



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# ONNISTUNUT MUUTOSJOHTAMINEN

## Jobio Henkilöstöpalvelut

Saara Koivisto

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2018  
Liiketalouden koulutus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutus

KOIVISTO, SAARA:  
Onnistunut muutosjohtaminen  
Jobio Henkilöstöpalvelut

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Maaliskuu 2018

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten muutoksen johtaminen onnistui henkilöstövuokrausalalla toimivalla yrityksellä Jobio Henkilöstöpalveluilla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka Jobiolla suoriuduttiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta ja kuinka kyseinen muutos vaikutti Jobion toimintaan. Lisäksi Jobion johdolle haluttiin antaa kokonaisvaltainen yhteenveto muutosprosessista sen vaiheineen. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa hyödynnettiin teemahaastatteluita. Haastattelut kohdennettiin Jobion liiketoimintajohtajalle, aluejohtajalla sekä kolmelle vuokratyöntekijälle.

Opinnäytetyössä käydään teoriatasolla läpi muutosjohtamista ja muutosjohtamiseen välittömästi liittyviä alakäsitteitä muutos ja johtaminen. Teoriatasolla avataan myös eräs muutoksen johtamisen onnistumisen mahdollistava tekijä, muutosviestintä. Suurin fokus teoriaosuudessa on John P. Kotterin tunnetussa muutosprosessin kahdeksan askeleen mallissa. Opinnäytetyössä käydään läpi Jobion muutoksen johtamista, jota peilataan John P. Kotterin kahdeksan askeleen malliin muutoksesta.

Haastatteluiden yhteenvedon pohjalta voitiin tehdä selkeä johtopäätös, jonka mukaan jobiolla läpikäyty muutos ja muutoksen johtaminen onnistuivat erinomaisesti yrityksen johdon ja muun henkilöstön toimesta. Tehtyjen muutosten myötä Jobion toiminta selkiytyi, päällekkäiset toiminnot vähenivät ja kustannussäästöjä tullaan saavuttamaan toiminnan vakiintuessa entisestään.

---

Asiasanat: muutos, johtaminen, muutosjohtaminen, Kotter, muutosviestintä

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

KOIVISTO SAARA  
Successful Change Management  
Jobio Henkilöstöpalvelut

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 2 pages  
March 2018

---

The objective of this Bachelor's thesis was to find out how successful the change management was in the staffing agency, Jobio Henkilöstöpalvelut. The purpose of this thesis was to show how Jobio introduced a new ERP system and how this change affected Jobio's operations. Additionally, the thesis intended to give an overall summary of the change process and its phases to the management of Jobio. A qualitative research method was used in this thesis, utilizing theme interviews, which were carried out to the Business Director and Regional Director of Jobio, and three agency-hired employees.

The theoretical framework was based on change management and the directly-related sub-concepts of change and management. The theoretical framework also covered change communication, which is one factor enabling the success of change management. The major focus in the theoretical part is on John P. Kotter's well-known eight-step model of the change process. This thesis reviews Jobio's change management, reflecting it to John P. Kotter's eight-step model of change.

Based on the summary of the interviews, a clear conclusion was reached that the change and the management of change implemented by the company's management and personnel succeeded excellently. Because of the changes made, Jobio's operations became clearer, overlapping operations were reduced and cost savings will be achieved when the operations stabilize even further.

---

Key words: change, management, change management, Kotter, change communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	MUUTOS .....	9
	2.1 Muutos käsitteenä .....	9
	2.2 Muutoksen tasot.....	11
3	JOHTAMINEN .....	13
	3.1 Johtaminen käsitteenä .....	13
	3.2 Johtaminen käytännössä .....	14
4	MUUTOSJOHTAMINEN .....	16
	4.1 Syyt muutokseen.....	16
	4.2 Muutosprosessin ulottuvuudet .....	17
	4.3 Muutosjohtamisen moninaisuus .....	19
	4.4 Muutosjohtaminen Kotterin mallin mukaan .....	20
5	MUUTOSVIESTINTÄ .....	24
	5.1 Viestinnän merkitys muutoksessa.....	24
	5.2 Kahdenvälinen johtamissuhde ja vuorovaikutus .....	25
	5.3 Viestinnän tasot.....	25
6	JOBIO HENKILÖSTÖPALVELUT.....	27
	6.1 Taustaa kohdeyrityksestä.....	27
	6.2 Tuntinetti.....	27
7	HAASTATTELUIJEN TOTEUTUS JA YHTEENVETO .....	29
	7.1 Haastattelujen toteutus .....	29
	7.2 Haastattelujen yhteenveto .....	29
	7.3 Kotterin 8-askelta muutokseen Jobion näkökulmasta .....	30
	7.3.1 Muutostahto .....	30
	7.3.2 Ohjaava ryhmä .....	31
	7.3.3 Visio .....	31
	7.3.4 Viestintä .....	32
	7.3.5 Toimintamahdollisuudet .....	33
	7.3.6 Nopeat tulokset .....	33
	7.3.7 Periksi antamattomuus .....	34
	7.3.8 Vakiinnuta muutos .....	34
	7.3.9 Vuokratyöntekijöiden kokemukset muutoksesta .....	35

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
LÄHTEET .....	39
LIITTEET .....	41
Liite 1. Haastattelukysymykset: liiketoiminta- ja aluejohtaja .....	41
Liite 2. Haastattelukysymykset: työntekijät .....	42

**KUVIOLUETTELO**

KUVIO 1. Johtamisen määritelmä.....	14
KUVIO 2. Muutoksen jäsentyminen perinteisen liikkeenjohdon opin mukaan.....	18
KUVIO 3. Muutoksen jäsentyminen vaihtoehtoisen liikkeenjohdon opin mukaan.....	19
KUVIO 4. Kotterin 8-askelta muutokseen.....	21

## 1 JOHDANTO

Organisaatioiden välinen kilpailu on nykypäivänä kovaa, sillä maailma muuttuu nopeasti ja yritysten tulee reagoida näihin muutoksiin. Organisaatioiden on säästettävä jatkuvasti kustannuksia ja markkinoilla on samanaikaisesti menestyttävä. Tänä päivänä organisaatioiden on oltava koko ajan valmiina muutoksille, jotta ne pysyvät markkinoiden mukana. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Organisaatioiden on pyrittävä sopeutumaan uusiin muutoksiin ja niiden tuomiin haasteisiin. Vaatii herkkyyttä osata tunnistaa muutoksen tarve ja merkityksellisyys. Kaikki haluavat varmasti yhtä menestyksekkään tarinan kuin Appella. Vastaavasti kaikki haluavat välttää vastaavanlaisen markkina-aseman menetyksen ja alamäen kuin Nokia. Menestyksen hetkellä täytyy osata katsoa eteenpäin, kehittyä menestyksen mukana ja edelleen luoda uutta. Innovaatiot, uudistuminen, muuttuminen ja markkinoiden kuunteleminen auttavat yrityksiä matkalla kohti menestystä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen. Organisaatioita uudistetaan, toisia lakkautetaan sekä uusia perustetaan. Organisaatiot käyvät läpi muutoksia. Muutoksella on usein positiivinen vaikutus organisaation toimintaan, alkuvastusteluista huolimatta. Nykypäivänä useat kasvavat ja menestyvät organisaatio ovat joutuneet käymään läpi useita muutoksia toiminnassaan. Opinnäytetyön aihe rajautuu muutosjohtamiseen. Aihe on ajankohtainen nykypäivänä. Lähdekirjallisuutta ja materiaalia aiheesta on runsaasti saatavilla.

Tilajana tälle opinnäytetyölle on Jobio Henkilöstöpalvelut. Opinnäytetyössä käsitellään ensiksi käsitteitä muutos ja johtaminen. Näiden käsitteiden ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta muutosjohtamiseen liittyvää ideologiaa voi hahmottaa selkeästi. Seuraavassa vaiheessa opinnäytetyössä selvitetään muutosjohtamisen vaiheita, jossa hyväksikäytetään John P. Kotterin lanseeraamia muutoksen askeleita. Tämän jälkeen muutosviestintää avataan teorian kautta. Teoriaosuuksien jälkeen esitellään kohdeyritys Jobio Henkilöstöpalvelut ja heidän läpikäymänsä muutosprosessi. Jobion aluejohtajalle, liiketoimintajohtajalle sekä kolmelle vuokratyöntekijälle suoritettavat haastattelut antavat vastauksia, joita peilataan opinnäytetyön teoriaan ja edelleen John P. Kotterin kahdeksaan muutoksen askelmaan. Opinnäytetyöllä osoitetaan, kuinka Jobiolla suoriuduttiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta. Opinnäytetyö kokoaa samalla yhteen Jobion läpikäymän muutosprosessin vaiheet.

Teoriaosuuden sekä Jobion osuuden jälkeen opinnäytetyön tavoitteena on pystyä vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

- Onko Jobiolla toteutettu toiminnanohjausjärjestelmän muutosjohtaminen onnistunut?

Alakysymyksinä pyritään vastaamaan kysymyksiin:

- Onko muutoksen johtamisella saavutettu parempi kilpailuasetelma?
- Mikä on ollut muutoksen vastaanotto?

Yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia Jobion henkilöstölle toteutettujen haastatteluiden pohjalta. Haastatteluiden tulosten analysoinnin kautta on päädytty myöhemmin esiteltäviin lopputulemiin.



## 2 MUUTOS

### 2.1 Muutos käsitteenä

Muutoksen käsitettä on vuosituhansien ajan pohdittu filosofien toimesta. Aikaisemmin muutoksella tarkoitettiin asiailan muutosta pisteestä A, pisteeseen B. Muutosten ajateltiin olevan suhteellisen pysyviä, jolloin niiden havaitseminen olisi yksinkertaista. Näin ei kuitenkaan ole. Nykyisin muutos nähdään kokonaisuudeksi, jonka ymmärtäminen voi olla vaikeaa. Ihmiset voivat kokea muutoksen subjektiivisesti hyvin eri tavoin. Muutoksen jatkuva läsnäolo on pysyvä olotila. (Kilpiä & Kvist 2006, 15.)

Muutosta tapahtuu kaikkialla. Muutoksesta voidaan puhua arkipäiväisenä ilmiönä. Muutoksille ei näy loppua. 2000-luvulla työnkuvan arvioidaan muuttuvan enemmän kuin edeltävinä viitenä vuosikymmenenä yhteensä. (Hilden 2002, 9.) Ei ole yhtä oikeaa tapaa määrittellä muutosta. Russel-Jonesin (2000, 10) mukaan muutos voi olla kehittymistä tai kehitystyötä jolla tähdätään uuden luomiseen. Muutoksen myötä aikaisempi toimintatapa korvataan uudella. Seurauksena syntyy uusi toimintatapa. Muutos voidaan nähdä osana normaalia kehittymistä tai se voi olla jotakin täysin uutta. Russel-Jonesin mukaan muutoksessa on kyse pohjimmiltaan kehittymisestä uudeksi ja osallisena olemisesta muutoksessa. Nestonin ja Neilsin (2008, 284) mukaan muutokseen suhtaudutaan nihkeästi yksilöiden tasolta. Heidän mielestään yksilöt eivät halua olla osa muutosta, elleivät yksilöt koe itse muutosta välttämättömäksi.

