

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT School of Business and
Management
Kauppatiede

Patrick Qvick

**TYÖTÄ AUTOMATISOIVAN ORGANISAATIOMUUTOKSEN HAASTEET JA
RATKAISUT**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

Tutkijatohtori Mika Vanhala

Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Patrick Qvick
Tutkielman nimi:	Työtä automatisoivan organisaatiomuutoksen haasteet ja ratkaisut
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2020
Pro gradu -tutkielma:	LUT-yliopisto 89 sivua, 8 kuvaa, 4 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Tutkijatohtori Mika Vanhala ja Professori Aino Kianto
Avainsanat:	Muutosjohtaminen, työn automatisointi, teknologian käyttöönotto, teknologian ja ihmisen yhteistyö

Tässä tutkielmassa tarkastellaan työtä automatisoivan organisaatiomuutoksen toteutusta case-yrityksessä. Organisaatiomuutos käsittää toimenpiteet, joiden avulla yritys automatisoi yhden vaiheen kriittisestä liiketoimintaprosessista. Tutkielman tarkastelun kohteena ovat organisaatiomuutokseen liittyvät haasteet sekä näiden haasteiden ratkaisut. Näkökulmia aiheeseen otettiin muutosjohtamista, teknologian käyttöönottoa sekä automaation ja ihmisen yhteistyötä käsittelevistä tutkimuksista. Tutkielman tavoitetta tarkastellaan aiempaan tutkimukseen paneutuvalla kirjallisuuskatsauksella ja tapaustutkimuksesta kerätyn aineiston analyysillä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kohdeorganisaation työntekijöitä. Haastateltaviksi valikoituivat muutoksen toteuttamiseen osallistuneen projektiryhmän jäsenet, muutoksen kohdeorganisaation työntekijät sekä henkilöstöhallinnon työntekijä.

Tuloksissa nousi esiin useita organisaatiomuutosten kohtaamia haasteita, joista osa liittyy erityisesti työtä automatisoiviin organisaatiomuutoksiin. Erityisesti työtä automatisoiviin organisaatiomuutoksiin liittyvät haasteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: suoraan organisaatiomuutokseen vaikuttavat haasteet ja välillisesti muutosvastarinnan kautta organisaatiomuutokseen vaikuttavat haasteet. Tuloksissa nousi esiin useita ratkaisuja haasteisiin. Suurin osa ratkaisuista voidaan nähdä perinteisinä muutosjohtamisen toimenpiteinä. Teknologian käyttöönoton tutkimus toi näkökulman, jonka mukaan automaation järjestelmällisellä suunnittelulla voidaan parantaa uuden teknologian käyttöönoton todennäköisyyttä.

ABSTRACT

Author: Patrick Qvick
Title: Challenges and solutions of organizational change that automates work
Academic faculty: Kauppakorkeakoulu
Master's program: Tietojohtaminen ja johtajuus
Year: 2020
Master's thesis: LUT University
89 pages, 8 pictures, 4 tables, 1 appendices
Examiners: Post-doctoral Researcher Mika Vanhala and Professor Aino Kianto
Keywords: Change management, work automation, technology acceptance, collaboration between humans and automation

This thesis examines an organizational change that automates a process in the case organization. The organizational change includes the activities that are performed in the organization to automate one critical step of its business process. The main objective of the thesis is investigate the challenges and solutions linked to organizational change that automates work. The topic is considered from various viewpoints, including change management, technology acceptance and implementation, and collaboration between humans and automation technology. The objectives of the thesis are achieved by means of a literature review and case study.

The empirical material for the study was collected by interviewing the employees of the target organization. Members of the project team involved in the implementation of the change, the employees of the organization impacted by the change, and the employees of the personnel department were selected for interviews.

The results highlighted a number of challenges faced as a result of organizational change, some of which relate specifically to changes that automate work. In particular, the challenges related to organizational change that automate work can be divided into two groups: the challenges that directly affect organizational change and the challenges that indirectly affect organizational change through resistance to change. The results revealed several potential solutions to the challenges. Most of the solutions can be seen as traditional change management measures. The study of technology adoption introduced the perspective that systematic design of automation processes can improve the likelihood of new technology adoption.

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIELMAN TAUSTA	1
1.2. TUTKIELMAN TAVOITTEET, NÄKÖKULMA JA RAJAUKSET.....	3
1.3. AVAINKÄSITTEET	6
1.4. TUTKIELMAN AINEISTO	7
1.5. RAPORTIN RAKENNE.....	8
2. ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN HAASTEET	10
2.1. ORGANISAATIOMUUTOS.....	10
2.2. HAASTEET ORGANISAATIOMUUTOKSISSA.....	12
3. TYÖN AUTOMATISOINTI.....	16
3.1. TYÖN AUTOMATISOINTI	16
3.2. HAASTEET TYÖN AUTOMATISOINNISSA.....	19
4. RATKAISUJA TYÖTÄ AUTOMATISOIVIEN MUUTOSTEN HAASTEISIIN .	22
4.1. MUUTOKSEN MITTAKAAVA JA TOIMENPITEET	22
4.2. MUUTOSPROSESSIT JA MENETELMÄT	25
4.3. YHTEINEN YMMÄRRYS, VISIO, MUUTOSVIESTINTÄ, SITOUTTAMINEN JA OSALLISTAMINEN.....	29
4.4. PROJEKTIN JA ASIOIDEN JOHTAMINEN	32

4.5.	TYÖN AUTOMATISOINNIN PROSESSI	33
4.6.	ROOLIT, TAVOITTEET JA MITTAAMINEN	37
4.7.	SYNTEESI JA KRITIIKKI	38
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	43
5.1.	TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT	43
5.2.	AINEISTON HANKINTA	44
5.3.	AINEISTON ANALYSOINTI	47
5.4.	KOHDEORGANISAATION JA TAPAUKSEN ESITTELY.....	50
6.	TUTKIMUSTULOKSET.....	52
6.1.	TAPAUKSEN YLEISET ORGANISAATIOMUUTOSTEN HAASTEET JA TOIMENPITEET .	52
6.2.	TAPAUKSEN TYÖTÄ AUTOMATISOIVAN MUUTOKSEN ERITYISHAASTEET JA NIIHIN VASTAAMINEN	64
7.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
7.1.	YHTEENVETO TUTKIELMAN TULOKSISTA	69
7.2.	TUTKIELMAN KONTRIBUUTIO	82
7.3.	TUTKIELMAN KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET ORGANISAATIOLLE.....	83
7.4.	RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI	85
7.5.	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	88

LÄHTEET: 1

LIITEET:

Liite 1 – Haastattelurunko

KUVAT

Kuva 1 – Tutkimusaukko

Kuva 2 – Teknologian hyväksymismalli

Kuva 3 – Muutosprosessit ja menetelmät

Kuva 4 – Teoriataustan perusteella havaitut haasteet ja ratkaisut

Kuva 5 – Aineiston analysointi

Kuva 6 – Esimerkki koodatusta aineistosta

Kuva 7 – Tapauksessa esiintyneet haasteet ja toteutetut ratkaisut

Kuva 8 – Tapauksessa havaitut automatisoinnin erityishaasteet

TAULUKOT

Taulukko 1 – Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Taulukko 2 – Haastellut henkilöt ja heidän roolinsa

Taulukko 3 – Havaitut haasteet teoriasta ja empiriasta

Taulukko 4 – Ratkaisut teoriasta ja empiriasta.

1. Johdanto

1.1. Tutkielman tausta

Teknologian kehittyminen ja työn automatisointi ovat kulkeneet käsi kädessä kautta historian. Työn automatisointi on mullistanut useita toimialoja aina maataloudesta rahoituspalveluihin. Se ei kuitenkaan ole täysin poistanut työtä, vaan pääosin muuttanut sitä (Autor 2015, 3–5). Tällä hetkellä meneillään oleva teknologinen muutos ja sitä seuraava työn automatisointi poikkeavat useiden tutkijoiden mielestä aiemmista. Muutoksen nähdään poistavan manuaalista työtä enemmän ja nopeammin kuin aiempien muutosten. (katso esim. Autor 2015; Frey & Osborne 2013; Mokyr, Vickers & Ziebarth 2015; Arntz, Gregory & Zierahn 2016; Heikkinen 2017; Marr 2020; Fleming 2020)

Meneillään olevaa muutosta vauhdittavat data ja koneoppivat algoritmit eli tekoäly sekä niiden avulla toteutettava älykäs automaatio. Koneoppivat algoritmit tuovat uudenlaista mukautuvaa automaatiota, jonka toimintaa ei tarvitse täysin määrittellä etukäteen. Algoritmit oppivat datan perusteella ja mukautuvat uuden datan perusteella tilanteisiin. (Autor 2015, 24–26; Heikkinen 2017; Marr 2020; Fleming 2020)

Työn automatisointi tarkoittaa organisaation näkökulmasta aina muutosta prosesseissa ja toimintatavoissa. Se tarkoittaa myös uuden teknologian käyttöönottoa sekä työntekijöiden ja teknologian yhteistoimintaa. Kutakin näistä osa-alueista on tutkittu omina kokonaisuuksinaan, mutta osa-alueiden näkökulmien tuominen yhteen näyttää uupuvan aiemmassa kirjallisuudessa.

Organisaatiomuutoksia ja muutosjohtamista on tutkittu 1950-luvulta lähtien. Tutkimusta on toteutettu useista eri näkökulmista. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 237) Runsaasta kiinnostuksesta huolimatta, viisastenkiveä, jonka avulla organisaatiot onnistuisivat organisaatiomuutoksissa, ei ole löydetty. Päinvastoin, useiden tutkimusten mukaan suurin osa organisaatiomuutoksista epäonnistuu (muun

muassa Beer & Nhria 2000, 88; Bayerl, Jacobs, Denef, van den Berg, Kapein, Birdi & Stojanovski 2013, 794).

Työn automatisointiin liittyy usein teknologian käyttöönotto organisaatiossa. Tähän liittyvä tutkimus tuo hieman muutosjohtamisesta poikkeavan näkökulman työtä automatisoivien teknologioiden käyttöönottoon organisaatioissa. Kognitiivinen insinööritiede tuo näkökulman ihmisen ja teknologian yhteistoiminnan vaikutuksiin automaation hyväksymiseen ja sen käyttöön (Ghazizadeh, Lee & Boyle 2012, 40). Tietojärjestelmätieteiden puolella otetaan kantaa teknologian hyväksymiseen ja halukkuuteen käyttää sitä yksilötasolla (Ghazizadeh et al. 2012, 42–43; King & He 2006, 740–742; Lee, Kozar & Larsen 2003, 752–753).

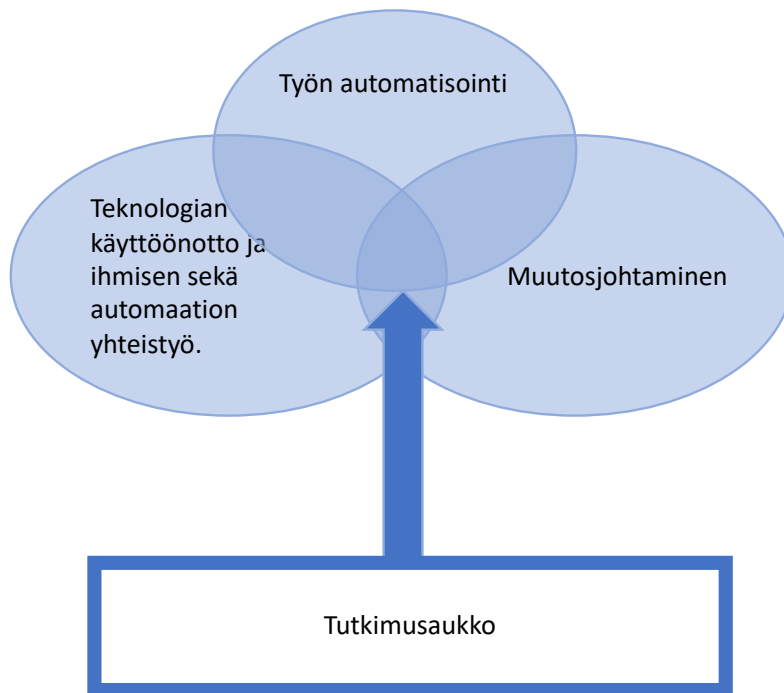
Tämä tutkielma suuntaa tuntemattomalle alueelle ja pyrkii selvittämään, miten poikkitieteellistä näkökulmaa käyttäen voidaan luoda uudenlaisia näkökulmia työtä automatisoivien organisaatiomuutosten ymmärtämiseen. Tutkielma tarkastelee työtä automatisoivan organisaatiomuutoksen toteutusta case-yrityksessä. Organisaatiomuutos käsittää toimenpiteet, joiden avulla yritys automatisoi yhden vaiheen kriittisestä liiketoimintaprosessista. Tutkielman tarkastelun kohteena on automatisointiin liittyvä organisaatiomuutos ja siihen liittyvät haasteet sekä näiden haasteiden ratkaisut. Tarkastelu tehdään muutoksen toteuttamiseen osallistuneen projektiryhmän sekä erään muutoksen kohteena olevan organisaatioyksikön näkökulmista.

1.2. Tutkielman tavoitteet, näkökulma ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten muutosjohtaminen ja ymmärrys teknologian käyttöönottamisesta sekä ihmisen ja automaation yhteistyöstä voivat tukea työtä automatisoivien organisaatiomuutosten läpivientiä. Tavoitteena on lisäksi tukea näiden toisistaan hieman erillisten tieteenalojen kautta luodun ymmärryksen entistä parempaa kytkemistä toisiinsa.

Tutkielma luo katsauksen kunkin aihealueen teoriataustaan ja pyrkii löytämään teoriasta näkökulmia työtä automatisoivien organisaatiomuutosten haasteisiin. Teoriataustan kautta luodaan myös käsitys siitä, millaisin toimin näihin haasteisiin voidaan vastata.

Tutkielma kohdistaa katseensa myös case-yritykseen ja siellä toteutettuun työtä automatisoivaan organisaatiomuutokseen. Teoriataustan ja case-yritykseltä hankitun materiaalin avulla tutkielman pyrkii pureutumaan havaittuun tutkimusaukkoon. Tutkimusaukko on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 – Tutkimusaukko

Tämän tutkielman tutkimusongelma on: *Millaisia haasteita työtä automatisoiviin organisaatiomuutoksiin voi liittyä ja millaisin keinoin haasteisiin voidaan vastata?*

Tutkielman tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia haasteita organisaatiomuutokset voivat kohdata?
2. Millaisia erityisiä haasteita työtä automatisoivat organisaatiomuutokset voivat kohdata?
3. Millaisin keinoin ja toimenpitein näihin haasteisiin voidaan vastata?

Kuhunkin tutkimuskysymykseen etsitään vastaukset sekä teoreettisen tutkimuksen keinon että empiirisellä tutkimuksella. Tutkimusongelma ratkaistaan aineistosta tehtyjen johtopäätösten avulla.

TUTKIMUSONGELMA		
Millaisia haasteita työtä automatisoiviin organisaatiomuutoksiin voi liittyä ja millaisin keinoin haasteisiin voidaan vastata?		
TUTKIMUSKYSYMYKSET		
1	2	3
Millaisia haasteita organisaatiomuutokset voivat kohdata?	Millaisia erityisiä haasteita työtä automatisoivat organisaatiomuutokset voivat kohdata?	Millaisin keinoin ja toimenpitein näihin haasteisiin voidaan vastata?
TEORIA		
EMPIRIA		

Taulukko 1 – Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielma on rajattu koskemaan kohdeorganisaatiossa toteutettua yhtä työtä automatisoivaa muutosta. Rajauksen avulla määritetään tutkimuskohde tutkielman toteuttamisen kannalta käsiteltävän kokoiseksi. Rajaus on tarkoituksenmukainen, koska tutkielma on pro gradu -tutkielma ja sen tarkoituksena on tarkastella yhtä tapausta. Kerätyssä aineistossa tietolähteet on rajattu yhteen muutoksen kohteena olleeseen ryhmään, muutoksen toteuttaneeseen ryhmään sekä muutoksen kohteena olleeseen organisaation henkilöstöhallinnon tukihenkilöön. Tämä rajaus mahdollisti tutkielman toteuttamisen sille määritetyssä laajuudessa.

Teoriataustan osalta tutkielmassa tarkastellaan organisaatiomuutosta ja siihen liittyviä haasteita sekä työn automatisointia ja sen tuomia erityishaasteita organisaatiomuutoksille. Ne on rajattu käsittämään aiemmassa kirjallisuudessa ja arvostetuissa alan julkaisuissa esitetyt haasteet. Niin ikään ratkaisut haasteisiin on rajattu käsittämään arvostetuissa alan julkaisuissa esitetyt. Tutkielman koko on lisäksi tuonut oman rajauksensa kuhunkin osa-alueeseen.

1.3. Avainkäsitteet

Organisaatiomuutos

Muutos voidaan nähdä tietyn ajanjakson aikana tapahtuvana toimintona, joka vaikuttaa organisaation muotoon, laatuun tai tilaan. Muutos voi vaikuttaa organisaatiossa eri tasoilla aina yksilön tai organisaatioyksikön työtehtävistä, organisaation tuotteisiin tai strategiaan. (Van de Ven & Poole 1995, 512)

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan niitä periaatteita, aktiviteetteja ja tekniikoita, joita sovelletaan muutoksen toteuttamiseen, ja joilla vaikutetaan henkilöiden sisäiseen hyväksymiseen sekä vähennetään muutosvastarintaa. Sisäisellä hyväksymisen on muutoksen yksilöllistä sisäistämistä, joka mahdollistaa siirtymisen muutoksen vaatimaan tilaan. Muutosjohtaminen keskittyy yksilöiden luontaisen motivaation koordinoimiseen, jonka kautta muutos toteutuu. (Griffith-Cooper & King 2007, 14–15)

Ihmisten johtamisen lisäksi muutosjohtaminen sisältää asioiden johtamista. Asioiden johtamisella tarkoitetaan suunnittelua, organisointia ja valvontaa. (Gill 2003, 307–308)

Työn automatisointi

Työn automatisoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jolla korvataan täysin tai osittain aiemmin työntekijöiden suorittama työtehtävä. Tämä voi tarkoittaa erinäisten koneiden, kuten traktorien tai muiden työkoneiden tai laskentataulukoiden käyttöä. (Author 2015, 5; Ghazizadeh, Lee & Boyle 2012, 39)

1.4. Tutkielman aineisto

Tutkielman aineisto koostuu aiemmasta kirjallisuudesta kerätystä lähdeaineistosta ja tutkimusaineistosta. Lähdeaineisto luo perustan tutkielman teoreettiselle taustalle. Tapaustudkimuksesta kerätty tutkimusaineisto muodostaa pohjan tutkimuksen tuloksille.

Lähdeaineisto voidaan jakaa muutosjohtamisen, teknologian käyttöönoton sekä ihmisen ja teknologian yhteistyön teorioihin. Lähdeaineistoa kerättiin Google Scholar- ja Finna-hakupalveluista. Sen keräämiseen käytettiin useita hakusanoja ja hakusanojen yhdistelmiä. Näitä olivat muun muassa: ”Change management”, ”Organization change management”, ”Issues with organizational change” ”Work automation”, ”Automation Acceptance”, ”Resistance to change” ja ”Technology acceptance”. Aineisto kerättiin pääosin alansa arvostetuista tieteellisistä julkaisuista. Aineiston valinnassa käytettiin tutkijan osaamista ja ymmärrystä aiheista.

Tutkielman tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla tutkielman tapauksen kohdeorganisaation työntekijöitä. Haastattelujen perusteella kerätty aineisto

litteroitiin, ja siitä syntyi yhteensä 82 tekstisivua. Tämä aineisto luo kattavan näkökulman kohdeorganisaatiossa toteutettuun työtä automatisoivaan muutokseen. Näkökulma muutokseen luodaan muutosta toteuttaneiden sekä muutoksen kohteina olleiden työntekijöiden näkökulmasta.

1.5. Raportin rakenne

Tutkielmaraportin rakenne seuraa Lappeenrannan teknillisen yliopiston ohjeistusta. Aiheeseen johdattamisen jälkeen otetaan katsaus teoriataustaan. Tämän jälkeen luodaan katsaus tutkielman toteutukseen ja käydään läpi tutkielman tulokset. Lopuksi tutkielma vedetään yhteen teorian ja empirian reflektoinnin perusteella.

Johdanto esittelee tutkielman taustan, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet, rajauksen ja tutkielman aineiston sekä kuvaa tutkielman rakenteen. Sen tarkoituksena on opastaa lukija tutkimusaiheeseen ja herättää mielenkiintoa sitä kohtaan.

Tutkielman teoriaosuus jakautuu lukuihin kaksi, kolme ja neljä. Toisessa luvussa käydään läpi muutosjohtamista ja siihen liittyviä haasteita. Kolmannessa luvussa käydään läpi työn automatisointia ja tähän liittyviä haasteita. Neljännessä luvussa otetaan katsaus keinoihin ja käytäntöihin, joiden avulla organisaatiot voivat vastata näihin työtä automatisoivissa organisaatiomuutoksissa esiintyviin haasteisiin.

Viidennessä luvussa esitetään tutkielman toteutus. Ensimmäisenä esitetään tutkimusmetodologia, jonka valintaa perustellaan tieteenfilosofilla lähtökohdilla. Luvun lopussa esitetään hankinnassa ja analysoinnissa käytetyt toimenpiteet.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkielman tulokset. Luvussa otetaan katsaus tapauksessa havaittuihin haasteisiin sekä kohdeorganisaation toteuttamiin toimenpiteisiin.

Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa tutkielma vedetään yhteen käymällä läpi keskeisimmät havainnot ja kuvaamalla loppupäätelmät. Luvussa otetaan lisäksi kantaa tutkielman kontribuutioon tieteelliselle tutkimukselle. Lopuksi otetaan kantaa tutkielman luotettavuuteen ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2. Organisaatiomuutos ja sen haasteet

Tämä luku on katsaus organisaatiomuutoksiin ja niihin liittyviin haasteisiin. Aluksi tarkastellaan organisaatiomuutoksia yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käydään läpi aiemmassa kirjallisuudessa esitettyjä organisaatiomuutosten haasteita.

2.1. Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos voidaan määritellä usealla eri tavalla (katso esim. Sotarauta 2004; Cawsey, Deszca & Ingols 2012; Van de Ven & Poole 1995). Sotarauta (2004, 286) kuvaa muutoksen viittavan yksinkertaisimmillaan siihen, että systeemin tila muuttuu siirryttäessä ajanhetkestä toiseen. Tämä yksinkertainen määritelmä ei ota kantaa muutoksen suuntaan tai sen hyvyyteen tai huonouteen. Se ei myöskään ota kantaa siihen, mitä ajanhetkien välillä tapahtuu.

Cawsey, Deszca ja Ingols (2012, 2) määrittelevät organisaatiomuutoksen olevan organisaation komponenttien suunnitelmallista muuttamista, jonka tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa. Komponenteilla he tarkoittavat organisaation visiota ja tavoitteita, strategiaa, rakenteellisia tekijöitä, prosesseja ja toimintatapoja, käytössä olevaa teknologiaa ja organisaation henkilöstöä. Määritelmän mukaan muutoksella haetaan arvoa ja hyötyä organisaation henkilöstölle, asiakkaille sekä muille sidosryhmille.

Van de Ven ja Poole (1995, 512) kuvaavat organisaatiomuutoksen tiettyinä ajanjaksona tapahtuvana toimintona, jolla on vaikutus organisaation muotoon, laatuun tai tilaan. Heidän mukaansa muutos voi vaikuttaa organisaation eri tasoilla aina työntekijän tehtävistä organisaation strategiaan.

Weick ja Quinn (1999, 365–366) kutsuvat yllä mainittuja näkemyksiä muutoksesta ”episodiseksi muutokseksi”. Heidän mukaansa tällainen käsitys

muutoksesta tiettyinä ajankohtana tapahtuvana toimintana on säilynyt samanlaisena aina 1950-luvulta lähtien. Näkemys sisältää heidän mukaansa Lewinin 1950-luvulla esittelemän muutoksen perusvaiheistuksen: sulata, muuta ja jäädytä. Tämän näkökulman mukaan muutokseen liittyy aina sisäinen tai ulkoinen tapahtuma, joka laukaisee muutoksen. Muuttamattomuus nähdään organisaation normaalina tilana ja muutos poikkeuksena. Episodinen näkökulma tarkastelee muutosta kaukaa makroperspektiivistä.

