

Hänninen Harri

HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN CRM-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA

Opinnäytetyö
Liiketalous – Digitaalinen liiketoiminta

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Harri Hänninen	Tradenomi (AMK)	2018
Opinnäytetyön nimi		44 sivua 4 liitesivua
Henkilöstön sitouttaminen CRM-järjestelmän käyttöönotossa		
Toimeksiantaja		
XAMK – Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu		
Ohjaaja		
Jarkko Ansamäki		
Tiivistelmä		
<p>Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululla (Xamk) harkitaan CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Yhtenä osana hanketta on selvittää tulevien järjestelmän käyttäjien ennakoasenoitumista uuden järjestelmän käytön aloittamisessa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä keinoin mahdollista muutosvastarintaa ja käyttöönoton haasteita voidaan lievittää ja miten varmistetaan, että mahdollisimman moni järjestelmän käyttäjä ottaa ohjelmiston täysillä käyttöön heti alkumetreiltä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kysely toteutettiin Webropolilla syyskuussa 2018. Kyselyyn vastasi 45 henkilöä. Kyselyllä kartoitettiin henkilökunnan mielipiteitä käytössä olevista ja tulevista tietojärjestelmistä. Pääasiallisina lähteinä toimivat asiakkuudenhallintaan, CRM-järjestelmiin ja muutosjohtamiseen keskittynyt yleinen kirjallisuus.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee eri lähteistä kerättyä teoriatietoa asiakkuudenhallinnasta, CRM-järjestelmistä, muutoksesta ja sen johtamisesta sekä strategian ja vision merkityksestä muutoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten muutosvastarinta käännetään hyödyksi ja miten CRM-järjestelmän käyttäjät sitoutetaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, jotta järjestelmästä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä irti. Yhtenä tärkeänä osana opinnäytetyötä on kartoittaa, mitkä lähtökohdat henkilökunnan nykyinen suhtautuminen jo käytössä oleviin järjestelmiin antaa uusien järjestelmien käyttöönotolle.</p> <p>Tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta löydettiin ongelmakohtia henkilöstön sitoutumisessa ja tyytyväisyydessä. Kyselyn tulosten avulla käyttöjärjestelmien käyttöönottomallia on mahdollista kehittää käyttäjäystävällisempään suuntaan.</p>		
Asiasanat		
CRM-järjestelmät, asiakkuudenhallinta, muutosjohtaminen, muutosvastarinta		

Author (authors)	Degree	Time
Harri Hänninen	Bachelor of Business Administration	2018
Thesis title		
Personnel engagement in CRM-system implementation		44 pages 4 pages of appendices
Commissioned by		
South-Eastern Finland University of Applied Sciences (Xamk)		
Supervisor		
Jarkko Ansamäki		
Abstract		
<p>South Eastern Finland University of Applied Sciences (Xamk) is considering introducing the CRM system. One part of the project is to find out how the users of the system are pre-determined to start using the new system. The purpose of this study was to find out how to reduce the eventual resistance to change and the challenges in system implementation and how to ensure that as many users of the system as possible take full advantage of the software at the very beginning.</p> <p>The research method was quantitative. The survey was conducted by WebPropol in September 2018. 45 people were interviewed. The survey was used to examine the staff's opinions on existing and future information systems. The main sources of information are general literature focused on customer relationship management, CRM systems and change management.</p> <p>This thesis focuses on customer relationship management, change management, CRM deployment, system benefits, and how users are committed to the new CRM system. The theoretical part of the Bachelor's Thesis deals with the theoretical knowledge gathered from different sources about CRM, CRM systems, change and management, and the significance of strategy and vision in change. The aim of the final thesis is to find out how the transformation response is reversed and how the users of the CRM system are committed in the most efficient way to maximize the benefits of the system. An important part of the thesis is to find out what is the current attitude of the staff to the systems already in use and what is the starting point for the introduction of new systems.</p> <p>Based on the results of the research and the theoretical framework, problems were identified in the commitment and satisfaction of the staff. With the results of this Bachelor's Thesis, it is possible to develop a implementation model for operating systems in a more user-friendly direction.</p>		
Keywords		
CRM systems, customer relationship management, change management, resistance to change		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymys.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät	9
2	ASIAKKUUDENHALLINTA.....	10
2.1	CRM-järjestelmät	11
2.1.1	CRM-järjestelmän käyttöönotto.....	12
2.1.2	Ylläpito, seuranta ja jatkokehitys.....	13
2.1.3	Priorisointi käyttöönotossa	14
2.2	Tietosuojan huomioiminen CRM-järjestelmän käyttöönotossa	15
2.3	Microsoft Dynamics 365	15
3	MUUTOS	17
3.1	Muutosjohtaminen	18
3.2	Motivointi ja osallistaminen	19
3.3	Muutosvastarinta	19
3.4	Muutosvastarinnan huomioiminen ja käsitteleminen.....	20
3.5	Viestintä muutoksessa.....	21
3.6	Viestintä CRM-järjestelmän käyttöönotossa	23
3.7	Vision ja strategian merkitys muutoksessa	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET.....	25
4.1	Tulokset	26
4.2	Tulosten analysointia	28
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISIDEOITA	37
5.1	Oppimisprosessi	42
5.2	Jatkotutkimus.....	42
	LIITTEET	45

Liite 1. Saatekirje.....	45
Liite 2. Kyselytutkimus.....	46

KUVALUETTELO

LIITTEET

1 JOHDANTO

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) aloitti toimintansa 1.1.2017, kun Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut fuusioituivat. Xamk toimii Kotkassa, Kouvossa, Mikkelissä sekä Savonlinnassa. Opiskelijoita on 9300 ja henkilökuntaa noin 750. (Xamk 2018.)

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululla ei ole aikaisemmin ollut yhtä kunnollista järjestelmää asiakastietojen hallintaan, vaan tiedot ovat olleet hajallaan useassa eri paikassa ja useassa muodossa kuten Excel-taulukoissa, erillisillä papereilla tai henkilöstön hiljaisena tietona. Tämä on aiheuttanut ongelmia tietojen löytämisessä ja tehokkaassa hyödyntämisessä. Samat asiakastiedot ovat useaan kertaan eri järjestelmissä, mikä on johtanut useisiin yhteydenottoihin asiakkaaseen samasta asiasta tai yhteydenotot ovat saattaneet jäädä kokonaan tekemättä. Asiakastietojen ajantasaisuuden varmistaminen on ollut hankalaa ja päivittäminen on aikaa vievää ja tehotonta. Henkilökunnalla on myös paljon hiljaista tietoa asiakkaista, jota ei syystä tai toisesta ole haluttu antaa muiden hyödynnettäväksi. Nyt asiaan ollaan hakemassa ratkaisua ottamalla käyttöön Microsoft Dynamics CRM-järjestelmä.

Toukokuussa 2018 aletaan soveltamaan myös uutta EU:n tietosuojasetusta, minkä takia kaikki henkilötietojen käsittely on jatkossa pystyttävä kuvaamaan ja yksilöimään. Xamkin on jatkossa kyettävä entistä tarkemmin kertomaan tietosuojaviranomaisille se, miksi tietoja kerätään ja mitä niillä tehdään. Asetuksen noudattaminen on myös pystyttävä tarvittaessa osoittamaan.

Englanninkielisellä termillä CRM (Customer Relationship Management) tarkoitetaan asiakkuudenhallintaa. Opinnäytetyössä olen käyttänyt molempia termejä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Uuden järjestelmän käyttöönotto sisältää aina epäonnistumisen riskin. Käyttäjät on saatava sitoutumaan järjestelmän käyttöön mahdollisimman hyvin jo alusta asti, jottei käyttö pääse salakavalasti hiipumaan. Usein CRM:n käyttämättömyys johtuu jostain muusta kuin teknisestä ongelmasta.

Järjestelmä on olemassa, mutta sitä ei vain käytetä, koska käyttäjä valitsee jonkun toisen toimintatavan ja käyttää työpanoksensa siihen. Tämän voi aiheuttaa muutosvastarinnasta johtuva sitoutumisen puute.

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan CRM-järjestelmän käyttöönottoon, järjestelmän hyötyihin sekä siihen, miten käyttäjät sitoutetaan uuden CRM-järjestelmän käyttöön. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee eri lähteistä kerättyä teoretietoa asiakkuudenhallinnasta, CRM-järjestelmistä, muutoksesta ja sen johtamisesta sekä strategian ja vision merkityksestä muutoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten muutosvastarinta käännetään hyödyksi ja miten CRM-järjestelmän käyttäjät sitoutetaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, jotta järjestelmästä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä irti. Perehdyn asiakkuuksien hallintaan ja CRM-järjestelmien teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin järjestelmien käyttöönotoista erilaisissa organisaatioissa. Yritän kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen/epäonnistumiseen.

Xamk ja sen koko henkilökunta on juuri käynyt läpi suuren organisaatiomuutoksen, ja lisää muutoksia on tulossa. Tutkimuksen alussa pyrin teemahaastattelulla kartoittamaan organisaation nykytilaa, menneisyyttä ja tulevaisuutta. Xamkin henkilöstölle tehtävällä kyselyllä haluan selvittää, miten jo tapahtuneet muutokset vaikuttavat asennoitumiseen tulevia muutoksia kohtaan. Kyselytutkimuksella selvitän ennako-odotuksia, asenteita, pelkoja ja mahdollisia muutosvastarinnan syitä ja kehitysehdotuksia. Kyselyn ja koko tutkimuksen tarkoitus on toimia työkaluna vastustusta aiheuttavien tekijöiden sekä muutosprosessin kehittämiskohteiden hahmottamisessa.

CRM-järjestelmän käyttäjien sitouttaminen alusta pitäen on äärimmäisen tärkeää, jotta järjestelmä juurtuu osaksi yhteistä toimintamallia.

Kyselytutkimuksella halutaan kartoittaa myös, voidaanko aikaisemmista järjestelmähankkeista oppia uutta tulevaisuutta ajatellen. Tyytymättömyys on ongelma, joka vaikuttaa ihmisiin, heidän asenteisiinsa ja työsuorituksiinsa. Lähtötilanteen kartoittaminen on tärkeää, jotta saadaan kuva, onko uudella järjestelmällä mahdollisuksiakaan saada käyttäjien täysi hyväksyntä ja innostus. Mikäli pohjalla on paljon tyytymättömyyttä ja ongelmia, ei uusi

järjestelmä niitä automaattisesti ratkaise, vaan saattaa osaltaan paisuttaa ongelmien vyyhtiä. Toimimattomat järjestelmät lisäävät tyytymättömyyttä ja vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Tämän takia tietojärjestelmien käyttäjien kuuleminen on tärkeää ja kyselytutkimus antaa heille mahdollisuuden tulla kuulluiksi.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi tilannekatsaus Xamkin henkilökunnan tyytyväisyydestä nykyisiin järjestelmiin ja valmiuteen ottaa uusi järjestelmä käyttöönsä. Vastausten perusteella on laadittu kehitysehdotuksia Xamkin nykyisten järjestelmien parantamiseen ja mahdollisesti käyttöönotettavan CRM-järjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käyttäjien sitouttamiseen. Tutkimus on onnistunut, mikäli sen avulla löydetään ongelmakohtia, vältetään yksikin ongelma ja keksitään tapoja kääntää muutosvastarinta muutosyhteistyöksi. Kyselyllä myös herätellään henkilöstöä miettimään CRM-järjestelmän mahdollisuuksia, mikä osaltaan vähentää muutosvastarinnan määrää.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymys

CRM-järjestelmän käyttöönotto on iso projekti ja yksi sen suurimmista haasteista on muutosprosessi. Jotta järjestelmä saataisiin osaksi päivittäistä toimintaa, vaatii se uusia toimintatapoja ja muutoksia organisaation käytäntöön. Tavoitteiden asettaminen ja määrittäminen on tärkeää, jotta saavutetaan selkeä visio siitä, mitä järjestelmällä tavoitellaan. Eri paikoissa olevat tiedot on kirjattava CRM-järjestelmään sekä turhat ja moneen kertaan toistuvat tiedot on poistettava. Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii organisoidun perehdytyksen. Kattava perehdytys ja henkilöstön sitouttaminen järjestelmän käyttöön on paras tapa varmistua järjestelmän tehokas hyödyntäminen pitkällä aikavälillä.

Tutkimuskysymys

Miten varmistutaan, että XAMK:in henkilökunta sitoutuu CRM-järjestelmän käyttöön?

- Mitkä tekijät aiheuttavat ongelmia ja muutosvastarintaa?
- Millä tavoin ongelmia ja muutosvastarintaa lievennetään?
- Millä tasolla tyytyväisyys nykyisiin järjestelmiin on?

- Mitkä tekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä?

Päätutkimusongelmana on selvittää, mitä seikkoja tulee huomioida, jotta CRM-järjestelmän käyttöönotto juurrutetaan organisaation heti alusta pitäen. Jotta järjestelmästä on organisaatiolle hyötyä, on sitä osattava käyttää ja hyödyntää tehokkaasti. Käyttäjien sitoutuminen järjestelmän käyttöön heti alussa sekä myös alkuinnostuksen jälkeen on tärkeää, jotta siitä tulisi yhteinen kaikkia auttava kokonaisuus, eikä erillisiä Excel-tietokantoja enää olisi käytössä. Tämä vaatii vahvaa ja määrätietoista muutosjohtamista.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä käytän teemahaastattelua ja havainnointia. CRM-järjestelmän pilottivaiheen aikana haastattelen pientä joukkoa, mikä ottaa järjestelmää käyttöön ja syöttää siihen tietoa. Pysin keräämään tietoa heidän käyttökokemuksistaan järjestelmästä, sen toimivista osioista sekä ongelmakohtista. Haastateltaviksi valikoitui projektipäällikkö sekä yksi projektihenkilö.

Teemat ovat laaja-alaisia keskustelun aiheita, joihin ei voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelussa haastateltavaa keskustelutetaan valitusta aiheesta, ja saaduista vastauksista siirrytään tarkentaviin kysymyksiin. Haastattelijan ja haastateltavan kontaktin tarkoituksena on, että samalla kun ilmiöstä keskustellaan, nousee keskusteluun uusia asioita ja kysymyksiä. (Kananen, 148–149.)