Kirjallisuudessa on yksinkertaisia taulukoita ja kaavioita, joiden avulla voidaan kuvata muutosta. Muutoksen toteuttaminen ei todellisuudessa ole niin yksinkertaista kuin kaaviot antavat ymmärtää. Haasteen muutokselle luovat erilaiset organisaatiot. Organisaatiot rakentuvat yksilöistä, joiden näkemykset eroavat toisistaan. Yksilöiden käyttäytyminen muuttuu muutoksen ohessa. Tähän vaikuttaa yksilöiden taitojen, tietojen ja asenteiden kehittyminen. Jotta organisaation käyttäytymistä voidaan muuttaa, tulee kaikkien yksilöiden käyttäytymisen muuttua ensiksi haluttuun suuntaan. (Kilpiä & Kvist 2006, 16.) Kontkanen ja Makkonen (2008, 80) myös osuvasti korostivat muutokseen liittyvää seikkaa amerikkalaisen viisauden kautta:

*”If it works, don’t fix it.”*

Ei ole syytä tuhata aikaa ja voimavaroja toimivan osa-alueen muutokseen. On ammattitaitoa tunnistaa muutosta kaipaamaton osio.

Muutos koetaan tunteella, mutta halutaan perustella järjellä. Muutosten myötä ihmisissä herää tunteita. Moni samaistuu Pirisen (2014, 13) sanomaan, jonka mukaan muutos koetaan sanana negatiivisena. Pirisen mukaan emme puhu muutoksen yhteydessä positiivisista seikoista, vaikka niitä tapahtuu muutoksien yhteyksissä yhtä lailla kuin mahdollisesti negatiivisiakin. Russel-Jonesin (2000, 59) mukaan negatiivisuutta muutosta kohtaan voi syntyä useiden eri syiden vuoksi. Hänen mukaansa ihmisten kyseenalaistaessa muutoksen tarpeellisuuden syntyy negatiivisia ajatuksia. Russel-Jonesin mukaan myös kiirettä muutoksessa tulisi pyrkiä välttämään. Muutoskielteisyyttä voi luoda ajatus siitä, että ihmiset kokevat muutoksen kohdistuvan suoraan heihin itseensä. Muutoksessa korostuu ongelmien havaitseminen ja niihin puuttuminen. (Russel-Jones 2000, 59.) Järvinen (2014, 106) toteaa, että työyhteisöissä ja niiden henkilöstössä muutokset koetaan usein uhkina. Hänen mielestään koettu uhka luo epävarmuutta, jännitystä uutta kohtaan, huolta, pelkotiloja sekä ahdistusta. Järvisen mukaan muutoksen myötä henkilöstössä voi herätä ajatuksia omasta kyvystä oppia uutta sekä omasta mahdollisesta riittämättömyyden tunteesta.

Juuti ja Virtanen (2009, 16) määrittelevät muutokset monitahoisiksi kokonaisuuksiksi. Heidän mukaansa muutokset voivat olla pieniä tai isoja, hitaita tai nopeita. Muutokset voivat heidän mukaansa kohdistua lukuisiin eri asioihin. Muutosta voidaan myös luonnehtia kahdella laatusanalla. Nämä ovat absoluuttinen ja suhteellinen. Absoluuttisella muutoksella tarkoitetaan sitä, että muutosta ei voi lainkaan estää. Muutoksen suhteellisuudessa on puolestaan kyse siitä, että muutokset koetaan hyvin erilaisina henkilöistä riippuen. Toinen voi kokea asian melkein merkityksettömänä, kun toinen kokee saman asian miltei maata kaatavana. Suhteellisuus pätee sekä yksilöissä, että työyhteisöissä. (Juuti, Virtanen 2009, 12, 13, 14.)

## 2.2 Muutoksen tasot

Muutokseen ei ole olemassa yhtä totuutta sen sisällöstä. Muutos voidaan jakaa Erämetsän (2003, 23, 24, 25) mukaan neljään eri tasoon:

1. Yksilön muutos
2. Taktinen muutos
3. Strateginen muutos
4. Kulttuurin muutos

Ensimmäisen tason muutos on yksilön muutosta. Yksilön muutoksessa on kyse yksilön tiedon tai taidon muuttamisesta rationaalisen tekemisen osana. Yksilön muutos voi kummuta myös yksilöstä itsestään, yksilön sisimmästä, siitä millaisia ollaan. Yhteisöllinen muutos ei ole mahdollinen ennen kuin yksilöt saavuttavat onnistuneen muutoksen. (Erämetsä 2003, 23.)

Toisen tason muutokset ovat taktisia, eivätkä koske organisaatiota kokonaisuudessaan. Taktiset muutokset voivat pitää sisällään esimerkiksi uuden tietoteknisen järjestelmän sisäänajon. Yksinkertaisimmillaan taktinen muutos voi olla entistä iloisempi työntekijän olemus asiakaspalvelutehtävässä, jolla saavutetaan positiivisempaa energiaa. (Erämetsä 2003, 23.)

Kolmannen tason muutokset ovat strategisia. Strategiset muutokset vaativat kehittymistä tai suurempaa muutosta organisaation oleellisissa toimintatavoissa tai ajattelussa. Kyse on koko yrityskulttuurin identiteetin muutoksesta. Esimerkkinä strategisista muutoksista voi mainita esimerkiksi yrityskaupat, yritysmuodon vaihtuminen tai kansainvälistyminen. (Erämetsä 2003, 24.)

Neljännän tason muutos vaatii kulttuurin muutosta. Yrityskulttuurin muutos on haastava ja aikaa vievä prosessi. Yrityskulttuuria on hankala luoda. Yrityskulttuuri sen sijaan kehittyy muun toiminnan ohessa, yrityksen löytäessä omat uudet toimintatavat ja suunnat. Tunnettu maailmankuulu tutkija John P. Kotter korostaa, että kulttuuriset muutokset eivät ole helppoja, saati nopeita toteuttaa. (Erämetsä 2003, 25.) Yrityskulttuurin muutos pitää sisällään edellä esitellyt tasot 1-3.

Muutos voidaan nähdä myös yrityksen sisä- tai ulkopuolelta kumpuavina tekijöinä. Nämä tekijät luovat painetta ryhtyä muutokseen. Sisäiset muutokseen ajavat tekijät ovat organisaation omia pyrkimyksiä kehittää toimintaansa ja saada näin etumatkaa kilpailijoihinsa. Ulkoiset tekijät ovat vastaavasti tekijöitä, jotka ajavat organisaation muutokseen lähinnä kilpailijoiden toimien vuoksi, ei niinkään oman tietoisien halun vuoksi. (Kilpiä & Kvist 2006, 14.)

### 3 JOHTAMINEN

#### 3.1 Johtaminen käsitteenä

Johtaminen luo organisaation toiminnalle perusedellytykset toimia. Muutoksiin toimintaympäristössä voidaan sopeutua laadukkaan johtamisen avulla. Salmisen (1998, 103) mukaan johtaja on henkilö, joka vastaa organisaation toiminnasta. Hänen mukaansa johtaja voi käyttää hallintavaltaansa lukuisilla eri tavoilla. Johtajuuden perusta muodostuu valtasuhteista ja vallankäytöstä. Kotterin (1989) mukaan johtajuus voidaan nähdä kehityskulkuna, jossa ryhmät useimmiten ilman pakkoa suuntautuvat tiettyyn suuntaan.

Tunnettu organisaatioteoreetikko Henri Fayol määritteli johtamisen aikoinaan siten, että johtamisen pyrkimyksenä on käynnistää organisaation toiminta. Fayolin mukaan johtaminen on lisäksi organisaation toiminnan ohjaamista päätöksiä tekemällä ja määräyksiä antamalla. (Salminen 1998, 107.)

Toisen tunnetun organisaatioteoreetikon Chester Barnardin mukaan johtamisessa korostuu neljä tärkeää osa-aluetta. Nämä ovat: toiminnan tavoitteiden asettaminen, organisaation edustaminen, yhteyksien hoitaminen organisaatiossa sekä alaisten tukeminen ja osaamisen kehittäminen. (Salminen 1998, 107.)

Bennis (1989) määritteli johtajuuden kauneuden kaltaiseksi. Bennisin mukaan molempia on vaikea määritellä, mutta tunnistaminen on helppoa sellaiseen törmätessä. Johtajuuden määrittelemisen ei ole yksinkertaista. Jotta johtamista voi ymmärtää, tulee kuitenkin olla varsin selkä kuva siitä, mitä johtaminen pitää sisällään. (Sydänmaalakka 2004, 106.)

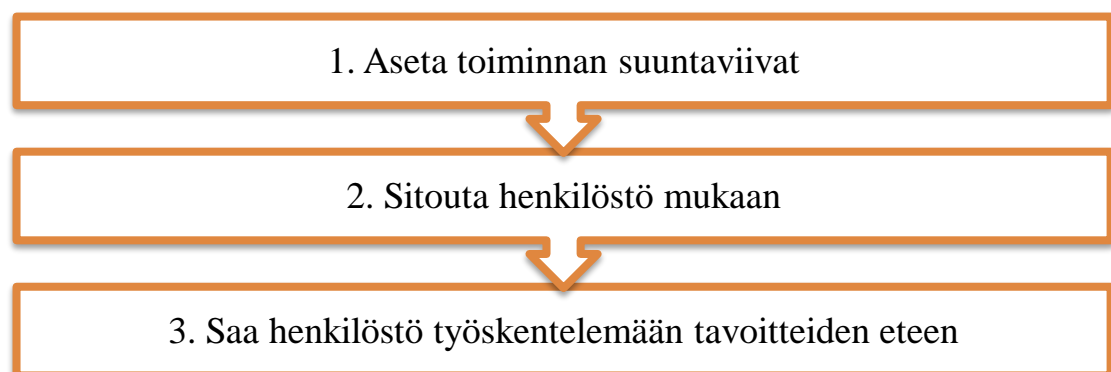
Sydänmaalakan (2004, 105) mukaan johtajuuden tulkinnalle on lukuisia erilaisia määritelmiä. Hänen mukaansa ei ole kuitenkaan olemassa yhtä totuutta määritelmästä, joka kelpaisi laajalti johtajuusteoreetikoille- ja tutkijoille. Sydänmaalakka määrittelee johtamisen itse seuraavasti:

*”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti.”*

Johtaminen voidaan jakaa joko asioiden johtamiseen (management) tai henkilöstön johtamiseen (leadership). Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa liittyvän sisäisiin tekijöihin, jotka kumpuavat organisaatioiden sisältä. Henkilöstöjohtaminen on strategisen johtamisen apuväline. Henkilöstö nähdään organisaatioiden tärkeimpänä eteenpäin vievänä voimavarana. Asiakeskeinen johtaminen voidaan nähdä asiakkaiden ja heidän kokemustensa ymmärtämisenä. Asiakeskeinen johtaminen korostaa organisaation jäsenten sekä yksittäisten asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. (Juuti 2015, 57, 58, 63.)