Muutosta voidaan tarkastella myös läheltä mikroperspektiivistä. Tällöin muutos näyttäytyy jatkuvana ja loppumattomana prosessina, joka on läsnä koko organisaation elinkaaren ajan. Weick ja Quinn (1999, 366, 375) kutsuvat tällaista näkemystä ”jatkuvaksi muutokseksi.” (Van de Ven & Sun 2011, 58; Weick & Quinn 1999, 375)

Jatkuvan muutoksen näkökulman mukaan organisaation prosesseissa ja sosiaalisissa käytännöissä tapahtuu jatkuvasti pieniä muutoksia. Lukuisat pienet muutokset kumuloituvat ja vahvistuvat ajan myötä muuttaen organisaatiota jatkuvasti. Muutos nähdään organisaation normaalina tilana. (Weick & Quinn 1999, 366, 375)

Muutos voidaan nähdä jatkuvana, koko organisaation elinkaaren ajan läsnä olevana ilmiönä tai tiettyinä hetkenä tapahtuvana episodisena muutosilmiönä. Näiden näkökulmien eräänä oleellisena erona on perspektiivi, josta organisaatiota ja siinä tapahtuvaa muutosta tarkastellaan. Mikäli organisaatiota tarkastellaan kaukaa, sen normaali tila saattaa näyttää muuttomattomalta. Toisaalta tarkasteltaessa organisaatiota läheltä voidaan havaita pieniä muutoksia tapahtuvan jatkuvasti. (Weick & Quinn 1999, 366; Van de Ven & Sun 2011, 58)

Näkökulmasta riippumatta, organisaatioiden tarve muuttua on jatkuvaa. Muutostarvetta ajavat muun muassa globalisaatio, uudet lait ja säännökset,

lisääntyvä kilpailu sekä teknologiset muutokset. Organisaatioiden on muututtava pysyäkseen elossa. (Prastacos, Klas, Spanos & Wassenhove 2002, 55–56; Hitt, Keats & DeMarie 1998, 23–24; Kotter & Schlesinger 2008, 2; Ahn et al. 2004, 112)

2.2. Haasteet organisaatiomuutoksissa

Useiden lähteiden mukaan (Beer & Nhrria 2000, 88; Bayerl, Jacobs, Denef, van den Berg, Kapein, Birdi & Stojanovski 2013, 794) suurin osa, jopa 70 prosenttia, organisaatiomuutoksista epäonnistuu. Tutkimuksissa havaitut syyt organisaatiomuutosten epäonnistumisesta ovat moninaisia (mm. Kotter 1995; Kotter & Schlesinger 2008; Al-Haddad & Kotnour 2015; Gill 2003 jne.).

Useat tutkimukset näkevät puuttuvan muutosvision olevan syynä organisaatiomuutosten epäonnistumiselle (Kotter 1995, 63; Beer et al. 1990, 116–117; Moran & Brightman 2000, 70). Visiolla tarkoitetaan muutoksen jälkeisestä tulevaisuudesta luotua helposti kommunikoitavaa kuvaa, joka vetoaa asiakkaisiin, osakkeenomistajiin sekä työntekijöihin. Vision tarkoituksena on auttaa näitä sidosryhmiä ymmärtämään, mihin suuntaan organisaation tulisi liikkua, jotta muutos saadaan toteutettua. (Kotter 1995, 63)

Vision viestiminen ymmärrettävästi koko organisaatiolle tuo oman haasteensa muutoksen läpiviemiseen. (Kotter 1995, 63–64; Beer et al. 1990, 116–117; Moran et al. 2000, 70) Kotterin (1995, 63) mukaan eräänä muutosten epäonnistumisen syynä on se, että vision viestintään ei käytetä riittävästi aikaa ja resursseja. Tämän seurauksena suuri osa muutoksen kohteena olevista työntekijöistä ei muuta toimintaansa haluttuun suuntaan. Kotter (1995, 61–63) näkee, että ilman selkeää määritettyä ja kommunikointua visiota muutokseen liittyvät toimenpiteet muuttuvat

helposti hämmentäviksi ja yhteen sopimattomiksi hankkeiksi ja tehtäviksi. Hänen mukaansa ne vievät pahimmillaan organisaation päinvastaiseen suuntaan kuin alun perin suunniteltu.

Yhteisen ymmärryksen puute ongelmasta, joka on tarkoitus korjata muutoksen avulla, voi heikentää organisaation halukkuutta muuttua. Samankaltainen vaikutus voi seurata siitä, että organisaatiolla ei ole yhteistä ymmärrystä toteutettavasta muutoksesta. Puutteet muutosviestinnässä voivat johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio ei ymmärrä syitä muutokselle eikä muutoksen tavoitetta tai sisältöä. (Kotter 1995, 61–63; Salem 2008, 338–339)

Organisaation johdon ja muun henkilöstön riittämätön sitoutuminen muutokseen nähdään eräänä syynä muutosten epäonnistumiselle. Organisaation sitouttamattomuus voi johtua muun muassa siitä, että työntekijät eivät ymmärrä muutoksen etuja yksilö- tai organisaatiotasolla. (Kotter 1995, 62; Gill 2003, 308)

Organisaatiomuutokset ovat kooltaan ja kestoaltaan eli tyypiltään erilaisia. Vakioitu, muutoksen tyypistä riippumaton muutosjohtamisen malli ei todennäköisesti mahdollista onnistuneen muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Muutoksen tyypille sopimaton muutosmalli tai prosessi saattaa johtaa muutoksen epäonnistumiseen. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 252–253; Griffith-Cooper & King 2007, 17–20; Kotter & Schlesinger 2008, 1)

Organisaatiomuutoksen onnistunut läpivienti vaatii lähes poikkeuksetta projektin johtamista sekä asioiden johtamista. Projektin ja asioiden johtamiselle tarkoitetaan muutokseen liittyvien tehtävien suunnittelua, seuraamista ja kontrollointia sekä projektin laajuuden, aikataulun, riskien, laadun, henkilöstön, kommunikaation, hankintojen ja kustannusten hallintaa. Epäonnistuminen näissä osa-alueissa kasvattaa muutoksen epäonnistumisen todennäköisyyttä. (Gill 2003, 308; Hornstein 2015, 292, 297)

Muutosvastarinta nähdään eräänä merkittävimmistä syistä organisaatiomuutosten epäonnistumisille (Ahn et al. 2004, 113). Organisaatiomuutokset kohtaavat usein muutosvastarintaa (Kotter & Schlesinger 2008, 3; Strebel 1996, 92; Ahn et al. 2004, 115).

Muutosvastarinta voidaan määritellä organisaation työntekijöiden negatiiviseksi suhtautumiseksi muutokseen. Suhtautumisen nähdään sisältävän tunteellisen, kognitiivisen sekä käyttäytymisen osa-alueet. Nämä osa-alueet ovat toisistaan riippuvaisia. Muutoksen seurauksena heränneet tunteet vaikuttavat siihen, mitä työntekijä ajattelee muutoksesta ja millaisia toimia hän aikoo tehdä muutoksen puolesta tai sitä vastaan. (Oreg 2006, 76)

Muutosvastarinta voi esiintyä passiivisena vastarintana tai aktiivisempana ja avoimempana muutoksen vastustamisena (Kotter & Schlesinger 2008, 3; Recardo 1995, 7). Avointa muutosvastarintaa ovat muun muassa muiden työntekijöiden yllättäminen vastarintaan sekä muutoksen äänekkäs vastustaminen ja sabotointi. Passiivista vastarintaa ovat informaation tai tiedon jakamisen keskeyttäminen ja työtötehon vähentäminen. (Recardo 1995, 7). Eräs muutosvastarinnan muoto on kyyninen suhtautuminen muutokseen, joka esiintyy monesti kyynisenä puheena (Stanley, Meyer & Topolnytsky 2005, 429–431).

Muutosvastarinnan syitä on tutkittu kattavasti (katso esim. Kotter & Schlesinger 2008; Oreg 2006; Recardo 1995). Tutkimuksissa on havaittu moninaisia syitä, joiden seurauksena työntekijät vastustavat muutosta. Muutosvastarinta voi olla seuraus siitä, että työntekijät pelkäävät menettävänsä jotain muutoksen seurauksena tai kokevat sen seuraukset muuten negatiivisina. Menetyksen pelko voi liittyä esimerkiksi organisatorisen vallan menettämiseen. (Kotter & Schlesinger 2008, 3–4; Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 6). Työpaikan menettämiseen pelon on havaittu lisäävän organisaatiossa esiintyvää muutosvastarintaa (Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 7).

Työntekijöiden ja johtajien toisistaan eroava arvio muutoksen vaikutuksista voi lisätä organisaatiossa esiintyvää muutosvastarintaa. Eri ryhmien hallussa oleva toisistaan eroava informaatio ja siitä tehtävät analyysit saattavat johtaa erilaisiin arvioihin muutoksen vaikutuksista. Tällaiset erilaiset arviot muutoksen vaikutuksista voivat lisätä organisaatiossa heräävää muutosvastarintaa. (Kotter & Schlesinger 2008, 4–5)

Luottamukseen liittyvät haasteet organisaatiossa toimivat muutosvastarintaa lisäävänä tekijänä. Tällainen muutosvastarintaa herättävä luottamuksen puute voi esiintyä organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Lisäksi työntekijöiden luottamus muutosta edistäviin tahoihin voi kasvattaa organisaatiossa esiin nousevaa muutosvastarintaa. (Kotter & Schlesinger 2008, 3–4; Oreg 2006, 89, 92)

Työntekijät saattavat vastustaa muutosta, koska he pelkäävät, etteivät he pysty muuttamaan organisaation muutostahdissa. Pelko voi liittyä työntekijöiden käsitykseen kyvykkyydestään omaksua uusia taitoja ja toimintatapoja. Työntekijöiden kyky muuttua on rajallinen. Kyky muuttua vaihtelee myös merkittävästi erilaisten työntekijöiden välillä. (Kotter & Schlesinger 2008, 4–5)

Organisaatiomuutos voi epäonnistua myös varsinaisten muutosta toteuttaneiden hankkeiden, projektien ja toimenpiteiden jälkeen, mikäli sitä ei ankkuroida osaksi organisaation toimintaa. Muutokseen liittyvien toimenpiteiden päätyttyä paine pitää kiinni muutoksesta loppuu ja organisaatio saattaa palata toimimaan samalla tavalla kuin se toimi ennen organisaatiomuutosta. (Kotter 1995, 67)

Seuraavassa luvussa tarkastellaan työn automatisointia. Työn automatisoinnin ohella luodaan näkemys työtä automatisoivien muutosten haasteisiin.

3. Työn automatisointi

Tässä luvussa otetaan katsaus työn automatisointiin ja siihen liittyviin haasteisiin. Aluksi tarkastellaan työn automatisointia yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käydään läpi aiemmassa kirjallisuudessa tutkittuja aiheita, jotka liittyvät työn automatisointiin ja siihen liittyvän teknologian käyttöönottoon organisaatioissa.

3.1. Työn automatisointi

Työn automatisoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jolla korvataan kokonaan tai osittain työtehtävään liittynyt manuaalinen työ (Author 2015, 5; Parasuraman, Sheridan & Wickens 2000, 287). Työn automatisointia on tapahtunut läpi historian osana teknologian kehittymistä. Se on vaikuttanut vuosien varrella merkittävästi useisiin toimialoihin, kuten maatalouteen. Maatalous työllisti vuonna 1900 41 prosenttia USA:n työvoimasta. Vastaava luku oli vuonna 2000 noin 2 prosenttia. Automatisointi on muuttanut työtä, mutta ei poistanut sitä. (Autor 2015, 3–5)

Useat tutkimukset (Autor 2015, Frey & Osborne 2013, Mokyr, Vickers & Ziebarth 2015, Arntz, Gregory & Zierahn 2016) ennustavat nyt meneillään olevan muutoksen poistavan manuaalisen työn tarvetta laajemmin kuin aiemmat teknologiset muutokset. Meneillään olevaa muutosta vauhdittavat data ja koneoppivat algoritmit eli tekoäly sekä niiden avulla kehitetty älykäs automaatio. Koneoppivat algoritmit tuovat uudenlaisen mukautuvan automaation, jonka toimintaa ei tarvitse määritellä täysin etukäteen. Algoritmit oppivat datan perusteella ja mukautuvat sen perusteella tilanteisiin. (Arntz, Gregory & Zierahn 2016, 1; Autor 2015; 24–26; Heikkinen 2017; Marr 2020; Fleming 2020)

Freyn ja Osbornen (2013, 38) tutkimuksen mukaan 47 prosenttia USA:n työpaikoista voitaisiin korvata automaatiolla seuraavien vuosikymmenten aikana. Arntz, Gregory ja Zierahn (2016, 2, 7) esittävät huomattavasti varovaisemman arvion työn automatisoimisesta. Heidän mukaansa 9 prosenttia kaikesta työstä OECD-maissa tullaan automatisoimaan seuraavien vuosikymmenten aikana. Arntzin, Gregoryn ja Zierahnin (2016) mukaan Freyn ja Osbornen mallissa ei huomioitu riittävästi työrooleihin liittyviä vaikeasti automatisoitavia tehtäviä. Heidän mukaansa tällaiset tehtävät varmistavat, että kokonaiset työroolit eivät katoa. He näkevät, että rooleihin liittyvät työtehtävät muuttavat muotoaan.

Työn automatisointi muuttaa työtä. Työtä automatisoivan muutoksen jälkeen organisaation työntekijät työskentelevät usein yhdessä automaation kanssa. Automatisoinnista saatavat hyödyt ovat osittain riippuvaisia siitä, ottavatko työntekijät automaation liittyvän teknologian käyttöön. Lisäksi työntekijöiden ja automaation yhteistyön sujuvuus vaikuttaa automaatiosta saatavaan hyötyyn. (Ghazizadeh et al. 2012, 40; Parasuraman et al. 2000, 290–293)

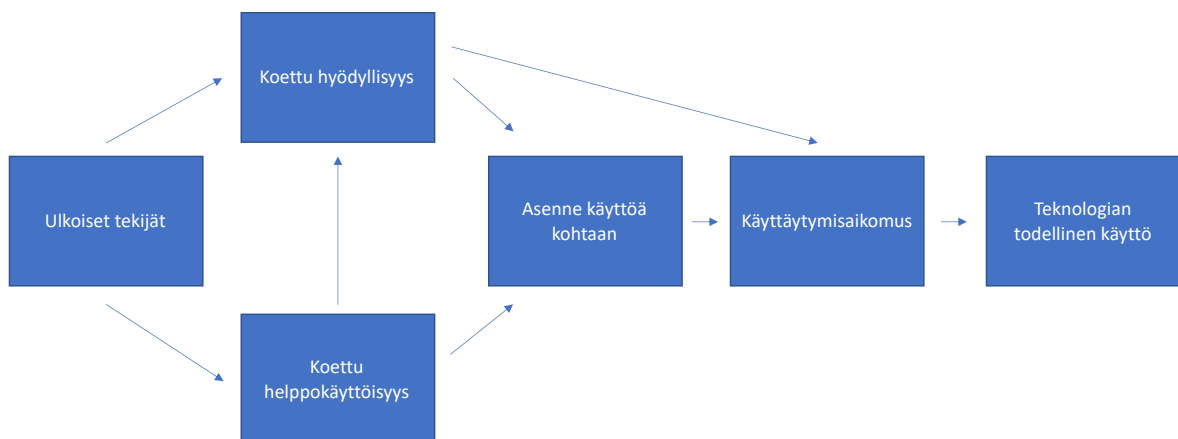
Teknologian käyttöönottoa sekä teknologian ja ihmisen yhteistyötä on tutkittu kognitiivisissa insinööritieteissä ja tietojärjestelmätieteissä (Ghazizadeh et al. 2012, 40) Tietojärjestelmätieteissä tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan teknologian hyväksyntää ja käyttöönottoa yksilötasolla. Tutkimuksen kautta kehitettiin 1980-luvulla teknologian hyväksymismalli (Technology Acceptance Model) eli TAM-malli. (Ghazizadeh, Lee & Boyle 2012, 40, 42–43; King & He 2006, 740–742; Lee, Kozar & Larsen 2003, 752–753)

TAM-mallin tärkeimmät muuttujat ovat koettu hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys. Alkuperäisen TAM-mallin mukaan nämä yksilön kokemat asiat vaikuttavat yksilön asenteeseen teknologian käyttöä kohtaan. Asenne vaikuttaa käyttöön liittyvään käyttäytymisaikomukseen, joka puolestaan vaikuttaa järjestelmän tai teknologian varsinaiseen käyttöön. Tämän lisäksi yksilötason koettu hyödyllisyys vaikuttaa

suoraan yksilötason käyttäytymisaikomukseen. (Davis 1989, 985–987; Lee et al. 2003, 752)

Mallissa koettu hyödyllisyys nähdään yksilön kokemana todennäköisyytenä sille, että tietyn sovelluksen tai teknologian käyttö parantaa hänen työhönsä liittyvää suorituskykyä. Koetulla helppokäyttöisyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta sovelluksen tai teknologian käytön vaivattomuudesta. Mallin mukaan koettu helppokäyttöisyys vaikuttaa koettuun hyödyllisyyteen. (Davis 1989, 985–987)

Malli esittää, että ulkopuoliset tekijät vaikuttavat koettuun hyödyllisyyteen ja helppokäyttöisyyteen. Ulkopuolisia tekijöitä ovat muun muassa suhtautuminen tietokoneisiin, niiden aiheuttaman ahdistuksen taso, aiempi kokemus teknologian käytöstä ja yksilön osallistuminen koulutuksiin käyttöön otettavasta teknologiasta. (Lee et al. 2003, 757; Davis 1989, 988–989)



Kuva 2 – Teknologian hyväksymismalli (mukaillen Davis 1989, 985)

Kognitiiviset insinööritieteet tuovat tutkimukseen näkökulman työntekijän ja automaation yhteistoiminnasta ja sen sujuvuudesta. Automaation ja

automatisoitavan tehtävän yhteensopivuudella nähdään olevan vaikutus työntekijän ja automaation kykyyn suoriutua tehtävistä tehokkaasti. Näkökulma on samankaltainen TAM-mallin kanssa siinä, että se näkee suorituskyykyyn vaikuttavana tekijänä työntekijän taipumuksen luottaa automaation vaatimuksiin ja toimia automaation vaatimusten mukaan. (Ghazizadeh et al. 2012, 40; Parasuraman et al. 2000, 290–293)

3.2. Haasteet työn automatisoinnissa

Työn automatisointiin tähtäävien muutosten tarkoituksena on korvata kokonaan tai osittain työtehtäviin liittyvä manuaalinen työsuorite (Author 2015, 5; Parasuraman, Sheridan & Wickens 2000, 287). Organisaatiotasolla tällainen muutos tarkoittaa manuaalisesti suoritettavan työn vähentymistä. Muutoksen seurauksena organisaation työntekijät voivat menettää työpaikkansa. (Frey & Osborne 2013, 39). Työpaikan menettämiseen liittyvän pelon on havaittu lisäävän muutosvastarintaa (Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 7).

Työpaikkojen menettämisen lisäksi työn automatisoinnin on todettu vaikuttavan työn sisältöön ja työhön liittyviin osaamisvaatimuksiin. Muutoksen mukana organisaation työntekijöiden osaamisprofiilien on muututtava, jotta ne vastaavat muuttuneeseen osaamistarpeeseen. (Goldin & Katz 1996, 19, 24–25; Arntz, Gregory & Zierahn 2017, 36). Työntekijöiden näkemys kyykydestään muuttua on rajallinen. Osaamistarpeeseen vaikuttavat muutokset saattavat luoda työntekijöille käsityksen, etteivät he kykene muuttamaan osaamistaan riittävän nopeasti. Tämä saattaa lisätä organisaatiossa esiintyvää muutosvastarintaa. (Kotter & Schlesinger 2008, 4–5)

Työn automatisoinnin kohteena voivat olla organisaation prosesseihin liittyvät liiketoiminnalliset päätökset (Endsley 2016, 14–15; Parasuraman et al. 2000, 287–289). Päätösten vieminen työntekijöiltä voidaan nähdä organisatorisen vallan menettämisenä. Pelko organisatorisen vallan menettämisestä saattaa lisätä

muutosvastarintaa organisaatiossa. (Kotter & Schlesinger 2008, 3–4; Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 6).

Työn automatisointiin liittyy aina teknologian käyttöönotto organisaatiossa. Usein se tarkoittaa myös teknologian käyttöönottoa työntekijätasolla. Automatisoinnin jälkeen työntekijä ja automaatio toimivat usein rinnakkain suorittaen yhdessä johonkin suurempaan kokonaisuuteen liittyviä tehtäviä. Työntekijöiden halukkuudella ottaa uusi teknologia käyttöön on vaikutus organisaation kykyyn muuttua. (Ghazizadeh et al. 2012, 42–43; Davis et al. 1989, 985–987)

Teknologian hyväksymismallin (TAM) mukaan teknologian käyttöönottoon vaikuttavat yksilön kokema hyödyllisyys sekä helppokäyttöisyys. Kumpikin muuttuja liittyy työntekijän kokemukseen eikä varsinaisesti siihen, mikä on teknologian todellinen vaikutus. Näihin muuttujiin sekä niiden kautta luotuun halukkuuteen käyttää teknologiaa vaikuttavat useat työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä aiemmat kokemukset ja näkemykset itseä ympäröivän maailman vaatimuksista. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat aiemmat kokemukset vastaavanlaiset teknologian käytöstä, usko omaan kykyyn suoriutua tehtävistä automaation tukemana sekä suhtautuminen tietokoneisiin tai muihin laitteisiin, joilla teknologiaa käytetään. Nämä tekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti työntekijän halukkuuteen käyttää teknologiaa ja sitä kautta teknologian käyttöönottoon organisaatiossa. (Lee et al. 2003, 760–762; Davis 1989, 988–989)

Työntekijän kokemat haasteet automaation käytettävyydessä vaikuttavat negatiivisesti automaation käyttöön. Automaation käytön kokeminen hankalaksi vaikuttaa myös negatiivisesti koettuun hyödyllisyyteen. Työntekijän kokemus automaation hyödyttömyydestä siis vaikuttaa negatiivisesti automaation käyttöön. (Davis 1989, 985–987; Lee et al. 2003, 752)

Työtehtävän ja automaation yhteensopivuudella on havaittu vaikutus työntekijän halukkuuteen käyttää teknologiaa osana työtehtäviään. Yhteensopivuus vaikuttaa lisäksi työntekijän ja automaation yhteistyön sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Automaatio voi pahimmillaan lisätä työtehtäviin liittyvää henkistä työtaakkaa. Tämä voi aiheuttaa haasteita prosessien tehokkaalle suorittamiselle. Haasteita voivat olla muun muassa liiallinen luottamus automaatioon sekä puutteet työntekijöiden osaamisessa. Nämä seikat voivat johtaa tilannetietoisuuden katoamiseen. (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 290–292; Ghazizadeh et al. 2012, 40–41, 43)

Tilannetietoisuuden katoamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä ei ole riittävällä tasolla tietoinen työtehtävää suorittavan automaation tilasta. Puutteet tilannetietoisuudessa aiheuttavat haasteita erityisesti ongelmatilanteiden hallinnassa. Automaatioon liittyvä luottamuksen puute voi vähentää automaatiojärjestelmän käyttöä tai luoda jopa tilanteen, jossa työntekijät eivät käytä automaatiota lainkaan. Luottamus on erityisen tärkeää, kun automaatio tekee päätöksiä työntekijöiden puolesta. (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 291–292)

Seuraavassa luvussa tarkastellaan sitä, millaisia ratkaisuja haasteisiin aiempi kirjallisuus esittää. Luvun lopuksi luodaan synteesi aiemmassa kirjallisuudessa havaituista haasteista sekä ratkaisuista. Tämän lisäksi käsitellään luotua mallia kriittisesti.

4. Ratkaisuja työtä automatisoivien muutosten haasteisiin

Tässä luvussa luodaan katsaus siihen, millaisia ratkaisuja aiempi kirjallisuus esittää organisaatiomuutosten haasteiden ratkaisemiseksi. Ratkaisut on pyritty jakamaan loogisiin kokonaisuuksiin erillisten alalukujen alle. Luvun lopuksi luodaan synteessin perusteella malli haasteista ja niiden ratkaisuista. Tämän lisäksi käsitellään kriittisesti aiemman kirjallisuuden esittämiä ratkaisuja.

4.1. Muutoksen mittakaava ja toimenpiteet

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset ovat mittakaavaltaan erilaisia. Mittakaava voidaan nähdä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi vaadittavan muutoksen koon tai sen vaikutuksen sekä muutoksen keston yhdessä muodostamana muuttujana. Erilaisen mittakaavan muutokset vaativat organisaatiolta kykyä arvioida ja ymmärtää muutoksen mittakaava. Lisäksi organisaatiolta vaaditaan kykyä valita kyseiseen muutokseen sopiva muutosprosessi ja toimenpiteet. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234, 242–243, 252–254; Griffith-Cooper & King 2007, 17–19)

Griffith-Cooper ja King (2007, 17–19) ovat luoneet mallin, jonka avulla pyritään arvioimaan muutoksen mittakaava ja valitsemaan siihen sopivat toimenpiteet. Malli on kehitetty synteessinä useista muutosjohtamisen malleista. Se jakaa muutokset kolmeen kategoriaan, jotka ovat: (1) Prosessimuutos – esimerkiksi ammattitaidon lisääminen tai liiketoimintaprosessin suorituskyvyn parantaminen, (2) Transitionaalinen muutos – luodaan jotain sellaista, joka eroaa nykyisestä toiminnasta ja (3) Transformatiivinen muutos – radikaali muutos, eli siirtyminen vanhasta tilasta uudenlaiseen tilaan, jonka toteuttaminen vaatii organisaatiokulttuurin, vanhojen käyttäytymismallien, prosessien ja ajattelutavan merkittävää muuttamista.