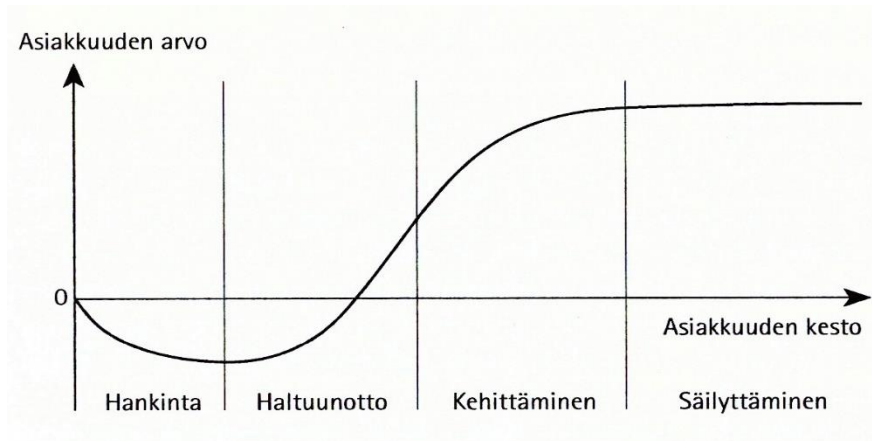
Kvantitatiivisena menetelmänä käytän kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen avulla lähdän selvittämään laajemmin Xamkin henkilöstön mielipiteitä, asenteita ja odotuksia CRM-järjestelmän käyttöönotosta. Haluan tietää, miten aikaisemmat muutokset organisaatiossa vaikuttavat suhtautumiseen tulevilla muutoksilla. Kokeeko henkilökunta muutokset tarpeellisina ja voimaannuttavina vai turhina ja uuvuttavina? Kyselyn vastausten perusteella toivon saavani ideoita henkilökunnan entistä parempaan osallistamiseen CRM-järjestelmän käyttöönottoprosessissa. Vastausten perusteella pyrin löytämään kehitysideoita vastauksissa ilmenneisiin ongelmakohtiin.

Kyselylomakkeen laatiminen edellyttää tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä ja suunnitellessa tulee ottaa huomioon se, miten aineisto käsitellään. Tavoitteen on oltava selvä, jotta pystytään laatimaan siihen tähtäävät kysymykset. (Heikkilä 2014, 45-46.)

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinnassa pyritään käyttämään hyväksi asiakkaista kerättyjä tietoja ja tunnistamaan niiden avulla yritykselle kannattavimmat asiakkaat sekä tehostamaan palvelua, myyntiä ja markkinointia. Asiakkuudenhallinnan edut voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensinnäkin asiakkuudenhallinta on organisaation jatkuva oppimisprosessi, jonka pyrkimyksenä on kasvattaa ymmärrystä ja tietämystä asiakkuuksista. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myös myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta, mikä kasvattaa kokonaiskannattavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että mitä paremmin organisaatio pystyy vastaamaan asiakastarpeisiinsa, sitä paremmin se pystyy kasvattamaan asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan sekä luomaan kannattavia asiakassuhteita. (Mäntyneva 2001, 9–12.)

Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen (Kuva 1). Asiakkuudet ovat alkuvaiheessa usein kannattamattomia ja vasta keston tuoma lisävolyymi tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan. Yhtenä asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin parantaa yrityksen kykyä tunnistaa mahdollisimman pikaisesti ne asiakkuudet, jotka eivät omaa potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa. (Mäntyneva 2001, 15–16.)



Kuva 1. Asiakkuuden vaiheet (Mäntyneva 2001. 17)

2.1 CRM-järjestelmät

CRM (Customer relationship management) on lähestymistapa, jossa keskitytään asiakkaiden hankkimiseen ja pitkäaikaisten sekä kestävien suhteiden luomiseen, jotka tuovat lisäarvoa niin asiakkaille kuin organisaatiolle. CRM on teknologia-alustaa hyödyntävä filosofia ja liiketoimintastrategia, joka mahdollistaa, että asiakkaita ja organisaatiota hyödyttävää arvoa voidaan tarjota luotettavassa ja avoimessa liiketoimintaympäristössä. (Turban ym. 2016, 158.)

CRM-järjestelmä ei yksin pysty täyttämään asiakkuuksien hallinnalle asetettuja tavoitteita. Jotta asiakastiedot olisivat kerralla kaikkien käytettävissä organisaation kaikilla tasoilla, on viisasta hyödyntää ja yhdistää markkinoinnin, myynnin sekä asiakaspalvelun tietojärjestelmät. Parhain tulos yrityksessä saadaan, kun kaikki yrityksen käytössä olevat järjestelmät sovitetaan yhteen. (Selin & Selin 2013, 130–133.)

CRM:n avulla toteutetaan myös eri toimintojen yhtenäistämistä, mikä mahdollistaa asiakastietojen saatavuuden kaikissa kanavissa. Tämä parantaa asiakaspalvelun laatua ja tehokkuutta. (Buttle & Maklan 2015, 4). Kun työntekijöillä on käytössään kaikki tiedot asiakkaasta ja aikaisemmista kohtaamisista, pystytään päätökset ja ongelmat ratkaisemaan nopeammin ja tehokkaammin. Turha työ vähenee, mikä parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta, nopeuttaa prosesseja, pienentää kuluja, parantaa asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. CRM-järjestelmä mahdollistaa paremman asiakkaiden segmentoinnin, minkä avulla asiakkaiden tarpeisiin pystytään kiinnittämään

enemmän huomiota ja tarjoamaan heille yksilöllisempää ja parempaa palvelua. (Buttle & Maklan 2015, 306–307.)

2.1.1 CRM-järjestelmän käyttöönotto

CRM-käyttöönotto ei ole suoraviivainen projekti, jonka alku- ja loppupisteet ovat selkeästi määriteltävissä ja saavutettavissa. Usein projekti voi venyä aiottua pidemmäksi ja konkreettisten tulosten saavuttaminen saattaa olla odotettua työläämpää. Ilman selkeästi johdettuja määrätietoisia toimenpiteitä uudet toimintatavat eivät päädy käyttöön, vaan organisaatio taantuu takaisin vanhoihin tuttuihin käytäntöihin. CRM-järjestelmä täytyy juurruttaa organisaatioon, jotta siitä tulisi luonteva osa päivittäisiä rutiineja. (Oksanen 2010. 285–286.)

Alussa on tärkeä selvittää tiedontarve ja sen hankintakeinot. Lähtökohtaisesti on järkevää selvittää, mitä tietoa yrityksellä on jo olemassa ja koota sitä määrätietoisesti olemassa olevista lähteistä. Tiedon kokoamisen jälkeen on varmistuttava sen ajankohtaisuudesta, käytettävyydestä ja riittävydestä. Kun oman organisaation tieto on kerätty yhteen järjestelmään, on helpompi lähteä keräämään ja lisäämään uutta tietoa. Yhteen kerätty hajanainen tieto, yhdessä CRM-järjestelmän kanssa saattaa luoda tavan kehittää asiakassuhteita kallisarvoisen asiakastiedon avulla. CRM-järjestelmän avulla tieto pysyy koossa ja ajantasaisena sekä on kaikkien toimijoiden saatavilla ja käytettävissä. (Selin & Selin 2013, 128–129.)

Oksasen (2010, 29) mukaan CRM-ratkaisun käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, jos kaksi vuotta käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen kaikki seuraavista kriteereistä toteutuvat:

1. Vähintään 4/5 suunnitelluista käyttäjistä käyttää järjestelmää säännöllisesti
2. Organisaatio on riippuvainen järjestelmästä ja järjestelmä tuottaa liiketoiminnan johtamisessa tarvittavaa tietoa
3. Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa.

2.1.2 Ylläpito, seuranta ja jatkokehitys

Sovituista toimintatavoista kiinni pitäminen on tärkeää, vaikka hetkellisesti käyttöönotto- ja perehdytysvaiheessa jätettäisiin aikaisemmista tulostavoitteista. CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen on ensimmäinen vuosi kriittisin järjestelmän juurruttamisen kannalta. Alkuhuuman laantuessa ja kiireen kasvaessa CRM-järjestelmän rinnalle saattaa muodostua rinnakkaisia käyttötapoja tai käyttöön saatetaan palauttaa vanhoja työkaluja. Sovituista toimintatavoista poikkeamiset on syytä huomioida nopeasti, jottei virheellinen käyttökulttuuri ehdi rakentua osaksi organisaation toimintatapaa. Käyttöä on seurattava aktiivisesti ja tarvittavat korjaavat toimenpiteet on tehtävä heti ensimmäisten ongelmien ilmetessä. (Oksanen 2010, 286–288.)

Käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen kuukausittain seurattavia kohteita ovat esimerkiksi :

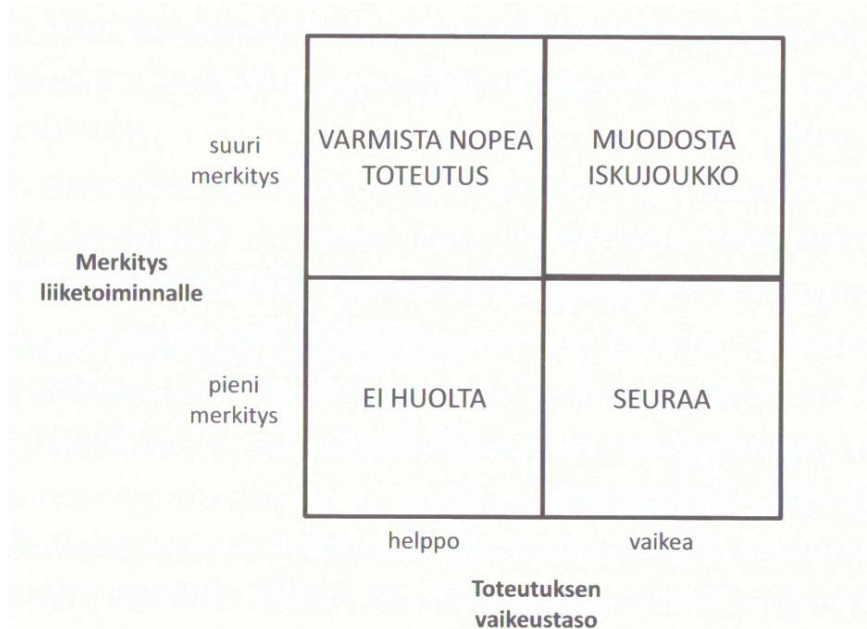
- Käyttöaktiivisuuden seuranta tehtyjä käyttötasotavoitteita vasten. Käyttöaktiivisuutta sekä uusien toimintatapojen noudattamista tulee seurata organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasolla.
- Syötettyjen tai käsiteltyjen tietojen oikeellisuus. Järjestelmää on käytettävä oikein, jotta kriittiset tiedot, kuten asiakastiedot tallennetaan oikein, eikä järjestelmään päädy virheellistä ja hyödytöntä tietoa.
- CRM:n tuki muille prosesseille. CRM-järjestelmän tulee toimia osana kokonaisuutta. (Oksanen 2010, 288.)

Tiedonhankinta ei ole kertatoimenpide, vaan jatkuvaa toimintaa, joka oikein toteutettuna muodostuu erääksi yrityksen keskeisistä toimintaprosesseista. Tiedonhankinta on syytä suunnitella hyvin ja luoda järjestelmä, jonka avulla tietoa kerätään jatkuvasti ja määrätietoisesti yrityksen käyttöön. (Selin & Selin 2013, 120).

Ylimmän johdon sitoutuminen on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä kehitysprojektille. Johto ilmentää omalla toiminnallaan tärkeät asiat, näyttää suuntaa ja varmistaa projektille riittävät resurssit. Tärkeää on myös henkilökunnan osallistumismahdollisuus ja järjestelmän käyttäjien omat vastuualueet, jotka mahdollistavat työn itsenäisen kehittämisen. Projektin toteutuksesta vastaavilla henkilöillä on oltava valta toteuttaa suunnitellut toimenpiteet. (Lanning ym. 1999, 59–61.)

2.1.3 Priorisointi käyttöönotossa

Usein CRM-hankkeisiin liittyy paljon odotuksia ja toiveita. Mitä epäkypsempi organisaatio on CRM-kehitysasteensa osalta, sitä suurempia toiveet yleensä ovat. Toiveet ja tavoitteet asetetaan liian korkealle ja CRM-järjestelmän odotetaan ratkaisevan kaikki ongelmat heti. Liikkeelle tulee kuitenkin lähteä yksinkertaisilla ensivaiheen tavoitteilla. Apuna tässä toimii kolmivaiheinen priorisointi, jossa päätetään mikä kuuluu projektiin ja mikä jätetään ulkopuolelle, priorisoidaan projektiin kuuluvat asiat ja tunnistetaan ne kriittiset tekijät, joiden epäonnistuminen johtaa koko prosessin epäonnistumiseen. (Oksanen 2010, 92– 93.)



Kuva 2. CRM-toiveiden ja tarpeiden priorisointi (Oksanen 2010)

Kun jako projektiin tulevista toiminnoista on tehty, on vuorossa projektin sisällön priorisointi. Oksanen esittelee kirjassaan Adrian Paynen laatiman nelikentän (Kuva 2), jossa CRM-toiveita arvioidaan niiden merkityksellisyyden sekä toteutuksen vaikeustason kautta. Nelikentän mukaan ne asiat, joilla on suuri merkitys ja jotka on helppo toteuttaa, kannattaa toteuttaa nopeasti. Näillä ns. *nopeilla voitoilla* luodaan positiivista virtausta muutokseen ja toki myös helpotetaan liiketoimintaa. Vaikeasti toteutettavissa olevat, mutta liiketoiminnallisesti merkittävät toiveet tulevat seuraavana. Niiden toteuttamiseen tarvitaan usein erillinen iskujoukko, joka huolehtii toimintojen etenemisestä. Kolmanneksi priorisoinnissa pääsevät ne tarpeet, joilla on pieni merkitys, mutta jotka on helppo toteuttaa. Ne ovat yleensä asioita, jotka helpottavat tiettyjä käyttäjiä, mutta joita ilmankin pärjää. Viimeisenä ovat

toiveet, joilla on vähän merkitystä ja jotka ovat hankalia toteuttaa. Tarvittaessa ne voidaan jättää kokonaan projektin ulkopuolelle. (Oksanen 2010, 94– 95.)

2.2 Tietosuojaan huomioiminen CRM-järjestelmän käyttöönotossa

Henkilötietolain 6§:n mukaan tietosuojaan liittyvät asiat on otettava huomioon ennen kuin varsinainen asiakastietojen kanssa työskentely aloitetaan.

Oksanen (2010) listaa tietosuojaan erityisesti huomioitaviksi asioiksi:

- Miten ja mistä CRM-järjestelmän tiedot kerätään ja missä niitä säilytetään?
- Miten aineisto siirretään järjestelmätoimittajan saataville?
- Miten järjestelmätoimittaja käsittelee aineistoa? Onko järjestelmätoimittajan tietosuojakäytännöt ajan tasalla?
- Miten mahdollisen poistuvan CRM-ratkaisun tietosuoja toteutuu? (Oksanen 2010. 142–143).

