



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Fanny Kymäläinen

Työajanhallintajärjestelmän muutos teknologiateollisuuden organisaatiossa

Viestinnän, tuen ja taustatekijöiden yhteys työntekijöiden arvioihin käyttöönoton onnistumisesta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro Gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteri

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Fanny Kymäläinen		
Tutkielman nimi:	Työajanhallintajärjestelmän muutos teknologiateollisuuden organisaatiossa: Viestinnän, tuen ja taustatekijöiden yhteys työntekijöiden arvioihin käyttöönoton onnistumisesta		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila, Samu Kemppinen		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	66

TIIVISTELMÄ:

Työajanhallintajärjestelmien uudistukset ovat yleistyneet digitaalisen toimintaympäristön kehityessä ja edellyttävät organisaatioilta kykyä johtaa teknistä muutosta tavalla, joka tukee henkilöstön työarkea ja muutosvalmiutta. Järjestelmämuutokset eivät ole työntekijöille vain teknisiä siirtymiä, vaan ne kietoutuvat työn sujuvuuteen, koettuun tukeen ja työyhteisön vuorovaikutukseen. Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten suuren teollisuusorganisaation henkilöstö koki uuden työajanhallintajärjestelmän käyttöönoton ja mitkä tekijät olivat yhteydessä arvioihin muutoksen onnistumisesta. Tarkastelu kohdistui erityisesti muutosviestintään, organisaation tukeen sekä taustatekijöihin, kuten henkilöstöryhmään ja työsuhteen pituuteen.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui muutosjohtamisen ja työntekijäkokemuksen keskeisten teorioiden pohjalle. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa korostetaan erityisesti viestinnän, osallistamisen ja johdon tuen merkitystä organisaatiomuutosten onnistumisessa. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta muutokset eivät näyttäyty ainoastaan organisatorisina päätöksinä, vaan ne vaikuttavat suoraan työn sujuvuuteen, vuorovaikutukseen ja työntekijöiden kokemuksiin omasta roolistaan organisaatiossa. Viitekehystä jäsennettiin erityisesti ADKAR-mallin avulla, joka korostaa tietoisuuden, motivaation, osaamisen ja vahvistamisen merkitystä muutoksen edetessä ja tarjoaa rakenteen muutoksen tarkastelulle työntekijän näkökulmasta. Mallin avulla voidaan tarkastella, miten organisaation toimenpiteet vaikuttavat työntekijöiden mahdollisuuksiin omaksua uusia toimintatapoja ja sopeutua muutokseen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, johon vastasi 500 työntekijää eri henkilöstöryhmistä. Aineisto analysoitiin kuvailevien tilastollisten tunnuslukujen, summamuuttujien reliabiliteetin, korrelaatioiden ja regressiomallin avulla. Tulokset osoittivat, että muutosviestintä ja organisaation tuki olivat vahvimmin yhteydessä myönteisiin arvioihin järjestelmämuutoksen onnistumisesta. Henkilöstöryhmän ja työsuhteen pituuden yhteydet olivat osittaisia, mutta viittasivat siihen, että kokemukset eivät jakaudu organisaatiossa tasaisesti. Ylemmät toimihenkilöt ja pitkään organisaatiossa työskennelleet suhtautuivat muutokseen keskimäärin kriittisemmin kuin muut vastaajat. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että onnistunut järjestelmämuutos rakentuu sekä selkeästä viestinnästä että riittävästä tuesta. Työntekijöiden kokemuksia muoivasivat heidän roolinsa, aiemmat kokemuksensa ja järjestelmän käyttötarpeet. Tutkielma tuottaa uutta tietoa järjestelmämuutosten kokemuksellisista ulottuvuuksista ja tarjoaa organisaatiolle kehittämissuhteita viestinnän kohdentamiseen, tukirakenteiden vahvistamiseen sekä palautteen systemaattiseen hyödyntämiseen käyttöönoton jälkeen. Lisäksi esitetään jatkotutkimusaiheita muutoksesta tarkastelemiseksi pidemmällä aikavälillä.

AVAINSANAT: Muutosjohtaminen, muutosviestintä, organisaatiomuutos, sisäinen viestintä

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Muutosjohtaminen onnistuneen muutoksen mahdollistajana	11
2.1	Johdon ja organisaation rooli muutoksessa	12
2.2	Muutosjohtamisen mallit	13
2.2.1	ADKAR-malli yksilötason muutosjohtamisen välineenä	17
2.2.2	ADKAR-malli arjen toteutuksessa	19
2.3	Muutosjohtamisen esteet ja työntekijäkokemuksen haasteet	21
3	Viestinnän merkitys muutosjohtamisessa	24
3.1	Viestinnän strateginen merkitys muutoksessa	25
3.2	Viestintä työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen tukena	28
3.3	Tutkimuksen hypoteesit	29
4	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus	33
4.1	Kyselylomakkeen suunnittelu	34
4.2	Aineiston keruu	35
4.3	Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät	36
4.4	Luotettavuus ja validiteetti	37
4.5	Eettiset periaatteet ja tutkimuksen rajoitteet	38
5	Tulokset ja tulkinta	40
5.1	Aineiston kuvailu	40
5.2	Summamuuttujien reliabiliteetti, keskiarvot ja korrelaatiot	41
5.3	Regressioanalyysi ja tulosten tulkinta	43
5.4	Hypoteesien arviointi	46
5.5	Yhteenveto tuloksista	47
6	Johtopäätökset ja teoreettinen yhteenveto	49
6.1	Muutosjohtamisen näkökulma	50

6.2	Viestinnän rooli ja digitaalinen toimintaympäristö	51
6.3	Työntekijäkokemus järjestelmämuutoksessa	53
6.4	Käytännön kehittämissuhteita organisaatiolle	55
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	57
6.6	Tutkimuksen merkitys ja tutkijan itsearviointi	58
	Lähteet	61
	Liitteet	63
	Liite 1. Microsoft Forms kysely	63

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman kokonaisrakenne.	10
--------------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Muutosjohtamisen mallit.	15
Taulukko 2. Summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat (n = 500).	42
Taulukko 3. Summamuuttujien väliset korrelaatiot (pearson r, n = 500).	43
Taulukko 4. Lineaarisen regressioanalyysin tulokset.	44

1 Johdanto

Työajanhallinta on keskeinen osa organisaatioiden toimivuutta ja työntekijäkokemusta. Digitalisoituvassa työelämässä työajanhallinnan järjestelmiin liittyvät muutokset ovat yleistyneet, ja niillä on merkittävä vaikutus työn sujuvuuteen, tiedonkulkuun, palkkapro- sesseihin sekä henkilöstön kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Aiempi tutkimus osoittaa, että järjestelmämuutokset harvoin onnistuvat pelkkinä teknisinä hankkeina, sillä ne heijastuvat työntekijöiden arjen käytäntöihin, motivaatioon ja muutosvalmiuteen (Prosci, 2020, s. 13–17; SHRM, 2023a, s. 6–10). Tämän tutkimuksen kohteena onkin työ- ajanhallintajärjestelmän muutos, jota tarkastellaan muutosjohtamisen, muutosviestinnän ja työntekijäkokemuksen viitekehyksessä.

Muutosprosessit organisaatioissa ovat monivaiheisia ja edellyttävät johdon tukea sekä henkilöstön osallistumista. Onnistunut muutos perustuu siihen, että työntekijät ymmär- tävät muutoksen tavoitteet ja kokevat sen kannalta keskeiset työvaiheet hallittaviksi. Aiemmassa kirjallisuudessa on korostettu muutoksen merkityksellisyyttä, osallisuutta ja oikeudenmukaisuutta työntekijäkokemuksen rakentumisessa (Appelbaum, Habashy, Malo ja Shafiq, 2012, s. 768–773; Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja-Ahonen, 2012, s. 49, 88; SHRM, 2023b, s. 2–4). Muutosjohtamisen näkökulmasta nämä tekijät vaikuttavat siihen, missä määrin henkilöstö hyväksyy ja omaksuu muutoksen osaksi arjen toimintaa.

Työajanhallintajärjestelmien muutoksia on tutkittu runsaasti teknisestä ja prosessijohta- misen näkökulmasta, mutta vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, miten työntekijät itse kokevat muutoksen arjessaan ja mitkä tekijät selittävät muutoksen onnistumista hei- dän näkökulmastaan. Tämä tekee työntekijäkokemuksesta keskeisen näkökulman järjes- telmämuutosten ymmärtämisessä. Aiempi tutkimus on käsitellyt muutosviestintää ja muutosjohtamista usein erillisinä ilmiöinä, mutta harvemmin tarkastellut niitä yhdessä työntekijäkokemuksen kanssa suurissa teollisuusorganisaatioissa. Tämä tutkimus vastaa tähän tutkimusaukkoon analysoimalla, miten muutosjohtamisen ja viestinnän käytännöt selittävät uuden järjestelmämuutoksen onnistumista työntekijäkokemuksen näkökul- masta.

Viestintä on yksi keskeisimmistä tekijöistä organisaatiomuutosten onnistumisessa. Selkeä ja suunnitelmallinen viestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tavoitteet, vähentää epävarmuutta ja tukee sitoutumista (Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja-Ahonen, 2012, s. 49, 88; Prosci, 2020, s. 28–29). Järjestelmämuutoksissa viestinnällä on lisäksi käytännön merkitys. Sen avulla organisaatio pystyy ohjaamaan työntekijöitä uuden järjestelmän käyttöönotossa sekä vastaamaan arjen kysymyksiin, jotka voivat vaikuttaa sekä työmäärän hallintaan että järjestelmän sujuvaan käyttöön. Tämän vuoksi viestintään liittyvät kokemukset ovat keskeinen osa tämän tutkimuksen kokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten järjestelmämuutos näkyy työntekijöiden arjessa ja millaiset muutosjohtamisen sekä viestinnän käytännöt tukevat sujuvaa siirtymää. Muutos voi konkretisoitua esimerkiksi työmäärän hallinnassa, järjestelmän käytön sujuvuudessa, työn hallinnan tunteessa ja työhyvinvoinnissa. Näiden kokemusten ymmärtäminen auttaa organisaatiota tunnistamaan sekä vahvuuksia että kehityskohteita tulevien järjestelmämuutosten suunnittelussa.

Muutosjohtamisen kirjallisuus tarjoaa useita vaihtoehtoisia viitekehyksiä muutoksen arviointiin. Lewinin ja Kotterin mallit tarkastelevat muutosta organisaatiotasolla, kun taas McKinsey ja CAP korostavat strategista johtamista. ADKAR-malli puolestaan keskittyy yksilön psykologiseen ja käytännön muutospolkuun ja tarjoaa rakenteen, jonka avulla voidaan arvioida tietoisuuden, halun, tiedon, kyvykkyyden ja vahvistamisen toteutumista muutoksessa (Hiatt, 2006; Prosci, 2020; Appelbaum ja muut, 2012). Tämän vuoksi järjestelmämuutos ja sen kokeminen eri henkilöstöryhmissä tekee ADKARista tarkoituksenmukaisen valinnan tämän tutkimuksen pääviitekehyykseksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen käytännön tavoitteena on tarjota Yritys X:lle kattava näkymä järjestelmämuutoksen onnistumiseen sekä tunnistaa kehityskohteita tulevia projekteja varten.

Tutkimus antaa organisaatiolle tietoa siitä, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on järjestelmämuutoksesta ja mitkä tekijät tukevat onnistunutta siirtymää.

Tieteellisessä mielessä tutkimus asettuu organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen ja työntekijäkokemuksen tutkimuskenttään. Aiempi tutkimus on keskittynyt usein teknisiin käyttöönottoprosesseihin tai muutosviestintään erillisinä ilmiöinä, mutta vähemmän huomiota on kiinnitetty siihen, miten nämä tekijät yhdessä selittävät työntekijäkokemusta suuressa teollisuusorganisaatiossa. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla, millaiset muutosjohtamisen ja viestinnän käytännöt tukevat onnistunutta järjestelmämuutosta sekä millaisia eroja työntekijäkokemuksessa voidaan havaita eri henkilöstöryhmien välillä.

Tutkimuksen rajaus kohdistuu Yritys X:n Suomen yksikköön, jossa uusi työajanhallintajärjestelmä on otettu käyttöön. Organisaatiossa työskentelee noin 5 000 henkilöä eri henkilöstöryhmissä, mikä mahdollistaa kokemusten vertailun esimerkiksi toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden, työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu muutosjohtamisen keskeisten mallien (Kotter, 1996; Hiatt, 2006; Prosci, 2020), työntekijäkokemuksen (SHRM, 2023b; Vereb ja muut 2025) sekä organisaatioviestinnän teorian (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012) pohjalta. Näiden avulla muodostetaan analyyttinen kehys, jonka kautta työntekijäkokemusta ja muutosviestintää tarkastellaan osana järjestelmämuutosta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä tekijät selittävät työajanhallintajärjestelmän muutoksen onnistumista organisaatiossa?
2. Millainen merkitys muutosjohtamisen ja viestinnän käytännöillä on työntekijäkokemuksen muodostumisessa järjestelmämuutoksen aikana?

3. Miten työntekijäkokemus järjestelmämuutoksesta vaihtelee eri henkilöstöryhmien ja esihenkilöiden välillä?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma etenee kokonaisuutena siten, että lukija saa johdonmukaisen kuvan työajanhallintajärjestelmän muutoksen taustasta, teoreettisista lähtökohdista, tutkimusasetelmasta sekä tuloksista. Ensimmäinen luku esittelee tutkimusaiheen ja kuvaa, miksi järjestelmämuutos on organisaatioiden kannalta merkittävä ilmiö. Luvussa määritellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä avataan keskeiset käsitteet.

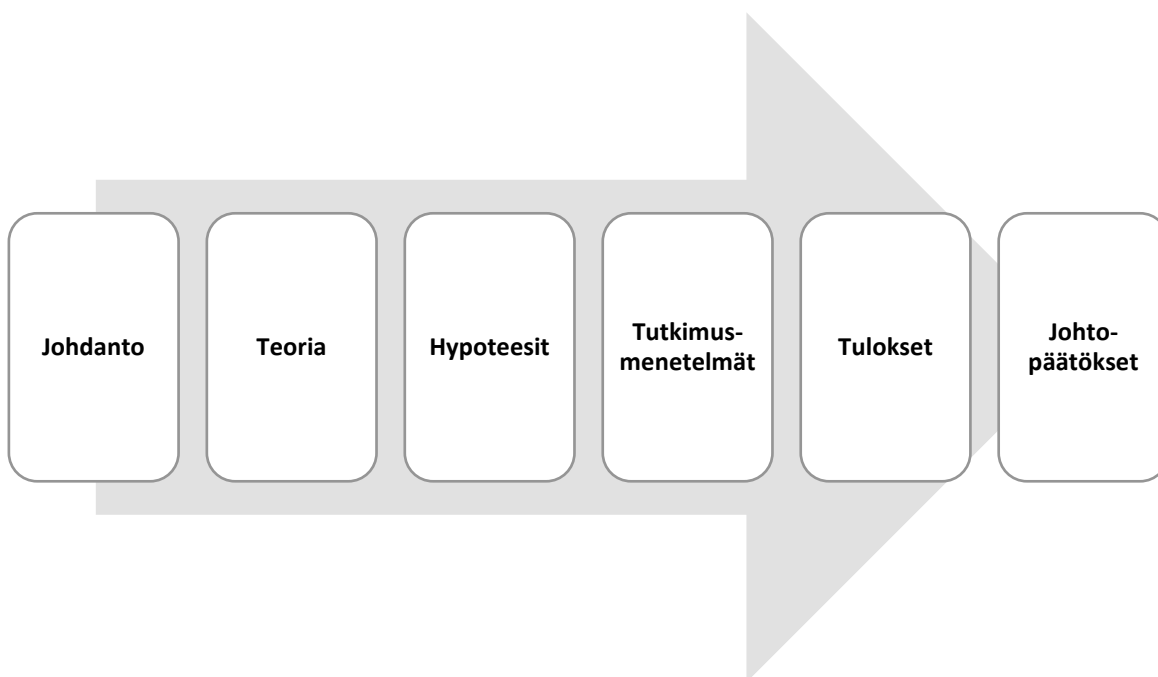
Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Niissä tarkastellaan organisaatiomuutosta, muutosjohtamisen keskeisiä malleja, viestinnän roolia muutoksen eri vaiheissa sekä työntekijäkokemuksen rakentumista. Lisäksi esitetään ADKAR-malli viitekehyksenä, jonka avulla muutoksen kokemista ja siihen vaikuttavia tekijöitä tulkitaan myöhemmissä luvuissa. Teoriaosuuden tehtävänä on jäsentää, millaisia mekanismeja ja rakenteita järjestelmämuutos kytkee yhteen ja miten nämä ilmiöt näkyvät työntekijöiden kokemuksissa.

Neljäs luku kuvaa tutkimuksen toteutusta. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu, kyselylomakkeen rakenne ja mittareiden muodostaminen. Lisäksi kuvataan analyysivaiheet, kuten reliabiliteetin arviointi, korrelaatiotarkastelut ja regressiomalli, jotka toimivat perustana tulosten tarkastelulle. Luvun tavoitteena on tehdä näkyväksi, millaisin menetelmin tutkimuskysymyksiin on pyritty vastaamaan ja millä perusteella tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Viides luku esittelee tutkimustulokset. Luku alkaa kuvailevilla tunnusluvuilla, joiden avulla muodostetaan yleiskuva vastaajista ja heidän kokemuksistaan järjestelmämuutoksesta. Tämän jälkeen tarkastellaan summamuuttujien keskiarvoja ja keskinäisiä yhteyksiä sekä arvioidaan regressiomallin avulla, mitkä tekijät olivat yhteydessä käyttöönoton

onnistumisen arvioihin. Luvussa kiinnitetään huomiota myös henkilöstöryhmien välisiin eroihin ja niiden tulkintaan.

