

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja organisaatiot

Tuuli Marttila

**ORGANISAATION KEHITTÄMISEN HAASTEET INSTITUTIONALISOI-  
TUMISEN NÄKÖKULMASTA**

Työn ohjaaja / tarkastaja: KTT Iiro Jussila  
2. tarkastaja: KTT Pia Heilmann

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Marttila, Tuuli
<b>Tutkielman nimi:</b>	Organisaation kehittämisen haasteet institutionaalisoinnista näkökulmasta
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppateieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	<b>Johtaminen ja organisaatiot</b>
<b>Vuosi:</b>	2013
<b>Pro gradu –tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 124 sivua, 12 kuviota, 8 taulukkoa ja 3 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Iiro Jussila Pia Heilmann
<b>Hakusanat:</b>	institutionalisointi, organisaation kehittäminen, organisaatiomuutos, muutosprosessi, nelivaihemalli, sosiotekninen systeemi

Pro Gradu- tutkimuksen keskeisin tavoite on ollut selvittää minkälaisia haasteita organisaatiot kohtaavat kehittäessään toimintojaan. Kontekstina tutkimuksessa on toiminut institutionalisointi, jolla viitataan toimintojen virallistamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena ja aineistonkeräystapana käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimuksen haastatteluiden kautta päästiin tutkimaan suomalaisten kuntasektoritoimijoiden muutosprosessien haasteellisuutta.

Tutkimustulokset osoittivat, että haasteet organisaatiomuutosten aikana ovat hyvin moninaisia. Muutoshaasteet ovat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, että ne voidaan kohdata keinoina muutoksen parempaan läpivientiin. Erityisesti työntekijöiden huomioiminen osana muutosprosessia korostui tämän tutkimuksen osana. Myös sosioteknisen systeemiajattelun rooli korostui oivana keinona kohdata muutoshaasteet.

## ABSTRACT

**Author:** Marttila, Tuuli  
**Title:** Organizational development challenges from the perspective of institutionalization  
**Faculty:** LUT, School of Business  
**Major:** **Management & Organizations**  
**Year:** 2013  
**Master's Thesis:** Lappeenranta University of Technology  
124 pages, 12 figures, 8 tables and 3 appendixes  
**Examiners:** Iiro Jussila  
Pia Heilmann  
**Keywords:** institutionalization, organizational development, organizational change, change process, four-phase model, socio-technical system

The main goal of this Master's Thesis was to find out what kind of different challenges organizations confront while developing their activities. The context of this research has been institutionalization that refers to the formalization of activities. The research was qualitative and the data collection method was a semi-structured interview. The interviews of this study provided also an insight to the challenging field of the change processes in the Finnish local government sector.

The results of this research indicated that the challenges during the organizational changes are quite diverse. Though, these multiple challenges, that the organizations confront during the changes, can also be experienced as a means to a better success of the changes. This study clearly shows the importance of the employees to be a part of the change. Also, the role of the socio-technical systems theory was emphasized as a great way to confront the challenges of the change.

## ALKUSANAT

Tämän tutkielman saaminen päätökseensä ja näiden alkusanojen kirjoittaminen on tunne, jota on vaikea sanoin kuvailla. Näiden kirjoittaminen tarkoittaa sitä, että olen saavuttamassa elämässäni jotain mistä olen haaveillut jo pitkään. Voin vihdoinkin valmistua siitä tutkinnosta, johon olen tähdännyt jo pitkään. Tutkinnon suorittamiseen meni aikaa enemmän kuin oli aluperin ollut tarkoitus, mutta kaikki matkan varrelle kertyneet kokemukset ovat osoittautuneet kultaakin kalliimmiksi.

Haluan kiittää jokaista henkilöä sydämestäni, jotka ovat tutkielman kirjoittamisen varrella olleet tukenani. Kiitos ja anteeksi niille, jotka ovat päivästä ja kuukaudesta toiseen kuunnelleet taukoamatonta puhetta pro gradustani. Erityiskiitokset haluan osoittaa vanhemmilleni, jotka ovat vilpittömästi auttaneet minua tutkimustyön varrella. Ilman teitä moni asia olisi ollut vaikeampi toteuttaa. Kiitos graduohjaajalle lirolle tsemppauksista ja suunnan näyttämisessä. Kiitos Tuulalle KL-Kuntarekry Oy:ssä graduaiheesta ja erityin suuri kiitos jokaiselle haastattelemalleni kuntaektoritoimijalle. Ja lopuksi, kiitos Lappeenranta ihanista ja unohtumattomista vuosista, en unohda niitä ikinä.

Ylpeänä ja onnellisena voin kääntää nyt uuden lehden elämässäni ja suuntaa katseeni kohti tulevia uusia haasteita.

Helsingissä 21.8.2013

Tuuli Marttila

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimuksen konteksti ja tutkimusmenetelmät.....	5
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.....	8
1.4	Tutkimuksen uutuusarvo ja hyödyllisyys.....	10
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	11
<b>2</b>	<b>ORGANISAATION KEHITTÄMINEN</b> .....	<b>13</b>
2.1	Organisaatiomuutoksen taustalla.....	14
2.2	Muutosprosessi muutoksen mahdollistajana.....	16
2.2.1	Keskeisiä muutoksessa huomioitavia tekijöitä.....	17
2.3	Vaihemalliajattelu muutoksen selventäjänä.....	21
2.4	Sosioteknisten systeemien muutos.....	25
2.4.1	Sosiaalisen systeemin muutos.....	27
2.4.2	Teknisen systeemin muutos.....	36
2.5	Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto.....	38
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>43</b>
3.1	Tutkimusprosessi.....	43
3.2	Aineiston keruu, käsittely ja tulkinta.....	45
3.3	Tutkimuksen luotettavuus sekä uskottavuus.....	50
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS</b> .....	<b>53</b>
4.1	Tutkimuksen konteksti.....	53
4.2	KL-Kuntarekry Oy ja suomalainen kuntasektori.....	54
4.3	Tutkimustulokset.....	58
4.3.1	Tutkimusvaihe.....	58
4.3.2	Suunnitteluvaihe.....	63
4.3.3	Toimintavaihe.....	70
4.3.4	Integraatiovaihe.....	79
4.3.5	Ajatuksia muutosprosessin jälkeen.....	83
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto.....	87

<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>95</b>
5.1 Toimintojen virallistamisen haasteet sosiotekninen systemiajattelu huomioiden .....	96
5.2 Muutostarpeen tunnistus, ensihaaste kohti organisaatioiden toimintojen muutosta .....	101
5.3 Muutonhaasteet = Muutoskeinot.....	103
5.3.1 Keskeiset haasteet avaimina menestyksekkääseen muutokseen .....	104
5.4 Jatkotutkimustarpeet.....	110
<b>6 YHTEENVETO TUTKIELMASTA .....</b>	<b>111</b>
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>116</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1: Haastattelukutsun saatekirje
- Liite 2: Haastatteluohjeistus
- Liite 3: Haastattelujen kysymysrunko

## KUVIOT

- Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
- Kuvio 2: Tutkielman rakenne
- Kuvio 3: Nelivaihemalli
- Kuvio 4: Sosioteknisyys toimintojen virallistamisen osana
- Kuvio 5: Muutos yksilöllisenä kokemuksena
- Kuvio 6: Negatiivisten tekijöiden kääntäminen positiivisiksi
- Kuvio 7: Muutosprosessin jälkeiset ajatukset keskeisistä haasteista
- Kuvio 8: Väestörakenteen muutoksesta sähköisiin rekryointipalveluihin
- Kuvio 9: Keskeisimmät muutonhaasteet muutosprosessin eri vaiheissa
- Kuvio 10: Systemien virallistamisen kahtiajako
- Kuvio 11: Keskeiset muutosprosessin haasteet = keinot
- Kuvio 12: Organisaation kehittämisen haastekategoriat

## TAULUKOT

- Taulukko 1: Tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymykset
- Taulukko 2: Kolme keskeistä muutoksen avaintekijää
- Taulukko 3: Muutosprosessin tutkimus- ja suunnitteluvaiheet
- Taulukko 4: Muutosprosessin toiminta- ja integraatiovaiheet
- Taulukko 5: Teoreettisen viitekehysten yhteenveto
- Taulukko 6: Tutkimuksen haasteltavat
- Taulukko 7: Keskeiset tekijät systemien virallistamisessa KL-Kuntarekry Oy:n asiakkailla
- Taulukko 8: Deduktiiviset ja induktiiviset muutostarpeet





## 1 JOHDANTO

Organisaatioiden ympäristö muuttuu tänä päivänä yhä kasvavalla tahdilla, mikä tuo mukanaan organisaatiolle paineen kohti muutostoimia (Weber & Weber 2001). Organisaatiot joutuvat kartoittamaan jatkuvasti ympäristöään seuraten mitä muut organisaatiot tekevät (Scott 2008, 126). Vakola et al. (2004) painottavat, että muutos on väistämätöntä, mikäli organisaatiot tahtovat pysyä kilpailukykyisinä. Virallistamalla toimintojaan organisaatiot voivat suojella omaa toimintaansa sekä saada kilpailuetua toisiin organisaatioihin nähden (Meyer & Rowan 1977).

Muutos ei ole kuitenkaan helppoa toteuttaa, vaikka siitä on käytännössä tullut jo lähes normi osana organisaatioiden toimintaa ja jokapäiväistä elämää. Mikä muutoksesta sitten tekee niin haasteellista: Muutosvastaisuus?, Pelot uutta kohtaan?, Hankalat esimiehet? Tässä tutkimuksessa syvennyttään näihin tekijöihin ja siihen, mitkä muut tekijät muodostuvat selviksi haastekohdiksi, kun muutosta lähdetään viemään organisaatiossa läpi. Empiirisessä osuudessa tutkitaan sitä miten suomalaisen kuntasektoritoimija KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat ovat onnistuneet viemään läpi uuden sähköisen rekrytointityökalun omaan toimintaansa.

Tieteellisessä keskustelussa on esitetty huolestuneita kannanottoja siitä, että organisaation kehittämisen kenttä olisi kadottanut perimmäiset ohjenuoransa ja lukuisat muutosohjelmat ovat jättäneet sosiaalisen muutoksen sekä inhimilliset elementit vähemmälle huomiolle (Helms et al. 2009, 53-54). Mikä siis avuksi? Voisiko sosiotekninen systeemiajattelu tuoda apukeinoja tähän? Tätä ja monia muita tekijöitä pohditaan osana tätä tutkimusta ja pyritään saamaan mahdollisimman kattavia ja yleistettäviä tutkimustuloksia, joista niin yksityinen sektori kuin kunta-alan toimijat voivat saada apuja omaan toimintaansa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on selvittää sitä minkälaisia haasteita organisaatiot kohtaavat institutionalisoidessaan toimintojaan. Tutkimuksen pääkysymys on:

*Mitä ovat organisaation kehittämisen haasteet insitutionalisoin-  
tumisessa?*

Päätutkimuskysymyksen avustaviksi kysymyksiksi on asetettu neljä alatutkimuskysymystä, joiden avulla haetaan vastauksia pääkysymykseen kokonaisuudessaan. Pää- sekä alatutkimuskysymykset on esitetty tiivistetysti taulukossa 1.

<b>Mitä ovat organisaation kehittämisen haasteet insitutionalisoin- tumisessa?</b>			
1. Mitkä tekijät johtavat organisaatiot muuttamaan systeemejään virallisiin muotoihin?	2. Mitkä tekijät muodostuvat keskeisimmiksi haasteiksi organisaation muutosprosessin eri vaiheissa?	3. Minkälaisia emootioita ja reaktioita muutosprosessi luo organisaation työntekijöissä?	4. Miten sosiotekninen systeemiajattelu sopii osaksi muutosprosessien läpivientä?

Taulukko 1. Tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymykset

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen myötä syvennyttään tutkimuskontekstiin, joka tässä tutkimuksessa on institutionalisoituminen. Kysymyksen asettelulla on tavoitteena selvittää keskeisimpiä tekijöitä, jotka johtavat organisaatiot muuttamaan käytänteitään ja toimintojaan virallisiin muotoihin.

*Mitkä tekijät johtavat organisaatiot muuttamaan systeemejään virallisiin muotoihin?*

Toisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena on löytää vastauksia niihin tekijöihin, jotka muodostuvat keskeisimmiksi haasteiksi organisaatioiden muutosprosessien läpivienneissä muutoksen eri vaiheissa.

*Mitkä tekijät muodostuvat keskeisimmiksi haasteiksi organisaation muutosprosessin eri vaiheissa?*

Kolmas alatutkimuskysymys keskittyy organisaatioiden työntekijöiden reaktioihin ja emootioihin muutosprosessin aikana. Viitaten Northin (1990, 5) määritelmään instituutioista, ovat instituutiot ihmisten luomia ja ne kehittyvät ihmisten toimien kautta. Näin ollen institutionalisoitumisen näkökulmasta ihmisten tunteet ja reaktiot osana muutosta ovat keskeisessä asemassa tutkittaessa muutoshaasteita organisaation kehittämisen yhteydessä.

*Minkälaisia emootioita ja reaktioita muutosprosessi luo organisaation työntekijöissä?*

Viimeisenä tavoitteena ja alatutkimuskysymyksenä on selvittää sitä, miten organisaation kehittämisen yhteyteen sopii sosioteknisen systeemin ajattelumalli. Sosioteknisyys on asetettu yhdeksi aihetarkasteluksi pohjautuen taustalla olevaan tapaututkimukseen, jossa on kyseessä sähköisen rekrytointijärjestelmän läpivienti kuntiin sekä kuntayhtymiin.

*Miten sosiotekninen systeemiajattelu sopii osaksi muutosprosessien läpivientä?*

Näiden neljän alatutkimuskysymyksen avulla tavoitteena on saada mahdollisimman kattavia vastauksia tutkittavaan pääilmiöön organisaation kehittämisen haasteisiin toimintojen institutionalisoitumisen yhteydessä. Vastauksia pyritään saamaan niin institutionalisoitumisen taustasyistä, keskeisimmistä haastekohdista osana muutosta, ihmisten emootioiden ja reaktioiden vaikutuksista muutoksen haasteellisuuteen sekä sosioteknisen sys-

teemijattelun sopivuudesta osaksi yhä sujuvampaa organisaatioiden kehittämistä.

### ***Tutkimuksen rajaukset***

Tutkimus toteutetaan teoria edellä, jolloin empiriaosuuden haastattelut toimivat tutkimuksessa teoriaperustan testausapuna ja vastausten antajana. Empiirisen osuuden haastatteluissa rajaudutaan suomalaiseen kuntasektoriin ja ainoastaan niihin kohdeorganisaatio KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaisiin, jotka ovat ottaneet käyttöönsä sähköisen rekrytointijärjestelmän. Tutkimuksessa ei paneuduta syvemmin suomalaisen kuntasektorin muihin muutoksiin.

Tutkimuksessa ei arvioida eri muutosprosessimallien hyvyttä tai paremmuutta, vaan otetaan osaa keskusteluun muutosprosessin sujuvuuden kannalta tärkeistä seikoista. Taustalla käytetään Bullock & Battenin (1985) muutosvaihemallia, jonka avulla saadaan selkeä kokonaistaustarunko tutkimukselle. Tutkimuksen lähestymistapana toimii institutionalisoitumisen käsite, mutta tässä rajaudutaan käsittelemään kyseistä ilmiötä organisaatioiden toimintojen muuttamisen näkökulmasta, eikä näin oteta kantaa yhteiskunnallisten instituutioiden muodostumiseen. Lisäksi tutkimukseen liittyvässä sosioteknisessä systeemijattelumallissa ei mennä sen syvemmälle käsittelemään tai vertailemaan eri teorioita sosioteknisen systeemi-teorian sisältä, vaan pohditaan yleisellä tasolla sosioteknisyyden mahdollisuuksia osana muutosta.

## 1.2 Tutkimuksen konteksti ja tutkimusmenetelmät

### ***KL-Kuntarekry Oy***

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka kautta haetaan vastauksia organisaatioiden muutoshaasteisiin toimii KL-Kuntarekry Oy ja tarkemmin sen asiakkaat. KL-Kuntarekry Oy perustettiin, koska tarvittiin sähköinen rekrytointityökalu henkilöstöhankinnan avuksi kuntasektorilla toimiville organisaatioille (KuntaIT 2011). Tuotantoon KL-Kuntarekry Oy siirtyi syksyllä 2010 (Loppuraportti 2011) ja organisaation omistaa Suomen Kuntaliitto ry (Kunnat.net 2011).

KL-Kuntarekry Oy:n palvelukokonaisuus koostuu kahdesta eri palikasta, jotka ovat *perusrekrytointi* ja *sijaisrekrytointi* (Kuntarekry 2013, e). Organisaatio toimii myöskin taustatukena rekrytoinnin kehittämisessä avustaen kuntia ja kuntayhtymiä osaavan henkilöstön hankinnassa (Kunnat.net 2011). KL-Kuntarekry Oy:n asiakaskuntaan kuuluu kuntia ja kaupunkeja, terveys- ja sosiaalialan organisaatioita sekä koulutussektorin kuntayhtymiä ja muita palveluyhtiöitä (Nurminen 2013).

### ***Tutkimuskonteksti***

Tämän tutkimuksen taustalla toimii kontekstina *institutionalisoituminen*. Itse instituutiot tarkoittavat Northin (1990, 3) mukaan sitä, että ne ovat yhteiskuntamme pelisäännöt sekä viralliset rajoitteet. Itse institutionalisoituminen tarkoittaa Meyer & Rowanin (1977) sanoin sitä, että muutoksessa olevat prosessit ottavat säännönmukaisen roolin niin ihmisten ajattelutavoissa kuin käytöksessä.

Kun katsotaan tutkimusta PESTE-analyysin (poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen) näkökulmasta (Yuksel 2012), ottaa tämä tutkimus osaa *sosiaalisiin muutoksiin*. Tällä viitaten suomalaisessa kuntasektorissa tapahtuviin muutoksiin. Kuntien väestörakenne on muutoksessa, palvelutarpeet kasvavat ja lähitulevaisuudessa kuntien henkilös-

töstä suuri osa on siirtymässä eläkkeelle. Kunta-alan organisaatioissa osaavan työvoiman saanti tulee olemaan tulevaisuudessa erittäin keskeinen tekijä. (Lapin ELY-keskus 2012) Tutkimuksessa sivutaan myös teknologisen muutoksen kenttää siten, että tänä päivänä niin yksityisten kuin kuntasektorin organisaatioiden vaaditaan tehostamaan toimintojaan. Kuntasektoritoimijoiden on täten parannettava omaa tuottavuuttaan ja yksi keino näistä on tehostaa muuttamalla toimintoja sähköiseen muotoon (Kunnat.net 2010).

### ***Tutkimusmenetelmät***

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Viitaten Alasuutarin (1999, 83) sanoihin tutkimuksen aineistonkeräystapa määrittyy tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan. Luonteenmukaisesti sopivaksi menetelmäksi muodostuivat henkilökohtaiset haastattelut ja tarkemmin puolistrukturoitu haastattelutekniikka. Koskinen et al. (2005, 104) selventävät tekniikan ominaisuuksia siten, että tutkija on etukäteen määritellyt kysymykset, mutta jokainen haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Myös lisäkysymykset sekä poikkeaminen kysymysjärjestyksestä kuuluvat haastattelutekniikkaan. Lisäksi tässä tutkimuksessa haastatteluilla on tarkoitus kerätä sellainen aineisto, jonka avulla voidaan tehdä luotettavia päätelmiä tutkimuksen perimmäisestä ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66).

Tässä tutkimuksessa aineiston litteroi tutkija itse. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2008, 142) toteavat, paras jatkokäsittelijä haastatteluaineistojen purkamisessa on tutkija itse. Aineiston analysoinnissa käytettiin apukeinona haastatteluiden runkoa alustavaan aineiston teemoitteluun, mitä Eskola & Suoranta (2008, 152) korostavatkin erinomaisena keinona kun pyritään hahmottamaan tutkimuksen tuloksia. Tutkijan saatua alustava teemoittelu riittävän täsmälliselle tasolle jatkettiin tästä vertaillen saatua aineistoa teoreettiseen viitekehykseen saaden avatuksi tutkimuksen tulokset. Koskinen et al. (2005, 251) korostavat tätä kohtaa siten, että lopulliset vertailut voi-

daan tehdä vasta siinä vaiheessa, kun tiedetään tutkimuksen lopulliset tulokset.

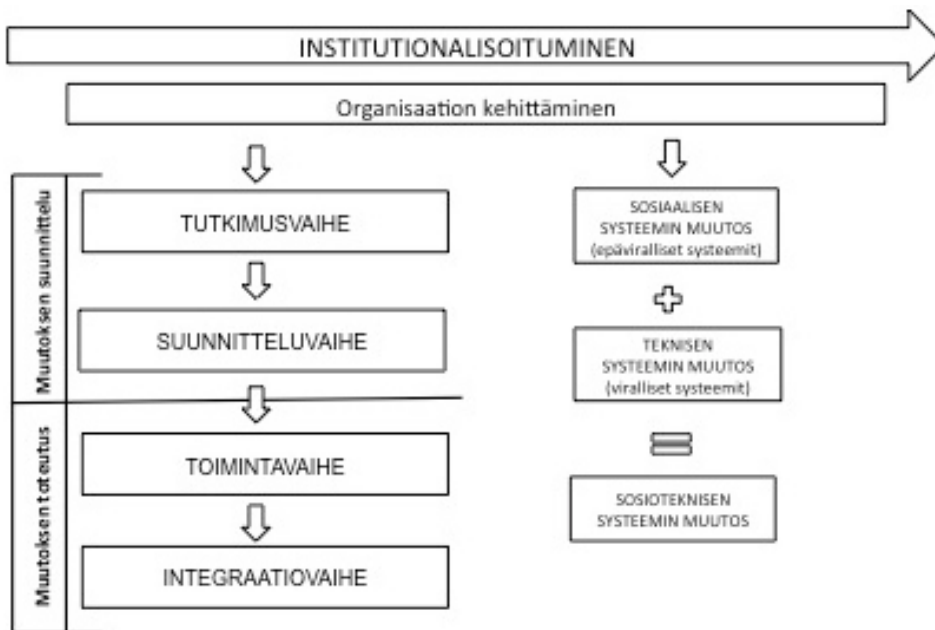
Tutkimuskysymyksiin vastattiin suurilta osin tutkimushaastatteluihin perustuen. Lisäapuna liittyen kontekstin alaiseen tutkimuskysymykseen käytettiin muuta aineistomateriaalia, kun pyrittiin selvittämään suomalaisen kuntasektorin muutosten perimmäisiä syitä. Lisäksi sosioteknisen systeemijattelun teemoihin vastatessa jouduttiin ottamaan keinokategoriaan suosituksia olemassa olevasta teoriakentästä, sillä tutkimushaastattelut eivät antaneet näihin tarpeeksi kattavia vastauksia.

Tutkimuksen lopuksi luotiin tutkijan omat johtopäätökset tutkimustulosten pohjalta. Näissä pohdittiin tarkemmin kokonaisuudessaan tutkimuksen tulosten ja teorian kohtaamista ja mitä päätelmiä voitiin tehdä tutkituista aihepiireistä. Johtopäätöksiin sisällytettiin yleisten päätelmien lisäksi sitä, miten kohdeorganisaatio voi hyötyä tutkimustuloksista ja mitä suosituksia tulevaisuuden kannalta aihepiiristä voi tehdä.

Tutkija pyrki läpi tutkimuksen pitämään tiukasti kiinni tutkimuksen luotettavuudesta sekä uskottavuudesta pohtien omia valintojaan ja jatkotoimiaan. Eskola & Suoranta (2008, 61, 208) toteavatkin, että laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa yksi keskeinen kriteeri on tutkija itse ja siksi tutkijan on tutkimusprosessin yhteydessä jatkuvasti pohdittava ratkaisujaan ja pidettävä huolta analyysin kattavuudesta. Tutkija pyrki kuvaamaan ja selittämään mahdollisimman tarkasti tutkittavan ilmiön taustaa ja kontekstia läpi tutkimuksen, mikä onkin Koskinen et al. (2005, 72-73) mukaan fak-tanäkökulmaan perustuvan tutkimuksen keskeinen kriteeri.

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tässä osassa avataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä selvennetään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Kuviossa 1 esitetään tiivistetysti se, minkä teoreettisten tekijöiden ympärille tutkimus on luotu.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen lähestymistapana ja kontekstina toimii *institutionalisaation* käsite, joka on havainnollistettu kuviossa 1 yllä menevänä nuolena. Meyer & Rowan (1977) määrittelevät institutionalisoitumisen siten, että taustalla tapahtuu säännönmukaisuuden muutoksia niin sosiaalisissa ajatustavoissa kuin käytöksessä. North (1990, 6) täsmentää itse instituutioihin liittyen sitä, että ne ovat yhteiskuntaan luotuja tapoja, jotka vähentävät epävarmuutta ja tarjoavat vakaita rakenteita ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin.

Koko tutkimuksen keskiössä toimii käsite *organisaation kehittäminen* (organization development). Tiivistetysti voidaan määrittää, että organisaation kehittäminen on kehitysstrategia, systemaattinen prosessi, minkä tarkoituksena on tehostaa organisaatiota (French & Bell 1999, 1). French & Bell (1973, 37) selventävät organisaation kehittämisen alkujuuria siten, että kaksi organisaation kehittämisen päähaaraa ovat laboratoriokoulutus



sekä kyselypalautemenetelmä. Näistä kumpikin perustuu merkittävin osin Kurt Lewinin kenttäteoreettiseen malliin ja vielä tarkemmin näihin sovellettuun käyttäytymistieteelliseen menetelmään (French & Bell 1973, 37). Tieteenalana organisaation kehittäminen on luotu alun perin yritysjohtajien tueksi muutosten yhteyteen (French & Bell 1999, 2). Sen myötä on ryhdytty ottamaan enemmän huomioon sosiaalisia ja psykologisia tekijöitä osana muutosta (Worren et al. 1999).

Organisaation kehittämisen käsitteeseen kuuluu vahvasti osaksi käsite *organisaatiomuutos* (organizational change). Nelson (2003) kuvaa organisaatiomuutosta liikkumisena vallitsevasta tilasta kohti uutta haluttua tilaa. Schein (2002) näkee, että jokainen systeemi on aina jonkinlaisessa muutostilassa, kuten kasvussa, metamorfoosissa tai laskussa. Kuitenkin kaikki nämä systeemit pyrkivät lopulta tasapainoon (Schein 2002).

Tutkimukseen liittyvästä keskeisestä käsitteestä *muutosprosessi* (*change process*) on huomioitava se, että sille on hyvin monta eri nimitystä ja sitä voidaan käyttää hyvin vaihtelevasti tarkoittaen muutosta kokonaisuudessaan tai vain osia siitä. Kirjallisuus tarjoaa myös vaihtoehtoisia nimikkeitä sille, kuten interventio tai implementaatio ja muutosprosessilla voidaan myös tarkoittaa siirtymistä muutosvaiheiden välillä, kuten Bullock & Batten (1985) tekevät. Tässä tutkimuksessa muutosprosessilla tarkoitetaan siitä puhuttaessa koko muutosta paitsi, kun avataan itse Bullock & Battenin (1985) teoriaa nelivaihemallista.

Käsite muutosprosessi on noussut sellaisista tieteenaloista kuin strateginen johtaminen, organisaatioteoria ja sosiaalipsykologia. Muutosprosessi sisältää lukuisia tapahtumasarjoja muutosjakson aikana. Nämä tapahtumat kuvaavat sitä miten yksilöt, ryhmät sekä organisaatiot mukautuvat, kehittyvät ja kasvavat. Tieteellinen kirjallisuus tarjoaa lukuisia erilaisia muutosprosessimalleja, mutta niissä on tyypillisesti hyvin samankaltaisia piirteitä keskenään, kuten dynaamisuus, tapahtuminen tietyllä aikavälillä sekä niiden pitkäkestoisuus. (Garvin 1998)

Viitekehyksessä muutosprosessi avautuu neljään eri vaiheeseen, jotka ovat teoriasta tutkimukseen nostetusta Bullock & Battenin (1985) *nelivaihemallista* (four-phase model). Nelivaihemalli sisältää neljä perättäistä vaihetta: tutkimusvaihe, suunnitteluvaihe, toimintavaihe sekä integraatiovaihe. Malli jakaantuu kahtia siten, että kaksi ensimmäistä vaihetta ovat muutoksen suunnittelua ja kaksi viimeistä vaihetta muutoksen toteutusta. Jokainen muutosvaihe sisältää erikseen muutosprosesseja, jotka toimivat mekanismeina siirryttäessä muutosvaiheesta toiseen. (Bullock & Batten 1985) Bullock & Batten (1985) pyrkivät nelivaihemallilla selkeyttämään kiistanalaista muutosvaihemallikenttää. Tähän he kehittivät sellaisen yleisen vaihemallin, joka ratkaisisi aiemmat ongelmat ja ottaisi mukaan parhaat menetelmät muista malleista ja toisi ratkaisut parhaalla mahdollisella tavalla esiin (Bullock & Batten 1985).

Tutkimuksen kannalta olennainen selvennettävä käsite on *sosiotekninen systeemi* (socio-technical system). Voidaan puhua yleisesti sosioteknisyydestä tai sosioteknisestä systeemiteoriasta, joka on tarkempi teoria itse sosioteknisyydestä. French & Bell (1999, 86) täsmentävät sosioteknisyyden merkitystä siten, että kaikki organisaatiot ovat yhdistelmiä toisiinsa linkittyvistä systeemeistä, sosiaalisista ja teknisistä. Sosioteknisyyden termin loivat ensimmäisinä Trist, Emery ja muut tutkijat 1950-luvulla Tavistock -instituutissa Englannissa. Tavistock Institute perustettiin Lontoossa 1946 tavoitteena punoa yhteen sosiaaliset ja psykologiset tieteet hyödyntämään kansakuntaa, joka oli tuhoutunut toisen maailmasodan jälkeen. (French & Bell 199, 86; Ghaffarian 2011)

#### **1.4 Tutkimuksen uutuusarvo ja hyödyllisyys**

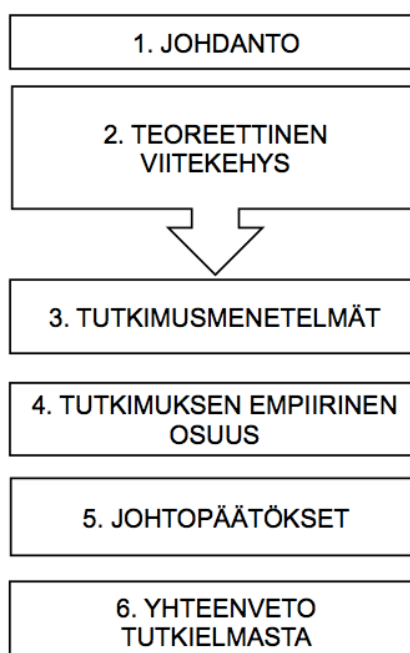
Tämä tutkimus tuo lisänäkemystä siitä, mitkä ovat todella ne keskeisimmät haasteet, kun organisaatiot kehittävät toimintojaan. Mitä tekijöitä on otettava huomioon, kun aletaan suunnittelemaan muutosta ja mitä tekijöitä kun toteutetaan muutosta. Tuloksia nousee myös siitä, miten ihmisten emootiot ja reaktiot muutosta kohtaan vaikuttavat muutoksen läpimenoon organi-

saatioissa. Tämä tutkimus tuo myös lisänäkemystä tieteelliseen keskusteluun siitä miten sosioteknistä lähestymistapaa voisi hyödyntää enemmän osana organisaatioiden kehittämistä ja lukuisia muutosprosesseja.

Kohdeorganisaatioon liittyen tutkimus valottaa sitä, minkälaisia haasteita muutoksien yhteyksissä kohdataan, kun puhutaan suomalaisten kuntasektoritoimijoiden muutosprosesseista. Lisäarvoa tutkimus tuo myös kohdeorganisaatio KL-Kuntarekry Oy:lle siten, että miten heidän asiakkaansa ovat saaneet vietyä muutoksen läpi organisaatioissaan ja mitä haasteita ne ovat matkan varrella kohdanneet. Lisäksi kohdeorganisaatiolle tutkimus tuo olennaista informaatiota siitä, mihin asioihin heidän on hyvä kiinnittää huomiota uusien asiakkaiden opastamisen kohdalla.

### 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti koostuu kuudesta eri pääluvusta, joiden avulla päästään luku kerrallaan kohti tutkimuksen tavoitteita. Kuvio 2 selventää tutkimuksen rakenteen muodostumisen vaihe vaiheelta.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Johdanto nimensä mukaisesti johdattelee tutkimukseen avaten aluksi tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita sisältäen asetetut tutkimuskysymykset sekä vielä täsmentäen tutkimuksen rajoitteita. Johdannossa läpikäydään myös tiivistetysti tutkimuksen vallitseva konteksti, esitellään taustalla oleva kohdeorganisaatio sekä mitä menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. Tämän jälkeen avataan vielä tutkimuksen avustava teoreettinen viitekehys käyden samalla läpi tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Lopuksi pohditaan tutkimuksen uutuusarvoa ja sen hyödyllisyyttä ja selvennetään tutkimuksen rakenne.

Luku kaksi kattaa teoreettisen viitekehysten kokonaisuudessaan, joka kulkee pääotsikollaan *organisaation kehittäminen*. Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan organisaatiomuutoksen taustatekijöihin, muutosprosessin rooliin muutoksen yhteydessä, vaihemalliajatteluun muutoksen selventäjänä sekä sosiotekniseen systeemiteoriaan sisältäen sosiaaliset ja tekniset tekijät osana muutosta. Viitekehysten loppuun on kootusti vielä johdettu yhteen teorian keskeisimmät tekijät.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tarkemmin tutkimuksen menetelmät, kuten itse tutkimusprosessin kuvaus sekä miten tutkimusaineisto on kerätty, käsitelty ja tulkittu. Lopuksi kyseisessä osiossa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä uskottavuutta. Tutkimuksen neljäs luku kattaa tutkimuksen empirian sisältäen kontekstin tarkemman avauksen, kohdeorganisaation esittelyn, tutkimustulosten läpikäynnin sekä tutkimustulosten yhteenvedon. Viides luku pohtii koko tutkimusta muodostaen johtopäätökset käyden lopuksi vielä läpi potentiaalisia jatkotutkimustarpeita. Viimeisessä luvussa tiivistetään vielä koko tutkimus ytimekkäästi yhteen.

## 2 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Tutkimuksen toinen luku käsittelee kokonaisuudessaan tutkimuksessa käytettävän teoreettisen viitekehyksen. Palaten ajatukseen tutkimuksen perimmäisistä tavoitteista, on tarkoituksena selvittää organisaation kehittämisen yhteydessä ilmeneviä keskeisimpiä haasteita. Teoreettisessa osiossa käydään läpi organisaation kehittämisen laajaa kenttää linkittäen siihen asetettujen tutkimuskysymysten kannalta olennaiset teoriat.