Malli kuvaa erilaisia lähestymistapoja näiden kolmen kategorian mukaisten muutosten kriittisille onnistumistekijöille. Nämä kriittiset onnistumistekijät ovat visio tai tavoitteet, määritellyt roolit, johdon osallistuminen ja sitoutuminen, viestintä, koulutus ja henkilöstöjohtaminen. (Griffith-Cooper & King 2007, 19)

Prosessimuutoksen osalta visio ja tavoitteet on määritetty ja kommunikoitu selkeästi. Ne määrittävät muutoksen suunnan ja vastaavat kysymykseen: ”Miksi muutos toteutetaan?” Transitionaalisen muutoksen osalta otetaan edellä mainittujen asioiden lisäksi huomioon muutoksen negatiiviset seuraukset, jotka tunnistetaan ja validoidaan. Transformatiivisen muutoksen oletetaan kuvaavan lisäksi muuttuvan kulttuurin mukana tuodut käytösmallit (Griffith-Cooper & King 2007, 19)

Muutoshankkeeseen liittyvien roolien osalta prosessimuutoksessa kuvataan ja kommunikoidaan ainoastaan projektiryhmän roolit. Transitionaalisen muutoksen osalta kuvataan projektiryhmän roolien lisäksi myös muutoskonsulttien roolit. Transformatiivisen muutoksessa kuvataan ja otetaan käyttöön edellä mainittujen lisäksi myös muutoksen toteuttamiseen osallistuvien tiimien väliseen koordinointiin ja kommunikointiin liittyvät toimintatavat. (Griffith-Cooper & King 2007, 19)

Organisaation johdon osallistumisen ja sitoutumisen tarve muutokseen nähdään erilaisena riippuen muutoksen kategoriasta. Prosessimuutoksessa johto hyväksyy muutoksen, mutta ei välttämättä osallistu varsinaiseen muutosprosessiin. Transitionaalisessa muutoksessa johto hyväksyy, tukee ja ymmärtää muutoksen vaikutuksen organisaatioon. Lisäksi organisaation johto osallistuu varsinaiseen muutosprosessiin. Johdon ei kuitenkaan tarvitse olla muutoksen liikkeellepaneva voima. Transformatiivisessa muutoksessa johto toimii muutoksen liikkeellepanevana voimana. Johto on mukana muutoksen suunnittelussa ja viestintäprosessissa. Organisaation johto hyväksyy politiikkojen, menettelytapojen, resurssien ja teknologioiden uudelleensuunnittelun. (Griffith-Cooper & King 2007, 19)

Prosessimuutoksessa viestintä voi olla yksisuuntaista, eli ainoastaan muutosryhmältä organisaation suuntaan tapahtuvaa viestintää. Projektiryhmällä on suunnitelma muutosprojektin etenemisestä ja haasteiden kommunikoimisesta organisaation johdolle. Transitionaalisen muutoksen toteuttamiseen vaaditaan kaksisuuntaista viestintää, jossa organisaatiolle annetaan mahdollisuus kommunikoida muutosryhmälle. Viestinnän tarkoituksena on kertoa työntekijöille tulevaisuuden visio. Se kuvaa etenemissuunnitelman ja siihen liittyvät roolit, jotta organisaation työntekijät ymmärtävät, mitä he voivat tehdä tukeakseen muutoksen toteuttamista. Tämän lisäksi myös viestinnän emotionaalinen vaikutus organisaatioon arvioidaan. Transformatiivisessa muutoksessa viestintä on monitasoista. Se antaa mahdollisuuden kaksisuuntaiseen vuoropuheluun muutokseen liittyvistä mahdollisuuksista. Se kuvaa haluttuja käyttäytymismalleja ja antaa organisaation työntekijöille mahdollisuuden antaa palautetta näistä kuvatuista malleista. (Griffith-Cooper & King 2007, 19)

Prosessimuutoksessa koulutusta järjestetään niille työntekijöille, joiden tehtäviin liittyvään työkulkuun muutoksella on vaikutusta. Transitionaalisessa muutoksessa koulutus käsittelee lisäksi muutoksen vaikutusta työntekijöihin. Transformatiivisessa muutoksessa koulutuksen pääpainona on työntekijöiden uudelleen koulutus. Sen tarkoituksena on kouluttaa työntekijät uusien roolien mukaisiin osaamistarpeisiin. (Griffith-Cooper & King 2007, 19)

Viimeisenä kriittisenä onnistumistekijänä on henkilöstöjohtaminen. Prosessimuutoksessa henkilöstöjohtaminen keskittyy muutosvastarinnan käytösmallien tunnistamiseen ja käsittelyyn, suorituskyvyn mittaamiseen sekä varhaisten muutosten adaptoijien palkitsemiseen. Transitionaalisisissa muutoksissa henkilöstöjohtamisen pääpainona on työpaikkansa menettäneiden uudelleen sijoittaminen ja neuvonta. Transformatiivisessa muutoksessa on puolestaan pääpainona korvaussuunnitelman luominen ja toteuttaminen uusille muutoksen

mukana luoduille rooleille ja niihin liittyville vastuille. (Griffith-Cooper & King 2007, 19)

4.2. Muutosprosessit ja menetelmät

Al-Haddad ja Kotnour (2015, 252) sekä Griffith-Cooper ja King (2007, 17–19) näkevät muutoksen lopputuloksen riippuvan muutoksen tyypin ja muutosprosessin sekä siihen liittyvien menetelmien yhteensopivuudesta. Muutosprosessilla tai -menetelmällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita organisaatio toteuttaa muutoksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 244)

Muutosprosessit voidaan jakaa systemaattisiin menetelmiin ja muutosjohtamisen menetelmiin. Systemaattisia menetelmiä ovat muun muassa Six Step- ja Six Sigma -menetelmät. Yhteistä näille menetelmille ovat järjestelmälliset prosessit ja työkalut, joiden avulla organisaation johto tekee sarjan päätöksiä prosessin aloittamisesta, lopettamisesta ja jatkamisesta. Muutosjohtamisen prosesseja ovat muun muassa Lewinin menetelmä ja Kotterin muutosjohtamisen malli. Systemaattisiin menetelmiin verrattuna muutosjohtamisen menetelmät ovat laajempia ja konseptuaalisempia. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 244, 246, 248–249)

Six Step eli kuuden askeleen menetelmä painottaa erityisesti työtehtävien uudelleenjärjestämistä muutoksen läpiviennissä. Tämä sisältää roolien, vastuiden ja vuorovaikutussuhteiden uudelleenjärjestelyn. Menetelmä sisältää nimensä mukaisesti kuusi vaihetta, joiden avulla työntekijöiden sitoutuminen muutoksen rakennetaan ottamalla heidät aktiivisesti mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Menetelmän tavoitteena on viedä muutos organisaation toimintaan pakottamatta sitä ylhäältä. Tämä toteutetaan kuvaamalla uudet roolit ja vastuut sekä sitouttamalla työntekijät visioon, jolloin he ovat halukkaita viemään muutokset

omassa käyttäytymisessään organisaation toimintaan. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 246–247; Beer, Eisenstat & Spector 1990, 115–116, 119)

Six step -mallin ensimmäisessä vaiheessa pyritään luomaan selkeä ja jaettu ymmärrys muutoksella ratkaistavasta liiketoimintaongelmasta ja sen korjaamiseksi vaadittavista toimenpiteistä. Yhteisen ymmärryksen luomisen avulla työntekijät sitoutetaan muutosprosessiin. Ensimmäisessä vaiheessa kootaan ydinryhmä toteuttamaan organisaatiomuutosta. Mallin toisessa vaiheessa luodaan yhteinen visio sekä väliaikainen organisaatio muutoksen läpiviemiselle. Väliaikaisen organisaation uudet roolit ja vastuut määritellään. Tällä uudelleenjärjestelyllä pyritään varmistamaan tehokkaasta tiedonkulusta organisaatiossa sekä koordinoimaan työtä kaikilla organisaatiotasoilla. Tässä vaiheessa tapahtuneet muutokset eivät vaikuta organisaation muodollisiin rakenteisiin, kuten titteleihin ja palkkaukseen, joten niistä normaalisti seuraava muutosvastarinta on vähäisempää. (Beer et al. 1990, 116–117)

Mallin kolmannen vaiheen tarkoituksena on varmistua siitä, että organisaatiolla on yhteinen ymmärrys tulevaisuuden visiosta ja riittävä osaaminen uusiin työrooleihin liittyvien tehtävien suorittamiseen. Vaiheen läpivienti vaatii organisaation keskijohdon sitoutumista muutokseen. Organisaation johdon on valmistauduttava vaihtamaan keskijohtoon kuuluvia työntekijöitä tarvittaessa. Uudelle väliaikaiselle organisaatiolle määritetyt roolit ja vastuut tuovat esiin uusia osaamistarpeita. Organisaation on tunnistettava nämä osaamistarpeet ja määritettävä niihin liittyvät koulutustarpeet. (Beer et al. 1990, 117)

Mallin neljännessä vaiheessa uudet toimintatavat, organisaatorakenne ja roolit levitetään koko organisaatioon. Tämä tehdään ilman ylhäältä tulevaa painostusta. Jokainen organisaatioyksikkö luo oman tapansa vastata muutoksen mukana tuleviin tarpeisiin. Osana muutosta luotu väliaikainen organisaatio tukee uudistumista ollen vuorovaikutuksessa koko organisaation kanssa. (Beer et al. 1990, 117–119)

Mallin viidennessä vaiheessa muutos vakautetaan osaksi organisaation toimintaa. Tämä tapahtuu politiikkojen, järjestelmien ja rakenteiden avulla. Mallin viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa monitoroidaan uudistumisen pysyvyyttä organisaation toiminnassa. Toimintaan mukautetaan tarvittaessa. (Beer et al. 1990, 117–119)

Six Sigma on Motorolan 1980-luvulla kehittämä menetelmä, jolla pyritään parantamaan organisaation prosessien laatua ja sitä kautta organisaation tehokkuutta. Six Sigmassa prosessien parantamiseen ja organisaation muutosjohtamiseen käytetty menetelmä on nimeltään DMAIC-menetelmä. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 246, 248; Linderman, Schroeder, Zaheer & Choo 2003, 194; De Mast & Lokkerbol 2012, 606)

DMAIC-menetelmä jakautuu viiteen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: D eli "Define" – Määrittelyvaiheessa tunnistetaan ja rajataan ongelma sekä asetetaan tavoite, M eli "Measure" – Ongelman kääntäminen mitattavaan muotoon ja nykyisen tilanteen mittaaminen sekä tavoitteiden tarkentaminen, A eli "Analyse" – Tunnistetaan määrittävät vaikutustekijät ja syyt, I eli "Improve" – Suunnitellaan ja toteutetaan tarvittavat muutokset sekä C eli "Control" – Luodaan järjestelmä, jolla varmistetaan saavutetun tilanteen säilyttäminen muutosprojektin jälkeen. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 246, 248; Linderman, Schroeder, Zaheer & Choo, 2003, 194; De Mast & Lokkerbol 2012, 606)

Lewinin menetelmä on Kurt Lewinin 1940- ja 50-lukujen vaihteessa kehittämä kolmivaiheinen muutosmalli. Muutosprosessi aloitetaan sulattamalla nykytila luomalla muutokselle kannustimia. Sulattaminen mahdollistaa seuraavan vaiheen eli muuttamisen. Muutosvaiheessa valitaan tilanteeseen sopivat muutosjohtamisen toimenpiteet, joiden avulla muutos viedään organisaation toimintaan. Mallin viimeisessä vaiheessa muutos jäädytetään. Jäädyttäminen tarkoittaa muutoksen vakiinnuttamista osaksi organisaation normaalia toimintaa. Tämä varmennetaan luomalla muutosta tukevia rakenteita ja normeja. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 248–249; Weick & Quinn 1999, 366)

Kotter kehitti muutosjohtamisen mallinsa 90-luvun puolessavälissä. Kyseinen malli sisältää kahdeksan vaihetta. Kotter perustaa mallinsa ajatukselle, että on olemassa tietyt universaalit haasteet, joita organisaatiot kohtaavat muutoshankkeissaan. Malli pyrkii vaiheillaan voittamaan kunkin haasteen. Mallin vaiheet ovat: (1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, (2) ohjaavan tiimin perustaminen, (3) vision ja strategian luominen, (4) muutosviestintä, (5) henkilöstön valtuuttaminen, (6) etenemisen näkyvyyden mahdollistaminen, (7) parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen ja (8) uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 249–250; Kotter 1995, 59, 61)

Kuvassa 3 on esitetty tässä luvussa esitetyt neljä muutosjohtamisen mallia. Näistä kaksi ovat systemaattisia malleja. Toiset kaksi puolestaan ovat muutosjohtamisen menetelmiä.

Systemaattiset menetelmät		Muutoshallinnan menetelmät	
<p>Six Step Beer et al. (1990)</p> <p>1. Arvioi muutos yhdessä</p> <p>2. Luo jaettu visio</p> <p>3. Kehitä yhteinen ymmärrys muutoksesta</p> <p>4. Levitä uudistuminen kaikille osastoille</p> <p>5. Institutionalisoi uudistuminen poliitikkojen avulla</p> <p>6. Monitoroi ja muokkaa strategioita</p>	<p>Six Sigma (DMAIC) Motorola</p> <p>1. Määrittely</p> <p>2. Mittaus</p> <p>3. Analysointi</p> <p>4. Parannus</p> <p>5. Ohjaus</p>	<p>Lewin's Method (1946)</p> <p>1. Sulata</p> <p>2. Muuta</p> <p>3. Jäädytä</p>	<p>Leading Change Method Kotter (1996)</p> <p>1. Muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen</p> <p>2. Ohjaavan tiimin perustaminen</p> <p>3. Vision ja strategian laatiminen</p> <p>4. Muutosviestintä</p> <p>5. Ihmisten valtuuttaminen toimintaan</p> <p>6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen</p> <p>7. Parannusten ja muutoksen jatkuvuuden varmistaminen</p> <p>8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen</p>

Kuva 3 – Muutosprosessit ja menetelmät

4.3. Yhteinen ymmärrys, visio, muutosviestintä, sitouttaminen ja osallistaminen

Tarve organisaatiomuutokselle voi tulla organisaation sisältä tai ulkoisista lähteistä. Sisäiset lähteet voivat liittyä esimerkiksi organisaation työntekijöiden tarpeisiin. Ulkoiset lähteet puolestaan liittyvät esimerkiksi muuttuvaan lainsäädäntöön, jonka seuraaminen vaatii organisaation muuttumista. (Lehman, Greener & Simpson 2002, 199; Armenakis, Harris & Mossholder 1993, 697, 699) Riippumatta tarpeen lähteestä useat tutkijat painottavat yhteisen ymmärryksen tarpeellisuutta onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Yhteisen ymmärryksen avulla luodaan

oikeutus muutokselle. Tämä osaltaan mahdollistaa organisaation muuttamisen. (Kotter 1995, 60, 62; Rousseau & Tijoriwala 1999, 517, 521–522; Garvin & Roberto 2005, 16–18, 22; Armenakis, Harris & Mossholder 1993, 697, 699)

Useiden tutkimusten mukaan helposti ymmärrettävän ja kommunikoitavan vision määrittäminen muutokselle on kriittinen osa muutosjohtamista. Tämä näkyy myös useissa muutosjohtamisen menetelmissä ja malleissa (katso esim. Kotter 1995, Beer et al. 1990, Griffith-Cooper & King 2007). Vision tarkoituksena on luoda ymmärrettävä kuva tulevaisuudesta, jota organisaatio tavoittelee. Vision tulee vedota organisaation kriittisiin sidosryhmiin, kuten työntekijöihin, osakkeenomistajiin ja asiakkaisiin. Visio tavoitteena on luoda sidosryhmille yhteinen ymmärrys muutoksen suunnasta. (Kotter 1995, 63; Beer et al. 1990, 116–117; Moran & Brightman 2000, 70)

Ymmärrettävän ja helposti kommunikoitavan vision määrittäminen ei itsessään riitä. Määritetty visio tulee kommunikoida organisaatiolle osana muutosviestintää (Kotter 1995, 63–64; Beer et al. 1990, 116–117; Moran & Brightman 2000, 70). Muutosviestintä ei ole ainoastaan muutoksen visiosta viestimistä. Se on koko organisaatiomuutoksen ajan jatkuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on saada työntekijät ymmärtämään muutoksen syyt ja tavoitteet. Muutosviestintä tukee työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja vähentää muutosvastarintaa. Näin se tukee organisaatiomuutoksen toteutumista. (Gill 2003, 308; Kotter & Schlesinger 2008, 5; Oreg 2006, 94)

Muutosviestintä tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että se vastaa eri sidosryhmien tarpeisiin. Näin varmistutaan, että kukin sidosryhmä saa riittävän määrän itselleen olennaista informaatiota. Muutosviestintä tulee tarvittaessa toteuttaa kaksisuuntaisesti. Kaksisuuntaisen viestinnän avulla muutoksen kohteelle annetaan mahdollisuus viestiä organisaation johdolle tai muulle muutosta toteuttavalle taholle. (Griffith-Cooper & King 2007, 16)

Oman haasteensa muutosviestintään tuo sen potentiaalinen vaikutus muutosvastarintaa lisäävänä tekijänä. Mikäli työntekijät menettävät jotain muutoksen seurauksena, saattaa muutokseen liittyvä informaatio lisätä muutosvastarintaa. Muutokseen liittyvän informaation ja muutosvastarinnan välinen suhde saattaa riippua informaation sisällöstä sekä tilanteesta, johon se liittyy, ei siis pelkästään muutosviestinnän olemassaolosta. (Oreg 2006, 93–94)

Organisaation johdon sekä muun henkilöstön sitouttaminen muutokseen vaikuttaa organisaatiomuutoksen onnistumisen todennäköisyyteen. Työntekijöiden sitoutumista parantaa se, että työntekijät ymmärtävät organisaatiomuutoksen edut organisaatiolle ja itselleen. Muutosryhmän kokoaminen ja työntekijöiden osallistaminen sen toimintaan vaikuttavat myös osaltaan työntekijöiden sitoutumiseen. (Kotter 1995, 62; Gill 2003, 308)

Organisaation koulutus uutta toimintaa vastaaviin tehtäviin on kriittinen osa onnistunutta organisaatiomuutosta. (Ahn et al. 2004, 113–114; Al-Haddad & Kotnour 2015, 243; Gill 2003, 308; Kotter et al. 1979, 1, 7) Koulutuksen avulla työntekijät oppivat uusia taitoja, jotka ovat välttämättömiä uusien toimintatapojen kannalta. Uusien taitojen oppiminen ja niiden kouluttaminen voivat myös vähentää organisaatiossa esiintyvää muutosvastarintaa. (Kotter et al. 1979, 1, 7)

Työntekijöiden osallistamisen muutokseen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen muuttua. Halu muuttua vähentää organisaatiossa esiintyvää muutosvastarintaansa. Muutosprosessiin osallistuvilla työntekijöillä on lisäksi kattavampi pääsy organisaatiomuutokseen liittyvään informaatioon. Informaation avulla he voivat paremmin ymmärtää muutoksen tarpeen ja tavoitteet. (Holt, Armanakis, Harris & Field 2007, 245, 247)

4.4. Projektin ja asioiden johtaminen

Onnistuneen organisaatiomuutoksen läpivienti organisaatiossa vaatii muutokseen liittyvän projektin johtamista sekä siihen liittyvää asioiden johtamista. Gill (2003, 307) näkee asioiden johtamisen olevan ihmisten johtamisen ohella kriittinen onnistumistekijä muutosten läpiviennissä. Hornstein (2015, 291, 295) näkee muutoksen olevan väistämätön seuraus organisaatiossa toteuttavista projekteista. Hänen mukaansa muutosjohtaminen ja projektin johtaminen ovat toisiaan täydentäviä osa-alueita, jotka molemmat vaikuttavat projektien ja niistä seuraavien muutosten onnistumiseen. Griffith-Cooper ja King (2007, 14) näkevät muutoksen olevan luonnollinen osa projekteja.

Asioiden ja projektin johtaminen voidaan nähdä kiinteänä osana muutosjohtamista. Asioiden ja projektinjohtamisen avulla voidaan varmistua muutosprojektin tai hankkeen etenemisestä haluttuun suuntaan. Muutokseen liittyvä asioiden tai projektin johtaminen koostuu suunnittelusta, budjetoinnista, organisoinnista, resursoinnista, monitoroinnista ja kontrolloinnista sekä muutoshankkeen tai projektin etenemisen seurannasta ja kontrolloinnista. (Ahn et al. 2004, 114; Gill 2003, 308; Griffith-Cooper & King 2007, 16; Hornstein 2015, 292)

Asioiden johtamista on mahdollista lähestyä huomattavasti vakioidummalla lähestymistavalla kuin ihmisten johtamista. Se voi seurata samankaltaista toimintatapaa ja prosessia riippumatta muutoksen mittakaavasta. Muutoksen toteuttaminen sisältää aina tietyt vaiheet, kuten suunnittelun ja toteuttamisen, jotka tulee ottaa mallissa huomioon. (Griffith-Cooper & King. 2007, 16–17) Näiden vaiheiden väliset tarkastuspisteet sekä niihin liittyvän edistymisen seuranta ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden huomioiminen voivat parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia (Gill 2003, 308).

Kotter (1995, 65–66) painottaa omassa muutosjohtamisen mallissaan lyhyen aikavälin voittojen systemaattista suunnittelua osaksi muutosprosessia. Näiden lyhyen aikavälin onnistumisten avulla varmistutaan siitä, että työntekijät uskovat koko muutosprosessin onnistumiseen. Tämä on Kotterin mukaan erityisen tärkeää pitkään kestävässä organisaatiomuutoksissa.

4.5. Työn automatisoinnin prosessi

Oleellinen osa työn automatisointiin liittyvää prosessia on päätös siitä, mitä työtehtäviä automatisoidaan (Parasuraman, Sheridan & Wickens 2000, 290). Teknologinen kehitys mahdollistaa entistä manuaalisten tehtävien automatisoinnin entistä laajemmin (Parasuraman et al. 2000, 286; Frey & Osborne 2013, 3–4). Automatisoitavan tehtävän valinnalla on vaikutus työntekijöiden halukkuuteen ottaa automaatio käyttöön ja heidän suoriutumiseensa automaation käyttöönoton jälkeisestä prosessista (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 290–292; Ghazizadeh et al. 2012, 40–41, 43). Yhteensopivuuden varmistamiseksi automatisoitavan tehtävän vallinnassa sekä automaation suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota niihin haasteisiin, joita työntekijät kohtaavat automaation käytössä. (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 290–292; Ghazizadeh et al. 2012, 40–41, 43).