### 3.2 Johtaminen käytännössä

Bennis ja Nanus (1986, 11) ovat todenneet, että vanhan kansanperinteen ja havaintojen pohjalta tulkittuna johtajat ovat fyysisesti kyvykkäitä ja kovia tekemään töitä. Kansanperinteen mukaan johtajat eivät sitten juuri muuta olleetkaan. Käsitykset ovat täysin muuttuneet useamman vuosikymmenen aikana. 80-luvun loppupuolella oli jo 75 vuoden kokemus tutkimuksista, jotka oli suunnattu johtajille. Yhteistä tutkimuksille oli, että ei syntynyt yhtä selkeää määritelmää ja kiistatonta näkemystä siitä, millainen on hyvä johtaja ja ei-hyvä johtaja. (Bennis & Nanus 1986, 11.) Johtajuuden määritelmään ei vielä nykypäivänäkään ole antaa yhtä totuutta. Karlöf (1999) on kuitenkin määritellyt johtamisen helposti ymmärrettäväksi. Hänen ajatuksensa johtamisesta on alla olevassa kuviossa 1.



KUVIO 1. Johtamisen määritelmä (Karlöf 1999, 114)

Johtaminen koostuu Karlöfin mukaan kolmesta osa-alueesta. Ensimmäiseksi suuntaviivojen asettamisella johtajan toimesta on tarkoituksena sopeuttaa, tehostaa ja lopulta muuttaa toimintaa ympäristön vaatimusten mukaisesti. Toiseksi johtajan tulee

sitouttaa ihmiset mukaan toimintaan. Tämä voi olla haastava osa-alue, mutta riittävä kommunikointi auttaa. Kolmantena osa-alueena on saada ihmiset työskentelemään asetettujen tavoitteiden eteen. Mikäli henkilöstö uskoo, että organisaatio on menossa oikeaan suuntaan, henkilöstö tekee töitä saavuttaakseen määränpään. (Karlöf 1999, 114.) Druckerin (2000, 20) mukaan johtaminen on kaikille organisaatioille olennainen ja myös samalla ominainen osa-alue.

## 4 MUUTOSJOHTAMINEN

### 4.1 Syyt muutokseen

Muutospaineita luovat erilaiset säännökset sekä jatkuvasti kehittyvä teknologia (Gans 2011, 48). Muutosten hallitseminen on mahdoton tehtävä. Muutoksien edellä oleminen on kuitenkin mahdollista. (Drucker 2000, 30.) Kriittiseksi pisteeksi muutoksen johtamisessa nousee ihmisten sitoutuminen muutokseen. Nissisen (2006, 136) mukaan ihmisten tulee olla valmiita ajattelu- ja toimintatapojen muuttumiseen. Nissisen mukaan johtajalta edellytetään kykyä sitouttaa yksilöt organisaation tavoitteisiin. Tämä on sama huomio, jonka Kilpiä ja Kvist (2006, 16) esittivät. Sitouttaminen tapahtuu vaikuttamalla yksilöiden ajattelutapoihin ja asenteisiin. Kyseisellä tavalla on mahdollista onnistua strategioissa ja prosesseissa. (Nissinen 2006, 136.)

Tärkein tehtävä yritysjohdolla on tehdä mahdollisimman hyvää tulosta. Organisaatioissa läpikäydyillä muutoksilla haetaan parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta tai isompaa kasvua. Esimerkkeinä tällaisista muutoksista voi mainita henkilöstön vähentämiset, toimintojen lopettamisen tai osittaisen karsimisen, organisaatiouudistukset tai yrityskaupat. Organisaatioissa tehdään toisinaan väärä suuntavalintoja, niitä ei voi aina välttää. Kilpailu markkinoilla on äärimmäisen kovaa. Muutoshaluttomien organisaatioiden voi olla vaikeaa yrittää vastata kilpailijoiden asettamiin haasteisiin ja reagoida niihin. Tämän vuoksi mahdollisesti menetettyä kilpailuetua on vaikea saada takaisin. Organisaatioiden elinehto on, että niitä johdetaan selkeästi pitäen fokus oikeissa asioissa. Määränpään tulisi olla kaikissa tilanteissa selvä kaikille organisaation jäsenille. (Järvinen 2014, 106, Harvey-Jones 1988, 22.)

Organisaatioihin voi kohdistua muutospaineita organisaation sisä- ja ulkopuolelta, kuten aikaisemmin todettiin kappaleessa 2.2. Organisaatiot mieltävät ulkopuolelta tulevat muutospaineet hankalimpina, koska ne ovat useimmiten laajoja kokonaisuuksia. Organisaation sisäpuolella syntyvät muutosajatukset ovat useammin helpompia kokonaisuuksia hallita. Syynä tähän on organisaation oma halu ryhtyä muutokseen. Muutoksia ei toteuteta ulkopuolisen tekijän luomasta pakosta. Yleensä muutoksen suunta on tällöin helpommin hallittavissa. Organisaation luontaisen kehityksen myötä on vaarana myös tietynlainen taantuminen. Organisaatorakenteen ollessa kovin byrokraattinen on vaarana, että muutosta ei saada kokonaisuutena toteutettua. Vanhoihin



menestystarinoihin ei saa jäädä liian pitkäksi aikaa kiinni. Tällöin on vaarana, että uusia toimintamalleja ei osata kartoittaa. Toiminnan jatkuessa pitkään on mahdollista, että avaimet menestykseen hukataan lopullisesti, ellei toiminnassa osata tarttua muutokseen. (Lehto 1990, 13, 15, 17, 19.)

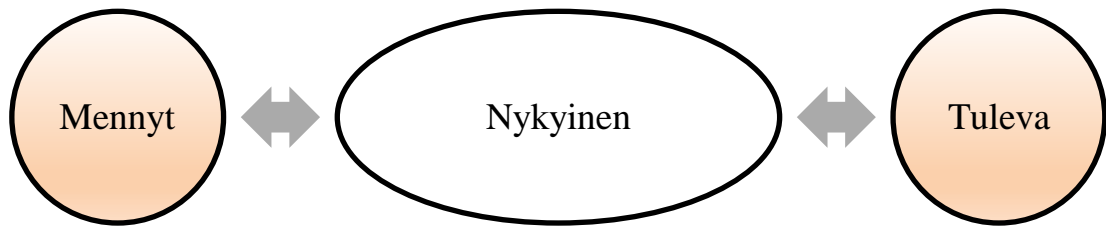
Muutosjohtamisen merkitystä ei saa aliarvioida. Organisaatioissa muutosjohtaminen koetaan usein automaatioksi. Tällöin muutosprosessi läpikäydään vaihe vaiheelta. Prosessi saattaa olla enemmänkin välttämätön paha, jonka perimmäiset pyrkimykset eivät ole organisaatiolle riittävän selvät. Huolimattomuus suunnittelussa ja puutteelliset ideat voivat johtaa epäonnistumisiin. (Bruch, Gerber & Maier 2005: 97, 98.)

Toisissa organisaatioissa muutosprosessi saatetaan läpi ongelmitta. Toisissa organisaatioissa muutos vastaavasti ottaa oman aikansa ja kipuilu muutoksen kanssa voi viedä vuosia. Organisaatiot ovat erilaisia siinä missä henkilöstökin. Kaikki kohtaavat muutoksen eri tavoin. Johdetusti ajatellen myös muutoksista selvittää vaihtelevasti. (Mattila 2008, 27.)

## **4.2 Muutosprosessin ulottuvuudet**

Kun tieto muutoksesta saavuttaa henkilöstön, vie vain tovin ennen kuin henkilökohtaiset reaktiot syntyvät. Kyse ei saisi olla pelkästä intuitiosta muutosta kohtaan. Taustalla tulisi olla järjestäytyneempi prosessi, jonka myötä pohdinnalla ja tiedostamattomalla analyysillä on oma sijansa. Muutoksen mukanaan tuomia toimintamalleja voi ymmärtää pohtimalla tekijöitä, joiden avulla muodostetaan suhde muutoksen tuomaan ”uuteen”. Menneen, nykyisen ja tulevan pohtiminen auttaa pääsemisessä haluttuun suuntaan. (Mattila 2008, 37.)

Suhtautumisen muutosprosessiin määrittelee yksilöiden aikaisemmat kokemukset muutoksista. Kyseessä on pohjimmiltaan rajanveto ja tulkinta uuteen joutumisen ja uuteen pääsemisen välillä. (Mattila 2008, 37.) Yksilöt voivat kokea joutumisen negatiivisena lähestymiskulmana. Pääseminen puolestaan on helpompi mieltää positiiviseksi asiakokonaisuudeksi. Pääseminen vaikuttaa enemmän omatahtoifelta kuin joutuminen, eikä niinkään pakotetulta toiminnalta. Mattilan (2008, 27, 39) mukaan muutosta voidaan tulkita kolmen ulottuvuuden tasolla. Hänen mukaansa muutoksen tasot ovat menneet, nykyinen ja tuleva.



KUVIO 2. Muutoksen jäsentyminen perinteisen liikkeenjohdon opin mukaan  
(Mattila 2008, 39)

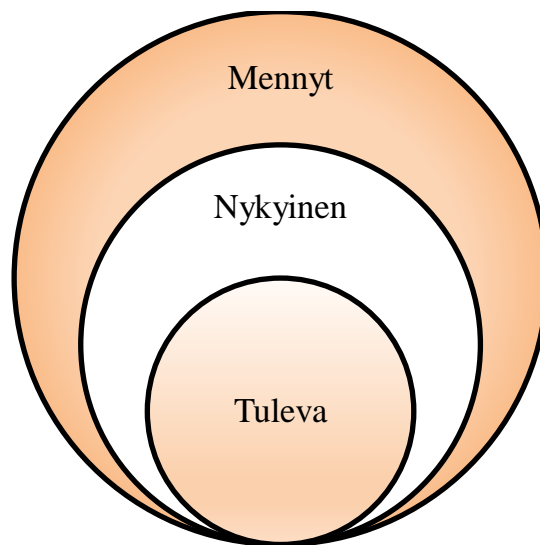
Kuviossa 2 on kuvattu muutoksen jäsentyminen perinteisen liikkeenjohdon opin mukaisesti seuraavasti:

*Mennyt.* Menneisyydellä on huomattava toimintaa ohjaava vaikutus. Menneiden kokemusten määrittely luo tulevaisuudenodotukset muutokselle. Ei tule olla niin, että muutoksen kynnyksellä fokus olisi suunnattu vain tiukasti tulevaisuuteen. Menneisyys voi olla organisaatiolle ja sen kehityskululle kuitenkin suorastaan kohtalokas. On vaarana epäonnistua, mikäli toiminnassa pohditaan liikaa mennyttä. Muutoksia ei voi tehdä yksinomaan taaksepäin katsomalla. (Mattila 2008, 37.)

