



Erdal Muhamedi

Uuden järjestelmän käyttöönoton käyttäjätyytyväisyystutkimus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

06.04.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Erdal Muhamedi
Otsikko:	Uuden järjestelmän käyttöönoton käyttäjätyytyväisyystutkimus
Sivumäärä:	66 sivua + 2 liitettä
Aika:	06.04.2022
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine:	Toimitusketjun johtaminen
Ohjaajat:	Raul Friman, Chain Productivity Manager Nina Hellman, Lehtori

Muutosjohtaminen yritykselle on todella tärkeää. Uuden järjestelmän käyttöönotossa budjetin sekä käyttäjien tyytyväisyyden mittaaminen on hyvä toteuttaa. Moni projekti epäonnistuu, kun dataa ei kerätä siitä, miten muutos on toteutunut.

Tämä opinnäytetyö on osa Gigantin suurta uuden järjestelmän käyttöönottohanketta. Hankkeen tavoitteena on ottaa vanhan vuonna 1999 lähtien käytetyn elGuide-nimisen hallinnollisen ohjelman tilalle uutta NGR-nimistä hallinnollista järjestelmää eli Next Generation Retailia.

Opinnäytetyöllä tavoitellaan sitä, että yritykselle tuodaan esiin, miten uuden tietojärjestelmän käyttöönoton muutosjohtaminen on toteutunut loppukäyttäjän näkökulmasta sekä ovatko loppukäyttäjän olleet tyytyväisiä uuteen järjestelmään. Pää tavoite oli selvittää käyttöönoton eri vaiheissa loppukäyttäjien mielipiteitä ja eroavaisuuksia ja näiden pohjalta luoda yritykselle kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön dataa kerättiin kolmella kyselyllä ja näitten pohjalta luotiin haastatteluja. Kyselyt lähetettiin ennen käyttöönottoa, käyttöönoton aikana sekä käyttöönoton jälkeen. Kyselyiden perusteella selvitettiin, mitkä yksiköt olivat kokeneet käyttöönoton positiivisena ja mitkä negatiivisena. Näin saatiin tarvittavat tiedot ja niiden pohjalta haastateltiin tarvittavat yksiköt. Haastateltavat henkilöt olivat osastovastaavat sekä osastopäälliköt.

Kerättyä data analysoitiin ja tämän pohjalta luotiin kehitysehdotuksia, miten mahdollisesti jatkossa tulisi toimia toisin uusien projektien johtamisessa ja käyttöönotossa loppukäyttäjän näkökulmasta.

Avainsanat: järjestelmän käyttöönotto, muutosjohtaminen, tyytyväisyyskysely, tyytyväisyystutkimus, loppukäyttäjä, järjestelmä koulutus

Abstract

Author: Erdal Muhamedi
Title: User Satisfaction Research on the Deployment of a New System
Number of Pages: 66 pages + 2 appendices
Date: 06 April 2022

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial Management
Professional Major: Supply Chain Management
Instructors: Raul Friman, Chain Productivity Manager
Nina Hellman, Senior Lecturer

Change management is important for a company. When implementing a new system, it is good to measure the budget and user satisfaction. Many projects fail when enough data is not collected.

This thesis is part of Gigantti's new system implementation project which was carried out fall 2022. In this project, the old administrative program called elGuide, was replaced with a new administrative system called Next Generation Retail.

The aim of the thesis was to show the company how the change to a new system was implemented from the end user's point of view and whether the end users were satisfied. The main goal was to find out the opinions and differences of the end users at different stages of the implementation and based on these, development proposals regarding future projects were created for the company.

Thesis data was collected through three surveys and interviews were created based on survey answers. The surveys were sent before, during and after deployment. The survey results indicated clearly the units which had a positive/negative experience regarding the implementation. This provided the necessary information and allowed the necessary units to be interviewed. The interviewees were department leaders and managers.

The data collected was analyzed and on the basis of this, development proposals were created how in the future change management and implementation of new projects should be carried out from the end users' point of view.

Keywords: system deployment, change management, satisfaction survey, user satisfaction research, end user, system training

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Raportin rakenne	1
1.2	Taustatietoa	2
1.3	Työn tavoite	2
1.4	Tutkimussuunnitelma	3
1.5	Tutkimusmenetelmät	4
2	Nykytila-analyysi	7
3	Muutoksen toteutus ja tyytyväisyyden mittaaminen	9
3.1	Ihmiskeskeinen muutoksen toteutus ja johtaminen	9
3.2	Muutoksen vastustaminen	15
3.3	Uuden järjestelmän käyttöönotto	17
3.4	Kyselylomakkeen rakentaminen	22
3.5	Hyvä koulutus	25
3.6	Yhteenveto	27
4	Tiedonkeruu	30
4.1	Kyselyiden tiedonkeruu	30
4.2	Haastatteluiden tiedonkeruu	32
5	Tulokset ja tulosten analyysi	35
5.1	Ensimmäinen kysely	35
5.2	Toinen kysely	40
5.3	Kolmas kysely	44
5.4	Haastattelut	48
5.5	Kyselyiden ja haastattelujen yhteenveto	52
6	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	55
7	Työn arviointi	60
7.1	Työn arviointi tavoitteita vastaan	60
7.2	Työn luotettavuus	61
7.3	Palaute ehdotuksista	61

8	Yhteenveto ja loppusanat	63
8.1	Yhteenveto	63
8.2	Loppusanat	64
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1: Ensimmäisen kyselyn kysymykset	
	Liite 2: Toisen ja kolmannen kyselyn kysymykset	

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kodinelektroniikkaketju Gigantti, joka on Suomen markkinajohtaja kodinelektroniikka-alalla. Opinnäytetyöllä tavoitellaan tuomaan yritykselle esiin, miten uuden tietojärjestelmän käyttöönoton muutosjohtaminen on toteutunut loppukäyttäjän näkökulmasta sekä ovatko loppukäyttäjän olleet tyytyväisiä uuteen järjestelmään. Pää tavoite on selvittää käyttöönoton eri vaiheissa loppukäyttäjien mielipiteitä ja eroavaisuuksia ja näiden pohjalta luoda yritykselle kehitysehdotuksia.