Näihin haasteisiin vastatakseen Parasuraman et al. (2000) ehdottavat työn automatisoinnin suunnitteluun viisivaiheista prosessia. Prosessin vaiheet ovat: (1) Päätetään, mitä automatisoidaan, (2) Tunnistetaan automatisoitavan informaation käsittelyn vaiheet (Informaation hakeminen/kerääminen, analysointi, päätöksenteko tai toiminta), (3) Tunnistetaan automaation taso, (4) Automaation suunnittelun ensisijaisten arviointiperusteiden analysointi, jonka seurauksena saadaan alustavat automaation taso kullekin informaation käsittelyvaiheelle ja (5) Automaation suunnittelun toissijaisten arviointiperusteiden analysointi, jonka perusteella saadaan

lopullinen automaation taso kullekin informaation käsittelyvaiheelle. (Parasuraman et al. 2000, 290)

Automaation kohteen valinnassa tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja näkemykset, jotka vaikuttava työntekijöiden halukkuuteen tai kykyyn ottaa uusi automaatio käyttöön. Teknologian hyväksymismallin (TAM) mukaan näitä tekijöitä ovat yksilön automaatiosta tai uudesta teknologiasta kokema hyödyllisyys sekä helppokäyttöisyys. Muita tekijöitä ovat muun muassa työntekijän käsitys omasta kyvykkyydestä suoriutua tehtävistä automaation tukemana, halukkuus luottaa automaatioon sekä työntekijän henkilökohtainen suhtautuminen automaatioon. Näihin tekijöihin vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, kulttuuri, persoonallisuuden piirteet sekä aiemmat kokemukset vastaavanlaisen automaation ja teknologian käytöstä. Organisaation työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ymmärtäminen tukee automaation kohteen valintaa. Tällaisen ymmärryksen avulla voidaan kasvattaa automaation ja siihen liittyvän teknologian käyttöönoton todennäköisyyttä organisaatiossa. Lisäksi tämän ymmärryksen avulla voidaan valita automaation johde, jonka käyttöönotosta seuraa mahdollisimman vähän työntekijöiden ja automaation yhteistyöhön liittyviä haasteita. (Davis 1989, 988–989; Endsley 2016, 7; Lee et al. 2003, 760–762)

Panasuraman et al. (2000) mallin toisessa vaiheessa tunnistetaan informaation käsittelyn vaiheet ja mallinnetaan ne osaksi automatisoitavaa prosessia. Informaation käsittelyn malli mukailee ihmisten informaation käsittelyä, joka sisältää seuraavat vaiheet: (1) Informaation hankinta, (2) Informaation analysointi, (3) Päätöksenteko ja (4) Toiminta. Ensimmäinen vaihe eli informaation hankinta pitää sisällään informaation hankkimisen ja rekisteröinnin. Se sisältää myös informaation esikäsittelyn, jolla voidaan tarvittaessa rajata informaatiota ennen seuraavia vaiheita. Toinen vaihe eli informaation analysointi sisältää kognitiivisia toimintoja, kuten tietoisien käsityksen luomisen informaatiosta, informaation käsittelyn työmuistissa sekä siitä tehtävät päätelmät. Kolmannessa informaation

käsittelyvaiheessa tehdään päätös edellisessä vaiheessa tehdyn kognitiivisen prosessoinnin perusteella. Neljäs vaihe eli toiminta sisältää edellisen vaiheen mukaisen vastauksen esittämisen tai siihen liittyvän toiminnan toteuttamisen. (Parasuraman et al. 2000, 287–289)

Työn automatisointiprosessin kolmannessa vaiheessa määritetään tahtotila automaation tasolle kullekin edellisessä vaiheessa tunnistetulle informaationkäsittelyn vaiheelle. Automaation taso voi olla manuaalinen, täysin automatisoitu tai jotain siltä väliltä. Seuraavassa eli neljännessä vaiheessa arvioidaan toteutettavan automaation vaikutus prosessin suorituskykyyn. Parasuraman et al. kutsuvat tätä vaihetta ensisijaisten arviointiperusteiden arvioinniksi. Vaiheessa toteutettavan arvioinnin perusteella määritellään alustava automaation taso kullekin informaatiokäsittelyprosessin vaiheelle. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa arvioidaan toissijaiset arviointiperusteet, eli automaation vaikutus työntekijöiden luottamukseen sekä sen vaikutus päätöksiin ja tulevaan toimintaan liittyviin riskeihin. Viimeisen vaiheen perusteella valitaan lopullinen automaation taso kullekin informaationkäsittelyn vaiheelle. (Parasuraman et al. 2000, 287–290)

Ensisijaisten arviointiperusteiden avulla arvioidaan ihmisen ja automaation yhteistyön suorituskykyä. Arvioinnissa otetaan huomioon automaation vaikutus työntekijöiden henkiseen työtaakkaan. Automaatio voi vähentää työntekijöiden henkistä työtakkaa. Tämä voi toteutua esimerkiksi järjestelemällä manuaalisesti suoritettavia tehtäviä prioriteettijärjestykseen tai tuomalla prosessin suorittamisen kannalta oleellinen informaatio helposti saataville. Automaatio voi mahdollisesti myös lisätä työntekijän henkistä työtaakkaa. Tämä tapahtuu erityisesti tilanteissa, joissa automaation toiminnan ymmärtäminen on haastavaa. Automaatiolla on myös vaikutus työntekijän tilannetietoisuuteen. Tilannetietoisuuden heikkeneminen on normaalia, kun toinen toimija, kuten automaatio, on vastuussa jostain prosessin vaiheesta. (Parasuraman et al. 2000, 290–291)

Tilannetietoisuus on kuitenkin mahdollista ylläpitää varmistamalla siitä, että työntekijä saa riittävästi tietoa automaation ja prosessin tilasta. Tästä voidaan varmistua kiinnittämällä erityistä huomiota työntekijän ja automaation välisen rajapinnan suunnitteluun. Rajapinnan tulee tarjota työntekijälle riittävä informaatio läpinäkyvästi, ymmärrettävästi, yksinkertaisesti ja ennustettavasti. Rajapinnan tulee olla yksinkertainen, jotta työntekijä ymmärtää automaation kriittiset tilat sekä niiden muutokset. Rajapinnan suunnittelun lisäksi oleellisena osana muutoksen toteutusta on rajapinnan testaaminen. Rajapinnan huolellisen testaamisen avulla voidaan varmistua siitä, että työntekijän ja automaation yhteistyö toimii mahdollisimman sujuvasti. (Endsley 2016, 17–20; Parasuraman et al. 2000, 290–291)

Ensisijaisiin arviointiperusteisiin kuuluva liiallinen tyytyväisyys tai luottamus automaatioon voivat johtaa ongelmiin ihmisen ja automaation yhteistyön suorituskyvyssä. Tämä ongelman ratkaisemiseksi automaation toteuttamisessa tulee varmistua mahdollisimman luotettavasta automaatiosta. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa automaatio tekee päätöksiä. Automaation luotettavuus perustuu automaationjärjestelmän ominaisuuksiin, kuten lvikojen yleisyys, ymmärrettävyys, ennustettavuus, ajantasaisuus ja eheys. (Endsley 2016, 7; Ghazizadeh 2012, 42; Parasuraman et al. 2000, 291)

Viimeisenä osana ensisijaisia arviointiperusteita on automaatioon liittyvä työntekijöiden osaamisen lasku ja sen vaikutusten arviointi. Suunnittelussa on olennaisen tärkeää varmistua, että työntekijöiden osaaminen säilyy sellaisella tasolla, että he kykenevät toimimaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. (Parasuraman et al. 2000, 291)

Mallin toissijaiset arviointiperusteet ovat automaation luotettavuus ja automaation lopputuloksiin liittyvät riskit. Automaation luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka ennalta arvioitavasti automaatio toimii ja miten usein sen sekä ihmisen yhteistoiminnasta seuraa käsittelyvirheitä. Automaatio, joka ei ole luotettava, lisää

työntekijän henkistä kuormaa ja voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän tilannetietoisuuteen. Tästä johtuen korkean luotettavuuden varmistaminen on kriittinen osa-alue automaation toteuttamisessa. (Parasuraman et al. 2000, 291–293)

Automaation ja ihmisten yhdessä osana prosessia tekemät päätökset ja niihin liittyvä toimenpiteet sisältävät erilaisia virheistä ja tilanteeseen sopimattomasta toiminnasta aiheutuvia riskejä. Päätöksiin liittyvä riski voidaan laskea kertomalla virheestä aiheutuvat kustannukset virheen todennäköisyydellä. Useisiin rutiinitoimenpiteisiin liittyy hyvin vähän tai ei lainkaan riskiä, koska virheellisen toiminnan seuraus on vähäinen. Päätökset, joihin liittyy pieni riski, ovat vahvoja ehdokkaita korkean tason automaatiolle. Korkea automaation taso on erityisen kannattava tilanteessa, jossa ihmiset joutuisivat jatkuvasti osallistumaan pienen riskin päätöksiin. Jatkuva päätösten tekeminen voi ylikuormittaa, mikä saattaisi estää työntekijöitä suorittamasta muita tärkeämpiä toimintoja tai päätöksiä. Päätöksiä, joihin sisältyy suurempi riski, voidaan myös automatisoida. Tällaisen automaation toteuttamisessa on erityisen tärkeä ottaa huomioon se, miten ihminen osallistuu automatisoidun prosessin virheidenhallintaa ja miten nopeasti ihmisen odotetaan toimivan. (Parasuraman et al. 2000, 291–293)

4.6. Roolit, tavoitteet ja mittaaminen

Beer, Eisentat ja Spector (1990, 113, 115) näkevät, että työrooleihin liittyvien tehtävien sovittaminen uuteen toimintaan on tehokkain tapa saada organisaatiomuutos aikaan. Heidän mukaansa muutos tapahtuu organisaatiorooleja muuttamalla organisaation ulkoreunoilta kohti sen keskustaa. Näkökulman mukaan organisaatio uudistamisen ensisijaisena tavoitteena tulisi olla käyttäytyminen. Tähän he uskovat päästävän muutamalla rooleja, vastuita ja näiden välisiä suhteita.

Samankaltaisen havainnon ovat tehneet myös Moran ja Brightman (2000, 74), jotka näkevät, että muutoksen myötä organisaatioon on kehitettävä uudet ”pelisäännöt”. Heidän mukaansa se sisältää uudet roolit ja vastuut, jotka ohjaavat organisaatiota kohti muutoksen mukaista toimintaa. Uusien roolien ja vastuiden avulla työntekijöiden käyttäytyminen ja siihen liittyvät odotukset muutetaan vastaamaan haluttua toimintaa.

Mitattavien tavoitteiden asettaminen organisaatiolle ja sen työntekijöille tukee muutoksen jalkauttamista. Tavoitteet antavat organisaatiolle suunnan ja mahdollistavat suunnan tarkastamisen osana muutosprosessia. Ne tukevat myös muutoksen ankkurointia osaksi organisaation toimintaa. Tämä tapahtuu pitämällä organisaation huomio muutoksen tavoitteissa myös varsinaisen muutosprosessin päätyttyä. (Edgley-Pyshorn & Huisman 2011, 618; Moran & Brightman 2000, 71)

4.7. Synteesi ja kritiikki

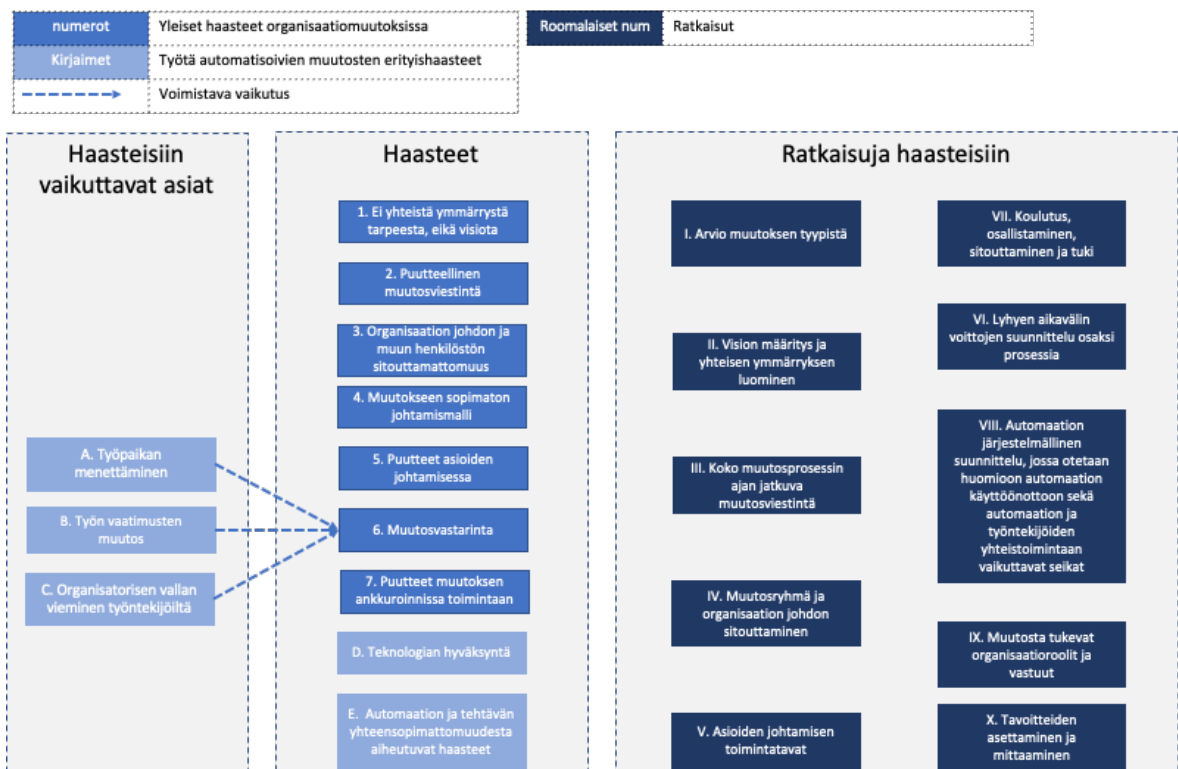
Kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennettu malli on esitetty kuvassa 4. Kuvassa esitetään ensin yleiset organisaatiomuutoksiin liittyvät haasteet sekä työtä automatisoivien muutosten erityishaasteet. Yleisiä organisaatiomuutoksiin liittyviä haasteita ovat: (1) Puutteet yhteisessä ymmärryksessä muutoksen tarpeesta ja puuttuva muutosvisio (Kotter 1995; Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000), (2) Puutteet muutosviestinnässä (Kotter 1995, 61–63; Salem 2008), (3) Organisaation johdon ja muun organisaation puutteellinen sitoutuminen muutokseen (Kotter 1995; Gill 2003), (4) Muutokseen sopimaton muutosjohtamisen malli tai menetelmä (Al-Haddad & Kotnour 2015; Griffith-Cooper & King 2007; Kotter & Schlesinger 2008), (5) Puutteet projektin ja asioiden johtamisessa (Kotter 1995; Gill 2003), (6) Muutosvastarinta (Kotter & Schlesinger 2008; Strebel 1996; Ahn et al. 2004; Oreg 2006; Recardo 1995; Stanley, Meyer & Topolnytsky 2005) sekä (7) Puutteet

muutoksen ankkuroinnissa muutoshankkeen tai projektin jälkeiseen toimintaan (Beer, Eisentat & Spector 2008; Kotter 1995).

Erityisesti työtä automatisoivien muutosten haasteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Nämä ovat: (1) haasteet, jotka vaikuttavat työntekijöiden muutosvastarintaan ja (2) haasteet, joilla on suora vaikutus organisaatiomuutokseen. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvia haasteita ovat: (A) Työpaikkojen katoaminen automaation seurauksena (Author 2015, 5; Parasuraman, Sheridan & Wickens 2000; Frey & Osborne 2013; Oreg 2006; Recardo 1995), (B) Automaation seurauksena aiheutuva työn vaatimusten muuttuminen (Goldin & Katz 1996; Arntz, Gregory & Zierahn 2017; Kotter & Schlesinger 2008) ja (C) Työntekijöiden organisatorisen vallan vieminen työntekijöiltä ja siihen liittyvä pelko pelko (Endsley 2016; Parasuraman et al. 2000; Kotter & Schlesinger 2008; Oreg 2006; Recardo 1995). Toiseen kategoriaan kuuluvia haasteita ovat: (D) Työntekijöiden haluttomuus hyväksyä uusi teknologia ja käyttää sitä (Ghazizadeh et al. 2012; Davis et al. 1989; Lee et al. 2003) ja (E) automaation ja tehtävän yhteensopimattomuudesta aiheutuvat haasteet (Endsley 2016; Parasuraman et al. 2000; Ghazizadeh et al. 2012).

Mallissa esitetään lisäksi tässä luvussa kuvatut ratkaisut organisaatiomuutokseen liittyviin haasteisiin. Ratkaisuja ovat: (I) Muutostyyppin arviointi ja siihen sopivan muutosprosessin ja toimenpiteiden valinta (Al-Haddad & Kotnour 2015; Griffith-Cooper & King 2007), (II) Muutosvision määrittäminen ja yhteisen ymmärryksen luominen muutoksesta ja sen tarpeesta (Kotter 1995; Rousseau & Tijoriwala 1999; Garvin & Roberto 2005; Armenakis, Harris & Mossholder 1993; Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000, 70), (III) Koko muutosprosessin ajan jatkuva muutosviestintä (Kotter 1995; Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000; Gill 2003; Kotter & Schlesinger 2008; Oreg 2006; Griffith-Cooper & King 2007; Oreg 2006), (IV) Muutosryhmän kokoaminen ja organisaation johdon sitouttaminen muutokseen (Kotter 1995; Gill 2003), (V) Hyviä vakioituja käytäntöjä hyödyntävä asioiden

johtaminen (Gill 2003; Ahn et al. 2004; Griffith-Cooper & King 2007), (VI) Lyhyen aikavälin voittojen systemaattinen suunnittelu osaksi muutosprosessia (Kotter 1995), (VII) Työntekijöiden koulutus, osallistaminen ja tukeminen (Ahn et al. 2004; Al-Haddad & Kotnour 2015; Gill 2003; Kotter et al. 1979; Holt, Armanakis, Harris & Field 2007), (VIII) Automaation järjestelmällinen suunnittelu, jossa otetaan huomioon automaation käyttöönottoon sekä automaation ja työntekijöiden yhteistoimintaan vaikuttavat seikat (Endsley 2016; Ghazizadeh 2012; Parasuraman et al. 2000), (IX) Muutosta tukevat organisaatiroolit ja vastuut (Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000) ja (X) Tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen (Edgley-Pyshorn & Huisman 2011; Moran & Brightman 2000).



Kuva 4 – Teoriataustan perusteella havaitut haasteet ja ratkaisut

Organisaatiomuutoksia ja muutosjohtamista on tutkittu 194-luvulta lähtien (Weick & Quinn 1999, 366; Al-Haddad & Kotnour 2015, 237). Yli 70 vuoden tutkimisen jälkeen edelleen suurin osa, jopa 70 prosenttia, organisaatiomuutoksista epäonnistuu (Al-Haddad & Kotnour 2015, 237; Beer & Nhria 2000, 88; Bayerl, Jacobs, Deneff, van den Berg, Kapein, Birdi & Stojanovski 2013, 794).

Voidaan todeta, että organisaationmuutosten haasteita ratkaisevaa ”hopealuotia” ei ole näiden vuosikymmenten aikana löytynyt. Myöskään teknologian käyttöönottoon liittyvä tutkimus ei ole kyennyt luomaan mallia tai teoriaa, joka ennustaisi tarkasti, ottavatko ihmiset teknologian käyttöön vai eivät (Chuttur 2009, 9). Näistä syistä johtuen on hyödyllistä suhtautua kriittisesti aiemman kirjallisuuden esittämiin ratkaisuihin.

Kauppatieteet voidaan nähdä tieteenalana, jonka luoma tietokokonaisuus ei luo yleisesti sovellettavia malleja ja teorioita (katso esim. Veblen 1889; Eichner 1983; Robbins 1932; Erickson 2014). Vuonna 1889 Thorstein Veblen (1889, 374–377) kirjoitti runsaasti lainatussa esseessään: ”Why is Economics not an Evolutionary Science?” (vapaa suomennos ”Miksi kauppatiede ei ole evolutiivinen ja kehittyvä tiede?”) siitä, ettei kauppatiede ei ole evolutiivinen ja kehittyvä tiede. Evolutiivisella tieteellä Veblen tarkoitti tiivistä tieteellistä kehittyvää teoriaa tai tietokokonaisuutta.

Lähes sata vuotta myöhemmin Alfred S. Eichner (1983, 507–510) esitti samankaltaisen väittämän kauppatieteistä. Hän näkee, että kauppatiede on muuttunut sadan vuoden aikana, mutta sen kehittyminen ei ole tehnyt siitä tieteenalaa, joka loisi ajan myötä kumulatiivisesti kehittyvää tietokokonaisuutta. Hän menee jopa niin pitkälle, että väittää, ettei kauppatiede ole varsinaista tiedettä. Hän päätyy tähän väittämään lähestymällä tiedettä tietoteorian eli epistemologian kautta. Kauppatieteiden epistemologia ei hänen mukaansa vastaa tieteen epistemologiaa, eli sitä, miten tieteelliset ideat validoidaan. Hänen mukaansa kauppatieteet eivät vastaa kaikkiin seuraaviin testeihin: (1) koherenssitestiin, eli miten johtopäätökset luodaan johdonmukaisesti, (2) vastaavuustestiin, eli miten tieteellinen teoria vastaa

todelliseen maailmaan, (3) kattavuustestiin, eli miten hyvin tieteellinen teoria kattaa kaikki tunnetut tosiasiat ja (4) niukkuustestiin, eli onko jokin teoriaan liitetty elementti välttämätön, jotta se voidaan todentaa empiirisesti.

Lionel Robbins (1932, 15) kirjoitti esseessään, että kauppatieteellinen tutkimus on ihmisten käyttäytymisen tutkimista. Tähän yhtyy myös Erickson (2014, 9) kirjoittaessaan kauppatieteiden tutkivan maailmassa tapahtuvia monimutkaisia asioita. Hänen mukaansa kauppatieteet pyrkivät luomaan yksinkertaistuksia asioista, kuten ihmisten ja organisaatioiden toiminnasta. Erickson näkee nämä asiat kuitenkin ennalta-arvaamattomina, mikä hänen mukaansa johtaa siihen, että niistä kerätyn datan perusteella on äärimmäisen haastavaa, ellei mahdotonta, luoda yleistettäviä teorioita ja malleja. Hän näkeekin kauppatieteet epätarkkana tieteenä erityisesti verratessaan niitä luonnontieteisiin.

Edellä mainitut näkemykset kauppatieteistä, muutosjohtamisen tutkimuksen kyvyttömyys luoda malleja, joiden avulla muutokset onnistuisivat ja teknologian käyttöönoton tutkimuksen kyvyttömyys luoda malleja, joiden avulla ihmiset ottaisivat teknologian käyttöön, määrittivät tämän tutkielman tieteenfilosofisen lähtökohdan. Tutkielma ei pyri luomaan objektiivista tietoa. Tutkimusongelmia lähestytään subjektiivisesta näkökulmasta, jossa ääneen pääsevät yksilöt. Tätä valintaa avataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Seuraavassa luvussa luodaan katsaus tutkimuksen toteuttamiseen. Luvun alussa esitellään tutkielman taustalla olevat tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkielman metodologia. Tämän jälkeen esitetään aineiston hankintaan ja analysointiin käytetyt toimintatavat.

5. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitetään tutkielman toteutus. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään tutkielman tutkimusmetodologia sekä sen taustalla olevat tieteenfilosofiset lähtökohdat. Lopuksi käydään läpi aineiston hankinnassa ja analysoinnissa käytetyt toimenpiteet.

5.1. Tutkimusmetodologia ja tieteenfilosofiset lähtökohdat

Kauppatieteellistä tutkimusta on mahdollista tehdä useiden erilaisten näkökulmien ja paradigmojen kautta. Burrell ja Morgan (1979, 22) jakavat tutkimusten paradigmat neljään, jotka ovat radikaali humanistinen, radikaali strukturalistinen, tulkitseva ja funktionalistinen. Hatch ja Cunliffe (2013, 15, 47–48) puolestaan jakavat tutkimukset kolmeen paradigmaan, jotka ovat modernistinen, symbolis-tulkinnallinen sekä post-modernistinen.

Yhteistä näille malleille jaotella tutkimukset erilaisiin paradigmoihin on se, että niiden tärkeimpinä muuttujina ovat tutkimuksen ontologinen sekä epistemologinen näkökulma. Ontologialla tarkoitetaan tutkimuksen näkemystä olemassaolosta ja todellisuudesta: nähdäänkö todellisuuden olevan olemassa ilman tarkkailijaa vai onko todellisuus olemassa erilaisena tarkkailijoiden mielissä. Epistemologia ottaa puolestaan kantaa siihen, mitä voimme tietää ja mitä on tieto. Se ottaa kantaa siihen, voidaanko objektiivista tietoa luoda tieteellisen menetelmän avulla, vai onko tieteessä luotu tieto aina jonkinlainen ilmentymä yksilöiden mielissä. (Burrell & Morgan 1979, 1–5; Hatch & Cunliffe 2013, 11–12)

Tämä tutkielma ottaa subjektiivisen kannan tietoon ja todellisuuteen. Tutkielma ei pyri löytämään yleistettävää tietoa. Todellisuutta tarkastellaan tapaukseen liittyvien yksilöiden näkökulmista, joista luodaan yhtenäinen näkemys tapauksesta. Todellisuuden nähdään muodostuvan näiden ihmisten sekä tutkijan välisessä

vuorovaikutuksessa. Tästä johtuen tutkijan henkilökohtainen luonne ja ominaisuudet ovat vaikuttaneet tutkimukseen sekä sen tuloksiin.

Lähestymistapa tutkimusmetodologiaan vastaa infograafista näkemystä, joka painottaa subjektiivisen tutkimuksen merkitystä ja jossa tutkijan on päästävä syvälle tutkimuskohteeseen ja annettava henkilökohtaisen luonteen sekä ominaisuuksiensa tulla esiin (Burrell & Morgan 1979, 6–7). Vastatakseen parhaiten tähän tutkielman metodologiaksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmetodologia, jonka avulla ei pyritä luomaan tilastollisia yleistyskiä vaan ymmärtämään tiettyä tapahtumaa tai ilmiötä syvällisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 30).

Tutkielman tieteenfilosofisiin lähtökohtiin vastatakseen empiirisen aineiston hankinta toteutettiin tapaustutkimuksena. Tässä yhteydessä tapaus tarkoittaa yhtä kohdeorganisaatiossa toteutettua organisaatiomuutosta. Tapaustutkimuksen päätavoitteena on ymmärtää kyseistä tapausta, ei luoda yleistyskiä (Metsämuuronen 2008, 17–18). Tapaustutkimus sopii tutkielman tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, sillä sen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti sen ympäristössä (Hirsjärvi et al. 2000, 122–123; Koskinen et al. 2005, 154–157).

5.2. Aineiston hankinta

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Tämä lähestymistapa tuki tutkielman tavoitetta päästää tutkittavien ääni esille. (Hirsjärvi et al. 2000, 155). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelurunko sisälsi luettelon teemoja sekä haastattelua tukevia kysymyksiä. Haastattelurunko toimi haastattelijan muistilistana ja se tuki haastattelijaa haastattelutilanteessa. Teema-alueita tarkennettiin tarpeen mukaan

lisäkysymyksillä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joka on tavallisin tapa toteuttaa haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–61)

Haastattelut pidettiin aikavälillä 27.06.2019–3.10.2019. Haastateltaville lähetettiin ensin sähköpostilla haastattelupyyntö, jossa oli haastattelijan lyhyt esittely sekä tietoa tutkielman tarkoituksesta ja tavoitteesta. Haastattelujen aikataulut sekä muut käytännöt sovittiin sähköpostitse. Haastattelut pidettiin rauhallisessa neuvottelutilassa kohdeyrityksen tiloissa, ja ne toteutettiin kasvokkain. Haastattelut nauhoitettiin käyttäen matkapuhelimen nauhoitusohjelmaa.