Kuudes luku kokoaa tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen tarkastelun yhteen. Luvussa arvioidaan tuloksia muutosjohtamisen, viestinnän ja työntekijäkokemuksen näkökulmista sekä verrataan havaintoja aiempaan kirjallisuuteen. Lisäksi esitetään käytännön kehittämissuhteita organisaatiolle, pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia ja arvioidaan tutkimuksen merkitystä sekä tutkijan roolia. Luku päättää työn kokonaisuuden ja kuvaa, millaista lisäarvoa tutkimus tuottaa sekä tieteelle että organisaation käytännön toiminnalle. Tutkielman kokonaisrakenne on havainnollistettu kuviossa 1, joka kokoaa yhteen työn päävaiheet ja niiden väliset yhteydet.



Kuvio 1. Tutkielman kokonaisrakenne.

2 Muutosjohtaminen onnistuneen muutoksen mahdollistajana

Digitalisoituva toimintaympäristö muuttaa organisaatioiden tapaa toteuttaa muutosjohtamista ja siihen liittyvää viestintää. Poltoratska ja muut (2025, s. 3–7) korostavat, että digitalisaatio ei ole pelkästään tekninen infrastruktuuri, vaan laajempi toimintaympäristö, joka muokkaa työntekijöiden kokemusta organisaatiosta, johtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Digitaaliset kanavat lisäävät tiedon saavutettavuutta ja mahdollistavat nopean viestinnän, mutta ne eivät yksin rakenna ymmärrystä, läpinäkyvyyttä tai psykologista turvallisuutta. Muutostilanteissa työntekijöiden kokemus muutoksen hallittavuudesta rakentuu edelleen sen varaan, miten hyvin digitaalinen viestintä yhdistyy vuorovaikutukseen, esihenkilöiden tukeen ja mahdollisuuteen käsitellä muutosta oman työn näkökulmasta.

Poltoratska ja muut (2025, s. 5–9) painottavat, että digitaalisen viestinnän vahvuuksia ovat sen nopeus ja saavutettavuus, mutta samalla siihen liittyy viestien tulkinnanvaraisuutta. Muutosviestinnässä tämä tarkoittaa, että tietoa voidaan jakaa tehokkaasti, mutta työntekijöiden ymmärrys muutoksesta rakentuu edelleen vuorovaikutuksessa. Digitaaliset kanavat voivat tukea muutosta vain silloin, kun niiden rinnalla on mahdollisuus kysyä, keskustella ja saada esihenkilöiltä tukea. Tästä syystä digitaalinen viestintä on tässä tutkimuksessa osa laajempaa muutosjohtamisen kokonaisuutta, jossa teknologiset ratkaisut ja inhimillinen vuorovaikutus täydentävät toisiaan järjestelmämuutoksen toteutuksessa.

Poltoratskan ja muiden (2025) esiin nostamat havainnot kytkeytyvät laajempaan muutosjohtamisen kirjallisuuteen, jossa muutosta tarkastellaan ensisijaisesti inhimillisenä ja kokemuksellisenä prosessina. Organisaatiomuutokset ovat monivaiheisia ilmiöitä, joissa tekninen projektinhallinta ei yksin riitä onnistumisen takaamiseksi. Kestävä järjestelmämuutos edellyttää johdon näkyvää sitoutumista, suunnitelmallista muutosviestintää sekä henkilöstön aktiivista osallistumista ja tukemista arjen tasolla. Muutosjohtamista voidaankin pitää kokonaisvaltaisena lähestymistapana, jossa strateginen suunnittelu, organisaatiokulttuurin huomioiminen ja yksilöiden kokemusten tukeminen kietoutuvat

toisiinsa (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012, s. 768–770; Errida & Lotfi, 2021, s. 10).

Proscin (2020, s. 13–14) laajoihin vertailuaineistoihin perustuvissa raporteissa on osoitettu, että useat tekijät tukevat onnistunutta järjestelmämuutosta. Näihin kuuluvat aktiivinen ja näkyvä johdon tuki, toistuva ja johdonmukainen muutosviestintä, henkilöstön osallistaminen, riittävät resurssit sekä koulutus ja valmennus. Lisäksi korostuvat muutosjohtamisen ja projektinhallinnan yhteensovittaminen sekä muutosvastarinnan tunnistaminen ja käsittely. Nämä havainnot ovat linjassa Kotterin (1996) esittämän kahdeksanvaiheisen muutosmallin kanssa, jossa korostuvat vision selkeys, luottamuksen rakentaminen ja lyhyiden onnistumisten merkitys muutoksen etenemiselle. McKinseyn tutkimukset täydentävät tätä kokonaisuutta korostamalla käyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin systemaattista muokkaamista osana muutosta, ei pelkästään viestinnällisenä tai rakenteellisenä toimenpiteenä (Ewenstein ja muut, 2015; Basford & Schaninger, 2016).

2.1 Johdon ja organisaation rooli muutoksessa

Muutosjohtamisen onnistuminen alkaa ylimmästä johdosta. Pelkkä muodollinen hyväksyntä ei riitä, vaan johdon on oltava aktiivisesti läsnä, näytettävä suuntaa ja toimittava esimerkkinä muutoksen eri vaiheissa (Prosci, 2020, s. 13). Johto rakentaa esimerkillään oppivaa organisaatiokulttuuria, jossa kokeilut ja myös epäonnistumiset nähdään oppimismahdollisuuksina (Aaltonen & Ikävalko, 2002, s. 416–418). Tällainen lähestymistapa vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että muutos on hallittu ja että siihen liittyvät riskit ja epävarmuudet ovat sallittuja osia oppimisprosessia.

Muutosjohtaminen ei kuitenkaan tapahdu irrallaan organisaation toimintaympäristöstä. Masoumi ja muut (2025, s. 5–6) korostavat, että muutoksen johtaminen on aina sidoksissa kulttuurisiin käytäntöihin, sosiaalisiin suhteisiin, kielellisiin erityispiirteisiin ja yhteisön normeihin. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijät tulkitsevat muutosta ja arvioivat sen oikeutusta. Tästä näkökulmasta muutosjohtaminen edellyttää tilanteen

ja kohderyhmien huomioivaa johtamistapaa, jossa viestintä ja osallistaminen mukautetaan organisaation sisäisiin eroihin.

Keskijohdon rooli korostuu tässä kokonaisuudessa sillanrakentajana strategisten tavoitteiden ja operatiivisen arjen välillä. Heidän tehtävänä on tukea henkilöstöä, käsitellä huolia ja vahvistaa sitoutumista, mikä tekee keskijohdosta käytännön muutoksen keskeisiä toimijoita (Prosci, 2020, s. 14). Onnistumista tukee myös se, että muutosjohtaminen integroidaan tiiviisti projektinhallintaan. Kun roolit ja vastuut määritellään selkeästi jo muutoksen alkuvaiheessa, päällekkäisyydet vähenevät ja muutos juurtuu luontevammin osaksi arjen toimintaa (Prosci, 2020, s. 14–15).

Proscin (2020) benchmarking-aineistoon perustuva lähestymistapa jäsentää muutosjohtamista käytännönläheisenä ja systemaattisena kokonaisuutena, jossa keskeistä ovat johdon tuki, viestinnän johdonmukaisuus ja henkilöstön tukeminen muutoksen eri vaiheissa. Gallin (2018, s. 124) esittämä tulkinta muutosjohtamisesta mekanismina syventää tätä näkemystä korostamalla muutosjohtamisen roolia organisaation kykynä ohjata toimintaa muutoksen keskellä. Järjestelmämuutoksissa tämä tarkoittaa, ettei johdon rooli rajoitu järjestelmän käyttöönoton hyväksymiseen tai resursointiin, vaan ulottuu siihen, miten muutos sidotaan osaksi organisaation toimintatapoja, työn arkea ja henkilöstön kokemuksiin. Muutosjohtaminen rakentuu siten vuorovaikutuksessa, jossa strategiset tavoitteet, organisaation kulttuuriset lähtökohdat ja käytännön toteutus kytkeytyvät toisiinsa.

2.2 Muutosjohtamisen mallit

Yleinen muutosjohtamisen prosessi koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä vaiheista, jotka alkavat muutostarpeen tunnistamisesta ja jatkuvat suunnittelun, viestinnän ja toteutuksen kautta muutoksen seurantaan ja juurtumiseen. Näiden vaiheiden aikana on olennaista huomioida eri sidosryhmien tarpeet sekä ennakoida muutosvastarintaa, joka on tyypillinen osa lähes kaikkia organisaatiomuutoksia. Tämän vuoksi muutosjohtamisen

mallin valinta ei ole pelkästään teoreettinen kysymys, vaan sillä on suora vaikutus siihen, miten muutos konkretisoituu organisaation arjessa. Esimerkiksi järjestelmämuutoksissa korostuu tarve suunnitella eriytettyjä viestintä- ja tukikäytäntöjä eri käyttäjäryhmille, sillä muutoksen vaikutukset ja odotukset vaihtelevat merkittävästi työntekijöiden mukaan (Galli, 2018, s. 124–125).

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa on esitetty useita malleja, joiden tavoitteena on jäsentää muutoksen etenemistä ja tukea johtamista eri näkökulmista. Lewinin (1951) klassinen kolmen vaiheen malli, jossa muutos etenee sulattamisen, muutoksen ja uudelleen jäädyttämisen kautta, loi perustan myöhemmille muutosjohtamisen teorioille. Mallin vahvuutena pidetään sen selkeyttä ja yleispätevyyttä, mutta sen on myös nähty yksinkertaistavan muutoksen inhimillistä ulottuvuutta. Erityisesti yksilöiden psykologiset reaktiot ja kokemukset jäävät mallissa vähäiselle huomiolle, mikä rajoittaa sen sovellettavuutta monimutkaisissa ja pitkäkestoisissa muutoksissa.

Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen malli laajentaa Lewinin peruskehikkoa tuomalla mukaan tarkemman vaiheistuksen ja korostamalla vision viestimistä, laajaa sitouttamista sekä lyhyiden onnistumisten merkitystä muutoksen uskottavuuden ja hyväksyttävyyden rakentamisessa. Malli on saanut huomiota erityisesti strategisten muutosten yhteydessä, mutta sitä on myös kritisoitu ylhäältä ohjautuvasta lähestymistavasta, joka voi rajoittaa työntekijöiden kokemaa osallisuutta. McKinseyn 7-S-malli puolestaan tarkastelee organisaatiota kokonaisuutena seitsemän toisiinsa kytkeytyvän elementin kautta. Malli tarjoaa laaja-alaisen näkökulman muutokseen, mutta sen kompleksisuus voi tehdä käytännön soveltamisesta työlästä, erityisesti tilanteissa, joissa muutos kohdistuu rajattuun toimintoon, kuten tiettyyn järjestelmään (Chmielewska ja muut, 2022, s. 5–6). General Electricin CAP-malli painottaa vahvaa johtajuutta, systemaattista etenemistä ja laadun varmistamista, minkä vuoksi se soveltuu erityisesti laajoihin ja monimutkaisiin hankkeisiin, mutta samalla se voi olla haavoittuvainen, jos muutos nojaa liiaksi yksittäisten johtajien toimintaan (Galli, 2018, s. 128–129).

Galli (2018) vertailee artikkelissaan useita keskeisiä muutosjohtamisen malleja ja tuo esiin, että ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Lewinin ja Kotterin mallit jäsentävät muutosta ensisijaisesti organisaatiotasolla, kun taas McKinsey ja CAP korostavat strategista ja rakenteellista näkökulmaa. ADKAR-malli eroaa näistä keskittymällä yksilön muutospolkuun ja siihen, miten muutos koetaan ja omaksumaan työn arjessa. Taulukossa 1 on koottu Gallin (2018) esittämien mallien keskeiset vahvuudet, rajoitteet ja soveltuvuudet, jotta mallien väliset erot ja painotukset hahmottuvat selkeämmin.

Taulukko 1. Muutosjohtamisen mallit.

Malli	Vahvuudet	Rajoitteet	Soveltuvuus
Lewin (3 vaihetta)	Tarjoaa selkeän ja helposti hahmotettavan perusrakenteen muutoksen etenemiselle organisaatiotasolla.	Ei käsittele yksityiskohtaisesti yksilöiden kokemuksia, muutosvastarintaa tai muutoksen psykologista ulottuvuutta.	Rajatut ja selkeästi määritellyt muutokset sekä pienimuotoiset kehittämishankkeet.
Kotter (8 vaihetta)	Selkeä vaiheistus sekä painotus vision viestintään, sitouttamiseen ja lyhyiden onnistumisten hyödyntämiseen.	Korostaa johdon ohjaavaa roolia, mikä voi rajoittaa henkilöstön omaehtoista osallistumista ja vuorovaikutusta.	Keskisuuret ja laajat organisaatiomuutokset, joissa tarvitaan selkeä etenemismalli ja johdonmukaista viestintää.
ADKAR	Tarkentaa muutosta yksilön näkökulmasta ja huomioi tietoisuuden, motivaation, osaamisen ja vahvistamisen merkityksen muutoksen omaksumisessa.	Ei yksin tarjoa kokonaisvaltaista viitekehystä laajojen organisaatiomuutosten rakenteelliseen johtamiseen.	Tiimi- ja yksilötason muutokset sekä organisaatiomuutosten tukimalli yksilökokemuksen tarkasteluun.

McKinsey 7-S	Mahdollistaa organisaation tarkastelun kokonaisuutena ja tuo esiin rakenteellisten, kulttuuristen ja inhimillisten tekijöiden keskinäiset yhteydet.	Monimutkainen soveltaa käytännössä ja vaatii laajaa analyysia sekä aikaa.	Laajat ja strategiset muutokset erityisesti suurissa ja monimutkaisissa organisaatioissa.
GE CAP	Painottaa systemaattista etenemistä, johtajuuden merkitystä ja jatkuvaa parantamista muutoksen aikana.	Riippuvainen vahvasta ja johdonmukaisesta muutosjohtajuudesta. Riskinä liiallinen henkiloisidonnaisuus.	Laajat ja monivaiheiset muutoshankkeet, joissa muutos etenee pitkällä aikajänteellä.

ADKAR-malli täydentää klassisia organisaatiotason malleja tuomalla tarkemman näkökulman yksilön kokemukseen muutoksen aikana. Siinä missä Lewinin ja Kotterin mallit jäsentävät muutosta prosessina ja vaiheittaisena etenemisenä, ADKAR tarkastelee, millaisin edellytyksin yksittäinen työntekijä kykenee ymmärtämään, hyväksymään ja omaksumaan muutoksen osaksi omaa työtään. Tämä näkökulma on erityisen relevantti järjestelmämuutoksissa, joissa tekninen käyttöönotto ei vielä takaa muutoksen onnistumista, vaan ratkaisevaa on se, miten työntekijät kokevat muutoksen hallittavuuden ja mielekkyyden.

ADKAR-mallin teoreettista taustaa voidaan tarkastella myös psykologian klassisten teorioiden kautta. Lewinin muutospsykologia korostaa käyttäytymisen muutosta vaiheittaisena prosessina, jossa vanhoista toimintamalleista luopuminen on edellytys uusien omaksumiselle (Lewin, 1951). Banduran sosiaalisen oppimisen teoria puolestaan painottaa oppimisen tapahtuvan vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja ympäristöstä saatujen mallien kautta, mikä selittää esihenkilöiden ja kollegoiden esimerkin merkitystä muutostilanteissa (Bandura, 1977). Näiden teoreettisten lähtökohtien valossa ADKAR voidaan nähdä viitekehyksenä, joka yhdistää yksilötason psykologisen muutoksen organisaation muutosjohtamisen käytäntöihin.

Muutosjohtamisen mallit painottavat muutosta kuitenkin hieman eri näkökulmista. Lewinin ja Kotterin mallit jäsentävät muutosta ennen kaikkea organisaatiotason vaiheittaisena prosessina, kun taas esimerkiksi McKinsey 7-S -malli korostaa strategisten, rakenteellisten ja johtamiseen liittyvien tekijöiden keskinäistä yhteyttä (Galli, 2018). Tässä tutkimuksessa ADKAR-malli on valittu keskeiseksi teoreettiseksi viitekehykseksi, koska tutkimuksen kohteena on työntekijöiden kokemus järjestelmämuutoksesta. Järjestelmämuutoksen onnistuminen ei tällöin riipu ainoastaan teknisestä toteutuksesta tai projektihallinnasta, vaan myös siitä, miten työntekijät ymmärtävät muutoksen, sitoutuvat siihen ja pystyvät soveltamaan uusia toimintatapoja omassa työssään. Tästä syystä seuraavissa alaluvuissa ADKAR-mallia tarkastellaan erityisesti yksilötason muutosjohtamisen näkökulmasta.