1.1 Raportin rakenne

Tutkimus on kirjoitettu kahdeksaan osaan. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tutkimuksen taustaa, haasteita ja tavoitteita sekä tutkimussuunnitelmaa ja -menetelmiä. Toinen luku on nykytila-analyysi, jossa kerrotaan yrityksen nykytilasta ja siitä, miksi projektia toteutetaan. Kolmannessa luvussa käydään läpi tämänhetkisiä parhaita käytäntöjä muutoksen toteuttamiseen loppukäyttäjää huomioiden sekä hyvän kyselyn rakentamisen elementtejä. Neljännessä luvussa käydään tiedonkeruun menetelmiä, miten kyselyt ja haastattelut tullaan toteuttamaan. Viidennessä luvussa käydään läpi tuloksia ja analysoidaan niitä. Etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä hyviä ja huonoja käytäntöjä, joita projektin aikana on käytetty. Kuudennessa luvussa esitellään kehitysehdotuksia viidennen kappaleen analyysiin pohjautuen, mitä käytettyjä käytäntöjä kannattaa hyödyntää myös tulevaisuudessa ja mitä parannuksia tulee toteuttaa. Seitsemännessä luvussa arvioidaan työtä, miten työ on toteutunut tavoitteita vastaan, onko työ luotettava sekä data laadukasta ja toimeksiantajan palaute ehdotuksista. Viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa esitetään yhteenvedo tuloksista sekä toimeksiannon toteuttajan loppusanat.

1.2 Taustatietoa

Tämä opinnäytetyö on osa Gigantin suurta uuden järjestelmän käyttöönottohanke. Hankkeen tavoitteena on ottaa vanhan vuonna 1999 lähtien käytetyn el-Guide-nimisen hallinnollisen ohjelman tilalle uutta NGR-nimistä hallinnollista järjestelmää eli Next Generation Retailia.

Gigantti on Suomen markkinajohtava kodinelektroniikan jälleenmyyjäketju. Yrityksellä on 41 kivijalkamyymälää, nettikauppa, asiakaspalvelukeskus, logistiikkakeskus ja yritysmyyntipisteet ympäri Suomea. Gigantti Oy on osa Elkjøp Nordic AS -konsernia ja yrityksellä työskentelee yli 1000 työntekijää (Tietoa Gigantista - Gigantti, 2021).

1.3 Työn tavoite

Teknologian edistyessä ja markkinoiden kasvaessa muutosjohtamisen ja muutoksen toteutuksen tärkeys nousee entistä enemmän esille, sillä muutosta tapahtuu jatkuvasti. Muutoksen hallitsemisesta vastaavien eli projektiryhmän on erittäin tärkeää sitoutua muutokseen sekä ymmärtää muutoksen todennäköisistä vaikutuksista käyttäjiin (Paton et al.:2008). Haasteena on kuitenkin saada tietoa, missä on onnistuttu ja missä ei.

