

# Organisaatio- muutos

henkilöstöhallinnon näkökulmasta



Tämä opas on osa Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanketta. Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.

Hankkeessa laadittu internetsivusto pohjaa eurooppalaiseen Psychological health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms- (PSYRES; Työntekijöiden henkinen hyvinvointi organisaatiomuutoksessa: Keskeiset seuraukset ja vaikutusmekanismit, Pahkin ym., 2011) -tutkimushankkeeseen. Sivuston sisältöä on täydennetty hyödyntämällä muuta aiheeseen liittyvää tutkimusta ja käytännön kokemuksia.

Tähän oppaaseen on koottu hankkeen www-sivuilla erityisesti henkilöstöhallinnon (HR) asiantuntijoita koskettava materiaali.

Työterveyslaitos  
Topeliuksenkatu 41 a A  
00250 Helsinki  
www.ttl.fi

© 2013 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Kirjoittajat: Paula Vesanto ja Krista Pahkin  
Ulkoasu ja taitto: Leena Seppänen, Lenape design  
Kansi: valokuva Iisakki Härmä, kuvankäsittely Leena Seppänen

ISBN: 978-952-261-338-7 (pdf)

## Sisällys

<b>Henkilöstöhallinto (HR) ja organisaatiomuutos</b>	<b>4</b>
<b>Organisaatiomuutoksessa HR toimii ”kädet savessa”</b>	<b>5</b>
<b>HR on muutoksen koordinoija...</b>	<b>5</b>
...mutta myös viestijä	<b>5</b>
...ja tuen tarjoaja	<b>6</b>
<b>...mutta ei yksin!</b>	<b>7</b>
Rakenna verkostoja muutostyön tueksi...	<b>7</b>
...osaamisesi kehittämiseksi	<b>7</b>
...ja jaksamisestasi huolehtimiseksi	<b>8</b>
Lähteet	<b>9</b>

## Henkilöstöhallinto (HR) ja organisaatiomuutos

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan työhyvinvointiin liitettynä organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien, kuten tietojen, taitojen, emootioiden, motivaation ja sosiaalisten voimavarojen, jatkuvaa ja pitkäjänteistä tietoon ja oppimiseen perustuvaa hallintaa (Helsilä & Salojärvi, 2009). Työhyvinvoinnin edistämisen keinoilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön ja työntekijään itseensä.

Organisaatiomuutos voidaan määritellä rakenteelliseksi koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Organisaatiomuutoksen olemukseen kuuluu sen laajuus. Se koskettaa yleensä useampaa työntekijää, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai jopa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Muutoksia voi olla vaikea ennakoida, koska niiden toteuttamiseen vaikuttavat muun muassa taloudellinen tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset, kuten lama tai muutos kilpailutilanteessa.

Organisaation sisällä henkilöstöjohtamisen toimijoina tunnustetaan yleensä johto, esimiehet ja henkilöstöhallinnon (HR) asiantuntijat. HR-asiantuntijat ovat yhä enemmän hyvän henkilöstöjohtamisen mahdollistajia, eli he luovat hyvät puitteet ja ohjaavat erilaisia henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä organisaatiossa. Heillä on ammattitaitoa, jota tarvitaan myös erityistilanteissa, kuten esimerkiksi organisaatiomuutosprosessin aikana. Varsinainen henkilöjohtaminen tapahtuu kuitenkin siellä, missä esimies ja työntekijä kohtaavat. Henkilöstöjohtamisen kulttuuriin osallistuukin koko henkilöstö, sillä alaistaidoillaan jokainen työntekijä on osa henkilöstöjohtamista.

Pienissä 10–50 henkilön ja pienehköissä alle 100 hengen organisaatiossa ongelmana on usein se, etteivät henkilöstöasiat, henkilöstön kehittäminen tai muutosprosessit kuulu erityisesti kenenkään tehtäviin. Ainoa kehittämisestä vastuussa oleva henkilö on usein johtaja, joka vastaa laajan tehtäväalueensa lisäksi muusta kehittämistoiminnasta ja vaativien organisaatiomuutosten toteuttamisesta. Kehittämiskonsulttia ei osata tai ei ehkä ole taloudellisesti mahdollista käyttää. Tässä oppaassa annetuista vinkeistä on hyötyä myös pienempien organisaatioiden johtajille.