Haastattelujen aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan hieman itsestään ja urastaan case-yrityksessä. Tämän jälkeen siirryttiin määritellyn puolistrukturoidun haastattelurungon mukaiseen etenemiseen. Kukin haastattelu eteni omassa järjestyksessään, ja teemoja yhdisteltiin haastateltavan kommenttien mukaisesti. Tutkijan esittämällä lisäkysymyksillä oli vaikutus haastattelun etenemiseen. Jokainen haastattelu oli siis omanlaisensa kokonaisuus. Haastattelurungon avulla varmistuttiin, että aiheen kannalta tärkeät kysymykset kysyttiin haastateltavilta.

Haastattelut litteroitiin haastattelujen jälkeen. Litteroinnin suoritti ulkopuolinen yritys, joka tarjoaa litterointipalveluita. Litteroinnista jätettiin pois ainoastaan sisällön kannalta tarpeettomat täytesanat. Huolellisen litteroinnin avulla varmistuttiin, että mikään olennainen seikka ei jäänyt huomiotta aineistossa.

Haastattelujen määrän suhteen on haastava löytää selkeää ennalta määritettyä normistoa. Eräänä mahdollisuutena riittävän aineistomäärän saavuttamiseksi on haastattelujen saturaatiopisteen hakeminen haastatteluilla. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastatteluissa ei saada mitään uutta tietoa tai teemoja esiin. Tutkijoiden määrittelemät vähimmäismäärät laadullisen tutkimuksen haastattelujen määrästä vaihtelevat aina 60 haastattelusta viiteen haastatteluun riippuen tutkimuksen kohteesta ja sen toteuttamistavasta. Haastattelujen määrään

vaikuttaa myös haastattelujoukon monimuotoisuus tai heterogeenisuus. (Guest, Bunce & Johnson 2006, 56, 60–61)

Tässä tapaustutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan yhteensä kuutta henkilöä. Kaksi näistä oli muutostiimistä, jonka vastuulla oli muutosprojektin läpivieminen organisaatiossa. Haastateltaviksi valittiin yhdestä muutoksen kohteena olleesta organisaatioyksiköstä esimies sekä kaksi alaista. Edellisten lisäksi haastateltiin HR-osaston henkilöä. Haastellut henkilöt on kuvattu taulukossa 2.

Muutostiimin ensimmäinen jäsen vastasi kyseisen projektin ohjaamisesta sekä kommunikoimisesta sidosryhmille. Hänen toimi kyseisen roolin ohessa organisaation tuotekehityksessä. Hän oli työskennellyt organisaation palveluksessa yhteensä noin kuusi vuotta. Muutosriimin toinen jäsen osallistui muutosprojektin lopputuotoksen määrittelyyn. Hän toimi organisaatiossa liiketoiminnan kehityksessä, ja oli työskennellyt organisaation palveluksessa noin neljä vuotta.

Henkilöstöhallinnon jäsen toimi roolissaan organisaation esimiesten tukena työntekijäasioissa. Hän oli työskennellyt uransa aikana noin 20 vuotta organisaation palveluksessa erilaisissa tehtävissä. Henkilöstöhallinnon rooliin liittyi organisaation tukeminen muutoshankkeissa. Tässä muutosprojektissa hänellä ei ollut varsinaista roolia, koska henkilöstöhallintaa ei osallistettu projektiin.

Kohdeorganisaation esimiehellä oli noin kuuden vuoden kokemus organisaatiosta. Hän osallistui muutosprojektiin tiimiesimiehen roolissa. Tiimiesimiehen vastuulla oli kommunikoida tiimille muutosprojektista organisaation määrittelemällä tavalla. Toteutettu muutos vaikutti kohdeorganisaation työntekijöiden työhön. Molemmat haastatellut työntekijät toimivat organisaatiossa asiakasrajapinnassa. Heillä molemmilla oli pitkä kokemus organisaatiossa.

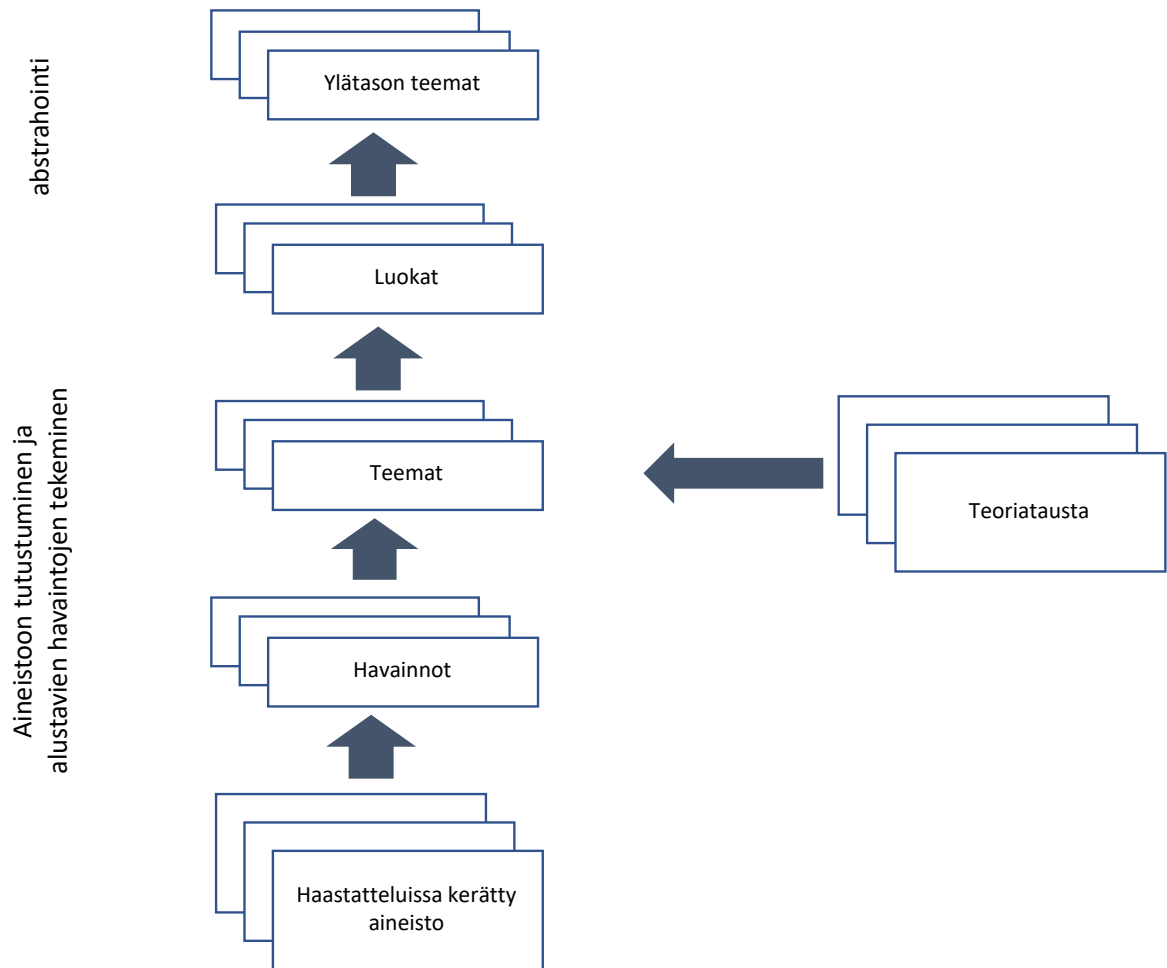
Haastattelut roolit	Haastattelujen lukumäärä	Esiintyminen esittelyssä	tulosten
Muutoksen toteuttanut projektiryhmä	2	PJ1 ja PJ2	
Muutoksen kohteena olevan organisaation esimies	1	ME	
Muutoksen kohteena olevan organisaation työntekijät	2	MK1 ja MK2	
HR	1	HR	
Haastateltavia yhteensä	6		

Taulukko 2 – Haastellut henkilöt ja heidän roolinsa

5.3. Aineiston analysointi

Aineiston analyysi on yksi tapaustutkimukseen liittyvän prosessin haastavimmista vaiheista. Tutkimuksen onnistumisen varmistamiseksi on oleellista valita tutkimusasetelmaan sekä kysymyksiin sopiva analyysimenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään perinteisesti sisällönanalyysia, jossa aineistoa luokitellaan, kategorisoidaan ja tyypitellään. (Eriksson & Koistinen 2014, 33, 36)

Tutkielmassa tukeuduttiin mukautettuun sisältöanalyysiin, jossa on joustava koodirunko, jota muokataan aineiston pohjalta vaihe vaiheelta. Analyysissa ei hyödynnetty puhtaasti induktiivista, eli aineistolähtöisesti tehtyä analyysia, eikä myöskään puhtaasti deduktiivista päättelyä eli teorialähtöisesti toteutettua menetelmää. Analyysi toteutettiin abduktiivisen menetelmän avulla, jossa lähdettiin liikkeelle teorialähtöisesti. Kerättyä aineistoa verrattiin tutkielmassa luotuun teoreettiseen viitekehukseen. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti, jolloin aineiston annettiin ”puhua” ja tuoda esiin teemoja. Analyysissa edettiin haastatteluhavaintojen pohjalta havaintojoukon todennäköisimpään selitykseen. Käytetty analyysimalli on esitetty kuvassa 5 (Grönfors 2011, 14–19).



Kuva 5 – Aineiston analysointi

Koodauksen tavoitteena oli löytää tutkimuksen kannalta kiinnostavat ja tärkeät teemat sekä tarvittaessa redusoida aineistoa. Koodausmenetelmässä aineiston sisällölle annetaan avainsana, joilla merkitään aineistossa esiintyvä tutkimukselle oleellinen teema. (Eriksson & Koistinen 2014, 33, 35, 36)

Koodattu aineisto listattiin käyttäen Excel-taulukkoja, joissa esitetään aineistosta tehdyt havainnot, niihin liittyvät koodit/teemat sekä tiedot vastaajien roolista organisaatiossa. Koodauksen lopputuloksena oli Excel-tiedosto, joista toisesta otettu esimerkinomaisesti kuvakaappaus on alla olevassa kuvassa 6.

#	Luokka	Havainto	Teema	Ylätason teema	Haastattelu
1	Ratkaisu	Markkinalähtöinen valinta automaation kohteeksi. Ratkaistaan haaste, eli nopeutetaan nykyistä prosessia.	Automaatio - valinta markkinalähtöisesti	Automaation kohteen valinta	Muutosryhmän jäsen 1 (JP)
2	Ratkaisu	Selkeä ja kunniamioinen tavoite muutokselle, nykyinen läpimenoaika vs uusi läpimenoaika.	Selkeät tavoitteet ja niiden mittaaminen	Tavoitteet ja mittaaminen	Muutosryhmän jäsen 1 (JP)
3	Haaste	Muutoksen tarkkoja tavoitetta ei kommunikoitu organisaatiolle, tai organisaatio ei muista. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarpeellinen, koska ylätason tavoite tiedossa.	Muutoksen tarkkoja tavoitteita ei kommunikoitu organisaatiolle	Tavoitteet ja mittaaminen	Muutosryhmän jäsen 1 (JP)
4	Ratkaisu	Yhteisen ymmärryksen luominen, idean esittely	Yhteinen ymmärrys ja sen kommunikointi	Vision määrittäminen sekä kommunikointi	Muutosryhmän jäsen 1 (JP)
5	Ratkaisu	Muutoksen ydinryhmän luominen	Muutosryhmän luominen	Avainryhmän luominen	Muutosryhmän jäsen 1 (JP)

Kuva 6 – Esimerkki koodatusta aineistosta

Argumentointivaiheessa tehty tulkinta sijoitettiin tieteelliseen keskusteluun. Tavoitteena oli raportoida ainoastaan keskeisimmät oivallukset, jotka liittyvät keskeisesti tutkimuskysymyksiin. Eräänä laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tavoitteena on kerätyn aineiston käsitteellistäminen ja näiden käsitteiden kokoaminen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi, joka on yhdistelmä analyysia ja synteisiä. Abstrahoinnin tarkoituksena on irrottaa johtopäätökset yksittäisistä tapahtumista, henkilöistä ja lausumista ja siirtää ne käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Grönfors 2011, 85). Aineiston perusteella tehtyjen havaintojen abstrahointia käytettiin tutkielman raportin kirjoittamisen tukena.

5.4. Kohdeorganisaation ja tapauksen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys harjoittaa rahoitus- ja pankkitoimintaa. Se työllistää lähes 30 000 henkilöä, ja sen liikevaihto oli vuonna 2018 lähes 4 miljardia euroa. Yritys on merkittävä toimija Suomessa sekä muissa Pohjoismaissa.

Tapaustutkimus kohdistui kohdeyrityksen yksityisasiakkaiden pankkiliiketoiminnan luotonanto -yksikköön. Kyseisessä yksikössä toteutettiin vuoden 2019 aikana työtä automatisoiva muutos. Muutoksen tarkoituksena oli nopeuttaa luotonantoon liittyvää prosessia automatisoimalla yksi prosessin vaihe. Automatisoitu vaihe liittyy prosessin alkupäähän, jossa asiakas saa antamiensa tietojen perusteella lupauksen

luotosta. Lupauksen jälkeen hakemus käsitellään ja asiakas saa manuaalisen käsittelyn lopputuloksena varsinaisen luottopäätöksen.

Tapaustutkimuksen kohteena ollut muutos vietiin tuotantokäyttöön suunnitellusti ja se saavutti sille asetetut tavoitteet. Muutos oli organisaation kannalta onnistunut. Sitä on käytetty organisaatiossa esimerkkinä onnistuneesta työtä automatisoivasta muutoksesta.

Griffith-Cooper ja King (2007, 19) jakavat muutokset kolmeen kategoriaan. Näistä pienin muutos on ”prosessimuutos”. Tapaustutkimuksen kohteena olleen muutoksen voidaan nähdä kuuluvan tähän muutoskategoriaan. Muutos kohdistui yhteen liiketoimintaprosessiin, ja sen tarkoituksena oli prosessin suorituskyvyn parantaminen.

Seuraavassa luvussa esitetään tutkimustulokset. Luvussa paneudutaan ensin tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen sekä tapaukseen. Tämän jälkeen havainnot puretaan teemojen kautta ja niitä peilataan aiempaan kirjallisuuteen.

6. Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitetään tutkimusaineistosta menetelmän avulla nostetut havainnot. Havaintoja ennen esitetään kohdeorganisaatio sekä tutkittu tapaus. Tapauksen esittelyn lisäksi esitetään arvio muutoksen mittakaavasta Griffith-Cooperin ja Kingin (2007) mallin mukaisesti. Havaintojen esittely on jaettu kahteen alalukuun. Näistä ensimmäisessä käydään läpi havaitut muutosjohtamisen haasteet sekä niihin vastaaminen. Toisessa alaluvussa käydään läpi työtä automatisoivan muutoksen erityishaasteet sekä niihin vastaaminen.

6.1. Tapauksen yleiset organisaatiomuutosten haasteet ja toimenpiteet

Tässä luvussa käydään läpi tutkitun tapauksen aineistosta esiin nousseet muutosjohtamisen haasteet ja niihin vastaamiseen käytetyt toimenpiteet.

Visio, tarve muutokselle ja näiden kommunikointi

Tapaustudkimuksen kohteena olleelle organisaatiomuutokselle ei ollut kirjattu varsinaista muutosvisiota. Muutosprojektiin osallistuneet olivat tietoisia muutokseen liittyvistä yleisistä tavoitteista. Muutosvisio voidaan nähdä ymmärrettävänä kuvana tulevaisuudesta, joka on helppo kommunikoida sidosryhmille (Kotter 1995, 63). Muutosprojektiin osallistuneiden esittämä tavoite voidaan nähdä muutoksen visiona.

PJ2: "Haluttiin olla nopeimpia. Markkinoiden nopeimmat lainat. Periaatteessa se on se draiveri."

Muutoksen kohdeorganisaation esimies ja työntekijät olivat myös sisäistäneet muutosvision. Heidän käsityksensä muutoksen tavoitteesta vastasi muutosryhmän ymmärrystä.

MK1: "... ja se on nimenomaan se, että asiakas saa nopeammin alustavan päätöksen."

Useat tutkijat painottavat muutosvision kriittisyyttä muutosjohtamisen työkaluna. (Kotter 1995, 63; Beer et al. 1990, 116–117; Moran & Brightman 2000, 70). Griffith-Cooperin ja Kingin (2007, 19) mallin mukaisesti prosessimuutokselle tulee olla asetettu ja kommunikoitu selkeä muutosvisio. Tämän vision tulee vastata kysymykseen, miksi muutos toteutetaan.

Ymmärrys muutoksen tarpeesta tuli esiin kaikissa haastatteluissa. Muutosryhmän jäsenet ymmärsivät, että paine muutokselle tuli organisaation ulkopuolelta.

PJ1: "Tämä on nyt se mikä meidän pitää korjata, että me voidaan voittaa."

Muutoksen kohteena olleet työntekijät ja heidän esimiehensä näkivät myös muutoksen tarpeen tulevan organisaation ulkopuolelta. Heidän näkemykseensä liittyi ymmärrys maailmassa tapahtuvasta muutoksesta, joka loi tarpeen toteutetulle muutokselle.

MK2: "Näin, joo. Ja toki se on varmasti tulevaisuutta toi. Ja sit se tietysti, et se on nopeaa. Sehän tulee hetkessä."

ME: [Muutoksen tarpeellisuudesta] "No, tässä maailmantilanteessa, ni kyllä."

Aiemmassa kirjallisuudessa organisaation ymmärryksen muutoksen tarpeellisuudesta on havaittu vaikuttavan positiivisesti muutoksen toteutumiseen (Kotter 1995, 60, 62; Rousseau & Tijoriwala 1999, 517, 521–522; Garvin & Roberto 2005, 16–18, 22; Armenakis, Harris & Mossholder 1993, 697, 699). Aineiston perusteella havaittiin, että tarve muutokselle oli kommunikoitu ja ymmärretty organisaatiossa.

Muutosviestintä

Muutosviestintä esiintyy kriittisenä osana muutosjohtamista aiemmassa kirjallisuudessa (katso esim. Kotter 1995; Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000; Gill 2003; Oreg 2006). Muutosryhmä ja muutoksen kohteena olleen organisaation esimies kokivat muutosviestinnän olevan erittäin tärkeä osa organisaation muutosjohtamista.

ME: ”Kyllä mun täytyy sanoa, että se viestintä on siinä esittänyt todella, todella isoa ja tärkeää roolia. Ja tietysti, kun puhutaan isoista asioita, niin oikea-aikainen viestintä.”

Muutosviestintää toteutettiin monikanavaisesti. Käytössä olivat verkkopalaverit, organisaation intranet ja sähköposti. Monikanavaisuudella tavoiteltiin mahdollisimman suurta kuulijajoukkoa. Organisaation tiimiesimiehillä oli suuri vastuu muutosviestinnän toteuttamisesta. Tiimiesimies viesti muutoksesta määräajoin järjestettävissä tiimipalaverissa. Tiimipalaverit antoivat muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle mahdollisuuden keskustella meneillään olevista muutoksista esimiehen kanssa. Ne mahdollistivat kaksisuuntaisen viestinnän.

Monikanavainen viestintä voidaan nähdä muutosviestinnän muokkaamiseksi vastaamaan yleisön tarpeita. Muokkaamisen avulla voidaan varmistua siitä, että yleisö saa riittävän määrän informaatiota haluamallaan tavalla (Griffith-Cooper & King 2007, 16).

Muutosviestinnän tavoitteena oli tuoda organisaatiolle ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Tätä tavoiteltiin vastaamalla kysymykseen: ”Miksi kyseinen muutos toteutetaan?” Muutosviestinnän tavoitteena oli lisäksi luoda positiivinen kuva muutoksesta.

ME: [Muutosviestinnästä] "Kysymykseen "Miksi?" vastaaminen. Koska sehän on oikeastaan se, että ihminenhän ei toimi, eikä sitoudu tekemään asioita, jos se ei ymmärrä, että miksi."

Aiemman tieteellisen kirjallisuuden perusteella muutosviestinnän tavoitteena on saada organisaation työntekijät ymmärtämään muutoksen syyt sekä tavoitteet (Gill 2003, 308; Kotter & Schlesinger 2008, 5; Oreg 2006, 94). Tutkimuksen kohteena olleen tapauksen muutosviestinnän tavoitteet vastasivat aiemmassa kirjallisuudessa esitettyjä tavoitteita.

Muutosviestintä toteutettiin ylhäältä alas organisaatorakenteessa. Organisaation johdon pääasiallisena vastuuna oli varmistua, että muutosviestintä saavutti organisaation keskijohdon. Keskijohto vei viestiä eteenpäin tiimien esimiehille, jotka viestivät muutoksesta tiimeilleen.

PJ1: "Et ylhäältä alaspäin, liiketoimintajohdosta aina sinne kenellä se eniten muutos näkyy, eli sinne neuvojaan asti."

PJ1: "... liiketoiminta-alueemme johtajaa... käytettiin puhemiehenä tän puolesta..."

Muutosviestinnän toteutuksessa havaittiin haaste. Muutoksen kohteena olleet työntekijät kokivat muutosviestinnän olleen liian vähäistä. He kokivat, ettei viestintä jatkunut koko muutosprojektin ajan. Heidän mukaansa viestintä erityisesti muutoksen toteutuksen etenemisestä oli vähäistä.

MK1: "Mutta se tavallaan, et jos ei kerrota, et missä se kehitys menee siellä, steppejä... ku me ei tiedetä, mihin suuntaan ne sitä hommaa vie tällä hetkellä. Ja viedäänkö sitä minnekään?"

Organisaatiossa käynnissä olevien muutosten määrän koettiin selittävän tätä muutosviestinnän haastetta. Suuri osa muutoksista oli tullut ulkoisen paineen kuten muuttuneen lainsäädännön seurauksena. Työntekijät kokivat muutosten määrän aiheuttavan informaatiotulvaa, joka osaltaan hankaloittaa yksittäisten muutosten riittävää ymmärtämistä.

MK2: ”Tietyn haasteen tähän viestintään tuo se, että meillä on jatkuvasti menossa muutoksia.”

Muutosviestinnän on havaittu lisäävän organisaatioissa esiintyvää muutosvastarintaa, mikäli työntekijät menettävät muutoksen seurauksena jotain (Oreg 2006, 93–94). Muutosviestintää suunnitellut muutosryhmä oli tietoinen viestinnän mahdollisesta muutosvastarintaa lisäävästä vaikutuksesta. Viestinnässä vältettiin muutoksen seurauksena säästetystä työmäärästä kommunikoimista.

MJ1: ”Pyrittiin siinä viestinnässä ja muussa käytännön kokemuksen avulla niitä asioita korostamaan tai olla korostamatta mitkä vois aiheuttaa sellaista muutosvastarintaa... Karkee esimerkki et vältetään sanomasta, että miten paljon tämä säästää miestyövuosia.”

Kun verrataan muutosta Griffith-Cooperin ja Kingin (2007, 16) kehittämään malliin, voidaan todeta sen tehneen jopa enemmän kuin vastaavalta muutokselta voisi mallin mukaan odottaa. Mallin mukaan muutoksen toteutuksen aikana viestitään ainoastaan organisaation johdolle. Viestinnän tarkoituksena on varmistaa johdon riittävä informaatio muutoksen tilanteesta sekä ongelmista. Mallin mukaan prosessimuutokseen liittyvä viestintä voi olla yksisuuntaista.

Muutoksen etenemiseen liittyvä viestintä vastaa tapauksessa Griffith-Cooperin ja Kingin mallia. Tapauksessa toteutettiin kuitenkin kaksisuuntaista viestintää.

Vaatus tällaiselle toimintatavalle esitetään mallissa vaatimuksena transitionaalisille sekä transformatiivisille muutoksille.

Kun tapausta verrataan tapausta aiempaan kirjallisuuteen, voidaan todeta tapaukseen liittyvän muutosviestinnän sisältäneen useita muutosviestinnän hyviä käytäntöjä. Muutosviestinnässä havaittiin myös puute, jolla on saattanut olla vaikutuksia muutoksen läpivientiin organisaatiossa.

Osallistaminen ja koulutus

Tapaustutkimuksen haastatteluihin osallistuneet muutoksen kohteena olleet työntekijät eivät osallistuneet muutoksen suunnitteluun tai sen toteuttamiseen.

MK2: "... on ollu puhetta, et tämmönen on tulossa. Mut sehän kehitellään jossain muualla."

Muutoksen kohteena olleen organisaation työntekijöiden haastatteluissa tuli esille halu osallistua muutoksen kehittämiseen ja läpiviemiseen organisaatiossa. Osallistamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus organisaation työntekijöiden haluun muuttua (Holt, Armanakis, Harris & Field 2007, 245, 247). Organisaatiomuutoksen toteutuksessa ei hyödynnetty tätä mahdollisuutta.

Muutosryhmä toteutti koulutuspaketin. Koulutuspakettia hyödynnettiin osana organisaation uusien työntekijöiden perehdytystä tehtäviinsä. Organisaatiossa työskenteleville henkilöille ei järjestetty koulutusta muutoksesta. Muutoksen kohteena olleen organisaation työntekijät eivät kokeneet tätä ongelmaksi. Heidän mukaansa muutoksen vaikutus heidän työhönsä oli niin pieni, ettei koulutukselle ollut tarvetta.