EU:n uusi tietosuoja-asetus astuu voimaan toukokuussa 2018, mikä muuttaa henkilötietojen käsittelyä. Käsittely tulee jatkossa pystyä kuvaamaan entistä tarkemmin, eikä enää riitä, että rekisteriseloste on verkkosivuilla. Yritysten on pystyttävä tarkasti kertomaan tietosuojaviranomaisille, mitä tiedoilla tehdään ja miten yritys tunnistaa henkilötietojen käsittelyyn liittyvät riskit. Henkilötietojen siirron tulee jatkossa olla nykyistä helpompaa. Asetuksen perustana on tietojen minimointi ja tietojen kerääminen on aina pystyttävä perustelemaan. Asiakkaalle pitää tarjota mahdollisuus kieltää automaattinen profilointi. Myös tietojärjestelmässä, kuten CRM, tapahtuva henkilötietojen käsittely on jatkossa kyettävä kuvaamaan ja yksilöimään. Yksityisyydensuojan on oltava oletusarvoisesti sisäänrakennettuna järjestelmään. Rekisterinpitäjä ei voi vedota siihen, että järjestelmä on niin vanha, ettei se enää taivu viranomaisten vaatimukseen (MMA 2016).

2.3 Microsoft Dynamics 365

Erilaisia CRM-järjestelmiä on markkinoilla lukematon määrä. Eniten käyttäjiä on Salesforcea, joka ensimmäisenä yrityksenä toi CRM-järjestelmän markkinoille kuukausittain veloitettavana SaaS (Software-as-a-Service)-pilvipalveluna. Myöhemmin myös muut isot ohjelmistoyhtiöt kuten Oracle ja Microsoft ovat alkaneet tarjoamaan CRM-sovelluksiaan pilvipalveluina. (Grass 2012.)

Microsoftin (2018) mukaan Dynamics 365 on datan ja älyn avulla toimiva sovellus, joka hävittää CRM- ja ERP-ratkaisujen väliset siilot ja auttaa käyttäjiään tarttumaan uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Microsoft Dynamics on mahdollista muokata vastaamaan oman yrityksen tarpeita.

Microsoft Dynamics CRM on saatavissa kolmella tavalla toimitettuna:

1. Paikallinen asennus (On-Premise), jossa ohjelmistot ostetaan ja asennetaan omille palvelimille.
2. Toimittajan tarjoamana sovelluspalveluna (Parter-Hosted), jossa CRM-sovellus hankitaan toimittajalta, joka tarjoaa sen omasta palvelukeskuksesta.
3. Microsoftin toimittamana kuukausiveloitteisena sovelluspalveluna (On-Demand). (Grass 2012)

Gartner (2017) on tutkimuksessaan listannut eri CRM-palveluntarjoajien ominaisuuksia sekä hyviä ja huonoja puolia. Tutkimus koskee SFA- (Sales Force Automation) sovelluksia. SFA tarkoittaa myynnin automatisaatiota, johon myös CRM olennaisesti sisältyy. Gartnerin mukaan SFA-markkinat kasvoivat 12,8 prosenttia 5,6 miljardiin dollariin vuonna 2016. Vuoteen 2020 mennessä 30 prosenttia yrityksistä tulee hyödyntämään tekoälyä heidän myyntitoiminnoissaan. Vuoteen 2019 mennessä yli 85 % uusista asiakkuuksienhallinta- ja tukiohjelmistoista toimitetaan pilvipohjaisella mallilla, ja SaaS on ratkaiseva valintatekijä CRM-sovelluksen valinnassa kaikkialla maailmassa.

Gartnerin tutkimuksen mukaan Microsoft Dynamics 365:n vahvuuksia ovat:

- Muokattavuus. Microsoftin vahvuus perustuu sen kykyyn luoda omia myyntiprosesseja. Sovellus antaa käyttäjilleen laajan mahdollisuuden räätälöidä käyttöliittymä oman käyttötarkoituksensa mukaiseksi.
- Asiakaskokemus. Microsoft on parantanut asiakkaiden sitouttamisprosessien laatua. Tuotetuki toimii.
- Sovellusten yhteensopivuus. Microsoft Dynamics toimii integroidusti yhdessä Microsoft Exchangen, Office 365:n sekä Sharepointin kanssa. Dynamics toimii myös Azuren jatkuvasti laajenevan tuoteryhmän kanssa, johon kuuluu Azure Machine Learning, Azure Data Factory, Azure Data Lake sekä Power BI.

Gartnerin tutkimuksessa listatut Microsoft Dynamics 365:n heikkoudet:

- Toiminnalliset ominaisuudet kehittyneissä analytiikkatoiminnoissa eivät ole kilpailijoiden tasolla. Lisäksi Microsoftilla ei ole muiden johtavien SFA-toimittajien kaltaisia kykyjä luoda omia ennusteita.
- Järjestelmän suorituskyky. Dynamics 365:n SaaS-versiossa on esiintynyt merkittäviä suorituskykyongelmia, kuten hidas sivun latausaika ja järjestelmän hidas vasteaika.

3 MUUTOS

Erämetsä (2004) jakaa muutoksen neljään tasoon. Ensimmäisen tason muutoksia ovat yksilön muutokset, joissa henkilö pyrkii muuttamaan jotain taitoaan tai tietoista rationaalista tekemistään aiemmasta toiseen suuntaan. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin, koska muuttuminen on vaikeaa ilman ymmärrystä yksilön tavoista muuttua. Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät ole koko organisaatiota koskevia eivätkä kajoa syväälle yrityskulttuuriin. Tällaisia ovat esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto osaksi toimintaa. Useimmat muutokset ovat toisen tason muutoksia. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia, jotka edellyttävät usein kehitystä tai suoranaista muutosta yrityskulttuurissa, yrityksen luontaisissa toimintatavoissa, ihmisten kollektiivisessa ajattelussa ja asenteissa. Strategisia muutoksia ovat esimerkiksi yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat, jakelukanavat tai kumppanuussuhteet. Strategiset muutokset voivat koskettaa useita yksiköitä tai osastoja. Neljäs muutoksen taso on kulttuurinen muutos. Kulttuurinen muuttaminen on hidasta ja vaikeaa, koska yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ja uskomukset eivät ole lyhytkestoisia, saati helppoja tehdä. Kulttuuria ei tulisi pyrkiä muuttamaan hetkessä, vaan sitä tulee kehittää jatkuvasti, pala kerrallaan ja varmistaa tärkein eli jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä 2004, 23–26.)

Länsimaisissa yrityksissä muutos nähdään usein jonain poikkeavana eteen tulevana tilana, joka on kohdattava ja voitettava. Japanilaiselle muutos on ”kaizen”, joka merkitsee jatkuvaa parannusta. Muutos on asteittaista, päättymätöntä, yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Muutos tulee nähdä olemassaolon perustana, ei poikkeavana tilana (Åberg 2006, 125).

3.1 Muutosjohtaminen

Sydänmaalakan (2009) mukaan informaatiotekniikan kehittyessä tärkeiksi teemoiksi osaamisen johtamisen rinnalle ovat nousseet tiedon johtaminen ja hallinta. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa sen, että yritysten on myös pakko kyetä muuttumaan ja nopeasta uudistumisesta onkin tullut osa tärkeää osaamista. Jatkuva uudistuminen edellyttää joustavuutta ja kykyä ennakoita ja johtaa muutoksia. Tulevaisuuden tutkimuksen ja erilaisten skenaariomenetelmien hallinnasta tulee jatkuvasti tärkeämpää.

Jatkuvan uudistumisen elementtejä ovat

- Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen
- Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen
- Tiedon hankkiminen, jalostaminen, yhdisteleminen ja jakaminen
- Uudistava, strategiseen ajatteluun pohjautuva suoritusten johtaminen.

(Sydänmaalakka 2009, 57–59)

Osaaminen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio kykenisi jatkuvasti suoriutumaan tehtävistään ja kehittämään suorituksiaan. Organisaatiossa määritellään ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen lähtien organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Ennen tavoitetasoa määrittämistä on tärkeää selvittää yrityksen osaamisen nykytaso, jotta tarvittavat kehityssuunnitelmat voidaan rakentaa mahdollisimman hyödyllisiksi. Osaaminen ei ole vain tietoa, vaan se on myös taitoa viedä tieto käytäntöön ja soveltaa sitä. Osaamisen johtaminen pohjautuu syvälliseen strategiseen ajatteluun ja osaamiseen, jota kuvataan yleensä ydinosaamisena. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, ja se on yleensä yhdistelmä osaamista, teknologioita ja tietojärjestelmiä, joilla yritys mahdollistaa menestyksekkään kilpailun. Organisaation tulisi määritellä konkreettiset kehittämishankkeet, jotka ovat välttämättömiä strategian toteutumiselle. Jokaisen tiimin tulisi määritellä kehittämissuunnitelma, jossa määritellään menestyksekkään toiminnan kriittiset osaamiset. Tämän jälkeen tehdään yksilöiden osaamisen kartoittaminen ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma jokaiselle työntekijälle. Kehittämissuunnitelmassa määritellään mahdollisimman yksinkertaisesti konkreettiset ja aikataulutetut osaamisen kehittämistavoitteet. (Sydänmaalakka 2009. 63–67.)

Ymmärrettävää, vaikkakin erikoista on, että usein johto etäänny johtamastaan organisaatiosta niin, ettei se enää lainkaan ymmärrä työntekijöiden näkökulmaa. Tämä on sisäistä likinäköisyyttä eli unohdetaan, että kukin meistä ohjautuu oman maailmankuvansa, itsensä ja omien viiteryhmiensä mukaan. Yksi tyypillinen taipumus työntekijöiden todellisuudesta vieraantuneelle johdolle on tehdä monimutkaisesta yksinkertaista, oikoa mutkia rationaalisen suoriksi. Usein asiat eivät kuitenkaan käytännössä ole niin yksinkertaisia kuin teoriassa. Tämän takia johdon tulisi tavalla tai toisella jalkautua ja herkistää näkemyksiään asioiden järkevyydestä tai muutoksen herättämistä tunteista. Johtajan tulee ymmärtää yrityksensä toimintakulttuuri ja työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen vaikuttavat tekijät. Väkisin läpi runnottu ja pakotettu muutos saattaa johtaa jo lyhyellä aikavälillä huonoon sitoutumiseen, tahalliseen väärinymmärtämiseen ja työpaikan hengen syöksykierteeseen. (Erämetsä 2003, 34–36.)

3.2 Motivointi ja osallistaminen

Motivaatiossa on kysymys siitä, miten saada ihmiset innostumaan projektista ja tarttumaan heiltä edellytettyihin tehtäviin. Toisaalta motivoinnilla tarkoitetaan asioita, jotka pitävät ihmisten innostusta yllä ja saavat heidät jatkamaan eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta. Ihmiset käyttäytyvät ja toimivat tavalla, joka johtaa heidän kannaltaan haluttujen tulosten toteuttamiseen. Motivaatioon vaikuttaa päämäärän haluttavuus, mielenkiintoisuus sekä se, millä todennäköisyydellä kyseinen toiminta johtaa päämääräänsä. Yksi parhaista motivoinnin keinoista on henkilöstön osallistaminen. (Lanning ym. 1999, 156–157.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, joka herää ihmisessä uudistuksien ja muutoksien äärellä. Kyse on terveestä varovaisuudesta tuntemattoman edessä ja haasteesta luopua tutusta ja valmiiksi opitusta tavasta toimia. Muutosvastarintaa saattaa esiintyä kaikilla organisaation tasoilla, työntekijästä johtajiin. Muutosvastarinta saattaa esiintyä hyvin erilaisena, organisaatiosta tai henkilöstä riippuen. Toiset saattavat passivoitua ja laiskistua, toisten aktivoituessa äänekkääseen ja näkyvään kapinointiin. Tyypillisiä tapoja muutosvastarinnan osoittamiseen ovat esimerkiksi passiivisuus ja

haluttomuus osallistua koulutuksiin sekä pessimististen arvioiden ja mielipiteiden levittäminen. Yleisimpiä muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä ovat pelko, vakauden kaipuu ja tottumukset, henkilökohtaisen hyödyn puuttuminen, muutostarpeen ymmärtämättömyys, turhautuneisuus, oman roolin puutteellinen ymmärtäminen. (Lanning ym. 1999, 137–139.)

Valpolan (2010) mukaan muutoksessa voidaan kohdata ainakin seuraavia konflikteja:

- Tavoite- ja intressikonfliktit, joissa ominaista on, että ihmisillä on erilaiset näkymät tavoitteen määrästä, laadusta ja etenemisvauhdista.
- Arvokonflikti, jossa ideologiset ja uskonnolliset näkemyserot heijastuvat kehittämiskeinojen valintoihin.
- Tiedonpuutekonfliktissa ihmiset hermostuvat, koska eivät saa tietoa tai vastauksia kysymyksiinsä.
- Näennäiskonfliktissa osa ihmisistä haluaa vastustaa muutosta vain, koska he voivat tehdä niin. Heistä saattaa olla mukava väitellä ja olla näyttävästi eri mieltä. He haluavat käyttää valtaansa eivätkä huomaa omaa häiriökäyttäytymistään.

3.4 Muutosvastarinnan huomioiminen ja käsitteleminen

Suoranainen muutuskauhu voi lamauttaa koko yrityksen toiminnan ja pahimmillaan taannuttaa sen alemmalle suoritustasolle kuin ennen lanseerattua muutosyritystä. Muutosta tulee ajatella prosesseina, ja muutosvastarinnan tehtävä on jalostaa prosessista parempi. Muutosvastarinta on usein hyödyllistä toimiessaan sellaisella tasolla, jolla se testaa muutoksen läpikotaisin, mutta ei periaatteellisesti asetu muutosta vastaan. Tällöin on mahdollisuus varmistua, ettei olla tekemässä lyhytnäköisiä uudistuksia ja viemässä toimimattomia päätöksiä käytäntöön asti. Suurimmatkin muutoksen vastustajat saattavat sitoutua hyvin kiinteästi, kunhan ovat kunnolla sen sisäistäneet. Johdon tehtävä on tiedostaa, tunnistaa ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo ja taso. Sitä on pystyttävä käsittelemään rationaalisesti perustellen ja tarkasti vastaperusteita kuunnellen. (Erämetsä 2004, 98–101.)

Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on pystyä selvästi perustelemaan, minkä takia muutos tehdään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Mikä uudessa on parempaa kuin vanhassa ja mitä hyötyjä tällä saavutetaan. Huonosti

perusteltu muutos aiheuttaa enemmän muutosvastarintaa, koska omaa roolia, eikä muutoksen merkitystä ymmärretä. (Lanning ym. 1999, 60–63.)

Ihmisiä on kuunneltava ja ymmärrettävä sekä heidän tunteensa on hyväksyttävä. Tämä vaatii huomattavan määrän dialogia, sillä tunteet on syytä päästää valloilleen ja käsitellä ne mahdollisimman kokonaisvaltaisesti heti projektin alkuvaiheessa. Dialogin avulla voidaan vähentää negatiivisten tunteiden vaivaamaan jäämistä sekä vahvistaa positiivisia tunteita koko matkan ajan. (Erämetsä 2004, 98–101.)

Muutoksen johtamisessa on olennaista saada ihmiset motivoitumaan ja innostumaan aidosti kehittämisprosesseista siten, että toiminta olisi tehokasta ja dynaamista. Erityisen tärkeää on saada innostumaan ne, jotka haluavat olla mukana rakentamassa uutta. Tärkeää on myös pohtia, miten suhtaudutaan niihin, jotka eivät jaa pääjoukon käsitystä yhteisestä visiosta. (Åberg 2006, 124–125.)

3.5 Viestintä muutoksessa

Viestinnän voidaan ajatella alkavan siitä, kun joku saa idean, oivalluksen tai ajatuksen, jonka hän haluaa saattaa muidenkin tietoisuuteen. Idea on puettava sanomaksi, jota välitetään jotain kanavaa pitkin vastaanottajien ulottuville. Onnistuneen viestinnän lähtökohtana on, että lähettäjä on muotoillut sanoman niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. Sanoman tehokkuutta lisää, jos se on kiinnostava ja hyvin esitetty. Vuorovaikutus lisää keskinäistä ymmärrystä ja mahdollistaa moninaisten uusien ideoiden ja ajatusten vaihdannan sekä toisten ideoiden parantelun. Kysymysten ja vastausten, esimerkkien ja perustelujen avulla päästään parempaan yhteisymmärrykseen kuin yksisuuntaisen viestinnän kautta. (Åberg 2006, 85–86.)

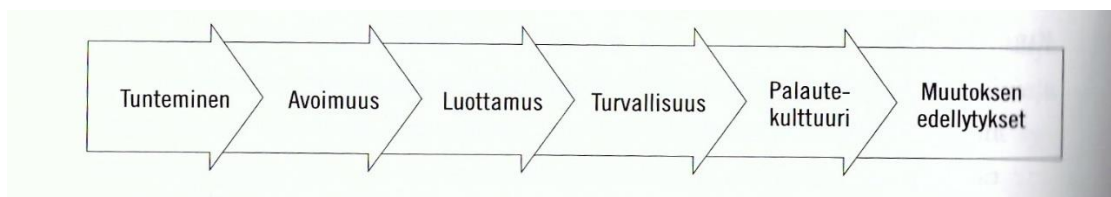
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen toteaa Onnistunut muutosoppaassaan, että muutostilanteissa viestinnän merkitys kasvaa ja sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Avoin viestintä vähentää väärän tiedon leviämistä huhupuheiden ja juorujen muodossa. Johdonmukaisesta viestinnästä tulisikin huolehtia alusta lähtien,

koska epätietoisuus saattaa haitata työtehtäviin keskittymistä ja aiheuttaa työmotivaation hiipumista. Henkilöstölle on syytä antaa mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen. Näin henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus saadaan käyttöön mahdollisimman hyvin sekä varmistetaan henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Henkilöstöllä on kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa esimerkiksi asiakkaista, mikä on tärkeää huomioida heti alkuvaiheessa.

Ilmarinen tiivistää muutosviestinnän keskeiset periaatteet seuraavasti:

- Viestinnän on oltava
 - avointa, rehellistä ja johdonmukaista
 - säännöllistä, toistuvaa ja riittävää
 - yksinkertaista, selkeää ja esimerkein havainnollistettua
- Viestinnän on tapahduttava henkilöstön näkökulmasta
- Henkilöstöä on kuunneltava ja annettava mahdollisuus kysymyksille
- Onnistumisista on kerrottava.

Erämetsän (2004, 235–238) mukaan johtaminen on jatkuvaa kommunikointia ja kaikki vaikuttaminen on vuorovaikutusta. Henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle tapahtuva kaksisuuntainen vuorovaikutus on välttämätöntä. Kommunikaatio on turvallisuuden rakennusaine, joka toimii muutosten läpiviemistä mahdollistavana elementtinä. Kommunikaation tavoitteena on yhteisen ymmärryksen syntyminen suunnasta ja nykytilasta, oikeiden toimenpiteiden varmistaminen ja oppiminen virheistä ja onnistumisista. Kommunikaatio voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat, teot, kertominen, kuuntelu ja palaute. Palautetaidot ja niiden siirtyminen osaksi toimintatapaa on työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto. Toimivalla palautejärjestelmällä ja jatkuvalla palautteen antamisella sekä saamisella mahdollistetaan jatkuva kehittyminen. Avoimella viestinnällä luodaan organisaatiossa luottamus ja turvallisuus, jotka mahdollistavat toimivan palautekulttuurin (Kuva 4).



Kuva 3. Tiellä kehittyneeseen palautekulttuuriin. (Erämetsä 2004. 238)

3.6 Viestintä CRM-järjestelmän käyttöönotossa

Oksasen (2010, 254) mukaan CRM-käyttöönotosta on lähes mahdoton tiedottaa liikaa, varsinkin, jos kyseessä on ison organisaation nopeasti toteutettava CRM-järjestelmän vaihdos. Kotter (2007, 6) toteaa, että usein muutosvisio aliviestitään yrityksissä vähintään kymmenkertaisesti.

CRM-järjestelmän omistajan on yhdessä projektipäällikön ja projektiryhmäläisten kanssa huolehdittava sisäisen markkinoinnin onnistumisesta. Paras henkilö projektin keulakuvaksi on CRM-omistaja, koska hän tuntee projektin sisällön, tavoitteet ja taustat. Sisäistä markkinointia on syytä harjoittaa ennen käyttöönottoa, käyttöönoton aikana sekä vielä kauan sen jälkeenkin. Ennen käyttöönottoa on keskityttävä muutosvision lanseeraamiseen, kerrottava mikä muuttuu, miksi muuttuu ja mitä siitä seuraa. Käyttöönoton lähestyessä tiedotetaan siitä, miten ja milloin käyttöönotto tapahtuu, miten sen vaikuttaa työtehtäviin ja mistä käyttöönoton aikana saa tukea. Tavoitteena on virittää organisaatio ja sen käyttäjäkunta tulevaan muutokseen ja luoda positiivista odotusta. Käyttöönoton aikana viestitään käytännön asioista, kuten mistä järjestelmä löytyy, miten järjestelmää käytetään, mistä löytyy ohjeet ja apu. Tällä varmistetaan, että kaikilla olisi perusvalmiudet heti käyttöönoton tapahtuessa. Käyttöönoton tapahduttua muistutetaan muutosvisiosta uudelleen ja konkretisoidaan käyttäjille sitä, mitä uudet toimintatavat tarkoittavat käytännössä. Menestystarinoiden viestintä on tärkeää, koska mitä enemmän järjestelmästä voidaan esittää hyötyjä, sitä helpompi on käyttäjien sietää myös käyttöönoton negatiivisia puolia. (Oksanen 2010, 254-255.)

3.7 Vision ja strategian merkitys muutoksessa

Vision voidaan ymmärtää edustavan jotain, jota ei ole vielä saavutettu, esimerkiksi yrityksen mielikuvaa tai tahtotilaa tulevaisuudesta. Tärkeimpiä asioita visiossa on sen kirkkaus ja oma aito usko sen toteutumisesta. Mitä voimakkaampi tahtotila sen toteutumisesta on, sitä varmemmin se myös toteutuu. Vision tulisi olla realistinen, mutta kuitenkin sopivan haasteellinen ja innostava. Toimiva visio haastaa ja innostaa, eikä suurikaan haasteellisuus haittaa, kunhan henkilöstöllä on siihen tahtotila. Kun visio on luotu, tärkeää on saa välitettyä se henkilökunnalla ja muutettava käytännön toimenpiteiksi

suunnitelmiseen. Visio täytyy pystyä välittämään koko henkilöstölle. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan keskusteluun ja purkaa visio helposti käsitettävään muotoon ja selkeisiin tavoitteisiin. (Selin & Selin 2013, 67–75.)

Kotterin mukaan muutoksen suunnan on oltava selkeä myös tietojärjestelmämuutoksissa. Selkeän vision avulla toiminnan koordinoiminen on helpompaa, mikä edesauttaa toimintaa. Vision laatiminen on ohjaavan tiimin vastuulla. Visio on kuva tulevaisuudesta ja sen merkitys on suuri, koska se antaa suunnan muutokselle, motivoi toimimaan oikeaan suuntaan ja helpottaa eri ihmisiä koordinoimaan toimintaa. (Kotter 1996, 67–83.)

Vision tärkeys korostuu tiukan aikataulun ja budjetin raameissa toteuttavien kehittämisprojektien kohdalla. Erityisen tärkeää on, että jokaisella projektiin osallistuvalla on yhteinen käsitys kehitysprojektin jälkeisestä organisaatiosta. Yhteinen selkeä visio on tehokas tapa kehityksen eteenpäin viemiseen, koska:

- Visio toimii päätöksen tukena
- Visiolla varmistetaan oikean suuntainen kehitys
- Visio selkeyttää työntekijöiden rooleja tulevaisuuden organisaatiossa
- Visio motivoi (Lanning ym.1999, 86).

Strategia on suuri suunnitelma, jolla kuvataan yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmia ja jonka avulla yritys uskoo menestyvänsä. Esimiesten tehtävänä on muuttaa strategia suunnitelmaksi, tavoitteiksi ja muutoksiksi. Strategia pitää jalkauttaa eli sen täytyy muuttua sanoista teoiksi ja jokaisen työntekijän tulee ymmärtää strategian merkitys ja oma rooli siihen. Usein strategian jalkauttaminen ymmärretään väärin tai sitä ei ymmärretä ollenkaan. Onnistunut strategian jalkauttaminen tarkoittaa, sitä että organisaation ihmiset ymmärtävät yrityksen strategian ja oman työn kytköksen siihen. Ihmisille syntyy yhtenäinen strategian mukainen tahtotila, osaaminen ja toiminta muuttuu strategian mukaiseksi. Johdon on ensin itse huolella sisäistettävä strategia ja ymmärrettävä oman johtamansa kokonaisuuden kytkös siihen. Vasta sen jälkeen se pystyy ymmärrettäväsi, kiinnostavasti ja innostavasti selvittämään sen alaisille. Strategian jalkauttaminen on muutoksen johtamista, jossa viestinnän merkitys korostuu. Tärkeää on kuunnella ja esittää kysymyksiä, jotta varmistutaan, että jokainen, jota strategia koskee, sen myös ymmärtäisi. (Erämetsä 2009, 80–84.)

Muutoksen suunnan ja päämäärän on oltava selvät. Ne täytyy muotoilla selkeästi ja ymmärrettävästi. Edellytyksenä onnistuneeseen muutokseen on oman organisaation tuntemus, jossa on pystyttävä määrittelemään sen keskeiset ominaisuudet ja erityisesti huomioitavat seikat. Muutokset tulisi toteuttaa mahdollisimman samalla tavalla, kuin organisaatiossa normaalistikin toimitaan. (Valpola 2004, 9–10.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saadut tulokset. Ensin esitellään tutkimuksen tavoitteet sekä käytetyt menetelmät. Seuraavassa vaiheessa käydään läpi kohderyhmän vastaukset ja kokemukset Xamkin tietojärjestelmistä esitellään erilaisten taulukoiden avulla. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksessa ilmenneitä kehitysehdotuksia järjestelmien tehokkaammasta hyödyntämisestä sekä muodostetaan johtopäätökset tutkimustulosten perusteella. Osa tutkimustuloksista esitellään Webprolilla laadittujen pylväsdiagrammien avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa työskentelevien ennako-odotuksia tulevista tietojärjestelmien käyttöönotosta sekä käyttökokemuksia jo käytössä olevista järjestelmistä. Tarkoituksena oli löytää myös kehitysideoita tietojärjestelmien tehokkaampaan ja käyttäjäystävällisempään hyödyntämiseen.

Kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka avulla haluttua kohdetta voidaan kuvata ja tulkita taulukoiden ja numeroiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmiä ovat esimerkiksi kysely tai haastattelu. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii erityisesti suuria ihmisryhmiä tutkittaessa ja yhtenä sen tarkoituksena onkin saada tietoa, joka on yleistettävissä. (Heikkilä 2014, 16–18.)

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään kvantitatiivista menetelmätapaa siksi, että sen avulla oli helppo tutkia suurta perusjoukkoa. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 160 henkilökuntaan kuuluvalla henkilölle. Aineiston keruu toteutettiin sähköisellä kyselytutkimuksella, joka lähetettiin kohderyhmään kuuluneille

sähköpostitse. Kyselylomake laadittiin Webropol-sivuston avulla ja se sisälsi 21 kysymystä, joista 19 oli strukturoituja kysymyksiä ja 2 avointa kysymystä. Likertin 5-portaista asteikkoa käytettiin kyselylomakkeen kysymyksissä 17 - 20, joissa ääripäinä olivat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Likertin 5-portaisessa asteikossa tuli valita asteikolta vaihtoehto, joka kuvasi vastaajan kokemusta parhaiten. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti ja vastausaikaa annettiin noin viikko.

Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti, ja se testattiin kertaalleen TKI-kurssilla, joten tässä suhteessa tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää varsin luotettavina tämän vastaajamäärän osalta. Tutkimustulokset analysoitiin Webropol-järjestelmän avulla, ja tulokset tarkistettiin useaan kertaan. CRM-järjestelmien käyttöönottoprosessista löytyy useita oppinäytetöitä ja tutkimuksia, mutta vastaavaa käyttäjien sitoutumista järjestelmien käyttöön tutkivaa kyselyä ei tullut vastaan. Usein asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotossa tunnutaan keskittyvän enimmäkseen teknisen puolen toteutukseen ja uskotaan, että loppukäyttäjä voidaan vain saumattomasti pistää valmiin järjestelmän kimppuun. Unohdetaan, että uusi ja tuntematon saattaa aiheuttaa vastarintaa ja liian vähäinen koulutus saa aikaan osaamattomuuden tunnetta, mikä heikentää työhyvinvointia.