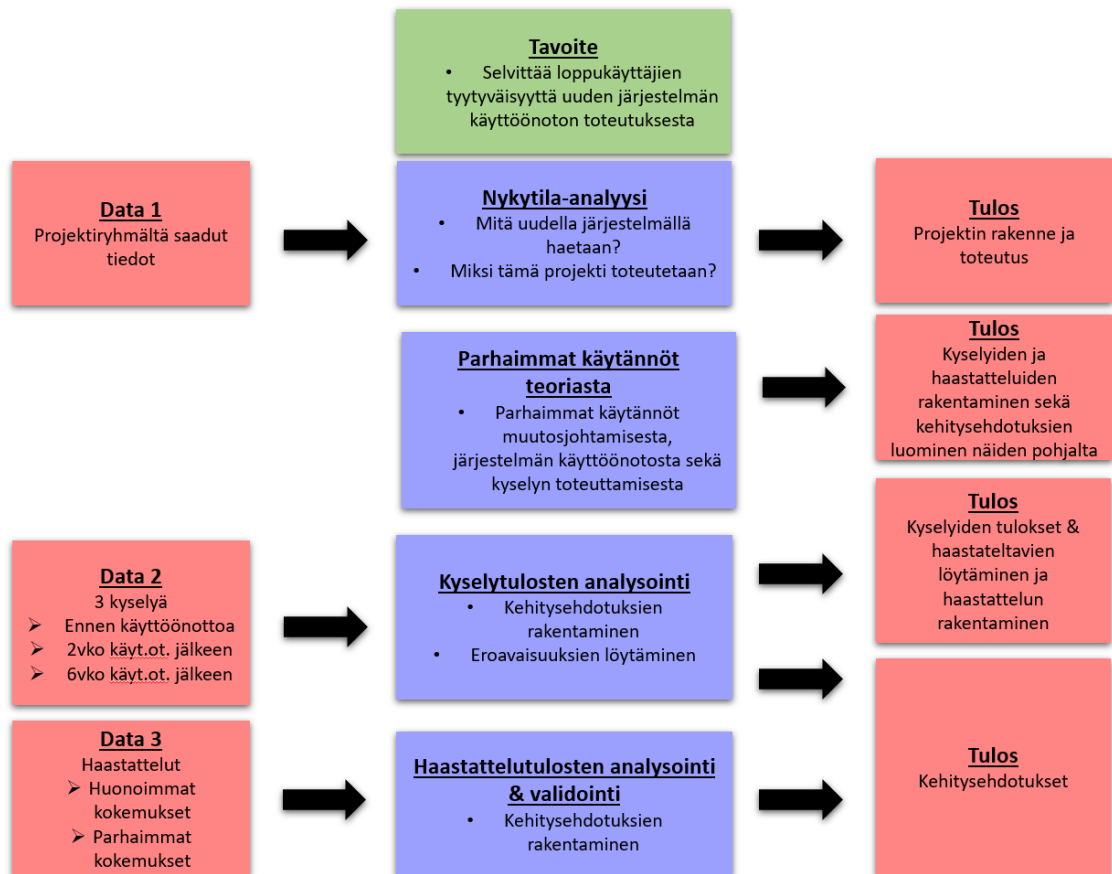
Opinnäytetyön tavoitteena on ehdottaa parhaita tapoja toteuttaa jatkossa muutosjohtamista sekä uuden järjestelmän käyttöönottoa loppukäyttäjän näkökulmasta sekä aiheeseen liittyvällä kirjallisuudella. Analyysitietoa saadaan luomalla selviä kyselyitä ja sitä seuraavat tarkentavat haastattelut. Kyselyiden ja haastatteluiden tavoitteena on kerätä dataa ja tietoa, joiden pohjalta voidaan analysoida, jos muutosjohtaminen on toteutunut eri lailla eri paikoissa, vaikka jaettu materiaali on ollut sama. Saadulla tiedolla selvitetään, mikä on mahdollisesti vaikuttanut tähän erilaiseen kokemukseen ja tuodaan kehitysehdotuksia esiin. Lopputyön tavoitteena on saada vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Ovatko loppukäyttäjät tyytyväisiä käyttöönottoon? Miksi ovat ja miksi eivät?
2. Mitkä asiat vaikuttivat käyttöönoton onnistumiseen?
3. Mitä hyviä käytäntöjä kannattaa hyödyntää tulevaisuuden käyttöönottoja varten?

1.4 Tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyö tullaan toteuttamaan kuva 1 mukaan. Opinnäytetyö lähtee liikkeelle haasteen selvittämisestä ja tavoitteiden asettamisesta. Seuraavana askeleena on lukea aiheen kirjallisuutta muutosjohtamisesta loppukäyttäjän näkökulmasta, tietojärjestelmän tehokkaasta käyttöönotosta, tietojärjestelmän ”roll out” -käyttöönotosta sekä hyvän ja selkeän kyselyn toteutuksesta.

Kirjallisuuden pohjalta luodaan kolme kyselyä, jotka toteutetaan ennen käyttöönottoa, kaksi viikkoa käyttöönoton jälkeen sekä kuusi viikkoa käyttöönoton jälkeen. Kyselyt tullaan toteuttamaan koko Gigantti kivijalkamyymälöille, pois luki-pienet Phonehouse-myymälät. Kyselyiden perusteella selvitetään, mitkä yksiköt ovat kokeneet käyttöönoton positiivisena ja mitkä negatiivisena. Näin saadaan tarvittavat tiedot ja niiden pohjalta voidaan haastatella tarvittavat yksiköt. Kerätty data analysoidaan ja tämän pohjalta luodaan kehitysehdotuksia, miten mahdollisesti jatkossa tulisi toimia toisin uusien projektien johtamisessa ja käyttöönotossa loppukäyttäjän näkökulmasta.



Kuva 1. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma

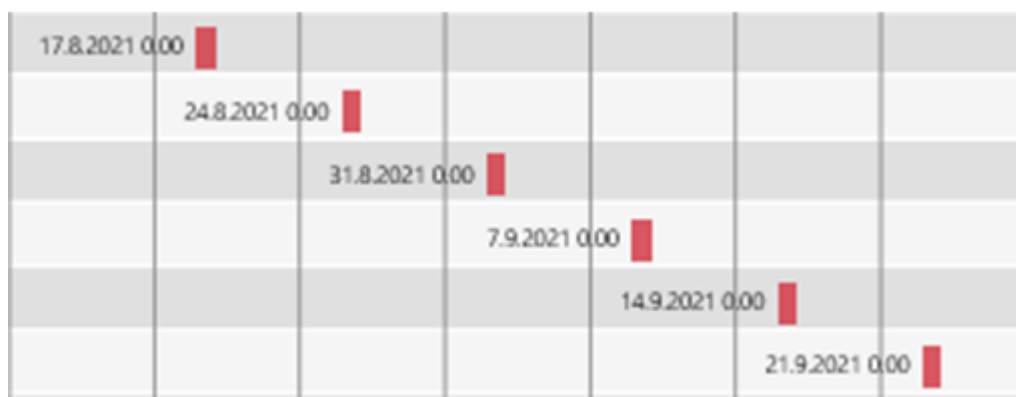
1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutus ja siitä saatava data perustuu laadukkaiden kyselyiden toteuttamiseen ja sen pohjalta valittujen yksiköiden haastatteluun. Valitut yksiköt valittiin kokemusten perusteella eli huonoimmat kokemukset sekä parhaimmat kokemukset. Tällä tavoitellaan löytämään yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia tuloksissa.

