



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Nina Kuhlström

# **Henkilöstöammattilaisen rooli yrityksessä ja muutoshankkeessa**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

|                          |   |                   |    |
|--------------------------|---|-------------------|----|
| <b>Tekijä:</b>           | Nina Kuhlström  |                   |    |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Henkilöstöammattilaisen rooli yrityksessä ja muutoshankkeessa |                   |    |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppatieteiden maisteri                                      |                   |    |
| <b>Oppiaine:</b>         | Johtaminen  |                   |    |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Hilpi Kangas  |                   |    |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2022  | <b>Sivumäärä:</b> | 75 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Muutosjohtamista on tutkittu tieteellisissä julkaisuissa verrattain paljon, mutta vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten erilaisia muutosjohtamisen viitekehyksiä hyödynnetään yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Tämän lisäksi suhteellisen vähän on tutkittu myös sitä, miten erilaisten asiantuntijoiden osaamista hyödynnetään osana muutoshanketta. Eri asiantuntijaryhmien osaamisen laajamittainen hyödyntäminen on tärkeää, jotta muutokset voidaan implementoida organisaatioon entistä tehokkaammin, nopeammin ja mahdollisimman vähäisellä muutosvastarinnalla. Samoin organisaation ja siellä olevien yksilöiden ja sidosryhmien kykyä ottaa muutoksia vastaan alati kiihtyvässä vauhdissa mahdollistaa monille organisaatiolle elintärkeää kilpailukykyä globaalissa, entistä kiristyvämmässä kilpailutilanteessa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan erityisesti sitä, miten HR:n osaamista hyödynnetään muutoshankkeissa, sekä sitä millainen rooli HR:llä yleisesti organisaatiossa on. Tutkimus on jaettu kahteen eri osaan. Teoriaan sekä empiiriseen osaan. Tutkimuksen teoriaosassa tarkastellaan muutosta ilmiönä, muutosvastarintaa, sekä muutoksen johtamista. Näiden lisäksi teoriaosa käsittelee muutamia, varsin laajamittaisesti käytössä olevia muutosjohtamisen malleja sekä muutosjohtamisen viitekehyksien yhteneväisyyksiä. Näiden teoreettisten osuuksien lisäksi tutkimuksessa perehdytään HR:n rooliin yrityksessä sekä HR:n rooliin osana muutoshanketta.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kohteena tässä tutkimuksessa on kansainvälistä toimintaa harjoittava suomalainen it-alan yritys. Varsinaisiin teemahaastatteluihin osallistui 9 henkilöä liiketoiminnan johdosta ja henkilöstöhallinnosta sekä yksi muutoksen hallinnan asiantuntija. Tutkimustulosten mukaan näyttäisi siltä, että HR:n rooli nähdään erityisen vahvana substanssiosaamisen osalta. HR:n selkeä vahvuus on heidän roolinsa perinteisenä lainsäädännön ja prosessien asiantuntijana ja tähän myös koetaan tulevaisuudessa olevan tarvetta. Tämän lisäksi HR:llä on merkittävä rooli liiketoiminnan strategisena kumppanina ja HR:n koetaan olevan luontainen osa eri liiketoimintojen johtoryhmiä. HR:llä on myös rooli osaamisen kehittäjänä liiketoimintayksiköissä, vaikka tässä liiketoimintakohtaista vaihtelua esiintyykin. HR:n rooli muutoksessa ja muutoksen johtamisessa ei juurikaan vastannut operatiivisella tasolla tutkittua kirjallisuutta. Toisaalta, jos muutoshankkeeseen liittyi selkeitä ja laajamittaisia muutoksia henkilöstöön tai heidän työhönsä, HR:llä nähtiin olevan rooli jopa muutoshankkeen johtamisessa ja toimeenpanossa. Muutoshankkeissa, joissa yksilöiden roolit ja vastuut muuttuvat oleellisesti saatetaan perustaa oma muutoksen suunnittelun hanke, josta HR:llä on selkeä vetovastuu. Tällainen muutoshanke noudattelee suomalaista yhteistoimintamenettelyä.

---

**AVAINSANAT:** Muutos, muutosjohtaminen, organisaatiot, hanke, henkilöstöhallinto

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 6  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset                       | 8  |
| 1.2   | Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet                       | 8  |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne   | 9  |
| 2     | Muutos ja sen johtaminen  | 10 |
| 2.1   | Muutos organisaatiossa  | 10 |
| 2.2   | Muutostyypit  | 11 |
| 2.3   | Muutosvastarinta  | 13 |
| 2.4   | Muutoksen johtaminen  | 15 |
| 2.5   | Muutoksen kriittiset menestystekijät ja muutosjohtamisen mallit | 16 |
| 2.6   | Muutoksen johtamisen askeleet                                   | 21 |
| 2.6.1 | Muutoksen suunnittelu   | 22 |
| 2.6.2 | Muutoksen toteutus  | 24 |
| 2.6.3 | Muutoksen juurruttaminen  | 27 |
| 3     | HR:n rooli yrityksessä ja muutoksessa                           | 28 |
| 3.1   | HR:n perinteinen rooli  | 28 |
| 3.2   | Ulrichin roolitypologia   | 30 |
| 3.3   | HR:n rooli muutoksessa  | 33 |
| 3.4   | HR:n rooli muutoshankkeessa                                     | 36 |
| 4     | Tutkimuksen toteuttaminen                                       | 38 |
| 4.1   | Laadullinen tutkimus  | 38 |
| 4.2   | Tutkimusaineisto  | 39 |
| 4.3   | Tutkimusmenetelmä   | 41 |
| 4.4   | Aineiston analyysi  | 43 |
| 4.5   | Tutkimuksen luotettavuus  | 44 |
| 5     | Tutkimustulokset  | 47 |
| 5.1   | Muutos ja muutoksen johtaminen                                  | 47 |
| 5.2   | Muutoshanke   | 49 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.3 | Muutoshankkeen roolit                                    | 53 |
| 5.4 | HR:n rooli yrityksessä                                   | 56 |
| 5.5 | HR muutoshankkeessa                                      | 59 |
| 6   | Johtopäätökset ja pohdinta                               | 63 |
| 6.1 | Miten muutosjohtamisen malleja hyödynnetään?             | 63 |
| 6.2 | Millainen HR:n rooli on yrityksessä tai organisaatiossa? | 64 |
| 6.3 | Millainen on HR-ammattilaisen rooli muutoshankkeissa?    | 65 |
| 6.4 | Pohdinta   | 66 |
|     | Lähteet  | 68 |
|     | Liitteet   | 75 |
|     | Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko                     | 75 |

## Kuvat

|   |    |
|---|----|
| Kuva 1. Muutosjohtamisen prosessin askeleet (Galli, 2018, s. 125; Adaptive HVM, 2021).                        | 17 |
| Kuva 2. Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli (Rosenbaum ja muut, 2018, s. 289).                                    | 18 |
| Kuva 3. The McKinsey 7S-malli (Hayes, 2018, s. 162).  | 19 |
| Kuva 4. Kotterin muutosjohtamisen mallin 8-askelta.   | 20 |
| Kuva 5. Muutoshankkeen menestystekijät Ulrichin ja Hayesin mukaan (Hayes, 2018, s. 55; Ulrich, 2007, s. 198). | 21 |
| Kuva 6. Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit (Ulrich, 2007, s. 187).                                       | 33 |

## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Muutostyypit (Nadler & Tushman, 1990, s. 80).                              | 12 |
| Taulukko 2. Muutosjohtamisen mallien vertailu.   | 22 |
| Taulukko 3. HR:n rooleja eri tutkijoiden mukaan (Jolkkonen & Järnlström, 2014, s. 23). | 29 |
| Taulukko 4. Taustatiedot.  | 40 |

## 1 Johdanto

Yritysten muutosvauhti kiihtyy kiihtymistään. Samaan aikaan kun yritysten omat tavoitteet myös asiakkaiden vaatimustasot kasvavat. Tämän lisäksi asiakkaat haluavat entistä räätälöidympiä palveluita mahdollisimman alhaiseen hintaan. Näin ollen muutoksista tulee entistä monimutkaisempia ja entistä strategisempia. Vaatimustasojen kasvun lisäksi globalisoituminen sekä digitalisaatio lisäävät kilpailua, ja yritysten on kyettävä muuttamaan strategisia tavoitteitaan ja visiotaan hyvinkin nopeasti. Yrityksen mahdollisuudet muuttua ja vastata muuttuvaan kilpailuun perustuu erityisesti yrityksen henkilöstön kykyyn adaptoitua tilanteeseen sekä organisaation nopeuteen muuttaa omaa toimintaansa vallitsevan kilpailutilanteen ja tarpeen mukaan (Barratt-Pugh ja muut, 2013, s. 748).

Muuttuva markkina- ja kilpailutilanne aiheuttaa samankaltaisia haasteita yhä useammassa yrityksessä. Haasteet eivät välttämättä ole tuote- tai palvelukehitykseen liittyviä ongelmia, vaan haasteet tai ongelmat liittyvät muutosnopeuteen, osaamisen jatkuviin kasvuvaatimuksiin ja muutosvastarintaan (Bateh ja muut, 2013, s. 114). Organisaation muuntautumiskykyyn vaikuttaa oleellisesti organisaation jäsenten ja organisaation kyky omaksua uutta ja hyväksyä muutos (Dumas & Beinecke, 2018, s. 872). Tämän vuoksi on oleellista, että muutosta osataan johtaa asiantuntevasti (Bateh ja muut, 2013, s. 114). Yhtenä esimerkkinä muutosnopeuden tärkeydestä voidaan nostaa lähes maailmantalouden halvaannuttanut CoVid-19-viruksen aiheuttama kriisitilanne. Viruksen vuoksi yrityksiä on ajautunut konkurssiin ja suurin osa on vähintäänkin joutunut nopealla aikajänteellä muuttamaan toimintatapaansa ja reagoimaan alati muuttuviin valtakunnallisiin ja maailmanlaajuisiin ohjeistuksiin ja toimintaympäristöjen muutoksiin sekä kansainvälisesti että paikallisella tasolla (Altig ja muut, 2020, s. 3; Ozili, 2020, s. 1–2).

Kuinka nopeasti ja helposti yritykset muuttuviin tilanteisiin pystyvät reagoimaan? Miten muutos yrityksessä saadaan aikaan? Erityisesti nykypäivänä muutosvauhdin ollessa ennäkemättömän suuri, tulee muutosta johtaa hallitusti, jotta taataan yrityksen toimintakyky muutoksen aikana ja erityisesti muutoksen jälkeen (Hong ja muut, 2019, s. 299).

On esitetty väitteitä siitä, että noin 70 % muutoshankkeista epäonnistuu jollakin tavalla (Burnes & Jackson, 2011, s. 133; Hughes, 2011, s. 462). Vaikka väitettä ei pystytty todentamaan aukottomasti, on ongelma kuitenkin todellinen (Dumas & Beinecke, 2018, s. 867; Martinsuo & Hoverfält, 2018, s. 135–136; Ulrich, 2007, s. 187). Muutoshankkeissa epäonnistuminen näkyy yrityksissä ja organisaatioissa erilaisten resurssien hukkana, kadotettuina mahdollisuuksina ja taloudellisina menetyksinä (Shinn, 2002, s. 67). Hankkeiden epäonnistumisien syyt ovat moninaisia. Yksi syy epäonnistumisiin saattaa olla oikeanlaisien resurssien puute muutoshankkeessa (Shinn, 2002, s. 67–68).

Muutoksen johtamista ja muutosjohtamista on tutkittu verrattain paljon (Mehta ja muut, 2014, s. 3). Usein, kun yrityksissä lähdetään suunnittelemaan muutosta, tunnistetaan erilaisten muutoshankkeiden tarpeellisuus, jotta muutosta pystytään johtamaan. Muutoshankkeiden resursseina toimivat usein muutoksen keskiössä olevat organisaation jäsenet, joiden työtehtävät ja kompetenssit eivät välttämättä kohdistu muutoksen johtamiseen, vaan usein heidän ydinosaamisaluettansa ovat muutoksen kohteena olevat työtehtävät, toimintatavat tai prosessit. Monesta yrityksestä ja organisaatioista löytyy muutokseen liittyvää osaamista. Näiden henkilöiden ydinosaamista on muutokseen liittyvien asioiden varmistaminen organisaatiossa. Näitä osaajia löytyy organisaatiossa usein henkilöstöosastolta, mutta heidän tehtävänä ei läheskään aina ole toimia asiantuntijana hankkeessa, vaan heidän kompetenssejaan käytetään edelleen hyvin perinteisiin HR:n tehtäviin (Jolkkonen & Järleström, 2014, s. 22). Muutoksen johtamisen lisäksi sosiaaliset tekijät tunnistetaan yhdeksi onnistumisen edellytykseksi (Legris & Collette, 2006, s. 65–66). Sosiaalisten tekijöiden osalta erityisesti HR-ammattilainen kykenee auttamaan organisaation johtoa tunnistamaan nämä tekijät ja varmistamaan että ne otetaan muutoksen johtamisessa riittävällä tasolla huomioon. Yritysten ja organisaatioiden tulisi tunnistaa HR:n rooli muutoksessa ja muutoshankkeen onnistumisen mahdollistajana, sillä nykyisin HR:n rooli on muutoksessa varsin vähäinen tai HR otetaan muutoksen tai sen suunnitteluun mukaan muutoksen onnistumisen kannalta liian myöhäisessä vaiheessa. Osa tutkijoista tuo esiin jopa sen, että HR:n osallistuminen tulisi olla aina suunnittelusta aina hankkeen loppuun saakka, sillä HR:n osallistuminen on joidenkin tukijoiden mukaan

kriittinen onnistumisen kannalta (Budwar ja muut, 2009, s. 90). Onkin tärkeää ymmärtää tarkemmin sitä, millainen HR:n rooli muutoshankkeissa on ja tätä kautta saada tietoa siitä, kuinka sitä voitaisiin entisestään kehittää, jotta muutoshankkeet onnistuisivat aikaisempaa paremmin.

### **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitä, miten muutoksen johtamiseen tarkoitettuja teoreettisia malleja hyödynnetään sekä sitä, mikä on henkilöstöammattilaisen rooli yrityksessä sekä erilaisissa yrityksen muutoshankkeissa. Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Miten muutosjohtamisen malleja hyödynnetään?
- Millainen HR:n rooli on yrityksessä tai organisaatiossa?
- Millainen on HR-ammattilaisen rooli muutoshankkeissa?

### **1.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet**

HR:n työn sekä muutosjohtamisen kenttä on laaja. Tässä tutkimuksessa on päädytty tarkastelemaan muutosjohtamista erityisesti muutoshankkeiden viitekehysten sekä HR:n ammattitaidon hyödyntämisen kannalta. Täytyy kuitenkin muistaa, että muutoshankkeissa rooleja on useita, ja tarvittavat roolit ja henkilöresurssit voivat vaihdella eri muutoshankkeissa tai jopa hankkeen aikana. Tämä työ rajataan siihen, millaisia muutosjohtamisen viitekehymiä on käytössä, sekä siihen miten HR:n resursseja käytetään kohdeyrityksessä. Samalla perehdytään siihen, millainen rooli HR-ammattilaisella muutoshankkeissa on.



### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen, tutkimuksen luvussa kaksi, tarkastellaan muutosta organisaatiossa, muutoksen erilaisia tyyppejä ja muutosvastarintaa. Näiden lisäksi perehdytään muutosjohtamiseen sekä siihen, mitä elementtejä tarvitaan muutoksen onnistumiseen. Muutoksen onnistumista tarkastellaan kriittisten menestystekijöiden kautta. Lopuksi luvussa kaksi perehdytään muutamaan, varsin yleisesti käytössä olevaan muutosjohtamisen viitekehukseen. Tässä työssä lähempään tarkasteluun valikoitui muutosjohtamisen malleista J.P. Kotterin muutosjohtamisen, McKinseyn 7S:n sekä Lewinin 3-vaiheinen muutosjohtamisenmallit.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa perehdytään HR:n rooliin ja HR:n tehtäviin yrityksessä sekä organisaatiossa. Samoin eritellään sitä, miten strateginen ja operatiivinen rooli käsitellään kirjallisuudessa. Tutkimuksessa käydään läpi myös Dave Ulrichin roolitypologiaan sekä siihen, kuinka hänen tutkimuksessaan HR:n rooli jäsenellään. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, millaisena HR:n rooli nähdään muutoksen johtamisessa sekä tunnistetaan HR-ammattilaiselle asetettuja vaatimuksia erityisesti muutoksen johtamisessa. Viimeiseksi luvussa kolme perehdytään HR:n rooliin muutoshankkeissa.

Neljännessä luvussa perehdytään tutkimuksen metodologiaan. Luvussa käsitellään tarkemmin laadullista tutkimusta ja tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä haastattelututkimusta. Näiden lisäksi luvussa neljä käsitellään aineiston keruuta ja tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen viidennessä ja kuudennessa luvussa perehdytään kerättyyn aineistoon sekä sen analysointiin. Tutkimuksen tulokset jaetaan kahteen osaan: viidennessä luvussa esitellään tutkimustuloksia ja sen jälkeen kuudennessa luvussa empiriaa tarkastellaan yhdistämällä ja vertaamalla tutkimuksen teoreettista viitekehystä haastatteluissa kerättyihin aineistoihin.

## 2 Muutos ja sen johtaminen

Muutosta on vaikea määritellä, mutta voitaneen yksinkertaistaen sanoa, että muutosta ja muutosprosessia voidaan kuvata nykytilasta uuteen, haluttuun tilaan pääsemiseksi. Van De Ven ja Poole (1995, s. 512) tunnistivat 20 eri määritelmää muutokselle. Määritelmät luokitellaan neljään eri teorialuokkaan: teleologisiin, dialektisiin, elinkaari- ja evoluutionäärisiin teorioihin (Hayes, 2018, s. 34).

Teleologiset teoriat ovat tavoitehakuja, osittain itseohjautuvia muutoksia, joissa tavoitteet muuttuvat ja niitä jatkuvasti arvioidaan. Oppiminen on näissä teorioissa keskiössä, sillä se johtaa uuteen tavoiteasetantaan ja toimenpiteiden määrittelyyn. Dialektisissa teorioissa on usein kyse vastakkainasettelusta. Näissä teorioissa konfliktit ja ristiriitaiset tavoitteet ohjaavat muutosta. Esimerkiksi organisaatioilla on erilaiset tavoitteet ja tarkoituksena on löytää tasapaino erilaisten intressien välille. Muutoksen tila ja suunta kuvataan vastakkaisten voimien tasapainona. Elinkaariteoriat ovat ryhmä teorioita, joissa muutos kuvataan sarjaksi tapahtumia, jotka etenevät tietyssä järjestyksessä ja kumuloiduvat lopulliseksi muutokseksi. Viimeisenä ryhmänä ovat evoluutioteoriat. Niissä muutoksen sanotaan olevan väistämätöntä ja eri vaihtoehtoista valitaan kulloinkin ne, jotka sopivat sen hetkiseen tarpeeseen ja käytettävissä oleviin resursseihin (van de Ven & Poole, 1995, s. 513–519).

### 2.1 Muutos organisaatiossa

Jotta yritykset ja organisaatiot selviävät nykyisessä, alati kiristyvässä ja nopeutuvassa kilpailussa, tulee yritysten ja organisaatioiden olla kykeneviä ja halukkaita muutokseen. Muutoksen tulee olla jatkuvaa, jotta organisaation kilpailukyky säilyy. Aikaisemmin organisaatiossa muutosta on käsitelty yksilön tai ryhmän muuttumisen kautta. Nykyisin muutoksen voidaan katsoa olevan enemmän strategista ja jatkuvaa. Tiimin tai yksilön sijaan usein muutos tapahtuu usein organisaation kautta. Yrityksen tai johdon odotuksena usein on, että tiimien ja yksilöiden tulisi jatkuvasti kehittää toimintaansa ja kokeilla uusia

toimintatapoja, jotka hyödyntävät koko organisaatiota yksilön tai yhden yksittäisen tiimin sijaan (Dumas & Beinecke, 2018, s. 867–868).

Tutkijat toteavat, muutoksen olevan yrityksissä ja organisaatioissa nykypäivänä jatkuvaa (Nadler & Tushman, 1990, s. 79–80; Wee & Taylor, 2018, s. 1–2). Organisaatioissa tapahtuu monenlaisia muutoksia ja ne tarvitsevat erilaisia johtamistyyliä, toimintatapoja ja prosesseja onnistuakseen. Voidaan kuitenkin nähdä, että muutoksilla on samankaltaisia piirteitä. Erityisesti laajoissa ja kompleksissa muutoksissa voidaan tunnistaa yhdistäviä tekijöitä. Yksi yhdistävä tekijä voi olla samanaikaiset muutoshankkeet tai -projektit. Nämä muutoshankkeet tai -projektit eivät välttämättä ole toisiinsa sidoksissa (Wee & Taylor, 2018, s. 944). Toinen tyypillinen yhdistävä tekijä on muutoshankkeiden keskenkäisyys. Näitä hankkeita ei välttämättä koskaan saateta loppuun, vaan ne hautautuvat muiden, uudempien tai merkittävämpien muutoshankkeiden alle. Kolmantena on epäselvä tulevaisuus. Mitä pitkäkestoisemmasta tai kompleksisemmasta muutoshankkeesta on kyse, sen lopullista tilaa on vaikea määritellä, vaan tulevaisuuden visiota voidaan joutua hankkeen edetessä tarkastelemaan ja muuttamaan useampaan kertaan, jotta hankkeen tavoitteet voidaan saavuttaa. Neljäntenä ominaispiirteenä voi olla muutoshankkeiden pitkä transiioaika. Hankkeet voivat kestää useita vuosia, jolloin muutosjohtaminen on hyvin erilasta, kuin lyhytkestoisissa hankkeissa (D. A. Nadler & Tushman, 1989, s. 195).