*Nykyinen.* Nykyhetken kokeminen on kuitenkin pohjimmiltaan heijastuksia menneisyydestä. Nykyhetki on tila, jossa organisaatio parhaillaan on. (Mattila 2008, 39.)

*Tuleva.* Mennyt vaikuttaa myös huomattavissa määrin tulevaisuuden odotuksiin. Mikäli tulevaisuus nähdään vahvana organisaatiossa, muutokset saavat helpommin kannatusta. Tulevaisuudenkuvien, motivaation ja työhalujen kannalta on tärkeää uskoa, että organisaatio on muutosprosessin myötä menossa oikeaan suuntaan. (Mattila 2008, 40.)

Menneen roolia korostettiin sen suhteen, että ei saa liiaksi katsoa taaksepäin muutoksien kynnyksellä. Tämä saattaa olla kohtalokasta. Ei voi kuitenkaan välttyä siltä todellisuudelta, että mennyt on aina osa toimintaa, kuten edellä tuotiin ilmi. Mennyt, nykyinen ja tuleva nähdään perinnäisissä liikkeenjohdon opeissa varsin irrallisiksi kokonaisuuksiksi.



KUVIO 3. Muutoksen jäsentyminen vaihtoehtoisen liikkeenjohdon opin mukaan (Mattila 2008, 39)

Mattila (2008, 39) esitteli myös muutoksen vaihtoehtoisen jäsentymisen liikkeenjohdon opeissa. Kuvion 3 vaihtoehtoinen malli muutokselle verrattuna kuvion 2 malliin on perusidealtaan ja sisällöltään samankaltainen kuin edellä esiteltiin. Erona perinteiseen malliin on aikajatkumoiden syvempi keskinäisyys. Mennyt, nykyinen ja tulevaisuus eivät ole irrallisia omia kokonaisuuksiaan. Kaikilla osa-alueilla on jatkuvampi kytkös toisiinsa ja täten niiden keskinäinen vaikutus korostuu.

### 4.3 Muutosjohtamisen moninaisuus

Muutosjohtamisen kokonaisvaltainen hallitseminen edellyttää lukuisien taitojen hallintaa. Muutoksen johtamisessa voidaan onnistua parhaiten, kun otetaan lukuisat eri viitekehykset huomioon. Tällöin muutosta voidaan lähestyä henkilöstöjohtamisen, organisaatiokulttuurin, organisaation mallin ja vallan näkökulmista. Pelkät taidot eivät takaa onnistunutta muutosta. Muutoksen myötä organisaation toimintatavat muuttuvat. Uudenlaiset organisaatorakenteet vaativat tukea uusista toimintaperiaatteista ja säännöistä. Nämä toimintaperiaatteet ja säännöt luovat puitteet, joihin organisaation muuttunutta toimintaa peilataan. (Juuti & Virtanen 2009, 160, 161.)

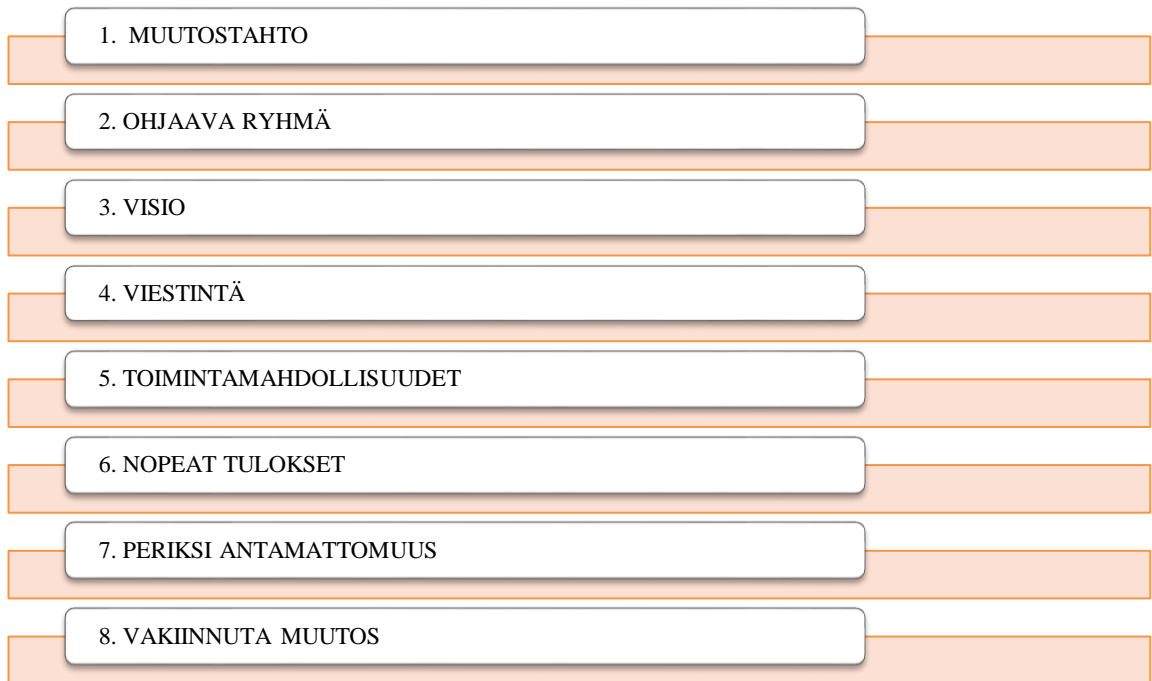
Kaikki vaikuttaa aina kaikkeen organisaatiomuutoksissa. Tämä johtuu organisaatiomuutosten monimutkaisuudesta. Muutokset eivät ole pelkästään lineaarisesti tai kausaalisesti eteneviä prosesseja, puhumattakaan loogisia. Tästä johtuen rationaalisen suora johtaminen ei välttämättä ole paras tapa johtaa muutosta. (Juuti & Virtanen 2009, 165.)

Muutokset alkavat jo huomattavasti aikaisemmin, ennen kuin niitä edes aletaan suunnitella. Aina ei edes muutoksen välttämättömyyttä ole ehditty huomioida. Muutosprosessin onnistuminen on monimuotoinen kokonaisuus. Muutosjohtamisen tueksi on luotu lukuisia eri malleja niiden läpiviemiseksi. Näiden lisäksi muutosprosessissa korostuu erilaiset tilannetekijät, jotka määrittävät muutosprosessia. Kyse on siitä, että kaikkea ei voida suunnitella etukäteen. (Kilpiä & Kvist 2006, 17.)

#### **4.4 Muutosjohtaminen Kotterin mallin mukaan**

Muutosjohtamista käsitellään tässä kappaleessa John Kotterin 8-portaisen mallin avulla. Kotterin mallin avulla on varsin helppo saada käsitys, mitä konkreettisia toimia muutosjohtaminen pitää kaikkinsa sisällään. Kyseessä on vain yksi malli lukuisista vaihtoehdoista. Kotterin malli on kuitenkin eräs tunnetuimmista. John P. Kotter toimii johtamisen emeritusprofessorina Harvard Business Schoolissa. Hän on eräs maailman arvostetuimmista asiantuntijoista johtamisen ja muutoksen parissa. Kotter on tutkinut parin vuosikymmenen ajan mittavia muutoshankkeita. Kotterin tutkimusten myötä on ilmennyt, että merkittäviä ja mullistavia muutoksia on hyvin hankala onnistua johtamaan edes kokeneiden johtajien toimesta, saati muiden ihmisten toimesta. Tutkimuksissa on korostunut se, että merkittävän muutoksen vallitessa 70 prosenttia ajasta menee asioiden kieltämiseen, perääntymiseen ja luovuttamiseen. Kotterin huomioiden mukaan myös rahaa sekä aikaa on käytetty huomattavasti tarkoitettua enemmän muutoksen täytäntöönpanossa. (Kotter & Whitehead 2011, 181.)

Kotter on yhdessä Whiteheadin kanssa huomannut onnistuneita muutosprosesseja läpikäyneissä organisaatioissa yhteisen tekijän. Näissä organisaatioissa muutosta on johdettu selvällä ja toimivalla toimintamallilla, jossa on tietyt lainalaisuudet. (Kotter & Whitehead 2011, 181, 182.) Kotterin toimintamalli muutoksen johtamiseen esitellään kuviossa 4.



KUVIO 4. Kotterin 8-askelta muutokseen (Kotter 2009, 11)

*Muutostahto.* Kaiken perustana muutoksessa on muutostahto. Ne organisaatiot jotka luovat pohjan onnistumiselle varmistavat henkilöstönsä ymmärtävän muutostarpeen. Muutostarpeen lisäksi tulee oppia tunnistamaan tilaisuudet ja mahdolliset uhkatekijät. Henkilöstöltä vaaditaan konkreettisia tekoja. Tyytyväiset ihmiset luovat tyytyväisyyttä ympärilleen. (Kotter & Whitehead 2011, 182, Kotter 2009, 11.)

*Ohjaava ryhmä.* Kun muutostahto on saavutettu, on aika muodostaa muutosta ohjaava ryhmä. Ohjaavassa ryhmässä tulisi olla vahvoja ihmisiä, joilla on uskottavuutta muun henkilöstön edessä. Heiltä vaaditaan lisäksi hyvät kontaktit organisaation sisällä, jotta toiminta on sujuvaa. Henkilöiden tulisi lisäksi omata kyky johtaa joukkoa. Ohjaavaan ryhmään kuuluvat omaavat aidot pyrkimykset muutokseen. Tämän myötä heidän on helppo johtaa omalla esimerkillään. (Kotter & Whitehead 2011, 182, 183.)

*Visio.* Muutosvision määrittelyssä ohjaava ryhmä on keskeinen voimavara. Ryhmällä tulee olla selkeä visio siitä, mihin organisaatio on muutoksen myötä kehittymässä ja missä se haluaa olla. Ohjaavan ryhmän henkilöstöllä on paras kyky hahmottaa visiota, koska heillä on käsitys toimintaympäristön vaatimuksista, organisaatiosta itsestään sekä organisaatiolle merkityksellisistä seikoista. (Kotter & Whitehead 2011, 183.)

*Viestintä.* Ryhmällä tulee olla edelleen samaa muutostahtoa kuin alussa. Muutostahdon ollessa korkealla ryhmä löytää oikeat väylät ja tavat viestiä muutoksista ja visiosta koko organisaatiolle ja kaikille niille, joiden niistä tulee tietää kannatuksen ylläpitämiseksi. (Kotter & Whitehead 2011, 183) Viestinnän merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Ilman viestintää organisaation henkilöstö ei tiedä tilasta, jossa organisaatio kulloinkin on. Ilman viestintää haluttuja toimintatapoja ei saada jalkautettua. Prosessi voi jatkua, kun riittävän moni kokee muutoksen idean rationaalisena ratkaisuna ja myös tunneperäisesti oikeana. (Kotter & Whitehead 2011, 183.)

