

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (2020). Taustalla vaikuttavat aineistot ja muutosmalli. Teoksessa Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 6–9. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (2020). Taustalla vaikuttavat aineistot ja muutosmalli. In Hakonen, A, Viitala, R. & Kääntä, L. (eds.): *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*, ss. 6–9. Vaasan yliopiston raportteja, 15. Vaasan yliopisto : Vaasa.

© 2020 Vaasan yliopisto

The final publication is available online: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

1.2 Taustalla vaikuttavat aineistot ja muutosmalli – A. Hakonen, R. Viitala & L. Kääntä

Käyttäytymistieteen ja henkilöstöjohtamisen alojen tutkimuskirjallisuudessa irtisanomisista ja yhdistymisiä käsitellään harvoin yhdessä, mutta kirjallisuuteen perehtyminen ja omat tutkimuksemme toivat esiin paljon samoja tai ainakin samankaltaisia piirteitä muutostilanteissa. Olemme koonneet niistä tärkeimmät tähän teokseen. Koska irtisanomiset ja yhdistymiset ovat työelämässä erittäin tavallisia, tarjoamme yleistajuisia näkökulmia ja suuntaviittoja näiden muutosten menestykselliselle johtamiselle henkilöstönäkökulmasta.

Vaikka yleistajuisuus näkyy yksinkertaistuksina, teos ankkuroituu vahvasti tutkituun tietoon. Teos perustuu laajaan empiiriseen tutkimukseen. Sen perustana on monipuolinen aineisto, josta osa on koottu muissa tutkimushankkeissa ja osa kolmen viime vuoden aikana HELLO-hankkeessa. Aineistoja on koottu pienistä ja suurista yrityksistä sekä kuntaorganisaatioista. Aiemmin kootut aineistot olivat ensinnäkin Työsuojelurahaston rahoittamissa hankkeissa kerätyt Nokian henkilöstövähennyksiä ja Bridge-ohjelmaa koskeva yli 100 haastattelun aineisto, osana Hermes-hanketta koottu PK-yritysten henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva noin 350 haastattelun aineisto ja osana Kunta-Hejo-hanketta koottu kuntien henkilöstövahvuuden muutoksia koskeva 281 haastattelun aineisto. Lisäksi on analysoitu muissa tutkimushankkeissa kerättyjä aineistoja: 24 haastattelua Wärtsilässä vuonna 2015 toteutetun henkilöstövähennysprosessin jälkeen, 23 haastattelua Skanskan fuusiosta vuonna 2015 ja 18 haastattelua koskien vuokratyöntekijöiden käyttöä.

HELLO-hankkeessa on kerätty myös uutta empiiristä aineistoa henkilöstövahvuuden muutosten heijastuksista organisaatioissa. Laadullista aineistoa kerättiin haastattelemalla yhteensä 22 henkilöä seuraavista tahoista:

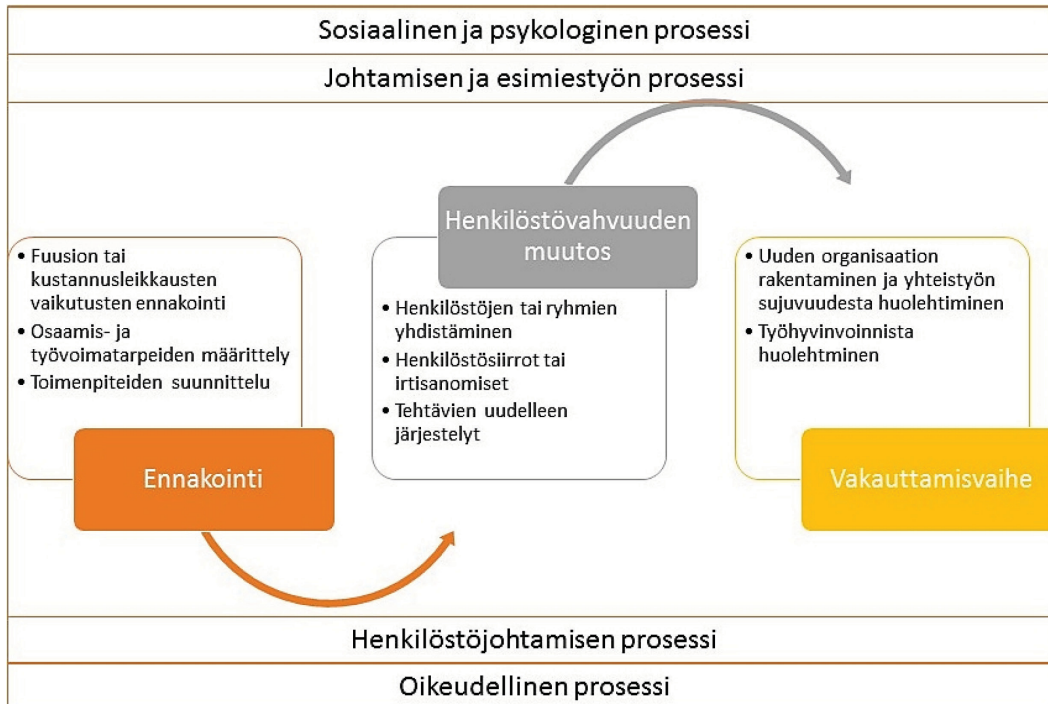
- kahdesta paikallisen sopimisen problematiikan kanssa painiskelevista teknologiateollisuuden yrityksistä
- teknologiateollisuuden työntekijä- ja työnantajajärjestöistä
- seitsemästä eri aloja edustavasta yrityksestä, joissa on ollut henkilöstövähennyksiä kolmen viime vuoden aikana,
- ja yhdestä isosta teknologiateollisuuden alan yrityksestä, jossa valmistellaan fuusiota toteutettavaksi kesällä 2020.

Määrällistä aineistoa kerättiin maakuntaudistuksen aikana 12 kunnasta muutoksen valmisteluvaiheen kokemuksista (noin 1742 vastaajaa, joista 205 oli esimiehiä ja 1537 työntekijää).

Valintamme minimoida lähdeviitteet on keino lisätä luettavuutta. Käytämme op-
paassa rinnakkain termejä *muutoksen hallinta* ja *johtaminen*. Olemme tarkoituk-
sella varovaisia jälkimmäisen termin suhteen, koska se vie ajatukset helposti vain
ylimmän johdon tai henkilöstöhallinnon toimintaan. Hallinta ja johtaminen on
kuitenkin käsitettävä laajasti: kyse on esimiestyöstä organisaation kaikilla tasoilla.

Käytämme kautta linjan myös termejä *vanha ja uusi organisaatio*. Tällä viitataan
siihen, että ennen laajoja irtisanomisia ja aikaisemmin erillisten organisaatioiden
yhdistymistä on olemassa organisatorinen kokonaisuus ja rakenne – vanha orga-
nisaatio, joka muutosprosessin tuloksena ja ajan kuluessa muodostaa uuden or-
ganisatorisen entiteetin. Sille muodostuu uusia toimintatapoja ja määreitä. Koke-
mukset vanhasta ja uudesta organisaatiosta määrittävät henkilöstön toimintaa ja
tuovat esiin menestymistä edistävät käytänteet.