## 2.2 Muutostyypit

Nadler & Tushman (1990, s. 79–80) jakavat muutokset eri muutostyyppeihin perustuen muutokseen käytettyyn aikaan. Muutokset voivat olla vähittäin tapahtuvia ja ovat tulosta esimerkiksi organisaation kehittymisestä ja toiminnan jatkuvasta parantamisesta. Usein tällaiset muutokset eivät muuta yrityksen tai organisaation toimintatapoja radikaalisti, eikä tapahtuva muutos myöskään muokkaa olemassa olevaa strategiaa. Toisaalta muutos voi olla hyvinkin laaja. Toinen muutostyyppi on reaktiiviset muutokset, jotka tapahtuvat ulkoisen tekijän vaikutuksesta. Reaktiivisissa muutoksissa yrityksen tulee voida vastata esimerkiksi kilpailevan yrityksen tekemiin muutoksiin, jotta toiminnan jatkumiselle

tai kilpailukyvyyn säilyttämiseksi saadaan edellytykset. Hayes yksinkertaistaa ajatusta Nadlerin & Tushmanin pohjalta. Hayes ryhmittelee muutostyypit kahteen erityyppiseen muutokseen. Vähittäisessä muutoksessa tutkitaan menneisyyttä ja pyritään toiminnan parantamiseen vaarantamatta tuottavuutta. Pakotettu muutos on muutostyyppi, johon organisaatio on pakotettu, kun organisaatio on epätasapainossa ulkoisen ympäristönsä kanssa (Hayes, 2018, s. 82–83). Nadler & Tushmanin jaottelu on hienojakoisempi. Kun muutosta tarkastellaan ajallisten (ennakoiva, reaktiivinen) muutoksen käynnistävän tekijän (vähittäinen, strateginen) saadaan jaoteltua muutostyypit alla olevan taulukon (Taulukko 1) mukaan (Hayes, 2018, s. 80; D. A. ; Nadler & Tushman, 1990, s. 79).

**Taulukko 1.** Muutostyypit (Nadler & Tushman, 1990, s. 80).

|                     | <b>Vähittäinen</b> | <b>Strateginen</b> |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ennakoiva</b>    | Viritys            | Uudelleen suuntaus |
| <b>Reaktiivinen</b> | Sopeuttava         | Uudistava          |

Kun muutos tapahtuu ennakoiden ja vähittäin, voidaan sitä kutsua virittämiseksi. Tällaisen muutoksen ei sanota olevan välttämätön. Virittävällä muutoksella parannetaan toimintatapoja, prosesseja tai tehokkuutta yrityksessä ja organisaatiossa. Virittävällä muutoksella ei haeta ratkaisua mihinkään akuuttiin ongelmaan yrityksen tai organisaation kannalta (Nadler & Tushman, 1989, s. 196; Nadler & Tushman, 1990, s. 79). Hayes (2018, s. 83) sisällyttää myös uusien teknologioiden ja yksilöiden kehittämisen osaksi tätä muutostyyppiä. Tällainen muutos lähtee yrityksen tai organisaation sisältä ja sillä voidaan myös muokata nykyistä organisaatiota tai organisaation osia vastaamaan ulkoisessa ympäristössä tapahtuneita muutoksia.

Vähitellen tapahtuva, aikaisempiin tapahtumiin pohjautuva muutostyyppi on sopeuttava. Muutos tapahtuu tällöin vähittäin ja se on esimerkiksi reaktiota kilpailevan yrityksen toimenpiteisiin tai muutokseen markkinassa (D. A. Nadler & Tushman, 1989, p. 196). Sopeuttavan muutoksen ominaispiirteenä voi olla esimerkiksi avainhenkilön vaihtuminen. Sopeuttavassa muutoksessa ei kuitenkaan ole kyse siitä, että asioita tehtäisiin kokonaan

uudella tavalla, vaan olemassa olevat fundamentit, esimerkiksi organisaatorakenteet pysyvät ennallaan (Hayes, 2018, s. 84).

Kun yritys tai organisaatio kehittää strategiaansa, katsotaan sen olevan ennakoivaa muutosta. Tällaista muutosta voidaan kutsua uudelleen suuntaukseksi. Uudelleen suuntautuvan muutoksen etuna on, että muutoksen voi tehdä suunnitellusti ja riittävästi aikaa varaten. Vaikuttimena on usein ulkoiset muutokset, jotka muovaavat yrityksen strategiaa. Tämän tyyppisen muutoksen sanotaan olevan jatkumoa aikaisempaan, jo aiemmin tapahtuneeseen tai käynnissä olevaan muutokseen. Vaikka tämän tyyppinen muutos voi olla liiketoiminnan kannalta laajakin, sen ei tarvitse välttämättä koskea esimerkiksi yrityksen perusteita tai arvoja. Jos perusteet säilyvät ennallaan, ei muutos välttämättä aiheuta merkittäviä riskejä yrityksen toiminnalle (Nadler & Tushman, 1989, s. 196). Nadlerin & Tushmanin (1990, s. 80) mukaan muutoksen onnistuminen ei kuitenkaan ole taatua, se nähdään kuitenkin riskittömämpänä kuin uudistava muutos. Uudelleen suuntaus vaatii selkeää futuristista johtajuutta onnistuakseen. Toisaalta sen etuna on muutosten pitkä implemetointiaika ja mahdollisuus oppia muutoksen aikana mahdollisesti tehdyistä virheistä (Nadler & Tushman, 1990, s. 80–81).

Uudistavassa muutoksessa Nadler & Tushman (1990, s. 81), näkevät lähes vääjäämättömänä johtoryhmän uudistamisen. Organisaation johdon rooli on merkittävä uudistavassa muutoksessa. Uudistavan muutoksen käynnistävä tekijä on usein jokin kriisi. Tällöin muutoksessa usein tullaan tilanteeseen, jossa yrityksen tai organisaation arvoja joudutaan tarkastelemaan kriittisesti sekä jopa muuttamaan niitä. Tutkijat näkevät tämän tyyppisen uudistavan muutoksen aiheuttavan eniten muutosvastarintaa organisaatiossa ja yksilötasolla (Nadler & Tushman, 1990, s. 80).

### **2.3 Muutosvastarinta**

Jos yksilöllä on kokemus siitä, että hänen nykytilansa tai -asemansa ovat jollakin tavoin uhattuna, on lähes varmaa, että yksilö kokee muutosvastarintaa jossakin kohden

muutosprosessia. Muutosvastarinta on selkeästi yksi niistä syistä, mikä vaikuttaa siihen, että jopa 2/3 muutoshankkeista epäonnistuu tavalla tai toisella (Burnes & Jackson, 2011, s. 133; Hughes, 2011, s. 462; Maurer, 1996, s. 56; Pardo Del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 148; Washington & Hacker, 2005, s. 401).

Washingtonin & Hackerin (2005, s. 401) mukaan kaikilla organisaation tasoilla on muutosvastarintaa huolimatta siitä, mikä on yksilön asema. Muutosvastarinta aiheuttaa yritykselle tai organisaatiolle usein rahallisia tappioita, ajallista ja resurssien hukkaa (Pardo Del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 148). Tämän lisäksi muutoksella ja muutosvastarinnalla on vaikutusta yksilön hyvinvointiin (Baran ja muut, 2019, s. 201) sekä yksilön luottamukseen organisaatiota tai organisaation johtoa kohtaan (Pardo Del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 149; Sørensen ja muut, 2011, s. 405).

Muutosvastarinnan syy voi olla joskus hyvinkin yksiselitteinen: yksilöt vastustavat muutosta puolustaakseen nykyistä olotilaa (Maurer, 1996, s. 56). Tämä korostuu erityisesti silloin kun muutosta ei ymmärretä. Muutosvastarintaan on myös muita syitä. Yksilöt voivat pelätä oman asemansa tai osaamisensa puolesta (Armstrong, 2010, s. 328). Yksilöt voivat kokea, että tulevaisuus on epäselvä, eikä sitä ole osattu viestiä kunnolla (Rumelt, 1995, s. 6). Rumelt (1995, s. 6) nostaa esille mielenkiintoisen näkökulman siitä, että muutosvastarinta voi myös olla tulosta johdon lyhytnäköisyydestä tai laiskuudesta johtaa ja kommunikoida esimerkiksi tilanteessa, jossa tiedetään, että yritys tullaan myymään lähitulevaisuudessa. Tutkijat nostavat esiin muita muutosvastarintaa aiheuttavia asioita: suorat, muutoksesta aiheutuvat kustannukset, muutokset, jotka tuovat tuloja esimerkiksi uudelle tuotteelle, aiheuttaen selkeästi tulojen pienenemistä sekä markkinaosuuk-sien pienenemistä vanhojen, edelleen markkinoilla olevien omien tuotteiden osalta (Pardo Del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 402–403; Rumelt, 1995, s. 8–9). Rumelt (1995, p. 9) toteaa, että fundamentaalisiiin syihin kuuluu myös johdon haluttomuus muuttaa nykytilaa, koska aitoa motivaatiota muuttaa esimerkiksi liiketoimintamallia tai organisaatorakennetta ei ole.

Ei ole yksiselitteistä, miten yksilöt kokevat muutoksen. Jokainen muutoksen kohteena oleva kokee muutoksen omista lähtökohdistaan ja peilaa muutosta omiin aikaisempiin kokemuksiinsa. Yksilö- ja organisaatiotasolla muutosvastarintaa voivat aiheuttaa aikaisemmat kokemukset epäonnistuneista muutoksista, epäselvä muutosvisio, kokemukset siitä, mitä tuleva muutos voi aiheuttaa itsetunnolle tai siitä, miten yksilö kokee oman tärkeytensä organisaatiossa. Muutos voidaan kokea myös uhkana sosiaaliselle ympäristölle tai pelkona oman sosiaalisen ympäristön muuttumisesta. Ei sovi myöskään unohtaa yksilön pelkoja siitä, että yksilö voi kokea oman osaamisensa ja kyvykkyytensä riittämättömäksi muutoksessa (Armstrong, 2010, s. 328; Pardo Del Val & Martínez Fuentes, 2003, s. 149–150; Rumelt, 1995, s. 8–10).

## 2.4 Muutoksen johtaminen

Jotta muutoksella olisi minkäänlaiset onnistumisen mahdollisuudet, ei riitä, että organisaation johto asettaa vision ja luo strategian. Vision ja strategian luonnin lisäksi muutosta tulee johtaa, jotta muutoksen toteutumiselle luodaan edellytykset (Raineri, 2011, s. 267). Muutos ja erityisesti muutosvastarinta voi yksilötasolla vaikuttaa yksilön hyvinvointiin sekä psykologisella tai fyysisellä tasolla. Muutosvastarinta voi tulla esiin muun muassa sairaspöissaolojen lisääntymisenä, unettomuutena ja erilaisina psykologisina ongelmina (Benach ja muut, 2014, s. 236–237; Rafferty & Jimmieson, 2017, s. 259–260). Huonosti hoidettu muutos synnyttää myös erilaisia hukan muotoja organisaatiossa. Shinn (2002, s. 68–71) listaa useita hukan muotoja: nykytilaan jääminen, epäselvä visio ja tiimien tehottomuus, mikäli osaaminen tiimissä ei ole riittävän laaja-alaista. Näiden lisäksi hukkaa aiheuttavat erilaiset pelot tulevaisuudesta, turhaumat resurssien puutteesta sekä ylioptimistisuus. Ennalta suunnittelemattomat ja väliaikaiset muutokset sekä muutokset missä tavoitellaan vain hyväksyttävää, ei erinomaista tulosta ovat hukan muotoja, jotka on otettava suunnittelussa huomioon. On myös otettava oppia virheistä, jotta tulevaisuudessa samoja virheitä ei toistettaisi (Shinn, 2002, s. 69–72).

Mitä parempaa muutoksen johtaminen on, sitä nopeammin hyödyt realisoituvat ja muutoksen aiheuttamia haittoja voidaan pienentää. Tämän vuoksi muutosvauhtia tulee nopeuttaa. Tämän lisäksi on tärkeää, että muutoksesta ja sen etenemisestä voidaan viestiä organisaatiolle sekä sidosryhmille. Osana muutoksen johtamista kustannuksia tulee myös hallita ja seurata aktiivisesti ja tarvittaessa korjata muutoksen suuntaa, mikäli muutoksen aikana esimerkiksi strategiaa tai visiota tai niiden suuntaa muutetaan. Edellä mainitun hallitsemiseen tarvitaan usein muutoshanke, jotta muutos olisi strukturoitu (Kotter, 1996, s. 23). Muutoshankkeen avulla voidaan tunnistaa mahdollinen muutosvastarinta ja varautua siihen. Muutosvastarinta saattaa vähentää muutoksesta saatuja hyötyjä ja aiheuttaa tuottavuuden ja motivaation laskua yksilötasolla. On hyvä muistaa, että jokainen muutoksen vaikutuksen alaisena oleva yksilö kokee muutoksen henkilökohtaisesti (Lowstedt, 1993, s. 14). Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin sitä, millaisten viitekehysten kautta, muutosta voitaisiin johtaa.

## 2.5 Muutoksen kriittiset menestystekijät ja muutosjohtamisen mallit

Muutosta tulee hallita ja johtaa systemaattisesti. Galli (2018, s. 124–125) esittelee artikkelissaan viisi askelta, jotka ovat ominaisia kaikille muutoshankkeille. Askeleet ovat muutoksen tunnistaminen, yksityiskohtien määrittäminen, lähestymistavan valinta, implementointi ja seuranta. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1.) havainnollistetaan nämä askeleet, joita muutoshankkeen tai -projektin tulee ottaa muutoksen johtamisen mallista riippumatta. Kuvassa on tiivistettynä olennaisimmat osat niistä aktiviteeteista, joita eri vaiheissa olisi syytä käsitellä. Muutoshankkeen alussa tarkastellaan millaisesta muutoksesta on kyse (Identify the Change), määritellään visiota ja tunnistetaan organisaation mahdollisuuksia hyväksyä muutos. Seuraavaksi (The Details) pureudutaan entistä yksityiskohtaisemmin muutokseen ja niihin toimenpiteisiin joita muutos vaatii. Tunnistamisen jälkeen voidaan suunnitella lähestymistapa (The Approach) miten muutosta varsinaisesti tulisi toteuttaa. Muutoksen toteuttamisvaiheessa (Implement) luodaan yksityiskohtainen suunnitelma tarvittaville osa-alueille ja käynnistetään varsinainen muutos. Viimeisenä yleisenä muutoksen toteuttamisen askeleena kuvassa on muutoksen seuranta



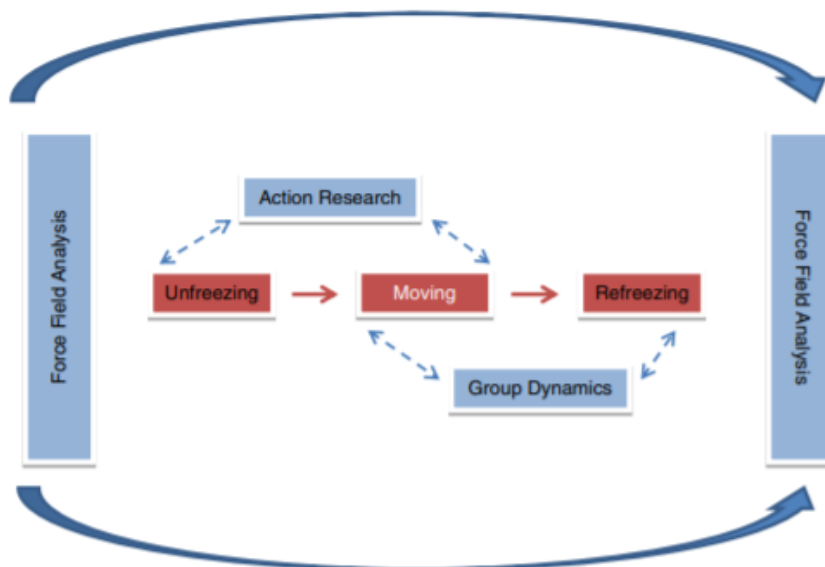
(Monitor), jonka aikana varmistetaan muutoksen toteutuminen. Muutoksen johtamisen malleja on lukuisia ja tässä tutkimuksessa esitellään lyhyesti niistä muutamia.



**Kuva 1.** Muutosjohtamisen prosessin askeleet (Galli, 2018, s. 125; Adaptive HVM, 2021).

Psykologi Kurt Lewin esitteli muutosjohtamisen mallinsa jo vuonna 1947. Se on yksi käytetyimmistä muutosjohtamisen malleista, vaikka onkin viime aikoina saanut myös kritiikkiä osakseen mallin yksinkertaisuuden vuoksi. Se ei näin ollen sovellu kompleksisiin muutoshankkeisiin (Burnes, 2020, s. 32; Rosenbaum ja muut 2018, s. 289). Toisaalta Lewinin tarkoituksena ei ollut esitellä ainoastaan kolmiaskelista muutosjohtamisen mallia, vaan tätä yksinkertaista mallia oli tarkoitus käyttää yhdessä Lewinin muiden mallien, kuten kenttäteorian ja ryhmädynamiikan kanssa (Hayes, 2018, s. 49–50). Hayes yksinkertaistaa Lewinin mallin seuraavasti: sulata, muuta ja jäädytä (Rosenbaum ja muut, 2018, s. 286).

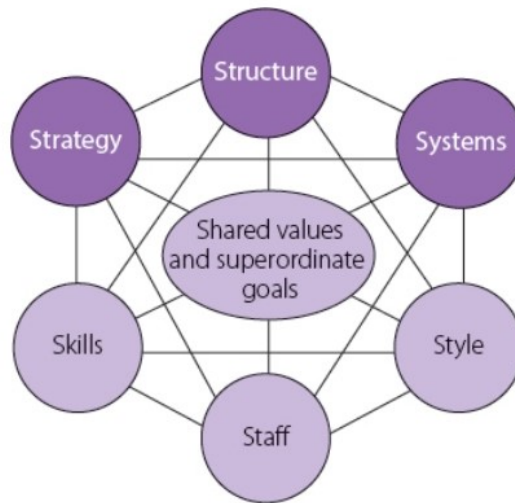
Kuvassa (**Error! Reference source not found.**Kuva 2.) kuvataan Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan suhdetta Lewinin muutosmalliin. Kuvan keskellä on Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli (Unfreezing, Moving, Refreezing) johon on yhdistetty Lewinin kenttäteoria (Action Research). Kenttäteorian hyödyntäen tulee havainnoida nykytilaa, suunnitella ja toteuttaa jatkuvia parannuksia sekä tarkastella aikaisemmin tehtyjen muutoksien vaikutuksia toimintaan muutoksen eri vaiheissa. Tämän lisäksi kuvassa on Lewinin ryhmädynamiikan malli, joka auttaa tunnistamaan ja ottamaan ryhmän käyttäytymisen vaikutukset muutokseen ja sen onnistumiseen.



**Kuva 2.** Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli (Rosenbaum ja muut, 2018, s. 289).

Toinen laajalti käytetty malli on McKinseyn 7S-malli on kehitetty 1980-luvun alussa Tom Petersin ja Robert Watermanin toimesta McKinseyn konsulttitoimistolle (Jurevicius, 2013). Mallissa esitellään seitsemän osa-alutta, joiden keskinäinen tasapaino on tärkeää myös muutostilanteessa. Näiden seitsemän eri osa-alueiden tasapaino tuo myös tehokkuutta organisaatioon. McKinseyn mallissa muuttujat jaotellaan koviin ja pehmeisiin osa-alueisiin. Mallin kovat osa-alueet ovat strategia, organisaatorakenne ja järjestelmät. Pehmeitä osa-alueita ovat yhteiset arvot, toimintatavat, henkilöstö ja taidot (Hayes, 2018, s. 162).

Alla oleva kuva (Kuva 3.) kuvaa McKinseyn mallia ja eri osa-alueiden suhteita toisiinsa. Kuvassa nähdään se, kuinka kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Kuvassa konkretisoidaan se, kuinka muutos yhdessä osa-alueessa voi vaikuttaa siihen, millainen muutos toisessa osa-alueessa tarvitaan, jotta haluttu tasapaino säilyy. Riippuvuussuhteiden tunnistaminen auttaa myös tunnistamaan niitä elementtejä jotka eivät nykytilanteessa toimi ja joihin muutosta erityisesti tarvitaan.



**Kuva 3.** The McKinsey 7S-malli (Hayes, 2018, s. 162).

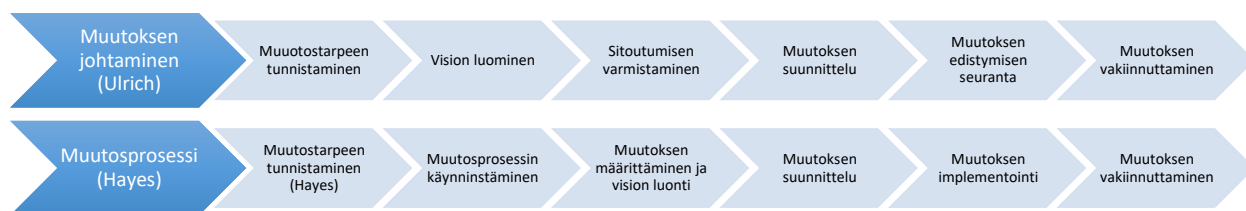
Kolmas, varsinkin johtajien suosiossa oleva muutoksen johtamisen malli on J.P. Kotterin muutosjohtamisen malli. Kotterin malli on julkaistu vuonna 1995. Se perustuu 8-portaiseen malliin, joka hänen mukaansa on tärkeää suorittaa askel askeleelta, sillä askeleiden väliin jättäminen mitä todennäköisimmin vie pohjaa muutoksen onnistumiselta (Appelbaum ja muut, 2012, s. 775). Alla (Kuva 4.) kuvataan Kotterin muutosjohtamisen mallin askeleet, joita tulisi noudattaa juuri esitetystä järjestyksessä (Kotter, 1996, s. 20–23). Muutoksen näyttäminen vaiheittain yksinkertaistaa ja jäsentää muutoshankkeen etenemisen erillisiksi askeliksi, jotta malli olisi helpompi hahmottaa ja käyttää oikeassa järjestyksessä, jotta muutoshanke voisi onnistua. Toisaalta on löydetty todisteita siitä, että hankkeissa, joissa askeleiden järjestystä on muokattu tai niitä on jätetty väliin, on muutoshanke voitu katsoa onnistuneeksi (Schalk ja muut, 1998, s. 157).



**Kuva 4.** Kotterin muutosjohtamisen mallin 8-askelta.

Muutostilanteessa voidaan jokaista seitsemää osa-aluetta tarkastella suhteessa toisiinsa. Tämä auttaa muutoshankkeessa työskenteleviä löytämään ne osa-alueet, joita pitää tasapainottaa ja minkä osa-alueen epäkohtiin tulee panostaa, jotta muutoksen jälkeen organisaation seitsemän osa-aluetta ovat tasapainossa ja organisaatio voi toimia tehokkaasti (Burnes, 2004, s. 977, 2020, s. 33).