Organisaation kehittämisen ilmiön taustalla ja tämän tutkimuksen lähestymistapana toimii institutionalisoituminen. North (1990, 6) kuvaa tätä institutionaalista muutosta hyvin monimutkaiseksi prosessiksi, sillä se koskettaa hyvin montaa eri aluetta organisaatiossa. Hän myös täsmentää itse institution perimmäistä roolia siten, että sen tehtävä yhteiskunnassa on vähentää epävarmuutta ja tarjota ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin rakenteita (North 1990, 6).

French & Bell (1999, 1) kuvaavat tämän tutkimuksen keskiössä olevaa käsitettä organisaation kehittäminen siten, että se on systemaattinen prosessi sekä organisationaalinen kehitysstrategia, joka pyrkii nostamaan sekä yksilön, että organisaation tehokkuutta. Lisäksi painopisteenä organisaation kehittämisessä on olemassa olevan muutoskohteen kokonaisjärjestelmän muuttaminen (French & Bell 1973, 17). Perimmäisenä tarkoituksena organisaation kehittämisen taustalla ovat organisaation ongelmanratkaisu- sekä uudistamisprosessi (French & Bell 1973, 27). Näihin tavoitteisiin päästään suunnitelluilla toimenpiteillä, joita sovelletaan aidossa organisaatioympäristössä (French & Bell 1973, 17). Apuna käytetään usein muutosagenttia ja metodina sovelletun käyttäytymistieteen teoriaa sekä menetelmiä (French & Bell 1973, 27).

## 2.1 Organisaatiomuutoksen taustalla

Organisaatioiden kehittämisen aihekenttään kuuluu vahvasti alakäsitteenä organisaatiomuutos. Nadler & Tushman (1989) selvittävät organisaatioiden muutosten taustalle syynä sen, että organisaatiot kohtaavat väistämättömästi muutostarpeita aika ajoin (Nadler & Tushman 1989). Ympäristö organisaation ulkopuolella muuttuu jatkuvasti yhä kasvavalla tahdilla tuoden suuren paineen muutokseen ja näin pakottaa organisaatiot kohtaamaan nämä muutokset toimimalla (Weber & Weber 2001).

Scott (2008, 126) täsmentää systeemien institutionalisoitumisen näkökulmasta sitä, että organisaatiot kartoittavat jatkuvasti ympäristöään määrittääkseen sitä, mitä itsensä kanssa samankaltaiset organisaatiot tekevät. Organisaatiot siten samanmuotoistuvat sovittamalla itsensä ja toimintansa ympäristönsä kanssa, kuten Meyer & Rowan (1977) tätä muutosta kuvaavat. He myös tuovat esiin tekijöitä toimintojen virallistamisen kautta siten, että ne tuovat organisaatioille kilpailuetua toisiinsa nähden, sekä suojelevat organisaatioita toiminnassaan (Meyer & Rowan 1977).

Muutoksen kohteina organisaatioissa voivat olla lähes mitkä tahansa sen osista. Muutos voi sisältää pelkästään yhden tai useamman elementin tai jopa äärimmillään koko systeemin uudelleenjärjestelyn (Nadler & Tushman 1989). Muutoksia implementoidaan organisaatioissa niin sen strategioihin, rakenteisiin, prosesseihin kuin kulttuureihin (Armenakis & Harris, 1993). Kun muutoksen kohteena organisaatiossa on laajamittainen uudelleenjärjestely, vaikuttaa se kaikkiin organisaation avainelementteihin, kuten strategiaan, työhön, ihmisiin sekä virallisiin että epävirallisiin prosesseihin ja rakenteisiin (Nadler & Tushman 1989). Taustalla suurissa organisationalisissa muutoksissa ovat muun muassa kasvava kilpailu sekä teknologiset uudistukset (Covin & Kilmann 1990).

Organisaatiomuutoksen liikkeelle paneva voima voidaan ajatella olevan deduktiivinen eli ulkoapäin sisään tuleva muutos tai sitten induktiivinen eli sisältäpäin ulos menevä muutos (Mintzberg & Westley 1992). Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa kilpailijat, markkinavoimat, asiakkaat, teknologia sekä laajempi yhteiskunta. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun vanhentuneisuus, uudet markkinamahdollisuudet, uudet strategiset suunnat sekä monipuolisen työvoiman kasvu. (French & Bell 1999, 2) Eräät muutokset ovat selvästi vastauksia tapahtumiin tai tapahtumien sarjoihin, jolloin näitä kutsutaan suhteellisiksi muutoksiksi. Muut muutostyypit ovat aloitteellisempia, ei niinkään vastauksia tapahtumiin, vaan ennakoivia tapoja vastata tuleviin ulkoisiin tapahtumiin, jolloin näitä kutsutaan ennakkoiviksi muutoksiksi. (Nadler & Tushman 1989)

Muutos voidaan nähdä hyvin monella eri tavalla liittyen siihen kokemukseen, jonka se tuo mukanaan. Se voi olla mahdollisuus tai uhka, syy suuruun tai juhlaan, se voi olla yllättävää tai ennalta arvattavaa, kontrolloitua tai kontrolloimatonta. Se voi tuoda kasvua ja paranemista, mutta se voi tuoda myös kuihtumista tai kuolemaa. Se voi merkitä kehitystä ja kypsymistä tai yhtäkkistä kehityksen laskua. Se voi olla syklistä ja peruutettavissa olevaa tai yksisuuntaista ja peruuttamatonta. Se voi olla pinnallista ja vaikuttavaa, kuten muodin määräävää tai se voi olla ahdistavaa, kauaskantoista sekä näkymätöntä. Ei ole siis yllättävää, että muutos synnyttää äärettömän kirjon erilaisia emotionaalisia reaktioita vaihdellen nostalgiaa toivoon, ahdistuksesta alistuneisuuteen, odotuksista toivottomuuteen. (Antonacopoulou & Gabriel 2001)

Muutos on organisaatioille haasteellista ja tutkimusten mukaan on todettu, että jopa 70 prosenttia muutosyrityksistä epäonnistuu. Yksi merkittävä syy epäonnistumiseen on muutoksen kiireellisyys. Jotta muutoksessa onnistuttaisiin, on välttämätöntä että yritysten johtajat ymmärtäisivät muutoksen luonteen ja prosessin yhä paremmin. Toisin sanoen, johtajien tulisi kyetä murtamaan muutoksen koodi. (Beer & Nohria 2000)

## 2.2 Muutosprosessi muutoksen mahdollistajana

Organisaatiomuutoksen läpivientiin tarvitaan kehittämissuunnitelmia, joita French & Bellin (1999, 1) mukaan voidaan luokitella pitkäaikaisiksi ja suunnitelluiksi muutosyrityksiksi. Eri muutosprosessimallit jakavat tyypillisesti monia hyvin samankaltaisia piirteitä keskenään. Ne ovat dynaamisia, sisältävät tietyn aikavälin ja ovat pitkäkestoisia. Muutokset jaetaan myös tyypillisesti eri vaiheisiin, jotka sisältävät jokainen joukon toimia päätepisteenään samat lopputavoitteet. Garvinin (1998) mukaan siirtymät vaiheiden välillä voivat olla joko helposti läpi meneviä tai turbulenteja.

Muutokset ilmenevät hyvin erikokoisina ja muotoisina organisaatioissa ja näin ilmenevät myös eri muutosprosessimallit ja lähestymistavat. Ei voida siis sanoa, että olisi olemassa hyvää tai huonoa lähestymistapaa muutokseen, vaan ennemminkin muutosta tulisi lähestyä siten, että huomioidaan muutoksen konteksti sekä muutosmallin tarkoituksenmukaisuus tilanteeseen. (Burnes 1996)

Tieteellinen kirjallisuus tarjoaa monia eri keinoja siihen, miten muutosprosessi voi luonnistua organisaatioissa paremmin. Novelli et al. (1995) ovat ottaneet tähän seikkaan osaksi oikeutusnäkökulman organisaation muutosprosessien onnistumisen avaimina. He näkevät, että reilu ilmapiiri muutoksen yhteydessä vaikuttaa merkittävästi läpiviennin onnistumiseen. Toinen keino on heidän mukaansa se, että johtajat jotka luovat reiluuden ilmapiirin, muuttuvat myös itse muutoksen myötä. Tämä on tärkeä sen vuoksi, että ihmiset seuraavat herkemmin niitä tahoja muutoksen yhteydessä, jotka muutosta johtavat. (Novelli et al. 1995)

Beer & Nohria (2000) painottavat sitä, että ne yritykset, jotka tehokkaasti kykenevät yhdistämään sekä kovia että pehmeitä tekijöitä muutoksen yhteydessä voivat saada todennäköisimmin parempia lopputuloksia niin kannattavuudessa kuin tuottavuudessa. Lisäksi ne yritykset, jotka tähän



kykenevät voivat saavuttaa lopuksi myös paremman kilpailukyvyn. (Beer & Nohria 2000)

Mikäli organisaatio unohtaa työntekijöiden tarpeet muutosprosessin yhteydessä, voi tämä johtaa ongelmiin muutoksen onnistumisessa. Työntekijät tulisivat siis huomioida organisaatiomuutoksessa sekä suunnittelu- että implementointivaiheissa, sillä muussa tapauksessa tämä prosessi voi olla äärimmäisen stressaava ja epämiellyttävä yksilöille organisaatiossa. (Mc-Hugh 1997) Frahm & Brown (2007) näkevät myös, että ne yksilöt, jotka pääsevät mukaan osaksi muutosprosessia ovat vastaanottavaisempia kuin ne, jotka jäävät tämän ulkopuolelle.

Vakola et al. (2004) painottavat, että organisaatiossa tulee olla muutosprosessia toteutettaessa kunnossa muun muassa seuraavia seikkoja; johdon sitoutuminen, resurssien allokointi, palkitsemisjärjestelmät, valmentaminen sekä henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ja implementointiin. Mikäli nämä tekijät eivät ole kunnossa ja henkilöstö kokee, ettei organisaatio kehittä muutoksen ympärille sitä tukevia mekanismeja, voi koko muutosprosessi olla vaarassa epäonnistua. (Vakola et al. 2004)

### **2.2.1 Keskeisiä muutoksessa huomioitavia tekijöitä**

Tieteellinen teoriakenttä tarjoaa useita tekijöitä, joita on hyvä ottaa huomioon muutosprosessin aikana. Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen kannalta kolmea asiakokonaisuutta, jotka ovat olennaisia tutkimuksen tavoitteiden hahmottamisen kannalta. Taulukossa 2 on lueteltuna nämä kolme kokonaisuutta: muutosviestintä- ja kommunikaatio, muutoksen arviointi ja mittaaminen sekä ulkoisen konsultaation rooli ja niihin kantaa ottaneet tutkijat.

<b>Keskeisiä muutoksessa huomioitavia tekijöitä</b>	
<b>Muutosviestintä ja -kommunikaatio</b>	Frahm & Brown (2007) Kotter (2007) Covin & Kilmann (1990) Young & Post (1993)
<b>Muutoksen arviointi ja mittaaminen</b>	Hacker & Washington (2004) Louise (1996)
<b>Ulkoisen konsultaation rooli</b>	French & Bell (1999) Beer & Nohria (2000)

Taulukko 2. Kolme keskeistä muutoksen avaintekijää

Frahm & Brown (2007) painottavat merkittävänä organisaatiomuutoksen aikaista *viestintää ja kommunikaatiota*, sillä sen avulla muutokseen osallistuvat yksilöt ovat vastaanottavaisempia muutokselle. Menestyksessä muutosyrityksissä on onnistuttu kirkastamaan viestinnän keinoin onnistuneesti sitä suuntaa, mihin organisaatio on menossa (Kotter 2007).

Negatiivinen vaikutus muutokseen voi olla tilanteessa, jossa organisaatiossa epäonnistutaan jakamaan informaatiota siitä, mitkä osat muutoksesta ovat tärkeitä ja miksi ne ovat tärkeitä (Covin & Kilmann 1990). Erittäin tärkeitä on myös huomioida se, että viestinnässä ilmenevät organisaation arvot ovat yhteneväisiä siten, että toiminnot ja sanat kulkevat käsi kädessä. Mikäli näin ei ole, voi viestintä merkitä ajanhukkaa kokonaisuuden kannalta. (Young & Post 1993)

Tehokas viestintä voidaan ajatella jaettuna Young & Postin (1993) mukaan siten, että jokainen organisaation jäsen on vastuussa viestinnästä. Johtajat vastaten viestimisestä organisaatiossa alaspäin ja rivityöntekijät vastaten tiedon toimittamisesta ylemmälle tasolle havaitessaan organisaatiossa ongelmia. Lisäksi tulisi huomioida se, että jokainen esimies toimii käytännössä myös viestintäesimiehenä. (Young & Post 1993)

Young & Postin (1993) mukaan muutosviestinnän taustalle on perusteltua rakentaa suunnitteluvaiheessa viestintästrategia, jotta osataan viestiä siitä mitä tulee tapahtumaan sekä miten asiat tulevat tapahtumaan. Organisaation työntekijät kaipaavat muutosten yhteyksissä tietoa myös siitä, mitkä ovat muutospäätösten takana olevat perusteet. Viestiminen oikea-aikaisesti on myös merkittävää siten, että kerrotaan asioista heti kun ne ovat tiedossa, eikä vasta siinä vaiheessa kun asiat on jo ratkaistu. Mikäli viestiminen ei tapahdu tarpeeksi täsmällisesti, tämä voi ilmetä organisaation työntekijöiden tyytymättömyytenä, vihana tai jopa luottamuksen menetyksenä. Työntekijöille on myös erittäin tärkeää selvittää sitä, miten muutos tulee vaikuttamaan juuri heihin ja heidän työnkuvaansa. (Young & Post 1993)

Muutosprosessiin liittyy olennaisena osana muutoksen *mittaaminen ja arviointi*. Hacker & Washington (2004) tiivistävät prosessien mittaamisen oivasti lauseella, "se mitä mitataan, tulee myös tehtyä". Mikäli muutosta ei mitata jollain tasolla, ei tiedetä ollaanko saavutettu niitä tavoitteita, joita suunnitteluvaiheessa luotiin. Tärkeää on myös mitata lopullisten tavoitteiden lisäksi onnistumisia muutosprosessien välivaiheissa. (Hacker & Washington 2004)

Louise (1996) jakaa artikkelissaan muutoksen mittaamisen tekijöihin "pehmeät" ja "kovat" mittarit. Organisaatiot käyttävät yhä enemmän liiketoimintansa suoriutumisen mittaamisessa pehmeitä mittareita, joilla mitataan esimerkiksi työtyytyväisyyttä, moraalialia tai sitoutumista. Kovien tekijöiden mittaaminen koetaan selvästi helpompana, sillä ne ovat luonteeltaan numeerisia ja objektiivisia. Pehmeiden mittareiden käyttäminen on haasteellisempaa, sillä pehmeät mittaukset perustuvat enemmän tulkintaan. (Louise 1996)

Hacker & Washington (2004) tuovat esille monia eri keinoja siihen, miten muutoksen onnistumista voidaan mitata. Ensinnäkin voidaan testata sitä, onko muutos implementoitu onnistuneesti tai sitten mitata sitä ovatko ta-

voite- ja tulosalueet selvästi määritellyt sekä ymmärretyt. He tuovat myös esiin sen, että tavoitteiden ja strategioiden tulisi olla selvästi linkittyneitä muutosvisioon. Lopullisia arvioita muutoksen standardisointivaiheessa voidaan testata siten, että ovatko roolit sekä vastualueet selvät ja ymmärättävääkö avaintoimijat roolinsa osana muutosta. (Hacker & Washington 2004)

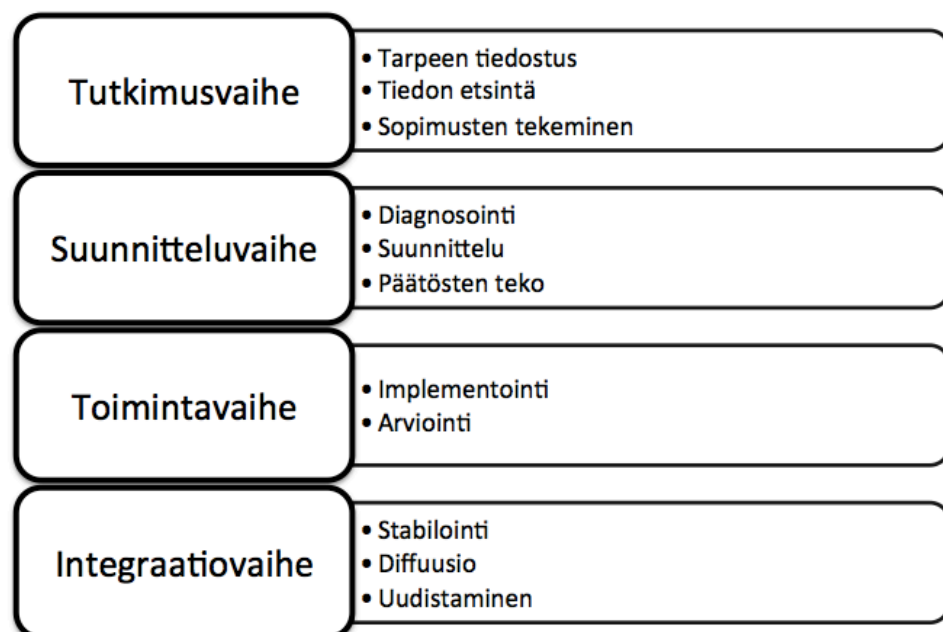
Kirjallisuus painottaa organisaation kehittämisen apuna käytettäviä *organisaation ulkopuolisia konsultteja* ensiarvoisen tärkeinä apukeinoina osana muutosta ja sen parempaa onnistumista. French & Bellin (1999, 1) mukaan organisaation kehittämisen konsultit taitavat sekä aihepiirin teorian että käytännön. He hallitsevat niin organisaatiomuutoksen, organisaatiodynamiikat ja ongelmanratkaisun kuin päätöksenteon oppimistilanteiden rakentamiseen (French & Bell 1999, 3).

Organisaation kehittämisen konsultit hahmottavat organisaatioissa yhdessä siellä työskentelevien ihmisten kanssa todellisen muutostarpeen ja sen miten se saadaan lopulta toteutettua. Konsultin rooli on siis rakentaa organisaatiossa toimiville jäsenille toimintoja, joiden avulla he kykenevät ratkomaan ongelmia sekä oppimaan ongelmanratkaisuissa yhä paremmiksi. Konsultit eivät tuo tyypillisesti ratkaisuja valmiina, vaan he luovat tilanteita, joiden kautta olemassa olevat ongelmat kyetään havaitsemaan ja kehittämään tätä kautta ratkaisuja. (French & Bell 1999, 3)

Beer & Nohria (2000) suosittelevat organisaatioita käyttämään ulkopuolista konsultaatiota resurssipohjanaan osana muutosprosesseja, sillä ulkopuoliset konsultit voivat tarjota organisaatiolle sellaista tietoutta ja teknistä osaamista, millaista organisaatiolla itsellään ei ole välttämättä ole. Erityismerkitys ulkoisen konsultin roolilla on muutoksen alkutaipaleella. (Beer & Nohria 2000)

### 2.3 Vaihemalliajattelu muutoksen selventäjänä

Muutosprosessin läpivientiin voidaan ottaa avuksi vaihemalliajattelu, jonka avulla muutoksen kokonaisuutta on helpompi hahmottaa. Tässä tutkimuksessa avustavaksi teoriaksi vaihemalleista on nostettu Bullock & Battenin (1985) nelivaihemalli, joka on heidän omien sanojensa mukaan erinomainen malli lähes mille tahansa tapaustutkimukselle monipuolisuutensa vuoksi (Bullock & Batten 1985).



Kuvio 3. Nelivaihemalli (Bullock & Batten 1985)

Bullock & Battenin (1985) nelivaihemallissa (kuvio 3) ilmentyy neljä standardia sekä perättäistä muutosvaihetta. Malli jakaantuu kahtia siten, että kaksi ensimmäistä muutosvaihetta, tutkimus- sekä suunnitteluvaihe, viittaavat muutoksen suunnitteluun ja kaksi viimeistä vaihetta, toiminta- ja integraatiovaihe, itse muutoksen toteutukseen. Vaihemallin muutosprosessit ovat muutosvaiheisiin nähden se mekanismi, jolla muutetaan organisaationaalinen systeemi yhdestä tilasta toiseen. (Bullock & Batten 1985)

Bullock & Battenin (1985) organisaation kehittämisen nelivaihemalli kattaa kaikki kriteerit siitä, mitä vaihemallissa tulisi olla. Mallissa organisaatiomuutos nähdään jatkuvana ja pitkäkestoisena prosessina. Verrattaessa tätä nelivaihemallia muihin muutosmalleihin, ovat vaiheet tarpeeksi joustavia siten, että vaiheet voivat olla osin myös päällekkäisiä. (Bullock & Batten 1985)

*Muutosvaiheet.* Bullock & Battenin (1985) nelivaihemalli erottelee erikseen itse muutosvaiheet ja muutosprosessit. Ensimmäinen vaihe *tutkimusvaihe* alkaa siitä, kun tunnustetaan olemassa oleva muutostarve päättyen siihen, että päätetään aloittaa organisaation kehittäminen. Seuraava vaihe *suunnitteluvaihe* aloitetaan kiinnittämällä resursseja muutosta varten ja päätetään siihen, kun hyväksytään suunniteltu muutos. Kolmas vaihe *toimintavaihe* on todellisen toiminnan vaihetta siten, että organisaation kehittämisen ohjelma implementoidaan kohteeseen ja päättäen siihen, kun on tehty selvä päätös muutoksen pysyvyydestä organisaatiossa. Muutosvaihemallin viimeinen vaihe *integraatiovaihe* etenee toimintavaiheen jälkeen siten, että tehdään päätös implementoida muutosohjelma pitkäkestoisesti ja käyttää tuotettua metodologiaa jatkossa niin havainnoimaan kuin ratkaisemaan mahdollisia ongelmia systeemissä. (Bullock & Batten 1985)

<b>Muutosprosessin suunnitteluvaiheet</b>	
<b>Tutkimusvaihe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutostarpeen tiedostus</li> <li>• Suunnitteluavun hakeminen organisaation ulkopuolelta</li> <li>• Sopimuksen tekeminen konsultin kanssa</li> </ul>
<b>Suunnitteluvaihe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarvittavan informaation keruu</li> <li>• Ongelman diagnosointi</li> <li>• Tavoitteiden luonti muutokselle</li> <li>• Toimenpiteiden suunnittelu, joilla saavutetaan haluttu lopputulos</li> <li>• Avainhenkilöiden vakuuttaminen muutoksen tärkeydestä</li> </ul>

Taulukko 3. Muutosprosessin tutkimus- ja suunnitteluvaiheet (Burnes 2004, 277)

Muutosprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta Bullock & Battenin (1985) nelivaihemallista ovat osa *toteutettavan muutoksen suunnittelua*. Burnes (2004, 277) täsmentää näitä vaiheita tarkemmin, jotka ovat esiteltynä taulukossa 3. *Tutkimusvaiheeseen* liittyviä toimintoja ovat muutostarpeen tiedostus, suunnitteluavun hakeminen organisaation ulkopuolelta ja sopimuksen tekeminen konsultin kanssa. Itse *suunnitteluvaiheessa* kerätään tarvittava informaatio, jonka pohjalta luodaan diagnoosi olevasta ongelmasta. Tämän jälkeen luodaan selkeät tavoitteet muutokselle ja suunnitellaan ne toimenpiteet, joilla saavutetaan haluttu lopputulos. Lisäksi pyrkimyksenä on saada avainasemassa olevat tahot vakuutetuiksi suunnitelmasta sekä saada heidät tukemaan tulevaa muutosta. (Burnes 2004, 277)

Van Woerkumin et al. (2007) tuovat lisää ajatuksia muutoksen suunnitteluun. Heidän mukaansa se sisältää tavoitteen asetantaa ja sitä, miten löydetään oikeat keinot, joilla saavutetaan halutut tavoitteet. Tavoitteet tulisi myös kyetä muotoilemaan niin täsmällisesti kuin se vain on mahdollista. Van Woerkum et al. (2007) ehdottavat myös että suunnittelu on yksinkertaisimmillaan se toimi, jolla muotoillaan muutosohjelma haluttuun suuntaan. Se tehdään tietoisesti lopputarkoituksena kuvailla ne askeleet, joilla päästään haluttuun lopputulokseen. Suunnitteluosuuden tulisi heidän mukaan sisältää myös osio, missä suunnitellaan puhtaita mittareita, joiden avulla voidaan arvioida toimien lopputuloksia ja onnistumista tarkemmalla tasolla. (Van Woerkum et al. 2007)

<b>Muutosprosessin toimintavaiheet</b>	
<b>Toimintavaihe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessit, joilla siirretään muutos käytäntöön</li> <li>• Luodaan tarvittavat järjestelyt</li> <li>• Arvioidaan ja kerätään palautetta implementointitoimien onnistumisesta</li> </ul>
<b>Integraatiovaihe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerätään palautetta integraation onnistumisesta</li> <li>• Ulkopuolisen konsultaation vähentäminen</li> <li>• Muutoksen levinneisyyden seuraminen</li> <li>• Valmennetaan johtajia ja työntekijöitä seuraamaan muutosta itse</li> </ul>

Taulukko 4. Muutosprosessin toiminta- ja integraatiovaiheet (Burnes 2004, 277)

Bullock & Battenin (1985) nelivaihemallin kaksi viimeistä vaihetta ovat osa muutoksen toteutusta. Burnes (2004, 277) täsmentää myös näitä vaiheita, jotka näkyvät taulukossa 4. Hänen mukaan *toimintavaiheeseen* kuuluu prosessit, joilla on tarkoitus siirtää organisaatio sen nykyisestä tilasta uuteen haluttuun tilaan. Vaihe sisältää järjestelyiden luomista siihen, että muutosprosessi on hallittavissa ja antaa tarpeeksi tukea tarvituille toimille. Vaiheeseen kuuluu myös implementointitoimien arviointi sekä palautteen kerääminen, jotta tarvittavia lisäyksiä sekä tarkennuksia voidaan vielä toteuttaa muutoksen aikana. (Burnes 2004, 277)

Burnes (2004, 277) täsmentää viimeistä muutosvaihetta siten, että *integraatiovaihe* alkaa, kun muutokset ovat onnistuneesti implementoitu systeemiin. Vaihe sisältää muutostojen osalta palautteen keruuta, minkä kautta seurataan käyttäytymisen muutosta. Tarkoituksena on myös vähentää riippuvuutta ulkoisesta konsultista. Lisäksi seurataan miten muutos on levinnyt läpi organisaation sekä valmennetaan johtajia sekä työntekijöitä seuraamaan muutosta jatkuvasti ja etsimään parannuksia systeemiin oma-aloitteisesti. (Burnes 2004, 277)

Schalk et al. (1998) täsmentävät muutoksen implementaatiovaihetta, joka on osa toimintavaihetta, siten että jokainen organisaation jäsen kykenee käytännössä havainnoimaan toteutetut muutokset tässä vaiheessa. Tässä

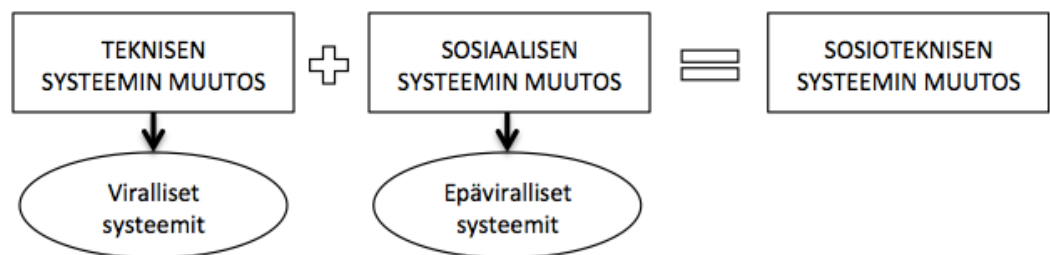


kohtaa muutosprosessia on todennäköisintä, että erimielisyyksiä ilmenee organisaation ja yksilöiden tavoitteiden välillä. (Schalk et al. 1998) Keskeinen haaste Nadler & Tushmanin (1989) mukaan muutoksen implementoinnissa on se, miten saadaan säilytettyä selvä yhteneväisyys muutettavassa systeemissä sekä miten voidaan edesauttaa organisaatiota suuntaamaan uuteen haluttuun asetelmaan ja saavuttamaan uusi yhteneväinen systeemi. (Nadler & Tushman 1989)

## 2.4 Sosioteknisten systeemien muutos

Sosiotekninen systeemiteoria toimii yhtenä osa-alueena tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä avustaen pääsemään syvemmälle organisaation systeemien muutosten syvimpään olemukseen. Burnes (2004, 66) avaa sosioteknistä systeemiteoriaa selittäen organisaatioissa ilmenevän kaksi toisistaan riippuvaista tekijää, sosiaaliset ja tekniset systeemit. Teoriassa painotetaan sitä, että kun uudelleenorganisoidaan teknistä systeemiä, ei tätä tulisi tehdä erityksissä sosiaalisista systeemeistä (Burnes 2004, 66).

Kun linkitetään yhteen tutkimuksen taustalla toimiva institutionaalisen muutoksen konteksti ja sosiotekninen systeemiteoria, saadaan kuvion 4 kaltainen yhdistelmä. Tiivistetysti kuvassa viitataan siihen, että tekniset muutokset ovat muutoksia organisaation virallisissa systeemeissä ja sosiaaliset muutokset organisaation epävirallisissa systeemeissä.



Kuvio 4. Sosioteknisyys toimintojen virallistamisen osana

Meyer & Rowan (1977) määrittelevät, että systeemien muutoksessa institutionalisoitumista tapahtuu niin sosiaalisissa prosesseissa, velvoitteissa kuin toiminnoissa. Nämä tekijät muokkaantuvat ottaen säännönmukaisen roolin niin käytöksessä että sosiaalisissa ajatustavoissa. French & Bell (1973, 28) täsmentävät, että kehittämissuunnitelmat kohdistuvat niin virallisiin että epävirallisiin systeemeihin. Päävaikutukset heidän mukaansa kohdistuvat epävirallisiin järjestelmiin, sillä ne käsittelevät asenteita ja tunteita, joiden kautta ne taas hyväksytään virallisiksi järjestelmiksi (French & Bell 1973, 28). North (1990, 6) puhuu siitä, että viralliset säännöt voivat muuttua yhdessäkin yössä, mutta niiden vaikutus epävirallisiin järjestelmiin, kuten tapoihin ja menettelytapoihin tapahtuu hitaammin. Epävirallisiin järjestelmiin on täten vaikeampaa vaikuttaa, koska ne ovat Northin (1990, 37) mukaan osa sosiaalisesti siirrettyä informaatiota ja perintöä, jota voidaan kutsua myös kulttuuriksi.

Sosiotekninen teoria huomioi sekä painottaa ihmisten suurta arvoa organisaatiossa (Dexter 1996). Karkeasti jaoteltuna tekninen systeemi viittaa organisaation koviin tekijöihin, kuten tuotantorakenteeseen, teknisiin laitteisiin sekä informaatioon ja kommunikaatioteknologiaan. Sosiaalinen systeemi viittaa taas pehmeämpiin tekijöihin, kuten henkilöstöresursseihin, työsuunnitteluun ja kontrollirakenteisiin. (Molleman & Broekhuis 2001)

Appelbaum (1997) korostaa organisaation sekä konsultin voivan välttää epäonnistuneen muutosohjelman ottamalla huomioon sosioteknisen teorian lähestymistapanaan muutosten läpiviennissä. Hänen mukaansa korkean suoritustason organisaatiot käyttävät lähes aina jollakin asteella sosioteknisen systeemiteorian periaatteita. Apukeinoina käytetään erityisesti French & Bellin (1999, 86) mukaan itseohjautuvia työryhmiä sekä moniosaavia tiimejä. Sosiotekniset teoriat painottavat sitä, että organisaation työntekijät tulisi ottaa osaksi uuden systeemin luontia. Työntekijöitä tulisi kuunnella osana suunnitteluprosessia siitä, miten uusi suunniteltava systeemi voisi esimerkiksi parantaa yksilöiden työn laadukkuutta. Lisäksi so-

siotekninen lähestymistapa antaa tasavertaisen painoarvon niin teknisille kuin sosiaalisille tekijöille osana suunnitteluprosessia. (Ghaffarian 2011)

#### **2.4.1 Sosiaalisen systeemin muutos**

Tutkimuksessa haetaan vastauksia siihen, minkälaisia emootioita ja reaktioita organisaation työntekijät kohtaavat muutosprosessin yhteydessä. Sosioteknisen systeemin sosiaalinen puoli antaa teoreettista tietopohjaa tähän tutkimuksen kannalta olennaiseen aihepiiriin. Viitaten tutkimuksen kontekstiin ihmisten rooli instituutioiden luomisessa on olennainen, kuten North (1990, 5) asian ilmaisee, ovat instituutiot ihmisten luomia ja ne kehittyvät sekä ovat vaikutuksen alaisia ihmisten eri toimille.