Tutkimuksessa käytetään parhaita menetelmiä ja teorioita muutosjohtamiseen, käyttöönottoon ja laadukkaan datan keräämiseen kyselyiden ja haastatteluiden kautta. Tiedonkeruuta varten käytettävän kyselyiden ja haastatteluiden tavoitteena on saada tietoa, missä eri vaiheissa projektin toteutus oli toteutunut hyvin organisoidusti ja miten jatkossa voitaisiin toimia toisten. Tiedonkeruun jälkeen

tuloksia analysoitiin ja eroavaisuuksia verrattiin keskenään. Lopuksi esiteltiin parannussuosituksia tulevaisuuden toteutuksia varten.

Ensimmäisessä datankeräysvaiheessa toteutettiin kyselyitä. Eri vaiheiden kokemusten eroavaisuuksien löytämiseksi ja laajan tiedon saamiseksi toteutettiin kolme eri kyselyä. Kyselyt toteutuivat ennen käyttöönottoa, kaksi viikkoa käyttöönoton jälkeen ja kuusi viikkoa käyttöönoton jälkeen. Yksiköiden porrastetut käyttöönottoajat voidaan nähdä kuvasta 2 ja kyselyt suunniteltiin sen mukaisesti.



Kuva 2. Yksiköiden käyttöönottojen päivämäärät

Kolmen kyselyn tavoitteena oli löytää, onko eri vaiheissa ollut eroavaisuuksia, kuten mitä odotuksia loppukäyttäjillä oli, miten uusi järjestelmä on vaikuttanut työntekoon ja onko se vastannut odotuksiin. Kyselyt jaettiin koko Gigantti-ketjun myymälöihin. Tarkempaa tietoa kyselystä esitetään luvussa 4.1.

Seuraavana vaiheena oli löytää kyselyiden perusteella eroavaisuuksia kokemuksissa ja toteutuksen eri vaiheissa. Näiden pohjalta toteutettiin haastatteluja, joilla selvitettiin, mistä nämä eroavaisuudet ovat syntyneet. Haastattelujen perusteena oli saada tarkempaa tietoa ja selvitystä, miten muutokseen on suhtauduttu ja mitkä tekijät olivat vaikuttaneet huonoon tai hyvään kokemukseen. Tarkempaa tietoa haastatteluiden toteutuksesta esitetään luvussa 4.2.

2 Nykytila-analyysi

Uuden järjestelmän tavoitteena on ottaa vanhan vuonna 1999 lähtien käytetyn elGuide-nimisen hallinnollisen ohjelman tilalle uutta asiakkaita sekä henkilökuntaa paremmin palvelevaa NGR-nimistä hallinnollista järjestelmää eli Next Generation Retailia.

Kilpailun noustessa kodinelektroniikka liikkeiden keskuudessa ja varsinkin Amazonin saapuessa Pohjoismaihin yrityksen pitää olla valppaana ja reagoida jatkuvasti kilpailuun sekä kehittää liiketoimintaansa. Tältä pohjalta Gigantti on lähtenyt ottamaan uutta ja tehokkaampaa hallinnollista järjestelmää käyttöön, joka on jo osassa Elkjøp-konsernin yrityksissä käytössä oleva NGR-järjestelmä. Uuden järjestelmän käytön myötä yritys tavoittelee saavuttamaan parempaa ja sujuvampaa asiakaspalvelua sekä myyntiä. Nykyinen vanha järjestelmä elGuide ei pysty suorittamaan kaikkia vaadittuja sekä toivottuja toimeenpiteitä. Varsinkin, kun järjestelmä on vanhalla pohjalla luotu, se ei välttämättä aina takaa vakaata toimivuutta. Uudella järjestelmällä yrityksen myyjät, asiakaspalvelijat sekä logistiikkahenkilökunta saavat palveltua paremmin asiakkaita, myytyä kaikki tarvittavat lisäpalvelut ja lisätarvikkeet helpommin sekä asiakkaille selkeämmällä tavalla. Järjestelmän käyttöönotto pyritään aloittamaan yksiköissä asteittain Suomessa syyskuussa 2021.

Uuden järjestelmän myötä tulee aina henkilökunnan ja muutoksenkokijoiden sopeutumisvaihe. Gigantti haluaa selvittää tällä tutkimuksella, miten muutoksenkokijat ovat saaneet ja kokeneet projektiryhmältä viestintää, tukea sekä selkeää ohjeistamista. Tutkimuksella halutaan selventää myös, kokevatko työntekijät muutosta tarpeelliseksi. Toteutetuilla kyselyillä sekä niiden pohjalta haastatteluilla saadaan yrityksen kaikista yksiköistä kokonaiskuvan lukuun ottamatta Gigantin pienet Phonehouse-myymälät, miten muutosta on koettu eri paikoissa. Tätä kautta voidaan selvittää mikä, on ollut mahdollinen syy erilaiselle kokemukselle.