2.2.1 ADKAR-malli yksilötason muutosjohtamisen välineenä

ADKAR muodostuu sanoista Awareness, Desire, Knowledge, Ability ja Reinforcement, ja se on Jeff Hiattin (2006) kehittämä muutosjohtamisen malli, joka tarkastelee muutosta yksilön näkökulmasta. Mallin lähtökohtana on ajatus siitä, että organisaation muutos toteutuu yksilöiden muutoksen kautta. ADKAR auttaa tunnistamaan, missä vaiheessa työntekijät tarvitsevat eniten tietoa, tukea ja vahvistamista muutoksen aikana. Malli jäsentää muutoksen viiteen toisiinsa liittyvään vaiheeseen, jotka kuvaavat yksilön muutospolkua tietoisuuden rakentumisesta uusien toimintatapojen vakiintumiseen (Hiatt, 2006; Prosci, 2020, s. 28–30).

Awareness eli tietoisuus viittaa yksilön ymmärrykseen siitä, miksi muutos on tarpeen. Ilman selkeitä ja perusteltuja syitä muutos voi näyttäytyä työntekijälle irrallisena, turhana tai uhkaavana. Tietoisuuden rakentaminen edellyttää johdonmukaista muutosviestintää, johdon näkyvää sitoutumista sekä esihenkilöiden kykyä kytkeä muutos työn arkeen ja organisaation tavoitteisiin (Prosci, 2020, s. 28–29; Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012, s. 49). Masoumi ja muut (2025, s. 6–7) korostavat, että muutosviestinnän

vaikuttavuus perustuu ennakoitavuuteen, jossa viestintä ei ainoastaan reagoi esiin nousviin ongelmiin, vaan tukee työntekijöiden ymmärryksen rakentumista jo ennen epävarmuuden syntymistä. Proaktiivinen viestintä, viestien kohdentaminen ja eri kohderyhmien tunnistaminen tukevat sitä, että työntekijät saavat olennaista tietoa oikea-aikaisesti ja voivat muodostaa realistisen käsityksen muutoksen tavoitteista ja vaikutuksista.

Desire eli halu viittaa yksilön motivaatioon osallistua muutokseen ja sitoutua siihen. Pelkkä tieto muutoksen syistä ei riitä, jos työntekijä ei koe muutosta itselleen merkitykselliseksi tai oikeudenmukaiseksi. Tutkimukset osoittavat, että osallisuus, arvostuksen kokemus ja oikeudenmukainen kohtelu vahvistavat sitoutumista ja tukevat myönteistä muutoskokemusta (SHRM, 2023a, s. 6–10; Vereb ja muut, 2025, s. 54–55). Käytännössä halua voidaan vahvistaa esimerkiksi osallistamalla henkilöstöä ratkaisujen suunnitteluun, huomioimalla työntekijöiden näkemyksiä sekä hyödyntämällä varhaisia onnistumisia motivaation ja luottamuksen rakentajina (Appelbaum ja muut, 2012, s. 768–770; Prosci, 2020, s. 16–17).

Knowledge eli tieto tarkoittaa konkreettista osaamista muutoksen sisällöstä ja sen vaikutuksista työhön. Järjestelmämuutoksissa tämä näkyy tarpeena selkeälle ohjeistukselle, koulutukselle ja roolien sekä prosessien täsmentämiselle. Osaamista voidaan tukea esimerkiksi koulutusten, työpajojen, tukimateriaalien ja selkeiden siirtymäpolkujen avulla, joissa kuvataan, miten vanhoista käytännöistä siirrytään uusiin toimintatapoihin (Hiatt, 2006; Prosci, 2020, s. 29).

Ability eli kyky viittaa siihen, missä määrin yksilö pystyy soveltamaan oppimaansa käytännössä. Kyvykkyyden rakentuminen edellyttää mahdollisuuksia harjoitteluun, palautteen saamiseen ja arjen tukeen. Esihenkilöiden läsnäolo, riittävä resursointi sekä mahdollisuus kokeilla uusia toimintatapoja turvallisessa ympäristössä tukevat tätä vaihetta. Kykyä voidaan vahvistaa esimerkiksi mentoroinnin, pilotointien ja jatkuvan ongelmanratkaisun avulla (Jaaron, Hijazi & Musleh, 2022).

Reinforcement eli vahvistaminen liittyy muutoksen pysyvyyden varmistamiseen ja uusien toimintatapojen juurtumiseen osaksi arkea. Vahvistamista tukevia keinoja ovat muun muassa tunnustaminen, palkitseminen, jatkuva palaute sekä tulosten seuranta ja arviointi. Näiden avulla voidaan tukea toivottua käyttäytymistä ja ehkäistä paluuta aiempiin toimintamalleihin (Prosci, 2020, s. 30).

Järjestelmämuutoksissa ADKAR-mallin vaiheet muodostavat loogisen jatkumon, jossa tietoisuuden rakentamista seuraavat motivaation ja sitoutumisen tukeminen, osaamisen vahvistaminen ja käytännön soveltamisen mahdollistaminen. Sitoutumista voidaan vahvistaa tuomalla esiin muutoksen henkilökohtaiset hyödyt ja hyödyntämällä aiempien muutosten onnistumisia esimerkkeinä. Selkeä ja vaiheittainen eteneminen vähentää epävarmuutta ja tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista siitä, miten uusi järjestelmä ja siihen liittyvät toimintatavat integroituvat osaksi päivittäistä työtä (Jaaron ja muut, 2022).

2.2.2 ADKAR-malli arjen toteutuksessa

Muutoksen onnistuminen edellyttää, että henkilöstöllä on käytännössä mahdollisuus omaksua uudet toimintatavat ja soveltaa niitä osana päivittäistä työtä. ADKAR-mallissa tämä korostuu erityisesti ability- ja reinforcement-vaiheissa, joissa yksilön osaaminen, kyvykkyys ja muutoksen pysyvyys rakentuvat arjen käytäntöjen kautta. Järjestelmämuutoksissa tämä tarkoittaa, että pelkkä käyttöönotto tai koulutus ei vielä riitä, vaan työntekijät tarvitsevat mahdollisuuksia harjoitella, kysyä, saada palautetta ja rakentaa varmuutta järjestelmän käyttöön omassa työssään (Jaaron, Hijazi & Musleh, 2022; Prosci, 2020, s. 28–30).

Arjen toteutuksessa keskeistä on myös se, miten organisaatio hyödyntää työntekijöiden käytännön kokemuksia muutoksen tukena. Hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi pilottiryhmien kokemusten, vertaistuen, usein kysytyjen kysymysten koosteiden ja käytännönläheisten tukimateriaalien avulla. Tällöin muutosta ei toteuteta vain

ylhäältä johdettuna prosessina, vaan sitä rakennetaan myös työn arjessa syntyvän tiedon kautta. Tämä tukee ADKAR-mallin ajatusta siitä, että kyvykkyys vahvistuu ennen kaikkea käytännön tekemisessä ja jatkuvan tuen avulla (Aaltonen & Ikävalko, 2002, s. 418; Prosci, 2020, s. 16–17, 28–30).

Tiedon saavutettavuus ja ymmärrettävyys ovat tässä kokonaisuudessa keskeisiä. Masmoumi ja muut (2025, s. 6–8) korostavat, että muutostilanteissa viestinnän ja koulutuksen tulee huomioida työntekijöiden erilaiset valmiudet käsitellä muutokseen liittyvää tietoa. Järjestelmämuutoksissa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sama tukimateriaali ei välttämättä palvele kaikkia käyttäjäryhmiä samalla tavalla, vaan organisaation on tärkeää tarjota eri työnkuviin ja käyttötilanteisiin sopivia tapoja omaksua uusi järjestelmä. Tämä vastaa ADKAR-mallin knowledge-vaihetta, jossa keskeistä ei ole tiedon määrä vaan sen käytännöllinen merkitys työntekijän omassa työssä.

Digitaalinen toimintaympäristö tukee tätä prosessia tarjoamalla välineitä tiedon jakamiseen ja oppimisen tukemiseen, mutta se ei yksin takaa muutoksen onnistumista. Poltoratskan ja muiden (2025, s. 3–7) mukaan digitaaliset viestintäkanavat voivat vahvistaa tiedon saavutettavuutta, mutta niiden vaikuttavuus riippuu siitä, miten hyvin ne kytkeytyvät johdon läsnäoloon, esihenkilöiden tukeen ja mahdollisuuteen käsitellä muutosta vuorovaikutuksessa. Tästä näkökulmasta digitaalinen viestintä toimii järjestelmämuutoksessa muutoksen tukivälineenä, ei itsessään riittävänä ratkaisuna.

Muutoksen pysyvyyden kannalta olennaista on, että uusi toimintatapa vahvistuu osaksi organisaation arkea. Lacey'n (2023, s. 76–80) mukaan muutoksen taustojen ja tavoitteiden näkyväksi tekeminen tukee työntekijöiden valmiutta hyväksyä uusi toimintamalli pysyväksi osaksi omaa työtään. Vastaavasti Shrivastava ja muut (2022, s. 6–12) korostavat, että muutoskyvykkyys kehittyy erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät voivat yhdessä reflektoida muutosta ja muodostaa yhteisiä tulkintoja sen merkityksestä. Järjestelmämuutoksissa tämä tarkoittaa, että pysyvyys ei rakennu vain teknisen käyttöönoton kautta,

vaan myös jatkuvassa vuorovaikutuksessa, palautteessa ja siinä, että uusi järjestelmä koetaan työn kannalta ymmärrettäväksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

2.3 Muutosjohtamisen esteet ja työntekijäkokemuksen haasteet

Muutosjohtamisen esteet eivät liity ainoastaan muutoksen tekniseen toteutukseen, vaan myös siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen omasta asemastaan ja työarjestaan käsin. Työntekijäkokemus rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä ulottuvuuksista, kuten merkityksellisyyden, osallisuuden, oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokemuksista muutostilanteissa (SHRM, 2023a, s. 6–10). Nämä kokemukset eivät kuitenkaan jakaudu organisaatiossa täysin samalla tavalla, vaan niihin voivat vaikuttaa esimerkiksi työntekijän asema organisaatiossa, työnkuva sekä aiempi kokemus organisaation toimintatavoista ja muutoksista. Tästä syystä muutosjohtamisen haasteita on perusteltua tarkastella myös työntekijäkokemuksen näkökulmasta, erityisesti silloin, kun muutos kohdistuu järjestelmään, jonka käyttö ja merkitys voivat vaihdella eri henkilöstöryhmien välillä.

Organisaatiomuutoksilla voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia organisaatiokulttuuriin, työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. Varhaiset onnistumiset vahvistavat työntekijöiden luottamusta muutokseen ja voivat lisätä motivaatiota sekä parantaa työn sujuvuutta. Mikäli muutosta ei johdeta systemaattisesti, työntekijät voivat kokea epäselvyyttä työrooleistaan ja toimintatavoistaan, mikä heikentää tuottavuutta ja lisää kuormitusta (Appelbaum ja muut, 2012, s. 768–770). Proscin (2020, s. 16–17) benchmarking-aineistoon perustuvien havaintojen mukaan muutokset onnistuvat todennäköisemmin silloin, kun henkilöstöä kuullaan, heillä on mahdollisuus osallistua ratkaisujen suunnitteluun ja heidän näkemyksensä huomioidaan tulevan toimintatilan hahmottamisessa esimerkiksi pilotointien ja palautekanavien kautta.

Järjestelmämuutoksissa työntekijäryhmien väliset erot voivat liittyä siihen, miten tiiviisti uusi järjestelmä kytkeytyy päivittäiseen työhön ja millaisia käytännön seurauksia

muutoksella on eri rooleissa toimiville työntekijöille. Galli (2018, s. 124–125) korostaa, että muutoksen vaikutukset vaihtelevat eri käyttäjäryhmien välillä, minkä vuoksi viestintä- ja tukikäytäntöjä tulisi suunnitella ryhmäkohtaiset tarpeet huomioiden. Samoin Masoumi ja muut (2025, s. 5–8) painottavat, että muutoksen vastaanotto rakentuu osittain työntekijöiden sosiaalisen ja ammatillisen aseman kautta. Näistä näkökulmista voidaan päätellä, että järjestelmämuutoksen onnistumisen kokemukset eivät välttämättä muodostu samanlaisiksi eri henkilöstöryhmissä, vaan niihin vaikuttavat työnkuva, käytötarve ja tapa, jolla muutos näyttäytyy osana omaa työtä.

Muutosjohtamisen prosessi etenee vaiheittain muutostarpeen tunnistamisesta suunnittelun ja viestinnän kautta toteutukseen ja lopulta seurantaan. Kunkin vaiheen onnistuminen edellyttää sidosryhmien tarpeiden tunnistamista ja muutosvastarinnan ennakoimista. Viestinnän suunnittelulla on tässä keskeinen rooli, ja viestintä- sekä vastarintasuunnitelmat on syytä kohdentaa eri sidosryhmille heidän rooliensa ja tilanteidensa mukaisesti (Galli, 2018, s. 124–125). Proscin (2020, s. 14–15) benchmarking-aineistoon perustuvien havaintojen mukaan strukturoitu ja systemaattinen toimintamalli tukee organisaatiota muutoksen hallinnassa tarjoamalla yhteisen viitekehyksen ja kielen muutoksen toteuttamiselle. Lisäksi avoin ja toistuva viestintä, joka mukautetaan eri kohderyhmien tarpeisiin, on yhteydessä suurempaan läpinäkyvyyden kokemukseen, luottamuksen vahvistumiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen muutostilanteissa (Prosci, 2020, s. 28–34).

Epäonnistunut tai puutteellinen viestintä muodostaa erityisen riskin muutosprosessissa. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä, miksi muutos tehdään, miten se vaikuttaa omaan työhön tai mitä heiltä odotetaan, seurauksena voi olla epävarmuutta ja epäluottamusta. Tässä esihenkilöiden kyky vastata tiimien kysymyksiin ja tulkita viestejä arjen tasolle on ratkaisevaa (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012, s. 88; Prosci, 2020, s. 28–29). Masoumi ja muut (2025, s. 6–7) korostavat viestinnän strategista suunnittelua erityisesti tilanteissa, joissa muutokseen liittyy epävarmuutta tai potentiaalisia riskejä. He esittävät riskiviestinnän mallin, jossa viestintä nähdään prosessina, joka sisältää viestintäkanavien määrittelyn, segmentoidun sisällön, ennakoivat ohjeet ja selkeät toimintaperiaatteet. Vaikka

tutkimus on toteutettu toisessa kontekstissa, artikkelissa esitetyt viestinnälliset rakenteet tarjoavat hyödyllisen viitekehyksen organisaatiomuutosten viestinnän jäsentämiseen, erityisesti monimuotoisissa henkilöstöryhmissä.

Muutosvastarinta on luonnollinen osa organisaatiomuutoksia, eikä sitä voida täysin poistaa. Vastarintaa voidaan kuitenkin ennakoida ja lieventää osallistavalla otteella, johdon näkyvällä sitoutumisella ja johdonmukaisella palautekulttuurilla (Prosci, 2020, s. 16–17; Appelbaum ja muut, 2012, s. 770). Resursseihin ja osaamiseen liittyviä esteitä voidaan vähentää, kun muutosjohtamisen roolit ja vastuut tunnistetaan ja nimetään ajoissa sekä tarjotaan konkreettisia työkaluja viestintäsuunnitelmiin, sidosryhmäanalyysihin ja vastarinnan hallintaan (Prosci, 2020, s. 18–19).

Muutosjohtamisen onnistumista tukevat tekijät ulottuvat strategiselta tasolta arjen toteutukseen. Organisaatiossa on tärkeää olla muutosta tukevia asiantuntijarooleja, sisäisiä tai ulkoisia, jotka varmistavat muutoksen jalkauttamisen ja pysyvyyden. Kun muutosjohtaminen ja projektinhallinta suunnitellaan ja toteutetaan rinnakkain jo projektin alkuvaiheessa, vastuut selkiytyvät, päällekkäisyydet vähenevät ja kokonaisuus pysyy hallittavana (Prosci, 2020, s. 14–15).

Hyvinvoinnin näkökulmasta muutoksen onnistuminen edellyttää, että kuormitus pysyy hallittavana ja henkilöstö saa riittävää tukea muutoksen eri vaiheissa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että jo varhaiset onnistumiset vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja vähentävät muutosvastarintaa (Appelbaum ja muut, 2012, s. 770). Työntekijäkokemus ei ole kuitenkaan staattinen, vaan se kehittyy jatkuvasti muutoksen edetessä. Tämä edellyttää johdon ja esihenkilöiden aktiivista viestintää ja tukea sekä konkreettisia mahdollisuuksia osallistua, antaa palautetta ja vaikuttaa käytännön toteutukseen. Näin ollen työntekijäkokemus voidaan nähdä paitsi yksilöllisenä kokemuksena myös strategisenä voimavarana, jonka avulla voidaan tukea muutoksen juurtumista ja pysyvyyttä organisaatiossa (Appelbaum ja muut, 2012, s. 770; Prosci, 2020, s. 16–19).

3 Viestinnän merkitys muutosjohtamisessa

Viestintää pidetään muutosjohtamisen kirjallisuudessa yhtenä keskeisimmistä tekijöistä organisaatiomuutosten onnistumisessa. Selkeä ja toistuva muutosviestintä auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen tavoitteita, vähentää epävarmuutta ja tukee luottamuksen rakentumista organisaation ja henkilöstön välillä. Aiempi tutkimus ja käytännönläheiset selvitykset osoittavat, että viestinnän puutteet tai epäjohtonmukaisuus voivat lisätä muutosvastarintaa ja heikentää työn sujuvuutta, erityisesti tilanteissa, joissa muutos vaikuttaa työn arjen käytäntöihin (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012, s. 49, 88; Prosci, 2020, s. 28–29).