*Toimintamahdollisuudet.* Muutoshalun omaavat henkilöt antavat toisille muutokseen sopeutuneille vaikuttamismahdollisuuksia sekä päätäntävaltaa. Nämä henkilöt, jotka ovat sisäistäneet muutostarpeen, etsivät muutosta tukevia toimintatapoja omatoimisesti. Ohjaavan ryhmän tulisi lisäksi luoda ympäristö, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus toteuttaa muutoshankkeen edellyttämiä toimia. (Kotter & Whitehead 2011, 184, Kotter 2009, 11.)

*Nopeat tulokset.* On mahdollista vaimentaa arvostelu ja negatiivisesti muutokseen suhtautuvat tahot nopeilla tuloksilla. Nopeat muutokset on mahdollista saavuttaa henkilöiden toimesta, joilla on muutostahtoa ja kyky toimia. Näiltä henkilöiltä edellytetään lisäksi selkeä visio, johon muodostetulla strategialla pyritään. Halu menestykseen luo pohjan näkyville ja kiistattomille tuloksille. Kun tuloksia alkaa näkyä, kriitikotkin alkavat tukea muutosta. (Kotter & Whitehead 2011, 184, Kotter 2009, 11.)

*Periksi antamattomuus.* Mikäli menestystä saavutetaan jo muutoksen alkuvaiheessa, ei organisaatio saa missään vaiheessa siirtyä itsetyytyväisyyteen. Onnistuminen ei alussa takaa, että muutos saavutettaisiin kokonaisuudessaan. Onnistumisten myötä tulee jatkaa yhtä määrätietoisesti eteenpäin, kunnes muutos kokonaisuudessaan on jalkautettu. (Kotter & Whitehead 2011, 184, Kotter 2009, 11.)

*Vakiinnuta muutos.* Saavutettu uusi toimintatapa voi olla vielä heikko. Aikojen saatossa totutut toimintatavat voivat vielä tulla esiin ja hankaloittaa muutoksen kestävyyttä. Tämän vuoksi muutoksen vakiinnuttaminen on tärkeää. Työt muutoshankkeen parissa loppuvat vasta vakiintumisen onnistuttua. Toimintatapojen, organisaation rakenteiden ja

järjestelmien kaikkien tulee tukea uutta. Kyse on lopulta organisaatiokulttuurin muutoksesta, mikä vasta vakiinnuttaa muutoksen. (Kotter & Whitehead 2011, 184.)

## 5 MUUTOSVIESTINTÄ

### 5.1 Viestinnän merkitys muutoksessa

Viestintä nähdään usein organisaation johdolta alaisille kulkevana tiedonvälittämisenä, ikään kuin kovaääniseen huutamisena. On ymmärretty, että kyse ei ole enää tästä eikä viestintä toimi enää niin. Viestintää ei tulisi nähdä erillisenä toimintona tai sarjana erillisiä toimintoja. Viestintä tulisi nähdä kokonaisvaltaisemmin osana kaikkea organisaation tekemistä. Henkilöstöllä tulisi olla kyky ja halu keskustella toisilleen virallisesti, epävirallisesti sekä täysin spontaanisti. Kriittinen tulee olla sen suhteen, millaista viestintää henkilöstö oikeasti tarvitsee mahdollistaakseen muutoksen. Viestintä on sitä vaikeampaa ja vaativampaa, mitä suuremmasta muutoksesta organisaatiossa on kyse. On mahdollista, että muutos saa aikaan hämmennyksen tilan, koska vanhat toimintamallit eivät enää päde ja uudet hakevat vielä muotojaan. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus joko aktiivisesti osallistua muutokseen tai jäädä sivustaseuraajan rooliin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35.)

Elisa Juholin (2013, 156) korostaa myös sitä kuinka uuden luomisessa viestinnällä on tärkeä rooli muutoshankkeen kaikissa vaiheissa. Hänen mukaansa viestinnässä on kysymys paitsi teknisestä toiminnasta myös henkilöstön keskinäisistä suhteista ja merkityksistä, joita niissä syntyy. Viestin sisältö ja ympäristö jossa viestitään, voivat olla jopa yhtä tärkeitä. Viestintä itsessään ei ole pelkkää viestintää. Viestinnällä voidaan saavuttaa samalla jotain suurempaa. Ensinnäkin viestintä luo työn edellytykset, mutta myös vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yrityskulttuuria. Sosiaalisen median aikakausi on synnyttänyt virtuaaliyhteisöllisyyttä. Kasvokkain, viestinnän kautta tapahtuva vuorovaikutus on ihmisille kuitenkin äärimmäisen tärkeää työyhteisössä. Näin ihmiset kokevat aidosti kuuluvansa osaksi jotakin ja kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. (Juholin 2013, 23.) Kansainvälisesti tunnettu Abraham Maslow jo vuonna 1943 korosti maailmankuuluksi nousseessa tarvehierarkian määritelmässään sen, että ihmiset tarvitsevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, saadakseen perustarpeensa tyydytytyiksi. Maslowin tarvehierarkiassa yhteenkuuluvuuden tunne oli vain yksi osa-alue laajempaa kokonaisuutta. (Maslow 1943, 381.) Juholin (2013) korosti edellä samaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla kuin Maslow laajemmassa merkityksessä jo vuonna 1943.



## 5.2 Kahdenvälinen johtamissuhde ja vuorovaikutus

Organisaatiossa esimiehen ja alaisen välillä vallitsee johtamissuhde. Jotta tämä suhde voi toimia, pitää molempien kyetä vuorovaikutukseen. Jokaisella esimiehellä on jokaiseen johdettavaan yksilöön kahdenkeskinen suhde. Tämä johtajan ja johdettavan suhde pitää sisällään luottamuksellisetkin asiat. Kahdenkeskisyys, joka tästä suhteesta syntyy, ei yksistään riitä. Näiden tahojen keskusteluissa esiin tulleita asioita tulee kyetä siirtämään työyhteisön yhteiseksi esimiehen toimesta. (Mönkkönen & Roos 2009, 128, 129.) Nämä kahdenkeskiset vuorovaikutuksen hetket ovat merkityksellisiä, koska niistä voidaan saada arvokasta tietoa organisaation tilasta. Kaiken kaikkiaan kyse on viestinnästä.

Kasvokkain tapahtuva viestintä koetaan usein tehokkaimmaksi tavaksi viestiä, jotta viestin sisältö saavuttaa kuulijan oikein. Viestin vastaanottaja ymmärtää viestin paremmin kuin muilla tavoilla välitetty viesti. (Korhonen & Rajala 2011, 21.) Aina ei ole kuitenkaan mahdollista toteuttaa viestintää kasvotusten. Tämä on realiteetti varsinkin isommissa organisaatioissa ja yksiköissä.

## 5.3 Viestinnän tasot

Suomen Tiedottajien Liiton mukaan viestintä nähdään kolmiosaisena kokonaisuutena. Kokonaisuuteen kuuluu viestinnän luotaustehtävät, arviointitehtävät ja viestintätehtävät. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 104.)

*Luotaustehtävä.* Luotaamisen avulla yrityksessä pyritään tunnistamaan olennaiset sisäiset ja ulkoiset muutoksen osa-alueet sekä kehittämisen kohteet. Luotauksen avulla pyritään saamaan selville, että mitkä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 104.)

*Arviointitehtävä.* Arvioinnissa on pyrkimyksenä saattaa luotauksessa esiin tulleet mahdolliset muutossignaalit esiin ja näin vaikuttaa organisaation toiminnan kehittämiseen. Päätöksiä tulisi myös arvioida viestinnän näkökulmasta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 104.)

*Viestintätehtävä.* Viestintätehtävien jalkauttamisessa viestinnän keinoja tulee hyödyntää kokonaisvaltaisesti ja ammattitaidolla. Viestintätehtävät tulee nähdä pitkäjänteisinä pyrkimyksinä yhteisökuvan kehittämisessä. Hyvä sisäinen ja ulkoinen viestintä luovat edellytyksiä muutostavoitteiden saavuttamiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 104.)

Sisäinen tiedottaminen lähtee siitä, että henkilöstö tuntee organisaation tavoitteet. Jokaiselle henkilöstön jäsenelle tulisi myös tähdentää, mitä häneltä odotetaan. Olisi ensiarvoisen tärkeää kertoa henkilöstölle, kuinka muutos etenee ja millaisessa positiossa organisaatio on tavoitteisiin nähden. Henkilöstö arvostaa organisaatiota, jonka yrityskuva ulospäin on hyvä. Kun henkilöstö kokee, että he ovat osa menestyvää yritystä, henkilöstö kokee oman statuksensa myös nousevan. Sisäisen viestinnän tulisi vastata kaikkiin edellä mainittuihin tarpeisiin. Sisäisen viestinnän tavoitteena on lisäksi pyrkiä vaikuttamaan, että yksittäinen henkilöstön jäsen mieltää oman työnsä ja oman tärkeytensä osana organisaatiokokonaisuutta. Viestinnän tulee mahdollistaa avoin vuorovaikutus organisaatiossa ja siten edistää me-henkeä ja edelleen mahdollisia muutospyrkimyksiä. Lisäksi sisäisen viestintä pitää sisällään johtamisviestinnän. Tällä tarkoitetaan viestintää, joka sisältää informaatiota yrityksen tavoitteista, tilasta ja tulevaisuudennäkymistä. Johtamisviestinnällä tuetaan organisaation strategiaa, arvoja ja visiota. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 106, 107.)

Työyhteisöviestinnässä korostuu sen horisontaalinen ja vertikaalinen ulottuvuus. Viestintää tapahtuu johdolta alaisille kuin myös alaisilta johdolle. Tällöin on kyse horisontaalisesta viestinnästä. Viestinnän tulee toimia myös ryhmien, osastojen ja erinäköisten kokoonpanojen välillä. Tällöin on kyse vertikaalisesta viestinnästä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60.)

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan organisaation uutisten välittämistä. Ulkoinen viestintä voidaan nähdä myös huolehtimisena yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteista. Kohderyhmänä ulkoisessa viestinnässä voi olla laaja ja rajaamaton joukko. Suuri joukko on mahdollista saavuttaa vain median avulla. Pienemmän joukon tavoittamiseen organisaatioilla on täsmällisempiä keinoja. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2011, 117.)

## 6 JOBIO HENKILÖSTÖPALVELUT

### 6.1 Taustaa kohdeyrityksestä

Opinnäytetyö on tehty muutosprosessin läpikäyneelle, henkilöstöpalveluita tarjoavalla yritykselle, Jobio Henkilöstöpalvelut. Opinnäytetyön toteuttamiseen on saatu tukea Uudenmaan, Helsingin Jobiolta. Jobio on vuonna 2003 perustettu valtakunnallinen rekrytointi- ja henkilöstövuokrausyritys. Yrityksen liikevaihto on noin 13 miljoonaa euroa. Toimipisteitä Jobiolla on Helsingissä, Tampereella, Turussa, Vaasassa ja Seinäjoella. Jobio työllistää tällä hetkellä 12 toimistotyöntekijää. Vuoden aikana yrityksessä työskentelee yhteensä noin tuhat vuokratyöntekijää. Vuokratyöntekijät toimivat sekä lyhyt- ja pitkäaikaisissa työsuhteissa.