## HR on muutoksen koordinoija...

HR-asiantuntijat ovat organisaatiomuutoksen toimeenpaneva voima ja yleensä muutoksen kokonaisuuden koordinoija sen suunnittelusta toteuttamiseen ja prosessin onnistumisen arviointiin asti. HR:n tehtävänä on myös ottaa kaikki osapuolet mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen.

HR-asiantuntijoilla on moninainen vastuu muutosprosessissa. He muun muassa

- tukevat johtoa muutosprosessin tavoitteiden asettamisessa ja päätösten tekemisessä
- organisoivat itse muutosprosessin
- seuraavat ja raportoivat prosessin edistymistä johdolle
- puuttuvat suunnitteluvirheisiin, ehdottavat ja toteuttavat korjaustoimenpiteitä
- huolehtivat muutosprosessin toiminnan laillisuudesta (tarvittavien yhteistoimintaneuvotteluiden käynnistäminen ja niiden käytännön hoitaminen)
- tukevat esimiehiä muutosprosessin eri vaiheissa.

### ...mutta myös viestijä

HR tekee joko itse tai suunnittelee yhteistyössä viestintäosaston kanssa muutosviestinnän ja osallistuu aktiivisesti viestinnän toteuttamiseen. Sisällöllisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen olemus on positiivisesti tulevaisuuteen katsova, mutta aina totuudenmukainen. Käyttämällä eri viestintäkanavia saavutetaan kaikki työntekijät. Samoin saadaan toistoa riittävästi, jotta asia tiedostetaan, tiedetään ja aletaan hyväksyä.

Viestinnässä ja vuoropuhelussa voidaan hyödyntää erilaisia tapoja eri kohde-ryhmille. Koko henkilöstön tiedotus- ja keskustelutilaisuudet järjestetään siten, että johto ja muut tarvittavat tahot ovat paikalla vastaamassa kysymyksiin. Henkilöstölle voidaan järjestää myös mahdollisuus nimettömiin kysymyksiin ja vastausten saamiseen esimerkiksi organisaation intranetissä tai sisäisellä postilla. Lisäksi voidaan järjestää työryhmäkohtaisia keskustelutilaisuuksia. Johto ja mahdollisen muutostyöryhmän<sup>1</sup> jäsenet voivat kiertää työpaikalla, kuunnella ja keskustella työntekijöiden kanssa työn lomassa tai kahvikupin ääressä. Muutoksesta voidaan lisäksi kertoa sisäisesti tiedotteilla, sähköpostitse tai organisaation intranetissä.

---

<sup>1</sup> Muutostyöryhmä on muutosprosessin ajaksi koottu ryhmä, joka koostuu johtoa, henkilöstöhallintoa, viestintää, esimiehiä, ja henkilöstöä edustavista tahoista (tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita mukana). Ryhmän tehtävänä on suunnitella ja koordinoida muutosprosessia ja siihen liittyviä toimenpiteitä sen eri vaiheissa.

## ...ja tuen tarjoaja!

HR-asiantuntija organisoisi sisäisesti tai ulkoisen kouluttajan kanssa muutoksenhallintaan liittyviä valmennuksia eri kohderyhmille. Esimerkiksi työterveyshuollon kanssa voidaan käynnistää muutokseen ja jaksamiseen liittyviä tietoiskuja koko henkilöstölle ja erityisesti esimiehille. Usein henkilöstöasiantuntija astuu myös itse kouluttajan rooliin.

*Henkilöstölle* voidaan järjestää organisaatiomuutoksen yhteydessä

- itsensä johtamiseen liittyvää valmennusta. Valmennuksen tai koulutuksen sisältö voidaan yhdistää tulevaan muutokseen, ja sen tulee kattaa koko henkilöstö. Valmennus voi sisältää esimerkiksi oman roolin selvittämistä muutoksessa, itsensä tuntemista ja itsensä arvostamisen pohdintaa, muutosprosessiin liittyvien tunteiden ymmärtämistä, käsittelyä ja hyväksymistä sekä omien etenemismahdollisuuksien ja tukihenkilöiden miettimistä.
- työnhakuvalmennuksia, joissa opetetaan työnhaun etsintää ja esimerkiksi työhaastattelussa onnistumista tai oikeanlaisen työhakemuksen ja ansioluettelon kirjoittamista.