Organisaatiomuutokset luovat haasteita niin yksilöiden kyvyille oppia uutta kuin heidän emotionaalisille tuntemuksilleen. Tunteet sekä oppiminen voivat olla tekijöitä, jotka toimivat esteinä organisaation muutoksen yhteydessä erityisesti silloin kun yksilöiden tunteisiin linkittyvät vastustus, kyynisyys tai välinpitämättömyys. Kun yksilöt kokevat epävarmuuden ja ahdistuksen tunteita, voivat nämä äärimmillään halvaannuttaa uuden oppimisen täysin. (Antonacopoulou & Gabriel 2001)

Organisaatiot joutuvat huomioimaan muutosten kynnyksellä sen, että yksilöt organisaatioissa eivät reagoi vain muutoksiin, joita organisaatiot heille esittävät. Todellisuudessa taustalla piilee ristiriita yksilöiden kokemusten, koetun sopivuuden tason ja koettujen päätelmien välillä, joita heille organisaation puolesta esitetään. (Antonacopoulou 1999)

Uudistusohjelmat voivat lähteä käyntiin pelkästään yhdestä tai kahdesta ihmisestä. Yleensä muutos alkaa siitä, kun jotkin yksilöt tai ryhmät alkavat seurata yrityksen kilpailuasemaa, markkinapositiona, teknologisia trendejä tai yrityksen taloudellista suoriutumista. Menestyksellinen muutos etenee siten, että prosessin edetessä muutokseen osallistuva joukko laajenee ja

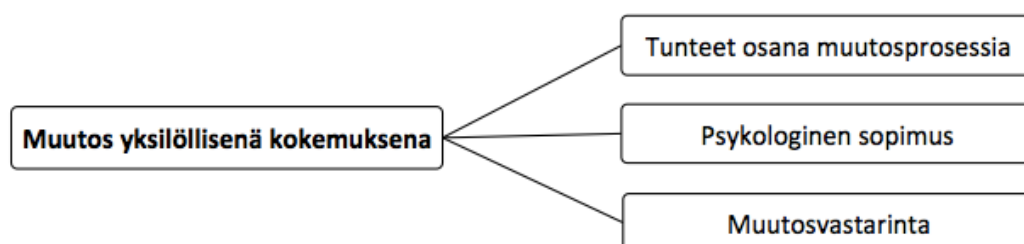
mitä enemmän ihmisiä on mukana suunnittelemassa sekä toteuttamassa muutosta, sitä parempi lopputulos yleensä saadaan. (Kotter 2007)

*Muutosprosessin tyyppi sekä vaihe* vaikuttavat hyvin paljon siihen, miten yksilöt tai ryhmät tuntevat ja käyttäytyvät. Voidaan karkeasti sanoa, että muutosprosessin ensimmäinen askel on erittäin tärkeä, jotta voidaan saada muutos aluille. Tämä voi vaatia jopa erittäin aggressiivista yhteistyötä yksilöiden kesken. Yleisesti ottaen ihmiset eivät auta vapaaehtoisesti muutoksessa, ellei heillä ole motivaatiota olla apuna. Tämä johtaa helposti siihen, että muutosyritykset eivät etene alkusuunnittelusta pidemmälle. (Kotter 2007)

Muutoksen alkuvaiheessa eli sulamisvaiheessa muutoksen kohteena oleva yksilö motivoituu hakemaan ongelmatilanteelle uusia ratkaisuja, joiden tarkoituksena on saattaa muutostila takaisin tasapainoon. Silloin kun yksilö on sulaneessa tilassa, on hän tällöin avoimempi ottamaan vastaan informaatiota, avoimempi uusille ideoille sekä suosituksille ja jopa käskyille, joita hän on aikaisemmin mahdollisesti sivuuttanut. Käytännössä yksilöt kokevat olonsa epämukavaksi asioiden ollessa epätasapainossa ja he hakevat aktiivisesti ongelmiin tällöin ratkaisuja. (Schein 2002)

Kun muutosprosessi on edennyt siihen vaiheeseen, että muutosta ruvetaan jäädyttämään, alkavat yksilöt ja ryhmät toimia uusien kognitioin ja asentein ja he ilmaisevat näitä työssään jokapäiväisenä käytöksenä. Kuitenkin näiden uusien käyttäytymistapojen tulisi sopia henkilökohtaisesti yksilölle sekä yleisesti ryhmän kulttuuriin, jotta niistä muodostuisi kestäviä tapoja toimia. Muussa tapauksessa muutoksesta voi tulla vain väliaikaista ja hetkellistä johtuen muutostilanteen paineista. Vaikka muutokset olisivatkin integroituneet, eivät ne pysy stabiileina elleivät ne sovi lopulta olemassa oleviin suhteisiin, henkilöiden työtilanteisiin tai siihen ryhmään, jossa toimitaan. (Schein 2002)

Muutostyyppi tai sen laajuus vaikuttavat myös merkittävästi yksilöiden käyttäytymiseen. Työntekijöiden havaintoihin muutoksesta vaikuttavat vahvasti se, minkä tyyppistä muutosta ollaan implementoimassa organisaatioon (Jones et al. 2008). Mikäli muutos on laadultaan yksinkertainen, ihmiset toteuttavat muutoksen kohtuullisen helposti. Kuitenkin, jos kyseessä on erittäin monimutkainen asenteellinen muutos tai muutosten yleisissä perusoletuksissa on jokin lisäongelma siten, että muutoksen kohteena olevat eivät edes ymmärrä uutta asennetta tai oletusta, on muutos todella paljon haasteellisempaa toteuttaa ja viedä läpi. Työntekijät voivat havaita, että jokin on pielessä siinä, miten he ajattelevat, mutta eivät kykene luomaan vaihtoehtoisia keinoja lähestyä asiaa. (Schein 2002)



Kuvio 5. Muutos yksilöllisenä kokemuksena

*Jokainen yksilö kokee muutoksen eri tavalla*, mikä tarkoittaa sitä, että sekä ylin johto, konsultit, keskitason johto, osa-aikaiset työntekijät, kokopäiväiset työntekijät että asiakkaat, kaikilla heillä on eri huolenaiheet ja tunteet muutokseen liittyen (Schaafsma 1997). Kotter & Schlesinger (1979) mainitsevat, että jokainen yksilö, jota muutos jollain tavalla koskettaa kokee jonkinlaista tunteiden myllerrystä. Niissäkin tapauksissa, joissa muutokseen liittyvät tunteet ilmenevät positiivisina tunteina, liittyy niihin silti tunteita jonkinlaisesta menetyksestä tai epävarmuudesta. Useista eri syistä, yksilöt ja ryhmät reagoivat hyvin eri tavalla muutosta kohtaan, niin passiivisesta vastustamisesta aitoon muutoksen ylistämiseen. (Kotter & Schlesinger 1979)

*Tunteet* ovat hyvin iso osa muutosprosessia. Yksilöiden tunteet voivat olla positiivisia, kuten miellyttäviä ja jännittäviä tai negatiivisia, kuten epämiellyttäviä tai häiritseviä. Tunteet riippuvat yksilöiden omista tulkinnoista sekä siitä, miten niitä testataan suhteessa toisten yksilöiden tunteisiin. Toinen merkittävä tunteiden piirre on se, että ne ovat yksilöiden selviytymismekanismia, mitkä auttavat sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. (Antonacopoulou & Gabriel 2001)

Itse muutos organisaatiossa voidaan vastaanottaa hyvin vaihtelevilla tavoilla, kuten innokkuudella ja iloisuudella tai toisessa ääripäässä vihalla ja pelolla. Vaihteluväli voi olla siis positiivisista aikomuksista tukea muutosta siihen, että negatiivisesti vastustetaan muutosta. (Vakola et al. 2004) Näinä aikoina, jona jatkuva muutos ja epävarmuus sivuuttavat perinteiset byrokraattiset organisaatiot taka-alalle, tulevat organisaation menestyksen välttämättömiksi osiksi yksilöiden tunteet, kuten sitoutuminen, luottamus, välittäminen, innostus, ylpeys ja hauskuus (Gabriel 1998).

*Psykologinen sopimus* yksilön ja organisaation välillä on pääasiallisesti implisiittistä ja sanatonta. Odotuksista osa on tietoisia, kuten palkka, mutta toiset ovat sellaisia odotuksia, että niistä viestitään vain epäsuorasti. Mitä parempi psykologinen sopimus on, sitä parempia tai positiivisempia ovat työntekijöiden asenteet, kuten korkeampi tyytyväisyys ja organisationaalinen sitoutuminen. (Schalk et al. 1998)

Organisaatiomuutoksessa luodaan eriasteisia velvollisuuksia ja voidaan näin vaikuttaa psykologisten sopimusten elementteihin. Muutosten yhteydessä psykologisten sopimusten elementtejä käytännössä rikotaan osittain ja taas uudelleen rakennetaan. Organisaation tulisi siis ottaa erikseen huomioon psykologiset sopimukset osana muutosjohtamista, jossa paneudutaan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Schalk et al. 1998)

Vaikka muutos on implementoitu positiivisista syistä, se aiheuttaa silti yksilöissä negatiivisia tunteita ja *vastustusta muutostyöstä kohtaan* (Jones et al. 2008). Työntekijä voi vastustaa itselleen tuntematonta, sitä mitä hänelle määrätään ja mikä ei yksilön näkökulmasta näytä organisaatiossa edes mahdolliselta toteuttaa (Dent & Goldberg 1999).

Kotter & Schlesinger (1979) ovat määritelleet yksilön yleisimpiä syitä vastustaa muutosta. Ensinnäkin ihminen ei halua menettää itselleen jotain arvokasta, mikä on yksi suuri syy muutosvastarinnalle. Tällaisissa tapauksissa ihmiset helposti keskittyvät omiin etuihinsa, ei organisaation, ja vastustus voi ilmetä politikointina ja yleisenä poliittisena käytöksenä. Toiseksi taas yksilöt eivät ymmärrä todellisuudessa muutoksen tarkoitusta ja tästä seuraa helposti väärinymmärryksiä. Tällöin yksilöt kokevat, että muutos tulee maksamaan heille enemmän kuin hyödyttämään heitä. Kolmanneksi työntekijät myös arvioivat helposti muutoksen eri tavalla kuin johto tai muut sellaiset tahot, jotka vetävät muutosta organisaatiossa eteenpäin. Yksilöt näkevät, että muutos tuo enemmän kustannuksia, kuin positiivisia lopputuloksia ja tämä nähdään usein niin, että kustannuksia ei tule vain itselle vaan koko organisaatiolle. (Kotter & Schlesinger 1979)

Ihmiset pelkäävät muutosta myös, koska kokevat kykenemättömyyttä kehittää uusia taitoja tai käyttäytymismalleja. Voidaan sanoa, että kaikki ihmiset ovat jollain tasolla rajoittuneita muutoksen edessä, mutta osa on selvästi enemmän kuin toiset. Organisaatiomuutoksen tiimellyksessä voi käydä tahattomasti niin, että ihmisiltä vaaditaan liikaa ja liian nopeasti. Vaikka yksilöt ymmärtäisivätkin muutoksen olevan positiivinen asia, vastustavat he sitä silti johtuen rajoittuvuudestaan muutosta kohtaan. (Kotter & Schlesinger 1979)

Muutostiimellyksessä ihmiset voivat pyrkiä "säilyttämään kasvonsa". He voivat kokea, että jos he menevät mukaan muutokseen, he myöntyvät sille, että heidän aikaisemmat päätöksensä tai uskomuksensa ovat olleet väärinä. Toisaalta he voivat vastustaa muutosta menemällä ryhmäpaineen

mukana. Tällainen ryhmäpaine voi juontaa esimerkiksi esimiehen asenteesta muutosta kohtaan. (Kotter & Schlesinger 1979)

*Uuden oppiminen* on erittäin tärkeä seikka osana muutosprosessia. Antonacopoulou & Gabriel (2001) kuvaavat oppimista dynaamisena muutosprosessina, mikä on jatkuvasti laajeneva ja aina uudelleenmääriteltävä riippuen vastaan tulevasta tilanteesta. Oppiminen itsessään on haaste sekä uhka yksilöille. Se vaarantaa arvostettuja ideoita, tapoja ja uskomuksia, joita yksilöllä on omasta itsestään ja toisista yksilöistä. Tämä voi aiheuttaa epämukavuutta ja jopa jonkinasteista kipua. Oppimisessa voi ilmetä vastustusta siten, että yksilö uskoo tietävänsä mitä hänen tarvitsee oppia ja kaikki ylimääräinen ei ole houkuttelevaa tai tärkeää. (Antonacopoulou & Gabriel 2001)

*Ylimmän johdon merkitys osana muutosta* on ensiarvoisen tärkeä, kuten Kotter (2007) tuo esille usein toistetun seikan, että isoa organisaatiomuutosta ei voida toteuttaa, ellei organisaation ylin johto toimi sen aktiivisena kannustajana. Johtajakäyttäytyminen on siis erittäin tärkeitä organisaatiomuutoksen aikana, sillä johtajat tuovat esille muutosvision, tukevat työntekijöitä ja ovat mukana muokkaamassa sopivia uusia käytänteitä (Jones et al. 2008).

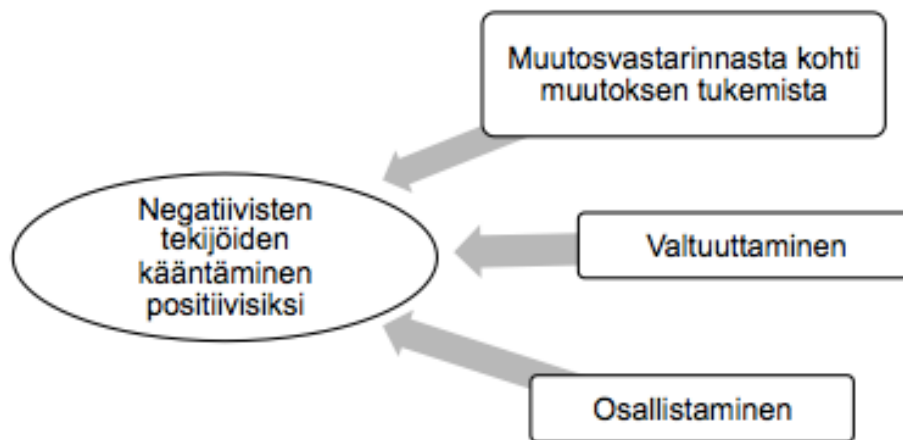
Ylimmän johdon asenteet vaikuttavat alemman tason johtajien käytökseen organisaatiossa (Young & Post 1993). Eli esimerkiksi kun rivityöntekijät saavat tukea ideoilleen esimiehiltään, ovat he tällöin todennäköisemmin vähemmän puolustavalla kannalla sekä halukkaampia osallistumaan itse muutokseen (Weber & Weber 2001). Mikäli johtajat kieltäytyvät itse muuttamasta, voi sillä olla tuhoisia vaikutuksia muutosta kohtaan (Kotteri 2007). Jos johtajilla on filosofianaan mantra ”tee kuten sanon, älä kuten minä teen”, tuo tämä negatiivisen vaikutuksen muutosohjelman onnistumiselle (Covin & Kilmann 1990).



Ylimmän johdon tulee huomioida se, ettei ole järkevää yrittää pakottaa muutokseen, jos organisaatio on yleisesti hyvin vastahakoinen tuleville uudistuksille (Covin & Kilmann 1990). Yksi huomionarvoinen seikka on se, että johtajat aloittaessaan muutoksia usein olettavat omaavansa kaiken tarvittavan tiedon muutoksesta. Lisäksi voidaan helposti olettaa, että heillä itsellään ja niillä, joihin muutos vaikuttaa, ovat samat tiedot käytössä, mikä ei luonnollisesti useimmiten pidä paikkaansa. (Kotter & Schlesinger 1979)

*Viestintä* on oiva keino edesauttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen hyödyt (Truong & Swierczek 2009). Muutosviestinnän tulee sisältää ainakin kaksi tekijää. Ensinnäkin esitetään muutostarve, jolla viitataan siihen epäjohtonmukaisuuteen, joka vallitsee halutun tilan ja olemassa olevan tilan välillä. Lisäksi tuodaan esille niin yksilöllinen kuin kollektiivinen vaikutus kaikille muutoksen piiriin kuuluville tahoille. (Armenakis & Harris 1993)

Yksilöiden muutosvalmius on kognitiivinen edeltäjä sille, miten yksilöiden käyttäytymiset tulevat ilmenemään, kuten muutoksen vastustuksena tai sen tukemisena. Mekanismi luoda muutosvalmiutta organisaation jäsenille on ensisijaisesti juurikin muutosviestintä. (Armenakis & Harris 1993) Kun luodaan muutosvalmiutta, sysätään ihmiset käytännössä tyytymättömiksi vallitsevasta tilasta, jotta he motivoituisivat kohtaamaan uusia keinoja ja käyttäytymismuotoja, joilla päästään yli muutoksen vastustuksen (Schalk et al. 1998).



Kuvio 6. Negatiivisten tekijöiden kääntäminen positiivisiksi

Organisaatioissa voidaan hyvin paljon vaikuttaa siihen, että organisaatiomuutos onnistuu paremmin ja saadaan käännettyä *negatiiviset tunteet positiivisiksi tunteiksi*. Truong & Swierczek (2009) tuovat esille artikkelissaan sen, että yksilö, joka on muutoksen alussa hyvin kielteisellä kannalla, voi hyvinkin olla halukas muutokseen sen jälkeen, kun hän tajuaa ja näkee itsensä sopeutuvana muutosta kohtaan.

Kotter & Schlesinger (1979) ovat tuoneet esille keinoja, joilla *muutosvastarintaa voidaan lieventää ja kääntää yksilöt kohti muutoksen tukemista*. Yksilöiden opettaminen etukäteen muutosta varten on yksi yleisimmistä keinoista päästä vastustuksen yli. Kommunikointi työntekijöiden kanssa auttaa ihmisiä näkemään muutoksen todellisen tarpeen ja itse logiikan sen taustalla. Opettamisprosesseihin voidaan ottaa mukaan erilaisia keinoja kuten kahdenväliset keskustelut, presentaatiot ryhmille tai muistioiden ja raporttien jakaminen aihepiiristä. (Kotter & Schlesinger 1979)

Osallistaminen on yksi oiva keino vähentää muutosvastarintaa. Tällöin muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan ne tahot, joita muutos tulee koskettamaan. Näitä henkilöitä kuunnellaan ja heidän näkemyksiään hyödynnetään osana muutosprosessia. Kuitenkin tulee ottaa huomioon, että kaikissa muutosprosesseissa ei voida aina kuunnella jokaista tahoa ja jotkin muutokset on toteutettava nopealla aikataululla, jol-

loin ylimääräinen osallistaminen on jätettävä vähemmälle. (Kotter & Schlesinger 1979)

Helpottaminen ja tukeminen ovat myös keinoja, joilla johtajat voivat vähentää muutosvastarintaa. Tämänkaltaisessa toiminnassa keinoja ovat uusien taitojen opetus, yksilöiden kuunteleminen ja emotionaalisen tuen tarjoaminen. Näillä keinoilla voidaan lieventää negatiivisia tunteita, kuten pelkoa ja ahdistusta. (Kotter & Schlesinger 1979)

Tänä päivänä työntekijöiden tulee oppia ottamaan aloitteita vastaan, toimimaan luovasti sekä ottamaan vastuuta toimistaan. Heidän pitää toisin sanoen olla valtuuntuneita. (Quinn & Spreitzer 1997) *Valtuuttamisella* tarkoitetaan vallan antamista yksilöille tai ryhmille, jolloin heillä on valtaa tehdä päätöksiä, he pääsevät edistämään ideoita, käyttämään omaa vaikutusvaltaansa ja toimimaan vastuullisesti. Yksi valtuuttamisen tehokas muoto on *osallistaminen*, sillä tämä parantaa merkittävästi valtuutusta ja kääntäen valtuutus parantaa yksilön tai ryhmän suoriutumista ja lopulta yksilön hyvinvointia. (French & Bell 1999, 88)

Organisaation kehittämisen ohjelmat on suunniteltu kasvattamaan organisaation johtajien ja sen jäsenten osallistumista. Osallistamiskeinoja kohti parempia tuloksia ovat esimerkiksi itseohjautuvat työryhmät, laatuympyrät ja tiimien rakentaminen. (French & Bell 1999, 88) Osallistamisen kautta yksilöille annetaan organisaatiossa ääni ja mahdollisuus vaikuttaa organisaation funktioihin, tavoitteisiin sekä tuleviin suuntiin (Zajac & Bruhn 1999).

Linus (2004) tuo esille *osallistamisen* positiiviset vaikutuksen muutosprosesseihin liittyen. Kun muutostyöskentelyyn otetaan mukaan niitä tahoja, joihin muutos tulee vaikuttamaan, vähentää tämä lopulta muutosvastustusta ja tämä luo psykologista sitoutumista työntekijöiden keskuudessa muutosta kohtaan. (Linus 2004)

## 2.4.2 Teknisen systeemin muutos

Sosioteknisen systeemiteorian toinen osa käsittelee teknisen systeemin kehittämisen puolta. Tekninen systeemi viittaa nimensä mukaisesti organisaation koviin tekijöihin, kuten teknisiin laitteisiin ja informaatioon sekä kommunikaatioteknologiaan (Molleman & Broekhuis 2001). Tutkimuksen tavoitteiden kannalta teknisen systeemin käsitteleminen on olennaista liittyen taustalla olevaan empiirisen osuuden sähköisen rekrytointijärjestelmän läpiviennin haasteiden tutkimiselle.

Informaatiojärjestelmät vaativat tänä päivänä yhä enemmän yhteistyötä sekä viestintää eri osastojen välillä (Maguire & Redman 2007). Yritysten on hyödynnettävä uutta teknologiaa, jotta ne voivat kasvattaa kilpailukykyään, parantaa tehokkuuttaan sekä suorituskykyään (Applebaum 1997; Maguire & Redman 2007). Kun uutta informaatioteknologiaa implementoidaan yrityksiin kaikista tehokkaimmilla menetelmillä, tarjoaa tämä vastineeksi parempaa tietoa työntekijöille työssä menestyäkseen ja apuja sujuvampaan päätöksentekoon. (Thach & Woodman 1994) Uudella informaatioteknologialla on potentiaalia muokata niin organisaatioiden sosiaalisia kuin rakenteellisiakin tekijöitä. Näihin voidaan vaikuttaa uusien informaatiojärjestelmien suunnittelun, implementoinnin ja käytön kautta. (Luna-Reyes et al. 2005)

Applebaum (1997) toteaa, että organisaation kehittämisen konsultille yksi vaikeimmista tehtävistä on integroida organisaatiokehitystä ja teknologista interventtiä organisaatioon. Organisaation kehittämisen konsultin tulee olla erittäin ammattitaitoinen ja osoittaa hyvää arvostelukykä niin sosiaalisiiin, teknologisiin että systeemiteoriaan ja sen käytäntöön. (Applebaum 1997)

Uuden informaatiojärjestelmän sisäänajo organisaatiossa on täynnä haasteita, sillä jopa yhden koodin muuttaminen voi tuoda jälkiseurauksia organisaatiossa tai sen eri osastoilla. Informaatiojärjestelmän muutosprosessia on

erittäin haasteellista johtaa, sillä usein tämän kaltainen prosessi kasvattaa sidosryhmien määrää merkittävästi, mikä johtaa vaikeuksiin hallita kokonaisuutta. Informaatiosysteemin kehittäminen on erittäin kompleksinen prosessi, jolla on paljon epäonnistumisen riskejä. Uuden informaatiostysteemin tulisikin integroitua hyvin organisaation kulttuuriin sekä tukemaan yrityksen työskentelytapoja. (Maguire & Redman 2007)

Informaatiosysteemien kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeätä ottaa muutosprosessin aikaisessa vaiheessa laajasti osallistuvia tahoja mukaan suunnitteluun. Tämä varmistaa sen, että käyttäytymiset, jotka ovat henkilökohtaisesti sekä kulttuurisesti hyväksytyjä pysyvät muutosprosessin jälkeen paremmin osana menettelytapoja. (Schein 2002)

Kuten muutoksissa yleisesti, niin myös uuden teknologian kehittäminen herättää vaihtelevia tunteita yksilöissä. Työntekijät voivat ottaa uuden teknologian ilolla vastaan, koska ymmärtävät sen tarpeen ja ovat varmoja uuden teknologian käytössä. Työntekijä voi kokea ahdistusta uutta järjestelmää kohtaan, jos hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta teknologian käytöstä, eikä hän näin ole vakuuttunut teknologian tarpeellisuudesta. Uusi teknologia voi siis samanaikaisesti inspiroida, tuoda toivoa tai pelkoa, olla kiehtova tai luoda epäluottamusta. Jokaisessa tapauksessa tieto, oletukset ja tulkinnat yksilöillä johtavat joko positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiin. (Antonacopoulou & Gabriel 2001)

## 2.5 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Tässä osiossa tiivistetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys hahmottaen tutkimuksen isompaa kuvaa. Taulukossa 5 havainnollistetaan keskeiset avaintekijät sekä käsitteet, jotka avustavat vastaamaan tutkimuksen alussa luotuihin perimmäisiin tavoitteisiin.

<b>ORGANISAATION KEHITTÄMINEN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemaattinen prosessi, jolla parannetaan yrityksen tehokkuutta</li> </ul>		
<b>ORGANISAA- TIOMUUTOK- SEN TAUS- TALLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deduktiiviset &amp; induktiiviset muutostarpeet</li> <li>• Organisaatioiden samanmuotoistuminen</li> <li>• Muutosten tapahtuminen monella eri tasolla</li> </ul>	
<b>MUUTOS- PROSESSI MUUTOKSEN MAHDOLLIS- TAJANA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämisohjelma välttämätön osa muutosta</li> <li>• Muutoksen konteksti ja tarkoituksenmukaisuus muutosmallin va- linnassa keskeisiä</li> </ul>	
	Muita keskeisiä muutosprosessin aikana huomioitavia tekijöitä	Muutosviestintä- ja kommunikaatio
		Muutoksen arviointi ja mittaaminen
	Ulkoisen konsultaation rooli	
<b>VAIHEMAL- LIAJATTELU MUUTOKSEN SELVENTÄ- JÄNÄ</b>	Muutoksen suunnitteluvaiheet	Tutkimusvaihe
		Suunnitteluvaihe
	Muutoksen toteutusvaiheet	Toimintavaihe
		Integraatiovaihe
<b>SOSIOTEK- NISTEN SYS- TEEMIEN MUUTOS</b>	Sosiaalisen systeemin muutos (epäviralliset systeemit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosvaiheen- ja tyyppin vaikutus</li> <li>• Muutos yksilöllisenä ko- kemuksena</li> <li>• Oppiminen osana muutos- prosessia</li> <li>• Ylimmän johdon merkitys</li> <li>• Viestinnän rooli ja muutos- valmius</li> <li>• Negatiivisista positiivisiin tekijöihin</li> </ul>
	Teknisen systeemin muutos (viralliset systeemit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksinen prosessi</li> <li>• Teknologinen muutos tuot- taa myös tunteita</li> </ul>

Taulukko 5. Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää sitä, minkälaisia haasteita organisaatiot kohtaavat kehittäessään toimintojaan. Läpileikkävänä ja taustalla olevana lähestymistapana toimii instituutioiden virallistaminen eli toisin sanoen institutionalisoituminen. North (1990, 6) selventää instituutioita siten, että niiden tarkoituksena on vähentää epävarmuutta yhteiskunnassa ja luoda rakenteita ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin. Tutkimuksen keskeisenä yläkäsitteenä toimii organisaation kehittäminen, jota French & Bell (1999, 1) luonnehtivat systemaattiseksi prosessiksi, jonka avulla on tarkoitus parantaa organisaatioiden tehokkuutta.

Ensimmäinen teoreettisen viitekehyksen alaotsikko käsittelee *organisaatiomuutoksen* aihekenttää. Voidaan sanoa, että jokaisen muutoksen taustalle linkittyy jonkinasteinen tarve muutosta kohti. Mintzberg & Westley (1992) jakavat kahtia organisaatiomuutoksen liikkeellepanevan muutoksen siten, että muutokset voivat nousta organisaation sisältä (induktiivisesti) tai ulkopuolelta (deduktiivisesti). Scott (2008, 126) tuo ajatuksen muutoksien taustalle siitä, että organisaatiot kartoittavat jatkuvasti ympäristöään vertaillen omaa toimintaansa toisiin organisaatioihin. Meyer & Rowanin (1977) mukaan tämä johtaa lopulta organisaatioiden samanmuotoistumiseen. Lisäksi organisaatioiden muutokset koskettavat ja vaikuttavat hyvin monella eri tasolla organisaatioissa, kuten Armenakis & Harris (1993) nimeävät muutoskohteiksi niin strategiat, rakenteet, prosessit kuin kulttuurit.

Teoreettisen viitekehyksen toinen alaotsikko käsittelee *muutosprosessia muutoksen mahdollistajana*. Tieteellisistä tutkimuksista käy selväksi se, että muutos tarvitsee tuekseen aina jonkinlaisen muutosmallin. Tätä seikkaa painottavat muun muassa French & Bell (1999, 1), jotka kuvailevat samalla kehittämisohjelmia pitkäaikaisiksi sekä suunnitelluiksi muutosyrityksiksi. Tärkeitä tekijöitä organisaatioiden valitessa muutosprosessimalliin on huomioida muutoksen tarkoituksenmukaisuus sekä muutoksen konteksti, kuten Burnes (1996) asian muotoilee.

Teoreettisesta kentästä on nostettu muutosprosessiotsikon alle tutkimuksen kannalta kolme keskeistä tekijää, jotka edesauttavat tutkimuksen perimmäisen ilmiön tarkastelussa ja tutkimisessa. Näistä ensimmäinen on organisaatiomuutoksen aikainen *viestintä ja kommunikaatio*. Frahm & Brown (2007) painottavat näiden tärkeyttä osana muutosta, sillä niiden avulla muutokseen osallistuvat yksilöt ovat vastaanottavaisempia muutokselle. Toinen keskeinen tekijä on *muutoksen mittaaminen sekä arviointi*. Hacker & Washington (2004) toteavat tästä, että muutoksen mittaamisella voidaan todentaa se ollaanko todella saavutettu ne tavoitteet, joita on luotu muutoksen suunnitteluvaiheessa. Kolmas tekijä on organisaation *ulko-puolisen konsultaation* hyödyntäminen osana muutosta. Beer & Nohria (2000) puolesta puhuvat organisaatioita käyttämään nimenomaan ulko-puolista konsultaatiota resurssipohjanaan osana muutosprosessejaan.

Kolmas osuus teoriassa painottuu *vaihemalliajattelun apuun muutoksen selventäjänä*. Tässä tutkimuksessa avustavaksi teoriaksi vaihemalleista on nostettu Bullock & Battenin (1985) nelivaihemalli. Tämä vaihemalli on erinomainen väline tähän tutkimukseen, sillä se kattaa kaikki olennaiset kriteerit siitä, mitä muutosvaihemallin tulisi sisältää. Bullock & Battenin (1985) nelivaihemalli jakaantuu kahtia siten, että kaksi ensimmäistä muutosvaihetta, tutkimus- sekä suunnitteluvaihe, viittaavat muutoksen suunnitteluun ja kaksi viimeistä vaihetta, toiminta- ja integraatiovaihe, itse muutoksen toteutukseen. (Bullock & Batten 1985)

Teoreettisen viitekehyksen viimeinen alaotsikko keskittyy sosioteknisen systeemiteorian ajattelumalliin. Burnes (2004, 66) avaa sosioteknistä systeemiteoriaa selittäen organisaatioissa ilmenevän kaksi toisistaan riippuvaista tekijää, sosiaaliset ja tekniset systeemit. Tiivistetysti voidaan viitata siihen, että tekniset muutokset ovat muutoksia organisaation virallisissa systeemeissä ja sosiaaliset muutokset organisaation epävirallisissa systeemeissä. French & Bell (1973, 28) täsmentävät tätä vielä siten, että organisaatioiden kehittämisohjelmat kohdistuvat sekä virallisiin että epävirallisiin systeemeihin.



Kuten sosiotekninen systeemiteoria erottelee toisistaan kaksi tekijää sosiaaliset ja tekniset systeemit, niin tehtiin myös kahtiajako tässä viitekehyyksessä. Ensimmäisessä sosioteknisen systeemin muutoksen alaosiassa käsitellään sosiaalisia tekijöitä osana muutosta ja sitä miten muutos vaikuttaa ihmisiin ja mitä haasteita tämä voi tuoda osaksi organisaation kehittämistä. Toisessa osuudessa käydään läpi tekniseen systeemimuutokseen liittyviä avaintekijöitä ja sitä miten uusi teknologinen ratkaisu vaikuttaa organisaation työntekijöihin.

Lyhyesti läpikäytyinä sosiaalisiin muutoksiin liittyy paljon erilaisia tunteita ja reaktioita, kun organisaatiot muuttavat toimintojaan. Ensinnäkin organisaatiomuutokset luovat haasteita niin yksilöiden kyvyille oppia uutta kuin heidän emotionaalisille tuntemuksilleen. (Antonacopoulou & Gabriel 2001) *Muutosprosessin tyyppi sekä vaihe vaikuttavat* hyvin paljon siihen, miten yksilöt tai ryhmät tuntevat ja käyttäytyvät (Kotter 2007). Tunteet itsessään ovat hyvin iso osa muutosprosessia ja niiden piirre on myöskin se, että ne ovat yksilöiden selviytymismekanismeja, jotka auttavat sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. (Antonacopoulou & Gabriel 2001)

*Uuden oppiminen* on erittäin tärkeä seikka osana muutosprosessia ja oppiminen itsessään on sekä haaste että uhka yksilöille (Antonacopoulou & Gabriel 2001). *Ylimmän johdon merkitys osana muutosta* on ensiarvoisen tärkeätä myös, kuten Kotter (2007) tuo esille usein toistetun seikan, että isoa organisaatiomuutosta ei voida toteuttaa, ellei organisaation ylin johto toimi sen aktiivisena kannustajana. *Viestintä* taas on oiva keino edesauttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen hyödyt (Truong & Swierczek 2009) ja yksilöiden muutosvalmius toimii kognitiivisena edeltäjänä sille, miten yksilöiden käyttäytymiset tulevat ilmenemään (Armenakis & Harris 1993).

Organisaatioissa voidaan hyvin paljon myös vaikuttaa siihen, että organisaatiomuutos voi onnistua paremmin. Truong & Swierczek (2009) tuovat esille artikkelissaan sen, että yksilö, joka on muutoksen alussa hyvin kiel-

teisellä kannalla, voi hyvinkin olla halukas muutokseen sen jälkeen, kun hän tajuaa ja näkee itsensä sopeutuvana muutokseen. Kotter & Schlesinger (1979) ovat tuoneet esille keinoja, joilla *muutosvastarintaa voidaan lieventää ja kääntää yksilöt kohti muutoksen tukemista*. Näitä tekijöitä ovat yksilöiden opettaminen etukäteen, kommunikointi työntekijöiden kanssa, työntekijöiden osallistaminen sekä yleinen muutoksessa tukeminen ja helpottaminen (Kotter & Schlesinger 1979). French & Bell (1999, 88) tuovat vielä lisänä keinoihin yksilöiden ja ryhmien valtuuttamisen sekä muutokseen osallistamisen.

Sosioteknisen systeemiteorian tekninen systeemi viittaa organisaation koiviin tekijöihin, kuten teknisiin laitteisiin ja informaatio- sekä kommunikatioteknologiaan (Molleman & Broekhuis 2001). Yritysten on hyödynnettävä tätä uutta teknologiaa, jotta ne voisivat kasvattaa kilpailukykyään, parantaa tehokkuuttaan sekä suorituskykyään (Applebaum 1997; Maguire & Redman 2007). Informaatiosteemin kehittäminen on luonteeltaan erittäin kompleksinen prosessi, jolla on paljon epäonnistumisen riskejä. (Maguire & Redman 2007) Kuten muutoksissa yleisesti, niin myös uuden teknologian kehittäminen herättää moninaisia tunteita yksilöissä. Uusi teknologia voi siis samanaikaisesti inspiroida, tuoda toivoa tai pelkoa, olla kiehtova tai luoda epäluottamusta. Jokaisessa tapauksessa tieto, oletukset ja tulkinnat yksilöillä johtavat niin positiivisiin kuin negatiivisiin tunteisiin. (Antonacopoulou & Gabriel 2001)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä osassa tutkimusraporttia avataan tutkimuksen kulku kokonaisuudessaan. Aluksi kuvataan itse tutkimusprosessin synty ja sen eteneminen läpi tutkimuksen. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusaineiston keruusta, josta jatketaan syventymällä tarkemmin erittelemään sitä, miten tutkimusaineisto on analysoitu sekä tulkittu. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta sekä eettisyyttä ja luottamuksellisuutta.

#### 3.1 Tutkimusprosessi

##### *Tutkimusaiheen muodostuminen*

Tämä tutkimus sai alkunsa tutkijan saatua kohdeorganisaatio KL-Kuntarekry Oy:ltä pro gradu-aihe käsiinsä. Aiheen muodostamisen kannalta alkuvaihe antoi hyvinkin vapaat kädet tutkijalle. Rajoitteena toimi ainoastaan aiheen liittyminen muutosprosessien haasteelliseen läpivientiin. Koko tutkielman pääilmiöksi muodostui lopulta monien vaiheiden kautta *organisaation kehittämisen haasteet tarkennettuna institutionalisoituminen* sen lähestymistapana. Organisaation kehittämisen käsitteestä muodostui koko tutkimuksen keskiö, josta päästiin syventämään tarkemmin tutkimuksen suuntaa. Tutkimuksen kannalta alkuvaiheen haaste tutkijalle oli löytää sopiva muutosvaihemalli, jonka kautta olisi luontevaa päästä tutkimaan muutosprosessia ja sen vaiheita. Tähän nousi lopulta tutkijalle entuudestaan tuttu Bullock & Battenin (1985) nelivaihemalli.