Yllä esiteltiin muutamia muutoshankkeen johtamiseksi luotuja malleja. Riippumatta kuitenkin siitä, millaista muutoksen johtamisen viitekehystä noudatetaan, seuraavat vaiheet tulisi käydä lävitse: tunnistaa tärkeimmät menestystekijät, löytää jo organisaatiossa olemassa olevat sekä määrittellä niille parannustoimenpiteet. Tämän lisäksi tulisi jatkuvasti kehittää tunnistettuja, kriittistä menestystekijöitä (Kuva 5). Hayes esittää seuraavia muutoksenjohtamisen askelia, joita tapahtuu muutoshankkeen aikana: muutostarpeen tunnistaminen ja muutosprosessin käynnistäminen, muutoksen kohteen määrittäminen ja vision luominen, muutoksen suunnittelu, muutoksen implementointi ja muutoksen vakiinnuttaminen (Hayes, 2018, s. 55). David Ulrich taasen kuvaa muutoshankkeessa läpikäytäviä asioita kriittisten menestystekijöiden kautta (Ulrich, 2007, s. 198). Alla olevassa kuvassa (Kuva 5.) havainnollistetaan Hayesin ja Ulrichin näkemykset niistä askelista, joita onnistunut muutoshanke pitää sisällään.



**Kuva 5.** Muutoshankkeen menestystekijät Ulrichin ja Hayesin mukaan (Hayes, 2018, s. 55; Ulrich, 2007, s. 198).

Ulrich tuo esille sen, että yllä mainitut kriittiset muutoksen menestystekijät ovat itsensä selvyyksiä, eikä menestystekijöiden tunnistamiseen vaadita juurikaan panostusta (Ulrich, 2007, s. 199–201). Kun kriittiset menestystekijät on tunnistettu, on Ulrichin mukaan tärkeää se, että jokaisen muutoksen kohdalla samat kriittiset menestystekijät tarkastellaan. Kysymysten avulla on tarkoitus selvittää kriittisten menestystekijöiden tilanne, ja selvitysten pohjalta luoda selkeä toimintasuunnitelma niistä menestystekijöistä, joita tulee edistää.

## 2.6 Muutoksen johtamisen askeleet

Muutoksesta riippuen sen johtamiseen voidaan käyttää muutoksesta ja yrityksestä riippuen vaihtoehtoisia muutosjohtamisen viitekehyyksiä. Viitekehyyksen valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa organisaation toimintatavat, hankkeen vetäjän preferenssit ja muutosmallien tunteminen ja muutoksen laatu. Kaikkien viitekehysten tarkoituksena on jäsentää muutoshanketta ja auttaa tunnistamaan tärkeimmät toimenpiteet muutoksen onnistumisen takaamiseksi.

Vaikka jokaisessa viitekehyyksessä on omat painotusalueensa ja asioiden suorittamisjärjestys saattaa vaihdella, voidaan todeta, että nämä kaikki ovat toistensa kaltaisia. Viitekehyyksistä pystytään tunnistamaan samat yhteneväiset elementit. Karkeasti muutosvaiheet voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen: muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja muutoksen juurruttamiseen organisaatioon. Alla oleva taulukko (Taulukko 2) kuvaa

muutosmallien ja Hayesin ja Ulrichin kriittisten menestystekijöiden sekä eri muutosjohtamisen mallien relaatiota kolmeen päävaiheeseen.

**Taulukko 2.** Muutosjohtamisen mallien vertailu.

|                          | Muutoshankkeen menestystekijät Hayesin mukaan  | Muutoshankkeen menestystekijät Ulrichin mukaan  | Gallin yleinen muutosmalli  | Kotterin muutosjohtamisen malli  | McKinesey 7S-malli   | Lewinin malli   |
|--------------------------|--|---|---|--|--|---|
| Muutoksen suunnittelu    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutostarpeen tunnistaminen</li> <li>Muutosprosessin käynnistäminen</li> <li>Muutoksen määrittäminen ja vision luonti</li> <li>Muutoksen suunnittelu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen johtaminen</li> <li>Muutostarpeen tunnistaminen</li> <li>Vision luominen</li> <li>Muutoksen suunnittelu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen tunnistaminen</li> <li>Yksityiskohtien suunnittelu</li> <li>Lähestymistavan valinta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Luo kiireen tuntu</li> <li>Perusta ydinryhmä muutosta johtamaan</li> <li>Muodosta visio ja strategia</li> <li>Kommunikoi muutosvisio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sulata</li> </ul>  |
| Muutoksen toteutus       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen implementointi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen edistymisen seuranta</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen implementointi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollista muutos</li> <li>Luo lyhyen aikavälin tavoitteet</li> <li>Vakiinnuta muutos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatio</li> <li>Järjestelmä</li> <li>Taidot</li> <li>Henkilöstö</li> <li>Tyyli</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muuta</li> </ul>   |
| Muutoksen juurruttaminen | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen vakiinnuttaminen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen vakiinnuttaminen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen seuranta</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Juurruta muutos organisaatioon</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteiset arvot</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jäädytä</li> </ul> |

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan aikaisemmin esiteltyjä muutoksen johtamisen malleja näiden kolmen eri askeleen (suunnittele, toteuta ja juurruta) kautta.

### 2.6.1 Muutoksen suunnittelu

Kun muutoksen johtamisen malleja tarkastellaan kolmen eri askeleen kautta, voidaan havaita, että painopiste kaikissa malleissa on muutoksen suunnittelun vaiheessa. Ulrichin (2007, s. 199) lähtökohta on menestystekijöiden määrittäminen ja niiden tunnistaminen. Kun menestystekijät, eli nykytila on tunnistettu, voidaan fokusoida muutoksen suunnitteluun.

Kotterin muutosjohtamisen mallissa lähestytään asiaa hyvin samalla tavalla kuin Ulrich omassa mallissaan. Kotterin muutosjohtamisen mallin kahdeksan askelta alkaa kiireen luomisella. On pyrittävä luomaan tilanne, jossa yksilöt ovat niin kyllästyneitä nykytilaan, että he haluavat muutosta (Kotter, 1996, s. 36). Omassa muutoksen johtamisen mallissaan Lewin taas toteaa ensimmäisen askeleen olevan sulatus (Unfreezing). Sulatuksen aikana tulee voida näyttää, että nykyinen tilanne vaatii muutosta, ja sen että on olemassa ongelma, joka tulee ratkaista. Näin ollen vallitsevaa tilannetta tulee järkyttää, jotta muutos mahdollistuu (Burnes, 2020, s. 46; Hayes, 2018, s. 49). Hayes myös tarkastelee muutoksen suunnittelua operatiivisella tasolla, sillä hänen mukaansa muutoksen edellytyksenä on niiden voimien tunnistaminen, joita tulee muuttaa, jotta haluttu muutos saadaan aikaan (Hayes, 2018, s. 49–50).

Kotterin toisena askeleena on ydinryhmän perustaminen. Kotterin (1996, s. 57) mukaan on tärkeää, että ryhmällä on riittävä valta-asema muutoksen toteuttamisessa. Ryhmän tulisi koostua jäsenistä, jotka ovat riittävän korkealla organisaatiossa ja heitä tulee olla riittävästi muutoksen mahdollistamiseksi. Myös asiantuntijaresurssien osallistaminen jo alkuvaiheessa tärkeää, jotta päätöksenteon tueksi saadaan riittävästi tietoa ja osaamista. Ydinryhmän muodostamista tuo esiin myös Galli (2018, s. 125), joka tarkastelee roolitusta ja työnjakoa erityisesti tiimin sisäisen organisoitumisen kannalta. On tärkeää varmistaa, että muutoshankkeen johdolla ja ydinryhmän jäsenillä on organisaatiossa hyvä maine ja kunnioitus, jotta ydinryhmän viestit otetaan vakavasti ja he tulevat kuulluksi. Ydinryhmän kokoonpanossa erityisesti johtajuuden tärkeys korostuu (Kotter, 1996, s. 68).

McKinseyn 7S-malli poikkeaa muista malleista. Se tarkastelee muutosta erilaisten osa-alueiden näkökulmasta, ei niinkään operatiivisen toiminnan kautta. McKinseyn 7S-mallin mukaan muutoksen suunnittelu lähtee strategiasta (Strategy). Se on suunnitelma, minkä avulla organisaatio saavuttaa visionsa (Hayes, 2018, s. 160–161). Hyvän muutosjohtamisen strategian tulisi saavuttaa selkeää kilpailuetua muihin nähden (Jurevicius, 2013). Jurevicius korostaa myös sitä, että hyvääkään strategiaa ei voi vain tarkastella itsenäisenä elementtinä, vaan strategian tulee olla linjassa kuuden muun osa-alueen kanssa, mitkä

McKinseyn 7S-mallissa on määritelty (ks. Kuva 3 **Error! Reference source not found.**). Myös Kotter nostaa vision luomisen tärkeäksi osaksi muutoksen suunnittelua. Kotter toteaa, että hyvä visio ajaa kolmea asiaa: antaa muutokselle suunnan, se motivoi yksilöitä suuntaamaan omia tekemisiään oikeaan suuntaan ja auttaa johtamaan kokonaisuutta ja yksilöitä kohti samaa visiota tehokkaasti (Whelan-Berry & Somerville, 2010, s. 178). Samaa vision tärkeyttä ja selkeyttä korostavat Whelan-Berry ja Somerville. Tämän lisäksi he toteavat, että vision luominen on vain yksi osa muutosta ja se voi tapahtua ilman ydinyrhmän panostusta, vain muutaman yksilön voimin (Kotter, 1996, s. 90; Whelan-Berry & Somerville, 2010, s. 183–184).

Viestinnän tärkeys korostuu muutoksen suunnittelussa. Neljäs askel Kotterin mallissa on muutosvision kommunikointi. Muutoksen viestinnässä tulee kommunikoida viesti siten, että vastaanottaja ymmärtää sen niin kuin se on tarkoitettu ymmärrettävän. Viestin tulee olla riittävän yksinkertainen ja erityisesti selventää organisaatiolle miksi muutosta tarvitaan (Kotter, 1996, s. 102–115). Viestintä huomioidaan myös Gallin (2018, s. 125) yleisessä mallissa sekä sen tärkeys muutosvistarinnan vähentäjänä. Viestinnässä sekä muutoksen suunnittelussa on hyvä muistaa, että yksilöt eivät lähtökohtaisesti pidä muutoksesta, mikäli se vaatii heiltä itseltään ponnisteluja. Yksilöt, joko tietoisesti tai tiedostamatta, haluavat säilyttää tilanteen muuttumattomana (Kotter, 1996, s. 36). Muiden huomioitavien seikkojen lisäksi Kotter korostaa muutoksen välttämättömyyden selittämistä, jotta yksilöt saadaan panostamaan tulevaisuuden vision suunnitteluun (Kotter, 1996, s. 57). On myös pyrittävä poistamaan kaikki tekosyyt olla aloittamatta muutosta. Tällaisia syitä ovat muun muassa kiire, liian alhaiset tavoitteet ja erityisesti ulkoisten palautteiden vähäisyys (Rajan & Ganesan, 2017, s. 188–189).

## **2.6.2 Muutoksen toteutus**

Muutoksen toteuttamisvaiheessa suoritetaan niitä suunnitelmia, joita on suunnitteluvaiheessa tehty. Lewin kuitenkin muistuttaa siitä, että vaikkakin muutos on suunniteltu, tulee muutosvaiheen toteuttamisvaiheen aikana olla valmis tekemään uusia muutoksia,



tarkistamaan ja muuttamaan suunnitelmia yrityksen ja erehdyksen kautta, sillä kaikkia muutokseen liittyviä osa-alueita ja tekijöitä on mahdoton tunnistaa etukäteen. Kun haluttua tulevaisuuden tilaa lähestytään iteraatioiden kautta, on muutos helpompi hyväksyä ja ottaa käyttöön pienemmissä osissa, kun organisaatiossa havaitaan uusien toimintatapojen johtavaan haluttuun tulokseen. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että muutosta ja siitä viestimistä tulee toistaa, jotta se ei jää vain lyhytaikaiseksi kokeiluksi (Hayes, 2018, s. 50).

Kotterin mallista löytyy hyvin samankaltainen askel. Mallin kuudes kohta on tavoitteiden asetanta, jossa tarkastellaan muutoksen edistymistä tavoiteasetannan kautta. Tavoitteiden asetannassa tulee ottaa huomioon se, että tavoitteiden tulee olla näkyviä ja sellaisia, että mittarit todentavat muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden. Mittareiden ja tavoitteiden tulisi olla myös itseään selittäviä, eikä tuloksissa tulisi olla tulkinnanvaraa. Näiden lisäksi tavoitteilla tulisi olla selkeä yhteys käynnissä olevaan muutokseen (Kotter, 1996, s. 143). Tämän lisäksi Kotter nostaa muutoksen toteuttamisvaiheeseen mallin seitsemännen askeleen, muutoksen vakiinnuttamisen. Kun muutos hyväksytään ja otetaan käyttöön, mahdollistaa se uusien muutosten tekemisen ja jatkuvan parantamisen. Kun muutosta juurrutetaan organisaatioon, on samalla syytä tarkastella sitä, voidaanko asioita yksinkertaistaa ja riippuvuuksia poistaa. Turhien riippuvuuksien poistaminen selkeyttää asioita organisaatiossa ja auttaa ymmärtämään muutosta (Kotter, 1996, s. 156–157; Maheshwari & Vohra, 2015, s. 883).

Lewinin mallin muutosvaiheessa (Moving) mahdollistetaan, valmistellaan ja toteutetaan varsinainen muutos. Burnesin (2004, s. 985) mukaan Lewinin mallin toisessa vaiheessa vastakkaiset voimat siirtävät tilanteet uudelle tasolle. Tämä vaatii tilanteesta riippuen esimerkiksi uusia organisaatorakenteita, prosessimuutoksia ja kulttuurin muutosta, mitkä muokkaavat yksilöiden käyttäytymistä.

McKinseyn 7S-mallissa huomioidaan sekä organisaatiota että yksilöitä organisaatiossa. McKinseyn toteutusvaiheessa on useita eri osa-alueita, joita tulee ottaa huomioon.

Organisaatiorakenne (Structure) on osa-alue, joka määrittää yrityksen ja organisaation rakenteen eli sen, kuinka yritys on organisoitunut toimintansa. Kannattaa huomioida, että varjo-organisaatio on osa organisaatiorakenteita, eikä sen vaikuttavuutta tule aliarvioida (Hayes, 2018, s. 162; Jurevicius, 2013). Varjo-organisaatio on organisaatiossa oleva verkosto, joka on muodostunut vanhoista henkilösuhteista ja auttaa usein edistämään yksilöiden työtehtäviä epävirallisesti. Tämän lisäksi mallissa tulee huomioida eri järjestelmät (Systems). Se kattaa organisaation tai yrityksen päivittäisessä toiminnassa käytössä olevat prosessit, mittarit, palkitsemisjärjestelmät sekä eri resurssien allokatiot. Tällä voidaan varmistua siitä että koko organisaatiossa otetaan huomioon se, että myös tämän osa-alueen tulee tukea muutosta sen onnistumisen varmistamiseksi (Jurevicius, 2013).

Muutoksen mahdollistamisesta puhuu myös Kotter. Hänen mallinsa viidentenä askeleena on muutoksen mahdollistaminen. Muutoksen mahdollistumiselle voi olla usein esteitä jo muutoksen toteuttamisvaiheessa. Voi käydä niin, että organisaation jäsenillä ei ole yhtenäistä näkemystä siitä, mikä on yhteinen tulevaisuuden tila, tai tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään tai organisaation rakenteet estävät muutoksen toteutumisen (Gupta, 2011, s. 145–146; Kotter, 1996, s. 115).

McKinseyn 7S-mallin osa-alue tyyli (Style) edustaa organisaation ja erityisesti asiantuntijoiden, esimiesten ja ylimmän johdon käyttäytymistä. Tämän lisäksi tämä osa-alue tarkastelee sitä, kuinka yritystä johdetaan ja näin ollen toimii muutoksen mahdollistajana (Hayes, 2018, s. 162; Jurevicius, 2013). Muutoksen toteutusvaiheessa McKinseyn mallissa huomioidaan pehmeistä arvoista taidot (Skills). Taidot kuvaa yksilöiden osaamisalueita organisaatiossa. Taidot osa-alue sisältää myös yksilöiden pätevyudet. Taidot ovat usein osa-alue, jota tulee tarkastella muutoksen aikana. Organisaatiossa voi olla sellaista osaamista mitä ei enää tarvitse ylläpitää tai voi olla, että jotakin osaamista tarvitsee hankkia organisaatioon (Hayes, 2018, s. 162). Taitojen lisäksi tulee tarkastella henkilöstöä ja yksilön osaamista. Henkilöstö (Staff), kattaa kaikki organisaation työntekijät. Jurevicius lisää vielä rekrytoinnin, koulutuksen suunnittelun sekä yksilöiden palkitsemisen ja motivoinnin tämän osa-alueen yhteyteen (Hayes, 2018, s. 162; Jurevicius, 2013).

### 2.6.3 Muutoksen juurruttaminen

On hyvä muistaa, että muutoksen juurruttaminen osaksi organisaatiota vaatii aikaa ja muutoksen jatkuvaa esilletuomista (Abdul-Fattah Alshaher, 2013, s. 1951). Kotterin muutosjohtamisen mallin viimeisenä, kahdeksantena askeleena on muutoksen juurruttaminen yrityksen tai organisaation kulttuuriin. Hän näkee, että on tärkeää vielä muutoshankkeen päättymisenkin jälkeen toistaa muutosviestintää, jotta muutoksen tuomat uudet toimintatavat juurtuvat organisaatioon (Maheshwari & Vohra, 2015, s. 883; Rajan & Ganesan, 2017, s. 197).

McKinseyn mallissa muutoksen juurruttaminen ja ydin kiteytyvät yhteisiin arvoihin (Shared Values). Arvot käsittävät organisaation normit sekä ohjaa yksilön käyttäytymistä organisaatiossa. Koska arvot ovat koko organisaation ydin, ne myös näkyvät ulospäin organisaatiosta esimerkiksi siten, miten organisaatiossa asiakkaita tai työntekijöitä kohdellaan (Hayes, 2018, s. 163).

Lewinin mallin kolmas askel on jäädytys (Refreezing). Mallin viimeisen vaiheen tarkoituksena on muutosten juurruttaminen organisaatioon, jotta voidaan pitää yllä muutoksen tavoitteita ja saavuttaa suunniteltua tehokkuutta (Burnes, 2004, s. 986). Tämän lisäksi on oleellista, että muutokset ovat linjassa yksilöiden käyttäytymisen, luonteen ja ympäristön kanssa. Jos näin ei ole, johtaa se usein tyytymättömyyteen. Lewin toteaaakin muutoksen olevan ryhmän tavoite, sillä ryhmän normien, rutiinien, yksilön käyttäytymisen sekä organisaation kulttuurin tulee muuttua vastaamaan uutta, muuttunutta tilannetta (Jolkonen & Järnlström, 2014, s. 22).

Seuraavissa kappaleissa tutkitaan kirjallisuuden kautta HR-ammattilaisen tehtäviä organisaatiossa sekä muutoksessa. Samoin kirjallisuuden kautta tutkitaan sitä, miten HR-ammattilaisen osaamista voitaisiin muutoshankkeissa hyödyntää.

### 3 HR:n rooli yrityksessä ja muutoksessa

Tässä kappaleessa perehdytään aluksi HR:n tehtäväkenttään kokonaisuudessaan ja tarkastellaan HR:n roolia henkilöstöfunktion kannalta. Näiden lisäksi tutkimuksessa pyritään hahmottamaan henkilöstöjohtamisen kokonaiskenttää lähdemateriaalin kautta. HR:n tehtäväkenttää kuvaamaan on luotu erilaisia roolityologioita. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti Dave Ulrichin ja hänen kollegoidensa roolimäärittämiin sekä tarkastellaan HR:n roolia muutoksen johtamisessa ja muutoshankkeissa.

#### 3.1 HR:n perinteinen rooli

HR:n rooli on kehittynyt voimakkaasti 2000-luvulla. Aikaisemmin HR:n tehtävänä on ollut toimia resurssien hankkijana ja erilaisissa henkilöstöön liittyvissä hallinnollisissa tehtävissä. Yksi HR:n tavoitteista on yhdistää organisaatio ja siellä työskentelevät yksilöt toisiinsa. Tämän lisäksi HR:n tehtävänä on yhdistää erilaiset henkilöstöjohtamisen toiminnot osaksi yritystä, sen strategiaa ja kulttuuria, jotta yritys voi saada resurssiansa, tässä tapauksessa sen työntekijöidensä kautta kilpailuetua. Sillä oikein hoidettuna organisaation jäsenet ovat omistautuneita yritykselle ja toimivat yrityksen edun mukaisesti (Armstrong, 2010, s. 9–10; Davidson ja muut, 2011, s. 499–500).

Vaikka joitakin ydintehtäviä HR:lle voidaan tunnistaa on sen tehtäväkenttä varsin laaja ja tehtävät vaihtelevat yrityksestä ja jopa organisaatiosta toiseen. Tämä johtuu siitä, että HR:lle ei ole määritelty tiettyä tehtävää tai tointa, jota sen oletetaan suorittavan (Armstrong, 2010, s. 10). Tästä syystä saattaa olla, että heidän roolinsa on monissa yrityksissä ja organisaatioissa epäselvä. Epäselvyyttä korostavat muun muassa organisaatorajat ja epäselvyydet rooleissa ja vastuissa. Perinteisesti henkilöstöosaston ja -ammattilaisen rooli nähdään useassa yrityksessä hallinnollisena roolina, vaikka HR:n merkityksellisyys ja tärkeys organisaatiossa kasvaa koko ajan (Jolkkonen & Järnlström, 2014, s. 23). Armstrong (2010, s. 8–10) kiteyttää HR:n roolin olevan strateginen, liiketoiminnan johdollinen rooli, joka on oleellinen osa organisaatiota. Tämän lisäksi HR:n vastuulla on

kokonaisvaltaisesti huolehtia organisaatiossa työskentelevien hyvinvoinnista sekä henkilöstöstä voimavarana. HR:n käytänteissä otetaan huomioon käyttäytymiseen pohjautuvat tieteet, strateginen johtaminen ja suhteiden hoitaminen. Myös Viitala (2009, p. 20) jaottelee HR:n työn laajasti. Hänen mukaansa HR-toiminta kattaa kaiken yrityksen henkilöstöön liittyvän toiminnan, ja karkeasti ne voidaan jakaa henkilöstön resurssien, eli voimavarojen johtamiseen, työnantajan ja -tekijöiden väliseen suhteiden hoitoon ja johdajuuteen.