Aikaisemmin Jobion palkanlasku- ja laskutus oli ulkoistettu ostopalveluksi tilitoimistoon. Kilpailun kiristytessä Jobiolla on otettu käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, Tuntinetti, joka vaikuttaa koko yrityksen päivittäisen toiminnan. Tuntinetin käyttöönotto vaikuttaa merkittävästi toimihenkilöiden päivittäiseen toimintaan, mutta samalla myös vuokratyöntekijät joutuvat omaksumaan järjestelmän, koska he syöttävät kaikki työtuntinsa Tuntinetin kautta. Projektin sisäänajo vaati paljon työtä ja koulutusta. Henkilöstön valmistaminen muutokseen oli olennaisessa roolissa. Henkilöstöpalvelualalla on tällä hetkellä todella kova kilpailu. Ala on jatkuvassa muutoksessa.

### 6.2 Tuntinetti

Tustor International Oy kehitti vuonna 2008 www-pohjaisen työajanseurantajärjestelmän, Tuntinetin. Tuntinettiin on mahdollista sisällyttää työajanseurantajärjestelmän lisäksi mm. työvuorosuunnittelu, TES-tulkinta, palkanlaskenta, palkkapalvelut, rekrytointijärjestelmä, henkilöstöhallinto, osaamisen hallinta sekä henkilöstövuokraus. Tuntinetti toimii internet-pohjaisena. Tuntinettiä on mahdollista käyttää myös mobiililaitteilla.

Tuntinetin käytöstä veloitetaan yksi euro kuukaudessa työntekijälle kohdennettua palvelua kohden. Kohdeyritys voi täten itse määrittää, mitä ominaisuuksia he haluavat sisällyttää Tuntinetin käyttöön. (Tuntinetin kotisivut 2017.) Tuntinetti on järjestelmänä

joustava ja monipuolinen. Tuntinettä on mahdollista räätälöidä ja sovittaa kohdeyrityksen muuttuviin tarpeisiin sopivaksi.

## **7 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS JA YHTEENVETO**

### **7.1 Haastattelujen toteutus**

Opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä auttamaan Jobiota analysoimaan ja arvioimaan toiminnanohjausjärjestelmämuutoksen onnistuneisuutta heidän omien kokemustensa lisäksi ulkopuolisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä laati opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta haastattelukysymykset (liitteet 1 ja 2). Haastattelut kohdennettiin Jobion liiketoimintajohtajalle, Uudenmaan Jobion aluejohtajalle sekä kolmelle vuokratyöntekijälle. Haastattelut toteutettiin aluejohtajan sekä vuokratyöntekijöiden kanssa kasvotusten. Liiketoimintajohtajan haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä.

Haastattelukysymykset laadittiin opinnäytetyön teoriaosuutta hyödyntäen. Haastattelukysymysten suunnittelussa hyödynnettiin John P. Kotterin mallia, kahdeksaa askelta muutokseen. Opinnäytetyössä selvitettiin, onko muutoksen johtaminen onnistunut Jobiolla toivotulla tavalla. Opinnäytetyön tekijä esittää valmiin opinnäytetyön sekä omat kehitysehdotuksensa yrityksen edustajistolle myöhemmin tarkentuvana ajankohtana.

### **7.2 Haastattelujen yhteenveto**

Haastattelujen yhteenveto toteutettiin peilaamalle Jobion henkilöstölle suoritettuja haastatteluita Kotterin kahdeksan askeleen malliin muutoksen osalta. Näin pyritään havainnollistamaan Jobion läpikäymän muutoksen johtamisen osa-alueita ja sen yhtäläisyyksiä Kotterin malliin. Jobion läpikäymän muutoksen johtamisen sekä lopputuloksen onnistuneisuutta analysoidaan Jobion toiminnasta vastaavien edustajien ja vuokratyöntekijöidenhaastatteluiden pohjalta.

Vuokratyöntekijöille suunnattujen haastattelujen pohjalta tarkoituksena on tuoda ilmi yksittäisten vuokratyöntekijöiden kokemukset muutoksen johtamisesta Jobiolla. Vuokratyöntekijöiden kokemukset ja odotukset muutoksen johtamisesta voivat lähtökohtaisesti olla hyvin erilaiset kuin yrityksen johdolla. Seuraavassa 7.3 kappaleessa tuodaan kootusti ilmi haastattelujen pohjalta muodostuneita tulkintoja Jobion muutoksen johtamisen onnistuneisuudesta.

## 7.3 Kotterin 8-askelta muutokseen Jobion näkökulmasta

### 7.3.1 Muutostahto

Kotterin ensimmäisen portaan mukaisesti Jobiolla oli selvä muutostahto. Jobiolla toiminnanohjausjärjestelmä haluttiin uusiksi ja saavuttaa kustannussäästöjä. Tehokkuutta ajatellen oli löydettävä toimivampia ratkaisuja. Jobion edustajat olivat luoneet selkeän pohjan onnistumiselle. Liiketoimintajohtajan ydinkysymyksenä oli, miten liiketoimintaa voitaisiin parhaiten tehostaa. Yrityksen johdon mielestä kustannukset olivat olleet todella suuressa roolissa valintaa tehdessä. Aluejohtajan mukaan oman toiminnanohjausjärjestelmän luominen olisi ollut aivan liian kallista, eivätkä monet valmiit palvelut välttämättä soveltuneet riittävän hyvin henkilöstövuokrausyrityksen vaatimuksiin.

Suurimpana ongelmana Jobiolla nähtiin asiakaskunnan kirjavuus. Tämä loi haasteita löytää riittävän monikäyttöinen ja ketterä toiminnanohjausjärjestelmä. Liiketoimintajohtaja painotti pyrkimyksiä toiminnan helpottamiseen ja standardisoimiseen. Jobio on etsinyt jo vuodesta 2007 aktiivisesti uutta toiminnanohjausjärjestelmää. Lopulta Tuntinetti valikoitui eri vaihtoehtoista Jobion uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi. Tuntinetti on ollut käytössä Jobion aluejohtajan mukaan monilla muilla vastaavan alan yrityksillä. Tuntinetin toiminnallisuus oli Jobion tarpeisiin jo alussa hyvin korkealla tasolla.

Jobio oli ulkoistanut taloushallinnon tilitoimistoon, mutta silti yritys joutui lähettämään esimerkiksi palkka- ja laskutusmateriaalit erikseen tilitoimistoon. Tämä vaati paljon manuaalista työtä ja aikaa. Jobio halusi selkeän sähköisen järjestelmän, jotta yritys pystyy vastaamaan alan kovenemaan kilpailuun. Tarkoituksena Jobion johdon mukaan oli helpottaa asiakkaiden, työntekijöiden, mutta myös heidän omaa päivittäistä tekemistä. Jobio lähti yleisesti hakemaan konseptia, joka säästää aikaa, vähentää taloushallinnon kustannuksia, mutta samalla antaa yritykselle toimivan CRM-järjestelmän. Jobio halusi käytännössä ajaa kaikki toiminnot yhden ohjelman taakse. Tärkeimmät tavoitteet yritykselle oli saavuttaa ajansäästö ja kustannustehokkuus. Jobion liiketoimintajohtaja ja aluejohtaja tiedostivat, että uuden järjestelmän sisäänajo on haastava ja iso ponnistelu, jotta se saadaan täysin toimimaan.

Jobion johdolla oli alusta saakka selvä yrityksen päämäärä sekä mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Jobion edustajat kertoivat, että ovat koko ajan tiedostaneet muutoksen tuovan mukanaan lisätyötä. Jobiolla mietittiin jatkuvasti, mitä hyötyä Tuntinetistä on yritykselle tulevaisuudessa. Aluejohtajan mukaan yleisesti kaikissa Jobion yksiköissä valtakunnallisesti tiedettiin, mitkä asiat ovat yrityksen toiminnan kannalta olleet haastavia ja aikaa vieviä. Jobiolla periaatteessa tiedettiin koko ajan mitä haluttiin, mutta sopivan vaihtoehdon löytäminen vaati aikansa.

### **7.3.2 Ohjaava ryhmä**

Kotterin toisen portaan mukaisesti onnistuneen muutoksen edellytys on ohjaavan ryhmän perustaminen. Jobiolla muodostettiin ohjaava ryhmä, jota nimitettiin johtoryhmäksi. Jobion johdon mukaan muutosprosessin käynnistäminen oli helppoa sen jälkeen, kun päätös toiminnanohjausjärjestelmän vaihdosta oli tehty. Kun Jobiolla oli selvitetty muutoksen tarve, liiketoimintajohtaja teetti henkilöstöllä kyselyn muutoksen tarpeellisuudesta sekä informoi tulevasta muutoksesta. Muutoksen haluttu tavoitetila oli esillä kaikissa Jobion johtoryhmän vetämissä keskusteluissa. Keskusteluissa työntekijöiden kanssa käytiin läpi Jobion tarpeet sekä organisaation mieltymykset. Päätöksenteon jälkeen liiketoimintajohtaja laittoi prosessin kunnolla käyntiin ja oli yhteydessä Tuntinetti-palvelun tarjoajaan.

Jobion liiketoimintajohtaja ja eri alueellisten yksiköiden aluejohtajat kuuluivat muutosprojektin johtoryhmään. Johtoryhmä oli vastuussa omalta osaltaan projektin jalkauttamisesta. Kaikki Jobion johtoryhmässä olevat ovat esimiehiä. Heille johtaminen on entuudestaan tuttua. Jobion johtoryhmällä oli selvä tavoitetila, johon koko muutoksella pyrittiin yrityksessä. Tehokkuus ja kustannussäästöt olivat päämääriä, joita yrityksessä lähdettiin tavoittelemaan.

### **7.3.3 Visio**

Kotterin kolmannella portaalla on visio, tavoitetila johon halutaan päästä. Jobion johto kertoi, että Jobiolla muutostahto käynnisti koko projektin. Jobiolla haluttiin säästää aikaa, helpottaa työtä, tarjota asiakkaille parempaa palvelua sekä helpottaa työntekijöiden työtuntien kirjausta ja omien tietojen hallintaa. Jobiolla oli selkeä tahtotila mitä he halusivat. Nykyinen toimintamalli ei olisi jatkossa enää pitkään sellaisenaan toiminut.

Toiminnanohjausjärjestelmänä Tuntinetti nähtiin Jobiolla ratkaisuna edellä mainittuihin vaatimuksiin. Jobio tiedostettiin nopeasti hyödyt, joita se tulisi saavuttamaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä. Visio oli Jobion johdon mielestä määritetty. Projektin jalkautusvaiheessa toimintamahdollisuudet olivat toimihenkilöillä laajat. Kaikki seisoivat muutoksen takana ja halusivat uuden järjestelmän käyttöön. Tuntinetin käyttäjistä tuli nopeasti muutosvetureita sekä osaavia yksilöitä, jotka oman kiinnostuksen ja osaamisen kautta auttoivat muita työntekijöitä muutoksen parissa.