Bullock & Battenin (1985) nelivaihemallin avulla oli kohtuullisen luontevaa heittäytyä tutkimaan haastekohtia muutosprosessin eri vaiheissa. Tämän lisäksi kuitenkin tarvittiin tutkielman ylemmälle tasolle lähestymistapa. Kontekstiksi myös nimitetty yläviitekehys muotoutui hyvin pitkälle taustalla olevan kohdeorganisaation asiakkaiden menetelmämuutokseen liittyvään informaatiojärjestelmän läpivientiin. Kontekstiksi muodostui siten lopulta institutionalisoituminen tai toisin sanoen instituutioiden virallistaminen.

Tutkimuksen viitekehys kokonaisuudessaan konkretisoitui askel askeleelta. Ihmisten emootioiden ja reaktioiden vaikutukset osana muutoksen haasteellisuutta nousivat yhdeksi tarkastelukohdaksi sekä itse systeemien muutoksen tarkasteluun otettiin mukaan sosioteknisen systeemiteorian anti muutosprosessien läpiviennin paremmalle onnistumiselle ja hahmotamiselle.

Tutkimuksessa lähestymistavaksi valikoitui *faktanäkökulma*, sillä se sopi parhaiten tutkimuksen luonteeseen. Faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen lähteiden kertomista faktoista, mikä oli tässäkin tutkimuksessa avainasemassa. Erityisesti huomiona faktanäkökulmasta se, että siinä tutkija ei pidä kaikkea lukemaansa tai kuulemaansa täytenä totena, vaan aineistoa käsitellään nimenomaan faktojen näkökulmasta. Lisäksi ”aineisto ajatellaan ikään kuin linssiksi, jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen”. (Koskinen et al. 2005, 62, 64)

### ***Tutkimusprosessin eteneminen läpi tutkimuksen***

Tutkimusprosessi noudatti melko tyypillistä prosessikulkua, kun kyseessä oli laadullisesti toteutettu tutkimus. Kuten Eskola & Suoranta (2008, 16) toteavat, tutkimusprosessia ei voida aina viipaloida selkeisiin vaiheisiin. Tämä näkyi tutkimuksessa siten, että tiettyjä vaiheita oli nähtävissä läpi prosessin. Vaiheissa jouduttiin kuitenkin palaamaan välillä taaksepäin ja muokkaamaan kokonaisuutta, jotta sekä lähdekirjallisuus että tutkimustulokset kulkivat käsi kädessä saaden tutkimuksesta eheän kokonaisuuden. Käytännössä voidaan viitata tässäkin tutkimuksessa Eskola & Suorannan (2008, 16) määrittelyyn avoimesta tutkimussuunnitelmasta, jossa aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen.

Selkein vaihe tutkimuksen alussa oli aiheeseen tutustuminen lähdekirjallisuuden avulla, josta muodostui alustava teoreettinen viitekehys. Alustavan teoreettisen viitekehysten, luotujen tutkimuskysymysten sekä tutkimustapausmateriaalin yhdistelmistä luotiin kysymysrunko tutkimushaastatteluita

varten. Haastattelukeruvaiheen jälkeen aineisto litteroitiin ja teemoiteltiin alustavasti. Tämän jälkeen tutkimustulokset avattiin ja näistä johdettiin tutkimustulosten yhteenveto vastaten samalla tutkimuskysymyksiin. Kun tutkimustulokset sekä yhteenveto olivat valmiita, pääsi tutkija tekemään lopulliset johtopäätelmät koko suoritetusta tutkimuksesta. Tutkimusraportin loppuun tiivistettiin vielä yhteenveto koko tutkimuksesta.

### **3.2 Aineiston keruu, käsittely ja tulkinta**

#### ***Aineiston valinta ja sen kattavuus***

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräyksen tavan määrittää hyvin pitkälle tutkimuksen teoreettinen viitekehys, kuten Alasuutari (1999, 83) asian muotoilee. Tähän lauselmaan tukien sekä liittyen tutkimuskohteeseen aineiston keräystavaksi valikoitui henkilökohtaiset haastattelut. Haastatteluiden kohteiksi valikoitiin KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat (kunnat ja kuntayhtymät) ja tarkemmin ne henkilöt jokaisesta kohteesta, jotka olivat parhaita informantteja tutkittuun tapaukseen.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse saatekirjeen (liite 1) muodossa, jossa selvennettiin tutkimuksen taustaa, sen tarkoitusta ja hyötyjä itse asiakkaalle. Sähköpostisaate lähti potentiaalisille haastateltaville päivämäärällä 11.9.2012 ja sen sai yhteensä 134 asiakasta. Haastatteluihin valikoituneet asiakkaat ottivat itse yhteyttä tutkijaan ja tutkija sopi haastateltavien kanssa haastatteluajat. Kaikki haastatteluun osallistuneet saivat vielä ennen haastattelua tarkemman ohjeistuksen haastattelua varten (liite 2).

Haastatteluja sovittiin yhteensä kymmenen kappaletta, joista lopulliseksi määräksi muodostui yhdeksän haastattelua. Aineiston koon hahmotteluvaiheessa haastattelujen määrät kiinnitettiin tiettyyn ylälukemaan perusteina ajankäytölliset seikat ja tuotetun materiaalin määrä. Eskola & Suoranta (2008, 61-62) korostavatkin, että aineiston koko ei ole laadullisessa

tutkimuksessa tärkein tekijä, eikä ole näin myöskään tutkimuksen onnistumisen tae.

### ***Aineiston keruu ja purkaminen***

Taulukko 6 havainnollistaa haastattelujen lukumäärän sekä niiden jaottamisen kuntiin, koulutuskuntayhtymiin sekä sairaanhoitopiirien kuntayhtymiin. Lukumäärällisesti haastatteluja toteutettiin yhteensä 9 kappaletta, joista 6 kappaletta kunnissa, 2 kappaletta koulutuskuntayhtymissä ja 1 kappale sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä. Taulukko 6 selventää myös sen miten haastatelluilla asiakkailla jaottui KL-Kuntarekry Oy:n palveluiden käyttö. Kahdeksalla haastatellulla oli käytössään perusrekrytointipalvelu ja seitsemällä haastatellulla käytössään sijaisrekrytointi.

	<b>Lukumäärä</b>	<b>Perusrekrytointi</b>	<b>Sijaisrekrytointi</b>
<b>Kunnat</b>	6	5	6
<b>Koulutuskuntayhtymät</b>	2	2	0
<b>Sairaanhoitopiirien kuntayhtymät</b>	1	1	1
<b>Yhteensä</b>	9	8	7

Taulukko 6. Tutkimuksen haasteltavat

Haastateltavat organisaatiot olivat ottaneet Kuntarekry-palvelun käyttöönsä vaihtelevilla ajankohdilla vuoden 2010 syksyn ja kevään 2012 välillä. Osa organisaatioista oli ollut mukana rakentamassa KL-Kuntarekry Oy:n palvelua ja osa taas oli ottanut palvelun käyttöön siinä vaiheessa, kun palvelut olivat valmiita.

Tarkemmaksi haastattelumenetelmäksi valikoitui *puolistrukturoitu haastattelutekniikka*, jota Koskisen et al. (2005, 104) mukaan kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Kuten Koskinen et al. (2005, 104) mainitsevat ja pitävät tyypillisenä tälle menetelmälle, kysymykset olivat määritelty etukäteen tutkijan toimesta, mutta jättäen kuitenkin haastateltaville vapauksia

vastata asetettuihin kysymyksiin omin sanoin. Lisäksi menetelmä antaa haastateltaville mahdollisuuden tarpeen vaatiessa ehdottaa lisäkysymyksiä sekä kysymysjärjestyksestä voidaan myös poiketa (Koskinen et al. 2005, 104).

Teemahaastattelua pidetään tehokkaana menetelmänä, mikä perustuu siihen, että ” tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin” (Koskinen et al. 2005, 105). Kysymykset toimivat jokaiselle haastatellulle samoina, mikä on tyypillistä tälle menetelmälle (Eskola & Suoraranta 2008, 86). Teemahaastattelumenetelmässä ihmisten asioille antamat tulokset sekä niille annetut merkitykset ovat keskiössä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Idea haastatteluissa on perimmiltään se, että kerätään sellainen aineisto, jonka avulla voidaan tehdä luotettavia päätelmiä tutkimuksen perimmäisestä ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66).

Koskinen et al. (2005, 73) ottavat esille sen seikan, että faktanäkökulmalta, joka toimi tässä tutkimuksessa metodina, perustuvassa tutkimuksessa aineiston keruu on erittäin raskas vaihe ja se vie paljon aikaa. Tämä piti tässäkin tutkimuksessa paikkansa, sillä tutkija kävi henkilökohtaisesti yhdeksässä eri kaupungissa saaden lähes yhdentoista tunnin haastattelumateriaalin työstettäväkseen.

Haastatteluissa käytetty *kysymysrunko* (liite 3) muodostui synteesisinä Bullock & Battenin (1985) nelivaihemallista, sosioteknisyyden ajatuksista sekä KL-Kuntarekry Oy:n palveluista. Koskinen et al. (2005, 109) painottavat, että haastattelukysymyksiä ei voida aina suoraan muodostaa teorian mukaisesti, vaan niiden tehtävänä on tuottaa sen kaltaista informaatiota, jota voi myöhemmässä vaiheessa tulkita teorian avustamana. Tähän viitaten, ei tutkimuksessa olisi täysin voitu mennä pelkän teorian perusteella, vaan oli huomioitava kokonaisuus ja se mitä tutkimuksella haluttiin saavuttaa tutkimusasetelman mukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurille, jotta myöhempi aineiston purku- sekä analyysivaihe helpottuisivat. Hirsjär-

vi & Hurme (2008, 92) painottavatkin, että kun haastattelut nauhoitetaan, sujuvoittaa tämä itse haastattelua ja tekee siitä katkottomamman.

Haastateltavien määrä oli kohtuullisen iso suhteessa tutkimuksen laajuus- rajoituksiin. Tutkija halusi kuitenkin, että materiaa olisi riittävän laajasti, jotta tutkitusta taustailmiöstä pystyttäisiin tekemään selvempiä johtopäätöksiä. Haastattelujen edetessä alkoi selvästi toistua samankaltaisia asioita, jolloin voidaan puhua siitä, että päästiin lähemmäksi saturaatiopistettä eli aineiston kylläntymispistettä. Eskola & Suoranta (2008, 62) kommentoivat tästä, että kun tutkitut tapaukset eivät tuota enää lisää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, on aineistoa saatu kerättyä riittävä määrä.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 139) ottavat kantaa litteroinnin tarkkuuteen siten, että se riippuu tutkimustehtävästä sekä tutkimusotteesta. Haastattelut purettiin tässä tutkimuksessa sanatarkasti niiltä osin, kun ne katsottiin aineiston kannalta olennaiseksi. Tutkimuksen haastattelut litteroi tutkija itse. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2008, 142) kirjoittavat paras haastatteluaineistojen jatkokäsittelijä on se henkilö, joka on haastatteluaineistot kerännyt. Tutkija tuntee itse aineistonsa niin hyvin, että pystyy poimimaan teema-alueet puhutun aineiston seasta nopeasti ja näkemään mitkä kohdat vaativat sanatarkkoja kirjoitusasuja ja mitkä eivät. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 142)

### ***Aineiston analyysi ja tulkinta***

Aineiston analyysi aloitettiin teemoittelemalla alustavasti litteroitu haastattelumateriaali tarkempaa tulkintaa varten. Alustava teemoittelu perustui hyvin pitkälle jo olemassa olevaan haastattelurunkoon, sillä tämä toimi hyvin kokonaisuuden ja tuloksien hahmottamisen apuna. Eskola & Suoranta (2008, 152) kommentoivat teemahaastattelumenettelyä todeten, että haastattelurunko toimii erinomaisena apuvälineenä aineiston koodauksessa, mikä piti hyvin paikkansa tässäkin tutkimuksessa.



Haastatteluaineistoa lähdettiin muokkaamaan tarkempiin alaotsikoihin ja teema-alueisiin ensimmäisen alustavan teemoittelun jälkeen. Voidaan siis viitata aineiston yhdistelyyn, jonka Hirsjärvi & Hurme (2008, 149) mainitsevat olevan vaihe, jossa etsitään aineistosta säännönmukaisuuksia sekä samankaltaisuuksia. Kun teemoittelu oli saatu riittävän täsmälliselle tasolle, aloitettiin tutkimustulosten avaaminen vertaamalla aineistoa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kuten Eskola & Suoranta (2008, 150) toteavat, tämä vaihe voidaan aloittaa vasta siinä vaiheessa, kun aineistodata on luokiteltu riittävän täsmällisesti.

Tutkimustulosten avaamisen jälkeen luotiin yhteenveto saaduista tuloksista vastaten samalla tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kuten Koskinen et al. (2005, 251) korostavat, lopulliset vertailut voidaan tehdä vasta siinä vaiheessa, kun tiedetään tutkimuksen lopulliset tulokset. Näin tutkimuksessa tehtiin ja tutkimustulosten yhteenvedon avulla lähdettiin tekemään lopullisia johtopäätöksiä punoen koko tutkimus yhteen. Koskinen et al. (2005, 251) nimeävät tämän argumentaatiovaiheeksi, jonka tarkoituksena on sijoittaa tulkinta tieteelliseen keskusteluun.

Johtopäätösten luonnin vaiheessa tutkija haki erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja mitä aineistosta todella nousee tarkempaan keskusteluun, miten tulokset keskustelevat taustateorian kanssa ja mitä suosituksia voidaan antaa niin tieteelliseen keskusteluun, että kohdeorganisaatio KL-Kuntarekry Oy:lle osaksi sen toimintaa. Kuitenkin, kuten Koskinen et al. (2005, 250) huomauttavat, jää parhaaseenkin tulkintaan aina lisää keskusteltavaa, joten tämä huomioitiin omana pohdintaosuutenaan jatkotutkimustarveosiossa.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus sekä uskottavuus

Luotettavuuden keskeinen kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse (Eskola & Suoranta 2008, 61). Tutkijan on jatkuvasti tutkimusprosessin yhteydessä pohdittava ratkaisujaan ja pidettävä huolta analyysin kattavuudesta sekä siitä, että tutkimus on tasoltaan luotettava (Eskola & Suoranta 2008, 208). Näitä tekijöitä tutkija pohti läpi koko tutkimusprosessin pyrkien pitämään jatkuvasti huolta luotettavuudesta ja uskottavuudesta osana tutkimusta.

Koskien et al. (2005, 72-73) mainitsevat, kun tutkimuksessa käytetään faktanäkökulmaa, yksi onnistumisen kriteeri tutkimuksessa on se, kuinka hyvin tutkimuksen kohde on onnistuttu kuvaamaan ja selittämään (Koskinen et al. 2005, 72-73). Myös tästä pyrki tutkija pitämään huolen läpi tutkimuksen, että kaikki tarvittava informaatio on kuvattu ja selitetty mahdollisimman tarkasti. Lisäksi Eskola & Suoranta (2008, 65) huomauttavat kuitenkin, että laadullisen tutkimuksen kohdalla ei pyritä empiirisesti yleistymiin päätelmiin kuten tilastollisissa tutkimuksissa tehdään. He myöskin mainitsevat, että laadulliset tutkimukset ovat kuitenkin jokainen jollain tasolla tapaustutkimus (Eskola & Suoranta 2008, 65).

#### ***Validiteetti ja reliabiliteetti***

Käsitteisiin validiteetti ja reliabiliteetti nojaututaan silloin, kun pyritään arvioimaan tutkimustulosten luotettavuutta (Koskinen et al. 2005, 253). Kuitenkin on huomioitava, että nämä käsitteet eivät sovi laadulliseen tutkimukseen kovin hyvin (Koskinen et al. 2005, 255). Validiteetilla on selkeä yhteys kokeelliseen tutkimukseen ja reliabiliteetilla seikkoihin, kuten tapausten toistettavuuteen (Koskinen et al. 2005, 256).

Näiden kahden käsitteen validiteetin ja reliabiliteetin käsittely on kuitenkin tärkeätä, sillä niiden selventäminen osana laadullista tutkimusta varmistaa tutkimuksen laadukkuutta (Koskinen et al. 2005, 257). Laadullisessa tut-

kimuksessa voidaan Koskisen et al. (2005, 258) mukaan pitää vakiintuneena käytäntönä sitä, että tutkija antaa riittävästi informaatiota lukijalle tutkimuksesta siten, että sen perusteella lukija kykenee arvioimaan tutkimuksen laadukkuutta. Tutkija pitikin tästä huolen siten, että pyrki tutkimusraportin kirjoituksen yhteydessä huolehtimaan kaiken tarvittavan tiedon antamisesta lukijalleen.

*Validiteetin* käsitteellä tarkoitetaan tarkemmin sitä, miten hyvin jokin väite, tulkinta tai tulos indikoi sitä kohdetta, mihin on tarkoitus osoittaa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkimustulokset eivät perustu vääriin haastattelulausumiin. Tästä tutkija piti huolta litteroidessaan haastatteluaineistoja, jotta asiayhteydet pysyivät sekä kirjoitusasu oli puhutun mukainen. Validiteetista voidaan vielä mainita sen jakautuminen kahteen eri alalajiin, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta tulkinnasta ja ulkoinen validiteetti sitä, voidaanko tulkinta yleistää vastaaviin tapaustutkimuksiin. (Koskinen et al. 2005, 254)

*Reliabiliteetin* käsite viittaa loogiseen ristiriidattomuuteen, kun tapauksia sijoitetaan samoihin luokkiin, eri tulkitsijoiden toimesta ja eri ajankohtina. Reliabiliteetin käsitteestä voidaan johtaa neljä eri tekijää, kuten yhdenmukaisuus, joka tarkoittaa mittaavatko tekijät samaa asiaa, instrumentin tarkkuutta eli voidaanko havainto toistaa tarkasti, instrumentin objektiivisuus eli kuinka hyvin havainnon tekijän tarkoituksen muut ymmärtävät ja ilmiön jatkuvuus eli samankaltaisuus havainnon jatkuvuuden ilmaisussa. (Koskinen et al. 2005, 255)

### ***Eettisyys ja luottamuksellisuus***

Eettisiin periaatteisiin liittyen ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa Hirsjärvi & Hurme (2008, 20) toteavat, että ”tärkeimpiä seikkoja ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus sekä seuraukset ja yksityisyys”. Koskinen et al. (2005, 280) tuovat esille kysymyksen tutkimuseettisyydes-

tä siten, että tutkijan ei tulisi salata omaa rooliaan siitä huolimatta, että se lisääisi reaktiivisuutta ja tätä kautta vaikeuttaisi tutkimusta.

Tämän tutkimuksen kohdalla on ollut alusta lähtien selvää, että tutkimus tulee julkiseksi heti sen virallistamisen jälkeen. Haastateltaville on etukäteen informoitu asiasta ja painotettu vielä sitä, että haastateltu organisaatio saatetaan julkaista raportin yhteydessä. Kuitenkin alusta lähtien on ollut selvää, että itse haastateltuja, heidän nimiään eikä titteleitään tulla julkaisemaan, vaan heidän antamat haastattelut upotetaan tunnistamattomiksi osiksi tutkimusta. Myös jokainen haastateltava on saanut etukäteen kysymysrunгон luettavaksi, mikä on lisännyt tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

Tässä osassa tutkimusraporttia käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus. Aluksi käydään läpi tutkimuksen institutionalisoitumisen kontekstia, josta jatketaan esittelemällä kohdeorganisaatio KL-Kuntarekry Oy, sen toiminta sekä minkälainen sen asiakaskunta on. Tästä jatketaan avaamalla tutkimushaastatteluista muodostuneet tutkimustulokset, jossa käytetään esimerkkeinä autenttisia näytteitä tutkimushaastatteluista. Lopuksi vastaan tutkimuksen alussa luotuihin tutkimuskysymyksiin, joissa päätarkoituksena on ollut selvittää organisaation kehittämisen haasteita toimintojen virallistamisen yhteydessä.

### 4.1 Tutkimuksen konteksti

Tämän tutkimuksen kontekstina toimii institutionalisoituminen tai toisin sanoen instituutioiden virallistaminen. Lyhyesti selventäen tätä taustakontekstin käsitettä instituutiot ovat Northin (1990, 3) mukaan yhteiskuntamme pelisäännöt sekä viralliset rajoitteet, jotka muokkaavat ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tuovat varmuutta jokapäiväiseen elämään. Kun taas puhutaan institutionalisoitumisesta tarkoittaa tämä Berger & Luckmanin (1994, 67) mukaan tilannetta, jossa eri toimijat ottavat osaa vastavuoroiseen toiminnan tyypittelyyn. Kaikki inhimillinen toiminta voi heidän mukaansa käytännössä totunnaistua, mitä tapahtuu ennen itse instituutioitumista, kuten Berger & Luckman (1994, 66) tämän kuvaavat. Kun instituutioitunut toiminta muuttuu lopulta selviöksi, toiminnasta muodostuu ennustettavaa ja kontrolloitua (Berger & Luckman 1994, 76).

PESTE-analyysin (poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen) näkökulmasta, jonka kautta organisaatiot voivat analysoida toimintaympäristöään (Yuksel 2012), puhutaan tämän tutkimuksen kohdalla kohdeorganisaation synnyn taustalla tapahtuvasta suomalaisen kuntasektorin *sosiaalisista muutoksista*. Kuntasektori, jossa KL-Kuntarekry Oy ja sen asiakkaat toimivat, kohtaavat lähivuosina ammattimaisen työvoiman

pulan, sillä vuoteen 2030 mennessä nykyisestä työvoimasta kuntasektorilla on siirtynyt eläkkeelle lähes kolmannes (Kuntarekry 2013, b). Lukumäärällisesti vuoteen 2025 mennessä eläkkeelle on jäänyt yli 200 000 henkilöä ja työikäisten määrä vähenee vuosittain Suomessa 13 000 – 14 000 henkilöllä (Kunnat.net 2012).

Taustasyyt instituutioiden muutoksiin ovat moninaiset. North (1990, 6) tuo esiin syiksi poliittisten ja juridisten päätösten kautta tulevat toimintojen virallistamiset. Scott (2008, 126) taas mainitsee, että muutokset yritysten toiminnoissa ovat vastauksia muutoksiin poliittisissa, teknologisissa sekä markkinatilanteissa. Syitä toimintojen insitutiotalisoitumiseen kuntasektorilla ovat toimineet väestön ikääntyminen ja siitä seuraava työvoimapula, jotka tulevat johtamaan tulevaisuudessa merkittäviin haasteisiin henkilöstöhankinnassa. Kilpailu työntekijöistä tulee kovenemaan ja rekrytointityöhön menevä aika tulee lisääntymään merkittävästi. (Kuntarekry. 2013, a) Kuntasektoritoimijoiden on parannettava näistä syistä tuottavuuttaan, mitä voidaan osin tehostaa ottamalla käyttöön enemmän tietotekniikkaa sekä siirtämällä toimintoja sähköiseen muotoon (Kunnat.net 2010). Nämä muutokset viittaavat osittain myös *teknologisiin muutoksiin ympäristössä*. Suomalaisen kuntasektorin on pysyttävä ympäristön teknologisissa muutoksissa mukana pysyäkseen jatkossakin tuottavana ja tehokkaana.

## 4.2 KL-Kuntarekry Oy ja suomalainen kuntasektori

KL-Kuntarekry Oy on Suomen Kuntaliitto ry:n omistama organisaatio (Kunnat.net 2011) ja se työllistää tällä hetkellä seitsemän henkilöä (Nurminen 2013). KL-Kuntarekry Oy perustettiin, koska tarvittiin sähköinen rekrytointityökalu henkilöstöhankinnan avuksi kuntasektorilla toimiville organisaatioille (KuntaIT 2011). Taustalla on hanke, joka nousi työvoiman riittävyyden varmistamisen puolesta kiihtyvän eläköitymisen myötä. Yhteistyöhanke on kehitetty kuntien, kuntayhtymien, Kuntaliiton, Kunnallisen Työmarkkinalaitoksen (KT) ja valtiovarainministeriön KuntaIT-yksikön yhteistyönä. (Kuntalehti 2009 / 08).

Suomessa on yhteensä 320 kuntaa sekä 136 kuntayhtymää. Lokakuussa 2011 näissä organisaatioissa työskenteli 441 000 henkilöä. Vielä tarkemmin jaoteltuna kaupungeissa ja kunnissa on 318 000 ja kuntayhtymissä 123 000 henkilöä. (Kuntatyönantajat 2013) Kuntien tehtäviin kuuluvat kuntalaisten hyvinvoinnista huolehtiminen sekä muiden vastaavien palveluiden toteuttaminen (Kuntarekry 2013, c). Kunta-alalta löytyy hyvin monenlaisia työnantajia, joita ovat kunnat, kuntayhtymät, kuntien omistamat yritykset sekä liikelaitokset tai säätiöt (Kuntarekry 2013, d). Yleisesti ottaen työnantajat kunta-alalla ovat alueidensa suurimpia työllistäjiä. Kuntasektori työllistää jopa 20 prosenttia työssäkäyvistä Suomessa (Kuntarekry 2013, b).

Kuntarekry-projekti käynnistyi vuosina 2007 -2008 kehittäjäverkostotoiminnassa, jonka toteutti KuntaliIT. Kehittäjäverkostotoiminnan idea ja tavoite on kehittää hankkeita liittyen uusiin palveluprosesseihin ja tuotantomahdollisuuksiin kuntasektorilla. Itse idea rekrytointi- ja sijaisjärjestelmälle nousi työpajoista liittyen talous- ja henkilöstöresurssipalveluihin. (Loppuraportti 2011)

Kuntarekry-projekti käynnistyi 18.9.2008 Valtiovarainministeriön käynnistyspäätöksellä. Tällöin projektin eri osapuolina toimivat Suomen Kuntaliitto projektin omistajana sekä Kuhilas Oy, Kuopion kaupunki, Espoon kaupunki, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Kirkkonummi, Pori, Rekry –Kymijoen työvoimapalvelu, Kotka, Hamina, Kymenlaakson sairaanhoitopiiri, Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä ja Seutulaskenta Oy. Tuotantoon Kuntarekry siirtyi lopulta 1.9.2010. (Loppuraportti 2011)

KL-Kuntarekry Oy:n tuotteet koostuvat kahdesta eri palvelukokonaisuudesta. Ensimmäinen näistä on *perusrekrytointi*, joka on tarkoitettu työntekijöiden vakinaiseen sekä pidempiaikaiseen rekrytointiin ja rekrytoinnin kokonaishallintaan. Toinen palvelu on *sijaisrekrytointi*, joka on suunnattu lyhytaikaisempiin sijaisuuksiin sekä tehostamaan keikkatöitä tekevien sijaisien hallintaa. (Kuntarekry 2013, e)

KL-Kuntarekry Oy:n tietojärjestelmällä ohjataan rekrytointia sen täyttölusta itse valintaesitykseen. Rekrytoinnin tukena ovat niin itse tietojärjestelmä rekrytointiin kuin oma verkkosivusto kunta-alalle. KL-Kuntarekry Oy toimii taustatukena kunnille niin rekrytoinnin kehittämisessä kuin varmistamassa kuntia osaavan henkilöstön saamisessa. (Kunnat.net 2011)

Kuntarekry tarjoaa myös muita palveluja rekrytointipalvelun tueksi. Erillinen *konsultaatio* avustaa käyttöönoton suunnittelussa, *koulutukset* edesauttavat järjestelmän käyttöönotossa ja lisäksi rekrytoinnin ammattilaisille järjestetään *tapahtumia* sekä *seminaareja*. (Kuntarekry. 2013, e) Uusin palvelu on *muutosvalmennus*, joka tarjoaa keinoja motivointiin, apua ja muutosjohtamiseen sekä -viestintään (Kuntarekry 2013, i).

Kuntarekry-palvelu sisältää samassa paketissa seuraavat toimet: asiakas voi hoitaa sähköisesti koko rekrytointiprosessin, laatia rekrytoinneista seuranta- ja loppuraportteja, perustaa sijaisille keikkakalenterin sekä käytettävyysskalenterin ja sijaisten tavoittamisen tekstiviestillä. Lisäksi asiakas voi ilmoittaa Kuntarekry.fi-sivustolla rajattomasti työpaikkailmoituksia ja lisäksi ilmoitukset voidaan julkaista omilla verkkosivuilla, intrassa tai mol.fi-sivustolla. (Kuntarekry 2013, e)

KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat hyötyvät palvelusta monin eri tavoin. Ensinnäkin rekrytoinnit tehostuvat ja kustannukset laskevat merkittävästi (Kuntarekry 2013, f). Asiakkaille tulee myös merkittäviä kustannussäästöjä siitä, että palvelu on valmiiksi kilpailutettu hankintalainsäädännön mukaisesti (Kuntarekry 2013, h). KL-Kuntarekry Oy:n palvelun avulla kunta tai kuntayhtymä saa vahvemman sekä houkuttelevamman työnantajakuvaan. Työpaikkailmoitukset kohtaavat yhä paremmin potentiaaliset työnhakijat ja rekrytointiprosessi on kaiken kaikkiaan sujuvampi (Kuntarekry 2013, j).

KL-Kuntarekry Oy sai ensimmäiset asiakkaansa 1.9.2010 ja 26.4.2013 asiakkaita oli jo reilut 200 kappaletta. Tällä hetkellä työnhakijoita on rekisterissä noin 300 000 kappaletta. KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaista



31.12.2012 suurin osa eli 62 prosenttia oli kuntia sekä kaupunkeja. Toiseksi suurin asiakaskunta oli terveyden ja sosiaalialan sektori 17 prosentilla ja kolmantena koulutussektori 11 prosentilla. (Nurminen 2013)

## 4.3 Tutkimustulokset

### 4.3.1 Tutkimusvaihe

#### *Rekryointimenetelmät ennen uutta sähköistä järjestelmää*

Rekryointi-ilmoitukset julkaistiin kaikissa haastatelluissa organisaatioissa pääosin lehdissä. Erityisesti lehti-ilmoittelua suosittiin, kun haussa olivat johtotason paikat, jolloin käytössä olivat valtakunnalliset julkaisut kuten Helsingin Sanomat ja Hufvudstadsbladet. Lisäksi käytössä olivat organisaatioiden omat internetsivustot sekä valtakunnallinen mol.fi-palvelu. Hakemukset otettiin vastaan työpaikanhakijoilta pääsääntöisesti paperihakemuksin, mutta poikkeuksena oli yhdessä haastatellussa organisaatiossa jo entuudestaan käytössä ollut sähköinen rekryointijärjestelmä.

*Sijaisrekryoinnin* puolella oli käytössä paljon erilaisia menetelmiä, joissa hyödynnettiin muun muassa sijaispankkia sekä Excel-taulukkoa. Sijaiset hankittiin lyhyempiin työtehtäviin soittelemalla ja tekstiviestien. Lisää sijaisia saatiin esimerkiksi siten, että sijaiset itse ottivat yhteyttä organisaatioon tai sanaa levitettiin opiskelijoiden keskuudessa.

#### *Rekryointimenetelmien hajanaisuus organisaatioiden sisällä*

Rekryointimenetelmät olivat melko hajanaisia ennen uuden järjestelmän tuloa organisaatioihin. Yksiköt saattoivat hoitaa rekryointinsa itse tai sitä pyöritettiin henkilöstötoimiston kautta.

*”Erittäin hajanainen, kaikki mahdollisuudet on ollu ja jokainen perinteinen hallintokunta ja siellä vielä sisällä yksiköt aivan omalla tavallaan, aivan villi toiminta.”*

Useista organisaatioista puuttui keskitetty rekryointiosaaminen, mikä näkyi epätietoisuutena rekryointeja tehdessä.

*”Et sitä rekrytointiosaamista ei tavallaan ollu niinku missään ja kaikki käytännöt oli hajanaisia ja kaikki soitteli toisilleen.”*

Haastatteluista ilmeni rekrytointimenetelmien yhteys päätöksenteon hajanaisuuteen, joka johti siihen, että rekrytointipäätökset saattoivat kestää pitkäänkin. Tämä johti taas siihen, että itse työnhakijat elivät epätietoisuudessa rekrytointien vaiheista. Thach & Woodman (1994) tuovat tähän ajatuksia siitä, kun organisaatioihin implementoidaan uutta informaatioteknologiaa, tarjoaa tämä ratkaisuna parempaa tietoa työntekijöille avustaen heitä yhä parempaan päätöksentekoon.

*Sijaisrekrytoinnissa hajanaisuus* ilmeni vielä selkeämmin aikaisemmissa rekrytoinnin menettelytavoissa. Organisaatioissa saatettiin kärsiä sijaispuhlasta, koska potentiaaliset sijaiset eivät saaneet viestiä asiasta. Lisäksi osa haastatteluista organisaatioista joutuivat käyttämään rekrytointiapuna kalliita ulkopuolisia yrityksiä. Osittain sijaispuhlaa kärsittiin syystä, että ei jaksettu edes yrittää haalia sijaisia johtuen epätehokkaista sijaishakumenettelyistä.

#### *Tarvetilan nousu uudelle rekrytointijärjestelmälle*

Haastattelut toivat esille kuusi keskeistä tekijää, jotka nostivat tarvetilaa uudelle rekrytointijärjestelmälle. Ensiaskel muutokselle onkin se, että organisaatiot tunnistavat muutostarpeet toiminnassaan, kuten Nadler & Tushman (1989) asian tiivistävät.

Organisaatioissa puuttui suurilta osin *keskitetty tieto työpaikoista*, mikä johti siihen, että ei tiedetty tarkkoja määriä tarjolla olevista työpaikoista tai siitä kuinka paljon hakijoita niihin ylipäättänsä oli.

*”Kukaan ei tienny sitä määrää, oli vaikea koota tietoa siitä, et minkä verran, minkälaisia työpaikkoja meillä on yleensä haettavana. Puhumattakaan et saatais tietoo siitä kuinka moni niihin haki.”*

*Ulkoinen näkyvyys* oli rekrytointi-ilmoitusten kautta hajanaista, mikä näkyi esimerkiksi lehti-ilmoitusten sekavuudessa. Samassa lehdessä saattoi olla hyvin monia saman organisaation ilmoituksia, kaikki niistä erinäköisiä sisältäen hyvin erilaisia taustatietoja. Oli havaittavissa selkeä tahtotila siitä, että halutaan näkyä ulospäin samanlaisena organisaationa ja ilmoittelun keskittäminen oli haluttu lopputulos.