Muutosjohtamisen näkökulmasta viestintä ei rajoitu pelkästään tiedon välittämiseen. Prosci-organisaation kokoamaan laajaan vertailuaineistoon perustuvissa raporteissa viestintä nähdään osana systemaattista muutosjohtamisen kokonaisuutta, jossa toistuvuus, johdonmukaisuus ja oikea-aikaisuus ovat keskeisiä onnistumisen edellytyksiä (Prosci, 2020, s. 28–30). Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja-Ahonen (2012, s. 88) puolestaan korostavat viestinnän dialogista luonnetta ja merkitysten yhteistä rakentamista. Näitä näkökulmia voidaan tarkastella toisiaan täydentävinä, sillä rakenteinen ja suunnitelmallinen viestintä luo muutokselle kehikon, mutta työntekijöiden kokemus muutoksen ymmärrettävyydestä ja oikeutuksesta rakentuu pitkälti vuorovaikutuksessa.

Viestintää voidaan tarkastella muutosjohtamisessa sekä strategisena välineenä että yksilöllisen kokemuksen näkökulmasta. Strategisella tasolla viestintä välittää organisaation vision, tavoitteet ja muutoksen suunnan, kun taas yksilötasolla se vastaa työntekijöiden kysymyksiin, huoliin ja odotuksiin, jotka liittyvät omaan työhön ja sen muutoksiin. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja-Ahonen (2012, s. 130–131) korostavat, että viestinnän vaikuttavuus edellyttää vastaanottajalähtöisyyttä ja herkkyyttä organisaation kulttuurisille ja toiminnallisille erityispiirteille. Vastaavasti SHRM:n (2023a, s.8) laatimissa raporteissa työntekijäkokemuksen näkökulmasta viestinnällä nähdään olevan keskeinen rooli osallisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten rakentumisessa muutostilanteissa.

ADKAR-malli tarjoaa viitekehyksen viestinnän merkityksen jäsentämiseen muutosprosessin eri vaiheissa. Mallissa viestintä kytkeytyy tietoisuuden rakentamiseen, motivaation vahvistamiseen, osaamisen kehittämiseen ja muutoksen pysyvyyden tukemiseen (Hiatt, 2006; Prosci, 2020, s. 28–34). Tässä mielessä ADKAR täydentää Proscin raporteissa esitettyä rakenteellista muutosjohtamisen lähestymistapaa tuomalla esiin yksilötason näkökulman siitä, miten viestintä tukee muutoksen sisäistämistä arjen työssä. Myös Jaaronin, Hijazin ja Muslehin (2022) tutkimus järjestelmämuutoksista tukee tätä näkemystä, sillä heidän mukaansa viestintä ja koulutus kietoutuvat erityisesti teknologisissa muutoksissa tiiviisti toisiinsa.

Viestinnän vaikuttavuus riippuu lisäksi siitä, kuinka hyvin organisaatio tunnistaa erilaisen työntekijäryhmien tiedontarpeet ja viestintämieltymykset. Kaihovirta-Rapo ja Loh-taja-Ahonen (2012, s. 130–131) tuovat esiin, että osa henkilöstöstä hyötyy yksityiskoh-taisesta kirjallisesta ohjeistuksesta, kun taas toisille keskusteluun perustuva viestintä ja mahdollisuus esittää kysymyksiä ovat keskeisiä muutoksen ymmärtämisessä. Proscin (2020, s. 28–34) raporttien mukaan viestinnän suunnitelmallisuus ja kohdentaminen vä-hentävät muutostilanteisiin liittyviä yllätyksiä ja lisäävät kokemusta hallittavuudesta, mikä tukee työn sujuvuutta ja henkilöstön hyvinvointia.

3.1 Viestinnän strateginen merkitys muutoksessa

Muutosviestintä on yksi keskeisimmistä organisaatiomuutosten onnistumista selittävästä tekijöistä. Proscin (2020, s. 28) benchmarking-aineistoon perustuvat havainnot tuovat esiin, että viestintä on yksi seitsemästä tekijästä, jotka toistuvasti erottavat onnistuneet muutoshankkeet heikommin toteutetuista. Viestinnän strateginen merkitys liittyy erityisesti siihen, missä määrin muutos ymmärretään, koetaan uskottavaksi ja nähdään johdonmukaisena suhteessa organisaation tavoitteisiin ja arjen toimintaan.

Keskeistä muutosviestinnässä ei ole ainoastaan tiedon välittäminen, vaan merkityksen rakentaminen. Proscin (2020, s. 29) aineiston havainnot korostavat, että työntekijät

etsivät muutostilanteissa vastauksia erityisesti siihen, miksi muutos tehdään, miten se vaikuttaa omaan työhön ja mitä heiltä odotetaan. Tämä havainto saa tukea myös muutosjohtamisen kirjallisuudesta, jossa korostetaan muutoksen henkilökohtaisen merkityksen roolia muutosvalmiuden rakentumisessa (Kotter, 1996, s. 60–62; Prosci, 2020, s. 29–30). Ilman tätä kytkentää viestit voivat jäädä työntekijöille etäisiksi, mikä heikentää sitoutumista ja lisää muutosvastarintaa.

Adnanin (2024, s. 29–33) tutkimus syventää tätä näkökulmaa korostamalla viestinnän vuorovaikutteisuutta. Hänen mukaansa yksisuuntainen tiedottaminen ei riitä tukemaan muutosta, vaan työntekijöille on tarjottava mahdollisuuksia kysyä, kommentoida ja osallistua keskusteluun. Tämä havainto täydentää Proscin aineistossa esiin nostettua viestinnän merkitystä tuomalla esiin sen laadullisen ulottuvuuden. Vaikka digitaaliset viestintäkanavat, kuten Teams ja Slack, mahdollistavat tehokkaan tiedonvälityksen, Adnan (2024, s. 34–35) huomauttaa, että kanavien liiallinen käyttö voi johtaa kuormittumiseen ja viestien merkityksen hämärtymiseen. Viestintä ei siis ole vain sisällöllinen vaan myös rakenteellinen kysymys, joka edellyttää strategista johtamista.

Lacey (2023, s. 76–78) tuo muutosviestinnän tarkasteluun läpinäkyvyyden käsitteen, jota hän pitää luottamuksen ja muutosvalmiuden perustana. Läpinäkyvyys ei hänen mukaansa tarkoita kaikkea koskevaa täydellistä avoimuutta, vaan johdonmukaista pyrkimystä avata päätöksenteon perusteita ja muutoksen taustalla olevia tavoitteita. Vaikka Prosci (2020) ja Adnan (2024) tarkastelevat muutosviestintää ensisijaisesti sen toiminnallisen merkityksen kautta, niiden esittämien periaatteiden pohjalta voidaan tunnistaa myös viestinnän arvoihin ja eettisyyteen liittyviä ulottuvuuksia. Erityisesti viestinnän avoimuus, johdonmukaisuus ja perustelujen näkyväksi tekeminen vaikuttavat siihen, millaisena työntekijät kokevat muutostilanteen ja organisaation toimintatavat. Kun päätösten taustat jäävät epäselviksi, työntekijät pyrkivät täydentämään tiedonpuutetta omilla tulkinnoillaan, mikä voi horjuttaa luottamusta ja lisätä muutosvastarintaa (Lacey, 2023, s. 78–80). Tästä näkökulmasta viestintä ei ole vain

muutosta tukeva väline, vaan osa organisaation arvopohjaa ja tapaa kohdata henkilöstö muutoksen keskellä.

Johtajien ja esihenkilöiden rooli korostuu erityisesti viestinnän uskottavuuden rakentumisessa. Proscin (2020, s. 30) muutosjohtamista koskevassa aineistossa tuodaan esiin, että strategiset, koko organisaatiota koskevat viestit koetaan uskottavimmiksi ylimmältä johdolta, kun taas työn arkeen liittyvät viestit saavat suurimman painoarvon lähiesihenkilöiden välittäminä. Tämä havainto on linjassa myös Kaihovirta-Rapon ja Lohtaja-Ahosen (2012, s. 49, 130–131) kanssa, jotka korostavat viestinnän vastaanottajalähtöisyyttä ja viestijän merkitystä viestin tulkinnan kannalta. Viestinnän vaikuttavuus ei siten perustu pelkästään viestin sisältöön, vaan myös siihen, kuka viestin välittää ja miten se kytkeytyy työntekijän omaan työhön ja arkeen.

Viestinnän strateginen merkitys konkretisoituu myös sen suunnitelmallisuudessa ja rakenteessa. Proscin (2020, s. 31) aineiston mukaan muutoshankkeissa onnistumista tukee vaiheittain etenevä ja eri kohderyhmille kohdennettu viestintä, jonka avulla muutosta voidaan jäsentää hallittavaksi kokonaisuudeksi ja työntekijöiden epävarmuutta vähentää. Adnanin (2024) havainnot täydentävät tätä näkemystä tuomalla esiin, että viestintästrategian toimivuus edellyttää myös viestintäkanavien harkittua käyttöä ja johdon aktiivista läsnäoloa. Yhdessä tarkasteltuna nämä näkökulmat korostavat, että muutosviestinnän vaikuttavuus rakentuu sekä rakenteellisista ratkaisuksista että viestinnän laadullisista ja eettisistä ulottuvuuksista. Monikanavainen lähestymistapa, jossa hyödynnetään esimerkiksi henkilöstötilaisuuksia, kirjallisia ohjeita ja visuaalisia esityksiä, vahvistaa viestien ymmärrettävyyttä ja ehkäisee huhujen leviämistä (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012, s. 95–96, 138–139). Näin viestintä kytkeytyy kiinteästi osaksi muutosjohtamisen strategista kokonaisuutta.

3.2 Viestintä työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen tukena

Muutosviestinnän vaikutukset ulottuvat strategiselta tasolta suoraan työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Proscin (2020, s. 32) benchmarking-aineistossa korostuu, että vuorovaikutteinen viestintä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada vastauksia, on yhteydessä kokemukseen kuulluksi tulemisesta ja sitoutumisesta muutokseen. Myös Adnanin (2024, s. 30–31) mukaan osallistava viestintä tukee työntekijöiden halua sitoutua muutokseen erityisesti tilanteissa, joissa muutos vaikuttaa suoraan työn arjen käytäntöihin.

Luottamus nousee keskeiseksi tekijäksi muutosviestinnän ja työntekijäkokemuksen välisessä suhteessa. Samaranayaken ja Takemuran (2017, s. 3–5) tutkimus osoittaa, että luottamus esihenkilöihin ja kollegoihin on merkittävä muutosvalmiuden ennustaja, ja tämä luottamus rakentuu pitkälti arjen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Mikäli viestintä jää epäselväksi tai ristiriitaiseksi, työntekijöiden epävarmuus lisääntyy ja sitoutuminen heikkenee. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja-Ahonen (2012, s. 88) tuovat esiin, että puutteellinen muutosviestintä voi johtaa kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta ja heikentää työntekijöiden luottamusta organisaatioon. Vastaavasti Proscin (2020, s. 28–29) raportissa todetaan, että työntekijöiden ymmärrys muutoksen syistä, vaikutuksista ja omasta roolistaan on keskeinen edellytys myönteiselle muutoskokemukselle.

ADKAR-mallin näkökulmasta viestintä on läsnä yksilön muutospolun kaikissa vaiheissa. Proscin (2020, s. 28–34) julkaisussa viestinnän roolia tarkastellaan osana tietoisuuden rakentumista muutoksen tarpeesta, halun vahvistumista osallistua muutokseen, tiedon omaksumista uusista toimintatavoista, kyvykkyyden kehittymistä sekä muutoksen pysyvyyden tukemista. Adnanin (2024, s. 36) havainnot täydentävät tätä näkemystä osoittamalla, että viestinnän toimivuus vaikuttaa siihen, miten työntekijät kykenevät liittämään muutoksen osaksi omaa työtään ja ammatillista identiteettiään. Näin viestintä kytkeytyy suoraan yksilöllisen muutoksen etenemiseen eikä rajoitu organisaatiotason tiedottamiseen.

Muutosviestintää on tarkasteltu myös tulkinnallisena ja kulttuurisesti sidoksissa olevana prosessina. Shrivastavan ja muiden (2022, s. 4–6) mukaan työntekijät muodostavat ymmärryksensä muutoksesta sekä tiedollisten että kokemuksellisten tekijöiden kautta. Viestintä auttaa työntekijöitä jäsentämään muutosta suhteessa omiin työrooleihinsa, aiempiin kokemuksiinsa ja työyhteisön käytäntöihin. Tutkimuksessa korostetaan, että viestintätapojen toimivuus vaihtelee organisaatioiden välillä, ja työntekijät arvioivat viestinnän laatua omien kulttuuristen odotustensa pohjalta (Shrivastava ja muut, 2022, s. 6–8). Viestintä ei siis ole neutraali väline, vaan aina sidoksissa organisaation toimintakontekstiin.

Viestinnän emotionaalinen ulottuvuus nousee esiin erityisesti muutostilanteissa. Shrivastava ja muut (2022, s. 10–12) korostavat, että työntekijät kaipaavat empaattista vuorovaikutusta ja johdon läsnäoloa tilanteissa, joissa muutos herättää epävarmuutta tai huolta. Masoumin ja muiden (2025, s. 7–9) tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemus viestinnän luotettavuudesta ja johdon avoimuudesta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten he kokevat oman roolinsa muutoksessa ja sitoutuvat sen toteuttamiseen. Avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus tuoda esiin kysymyksiä ja huolia tukevat työntekijäkokemusta erityisesti silloin, kun muutos koskettaa työn arjen rakenteita ja rutiineja.

3.3 Tutkimuksen hypoteesit

Viestintä on yksi useimmin mainituista onnistuneen muutoksen edellytyksistä. Kotterin (1996, s. 37–40) kahdeksan kohdan mallissa muutosviestinnän selkeyttä ja toistuvuutta korostetaan keskeisinä tekijöinä, joilla voidaan vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja vahvistaa ymmärrystä muutoksen tavoitteista. Mikäli viestintä jää puutteelliseksi tai ristiriitaiseksi, työntekijöiden luottamus johtoa kohtaan voi heikentyä ja muutosvastarinta kasvaa (Appelbaum ja muut, 2012, s. 772). Muutosviestinnän laatu määrittää siten pitkälti sitä, millaiseksi työntekijöiden kokemus muutoksesta muodostuu.

ADKAR-mallissa viestintä liittyy erityisesti tietoisuuden (awareness) ja ymmärryksen (knowledge) rakentamiseen. Mallin mukaan muutos ei voi onnistua ilman, että työntekijät tietävät, miksi muutos tehdään ja mitä se tarkoittaa heidän työssään (Hiatt, 2006, s. 3–5). Tämä edellyttää sekä tiedon jakamista että vuorovaikutusta, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia. McKinseyn (Basford & Schaninger, 2016; Ewenstein ja muut, 2015) tutkimusten mukaan viestintä on yksi neljästä keskeisestä rakennuspalikasta, joiden avulla muutoksesta voidaan tehdä kestävä ja läpinäkyvä prosessi. Kaihovirta-Rapo ja Lohtaja-Ahonen (2012, s. 57–59) korostavat lisäksi, että muutoksen perustelujen avaaminen ja ajoituksen onnistuminen vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta. Kun viestintä onnistuu, työntekijät kokevat muutoksen mielekkään ja perusteltuna, mikä vahvistaa sitoutumista. Epäselvä tai ristiriitainen viestintä puolestaan lisää epävarmuutta ja heikentää halukkuutta hyväksyä uutta toimintamallia. Näiden näkökulmien perusteella voidaan olettaa, että viestinnän selkeys ja ajoitus ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden kokemuksissa järjestelmämuutoksen onnistumisesta.

H1: Mitä selkeämpi ja johdonmukaisempi organisaation muutosviestintä on, sitä myönteisemmäksi työntekijät kokevat järjestelmämuutoksen onnistumisen.

Esihenkilöillä on muutosprosessissa erityinen rooli, sillä he toimivat johdon ja työntekijöiden välissä. Heidän tehtävänä on paitsi välittää johdon viestejä, myös tukea ja motivoida työntekijöitä muutoksen eri vaiheissa. ADKAR-mallissa esihenkilöiden rooli liittyy erityisesti halun (desire) ja kyvykkyyden (ability) rakentamiseen. Ilman esihenkilöiden aktiivista tukea työntekijöiden halu osallistua muutokseen jää usein heikoksi (Hiatt, 2006, s. 5).

Armenakis ja Harris (2009, s. 131) kuvaavat esihenkilöitä ”muutosagentteina”, jotka vahvistavat työntekijöiden muutosvalmiutta ja sitoutumista. Tämä tarkoittaa ADKAR-mallin näkemystä tuen merkityksestä ja korostaa, että esihenkilöiden aktiivinen rooli lisää työntekijöiden kokemusta muutoksen hallittavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Sama havainto nousee esiin myös Vakolan (2013, s. 98–99) tutkimuksessa, jossa lähiesihenkilön viestintä, käytännön apu ja läsnäolo vaikuttivat ratkaisevasti siihen, miten reiluksi muutos koettiin. Jos esihenkilö on epävarma tai passiivinen, työntekijöiden sitoutuminen jää usein heikommaksi.