Kuten aikaisemmin on jo todettu, henkilöstöammattilaisen tehtäväkenttä on hyvin laaja. HR:n tehtäväkenttään kuuluvat muun muassa strateginen henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, resursointi, suorituksen ja suoriutumisen seuranta, palkitseminen sekä päivittäisjohtaminen (Armstrong, 2010, s. 8; Viitala, 2009, s. 22). Myös muita näkemyksiä HR:n tehtäväkentästä voidaan löytää. Jolkkonen ja Järnlström (2014, s. 26) ovat omassa kirjoituksessaan esitelleet yleisimmät HR:n vastualueet tekijöiden mukaan (ks. Taulukko 3). HR:n strateginen rooli on pitkän tähtäimen johtamista, jona keskeisenä tavoitteena on sovittaa yhteen liiketoiminnan strategiset tavoitteet, sekä auttaa yritystä saavuttamaan ne. Tämän lisäksi yksi tavoitteista on pyrkimys sovittaa yhteen eri henkilöstöhallintaan liittyvät prosessit ja käytänteet. Operatiivisen roolin tarkoitus on huolehtia lyhyen tähtäimen toiminnasta ja erityisesti yrityksen perustoiminnoista kuten rekrytointi, koulutus ja sen suunnittelu, organisaation ja yksilöiden kehittäminen. Samalla se tavoittelee tehokkuutta omissa ja yrityksen toiminnoissa (Ulrich, 2007, s. 48–51). Taulukossa (Taulukko 3) on listattu eri tutkijoiden näkemyksiä HR:n vastuualueista.

**Taulukko 3.** HR:n rooleja eri tutkijoiden mukaan (Jolkkonen & Järnlström, 2014, s. 23).

| <b>Tekijä</b>               | <b>Operatiivinen rooli</b>                     | <b>Strateginen rooli</b> |
|-----------------------------|--|--------------------------|
| <b>Legge (1978)</b>         | Ongelmien ratkaisija, Mu-<br>kautuva uudistaja | Poikkeava uudistaja      |
| <b>Tyson ja Fell (1986)</b> | Valvoja, sopimusten hoitaja                    | Arkkitehti               |

|                      |  |                                     |
|----------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Storey (1992)</b> | Valvoja, palvelija                             | Neuvonantaja, muutosten tekijä      |
| <b>Ulrich (1997)</b> | Hallinnon asiantuntija, työntekijöiden ohjaaja | Muutosagentti, strateginen partneri |

Tässä tutkimuksessa HR:n roolia tarkastellaan pääsääntöisesti Ulrichin roolimääritysten kautta sen tunnettuuden ja laajuuden vuoksi. Ulrichin ja hänen kumppaneidensa tutkimus on alkanut jo vuonna 1987. Tutkimus on yksi kattavimmista ja pitkäaikaisimmista HR:n roolitutkimuksista mitä HR:n roolin kehittymisestä on tehty (Ulrich ja muut, 2013, s. 457–458).

### 3.2 Ulrichin roolitypologia

Vuonna 2013 Ulrich ja hänen kumppaninsa tekivät katsauksen HR:n tulevaisuuden työkenttään, rooleihin ja vastuisiin. Ulrich ja hänen tutkijakollegansa ovat tutkineet HR:n roolia eri näkökulmista vuodesta 1987 lähtien. Tutkimus on tehty viiden vuoden välein. Sen tarkoituksena on ollut seurata ja tunnistaa niitä ominaisuuksia, mitkä tekevät HR-ammattilaisesta tehokkaan työntekijän, joka omalla toiminnallaan tuo lisäarvoa organisaatiolle. Tämän lisäksi tutkimus on selkeyttänyt HR:n ehkä hieman epäselvää tehtäväkenttää, käytäntöjä ja sitä, millaisia odotuksia HR:n roolia kohtaan on asetettu (Farndale ja muut, 2010, s. 46–47). Vaikka Ulrichin tutkimus on suhteellisen laaja, on se tutkimuspiireissä herättänyt myös arvostelua, sillä se painottuu amerikkalaisiin ja englantilaisiin HR-käytänteisiin (Ulrich ja muut, 2013, s. 463). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin erityisesti niitä kuutta osa-aluetta, mihin Ulrich ja hänen tutkijakollegansa ovat HR:n tulevaisuuden tehtäväkentän jakaneet.

*Strategisen kumppanin* roolissa HR-ammattilaisen tulee ymmärtää se toimiala, jossa hän työskentelee. On tärkeää, että hän kykenee kommunikoimaan kyseisen liiketoiminnan sanastolla ja ymmärtää kyseisen organisaation liiketoimintalogiikkaa. HR-ammattilaisella on aktiivinen rooli strategiatyössä ja strategian kehittämisessä liiketoimintajohdon

tukena. Näiden taitojen lisäksi on tärkeää ymmärtää asiakastarpeet ja -odotukset, jotta organisaation toimenpiteet ovat linjassa asiakassegmenttien ja erilaisten asiakastarpeiden kanssa. Näiden osaamisalueiden lisäksi strategisena toimijana oleminen edellyttää yhteiskunnallisen tilanteen tuntemista sosiaalisesta, teknologisesta, taloudellisesta, poliittisesta, demograafisesta kannalta tarkasteltuna (Ulrich ja muut, 2013, s. 463).

*Uskottava toimijan* rooli on kaksinainen. Sen pääpaino on selkeästi toimia yrityksen ja organisaation hyväksi, mutta HR:n rooli mielletään usein tulkiksi johdon ja henkilöstön välillä. Ulrichin ja muiden mukaan (2013, s. 463) HR-ammattilaiset nähdään luotettavina toimijoina, jotka rakentavat henkilökohtaisia suhteita organisaatiossa. HR-ammattilaisella oletetaan olevan näkemystä ja ymmärtämystä liiketoiminnan tarpeista. Tämän lisäksi HR-ammattilaisella tulisi olla kyky toimia selkeänä viestijänä organisaatiossa ja heidän kykynsä vaikuttaa muihin toimijoihin positiivisen viestinnän kautta.

*Kyvykkyyksien rakentajana* HR-ammattilainen kykenee muuntamaan yksilön osaamisen organisaation hyödyksi. HR-ammattilaisen tulee ymmärtää se, millaista osaamista ja millaisella tasolla osaaminen organisaatiossa on. Ulrichin ja muiden mukaan on tärkeää, että kyvykkyyksiä kehitetään organisaatiokulttuurin, yrityksen prosessien sekä sovittujen käytänteiden kannalta. Tavoitteena tulisi olla hyvinvoiva työympäristö, jossa yksilöt voivat kokea tekevänsä mielekästä ja arvostettua työtä (Ulrich ja muut, 2013, s. 463).

*Muutosagentin* roolissa HR-ammattilainen kykenee yhdistelemään organisaation tai yrityksen eri toimintoja toisiinsa, ja näin varmistetaan, että yrityksen toiminnot täydentävät toisiaan. Tämä on erityisen tärkeää jatkuvassa muutoksessa. HR:llä on selkeä rooli muutoksen käynnistäjänä yhdessä muiden organisaation jäsenten kanssa. Tämän lisäksi heidän tulisi myös varmistaa se, että muutos on organisaatiotasolla jatkuvasti käynnissä. Yksilötasolla tehokas HR-ammattilainen kykenee tukemaan yksilöitä muutoksessa. Tutkimuksen mukaan muutosprosessissa HR-ammattilaisen tulisi kyetä käynnistämään muutos ja perustelemaan sen tarpeellisuus sekä omalla toiminnallaan varmistaa se, että muutosvastarinta on mahdollisimman vähäistä. Toisaalta HR:llä on oma vastuunsa

muutoksen ylläpitämisessä varmistamalla, että jokainen muutosjohtamiseen liittyvä asia tulee toteutetuksi riittävän laadukkaasti (Ulrich ja muut, 2013, s. 463).

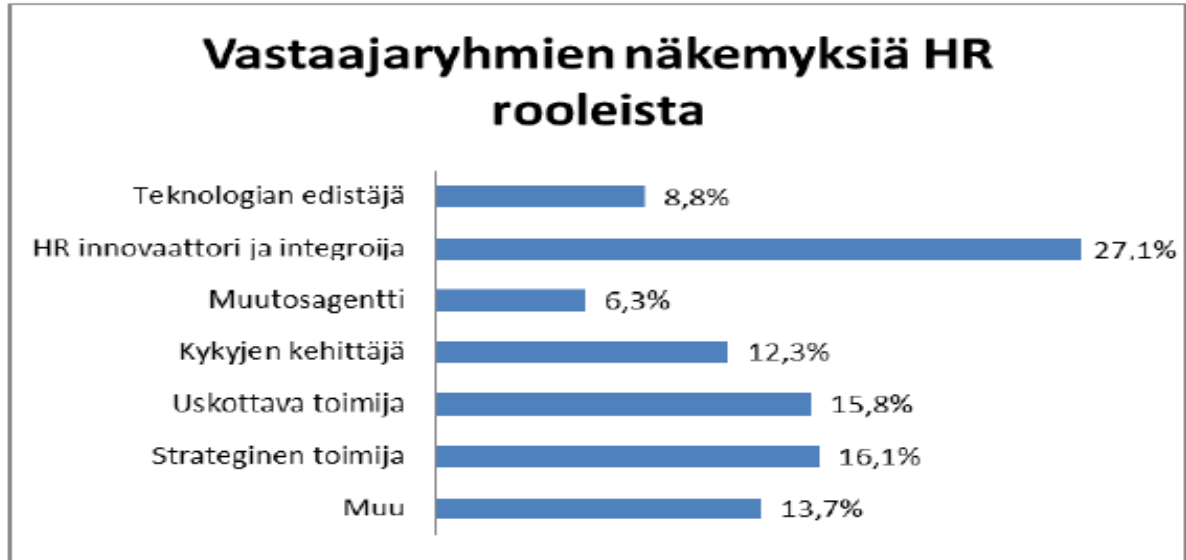
*HR innovaattori ja integraattori* roolissa HR-ammattilaisilla tulee olla riittävä ymmärrys HR-työstä, jotta he kykenevät työtään kehittämään. HR-ammattilaisen tulee olla edelläkävijä siinä mielessä, että heillä tulee olla kyky löytää ja kehittää sellaisia ratkaisuja, joilla voidaan ratkoa ja joita voidaan käyttää hyväksi tulevaisuuden liike-elämän ongelmia ratkaistaessa. HR-ammattilaisilla tulee olla näkemystä ja trenditietämystä muun muassa siitä miten organisaation ja yksilön kyvykkyksiä kehitetään ja riittävää osaamispääomaa hankitaan. Tämän lisäksi heidän tulee tietää erilaisista yksilön motivaatiokeinoista ja organisaation suunnittelusta, sekä omassa roolissaan varmistaa riittävä tiedonkulku läpi koko organisaation. Ulrichin ja hänen tutkijakollegoidensa (2013, s. 463) mukaan HR-ammattilaisen tulee kyetä integroimaan kyvykkyudet kiinteäksi osaksi organisaatiota, jotta voidaan varmistua yrityksen kilpailukyvyistä (Ulrich ja muut, 2013, s. 464).

*Teknologian tuntijana* HR-ammattilaisen työssä näkyy entistä voimakkaammin teknologia. Teknologiaa käytetään entistä enemmän erilaisten administratiivisten asioiden, kuten palkanmaksun ja muiden etuisuuksien hoitamiseen. Lisäksi teknologiaa voidaan hyödyntää yksilöiden ja yrityksen välisessä kommunikaatiossa tehostamaan viestintää yli organisaatorajojen kattaen yrityksen tai organisaation sidosryhmät ja asiakkaat (Viitala & Järnlström, 2014, s. 19).

HR:n perinteisen hallinnollisen roolin lisäksi HR-ammattilaisen rooli on laajentumassa yrityksen ja organisaation moniottelijaksi. Tätä väitettä tukee myös Vaasan yliopiston tekemä suomalaisten yritysten HR-henkilöille suunnattu tutkimus, johon vastasi yli 2500 henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevää henkilöä (Jolkkonen & Järnlström, 2014, s. 32). Tutkimuksessa kerätyn tiedon perusteella kaikkia yllä mainittuja ominaisuuksia tarvitaan myös suomalaisessa HR-työssä. Alla olevassa kuvassa (Kuva 6) havainnollistetaan HR-barometritutkimukseen pohjautuvaa tietoa siitä, miten suomalaisissa yrityksissä HR:n tehtäväkenttä nähdään Ulrichin ja hänen tutkijakollegoidensa mukaan. Kuten



kuvasta nähdään, kaikkia Ulrichin nostamia rooleja tarvitaan, mutta pääpaino on kuitenkin tutkimuksen mukaan perinteisessä HR:n roolissa, kun taas muutosagentin rooli on vähäisemällä huomiolla.



**Kuva 6.** Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit (Ulrich, 2007, s. 187).

Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin millaiseksi tutkijat kuvaavat HR:n roolin muutoksessa.

### 3.3 HR:n rooli muutoksessa

Nykypäivänä muutos on luonnollisempi olotila kuin paikallaan pysyminen. Muutosvauhti kasvaa kasvamistaan ja muutos ruokkii muutosta. Teoksessaan *”Henkilöstöjohtamisella huipulle”* Ulrich toteaa, että yritys voi reagoida muutokseen pääsääntöisesti kolmella eri tavalla: hankkeiden, prosessien tai kulttuurimuutoksen kautta (Dievernich, 2015, s. 9). Koska muutos on nykyään jatkuvaa, yritysjohton tulee ymmärtää se, että johtaminen lähenee yhä enemmän muutoksen johtamista sekä se, että muutosjohtaminen on osa päivittäisiä operaatioita, eikä sitä tule eriyttää enää erillisiksi hankkeiksi. Toisaalta käynnissä olevat hankkeet ruokkivat uusia hankkeita (Baran ja muut, 2019, s. 202;

Maheshwari & Vohra, 2015, s. 832; Ulrich, 2007, s. 189). Useissa tutkimuksissa on käynyt selväksi, että muutos on pysyvä olotila ja se on jatkuvaa (Hughes, 2011, s. 451; Ulrich, 2007, s. 197). Useat tutkijat myös toteavat, että suurin osa muutoksista epäonnistuu (Burnes & Jackson, 2011, s. 133; Hughes, 2011, s. 462; Ulrich, 2007, s. 197). Ulrich (2007, s. 190) listaa yleisimpiä syitä epäonnistumiselle. Niitä ovat muun muassa seuraavat asiat: muutosten irrallisuus strategiasta, muutos koetaan vain ohimenevänä trendinä, muutosta yritetään ajaa lävitse liian nopeasti, eikä muutosta johdeta riittävän hyvin. Ulrichin näkemyksen mukaan HR-ammattilaisen suurimpana haasteena on ratkaista se ristiriita, joka syntyy siitä, että vaikka muutoksen menestystekijät voidaan tunnistaa, muutos epäonnistuu valitettavan usein. Kun muutoksen kriittisen menestystekijät on tunnistettu HR-ammattilaisen odotetaan olevan kykenevä muuntamaan menestystekijät toteutussuunnitelmiksi (Ulrich, 2007, s. 199–201). Nämä ja monet muut mahdolliset epäonnistumisen syyt pakottanevat yritysjohdon panostavan tulevaisuudessa entistä enemmän onnistuneeseen muutoksen johtamiseen.

Ulrichin (2007, s. 190) mukaan HR-ammattilaisen tulisi kyetä kasvattamaan yrityksen osaamista siinä, miten organisaatioissa ja yrityksissä käsitellään erilaisia muutoksia. Myös HR:lle on muutoksen osalta asetettu Ulrichin mukaan useita vaatimuksia. Hankkeissa HR-ammattilaisen tulee auttaa hankemäärittelyssä ja hankkeiden ripeässä ja oikea-aikaisessa hoitamisessa. HR:n tulee auttaa organisaation jäseniä tunnistamaan ne prosessit, jotka tulee lakkauttaa, sekä varmistaa prosessien jatkuva kehitys, yksinkertaistaminen ja tehostaminen. Näiden vaatimusten lisäksi Ulrich toteaa, että HR-ammattilaisen tulee kehittää yrityskulttuuria ja varmistaa, että uudet liiketoimintavaatimukset tuodaan osaksi yrityksen arvokeskustelua (Alfes ja muut, 2010, s. 110–111). Myös Maheshwari & Vohra (2015, p. 875) toteavat HR-ammattilaisten olevan olennaisessa roolissa mahdollistamassa muutosta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole se, että HR-ammattilaiset toimisivat muutoksen toteuttajina, vaan heidän tehtävänä on saada varsinainen muutos käynnistymään ja pysymään käynnissä (Ulrich, 2007, s. 205–206). Mikäli osaamista muutoksen kohteena olevilla yksilöillä ole riittävästi, voi osaamisen puute toimia muutoksen toteuttamisen esteenä, sillä yksilöllä ei yksinkertaisesti ole näkemystä, eikä

kykyä ottaa muutosta vastaan. Tämän lisäksi on huolehdittava järjestelmien kyvykkyydestä muutoksen jälkeen, jotta ne eivät toimi muutoksen esteinä. Haasteellisempina mahdollisena muutoksen estäjänä saattavat toimia organisaatiossa työskentelevät esimiehet, jotka pahimmillaan vesittävät omien asenteidensa ja mielipiteidensä kautta koko muutoksen (Kotter, 1996, s. 120–121).

Ulrichin lisäksi Alfesin ja muiden (2010, s. 111) mukaan on löydettävissä yhä enenevässä määrin tutkimuksia siitä, kuinka olennaista HR:n osallistuminen muutoksen johtamiseen on. HR-ammattilaisten odotetaan käyttävän osaamistaan muun muassa siihen, että organisaation jäsenistä saadaan muutosagentteja muutoksen kohteena olevaan organisaatioon sekä heidän auttavan yrityksen tai organisaation johtoa löytämään parhaat käytännöt muutoksen menestyksekkääseen johtamiseen. Näyttöä kuitenkin tämän osa-alueen päivittäisestä hoitamisesta on varsin vähän (Jolkkonen & Järllström, 2014, s. 34). Saman suuntaista tulosta indikoi myös Vaasan Yliopiston tekemä barometrikysely (ks. Kuva 6). Kyseisessä tutkimuksessa vain 6,3% vastaajista oli sitä mieltä, että HR-ammattilaisen toimenkuvaan kuuluisi muutosagentin tehtäviä. Toisaalta taas Ulrichin tutkimuksen mukaan johtajat näkivät muutosagentin tehtävät olennaisena osana tulevaisuuden HR:n tehtäviä (Ulrich, 2007, s. 196).

Longin ja muiden (2013, s. 2020) mukaan osa tutkijoista on sitä mieltä, että HR:n tulisi olla vastuussa siitä, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset olisivat henkilöstön kannalta sujuvia. Tämän lisäksi HR-ammattilaisella tulisi olla kyvykkyys tukea yrityksen johtoa löytämään alan parhaat käytännöt sujuvan muutoksen takaamiseksi. Koska HR-ammattilaisen rooli muutoksen johtamisessa on keskeinen, johdon luottamus on olennainen osa tehtävästä suoriutumista. Muutoksen johtamisessa ei riitä se, että muutos käynnistetään, vaan muutos on pystyttävä pitämään alati käynnissä. Näiden lisäksi HR:n on kyettävä muuntamaan muuttumisen tahto osaamiseksi organisaation sisällä. Muutoksessa HR-ammattilaiselta odotetaan kykyä auttaa yksilöitä ymmärtämään muutosviestinnän keinoja hyödyntäen, jotta muutoksen mahdolliset negatiiviset vaikutukset yksilöön sekä organisaatioon olisivat mahdollisimman vähäisiä. Näiden kaikkien edeltä

mainittujen vaatimusten lisäksi HR-ammattilaisten odotetaan käynnistävän muutos erityisesti strategisten muutosten yhteydessä. (Long ja muut, 2013, s. 2020).

Tässä kappaleessa tarkasteltiin tarkemmin niitä vaatimuksia, joita HR-ammattilaisille asetetaan muutoksen johtamisen näkökulmasta esimerkiksi organisaation johdon toimesta. Jotta muutoksen johtamisessa voitaisiin entistä paremmin onnistua sekä yksilön että organisaation kannalta, HR-ammattilaisen asiantuntemusta muutoksen johtamisesta voitaisiin hyödyntää entistä paremmin muutoshankkeen asiantuntijoina. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan HR-ammattilaisen roolia muutoshankkeessa.

### 3.4 HR:n rooli muutoshankkeessa

Long ja muut (2013, s. 2020) nostavat omassa tutkimuksessaan yhdeksi HR-ammattilaisen vaatimukseksi muutoshankkeen johtamisen. Muutoshankkeen tai -projektin johtajana heidän oletetaan olevan tietoisia tulevista muutoksista ja ymmärtävän niiden vaikutukset yksilöihin, ja vaikuttavan samalla siihen, että muutosvastarintaa koetaan vähemmän (Ulrich, 2007, s. 197–198). Tutkiessaan intialaisten lääketehneiden sulautumisia Budwar ja muut (2009, p. 93) toteavat, että on oleellista HR-ammattilaisten olla mukana jo muutoshankkeen alkumetreiltä aina muutoksen loppuun saakka. Kun HR-ammattilaiset otetaan mukaan riittävän aikaisin, jo ennen varsinaista integraatiovaihetta, voidaan muutosvastarintaa oleellisesti vähentää koko organisaatiossa. Muutosvastarinnan minimoiminen on tärkeää, sillä muutosvastarinta kuluttaa sekä hankkeen ja yksilön resursseja sen tulisi kuulua HR-ammattilaisen tehtäviin muutoshankkeessa (Maheshwari & Vohra, 2015, s. 873). Tämän lisäksi HR-ammattilaiset nähdään oleellisessa roolissa organisaation vision ja strategian suunnittelun aikana (Liebowitz, 2010, s. 51).

Se missä Ulrich ja Hayes nostavat kriittiset menestystekijät avainasemaan, muun muassa Budwar ja muut (2009, s. 104) taas painottavat viestinnän tärkeyttä muutoshankkeen aikana. Riittävän viestinnän lisäksi HR-ammattilaisen oletetaan varmistavan henkilöstön riittävä, aktiivinen ja oikea-aikainen osallistaminen hankkeeseen (Budwar ja muut, 2009,

s. 93). Barratt-Pughin ja muiden (2013, s. 758–760) mukaan erityisesti esimiehet nostavat HR:n rooliksi hankkeessa eri projektien ja mahdollisesti päällekkäisten hankkeiden orkestroinnin, sekä muutoksen juurruttamisen yrityksen kulttuuriin. Ulrichin ja muiden (2013, s. 463) mukaan kulttuurin juurruttaminen kuuluu HR:n vastuualueeseen muutoksen johtamisessa. Muiden vastuiden lisäksi tutkijat näkevät HR-ammattilaisen tehtäviin muutoshankkeessa myös osaamisen kehittämisen, jotta voidaan varmistua siitä, että organisaatio on valmis muuttamaan toimintatapojaan muutoksen myötä (Maheshwari & Vohra, 2015, s. 873).