*”Se oli yks mikä silloin ku tätä lähdettiin kehittämään niin, suunnilleen ihan yhden viikonlopun lehden sekamelskasta oikeen, ei tarvinnu kauheesti enää perustella ku siel oli niinkun kaupungilta oisko niit ollu viis erilaista ilmoitusta, siis kaikki erilaisia.”*

*Tarvetila voi nousta myös organisaation ulkopuolelta.* Koettiin, että sähköisen rekrytoinnin aika oli koittanut ja hakijakunta sitä myös vaati. Paperihakemusmenetelmät olivat auttamatta jo muinaisaikaa. Koettiin, että oli tullut aika siirtyä eteenpäin kehityksessä, olla nykyaikaisempia sekä houkuttelevampia työnantajina. Weber & Weber (2001) korostavatkin tähän liittyen, että organisaation ympäristö muuttuu jatkuvasti yhä kasvavalla tahdilla, mikä pakottaa organisaatiot vastaamaan muutoksiin.

*”Se, et meil ei ollu sitä sähköstä järjestelmää, se nähtiin jo sil-lai, et juna oli jo menny ja me oltiin ihan resinalla kököttämässä siel perässä ja yhä selvempii viestei tuli et siitä ku haetaan nuoria osaajia, nehän ei hae meille, jos ne joutuu tekee sen paperisen hakemuksen.”*

*Paperihakemukset tuottivat suuren määrän manuaalista työtä, niiden arkistointi vei paljon aikaa ja lisäksi fyysistä tilaa. Nähtiin, että rekrytoinnin sähköistäminen voisi tuoda apukäden tähän asiaan.*

*”Se et paperihakemuksen käsittely on hankalaa ja niitä piti kopioida monelle ihmiselle ja moneen järjestelmään. Tuntu et se työllisti niinku paljon käsipareja.”*

Yksi selkeä tekijä oli *paremman tiedonkulun vaatimus* niin organisaatiossa sisäisesti kuin ulkoisestikin. Henkilöstö saattoi kuulla avoimista työpaikoista vasta luettuaan asiasta lehdestä. Ulkoisen tiedonkulun näkökulmasta paikalliset lehdet eivät luonnollisestikaan tavoittaneet kuin lähialueet organisaation ympärillä. Kaikkia osaavia henkilöitä ei näin tavoitettu, koska viesti ei kohdannut potentiaalisia työntekijöitä.

*Sijaisten hankintamenetelmät* olivat hyvin työläitä ja tehottomia. Herätettiin myöskin *sijaispulaan* ja siihen, että rahaa käytetään erillisiin rekrytointifirmoihin paljon. Sijaismassan hallittavuus oli myös vaikeata, koska tieto oli hyvin hajallaan.

#### *Erlaisia kokoonpanoja muutosprosessin käynnistämiseen*

Haastatelluissa organisaatioissa muutosprosessia lähdettiin työstämään tutkimusvaiheessa hyvin erilaisin kokoonpanoin. Joissakin muutokseen lähdettiin parin hengen porukkana, toisessa toimi ”tehotiimi” hoitamassa alkuvaihetta ja joissakin menttiin kaupungin nimeämän työryhmän avulla. Yhdessä organisaatiossa otettiin mukaan alusta lähtien selkeästi isompi massa, jota kutsuttiin rekrytointiyhdyshenkilöiden porukaksi, joka tiivistyi kuitenkin kahden hengen työryhmäksi, joka taas valmisteli isommalle ryhmälle asioita työstettäväksi.

Liittyen erilaisiin kokoonpanoihin tuovat Margulies & Kleiner (1995) esille ajatuksen työryhmien valtuuttamisesta siten, että tämänkaltaiset ryhmät

saavuttavat korkeampaa tehokkuutta ja laadukkuutta, mikä johtaa lopulta ryhmän jäsenten korkeampaan tyytyväisyyteen. Muutosprosessin yhteydessä valtuuntuneet itseohjautuvat työryhmät toimivat hyvin, kun ryhmiä kannustetaan analysoimaan ja parantamaan kehitettäviä prosesseja. (Margulies & Kleiner 1995)

Haastattelut toivat esiin muutosprosessin alkutaipaleesta sen seikan, että myös yksi ihminen tai uuden henkilön tuleminen organisaatioon voivat käynnistää muutosprosessin. Kotter (2007) tukee samaa ajatusta siinä, että usein muutoksen alku vaatii vain yhden tai kaksi ihmistä. Hän täsmentää vielä, että yleensä muutos alkaa siitä, kun jotkut yksilöt tai ryhmät aloittavat seuraamaan yrityksen kilpailuasemaa, markkinapositiona, teknologisia trendejä tai yrityksen taloudellista suoriutumista. (Kotter 2007)

*”Et meil oli ylihoitaja silloin täällä, joka oli tullu (toiselta paikkakunnalta) ja siellä oli tällanen rekrytointisysteemi.”*

*”Silloin ku mä tulin tähän, mä niinku aloin mieltii et eiks täs oo mitään muuta systeemiä.”*

Keskusteluissa oli myös mietintöjä siitä, että tarvitseeko muutosprosessi alkuvaiheessa varsinkaan kaikkien osapuolten osallistumista. Kotter & Schlesinger (1979) näkevät, ettei muutosprosessin yhteydessä aina voida kuunnella jokaista osapuolta erityisesti silloin, kun muutos on toteutettava nopealla aikataululla.

*”Jos se on semmonen iso porukka, tämmöses organisaatios täytyy olla se iso sakki siinä mukana, mut jos ne yhdessä lähtee miettimään niit yksityiskohtii ni siit ei tuu koskaan mitään.”*

Kaiken kaikkiaan haastatelluissa organisaatioissa toimintatavat ryhmäkoonpanoissa olivat hyvin erilaisia keskenään riippuen organisaation kokoluokasta ja muutostarpeen kiireellisyydestä. Organisaatioiden on hyvä ot-

taa huomioon, että osallistamalla jäseniään muutosprosessin yhteydessä voidaan antaa yksilöille ääni ja mahdollisuus vaikuttaa, kuten Zajac & Bruhn (1999) artikkelissaan toteavat.

#### 4.3.2 Suunnitteluvaihe

##### *Suunnitteluvaiheen haasteita*

*Taloudelliset tekijät* eivät nousseet kovin merkittäviksi haastekohdiksi organisaatioissa, sillä KL-Kuntarekry Oy on valmiiksi kilpailuttanut palvelunsa (Kuntarekry 2013, h). Säästöjä nähtiin myös tulevan merkittävästi suurien lehtikulujen vähenemisen myötä. Kuitenkin joissakin organisaatioissa jouduttiin rahapuolta miettimään ennen varsinaista hankintaa.

*”Se kapula mikä siellä hiertää aina niin on se euromäärä, et tota mietittiin sitä, että onko meillä nyt varaa, hankintaanks me tämmönen, miten paljon me voidaan siitä maksaa.”*

Monissa organisaatioissa *henkilöstöresursseista* oli muutosprosessin aikana pulaa. Ei osattu budjetoida tarpeeksi henkilöstövoimavaroja heti alkuun tai sitten ne tahot, jotka projektissa olivat avainasemassa väistyivät pois kesken projektin ja projektia jouduttiin äärimmillään viivästyttämään tästä syystä. Nähtiin myös, että yksi ihminen ei tätä muutosprosessia voi itsekseen hoitaa ja työntunteja kului enemmän kuin mitä oli ajateltu.

*”Sen järjestelmän laajuus yllätti niin, että meillä henkilö ties heti nostaa ensimmäisenä keväänä kädet pystyy, että ei, tää otetaan ihan vaan pikkuhiljaa pieninä portaina.”*

Parissa haastatellussa organisaatiossa alkuvaiheen haasteena nousi uuden rekrytointihenkilön toimen saaminen. Tämä viivästytti myös projektin alkamisajankohtaa merkittävästi joissakin organisaatioissa.

### *Tavoitteiden ja päämäärien yhteneväisyys suunnitteluvaiheessa*

Tavoitteet ja päämäärät suunnitteluvaiheessa olivat kohtuullisen yhteneväisiä organisaatioissa. Joissakin tapauksissa kuitenkin myös ydin-suunnitteluporukassa ilmeni eriävyyksiä ja pelkoja uutta kohtaan.

*”Mun mielestä se tavote oli kyllä aika yhtenäinen kaikilla ja se päämäärä et mihinkä niinku varmaan mennään.”*

*”No tota, totta kai siinä ydinporukassakin oltiin montaa mieltä, kyl se aina välillä piti palautella, että mihin ollaan menossa.”*

Yhtenäiset tavoitteet ovat tärkeä osa muutosprosessia, jotta koko toimintajoukolla on yhtenäinen visio tulevasta päätepisteestä. Burnes (2004, 277) täsmentää sitä, että yksi suunnitteluvaiheen tärkeä tekijä on saada avainpäättökentekijät vakuuttuneiksi ja tukemaan tulevaa muutosta.

### *Ulkoisen konsultaation rooli osana muutosprosessia*

Ulkoisen konsultaation rooli oli kaikissa haastatelluissa organisaatioissa hyvinkin vähäistä. Lähtökohtaisesti ainoastaan järjestelmäkoulutus tuli ulkoisena oppina, mutta muut muutosprosessiin liittyneet toimet tehtiin hyvin itsenäisesti organisaatioissa.

*”Meillä kävi tasan konsultti siinä vaiheessa esittelemässä järjestelmän. Mut oikestaan kyl me itse aikataulutettiin, tehtiin suunnitelmat miltä osin me otetaan se käyttöön.”*

*”Ulkoista konsultaatiota ei ollu, kaikki on tehty ihan ite.”*

Tieteelliseen kirjallisuuteen nojaten nähdään, että organisaatioiden kannattaa käyttää ulkopuolista konsulttia osana muutosprosessiaan. Ulkopuolinen konsultti voi tarjota sellaista erityistietoa ja teknistä osaamista orga-



nisaatioille mitä organisaatiolla ei itsellään välttämättä ole. Erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa korostuu ulkoisen konsultaation tärkeys. (Beer & Nohria 2000)

#### *Aikataulutuksen ja viestinnän roolit suunnitteluvaiheessa*

Muutosprosessiin liittyvä muutoksen *aikataulutus* vaihteli organisaatioittain. Osassa se tehtiin hyvin selkeästi, osassa pakon sanelemana nopean muutostahdin vuoksi ja osassa varmisteltiin vielä se puoli, ettei mitään muuta isoa hanketta ole samanaikaisesti meneillään.

*”Aikataulutus tehtiin tietenki hirveen selkeesti, missä vaiheessa mikäkin pitää olla tehtynä, et se tehtiin kyllä.”*

*”Et meil oli aikamoinen kilpajuoksu, et se oli tosi aikataulutettu.”*

Koettiin myös, että tiukka aikataulutus oli hyvä, vaikka tiedostettiin, että voidaan joutua paikkailemaan myöhemmin asioita kiireellisesti toteutetun muutoksen vuoksi.

*Viestinnän ja kommunikation roolit* olivat myös hyvin vaihtelevia eri organisaatioissa. Esimiestasolle informaatiota jaettiin kohtuullisen paljon ja kerrottiin muun muassa projektista ja sen etenemisestä esimiesten kokouksissa. Tiedotusta tehtiin myös siten, että asiasta informoitiin hyvissä ajoin ja annettiin hetki aikaa tottua ajatukseen uudesta tulevasta järjestelmästä ja tulevasta toimintatavan muutoksesta.

Joissain organisaatioissa koettiin, ettei tiedotusta ehkä tehty tarpeeksi tässä vaiheessa muutosprosessia. Saatettiin ajatella, että olennaiset tahot tiesivät missä mennään, vaikka näin ei todellisuudessa ollutkaan. Osa koki myös, että uuden palvelun mainostusta ei ollut tässä vaiheessa muutosprosessia järkevää tehdä.

Kirjallisuuteen viitaten Young & Post (1993) tuovat ajatuksen jaetusta viestinnästä siten, että jokainen esimies toimii käytännössä viestintäesimiehenä. Lisäksi he nostivat esille, että jokainen organisaation jäsen on vastuussa viestinnästä omalta osaltaan. Johtajataso on vastuussa viestin viemisestä alaspäin organisaatiossa ja rivityöntekijät ovat vastuussa viestin viemisestä ylemmäs organisaatiossa havaitessaan ongelmia organisaatiossa. (Young & Post 1993)

#### *Ihmisten reaktioita muutosta kohtaan suunnitteluvaiheessa*

Sähköisen rekrytointijärjestelmän tuonti organisaatioihin aiheutti hyvin vaihtelevia tunteita työntekijöiden keskuudessa. Oli niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Uudet rekrytointimenetelmät toivat tunteita niin sanotusta *rekrytointien omistushalusta*. Tarve keskitetylle rekrytointimenetelmälle oli olemassa, mutta rekrytoinnin luovuttaminen toiselle taholle ei ollutkaan niin helppoa toteuttaa. Erityisesti tämä ilmeni sijaisrekrytoinnin puolella, jossa joissain tapauksissa omittiin sijaiset ja pelättiin, ettei saada enää samoja sijaisia uudestaan omaan yksikköön.

*”Mutta joillakin, joissakin yksiköissä saatto olla se, et tää on nyt niinkun, tää ei kuulu kellekään muulle.”*

*”Ehkä tota se suurin haaste ainaki sen sijaisvälityksen puolella on ollu se et esimiehet on ajattelu et he omistaa nämä tietyt sijaiset eli sijaisten jako ja luottamus siihen et hekin saa sijaisen, todennäköisesti sen saman sijaisen joka on siellä ollut niin jatkossakin.”*

Muutosprosessi toi esiin organisaatioissa jonkin verran *vastustusta johtotason puolelta*. Kotter (2007) tuo esille tärkeän seikan liittyen ylimmän johdon rooliin siten, että erityisesti isossa organisaatiomuutoksessa johdon tuki on elintärkeätä. Jones et al. (2008) kirjoittavat samasta aiheesta, että

johtajien käyttäytyminen on tärkeitä, koska johtajien kautta tulee esille muutosvisio ja he ovat se taho, jotka tukevat työntekijöitä sekä ovat mukana olennaisesti muokattaessa uusi käytänteitä.

*”Niin tavallaan just ne johtajat joitten tuen ois toisaalta tarvinnu, ku ne oli kuitenkin tietosia siitä, että tää prosessi on niinku kehitettävä. Ni, ne ei kertonu sitten niinku osastonhoitajille, et tavallaan ne niinku lähti siihen, niinku nää osastonhoitajat valitti, ne lähti siihen mukaan.”*

Epäilyksiä nousi esille myös uutta järjestelmää kohtaan poliittisilta päättäjiltä siten, että kaikki eivät uskoneet esimerkiksi siihen, että ihmiset todella hakevat sähköisesti työpaikkoja.

*”(Päättäjien epäluuloja) Vähän, et eihän kukaa hae ja et onko se niin näkyvä, et ku se laitetaan lehtee et sen huomaa kaikki, hakeeko varmasti kaikki hakijat sit sitä kautta ja semmosta monenlaista.”*

Uutta teknologiaa kohtaan tunnettiin myös pelkoa siitä, ettei osata käyttää uutta järjestelmää. Antonacopoulou & Gabriel (2001) viittaavat tähän uuden teknologian pelkoon artikkelissaan siten, että kun yksilöllä ei ole kokemusta aikaisemmin uuden teknologian käytöstä tuo tämä mukanaan ahdistusta. Pelättiin siis, ettei saada sijaisia kun uusi menetelmä on käytössä tai että jokin menee pieleen rekrytointien yhteydessä. Äärimmillään epäiltiin jopa menetelmän laillisuusperusteita.

*”No jos mä ajattelen sitä sijasrekisteriä niin osa näistä henkilöistä oli vastaan, koska tuli niinku muutos ja osaaks hän käyttää järjestelmää .”*

*”Ku sielhän tuli tietenki, ”et jos teil menee pieleen, ni me ei saada opettajia mistään ja sit meil ei oo sijaisia”.”*

*”Itse sitä rekrytointia kohtaa tuli, että eihän kukaan varmaan hae sähköisesti ja mitä sitten jos tulee paperisiakin hakemuksia ja voiko sen tehdä näin ja onks tää laillista ja kaikkee tämmöstä.”*

Paljon *positiivisiakin tunteita* koettiin esimerkiksi siitä, että nähtiin uuden rekrytointijärjestelmän tuovan helpotusta työtaakkaan. Antonacopoulou & Gabriel (2001) kirjoittavat tästä siten, että työntekijät voivat ottaa ilolla vastaan uuden teknologian, koska todella ymmärtävät sen tarpeellisuuden.

*”Et tota, mut sit mä luulen että suurimmalla osalla porukoista ni se oli vaan niinku tuntu iso helpotus olevan se, että se rekrytointijuttu se ilmottelu ja (sisällön) ja kaikki miettiminen, et se menee jonnekin muualle.”*

*”Sitten siellä oli innokkaita, jotka huomas et tästähän on huomattavasti etua, nopeuttaa ja ei me hallita tätä mitenkään.”*

Tunnereaktiot vaihtelivat täten laidasta laitaan riippuen organisaatiosta tai yksiköstä. Uusi teknologia voi siis aiheuttaa niin pelkoa uutta kohtaan, mutta myös positiivisia tunteita, kun todella ymmärretään ja nähdään muutoksen hyödyllisyys.

#### *Suunnitteluvaiheen toimintaryhmä*

Selkeätä eroa ei ollut havaittavissa tutkimus- ja suunnitteluvaiheen välillä liittyen muutosprosessin suunnittelutoimiryhmään. Yleisesti voidaan todeta, että hyvin pitkälle sama ryhmä, joka oli kiinnitetty tutkimusvaiheessa muutokseen toimi myös suunnitteluvaiheessa mukana. Joissakin organisaatioissa kuunneltiin ja otettiin kantaa kentältä enemmän tässä vaiheessa muutosprosessia.

*”Mut ei ollu, et niinku tavallaan se oli selkee, selkeesti sovittu et se on tää pieni tiimi mikä sen vetää ja se riitti siihen.”*

*”Tietysti se just sidosryhmiä ajatellen korostan kuitenkin sitä, että kaikkia kuultiin elikkä ihan meidän sijaisia, normityöntekijöitä, esimiehiä kaikilla tasoilla, kaupungin ylin johto eli kaikki tasot käytiin silloin läpi.”*

Tieteellisessä kirjallisuudessa korostetaan sitä, että kun kehitetään informaatiotyyteemiä, on erityisen tärkeätä ottaa muutosprosessin aikaisessa vaiheessa laajasti eri tahoja osaksi suunnittelua. Tämä viittaa siihen, että muutokset hyväksytään tällöin henkilökohtaisemmin ja kulttuurisesti pysyvämmiin. (Schein 2002) Lisäksi mitä enemmän muutosprosessin edetessä osallistetaan yksilöitä osaksi muutoksen suunnittelua ja muutosta, tulee lopputuloksesta sitä parempi (Kotter 2007).

### 4.3.3 Toimintavaihe

Toimintavaiheessa koettiin *onnistumisen tunteita*, jotka edesauttoivat yhä parempiin lopputuloksiin. Asenteena oli, että koska sen on onnistuttava, niin sehän onnistuu ja se onnistui. Pienemmät haastatellut organisaatiot pärjäsivät hyvin ketteryydellään ja nopealla reagoitakyvykkyydellään. Uusia sijaisia saatiin selkeästi enemmän ja joissakin organisaatioissa alkoi tulla heti alussa rekryointihauissa lähes 100 prosenttia hakemuksista Kuntarekry-palvelun kautta. Yleisesti ottaen tunnelmat kaikissa haastatelluissa organisaatioissa olivat pääosin hyvät.

#### *Toimintavaiheen haasteet*

Täysin ilman haasteita ei kuitenkaan missään organisaatioissa päästy toimintavaiheen aikana. Haastekohdiksi koettiin *henkilöstön kouluttaminen* niin järjestelmän kuin menetelmien osalta, sekä kouluttaminen ajattelutavoissa.

*”Ihmisten kouluttaminen ja se semmonen ajatteluun kouluttaminen on ehkä se suurin haaste.”*

Jotkut organisaatiot joutuivat pitämään useita koulutuksia, mutta siltikään eivät kaikki siirtyneet käyttämään järjestelmää niin kuin olisi toivottu, mikä ilmeni erityisesti sijaisrekryoinnin puolella. Kentältä tuli myös vaatimuksia, että ATK-luokkakoulutus järjestelmän käyttöönotossa on pakollista, vaikka itse rekryointijärjestelmä onkin hyvin helppokäyttöinen.

*”(Sijaisrekryointipuoli) Elikkä siinä me ollaan monta kertaa jouduttu niinku moneen otteeseen tähän asiaan palaamaan. Että niitä koulutuksia on ollu ihan mieletön määrä.”*

*”Sitten, että vaikka koulutetaan, vaikka kerrotaan ja niin edelleen, perustellaan ni sit sitä samaa saa tehdä niinku taas alusta. Et sitä prosessia sai hirveen monta kertaa käydä läpi, että nyt tämä menee meillä näin.”*

*Henkilöstövaihdokset sekä henkilöstöressurssien määrä koettiin haasteelliseksi myös toimintavaiheen aikana, koska niitä ei ollut kaikin osin mitoitettu tarpeeksi suunnitteluvaiheissa. Sijaisrekrytointipuolen käyttöönotto viivästyi esimerkiksi yhdessä organisaatiossa tästä syystä.*

#### *Siirtymävaihe vanhan ja uuden rekrytointimenetelmän välillä*

Siirtymävaihe vanhan ja uuden menetelmän välillä ei aina luonnistu helposti. Voidaan joutua palaamaan taaksepäin vaiheissa, uudelleenkoulutamaan tai jopa hetkeksi palaamaan vanhaan järjestelmään. Tyypillistä on, että siirtymävaiheessa käytetään vanhaa ja uutta järjestelmää hetken aikaa samanaikaisesti. Haastatteluissa ilmeni näitä seikkoja jonkin verran ja lisäksi uutta menetelmää ei otettu kaikkialla sellaiseksi työkaluksi kuin oli alun perin toivottu, mikä ilmeni erityisesti sijaisrekrytointin käytössä.

*”Sijaisrekrytointin puolta ei niinku otettu sellaseks työvälineeks, mitä mä oisin ehkä toivonu.”*

*”Käytettiin sit vähän alkuun rinnakkain vanhaa ja uutta järjestelmää.”*

*”Hetken aikaa käytettiin tavallaan rinnalla sitä vanhaa ja sit siitäkin niinkun luovuttiin pikkuhiljaa kyllä, että muutettiin sitä toimintatapaa sitten.”*

*”(Sijaisrekrytointipuoli) Kyl se on ollu niinkun välillä tuntuu et menty monta askelta eteenpäin ja tultu vähintään yhtä monta taaksepäin.”*

*Paperihakemuksien* kanssa jouduttiin tekemään erityisratkaisuja, sillä niitä tuli kuitenkin vielä, vaikka uusi järjestelmä oli jo käytössä. Lisäksi sijaisrekrytointi tuotti haasteita, kun kaikkia sijaisia ei saatu siirtymään heti uuteen järjestelmään.

*”Meillähän tuli sit varsinkin siinä ensimmäisessä vaiheessa tuli niitä paperihakemuksia ja sitte me mietittiin, että mitä me näille tehdään, että et ne ois tavallaan ne henkilöt kuitenkin sitte, niinku samalla linjalla niitten kanssa, samassa rivistössä muiden hakijoitten kanssa.”*

Siirtymävaiheessa käytettiin jonkin verran portaittaista siirtymismenetelmää. Siirtymävaihetta helpottamaan kehitettiin myös työpajamenetelmä, joka helpotti sitten taas käyttäjiä, kun heidän kohdallaan rekrytoinnit tulivat ajankohtaisiksi.

*”Kyl me sit oikestaan mentiin se toimintavaihe niinku pitikin eli tota ku me suunniteltiin tällasta portaittaisuutta, käytännössä se meni luonnollisesti sitä mukaan, kun niitä rekrytointeja tuli ja otettiin niinku sit käyttöön.”*

Nadler & Tushman (1989) kirjoittavat siirtymävaiheen haasteesta muutosprosessissa siten, että on haasteellista saada säilytettyä selkeä yhteneväisyys muutoksen kohteena olevassa systeemissä ja miten edesautetaan organisaatiota uuteen haluttuun asetelmaan ja saavuttamaan jälleen yhteneväisyys systeemissä.

#### *Ihmisten reaktioita muutosprosessin toimintavaiheessa*

Schalk et al. (1998) tuovat esille sen, että erityisesti muutosprosessin toimintavaiheessa on todennäköisintä, että muutos synnyttää erimielisyyksiä. Truong & Swierczek (2009) näkevät kuitenkin, että yksilö, joka on muutoksen alussa hyvin kielteisellä kannalla, voi olla halukas muutokseen kun



tajuua muutoksen perimmäiset syyt ja näkee itsensä sopeutuvana muutokseen.

Reaktiot olivat toimintavaiheessa hyvin vaihtelevia, sekä positiivisia että negatiivisia. Positiivisella puolella oli uskoa uuteen järjestelmään ja siihen, että se tulee aidosti helpottamaan rekrytointityötä.

*”Mut he oli niinku sillein hyvinki optimistisia, et tästä tulee vielä hyvä ja täähän tulee auttamaan paljonki ja vähentämään työvaiheita.”*

Toimintavaihe synnytti jollain tasolla *kaipuuta vanhaan järjestelmään* ja haluttiin toimia tavalla miten on aikaisemminkin toimittu. Toimintatavan muuttaminen tuntui siten osittain haasteelliselta. Tähän viitaten Kotter & Schlesinger (1979) puhuvat siitä, että ihminen on taipuvainen vastustamaan muutosta, kun ei halua menettää jotain itselleen arvokasta.

*”Mut sit taas joissaki toisissa pisteissä tykättiin, et ei, ei täst tuu mitään ja me halutaan kyl ihan tavalliset perushakemukset paperilla.”*

*”Sellast oikein selvää vastarintaa on liittyny enemmänki siihen sijaissysteemiin.”*

*”Osa voi olla varmaan puhtaasti muutosvastarintaa ja osa menee semmosen piikkiin, että kun on paljon asioita, niin ihmiset ei vaan nyt niin sanotusti kerrasta, asiat ei vaan jää mieleen.”*

Sijaisrekrytointiin liittyen ilmeni jonkin verran *vastustusta esimiesten suunnalta*. Tämä ilmeni esimerkiksi halulla “omistaa sijaiset”, mitä ilmeni myös muutosprosessin alkutaipaleella suunnitteluvaiheissa. Esimiehet eivät ha-

lunneet antaa vanhojen sijaisten tietoja eteenpäin, koska pelkäsivät menettävänsä omat sijaisensa.

*”Elikä esimiehillä oli välillä vähän sitä omistamista, sijaisten omistamista.”*

*”Se oli sit oikestaan se, et mä saisin ne, et myös et ne esimiehet antaa mulle ne vanhojen sijaisten tiedot, eihän sekään ollu sanomatta selvää. Eli sitäki piti käydä vähän jokasessa toimipaikassa puristamassa et mä saan ne sieltä.”*

Esimiesten suunnalta nousi lisäksi ristiriitaista palautetta siitä, että kaivataan helpotusta sijaispulaan, mutta ei oltu valmiita kuitenkaan lopulta ottamaan apua suoraan vastaan.

*”Ensin ne valittaa siellä että he joutuu hirveesti haastattelemaan ja et heil ei oo sijaisii, mut et miten he antaa ne ohjat sielt omist käsistään jollekin toiselle.”*

Esimiesten lisäksi *muun työyhteisön saanti mukaan muutokseen* ei myöskään ollut välttämättä helppo seikka. Haluttiin pysyä vanhassa kiinni, mutta kaivattiin kuitenkin uusia menetelmiä. Kotter & Schlesinger (1979) tuovat keskusteluun ryhmäpaineen vaikutuksista muutosvastarintaan ja että tämänkaltainen ryhmäpaine voi johtua osittain esimerkiksi esimiehen asenteista.

*”Sitte täs on sit se muu työyhteisö, et ne saadaan käyttämään tätä, koska on kauheen kiva soitella kaikil ja kysellä et ”mitä sulle kuuluu ja pääsitsä töihin tänää?”*

*Sijaisten saaminen rekisteröitymään uuteen järjestelmään* ei myöskään ollut itsestään selvä asia. Syntyi pelkoja, että voidaan joutua töihin vierei-

sille paikkakunnille, kun tiedot ovat uudessa sähköisessä rekrytointijärjestelmässä. Näiden turhien pelkojen lievittäminen ei ollut kovinkaan helppoa.

#### *Muutoksen arviointi ja palautteen keruu toimintavaiheessa*

Muutokseen liittyvät arviointikäytännöt vaihtelivat haastatelluissa organisaatioissa toimintavaiheen aikana. Osassa ei oikeastaan arvioitu muutosta tässä vaiheessa mitenkään erityisesti, eikä kerätty myöskään palautetta. Kuitenkin ilmeni, että tarvetta arvioinnille ja palautteelle olisi ollut ja ongelma tässä oli enemmän se, että ei ollut olemassa kunnan menetelmiä, joilla näitä olisi lähdetty tekemään.

*”Ei me kerätty mitenkään systemaattisesti mitään.”*

*”Me ei olla vielä tota palautejuttua tehty, mutta mulla itelläni on semmonen suuri toive, että mä ehtisin tekemään sen, semmosen kyselyn heiltä.”*

Muutostiedon tukena käytettiin lähinnä kovaa dataa, mitä saatiin helposti monestakin eri lähteestä. Erityisesti apuja saatiin Kuntarekry-palvelun raporteista. *Laadullinen palaute* tuli kaikkiin haastateltuihin organisaatioihin oikeastaan pyytämättä eri keinoin, vaikkei sitä systemaattisesti kerättykään. Louise (1996) erottelee käytettävät laatumittarit ”pehmeisiin” ja ”koviin”. Kovan datan mittaaminen on selvästi helpompaa, sillä se on numeerista ja objektiivista. Kovaan dataan verrattuna pehmeät mittarit perustuvat enemmän tulkintaan, koska ne liittyvät esimerkiksi työtyytyväisyyteen, moraaliseikkoihin ja sitoutumiseen.

*”Sitä tuli pyytämättä puhelimitse aina ajoittan.”*

*”Se tuli kyllä se suullinen palaute välittömästi, kun jotakin oli.”*

Joissakin organisaatioissa *kyselyjä tehtiin* enemmän ja kerättiin palautetta esimiehiltä, jotka rekrytoinnin parissa eniten työskentelivät. Muun muassa Kuntarekry-palvelun pääkäyttäjää pyydettiin pitämään kirjaa puutteista, haasteista ja mahdollisista muutostoimista. Yhdessä organisaatiossa tehtiin asiakastyytyväisyyskysely, mikä ei kuitenkaan tuonut mitään uutta pinnalle ja vastaukset olivat hyvinkin tasapaksuja.

*”Kun se rekrytointivaihe sitte päätty ja oli tehny ne valinnat, ni sen jälkeen heijän (viitataan pääkäyttäjiin) kaa pidettiin sit palaveri mis käytiin nää asiat läpi.”*

Hacker & Washington (2004) korostavat sitä, että ilman kunnollista mittaamista muutosprosessin aikana ei voida tietää onko saavutettu niitä tavoitteita, joita suunnitteluvaiheessa luotiin. He korostavat myös sitä, että mittaamista on erittäin tärkeätä tehdä myös muutoksen välivaiheissa eikä vain pelkästään muutosprosessin lopussa.

#### *Viestinnän ja kommunikaation roolit osana toimintavaihetta*

Viestinnän, tiedottamisen ja kommunikoinnin roolit olivat hyvin hajanaisia muutosprosessin toimintavaiheessa. Monessa organisaatiossa tiedotus rajoittui lähinnä esimiestasolle ja joissain todettiin tiedotuksessa olleen selviä puutteita.

*”Ja tota, se oli kans puute, et se niinkun se tiedottaminen ja viestintä sen uuden systeemin käyttöönotosta.”*

*”Luulisinpa, että ei tiedotettu. Että esimiehiä tiedotettiin, mutta ei koko henkilöstölle.”*

Täysin tiedottamatta ei kuitenkaan oltu ja *erilaisia keinoja tiedottamiseen* löytyi paljonkin. Osittain *käytettiin henkilökohtaista kerrontaa*, kuten hyödynnettiin esimiesten infoiltapäiviä, joissa kerrottiin muutosprosessin ete-

nemisestä, käytiin tapaamassa yksiköissä työntekijöitä ja informoitiin projektiryhmiä, joita pyydettiin viestimään asiasta lisää omille esimiehilleen.

Lisäksi toteutettiin paljon *yleisempää tiedottamista* monin tavoin. Esimiehille, työntekijöille ja sijaisille lähetettiin infokirjeitä. Tiedotteita ja julisteita laitettiin yksiköiden seinille ja käytettiin hyödyksi organisaation omia intrasivuja tiedotuksessa. Lisäksi tiedotettiin organisaation omassa henkilöstölehdessä ja paikallislehdissä.

Organisaatiot pohtivat muutoksen viestinnän arvioinnin näkökulmasta myös sitä, tavoittiko viesti oikeat tahot. Hankalaksi tai haastekohdaksi saattoi muodostua se, että viesti ei tavoittanut kaikkia johtuen siitä, että tietokanava katkesi. Osittain koettiin kuitenkin, että viesti meni perille ja muutos ei aiheuttanut mitään erityisiä ihmettelyjä jälkikäteen. Young & Post (1993) korostavat viestinnän tärkeyttä työntekijöiden suuntaan muutosvaiheessa. Työntekijöiden on hyvä tietää, mitä muutospäätösten takana on perustana ja kuinka toteutettava muutos tulee vaikuttamaan juuri heidän työhönsä.

*”Juu, siis kylhän se viesti on ihan varmasti menny perille, et ei kukaan oo ihmetelly sit enää, tota että mitä täs sillai tapahtuu.”*

*”Meil oli nää rekrytointiyhdysenkilöiden verkostot, heil oli myös tehtävänä välittää sitä tietoa eteenpäin ja osan kohdalta se toimi oikein hyvin, et sit meil oli kyl muutama alue, jotka jäi selvästi pimentoon sen taki ku nää rekrytointiyhdysenkilöt ei ollu aktiivisia, ne ei ollu kokouksissa eikä infoissa ja se viesti jäi sit sinne kulkematta et niit piti sit paikkailla jälkeinpäin.”*

Monet pohtivat sitä, että olisiko ollut syytä suunnitella viestinnän roolia tarkemmin tai jopa luoda *viestintästrategia*. Young & Post (1993) korostavat viestintästrategian tärkeyttä ehdottoman tärkeäksi osaksi muutosviestintää.

*“Kyllä, joo nyt kun jälkikäteen ajattelee ni ehdottomasti ois pitäny tehdä jo suunnitelmakin ehdottomasti.”*

Yleisesti sanottuna viestintä on erittäin oiva keino edesauttaa organisaation työntekijöitä ymmärtämään muutosta (Truong & Swierczek 2009). Armenakis & Harris (1993) puhuvat muutosviestinnästä mekanismina, joka luo muutosvalmiutta muuttuviin organisaatioihin.

#### 4.3.4 Integraatiovaihe

Muutosprosessin integraatiovaiheessa muutokset ovat tyypillisesti implementoitu muutettavaan systeemiin (Burnes 2004, 277). Haastatteluista nousi tässä vaiheessa hyvin positiivisia tunnelmia muutoksen onnistumisen puolesta.