Näiden pohjalta saadaan erittäin tärkeätä tietoa ja dataa, miten jatkossa mahdollisesti voitaisiin toimia toisten ja mitä nykyisiä käytäntöjä voidaan käyttää myös jatkossa. Opinnäytetyön kysymyksiin saadaan vastauksia hyödyntämällä seuraavanlaisia teorioita. Ensimmäiseen kysymykseen kehitysehdotuksia ja jatkotoimeenpiteitä voidaan saada hyödyntämällä kirjallisuutta luvusta 3.1., toiseen kysymykseen kirjallisuutta kappaleesta 3.3. ja kolmanteen yhdistämällä 3.1. ja 3.3. luvut ihmiskeskeisen muutoksen toteutuksesta ja uuden järjestelmän käyttöönoton oikeista menetelmistä. Yhteenvetoa voidaan nähdä taulukosta 3.

Taulukko 3. Opinnäytetyön kysymykset vs. kirjallisuus

KYSYMYS	KIRJALLISUUS
1. Onko loppukäyttäjät tyytyväisiä käyttöönottoon? Miksi on ja miksi ei?	3.1 Ihmiskeskeinen muutoksen toteutus ja johtaminen
2. Mitkä vaikuttivat käyttöönoton onnistumiseen?	3.3 Uuden järjestelmän käyttöönotto + 3.4 Hyvä koulutus
3. Mitä hyviä käytäntöjä kannattaa hyödyntää tulevaisuuden käyttöönottoja varten?	3.1 Ihmiskeskeinen muutoksen toteutus ja johtaminen + 3.3 Uuden järjestelmän käyttöönotto

3 Muutoksen toteutus ja tyytyväisyyden mittaaminen

Tässä luvussa kuvataan muutosten toteuttamista sekä johtamista loppukäyttäjän näkökulmasta, hyviä toimintatapoja järjestelmän käyttöönotossa sekä parhaita käytäntöjä tyytyväisyyden mittaamiseen. Ensin käsitellään muutosjohtamisen tärkeyttä ja sitä, miten erilaiset menetelmät sekä niin ulkoiset että sisäiset asiat voivat vaikuttaa tähän. Seuraavina asioina on järjestelmän käyttöönoton toteuttamisen vaikutuksia ja niin sanotun ”roll-outin” toteutusta ja viimeisenä selvitetään hyviä menetelmiä toteuttaa kysely, jotta datan kerääminen tuottaisi mahdollisimman paljon hyvää ja luotettavaa tietoa sekä sen analysointia, ja suodattimen olisi selkeätä.

3.1 Ihmiskeskeinen muutoksen toteutus ja johtaminen

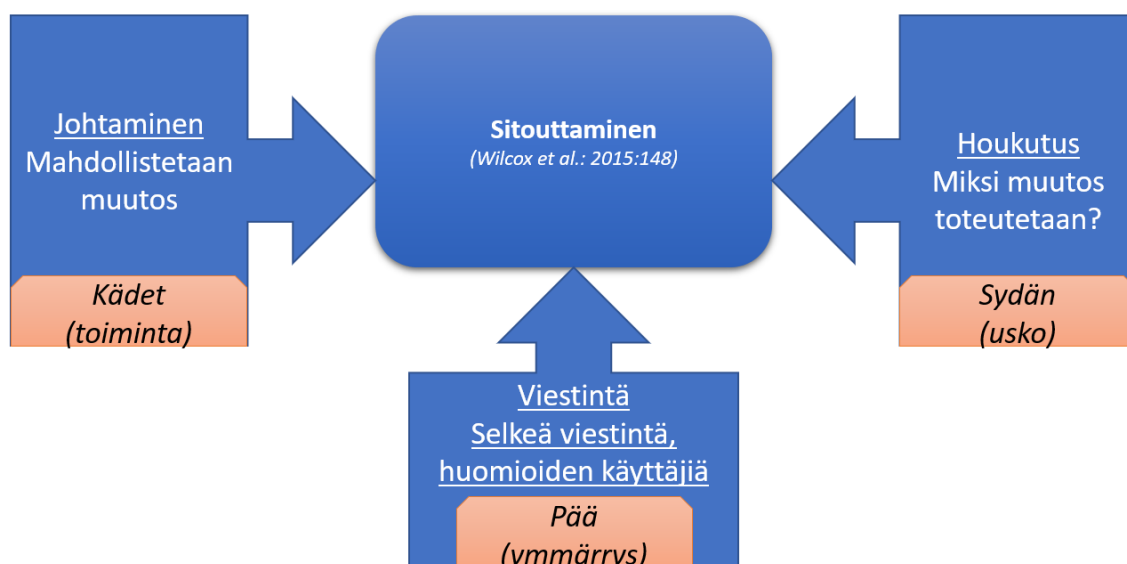
Elätään elämää, jossa maailma sekä toiminnat muuttuvat jatkuvasti. Yrityksien pitää jatkuvasti kehittää sekä muuttaa toimintatapoja, jotta kovasta kilpailusta voidaan selvitä. Muutokseen hallitseminen sekä siihen sopeutuminen on tämän aikakauden avaintaito. Muutoksien toteutus ei tule päättymään, sillä teknologia sekä ihmiset tulevat jatkuvasti toteuttamaan sitä. Voidaan siis sanoa, että muutoksen toteutus sekä muutosjohtaminen on rutiinia ja siinä onnistuminen voi tarkoittaa yritykselle aineetonta pääomaa.