Usein ajatellaan, että HR-ammattilaisen vastuulla on organisoida koko muutoksen toimeenpano. Sen sijaan on tärkeämpää, että HR-ammattilainen kykenee neuvomaan muutoksen toteuttajaa suunnittelemaan järkeviä ja asianmukaisia toimenpiteitä (Ulrich, 2007, s. 206). Ulrich muistuttaa siitä, että kriittisiä menestystekijöitä tulee muutoshankkeen aikana tarkastella aika ajoin, ja HR-ammattilaisen tulisikin tunnistaa tuleeko menestystekijöiden painopisteitä ja tärkeysjärjestystä muuttaa hankkeen edetessä (Budwar ja muut, 2009, s. 104). Tämän lisäksi HR-ammattilaisella tulisi olla selkeä johtava asema, kun markkinoiden vaatimuksia ja sisäisiä kyvykkyyksiä yhdistetään strategisten tavoitteiden kautta, sillä heillä on osaamista tunnistaa esimerkiksi organisaatiossa olevia koulutustarpeita. Mikäli henkilöstöammattilainen onnistuu tehtävässään voi hän omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation kykyyn toteuttaa useampia muutoshankkeita samanaikaisemmin. luomaan todellinen muutos ja aikaisempaa tehokkaammin (Maheshwari & Vohra, 2015, s. 873).

Yllä olevissa kappaleissa tutkittiin HR:n roolia yrityksessä ja muutoksessa. HR:lle asetetaan useita eri vaatimuksia aina periteisestä hallinnon osaajasta, johdon strategisesta kumppanista ja henkilöstön osaamisen kehittäjästä muutoksen käynnistäjään, edistäjään ja muutoksen johtajaan mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Seuraavissa kappaleissa pyritäänkin selvittämään sitä, millainen HR:n rooli on yrityksissä ja muutoksen johtamisessa.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa tutustutaan tutkimuksen toteuttamiseen ja käytettyyn tutkimusmenetelmään. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään laadullista tutkimusta. Toisessa alaluvussa perehdytään haastatteluun aineistonkeruumenetelmänä. Kolmas alaluku käsittelee kohdeyritystä ja haastateltuja henkilöitä.

Tämä pro gradu -tutkielma on aloitettu vuoden 2021 helmikuussa. Maaliskuussa 2021 aloitettiin teoriaosuuden kirjoittaminen ja haastatteluaineisto koottiin touko–kesäkuun aikana. Haastattelujen litterointi vei odotettua enemmän aikaa ja se valmistui kesäkuun lopulla. Elokuussa tutkimusaineisto analysoitiin ja dokumentoitiin tutkimustuloksiksi, jotka löytyvät tästä pro gradu -työstä.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on olennainen osa kauppatieteitä ja organisaatio-tutkimusta. Se on tullut osaksi suomalaista organisaatiotutkimusta 1980-luvulta alkaen (Puusa ja muut, 2020, s. 59). Laadullinen tutkimus perustuu ennen kaikkea yksilöiden omiin ajatuksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta (Puusa ja muut, 2020, s. 56). Koskisen ja muiden mukaan (2005, s. 31) laadullinen tutkimus käsittelee yksittäistä ilmiötä ja tuloksia käsitellään yksittäisten henkilöiden kautta. Näin ollen tutkimukseen osallistuvat yksilöt antavat tutkittavalle ilmiölle aina oman tulkintansa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata asioiden nykytilaa mahdollisimman laajasti (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 157). Laadullinen tutkimus koetaan joustavammaksi kuin määrällinen tutkimus, sillä se elää läpi koko tutkimuksen elinkaaren. Tutkimuksen aikana saattaakin olla, että tutkija joutuu palaamaan tutkimuskysymyksiin ja muokkaamaan kysymyksiä tutkimuksen edetessä (Puusa ja muut, 2020, s. 76). Puusan ja muiden (2020, s. 78) mukaan on tarkoituksenmukaista, että tutkimuksen keskipisteenä ovat haasteltavien ajatukset ja näkökulmat tutkimuksen kohteena olevaan asiaan.

Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden vuorovaikutukselle ja eri ilmiöiden tarkasteluun usealta kannalta. Koska tutkimus keskittyy yksilöihin, on muistettava, että yksilöiden näkemykset ilmiöistä voivat muuttua aikaa myöden (Puusa ja muut, 2020, s. 58). Hirsjärvi ja muut (2008, s. 161) luokittelevat laadullisen tutkimuksen neljään eri luokkaan. Heidän mukaansa tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen, miten asiat sanotaan, löytyykö haastatteluista samankaltaisuuksia ja tekemistä sekä kirjallisen tuotoksen merkityksestä että reflektiosta.

Laadullista tutkimusta voidaan tarkastella joko fakta- tai näytenäkökulmasta. Faktanäkökulmassa tutkija perehtyy aiheesta kirjoitettuun teoriaan ja usein haastattelevat ovat tutkimuksen aiheena olevan asian ammattilaisia. On hyvä tunnistaa se, että tutkija ei pidä kaikkia haastatteluissa tai tieteellisessä aineistossa löytyviä asioita totena, vaan tutkittavaa asiaa tarkastellaan faktojen kautta (Koskinen ja muut, 2005, s. 63). Tutkittavasta aiheesta kerätty teoria auttaa tutkijaa ymmärtämään enemmän tutkittavasta ilmiöstä, auttaa tutkimuksen rajauksessa, antaa perusteet tutkimukselle ja rakentaa pohjan haastattelujen kysymyksille (Puusa ja muut, 2020, s. 80). Usein laadullisen tutkimuksen haastatteluita tarkastellaan faktanäkökulman kautta. Toinen mahdollisuus on tarkastella aineistoa näytenäkökulman kautta. Siinä ilmiötä tutkitaan sen kautta, miten tutkimuksen kohde ilmaisee asioita, eikä sitä, mitä haastateltava sanoo. Samoin tutkija perehtyy vain kerättyyn aineistoon eikä sen ulkopuolelle (Koskinen ja muut, 2005, s. 65).

## 4.2 Tutkimusaineisto

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen haasteista on aineiston koko. Aineistona voi olla pienimmillään vain yhden henkilön haastattelu, mutta usein se koostuu esimerkiksi joukosta haastatteluja. Kun tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, on luonnollista valita aineiston kooksi osa siitä ryhmästä, joka työskentelee tutkittavan ilmiön parissa (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 170). On myös huomattava, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätystä aineistosta ei tule tehdä yleistyksiä, vaikka tavoitteena onkin ilmiötä tutkimalla havaita se, mikä toistuu yksittäisissä

haastatteluissa riittävän usein ja saada tietoa siitä, mikä on ilmiön kannalta merkittävää (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 171).

Kohdeyrityksen valikoitumiseen vaikutti erityisesti yrityksen useat muutoshankkeet. Kohdeyrityksen muutoshankkeissa voitaisiin toimintatapoja ja yksilöiden rooleja tarkastelemalla ja muuttamalla varmistaa hankkeiden entistä parempi onnistuminen. Haastatteluihin valittiin johtajia, joilla on liiketoiminnan kehittämisen tarpeita. Heidän lisäksi haastatteluihin osallistui yrityksen HR-ammattilaisia sekä muutoshallinnan parissa työskenteleviä henkilöitä. Henkilöillä, jotka osallistuivat haastatteluun on verrattaen pitkä, vähintään 15 vuoden työkokemus muista tehtävissä yrityksen sisällä tai muussa yrityksessä. Haastateltavien valinta pohjautui tutkimuksen tekijän tietämykseen yrityksen organisaatiosta ja omaan verkostoon erityisesti liiketoiminnan johtajien osalta. HR-ammattilaiset valittiin HR:n kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Haastatteluihin osallistui viisi liiketoimintajohdon edustajaa, kolme HR-organisaatiossa työskentelevää henkilö-  
töpäällikköä sekä yksi muutosjohtamisen parissa työskentelevä henkilö. Taulukossa (Taulukko 4.) on nähtävillä haastateltavien asema sekä aika nykyisessä roolissa.

**Taulukko 4.** Taustatiedot.

| Haastateltava | Rooli yrityksessä  | Aika nykyisessä roolissa |
|---------------|--------------------|--------------------------|
| Johtaja 1     | Liiketoimintajohto | 7 vuotta                 |
| Johtaja 2     | Liiketoimintajohto | 2 vuotta                 |
| Johtaja 3     | IT-johto           | 5 vuotta                 |
| Johtaja 4     | IT-johto           | 5 vuotta                 |
| Johtaja 5     | HR-johto           | 4 vuotta                 |
| HR 1          | HR-päällikkö       | 11 vuotta                |
| HR 2          | HR-päällikkö       | 4 vuotta                 |
| HR 3          | HR-päällikkö       | 2 vuotta                 |
| CM            | Muutosasiantuntija | 14 vuotta                |



### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Kuten aikaisemmin mainittu, tämän tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tutkimus kohdistui yhteen yritykseen ja rajattuun haastateltavien joukkoon. Laadullisen tutkimuksen etuna on mahdollisuus haastattelutilanteessa tarkentaa kysymyksiä sekä haastateltavien vastauksia, varmistaa haastateltavien ymmärrys kysymysasettelusta sekä tarvittaessa syventää vastauksia lisäkysymysten kautta. Kuten tässäkin tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen haittana on aineiston suppeus määrälliseen tutkimukseen verrattaessa. Haastatteluissa käytettiin samaa kysymysrunkoa ja haastattelun aluksi haastateltavilta selvitettiin heidän työuraansa liittyviä taustatietoja. Kysymysrunko löytyy tutkielman liitteenä (Liite 1). Kaikkien haastateltavien kanssa aikataulutettiin henkilökohtainen haastattelu. Haastattelut toteutettiin vallitsevien viranomaisuositusten mukaisesti digitaalisesti, lähikontaktia välttäen. Haastattelut kestivät 35–90 minuuttia. Haastattelut litteroitiin ja videoitiin tutkimustulosten analysoinnin mahdollistamiseksi. Haastattelut suoritettiin 3.5.2021–15.6.2021 aikana.

Laadullista tutkimusta tehdessä voidaan aineistoa kerätä usealla tavalla. Havainnointitutkimus on menetelmä, jossa tutkija havainnoi ilmiötä autenttisesti. Tällöin tutkija voi olla osa tutkittavaa ilmiötä, osallistua esimerkiksi työpajoja ohjaamalla tai olemalla täysin ulkopuolinen havainnoija (Puusa ja muut, 2020, s. 127–128). Tutkija voi kerätä tietoa julkaisuista ja nostaa sen tutkimuksen kohteeksi. Silloin tutkimuksessa keskitytään varsinaisen tarinan analysoimiseen ja siihen, miten näissä julkaisuissa ilmiötä kuvataan (Koskinen ja muut, 2005, s. 130–131).

Laajasti käytettynä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa on haastattelututkimus. Se antaa mahdollisuuden dialogiin ja vuorovaikutukseen haastateltavien yksilöiden kanssa. Haastattelun etuna on sen joustavuus ja laajempi tutkittavuus (Hirsijärvi ja muut, 2008, s. 200). Tämän lisäksi haastattelun etuna on tutkijan mahdollisuus tarkastella sanatonta viestintää, äänenpainoja ja eleitä. Näiden lisäksi haastattelun aikana on mahdollista tarkentaa vastauksia ja selventää epäselviä asioita (Puusa ja muut, 2020, s. 102). Haastattelun lajeja on useita: strukturoitu, puolistrukturoitu, teema-, syvä-, avoin,

refleksiivinen sekä ryhmähaastattelu. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu ovat haastattelun muotoja, joissa tutkija esittää ennalta asetetut kysymykset ja niiden järjestyks on kaikille sama. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoedot ovat valmiiksi annettuna. Erityisesti strukturoitu haastattelu vastaa perinteistä lomakekyselyä. Teemahaastattelu on taas haastattelun muoto, jossa tutkija määrittää haastattelun kulun, mutta ei kuitenkaan kontrolloi haastattelua täysin (Puusa ja muut, 2020, s. 105).

Riippuen tutkijasta erityisesti avoimen haastattelun nimitykset vaihtelevat. Osa tutkijoista toteaa avoimen haastattelun tarkoittavan samaa kuin syvähaastattelu, kun taas osa tutkijoista käsittelevät niitä erikseen, omina haastattelutyyppeinään. Avoimen ja syvähaastattelun idea on kuitenkin samankaltainen. Sen tarkoituksena on keskustellen antaa haastateltavan kertoa ajatuksiaan eikä sen runkoa ole ennalta määritelty, vaikka aiheena onkin tutkijan määrittelemä ilmiö (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 204–205; Puusa ja muut, 2020, s. 107–108). Refleksiivinen haastattelu on haastattelumetodeista uusin ja näin ollen sitä ei vielä tunnisteta laajemmin. Tässä haastattelumuodossa tutkija tapaa haastateltavan useita kertoja ja kertoo tapaamisissa oman tulkintansa edellistä haastattelusta haastateltavalle. Tämä tutkimustapa mahdollista syvällisen perehtymisen tutkittavaan kohteeseen (Puusa ja muut, 2020, s. 109). Ryhmähaastattelussa haastatellaan samaan aikaan useita henkilöitä ja sen etuina on sen tehokkuus, kun tietoja voidaan kerätä usealta yksilöltä samaan aikaan. Parhaimmillaan haastateltavien keskustelut ruokkivat tilannetta ja tarjoavat tutkittavaan ilmiöön useita näkökulmia (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 206).

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkijan tulee tuntea ilmiö, jotta tutkija voi esittää kysymyksiä aihepiiriin liittyen. Haastattelun runko on osittain päätetty, mutta se antaa jonkin verran vapauksia haastattelijalle esittää tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu on myös järjestelmällistä tiedon keräämistä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa ja muut, 2020, s. 107). Hirsjärvi ja muut (2008, s. 203) nostavat teemahaastattelun eduksi sen, että tarpeen vaatiessa sen aineistoa voidaan muokata tilastollisen analyysin tarpeisiin. On hyvä ottaa kuitenkin huomioon, että haastattelujen rakenteet ja esitetyt kysymykset saattavat vaihdella

haastateltavien välillä, sillä haastateltavien tiedot ja kokemuksen tutkittavasta ilmiöstä voivat vaihdella suurestikin (Puusa ja muut, 2020, s. 107).

#### 4.4 Aineiston analyysi

Se, millaisia valintoja tutkija tekee jo tutkimuksen alussa, vaikuttaa tutkimuksen analyysiin ja tulkintaan. Aineiston analyysin ja jatkokäsittelyn katsotaan olevan koko tutkimuksen tärkein vaihe. Analyysivaiheen tehtävänä on selvittää ja saada vastauksia tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 209). Jotta aineistoa voidaan ylipäätään analysoida, tulee sitä esikäsitellä. Ensimmäisenä vaiheena on tietojen tarkistaminen. Tarkistuksen avulla tarkistetaan mahdolliset virheet ja tietojen mahdollinen puuttuminen. Tarkistusvaiheessa myös tehdään päätös siitä, hylätäänkö aineistosta osa relevantin tiedon puuttumisen vuoksi. Toisena analyysin vaiheena on mahdollinen tietojen täydentäminen ja täsmentäminen esimerkiksi haastattelujen kautta. Kolmantena esivaiheena aineiston käsittelyyn kuuluu sen järjestäminen varsinaista analyysia varten (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 209–210).

Ei ole yksiselitteistä tapaa analysoida aineistoa. Aineistoa voi pyrkiä selittämään tai ymmärtämään. Näitä analyysitapoja voi käyttää myös rinnakkain. Tässä tutkimuksessa pääpaino on ymmärtämisessä ja päätelmien teossa (Hirsjärvi ja muut., 2008, s. 212). Aineiston käsittelyssä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kuten aikaisemmin on jo mainittu, aineisto litteroitiin ennen jatkokäsittelyä. Litterointi tehtiin sanasta sanaan, vaikka selkeää ohjeistusta laadullisen tutkimusaineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 210; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Litteroidun aineiston analyysi aloitettiin materiaalin pelkistämällä. Pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta suodatetaan pois epäolennaisuudet. Samoin aineisto vaati uudeleen strukturointia, jota merkitsevyydet pystyttiin yhdistämään sekä yhdistelemään yhtenäisemmäksi. Haastateltavat saattoivat vastata varsin laajasti esitettyyn kysymykseen, jolloin haastateltavan vastaukseen sisältyi vastaus jo myöhempänä esitettäväksi aiottuun kysymykseen, tai myöhemmässä vastauksessa palattiin johonkin jo aikaisemmin

käsiteltyyn asiaan. Aineistoa analysoitiin haastattelujen edetessä, sillä se auttoi jäsentämään aineistoa jo haastatteluvaiheessa (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 211; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kun aineisto oli pelkistetty, siitä pyrittiin etsimään samankaltaisuuksia ja ryhmittelemään niitä eri luokkiin. Luokittelun jälkeen aineiston käsittelyä jatkettiin abstrahoinnin eli käsitteellistämisen avulla. Kun analyysissä yhdistetään tutkimuksessa löytyneitä käsitteitä, saadaan vastaus tutkimusongelmaan empirian ja teorian yhdistelemisen sekä päättelyn kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyrittiin tutkimaan, HR:n roolia organisaatiossa ja sitä, miten HR-ammattilaisen osaamista hyödynnetään osana yrityksen muutoshankkeita. Kysymykset pyrittiin asettelemaan siten, että tarvittaviin tutkimuskysymyksiin ja alakysymyksiin saataisiin vastaus. Aineistoa analysoidaan tässä työssä aineistolähtöisen analyysin kautta, jolloin varsinainen aineisto luo pohjan teorialle. Näin ollen aikaisemmat teoriat tai tutkijalla olevat tiedot aiheesta eivät saisi vaikuttaa siihen, kuinka aineisto analysoidaan tai mitkä ovat tutkimustulokset. Toisaalta on kuitenkin hyväksytty se ajatus, että havainnot ja tutkimusasetelma jo itsessään sisältävät aikaisemmin määriteltyjä käsitteitä ja olettamuksia. Tärkeää on, että tutkija ei anna omien mielipiteidensä ja asenteidensa vaikuttaa aineiston keräämiseen tai analysointiin. Tutkimuksessa esiintyy kuitenkin abduktiivista päättelyä. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka aineiston keruussa ja haastattelutilanteissa aikaisemmilla teorioilla ei ole ollut merkitystä, tutkimuksen edetessä tutkijaa ohjaavat myös aikaisemmat teoriat sekä kerätty aineisto joihin tutkija perustaa omat päättelynsä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Tieteellisen tutkimuksen tärkeimpiä asioita ovat tutkimuksen luotettavuus, toistettavuus ja objektiivisuus. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla vaikeaa, sillä arvioinnista ei ole olemassa yksittäistä ohjetta. Tutkimuksen puolueettomuus on myös yksi arvioinnin kohteista, ja laadullisessa tutkimuksessa voidaan usein todeta se, että tutkija luo puitteet tutkimukselle ja tulkitsee niitä omien kokemuksiansa kautta. Kun tutkimuksen

luotettavuutta tarkastellaan, on syytä pohtia, kykeneekö tutkija suodattamaan haastateltavien vastauksia ja tarkastelemaan niitä neutraalisti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimuksen johdonmukaisuutta ja tutkimuksessa käsiteltyjen teemojen suhdetta toisiinsa on hyvä tarkastella kriittisesti. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi tutkimusta tarkastella kokonaisuutena. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat listan asioita, joiden keskinäisiä suhteita tulisi tarkastella: mikä on tutkimuksen kohteena ja tarkoituksena ilmiön näkökulmasta, miksi tutkijaa kiinnostaa juuri tämä aihe, miksi se on tutkijalle tärkeä ja miten aineiston keruu on suoritettu ja miten haastateltavat valikoituivat. Tämän lisäksi on tärkeää arvioida tutkijan ja haastateltavien suhdetta toisiinsa. Yhtä tärkeiksi nousevat kerätyn aineiston analyysi, luotettavuus ja se, miten aineisto raportoidaan lukijalle (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tämä tutkimus on pyritty tekemään loogisesti tutkimusongelman määrittelyn kautta teorian kirjoittamiseen ja varsinaiseen tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvällisemmin millainen HR:n rooli organisaatiossa on, sekä sitä miten HR:n osaamista hyödynnetään muutoshankkeissa. Vaikka muutosjohtamisesta on paljon tutkimuksia ja eri tutkijat ovat kehittäneet erilaisia viitekehyksiä, on muutoshankkeissa työskentelevien yksilöiden osaamisalueita tutkittu suhteellisen vähän. Tämä eri ammattiryhmien käytön vähäisyys yrityksen muutoshankkeissa kiinnosti erityisesti HR-ammattilaisten osalta. Aineisto kerättiin haastatteluissa, jotka videoitiin ja litteroitiin jatkotyöstöä varten. Haastatteluja varten tehtiin haastattelurunko, joka esitettiin kaikille lähes samansisältöisenä, jotta aineistoa voitiin analysoida tasapuolisesti.

Haastattelujen videoinnin yhteydessä tietosuojakäytännöistä sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa. Aluksi sovittiin myös siitä, että haastateltavien anonymiteetti säilytetään lopullisia tutkimustuloksia esitellessä. Haastatteluissa osa haastateltavista kertoi hyvin laajasti kokemuksistaan ja vastaili kysymyksiin laajasti. Osa vastasi vain varsinaisiin kysymyksiin, jolloin haastattelun aikana esitettiin useita tarkentavia kysymyksiä. Myös teoriaosuudessa on noudatettuhyvää tieteellistä tutkimustapaa ja sisällyttämään

lähdeviittaukset ja lähdeluettelo osaksi tutkimustyötä. Lähteitä on arvioitu läpi koko tutkimusprosessin ja on pyritty löytämään ilmiöstä tuoretta tietoa.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa syvennyttään empiirisen tutkimuksen aikana kerättyihin tietoihin ja tulkitsemaan haastatteluissa kertynyttä dataa. Tarkoituksena on ymmärtää ja tehdä kerätyn aineiston pohjalta tulkintoja (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 213–214). Tulokset on ryhmitelty tutkimuksen mukaisten pääteemojen alle. Tulokset on pyritty ryhmittelemään pääteemoittain ja ne sisältävät myös suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset on selvyden vuoksi eroteltu vastaajaryhmittäin seuraavasti: johtaja (J), HR (HR) ja muutoshallinta (CM).