*”Mut kyl se nyt vaan on nähty ja todistettu et kyl ne vaan ihmiset hakee sähkösesti.”*

*”Mut myös niitä ihan oikeita löytöjä on tullu, semmosia ammatillaisia sitte toiselta puolelta Suomea, mitkä eivät muuten ois saanu sitä tietoo.”*

Ohjaamistarve kokonaisuudessaan oli myös merkittävästi vähentynyt ja onnistumistarinoita jaettiin organisaatiossa eteenpäin ja korostettiin, että ihmiset todella hakevat sähköisesti työpaikkoja kuntasektorilla. Koettiin myös, että uuden rekrytointimenetelmän myötä oli saatu upeita uusia löytöjä osaksi omaa organisaatiota.

##### *Integraatiovaiheen haasteita*

Haasteita integraatiovaiheessa oli selvästi vähemmän kuin toimintavaiheessa johtuen jo siitä, että oli alettu tottumaan muutokseen. Yhdeksi haastekohdaksi kuitenkin integraatiovaiheessa nousi se, ettei Kuntarekryn tuotetta nähty tarpeelliseksi joissakin yksiköissä. Tämä saattoi osittain johtua siitä, etteivät nämä osastot rekrytoineet usein. *Asenteiden muuttamisen vaikeus* osoittautui joissakin kohdin myös haasteelliseksi.

*”Sit on paljon sellasia, sellasia paikkoja vielä missä totanoin ei ole tunnuksia tähän ohjelmaan ja he ehkä katsoo kans sitä, että niitä rekrytointeja on niin harvassa, ni miettivät, että kannattaako niitä tunnuksia edes ollenkaan hankkia.”*

*”(Sijaisrekrytointi) Mut kyllä se on yllättävän kauan, se on kyllä kestäny et ne asenteet muuttuu ja hyväksytään tää käyttäminen.”*

*Esimiesten vastustus* tuli vielä esille integraatiovaiheen yhteydessä jonkin verran. Tämä johti siihen, että muutos ei levinnyt joissakin yksiköissä kunnolla toimintaan.

*”Se syy on siinä esimieheissä, joka siel toimipaikassa on. Jos hän sanoo, et näin tehdään ni se koko yksikkö rupee teemmään niin.”*

*”Mut ehkä jos nää esimiehet ois ollu tiukemmin kiinni siin, mut mistä mä oisin saanu niille sen työajan ja sit se on myös se heidän oma motivaatio ja halu, koska en mä sitä pysty muuttamaan.”*

Weber & Weber (2001) korostavat esimiestuen tärkeyttä osana muutosta siten, että kun rivintyöntekijät saavat tukea esimiehiltään muuttavat he todennäköisemmin toimintaansa ja ovat vähemmän puolustavalla kannalla.

#### *Muutoksen vakiintuminen osaksi organisaatiota*

Suurimmalla osalla organisaatioista uusi *rekrytointimenetelmä vakiintui* osaksi toimintaa varsin luontevasti. Se otettiin automaattisesti osaksi toimintaa ja erityisesti niillä osastoilla tai yksilöillä, jotka rekrytoivat paljon siirtymä luonnistui erittäin mallikkaasti.

*”Varsin vaivattomasti mentiin meni tämmöseks vakiintuneeks käytännöks...Se otettiin sit niinku tavallaan automaattisesti, et ei enää kysely, et mentäskö tällä vaan se on nyt meidän tapa rekrytoida ja mennään tällä.”*



*”Osa toimipaikoista todella on ottanu hyvin tän, niillähän se nyt on hirveen hyvä etu ku ne on käyttäny sitä paljon, ni heil toimii se hyvin.”*

*Vanhoja toimintatapoja* kuitenkin ilmeni välillä, sillä jotkin osastot tai toimipaikat eivät ottaneet uutta toimintatapaa täysin omakseen. Poikkeuksia ilmeni, toimittiin vanhoilla rekryointimenetelmillä ja joissakin koettiin roolien epäselvyyttä ja sysättiin rekryointia pois itseltä tilanteissa, joissa se olisi kuulunut yksikön omaksi tehtäväksi.

*”Poikkeuksellisesti yksi ylläri tuli just tossa pari viikkoa sitten, mikä oli ihan uskomatonta, ettei oo totta.”*

*”Mut sit on niit semmosii osastoja tai toimipaikkoja kun ei käytä.”*

*”Oon kuullu et lähetetään tavallisia tekstiviestejä, jossain vaihees tuli sellast viestii sijaisilta. Ja sit tosiaan et tehään vajaa-vaissi hakuja varmaan senki takia et ne näyttäis siltä, et me ollaan tosi kovaa yritetty hakee ja ei me ollan silti saatu ketään.”*

Schein (2002) korostaa sitä, että vaikkakin muutokset olisivat integroituneet, ei se ole tae niiden stabiloitumiseen elleivät ne sovi organisaatiossa oleviin suhteisiin, henkilöiden työtilanteeseen tai siihen ryhmään, jossa toimitaan.

#### *Muutoksen arviointi ja valvonta integraatiovaiheessa*

Arviointi ja valvonta nähtiin osittain erittäin tärkeänä osana muutosprosessia ja osa haastatelluista organisaatioista sitä pyrkikin jatkuvasti tekemään.

*”Kyllä seuranta tarvitaan ja otetaan ja jos se ei tulis tavallaan Kuntarekryn sielt systeemist, ni joku ihminen laskis niitä tukkimiehen kirjanpidolla.”*

*”Jatkuvastihan mä yritän valvoo, et mitä tääl tapahtuu ja mä näen ihan selvästi et täl hetkel meil on puutteita.”*

Vaikka arviointia ja valvontaa pidetään tärkeänä, esiin nousi kysymyksiä siitä, mitä pitäisi mitata ja miten. Koettiin, että puuttui selvä mittaamis- ja arvioimistyökalu osana muutosprosessia.

*”Mut varsinaisesti meil ei oo ehkä mitään semmost arviointityökaluu yhteisesti.”*

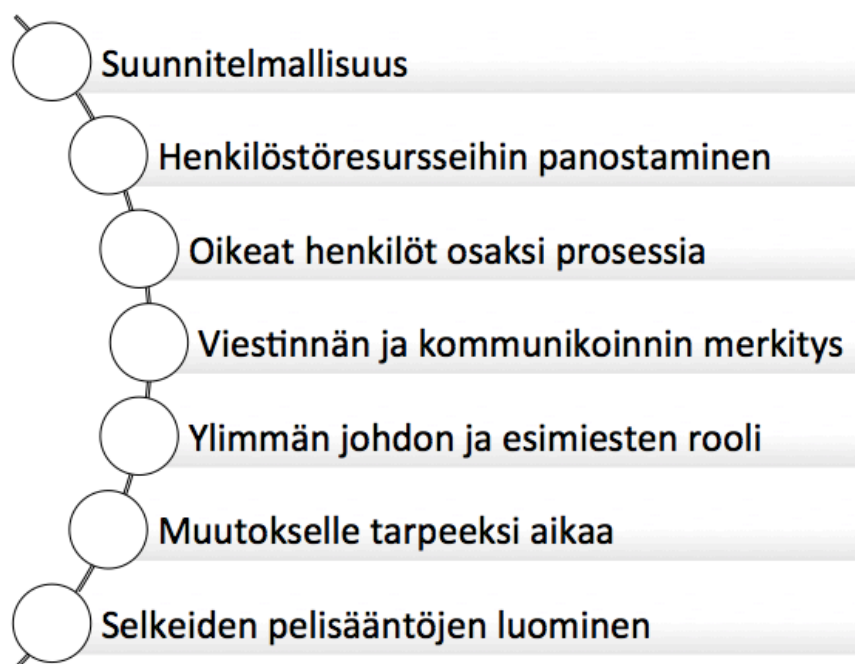
*”Mä en tiedä miten mä mittaisin sitä, ehkä jos mä tietäisin mitä mä lähen mittaa.”*

*”Laadunvalvontajärjestelmä, mikä se sit ikinä onkaan, ni sen suunnittelu semmosenaan, et se kynnys sinne kirjaamiseen ois tosi matala, et sinne todella tulis niitä tietoja.”*

Haastatellut organisaatiot kertoivat, että he tekevät pääosin jokaisen rekrytoinnin jälkeen hakijayhteenvedot ja seuraavat sijaisrekisteristä kuinka sijaisvälitys luonnistuu. Laadullista palautetta tulee tasaisesti, kuten toimintavaiheessakin ja sitä pidetään ensiarvoisen tärkeänä tietolähteenä muutoksen sujuvuudesta. Koettiin myös, että niin positiivinen kuin negatiivisenkin palaute on tärkeitä.

### 4.3.5 Ajatuksia muutosprosessin jälkeen

Haastatteluissa palattiin lopuksi siihen seikkaan, että mitä tekijöitä he nostaisivat esille, jos jälkikäteen saisivat jotain muuttaa muutosprosessin kullussa sekä mitä tekijöitä he nostaisivat keskeisimmiksi haasteiksi. Käytännössä keskusteluista nousi 7 eri tekijää, jotka ovat esitettynä kuviossa 7.



Kuvio 7. Muutosprosessin jälkeiset ajatukset keskeisistä haasteista

Monissa organisaatioissa nähtiin, että *suunnittelupuoli* oli jäänyt suurelta osin tekemättä ja siihen olisi pitänyt panostaa enemmän muutosprosessin alkuvaiheessa. Nähtiin selvästi, että mikäli olisi tehty selkeä suunnitelma, olisi ollut helpompaa hahmottaa mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin ja mitkä tekijät voivat viivästyttää prosessia kokonaisuudessaan. Kuitenkin nähtiin, että ihan kaikkeen ei olisi voitu valmistautua etukäteen.

*”Ainaki se suunnitelmallisuus pitäis tehdä niinku alusta asti hyvin, ihan konkreettinen semmonen suunnitelma. Et nyt me tehtiin vähän niinku sillein aina sitä mukaa ku eteen jotain tuli.”*

*”Kaikkea myöskään kun ei siinä vaiheessa oo tiedettykään, ku oisko sitä koskaan pystyny ihan täydellisesti suunnittelemaan. Ku ottaa käyttöön, ni tulee aina uusia juttuja, mitä tulee ilmi.”*

Monissa organisaatioissa nähtiin, että olisi ollut syytä *panostaa enemmän henkilöstöresursseihin* osana muutosprosessia. Monissa tapauksissa resurssoinnin määrä oli jäänyt vajaavaisiksi, eikä oltu osattu täysin varautua tulevaan työn määrään.

*”Tää työllistää ihan kiitettävästi kyllä, että siin täytyy niinku oikeesti olla semmoset ihmiset, jotka pystyy paneutumaan ja satsaamaan aikansa tai käyttämään sen työaikansa tän, et tää saadaan kunnolla vietyy.”*

*”No henkilöstöressit on ehdottomasti yks asia, mikä kannattaa siihen panostaa sillä tavalla, että siinä alkuvaiheessa on niitä ihmisiä ketkä on sen asian kanssa et päästään käymään niitä asioita läpi ja pohtimaan niitä asioita, ettei se oo yhen ihmisen kontolla.”*

Nähtiin selvästi, että muutosprosessiin tulisi *kiinnittää oikeat henkilöt*, jotka ovat rekrytoinnin ammattilaisia ja joilla on kokemusta ja taitoja muutosprosessien läpivienneistä kuntasektorilla.

*”Ehkä mä niihin rekrytointiyhdyshenkilöihin oisin panostanu viel enemmän, ku siel ei oikeesti tullu sit ku alle puolet siitä aktiivisest porukast. Ne ois pitäny vaihtaa ne toiset tyypit, jotka ei osallistunu, ne ois pitäny rohkeesti vaan pyytää toiset henkilöt tilalle.”*

*”Henkilövalinnat on tärkeitä, et oikeet tyypit tekemässä niit juttuja. Se ei oo siitä tittelistä kiinni, vaan se on siitä et on ajatus- ta ja näkemystä.”*

*Viestintä ja kommunikointi muutoksen yhteydessä nähtiin tärkeänä. Jälkikäteen arvioitiin, ettei siihen oltu jokaisessa kohdassa panostettu riittävästi. Nähtiin myös, että muutosviestintää kohtaan olisi pitänyt käyttää suunnitelmallisempaa otetta ja jopa tehdä viestintästrategia.*

*”Ja tietysti se et se viestintä, et mikä ei onnistu koskaan ku vahingossa, ni siihenki olis voinu tietysti siinä alkuvaiheessa panostaa paljon enemmän, mut se ois just sit edellyttäny suunnitelmallisuutta mikä meillä silloin puuttu siitä.”*

*”Meidän tulis saada jotain selkeätä viestiä sitten taas tonne kentälle. Et se niinku selkiytyis se, että mitä odotetaan mitä me teemme ja sitten taas yksiköitten esimiehet tai nää rekrytoivat tahot, että mitä heidän pitäis niinku tietää ja tehdä.”*

Loppukeskusteluissa nostettiin esiin myös *ylimmän johdon sekä esimiesten roolien tärkeys* osana muutoksen tukemista ja läpiviemistä. Tämän seikan kohdalla nähtiin selvästi parannettavaa muutosprosessin sujuvuuden kannalta.

*”Varmaan on tosi iso haaste, et saa ne esimiehet, ne ihmiset ketkä käyttää tätä, ni oikeesti käyttämään.”*

*”Et se on niinku tost ylemmäst tahost kiinni, että organisaatios toimitaan jollain tavalla, niin meidän ylemmän johdon on silloin tehtävä joku isompi periaatepäätös, että täällä on tämmönen ohje ja mennään sen mukaan.”*

Haastattelut toivat esiin ajankäytöllisen tekijän siten, että *muutokselle tulisi antaa selvästi tarpeeksi aikaa*, sillä ihmiset eivät muuta käytöstään väkipakolla. Kuitenkin nähtiin myös se, että aikaa ei voida antaa liikaa.

*”Mut se et sun on pakko antaa siihen muutokseen jonku verran semmost aikaa, et jos sä vaan syötät jollekin väkisin jotain pakkopullaa, ni siithän tietää et siit tulee semmonen muutosvastarinta et oksat poies.”*

*”Mut toisaalta sekin et kuinka kauan sä voit antaa sitä aikaa ettei se vedä sun järjestelmält sitä toiminnalt koko mattoo pois alta, et ei sekään voi olla tolkuttoman pitkä.”*

Selvästi nähtiin, että olisi pitänyt heti alusta tehdä tietyt *pelisäännöt selväksi*. Tarkoittaen sitä, että kun muutos viedään läpi organisaatioon, niin kaikki sitä lähtevät myös toteuttamaan. Nähtiin, että niissä organisaatioissa, joissa Kuntarekry-palvelu on käytössä tulisi jokaisessa yksikössä jollain olla järjestelmään tunnukset, vaikka rekrytointeja tehtäisiinkin harvemmin.

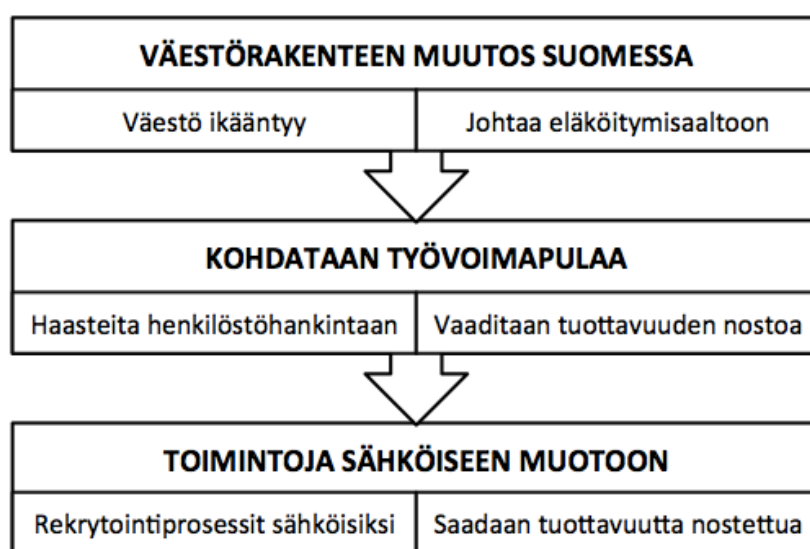
*”Semmoset niinkun tiettyjen pelisääntöjen luominen, niin se vois varmaan ehkä niinkun helpottaa kanssa sitä niinkun, semmost niinkun, tietynlaista semmosta käytettävyyttä.”*

Yhteenvetona voidaan selvästi nähdä muutosprosessin jälkeen, että hyvin moni eri tekijä vaatii huomiota ja moneen seikkaan voidaan myös valmistautua etukäteen. KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat pystyivät nimeämään monia eri tekijöitä muutosprosessin jälkeen, jotka olisi ollut hyvä ottaa huomioon ja jotka olisivat sujuvoittaneet yhä paremmin muutoksen läpimenoa liittyen sähköisen rekrytointipalvelun läpivientiin kuntiin sekä kuntayhtymiin.

#### 4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämä tutkimuksen osio vastaa tutkimuksen alussa luotuihin tutkimuskysymyksiin tiivistäen samalla tutkimustulokset yhteen. Koko tutkimuksen päätavoitteena on ollut selvittää ja saada vastauksia kysymykseen: *Mitä ovat organisaation kehittämisen haasteet insitutorialisoitumisen yhteydessä?* Asetettujen alatutkimuskysymysten avulla saadaan vastukset tähän päällmiöön.

Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys keskitettiin selvittämään tutkimuksen kontekstiin liittyviä tekijöitä. Kontekstina ja lähestymistapana taustalla on toiminut insitutorialisoitumisen käsite, joka tarkoittaa toimintojen virallistamista. Alatutkimuskysymys asetettiin muotoon: *Mitkä tekijät johtavat organisaatiot muuttamaan systeemejään virallisiin muotoihin?* Käytännössä tällä päästiin selvittämään sitä, mitkä tekijät ovat johtaneet suomalaisen kuntasektorin siirtymään kohti yritysmäisempää toimintatapaa sekä mitkä tekijät ovat johtaneet kunnat sekä kuntayhtymät siirtymään sähköisiin rekryointimenetelmiin.



Kuvio 8. Väestörakenteen muutoksesta sähköisiin rekryointipalveluihin

Kuvio 8 selventää tiivistetysti sen, mitä muutoksia suomalainen kunta-ala on kohdannut sekä mitä tekijöitä tulevaisuudessa on otettava yhä enenevässä määrin huomioon osana sen toimintaa. Yksi merkittävä syy muutoksen taustalla on suomalaisen väestörakenteen muutos, sillä suomalainen väestö ikääntyy. Iso osa väestöstä on siirtymässä eläkkeelle, mikä tuo tullessaan kasvavan työvoimapulan. Tämä tuo taas haasteita kuntien henkilöstöhankintaan, joka johtaa vaatimukseen tuottavuuden nostosta. Yksi tapa nostaa tätä on siirtää toimintoja sähköiseen muotoon, joista yksi keino on rekrytointiprosessien muuntaminen sähköisiksi menetelmiksi.

Ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet systeemien virallistamiseen KL-Kuntarekry Oy:n asiakkailta kohti sähköisiä rekrytointipalveluita ovat tiivistetysti esitetty taulukossa 7. Tutkimustulokset nostivat kuusi keskeistä tarvetekijää, jotka vaikuttivat systeemien virallistamiseen kunnissa sekä kuntayhtymissä.

<b>KESKEISIMMÄT TEKIJÄT SYSTEEMIEN VIRALLISTAMISEN SUHTEEN REKRYTOINTIMENETELMISSÄ</b>
Keskitetyn tiedon puute
Ulkoisen näkyvyyden hajanaisuus
Nykyaikaisuuden vaatimus
Manuaalisen työn määrä
Parempi tiedonkulun vaatimus
Sijaispula sekä sijaisrekrytointijärjestelmien epätehokkuus

Taulukko 7. Keskeiset tekijät systeemien virallistamisessa KL-Kuntarekry Oy:n asiakkailta.

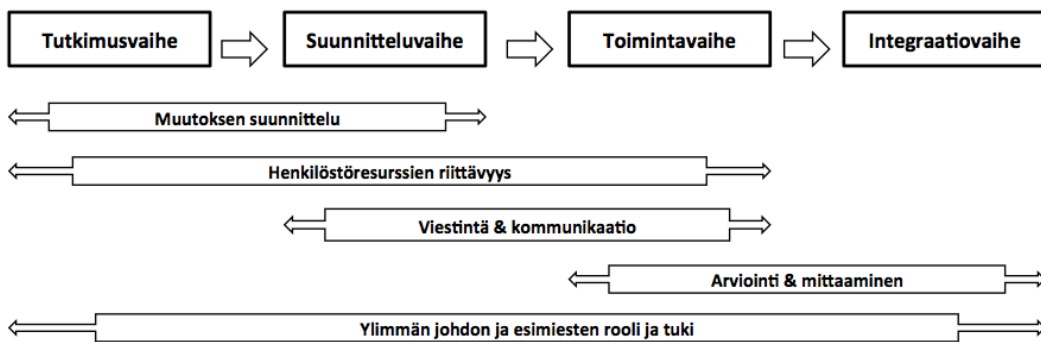
Yksi keskeinen muutostarve oli saada *rekrytointitieto keskitettyä*, sillä aiemmin rekrytointiin liittyvä tietomassa oli hyvin hajallaan kunnissa ja kuntayhtymissä. Tietoa ei ollut saatavilla kootusti tarjolla olevien työpaikkojen



määristä tai siitä, kuinka paljon henkilöitä työpaikkoihin haki. Toinen tekijä oli *ulkoisen näkyvyyden hajanaisuus*, mikä näkyi esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten vaihtelevuudella lehti-ilmoitteluissa. Taustalla oli selvä tahtotila siitä, että ulkoinen näkyvyys olisi yhdenmukaistettava. Kolmantena taustalla oli *vaatimus nykyaikaisuudesta*, mikä tarvetilana nousi lähinnä organisaatioiden ulkopuolelta. Koettiin, että oli aika siirtyä kohti sähköisiä rekrytointimenetelmiä ja nähtiin myös, että paperihakemukset olivat jo auttamatta vanhanaikaisia.

*Manuaalisen työn määrää* oli myös alennettava, sillä paperihakemukset itsessään tuottivat paljon lisätyötä ja rekrytointityö vaati suhteettomasti työtunteja verrattuna sen hyötyihin. Tiedonkulkua oli myös parannettava niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisestikin. *Rekrytointiviestintä ei tavoittanut* kuin lähialueet ja työntekijät saattoivat joutua lukemaan lehdestä, mitä paikkoja oli omassa organisaatiossa auki. Viimeinen selkeä tarvetekijä oli *vastata sijaispulaan sekä parantaa tehottomia sijaisrekrytointijärjestelmiä*.

Toisessa alatutkimuskysymyksessä asetettiin keskiöön selvittää päätutkimusilmioon liittyen sen, mitä haasteita kohdataan organisaation kehittämisen yhteydessä muutosprosessin eri vaiheissa. Kysymys asetettiin muotoon: *Mitkä tekijät muodostuvat keskeisimmiksi muutonhaasteiksi organisaation muutosprosessin eri vaiheissa?* Tutkimustuloksista nousi esiin viisi keskeistä tekijää, jotka havainnollistetaan kuviossa 9. Lisäksi tutkimustuloksista nousi pienempiä muutoksen haastekohtia, joita käsitellään keskeisten tekijöiden jälkeen.



Kuvio 9. Keskeisimmät muutoshaasteet muutosprosessin eri vaiheissa

Muutosprosessin alkuvaiheessa, tutkimus- ja suunnitteluvaiheessa, organisaatiot kohtaavat herkästi haastekohtanaan *muutoksen suunnittelun*, joka voi ilmetä niin muutoksen suunnittelun puuttumisena tai ylipäättänsä vaikeutena tehdä sitä. Suunnitteluosuuden puuttuminen näkyy herkästi lisähaasteena muutosprosessin toiminta- ja integraatiovaiheissa, kun joudutaan paikkailemaan alkuvaiheen suunnittelemattomuutta. Tutkimustuloksissa nousi esiin se, että monissa organisaatioissa hypättiin käytännössä suoraan muutosprosessin toimintavaiheeseen. Jälkikäteen organisaatiot näkivät muutoksen suunnittelun erittäin tärkeänä osana muutosprosessia ja kokivat, että siihen tulisi selvästi panostaa enemmän. Nähtiin myös, että panostamalla suunnitteluun, voidaan paremmin havainnollistaa muutosta kokonaisuudessaan sekä nähdä tekijöitä, jotka voivat viivästyttää muutosprosessia sen eri vaiheissa.

Muutosprosessin kolmea ensimmäistä vaihetta tutkimusvaiheesta toimintavaiheeseen sävytti tutkimustulosten mukaan haaste *henkilöstöressurssien riittävyydestä*. Tämä haaste ilmeni siten, että ei osattu kiinnittää tarpeeksi henkilöstöressurssia heti muutoksen alussa osaksi muutosprosessia. Työmäärän paljous yllätti monet haastatellut organisaatiot. Nopeasti organisaatiot huomasivat myös sen, ettei muutosprosessia kyetä viemään yhden henkilön voimin läpi erityisesti, jos kyseessä on vähänkin isompi organisaatio. Lisäksi henkilöstöressurssit tuottivat haasteita muutamissa organisaatioissa, koska muutokseen kiinnitetyt henkilöt vaihtuivat tai joutuivat hetkeksi väistymään projektista, mikä taas viivästytti muutosprosessia merkittävästi.

*Viestintä ja kommunikaatio* nousivat haastekohdiksi muutosprosessin keskivaiheilla suunnittelu- ja toimintavaiheissa. Yleisesti ottaen viestinnän sekä kommunikaation käyttö jäi vähälle huomiolle kokonaisuudessaan, vaikka sitä osin tehtiinkin organisaatioissa mallikkaasti. Tiedotus kohdistui enimmäkseen esimiestasolle sekä avainhenkilöille, joita muutos kosketti. Haasteeksi muodostui osittain se, että viesti ei tavoittanut kaikkia olennaisia tahoja, koska viestiketju katkesi. Viestintäkeinot olivat hyvin hajanaisia haastatelluissa organisaatioissa ja haasteen taustalla yhtenä perustana nähtiin viestintäsuunnitelman tai –strategian puuttuminen. Se koettiin jälkikäteen tärkeäksi elementiksi osana muutosprosessia.

Muutosprosessiin liittyvät muutoksen *arviointi ja mittaaminen* nousivat haastekohdiksi prosessin loppupuolella toiminta- ja integraatiovaiheissa. Täysin ilman mittaamista tai arviointia ei toimittu, mutta taustalla oli selvä haaste konkreettisen arviointityökalun puutteesta. Koettiin, että kvantitatiivista mittaamisdataa saatiin helposti rekrytointien määrästä ja toimivuudesta, mutta laadullista dataa oli vaikeampi kerätä. Laadullista palautetta tuli, mutta hyvin epäsystemaattisesti ja kaivattiin selvästi metodeja osaksi muutoksen onnistumisen mittaamista.

Haasteena läpi jokaisen muutosprosessivaiheen, jonka kanssa kaikki organisaatiot enemmän tai vähemmän taistelivat, olivat *ylimmän johdon ja esimiesten tuki ja rooli*. Lähtökohtaisesti ylin johto oli asian puolella, mutta selvä ”mahtikäsky” uupui, jolloin muutokselle nousi selvästi enemmän vastarintaa. Esimiestason kohdalla ilmeni osittain vastustusta, mikä vaikutti jonkin verran negatiivisesti rivityöntekijöiden muutosalttiuteen. Muutosprosessi olisi kaivannut selvästi enemmän tukea ja selvyyttä niin johdon kuin esimiesten puolelta läpi muutosprosessin.

Viiden keskeisen muutoshaasteen lisäksi tutkimustuloksista nousi muutamia pienempiä haastekohtia. Näistä yksi oli *taloudelliset haasteet*, jotka ilmenivät muutosprosessin tutkimusvaiheessa, kun organisaatiot pohtivat rahallisia tekijöitä. Kuitenkin suurin osa organisaatioista näki Kuntarekry-

palvelun edulliseksi. Sitä tuki myös se, että palvelu oli valmiiksi kilpailutettu. Taloudellisiin haasteisiin linkittyi myös *uuden rekrytointitoimen luonnin haaste*, joka viivästytti alussa muutamalla haastatellulla organisaatiolla muutosprosessin alkamista.

*Henkilöstön koulutus* koettiin osittain muutosprosessin toimintavaiheessa haasteelliseksi. Joissakin organisaatioissa jouduttiin pitämään useita koulutuksia ja palaamaan vaiheissa taaksepäin. Tämä ilmeni erityisesti sijaisrekrytointipuolella, jossa menetelmät rekrytointien osalta olivat olleet moninaisemmat kuin perusrekrytoinneissa.

*Siirtymävaiheen haasteet* vanhan ja uuden järjestelmän välillä tuottivat kohtalaisen paljon haasteita, jotka kohdistuivat ajallisesti erityisesti siirtymävaiheessa suunnitteluvaiheesta toimintavaiheeseen, jolloin uusi rekrytointipalvelu otettiin käyttöön. Monet organisaatiot joutuivat käyttämään vanhaa ja uutta järjestelmää jonkin aikaa samanaikaisesti ja paperihakemuksia tuli edelleen paikoittain ja ne jouduttiin syöttämään manuaalisesti järjestelmään. Siirtymävaiheessa jouduttiin erityisesti sijaisrekrytointijärjestelmän kanssa haasteisiin, kun kaikki tahot eivät ottaneet sitä sellaiseksi rekrytointityökaluksi, mitä oli ajateltu.

Kolmanneksi alatutkimuskysymykseksi asetettiin kysymys siitä: *Minkälaisia emootioita ja reaktioita muutosprosessi luo organisaation työntekijöissä?* Kysymyksen asettelulla viitattiin siihen, minkälaisia tunnereaktioita organisaation kehittämisen projektien ja institutionalisoitumisen yhteydessä koetaan. Erityisen tärkeä tämä on syystä, että ihmiset ovat ne taho, jotka muutoksen mahdollistavat.

Muutosprosessin aikana koettiin selvästi *positiivisia tunteita*. Sähköisen rekrytointijärjestelmän nähtiin tuovan aitoa helpotusta työtaakkaan osana rekrytointiprosesseja. Työntekijät ymmärsivät selvästi tarpeen muutoksen taustalla ja uusi rekrytointimenetelmä otettiin ilolla vastaan. Koettiin vah-

vaa uskoa siihen, että uusi menetelmä on selvästi hyvä ja tuo todellisen avun todelliseen tarpeeseen.

Muutos toi kuitenkin myös *pelkoja uutta kohtaan*. Pelko liittyi osittain uuteen teknologiaan, kuten siihen, ettei osata käyttää uutta järjestelmää. Myös koettiin epäuskoa siihen, ettei kukaan hae oikeasti sähköisesti tai että jokin voi mennä pieleen rekrytoinneissa uuden menettelyn takia. Etenkin sijaisrekrytoineissa pelättiin, ettei saadakaan enää sijaisia kuten ennen saatiin. Myös itse sijaistyöntekijöiden puolella nousi pelkoja kuten, että voidaan esimerkiksi joutua ulkopaikkakunnalle töihin, kun tiedot ovatkin uudessa järjestelmässä.

Muutos synnytti oletetustikin *muutosvastarintaa*, mikä ilmeni monin eri tavoin. Erityisesti esille nousi lähes kaikissa haastatelluissa organisaatioissa vastustusta esimiesten taholta. Tämä ilmeni sijaisrekrytoinnin puolella siten, että esimiesten vastustus vaikutti koko työyhteisön toimintaan. Avainhenkilöt eivät välttämättä kertoneet muutoksesta eteenpäin, jolloin tietokanava katkesi, joka taas vaikutti muutoksen läpimenoon. Muutoksen vastustus ilmeni myös siten, että toimittiin vanhoilla rekrytointitavoilla, vaikka tiedossa oli, että käytössä on uusi menetelmä. Kuitenkin osittain koettiin, että muutoksen läpimenoa saattoi hidastaa se, että kerralla tuli niin paljon uutta opittavaa.

Muutos toi esille osittain *ristiriitaisia tunteita* sekä *kaipuuta vanhoihin menetelmiin*. Muutos toi ristiriitaisuutta siinä mielessä, että vaikka todella haluttiin muutosta, niin tähän ei oltu kuitenkaan vielä valmiita ja oli vaikea päästää täysin irti vanhoista menetelmistä. Toimintatavan muuttaminen ja asenteiden muuttaminen oli paikoittain haasteellista. Yksi piirre muutoksen aiheuttamissa tunteissa oli myös *informaation omistaminen*, mikä näkyi erityisesti sijaisdatan luovuttamisen vaikeutena. Pelättiin, että ne omat sijaiset viedään pois ja koettiin myös, että rekrytointi ei kuulu kenellekään muulle.

Viimeisenä alatutkimuskysymyksenä selvitettiin sitä, *Miten sosiotekninen systeemiajattelu sopii osaksi muutosprosessien läpivientiä?* Vastauksia haettiin sosiotekniseen systeemiteorian avuihin yleisellä tasolla. Sosioteknisen ajattelutavan kulmakivenä oleva sosiaalisten ja teknisten systeemien rinnakkain limittäminen koettiin tärkeänä, mikä näkyi toteutetuista tutkimushaastatteluilta. Sähköisen rekrytointijärjestelmän sisäänajoa ei olisi voitu toteuttaa täysin eristyksissä henkilöstöstä. Työtekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen koettiin tärkeinä asioina.

Tiivistetysti tutkimustulosten yhteenvedon ja päätutkimusilmiöön institutionalisoitumisesta ja organisaation kehittämisen haasteista voidaan todeta, että haasteita ilmenee niin muutosprosessin käytännön toteutuksen kuin sosiaalisten tekijöiden parista. Tarkempaa tutkimusilmiön pohdintaa ja yleistystä käydään tutkimuksen johtopäätösosiossa. Seuraavassa osiossa tutkimusraporttia pyritään löytämään linkittyviä teoreettiseen kenttään sekä löytämään suositusten näkökulmasta sitä, mitä organisaatioiden on hyvä huomioida osana tulevia muutosprosessejaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen keskeisin tavoite on ollut selvittää minkälaisia haasteita organisaatiot kohtaavat kehittäessään toimintojaan. Kontekstina tutkimuksessa on toiminut institutionalisoituminen, jolla viitataan instituutioiden virallistamiseen. Tutkimuksen alussa asetettiin päätutkimuskysymyksen *organisaation kehittämisen haasteiden* avuksi neljä alatutkimuskysymystä, joilla katettiin päätutkimuskysymys kokonaisuudessaan. Tutkimuksen taustalla tavoitteiden selvittämisen apuna toimi suomalaisen kuntasektori-toimija KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat ja heidän kokemuksensa sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotosta.