4.1 Tulokset

Tutkimus Xamkissa työskentelevien tietojärjestelmäkokemuksista toteutettiin syksyn 2018 aikana. Webropol-sivuston avulla laadittu sähköinen kyselylomake lähetettiin sähköpostitse yhteensä 160 vastaanottajalle, joista 45 vastasi kyselyyn. Linkki kyselyyn oli avoinna ajalla 7.9.–14.9.2018. Kaikki kyselyn kysymykset olivat pakollisia, eli jokaiseen kysymykseen oli vastattava, jos kyselyn halusi suorittaa loppuun. Tämä saattoi osaltaan aiheuttaa kyselyn kesken jättämistä ja pienentää vastausprosenttia, koska 35 vastaajista avasi kyselyn jättämättä vastausta.

Tutkimus osoittaa, että tyytymättömyyttä nykyisiin järjestelmiin esiintyy ja muutosvastarintaa uutta kohtaan on selvästi havaittavissa. Vaikka kyselyyn saatiin vastauksia vain 45 kappaletta, voidaan tehdä tulkinta, että nykyisiin

järjestelmiin ei olla tyytyväisiä ja suuri osa henkilökunnasta kaipaisi avoimempaa ja selkeämpää viestintää sekä enemmän aikaa järjestelmien sisäistämiseen. Yleinen mielipide oli, että eri järjestelmiä on jo liikaa ja uusia otetaan käyttöön vanhojen rinnalle, mistään luopumatta. Kaikkiin järjestelmiin on eri käyttäjätunnukset ja salasanat, mikä osaltaan hankaloittaa niiden käyttöä. Tiedonkulku eri yksiköiden välillä koetaan myös puutteelliseksi ja selkeät viestintäkanavat puuttuvat. Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin ja siihen vastaajat ovat vapaasti voineet kertoa mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan. Viimeisen kysymyksen vastaukset olivat mielestäni kyselyn parasta ja mielenkiintoisinta antia. Osan avoimista vastauksista olen sijoittanut muokkaamattomina eri kohtiin tulosten esittelyosiota. Avoimet vastaukset, joissa mainittiin henkilöitä tai paikkoja, olen jättänyt julkaisematta, jotta vastaajaa ei voida tunnistaa yksityiskohtien perusteella.

Nykyisestä tietojärjestelmäkokonaisuudesta saa vastausten perusteella kuvan, että se on hyvin sirpaleinen, palvelu kerrallaan eri tarpeille rakentunut kokonaisuus. Tieto ei liiku eri palveluiden välillä ja useat eri salasanat näkyvät hankaluuksina palveluihin tunnistautumisessa ja niiden tehokkaassa hyödyntämisessä. Tämä malli ei palvele hyvin käyttäjiään ja siihen tahdotaan muutosta.

”Paremmiin pitäisi huomioida eri ohjelmien käytettävyys, yhteensopivuus ja rajapinnat keskenään. Samoja asioita pyöritetään eri ohjelmissa hieman vain eri muodoissa. Useista eri järjestelmistä/ohjelmista pitäisi päästä eroon ja data yhden järjestelmän sisään, jolloin yhdellä päivityksellä tiedot päivittyvät kaikkiin tarvittaviin kohteisiin.”

Oman kosketuksen Xamkin henkilökisterien puutteellisuuteen kohtasin kyselyn julkaisuvaiheessa. Uskoin tavoittavani suuren joukon vastaajia helposti ja kyselyn julkaisemisen hoituvan nopeasti joukkosähköpostilla, mutta sähköpostiosoitteita sai kaivella erinäisiltä Excel-taulukoilta ja Xamkin verkkosivuilta. Sähköpostilistat sisälsivät paljon vanhentuneita, jo käytöstä poistuneita osoitteita.

4.2 Tulosten analysointia

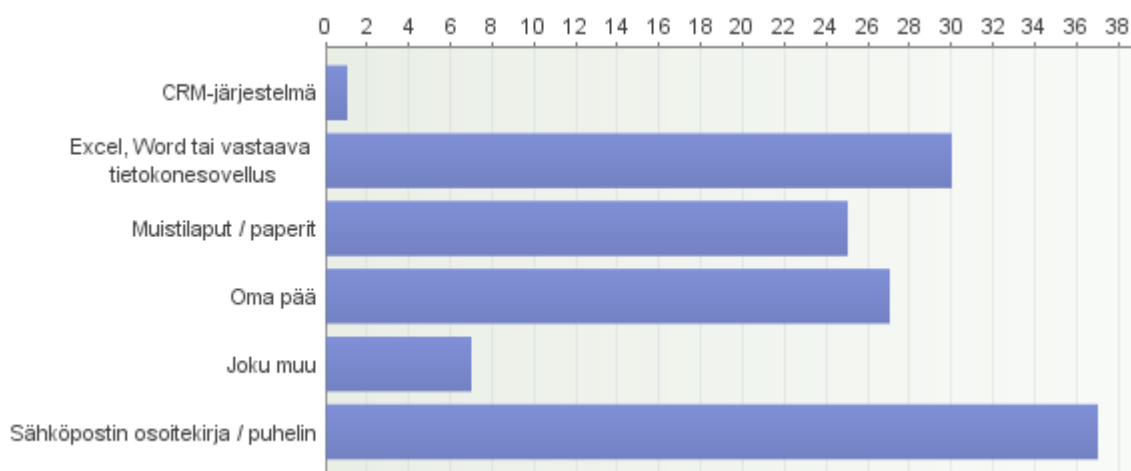
45 vastaajasta naisia oli 28 (62,2%) ja miehiä 17 (37,8%). Ikäjakaumaa tarkisteltaessa, suurimmaksi vastaajaryhmäksi nousevat 46–60 vuotiaat. Vastaajista 20 työskentelee Kouvolassa, 8 Kotkassa, 13 Mikkelissä ja 3 Savonlinnassa ja 1 jossain muualla. Opetushenkilöitä kyselyyn vastasi 28, TKI-henkilöitä 8, hallintohenkilöitä 6 ja muita henkilöitä 2 (1 KymiLabs ja 1 opiskelija).

Tutkimuksen tulosten mukaan xamkilaisista 12 (26,7%) on aikaisemmin käyttänyt CRM-järjestelmää, 28 (62,2%) ei ole käyttänyt ja 5 (11,1%) ei osannut sanoa.

Vastaajista 26 (57,8%) on tietoisia, että Xamkissa suunnitellaan CRM-järjestelmän käyttöönottoa, 14 (31,1%) ei ole tietoinen ja 5 (11,1%) ei ole varma.

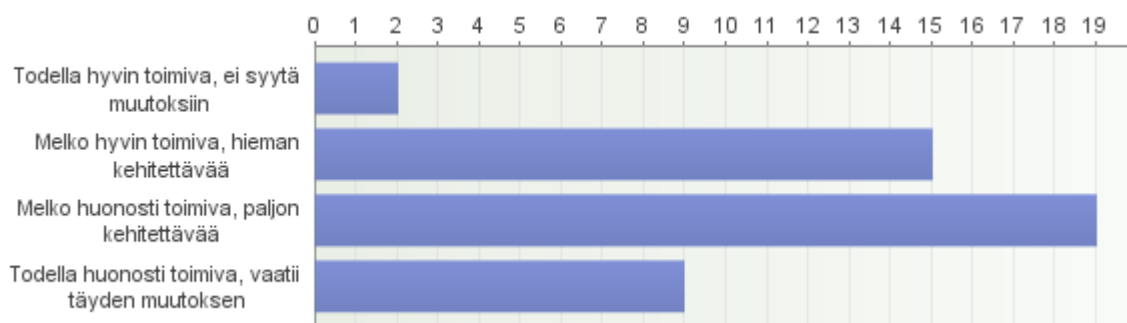
Päivittäin asiakaskontakteja työssään tarvitsee 12 (26,7%) vastaajaa, 30 (66,7%) vastaajista tarvitsee asiakaskontakteja silloin tällöin ja 3 (6,6%) ei koskaan.

Kahdeksannen kysymyksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että asiakastiedot ovat hyvinkin hajanaisesti eri rekistereissä (Kuva 4). Joku muu kohdan valinneet vastasivat avoimeen vastaukseen: Peppi (2 vastaajaa), Hansa (2 vastaajaa), Moodle, LinkedIn, Facebook, Messenger ja Twitter.



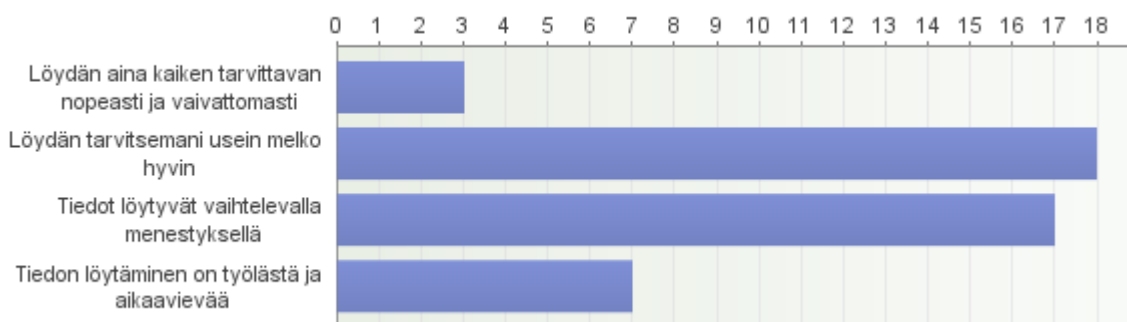
Kuva 4. Kysymys 8. Minkälaisia asiakasrekistereitä sinulla on käytössä? (valitse kaikki käyttämäsi)

Yhdeksän kysymyksen vastausten perusteella nykyistä asiakkuuksienhallintatapaa tulisi kehittää. 2 (4,4%) vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen malli toimii todella hyvin ja muutoksiin ei ole syytä. Vastaajista 34 (75,6%) on sitä mieltä, että kehitettävää on ja 9 (20%) vastaajan mielestä asiakkuuksienhallintatapa vaatisi täyden muutoksen (Kuva 5). Naiset suhtautuvat miehiä negatiivisemmin nykyiseen asiakkuuksienhallintatapaan. Naisista 14 piti nykyistä tapaa melko huonosti toimivana ja 7 todella huonosti toimivana. Miehistä 11 oli sitä mieltä, että nykyinen tapa on melko hyvin toimiva.



Kuva 5. Kysymys 9. Millainen nykyinen asiakkuuksien hallintatapa mielestäsi on?

Asiakastietojen löytyminen tapahtuu myös vaihtelevalla menestyksellä. 3 (6,7%) vastaajista kertoo löytävänsä aina kaiken tarvittavan tiedon nopeasti ja vaivattomasti. 18 (40%) vastaajista löytää tarvitsemansa melko hyvin, 17 (37,8%) vaihtelevalla menestyksellä ja 7 (15,6%) kokee tiedon löytämisen työlääksi ja aikaa vieväksi (Kuva 6).

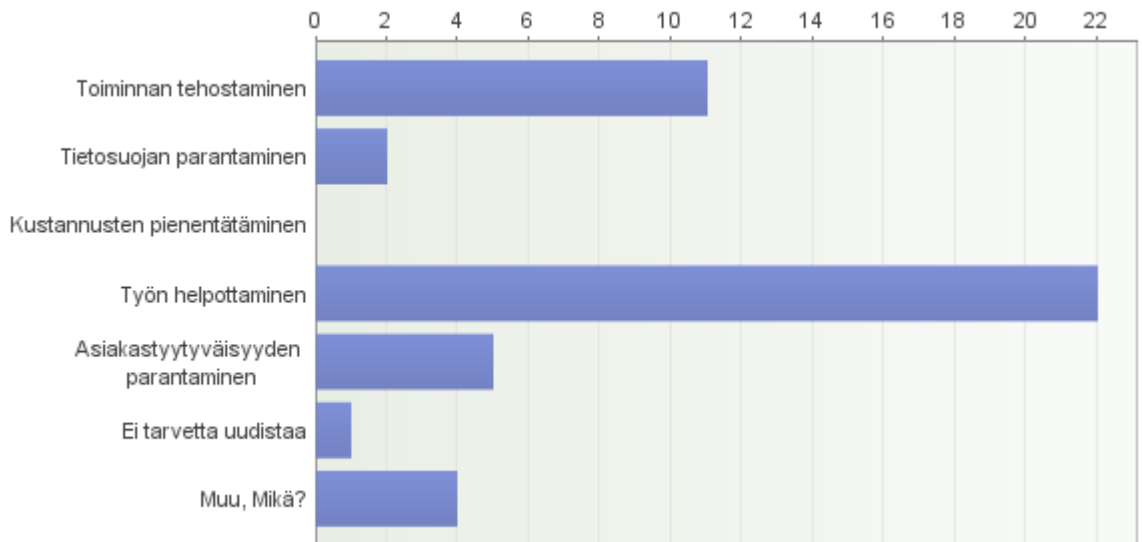


Kuva 6. Kysymys 10. Miten työssä tarvitsemasi asiakastiedot löytyvät?