### 5.1 Muutos ja muutoksen johtaminen

Haastateltavien mielestä muutoksen onnistumisen edellytyksiä ovat selkeä johtaminen ja johdon sitoutuminen muutokseen monella tasolla. Johdolta tulee tulla selkeä mandaatti muutoksen tekemiseen, ja mitä laajavaikutteisemmaksi ja merkittävämmäksi muutos organisaatiossa kasvaa, sitä ylemmän johdon tulee antaa tukensa muutokselle ja sen suunnittelulle. Haastateltavien puheessa toistui se, että johdon aktiivinen osallistuminen hankkeen eri vaiheisiin on tärkeää onnistumisen ja toteuttamisen kannalta.

Näin ja jos aattelet, että mitä me yritetään muuttaa ja talossa on liikkeellä paljon kehitystä, niin, ne on aika kivuliaitakin juttua, niihin tyypillisesti liittyy myös talousasiat, et eihän mitenkään voi olla niin että henkilökunta tai tekevä taso pysyisi edes päättää sellaisia muutoksia mitä nyt joudutaan tekemään, mikäli ei ole niin ku buy inniä ylimmästä johdosta. (J)

Ja toki sit voidaan pohtia itse muutosjohtaminen, mutta tota se ei mun mielestä ole erillinen, että se pitäisi rakentaa täältä niin kun kehityksen omistajuuden kautta, se meidän muutosjohtaminen, koska, koska tota se on niinkun ihan elimellinen osa siitä omistajan niinku roolia se muutosjohtaminen. Ja, ja samalla tavalla kun se, samaan kaulaan pitäisi olla hirtettynä sen business casen vierelle se muutosjohtaminen ja toisaalta nää niinkun kulkee käsikädessä. Todennäköisesti jos sä epäonnistut toisessa niin sä epäonnistut toisessakin. Et, et niin kun, jos sä et onnistu muutosjohtajuudessa niin ei todennäköisesti sun business casekaan ei toimi (J)

Mutta jos buy in oo nyt niin on niinku vilpítőntä siellä ylimmässä johdossa, niin saat takuuvarmasti epäonnistuva asia. Jo tänä päivänäkin, vaikka omaa tekemistä niinku ohjaa ja niin kun johtaa tän firman niinku meidän yksikön ylin johtoryhmä, niin siitä huolimatta me kipuillaan tän asian kanssa, että jotkut keskeiset henkilöt siellä johtoryhmässä eivät ole vilpittömästi sinun kannalla, että sun tekemän muutoksen kannalla, niin vaikeata on. Et sen takia mä näin, et se on niinku ehdottomasti se niinku on Akilleen kantapää niin hyvässä kuin pahassa, että ne hankkeet ja projektit, missä ei ole riittävää niinkun mandaatti ja osallistumista ja aitoa ymmärrystä ja ylhäältä, tyypillisesti ne ei pääty hyvin. (J)

Et, et tota nimenomaan onnistumisen edellytykset on sit ne että kaikki täs meidän mallissa olemassa pyhässä kolminaisuudessa elikkä meillä on project managementti, sit meillä on leadershippi ja sitten meillä on business change managementti, joka yrittää auttaa näitä molempia, leadeshippiä ja, ja project managementtia niin, että ne on oikeesti niinku tasapainossa, ihmiset ovat sitoutuneita siihen yhteiseen tekemisen ja että oikeasti on ööh tarkka, analysointiin niinku perustuva projektisuunnitelma, jota noudatetaan. (CM)

Toisaalta haastatteluissa oli nähtävissä myös HR:n hieman erilainen lähestymistapa, joka on selkeästi ihmislähtoisempi, ja haastatteluissa korostuivat yhdessä tekeminen ja suunnittelu kaikkien lähtökohdat ja mielipiteet huomioiden. Johdon haastatteluissa oli selkeästi huomattavissa huomattavasti liiketaloudellisempi ja tuloshakuisempi lähestyminen muutokseen ja sen suunnitteluun. Koko aineistossa useampi haastateltava nosti esiin henkilöstön osallistamisen suunnittelun alkumetreiltä lähtien ja kaikkien osapuolten sitouttamisen heti hankkeen suunnitteluvaiheessa. Henkilöstön osallistamisella halutaan varmistaa muutosvastarinnan oleellista vähenemistä ja muutoksen läpiviennin nopeuttamista.

Et se porukka on siinä mukana, ettei se oo semmoinen perinteinen muutosjohtamisen hanke, jossa jossain määritellään ja kohderyhmä on niinku ikään kuin toisaalla, vaan et siellä niinku sitä yhdessä tekemistä ja yhdessä ymmärtämistä. (HR)

Se lähtee tietysti hyvästä ennakkosuunnittelusta, mun mielestä, että se suunnitellaan fiksusti ja niinku näkökulmia otetaan kattavasti huomioon hankkeen suunnittelussa jo. Elikkä niinku yritetään ymmärtää mihinkä kaikkeen se muutos vaikuttaa ja sitä kautta, suunnittelun kautta yritetään minimoida niitä ja mitigoida niitä riskejä ja niinku varautua niihin ja sitten tietysti toisena ehkä nostaisin niinku onnistuneessa hankkeessa selkeästi tiivis yhteistyö. Liittyy siihen yhteistyöhön sitten se että ollaan suunnittelussa jo riittävä laajalla porukalla



liikkeellä ja ymmärretään mitä ollaan tekemässä tai sitten niihin viestintäasioihin tai näin, mutta se yhteistyön merkitys hirveen oleellista niiden eri ryhmien, sidosryhmien ja asioiden ja ihmisten kanssa, jota se muutos koskee ja sitten ehkä kolmantena se että siinä on semmoinen selkeä struktuuri millä se viedään se muutos läpi, että puhutaan sitten jostain muutosmallista tai johtamisenmallista tai vaikka YT:hen liittyvästä mallista, mutta se selkeästi jonkun mallin tai prosessin mukaan viedään läpi. (HR)

Työtehtävästä riippumatta haastateltavat korostivat sitä, kuinka olennaista on selkeyttää kaikille muutoksen tärkeys ja ennen kaikkea sitä, mistä muutoksessa itse asiassa on kyse. Kun organisaation jäseniä osallistetaan kattavasti jo muutoksen suunnittelun aikana, pyritään saamaan selkeää kuvaa läpi koko organisaation siitä, mikä muutoksen tarkoitus on ja miksi muutos on organisaatiossa tarpeen. Kaikkien muutokseen liittyvien tahojen osallistaminen suunnitteluvaiheessa on tärkeää, mikä nousi esiin sekä tieteellisessä materiaalissa että haastatteluissa. Kun visiosta ja strategiasta tehdään riittävän selkeitä, voidaan ne kommunikoida organisaatiossa entistä sujuvammin, ja tavoitteet ymmärretään helpommin läpi koko organisaation. Muutoksen suunnittelun aikana on tärkeää tunnistaa eri toimijoiden kanssa se, tarvitaanko muutoksen onnistumiseen erillinen muutoshanke, jotta voidaan varmistua siitä, että haluttu muutos onnistuu mahdollisimman tehokkaasti.

## 5.2 Muutoshanke

Muutoksen tueksi ja hankkeen onnistumisen varmistamiseksi voi olla syytä perustaa erillinen hanke, jonka kautta muutos toteutetaan. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin huomio siitä, että nykypäivänä muutos on jatkuvaa, ja vain osa muutoksista tapahtuu erillisten muutoshankkeiden kautta.

Ei ehkä niinkään sellaisia hankkeita, vaan enemmänkin niinku tämä sitä niinku tavallaan jatkuvaa muutosta tukevaa tekemistä.” (HR)

Eli se on mielestäni jatkuva muutos mitä digitalisaatio on niinku tuonut ja totta kai sit siellä voi olla niinku hankkeita tai hankkeeksi nimettyjä niin kun ohjelmia

tai projekteja joilla on alku ja loppu. Kyllä mä näen hyvinkin pitkälle tässä meidänkin duunissa niin se on jatkuvaa, että tehdään hyvin ketterillä tavoilla. (J)

Ei ole myöskään olemassa selkeätä määritelmää tai ohjeistusta siitä, milloin erillinen muutoshanke tulisi perustaa muutoksen onnistumisen takaamiseksi. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi se, että mikäli muutokselle halutaan taata riittävä henkilöresursointi organisaation nykyisistä jäsenistä, on hankkeen käynnistäminen käytännössä ainoa tapa saada organisaatiosta riittävä henkilöstöressurssien allokaatio ja osallistuminen muutokseen.

Vaikka osa haastateltavista tai heidän alaisistaan työskentelee muutoshankkeissa, haastateltavat kokivat että ei ole tarpeen käyttää erillistä muutoksen johtamisen viitekehystä. Heidän mielestään jokaisella hankejohtajalla tulisi olla mahdollisuus käyttää halumaansa mallia tai muuta tapaa johtaa varsinaista hanketta.

Musta tuntuu että siitä varmasti on, mutta voi olla ehkä useamman tämmösen viitekehysten sekoitus, et jokainen vähän siinä hankkeessa olija tai muutoksen tekijä on saattanu, että Hei mulla on vähän tämmöstä mallia ja tulee vähän projektin johtamisen puolelta tai tulee talouden puolelta, niin siellä on vähän jokaisella ehkä semmosta omanlaistaan viitekehystä. (HR)

”No ehkä niinku mitä noudatetaan, niin ehkä sit on se Business change management eli tää yrityksen oma. Että periaatteessa kyllä noudatamme eli sehän se frameworkki on olemassa, hyvin vahvasti tuotanto-, IT-lähtöisesti.” (HR)

En tiedä ihan tarkkaan miten se projekti siellä meillä määritetään, musu-projekti, Mut ilmeisesti siinä on ihan yhteinen sapluuna. Mä mietin sitä näitä muita muutospjekteja, niin ne taitaa olla niinku tuo muutoksen suunnittelu on organisaatiomuutos, niin siihen niinku löytyy malli, mutta mun mielestä kyllä meillä ei mihinkään muuhun ole mitään valmista, et sitten siinä ehkä tulee niitä probleemia, et jos nyt tulisit uusi ulkoistus, pitäis nyt kun kumppania, niin niin kyl mä uskoisin, että joudutaan taas ihan tyhjästä aloittaa, että jo mielti mieltä tuota, miten se homma laitetaan tulille, ettei siihen kyllä löydy mitään prosessia,

Haastatteluissa nousi esiin, että liiketoimintalähtöisissä muutoshankkeissa ei noudateta mitään yksittäistä viitekehystä, vaan jokainen muutoshanke suunnitellaan ja johdetaan muutoshankkeen vetäjän aikaisempiin kokemuksiin pohjautuen. Muutoshankkeen

vetäjästä siis riippuu se, onko käytössä jokin yleisesti käytössä oleva muutoshankkeen tueksi kehitetty viitekehys, vai käyttääkö hankejohtaja jotakin aikaisemmin käyttämäänsä ohjeistusta. Yrityksessä ei ole käytössä systemaattista tapaa tai viitekehystä johtaa sellaisia muutoshankkeita, jotka esimerkiksi syntyvät tarpeesta kehittää toimintatapoja tai tuoda uusia järjestelmiä eri organisaation osiin.

Niin, niin tota niin ne tavallaan sinne ne muutokset, missä on vaikkapa kuluttajaliiketoiminnassa me haetaan tota, tota niinku tosi vahvaa asiakasfokusta siihen tekemiseen, niin se on semmonen niin kun asteittain tapahtuva muutos niin siinä ei ehkä oo mitään tiettyä viitekehystä vaan se on sitä oppimista. (HR)

Mä en ehkä suoraan osaa niinku nimetä, et se olisi juuri tämä tai tätä noudatetaan tai niinku et just että johonkin teoreettiseen viitekehukseen pohjautuu, koska musta tuntuu että siitä varmasti on, mutta voi olla ehkä useamman tämmösen viitekehysten sekoitus, et jokainen vähän siinä hankkeessa olija tai muutoksen tekijä on saattanu, että Hei mulla on vähän tämmöstä mallia ja tulee vähän projektin johtamisen puolelta tai tulee talouden puolelta, niin siellä on vähän jokaisella ehkä semmosta omanlaistaan viitekehystä. (HR)

Haastateltavien näkemysten mukaan tärkeitä ovat hyvä, perinpohjainen suunnittelu sekä johdon sitouttaminen. Nämä kaksi asiaa koettiin jopa merkityksellisemmiksi kuin viitekehysten käyttäminen muutoshankkeessa. Johdon sitoutuneisuus ja osallistuminen läpi koko hankkeen nähtiin onnistumisen tärkeimpänä elementtinä. Johdon osallistuminen aktiivisesti läpi koko hankkeen antaa hankkeelle vaikuttavuutta ja valtuuttaa hankejohdon tekemään myös sellaisia päätöksiä, mitä ei päivittäisjohtamisessa useinkaan käsitellä. Kun hankkeella on johdon tuki, koetaan että organisaation kyky ja halukkuus ottaa muutokset osaksi päivittäistä toimintaa madaltuu ja muutosvastarinta organisaatiossa vähenee.

Ihan vakavissaan siellä on muutama elementti, että silloin kun me lähdetään tekemään aidosti niin kun muutosta, joka on merkittävä niin kun suhteessa sen operaation kokoon, niin se täytyy lähteä niinku ylimmästä johdosta ja tää niinku empowerment ei yksinkertaisesti toimi. Ettei esimerkiksi voida niinku lattialta tehdä mitään toiminnallista isoa muutosta, vaan sen tilauksen pitää lähteä mandaatilla, niin korkealta, tavallaan omistajatahoja edustavilta tahoilta. Ja se on yks niin kuin merkittävä hyvässä ja pahassa oleva elementti. Oikeastaan tärkein

elementti koko sen muutoshankkeen niin kun starttaamisessa, läpiviemisessä ja paketoinnissa on se ylimmän johdon mandaatti ja tuki. (J)

Ja, ja tuota, Öö et tuota kyllä ne yleensä ne missä niinku hyödyt toteutuu, niin kyllä ne omistajat yleensä on jaksanut siellä niinku olla se lähtöluvan jälkeenkin niinku draivaamassa eteenpäin ja omistamassa sitä hommaa oikeesti. Puske-  
massa sitä eteenpäin, koska muutoshan niin kun se vaatii pitkäjänteistä duunii ja tavoitteellista puskemista ja edestä niin kuin linjan näyttämistä ja sinne me-  
nemistä. (J)

Haastateltavat tunnustivat kohdeyrityksessä käytössä olevaa BCM-mallia (Business Change Management) ja sitä hyödynnetään jonkin verran. BCM-osaamista käytetään sel-  
laisissa hankkeissa, missä fokuksessa ovat laajamittaiset IT-järjestelmät ja niihin kohdis-  
tavat muutokset. Usein myös yrityksen IT-osastolla on merkittävä rooli näissä muutos-  
hankkeissa. Lisäksi muutoshankkeille oli tunnusomaista se, että ne ovat liiketoiminnalli-  
sesti ja strategisesti merkittäviä hankkeita yrityksen tai organisaation kannalta.

Ja, ja tuota jos siinä niin kun se omistaja muutosjohtamiseen tarvii todennäköi-  
sesti, tuota niin muutoksen niinku käytännön tekemiseen niin kun apua, niin sit  
se on niinku BCM manager mikä oli se, että tuota niin, tavallaan sinne yhteis-  
työhön sen program managerin ja sen, ja sen niin kuin projektin omistajankin  
kanssa. (J)

Et sit meillä on business change management. Asia missä on ainakin jonkun ver-  
ran panostettu ja siihen company IT:ssä löytyy, onks niitä nyt kaksi henkilöä sillä  
roolilla, et ne niinku keskittyy puhtaasti isompien hankkeiden niinku liiketoimin-  
tamuutosten tunnistamiseen ja viestintään ja koordinointiin. (J)

Mut sit kun on nää, nää tämmöset ehkä, ehkä, ne on niinku aika paljon tietojär-  
jestelmävetoiset hankkeet ja projektit, niin niissähan me käytetään sitä business  
change managementtia, BCM-lähestymistapaa, joka, joka on sitten rakennettu  
itse varmasti useasta eri näkökulmasta ja se oli siinäkin ohjenuora, siinä 365-  
projektissa, se oli se business change management, niinku yhtenä. Mut siinä on  
tavallaan se, niinku hyvä puoli, et se on systemaattinen ja järjestelmällinen, mut  
se aika paljon keskittyy siihen, jo tiedettyjen asioiden viestintään, semmonen  
niinku malli. (HR)

Kohdeyrityksessä on käytössä muutoksen suunnittelun malli (musu). Se on kohdeyrityk-  
sessä kehitetty viitekehys, joka antaa toimintamallit erilaisille henkilöstöön liittyville  
muutoksille henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Malli huomioi erityisesti

lainsäädännölliset aspektit, joita liittyy henkilöstöjohtamiseen ja yhteistoimintaneuvotteluihin. Tämä nimenomainen muutoksensuunnittelun prosessi on HR-lähtöinen ja sen toteuttamisesta vastaa HR-henkilö.

Jos mietitään HR:ää niinku paljon näitä henkilöstöhallintoon liittyviä muutoksia ja hankkeita niin siellä tietysti kaikki lainsäädäntö jo määrittelee. Elikkä puhutaan sitten vaikka työsopimuslaista tai yhteistoimintalaista tai muista, niin siellä on omat viitekehysensä. (CM)

Toisaalta sit jos mietitään HR:ää niinku paljon näitä henkilöstöhallintoon liittyviä muutoksia ja hankkeita niin siellä tietysti kaikki lainsäädäntö jo määrittelee. Elikkä puhutaan sitten vaikka työsopimuslaista tai yhteistoimintalaista tai muista, niin siellä on omat viitekehysensä. (HR)

### 5.3 Muutoshankkeen roolit

Haastatteluissa tuli ilmi, että muutoshankkeessa ei varsinaisia viitekehyksiä koeta tarpeelliseksi, mutta on olennaista, että hankkeissa on tietyt roolit ja vastuut jotka tulee hoitaa osana muutoshanketta. Muutoshankkeessa tarvittavia rooleja nimettiin laajasti. Haastateltavat nostivat esiin muun muassa hankkeen omistajan, liiketoiminnan edustajan sekä ohjausryhmän roolit. Nämä roolit koettiin tärkeiksi sellaisissa hankkeissa, missä tarve muutoshankkeen käynnistämiseksi lähtee liiketoiminnan tarpeesta, eikä suoraan liity esimerkiksi organisaatiomuutoksiin. Yrityksen HR-painotteisissa muutoshankkeissa taas korostuivat lainsäädännön asettamat roolit, kuten henkilöstön edustus, HR sekä työnantajan edustajat. Näiden lisäksi esiin tulivat projekti- tai hankepääällikön roolit ja erilaiset asiantuntijaroolit, joita tarvitaan tuottamaan sisältö varsinaiseen muutokseen.

Mut mitä siellä pitäisi olla, niin varmaan se pitäis olla omistaja kaikella, ja ohjaus siinä kehittämisessä. Onko se sitte tota niin se omistaja ehkä yhdessä tuota niin sen toteutustekemisen tahon kanssa. Voi olla, joku linja, kehitys ohjaus johtoryhmä tai mikä onkin, projekteissahan sen pitäisi olla ohjausryhmä, ja, ja tuota joka tapauksessa se ohjaustaso pitäisi olla organisoitu meillä, omistaja plus ohjaus, sitten meillä pitäis olla eri toteutusmalleja niin kun riippumatta niiden toteutus-layer ja jonkun pitäisi olla myös niin kun varmaan liidauvastuussa siitä. On se sitten PO, PO+TPO, projektipääällikkö ja niin poispäin. Niin, niin se taho

sieltä pitäisi löytyä. Sit, että mitä niin ku siellä niin ku asiantuntijarooleja siellä projektitiimissä on, niin sehän riippuu projektista. (J)

Kyllähän siellä niinku sinänsä niinku löytää tietyt roolit, mutta tähän meidän muutostekeminen on hirveesti sen muutoshankkeen johtajan näköinen. Jos näin voisi sanoa. Et niin kuin riippuen siitä, että kuka sitä, tietysti miten iso muutos se on. Just et puhutaanko jostain tuotannollisista vai muutoksensuunnittelusta vai jostain pienemmästä vielä tai jostain siltä väliltä, mut sitten justiin sitä kuka sitä hanketta niin kun vetää? Onks se joku projektijohtaja vai joku liiketoimintajohtaja vai vaan niinku mikä se on, niin sitten määrittelee aika paljon, että esimerkiksi vaikka jos mä otan nyt ihan niinku musu-prosessin tai musu-muutoksen YT:n siinä, niin kyllähän siellä selkeästi siellä on henkilöstön edustajat ja siellä on niinku HR:n edustaja, siinä on liiketoiminnan edustaja, siellä on monesti projektipäällikkö koordinoimassa sitä ja sitten siellä on työryhmien vetäjät. (HR)

Organisaation johdon osallistuminen muutoshankkeisiin on tärkeää. Erityisesti liiketoiminnan ja liiketoimintajohdon osallistumisen koettiin olevan edellytys sille, että muutoshanketta kannattaa perustaa. Jos liiketoimintajohto ei sitoudu hankkeeseen, muutoshankkeen mahdollisuudet onnistumiseen voivat heikentyä ja tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta. Haastatteluissa tuli ilmi se, että johdon osallistaminen muutoshankkeeseen tulee tapahtua usealla eri tavalla, esimerkiksi ohjausryhmäkäytänteiden, viestinnän ja sponsoroinnin kautta. Näin muutokselle saadaan riittävää painoarvoa läpi koko organisaation. Muutoshankkeiden ohjausryhmän edustus on haastateltujen mukaan usein koottu niistä liiketoiminnoista ja liiketoimintayksiköistä, joita muutoshanke erityisesti koskettaa. Muutoshankkeen ohjausryhmän tehtävänä on varmistaa hankkeen oikea suunta, auttaa muutoshankkeen johtoa hankkeen menestyksekkäässä läpiviennissä ja poistaa muutoksen tieltä mahdollisia esteitä. Ohjausryhmän tehtävänä on toimia ikään kuin muutoksen mahdollistajana, vaikka aktiivista operatiivisen tason roolia heillä ei hankkeessa olisikaan. Lisäksi ohjausryhmän tulee ymmärtää muutoshankkeen taustat, visio ja strategia toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla.