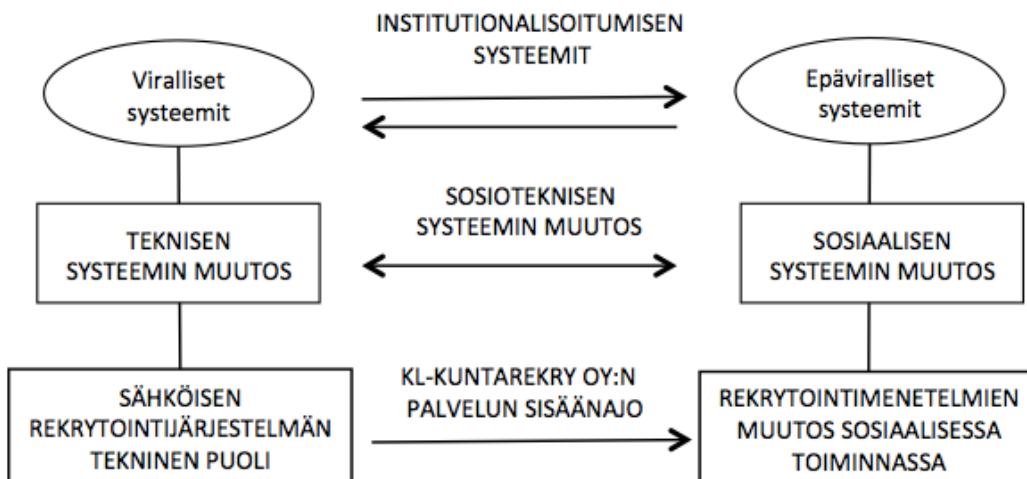
Tutkimustulokset osoittivat, että haasteita riittää paljon, kun puhutaan organisaatioiden muutoksista. Haasteet ovat hyvin moninaisia ja monitasoisia. Muutosjohtajille tämä tietää hyvin haasteellisen kentän haltuunottoa, oli muutos minkätasoinen tahansa. Kuitenkin on positiivista, että lukuisiin muutoshaasteisiin voidaan myös valmistautua ja ennakoida mahdollisia ongelmakohtia. Mikään muutos ei luonnollisesti voi mennä täysin oppikirjojen mukaisesti, mutta keinoja on olemassa lukuisia, joiden avulla mahdolliset ongelmakohdat voidaan minimoida.

Tässä johtopäätösosiossa läpikäytävät keskeiset haasteet voidaan teemoittaa kolmeen eri haastekategoriaan, jotka helpottavat tutkimuksen kannalta olennaisten havaintojen läpikäyntiä. Ensimmäiseksi käsitellään haasteet liittyen toimintojen virallistamiseen, jossa linkitetään sosiotekninen systeemiajattelu ja institutionalisoituminen yhteen. Tähän osioon on sisällytetty myös tarkastelu liittyen työntekijöiden emootioiden ja reaktioiden vaikutuksista muutoksen haasteellisuuteen. Toisena käydään läpi muutostarpeen tunnistamisen haasteet osana organisaation toimintaa. Tässä hahmotetaan sitä, mitkä tekijät ovat keskeisiä muutoksen käynnistäviä voimia ja milloin organisaation olisi syytä muuttaa toimintojaan. Kolmantena isompana kokonaisuutena on avata sitä, minkälaisia keskeisiä ja huomionarvoisia haasteita kohdataan itse muutosprosessin aikana ja mit-

kä tekijät olisi syytä ottaa etukäteen huomioon organisaatioissa, kun muutoksia lähdetään viemään läpi.

## 5.1 Toimintojen virallistamisen haasteet sosiotekninen systeemiajattelu huomioiden

Ensimmäisessä haastekategoriassa käydään läpi sitä, mitä haasteita organisaatiot kohtaavat, kun organisaatiomuutos kohdentuu sekä virallisiin että epävirallisiin systeemeihin. Lisäksi tämä osio sisältää työntekijöiden tunteiden ja reaktioiden linkittymän muutoshaasteisiin, kun toimintoja virallistetaan. Tutkimuksesta voidaan nostaa esiin ajatus, että kun vaikutetaan kahteen eri systeemiin, vaikutukset tapahtuvat näissä eri tahtiin ja ovat tästä syystä haasteellinen osa muutosta. Viitaten kuvioon 10 on siinä yhdistetty sosioteknisen systeemiteorian kahtiajako, tekniset ja sosiaaliset systeemit, institutionalisoitumisen viralliset ja epäviralliset systeemit sekä KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaiden muutosprosessin sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto.



Kuvio 10. Systemien virallistamisen kahtiajako

Tässä kohtaa on hyvä hieman selventää systemien virallistamisen linkitymiä liittyen institutionalisoitumiseen. Voidaan sanoa, että organisaatioiden kehittämisohjelmat kohdentuvat niin organisaatioiden virallisiin, että epävirallisiin systeemeihin (French & Bell 1973, 28). Lisäksi päävaikutukset kohdentuvat epävirallisiin järjestelmiin, joiden kautta ne hyväksytään



virallisiksi käytänteiksi (French & Bell 1973, 28). North (1990, 6) täsmentää virallistamisen polkua siten, että viralliset säännöt voivat muuttua yhdessäkin yössä, mutta sen vaikutus epävirallisiin järjestelmiin, kuten tapoihin ja menettelytapoihin tapahtuu hitaammin.

Kun jatketaan ajatusta institutionalisoitumisen systeemien virallistamisesta linkittäen siihen sosioteknisen systeemijattelu, päästään muutosajattelussa vielä syvemmälle. Aloittaen organisaation teknisistä systeemeistä, Molleman & Broekhuis (2001) määrittelevät ne organisaation koviin tekijöihin, kuten teknisiin laitteisiin tai informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan. Nämä ovat myös käytännössä osa organisaation virallisia systeemejä. Virallisilla ja teknisillä systeemeillä voidaan viitata tässä tutkimuksessa KL-Kuntarekryn sähköiseen rekrytointijärjestelmään itsessään.

Kun taas puhutaan sosiaalisista systeemeistä ovat ne pehmeämpiä tekijöitä, kuten henkilöstöressurit sekä työsuunnittelu (Molleman & Broekhuis 2001). Epäviralliset systeemit ovat osa sosioteknisen systeemijattelun sosiaalisia muutoksia ja voidaankin puhua käytännössä asenteiden ja toimintatapojen todellisista muutoksista. Näiden tekijöiden viralliset ja tekniset sekä epäviralliset ja sosiaaliset systeemit rinnakkain huomioiminen on ensiarvoisen tärkeitä. Organisaation muutosjohtajien on ymmärrettävä, miten eri systeemit toimivat keskenään ja miten vaikutuskanavat systeemistä toiseen toimivat.

Muutosten saaminen läpi epävirallisiin tai toisin sanoen sosiaalisiin käytänteisiin vievät enemmän aikaa, kuten North (1990, 6) on asiasta todennut. Näihin on myös vaikeampi vaikuttaa, sillä epäviralliset järjestelmät ovat Northin (1990, 37) mukaan sosiaalisesti siirrettyä informaatiota ja perintöä, jota kutsutaan myös kulttuuriksi. Taustalla olevan KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat ottivat siis käyttöönsä sähköisen rekrytointijärjestelmän ja muutos itsessään tapahtui verrattain nopeasti. Kuitenkaan muutos ei sosiaalisissa rakenteissa tapahtunut yhdessä yössä, vaan tähän meni aikaa vaihtelevasti. Tutkimustuloksista nousi esiin selvästi se, että muutokselle pitäisi

antaa tarpeeksi aikaa. Tämä tekijä on siis huomioitava jokaisen muutoksen kohdalla, että yksikään muutos ei tapahdu nappia painamalla. Ihmiset ovat ne, jotka muutoksen mahdollistavat ja heidän ajatustapojen sekä käyttäytymisten muutokset vievät aikaa.

Tutkimuksessa yhtenä alatutkimuskysymyksenä haettiin vastauksia siihen, miten sosiotekninen systeemiajattelu sopii osaksi muutosprosessien sujuvampaa läpivientiä. Ghaffarian (2011) pitävät tämän sosioteknisen systeemiajattelun ohjaavana ajatusnuorana sitä, että ihmisiä pidetään muutosprosessin aikana ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Lisäksi Burnes (2004, 66) painottaa sitä, että kun uudelleenorganisoidaan teknistä systeemiä, ei tätä tulisi tehdä ikinä eristyksissä sosiaalisista systeemeistä. Tutkimustulokset myös osoittivat, että KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat pitivät tärkeänä sitä seikkaa, että työntekijät ovat osa muutosta alusta loppuun asti. Kuitenkin koettiin, että enemmänkin olisi voitu tehdä tämän asian tiimoilta erityisesti muutosprosessin alkutaipaleella.

Yleisesti pohdittuna sosioteknisyyden roolia osana muutosprosesseja, auttaa tämä ajattelutapa selvästi hahmottamaan muutoksen kokonaisuutta ja vaikutuskanavia toisiinsa. Viitaten KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaiden käyttöön ottamaan sähköiseen rekrytointipalveluun nähdään kahtiajako, tekniset ja sosiaaliset systeemit, paljon selvemmin. Aluksi uusien toimintojen viralliset menetelmät muuttuvat uuden teknisen ratkaisun myötä ja vasta tämän jälkeen vaikutukset kohdentuvat itse sosiaalisiin rakenteisiin, joita voidaan siis myös epävirallisiksi systeemeiksi tai järjestelmiksi kutsua.

Vielä palaten ajatukseen sosioteknisen systeemiteorian metodeihin muutosprosessia helpottavana tapana, on hyvä tuoda esiin muutama keino, joita teoriakenttä tähän tarjoaa. French & Bellin (1999, 88) mukaan hyvinä keinoina ovat esimerkiksi yksilöiden tai ryhmien valtuuttaminen ja osallistaminen. Osallistamisen kautta yksilöille annetaan organisaatiossa ääni ja mahdollisuus vaikuttaa organisaation funktioihin, tavoitteisiin sekä tuleviin suuntiin paremmin (Zajac & Bruhn 1999). KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat

käyttivät jollain tasolla työryhmiä osana muutosta ja valtuuttivat jotkin tahot tiukemmin osaksi muutosprosessia. Kuitenkin olisi voinut vielä täsmällisemmin paikoittain osoittaa kenen vastuulla muutos todella on ja kiinnittää laajempi työryhmä viemään muutos alusta loppuun asti. Tämä vaatii luonnollisesti osakseen todellisen vastuun ja päätösvallan antamista yksilöille ja työryhmille.

### ***Sosiaalisten muutosten haasteet osana toimintojen virallistamista***

Teknisen uudistuksen muutokset tai päätökset uudistaa teknisiä systeemejä voidaan tehdä kohtuullisen helposti. Kuitenkin, kuten on jo todettu ei muutos tapahdu itsestään. Organisaation työntekijät ovat se taho, joka muutoksen mahdollistaa, joten onkin erittäin tärkeätä osana muutosta ymmärtää työntekijöiden emootioita ja reaktioita, jotta muutos voisi luonnistua mahdollisimman jouhevasti. Tätä seikkaa selvitettiin osana muutosta yhtenä alatutkimuskysymyksenään KL-Kuntarekry Oy:n asiakkailta.

Tutkimustulokset antoivat monia eri tunteisiin ja reaktioihin liittyviä tekijöitä, joita muutos synnytti työntekijöissä KL-Kuntarekry Oy:n asiakkailta, kun läpiajettiin sähköistä rekrytointijärjestelmää organisaatioihin. Vakol et al. (2004) määrittelevät, että vaihteluväli tunteisiin liittyen voi olla hyvin laaja muutoksen tukemisesta muutoksen vastustamiseen. Muutoksen yhteydessä tulisikin huomioida se, että jokainen tuntee ja kokee muutoksen eri tavalla, niin ylin johto, konsultit tai osa-aikaiset työntekijät (Schaafsma 1997). Lisäksi myös muutoksen luonne ja tyyppi vaikuttavat Kotterin (2007) mukaan vahvasti siihen miten muutos koetaan.

Muutosprosessi voidaan ottaa vastaan hyvin *positiivisin tuntein*, kuten tutkimustulokset osoittivat. Antonacopoulou & Gabriel (2001) mainitsevat tähän liittyen, että kun työntekijät ymmärtävät todellisen tarpeen esimerkiksi uuden teknologian kohdalla, otetaan tämä positiivisemmin vastaan. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa nousi esiin tekniseen uudistukseen liittyen uskoa uuteen menetelmään ja sen nähtiin todella tuovan apua rekrytointiprosesseihin, jotka kaipasivat uudistuksia.

Muutos voi tuottaa myös *pelkoa*, kuten tutkimustulokset näyttivät. Pelko liittyi osittain uutta teknologiaa kohtaan peläten, ettei esimerkiksi osata käyttää uutta järjestelmää. Uutta teknologiaa tai järjestelmää kohtaan voidaan kokea ahdistusta esimerkiksi syystä, että ei ole aikaisempaa kokemusta teknologian käytöstä, kuten Antonacopoulou & Gabriel (2001) asiasta kirjoittavat. Pelkoa nousi empiirisessä aineistossa myös siitä, että pelättiin epäonnistumista rekrytoinneissa uuden järjestelmän myötä tai sitä, että ei saada enää samalla tavalla työntekijöitä rekrytoitua kuten aikaisemmin. Dent & Goldberg (1999) kirjoittavat, että pelko voi liittyä itselleen tuntemattomaan ja sen myötä muutosta voidaan taas vastustaa.

Yksi selkeä isompi kokonaisuus, joka nousee esiin niin tieteellisessä kentässä kuin tutkimuksen tuloksista on *muutosvastarinta*. Tätä ilmeni tuloksissa niin rivityöntekijöiden kohdalla kuin esimiestenkin taholla. Vastustus ilmeni esimerkiksi siten, että toimittiin edelleen vanhoilla toimintatavoilla, vaikka muutoksen olisi pitänyt olla jo selvä. Yksi piirre muutosvastarinnassa ilmeni myös niin sanottuna informaation omistamisena, mikä näkyi rekrytoinneissa erityisesti sijaisrekrytointivälitysten puolella. Tässä oli mukana myös osittain pelon tunteita siitä, että välitystoiminta ei toimi enää niin kuin haluttaisiin tai koettiin, ettei tieto kuulu kenellekään muulle. Kotter & Schlesinger (1979) puhuvat siitä, että ihminen on tyypillisesti taipuvainen muutosvastarinnalle, koska pelkää menettävänsä jotain itselleen arvokasta.

Muutosvastarintaa kohtaan voidaan kuitenkin valmistautua monin eri keinoin, kuten monet tutkimukset osoittavat. Kotter & Schlesinger (1979) painottavat esimerkiksi sitä, että yksilöitä voidaan opettaa etukäteen ennen muutosta. Huomiona tähän Antonacopoulou & Gabriel (2001) painottavat oppimisen haastetta siten, että voi se aiheuttaa yksilöille epämukavuuden tunnetta tai jopa kipua. Toisena keinona Kotter & Schlesinger (1979) mainitsevat työntekijöiden helpottamisen ja tukemisen, jolloin kuunnellaan yksilöitä ja ollaan emotionaalisesti läsnä muutoksen tiimellyksessä.

Viimeisinä selkeinä tuloksista nousseina tunteisiin liittyvinä haasteina olivat *ristiriitaiset tunteet* sekä *kaipuu vanhoihin toimintatapoihin*. Ristiriitaisuus ilmeni esimerkiksi siten, että haluttiin muuttua, mutta ei täysin pystytty päästämään irti vanhoista toimintatavoista. Kotter & Schlesinger (1979) kirjoittavat siitä, että usein organisaatiomuutoksen keskellä yksilöiltä voidaan tahattomasti vaatia liikaa liian nopeasti ja tämä voi johtaa yksilöissä vastustukseen oman rajoittuvuutensa edessä.

Kun vedetään ajatukset yhteen liittyen kahtiajakoon systeemien muutoksesta, on niin teknisten kuin sosiaalisten tekijöiden huomioiminen rinnakkain erittäin tärkeää muutoksen läpiviennin kanssa toimiville tahoille. Kun ymmärretään se, että miten muutos etenee läpi organisaation ja minkälaisilla sykleillä, on muutoksen kanssa helpompi toimia ja ymmärtää työntekijöitä osana muutosta.

## **5.2 Muutostarpeen tunnistus, ensihaaste kohti organisaatioiden toimintojen muutosta**

Tutkimuksessa haettiin vastauksia muutosten perimmäisiin syihin pureutuen suomalaisessa kuntasektorissa tapahtuviin muutoksiin sekä niihin taustatekijöihin, miksi kunnissa sekä kuntayhtymissä on siirrytty sähköiseen rekrytointijärjestelmään. Toisin sanoen saadaan vastauksia siihen, mitkä tekijät saavat organisaatiot virallistamaan toimintamuotojaan. Näillä kysymyksillä päästiin hyvin käsiksi perimmäisiin tarvetiloihin, joita vasten muutosprosessit saavat alkunsa organisaatioissa.

Organisaatioille muutostarpeen tiedostaminen on jo itsessään haaste, sillä muutostarve on tiedostettava, jotta organisaatioiden toiminta voi pysyä elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä. Nadler & Tushman (1989) tiivistävät seuraavaksi käytävän johtopäätöspohdinnan hyvin siten, että organisaatiot muuttuvat, koska ne kohtaavat aika ajoin väistämättömiä muutostarpeita. Weber & Weber (2001) korostavat vielä sitä, että muutosten taustalla on ympäristön vaatimukset muutokseen. Viitaten tämän tutkimuksen taustalla

käytettyyn nelivaihemalliin, käynnistyy muutosprosessin ensimmäinen tutkimusvaihe siitä, että tunnistetaan olemassa oleva tarve (Bullock & Batten 1985).

Yleistäen voidaan tehdä kahtiajako sen suhteen mistä suunnasta muutostarpeet nousevat pintaan. Näitä muutossuuntia ovat organisaation ulkopäin tulevat eli deduktiiviset tekijät sekä sisältäpäin ulos menevät eli induktiiviset tekijät (Mintzberg & Westley 1992). Viitaten taulukkoon 8, käydään tämän kahtiajaon, deduktiivinen ja induktiivinen, avulla tutkimuksessa nousseet muutostarpeet tarkemmin läpi.

<b>DEDUKTIIVISET MUUTOSTARPEET</b>	<b>INDUKTIIVISET MUUTOSTARPEET</b>
Väestön ikääntyminen	Tiedon keskittäminen
	Näkyvyyden yhtenäistäminen
Nykyaikaisuuden vaatimus	Rekrytointityön määrän kohtuullistaminen
	Viestinnän parantaminen
	Rekrytointiprosessien tehostaminen

Taulukko 8. Deduktiiviset ja induktiiviset muutostarpeet

Alkulähtökohdiltaan muutostarve voi nousta *deduktiivisesti*, kuten tässäkin tutkimuksessa perimmäisenä syynä oli. Kuntasektori on ollut suurien muutosten kourissa, sillä se tulee kohtaamaan pulaa työntekijöistä, kun eläkkeelle jäännin luvut kasvavat (Kuntarekry 2013, b). Seurauksena tästä on noussut haasteet henkilöstöhankinnassa, sillä kilpailu työntekijöistä tulee kasvamaan (Kuntarekry 2013, a). Toinen tutkimustuloksista noussut deduktiiviseen luokkaan kuuluva tekijä on *nykyaikaisuuden vaatimus*, joka tässä tapauksessa on sähköisen rekrytointipalvelun käyttöönotto kuntasektoritoimijoilla. Uuden teknologian hyödyntäminen onkin erinomainen keino, jolla organisaatio voi kasvattaa kilpailukykyään sekä tehokkuuttaan (Applebaum 1997; Maguire & Redman 2007).

Deduktiivisten tekijöiden lisäksi haastatteluista nousi esille monia *induktiivisia* tekijöitä, jotka olivat selkeitä organisaation sisältä nousseita muutostarpeita. Näitä olivat tiedon keskittäminen rekrytointiasioissa, yleisesti yhtenäisemmän ilmeen luonti ulkopuolelle työnantajana, rekrytointityömäärän vähentäminen, viestinnän parantaminen rekrytointiasioissa niin sisäisesti kuin ulkoisesti sekä yleisesti rekrytointiprosessien tehostaminen, joka oli erityisen suotavaa sijaisvälityspuolella. Uuden sähköisen rekrytointimenetelmän avulla näitä tekijöitä voitiin helpottaa kokonaisuudessaan rekrytoinnissa merkittävästi.

Kun puhutaan muutostarpeista haasteiden näkökulmasta, on tämä haaste siksi, että yritysten on jatkuvasti seurattava ympäristöään, kuten kilpailijoita ja markkinamuutoksia. Pysyäkseen kilpailukykyisinä on organisaatioiden avainhenkilöiden nähtävä milloin on syytä muutokseen ja toimia ennemminkin proaktiivisesti kuin reaktiivisesti muutosten suhteen. Pitää huomioida myös se, että muutosprosessit ovat luonteeltaan sellaisia, että ne eivät käynnisty tyypillisesti itsekseen, vaan jonkun on ne luotava (Garvin 1998). Tutkimustulokset nostivat esiin sen, että monissa haastatelluissa organisaatioissa jokin taho organisaation sisällä ymmärsi tarpeen uudelle menetelmälle ja lähti viemään asiaan eteenpäin, joka sai KL-Kuntarekry Oy:n potentiaalisen asiakkaan ottamaan sähköisen rekrytointipalvelun käyttöönsä.

### **5.3 Muutshaasteet = Muutoskeinot**

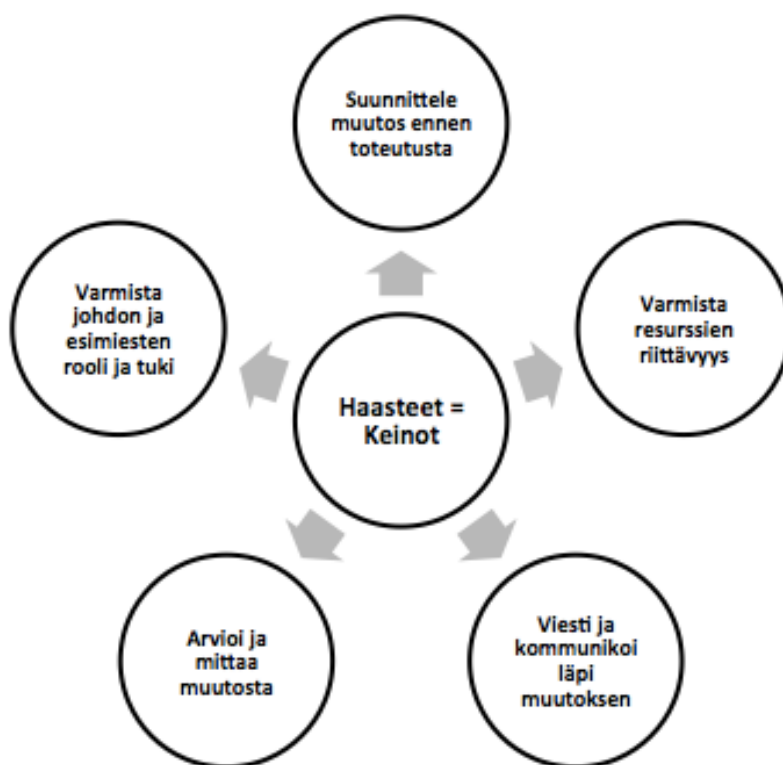
Tutkimuksen päätutkimuskysymyksessä haettiin vastausta kysymykseen siitä, minkälaisia haasteita organisaatiot kohtaavat institutionalisoidessaan toimintojaan. Tässä osiossa vastataan tarkemmin kysymykseen, että minkälaisia ovat todellisuudessa ne keskeiset haasteet itse muutosprosessin aikana. KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaiden kautta saatujen vastausten avulla pystyttiin nostamaan esiin viisi keskeistä isompaa kokonaisuutta, jotka jokaisen muutostoimijan on syytä ottaa huomioon. Lisäksi pystyttiin johtamaan päätelmä siihen, että keskeiset muutshaasteet toimivat myös käy-

tännössä keskeisinä muutoskeinoina. Kun yrityksen johto muuttaessaan toimintojaan organisaatiossa huomioi nämä keskeiset tekijät, on heillä paremmat avaimet kädessään muutoksen onnistumisen suhteen.

### **5.3.1 Keskeiset haasteet avaimina menestyksekkääseen muutokseen**

Tutkimuksen empiirisestä osuudesta nousseet keskeiset muutoshaasteet pitivät verrattain hyvin linjansa tieteellisen kirjallisuuden kanssa. Haasteita ei tässä osiossa eritellä muutosvaiheittain, vaan niistä puhutaan yleisemmällä tasolla. Kuvioon 11 on koostettu viisi keskeistä haastetta tai toisin sanoen keinoa, joiden avulla organisaatiot voivat tämän tutkimuksen tuomien tulosten mukaisesti päästä parempiin lopputuloksiin muutosprosessien aikana. Ennen itse viiden muutoshaasteen tai -keinoon läpikäyntiä on hyvä palauttaa muutama tieteellisestä kirjallisuudesta nostettu tekijä esiin, jotka jokaisen muutosjohtajan on syytä huomioda ennen muutoksen aloittamista. Beer & Nohria (2000) painottavat sitä, että ne organisaatiot, jotka pystyvät tehokkaasti yhdistelemään niin kovia että pehmeitä tekijöitä osana muutosta saavat parempia lopputuloksia. Nämä ilmenevät niin kannattavuudessa kuin tuottavuudessa ja lopulta myös parempana kilpailukykyinä. Vakola et al. (2004) tuovat esiin taas seikkoja, joiden olisi hyvä olla kunnossa ennen muutosta, joita ovat johdon sitoutuminen, resurssien allokointi, palkitsemisjärjestelmät, valmentaminen sekä henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ja implementointiin. (Vakola et al. 2004)





Kuvio 11. Keskeiset muutosprosessin haasteet = keinot

Ensimmäinen ja hyvin keskeinen haaste sekkeino on *muutoksen suunnittelu*, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti sanottuna sitä toimea, jolla toteutettava muutosohjelma muotoillaan haluttuun suuntaan ja minkä tarkoituksena on kuvailla ne askeleet muutosprosessin ajalle, joilla päästään haluttuun lopputulokseen (Van Woerkum et al. 2007). Tutkimushaastattelut toivat esille tässä kohtaa haasteita siten, että selkeä suunnitelmallisuus uupui suurilta osin ja osassa haastatelluista organisaatioista muutosta lähdettiin toteuttamaan suoraan ilman suunnittelua. Suunnitteluosuuden selkeä puuttuminen aiheutti myös sen, että muutosprosessin loppuvaiheilla jouduttiin paikkailemaan ja korjailemaan suunnitteluosuuden uupumista tai vähäisyyttä. Tulevaisuutta silmällä pitäen niin yksityisten organisaatioiden kuin kuntasektoritoimijoiden on hyvä huomioida tämä tekijä osana muutosprosessia, jotta voidaan todella tietää mihin suuntaan muutosta pitäisi viedä ja millä keinoin.

Niin kuin tutkimusaineisto niin myös tieteellinen kirjallisuus osoittaa sen, että muutos tulee suunnitella jollain tasolla. Lisäksi osana suunnittelua on

myös tärkeätä asettaa selviä mittareita, jotta voidaan aidosti mitata muutosprosessin onnistumista (Van Woerkum et al. 2007). Lisäksi vielä on erittäin tärkeätä suunnitteluvaiheessa aikatauluttaa muutos, sillä kuten Beer & Nohria (2000) tuovat esille, jopa 70 prosenttia muutosyrityksistä epäonnistuu jollain tasolla, koska muutos toteutetaan liian kiireisesti. Muutoksen aikataulutusta myös painotettiin tärkeänä elementtinä tutkimushaastatteluiden yhteydessä.

*Henkilöstöressurssien määrä ja riittävyys* on erittäin tärkeää mitoittaa heti muutosprosessin alussa oikealle tasolle. Tämä nousi empiirisestä aineistosta selkeäksi haastekohdaksi siten, että sitä ei mitoitettu kaikin kohdin tarpeeksi. Yhden henkilön voimin ei muutosta pystytty joustavasti viemään läpi ja muutokseen kiinnitetyt henkilöt vaihtuivat muutosprosessin aikana, mikä viivästytti prosessin etenemistä. Lisäksi taloudelliset resurssit, mihin henkilöstöressurssit kuuluvat, ovat myös tärkeitä tekijöitä määrittää ja selvittää hyvin etukäteen. Tutkimushaastatteluissa nousseena haasteena esimerkiksi uuden rekrytointitoimen luominen oli hyvin vaikeaa parissa organisaatiossa, joissa tästä syystä muutosprosessin alku viivästyi.

Henkilöstöressursseihin liittyen käytännön apukeinona tieteellinen kenttä ehdottaa ulkoisen konsultaation avun käyttämistä, kuten Beer & Nohria (2000) artikkelissaan mainitsevat. He puhuvat siitä, että ulkopuolinen konsulttihenkilö on se taho, joka voi tarjota organisaatiolle sellaista tietoa ja teknistä osaamista, mitä yrityksellä itsellään ei välttämättä ole. Tämä kohta tutkimuksessa erosi tieteellisestä kirjallisuudesta, sillä lähes poikkeuksetta haastatellut organisaatiot eivät hyödyntäneet ulkoista apua, vaan tekivät muutosprosessiin liittyvät toimet itsenäisesti. Ulkoisen konsultaatioavun käyttö onkin hyvä vinkki tulevaisuutta varten uusien muutoksien kohdalla. Tutkimuksen empiiriset tulokset toivat yhdeksi haastekohdaksi *viestinnän ja kommunikaation* haasteellisuuden. Yleisin ongelma tässä oli viestinnän puutteellisuus tai suunnittelemattomuus. Viestintäkeinot olivat hajanaisia ja ne olisivat selvästi vaatineet enemmän strategista otetta. Haastekohtana

oli myös se, että viestintä ei saavuttanut kaikkia olennaisia tahoja joka tilanteessa.

Tieteellinen kirjallisuus painottaa muutosviestinnän tärkeyttä, joista esimerkiksi Frahm & Brown (2007) näkevät sen erittäin tärkeänä elementtinä osana muutosta. Kotter (2007) korostaa sitä, että menestyksekkäimmät organisaatiot ovat onnistuneet muutosyrityksissä kirkastamaan oivallisesti oikean suunnan osana muutosta. Valmiutta voidaan luoda muutokseen juurikin muutosviestinnälle, kuten Armenakis & Harris (1993) toteavat.

Empiirisestä aineistosta nousi myös esiin viestintästrategian tärkeys, mitä haastatellut organisaatiot jälkikäteen pitivät tärkeänä elementtinä. Young & Post (1993) korostavat sitä, että muutosviestintä kaipaa taustalleen aina jonkinlaisen viestintästrategian. Työntekijät kaipaavat suuresti tietoa muutoksen aikana ja muutospäätösten takana olevista perusteista (Young & Post 1993). Muutosviestinnässä pitäisi lisäksi viestiä heti kun jokin asia on tiedossa, ei vasta sitten kun asia on jo ratkaistu. Tiedottamattomuus voi johtaa työntekijöissä tyytymättömyyteen ja muihin negatiivisiin tunnetiloihin (Young & Post 1993). Viestintä on myös keino saada työntekijät ymmärtämään muutoksen hyödyt heille itselleen (Truong & Swierczek 2009).

Organisaatioiden on hyvä pitää lisäksi mielessä se, että muutosprosessin yhteydessä epäonnistunut informaation jakaminen voi tuoda negatiivista vaikutusta prosessin onnistumiseen nähden (Covin & Kilmann 1990). Young & Post (1993) täsmentävät vielä, että viestin joka organisaation jäsenille lähetetään pitää olla yhtenäinen eli toimintojen ja sanojen tulisi mennä käsi kädessä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoitti, että *muutoksen mittaaminen sekä arviointi* koetaan haasteellisena. Tutkimushaastattelut osoittivat, että sitä ei joko ollut käytännössä ollenkaan tai sitä tehtiin epäsuorasti. Osittain palautetta kertyi KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaille suullisesti ja joissakin organisaatioissa tehtiin jonkintasoisia kvantitatiivisia mittauksia. Suurin ongel-

makohta oli monessa se, että ei ollut olemassa selkeää arviointityökalua, jonka avulla olisi voitu todentaa muutoksen etenemisen onnistumista. Selvä mittaustyökalu olisi helpottanut monen kunnan tai kuntayhtymän muutoksen mittaamista, jolloin olisi nähty todelliset edistysaskeleet ja lisämuutosta vaativat toimet.

Liittyen muutoksen arviointiin ja mittaamiseen Van Woerkum et al. (2007) pitävät tärkeänä, että tavoitteet osana muutoksen suunnittelua tulisi kyetä muotoilemaan niin tarkasti kuin mahdollista. Tämä osio on hyvä täsmentää muutoksen suunnitteluvaiheessa, jolloin tavoitteen asetantaan on helpoin tarttua. Hacker & Washington (2004) puhuvat juuri tästä siten, että ilman todellista mittaamista muutosprosessin aikana, ei voida tietää, onko onnistuttu tavoitteiden saavuttamisessa. He myös puhuvat välietappien mittamisen tärkeydestä.

Tuloksista nousi vahvasti esille jokaisessa *muutosvaiheessa johdon sekä esimiesten rooli ja sen haasteellisuus*. Koettiin, että esimiesten puolelta tullut muutosvastustus vaikeutti muutoksen läpivientiä yksiköihin ja vaikutti negatiivisella tavalla muutoksen kulkuun. Ylin johto oli lähes kautta linjan asian puolella, mutta koettiin selkeän ”mahtikäskyn” puute organisaatioissa osana muutosta.

Beer & Nohria (2000) painottavat sitä, että yritysten johtajien tulee ymmärtää yhä paremmin muutoksen luonne ja kokonaisprosessi. Schalk et al. (1998) tuovat esiin näkemyksen osaksi muutosjohtamista siten, että heidän tulisi huomioida niin sanotut työntekijöiden psykologiset sopimukset osana muutosta. Psykologisia sopimuksia käytännössä rikotaan muutoksen yhteydessä ja rakennetaan taas uudelleen (Schalk et al. 1998).

Novelli et al. (1995) näkevät, että ihmiset seuraavat muutoksessa niitä tahoja, jotka muutosta johtavat. He myös tuovat esiin näkemyksen, että johtajien tulee kyetä myös itse muuttumaan, kun muutosprosessia viedään läpi. Kotter (2007) painottaa, että ylimmän johdon on toimittava aktiivisena kannustajana osana muutosta erityisesti kun kyseessä on laajamittainen

organisaatiomuutos. Kotter (2007) kirjoittaa myös, että mikäli johtajat itse kieltäytyvät muuttumasta, voi tällä olla jopa tuhoisa vaikutus muutosprosessin onnistumiseen. Young & Post (1993) puhuvat taas ylimmän johdon asenteista linkittyen alempaan johtotasoon eli esimiesten käytökseen organisaatiossa. Esimiesten käytöksellä muutoksessa on siis suora vaikutus rivityöntekijöihin, jotka tilanteessa, jossa saavat tukea esimiehiltään, muuttuvat osana muutosta todennäköisemmin (Weber & Weber 2001).

Kaikki nämä edellä mainitut muutoshaasteet ovat tärkeitä tekijöitä muutosprosessin parempaan onnistumiseen nähden. Jokainen näistä haasteista on sen kaltainen, että etukäteen nämä huomioimalla voidaan suuresti vaikuttaa siihen, että ne toimivat keinoina ja ohjaavina menetelminä. Jokainen organisaatio tai yksikkö on luonnollisesti erilainen keskenään ja jokaisessa tulee huomioida erilaiset tekijät osana muutosta. Muutoksen laajuus ja tyyppi sekä konteksti ovat avainasemassa pohdittaessa oikeita metodeita muutoksen menestyksekkääseen läpivientiin.