SHRM:n (2023a) raportissa muutoksen aikaisesta työntekijäkokemuksesta todettiin, että työntekijät arvioivat muutoksen onnistumista pitkälti saamansa tuen perusteella. Käytännön apu, jatkuva vuorovaikutus ja helposti saavutettavat esihenkilöt vähentävät epävarmuutta ja vahvistavat luottamusta muutokseen. Näin ollen viestinnän ja tuen voidaan nähdä muodostavan toisiaan täydentävän kokonaisuuden, joka vaikuttaa siihen, kuinka sujuvana ja onnistuneena järjestelmämuutos koetaan. Näiden tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että esihenkilöiden ja organisaation tarjoama tuki on merkittävä tekijä työntekijöiden kokemuksissa järjestelmämuutoksesta.

H2: Organisaation tarjoama tuki on yhteydessä myönteiseen kokemukseen järjestelmämuutoksesta.

Työntekijöiden yksilölliset taustatekijät vaikuttavat siihen, miten muutokset koetaan ja millaiseksi uuden järjestelmän käyttöönotto arvioidaan. Aiempi tutkimus osoittaa, että työsuhteen pituus on yksi keskeisistä tekijöistä, joka muokkaa suhtautumista muutokseen. Pitkään organisaatiossa työskennelleet ovat usein omaksuneet vakiintuneet toimintatavat ja rakentaneet syvemmän suhteen organisaation kulttuuriin, mikä voi lisätä varovaisuutta ja kriittisyyttä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Heillä on myös enemmän vertailukohtia aiemmista muutoksista, mikä vahvistaa odotuksia siitä, miten muutoksen tulisi edetä ja millaista tukea sen aikana pitäisi saada (Errida & Lotfi, 2021, s. 12; Vakola, 2013, s. 99).

Vereb ja muut (2025, s. 53–54) korostavat, että työntekijöiden muutoskokemukset rakentuvat eri tavoin riippuen siitä, kuinka pitkään he ovat työskennelleet organisaatiossa. Pitkään työskennelleille on erityisen tärkeää, että muutos perustellaan

johdonmukaisesti ja että uuden järjestelmän koetaan kunnioittavan aiempia käytäntöjä, kun taas uudemmat työntekijät painottavat oppimismahdollisuuksia ja selkeitä ohjeita. Nämä näkemykset täydentävät toisiaan ja osoittavat, että työsuhteen pituus ohjaa sitä, mihin työntekijät kiinnittävät huomiota muutostilanteessa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan taustatekijöistä erityisesti työsuhteen pituutta yksilötason selittäjänä, koska sen voidaan katsoa heijastavan työntekijän suhdetta organisaation aiempiin toimintatapoihin ja muutoksiin. Vaikka kirjallisuus viittaa myös siihen, että eri henkilöstöryhmät voivat kokea muutokset eri tavoin, tämän tutkimuksen hypoteesi kohdistuu työsuhteen kestoon työntekijän organisaatiohistoriaa kuvaavana muuttujana. Rajaus perustuu siihen, että työntekijän kokemusperäinen suhde organisaatioon on toistuvasti osoittautunut merkittäväksi tekijäksi muutoksen hyväksymisessä (Vakola, 2013, s. 99; Errida & Lotfi, 2021, s. 12). Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan siten olettaa, että mitä pidempi työsuhde on, sitä kriittisemmin työntekijä voi arvioida järjestelmämuutoksen onnistumista.

H3: Mitä pidempään työntekijä on työskennellyt organisaatiossa, sitä haastavammaksi hän kokee järjestelmämuutoksen onnistumisen.

4 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus

Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen perustuu siihen, että teoreettisia ilmiöitä voidaan operationalisoida mitattaviksi muuttujiksi ja tarkastella empiirisen aineiston avulla. Fieldin (2024, s. 5–9) mukaan kvantitatiivinen tutkimus etenee tyypillisesti siten, että teoreettinen viitekehys määrittää tarkasteltavat ilmiöt, joiden pohjalta muodostetaan mitattavia muuttujia ja analysoidaan niiden välisiä yhteyksiä. Tällainen tutkimusasetelma mahdollistaa ilmiöiden systemaattisen tarkastelun sekä erilaisten tekijöiden välisten yhteyksien arvioinnin tilastollisten menetelmien avulla.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia työajanhallintajärjestelmän muutoksesta sekä sitä, miten muutosviestintä ja organisaation tarjoama tuki ovat yhteydessä järjestelmämuutoksen onnistumisen kokemuksiin. Tutkimus perustuu aiemmin esitettyyn muutosjohtamisen ja työntekijäkokemuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa korostuvat erityisesti viestinnän selkeys, organisaation tarjoama tuki sekä työntekijöiden taustatekijät muutostilanteiden tulkinnassa (Kotter, 1996; Hiatt, 2006; Appelbaum ja muut, 2012).

Tutkimuksessa hyödynnetään kyselyaineistoa, jonka avulla voidaan tarkastella työntekijöiden kokemuksia järjestelmämuutoksesta ja analysoida keskeisten muuttujien välisiä yhteyksiä tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen lähestymistapa soveltuu tutkimuksen tavoitteeseen, koska sen avulla voidaan arvioida useiden muuttujien välisiä suhteita sekä tarkastella, missä määrin tietyt tekijät selittävät työntekijöiden kokemuksia järjestelmämuutoksen onnistumisesta.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutus. Ensin esitellään kyselylomakkeen suunnittelu ja käytetyt mittarit, minkä jälkeen kuvataan aineiston keruu sekä tutkimuksessa käytetyt analyysimenetelmät. Lisäksi tarkastellaan mittareiden luotettavuutta ja tutkimuksen eettisiä periaatteita sekä keskeisiä rajoitteita. Menetelmäkuvausten ja tulosten erillinen käsittely tukee tutkimuksen kokonaisuutensa rakennetta ja selkeyttä empiiristen havaintojen tulkintaa myöhemmissä luvuissa.

4.1 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselyn kesto oli noin 10–15 minuuttia, mikä pyrittiin pitämään kohtuullisena vastausprosentin parantamiseksi. Kyselylomake sisälsi neljä osa-aluetta, jotka rakentuivat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ensimmäinen osa käsitteli vastaajien taustatietoja, kuten henkilöstöryhmää, esihenkilöasemaa, osallistumista pilotointiin ja työsuhteen kestoja. Näiden taustamuuttujien avulla pystyttiin kuvaamaan vastaajajoukon rakennetta ja ne toimivat myöhemmin regressioanalyysin kontrollimuuttujina, jotta viestinnän ja tuen vaikutuksia voitiin tarkastella mahdollisimman puhtaasti.

Toinen osa mittasi muutosviestintää ja kolmas organisaation tarjoamaa tukea. Näiden mittareiden taustalla olivat muutosjohtamisen ja viestinnän keskeiset mallit (Kotter, 1996; Hiatt, 2006), joissa korostetaan sekä viestinnän selkeyttä että johdon ja esihenkilöiden myöntämää tukea muutoksen edellytyksinä. Neljäs osa käsitteli käyttöönoton onnistumista, joka toimi tutkimuksen riippuvana muuttujana. Tämän osa-alueen väittämät mittasivat työntekijöiden kokemuksia uuden työajanhallintajärjestelmän sujuvuudesta, hyödyllisyydestä ja käytettävyydestä.

Kaikki väittämät mitattiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Likert-asteikko mahdollisti vastaajien asenteiden ja kokemusten numeerisen tarkastelun sekä summamuuttujien muodostamisen myöhemmässä analyysivaiheessa (Vilkkä, 2007, s. 56–57).

Kyselyn suunnittelussa kiinnitettiin huomiota selkeyteen ja johdonmukaisuuteen, jotta vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla. Ennen kyselyn julkaisemista lomake testattiin pienellä joukolla organisaation työntekijöitä, jotta varmistettiin väittämien ymmärrettävyys ja vastausvaihtoehtojen toimivuus. Testivastauksia ei sisällytetty

varsinaiseen aineistoon, mutta niiden avulla kyselylomaketta muokattiin lopulliseen muotoonsa.

Kyselyyn ei sisällytetty sukupuolta tai ikää koskevia kysymyksiä, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ollut vertailla demografisia taustatekijöitä. Työsuhteen kesto valittiin taustamuuttujaksi, koska sen katsottiin heijastavan työntekijän organisaatiokokemusta ja siten välillisesti myös ikää ja työhistoriaa. Tämä valinta tuki tutkimuksen tavoitetta tarkastella työntekijäkokemusta kokonaisuutena eikä yksittäisten väestöryhmien näkökulmasta.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Yritys X:n työntekijät, jotka työskentelivät eri henkilöryhmissä ja organisaation eri osa-alueilla. Kysely suunnattiin koko henkilöstölle, jotta muutoskokemuksia voitiin tarkastella mahdollisimman kattavasti ja eri työntekijäryhmät saatiin mukaan aineistoon. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli kysely lähetettiin kaikille kohdeorganisaation työntekijöille, jotka kuuluivat tutkimuksen tavoitteiden mukaiseen perusjoukkoon. Kokonaistutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa perusjoukko on rajattu ja tavoitteena on saada mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä (Vilkkä, 2007, s. 55). Menetelmän avulla voitiin myös minimoida valikoitumis-
harhaa, jota voisi syntyä, jos tutkimus perustuisi otantaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 184).

Kyselyyn vastasi yhteensä 500 henkilöä, mikä muodostaa määrällisesti suuren aineiston noin 10 % organisaation henkilöstöstä. Otokoko on tilastollisesti riittävä korrelaatio- ja regressioanalyysien toteuttamiseen, ja vastaajamäärä mahdollistaa myös erojen tarkastelun henkilöryhmien välillä silloin, kun vastaajien määrä kussakin ryhmässä on riittävä (Field, 2024, s. 189–193). Aineistonkeruu toteutettiin keväällä 2025, pian uuden työajanhallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Ajankohta valittiin tarkoituksellisesti,

jotta vastaajien kokemukset olivat tuoreita ja helposti palautettavissa mieleen, mikä vahvistaa aineiston ajankohtaisvaliditeettia (Vilkka, 2007, s. 47).

Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaaminen anonyymia. Vastaajat täyttivät lomakkeen itsenäisesti Microsoft Forms -alustalla. Kysely ei kerännyt IP-osoitteita tai muita yksilöiviä tietoja, mikä turvasi vastaajien yksityisyyden ja mahdollisti tietojen käsittelyn hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (TENK, 2019).

4.3 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin määrällistä tutkimusmenetelmää, koska tavoitteena oli tarkastella työntekijöiden kokemuksia työajanhallintajärjestelmän muutoksesta sekä arvioida, miten muutosviestintä ja organisaation tarjoama tuki ovat yhteydessä muutoksen onnistumiseen. Määrällinen lähestymistapa mahdollisti ilmiöiden numeerisen tarkastelun ja useiden muuttujien välisen yhteyden analysoinnin (Vilkka, 2007, s. 13–15). Tutkimusasetelma rakentui siten, että teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä muutostoiminnan ja viestinnän mekanismeja voitiin testata empiirisesti. Tämä yhdistää teorian ja käytännön havainnot tavalla, joka tukee johtopäätösten tekemistä muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (Kotter, 1996; Hiatt, 2006).

Aineiston käsittely aloitettiin siirtämällä vastaukset Exceliin ja edelleen IBM SPSS Statistics -ohjelmaan. Ennen analyysia suoritettiin aineiston puhdistus, jossa tarkastettiin virheelliset, puuttuvat ja poikkeavat arvot. Tämän jälkeen muodostettiin summamuuttujat yhdistämällä samaa ilmiötä mittaavat väittämät. Summamuuttujien reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin α -kertoimella, jonka avulla varmistettiin väittämien sisäinen johdonmukaisuus (Field, 2024, s. 873–875).

Varsinainen analyysi eteni kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tuotettiin kuvailevia tilastolukuja, kuten frekvenssejä, keskiarvoja ja hajontoja, joiden avulla saatiin yleiskuva vastaajajoukosta ja siitä, miten mittarit käyttäytyivät aineistossa. Toisessa

vaiheessa arvioitiin mittareiden reliabiliteetti ja validiteetti. Cronbachin α -kertoimet osoittivat, että kaikki summamuuttujat olivat riittävän johdonmukaisia, ja validiteettia tarkasteltiin suhteessa teoreettiseen viitekehukseen ja kyselylomakkeen sisältöön. Arvon tulkinnassa huomioitiin se, ettei α mittaa väittämien yhdenvertaista latautumista taustalla olevaan konstruktiin, ja että arvo voi nousta väittämien lukumäärän kasvaessa. Tästä syystä analyysi perustui sekä tilastollisiin että sisällöllisiin perusteluihin.

Kolmannessa vaiheessa suoritettiin tilastolliset pääanalyysit, joita olivat korrelaatioanalyysi ja lineaarinen regressioanalyysi. Pearsonin korrelaatiokerrointa käytettiin muuttujien välisen lineaarisen yhteyden tarkasteluun. Regressioanalyysillä puolestaan tutkittiin, missä määrin muutosviestintä, organisaation tuki ja taustamuuttujat selittivät työntekijöiden kokemuksia järjestelmämuutoksen onnistumisesta. Menetelmä soveltui hyvin riippuvuussuhteiden analysointiin, koska sen avulla voitiin erottaa selittävien muuttujien vaikutukset toisistaan ja arvioida niiden suhteellista merkitystä. Ennen regressioanalyysia varmistettiin menetelmän tilastolliset oletukset, kuten multikollinearisuuden puuttuminen, residuaalien normaalijakautuminen ja homoskedastisuus (Field, 2024, s. 876–878).

Aineiston esikäsittely tehtiin osittain myös Excelissä erityisesti tilanteissa, joissa vastaajat olivat antaneet tietoja eri muodoissa. Esimerkiksi työsuhteen pituutta koskevat vastaukset muunnettiin yhtenäiseen numeeriseen muotoon ennen analyysia. SPSS-ohjelmaa käytettiin varsinaisten tilastollisten analyysien toteuttamiseen, ja Exceliä hyödynnettiin taulukkojen ja kuvioiden muodostamisessa tulosten havainnollistamista varten.

4.4 Luotettavuus ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitiin sekä tilastollisin että sisällöllisin perustein. Reliabiliteetti kuvaa mittareiden sisäistä johdonmukaisuutta eli sitä, mittaavatko väittämät samaa ilmiötä toistettavasti. Validiteetti puolestaan viittaa siihen, että mittarit mittaavat juuri niitä käsitteitä, joita niiden on tarkoitus mitata (Field, 2024, s. 869).

Reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin α -kertoimilla, jotka ovat yleisiä summamuuttujien sisäisen yhtenäisyyden mittareita (Field, 2024, s. 873–875). Arvojen tulkinnassa huomiointiin, että α ei mittaa väittämien yhdenvertaista latautumista taustalla olevaan konstruktiin ja että α voi nousta väittämien lukumäärän kasvaessa. Tästä syystä luotettavuuden arviointi perustui sekä tilastollisiin arvoihin että mittareiden sisällölliseen tarkasteluun.

Validiteettia tarkasteltiin teoreettisen, sisällöllisen ja rakennevaliditeetin näkökulmista. Teoreettinen validiteetti varmistettiin rakentamalla mittarit muutosviestinnän, organisaation tuen ja käyttöönoton onnistumisen teorioiden pohjalta. Sisällöllinen validiteetti vahvistettiin varmistamalla, että väittämät kattavat tutkittavat ilmiöt riittävän monipuolisesti. Rakennevaliditeettia tukivat muuttujien väliset positiiviset ja tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot, jotka osoittivat summamuuttujien mittaavan samaa teoreettista kokonaisuutta (Field, 2024, s. 876–878).

Mittarien määrittelyyn ja validointiin vaikutti myös kyselylomakkeen esitestaus. Lomake testattiin pienellä joukolla organisaation työntekijöitä ennen varsinaista aineistonkeruuta, minkä perusteella tehtiin tarkennuksia väittämien sanamuotoihin ja ohjeistuksiin. Esitestaus paransi mittarien ymmärrettävyyttä ja vähensi tulkinnanvaraisuutta, mikä tukee mittarien reliabiliteettia (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Kokonaisuutena tutkimuksen mittareita voidaan pitää sekä luotettavina että pätevinä. Ne perustuvat teoreettisesti johdonmukaiseen viitekehykseen ja niitä tukevat tilastolliset tarkastelut. Näin ollen mittarit tarjoavat uskottavan pohjan tutkimuksen johtopäätöksille.