No omistajan roolin, se on se tärkeä, ehdottoman tärkeä elikkä se varsinainen liidershippi, se ylin leadershippi. Sitten ohjausryhmä, pitää koostua oikeista henkilöistä, koska ne tekee sitä samaa sponsorointia ja muutosjohtajuutta tai heidän tulisi tehdä sitä ihan samalla tavalla. Ää, toki sillä teknisenpuolen, jos se on niinku, no se riippuu tietysti, että tehdäänkö teknistä muutosta vai tehdäänkö pelkkää kulttuurinmuutosta, mut jos siellä on niinku teknisen puolen muutoskin

niin tietenkin siellä pitää olla, se, sen vetäjä. On se sitten projektipäällikkö, hankepäällikkö tai mikä tahansa niinku. (CM)

Varmaan tota keskeiset roolit on omistaja ja tuota ja kyllähän se omistaja on sieltä ehkä mikä sen suuremman hyödyn saa, niin, niin, niin sieltä pitäis olla omistaja, joka on komittoitunut ja seisoo etulinjassa. Sit me tarvitaan ammattilainen. Tota niin, asiantuntijarooli, kuka johtaa sitä muutosprogrammia? (J)

Toinen haastatteluissa korostunut rooli on hanke- tai projektipäällikön rooli. Haastateltavat kokivat roolin olevan avain siihen, että muutoshankkeen eri osapuolet sekä muu organisaatio ovat tietoisia muutoshankkeesta ja sen edistymisestä. Hankepäälliköllä on vastuu siitä, että muutoshanke on looginen kokonaisuus riittävine resursseineen. Lisäksi hankepäällikkö vastaa myös siitä, että ajallisesti hankkeen eri osa-alueet on ajallisesti synkronoitu keskenään, jotta resurssien mahdollinen odotusaika ja siitä aiheutuva resurssien hukka olisi minimaalinen.

Aina lähdetään siitä tosiaan, että etsitään se projektipäällikkö, joka niinku pitäisi kaikki langat käsissä ja tota välillä tuntuu, että sekin koetaan, että se on liian haastava rooli yhdelle ihmiselle, että sen pitäis niinku olla joko superihminen, että se pystyy jonkun tosi ison kokonaisuuden kaikki langat pitämään käsissä, mut se on yleensä millä lähdetään, että se projektipäällikkö vastaa kaikesta. (J)

Jos IT-muutoshankkeista puhutaan, kun mä oon sieltä, niin niin aina sitä tehdään liiketoiminnalle, että tuota omistajuus pitäisi olla liiketoiminnalla ja sieltä tarvittavat asiantuntijat, jotka joilla tuota on ne liiketoimintamittaritkin, tavoitteetkin, että mitä ollaan siinä muutoksessa yrittämässä saavuttaa, että tuota liiketoiminta on siinä ydinroolissa. (J)

Haastateltavat toivovat hanke- tai projektipäällikön rooliin sisäistä resurssia ulkoisen konsultin sijaan. Sisäisen, oman resurssin käytöllä voidaan paremmin varmistua siitä, että hankkeen johtajalla on riittävä ymmärrys vaadittavasta muutoksesta. Hankkeen onnistumista edistävät myös hankepäällikön omat intressit.

Että siinä niinku opittiin se, että niinku tämmöisessä projektipäälliköksi tarvitaan semmonen joka on niinku hyvin oikeesti kokenut, tehnyt tommosia muutoksia aiemminkin ja pystyisi niinku ottaa tuota huomioon asioita, mitä pitäis nyt taas tuota miettiä etukäteen ja laittaa kuntoon. (J)

Elikkä sulla on joku päteväytyynyt muutosjohtaja, joka käytännössä omistaa sen tekemisen ja sä maksat konsultin palkkaa sille, niin se on jo pitkälti game over. Se tarkoittaa sitä, että sä et itse kykene, sitä muutosta johtamaan ja sä et ite kykene sitä myöskään sisäistämään, kun sä et vaan niinku asiakas puolella siellä, odotat et joku tulee kertomaan oikeat vastaukset. (J)

Muutoshankkeissa on myös muita rooleja, jotka ovat tunnusomaisia organisaation muutoshankkeille. Asiantuntijoiden osallistuminen jo muutoshankkeen alussa on olennaista. Asiantuntijoiden osallistamisella varmistetaan riittävä asiantuntemus tunnistaa ne asiat, jotka muutoksen kannalta ovat olennaisia. Asiantuntijat rakentavat varsinaisen muutoksen sisällön ja suunnittelevat kuinka muutos tulisi toteuttaa, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Tämän lisäksi asiantuntijoiden osallistamisen koettiin vähentävän organisaatioissa mahdollisesti esiintyvää muutosvastarintaa. On hyvä huomata, että eri alojen asiantuntijoiden tarve voi vaihdella muutoshankkeessa myös sen mukaan, missä vaiheessa varsinainen muutoshanke on. Ne haastateltavat, joilla on kokemusta laajoista ja vaikutuksiltaan moniulotteisista muutoshankkeista, näkivät BCM-roolin olennaisena läpi koko muutoshankkeen. BCM:n tehtävänä on auttaa muutoshankkeen johtoa huomioimaan muutoshankkeissa tarvittavat toimenpiteet ja tunnistamaan kullekin sidosryhmälle vaadittavat aktiviteetit.

#### 5.4 HR:n rooli yrityksessä

HR:n roolin koetaan olevan ennen kaikkea hallinnon osaaja, henkilöstöhallinnon prosessien ja henkilöstösidonnaisten lakiasioiden sekä säädösten asiantuntija. Tämä rooli tulee ensisijaisesti näkyviin silloin, kun tarvitaan neuvoja sekä ohjeistusta vaikeissa henkilöstöhallintoon liittyvissä tilanteissa, joissa lakien ja säännösten tarkka tuntemus ja noudattaminen on tärkeää.

Haastatellut johtajat kokivat hieman negatiivisena sen, että HR:n rooli on erityisesti lainsäädännön ja henkilöstöprosessien asiantuntija. Haastatellut johtajat kokivat HR:n



olevan ulkopuolinen ja ulkoistavan itsensä haasteellisista asioista, vaikka parannusta tähän on jonkin verran tullutkin.

Aiemmin oli ehkä liian taustalla, ehkä siellä on resursointipulaa, ehkä ne on palkannut sinne paljon vahvistusta HR:ään nyt tää nyt tuntuu et sit niillä on aika osallistuikin enemmän nyt niinku toiminnan kehittämiseen niin kuin suoraan, ehkä aiemmin ne oli sitten enemmän vaan siellä niinkun taustalla koordinoimassa jotain kehityskeskusteluja ja tota jotain yhteisiä koulutuksia ja muuta, mut nyt se on enemmän sitä, et ne on niinku tukemassa päivittäistä johtamista ja tuota ja rekrytointeja, esimerkiksi mitä me tehdään tästä lähtee paljon niitä mun mielestä nyt on ihan niinku vahvempi rooli, mikä on hyvä. (J)

Välillä tuntuu, että ne niinku ulkoistaa itsensä kaikesta ikävistä asioista, että tuota puhutaan vaikka sitten säästöistä ja niiden mukaisesta tekemisestä ja miten se vaikuttaa vaikka koulutukseen sun muihin tai lomien pitämiseen niin, niin, ehkä ne välillä ulkoistaa itsensä myös liikaa tästä. (J)

Mulle se näyttäytyy, voi olla et se on eri tavoin eri puolilla taloo, mut mulla ja mulla on sellainen käsitys mun on käytännön työn kannalta niin HR on niinkun ne auttaa silloin kun mä pyydän ja usein se on tänne hr- perinteinen, tekninen kysymys tai asia. Lomiin tai järjestelyihin liittyen tai voidaan jatkaa määräaikaista sopimusta joltain henkilöitä vai eikö voida jatkaa ja sellasta niinku HR-tekniä asiaa. (J)

HR:n halutaan olevan tekemisessään varsin proaktiivinen. Haastatteluissa tuli toisaalta esiin myös se, että ollakseen proaktiivinen tulisi HR:n aktiivisesti osallistua organisaation päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Tällöin HR:llä olisi selkeä ymmärrys organisaation nykytilasta. Haastatellut johtajat totesivat proaktiivisuuden ja läheisen yhteistyön olevan tärkeitä HR:n toimiessa organisaation kehittäjän roolissa.

Kyllä mä näen sen aika tärkeänä, mutta aika tukevana, mutta siis niinku, että se tukee. Sieltä saa tukea, mutta en näe sitä hirveän aktiivisena ajurina. Se on enemmän sellainen, tarvitsetko apua HR:ään liittyvissä asioissa, saat tukea, mutta en näe että HR aktiivisesti on muuttamassa aktiivisesti malleja ja tapoja, miettimässä asioita, vaikka jos vaan puhutaan ihan niinku kompetenssi-asioista että ihan kaikilla tietotyöntekijöillä lähtökohtaisesti. (J)

Nyt kun mä aattelen niin meillähän on meidän omassakin johtoryhmässä on HR:n edustajat, N.N. on meillä, ja tota niin sehän on niinku hän käy läpi sitä aika hallinnollista asiaa. Mikä on lomasuunnittelu, suositaanko niinku

lomarahavapaiden vaihtamisesta vapaaksi. Pitääkö tehdä jotain erityisjärjestelyistä lomiin liittyen, tulee työsuhde polkupyörä työsuhde-etu, autoetu päivittyä niin hyvin hallinnollinen se rooli, että HR kertoo niistä, updateaa HR- asioista. (J)

Niin kuin kuinka HR-menetelmin voidaan menetellä, parantaaksemme niinku lopputulemaa. Mulle se näyttäytyy, voi olla et se on eri tavoin eri puolilla taloo, mut mulla ja mulla on sellainen käsitys mun on käytännön työn kannalta niin HR on niinkun ne auttaa sillon kun mä pyydän ja usein se on tänne hr- perinteinen, tekninen kysymys tai asia. Lomiin tai järjestelyihin liittyen tai voidaan jatkaa määräaikaista sopimusta joltain henkilöitä vai eikö voida jatkaa ja sellasta niinku HR-teknistä asiaa.

Strategisena kumppanina HR:llä on merkittävä rooli. HR:n koettiin olevan luonnollinen osa liiketoiminnan johtoryhmää. Haastatellut HR-ammattilaiset kokivat olevansa aidosti osallisena liiketoiminnan johtoryhmissä. Johtoryhmän jäsenenä heidän asiantuntemustaan käytetään laajasti osaamisen kehittämiseen sekä konsultoimaan erilaisessa henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa erityisesti prosessien ja lain asiantuntijana. Tämä luo edellytyksiä toimia johdon ja työntekijöiden välissä eräänlaisena tulkkina. Johdon tulkkina toimiminen auttaa organisaation työntekijöitä ymmärtämään paremmin liiketoimintajohdon päätöksentekoa, ja se myös luo organisaatiossa avoimuutta ja edistää työntekijöiden ja johdon välistä dialogia. Esimiesten tukeminen päivittäisjohtamisessa vahvistaisi HR:n roolia yleisesti ja strategisena kumppanina organisaatiossa. Haastateltavat tunnustivat myös sen tosiseikan, että nämä roolit ovat hyvin henkilösidonnaisia eikä yhtenäistä käytäntöä eri liiketoimintayksiköiden HR-asiantuntijoiden kesken ole.

Mä en ajatellut sitä silleen, että mä ajattelin että sen pitäisi olla jo, niin kun jokin päiväisessä niin sanotusti elämässä tai joka viikkoisessa. Että ei puhuta mistään muutoshankkeesta, vaikka ei oo päälläkään mitään muutoshanketta, vaan koska mä koen, että se muutoshan on jatkuvaa. Eihän me olla yhtään, ei voi enää tätä hankkeena. Must tuntuu, et meillä ollaan kokoa ajan muutoshankkeessa niin sanotusti. Niin se, että se, on vähän sellaisien, no just toi agentti on hyvä sana. Että se vähän sompailisi siellä ja saattaisi tulla teidän niinku johonkin vaikka, vaikka teille nyt, ei oo sellaisia. (J)

HR:ssä työskentelevät kokevat, että heidän työtään arvostetaan suuresti ja heidät otetaan yksiköstä riippumatta kiinteäksi osaksi yksikön toimintaa. Haastatellut HR:n

edustajat näkevät olevansa liiketoimintajohdon strateginen kumppani eri liiketoimintayksiköissä ja niiden johtoryhmissä.

No tietysti niinku kun meidän yksiköt on jo hyvin erilaisia, et niinku mun mielestä sekä HY, tuotanto, yritysasiakkaat, hallinto, niin mun mielestä niissä jokaisessa HR:n rooli on varmaan niinku jollakin lailla vähän erilainen, koska ne yksiköt on niin erilaisia. Mut mun mielestä joka yksikössä niinku tiedostetaan ja arvostetaan ja HR on niin kuin hyvin vahvasti tiivis osa sitä liiketoiminnan tekemistä ja kehittämistä. (HR)

Se on ihan mielenkiintoinen kysymys, mutta kyllähän se selkeesti niinku tavallaan olisi mennyt näin niinku meidän omasta kokemuksesta se on niinku semmonen strateginen kumppani, että et ollaan niinku tärkeesti keskustelussa mukana ja lähtee siitä, että täällä nähdään tää ihmisten ja ihmisten hyvinvoinnin merkitys niinku ihan semmosia itseisarvona sinällään ja tietysti sitten niinku hyvinvoivalle liiketoiminnalle, että et meidän porukka voi niinku hyvin ja oppii ja voi kehittyä ja ett meillä oikeanlaisia osaajia ja näin ja siinä mielessä se tarkoittaa että HR on tukemassa.

”Selkeesti niinku tavallaan olisi mennyt näin niinku meidän omasta kokemuksesta se on niinku semmonen strateginen kumppani, että et ollaan niinku tärkeesti keskustelussa mukana.” (HR)

Täällä on niinku HR hyvä arvostus, et me ei olla sellasia, et ne se HR pyörittää ne lomat ja palkat ja se on semmonen hallinnollinen siellä ja sitten kun meidän täytyy kysyä, että miten me työsopimus tehdään niin me otetaan HR:ään yhteyttä et niinku jotenkin, että on niinku hirmu niinku Business HR:llä niin kuin hirmu hyvä olla siellä johtoryhmissä mun mielestä, et sitä arvostetaan sitä osaamista ja sitä asiantuntijuutta. (HR)

## 5.5 HR muutoshankkeessa

Haastatteluissa selvisi, että HR:n rooli koetaan varsin vähäiseksi liiketoimintalähtöisissä muutoshankkeissa, jopa vieraaksi. On kuitenkin huomattava se, että HR:n oman muutoksen suunnittelun viitekehyksen (musu) osalta vastaukset ovat päinvastaiset. Näissä muutoshankkeissa HR:n rooli on selkeä. Heidät nähtiin erityisesti hankkeen vetäjän roolissa, lainsäädännön ja säädösten asiantuntijana sekä työnantajan edustajan rooleissa.

HR-vetoisissa just esimerkiksi nämä musut, niin kyllähän se niissä toteutuu hirveen hyvin, mutta sitten taas just niinku ehkä semmoisissa liiketoiminta- tai järjestelmähanke, muissa yllättävissä muutoksissa, mitkä tulee jonkun yritystoston kautta tänne, niissäkin nyt kohtalaisesti, kun sillä monesti on et joku porukka tulee sisälle. Hei tähän tuli HR:ä, mut kaikissa semmosissa hankkeissa, missä ei luonnollisesti ajatella, että HR:ä tai talous olisi mukana, niin eihän se juurikaan toteudu. Että sitten ne on semmosia pistemäisiä, apua, me huomattiin, pitäköhän tai hei nyt, joku sanoi että tää ois pitänyt tehdä, auttakaa, niin sitten tottakai, se silloinkin on ihan niin hyvä, että edes silloin, mutta silloin monesti on jo housussa ja se on sitten vähän sitä pyykin pesemistä enemmän ja sitten siinä vaiheessa. (HR)

No varmaan just, no näistä kahdesta, siinäkin on nämä kaksi roolia. Tässä on se Business HR eli sun pitää oikeesti kattoo sopimuksellisesti, että mitä oikeesti voidaan tehdä ja koska siellähän pitää tosi tarkasti miten se miten sä siirtelet ihmisiä ja sekin kun me siirrettiin, niinku kun te ja tein tämän meidän muutoksen silloin niin mun piti käydä luottamusmiesten kanssa keskustelut ja kaikki näin, että se meni ja pitää mennä aivan by the book, kun sä teet mitään isoja muutoksia. Eli se on tosi tärkeä, semmonen niinku tuki siinä ja sit mut sitten se toinen ois niinku tosi tärkeä että sulla olisi se HR-development. (J)

Eliikkä funny thing is, niin meillä ei ole ollut kertaakaan HR:n edustusta, ei missään forumissa. Me puhutaan ns. tästä programmista. Joka on itse asiassa vähän hämmäntävää. Näin kun alkaa jälkikäteen miettiä. Mä en ole varma, olenko koskaan tullut ajatelleeksi sitä ennen tätä sun graduhaastattelua. (J)

HR-vetoisten muutostenhankkeiden (musu) sijaan liiketoimintalähtöisissä muutoshankkeissa haastateltavat kokivat HR:n roolin olemattomaksi. Yksi HR:n edustajista totesi, heidän olevan mukana vain silloin, kun työntekijäpuoli nostaa esiin sen, että organisaatiossa työskentelevien toimenkuva muuttuu oleellisesti. Jos työntekijän rooli organisaatiossa muuttuu riittävästi yhteistoimintalaki velvoittaa käynnistämään yhteistoimintaneuvottelut muutoksen toteuttamiseksi. Näissä neuvotteluissa käytetään jo aikaisemmin mainittua muutoksen suunnittelun prosessia (musu), jossa roolit ja vastuut on määritelty hyvin tarkkaan.

Kyllä siis ne on silleen selkeä mielestä vastuu, että HR tulee mukaan, jos se koskee niin kuin henkilöstöä se muutos, niin silloin ne tulee aina mukaan siihen tota. Koska siihen liittyy kaikkee työlainsäädännöllisiä juttuja, niin niin tota se edustaa niinku sitä osaa, että kaikki tulee tehtyä lain mukaisesti ja tota hyviä käytänteitä noudattaen, ettei mitään tota et pystyy työtyytyväisyys korkeana ja tota

kuunnellaan ja mietitään henkilöstön parasta. Mut sitten, jos vaikka joku IT-hanke, niin eihän ne niissä oo mukana ikinä, HR. Ainoa tässä tuota HR-järjestelmä uudistuksesta siinä ne oli kyllä mukana vahvasti.

Vaihtelevasti, jos näin positiivisesti tämän asian ilmaisee. Joissakin toteutuu ihan hiton hyvin joissakin, anteeksi vaan ranskani, niin h.....n huonosti. Tälleen pienenä kevennyksenä, mutta siis tuota litterointi paikallaan, mutta siis tuota et joo, et varmaan niinku niin sanotusti HR-vetoisissa just esimerkiksi nämä musut, niin kyllähän se niissä toteutuu hirveen hyvin, mutta sitten taas just niinku ehkä semmoisissa liiketoiminta- tai järjestelmähanke, muissa yllättävissä muutoksissa, mitkä tulee jonkun yritystoston kautta tänne, niissäkin nyt kohtalaisesti, kun sillä monesti on et joku porukka tulee sisälle: Hei tähän tuli HR:ä, mut kaikissa semmosissa hankkeissa, missä ei luonnollisesti ajatella että HR:ä tai talous olisi mukana, niin eihän se juurikaan toteudu. (HR)

Haastatteluissa yksi johtajista kertoi, että ei ollut aikaisemmin ajatellut HR-ammattilaisen hyödyntämistä muutoshankkeessa lainkaan, vaikka siitä voisi olla hyötyä erityisesti laajamittaisissa muutoshankkeissa. Johtajien ja muutoshallinnan asiantuntijan mielestä HR:llä tulisi olla substanssiosaamista HR-käytänteisiin, prosesseihin sekä lakeihin liittyen. Lisäksi HR:n toivotaan tukevan johtoa palkkiomallien ja kannustimien kehittämisessä.

Haastateltujen HR-ammattilaisten mielipiteet vaihtelivat suuresti ja myös erosivat osittain muiden haastateltujen näkemyksistä. Osa HR-ammattilaisista ei nähnyt HR:lle muutoshankkeissa muuta roolia kuin puhtaasti lainsäädännöllisen roolin, mikäli muutos on sellainen, että esimerkiksi toimenkuvia tulisi organisaatiossa tarkastella uudelleen. Riippumatta haastateltavan roolista, haastateltavista osa koki, että HR-ammattilaisella tulisi olla rooli muutoshankkeissa hyvinvoinnin edistäjänä, osaamisen tunnistajana sekä kehittäjänä, sekä ennen kaikkea muutoshankkeen johdon tukena osana ohjausryhmää ja jopa hankejohtoa. Tämän lisäksi HR-ammattilaiset kokivat, että muutoshankkeen vaiheesta riippuen heidän substanssiosaamistaan voitaisiin käyttää esimerkiksi muutosvastarinnan tunnistamiseen ja pienentämiseen. Toisaalta vastauksissa näkyi se, että osa HR:n edustajista koki nykyisen työmääränsä olevan jo niin suuri, että muutoshankkeisiin osallistuminen on mahdotonta ellei HR:n resursointia lisätä.

Niin kyllä se HR:n rooli on mun mielestä muutoksissa tuoda se, tietysti se substanssiosaaminen, oli se sitten niinku lainsäädäntömielessä tai prosessimielessä tai kun niin tuota niinku mun muutosagentti-mielessä, jos näin sanottais, että mut sitten myös ovat työnantajan edustaja niihin sidosryhmiin päin vahvasti. (HR)

No siinä jos alottaa siitä mususta ni siinä on nimenomaan se juridisen työn läpivieminen ja tukeminen ja sitten sen lisäksi erilainen, niinku, riippuen mususta et kuin paljon hr-päällikkö pystyy siihen omalla asiantuntemuksellaan antamaan... .. Ni tota ensisijainen, juridinen prosessi ja toissijainen semmonen oman asiantuntemuksen mukaan auttaminen siin muutoksessa auttaminen ja osallistuminen siin muutoksessa. Sit jos se on joku it-hanke-tyyppinen, eihän HR:lla lähtökohtaisesti ole niissä roolia paitsi jos se on it-hanke joka jollain lailla liittyy hr-prosesseihin. (HR)

HR-asiantuntijoita pidetään erityisesti ihmisasiantuntijoita, vaikka substanssiosaaminen on painottunut henkilöstökäytänteisiin ja lainsäädäntöön. Muutoshallinnan osalta HR:n nähdään olevan erityisen isossa roolissa silloin, kun kyseessä on YT-toimintaan verrattavat muutokset (musu). Myös HR-ammattilaiset kokivat roolinsa olevan merkittävä näissä muutoshankkeissa, mutta liiketoimintalähtöisissä hankkeissa merkittävää roolia ei ole. Samansuuntaisia vastauksia antoivat myös muut haastatteluihin osallistuneet. Osa haastateltavista koki, että HR:n rooli on joiltakin osin vielä varsin irrallaan päivittäisestä tekemisestä erityisesti muutoshankkeiden osalta.