#### **7.3.4 Viestintä**

Viestintä on Kotterin mallin neljäntenä osa-alueena. Jobion liiketoimintajohtaja ja aluejohtaja molemmat olivat yhtenäistä mieltä siitä, että jalkauttaminen ja riittävä opastaminen ovat lähtökohtina muutoksen läpiviemiseen. Jobiolla tiedostettiin se, että alussa aikaa menee uusiin toimintoihin enemmän ja päällekkäisiin toimiin väistämättä ryhdytään. Liiketoimintajohtaja painottaa, että ennen muutosta tulee mahdollisuuksien mukaan madaltaa kynnystä muutokseen ja torjua mahdollista muutosvastarintaa. Tärkeä osa hänen mukaansa on ollut rehellinen viestiminen muutoksen mukanaan tuomista eduista sekä sen mahdollisesti aiheuttamista vaikeuksista. Jobiolla ollaan yhtä mieltä siitä, että kaikkien työ tulee lopuksi helpottumaan merkittävästi uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä.

Liiketoimintajohtaja painotti aktiiviseen jalkauttamisen tärkeyttä puhuessaan muutosprosessin käynnistymisestä. Kotterin neljännen portaan mukaan viestinnän merkitystä ei voi koskaan tarpeeksi korostaa. Haluttuja toimintatapoja ei saada jalkautettua ilman viestintää. Muutoksen eri vaiheet olivat selkeästi tunnistettavissa Jobiolla prosessin edetessä. Päätös kun oli tehty johtoryhmässä, asiaa aloitettiin viemään päämäärätietoisesti eteenpäin aktiivisesti viestien. Jobion edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että koko muutosprosessi tulee elämään myös tulevaisuudessa. Liiketoimintajohtajan mukaan muulle Jobion henkilöstölle, lähinnä vuokratyöntekijöille, muutoksen eri vaiheet tulivat esiin vasta perehdytyksessä, etädemoissa, koulutuksissa sekä toiminnan suunnitteluvaiheessa, vaikka muutoksesta oli viestitty jo aikaisemmin.



### 7.3.5 Toimintamahdollisuudet

Jobiolla koko henkilöstö tunsi ymmärtävän mahdollisuudet, joita Tuntinetti järjestelmänä voi heille antaa tulevaisuudessa. Jobion johdolla oli selvä yhteinen tavoite siitä, että haluttiin säästää kustannuksia, tehostaa liiketoimintaa sekä vapauttaa omaa työaikaan varsinaisen työnkuvan mukaiseen toimintaan. Alusta saakka liiketoimintajohtajan visio tulevasta oli selkeä. Hänen mukaansa prosessi käynnistettiin Jobilla arvioimalla muutosprosessin tarve. Liiketoimintajohtaja piti erityisen tärkeänä, että kaikki tiesivät koko organisaatiossa missä mennään. Hänen mukaansa selkeä ja avoin informoiminen koko yrityksen laajuudella oli erityisen tärkeää. Tämä korostaa edellisen portaan mukaista viestintää.

Muutoksen alussa Jobiolla oli koulutustilaisuuksia, joissa uutta toiminnanohjausjärjestelmää opeteltiin ja ajettiin sisään. Kaikkineen positiivisia tuloksia tuli nopeasti ja järjestelmä saatiin asteittain käyttöön. Kaikki toiminnot järjestelmästä eivät ole vielä käytössä. Liiketoimintajohtaja korosti periksi antamattomuutta. Hänen panoksensa Jobion muutoksen läpiviemiseksi oli merkittävä. Liiketoimintajohtaja selvitti ongelmakohdat sekä oli aktiivisesti yhteydessä Tuntinetin kouluttajaan ja toimittajaan. Lisäksi liiketoimintajohtaja auttoi toisia Jobion toimihenkilöitä mahdollisten ongelmien edessä. Kaikkineen muutos täytyi jalkauttaa työntekijöille, jotka uutta toiminnanohjausjärjestelmää käyttivät. Ainoa mahdollisuus Jobiolla päästä haluttuun lopputulokseen oli selvittää ongelmat kohta kohdalta ja korjata ne. Luovuttaminen ei ole ollut vaihtoehto Jobiolla. Luonnollisesti ongelmiakin Jobiolla kohdattiin tällaisessa isossa muutoksessa. Aluejohtajan mukaan ne kohdattiin ja selvitettiin yksi kerrallaan. Suhtautuminen ja tekemisen taso Jobiolla muutoksen läpisaattamiseksi oli hyvällä tasolla. Kotterin mallin viidennellä portaalla on toimintamahdollisuudet. Jobiolla koettiin, että johto ja johtoryhmä on tehnyt voitavansa, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti läpi.

### 7.3.6 Nopeat tulokset

Kotterin mallin kuudennella portaalla puhutaan nopeista tuloksista. Jobiolla alussa asetetut tavoitteet saavutettiin johdon mukaan kiitettävästi. Jobiolla tiedettiin mihin ryhdyttiin ja saavutettiin se mitä haluttiin. Toiminnot ovat ajoittain olleet parempia mitä alussa itse johtoryhmä osasi edes odottaa. Johtoryhmän lisäksi kaikki henkilöstökonsultit ovat olleet erittäin tyytyväisiä siihen, että Jobio päätti siirtyä tähän järjestelmään. Erityisesti

ajansäästö omassa työssä on ollut todella merkittävää jokaisen työntekijän päivässä. Aluejohtaja mainitsee, että kaikki tarvittava tieto kulkee aina puhelimessa mukana. Töitä Jobion johto pystyy tekemään käytännössä ihan missä tahansa eikä olla enää paikkasidonnaisia.

Jobion aluejohtajan mukaan työntekijät ovat olleet erityisen tyytyväisiä Tuntinetin käyttöönottoon. Aluejohtajan mukaan Tuntinetin vastaanotto ja palaute on ollut pelkästään positiivista vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Nopeita tuloksia voidaan katsoa Jobiolla saavutetuksi siltä osin, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä saatiin vakiinnutettu nopeasti osaksi päivittäistä toimintaa. Järjestelmä sai myös vuokratyöntekijöiden vahvan tuen. Uuden järjestelmän myötä kustannukset alkuun ovat korkeammat, mutta toiminnan päästessä kunnolla vauhtiin ne tasaantuvat ja edelleen laskevat.

### **7.3.7 Periksi antamattomuus**

Jobion koko henkilöstö otti muutoksen vastaan kaikkineen erittäin positiivisesti. Toisinaan turhautumista syntyi koko organisaatiossa. Suurin syy yleensä turhautumiseen oli, ettei Tuntinettiä osattu vielä käyttää riittävän hyvin. Alussa jokainen joutui tekemään ylimääräistä työtä ja se turhautti. Positiivisella viestinnällä ja kannustuksella Jobion johto pystyi asiaan vaikuttamaan. Aluejohtajan mukaan muutosvastarinta ei ole käsitteenä vieras ja sen näkee myös omalla tavalla Jobion toiminnassa. Liiketoimintajohtajan mukaan muutos oli mietitty loppuun asti niin, että siitä olisi vain hyötyä työntekijätasolla.

Muutoksen tärkein osa-alue tavoitteiden saavuttamiseksi oli johdon mukaan koulutus ja perehdyttäminen. Liiketoimintajohtajan mukaan henkilöstö ei voi tietää asioista, jollei niistä kunnolla viestitä. Asiat tulee viestiä auki riittävän selkeästi, jotta ne varmasti ymmärretään. Liiketoimintajohtajan mielestä tärkein osa-alue tavoitteen saavuttamiseksi oli henkilöstön sitouttaminen projektiin ja sen läpiviemiseen. Tämän edellä mainitun voi nähdä Kotterin mallin seitsemännellä portaalla mainittuna periksi antamattomuutena.

### **7.3.8 Vakiinnuta muutos**

Kotterin mallin viimeisellä portaalla on muutoksen vakiinnuttaminen. Muutoksen vakiinnuttaminen on Jobiolla parhaillaan käynnissä. Muutos ei ole kaikilta osin vielä

valmis, mutta kaikki toimihenkilöt ovat omaksuneet jo järjestelmän käytön. Jobion johto uskalsi sanoa koko Jobion henkilöstön puolesta, että kukaan ei halua palata vanhaan. Muutos on Jobiolla saatu johdettua positiiviseen lopputulemaan. Alussa johto oli huolissaan, että miten vuokratyöntekijät omaksuvat uuden toiminnanohjausjärjestelmän, Tuntinetin. Tämä huoli osoittautui turhaksi, sillä työntekijät ottivat järjestelmän ilolla vastaan. Osalle Tuntinetti oli tuttu jo aiemmista työpaikoista. Jobion täytyi vaan uskaltaa siirtää vastuuta myös työntekijöille sekä pyrkiä tiedottamaan riittävän hyvin, miten tulee jatkossa toimia. Jobion edustajat ovat myös antaneet tarvittaessa opastusta henkilökohtaisesti työntekijöille tarpeen vaatiessa.

Jobion johdon mukaan muutoksessa on vielä tehtävää, eikä muutosta ole saatettu loppuun. Aluejohtajan mukaan muutosprosessi etenee kuitenkin hyvin ja halutut kustannussäästöt alkavat tulevaisuudessa näkyä. Hän painottaa kuitenkin, että toistaiseksi ollaan vielä tilanteessa, jossa kustannuksia on normaalia enemmän. Siirtymävaiheen haasteet on tiedostettu. Jobiossa ollaan kuitenkin oltu koko ajan aikataulussa.

Koko Jobion henkilöstö sitoutui muutokseen hyvin. Johdon mukaan toimihenkilöt ottivat homman hyvin vastaan ja kentällä oleva vuokratyöryhmä on antanut vain positiivista palautetta. Aluejohtajan mukaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän helppo käytettävyys on auttanut muutosprosessissa. Mitään loppupalautetta johtoryhmä ei ole kerännyt, koska kaikki ei ole valmista vielä. Haastatteluiden mukaan kaikki ovat positiivisesti yllättyneitä Tuntinetistä.

### **7.3.9 Vuokratyöntekijöiden kokemukset muutoksesta**

Jobiolta viestittiin vuokratyöntekijöille, että uusi tuntikirjausjärjestelmä on tulossa. Jobiolta opastettiin, että kirjautumisohjeet tulevat sähköpostilla jokaiselle työntekijälle. Kaikkien haastateltujen vuokratyöntekijöiden mielestä Tuntinetin käyttöönotto sujui helposti ja tuntien kirjaus oli yksinkertaista. Tarvittaessa Jobion edustajat olisivat toimistolta antaneen neuvoja puhelimitse, mikäli apua tuntinetin käytössä olisi tarvittu. Uusi tuntien kirjausjärjestelmä koettiin erittäin positiiviseksi. Työntekijät olivat kokeneet entisen järjestelmän todella vanhanaikaiseksi. Yksi vuokratyöntekijöistä mainitsi, että osalla työmaista oli käytössä paperinen tuntikortti. Tuntikorttiin otettiin jokaisen palkkakauden päätteeksi työnjohtajan kuittaus. Tämän jälkeen kortti toimitettiin sähköpostilla palkkahallintoon tai vaihtoehtoisesta suoraan Jobion toimistolle.