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin vastaajien mielipidettä asiakkuudenhallintamenetelmien uudistamisen syistä (Kuva 7). Tärkeimmäksi syyksi asiakkuudenhallintamenetelmien uudistamiselle nousee työn

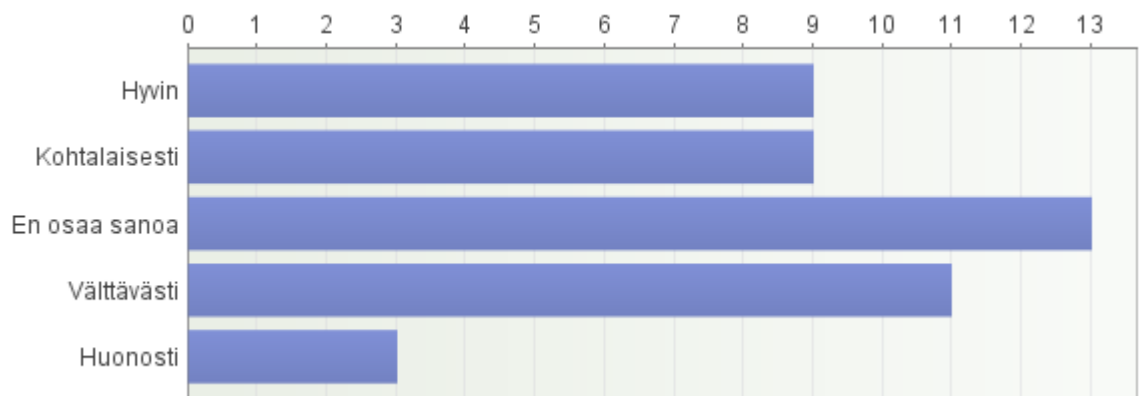
helpottaminen, 22 vastaajaa (48,9%). Toiseksi eniten vastanneista valitsi kohdan toiminnan tehostaminen. Muu, Mikä?-kohdan valinnee täydensivät vastauksiaan seuraavasti:

- Tässäkin tarvitsemme yhtenäisiä käytänteitä, jotka ovat edellytys kaikkien em. kohtien täyttymiselle
- Asiakastiedot keskitetyksi yhdessä paikassa => hallittu toiminta asiakkaisiin päin
- Uudistamistarve voi olla jossain suuri jossain sitä ei ole
- Vastaisin ensisijaisesti toiminnan tehostaminen ja tietosuojaan parantaminen, jos uudistamisen tielle lähdetään



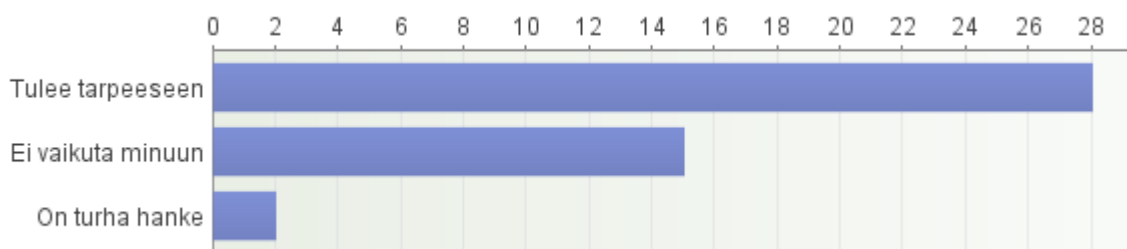
Kuva 7. Kysymys 11. Mikä on mielestäsi tärkein syy, miksi asiakkuudenhallintamenetelmiä tulisi uudistaa?

Myös asiakastietoihin liittyvän tietosuojaan kohdalla voidaan todeta olevan parantamisen varaa. Kolmen vastaajan mukaan tietosuoja-asiat huomioidaan asiakastietojen käsittelyssä huonosti, 11 vastaajan mielestä välttävästi, 9 mielestä kohtalaisesti, 9 mielestä hyvin ja 13 vastaajista ei osaa sanoa miten tietosuoja-asiat on huomioidaan.



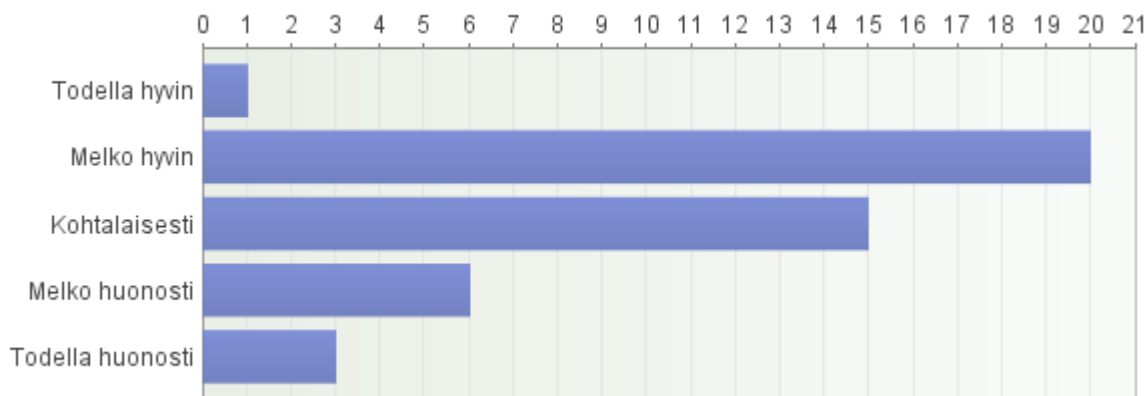
Kuva 8. Kysymys 12 Miten tietosuoja-asiat on mielestäsi otettu huomioon asiakastietojen käsittelyssä?

Selvä enemmistö kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että uusi CRM-järjestelmä tulee tarpeeseen (Kuva 9).



Kuva 9. Kysymys 13 Uusi CRM-järjestelmä

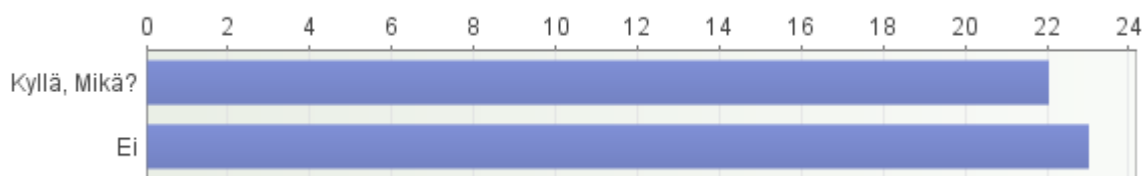
Kysymyksessä 14 (Kuva 10) selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä Xamkissa käytettäviin laitteisiin / ohjelmistoihin / järjestelmiin. Vastausten perusteella laitteet / ohjelmistot / järjestelmät toimivat pääasiallisesti melko hyvin. Tulos on hieman ristiriidassa muiden kysymysten vastauksissa ilmaistuun tyytymättömyyteen. Kysymyksen voidaan todeta olleen epätarkka ja huonosti rajattu. Yksi vastanneista kommentoikin kysymystä ”Kysymys 14 on aivan liian yleinen ja laaja kun ottaa huomioon järjestelmien määrän.”



Kuva 10. Kysymys 14. Miten Xamkissa käytettävät laitteet / ohjelmistot / järjestelmät pääasiallisesti toimivat?

22 vastaajista kertoo välttelevänsä jotain Xamkissa käytössä olevista laitteista / ohjelmistoista / järjestelmistä (Kuva 11). Vastausten perusteella nykyisistä järjestelmistä Dynasty, SoleTM, ESS ja Peppi osoittautuivat kaikista vastenmielisimmäksi käyttää. 13 vastaajista kertoo välttelevänsä Dynastia. Perusteluina tuli mm. Dynastyn yhteentoimimattomuusongelma ja hankala käyttöympäristö. 4 vastaajaa kokee Pepin käytön haastavaksi, mutta käyttää,

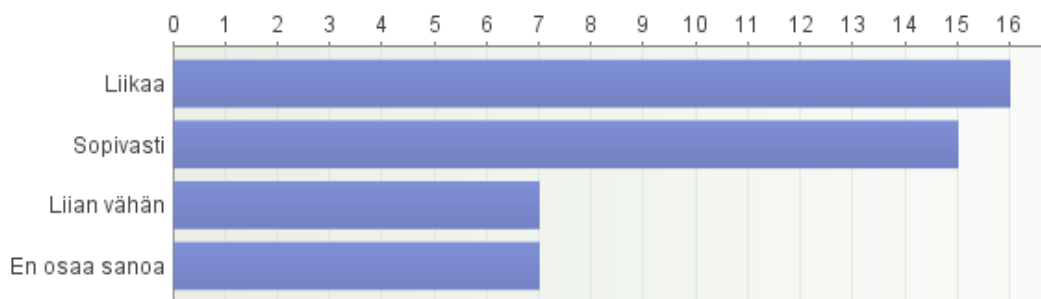
koska välttää ei voi. Yksi vastanneista piti tulostusjärjestelmää täysin epäonnistuneena ja päivittäistä työtä vaikeuttavana, koska tulostuksia tehdään paljon ja järjestelmä toimii epävarmasti.



Kuva 11. Kysymys 15. Xamkissa käytössä olevista laitteista / ohjelmistoista / järjestelmissä jokin on sellainen, että välttelen sen käyttöä

” Tietojärjestelmillä on kaikilla omat salasana ja tunnukset. Kertakirjautuminen koulun verkkoon pitäisi riittää. Päivästä kuluu varmaan puoli tuntia pelkkien tunnusten jatkuvaan naputteluun.”

16 vastaajan mielestä tietojärjestelmä- / ohjelmamuutoksia on tehty / tehdään liikaa, 15 vastaajan mielestä sopivasti, 7 mielestä liian vähän ja 7 ei osaa sanoa (Kuva 16).



Kuva 12. Kysymys 16 Xamkissa tietojärjestelmä- / ohjelmistomuutoksia on tehty / tehdään

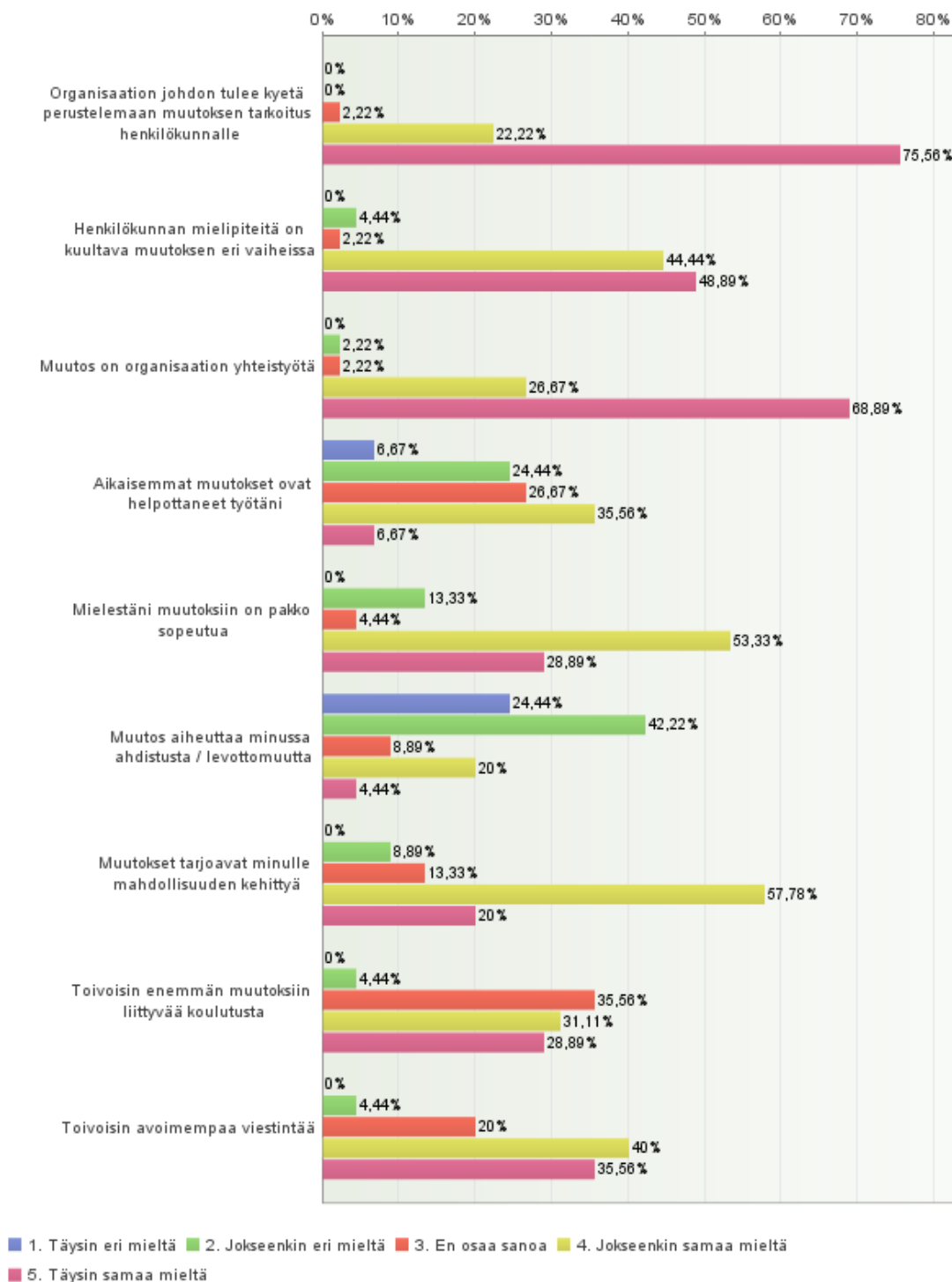
Kysymykseen 17 (Kuva 13) vastanneista lähes kaikki ovat olleet sitä mieltä, että muutos on organisaation yhteistyötä, johdon tulee kyetä perustelevaan henkilökunnalle muutoksen tarkoitus ja henkilökunnan mielipiteitä on kuultava muutoksen eri vaiheissa.

Hieman vajaa puolet vastanneista kokee aikaisempien muutosten helpottaneen työtään. Neljännes vastanneista ei osaa sanoa ovatko muutokset helpottaneet työtä ja loput vastanneista eivät kokeneet muutosten tuoneen helpotusta.

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että muutokset antavat mahdollisuuden kehittyä ja muutokseen pakko sopeutua ja pieni osa kokee muutoksen aiheuttavan ahdistusta ja levottomuutta. Lähes kaikki vastaajista toivovat avoimempaa viestintää ja suurin osa haluaisi enemmän muutokseen liittyvää koulutusta ja aikaa uuden oppimiseen.

”Jos pitää uudistaa, se pitää tehdä käyttäjälähtöisesti, ja muutosten käyttöönotossa on oltava siirtymävaihe. Muutokseen on myös oltava jokin järkevä syy, ja sen pitää helpottaa käyttäjien työtä. Opettajien työtä pitää kunnioittaa, kaikkea ei voi tehdä pelkästään opiskelijälähtöisesti. Opettajan aikaa ei saa käyttää ohjelmistojen opetteluun ja muutosten tekemiseen. vaan se pitää käyttää opetukseen ja sen kehittämiseen.”

”Muutoksen valmisteleminen käytettävä aika ei ole ollut riittävä, samoin monet muutokset tehdään perustelematta, miksi uudistus on aikaisempaa toimintamallia parempi. Hosutaan, tehdään virheitä, aikaa ja rahaa käytetään turhiin uudistuksiin. Uudistetaan uudistamisen vuoksi, vaikka joskus vanhat mallit olisivat toimivampia.”



Kuva 13. Kysymys 17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Valtaosa vastaajista uskoo muutosten määrän lisääntyvän ja työnkuvan pirstaloituvan. Yksikään vastanneista ei usko muutosten vähenemiseen. Suhtautuminen automatisaation vaikutuksiin työtehtävien määrään on vaihtelevaa.