4.5 Eettiset periaatteet ja tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksessa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta (TENK, 2019). Osallistuminen kyselyyn oli vapaaehtoista, ja vastaajille taattiin anonymiteetti kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen saatekirjeessä korostettiin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tuloksista, ja että tutkimusaineistoa käytetään ainoastaan

tutkimustarkoituksiin. Lisäksi tutkimuksessa on huomioitu tietosuojasetuksen (GDPR) periaatteet. Kyselyssä ei kerätty henkilötietoja, joista vastaajat olisivat tunnistettavissa. Vastaajat saivat tiedon tutkimuksen tarkoituksesta, vastaamisen luottamuksellisuudesta sekä siitä, että he voivat keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa. Myös tutkijan yhteystiedot jaettiin lisäkysymyksiä ja mahdollista kontaktointia varten.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin OpenAI:n ChatGPT-palvelua (GPT-5.1) rajatusti avustavana työkaluna. Tekoälyä käytettiin taustatyössä, kuten lähteiden alustavassa kartoittamisessa ja käännoستهävissä sekä kielenhuollossa. Tekoälyn tuottamaa tekstiä ei ole sisällytetty tutkimukseen sellaisenaan. Tekoälyn käyttö rajattiin selvästi tukitoimintoihin, ja kaikki tutkimusraportin kirjoittaminen, analyysi ja tulkinta on toteutettu tutkijan omana työnä.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että aineisto kerättiin yhdestä organisaatiosta, jolloin tulosten yleistettävyyttä muihin konteksteihin on rajallista. Lisäksi vastausprosentti jäi suhteellisen matalaksi (noin 10,7 %), mikä vaikuttaa siihen, kuinka kattavasti aineisto heijastaa koko organisaation henkilöstön näkemyksiä. Tutkimuksen tulkintaa rajoittaa myös se, että kyselyssä ei kerätty sukupuolta tai ikää koskevia tietoja. Nämä muutujat olisivat mahdollistaneet otoksen edustavuuden tarkemman arvioinnin ja demografisten tekijöiden huomioimisen analyysissä. Koska tutkimuksen tavoitteena oli keskittyä työntekijäkokemukseen ja erityisesti muutosviestintään, organisaation tukeen ja työsuhteen kestoon liittyviin tekijöihin, demografiset taustatiedot jätettiin tutkimuksesta tietoisesti pois. Rajaus on syytä huomioida tulosten yleistettävyyttä arvioitaessa. Näistä rajoitteista huolimatta tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa muutosjohtamisen ja viestinnän käytäntöjen vaikutuksista työntekijäkokemuksiin järjestelmämuutoksessa.

5 Tulokset ja tulkinta

Tässä luvussa esitellään kyselyaineiston pohjalta saadut tutkimustulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin ja asetettuihin hypoteeseihin. Tarkastelun kohteena on erityisesti se, miten työajanhallintajärjestelmän käyttöönotto koettiin eri henkilöstöryhmissä ja mitkä tekijät olivat yhteydessä järjestelmämuutoksen onnistumisen kokemukseen. Lisäksi analysoidaan muutosviestinnän ja organisaation tuen merkitystä muutoksen aikana sekä sitä, miten taustatekijät, kuten työsuhteen kesto, henkilöstöryhmä ja pilotointiin osallistuminen, liittyvät työntekijöiden arvioihin järjestelmän käyttöönotosta.

Tulokset esitetään vaiheittain siten, että ensin kuvataan aineisto ja vastaajajoukko, minkä jälkeen tarkastellaan mittareiden reliabiliteettia sekä summamuuttujien keskiarvoja ja keskinäisiä yhteyksiä. Tämän jälkeen esitetään regressioanalyysin tulokset, joiden avulla tarkastellaan eri muuttujien yhteyttä käyttöönoton onnistumisen kokemukseen. Luvun lopussa tulokset kootaan yhteen ja arvioidaan suhteessa tutkimuksessa asetettuihin hypoteeseihin.

5.1 Aineiston kuvailu

Kyselyyn vastasi yhteensä 500 henkilöä. Tämä vastaajamäärä muodostaa kattavan kokonaisuuden ja tarjoaa hyvän yleiskuvan organisaation henkilöstön näkemyksistä työajanhallintajärjestelmän käyttöönotosta. Vastaajat edustivat kolmea organisaation henkilöstöryhmää, joita olivat työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Aineistossa työntekijöitä oli 42, toimihenkilöitä 106 ja ylempiä toimihenkilöitä 352. Jakauma heijastaa organisaation rakennetta, jossa asiantuntija- ja toimihenkilötehtävissä työskentelevät muodostavat suurimman osan henkilöstöstä. Koska ylemmät toimihenkilöt muodostivat enemmistön vastaajista, heidän arvioillaan on suhteellisesti suuri vaikutus aineiston kokonaiskuvaan.

Esihenkilöt eivät muodostaneet organisaatiossa omaa henkilöstöryhmäänsä, vaan he kuuluivat luokittelussa joko toimihenkilöihin tai ylempiin toimihenkilöihin. Esihenkilöasema kysyttiin kuitenkin erillisenä taustatekijänä, koska esihenkilöiden rooli voi vaikuttaa siihen, miten muutoksen toteutus, viestintä ja järjestelmän käyttöönotto koetaan. Vastaajista 94 toimi esihenkilöinä ja 406 ei toiminut esihenkilötehtävissä. Taustamuuttujien kuvaaminen on tässä yhteydessä tärkeää, koska henkilöstöryhmien ja esihenkilöaseman jakauma luo pohjan tulosten tarkastelulle ja auttaa tulkitsemaan mahdollisia eroja organisaation eri ryhmien kokemuksissa.

Aineistossa huomioitiin myös osallistuminen järjestelmän pilotointiin. Pilotointiin oli osallistunut 36 vastaajaa, mikä vastaa 7,2 prosenttia vastaajista. Vaikka pilotointiryhmä on suhteellisen pieni, se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella, liittyykö aikaisempi kokemus järjestelmästä siihen, miten käyttöönoton onnistumista arvioitiin myöhemmässä vaiheessa. Työsuhteen pituus puolestaan vaihteli vastaajien välillä huomattavasti. Vastaajista osa oli hiljattain organisaatioon tulleita, kun taas osa oli työskennellyt organisaatiossa useita vuosikymmeniä. Työsuhteen pituuden vaihteluväli oli 0–45 vuotta, keskiarvo 12,5 vuotta ja mediaani 10 vuotta. Tämä kertoo siitä, että aineisto sisältää työntekijöitä hyvin erilaisista uravaiheista, mikä mahdollistaa sen tarkastelun, miten organisaatiokokemus on yhteydessä järjestelmämuutoksen arviointiin.

Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat saattoivat kuvata esimerkiksi muutoksen onnistumista, siihen liittyviä haasteita tai viestinnän kehittämistarpeita. Avoimia vastauksia ei sisällytetty määrälliseen analyysiin, mutta ne tarjoavat organisaatiolle täydentävää laadullista palautetta henkilöstön kokemuksista.

5.2 Summamuuttujien reliabiliteetti, keskiarvot ja korrelaatiot

Tutkimuksessa muodostettujen summamuuttujien reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin α -kertoimen avulla. Mittareiden α -arvot vaihtelivat välillä 0,74–0,90, mikä osoittaa, että

summamuuttujat olivat sisäisesti johdonmukaisia ja soveltuivat tilastolliseen tarkasteluun. Muutosviestinnän α -arvo oli 0,90, organisaation tuen 0,74, järjestelmämuutosta koskevan mittarin 0,81 ja käyttöönoton onnistumisen mittarin 0,87. Näitä arvoja voidaan pitää hyvänä tai vähintään hyväksyttävänä reliabiliteetin tasona kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat (n = 500).

Muuttuja	Min	Max	Keskiarvo	Keskihajonta
Järjestelmämuutos	1,00	5,00	3,67	0,82
Muutosviestintä	1,00	5,00	3,45	0,96
Organisaation tuki	1,00	5,00	3,65	0,83
Käyttöönotto	1,00	5,00	3,53	0,87

Summamuuttujien keskiarvot osoittavat, että vastaajat suhtautuivat järjestelmämuutokseen, muutosviestintään ja organisaation tarjoamaan tukeen keskimäärin melko myönteisesti. Kaikkien muuttujien keskiarvot sijoittuvat asteikon keskikohdan yläpuolelle. Keskihajonnat puolestaan osoittavat, että vastaajien arvioissa esiintyi jonkin verran vaihtelua. Tämä viittaa siihen, että kokemukset muutoksesta eivät olleet täysin yhtenäisiä, vaan vastaajien välillä esiintyi eroja arvioinneissa.

Taulukko 3. Summamuuttujien väliset korrelaatiot (pearson r, n = 500).

Muuttuja	1. Viestintä	2. Tuki	3.Järjestelmämuutos	4.Käyttöönotto
Muutosviestintä	1			
Organisaation tuki	0,62**	1		
Järjestelmämuutos	0,58**	0,47**	1	
Käyttöönoton onnistuminen	0,64**	0,53**	0,55**	1

(** p < 0,01)

Summamuuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimien avulla. Tulokset on esitelty taulukossa 3. Kaikki tarkastellut muuttujat olivat positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Muutosviestinnän ja käyttöönoton onnistumisen välinen yhteys oli tarkastelluista yhteyksistä vahvin ($r = 0,64$), mikä viittaa siihen, että viestinnän myönteinen arviointi liittyi aineistossa myös myönteisempiin arvioihin käyttöönoton onnistumisesta. Organisaation tuki oli yhteydessä sekä järjestelmämuutoksen arviointiin että käyttöönoton onnistumiseen, mikä osoittaa, että nämä muuttujat liittyivät aineistossa toisiinsa myönteisesti.

Korrelaatiotarkastelu antaa alustavan kuvan muuttujien välisistä yhteyksistä, mutta se ei kerro syy-seuraussuhteista eikä eri muuttujien suhteellisesta vaikutuksesta. Tämän vuoksi seuraavassa alaluvussa tarkastellaan regressioanalyysin avulla, miten eri muuttujat ovat samanaikaisesti yhteydessä käyttöönoton onnistumisen arvioihin.

5.3 Regressioanalyysi ja tulosten tulkinta

Lineaarilla regressioanalyysillä tarkasteltiin, miten muutosviestintä, organisaation tuki ja työntekijöiden taustatekijät olivat yhteydessä työntekijöiden arvioihin järjestelmämuutoksen onnistumisesta. Mallin tavoitteena oli tarkastella, missä määrin nämä tekijät

selittivät käyttöönoton onnistumisen arvioiden vaihtelua ja mitkä muuttujista olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tulosmuuttujaan. Lineaarisen regressioanalyysin tulokset esitellään taulukossa 4. Regressiomallin selitysaste oli $R^2 = 0,07$ ($p < 0,001$), mikä tarkoittaa, että malliin sisältyneet muuttujat selittivät noin seitsemän prosenttia käyttöönoton onnistumisen arvioiden vaihtelusta. Sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa on tyypillistä, että yksittäinen malli selittää vain osan kokemuksellisten ilmiöiden vaihtelusta, sillä työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavat useat samanaikaiset organisatoriset ja yksilölliset tekijät (Field, 2024, s. 884).

Muutosviestintä ($\beta = 0,33$, $p < 0,001$) ja organisaation tuki ($\beta = 0,27$, $p = 0,004$) olivat tilastollisesti merkitsevässä positiivisessa yhteydessä käyttöönoton onnistumisen arvioihin. Tämä tarkoittaa, että vastaajat, jotka arvioivat muutosviestinnän selkeämmäksi ja organisaation tarjoaman tuen riittävämmäksi, arvioivat keskimäärin myös järjestelmämuutoksen käyttöönoton onnistuneemmaksi. Muutosviestinnän yhteys oli tarkastelluista selittävästä muuttujista voimakkain, mikä on yhdenmukaista aiemmin esitettyjen korrelaatiotulosten kanssa.

Taulukko 4. Lineaarisen regressioanalyysin tulokset.

Muuttuja	B	Beta	t	Sig.
Viestintä	0,28	0,33	4,98	0,000
Organisaation tuki	0,21	0,27	4,12	0,004
Henkilöstöryhmä	-0,38	-0,24	-3,12	0,002
Työsuhteen pituus	-0,014	-0,19	-2,95	0,003
Esihenkilöasema	0,07	0,08	1,21	0,228
Pilotti	0,05	0,06	0,98	0,334

Taustamuuttujista henkilöstöryhmä ja työsuhteen pituus olivat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä käyttöönoton onnistumisen arvioihin. Henkilöstöryhmän negatiivinen regressiokerroin ($\beta = -0,24$, $p = 0,002$) viittaa siihen, että ylemmät toimihenkilöt arvioivat käyttöönoton onnistuneisuutta keskimäärin kriittisemmin kuin toimihenkilöt ja

työntekijät. Ero voi liittyä siihen, että eri henkilöstöryhmillä järjestelmän käyttötavat ja käyttötilanteet vaihtelevat, mikä voi heijastua myös järjestelmästä annettuihin arvioihin.

Työsuhteen pituuden yhteys onnistumisen arvioihin oli samansuuntaisesti negatiivinen ($\beta = -0,19$, $p = 0,003$). Pidemmän työsuhteen omaavat vastaajat antoivat keskimäärin hieman matalampia arvioita järjestelmämuutoksen onnistumisesta. Yksi mahdollinen tulkinta on, että pitkään organisaatiossa työskennelleillä on enemmän kokemuksia aiemmista toimintatavoista tai järjestelmistä, mikä voi vaikuttaa siihen, miten uutta järjestelmää arvioidaan. Samalla pidempi työkokemus voi lisätä kriittistä vertailua aikaisempiin käytäntöihin.

Pilotointiin osallistuminen ja esihenkilöasema eivät olleet tilastollisesti merkitseviä selittäviä muuttujia mallissa. Vaikka niiden regressiokertoimet olivat positiivisia, yhteydet eivät eronneet tilastollisesti nolasta. Tämä tarkoittaa, että näiden tekijöiden yhteys käyttöönoton onnistumisen arvioihin jäi aineistossa heikoksi tai epäyhtenäiseksi.

Pilotointiin osallistumisen osalta tulos on kiinnostava, sillä pilotointiin osallistumisen voisi olettaa lisäävän järjestelmän tuntemusta ja vaikuttavan arvioihin myönteisesti. Tässä aineistossa pilotointiin osallistuminen ei kuitenkaan ollut selvästi yhteydessä myönteisempiin arvioihin. Yhtenä mahdollisena selityksenä voidaan pitää pilotointiryhmän pientä kokoa tai sitä, että pilotointikokemukset eivät eronneet merkittävästi muiden käyttäjien myöhemmistä käyttökokemuksista. Esihenkilöaseman osalta puolestaan tulos viittaa siihen, ettei esihenkilörooli sellaisenaan ollut systemaattisesti yhteydessä myönteisempiin tai kielteisempiin arvioihin järjestelmämuutoksen onnistumisesta. Tämä voi kuvastaa sitä, että esihenkilöiden rooli järjestelmän käyttäjinä ja muutoksen toteuttajina vaihtelee organisaation eri yksiköissä.

Kokonaisuutena regressioanalyysi osoitti, että muutosviestintä ja organisaation tuki olivat keskeisiä tekijöitä, jotka olivat yhteydessä myönteisempiin arvioihin järjestelmämuutoksen onnistumisesta. Taustamuuttujien vaikutukset olivat tilastollisesti merkitseviä

mutta suhteellisesti pienempiä. Tulokset antavat siten viitteitä siitä, että työntekijöiden kokemukset muutoksesta liittyvät erityisesti siihen, miten muutoksesta viestitään ja milaista tukea organisaatio tarjoaa käyttöönoton aikana.

5.4 Hypoteesien arviointi

Tutkimuksessa asetetut hypoteesit johdettiin teoreettisesta viitekehystä, ja niiden toteutumista arvioitiin regressioanalyysin tulosten perusteella. Ensimmäinen hypoteesi koski muutosviestintää, jonka oletettiin olevan yhteydessä järjestelmämuutoksen onnistumisen kokemukseen. Tulokset tukivat tätä oletusta. Muutosviestintä oli regressiomallissa tilastollisesti merkitsevä ja suhteellisesti vahvin selittävä muuttuja ($B = 0,28$, $p < 0,001$). Tulos osoittaa, että vastaajat arvioivat käyttöönoton keskimäärin onnistuneemmaksi silloin, kun muutosviestintä oli heidän kokemuksensa mukaan ollut selkeää, ajantasaista ja ymmärrettävää.

Toinen hypoteesi liittyi organisaation tarjoamaan tukeen ja sen oletettiin olevan yhteydessä myönteiseen muutoksen kokemukseen. Myös tämä hypoteesi sai tukea analyysissa. Organisaation tuki oli tilastollisesti merkitsevä selittävä muuttuja ($B = 0,21$, $p = 0,004$), mikä viittaa siihen, että työntekijät kokivat muutoksen onnistuneemmaksi silloin, kun he arvioivat saaneensa riittävästi ohjeistusta, koulutusta ja käytännön tukea muutoksen aikana.

Kolmas hypoteesi koski työntekijöiden taustatekijöitä, erityisesti työsuhteen kestoa ja henkilöstöryhmää, joiden oletettiin selittävän eroja muutoksen onnistumisen kokemuksessa. Tulokset antoivat tälle hypoteesille osittaista tukea. Sekä työsuhteen kesto ($B = -0,014$, $p = 0,003$) että henkilöstöryhmä ($B = -0,38$, $p = 0,002$) olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä käyttöönoton onnistumisen arvioihin. Pitkään organisaatiossa työskennelleet vastaajat antoivat keskimäärin hieman matalampia arvioita muutoksen onnistumisesta, ja ylemmät toimihenkilöt arvioivat käyttöönoton onnistuneisuutta keskimäärin kriittisemmin kuin muut henkilöstöryhmät.

Taustatekijöiden vaikutusten suuruus oli kuitenkin melko maltillinen verrattuna muutosviestintään ja organisaation tukeen. Tämä viittaa siihen, että työntekijöiden kokemukset muutoksesta eivät selity pelkästään demografisilla tai organisatorisilla taustatekijöillä, vaan niihin liittyvät myös muutoksen toteutustapa, vuorovaikutus ja muutoksen aikainen tuki.