MK2: [Kysyttäessä koulutuksen puutteen vaikutuksesta] “No ei tästä nyt niin. Tavallaan ei siin oikeestaan ees tarviikkaan, koska tilanne on just se, et sielt vaan tavallaan prosessi nopeutuu, menee automaattisesti se päätös.”

Aiemmassa kirjallisuudessa organisaation työntekijöiden kouluttaminen nähdään kriittisenä osana muutosjohtamista (Ahn et al. 2004, 113–114; Al-Haddad & Kotnour 2015, 243; Gill 2003, 308; Kotter et al. 1979, 1, 7). Sen pääasiallisena tavoitteena on opettaa työntekijöille taitoja, joiden avulla he suoriutuvat tehtävistään muutoksen jälkeen (Kotter et al. 1979, 1, 7). Griffith-Cooperin ja Kingin (2007, 16) kehittämän mallin mukaan koulutusta tulee järjestää niille, joiden työnkulkuun muutos vaikuttaa. Tutkimuksen kohteena olleen muutoksen seurauksena organisaation työntekijöiden työ ei muuttunut tavalla, joka olisi vaatinut heitä kehittämään uusia taitoja.

Johdon ja muun organisaation sitoutuminen muutokseen

Organisaation johdon koettiin olleen sitoutunut muutokseen. Organisaation johto osallistui muutosviestintään ja muutosprojektin ohjaamiseen. Aiemman kirjallisuuden mukaan organisaation johdon sitoutuminen on kriittinen onnistumistekijä organisaatiomuutokselle (Kotter 1995, 62; Gill 2003, 308).

Muutoksen toteuttamisen tueksi koottiin muutoksen ydinryhmä. Muutosryhmään kuuluneet olivat sitoutuneita muutokseen. He olivat avainasemassa muutoksen teknisessä toteutuksessa, suunnittelussa sekä muutoksen läpiviennissä organisaation toimintaan. Muun organisaation sitoutuminen muutokseen pyrittiin varmistamaan avoimella ja monimuotoisella viestinnällä. Kerätyn aineiston perusteella ei havaittu haasteita liittyen organisaation johdon tai muun organisaation sitoutumiseen.

Muutoksen tyyppi ja siihen sopiva malli

Organisaatiolla ei ole käytössä erityisiä muutosjohtamisen malleja tai prosesseja, eikä toimintatapoja arvioida muutoksen tyyppiä. Näistä seikoista johtuen tapaustutkimuksen kohteena olleen muutoksen tyyppiä ei arvioitu, eikä sen toteuttamiseksi käytetty mitään erityistä muutosjohtamisen mallia tai prosessia.

Aiempi tieteellinen kirjallisuus esittää, että muutoksen onnistumisen todennäköisyys on pienempi, mikäli valittu malli ei sovi yhteen muutoksen tyyppin kanssa (Al-Haddad & Kotnour 2015, 252–253; Griffith-Cooper & King 2007, 17–20). Puutteet muutoksen arvioinnissa tai muutosjohtamisen mallissa eivät aiheuttaneet työtä automatisoivan muutoksen epäonnistumista. Muutoksen johtamisessa hyödynnettiin muutosjohtamisen käytäntöjä ja toimenpiteitä, joita ovat muun muassa vision määrittäminen ja monikanavainen muutosviestintä. Nämä toimenpiteet ja käytännöt otettiin käyttöön muutosryhmään kuuluneiden työntekijöiden suosituksesta.

Muutos onnistui, vaikka sen mittakaavaa ei arvioitu, eikä sen toteutuksessa käytetty ennalta määritettyä muutosjohtamisen mallia. Muutos oli mittakaavaltaan pieni. Griffith-Cooperin ja Kingin mallin (2007, 17–20) mukaan pienen prosessimuutoksen läpivientiin tarvittavat toimenpiteet ovat rajatummat kuin suurempien organisaatiomuutosten läpivientiin tarvittavat toimenpiteet. Al-Haddad ja Kotnour (2015, 243) mainitsevat metatutkimuksessaan, että pienet muutokset onnistuvat suuremmalla todennäköisyydellä kuin suuret muutokset. Tutkimuksen kohteena olleen organisaatiomuutoksen mittakaavalla voidaan nähdä olleen vaikutus muutoksen onnistumiseen.

Asioiden johtaminen ja lyhyen aikavälin voitot

Muutokseen liittyvä asioiden johtaminen tai projektin johtaminen toteutettiin ketterien kehitysmenetelmien toimintatavoilla. Kohdeorganisaatio käyttää laajalaisesti ketteriä kehitysmenetelmiä projekteissaan. Ketterät kehitysmenetelmät

ovat tuoneet organisaatiolle vakioidun tavan muutosprojektin asioiden johtamiseen. Griffith-Cooperin ja Kingin (2007, 16–17) mukaan asioiden johtamista on mahdollista lähestyä vakioidummalla lähestymistavalla kuin ihmisten johtamista. Heidän mukaansa asioiden johtamiseen voidaan soveltaa samankaltaista prosessia riippumatta muutoksen mittakaavasta.

Muutokseen liittyvässä asioidenjohtamisessa havaittiin yksi haaste. Toinen haastatelluista muutosryhmän jäsenistä kertoi haasteesta organisoitumisessa. Hän koki, että tämä haaste haittasi muutoksen jalkauttamista organisaation toimintaan.

MJ2: ”Epäselvä organisoituminen toi haastetta muutoksen viemisessä toimintaan ”

Asioiden johtamiseen liittyvä haasteet eivät kerätyn aineiston perusteella olleet merkittäviä, eivätkä ne estäneet muutoksen läpiviemistä organisaatiossa.

Muutosvastarinta

Haastattelujen perusteella havaittiin, että organisaatiossa esiintyi vähäistä muutosvastarintaa. Muutosryhmän jäsenet olivat havainneet kohdeorganisaation työntekijöiden suhtautuvan negatiivisesti muutokseen. Myös muutoksen kohteena olleen organisaation esimies oli havainnut kyynistä suhtautumista muutokseen. Kyyninen suhtautuminen muutokseen voidaan nähdä muutosvastarintana (Stanley, Meyer ja Topolnytsky 2005, 429–431).

ME: ”No, varsinaista sellasta muutosvastarintaa mä en oo havainnu, mut ehkä just tää kyyninen suhtautuminen, mikä voidaan jossain tilantees samaksi tulkita kuin muutosvastaisuus.”

Muutoksen kohteena olleen organisaation haastatteluista kerätystä aineistosta on mahdollista havaita kriittistä puhetta muutoksesta. Tämä kriittinen puhe voidaan nähdä muutosvastarintana. Kriittistä puhetta esiintyi sekä tiimin esimiehen että hänen alaistensa puheessa. Kriittinen puhe kohdistui muutoksen lopputulokseen liittyviin puutteisiin sekä näiden puutteiden vaikutuksiin asiakasrajapinnassa.

ME: "...asiakkaita, niin se ensimmäinen saattaa olla just se, että ei missään tapauksessa, et täähän ei sovellu ollenkaan tää hinta nyt tähän hänen tilanteeseen."

MK2: "Kyl sinne aika paljon [tulee virheitä]."

Aineiston perusteella havaittiin, että ongelmat automatisoidussa prosessi vaikuttivat työntekijöiden luottamukseen automaatiota kohtaan. Tähän haasteeseen ja sen syihin sekä seurauksiin palataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Pelko vallan menettämisestä voi aiemman kirjallisuuden mukaan toimia muutosvastarintaa lisäävänä tekijänä (Kotter & Schlesinger 2008, 3–4; Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 6). Aineiston perusteella voidaan havaita, että muutoksen kohteena olleen organisaation työntekijät menettivät vallan suorittaa erään kriittisen prosessin yhden vaiheen. Tällä voidaan nähdä olevan vaikutus työntekijöiden muutosvastarintaan. Tähän palataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Muutosvastarinnan vähäistä esiintymistä selitettiin muutoksen lopputuloksen positiivilla vaikutuksilla työntekijöihin ja heidän suorittamiinsa työtehtäviin. Muutos ei vähentänyt työntekijöiden määrää organisaatiossa, mutta se vähensi tehtävää manuaalista työmäärää. Manuaalisen työn määrän vähentymisen nähtiin mahdollistavan asiakkaan tarpeisiin paneutumisen.

Lisäksi haastateltavien kommenteissa esiintyi ajatus siitä, että organisaatio on tottunut jatkuvaan muutokseen ja ymmärtää, että muutokset ovat välttämättömiä.

HR: "... tääl on ihmiset niin kouluttautunu ja niin selkäytimes se, et kaikki muuttuu."

Muutosvastarintaa todettiin kuitenkin esiintyvän organisaatiossa. Tämän nähtiin johtuvan muun muassa siitä, että organisaatio oli toimialansa vuoksi jatkuvan muutoksen kohteena.

HR: "Kaikki eivät pysy mukana koska muutoksia on niin paljon, ei siis pelkästään automaatiomuutoksia, ja tästä voi seurata muutosvastarintaa."

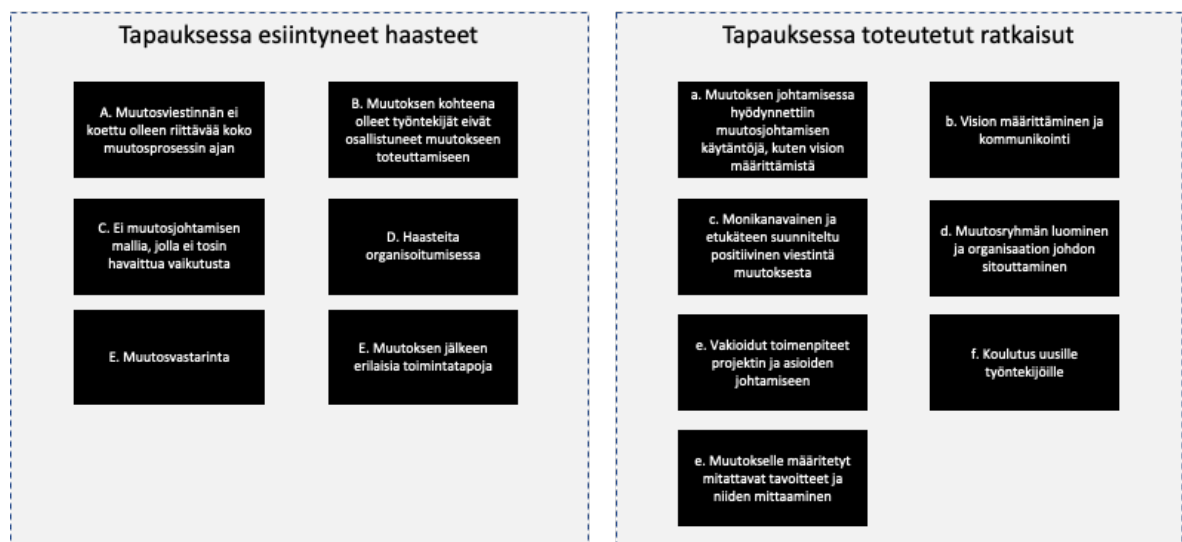
Muutoksen ankkurointi osaksi organisaation toimintaa

Muutoksen ankkuroinnin varmistamiseksi sekä sen tavoitteiden todentamiseksi organisaatio oli määrittänyt muutokselle mitattavat tavoitteet. Tavoitteet oli kommunikoitu muutosryhmälle sekä organisaation johdolle. Näitä mitattavia tavoitteita ei kommunikoitu muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle. Mitattavat tavoitteet liittyivät prosessin vaiheen läpimenoaikaan sekä automaation osuuteen koko prosessin läpikäyvistä tapauksista. Näitä tavoitteita mitattiin prosessista kerätyn datan perusteella. Niiden toteutumista käytiin läpi organisaation johdon kanssa kuukausittaisissa palavereissa.

Automaatiomuutos tuli osaksi organisaation toimintaa. Organisaation työntekijöiden havaitsemat haasteet automatisoidussa prosessissa ja sitä kautta herännyt luottamuksen puute toivat automaation tavoitteista poikkeavan toimintatavan. Työntekijät tekivät lisätarkastuksia asiakkaiden syöttämälle datalle, mitä ei ollut

määritetty osaksi varsinaista prosessia. Tämä toimintatapa ei estänyt muutoksen ankkurointia osaksi organisaation toimintaa. Se kuitenkin toi prosessiin variaation, joka toteutui, kun osa työntekijöistä alkoi suorittaa kyseistä prosessia.

Kuvassa 7 on kuvattu yhteenvetona tapauksessa havaitut haasteet sekä niihin vastaamiseen käytetyt toimenpiteet. Havaittuja haasteita ovat: A. Muutosviestinnän ei koettu olleen riittävää koko muutosprosessin ajan, B. Muutoksen kohteena olleet työntekijät eivät osallistuneet muutokseen toteuttamiseen, C. Ei muutosjohtamisen mallia, jolla ei tosin havaittua vaikutusta, D. Haasteita organisoitumisessa, E. Muutosvastarinta ja E. Muutoksen jälkeen erilaisia toimintatapoja. Havaittuja toteutettuja ratkaisuja näihin haasteisiin ovat: a. Muutoksen johtamisessa hyödynnettiin muutosjohtamisen käytäntöjä (esim. vision määrittäminen), b. Vision määrittäminen ja kommunikointi, c. Monikanavainen ja etukäteen suunniteltu positiivinen viestintä muutoksesta, d. Muutosryhmän luominen ja organisaation johdon sitouttaminen, e. Vakioidut toimenpiteet projektin ja asioiden johtamiseen, f. Koulutus uusille työntekijöille ja e. Muutokselle määritetyt mitattavat tavoitteet ja niiden mittaaminen.



Kuva 7 – Tapauksessa esiintyneet haasteet ja toteutetut ratkaisut

6.2. Tapauksen työtä automatisoivan muutoksen erityishaasteet ja niihin vastaaminen

Tässä luvussa esitellään kerätyn aineiston perusteella havaittuja työtä automatisoivien muutosten haasteita. Näitä haasteita verrataan aiempaan kirjallisuuteen. Lisäksi tarkastellaan toimia, joiden avulla organisaatio on vastannut näihin haasteisiin. Luvussa luodaan myös käsitys siitä, miten tapauksessa tehdyt toimenpiteet tai muutokseen liittyvät erityispiirteet ovat vaikuttaneet haasteiden esiintymiseen.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että työtä automatisoivat muutokset vähentävät työntekijöiden suorittamaa manuaalista työtä (Author 2015, 5; Parasuraman, Sheridan & Wickens 2000, 287; Frey & Osborne 2013, 39). Tapaustutkimuksen kohteena ollut muutos ei poikennut tästä. Muutoksen seurauksena työntekijöiden suorittama manuaalinen työ väheni. Aiemman kirjallisuuden mukaan työn automatisoinnin seurauksena työntekijät voivat menettää työpaikkansa (Frey & Osborne 2013, 39). Työpaikan menettämisen pelon on lisäksi havaittu lisäävän muutosvastarintaa (Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 7). Tapaustutkimuksen kohteena olleen muutoksen tarkoituksena ei ollut vähentää organisaation työntekijöiden määrää. Organisaatiossa ei siis ollut nähtävissä työn automatisoinnin aiheuttamaa työpaikkojen vähenemistä, eikä sitä kautta myöskään työntekijöiden kokemaa pelkoa työpaikan menettämisestä ja siitä seuraavaa muutosvastarintaa.

Aiempi kirjallisuus toteaa, että työtä automatisoivat muutokset muuttavat työn sisältöä ja sen tekemiseen liittyviä vaatimuksia (Goldin & Katz 1996, 19, 24–25; Arntz, Gregory & Zierahn 2017, 36). Työn vaatimusten muuttumisen on todettu lisäävän muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan on havaittu nousevan esiin, kun

työntekijät eivät näe mahdolliseksi muuttua ja oppia uusia tapoja (Kotter & Schlesinger 2008, 4–5). Tapaustutkimuksen kohteena ollut muutos ei tuonut uusia vaatimuksia työntekijöiden osaamiselle, eikä ollut nähtävissä, että työntekijöiden pelko kyvyttömyydestä oppia ja muuttua olisi vaikuttanut muutosvastarintaan.

Muutos automatisoi liiketoimintaprosessiin liittyvän alustavan päätöksen. Aiemman kirjallisuuden perusteella on havaittu, että päätösten vieminen työntekijöiltä voi saada työntekijät pelkäämään, että he menettävät organisatorista valtaa. Tämän voi lisätä muutosvastarintaa. (Kotter & Schlesinger 2008, 3–4; Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 6) Haastatteluissa kerätystä aineistosta havaittiin, että muutoksen kohteena olleet työntekijät suhtautuivat negatiivisesti automaation tuottamiin alustaviin päätöksiin. Negatiivinen suhtautuminen saattoi olla seuraus organisaation organisatorisen vallan menetyksestä ja siitä seuranneesta muutosvastarinnasta.

Kerätyn aineiston perusteella havaittiin, että kaikki haastatellut kokivat toteutetun automaation tärkeäksi. Muutoksen kohdeorganisaatio ei kokenut saavansa automaatiosta odottamaansa hyötyä. He ymmärsivät asiakkaiden saaman hyödyn. Heidän näkemyksensä mukaan työntekijöiden saama hyöty ei toteutunut, koska automaation antamiin tuloksiin ei voinut luottamaan. Tämä sai työntekijät luomaan suunnitellusta poikkeavan tavan käyttää automaation tuloksia.

MK1: ”Ei. Tässä vaiheessa. Se on ihan puhtaasti sitä, et sä lähdet joka ikisen asian tarkistaa tässä vaiheessa.”

MK2: ”Pikkunen bugi, elikkä kun asiakashan täyttää hakemuksen itse. Hän ilmoittaa itse eurot ynnä muut ja nehän ei välttämättä vastaa todellisuutta.”

Aiempi kirjallisuus kertoo, että työntekijän kokemus automaation hyödyttömyydestä vaikuttaa myös negatiivisesti automaation käyttöön (Davis 1989, 985–987; Lee et al. 2003, 75). Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että luottamus

automaatioon on erityisen tärkeää, kun automaatio tekee päätöksiä työntekijän puolesta. On myös havaittu, että luottamuksen puute vähentää automaatiojärjestelmän käyttöä. Se saa pahimmillaan työntekijät lopettamaan teknologian käytön. (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 290–292)

Organisaatiolla ei ollut määrämuotoista tapaa valita automaation kohdetta. Tapaustutkimuksessa valinta tehtiin markkinalta tulleen viestin perusteella. Yritys oli havainnut olevansa hidas hoitamaan prosessin vaihetta, ja sillä oli havaittu olevan negatiivinen vaikutus sen toimintaan. Vaiheen automatisoinnin ymmärrettiin tuovan myös merkittävää etua asiakkaille.

Automatisoinnin vaikutuksia työntekijöiden henkiseen työtaakkaan tai työntekijöiden ja automaation yhteistyötä ei arvioitu osana automaation kohteen valintaa. Kuten tässä luvussa aiemmin todettiin, työntekijät eivät luottaneet automaatioon. Aiemman kirjallisuuden mukaan muita haasteita voivat olla puutteet työntekijöiden osaamisessa, mikä voi johtaa tilannetietoisuuden katoamiseen (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 290–292; Ghazizadeh et al. 2012, 40–41, 43). Aineistosta ei ole mahdollista tunnistaa osaamisen katoamiseen liittyviä merkkejä. Tämä johtuu siitä, että aineisto kerättiin noin kolme kuukautta muutoksen käyttöönoton jälkeen. Lisäksi haastateltavat toistivat automaation toteuttaman prosessinvaiheen johtuen liian vähäisestä luottamuksesta automaatioon.

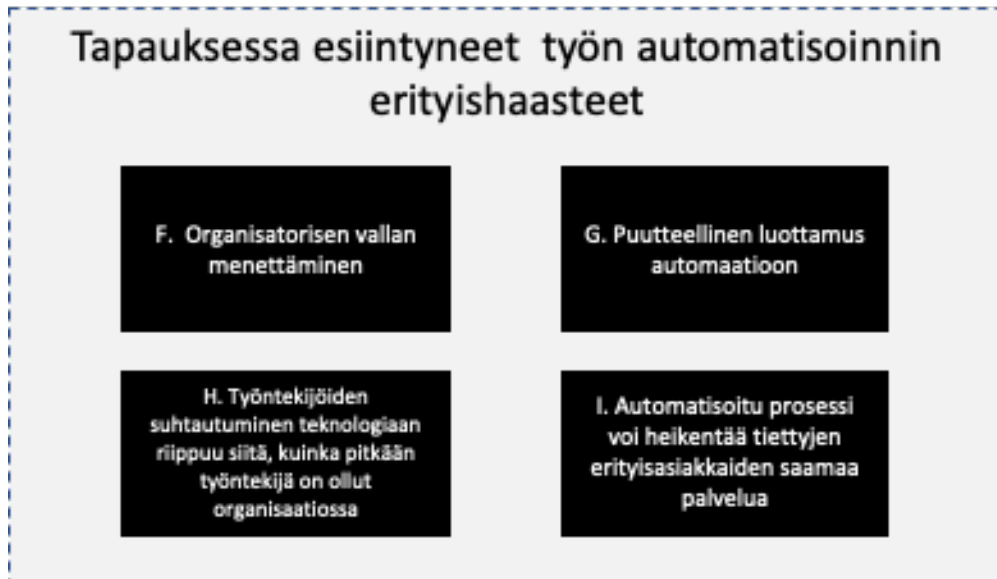
Henkilöstöhallinnon työntekijän haastattelussa tuli esiin näkemys erilaisten ihmisten toisistaan poikkeavista näkökulmista automaation osalta. Hänen mukaansa ihmisten kokemus organisaatiosta vaikuttaa heidän luottamukseensa teknologiaan.

HR: ”Oleellista ymmärtää, että ihmiset käsittelevät automaatiota eri tavalla, nuoremmat ja uudemmat työntekijät saattavat luottaa täysin, kun taas vanhemmat konkarit eivät lainkaan.”

Aiemmassa kirjallisuudessa on havaittu, että työntekijän aiemmat kokemukset teknologiasta sekä työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä ja kulttuuri voivat vaikuttaa työntekijän halukkuuteen ottaa uutta teknologiaa käyttöön (Lee et al. 2003, 761). Henkilöstöhallinnon työntekijän mukaan työntekijöiden suhtautuminen teknologiaan on riippuvainen siitä, kuinka pitkään työntekijä on ollut organisaation palveluksessa. Tämä muuttuja varmasti korreloi useamman kirjallisuudessa havaitun muuttujan kanssa, kuten ikä ja aiemmat kokemukset teknologiasta. Toisaalta se tuo uudenlaisen näkökulman teknologian käyttöön ja luottamukseen.

Muutoksen kohteena olleen ryhmän esimiehen haastatteluissa tuli esiin huoli muutoksen vaikutuksista asiakkaisiin. Esimies näki standardoidun prosessin haasteena, koska sen seurauksena kaikki asiakkaat saavat määrämuotoisen vastauksen ja alustavan tarjouksen. Tämä alustava tarjous ei välttämättä miellytä asiakasta, joka on tottunut saamaan organisaatiolta yksilöityä palvelua ja sen mukana myös hänelle selkeästi yksilöityjä alustavia ja varsinaisia tarjouksia.

Kuvassa 8 on koottu yhteen tapauksessa havaitut työn automaatioon liittyvät erityishaasteet. Havaittuja haasteita ovat: F. Organisatorisen vallan menettäminen, G. Puutteellinen luottamus automaatioon, H. Työntekijöiden suhtautuminen teknologiaan riippuu siitä, kuinka pitkään työntekijä on ollut organisaatiossa ja I. Automatisoitu prosessi voi heikentää tiettyjen erityisasiakkaiden saamaa palvelua.



Kuva 8 – Tapauksessa havaitut automatisoinnin erityishaasteet

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita työtä automatisoiviin organisaatiomuutoksiin liittyy ja millaisin toimin näihin haasteisiin voidaan vastata. Näkökulmia otettiin muutosjohtamisen, teknologian käyttöönoton sekä automaation ja ihmisen yhteistyön tutkimuksista. Tutkielman tavoitetta tarkasteltiin aiempaan tutkimukseen paneutuvalla kirjallisuuskatsauksella ja tapaustutkimuksesta kerätyllä aineistolla. Tämä luvun tarkoituksena on vetää yhteen tutkielman tulokset ja kuvata, millaista uutta tietoa tutkielmassa luotiin. Luvussa otetaan lisäksi kantaa tutkielman luotettavuuteen ja kirjataan jatkotutkimusehdotukset.

7.1. Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tämän tutkielman tutkimusongelman tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan: *Millaisia haasteita työtä automatisoiviin organisaatiomuutoksiin voi liittyä ja millaisin keinoin haasteisiin voidaan vastata?*

Tutkimusongelmaan vastatakseen tutkielman vastaa varsinaisiin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia haasteita organisaatiomuutokset voivat kohdata?
2. Millaisia erityisiä haasteita työtä automatisoivat organisaatiomuutokset voivat kohdata?
3. Millaisin keinoin ja toimenpitein näihin haasteisiin voidaan vastata?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita työtä automatisoivat organisaatiomuutokset tuovat mukanaan. Aiemman kirjallisuuden perusteella havaittiin useita haasteita, jotka koskivat organisaatiomuutoksia yleisesti. Aiemman kirjallisuuden mukaan puutteet muutoksen tarpeen yhteisestä

ymmärryksestä organisaatiossa ja puuttuva muutosvisio aiheuttavat haasteita organisaatiomuutokselle, ja voivat johtaa sen epäonnistumiseen (Kotter 1995; Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000). Myös puutteellisesti toteutettu muutosviestintä voi johtaa organisaatiomuutoksen epäonnistumiseen (Kotter 1995, 61–63; Salem 2008).