Tämä teos sisältää johdantoluvun lisäksi kolme (3) temaattista lukua sekä loppu-
luvun, jossa vedetään yhteen teoksen ydinsanoma. Lähdimme julkaisun rakenta-
misessa alun perin liikkeelle oheisen muutosmallin kautta (ks. kuvio 1). Se on
muutosjohtamisen kirjallisuudessa usein esitelty prosessimalli, jossa on kolme
vaihetta: *muutoksen valmisteluvaihe* (ennakointi), *varsinaisen muutoksen toteu-
tus* ja *uuden tilanteen vakiinnuttaminen* (vakauttamisvaihe). Määrittelimme pro-
sessin tarkastelulle neljä mahdollista tarkastelukehystä: sosiaalinen ja psykologi-
nen prosessi, johtamisen ja esimiestyön prosessi, henkilöstöjohtamisen prosessi ja
oikeudellinen prosessi. Kirjoittajia ohjeistettiin tarkastelemaan henkilöstövahvu-
uden muutosta jostain mainitusta kehyksestä käsin huomioiden lisäksi muutospro-
sessin erilaisia vaiheita. Kirjoittajille annettiin vastattavaksi pääkysymys: *Miten
henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön keinoilla voidaan tukea henkilöstövahvu-
uden muutoksen onnistumista?* Jokainen kirjoittaja valitsi tarkemman teeman, jota
käsittelee vastauksena edellä mainittuun kysymykseen.



Kuvio 1. Muutosmalli

Käsillä olevassa teoksessa käsitellään jossain määrin kaikkia mallin osa-alueita – joskin oikeudellista näkökulmaa on sisällytetty lähinnä muiden osa-alueiden teksteihin. Luvut on kuitenkin jaoteltu mallista poiketen, ja niiden otsikointi sekä sisällitys pohjautuvat kirjoittajien valitsemiin teemoihin. Teos koostuu teemaluvuista, joista ensimmäinen käsittelee henkilöstövahvuuden muutosta kokevan yksilön näkökulmasta (luku 2), toinen käsittelee sitä prosessien ja strategioiden näkökulmasta (luku 3) ja kolmas muutosta tukevan johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta (luku 4). Johtamisen ja esimiestyön näkökulma on sijoitettu viimeiseksi, koska siinä konkretisoituvat työpaikoilla tapahtuvat asiat ja käytännön toteutustavat ikään kuin vastauksina ja ratkaisuuina edellisten lukujen esille nostamiseen haasteisiin ja organisaatiotason linjauksiin.

Pääluvuissa ja eri artikkeleissa toistuvat monet muutokseen liittyvät ja muutoksissa huomioitavat tärkeät asiat, vaikka näkökulma vaihtelee. Siitä syystä jotkut keskeiset teoriat ja käsitteet toistuvat eri pääluvuissa. Artikkeleihin on liitetty myös käytännön vinkkejä, joiden avulla esimiehet, johtajat, henkilöstöhallinnon toimijat ja asiantuntijat voivat toimia henkilöstövahvuuden muutostilanteissa, niiden ennakoinnissa ja jälkitoimenpiteissä. Julkaisun loppuun on koottu henkilöstövahvuuden muutosten näkökulmista ja niihin liitetystä käytännön vinkeistä ns. huoneentaulu – opastamaan matkalla paremmaksi muutoksen hallitsijaksi.

Minkälaista teosta olet siis aikeissa lukea?

1. Luet teosta, jossa määritellään henkilöstövahvuuden muutos useiden empiiristen tutkimusten ja teoreettisten mallien kautta.

2. Luet teosta, jossa henkilöstövahvuuden muutos kytketään organisaation prosesseihin, strategioihin, johtoon sekä esimiestyöhön, henkilöstöön ja henkilöstötoimintoon.

3. Luet teosta, jossa artikkeleihin kootut kehitysehdotukset ja vinkit pohjautuvat havaintoihin tutkimusten tuloksista sekä "kentällä" toimimisesta.

4. Luet teosta, jossa henkilöstövahvuuden muutosta käsitellään yhtäältä tieteellisten ja toisaalta arkisten tekstilajien kautta. Tekstit vaihtelevat teoreettisemmista artikkeleista kansantajuisempiin blogikirjoituksiin sekä case-esimerkeistä haastatteluihin. Kaikissa on kuitenkin läsnä joko tutkittu tai koettu näkökulma muutokseen.