*Esimiehille* voidaan järjestää

- muutosjohtajuuteen liittyvää valmennusta. Valmennukseen tarvitaan mukaan myös yrityksen johto, joka voi selvittää esimiehille muutoksen perusteet ja liiketoimintaan liittyvät asiat, kuten tekeillä olevan muutoksen liittymisen tulevaisuuden strategioihin. Valmennuksen aikana esimiehille voidaan sopia kollegapari, jonka kanssa voi käydä läpi asioita ja haasteellisia tilanteita muutosprosessin edetessä.
- esimiesten keskinäisiä keskustelutilaisuuksia pienryhmissä, henkilökohtaista työnohjausta tai niin sanottua koutsaamista kriittisimmissä paikoissa toimiville esimiehille.
- irtisanomisiin liittyvää valmennusta, joka sisältää irtisanomistilanteisiin liittyviin keskusteluihin mallinnuksen harjoitusta ja ohjeet siitä, mitä lakien mukaista ja organisaation tarjoamaa muutosturvaa mahdollisille irtisanottaville on olemassa. Ryhmässä voidaan pohtia yhdessä sitä, miten jäljelle jäänyttä henkilöstöä motivoidaan.
- kirjallista viestintämateriaalia ja ohjeistusta. Se voi olla verkossa saatavissa tai yhteisissä tilaisuuksissa jaettava. Materiaalin läpi käymiseksi voidaan järjestää infotilaisuuksia, valmennuksia tai puhelin- ja videoneuvotteluja, joissa on mahdollisuus kysymysten esittämiseen.

Erityistilanteissa, hyvistä ohjeista huolimatta, esimiehet saattavat toivoa HR-asiantuntijaa mukaan alaisten kohtaamiseen. Haastavissa tilanteissa ollaan silloin läsnä paitsi HR-asiantuntijana myös ihmisenä.

## ...mutta ei yksin!

### Rakenna verkostoja muutostyön tueksi...

HR-asiantuntijan kannattaa tietoisesti rakentaa sekä sisäistä että ulkoista verkostoaan muutostyönsä tueksi. Verkoston avulla voi tunnistaa ja tiedostaa oman organisaation sisäiset, muutokseen liittyvät toiveet ja tarpeet. Organisaation ”sisäinen kuuleminen” on erityisen tärkeää organisaatiomuutosten aikana. Omaan asiantuntijatorniin ei pidä asettautua ”johtamaan” henkilöstöasioita, vaan verkostomaista yhteistyötä tulee tehdä eri tahojen kanssa parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Henkilöstöhallinnon sisäisiä asiakkaita ja kumppaneita ovat muun muassa johto ja esimiehet, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Rakentava, keskinäisesti toisia arvostava ja sovussa yhteisiin tavoitteisiin pyrkivä yhteistyö mahdollistaa sen, että kriittisimmissäkin muutostilanteissa päästään mahdollisimman hyvin ratkaisuihin ja keskinäisessä kanssakäymisessä opitaan puolin ja toisin.

### ...osaamisesi kehittämiseksi

Verkostosta saa tukea myös omaan asiantuntijuuteen ja kehittymiseen, sillä organisaatiomuutosten toteuttaminen ei ole helppo tehtävä. Erityisesti aloitteleva HR-asiantuntija tarvitsee uransa alussa tuekseen kokeneemman kollegan, mieluummin oman organisaation sisältä, työnohjaajaksi, mentoriksi, keskustelukumppaniksi ja neuvojaksi.

Organisaation sisällä saattaa myös olla kokenut esimies, jonka kanssa voi jakaa kokemuksia ja saada oppia kokeneemmalta. Toisaalta vaitiolovelvollisuus sulkee usein pois avoimet keskustelut muiden kuin samalla organisaatiotasolla olevien tai HR-ryhmään kuuluvien kanssa. Organisaatiomuutokseen liittyvistä suunnitelmista ja haasteista on puhuttava vain ”sisäpiirissä”. Jokaisesta esimieskohtaamisesta saa kuitenkin aina arvokkaita oppimiskokemuksia ja myös niitä onnistumisen kokemuksia, joilla jaksaa eteenpäin.