	1	2	3	4	5	
Muutokset vähenevät	0	0	4	15	26	Muutokset lisääntyvät
Työnkuvasi selkiytyy	0	4	10	12	19	Työnkuvasi pirstaloituu
Automatisaatio vähentää koulutusalan työtehtäviäsi	4	7	16	10	8	Automatisaatio lisää koulutusalan työtehtäviäsi

Kuva 14. Kysymys 20. Uskon, että tulevaisuudessa

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa mielipiteensä ja kehitysideansa henkilöstön huomioimisesta järjestelmähankkeissa. Vastausten linja oli todella yhtenäinen ja kolmestakymmenestä neljästä vastaajasta kaksikymmentäkuusi antoi hyvinkin negatiivissävytteisen vastauksen ja osa vastaajista vaikutti hyvin turhautuneilta nykyisiin toimintatapoihin. Varsinkin opetushenkilöt kokivat vahvasti, että heidän mielipiteitään ei kuunnella ja kehitystyö tehdään järjestelmät eikä käyttäjät edellä.

Avoimissa vastauksissa usea vastaaja kertoo, että uudistukset eivät ole olleet käyttäjälähtöisiä, muutoksen valmistelemiseen ei ole annettu tarpeeksi aikaa, käyttöönottotuki ja koulutus ovat olleet puutteellisia. Varsinkin opetushenkilöstöstä moni kokee stressaavaksi, että uudet järjestelmät on otettu käyttöön heitä kuulematta ja ettei heillä ole ollut tarpeeksi aikaa tai mahdollisuuksia harjoitella järjestelmien käyttöä.

”Opetushenkilöstön mielipidettä kuullaan huonosti. Opettajan työtä ei hallinnossa lähtökohtaisesti ymmärretä. Muutosvastarintaa aiheuttaa epä tietoisuus ja epävarmuus omasta tulevaisuudesta (ts. miten vaikka joku järjestelmä muuttaa juuri minun työtäni). Opettajien resurssit on niin tiukoilla, että yhtään ylimääräistä opettelu tai hallinnon edesauttamiseksi tehtävää työtä ei ole syytä yrittääkään teettää. Opetushenkilöstö on keskeisin ammattiryhmä, jokikisessä hankkeessa, tiimissä ja kehittämisvirityksessä pitäisi olla opetuksen vahva edustus”.

Kehitystyötä tehtäisiin yhdessä käyttäjien kanssa eikä järjestelmät edellä, kuten on tähän asti tehty aina! Ja siksi lopputulos on Grande katastrofi, joka "yllättää" sen suunnittelijat..kumma juttu kuin talven tulo joka vuosi. Tämä myös aiheuttaa muutosvastarintaa ja valtaisin turhautumisen, jonka vuoksi moni hyvä asia ja mahdollisuus on hukattu..eikä näistä virheistä opita vaan sama toistuu aina ja ikuisesti Xamkissa! Johto ei ymmärrä edes perusasioita strategisesta suunnittelusta puhumattakaan, joten vaikea on ohjata laivaa, jossa ei ole kapteenia eikä navigointia!

Tietojärjestelmäsillaatti yhdistettynä Staffin hakukoneen onnettomaan tietojen löytämiseen ei maistu hyvälle. On ihan käsittämätöntä, että vielä tällä vuosikymmenellä käytetään tietojärjestelmiä, joilla oikean lopputuloksen saamiseen IT-ihmisenkin täytyy erikseen opetella käyttämään sovellusta/järjestelmää. Esim: "Muista lähettää lasku itsellesi tiedoksi, jotta näet itse käsittelemäsi laskun myöhemmin. Muista lähettää ennen laskun eteenpäin välittämistä. Tiedoksi lähettäminen on mahdollista, kun menet kommentinantotoimintoon"

Pitäisi tarkastella PROSESSEJA. Nyt meillä on vanhoihin prosesseihin huonosti sopivia järjestelmiä. SE YHTÄLÖ EI TOIMI!!!! Prosesseja ei ole minun mielestäni laajamittaisesti tarkastelu koko työurani aikana ja sen pituus lähentelee 20 vuotta... Voisiko tänne firmaan tuoda vähän edes LEANIä ja ketteryyttä? Practice what you preach - mutta kun joku taho joka ei siellä lattiatasolla näiden ohjelmien kanssa joudu vääntäytymään mitä kummallisimpiin asentoihin tekee niitä päätöksiä ymmärtämättä edes systeemiajattelun perusteita....

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusprosessi on aina altis erilaisille tutkijasta tai tutkittavista/aineistosta johtuville virheille. Virheet voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia.

Tutkimuksen luotettavuustarkastelulla (valideetti ja reliabiliteetti) pyritään poistamaan osa virheistä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos tutkimus toistetaan, tulokset ovat samat. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan pitää kvalitatiivista tutkimusta objektiivisempänä, koska

aineisto kerätään tutkimuslomakkeella, eikä tutkija toimi aineistonkeruuvälineenä. Lomake ei ohjaile vastaamista ja näyttäytyy kaikille vastaajille samanlaisena. Vastaajat voivat kuitenkin ymmärtää kysymykset omalla tavallaan ja jokainen vastaaja voi vastata totuudenmukaisesti tai ei. Tämän takia täysin objektiivista tietoa ei kvantitatiivinen tutkimukseen pysty tuottamaan. (Kananen 2015, 338–340.)

Vaikka vastausprosentti jäikin melko alhaiseksi, tasainen sukupuolijakauma ja haastateltavien sijoittuminen eri osastoille ja kaupunkeihin parantavat tulosten yleistettävyyttä. Tulosten voidaan katsoa kuvaavan melko hyvin koko Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulua, vaikka haastateltavien joukko ei olekaan kovin suuri.

5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISIDEOITA

Käyttäjäkyselyn perusteella voidaan esittää johtopäätös, että Xamkin henkilökunta ei ole täysin tyytyväinen nykyisiin tietojärjestelmiin ja suhtautuu varauksella uusiin muutoksiin. Tutkimuksessa havaittiin ongelmakohtia, jotka vaativat kehitystoimenpiteitä, jotta käyttäjätyytyväisyyttä eri tietojärjestelmissä voitaisiin parantaa. Ongelmia vanhojen järjestelmien kanssa tulisi selvittää, ennen kuin uusia viritellään vanhojen rinnalle.

”Kokoajan ilmoitetaan, että X tulee käyttöön, mutta mikään ei poistu. Sama asia pitää laittaa moneen paikkaan, koska hallinto henkilöstö tekee vain yhdellä ohjelmalla omaa työtään. Opettaja ei kouluteta mihinkään vehkeeseen ja silti juuri heidän pitää käyttää järjettömiä määriä eri järjestelmiä, vaikka ne eivät kuulu edes opetustehtäviin. Mikään muutos ei ole perusteltu ja tuntuu huononnukselta”

Käyttäjät tulee saada paremmin ymmärtämään järjestelmän tulevaisuudessa tuomat hyödyt, vaikka ne eivät vielä olisikaan selkeästi havaittavissa. Projektiryhmän tulee jakaa tietoa järjestelmän hyödyistä ja kertoa selkeästi käyttöönoton tavoitteet ja mahdollisuudet. Parempi ymmärrys järjestelmän tarjoamista hyödyistä parantaisi asenteita ja motivaatiota järjestelmään sekä sen käyttöön. Åbergin (2006, 125) mukaan visiotyö ja vision viestiminen vievät kohti tavoitteita ja toivottua tulosta. Visiotyö auttaa suuntamaan vähäisiä

voimavaroja. Tilanteissa, joissa visio ja strategiset painotukset ovat muuttuneet, on erityisen tärkeää saada innostumaan ne, jotka haluavat olla mukana rakentamassa uutta ja pohtia, miten suhtautua niihin, jotka eivät jaa pääjoukon käsitystä yhteisestä visiosta. Yhdessä pohditut ja sisäistetyt arvot suuntaavat toimintaa, koska arvot ovat hyvin yleisen tason ohjaavia periaatteita. Arvojohtamisen ja yhteisen arvoperustan merkitys korostuu tilanteissa, joissa ei voida tukeutua valmiiseen suunnitelmaan.

Kiihtyvän muutoksen maailmassa on yhä tärkeämpää keskittyä henkilökunnan hyvinvoinnin huomioiseen. Vastaajista suurin osa uskoo erilaisten työympäristön muutosten jatkuvan. Aikaisempiin muutoksiin ja varsinkaan niistä tiedottamiseen ei olla täysin tyytyväisiä. Tieto ei lisää tuskaa vaan lisää tyytyväisyyttä. Uuden oppimiselle on annettava aikaa, sillä kunnon perehdytys maksaa itsensä varmasti takaisin. Osaava työntekijä on tehokkaampi, tekee vähemmän virheitä ja on itsevarmempi sekä tyytyväisempi omaan tekemiseensä. Osaamisen ja sitä kautta työhyvinvoinnin parantaminen on parhaita tapoja vähentää työntekijöiden ylikuormittumista ja sairaspoissooloja.

Viestintä- /palautekanavien määrää tulisi rajata ja jäljelle jätettäviä kehittää, jotta kaikki ihmiset viestisivät samoissa kanavissa ja tieto kulkisi kaksisuuntaisesti ja tavoittaisi mahdollisimman hyvin halutun joukon.

Koska muutos on jatkuva prosessi, on muutoksesta viestittäväkin jatkuvasti. Muutosprosessit ovat hitaita ja ne sisältävät vaiheita, jolloin näyttää siltä, ettei mitään tapahdu, vaikka työssä olisikin usea työryhmä ja toimikunta. Muutokset toteutuvat harvoin täysin niin, kuin alun perin ajatellaan, ja muutostilanne on aina epävarma. Näistä syistä on tärkeää, että muutoksesta syntyy kokonaiskuva. Muutosviestinnän avulla pyritään jatkuvasti kuvaamaan ja seuraamaan muutosprosessia ajantasaisesti. Muutosprosessille tulisi tehdä omat jatkuvasti päivittyvät verkkosivut, joilla kerrotaan koko hankkeen tausta, tavoitteet, aikataulu ja nykytila. Sivustoille linkitetään muutoksen kannalta olennaiset asiakirjat. Muutosviestintä on jatkuvaa tiedottamista. Silloinkin tulisi tiedottaa, kun ei ole varsinaista uutista, jottei uutistyhjiö pääse täyttymään huhuilla. On kerrottava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa (Åberg 2006, 131 – 132)

Ohjelmistojen ja järjestelmien käyttäjiä tulisi kuulla useammin, jotta ongelmakohtiin voitaisiin puuttua ajoissa ja toimimattomat osat saataisiin kehittämällä toimimaan tai poistettua kokonaan. Henkilöstön vastauksista tuli esille, että johdon ja henkilöstön välillä on kuilu, mikä ilmenee mm. vähäisenä viestintänä, viestien etenemättömyytenä ja tietämättömyytenä päätöksentekoprosessista. Johdon tulisi keskustelun ja palautteen avulla pystyä ohjaamaan tiimensä tietojen ja taitojen kehitystä sekä lisäämään tiimiensä tehokkuutta. Tästä syystä johdon palaute on tärkeää, sillä sen avulla voidaan kehittää henkilöstön ja johdon välistä dialogia ja kaventaa henkilöstön kokemaa kuilua.

”Usein henkilökunta kokee, että muutoksista ei viestitä, ne tulevat yllätyksinä ja heiltä ei ole kysytty. Joku ilmoitus intrassa ja uutislehdessä ei siis useinkaan riitä, vaan viestin perille menosta pitäisi huolehtia ja ihmisiä pitäisi rohkaista avoimeen keskusteluun ja kehittämään asioita yhdessä.”

Tietojärjestelmien tehokkaammassa käytössä tulisi hyödyntää esimerkiksi Lean-ajattelutapaa, jossa pyritään eliminoimaan kaikki hukka ja järjestämään arvoa tuottavat aktiviteetit mahdollisimman sujuviksi virtauksiksi. Prosesseista saadaan tasaisempia ja toiminnaltaan varmempia, kun ei-toivottuja hajonnan lähteitä saadaan poistettua. Toimintaa yhdenmukaistamalla, yhteisiä standarditoimintoja luomalla, ylläpitämällä ja kehittämällä luodaan hyvän virtauksen edellytykset. Lean-ajattelussa tärkeää on myös jatkuva parantaminen, jossa keskeisessä roolissa ovat itse työtä tekevät ihmiset. Jatkuva parantaminen varmistetaan toiminnan mittaamisella ja mittareiden viemisellä osaksi päivittäistä johtamista. Mittaaminen on tärkeää, jotta poikkeamat havaittaisiin ajoissa ja niiden aiheuttajiin päästään vaikuttamaan ajoissa. Ongelmat tulee kyetä havaitsemaan ja ymmärtämään niiden syyt, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa ja kehittää ratkaisuvaihtoehtoja. Eri ratkaisuvaihtoehtoja tulee seurata ja toimivat ratkaisut viedään laajasti käytäntöön. (Logistiikan maailma 2018.)

”Tekniikka on mahdollistanut liiallisen raportoinnin ja yksityiskohtiin puuttumisen = turhaa työtä, eikä kukaan tarvitse näitä raportteja.”

Vastausten perusteella yhdeksi tärkeimmistä tietojärjestelmien käyttöönotossa ja kehittämisessä nousi yhteistyön ja osallistamisen merkitys. Vastaajista 64,4 % on sitä mieltä, että henkilökunnan osallistaminen järjestelmämuutoksessa on erittäin tärkeää heti alusta asti, mutta yksikään vastaaja ei koe täysin voivansa vaikuttaa ja ainoastaan 8,9 % vastaajista kokee jokseenkin kykenevänsä vaikuttamaan muutokseen .

Mitä enemmän henkilöstöä osallistetaan muutokseen, sitä paremmin he sitoutuvat siihen (Arikoski & Sallinen 2007, 99). Henkilöstöä tulee lähteä valmistelemaan tulevaan muutokseen jo hyvissä ajoin ennen uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa, jotta ihmiset alkaisivat orientoitumaan ja valmistautumaan tulevaan muutokseen. Henkilöstöä tulisi osallistaa muutosprosessiin mukaan mahdollisimman paljon ja monipuolisin keinoin.

”Jos mahdollista niin henkilöstö mukaan, osallistavaa muutosta. Tosin kaikissa muutoksissa tämä ei varmastikaan mielekästä, mutta ainakin hyvät perustelut ja läpinäkyväksi.”

Kehusmaan (2010, 25) mukaan ongelmat strategiatyössä liittyvät usein ajattelumalliin, jossa strategia nähdään erillisenä projektina, eikä kiinteänä osana päivittäistä työtä. Osallistamisen kannalta tällainen ajattelu on haitallista, koska henkilöstön tulisi kehittää ajatteluaan ja pyrkiä mieltämään osallistaminen osaksi päivittäistä työtään, jolloin siihen käytettävä panostus ei välttämättä tuntuisi niin raskaalta.