Työntekijät eivät pitäneet siitä, että välikäsiä tuli toimintoketjuun useita. Tämä myötä virheellisten kirjausten mahdollisuus kasvoi. Työntekijät mainitsevat myös, että uusi järjestelmä on paljon helpompi kuin entinen. Vuokratyöntekijät ovat tyytyväisiä etenkin siihen, että omat tehdyt työtunnit näkyvät heti. He myös näkevät välittömästi järjestelmään kirjauduttua tulevan palkkansa. Työntekijät pystyvät lisäksi päivittämään esimerkiksi osoitetietojansa, tilitietojansa tms. tai jättämään viestejä työnantajalle Tuntinetin kautta. Vuokratyöntekijät eivät olleet halukkaita enää palaamaan vanhaan tuntien kirjausjärjestelmään.

Vuokratyöntekijät haastatteluissaan olivat tyytyväisiä Jobion viestintään uuden järjestelmän käyttöönotosta. Jobion edustajat olivat itse suoraan yhteydessä työntekijöihin. Jobion edustajat kertoivat kaikki tarvittavat asiat järjestelmän käytöstä. Osalle työntekijöistä uuden ohjelman käyttö oli tuttua jo entuudestaan. Kaikki tarvittavat lisätiedot järjestelmästä tulivat työntekijöiden sähköpostiin. Tuntinetin vastaanotto työntekijöiden keskuudessa sen helppouden ja toimivuuden ansiosta on ollut erittäin tervetullut. Työntekijät ovat olleet tyytyväisiä siihen, kun kotoa käsin pystyy koneella tai puhelimella kirjaamaan työtunnit päivän päätteeksi. Monissa muissa työpaikoissa on vuokratyöntekijöiden mukaan ollut jo kyseinen järjestelmä käytössä. Vuokratyöntekijät eivät osanneet sanoa negatiivista järjestelmästä. He ovat tyytyväisiä, että vihdoinkin Jobiolla on käytössä helppotoiminen järjestelmä, joka tukee työntekijää entistä paremmin. Kaikkinensa vuokratyöntekijät ovat todella positiivisella mielellä sekä tyytyväisiä uuteen muutokseen ja siihen, kuinka Jobio muutoksen toteutti. Jobion viestintään muutoksen suhteen oltiin tyytyväisiä ja muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa ei nähty.

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Jobion organisaatiossa työskenteleville henkilöille suoritettujen haastattelujen pohjalta on helposti johdettavissa opinnäytetyön alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastaukset. Opinnäytetyössä haluttiin saada selvyyttä onnistuneeseen muutoksen johtamiseen ja muutoksen läpiviemiseen koko organisaatiossa. Jobiolla toteutettu toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen johtaminen on erittäin onnistunut. Jobion muutosprosessi onnistui toivotulla tavalla koko johtoryhmän sekä henkilöstön mielestä. Tuntinetin käyttöönotto on selkiyttänyt yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Jobion johdolla on paremmin aikaa keskittyä työssään varsinaiseen ydintoimintaan. On oletettavaa, että kustannussäästöt tulevat olemaan merkittäviä Jobiolle, kunhan muutos saadaan yrityksessä vakiinnutettua entistä paremmin. Vakiinnuttaminen ei tapahdu hetkessä. Jobion kilpailuasetelma markkinoilla tulee varmasti paranemaan saavutettavien kustannussäästöjen myötä. Kilpailuasetelman vahvistumista tukee myös se seikka, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä Jobion johdolla jää enemmän aikaa heidän toimintansa kannalta oleellisiin ydintoimintoihin, koska uusi toiminnanohjausjärjestelmä vähentää päällekkäisiä töitä.

Vuokratyöntekijät ovat myös kokeneet Tuntinetin käyttöönoton helpottaneen ja selkiyttäneen heidän toimintaansa. Tuntinetin käyttöönoton myötä Jobion toiminnassa tullaan saavuttamaan parempi kilpailuasetelma jatkossa, koska kustannukset kääntyvät laskuun ja toiminta tehostuu sekä selkeytyy. Muutos on otettu kaikkien osapuolten ja sidosryhmien toimesta vastaan positiivisesti. Jobion johto on ollut äärimmäisen tyytyväinen muutosprosessin läpivientiin ja saavutettuihin tuloksiin. Jobion onnistuneen muutoksen läpiviennin myötä opinnäytetyön kirjoittaja ei näe selkeitä kehittämiskohteita Jobion muutoksen johtamisessa.

Kotter ja Whitehead edellä totesivat, että onnistuneille muutosprosesseille on yhteistä muutoksen johtamisen selkeä toimintamalli lainalaisuuksineen. Kun Jobion muutoksen johtamista vertaa Kotterin kahdeksan askeleen malliin muutoksen johtamisesta, on Jobion muutoksen johtamisesta havaittavissa Kotterin mallin osa-alueet selkeästi. Jobio on omalla toiminnallaan mahdollistanut onnistuneen muutoksen.

Opinnäytetyön tekijä perehtyi laaja-alaisesti aihealueen kirjallisuuteen. Johtaminen on aiheena ajankohtainen ja merkittävä nyky-yhteiskunnassa. Johtaminen aiheena jakaa

mielipiteitä sekä näkemyksiä. Maailman ja ihmisten muuttuessa organisaatioilla on haasteita pysyä kehityksessä mukana. Täytyy olla valmis nopeaankin muutokseen. Uusien ideoiden ja ajatusten esiintuominen sekä käyttöönotto organisaatioissa vaatii rohkeutta. Sanotaan, että hyvä johtaja palkkaa alaisiksi vain itseään fiksumpia ihmisiä. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan erilaisia persoonia, jotka vievät asioita eteenpäin. Hyvällä viestinnällä ja tavoitteilla päästään haluttuun tavoitetilaan nopeassa aikataulussa.

Kuten huomattu, tulkintoja johtamisesta ja johtajuudesta on lukuisia. Ei ole yhtä oikeaa totuutta. Johtaminen voi olla hyvin erilaista organisaatiosta ja itse johtajasta riippuen. Johtajuudessa näkyy ihmisten omat henkilökohtaiset ominaisuudet. Johtaminen joka toimii toisessa organisaatiossa, ei välttämättä toimisi lainkaan toisessa. Onnistunut johtaminen luo organisaatiolle edellytykset menestykseen.

## LÄHTEET

- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Suomentanut: Rajala, P. Tampere: Tampereen Kirjapaino Oy.
- Bruch, H., Gerber, P. & Maier, V. 2005. Strategic Change Decisions: Doing The Right Change Right. Journal Of Change Management. Abingdon: Routledge.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Suomentanut: Tillman, M. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gans, K. 2011. Should You Change Your Thinking about Change Management. Strategic Finance October, 48-50.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Harvey-Jones, J. 1988. Muutoksen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hildén, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Hygienia-sarja. Tampere: Tammi.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute Of Finland: Kopiojyvä.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum Media Oy. Viro: Print Best.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korhonen, N. & Rajala R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum Oy.
- Kortejärvi-Nurmi, S., Kuronen, S-M. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kortejärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kontkanen, L. & Makkonen, M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? Jälkiviisautta johtamiseen. Porvoo: WSOYpro.
- Kotter, J. 1989. Johtajuus menestystekijänä. Espoo: Weilin+Göös.

- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen NYT. Suomentanut: Laukkanen, M. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto. Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Suomentanut: Heinämäki, M. Tallinna: AS Pakett.
- Lehto, S. 1990. Muutoksen johtaminen: strategioita ja pohdintoja. Hämeenlinna: Karisto Oy:n Kirjayhtymä.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua tilaisuuteen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 370-396.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Neils J. & Neston J. 2008. Business Process Management Practical Guidelines To Successful Implementations. Second edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Talentum.
- Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. (The Managing Change Pocketbook. 1995. Suomentanut: Matti Karhu). Helsinki: Infoviestintä.
- Salminen, Ari. 1998. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Talentum.
- Tuntinetti. Miksi Tuntinetti? Luettu 5.9.2017.  
[https://www.tuntinetti.fi/Tyoajanseuranta/Esittely/Hyva\\_Tyoajanseurantajarjestelma/Miksi\\_Tuntinetti/Tuntinetin\\_hyodyt](https://www.tuntinetti.fi/Tyoajanseuranta/Esittely/Hyva_Tyoajanseurantajarjestelma/Miksi_Tuntinetti/Tuntinetin_hyodyt).
- Koivisto, J. Aluejohtaja. 2017. Haastattelu 15.9.2017. Haastattelija Koivisto, S. Tampere
- Laaksola, T. Liiketoimintajohtaja. 2017. Haastattelu. Sähköpostiviesti. tomi.laaksola@jobio.fi. Tulostettu 21.9.2017.
- Alapuranen, E. Kirjanpitäjä. 2017. Haastattelu 22.9.2017. Haastattelija Koivisto, S. Tampere.
- Halkola, O. Vuokratyöntekijä. 2017. Haastattelu 22.9.2017. Haastattelija Koivisto, S. Tampere.
- Koivisto, P. Vuokratyöntekijä. 2017. Haastattelu 3.10.2017. Haastattelija Koivisto, S. Tampere.



## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset: liiketoiminta- ja aluejohtaja

1. Miksi Jobio lähti etsimään toiminnanohjausjärjestelmää?
2. Onko muutosjohtamista käsitteenä mietitty Jobiolla ennen muutosta?
3. Miten muutosprosessi käynnistettiin Jobiolla?
4. Oliko muutoksen eri vaiheet selkeästi tunnistettavissa prosessin edetessä?
5. Kotter määrittelee kahdeksan muutoksen askelta. Pystyittekö tunnistamaan nämä askeleet muutoksen eri vaiheissa?
6. Miten Jobion henkilöstö on ottanut muutoksen vastaan?
7. Jos pitää nostaa yksi asia ylitse muiden, mikä mahdollisti muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen?
8. Onko kyseinen toiminnanohjausjärjestelmän muutos saatettu maaliin, vai onko muutoksessa vielä tehtävää?
9. Miten yrityksen eri portaat sitoutuivat muutokseen ja mikä on ollut loppupalaute?
10. Saavutettiin prosessin alussa asetetut tavoitteet?

## Liite 2. Haastattelukysymykset: työntekijät

1. Miten työntekijää tiedotettiin tuntinetti-järjestelmän käyttöönotosta?
2. Miten koet uuden tuntinetti-järjestelmän työssäsi?
3. Oliko vanhoista tavoista vaikea luopua ja opetella uusi?
4. Onnistuiko Jobio viestimään käsillä olevasta muutoksesta tuntinetti-järjestelmän käyttöönottoon liittyen?
5. Mikä vastaanotto ja palaute työntekijällä on ollut tuntinetti-järjestelmästä?
6. Tunsitko muutosvastarintaa asiaa kohtaan? Miten suhtauduit muutokseen?
7. Koitko muutoksen positiivisena vai negatiivisena?