Tämä voidaan havaita helposti miettimällä, kuinka vain viisi vuotta sitten ostettu teknologia voi olla hyödytön tänään tai monta vuotta käytössä ollut tietojärjestelmä ei vastaa nykyajan vaatimuksia. Muutos ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ladataan koneisiin uusi tietojärjestelmä ja se oli siinä. Se tapahtuu, kun joku pääsee vuorovaikutukseen sen kanssa ja tämän kautta ymmärtää ja näkee, kuinka uudella muutoksella on paremmat ominaisuudet sekä positiivisemmat vaikutukset työntekoon. Tämä on se hetki, kun muutos on toteutunut ja liiketoiminnan täysi potentiaali voidaan saavuttaa. Muutosta toteuttaessa on myös erittäin tärkeätä tarjota aikaa ihmisille muutokseen. Tällä tavalla annetaan ihmisille aikaa sopeutua muutokseen, kokeilla muutosta sekä kehittää toimintatapoja.

Sitouttaminen

Muutosta toteuttaessa on erittäin tärkeätä saada ihmiset, jota muutos tulee koskemaan, sitoutumaan tähän muutokseen. Wilcox et al. (2015) toteaa kirjassa, että: '...kyky saada ihmisiä sitoutumaan ja ihmisten sitoutumisen varmistaminen, on yksi onnistumisen määräävä tekijä' (Wilcox et al.: 2015:134). Muutosta toteuttaessa, varsinkin kun kyseessä on isot muutokset, jotka vaikuttavat koko organisaatiota, on tärkeätä saada ihmisiä tuntemaan pientä houkutusta muutokseen. Kyseessä voi olla jokin asia, joka saa heitä miettimään: 'Miten tämä muutos vaikuttaa minuun?'. Wilcox et al. (2015) määrittelee ihmisten sitoutumista näin: "Sitoutuminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa organisaatio lisää työntekijöidensä sitoutumista ja panosta liiketoiminnan tuloksen saavuttamiseksi" (Wilcox et al.: 2015:134).

Tässä voidaan todeta siis, että muutoksen toteuttaminen ja johtaminen on enemmän muutoksen mahdollistamista. Toki teknisiäkin taitoja tarvitaan varsinkin, jos kyseessä on uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Ihmisten kannalta kuitenkin mietittynä viestin perille saaminen sekä heidän toiveisiin vastaamiseensa on tätä kantaa mieltien tärkeämpää ja varsinkin, kun loppupeleissä he ovat ne, jotka tulevat käyttämään ja vaikuttamaan muutoksella yritykseen. Wilcox et al. (2015) on lainannut kirjassaan Loupin ja Kollerin (2005) kirjasta fraasin, jossa kerrotaan tähän liittyen: "Muutoksen sitoutumisessa on oltava mukana pää (ymmärtäminen), sydän (usko) sekä kädet (toiminta)" (Wilcox et al.: 2015:148). Yhteenvetona voidaan ottaa kuvaa 3 ja todeta sitouttamisessa olevan kolme tärkeätä elementtiä ja tapaa, jolla sitä voidaan toteuttaa.



Kuva 3. Loppukäyttäjien sitouttaminen muutokseen

Tavoitteet sekä viestintä

Tosi moni muutos projekteista epäonnistuu, arvioltaan jopa 70 %. Tosiaan moni myös projektin toteuttajista ei tuota mitään aineellista näyttöä onnistumisesta tai epäonnistumisesta (Wilcox et al.: 2015). Tästä voidaan päätellä siis, että on tärkeätä projektin alussa määrittää tavoitteita ja niiden pohjalta sitten kerätä aineellista tietoa. Tämän kautta voidaan sitten tutkia, missä on epäonnistuttu sekä onnistuttu. Johtajien on tärkeätä luoda järkevä tunne muutoksien kokijoiden keskuudessa. Tällä tavalla saadaan ihmisiä ymmärtämään tavoitetta ja mitä on tulossa ennen kuin se toteutetaan. Hodges (2016) kertoo asiasta näin: ”Ilman järkevää tarkoitusta varsinkin projektin alussa, suuret muutokset voivat pysähtyä tai olla saavuttamatta huomiota” (Hodges, 2016:143). Hodges (2016) lisää myös, että kun muutoksen kokijoille saadaan järkevää tarkoitusta se ylläpitää jaksamista koko projektin ajan.

Selvän viestinnän sekä läpinäkyvyyden tärkeys korostuu muutosjohtamisessa ja varsinkin suuremmissa projekteissa, jossa muutoksen toteutus saattaa vaikuttaa isosti yrityksen toimintaan. Viestin pitäisi sisältää, mitä vikaa oli vanhassa toimintatavassa, mikä kyseinen muutos on, miksi sille on tarvetta ja milloin se tullaan toteuttamaan. Aineellisen tiedon avulla yritys saa tietoa ja ideoita, miten

jatkossa voidaan toimia toisin sekä mitä käytetyistä tekniikoista voidaan käyttää myös jatkossa erilaisissa muutosprojekteissa. Hodges (2016) vetää viestinnän tärkeydessä nämä viisi pääasiaa taulukon 4 mukaisesti:

Taulukko 4. Viestinnän tärkeys ja huomioitavat asiat (Hodges 2016)

1) Viesti selkeästi ja säännöllisesti yrityksen tavoitteista ja mitä muutos merkitsee heille
2) Motivoi työntekijöitä tukemaan yrityksen uutta suuntaa
3) Kannusta korkeampaan suorituskykyyn ja harkintaan
4) Rajoita väärinkäsityksiä
5) Ota työntekijöitä mukaan strategisten tavoitteiden parantamiseksi

Muutosprojektin toteutus

Uuteen asiaan siirryttäessä, eli esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotossa Paton et al. (2008) suosittelee kirjassaan prosessia, jossa resursseja jaettaisiin neljään eri prosessiin. Kuten kuvasta 4 voidaan nähdä, niin neljällä eri prosessilla on teoria- sekä toteutusosuudet. Paton et al. (2008) kirjassa on kuvattu eri tasoja ja niiden toteutustapoja.