## 5.4 Jatkotutkimustarpeet

Tutkielma käsitti hyvin laajan joukon tekijöitä, joita olisi ollut mielenkiintoista tutkia enemmänkin. Kuitenkin jouduttiin tekemään rajauksia, jotta tutkimus ei laajenisi liikaa. Seuraavissa kappaleissa esitellään muutamia tutkimusideoita tulevaisuutta silmällä pitäen.

Tutkijaa itseään jäi erityisesti kiinnostamaan ja kiehtomaan sosiotekninen systeemiajattelutapa ja tarkemmin sosiotekninen systeemiteoria kokonaisuudessaan. Sosiotekninen teoriamaailma on erittäin laaja kokonaisuus ja jatkotutkimuksen kannalta olisi kiintoisaa ottaa koko teoriakenttä mukaan ja tehdä tutkimusta selvästi sosioteknisyys keihäänkärkenä. Tällä tutkimuksella raapaistiin sosioteknisyyden pintaa, mutta sen alla on paljon lisää, jota voisi tutkia ja tuoda yhä vahvemmin osaksi muutosprosessien haasteellista läpivientiä.

Lisäksi erittäin kiinnostavaksi jatkotutkimusten kannalta olisi tutkia tai tarkemmin vertailla, kohdataanko samoja haasteita yksityisellä sektorilla kuin kuntasektorilla tai sitten toiselta näkökannalta vertailla kansainvälisesti kuntasektoreita keskenään.

Jatkotutkimusideoita nousi verrattain paljon edellä esiteltyjen lisäksi tutkijan mielessä tutkimuksen aikana. Tästä tutkimuksesta voi nostaa hyvin monenlaisia seikkoja tarkempaan tarkasteluun vaihtelemalla näkökulmaa tai jonkin aihealueen syvyyttä. Vain taivas on rajana tutkimusaiheiden kanssa, kun puhutaan haasteellisista organisaatiomuutoksista ja keinoista näihin lukuisiin haasteisiin.

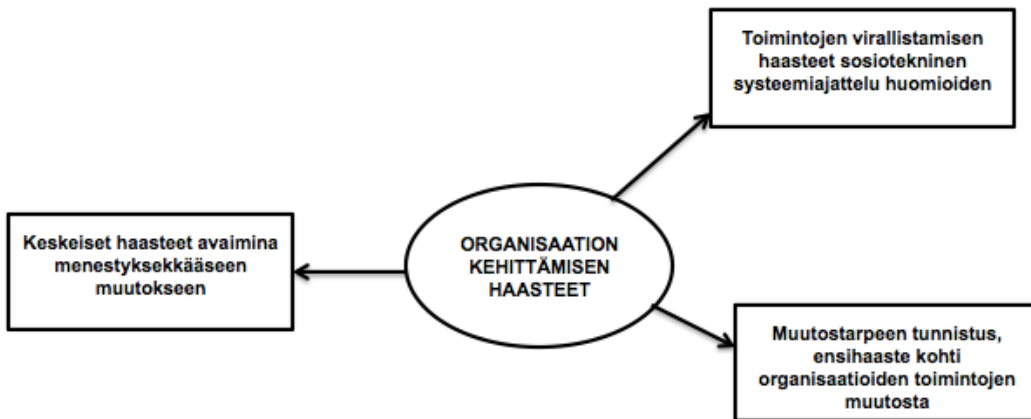
## 6 YHTEENVETO TUTKIELMASTA

Tämä tutkimus käsittelee organisaatioiden kehittämistä sekä muutosten haasteellista läpivientiä. Lähestymistapana tutkimuksessa on toiminut toimintojen virallistaminen, jota kutsutaan myös institutionalisoitumiseksi. Tieteellinen kenttä painottaa vahvasti sitä, että organisaatioiden on muutettava toimintojaan, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisinä (Vakola et al. 2004). Kun organisaatiot muuttavat toimintojaan tehokkaammiksi suojelevat ne tällä omaa toimintaansa ja saavat toisiin organisaatioihin nähden kilpailuetua (Meyer & Rowan 1977).

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja menetelmänä on käytetty henkilökohtaisia haastatteluja. Tutkimuksessa päästiin tutustumaan suomalaisten kuntasektoritoimijoiden haasteisiin osana heidän muutosprosessiaan. Vastauksia tutkimuksen kysymyksiin haettiin kuntasektoritoimija KL-Kuntarekry Oy:n asiakkailta. KL-Kuntarekry Oy on perustettu sähköisen rekrytointityökalun tarpeelle henkilöstöhankinnan avuksi kuntasektorilla toimiville organisaatiolle (KuntaIT 2011). Kiinnostuksen kohteena oli se, miten tämä uusi sähköinen rekrytointimenetelmä on saatu läpivietyä kuntiin sekä kuntayhtymiin.

Tutkimustulokset toivat esille paljon erilaisia haasteita koskien muutosten läpivienneistä organisaatioihin. Organisaation kehittämisen kenttä on erittäin laaja ja haasteellinen, mikä tekee sen, että muutosjohtajien on huomioitava monia eri tekijöitä samaan aikaan kehittäessään organisaatioidensa toimintoja. Tutkimuksen alussa asetettujen tavoitteiden ja tutkimuskysymysasetteluiden kautta saatiin muodostettua lopulta johtopäätöspohdinnassa kolme eri haastekategoriaa, jotka ovat esitettynä kuviossa 12. Ensimmäinen kategoria keskittyy toimintojen virallistamisen haasteisiin sisältäen työntekijöiden tunteiden ja reaktioiden vaikutukset muutoksen haasteellisuuteen sekä sosioteknisen systeemiajattelun annit. Toinen kategoria keskittyy pohtimaan muutostarpeiden tunnistamisen haasteita ja viimeinen

keskittyen siihen, mitkä ovat tyypillisimmät haasteet itse muutosprosessin aikana.



Kuvio 12. Organisaation kehittämisen haastekategoriat

Ensimmäisen haastekokonaisuuden käsittelykulmana toimi *toimintojen virallistamisen haasteet* yhdistettynä sosiotekninen systeemiajattelu osaksi tätä. Kun siis tutkitaan organisaatiomuutosta, voidaan todeta, että muutokset kohdentuvat niin virallisiin kuin epävirallisiin rakenteisiin (French & Bell 1973, 28). Viralliset rakenteet liittyvät organisaation koviin tekijöihin, kuten teknisiin laitteisiin tai informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan (Molleman & Broekhuis 2001). Epäviralliset tekijät ovat taas pehmeämpiä tekijöitä, kuten asenteet tai toimintatavat. Organisaatioiden viedessä muutoksia läpi kestää muutosten saaminen epävirallisiin rakenteisiin pidempään, koska ne ovat sosiaalisesti siirrettävää informaatiota ja perintöä (North 1990, 37).

Tutkimuksessa pohdittiin yhtenä kysymyksenä sitä, miten sosiotekninen systeemiajattelu sopii osaksi muutosprosessien tehokkaampaa läpivientiä. Sosioteknisyys terminä tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatiot ovat yhdistelmiä toisiinsa linkittyvistä systeemeistä, jotka ovat sosiaalisia ja teknisiä (French & Bell 1999, 86). Burnes (2004, 66) painottaa sitä, että kun uudelleenorganisoidaan teknistä systeemiä, ei tätä tulisi tehdä ikinä eristyksissä sosiaalisista systeemeistä. Sosiotekninen systeemiajattelu painottaa vielä



keinovalikoimana muutosprosessien sujuvampaan läpivientiin yksilöiden ja ryhmien valtuuttamista ja osallistamista (French & Bell 1999, 88).

Voidaan siis ajatella, että muutosta tapahtuu kahdessa eri systeemissä ja muutokset näissä tapahtuvat hieman eri tahtiin ja ovat tästä syystä haasteellisia. Tutkimuksen johtopäätöksissä niputettiin yhteen viralliset ja tekniset sekä epäviralliset ja sosiaaliset systeemit, jotka avustavat muutosjohtajia ymmärtämään paremmin muutoksen elementtejä ja vaikutuskanavia. Taustalla olevan KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaat ottivat käyttöönsä sähköisen rekrytointijärjestelmän ja tutkimustulokset osoittivat, että muutos itsessään tapahtuu verrattain nopeasti teknisissä systeemeissä. Kuitenkin itse sosiaalinen muutos tapahtuu hitaammin, sillä toimintatapojen muuttaminen vie oman aikansa. Loppupäätelmänä voidaan nostaa esille se, että muutos tarvitsee osakseen tarpeeksi aikaa, jotta muutettava systeemi todella jää pysyväksi tavaksi toimia.

Sosiotekniset teoriat painottavat hyvin vahvasti organisaatiomuutoksissa ihmisten arvoa (Dexter 1996). *Ihmisten toimintatavat ja reaktiot* ovat erittäin tärkeitä tuntea, sillä muutoksen toteuttavat lopulta organisaation työntekijät. Vakola et al. (2004) puhuvat siitä, että tunnevaihtelu muutokseen liittyen voi vaihdella yksilöillä niin positiivisesta muutoksen tukemisesta negatiiviseen muutoksen vastustamiseen. On hyvä huomioida, että jokainen organisaation työntekijä kokee muutoksen eri tavalla, toimii yksilöissä tehtävässä tai asemassa tahansa (Schaafsma 1997).

Tutkimustuloksissa havaittiin niin positiivisia kuin negatiivisia tunnereaktioita. Antonacopoulou & Gabriel (2001) täsmentävät sitä, että kun työntekijät ymmärtävät muutoksen takana olevan todellisen tarpeen, otetaan tämä vastaan positiivisemmin. Muutos voi tuoda myös negatiivisia tunteita, kuten tutkimustuloksista nousi esiin pelkoa uutta teknologiaa ja järjestelmään kohtaan. Ihmiset voivat pelätä herkästi Dent & Goldbergin (1999) mukaan itselleen jotain tuntematonta ja tästä syystä vastustavat muutosta. Muutosta kohtaan voidaan näin ollen tuntea muutosvastarintaa ja kuten Kotter &

Schlesinger (1979) kirjoittavat tästä, voivat ihmiset vastustaa muutosta, koska pelkäävät menettävänsä itselleen jotain tärkeitä. Lisäksi tunteet voivat ilmetä ristiriitaisina tunteina tai selvänä kaipuuna vanhoihin tapoihin.

*Muutostarpeen tiedostaminen* voi olla myös haaste organisaatiossa ja kuten Nadler & Tushman (1989) toteavat, muutostarpeita kohdataan organisaation toiminnassa väistämättä. Organisaatioiden onkin siis huomattava lukuisia vihjeitä ympäristöstään muutoksen tarpeelle, jotta yritysten toiminta pysyisi elinkelpoisena. Itse muutostarpeet voivat nousta pinnalle niin organisaation ulkoapäin tulevana kuin sisältäpäin kumpuavina. Tämän tutkimuksen tulokset toivat esiin kumpiakin näistä, kuten että suomalaisessa kuntasektorissa tapahtuu suuria muutoksia eläköitymisaallon myötä (Kuntarekry 2013, b). Tämä tekijä lukeutuu ulkoiseen muutostarpeeseen, johon kuntatoimijoiden oli vastattava muuttamalla toimintatapojaan liittyen rekrytointimenetelmiin. Organisaation sisältä nousseita muutostarpeita voi olla lukemattomia, kuten tässä tutkimuksessa esimerkiksi olivat rekrytointitiedon keskittäminen, yhtenäisen ilmeen luonti organisaationa sekä rekrytointiprosessien tehostaminen.

Kolmas haastekategoria käsitteli *muutosprosessin aikana kohdattavia keskeisiä muutoshaasteita*. Tutkimuksen tulokset ja teoreettinen taustamateriaali antoivat selvät viitteet siitä, että paras keino kohdata muutoshaasteet on kohdata ne keinoina. Voidaan siis ajatella, että kun organisaatio huomioi ennen muutosta nämä seikat, on sillä paremmat mahdollisuudet menestyä lukuisissa haasteellisissa muutosprosesseissa. Tutkimus toi esiin viisi keskeistä haastetta.

Ensinnäkin muutos on syytä suunnitella jollain tasolla, mikä tarkoittaa sitä, että suunnitellaan ne toimet, joilla muutosohjelma viedään oikeaan suuntaan sekä kuvataan ne askeleet, joilla päästään haluttuihin tavoitteisiin (Van Woerkum et al. 2007). Toinen tärkeä seikka on asettaa resurssitaso riittävälle tasolle, jotta käytettävissä on tarpeeksi henkilöstötyövoimaa. Li-

säksi ulkopuolisen konsultaation käyttö on erittäin suotavaa osana muutosprosessia, kuten Beer & Nohria (2000) toteavat.

Kolmanneksi muutoksesta on organisaatioissa viestittävä ja kommunikointava riittävässä määrin ja oikea-aikaisesti. Muutosviestinnän kohdalla on hyvä suunnitella viestinnän helpottamiseksi rinnalle viestintästrategia (Young & Post 1993). Neljänneksi muutosta tulisi mitata ja arvioida jollain tasolla. Osana muutoksen suunnittelua on oltava tavoitteet riittävän täsmällisesti määriteltynä, jotta todella tiedetään mitä mitataan (Van Woerkum et al. 2007). Viimeisenä erittäin tärkeänä huomioitavana tekijänä on johdon ja esimiesten tuki sekä rooli osana muutosta. On hyvä huomioida, että tyypillisesti yksilöt seuraavat muutoksessa niitä tahoja, jotka muutosta johtavat (Novelli et al. 1995).

Kun vedetään ajatukset yhteen tutkimuksesta, on se tuonut arvokasta tietoa siitä, mitä tekijöitä jokaisen muutoksen kanssa painivan johtajan on hyvä huomioida osana toimintaansa. Näkökulmia muutokseen on lukuisia ja haasteita riittää jokaisessa muutosvaiheessa. Keinoja on kuitenkin olemassa siihen, miten muutosprosesseihin voidaan valmistautua. Tärkeää on huomioida muutoksen laajuus sekä se minkälaiseen organisaatioon muutoksia ollaan viemässä. Mikään muutoksista, olivat ne isoja tai pieniä, eivät mene aina täysin nappiin, mutta jokaisesta muutoksesta voi aina oppia seuraavaa muutosta varten. Riittävä valmistautuminen, ihmisten osallistaminen ja realistinen ote kantavat jo pitkälle.

## LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Antonacopoulou, E. P. 1999. Individuals' responses to change: the relationship between learning and knowledge. *Creativity and Innovation Management*, vol. 8, nro 2, sivut 130-139.

Antonacopoulou, E. P. & Gabriel, Y. 2001. Emotion, learning and organizational change. Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 14, nro 5, sivut 435- 451.

Appelbaum, S. H. 1997. Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decisions*, vol. 35, nro 6, sivut 452-463.

Armenakis, A. A. & Harris, S. G. 1993. Creating readiness for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, nro 2, sivut 169-183.

Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard business review*, vol. 78, nro 3, sivut 133-141.

Bullock, R.J. & Batten, D. 1985. It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Studies* (pre -1986), vol. 10, nro 4, sivut 383-412.

Burnes, B. 1996. No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, vol. 34, nro 10, sivut 11-18.

Burnes, B. 2004. *Managing change*. Essex: Pearson Education Limited.

Covin, T. J. & Kilmann, R. H. 1990. Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*, vol. 15, nro 2, sivut 233-248.

Cummings, T. G. 1978. Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis. *The Academy of Management Review*, vol. 3, nro 3, sivut 625-634.

Dent, E. B. & Goldberg, S. G. 1999. Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, nro 1, sivut 25-41.

Dexter, D. 1996. Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, vol. 49, nro 5, sivut 541-552.

Dillard, J. F., Rigsby, J. T. & Goodman, C. 2004. The making and remaking of organization context – Duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 17, nro 4, sivut 506-542.

Eskola, J. & Suoraranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Frahm, J. & Brown, K. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, nro 3, sivut 370-387.

French, W. L. & Bell, C. H. 1973. *Organisaation kehittäminen*. Tapiola: Oy Weilin+Göös Ab:n kirjanpaino.

French, W. L. & Bell, C. H. 1999. *Organization Development – Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Sixth Edition. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.

Gabriel, Y. 1998. Psychoanalytical contributions to the study of the emotional life of organizations. *Administration & Society*, vol. 30, nro 3, sivut 291-314.

Garvin, D. A. 1998. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, vol. 39, nro 4, sivut 33-50.

Ghaffarian, V. 2011. The new stream of socio-technical approach and main stream information systems research. *Procedia Computer Science*, vol. 3, sivut 1499-1511.

Hacker, M. & Washington, M. 2004. How do we measure the implementation of large-scale change? *Measuring Business Excellence*, vol. 8, nro 3, sivut 52-59.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ingvaldsen, J. A. & Rolfsen, M. 2012. Autonomous work groups and the challenge of inter-group coordination. *Human Relations*, vol. 65, nro 7, sivut 861-881.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan, V. J. 2008. Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, nro 4, 2008, sivut 294-316.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter, J. P. 2007. Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, vol. 73, nro 2, sivut 59-67.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, vol. 57, nro 2, sivut 106-114.

Loppuraportti. 2011. Valtakunnallinen kunta-alan rekrytointi- ja sijaisratkaisu, Loppuraportti 15.6.2011- KuntaIT arviointi projektin toteutuksesta. [sähköpostiviesti]. tuula.nurminen(at)kuntarekry.fi 26.4.2013.

Louise, C. 1996. Analysing business performance: counting the “soft” issues. *Leadership & Organization Development*, vol. 17, nro 4, sivut 21-28.

Luna-Reyes, L. F., Zhang, J., Gil-García, J. R. & Cresswell, A. M. 2005. Information systems development as emergent socio-technical change: a practice approach. *European Journal of Information Systems*, vol. 14, nro 1, sivut 83-105.

Maguire, S. & Redman, T. 2007. The role of human resource management in information systems development. *Management Decisions*, vol. 45, nro 2, sivut 252-264.

Margulies, J. S. & Kleiner, B. H. 1995. New design of work groups: applications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, vol. 3, nro 2, sivut 12-18.

McHugh, M. 1997. The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19, nro 4, sivut 345-362.

Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, nro 2, sivut 340-363.

Mintzberg, H. & Westley, F. 1992. Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 13, special issue, sivut 39-59.

Molleman, E. & Broekhuis, M. 2001. Socio-technical systems: towards an organizational learning approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 18, nro 3-4, sivut 271-294.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1989. Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, vol. 3, nro 3, sivut 194-204.

Nelson, L. 2003. A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, vol. 10, nro 1, sivut 18-30.

North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

Novelli, L., Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. 1995. Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, sivut 15-36.

Nurminen, T. 2013. Yritysesittelymateriaalia KL-Kuntarekry Oy:stä. [sähköpostiviesti]. [tuula.nurminen\(at\)kuntarekry.fi](mailto:tuula.nurminen@kuntarekry.fi) 26.4.2013.

Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. 1997. The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, vol. 26, nro 2, sivut 37-49.

Schaafsma, H. 1997. A networking model of change for middle managers. *Leadership & Organizations Development Journal*, vol. 18, nro 1, sivut 41-49.

Schalk, R., Campbell, J. W. & Freese, C. 1998. Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 19, nro 3, sivut 157-163.



Schein, E. H. 2002. Models and tools for stability and change in human systems. Society for Organizational learning and the Massachusetts Institute of technology, vol. 4, nro 2, sivut 34-46.

Scott, W. R. 2008. Institutions and organizations. Sage Publications.

Thach, L. & Woodman, R. W. 1994. Organizational change and information technology: managing on the edge of cyberspace. Organizational Dynamics, vol. 23, nro 1, sivut 30-46.

Truong, T. L. A. & Swierczek, F. W. 2009. Predicting the relationship between human resource factors and the effectiveness of a change project. Asia Pasific Management Review, vol. 14, nro 1, 69-83.

Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. 2004. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. Journal of Managerial Psychology, vol. 19, nro 2, sivut 88-110.

Van Woerkum, C. M. J., Aarts, M. N. C. & De Grip, K. 2007. Creativity, planning and organizational change. Journal of Organizational Change Management, vol. 20, nro 6, sivut 847-865.

Weber, P. S. & Weber, J. E. 2001. Changes in employee perceptions during organizational change. Leadership & Organization Development Journal, vol. 22, nro 5/6, sivut 291-300.

Worren, N. A. M., Ruddle, K. & Moore, K. 1999. From organizational development to change management: the emergence of a new profession. The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 35, nro 3, sivut 273-286.

Young, M. & Post, J. E. 1993. Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees. Organizational Dynamics, vol. 22, nro 1, sivut 31-43.

Yuksel, Ihsan. 2012. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, vol. 7, nro 24, sivut 52-66.

Zajac, G. & Bruhn, J. G. 1999. The moral context of participation in planned organizational change and learning. *Administration & Society*, vol. 30, nro 6, sivut 706-733.

### **Sähköiset lähteet**

Kunnat.net. 2010. Tuottavuuden esteet poistettava kunnilta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.5.2013]. Saatavilla:  
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2010/11/Sivut/Tuottavuuden-esteet-poistettava-kunnilta.aspx>.

Kunnat.net. 2011. Kuntaliitto-konserni. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:  
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/konserni/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. 2012. Puolet kuntatyöntekijöistä eläköityy – valtuustot avainasemassa palvelujen turvaajina. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.5.2013]. Saatavilla:  
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2012/05/Sivut/puolet-kuntatyontekijoista-elakoityy.aspx>

Kuntait. 2011. Kuntarekry-hanke onnistui – tuloksena suosittu rekryointipalvelu [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.5.2013]. Saatavilla:  
[http://www.kuntait.fi/ajankohtaista/uutiset\\_ja\\_tiedotteet/kuntarekryhanke\\_onnistui\\_\\_tuloksena\\_suosittu\\_rekryointipalvelu](http://www.kuntait.fi/ajankohtaista/uutiset_ja_tiedotteet/kuntarekryhanke_onnistui__tuloksena_suosittu_rekryointipalvelu)

Kuntalehti. 2009 / 08. Kunnille rakennetaan omaa rekryointiportaalia. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:  
<http://www.kuntalehti.fi/Pdfarkisto/KL-0908.pdf>

Kuntalehti. 2010 / 07. Kuntarekrypalvelu aloittaa syksyllä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuntalehti.fi/Pdfarkisto/KL-1007.pdf>

Kuntalehti. 2011 / 01. Kuntarekry-palvelu on hyvässä vauhdissa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuntalehti.fi/Pdfarkisto/KL-1101.pdf>

Kuntarekry. 2013, a. Ammattimaista rekrytointia kuntiin. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuntarekry.fi/Tietoakuntarekrysta/kunnille/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, b. Työtä kunta-alalla tehdään tuhansissa ammateissa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuntarekry.fi/TyotaKunta-alalta/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, c. Työpaikkoja lukuisilla eri ammattialoilla. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuntarekry.fi/TyotaKunta-alalta/Toimialat/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, d. Kunta-alan monipuoliset työnantajat. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla: <http://www.kuntarekry.fi/TyotaKunta-alalta/TutustuTyonantajiin/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, e. Monipuolinen rekrytointipalvelu. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuntarekry.fi/Tietoakuntarekrysta/KuntarekrynKayttajienEsittelyja/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, f. Rekrytointipalvelut työnantajille. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla:

<http://www.kuntarekry.fi/Tietoakuntarekrysta/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, g. Kuntarekrypalvelu saat helposti ja nopeasti käyttöön. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla: <http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/KuntarekrynKayttajienEsittelyja/nopeasti-kayttoon/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, h. Kuntien käyttöön ilman kilpailutusta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla <http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/KuntarekrynKayttajienEsittelyja/hetikayttoon/Sivut/Default.aspx>

Kuntarekry. 2013, i. Muutosvalmennus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla: <http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Koulutukset/Sivut/muutosvalmennus.aspx>

Kuntarekry 2013, j. Houkuttele työnantajana. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla: <http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/kunnille/houkuttele-tyonantajana/Sivut/Default.aspx>

Kuntatyönantajat. 2013. Kunnat ovat hyviä työnantajia. [Viitattu 17.5.2013]. Saatavilla: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kuntatyonantajana/Sivut/default.aspx>

Lapin ELY-keskus. 2012. Kunta-alan työvoima- ja osaamistarpeet muutoksessa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavilla [http://www.elykeskus.fi/fi/tiedotepalvelu/2012/Sivut/Kuntaalan\\_tyovoima\\_ja\\_osaamistarpeet\\_muutoksessa.aspx](http://www.elykeskus.fi/fi/tiedotepalvelu/2012/Sivut/Kuntaalan_tyovoima_ja_osaamistarpeet_muutoksessa.aspx)

Trist, E. 1981. The evolution of socio-technical systems – a conceptual framework and an action research program. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.4.2013]. Saatavilla [http://www.sociotech.net/wiki/images/9/94/Evolution\\_of\\_socio\\_technical](http://www.sociotech.net/wiki/images/9/94/Evolution_of_socio_technical)

## **LIITTEET**

### **Liite nro 1:**

#### **SAATEKIRJE**

*Hei KL-Kuntarekry Oy:n asiakas,*

Lähestyn Teitä Pro Gradu- lopputyöni tiimoilta, jonka aihe on ”*Organisaation kehittämisen haasteet: Sosio-Teknisen Systeemiteorian näkökulmasta*” ja pyydän Teitä mukaan lopputyöni empiriaosuuden haastatteluihin. Tutkielma liittyy KL-Kuntarekry Oy:n kuntien henkilöstöhankintaan kehittämisen työkalun käyttöönottoon ja toimintatapojen muutoksen läpiviemisen haasteisiin.

Opiskelen Lappeenrannan Teknillisessä yliopistossa pääaineenani Johtaminen ja organisaatiot ja kiinnostukseni kohteet ovat muutosjohtamisen sekä organisaation kehittämisen aihepiireissä. Tässä kirjelmässä kerron teille pro graduni tärkeimmät suuntaviivat, hyödyt haastateltaville organisaatioille sekä lopputyön aikataulun.

#### ***Hyöty haastateltaville organisaatiolle***

Haastatteluun osallistuvat organisaatiot (kunnat ja kuntayhtymät) saavat laaja-alaisen kuvan muutosprosessin eri vaiheiden haastekohdista. He voivat myös verrata omia kokemuksiaan toisten vastaavan muutoksen läpikäyneiden kokemuksiin. Kolmantena hyötykohtana on se, että tutkielmasta syntyvää tietoa voidaan hyödyntää jatkossa organisaation muissa muutostilanteissa.

#### ***Tiivistelmä tutkimuksen suuntaviivoista***

Tutkimuksen taustalla avustavan teorian keskiössä tulee olemaan *organisaation kehittäminen*. Viitekehys lähtee Blake & Buttonin vuonna 1985 luomasta muutosvaihemallista, joka jakaantuu neljään eri muutosvaihee-

seen ja jokainen näistä vaiheista sisältää lisäksi muutosprosesseja. Tämän vaihemallin avulla käydään läpi muutoksen koko kaari ja haetaan *haastekohtia sekä ns. ”kipupisteitä”* jokaisesta muutosvaiheesta. Lisäksi pyritään hakemaan vastauksia siihen, *miksi toimintatapojen muuttaminen on niin haasteellista ja miten ihmisten toimintatapojen muutosta voitaisiin helpottaa.*

### ***Tutkimusmenetelmät ja aikataulu***

Tutkielma on laadullinen ja aineisto tullaan keräämään puolistrukturoitujen haastattelujen keinoin. Puolistrukturoidut haastattelut toimivat siten, että tutkija määrittää kysymykset etukäteen, mutta haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin, sekä ehdottaa tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä. Haastattelun kysymysrunko tullaan toimittamaan etukäteen haastateltaville ennen haastattelun toteuttamista.

Haastatteluja tutkimukseen tullaan keräämään noin 10 kappaletta ja ne kerätään kohdeorganisaatioiden niiltä henkilöiltä, jotka ovat olleet viemässä muutosta konkreettisesti eteenpäin (kuten henkilöstöpäälliköt tai – johtajat) ja ovat näin parhaita tiedonlähteitä käsiteltyyn tapaukseen. Haastattelut tulevat olemaan kestoltaan noin tunnin mittaisia ja ne tullaan nauhoittamaan myöhempää aineiston käsittelyä varten. Haastattelut tehdään luotamuksellisina siten, että haastateltavien nimiä ei tulla mainitsemaan lopullisessa versiossa. Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot tullaan mainitsemaan kuitenkin lopputyön yhteydessä.

Haastattelut ovat tarkoitus aloittaa viikoilla 43- 44 ja saattaa loppuun noin 1,5 kuukauden aikana. Haastattelut tehdään lähtökohtaisesti kasvotusten, mutta tarvittaessa ne voidaan myös järjestää puhelinhaastatteluna. Lopullinen tavoite saada pro gradu-tutkielma kansiin ja julkistettavaksi on vuoden 2013 alussa.

Toivon tämän aiheen kiinnostavan Teitä niin, että lähdette mukaan tutkimukseen haastateltavaksi. Mikäli kiinnostuitte tutkimukseen osallistumi-

sesta, pyydän ottamaan minuun yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse niin voimme sopia teille sopivan ajankohdan haastattelua varten. Yhteydenotot pyydän viimeistään perjantaihin 28.9.2012 mennessä.

## Liite nro 2

### **HAASTATTELUOHJEISTUS**

**Pro Gradu työn aihe:** Organisaation kehittämisen haasteet: Sosio-Teknisen Systeemiteorian näkökulmasta

**Tapaustutkimus:** KL-Kuntarekry Oy:n rekrytointipalvelun läpivienti sekä sen haasteet kunta- sekä kuntayhtymiin

### **OHJEISTUS HAASTATTELUA VARTEN**

**Haastattelun kesto, paikka ja sen tallennus:** Haastattelu pyritään saamaan läpivietyä tunnissa, mutta tästä aikamäärästä voidaan poiketa kumpaankin suuntaan tilanteen mukaan. Haastattelu tullaan tekemään sovittu paikan päälle asiakkaan tiloihin ja haastattelupaikaksi toivotaan hiljaista tilaa, jossa haastattelu pystytään suorittamaan ilman häiriötekijöitä. Haastattelu tullaan nauhoittamaan ääninauhurille myöhempää aineiston käsitteilyä varten.

**Haastattelumenetelmä:** Menetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelutekniikkaa, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Tämä menetelmä toimii siten, että tutkija määrittää kysymykset teemoittain ennakkoon ja haastattelussa käydään tämän rungon mukaisesti käsiteltävää tapausta keskustellen eteenpäin. Haastattelutekniikka antaa vapauksia siten, että haastateltavat voivat vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin, sekä ehdottaa tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä ja haastattelukysymysten järjestystä voidaan myös muuttaa.

**Haastattelun vaiheet:** Rekrytointipalvelun käyttöönottoa ja sen läpivientiä käydään haastattelussa läpi muutosvaihemallin avulla. Aluksi kartoitetaan nopeasti taustatiedot ja tämän jälkeen vaihe kerrallaan, käydään rekrytointipalvelun läpivientiä ja sen haasteita kuntaan tai kuntayhtymään. Näissä eri vaiheissa pureudutaan haasteisiin, joita on kohdattu muutoksen läpiviennissä.



Haastattelusta tullaan poimimaan lopulliseen työhön yleisiä teemoja, yhtenäisyyksiä ja erilaisuuksia, joita nousee esille koko haastattelujoukosta.

***Haastattelun anonymiteetti:*** Lopulliseen työhön ei tulla mainitsemaan haastateltavien nimiä. Mikäli organisaatio suostuu, mainitaan mielellään haastateltu organisaatio luettelomaisesti, mutta tämä ei kuitenkaan ole pakollista.

**Liite nro 3:**

## **KYSYMYSRUNKO**

### **PRO GRADU: HAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO**

#### **HAASTATELTAVAN KUNNAN / KUNTAYHTYMÄN TAUSTATIEDOT**

- Kunta / Kuntayhtymä?
- Haastateltava ja asema organisaatiossa?
- Kuinka kauan KL-Kuntarekry Oy:n rekrytointipalvelu on ollut käytössä?
- Kuinka moni käyttää rekrytointipalvelua organisaatiossanne?
- Käytättekö sekä perus- että sijaisrekrytointia?

#### **MUUTOSVAIHEET (nelivaihemalli)**

Rekrytointipalvelun läpivienti kuntaan / kuntayhtymään vaihe vaiheelta.

**MUUTOKSEN SUUNNITTELU** (*tutkimus- ja suunnitteluvaihe ovat osa muutoksen suunnittelua*)

#### **1) TUTKIMUSVAIHE** (*Esitutkimusvaihe*)

- Minkälaisia olivat kuntanne / kuntayhtymänne rekrytointimenetelmät ennen uuden sähköisen rekrytointipalvelun käyttöönottoa?
- Miten tarvetila uudelle rekrytointimenetelmälle nousi esille kunnassanne / kuntayhtymässänne, sekä mistä lähditte hakemaan ratkaisua tilanteeseen?
- Minkälainen henkilöstön rooli muutosprosessin alkuvaiheessa oli ja kiinnitettiinkö henkilöstöä miten mukaan suunnitteluprosessiin?

#### **2) SUUNNITTELUVAIHE** (*Muutoksen konkreettinen suunnittelu- ja valmisteluvaihe*)

- Mitkä tekijät muodostuivat haasteellisimmiksi seikoiksi muutoksen suunnitteluvaiheessa?

- Miten muutoksen suunnitteluvaiheessa tavoitteiden ja päämäärien asettaminen luonnistui?
- Mitä eri sidosryhmiä oli osallisena muutoksen suunnittelussa ja miten heidät huomioitiin?
- Minkälainen oli ulkoisen konsultaation rooli suunnitteluvaiheessa?

**MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN** *(toiminta- ja integraatiovaiheessa muutokset toteutetaan)*

**3) TOIMINTAVAIHE** *(Suunniteltua muutosta lähdetään toteuttamaan)*

- Miten suunnitellun muutoksen toteutus (implementointi) onnistui ja mitkä tekijät nousivat haastekohdiksi?
- Minkälaisia vaiheita toimintavaiheeseen kuului ja jouduttiinko palaamaan vaiheissa taaksepäin tai uusimaan joitain kohtia?
- Miten muutosta valvottiin ja arvioitiin toimintavaiheen aikana?
- Miten muutoksesta viestittiin kunnassanne / kuntayhtymässänne henkilöstölle?

**4) INTEGRAATIOVAIHE** *(Muutoksen vakiinnuttaminen, levittäminen koko organisaatioon sekä jatkuva parannus sekä uudistaminen)*

- Arvioidaanko ja valvotaanko muutoksen toteutumista edelleen?
- Onko muutos vakiintunut osaksi kuntaan / kuntayhtymäänne sekä ovatko menetelmät yhtenäisiä kautta linjan?
- Onko uusi rekrytointipalvelu tuonut kustannussäästöjä sekä vähentänyt rekrytointiin kuluvaa aikaa?

- Onko työnantajamaine mielestänne parantunut ja onko työntekijöiden taso mielestänne noussut?

## **LOPUKSI**

Tekisittekö jotakin muutosprosessissa toisin jälkikäteen ajateltuna ja mihin asioihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota muutoksen sujuvoittamiseksi?

---