5.5 Yhteenveto tuloksista

Regressioanalyysin perusteella muutosviestintä ja organisaation tuki olivat vahvimmin yhteydessä siihen, miten myönteisesti vastaajat arvioivat järjestelmämuutoksen käyttöönoton onnistumista. Tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden kokemus muutoksesta liittyy osittain siihen, kuinka hyvin he kokevat saaneensa tietoa muutoksen tavoitteista ja vaikutuksista sekä millaista tukea he ovat saaneet järjestelmän käyttöönoton aikana. Henkilöstöryhmien ja työsuhteen keston välillä havaittiin myös eroja arvioinneissa. Ylemmät toimihenkilöt sekä pitkään organisaatiossa työskennelleet vastaajat arvioivat käyttöönoton onnistuneisuutta keskimäärin hieman kriittisemmin kuin muut vastaajat. Eroja voidaan tarkastella suhteessa työnkuvien, järjestelmän käyttötapojen ja aikaisempien kokemusten mahdolliseen vaihteluun eri työntekijäryhmien välillä.

Tulokset muodostavat kokonaisuuden, jossa muutosviestintä ja organisaation tuki näytetään keskeisinä tekijöinä työntekijöiden muutosta koskevissa arvioissa. Samalla taustatekijät voivat osaltaan selittää sitä, miksi kokemukset eivät ole täysin yhtenäisiä organisaation eri henkilöstöryhmien välillä. Hypoteeseista kaksi ensimmäistä saivat selkeää tukea. Sekä muutosviestintä että organisaation tuki olivat yhteydessä myönteisempiin arvioihin käyttöönoton onnistumisesta. Kolmas hypoteesi toteutui osittain, sillä henkilöstöryhmä ja työsuhteen pituus olivat yhteydessä arvioihin, mutta niiden selitysvoima jäi suhteellisesti pienemmäksi. Tulokset antavatkin kokonaiskuvan siitä, että työntekijöiden kokemus järjestelmämuutoksesta rakentuu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Muutosviestinnän selkeys ja organisaation tarjoama tuki näyttävät olevan keskeisessä roolissa siinä, miten työntekijät arvioivat muutoksen onnistumista.

6 Johtopäätökset ja teoreettinen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten työajanhallintajärjestelmän muutos koettiin suuressa teollisuusyrityksessä ja mitkä tekijät olivat yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin muutoksen onnistumisesta. Erityinen huomio kohdistui muutosviestintään, organisaation tarjoamaan tukeen sekä taustatekijöihin, kuten henkilöstöryhmään ja työsuhteen pituuteen. Tulosten perusteella järjestelmämuutos näyttäytyy osana organisaation laajempaa toimintaympäristöä ja kytkeytyy sekä muutosjohtamisen käytäntöihin että työntekijöiden arjen kokemuksiin. Muutos ei siten rajoitu työntekijöiden näkökulmasta ainoastaan tekniseen uudistukseen, vaan siihen liittyy myös työn tekemisen tapojen, roolien ja arjen käytäntöjen uudelleentulkintaa.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että muutosviestintä ja organisaation tuki olivat selkeimmin yhteydessä siihen, miten myönteisenä vastaajat arvioivat järjestelmämuutoksen onnistumisen. Tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden kokemus muutoksesta rakentuu pitkälti sen varaan, kuinka ymmärrettäväksi muutos tehdään ja kuinka hyvin työntekijöitä tuetaan käyttöönoton aikana. Järjestelmämuutos ei näin ollen näyttyä työntekijöille vain teknisenä käyttöönottona, vaan kokemuksena, johon vaikuttavat viestinnän selkeys, tuen saavutettavuus ja se, millaiseksi oma asema muutoksessa koetaan.

Regressiomallin selitysaste jäi melko maltilliseksi ($R^2 = 0,07$), mikä osoittaa, että tarkastellut muuttujat selittivät vain osan käyttöönoton onnistumisen arvioiden vaihtelusta. Tätä ei kuitenkaan voida pitää yllättävänä, sillä työntekijäkokemusta muovaavat useat samanaikaiset organisatoriset, sosiaaliset ja yksilölliset tekijät, joita yhden mallin avulla ei voida tavoittaa kattavasti (Field, 2024, s. 884). Tuloksia onkin perusteltua tulkita ennen kaikkea keskeisiä yhteyksiä osoittavina havaintoina, ei kaiken kattavana selitysmallina.

Tässä luvussa tuloksia tarkastellaan muutosjohtamisen, viestinnän ja työntekijäkokemuksen näkökulmista. Lisäksi esitetään käytännön kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle, pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia ja arvioidaan tutkimuksen merkitystä

sekä tutkijan omaa roolia tutkimusprosessissa. Tuloksia peilataan aiempaan kirjallisuuteen, jotta voidaan arvioida, missä määrin havainnot tukevat aiempaa tutkimusta ja millaisia painotuksia tämä tutkimus tuo järjestelmämuutosten tarkasteluun.

6.1 Muutosjohtamisen näkökulma

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa korostetaan usein sitä, että onnistunut muutos rakentuu selkeän suunnan, perustellun muutostarpeen ja henkilöstön systemaattisen tukemisen varaan (Kotter, 1996, s. 37–40). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat tätä näkemystä, sillä muutosviestintä ja organisaation tuki olivat regressioanalyysin perusteella keskeisimmät käyttöönoton onnistumisen arviointiin liittyvät tekijät. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vastaajien kokemus ei kiinnittynyt pelkästään järjestelmän teknisiin ominaisuuksiin, vaan myös siihen, kuinka ymmärrettäväksi muutos tehtiin ja millaiseksi tuki arjessa koettiin. Tämä havainto on linjassa muutosjohtamisen teorioiden kanssa, joissa korostetaan viestinnän selkeyden, johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden merkitystä muutostilanteissa (Kotter, 1996; Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012).

Tulosten perusteella viestinnän puutteet eivät näyttäyty vain yksittäisinä käytännön ongelmina, vaan ne heijastuvat työntekijöiden kokonaisvaltaiseen muutoksen arviointiin. Samoin organisaation tarjoama tuki ei näyttäyty vain teknisenä apuna, vaan osana sitä, kokeeko työntekijä muutoksen hallittavana ja omassa työssään mahdollisena. Tältä osin tulokset tukevat myös aiemmin luvussa 5 tehtyä havaintoa siitä, että järjestelmämuutos koetaan työntekijöiden näkökulmasta laajempaan arjen muutokseen, ei pelkästään uuden järjestelmän käyttöönottona.

Hiattin (2006, s. 3–5) ADKAR-malli painottaa tietoisuuden, halun, osaamisen ja vahvistamisen rakentumista muutoksen edetessä. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä periaatetta. Vastaajat, jotka kokivat saaneensa riittävästi tietoa ja käytännön tukea, arvioivat käyttöönoton onnistuneemmaksi. Tämä viittaa siihen, että onnistunut muutos ei rakennu yksittäisistä toimenpiteistä, vaan toisiaan tukevista käytännöistä, joiden avulla

työntekijä voi ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja toimia uudessa tilanteessa. Tässä mielessä tulokset ovat linjassa myös Armenakiksen ja Harrisin (2009, s. 128–132) näkemysten kanssa muutosviestin uskottavuudesta ja jatkuvuudesta osana muutosvalmiuden rakentumista.

Samalla regressiomallin rajallinen selitysaste muistuttaa siitä, ettei muutosjohtamisen onnistumista voida palauttaa muutamaankin yksittäiseen muuttajaan. Aiemmassa kirjallisuudessa on korostettu myös organisaatiokulttuurin, epävirallisten verkostojen ja aiempien muutkokokemusten merkitystä muutosten vastaanotossa (Appelbaum ym., 2012). Tässä tutkimuksessa näitä tekijöitä ei voitu mitata suoraan, mutta tulosten hajonnasta ja henkilöstöryhmien välisistä eroista voidaan päätellä, että taustalla vaikuttaa myös laajempia rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä, jotka eivät palaudu yksittäiseen viestintätoimenpiteeseen tai koulutuskertaan.

Muutosjohtamisen näkökulmasta erityisen kiinnostava havainto oli pidempään organisaatiossa työskennelleiden kriittisempi arvio muutoksesta. Vakolan (2013, s. 98–99) mukaan pitkään organisaatiossa toimineet työntekijät vertaavat uusia ratkaisuja aiempiin muutoksiin ja arvioivat, näyttäytykö organisaation kehityssuunta heidän näkökulmastaan johdonmukaisena. Tässä tutkimuksessa pidemmän työsuhteen ja kriittisempien arvioiden yhteys viittaa siihen, että muutosjohtamisessa olisi tärkeää sanoittaa paitsi muutoksen tarve myös sen jatkuvuus suhteessa aiempiin toimintatapoihin. Näin muutos voidaan kytkeä osaksi organisaation pidempää kehityskulkua eikä vain irralliseksi toimenpiteeksi.

6.2 Viestinnän rooli ja digitaalinen toimintaympäristö

Muutosviestintä nousi tutkimuksessa keskeiseksi tekijäksi, joka oli vahvasti yhteydessä käyttöönoton myönteisiin arvioihin. Viestinnän merkitystä muutostilanteissa on käsitelty laajasti sekä kotimaisessa että kansainvälisessä kirjallisuudessa. Kaihovirta-Rapo ja Loh-taja-Ahonen (2012, s. 55–60) korostavat viestinnän dialogisuutta ja sitä, että muutos

ymmärretään yhteisesti rakennetun tulkinnan kautta eikä pelkästään johdon yksisuuntaisen viestinnän varassa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa tämän näkemyksen kanssa, sillä viestinnän toimivuus kytkeytyi vahvasti kokonaisarvioon muutoksen onnistumisesta.

Tulokset tukevat myös ADKAR-mallin mukaista näkemystä siitä, että onnistunut muutos edellyttää paitsi tietoisuutta ja ymmärrystä muutoksesta myös kokemusta riittävästä tuesta muutoksen aikana (Hiatt, 2006). Pelkkä viestinnän olemassaolo ei siten näyttäyty riittävänä, mikäli työntekijät eivät koe saavansa käytännön tukea uuden järjestelmän omaksumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella viestintä ja tuki eivät näyttäyty toisiaan irrallisina tekijöinä, vaan toisiaan vahvistavana kokonaisuutena.

Digitaalisessa toimintaympäristössä muutosviestintä kanavoituu usein sähköisiin järjestelmiin, intraan ja massaviestintään. Poltoratskan ym. (2025) mukaan digitaalinen viestintä voi tehostaa tiedon jakamista, mutta se ei automaattisesti rakenna luottamusta tai kokemusta vuorovaikutuksesta. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tulkintaa, jonka mukaan tiedon määrä yksin ei ratkaise, vaan olennaista on viestinnän koettu selkeys, ajoitus ja mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä saada vastauksia. Tämä nostaa esiin myös esihenkilöiden roolin viestinnän tulkitsijoina ja välittäjinä, kuten Armenakis ja Harris (2009, s. 131) ovat todenneet. Esihenkilö toimii usein sillanrakentajana johdon viestien ja työntekijöiden arkisten kokemusten välillä.

Lacey (2023) nostaa esiin läpinäkyvyyden ja johdonmukaisuuden merkityksen muutostilanteiden viestinnässä. Hänen mukaansa työntekijät arvioivat muutoksen uskottavuutta sen perusteella, miten avoimesti organisaatio käsittelee myös epävarmuuksia ja haasteita. Tässä tutkimuksessa ne vastaajat, jotka arvioivat viestinnän olleen johdonmukaista ja oikea-aikaista, suhtautuivat käyttöönottoon keskimäärin myönteisemmin. Tämä tukee käsitystä siitä, että viestintä ei ole muutostilanteessa vain taustatekijä, vaan se jäsentää aktiivisesti sitä, miten työntekijät tulkitsevat muutoksen tarkoituksen, vaikutukset ja oman roolinsa siinä.

Shrivastavan ym. (2022) esiin nostama havainto siitä, että viestintää tulkitaan aina organisaatiokulttuurin ja aiempien kokemusten läpi, on tässä yhteydessä keskeinen. On mahdollista, että sama viestintästrategia koetaan eri tavoin eri yksiköissä ja työntekijäryhmissä riippuen aiemmista muutkokokemuksista ja luottamuksen tasosta. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä, että viestintä toimii muutoksen läpileikkaavana rakenteena. Toisin sanoen se ei ainoastaan välitä tietoa, vaan myös ohjaa sitä, miten muutoksen tarkoitus ja vaikutukset työn arkeen ymmärretään.

6.3 Työntekijäkokemus järjestelmämuutoksessa

Työntekijäkokemus rakentuu laajemmasta kokonaisuudesta kuin yksittäisestä järjestelmästä tai yksittäisestä viestintätoimesta. Kahnin (1990) ja Saksin (2006) sitoutumismallit korostavat psykologista turvallisuutta, organisaation tukea ja työn merkityksellisyyttä tekijöinä, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen ja sitoutuvat niihin. Tässä tutkimuksessa muutosviestintä ja organisaation tuki voidaan tulkita osaksi laajempaa työntekijäkokemusta, jossa keskeinen kysymys on se, kokeeko työntekijä tulevansa huomioiduksi, kuulluksi ja tuetuksi muutostilanteessa.

Verebin ym. (2025) tutkimuksissa työntekijäkokemus kuvataan strategiseksi kokonaisuudeksi, joka rakentuu arjen vuorovaikutuksesta, järjestelmien toimivuudesta ja koetusta oikeudenmukaisuudesta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa tämän näkemyksen kanssa. Summamuuttujien väliset positiiviset ja tilastollisesti merkitsevät yhteydet osoittivat, että viestintä, tuki ja käyttöönoton onnistuminen kytkeytyivät toisiinsa johdonmukaisesti. Tämä viittaa siihen, että työntekijäkokemus muodostuu useiden osa-alueiden yhteisvaikutuksena eikä yhden yksittäisen tekijän varassa.

Työsuhteen pituuden ja henkilöstöryhmän negatiivinen yhteys käyttöönoton onnistumisen arvioihin viittaa siihen, että työntekijäkokemus ei jakaudu organisaatiossa tasaisesti. Vakola (2013, s. 98–99) on todennut, että pitkään organisaatiossa toimineet työntekijät

arvioivat muutoksia usein aiempien kokemusten kautta ja voivat olla kriittisempiä, jos uudet ratkaisut koetaan ristiriitaisiksi vakiintuneiden toimintatapojen kanssa. Tässä tutkimuksessa pidemmän työsuhteen ja kriittisempien arvioiden välinen yhteys viittaa siihen, että työntekijät tarkastelevat muutosta suhteessa organisaation aiempaan kehitykseen ja omiin vertailukohtiinsa.

Työsuhteen keston yhteys kriittisempiin arvioihin on yhdenmukainen aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan pidempään organisaatiossa työskennelleet tarkastelevat muutoksia laajemman kokemuspohjan ja aiempien vertailukohtien kautta (Vakola, 2013; Vereb ym., 2025). Tämä korostaa työntekijäkokemuksen ajallista ja kontekstisidonnaista luonnetta muutostilanteissa. Samalla tulos tukee ajatusta siitä, että työntekijöiden arviot eivät synny tyhjiössä, vaan suhteessa organisaation historiaan, aiempiin käytäntöihin ja omiin odotuksiin siitä, miten muutoksen tulisi toteutua. Tässä tutkimuksessa ylempien toimihenkilöiden ja pitkään työskennelleiden kriittisempi suhtautuminen voi liittyä sekä järjestelmän käyttötapaan että aiempiin kokemuksiin järjestelmämuutoksista. Yksi mahdollinen tulkinta on, että ylemmille toimihenkilöille järjestelmä ei näyttäyty samalla tavoin oman työn ydintehtäviä tukevana välineenä kuin niille työntekijäryhmille, jotka käyttävät sitä säännöllisemmin. Tulos voidaan tarkastella myös Kahnin (1990) ja Saksin (2006) kuvaaman työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Jos järjestelmä ei tunnu tukevan omaa työtä tai sen hyöty jää epäselväksi, motivaatio sen omaksumiseen voi jäädä heikommaksi.

Työntekijäkokemuksen kannalta olennaista on myös se, miten organisaatio käsittelee muutoksen aikaisia tunteita ja epävarmuuksia. SHRM:n (2023a) raportissa korostetaan, että työntekijäkokemus muutoksen aikana rakentuu pitkälti siitä, miten organisaatio tukee arjen sujumista, mahdollistaa palautteen ja reagoi esiin nouseviin huoliin. Näitä teemoja heijastaa myös tämän tutkimuksen havainto siitä, että koettu tuki oli yhteydessä myönteisempiin kokonaisarviointeihin muutoksen onnistumisesta. Tulos vahvistaa käsitystä, että järjestelmämuutoksen onnistumista ei voida tarkastella vain teknisen toteutuksen

kautta, vaan myös sen perusteella, miten työntekijä kokee muutoksen vaikutukset omaan työhönsä ja työarkensa sujuvuuteen.