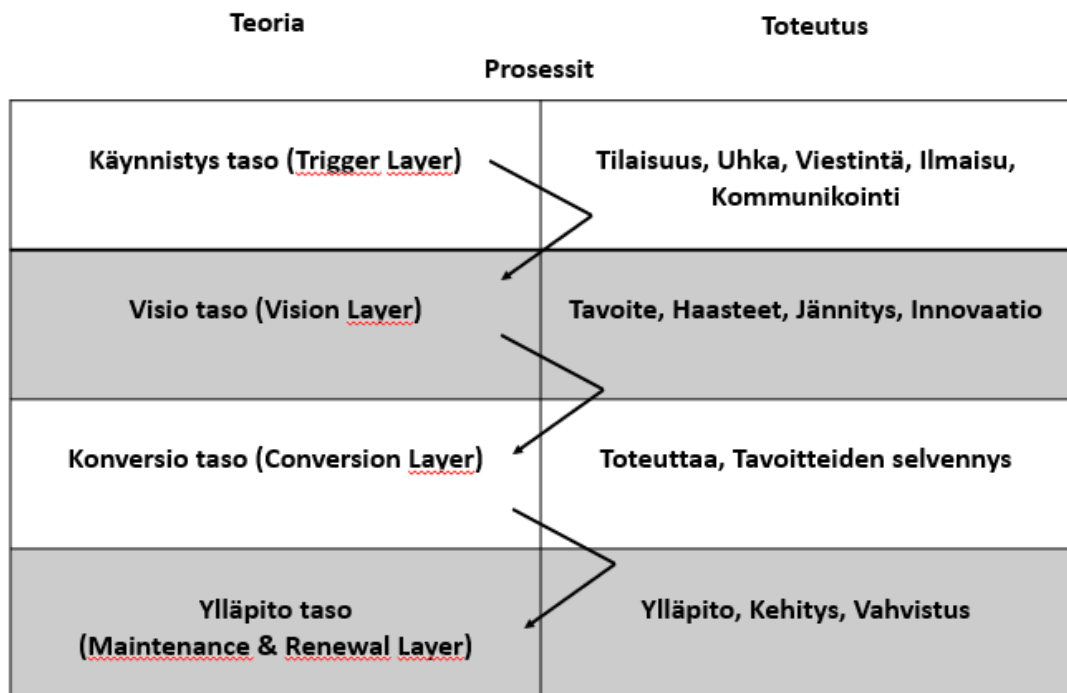
Tasoja ovat ”trigger layer” eli käynnistystaso, jossa selvitetään muutoksen tarve sekä se viestitään selkeästi ja läpinäkyvästi muutoksen kokijoille. Tämä on tärkein osuus koko prosessissa, sillä ihmiset pystyvät ottamaan uusia haasteita vastaan, mutta uhkiin heidän on vaikea sopeutua. Tämän takia, kuten aikaisemminkin mainittiin, juuri selkeällä viestinnällä saadaan tämä ajatus uhasta eliminoida pois, Paton et al (2008) kuvaa tätä näin: ”Jos päästään pisteeseen, jossa kaikki osapuolet, jota muutos koskee, näkevät sen tavalla, jossa nähdään

yhteiset tavoitteet ja molemminpuoliset edut, on saavutettu iso etu muutoksessa” (Paton et al.: 2008:31).

Seuraavana on ”vision layer” eli visio taso, jossa asetetaan tavoitteita tulevaisuuteen ja selvitetään haasteita sekä innovatiivisia ratkaisuja niihin.

Visiota seuraa ”conversion layer” eli konvertointitaso. Tällä tasolla toteutetaan muutosta sekä tarkennetaan yksityiskohtia. Monet projektit ovat yleensä pitkäjänteisiä eli vaikka itse muutos olisi toteutettu, niin sitä kumminkin pitäisi ylläpitää ja tarvittaessa myös uudistaa.

Viimeinen taso onkin ”maintenance and renewal layer” eli ylläpitotaso, jossa projektin jälkeistä elämää ylläpidetään ja tarvittaessa esimerkiksi juuri uuden järjestelmän toimintoja kehitetään palautteen mukaan.



Kuva 4. Käyttöönoton malli (Paton et al.:2008:12).

Muutosprojektin elinkaari

Monella projektilla on myös jatkoa. Onnistuneen tai epäonnistuneen käyttöönoton jälkeen ei pitäisi päätyä tunteeseen, että 'Se oli tässä!'. Wilcox et al (2015) kertoo kirjassaan, että onnistumisen varmistamiseksi tarvitaan seuranta, miten muutos tuottaa tulosta organisaatiolle ja tätä kautta saadaan selville, että tulevatko tulokset jatkuvasti perille. Tämä on siis jatkuvaa kehittymistä ja oppimista!

Muutoksen jälkeen pitääkin pitää esimerkiksi yhteisiä tapahtumia tai kerätä dataa sekä tietoa, miten asiat ovat edenneet sekä vaikuttaneet itse projektin jälkeenkäin. Projektin elinkaari voi olla pidempi, kuin mitä odotetaan. Hodges (2016) kertoo, että innovatiivisen kulttuurin luominen organisaatiossa helpottaa muutoksen toteutusta, kun ihmiset pystyvät kommunikoimaan keskenään omia ideoita sekä auttamaan toisiaan tarvittaessa ilman, että heillä olisi pelkoa ilmaista itseään.