Organisaation työterveyshuolto ja työeläkeyhtiö ovat henkilöstön hyvinvoinnin kannalta kumppaneita, joiden asiantuntijoiden kanssa tehty yhteistyö on organisaatiolle hedelmällistä myös organisaatiomuutosten aikana. Haasteellisimmissä tilanteissa konsultointiapua saa organisaation lakimieheltä, tai tukena voi käyttää ulkopuolista lakineuvontaa.

Henkilöstöalalla toimivat kollegat ovat myös tärkeä viiteryhmä. Vertaisverkoissa voi löytää uusia ideoita ja ratkaisuita oman organisaation käyttöön. Verkostoon voi kuulua sekä yksittäisiä toimijoita että merkittäviä, toimialan kehitystä ohjaavia järjestöjä, liittoja ja yhdistyksiä. Erilaisissa tilaisuuksissa on mahdollisuus ”benchmarkata” alan muiden yritysten ja organisaatioiden toimintaa muutostilanteissa.

Ulkoisia konsultti- ja koulutuspalveluja ostettaessa syntyy myös yhteistyötä, jossa parhaimmassa tapauksessa saadaan aikaan pitkäjänteistä osaamisen ja kyvykkyyksien kehittymistä organisaatiossa. Pitkissä, strategisissa hankkeissa organisaation henkilöstöosasto saattaa saada itselleen asiantuntevan kumppanin, jonka kanssa voi sparrata henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita.

### **...ja jaksamisestasi huolehtimiseksi**

Parhain tuki myös HR-asiantuntijan jaksamiselle muutosprosessissa on oma esimies. Tilanne muutosprosessissa saattaa kuitenkin HR-asiantuntijan osalta olla toisinaan päinvastoin. Oma esimies tukeutuukin alaiseensa muutosten ammattilaisena ja saattaa unohtaa oman esimiesroolinsa. Tilanteessa voi kuitenkin ottaa oman alaisroolinsa ja ”vaatia” tarvittaessa aitoa esimies-alaiskeskustelua.

HR-verkostoissa käydyt keskustelut auttavat myös jaksamaan. Muutkin ovat tai ovat olleet vastaavanlaisissa epävarmuustilanteissa, vähän kokeneita aikoinaan tai muuten neuvoja vailla. Ammattiverkostoissa on lupa välillä olla myös itse neuvojen saajana ja tuettavan roolissa.

Ulkopuolisen ammattilaiskoutsin tai -sparraajan kanssa voi reflektoida työtään, tekemisiään ja tunteitaan. Tällainen valmentaja on roolissaan ajattelun haastaja, rakentava kuuntelija, kyseenalaistaja ja kriittinen ystävä, jonka kanssa voi syntyä pitkäaikainen yhteistyösuhde. Vaihtoehtona voi olla myös työnohjaus, jolloin keskitytään enemmän käytännön työtehtävien ratkaisemiseen.

HR-asiantuntijalla on käytettävänä, niin kuin kenellä tahansa työntekijällä, työterveyshuolto ja sen luottamukselliset palvelut. Aina ei tarvitse olla vielä täysin stressaantunut tai uupunut, vaan hektisen muutosprosessin toteuttamisen aikana voi käydä huokaisemassa ja purkamassa tuntojaan työterveydenhuollon ammattilaisen kanssa.



## Lähteet

Helsilä M & Salojärvi S (toim.) (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Lindström K & Leppänen A (toim.) (2002). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkin K, Mattila-Holappa P, Nielsen K, Wiezer N, Widerszal-Bazyl M, de Jong, T & Mockallo, Z (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Tämä opas on tarkoitettu henkilöstöhallinnon asiantuntijoille (HR) antamaan käytännön vinkkejä organisaatiomuutoksesta. Oppaan toisena teemana on HR-asiantuntijoiden oma jaksaminen muutosprosessin paineessa.

Opas on osa Tukea työpaikalle organisaatiomuutoksen toteuttamiseen -hanketta. Oppaaseen on koottu hankkeen [www-sivuilla](#) erityisesti henkilöstöhallinnon asiantuntijoita koskettava materiaali. Lisää tietoa organisaatiomuutoksista, niiden vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ja käytännön tukitoimista muutosprosessin aikana löytyy hankkeen [www-sivuilta](#).

Hanketta ovat tukeneet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työsuojelurahasto. Hanke on osa Työhyvinvointifoorumia.



Työsuojelurahasto  
Arbetsarkyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