6.4 Käytännön kehittämis ehdotuksia organisaatiolle

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää useita kehittämis ehdotuksia, jotka tukevat vastaavanlaisten järjestelmämuutosten onnistumista jatkossa. Ensimmäinen keskeinen havainto liittyy viestinnän kohdentamiseen. Tulokset viittasivat siihen, että sama viestintämalli ei palvele kaikkia henkilöstöryhmiä yhtä hyvin, vaikka käytössä olisi useita rinnakkaisia kanavia. Uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä järjestettiin Teams-koulutuksia, jotka nauhoitettiin ja tallennettiin koko organisaation saataville. Koulutukset suunnattiin erityisesti työajanseurannan piirissä oleville työntekijöille, ja niiden rinnalla tarjottiin kirjallisia ohjeita ja videoita. Aineiston perusteella voidaan päätellä, että kattavasta materiaalitarronnasta huolimatta tieto ei tavoittanut kaikkia henkilöstöryhmiä yhdenvertaisesti. Tulokset viittaavat siihen, että viestinnän kohdentaminen esihenkilöiden kautta voisi tukea materiaalien saavutettavuutta ja lisätä niiden merkityksellisyyttä työn arjessa. Mikäli esihenkilöille varmistetaan riittävä kokonaiskuva käytettävissä olevista materiaaleista, heidän roolinsa viestinnän välittäjinä voi vahvistua, ja samalla he voivat kokea olevansa aktiivinen osa muutosta eivätkä ainoastaan sen kohteita (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012; Armenakis & Harris, 2009).

Toinen kehittämiskohde liittyy organisaation tukeen ja koulutukseen laajemmin. Tulokset osoittivat, että koettu tuki oli yhteydessä myönteisiin arvioihin muutoksen onnistumisesta, mikä tukee Hiattin (2006) näkemystä siitä, että osaamisen ja kyvykkyyden vahvistaminen ovat keskeisiä muutoksen pysyvyyden kannalta. Organisaatiossa hyödynnettiin tukiportaalia, videoita ja tallenteita, ja osa henkilöstöstä käytti näitä aktiivisesti. Viestintä tapahtui kuitenkin pääosin sisäisten kanavien ja toimitiloissa olevien infotaulujen kautta, eikä tietoa lähetetty systemaattisesti henkilökohtaisina viesteinä kaikille käyttäjille. Ylemmille toimihenkilöille, jotka eivät ole työajanseurannan piirissä, ei järjestetty erillisiä koulutuksia, vaan heidän tarpeitaan pyrittiin tukemaan itseopiskeltavilla videoilla ja

kirjallisilla ohjeilla. Tulosten perusteella voidaan arvioida, että näiden käyttäjäryhmien tueksi olisi tarpeen suunnitella selkeämmin kohdennettuja, lyhyitä ja helposti saavutettavia koulutusmuotoja. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi tiiviitä etäinfoja, lyhyitä käyttötilannevideoita tai kohdennettuja muistutuksia, jotka tukevat erityisesti satunnaista järjestelmän käyttöä (Hiatt, 2006; Prosci, 2020).

Kolmas kehittämissuositus liittyy siihen, miten pitkään organisaatiossa toimineet ja kokeneet työntekijät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Tässä tutkimuksessa pidemmän työsuhteen ja kriittisempien arvioiden yhteys viittaa siihen, että kokeneilla työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa ja historiatietoisuutta, jota ei ole hyödynnetty täysimääräisesti. Organisaatiossa toteutettiin järjestelmän pilotointi, johon osallistuneilta pyydettiin palautetta ja jonka perusteella tehtiin järjestelmään muutoksia. Pilottiryhmän koko oli kuitenkin rajallinen, mikä tarkoittaa, ettei kaikkia käyttötappauksia voitu ennakoita. Vakolan (2013) sekä Erridan ja Lotfin (2021) esittämät näkemykset kokeneiden työntekijöiden varhaisesta osallistamisesta tukevat tulkintaa, jonka mukaan pilotointivaiheessa olisi jatkossa hyödyllistä varmistaa sekä otannan laajempi kattavuus että eri henkilöstöryhmien riittävä edustus. Näin hiljainen tieto ja käytännön kokemukset voisivat välittyä järjestelmällisemmin kehitystyöhön.

Neljäs näkökulma koskee esihenkilöiden roolia työntekijäkokemuksen muovaajina. SHRM:n (2023a) raportin mukaan työntekijät arvioivat muutosta pitkälti sen kautta, millaista tukea he saavat lähiesihenkilöltään ja kuinka saavutettavana esihenkilö koetaan muutostilanteessa. Tässä organisaatiossa esihenkilöille järjestettiin omia koulutuksia, mutta tulosten perusteella heidän rooliaan muutosprosessin aktiivisina toimijoina olisi voinut vahvistaa edelleen. Yksi käytännön keino olisi tarjota esihenkilöille valmiita, jaettavaksi tarkoitettuja materiaaleja, kuten usein kysytyjen kysymysten koosteita ja lyhyitä viestipohjia, joiden avulla he voisivat vastata nopeasti yleisimpiin kysymyksiin ja vahvistaa hallinnan tunnetta omissa tiimeissään. Tämä voisi tukea myös esihenkilöiden omaa varmuutta järjestelmän suhteen ja selkeyttää heidän rooliaan muutoksen edistäjinä eikä ainoastaan käyttöönottoikäntöjen kohteina (Armenakis & Harris, 2009; SHRM, 2023b).

Järjestelmämuutosta tukevat toimenpiteet olisi hyödyllistä nähdä jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä käyttöönottohankkeena. Poltoratskan ym. (2025) mukaan digitaalisten muutosten yhteydessä jatkuva oppiminen, palautteen kerääminen ja jälkiseuranta ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen vaikutusten juurtumisessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiolla on jo käytössään välineitä, kuten tukiportaali ja tallenteet, mutta niiden vaikuttavuutta voitaisiin edelleen vahvistaa systemaattisella tiedonkeruulla. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä kyselyjä järjestelmän toimivuudesta, palautteeseen perustuvia päivityksiä sekä viestintää siitä, miten työntekijöiden näkemykset on huomioitu. Näin järjestelmämuutoksesta muodostuisi osa laajempaa oppimisen ja jatkuvan kehittämisen prosessia eikä vain yksittäinen projekti, joka päättyy viralliseen käyttöönottoon.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus avaa useita jatkotutkimuspolkua, jotka voivat syventää ymmärrystä työntekijäkokemuksesta järjestelmämuutoksissa. Ensimmäinen mahdollinen suunta liittyy vertailuasetelmiin. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yhtä organisaatiota ja yhtä järjestelmämuutosta. Jatkossa olisi hyödyllistä vertailla eri organisaatioita ja toimialoja, jotta voitaisiin arvioida, mitkä havainnot ovat kontekstisidonnaisia ja mitkä laajemmin sovellettavissa. Esimerkiksi Appelbaumin ym. (2012) tarkastelussa korostuu, että muutosstrategian ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuus vaikuttaa ratkaisevasti muutoksen onnistumiseen. Vastaavia asetelmia olisi mahdollista tutkia kvantitatiivisesti ja yhdistää niihin vertailevaa laadullista aineistoa.

Toinen jatkotutkimuksen suunta liittyy pitkittäiseen näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa tarkastelu perustui yhteen mittausajankohtaan pian käyttöönoton jälkeen. Muutoskokeimus voi kuitenkin kehittyä ajan myötä, kun järjestelmä vakiintuu ja tukitoimet mahdollisesti vahvistuvat tai hiipuvat. Pitkittäistutkimus, jossa samaa joukkoa seurattaisiin pidemmän ajanjakson yli, voisi tuottaa uutta tietoa siitä, miten viestinnän, tuen ja

työntekijäkokemuksen suhteet muuttuvat ajan kuluessa. Tällainen tutkimusasetelma olisi yhtenevä myös työntekijäkokemusta ja sitoutumista käsittelevän kirjallisuuden kanssa, jossa muutoksen tarkastelun nähdään edellyttävän ajallista perspektiiviä. Kahn (1990) ja Saks (2006) painottavat, että työntekijöiden kokemukset eivät muodostu hetkessä, vaan rakentuvat vähitellen arjen vuorovaikutuksen, työn vaatimusten ja organisaation tarjoamien voimavarojen kautta. Samansuuntaisesti Vereb ym. (2025) osoittavat, että työntekijäkokemuksen kehitys on dynaaminen prosessi, jossa muutoksen vaikutukset näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä. Näiden näkemysten valossa pitkittäinen tutkimus voisi tarjota syvempää ymmärrystä siitä, miten viestintä, tuki ja järjestelmän toimivuus kytkeytyvät toisiinsa muutoksen edetessä.

Kolmas jatkotutkimusaihe liittyy laadulliseen syventämiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa kerättiin myös avointa palautetta, sitä ei analysoitu systemaattisesti osana kvantitatiivista pääasetelmaa. Laadullinen analyysi voisi tuoda esiin sellaisia merkityksiä, vivahteita ja tunnekokemuksia, joita summamuuttajat eivät tavoita. Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaama teemoittelu ja sisällönanalyysi voisivat tarjota luontevan tavan jäsentää työntekijöiden sanallisia kuvauksia ja kytkeä niitä kvantitatiivisiin havaintoihin. Lisäksi olisi mahdollista tarkastella erityisesti niitä ryhmiä, jotka arvioivat muutosta kriittisimmin, ja selvittää syvemmin, mistä nämä arviot rakentuvat.

6.6 Tutkimuksen merkitys ja tutkijan itsearviointi

Tutkimus täydentää muutosjohtamisen ja työntekijäkokemuksen kirjallisuutta tuomalla esiin työntekijöiden kokemuksia järjestelmämuutoksen aikana. Vaikka järjestelmämuutoksia on tutkittu runsaasti teknisen käyttöönoton ja projektinhallinnan näkökulmasta, työntekijäkokemukseen perustuva kvantitatiivinen tarkastelu tarjoaa lisätietoa siitä, miten viestintä ja tuki kietoutuvat osaksi arjen käytäntöjä. Tämä jatkaa sitä tutkimuslinjaa, jossa muutosta tarkastellaan ensisijaisesti ihmisten kokemana ilmiönä eikä pelkästään organisaation rakenteellisena ratkaisuna (Kotter, 1996; Armenakis & Harris, 2009; Kaihoviirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen, 2012).

Tutkimuksella on myös käytännöllinen merkitys kohdeorganisaation kannalta. Tulokset tuovat esiin konkreettisia havaintoja siitä, missä määrin viestintä ja tuki ovat tavoittaneet eri henkilöstöryhmät ja millaisia eroja kokemuksissa on. Nämä havainnot voivat tukea organisaation tulevia muutoshankkeita ja toimia pohjana viestinnän, koulutuksen ja osallistamisen suunnittelulle. Samalla tutkimus nostaa esiin pidempään työskennelleiden ja ylempien toimihenkilöiden kriittisemmän näkökulman, jonka huomioiminen voi auttaa rakentamaan osallistavampaa ja tasapainoisempaa muutoksen suunnittelua jatkossa.

Tutkijan rooli organisaation työntekijänä on vaikuttanut siihen, miten tutkimuskysymykset ja tarkastelunäkökulmat ovat muotoutuneet. Työkokemus on tarjonnut taustaymmärrystä järjestelmämuutoksen käytännön haasteista ja auttanut tunnistamaan sellaisia teemoja, joita pelkkä ulkopuolinen tarkastelu ei välttämättä olisi nostanut esiin. Samalla tämä on edellyttänyt tietoista reflektiota omasta positiosta ja siitä, ettei omia kokemuksia sekoiteta tutkimusaineiston tulkintaan. Tutkimuksen läpinäkyvyys, menetelmälliset ratkaisut ja viittaukset aiempaan kirjallisuuteen tukevat sitä, että tehdyt johtopäätökset nojaavat ensisijaisesti aineistoon eivätkä tutkijan ennakko-oletuksiin.

Itsearviointin näkökulmasta tutkimuksen vahvuuksia ovat selkeä teoreettinen viitekehys, mittareiden hyvä reliabiliteetti ja suhteellisen suuri vastaajamäärä. Rajoitteita puolestaan ovat aineiston keruu yhdestä organisaatiosta, vastausprosentin rajallisuus ja se, ettei kaikkia mahdollisia taustamuuttujia voitu hyödyntää edustavuuden tarkempaan arviointiin. Näistä rajoitteista huolimatta tutkimus tuottaa uutta tietoa järjestelmämuutoksesta työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja osoittaa, että viestinnän ja tuen rakenteet ovat keskeisiä tekijöitä myös teknisiltä vaikuttavissa muutosprosesseissa.

Kokonaisuutena tutkimus vahvistaa käsitystä, että järjestelmämuutoksia ei tule tarkastella pelkästään tehokkuutta tai automaatiota lisäävinä ratkaisuin. Niillä on vaikutusta siihen, miten työtä tehdään, miten työntekijät kokevat oman työnsä ja millaiseksi

organisaation arki muotoutuu muutoksen jälkeen. Tämä näkökulma tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella muita järjestelmämuutoksia samankaltaisesta viitekehystä ja siten syventää ymmärrystä siitä, miten teknologia, muutosjohtaminen ja työntekijäkoke-
mus kietoutuvat toisiinsa työelämän muutoksissa.

Lähteet

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418. <https://doi.org/10.1108/09576060210436669>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Basford, T., & Schaninger, B. (2016). The four building blocks of change. McKinsey Quarterly.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S Framework. *BMC Health Services Research*, 22, 7. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, Article 18479790211016273. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015). Changing change management. McKinsey Quarterly.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (6th ed.). Sage Publications.
- 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>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Jaaron, A. A., Hijazi, I. H., & Musleh, K. I. Y. (2022). A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change

- management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(6), 655–667. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1915975>
- Kaihovirta-Rapo, M., & Lohtaja-Ahonen, S. (2012). *Tehoa työelämän viestintään* (2. uud. painos). Alma Talent.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lacey, G. A. (2023). The role of transparency in times of change. *Organization Development Journal*, 41(2), 75–84.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Poltoratska, A., Garmash, O., Marchenko, I., Garmatiuk, O., & Stefinin, V. (2025). Communications efficiency within digital landscape of organizational behaviour: Culture, practice, and tools. *Management*, 3, 251–266. <https://doi.org/10.62486/agma2025251>
- Prosci. (2020). *Best practices in change management* (11th ed.). Prosci.
- SHRM. (2023a). *Employee experience in times of change*. Society for Human Resource Management.
- SHRM. (2023b). *The case for employee experience: The state of global workplace culture*. Society for Human Resource Management.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: A cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 675–697. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184. <https://doi.org/10.1177/0013164403258440>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. painos). Tammi.
- Vereb, V., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). Employee experience during organizational change: A strategic approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, 12(1), 49–65. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.

Liitteet

Liite 1. Microsoft Forms kysely

Nepton järjestelmän käyttöönotto ja toteutus

Tämä kysely toteutetaan osana Vaasan yliopiston pro gradu -tutkielmaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät mahdollisesti tukevat onnistunutta järjestelmämuutosta. Vastaukset kerätään anonyymisti ja käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia tai organisaatiota voida tunnistaa. Osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää kyselyn milloin tahansa. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi osallistumiseen.

Lisätietoja tutkimuksesta ja sen toteutuksesta antaa Fanny Kymäläinen [REDACTED]

* Required

1. Mikä on henkilöstöryhmäsi? *

- Työntekijä (blue collar)
- Toimihenkilö
- Ylempi toimihenkilö

2. Oletko Line Manager? *

- Kyllä
- En

3. Miten kirjaat työaikaasi Neptonissa?

- Työajan seuranta leimauspöytäkirjalla
- Työajan seuranta web ja mobiilisovelluksessa
- Kirjaan vain poissaolot ja lomat

4. Kuinka monta vuotta olet ollut yrityksen palveluksessa? Merkitse vastaus kokonaisina vuosina. Mikäli olet ollut alle vuoden, merkitse 0. *

5. Oletko osallistunut järjestelmän pilotointiin? *

Kyllä

En

6. Osa 1 - Järjestelmämuutos *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen, että muutos oli organisaation kannalta tarpeellinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin valmis omaksumaan uuden järjestelmän käytön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotin siihen, että organisaatio oli valmistautunut muutokseen hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tietoinen, miten muutos vaikuttaa omaan työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että muutos hyödytti minua henkilökohtaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Osa 2 - Muutosviestintä *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutoksesta viestittiin riittävän ajoissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokseen liittyvä viestintä auttoi minua ymmärtämään muutoksen tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta viestiminen loi yhteisen käsityksen sen tarkoituksesta organisaatiossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän kautta sain käsityksen siitä, miksi muutos on tärkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada vastauksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Osa 3 - Organisaation tuki muutoksessa *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan tarvittaessa tukea esihenkilöltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea työtovereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tarjosi minulle riittävät resurssit ja koulutuksen uuden järjestelmän käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunsin, että olin osa muutosta, enkä sen kohteena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Osa 4 - Uuden järjestelmän käyttöönotto *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Muutos vaikutti työarkeeni positiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi järjestelmä tukee työn sujuvuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sopeutunut hyvin uuden järjestelmän käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten toimia järjestelmässä eri tilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä on oikeudenmukainen eri työntekijäryhmiä kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mikä muutoksessa onnistui mielestäsi parhaiten?

11. Mikä koitui suurimmaksi haasteeksi muutoksessa?

12. Miten kehittäisit viestintää vastaavassa muutoksessa?

13. Voit jättää tähän halutessasi vielä avointa palautetta Neptoniin ja sen käyttöönottoon liittyen.

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.