Jotenkin on jäänyt aika kaukaiseksi kyllä. Se pitäisi kyllä tietysti olla lähempänä sitä lähempänä sitä niinku arkea, et joo, johtoryhmissä meillä on HR- edustus, mut se ei niinku riitä. Se on niinku aika heikosti se HR sit sieltä niinku käytännön puurtamisessa mukana. Pois lukien YT:t ja musut. (CM)

Se musu-prosessi on kyllä tosi hyvä sitte kaikki nää viestintä-asiat on taas jaettu niinku Business change management on siis otettu myös hyvin huomioon että tota se on kanssa mitä näissä aiemmista musuista on opittu, että viestinnän määrää ei voi niinku olla liikaa, että sitä pitää korostaa ja toivottaa mahdollisimman paljon koko se muutosprojektin ajan, että mikä tässä oikeasti muuttuu, koska usein toistamisen jälkeen. (J)

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia henkilöstöammattilaisen roolia yrityksessä ja muutoshankkeessa. Tutkimustulokset kerättiin kvalitatiivista tutkimustapaa hyödyntäen ja sen avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten muutosjohtamisen malleja hyödynnetään?
- Millainen HR:n rooli on yrityksessä tai organisaatiossa?
- Millainen on HR-ammattilaisen rooli muutoshankkeissa?

Tässä luvussa tuloksia analysoidaan tutkimuskysymysten kautta sekä verrataan teoriaa ja haastatteluissa koottua aineistoa keskenään. On hyvä huomioida se, että vaikka aikaisemmat teoriat eivät ohjanneet haastatteluita, tässä kappaleessa hyödynnetään abduktiivista päättelyä, kun teoriaa ja kerättyä aineistoa verrataan toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

### 6.1 Miten muutosjohtamisen malleja hyödynnetään?

Muutoksen onnistumisen takaamiseksi tulee muutosta johtaa, jotta muutoksessa suunnitellut asiat toteutuisivat mahdollisimman tehokkaasti ja mahdollisimman vähäisellä muutosvastarinnalla (Raineri, 2011, s. 268). Tehottomuus ja muutosvastarinta synnyttävät erilaisia hukan muotoja. Johtamiseen on kiinnitetty huomiota eri viitekehyksissä. Hankkeen johtaminen korostuu Kotterin ja McKinseyn muutosmalleissa vision ja strategian luomisessa (Hayes, 2018, s. 160; Whelan-Berry & Somerville, 2010, s. 178). Vision ja strategian luomisen ja ymmärtämisen lisäksi muutoshankkeen roolit koetaan tärkeäksi osaksi muutoksen johtamista (Galli, 2018, s. 131; Kotter, 1996, s. 57). Useat tutkijat korostavat johdon roolia hankkeissa (Appelbaum ja muut, 2012, s. 764–765; Dumas & Beinecke, 2018, s. 870; D. A. ; Nadler & Tushman, 1990, s. 80–81). Johdon rooli nähdään hankkeen edetessä useassa kohdassa tarpeellisena, jopa kriittisenä. Johto toimii hankkeen mahdollistajana, luo vision ja strategian, antaa hankkeelle tarvittavat resurssit ja

tukee hanketta hankkeen alusta aina hankkeen päätökseen saakka. Samoin hyvin oleellisena osana nähdään muutoshanketta varten perustettu hankejohto (Lycett ja muut., 2004, s. 291–292). Johto ja hankejohto korostuvat tutkituissa teorioissa, sillä muut muutoshankkeen jäsenet riippuvat usein siitä, millaisesta muutoshankkeesta on kyse. Muutoshankkeen jäsenet voivat tulla useasta eri organisaatiosta riippuen hankkeen laajuudesta ja vaikutuksesta yrityksen eri osiin.

Empiirisessä tutkimuksessa ilmeni, että kohdeyrityksellä ei ole käytössä viitekehystä tai muuta sovittua muutoksen johtamisen mallia. Muutoksella tulee siitä huolimatta olla selkeä struktuuri. Tämän struktuurin tulisi jokaisessa muutoshankkeessa olla mahdollisimman läpinäkyvä. Johtaminen on empirian mukaan yksi onnistumisen edellytyksistä. Lisäksi organisaation ylimmän johdon sekä muutoshankkeen omistajan tuki on tärkeää hankkeen onnistumisen kannalta. Vaikka varsinaista muutosjohtamisen tueksi kehitettyä viitekehystä kohdeyrityksellä ei olekaan käytössä, havainnot muutoshankkeen johtamisen osalta tukevat aikaisempia tutkimuksia. Tämän lisäksi teoriassa painotettu johtamisen tärkeys, vision ja strategian selkeä ja mahdollisimman läpinäkyvä kommunikointi nähtiin olennaisena osana johtamista myös tutkimustuloksissa.

## **6.2 Millainen HR:n rooli on yrityksessä tai organisaatiossa?**

HR:n rooli on moninainen ja usein se myös edelleen nähdään varsin perinteisenä hallinnollisena osana yrityksen toimintaa (Jolkkonen & Järnlström, 2014, s. 23; Ulrich ja muut, 2013, s. 464). Kuitenkin eri tutkijat toteavat HR:n roolin yrityksissä laajenevan ja HR:n merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Erityisesti HR nähdään osana liiketoimintaa, johdon kumppanina ja strategian kehittäjänä, resurssien ja osaamisen kasvattajana sekä organisaation hyvinvoinnin edistäjänä (Armstrong, 2010, s. 8–10; Ulrich ja muut, 2013, s. 463; Viitala, 2009, s. 20).

Kun haastatteluaineistoa tarkastellaan teorian kautta, voidaan todeta, että kohdeyrityksen nykytila vastaa osittain tutkijoiden käsitystä HR:n roolista yrityksessä. Erityisesti



kohdeyrityksessä HR:n perinteinen rooli oman alansa asiantuntijana, lain ja säädösten asiantuntijana sekä HR-prosessien tuntijana vastaa tutkijoiden näkemystä HR:n tehtävistä. Tutkijoiden näkemykset HR:n roolista strategisena kumppanina ja osaamisen kehittäjänä toteutuvat kohdeyrityksessä vaikka eri liiketoimintayksiköiden välillä HR:n toiminta eroaa jonkin verran. Haastatteluissa selkeästi tärkeimmiksi rooleiksi nousivat strategisen kumppanin ja perinteisen hallinnon roolit.

### **6.3 Millainen on HR-ammattilaisen rooli muutoshankkeissa?**

Tutkijat määrittelevät HR-ammattilaiselle useita rooleja muutoshankkeissa. HR-ammattilaiselta odotetaan muutoksessa ja muutoshankkeissa erityisesti kykyä kasvattaa organisaation jäsenten osaamista ja näin ollen valmistaa sekä organisaatio että siinä työskentelevät yksilöt kohtaamaan tuleva muutos entistä paremmin ja nopeammin. HR:ltä odotetaan kykyä tunnistaa eri muutoshankkeiden vaikutukset yksilöön ja muuttaa ne voimavarat osaamiseksi sekä ylläpitää muutosta organisaatiossa (Long ja muut, 2013, s. 2020; Ulrich, 2007, s. 190). Osaamisen kasvattamisen lisäksi sekä Maheswari & Vohra ja Ulrich (2015, s. 873; 2007, s. 197–198) toteavat HR:llä olevan selkeä rooli muutosvastarinnan vähentämisessä.

Kun kerättyä aineistoa verrataan teoriaan, voidaan todeta, että HR:n asiantuntemusta ei kohdeyrityksen muutoshankkeissa hyödynnetä aivan niin, miten se muutosjohtamisen teorioissa kuvataan. Kerätystä aineistosta ei noussut esiin HR:n rooli osaamisen kasvattajana saati muutosvastarinnan vähentäjänä. Haastatellut eivät nähneet HR:lle roolia muutoksen ylläpitäjänä tai vastuullisena muuta kuin siltä osin, mitä tulee yrityksen muutoksen suunnittelun prosessiin ja viitekehukseen (musu). Toisaalta haastateltavat nostivat esiin niitä elementtejä ja tehtäviä, joita HR:n vastuulle teoriassa ehdotetaan. Muutoshankkeissa heidät nähtiin oman alansa substanssiosaajina sekä lain ja säädösten asiantuntijoina. Näin ollen voitaneen todeta, että kohdeyrityksen osalta teoriassa esitetyt HR:n muutosjohtamisen roolit eivät toteudu kaikelta osin.

## 6.4 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia miten muutoksen johtamisen tueksi kehitettyjä viitekehyksiä hyödynnetään yrityksessä sekä selvittää mikä on HR:n rooli yrityksessä ja muutoshankkeissa. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä haastattelut ja tutkimus toteutettiin vain yhdessä yrityksessä. Muissa yrityksissä tai organisaatioissa suoritettavat vastaavat tutkimukset voivat tuottaa muita tuloksia riippuen siitä, miten muutoksen johtamista yrityksessä tai organisaatiossa on kehitetty ja millaisia käytänteitä yrityksissä on. On huomioitavaa, että haastatellut vastasivat omien kokemuksiensa ja näkemyksiensä pohjalta, joten haastatteluja voidaan pitää subjektiivisina. Kun haastattelut ovat subjektiivisia, ei tuloksia tule yleistää, vaan tarvitaan laajempaa otantaa tulosten yleistämiseksi.

Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä päätelmiä siitä, että HR:n rooli yrityksessä on sekä liiketoimintajohdon että HR:n näkemyksen mukaan vastaa suurelta osin odotuksia ja HR toimii aktiivisena liiketoiminnan kumppanina vaikka yksikkö- ja yksilökohtaista vaihtelua esiintyykin. Kuitenkin tutkimuksessa käy ilmi, että HR:n rooli erityisesti liiketoimintalähtöisessä muutoksessa on lähes olematon. HR:n osaamista voitaisiin selkeästi hyödyntää muutoshankkeissa muutoksen suunnittelussa, osaamisen tunnistamisessa sekä organisaation muutosviestinnän suunnittelussa osana hankkeen resursointia. Tämän lisäksi HR:n osaamista voitaisiin käyttää yleisesti yrityksen osaamisen kasvattamisen suunnittelussa ja organisaation sekä sidosryhmien tavoitteiden selkeyttämisessä. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi se, että HR:n resursointi on tällä hetkellä liian riittämätöntä, jotta HR voisi ottaa aktiivisempaa roolia muutoshankkeissa. Lisäksi tuloksista voidaan päätellä, että tietoisuutta erilaisista muutosjohtamisen viitekehyksistä tulisi laajentaa koko yrityksessä, mutta erityisesti muutoshankkeissa, liiketoimintajohdossa sekä HR:ssä. Muutosjohtamisen viitekehyksiin tutustumisen kautta yritys voisi kehittää omaa toimintaansa tukevan ohjeistuksen muutoshankkeiden johtamisen tueksi muutoshankkeiden johtoa varten. Tällöin muutoshankkeiden kautta tavoiteltavat hyödyt toteutuisivat entistä tehokkaammin ja laajamittaisemmin.

Jatkotutkimusehdotuksena tutkija kokee, että tutkimusjoukkoa voisi laajentaa kattaamaan suuremman määrän yrityksiä. Tutkimus tulisi suorittaa laadullisen tutkimuksen sijaan määrällisenä tutkimuksena. Näin otoskoko kasvaisi merkittävästi. Tutkijan näkemyksen mukaan jatkotutkimuksessa kannattaisi erityisesti keskittyä muutosjohtamisen viitekehysten käyttämisen tutkimiseen ja sen pohjalta luoda systemaattinen suunnitelma siitä, miten muutosjohtamisen viitekehysten avulla voidaan yritysten ja organisaatioiden muutosjohtamista kehittää entistä tehokkaammaksi.

## Lähteet

- Abdul-Fattah Alshaher, A. (2013). The McKinsey 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology* (Vol. 6). Noudettu 10.4.2021 osoitteesta [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35822315/Alshaher.pdf?1417678804=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTHE\\_MCKINSEY\\_7S\\_MODEL\\_FRAMEWORK\\_FOR\\_E\\_LE.pdf&Expires=1618064531&Signature=bkEioO0NH43KEpWh~2Bp2VPoCIHZeOsgu6vN88LGCO6sHW5Z2gdyVkZW-PAjw2lql8uug3RpLfaVr5Sr18PE5HYZae5wQc74RvXesqBpUypPo48Y1xa8~Mkba~bK61NQfF4xIRjOXK0J1DZ7LR8t5deg-JJGHZoK1fdw42ZPI6qQv6zVMIUJDfPdqVNIfBfMbUQKcvz~kNlp-SpuBvOfQ~D0OLLOszdl5MDrOxiMCLgj8FWLX3vSd4E6KVgt-fin63Bq7Vfs~dj5V6PGW4APvD4g~e6KL9EUiWFHFMSPFXkgf1roPCgZ5y42uWE6o3W0ycU6bJSBXdieh5fWZdLjAKJhg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35822315/Alshaher.pdf?1417678804=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTHE_MCKINSEY_7S_MODEL_FRAMEWORK_FOR_E_LE.pdf&Expires=1618064531&Signature=bkEioO0NH43KEpWh~2Bp2VPoCIHZeOsgu6vN88LGCO6sHW5Z2gdyVkZW-PAjw2lql8uug3RpLfaVr5Sr18PE5HYZae5wQc74RvXesqBpUypPo48Y1xa8~Mkba~bK61NQfF4xIRjOXK0J1DZ7LR8t5deg-JJGHZoK1fdw42ZPI6qQv6zVMIUJDfPdqVNIfBfMbUQKcvz~kNlp-SpuBvOfQ~D0OLLOszdl5MDrOxiMCLgj8FWLX3vSd4E6KVgt-fin63Bq7Vfs~dj5V6PGW4APvD4g~e6KL9EUiWFHFMSPFXkgf1roPCgZ5y42uWE6o3W0ycU6bJSBXdieh5fWZdLjAKJhg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109–127. <https://doi.org/10.1080/14697010903549465>
- Altig, D., Baker, S., Barrero, J. M., Bloom, N., Bunn, P., Chen, S., Davis, S. J., Leather, J., Meyer, B., Mihaylov, E., Mizen, P., Parker, N., Renault, T., Smietanka, P., & Thwaites, G. (2020). Economic uncertainty before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Economics*, 191. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104274>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. In *Journal of Management Development* 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2019). Organizational Change: Perspectives From Human Resource Management. *Journal of Change Management*, 19(3), 201–219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>

- Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. In *Journal of Organizational Change Management* 26(4), 748–764. <https://doi.org/10.1108/JOCM-Feb-2011-0014>
- Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee Resistance To Organizational Change. In *International Journal of Management & Information Systems-Second Quarter* 17(2), Noudettu 25.4.2021 osoitteesta <http://www.cluteinstitute.com/>
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G., & Muntaner, C. (2014). Precarious employment: Understanding an emerging social determinant of health. *Annual Review of Public Health*, 35, 229–253. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032013-182500>
- Budwar, P. S., Vrma, A., Katon, A. A., Narayan, D., (2009). The Role of HR in Cross-Border Mergers and Acquisitions: The Case of Indian Pharmaceutical Firms. *Multinational Business Review*, 17(2), 89–110. <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/1525383X200900011/full/html>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin’s Three-Step Model of Change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Davidson, M. C. G., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, present and the future. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516. <https://doi.org/10.1108/095961111111130001>
- Dievernich, F. E. P. (2015). The Rediscovery of the Human Being and the Future of Change Management. In *Change Management and the Human Factor*. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-07434-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07434-4_2)

- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867–876.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>
- Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S. S., Stahl, G. K., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2010). Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations. *Human Resource Management*, 49(1), 45–66.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20333>
- Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132.  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Gupta, P. (2011). Leading Innovation Change-The Kotter Way. Noudettu 25.4.2021 osoitteesta [https://www.researchgate.net/profile/Praveen-Gupta-17/publication/275461399\\_Leading\\_Innovation\\_Change\\_-\\_The\\_Kotter\\_Way/links/55aa771b08aea99467240eb1/Leading-Innovation-Change-The-Kotter-Way.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Praveen-Gupta-17/publication/275461399_Leading_Innovation_Change_-_The_Kotter_Way/links/55aa771b08aea99467240eb1/Leading-Innovation-Change-The-Kotter-Way.pdf)
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino Oy
- Hong, P. C., Kallarakal, T. K., Moina, M., & Hopkins, M. (2019). Managing change, growth and transformation: Case studies of organizations in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 38(4), 298–311.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2018-0011>
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>
- Jolkkonen, K., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Julkaisussa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. 21–41.
- Jurevicius, O. (2013). McKinsey 7s Model. Noudettu 10.4.2021 osoitteesta <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset mentetelmät kauppatieteissä. *Vastapaino*.

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Legris, P., & Colletette, P. (2006). A roadmap for IT Project Implementation. *Project Management Journal*, 37(5), 64–75. <https://doi.org/https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/875697280603700507>
- Liebowitz, J. (2010). The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4). Noudettu 26.4.2021 osoitteesta [www.ccse-net.org/jsd](http://www.ccse-net.org/jsd)
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. In *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019–2033. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>
- Lowstedt, J. (1993). Organizing frameworks in emerging organizations: A cognitive approach to the analysis of change. *Human Relations*, 46(4). Noudettu 17.7.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/organizing-frameworks-emerging-organizations/docview/231457026/se-2?accountid=14797>
- Lycett, M., Rassau, A., & Danson, J. (2004). Programme management: A critical review. *International Journal of Project Management*, 22(4), 289–299. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.06.001>
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>
- Martinsuo, M., & Hoverfält, P. (2018). Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context. *International Journal of Project Management*, 36(1), 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.018>
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3) 56–63. Noudettu 21.4.2021 osoitteesta

- <https://www.proquest.com/scholarly-journals/using-resistance-build-support-change/docview/219129850/se-2?accountid=14797>
- Mehta, S., Maheshwari, G. C., & Sharma, S. K. (2014). Role of Leadership in leading Successful Change: An Empirical Study, *The Journal Contemporary Management Research* 8(2) 1–22. Noudettu 23.4.2021 osoitteesta [https://www.researchgate.net/profile/Suryakant-Sharma/publication/344889486\\_ROLE\\_OF\\_LEADERSHIP\\_IN\\_LEADING\\_SUCCESSFUL\\_CHANGE\\_AN\\_EMPIRICAL\\_STUDY/links/5f97002fa6fdccfd7b7fe10c/ROLE-OF-LEADERSHIP-IN-LEADING-SUCCESSFUL-CHANGE-AN-EMPIRICAL-STUDY.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Suryakant-Sharma/publication/344889486_ROLE_OF_LEADERSHIP_IN_LEADING_SUCCESSFUL_CHANGE_AN_EMPIRICAL_STUDY/links/5f97002fa6fdccfd7b7fe10c/ROLE-OF-LEADERSHIP-IN-LEADING-SUCCESSFUL-CHANGE-AN-EMPIRICAL-STUDY.pdf)
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy Of Management EXECUTIVE*, III.(J), 194–204. Noudettu 14.8.2021 osoitteesta <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2019/06/Frame-Bending-Change.pdf>
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond The Charismatic Leader: Leadership And Organizations. *California Management Review*, 32(2). Noudettu 14.8.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/215880829/abstract/E4A17E8A77814AE3PQ/1?accountid=14797>
- Ozili, P. K. (2020). Munich Personal RePEc Archive Covid-19 pandemic and economic crisis: The Nigerian experience and structural causes COVID-19 pandemic and economic crisis: the Nigerian experience and structural causes. Noudettu 8.5.2021 osoitteesta [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/103131/1/MPRA\\_paper\\_103131.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/103131/1/MPRA_paper_103131.pdf)
- Pardo Del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. In *Management Decision* 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships



- with Employee Well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248–264.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200>
- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266–272.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011>
- Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter’s change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(7), 181. <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2017.00106.2>
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. In *Journal of Organizational Change Management* 31(2) 286–303. Emerald Group Publishing Ltd.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resources in an Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis Of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*. Noudettu 5.12.2021 osoitteesta [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp1994/94-62.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1994/94-62.pdf)
- Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157–163. Noudettu 5.4.2021 osoitteesta [https://www.researchgate.net/profile/Rene-Schalk/publication/241305849\\_Change\\_and\\_Employee\\_Behaviour/links/542127520cf203f155c6082d/Change-and-Employee-Behaviour.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rene-Schalk/publication/241305849_Change_and_Employee_Behaviour/links/542127520cf203f155c6082d/Change-and-Employee-Behaviour.pdf)
- Shinn, G. S. (2002). 15 waste scenarios. *Quality Progress*, 35(12), 67–73. Noudettu 14.8.2021 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/214744536?accountid=14797>
- Sørensen, O. H., Hasle, P., & Pejtersen, J. H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405–417.  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.08.003>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Harvard Business School Press.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. Noudettu 18.4.2021 osoitteesta <http://www.jstor.org/stable/258786>
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä Vaasan Yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302 Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Noudettu 9.3.2021 osoitteesta [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 400–411. <https://doi.org/10.1108/01437730510607880>
- Wee, E. X. M., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/apl0000261>
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175–193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelujen kysymysrunko**

#### **Henkilön taustatiedot**

Oma tehtäväsi ja roolisi yrityksessä?

Kauanko olet toiminut kyseisessä roolissa?

Oma kokemuksesi erilaisista muutoshankkeista?

Kerro kokemuksesi onnistuneesta/epäonnistuneesta muutoshankkeesta?

Mitkä asiat vaikuttivat onnistumiseen / epäonnistumiseen?

Millaisissa rooleissa olet hankkeissa toiminut?

#### **Muutoshankkeiden roolitus**

Noudatetaanko yrityksessä jotakin tiettyä muutosjohtamisen viitekehystä hankkeissa?

Millaisia rooleja yrityksessänne on muutoshankkeissa?

Jos saisit päättää ja miehittää muutoshankkeen ydinryhmän, millaista osaamista ja mitä organisaatioita / osastoja siihen tulisi osallistaa?

#### **HR:n rooli hankkeessa**

Millainen on HR:n rooli teidän yrityksessänne?

Millaisena näet HR:n roolin muutoksessa?

Millainen on HR:n rooli tulisi mielestäsi olla muutoshankkeessa?

Millainen on HR:n rooli yrityksenne muutoshankkeissa?

Onko sinulla tietoa Suomesta tai ulkomailta muutoshankkeista, joissa HR:n rooli on ollut merkittävä?