Tutkielman empiirisen osuuden kautta havaittiin, että organisaatiomuutokselle oli kohdeorganisaatiossa luotu yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeesta sekä sen visiosta. Tästä syystä yhteisen vision puute ei esiintynyt tapaukseen liittyvänä haasteena. Muutosviestinnässä havaittiin kuitenkin haasteita. Muutoksen kohteena olleen organisaation työntekijät kokivat, että muutosprojektin etenemiseen liittyvä viestintä ei ollut riittävää. Muutosviestinnän haasteet saattoivat olla osittain seurasta suuresta määrästä muutoksia, joita organisaatio toteutti jatkuvasti. Suuri määrä muutoksia johti informaatiotulvaan, joka vaikeutti yksittäisten muutosten riittävää ymmärtämistä.

Aiempi kirjallisuus kertoo organisaation johdon sekä muun organisaation puutteellisen sitoutumisen olevan organisaatiomuutoksiin liittyvä haaste (Kotter 1995; Gill 2003). Muutokseen sopimaton muutosjohtamisen malli tai menetelmä saattaa aiheuttaa myös haasteita organisaatiomuutoksen läpiviemiselle (Al-Haddad & Kotnour 2015; Griffith-Cooper & King 2007; Kotter & Schlesinger 2008).

Tapaustutkimuksessa ei havaittu haasteita organisaation tai sen johdon sitoutumisessa muutokseen. Muutoksen tyypin ymmärtämisessä tai muutoksen toteuttamisessa ei käytetty ennalta määritettyä toimintatapaa tai prosessia. Tämä ei johtanut organisaatiomuutoksen epäonnistumiseen. Kerätyn aineiston perusteella ei ollut mahdollista arvioida, aiheutuiko tästä puutteesta jotain haasteita muutoksen toteuttamiselle. Muutoksen pieni mittakaava on mahdollisesti lisännyt muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Aiemman kirjallisuuden mukaan pienemmät

muutokset onnistuvat suuremmalla todennäköisyydellä kuin suuret muutokset (Al-Haddad & Kotnour 2015, 243).

Aiemman tutkimuksen mukaan puutteet projektin ja muutokseen liittyvien asioiden johtamisessa lisäävät muutoksen epäonnistumisen mahdollisuutta (Kotter 1995; Gill 2003). Tutkitussa tapauksessa ei havaittu merkittäviä haasteita projektin ja asioiden johtamisessa. Eräänä haasteena kuitenkin havaittiin epäselvä organisoituminen, jonka koettiin tuoneen haasteita muutoksen läpiviemiselle. Epäselvä organisoituminen ei estänyt muutoksen läpivientä organisaatioissa.

Aiemman kirjallisuuden mukaan muutosvastarinta on yksi merkittävimmistä syistä organisaatiomuutosten epäonnistumisille (Ahn et al. 2004, 113). Muutosvastarinnan on havaittu olevan yleistä organisaatiomuutoksissa (Kotter & Schlesinger 2008, 3; Strebel 1996, 92; Ahn et al. 2004, 115). Tapauksesta kerätyn aineiston perusteella voidaan havaita, että muutoksen toteuttaminen organisaatioissa herätti muutosvastarintaa. Muutosvastarinta esiintyi negatiivisena suhtautumisena ja puheena muutosta kohtaan. Myös muutosvastarintana nähtävää kyynistä suhtautumista muutokseen (Stanley, Meyer & Topolnytsky 2005, 429–431) esiintyi organisaatioissa. Kriittistä suhtautumista muutokseen esiintyi myös aineiston keräämiseen käytetyissä haastatteluissa.

Aiempi kirjallisuus kertoo, että puutteet muutoksen ankkuroinnissa muutoshankkeen tai projektin jälkeiseen toimintaan voivat estää muutoksen onnistumisen (Beer, Eisentat & Spector 2008; Kotter 1995). Tapaustutkimuksessa havaittiin, että haastatellut työntekijät eivät täysin hyödyntäneet automaatiota. Automaatio tuli kuitenkin käyttöön osana liiketoimintaprosessia. Työntekijät suorittivat tarkastustoimenpiteitä asiakkaiden syöttämään dataan. Tämä tarkastus ei ollut osa varsinaista suunniteltua muutoksen jälkeistä prosessia. Tämä toimintatapa ei kuitenkaan estänyt muutoksen ankkurointia osaksi organisaation toimintaa. Se toi prosessiin variaation.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia erityisiä haasteita työtä automatisoiviin organisaatiomuutoksiin liittyy. Aiemman kirjallisuuden perusteella tehdyt havainnot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: haasteet, jotka vaikuttavat välillisesti työntekijöiden muutosvastarintaan ja haasteet, joilla on suora vaikutus organisaatiomuutokseen.

Aiemman kirjallisuuden perusteella havaitut muutosvastarinnan kautta välillisesti organisaatiomuutokseen vaikuttavat haasteet ovat: työpaikkojen katoaminen automaation seurauksena (Author 2015, 5; Parasuraman, Sheridan & Wickens 2000; Frey & Osborne 2013; Oreg 2006; Recardo 1995), automaation seurauksena aiheutuva työn vaatimusten muuttuminen (Goldin & Katz 1996; Arntz, Gregory & Zierahn 2017; Kotter & Schlesinger 2008) ja työntekijöiden organisatorisen vallan väheneminen (Endsley 2016; Parasuraman et al. 2000; Kotter & Schlesinger 2008; Oreg 2006; Recardo 1995).

Tapaustutkimuksen kohteena olleella organisaatiomuutoksella oli manuaalista työtä vähentävä tavoite ja vaikutus. Sen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut vähentää organisaation työntekijöiden määrää. Muutosta toteuttanut ryhmä oli tietoinen työn katoamisen vaikutuksesta muutosvastarintaan. Tämä huomioitiin osana muutosviestintää, jossa ei tuotu esiin muutoksen vaikutuksia manuaalisen työn määrään. Aineiston perusteella ei havaittu työpaikkojen menettämiseen liittyvän pelon vaikutusta muutosvastarintaan. Tapaustutkimuksen kohteena ollut organisaatiomuutos ei tuonut muutosta organisaation työntekijöiden osaamistarpeisiin.

Organisaatiossa toteutettu työtä automatisoiva muutos automatisoi liiketoimintaprosessiin liittyvän alustavan päätöksen. Tämä muutos muuttaa työntekijöiden organisatorista valtaa. Tällainen muutos voi aiemman kirjallisuuden mukaan lisätä muutosvastarintaa. (Kotter ja Schlesinger 2008, 3–4; Oreg 2006, 89, 92; Recardo 1995, 6). Kerätystä aineistosta havaittu negatiivinen suhtautuminen

automatisoinnin lopputuotokseen saattaa olla seurausta organisatorisen vallan menettämisestä.

Suoraan organisaatiomuutokseen vaikuttavia työn automatisointiin liittyviä haasteita havaittiin kaksi. Aiemman kirjallisuuden mukaan teknologian käyttöönoton haasteena organisaatiossa liittyy työntekijöiden haluttomuus hyväksyä uusi teknologia ja käyttää sitä (Ghazizadeh et al. 2012; Davis et al. 1989; Lee et al. 2003). Aiempi kirjallisuus kertoo, että työntekijöiden haluttomuus voi olla seurausta siitä, että he eivät koe uuden teknologian olevan heille hyödyllistä (Davis 1989, 985–987; Lee et al. 2003, 75).

Kerätystä aineistosta havaittiin, että kaikki työntekijät kokivat automaation toteuttamisen tärkeäksi. Kohdeorganisaation työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet saavansa automaatiosta odottamaansa hyötyä. Kokemus automaation hyödyttömyydestä oli seurausta siitä, että työntekijät eivät luottaneet automaation tuotoksiin.

Aiempi kirjallisuus kertoo, että haasteet teknologian käytettävyydessä voivat johtaa haluttomuuteen ottaa uusi teknologia käyttöön (Davis 1989, 985–987; Lee et al. 2003, 752). Tapaustutkimuksessa ei havaittu haasteita teknologian käytettävyydessä. Käyttöön otettu automaatio ei muuttanut olemassa olevaa prosessia siten, että siihen liittyvän teknologian käytettävyys olisi muuttunut aiemmasta.

Toisena suoraan organisaatiomuutokseen vaikuttavana haasteena nousivat esiin automaation ja tehtävän yhteensopimattomuudesta aiheutuvat haasteet (Endsley 2016; Parasuraman et al. 2000; Ghazizadeh et al. 2012). Aiemman kirjallisuuden mukaan yhteensopimattomuuteen liittyviä haasteita ovat liiallinen luottamus automaatioon ja puutteet työntekijöiden osaamisessa. Näiden haasteiden

seurauksena voi olla työntekijän tilannetietoisuuden katoaminen (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 290–292; Ghazizadeh et al. 2012, 40–41, 43).

Tapauksesta kerätyn aineiston perusteella ei ole mahdollista arvioida automaation vaikutusta työntekijöiden osaamiseen ja siihen liittyviin puutteisiin. Aineiston perusteella ei voida arvioida automaation seurausten vaikutusta työntekijöiden tilannetietoisuuden katoamiseen. Muutoksen kohdeorganisaation työntekijöiden luottamus automaatioon ei ollut liiallista, vaan pikemminkin liian vähäistä. Aiempi tutkimus kertoo, että puutteet työntekijöiden luottamuksessa automaatioon voivat johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät eivät käytä automaatiota lainkaan (Endsley 2016, 6–7; Parasuraman et al. 2000, 290–292). Kohdeorganisaation työntekijöiden vähäinen luottamus automaatioon johti siihen, että työntekijät eivät käyttäneet automaatiota täysin määritetyllä tavalla.

Tapauksesta kerätyn aineiston perusteella nousi esiin havainto, että työvuosien määrällä saattaa olla vaikutus työntekijöiden luottamukseen automaatiota kohtaan. Aiemmassa kirjallisuudessa on havaittu, että työntekijän aiemmat kokemukset teknologiasta sekä työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten ikä ja kulttuuri voivat vaikuttaa työntekijän halukkuuteen ottaa uutta teknologiaa käyttöön (Lee et al. 2003, 761). Työvuosien määrän vaikutuksesta teknologian ja automaation käyttöönottoon ei voida tehdä erityisen pitäviä päätelmiä tämän tutkielman aineiston perusteella.

Kerätystä ja analysoidusta aineistosta nousi lisäksi esiin työn automatisoinnin seurauksiin mahdollisesti liittyvä haaste. Automatisoitu ja standardoitu prosessi saattaa heikentää tiettyjen erityisasiakasryhmien saamaa palvelua. Vastaavanlaista näkökulmaa ei havaittu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa.

Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty yllä kuvatut haasteet sekä niiden esiintyminen tapaustutkimuksessa.

Haaste	Esiintyminen tapaustutkimuksessa
1. Ei yhteistä ymmärrystä tarpeesta, eikä visiota	Ei havaittuja haasteita.
2. Puutteellinen muutosviestintä	Muutosviestintä ei ollut riittävää koko muutosprosessin ajan. Eryteisesti muutoksen etenemisestä ei viestitty muutoksen kohteille. Eräänä selittävänä tekijänä muutosviestinnän haasteille koettiin olevan suuri määrä muutoksia, jotka koskivat organisaatiota. Tämä johti informaatiotulvaan, joka hankaloitti muutokseen liittyvän viestinnän seuraamista ja ymmärtämistä.
3. Organisaation johdon ja muun henkilöstön sitouttamattomuus	Muutoksen kohteena olleet työntekijät eivät osallistuneet muutokseen toteuttamiseen. Tällä on saattanut olla vaikutusta organisaatiossa esiintyneeseen muutosvastarintaan.
4. Muutokseen sopimaton johtamismalli	Ei mallia, mutta ei havaittuja haasteita. Tämä saattaa johtua muutoksen pienestä mittakaavasta.
5. Puutteet projektin ja/tai asioiden johtamisessa	Organisoidumisessa havaittiin haaste, jolla oli vaikutusta muutoksen läpivientiin organisaatiossa.
6. Muutosvastarinta	Organisaatiossa esiintyi vähäistä muutosvastarintaa, joka näkyi negatiivisena ja kyynisenä puheena.
7. Puutteet muutoksen ankkuroinnissa toimintaan	Määrittelystä prosessista poikkeava toimintatapa työntekijöiden toiminnassa. Tämä johtui siitä, että työntekijät eivät luottaneet automaatioon.
A. Työpaikkojen katoaminen	Ei havaittuja haasteita, koska tutkittavan muutoksen tarkoituksena ei ollut vähentää organisaation työntekijöiden määrää.
B. Työn vaatimusten muutos	Ei havaittuja haasteita, koska automaatio ei muuttanut työntekijöiden työnkuvaa.

C. Organisatorisen vallan vieminen työntekijöiltä	Organisaation työntekijät menettivät vallan tehdä alustava päätös. Tällä on saattanut olla vaikutusta organisaatiossa esiintyneeseen muutosvastarintaan.
D. Työntekijät eivät hyväksy uutta teknologiaa	Ei muutosta teknologian käytettävyydessä, koska prosessi ei varsinaisesti tuonut uutta työntekijöiden käyttämää teknologiaa.
E. Automaation ja tehtävä eivät sovi yhteen	Luottamus automaatioon osoittautui haasteeksi, joka loi variaation suunnitellusta prosessista.
Muut	Työntekijöiden suhtautuminen teknologiaan on riippuvainen siitä, kuinka pitkään työntekijä on ollut organisaation palveluksessa. Määrämuotoinen ja automatisoitu prosessi voi heikentää tiettyjen erityisasiakkaiden saamaa palvelua.

Taulukko 3 – Havaitut haasteet teoriasta ja empiriasta

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisin keinoin organisaatiomuutoksia kohtaaviin haasteisiin voidaan vastata. Aiemmasta kirjallisuudesta on mahdollista löytää useita erilaisia toimintatapoja ja malleja, joiden nähdään mahdollistavan organisaatiomuutoksen onnistuminen (katso esim. Al-Haddad & Kotnour 2015; Beer & Nhria 2000; Kotter & Schlesinger 2008). Nämä toimintatavat ja mallit eivät ole kuitenkaan johtaneet siihen, että organisaatiomuutokset onnistuisivat. Joidenkin tutkimusten mukaan jopa 70 prosenttia organisaatiomuutoksista epäonnistuu (Al-Haddad & Kotnour 2015, 237; Beer & Nhria 2000, 88; Bayerl, Jacobs, Deneff, van den Berg, Kapein, Birdi & Stojanovski 2013, 794). Voidaan todeta, että organisaationmuutosten haasteita ratkaisevaa ”hopealuotia” ei ole löytynyt. Kirjallisuudessa esitettyihin malleihin ja toimintatapoihin on hyödyllistä suhtautua kriittisesti.

Aiempi kirjallisuus tuo esiin ajatuksen, että ymmärrys muutoksen tyypistä ja siihen sopivan muutosprosessin ja toimenpiteiden valinta lisäävät organisaatiomuutoksen onnistumisen todennäköisyyttä (Al-Haddad & Kotnour 2015; Griffith-Cooper & King 2007). Tapaustutkimuksen kohteena olleelle muutosprojektille ei tehty arviota muutoksen tyypistä. Sen toteuttamisessa ei käytetty ennalta määriteltyä muutosprosessia tai mallia. Muutoksen läpiviennissä hyödynnettiin useita muutosjohtamisen käytäntöjä ja toimenpiteitä. Näitä toimenpiteitä olivat muun muassa monikanavainen muutosviestintä ja muutoksen tavoitteen tai vision määrittäminen.

Muutosprojektin visiota ei dokumentoitu, mutta ymmärrys visiosta ja muutoksen tarpeesta oli organisaation tiedossa. Muutosvision määrittäminen ja yhteisen ymmärryksen luominen muutoksesta ja sen tarpeesta ovat useiden tutkimusten mukaan kriittinen onnistumistekijä organisaatiomuutoksissa (Kotter 1995; Rousseau & Tijoriwala 1999; Garvin & Roberto 2005; Armenakis, Harris & Mossholder 1993; Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000, 70).

Aiempi kirjallisuus näkee muutosviestinnän kriittisenä osana muutosjohtamista (Kotter 1995; Beer et al. 1990; Griffith-Cooper & King 2007; Moran & Brightman 2000; Gill 2003; Kotter & Schlesinger 2008;; Oreg 2006). Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa muutosviestintää toteutettiin monikanavaisesti, ja sen tavoitteena oli luoda muutoksesta positiivinen ja tarpeellinen kuva. Muutosviestintä pyrki luomaan työntekijöille ymmärryksen muutoksen syistä, mikä on aiemman kirjallisuuden mukaan eräs muutosviestinnän tavoitteista (Gill 2003, 308; Kotter & Schlesinger 2008, 5; Oreg 2006, 94).

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että muutosviestintä voi toimia muutosvastarintaa lisäävänä tekijänä (Oreg 2006, 93–94). Muutosviestintää suunnitellut muutosryhmä oli tietoinen viestinnän mahdollisesta muutosvastarintaa lisäävästä vaikutuksesta. Viestinnässä vältettiin muutoksen seurauksena

säästetystä työmäärästä kommunikoiminen, joka olisi saattanut lisätä muutosvastarintaa.

Aiemman kirjallisuuden mukaan muutoksen ydinryhmän kokoaminen ja organisaation johdon sitouttaminen muutokseen ovat kriittisiä onnistumistekijöitä organisaatiomuutoksissa (Kotter 1995; Gill 2003). Tapaustutkimuksen kohteena olleelle muutokselle koottiin muutosryhmä, joka toteutti muutoksen organisaatiossa. Organisaation johto sitoutettiin muutokseen. Johdolle annettiin erityinen rooli muutosviestinnässä ja muutosprojektin ohjaamisessa. Muun organisaation sitoutuminen muutokseen pyrittiin varmistamaan avoimella ja monimuotoisella viestinnällä.

Muutosprojektin ja sen asioiden johtaminen nähdään tärkeänä osana muutosjohtamisen käytäntöjä (Gill 2003; Ahn et al. 2004; Griffith-Cooper & King 2007). Tapaustutkimuksen kohteena olleen muutoksen projektin ja asioiden johtamisen käytännöt tulivat organisaation käyttämistä ketteristä kehitysmenetelmistä. Ketterien kehitysmenetelmien käyttö toi vakioidun lähestymistavan projektin ja asioiden johtamiseen.

Kotter (1995, 65–66) painottaa omassa muutosjohtamisen mallissaan lyhyen aikavälin voittojen systemaattista suunnittelua osaksi muutosprosessia. Näiden lyhyen aikavälin onnistumisten avulla varmistutaan siitä, että työntekijät uskovat koko muutosprosessin onnistumiseen. Tämä on erityisen tärkeää pitkään kestävässä organisaatiomuutoksissa. Tutkittavana tapauksena olleen organisaatiomuutoksen toteuttaminen ei sisältänyt systemaattista voittojen suunnittelua.

Aiempi kirjallisuus painottaa koulutuksen, osallistamisen ja työntekijöiden tukemisen tärkeyttä onnistuneen organisaatiomuutoksen toteuttamisessa (Ahn et al. 2004; Al-Haddad & Kotnour 2015; Gill 2003; Kotter et al. 1979; Holt, Armanakis, Harris &

Field 2007). Empiirisen tutkimuksen kohteena olleen muutoksen läpiviennin tukemiseksi toteutettiin koulutusta organisaatioon saapuville uusille työntekijöille. Organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä ei koulutettu. Organisaatiomuutoksella oli vähäisistä vaikutuksista prosessin manuaaliseen työkulkuun, eikä se näin ollen tarkoittanut varsinaista muutosta organisaation työntekijöiden osaamistarpeeseen. Työntekijöiden osallistaminen muutoksen tapahtui luomalla muutoksen toteuttanut muutosryhmä. Muiden työntekijöiden osallistaminen muutokseen oli vähäistä.

Aiemman kirjallisuuden mukaan työtä automatisoidessa on oleellista huomioida työntekijän ja automaation yhteistyö osana automatisoitavan tehtävän valintaa ja sen toteuttamista. Automaation suunnittelussa painotetaan automaation tyyppin ja tason valinnan kriittisyyttä. (Endsley 2016; Ghazizadeh 2012; Parasuraman et al. 2000)

Organisaatiolla ei ollut toimintatapoja, joiden avulla automaation kohteen valinnassa ja sen suunnittelussa olisi otettu huomioon työntekijän ja automaation yhteistyön sujuvuutta. Sillä ei myöskään ollut toimintatapoja tai prosessia, joiden avulla automaation tyyppiä ja tasoa muokattaisiin osana automaation suunnitteluprosessia.

Aiemmassa kirjallisuudessa ehdotetaan, että organisaation tulisi kestävän organisaatiomuutoksen aikaansaamiseksi määritellä muutoksen tavoitteita tukevat organisaatioroolit, niihin liittyvät tavoitteet ja tavoitteisiin liittyvät mittarit (Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000; Purcell & Hutchinson 2007; Bratton & Gold 1999; Edgley-Pyshorn & Huisman 2011). Tapaustutkimuksen kohteena olleessa muutoksessa uusia organisaatiorooleja tai niihin liittyviä tavoitteita ei käytetty. Organisaation johto ja muutosryhmä olivat kuvanneet muutoksessa toteutetun automaation tavoitteet mitattavalla tasolla. Näitä mittareita käytettiin muutoksen onnistumisen arvioinnissa.

Tutkielman empiirisen osuuden kohteena ollut organisaatiomuutos toteutti joitain muutosjohtamisen kirjallisuudessa esitettyjä muutosjohtamisen käytäntöjä. Se myös koki joitain yleisiä organisaatiomuutoksiin liittyviä haasteita. Kyseistä organisaatiomuutosta pidetään organisaatiossa esimerkkinä onnistuneesta muutosprojektista. Muutosjohtamisen toimenpiteillä ja käytännöillä on ollut vaikutus muutoksen onnistumiseen. Toisaalta myös muutoksen mittakaavalla tai koolla on mahdollisesti ollut vaikutus muutoksen onnistumiseen (Al-Haddad ja Kotnour 2015, 243).

Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty yllä kuvatut ratkaisut sekä niiden esiintyminen tapaustutkimuksessa.

Teoriataustan ratkaisu	Esiintyminen empiriassa
I. Arvio muutoksen tyypistä ja mallin/prosessin valinta	<p>Ei arviota muutoksen tyypistä eikä varsinaista määriteltyä muutosprosessia tai mallia.</p> <p>Muutoksen johtamisessa hyödynnettiin muutosjohtamisen käytäntöjä ja toimenpiteitä. Näitä ovat muun muassa vision määrittäminen ja monikanavainen muutosviestintä.</p>
II. Vision määrittäminen ja yhteisen ymmärryksen luominen	<p>Muutoksen visio määritettiin ja kommunikointiin. Tämän avulla organisaatiolla oli yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeesta.</p>
III. Koko muutosprosessin ajan jatkuva muutosviestintä	<p>Viestintää toteutettiin monikanavaisesti, ja sen tavoitteena oli tuoda organisaatiolle ymmärrys siitä, miksi kyseinen muutos toteutetaan. Sen tavoitteena oli lisäksi luoda positiivinen kuva muutoksesta.</p> <p>Organisaation johto osallistui muutosviestintään.</p> <p>Muutosviestintää suunnitellut muutosryhmä oli tietoinen viestinnän mahdollisesta muutosvastarintaa lisäävästä vaikutuksesta. Viestinnässä vältettiin muutosvastarintaa potentiaalisesti lisäävistä asioista kommunikointiin.</p>
IV. Muutosryhmä ja organisaation johdon sitouttaminen	<p>Organisaation johto sitoutui muutokseen. Johto osallistui myös muutosprojektin ohjaamiseen sekä muutoksesta kommunikointiin.</p> <p>Muutoksen toteuttamiseksi luotiin muutosryhmä, joka vastasi muutoksen läpiviennistä organisaatiossa.</p> <p>Muun organisaation sitoutuminen muutokseen pyrittiin varmistamaan avoimella ja monimuotoisella viestinnällä.</p>

V. Hyviä käytäntöjä hyödyntävä asioiden johtaminen	Organisaation käyttämät ketterät kehitysmenetelmät toivat vakioituja toimintatapoja projektien tehtävien seurantaan sekä etenemisen raportointiin. Nämä organisaation käytössä olevat toimintatavat toivat vakioidun lähestymistavan projektin johtamiseen.
VI. Lyhyen aikavälin voittojen suunnittelu osaksi prosessia	Ei toteutettu.
VII. Koulutus, osallistaminen, sitouttaminen ja tuki	Koulutusta järjestettiin, mutta ainoastaan organisaation uusille työntekijöille. Tätä ei koettu ongelmana, koska muutos ei merkittävästi muuttanut manuaalista prosessia.
IX. Automaation tyyppin ja tason valinta	Ei toteutettu.
X. Tavoitteet, mittaaminen ja palkitseminen	Muutokselle oli määritetty mitattavat tavoitteet, joita käytettiin muutoksen onnistumisen arvioinnin tukena.