Esimiesten johtamistapaa tulisi kehittää valmentavaan suuntaan, tukien näin henkilöstön työtä sekä osallistamista organisaatiossa. Esimiehiä tulee opastaa viestinnän ja muutoksen tukemiseen. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista ja osallistavaa, ja välttää mahdollisimman paljon yksisuuntaisen tiedottamisen puolelle kallistumista. Esimiesten tulee toimia esimerkin antajina ja heidän tulee itse sisäistää muutoksen tavoitteet, jotta he pystyvät konkreettisesti johtamaan työtapojen muutosta ja perustelemaan järjestelmämuutoksen merkityksen. Osallistaminen nostaa työtyytyväisyyttä ja luo lisäksi hyvää ilmapiiriä muutokseen. Kankaisen (2018) mukaan valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää vastuun jakamiseen. Esimiehen tulee tukea jäseniä onnistumaan yhdessä ja tehostaa yhteistoimintaa ottamalla huomion tiimin

jäsenten erilaiset vahvuudet. Valmentava johtaminen toimii myös henkilöstön sitouttamisessa, kun huomioidaan seuraavat seikat. Yhdessä määriteltyjen tavoitteiden merkitys ymmärretään usein paremmin kuin toisen sanelemana annetut tavoitteet. Sitoutumisen taso kasvaa, kun jokaiselle henkilöstön jäsenelle annetaan tilaisuus pohtia, mitä yhteinen tavoite tarkoittaa käytännön tekoina hänen kohdallaan. Jokaisen suunnitelmat on mahdollista saada toteutettua, kun pohditaan yhdessä niiden toimeenpanoa. Kun kannetaan yhteisesti vastuuta sovituista asioista ja henkilöstössä ollaan kiinnostuneita myös muiden tekemisestä, sitoutumisen taso kasvaa. Sitoutumista parantaa myös se, kun esimiehen lisäksi palautetta saadaan myös muilta henkilöstön jäseniltä.

Niin muutosta koskevan, kuin tiedottamisen yleensäkin pitää olla erittäin selkeää. Tiedotettavat asiat ovat harvoin niin yksiselitteisiä, ettei niitä voisi ymmärtää väärin (Aro 2002, 70–71). Kyselyyn vastanneista 75,6 % toivoo avoimempaa viestintää muutosprosessissa. Viestin perille meneminen ei saa johtua pelkästään työntekijän omasta aktiivisuudesta, vaan tiedottamisen pitää olla niin avointa, useasti ja helposti saatavilla, ettei siltä voi välttyä.

Henkilöstöä tulisi ottaa mukaan isoihin palavereihin avoimuuden lisäämiseksi sekä vaihtelun tuomiseksi palavereihin. Henkilöstön jäsenet kokevat usein, että heidän on helpompi vastaanottaa viestiä, joka tulee muulta henkilöstöltä. Vuorovaikutusta, erilaisten näkemysten ja ajatusten ilmaisua voidaan parantaa moniäänisellä viestinnällä, joka parantaa myös työyhteisön jäsenten luottamusta (Juholin 2009, 61).

Kyselyä voidaan pitää onnistuneena, koska lähes kaikkiin kysymyksiin tulleet vastaukset olivat tarkoituksenmukaisia ja niistä saatiin käyttökelpoista tietoa. Kysely nosti esiin varsin suurta tyytymättömyyttä nykyisiä järjestelmiä kohtaan, mikä on hyvä tiedostaa ja huomioida tulevia kehityssuunnitelmia laadittaessa. Teknologian tulisi toimia palvelun välikappaleena, joka mahdollistaa aikaisempaa laadukkaamman ja tehokkaamman palveluiden tuottamisen, poistaa turhia työvaiheita ja vapauttaa resursseja tärkeämpään työhön. Tulee entistä tarkemmin miettiä, minkä takia järjestelmiä otetaan käyttöön ja ketä ne palvelevat. Vaikka tämä kyselytutkimus ei antaisikaan

suoria ratkaisuja ongelmien selvittämiseen, herättää se toivottavasti tietoisuutta kehittämistarpeen olemassaolosta ja kohteista.

5.1 Oppimisprosessi

Opinnäytetyöprosessi osoittautui haasteelliseksi ja aikaa vievä kokonaisuudeksi. Alku oli vaikeaa, koska aika oli rajallinen ja kokonaisuus sekä työn raja-
us olivat vielä hieman epäselviä. Opinnäytetyösuunnitelman sekä aikataulun laatiminen vauhdittivat työn etenemistä. CRM-järjestelmistä oli melko helppoa löytää teoretietoa ja aiheeseen liittyviä lähteitä löytyi hyvin Internetistä ja oppikirjoista. CRM-järjestelmien käyttöönotosta eri organisaatioissa oli tutkimuksia reilusti, ja halusin löytää hieman uutta näkökulmaa asiaan. Suuri osa aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista liittyi lähinnä tekniseen puoleen järjestelmien käyttöönottamisessa. Opinnäytetyön avulla CRM-järjestelmiin liittyvä teoria ja siihen liittyvät käsitteet tulivat tutuiksi minulle. Tutustuin myös melko paljon muutosjohtamiseen teoriaan. Opinnäytetyön ansiosta opin tekemään kvantitatiivisen tutkimuksen, laatimaan sähköisen kyselylomakkeen Webropol- sivuston avulla sekä analysoimaan saatuja tuloksia. Määrällinen tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvät käsitteet tulivat myös tutuiksi.

5.2 Jatkotutkimus

Tutkimuksella selvitettiin, miten Xamkin työntekijät suhtautuvat tietojärjestelmäuudistuksiin ja asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon. Tuloksista selvisi, että osa vastaajista kokee selkeästi sitoutumisen vaikeana ja kehittämistä järjestelmien hyödyntämisessä löytyy. Jatkotutkimuksella voitaisiin selvittää, kuinka käyttäjät ovat omaksuneet uuden CRM-järjestelmän esimerkiksi vuoden kuluttua käyttöönotosta. Jatkotutkimuksella voitaisiin havainnoida käyttöönoton onnistumista, käyttäjien sitoutumista ja etsiä vielä mahdollisia parannuskohteita. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisikin järjestää vastaava kysely jonkin ajan kuluttua uudelleen ja selvittää, miten käyttäjien kokemukset muutoksesta ovat muuttuneet ajan kuluessa.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto. Työterveyslaitos.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Buttle, F & Maklan, S. 2015. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Helsinki: Talentum.
- Gartner. 2017. Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center. Saatavissa: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-3ZXYQPN&ct=170510&st=sb> [viitattu 1.3.2018].
- Gartner. 2017. Magic Quadrant for Sales Force Automation. Saatavissa: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-44RWA91&ct=170701&st=sb> [viitattu 1.3.2018].
- Grass, K. 2012. Myynti 2.0 Blogi. Sen seitsemän tapaa hankkia CRM-järjestelmä. Saatavissa: <https://www.myynti20.fi/sen-seitseman-tapaa-hankkia-crm-jarjestelma/> [viitattu 10.3.2018].
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kankainen, S. 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin yliopisto Koulutus- ja kehittämispalvelut HY+. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/> [viitattu 1.9.2018].
- Ilmarinen. Onnistunut muutos. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf> [viitattu 25.2.2018].
- Juholin E. 2009 Communicare ! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2018. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/xamkin-avainluvut/>. [viitattu 3.1.2018].
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. 2010 Strategia työ organisaation voimanlähde. Helsingin Kamari Oy.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Logistiikan Maailma. 2018. LEAN-AJATTELU. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/lean-ajattelu/>. [viitattu 13.9.2018].

Microsoft. 2018. Dynamics 365. Saatavissa: <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/>. [viitattu 7.3.2018].

MMA. 19.10.2016. Saatavissa: <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/tarkkuutta-asiakasrekistereihin-uusi-tietosuoja-asetus-tulossa>. [viitattu 15.3.2018].

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Porvoo: WSOY.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Selin, E. & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta, Espoo: Hansaprint.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum.

Turban, E. Strauss, J. & Lai, L. 2016. Social Commerce. Switzerland: Springer

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Jyväskylä: Gummerus.

Valpola, A. 2010. Muutoksen johtaminen. Saatavissa: http://www.opf.fi/download/133176_Valpola_Anneli.pdf. [viitattu 10.3.2018].

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Tervehdys Xamkin henkilökunta!

Teen opinnäytetyötä asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) mahdollisesta käyttöönottamisesta Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa. Tarkoitukseni on tutkia järjestelmän loppukäyttäjien suhtautumista organisaatiossa toteutettaviin / toteutettuihin tietojärjestelmämuutosprosesseihin.

Tulosten perusteella asiakkuudenhallintajärjestelmän sekä muiden tietojärjestelmien käyttöönottoa voidaan suunnitella vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeita. Vastausten perusteella pyritään löytämään mahdollisia ongelmakohtia, jotka saattavat osaltaan hidastaa käyttäjien sitoutumista uusien järjestelmien käyttämisessä.

Vastaaminen vie muutaman minuutin ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä kyselyn tuloksista voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Toivon, että vastaat kyselyyn mahdollisimman nopeasti, viimeistään 14.9.2018 mennessä.

Vastaamalla et voi voittaa turhakkeita, mutta vastausten kautta sinulla on mahdollisuus vaikuttaa konsernissa tapahtuviin muutosprosesseihin.

Kyselyyn pääset tästä -> [KYSELY](#)

Iso kiitos jo etukäteen.

Terveisin
Harri Hänninen - Tradenomiopiskelija

Lisätietoa aiheesta antavat:

Harri Hänninen
Jarkko Ansamäki
Heta Vilen

Liite 2. Kyselytutkimus



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



CRM-järjestelmän käyttöönotto ja muut järjestelmämuutokset Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa.

1. Sukupuoli *

Mies Nainen

2. Ikä *

Alle 18
 18 - 35
 36 - 45
 46 - 60
 yli 60

3. Työskentelen *

Kouvolassa
 Kotkassa
 Mikkelissä
 Savonlinnassa
 Jossain muualla

4. Asemasi organisaatiossa *

Opetushenkilö TKI Hallinto Muu

5. Oletko käyttänyt aikaisemmin CRM-järjestelmää? *

CRM on lyhenne sanoista Customer, Relationship ja Management, eli suomeksi asiakkuuksien hallintaa, ja siten CRM-järjestelmällä tarkoitetaan asiakkuuksien hallintajärjestelmää.

Kyllä En En osaa sanoa

6. Oletko tietoinen, että Xamkissa suunnitellaan CRM-järjestelmän käyttöönottamista? *

Kyllä En En ole varma (huhuja kuullut)

7. Tarvitsetko asiakaskontakteja työssäsi? *

Päivittäin
 Silloin tällöin
 En koskaan

8. Minkälaisia asiakasrekistereitä sinulla on käytössä? (valitse kaikki käyttämäsi) *

CRM-järjestelmä
 Excel, Word tai vastaava tietokonesovellus
 Muistilaput / paperit
 Oma pää
 Joku muu
 Sähköpostin osoitekirja / puhelin

9. Onko nykyinen asiakkuuksienhallintatapa mielestäsi *

- Todella hyvin toimiva, ei syytä muutoksiin
- Melko hyvin toimiva, hieman kehitettävää
- Melko huonosti toimiva, paljon kehitettävää
- Todella huonosti toimiva, vaatii täyden muutoksen

10. Miten työssä tarvitsemasi asiakastiedot löytyvät? *

- Löydän aina kaiken tarvittavan nopeasti ja vaivattomasti
- Löydän tarvitsemani usein melko hyvin
- Tiedot löytyvät vaihtelevalla menestyksellä
- Tiedon löytäminen on työlästä ja aikaavievää

11. Mikä on mielestäsi tärkein syy, miksi asiakkuudenhallintamenetelmiä tulisi uudistaa? *

*

- Toiminnan tehostaminen
- Tietosuojan parantaminen
- Kustannusten pienentäminen
- Työn helpottaminen
- Asiakastytyväisyyden parantaminen
- Ei tarvetta uudistaa
- Muu, Mikä?

12. Miten tietosuoja-asiat on mielestäsi otettu huomioon asiakastietojen käsittelyssä? *

- Hyvin
- Kohtalaisesti
- En osaa sanoa
- Välttävästi
- Huonosti

13. Uusi CRM-järjestelmä *

- Tulee tarpeeseen
- Ei vaikuta minuun
- On turha hanke

14. Xamkissa käytettävät laitteet / ohjelmistot / järjestelmät toimivat pääasiallisesti *

- Todella hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Todella huonosti

15. Xamkissa käytössä olevista laitteista / ohjelmistoista / järjestelmissä jokin on sellainen, että välttelen sen käyttöä *

- Kyllä, Mikä?
- Ei

Muutos**16. Xamkissa tietojärjestelmä- / ohjelmistomuutoksia on tehty / tehdään ***

- Liikaa
- Sopivasti
- Liian vähän
- En osaa sanoa

17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Xamk tiedottaa muutoksista avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat hyvin suunniteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tavoitteet ovat selkeät ja realistiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani vaikuttaa muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden mielipiteitä kysytään / kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saaneeni tarpeellisen tiedon ja koulutuksen uusiin toimintamalleihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden oppimiseen annetaan tarpeeksi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Muutoksessa henkilökunnan osallistaminen heti alusta asti on *

	1	2	3	4	5	
Ei kovin tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

19. Mitä mieltä olet seuraavista tekijöistä muutosprosessissa *

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Jokseenkin samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
Organisaation johdon tulee kyetä perustelemaan muutoksen tarkoitus henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan mielipiteitä on kuultava muutoksen eri vaiheissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos on organisaation yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaisemmat muutokset ovat helpottaneet työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni muutoksiin on pakko sopeutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos aiheuttaa minussa ahdistusta / levottomuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset tarjoavat minulle mahdollisuuden kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin enemmän muutoksiin liittyvää koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin avoimempaa viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Uskon, että tulevaisuudessa *

	1	2	3	4	5	
Muutokset vähenevät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muutokset lisääntyvät
Työnkuvasi selkiytyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työnkuvasi pirstaloituu
Automatisaatio vähentää koulutusalan työtehtäviäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Automatisaatio lisää koulutusalan työtehtäviäsi

21. Mitä asioita toivoisit tulevissa muutoksissa/kehitysprojekteissa paremmin otettavan huomioon? Mitkä tekijät aiheuttavat mielestäsi muutosvastarintaa? Kerro vapaasti kehitysideoita / mielipiteesi henkilöstön huomioimisesta järjestelmähankeissa. *

Lähetä