Taulukko 4 – Ratkaisut teoriasta ja empiriasta.

7.2. Tutkielman kontribuutio

Tutkielman keskeisin kontribuutio on muutosjohtamisen ja erityisesti työtä automatisoivien organisaatiomuutosten haasteiden ja niihin liittyvien ratkaisumahdollisuuksien tarkastelu uudenlaisen näkökulman kautta. Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet organisaatiomuutosta ja siihen liittyviä haasteita pääosin muutosjohtamisen näkökulmasta. Teknologian hyväksymistä on tarkasteltu

omana kokonaisuutenaan, kuten myös teknologian ja ihmisen yhteistyötä ja siihen liittyviä haasteita.

Tutkielma pyrki tarkastelemaan työtä automatisoivaa organisaatiomuutosta ja sen haasteisiin vastaamista poikkitieteellisestä näkökulmasta. Haasteita tarkasteltiin muutosjohtamisen sekä erityisesti työtä automatisoivien muutosten näkökulmista. Näkökulmia haettiin muutosjohtamista, teknologian käyttöönottoa ja teknologian ja ihmisen yhteistyötä tutkivasta kirjallisuudesta.

Tutkielma ei pyrkinyt luomaan objektiivista tietoa tai teoreettista mallia tai teoriaa, jota voitaisiin hyödyntää jatkotutkimuksissa. Siitä huolimatta se voisi toimia suuntaa antavana näkökulmana lähestyä monialaisia haastavia ongelmia laaja-alaista poikkitieteellistä lähestymistapaa hyödyntäen.

7.3. Tutkielman käytännön suositukset organisaatiolle

Tutkielma ei pyrkinyt luomaan objektiivista tietoa, eikä liioin luomaan mallia, jonka avulla organisaatio kykenisi onnistumaan organisaatiomuutoksissa. Kerätystä aineistosta on siitä huolimatta mahdollista luoda näkemys organisaation muutosjohtamisen tilasta kyseisen organisaatiomuutoksen kautta. Aineistosta on mahdollista myös tuoda esille ajatuksia, joiden avulla automaatioihin liittyvää muutosjohtamista voidaan tarkastella.

Organisaation toteuttama muutos oli kooltaan pieni. Kirjallisuudessa mainitaan, että pienet organisaatiomuutokset onnistuvat suuremmalla todennäköisyydellä kuin suuret muutokset (Al-Haddad & Kotnour 2015, 243). Organisaation kannattaa toteuttaa muutoksia mahdollisuuksien mukaan pienissä erissä. Tämä voi parantaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä.

Suuremmissa organisaatiomuutoksissa organisaation voi olla tarpeen harkita muutoksen mittakaavan arviointia ja ennalta määritetyn muutosprosessin käyttöönottoa. Muutosprosessin sopivuus muutoksen mittakaavaan ja tyyppiin saattaa aiempien tutkimusten mukaan parantaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä (Al-Haddad & Kotnour 2015, 252; Griffith-Cooper & King 2007, 17–19). Muutosprosessin tulisi vastata muutoksen mittakaavaa. Organisaation oman muutosmallin suunnittelussa olisi hyödyllistä ottaa huomioon aiemmassa kirjallisuudessa esitetyt hyvät käytännöt, kuten muutosvision määrittäminen ja yhteisen ymmärryksen luominen muutoksesta ja sen tarpeesta (Kotter 1995; Rousseau & Tijoriwala 1999; Garvin & Roberto 2005; Armenakis, Harris & Mossholder 1993; Beer et al. 1990; Moran & Brightman 2000, 70), lyhyen aikavälin voittojen systemaattinen suunnittelu osaksi muutosprosessia (Kotter 1995) ja työntekijöiden kouluttaminen, osallistaminen ja tukeminen (Ahn et al. 2004; Al-Haddad & Kotnour 2015; Gill 2003; Kotter et al. 1979; Holt, Armanakis, Harris & Field 2007). Organisaatiossa käytössä olevat ketterät kehitysmenetelmät tuovat vakioituja käytäntöjä muutosprojektien asioiden johtamiseen (Gill 2003; Ahn et al. 2004; Griffith-Cooper & King 2007). Organisaation siis kannattaa jatkaa nykyisten menetelmien käyttöä osana muutosprojektien johtamista.

Organisaation saattaisi olla hyödyllistä ottaa huomioon teknologian automaation käyttöönottoon sekä automaation ja työntekijöiden yhteistoimintaan vaikuttavat seikat osana automaation kohteen valintaa sekä automaation suunnittelua. Tämä voitaisiin ottaa osaksi organisaation muutosprosessia. Tämän avulla organisaatio voisi varmistua siitä, että toteutettu automaatio tai muu teknologia otetaan käyttöön. Lisäksi organisaatio voisi varmistua, että toteutettu automaatio ei aiheuta ylimääräisiä haasteita teknologian ja ihmisen yhteistyölle (Endsley 2016; Ghazizadeh 2012; Parasuraman et al. 2000).

7.4. Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimustavasta riippumatta tutkimuksissa tulee ottaa huomioon tutkimustulosten luotettavuus. Tutkimustulosten luotettavuus voidaan arvioida tutkimuksen validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä pyritään tarkastelemaan tavoiteltua kokonaisuutta johdonmukaisesti. Validiteetti pyrkii myös siihen, että asiankuulumattomat tekijät eivät vaikuta tutkimukseen tai sen tuloksiin. Reliabiliteetti eli toistettavuus ottaa kantaa siihen, miten tutkimuksen avulla tuotetaan järjestelmällisiä ja myöhemmässä toistettavia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2000, 210–213)

Yhden objektiviisien totuuden etsimisen sijaan tämä tutkimuksen tavoitteena oli kuvata tapaustutkimuksen kohteena ollut muutos sekä tutkia, millaisia lähtökohtia aiheeseen löydetään aiemmasta kirjallisuudesta. Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi tämän kaltaisessa tutkimuksessa on osin rajallista (Koskinen et al. 2005, 254–256). Toisaalta validiteetti ja reliabiliteetti ovat käytetyin tapa arvioida tutkimusta. Tämän vuoksi niiden tarkastelu on tarpeellista, vaikka niiden soveltuvuus on jokseenkin rajallinen (Koskinen et al. 2005, 257).

Reliabiliteetti

Jotta tutkimus olisi mahdollisimman hyvin toistettavissa, tutkimuksessa käytetty haastattelupohja on esitetty tämän tutkimuksen liitteessä 1. Samat kysymykset esitettiin kaikille samankaltaisessa roolissa oleville haastateltavilla, ja tutkija pyrki toimimaan mahdollisimman johdonmukaisesti kussakin haastattelussa. Haastateltavien vastaukset vaikuttivat haastattelun etenemiseen, mutta samat oleelliset kysymykset esitettiin jossakin vaiheessa haastatteluja.

Tutkijan puolueeton toiminta ja näkökulma tutkittavaan tapaukseen pyrki vaikuttamaan tutkimuksen toistettavuuteen. Kukin haastattelu äänitettiin, ja ulkopuolinen taho litteroi aineistot. Näin pyrittiin varmistumaan siitä, että haastatteluissa saadut vastaukset otettiin mukaan osaksi aineiston analyysia.

Tutkija luokitteli aineiston käyttäen abduktiivista analyysimallia. Abduktiivisen analyysimallin ensimmäinen osuus, jossa havaintoja teemoitellaan aineistolähtöisesti, tuo haasteen toistettavuudelle. Vaihe on riippuvainen toteuttajansa näkemyksistä ja kokemuksista. Tämä seikka on kuitenkin hyväksyttävä, koska jokaisen tutkimuksen tekijä on ihminen ja tutkija. Tutkijan ajatukset ja näkemykset vaikuttavat aina tutkimuksen tuloksiin, vaikka tutkija pyrki käsittelemään maailmaa objektiivisin silmin.

Tulosten tulkinta- ja johtopäätösvaiheissa löydettyjä tuloksia katsottiin tutkimusongelman kautta. Tässä vaiheessa aineisto järjestettiin siten, että tutkijan tekemät johtopäätökset irrotettiin yksittäisistä haastatteluista sekä niistä kerätystä aineistosta.

Tutkija otti huomioon kaiken kerätyn ja muuten käytettävissä olevan aineiston. Aineiston tulkinnassa ei otettu huomioon asioita, jotka eivät liittyneet tutkimukseen. Tutkielma on lisäksi raportoitu tavalla, joka mahdollistaa vastaavan tutkimuksen toistamisen niin pitkälle kuin mahdollista. Näillä edellä mainituilla perusteilla tutkielman reliabiliteettia voidaan pitää kohtalaisen hyvänä.

Validiteetti

Grönforsin (2011, 106) mukaan laadullisen tutkimuksen validius pohjautuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen: mitä tarkempi kuvaus kenttätöprosessista on, sitä validimpaa tutkimuksen voidaan sanoa olevan.

Tämän tutkielman toteutus on kuvattu luvussa kolme. Kuvaus on tehty tasolla, jonka voisi odottaa näkevänsä vastaavanlaisessa pro gradu -tutkielmassa. Se kuvaa aineiston hankintaan liittyvät toimenpiteet ja niiden taustalla olevat ajatukset. Luvussa on kuvattu lisäksi haastateltavien asema sekä haastatteluissa hankitun aineiston analyysissä käytetyt menetelmät.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Niiden lopputuloksena saatiin paljon aineistoa, joka ei kohdistunut pelkästään tutkimusongelmiin. Osa kerätystä aineistosta kuitenkin keskittyi vastamaan tutkimusongelmiin.

Grönforsin (2011, 106) mukaan validiteettia arvioidessa on oleellista ottaa huomioon tutkijan arvomaailma ja sen mahdollinen vaikutus hänen tapaansa tarkastella tutkittavien maailmaa. Tutkijan tulee antaa tietoa omasta viitekehystänsä sekä mahdollisesti tutkimukseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkittava aihe sekä kohdeorganisaatio olivat tuttuja tutkielman toteuttajalle. Ymmärrys aiheesta sekä organisaatiosta voivat vaikuttaa aineiston keräämiseen sekä sen tulkintaan. Näin on käynyt myös tässä tutkielmassa.

7.5. Tutkimuksen puutteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma tarkasteli työtä automatisoivia organisaatiomuutoksien haasteita ja niihin vastaavia toimenpiteitä laaja-alaisesti eri tieteenalojen tietoa hyödyntäen. Tutkielma on tapaustutkimus, eikä sen luoma tieto ole yleistettävissä. Tutkielman näkökulmia voidaan esimerkiksi hyödyntää määrällisen tutkimuksen tukena, jolloin tämä tutkielma voi antaa suuntaviivat määrällisen tutkimuksen tutkimuskysymysten tai hypoteesien asettamiselle.

Tutkielmaan kerätty teoriatausta ei ole täydellisen kattava katsaus aiheeseen. Sitä ei myöskään ole kerätty systemaattisen aineistoanalyysin keinoin. Materiaalit on pyritty keräämään alan arvostetuista lehdistä. Lähdekirjallisuuden keräämiseen ovat vaikuttaneet tutkijan omat näkemykset ja kokemukset. Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin yhdestä tapauksesta. Aineistosta tehdyt havainnot eivät ole yleistettävissä. Tämä vastaa tämän tutkielman tieteenfilosofisia lähtökohtia.

Jatkoa ajatellen muutosjohtamisen ja teknologian käyttöönoton käytäntöjen yhteyttä ja niiden vaikutusta työtä automatisoivien organisaatiomuutosten onnistumiseen voisi tutkia tarkemmin. Tämän tutkielman perusteella voidaan havaita, että näillä tutkimusaloilla on yhteys organisaatioissa tapahtuviin työtä automatisoiviin muutoksiin. Myös muiden tieteenalojen yhdistäminen osaksi työtä automatisoivien organisaatiomuutosten tutkimukseen saattaisi tuoda uudenlaisia ja hyödyllisiä näkökulmia aiheeseen. Tutkimusta voitaisiin lähestyä ensin laadullisin menetelmien. Näiden menetelmien avulla voitaisiin luoda teorioita, joita testattaisiin myöhemmin määrällisen tutkimuksen keinoin.

Työtä automatisoivat organisaatiomuutokset ovat riippuvaisia ihmisten toiminnassa tapahtuvista muutoksista. Ihmisten toiminnan tutkiminen organisaatiomuutoksissa

sekä ihmisten muutoshalukkuuteen ja kykyyn vaikuttavat tekijät ovat aihealueita, joita tulisi tutkia enemmän. Psykologian ja sosiaalipsykologian yhdistäminen osaksi tutkimusta voisi tuoda merkittäviä uusia näkökulmia aihealueeseen.

Henkilöstöjohtamisen ja sen käytäntöjen ottaminen osaksi muutosjohtamisen ja erityisesti työtä automatisoivien organisaatiomuutosten tutkimusta saattaisi tuoda uudenlaisia näkökulmia aiheeseen. Samaan päätelmään ovat tulleet useat tutkijat, kuten Maguire ja Redman (2007, 253). Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen tutkimusta ja teknologiamuutoksiin liittyvää tutkimusta ei ole juurikaan integroitu, eli tutkittu yhtenäisenä kokonaisuutena. He toteavat, että ymmärrys henkilöstöjohtamisesta sekä muutosjohtamisesta voisi vähentää teknologiamuutoksiin liittyviä haasteita. Samankaltaiseen näkökulmaan yhtyy myös Tohidi (2011, 925) väittäessään, ettei teknologiamuutoksissa voida onnistua ilman henkilöstöjohtamisen huomioonottamista. Valtioneuvosto (2017) näkee hyvän henkilöstöjohtamisen olevan edellytys suuren ja monia organisaatiota koskevan muutoksen eli sote- ja maakuntauudistuksen onnistuneessa toteuttamisessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että laaja-alaisten ja useiden eri tieteenalojen luomaa tietoa hyödyntävien tutkimusten tekeminen aihepiiristä on suositeltavaa. Näin voidaan luoda uusia näkökulmia sekä lähestymistapoja työtä automatisoivien organisaatiomuutosten tutkimukseen. Tämä uudenlaisia näkökulmia tuova tutkimus voi luoda uudenlaista tietoa sekä parantaa organisaatioiden kyvykkyyttä onnistua työtä automatisoivissa organisaatiomuutoksissa.

Lähteet:

Ahn, M, J. Adamson, J, S, A. Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004, Vol. 10, No. 4

Ahn, M, J. Adamson, J, S, A. Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership: Managing Change. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004, Vol. 10, No. 4

Al-Haddad, S. and Kotnour, T. (2015), Intergrating the organizational change literature: a model for successful change, *Journal of organizational change management*, Vol 28 Iss. 2, pp. 234-262.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.

Arntz, Gregory and Zierahn. (2017). Revisiting the Risk of Automation. *Economics Letters*. July 2017.

Arntz, M., T. Gregory and U. Zierahn (2016), "The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 189, OECD Publishing, Paris.

Autor, D. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives—Volume 29, Number 3—Summer 2015—Pages 3–30*

Bayerl, P.S., Jacobs, G., Deneff, S., van den Berg, R.J., van, Kaptein, N., Birdi, K. and Stojanovski, T. (2013), The role of macro context for the link between technological and organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 793-810.

Beer, M. Eisenstat, R. A. and Spector, B. (1990), Why Change Programs Don't Produce Change. HBR's 10 Must Reads on Change. Harvard Business Review, January 2007.

Burrell, G. ja Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis -Elements of the Sociology of Corporate Life. Heinemann Educational Books.

Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C. 2012. Organizational change: an actionoriented toolkit. Thousand Oaks, California: SAGE.

Chuttur M.Y. (2009). "Overview of the Technology Acceptance Model: Origins, Developments and Future Directions ," Indiana University, USA . Sprouts: Working Papers on Information Systems, 9(37).

Davis, F.D., Bagozzi, R.P. & Warshaw, P.R. (1989) User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. Management Science 35(8):982-1003.

De Mast, J., and Lokkerbol, J. (2012). "An analysis of the Six Sigma DMAIC method from the perspective of problem solving". International Journal of Production Economics 139(2) 604–614.

Edgley-Pyshorn, C. and Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organisational change in a British university. Management Vol. 24 No. 5, 2011 pp. 610-625

Eichner, S. A. (1983). Why Economics Is Not Yet a Science. Journal of Economic Issues, Vol. 17, No. 2 (Jun., 1983), pp. 507-520

Endsley, M. R. (2016). From Here to Autonomy. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 59(1), 5–27.

Erickson, K. H. (2014). *Economics: A Simple Introduction*. CreateSpace Independent Publishing Platform (September 6, 2014)

Frey, C. Osborne, M. (2013). *THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?* Mimeo. Oxford Martin School.

Garvin, D. A. ja Roberto, M. A. (2005). Change Through Persuasion. *Harvard Business Review*. February 2005

Ghazizadeh, M., Lee, J. D. & Boyle, L. N. (2012). Extending the Technology Acceptance Model to assess automation. *Cogn Tech Work* (2012) 14:39–49

Gill, R. (2003). Change management — or change leadership? *Journal of Change Management*. Vol. 3, 4, 307–318

Goldin, C., Katz, L. F. (1996). *THE ORIGINS OF TECHNOLOGY-SKILL COMPLEMENTARITY*. NBER Working Paper 5657

Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14–20.

Grönfors, M. (2011) *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka, Hämeenlinna.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. 2006. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18, 59-82.

Hatch, M. J. & Cunliffe A., L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Third edition. Oxford University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2015) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. 6.p. Helsinki: Tammi.

Hitt, M.A., Keats, B. and DeMarie, S.M. (1998) Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive* 12(4), 22–42.

Holt, D. T, Armanakis, A. A., Harris, S. G., Feild, H. S. (2007), Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science* 2007; 43; 232

Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*. Volume 33, Issue 2, February 2015, Pages 291-298

King, W. R. & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information & Management* 43 (2006) 740–755

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008) (alkuperäinen 1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, July-August 2009, 1–11.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, March-April 1995. Pp. 59 - 67

Lee, Y., Kozar, K. A. & Larsen, K. R.T. (2003). The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future, Communications of the Association for Information Systems: Vol. 12 , Article 50.

Lehman, W. E. K, Greener, J. M. ja Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. Journal of Substance Abuse Treatment 22 (2002). 197–209.

Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S and Choo, A. S. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective. Journal of Operations Management 21 (2003) 193–203.

Maguire , S., Redman , T. (2007). The role of human resource management in information systems development. Management Decision. Vol. 45 No. 2, 2007. 252-264

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. International Methelp Ky. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Mokyr, J., C. Vickers and N. L. Ziebarth (2015),“The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different?”, The Journal of Economic Perspectives, 29.3 (2015), pp. 31-50.

Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. Volume 12 . Number 2 . 2000 . pp. 66 – 74

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY* 2006, 15 (1), 73 – 101

Parasuraman, R. Sheridan, T. B. and Wickens, C. D (2000). A Model for Types and Levels of Human Interaction with Automation. *IEEE TRANSACTIONS ON SYSTEMS, MAN, AND CYBERNETICS—PART A: SYSTEMS AND HUMANS*, VOL. 30, NO. 3, MAY 2000

Prastacos, G., S. Klas, Y. Spanos, L. V. Wassenhove (2002). An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape. *European Management Journal* 20:1, 55-71.

Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, Vol 17, no 1, 2007, pages 3–20

Recardo, R. J. (1995). Overcoming Resistance to Change. *National Productivity Review/Spring* 1995. 5 -12.

Robbins, L. (1932). *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. MACMILLAN or CO., LIMITED

Rousseau, D. M. ja Tijoriwala, S. A. (1999). What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*. 1999. Vol. 84. No. 4, 514-528

Salem, P. (2008). The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 13 No. 3, 2008 pp. 333-348

Sotarauta, M. (2004) Muutoksen viides ulottuvuus: Evolutionaarinen tutkimusote ja yhteisevoluutio aluekehityksen tutkimuksessa. 283 – 312 [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.8.2020]. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311201615>

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429 – 459.

Strebler, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard Business Review*: 86–92

Van de Ven, A. & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*. 25 (3): 58–74.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510 –540.

Veblen, T. (1898). Why is Economics not an Evolutionary Science? *The Quarterly Journal of Economics*, Jul., 1898, Vol. 12, No. 4 (Jul., 1898), pp. 373-397

Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu. Rev. Psychol.* 1999. 50:361–386.

Verkkolähteet:

Valtioneuvoston viestintäosasto / Valtioneuvosto (2017). Hyvä henkilöstöjohtaminen on avain sote- ja maakuntauudistuksen onnistumiseen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.1.2020]. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hyva-henkilostojohtaminen-on-avain-sote-ja-maakuntauudistuksen-onnistumiseen

Marr, B. (2020). 3 Daunting Ways Artificial Intelligence Will Transform The World Of Work. Forbes. [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.9.2020]. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/08/07/3-daunting-ways-ai-will-transform-the-world-of-work/#1320affa1dcb>

Heikkinen, S. (2020). Tekoäly muuttaa maailman – pian se tekee jopa lääkärin ja juristin töitä. YLE. Forbes. [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.9.2020]. Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/06/04/tekoaly-muuttaa-maailman-pian-se-tekee-jopa-laakaran-ja-juristin-toita>

Fleming, M. (2020). AI Is Changing Work — and Leaders Need to Adapt. Harvard Business Review. [Viitattu 20.9.2020]. Saatavilla: <https://hbr.org/2020/03/ai-is-changing-work-and-leaders-need-to-adapt>

Liite 1 – Haastattelurunko

Kysymys	Muutosryhmä	(kohde) Tiimiesimies	(kohde) Tiimi	HR
Kerro hieman itsestäsi: asema organisaatiossa, koulutus, työsuhteen ja uran kesto	X	X	X	X
Osallistumisesi työn automatoisointiprojekteihin organisaatiossasi?	X	X	X	X
Millaisena kokonaisuutena näet muutosjohtamisen?	X			
Kerro tästä muutoksesta: Millainen muutos oli kyseessä? Mikä muuttui? Miten muuttui?	X	X	X	X
Miten automatisoitava prosessi päätettiin? Miten tarve muutokselle tunnistettiin? Arviointiinko tehtävän ja automaation yhteensopivuutta jotenkin?	X	X	X	X
Oliko muutos tarpeellinen organisaatiolle? Miksi kyllä/ei?	X	X	X	X
Määritettiinkö muutokselle visio? Oliko muutoksella visio?	X	X	X	X
Kerro muutosprojektin suunnittelusta? Millaisia vaiheita muutosprojekti sisälsi?	X			
Millaisin toimin muutokseen liittyvä projekti vietiin läpi? Projektinjohtaminen?	X			
Millaiset tavoitteet muutokselle asetettiin?	X	X	X	X
Miten tavoitteiden toteutumisesta varmistuttiin/varmistutaan?	X			
Kuka organisaatiossa vastasi muutoksen läpiviennistä?	X	X	X	X
Arvioitiinko organisaation muuttumiskykyä osana suunnittelua? Miten?	X			
Tehtiinkö muutoksen koosta / mittakaavasta arvio? Käytettiinkö muutoksen toteuttamiseksi jotain tiettyä muutosjohtamisen mallia?	X			
Millaisin keinoin muutoksen kohteena oleviin tahoihin pyrittiin vaikuttamaan?	X	X	X	X

Millaisia muutosjohtamisen toimenpiteitä sovellettiin osana muutoksen läpiviemistä organisaatiossa?	X			
Kerro organisaation johdon sitoutumisesta muutokseen?	X	X	X	X
Miten muutoksesta viestittiin osana prosessia? Suunnitelma? Toimenpiteet? Vastuut	X	X	X	X
Oliko muutokseen liittyvä viestintä läpinäkyvää?		X	X	
Miten työntekijöiden koulutus uuteen toimintatapaan toteutettiin? Millaista koulutusta järjestettiin?	X	X	X	X
Esimiesten vastuu muutosjohtamisesta?	X	X		X
Tuettiin esimiesten muutosjohtamisen taitoja? Miten?	X	X		X
Esiintyikö organisaatiossa muutosvastarintaa? Kerro siitä.	X	X	X	X
Millaisia henkilöstöjohtamisen menetelmiä käytettiin muutoksen läpiviennissä?	X	X		X
Miten yksilöiden tarpeet otettiin huomioon osana muutosprosessia?	X	X	X	X
Miten organisaation HR yksikkö osallistui muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin?	X			X
Toiko muutoksen luonne (työn automatisointi) jotain erityispiireitä muutoksen suunnittelulle ja toteutukselle?	X			
Millaisia haasteita muutokseen liittyi? Millaisia erityisiä haasteita työtä automatisoivaan muutokseen liittyi? Miten näihin haasteisiin vastattiin?	X	X	X	X
Miten sinä osallistuit muutoksen läpivientiin?	X	X	X	X
Oliko sinulla mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja sen toteuttamiseen? Olisiko pitänyt olla? Miten osallistuit?		X	X	X
Millaista koulutusta muutoksen jälkeisten prosessien suhteen sait? Oliko koulutus mielestäsi riittävää?		X	X	

Miten muutos muutti muutoksen kohteiden työnkuvaa?	X	X	X	X
Miten muutoksen tavoitteista varmistuttiin? Mittaaminen? Työntekijöiden tavoitteet?	X	X	X	X