Menestyksentekijät

Yhteenvedona voidaan ottaa huomioon Millerin (2011) omassa kirjassaan kertoma kuusivaiheisesta CSFstä eli kuudesta kriittisestä menestyksentekijästä. Kuvan 5 mukaan kriittiset vaiheet koostuvat yhteisestä muutoksen tarkoituksesta, tehokkaasta muutosjohtamisesta, vahvasta sitoutumisprosessista, sitoutunut projektiryhmä, vahva henkilökohtainen sitoutuminen ja viimeisenä jatkuva henkilökohtainen suoriutuminen.

Yhteisen muutoksen tarkoituksena on luoda selkeä ja vaikuttava tapaus, jossa muutoksen tarve tulee selkeästi esille. Tällä yritetään tuoda energistä tunnetta sopeutumaan muutokseen. Tehokkaalla muutosjohtamalla pitää tarjota suuntaa, ohjausta ja tukea muutokseen. Hyvällä ja tehokkaalla muutosjohtamisella luodaan ihmisille mielikuva, jossa näytetään johtajien sitoutumista muutokseen. Vahvalla sitoutumisprosessilla yritetään saada aikaiseksi organisaation sitouttaminen muutoksien prosesseihin jatkuvasti. Tämä tuo rohkeutta ihmisten sitoutumiseen. Tällä saadaan aikaseksi muutosta ihmisiin, jolla muutos saadaan vietyä maaliin. Sitoutuneella projektiryhmällä ja varsinkin johtajilla pitää olla vastuut, joissa he vastaavat omissa prosesseissaan.

Tärkein on kuitenkin, että projektiryhmä on itse sitoutunut muutokseen ja sen viemistä maaliin. Tällä saadaan aikaiseksi todellista kuvaa, mitä ihmisiltä vaaditaan, jotta muutos voi tapahtua. Henkilökohtaisesti sitoutuneelle ihmisille pitää tarjota tukea kehittymiseen, tällä saadaan luotua henkilökohtaisia sitoutumisia. Tuen tarjonnalla muutokseen sopeutuminen nopeutuu. Jatkuva henkilökohtainen suoriutuminen on vaihe, jossa ihmisten huolet muutoksesta pitää ottaa tehokkaasti huomioon. On erittäin tärkeää jatkaa tuen tarjoamista siirtymisprosessissa, jotta heidän sopeutumisensa on sitoutuva. Tällä tavalla päästään siirtymäprosessista läpi nopeasti, ja sen negatiiviset vaikutukset suorituskykyyn ovat minimaaliset.



Kuva 5. Critical Succes Factors (Miller 2011:48).

3.2 Muutoksen vastustaminen

Kuten aikaisemmin esitettiin, niin muutosjohtamisessa ihmiset ovat ratkaisevia tekijöitä. Riippumatta siitä, kuinka avoin ympäristö organisaatiossa on, se tulee

kokemaan tietyn asteen vastustamista muutoksen alla (Paton et al.:2008). Miller (2011) kuvailee muutoksen vastustamisen syntymistä näin: ”Jos joku kokee, että hänen ymmärrystänsä tai mukavuutensa on uhattu eikä hän ole varma, mitä tulee tapahtumaan alkaa muutoksen vastustaminen” (Miller, 2011:30). Tämän takia on ymmärrettävää, että muutoksen vastustaminen on normaalia ja osa prosessia. Tähän siis pitää sopeutua ja hyvällä johtamisella siitä päästään yli. Luomalla hyvät motivaatiot prosesseihin sekä löytämällä vastustamisen syyt voidaan päästä hallinnoimaan asiaa ja löytämään ratkaisuja tilanteisiin (Paton et al.:2008).

Muutoksen vastustamisessa voi olla kaksi näkökulmaa. Yksi on normaali vastustus ja toinen luotu vastustus. Normaali vastustus on sitä, kun ihmiset kokevat henkistä epävarmuutta ja painetta muutoksen alla, jonka takia ihmiset yrittävät välttää tätä. Luodulla vastustuksella tarkoitetaan, kun muutoksen tuojat luovat tahattomasti painetta muutoksen kokijoille. Tämän syynä voi olla se, että jätetään ottamatta huomioon loppukäyttäjien näkökulma (Spector, 2007).

Miller (2011) kertoo, miten muutokseen tulisi suhtautua vastustuksen alla. Muutokseen tarvitaan usein uusia taitoja sekä niiden opettelemista tämä on yksi epävarmuuden aiheista. Moni ihminen tykkää pysyä mukavuusalueella ja toimii vanhalla tutulla tavalla. (Miller, 2011.) Miller (2011) mainitsee kirjassaan psykologi Kurt Lewinin vuonna 1940 kehittämästään kolmen vaiheen henkilökohtaisesta muutoksesta. Tämä teoria on siitä asti muodostanut pohjan ymmärtämään, miten ihmisiä saadaan sitoutumaan muutokseen, vaikka sitä vastustettai-siinkin. Kolmivaiheinen teoria koostuu seuraavista:

1. totuttaminen
2. tuotos
3. toteutus.

Ensimmäisessä vaiheessa organisaatiossa tehdään selväksi, miksi muutokselle on tarvetta. Ihmisiä pyydetään oppimaan vanhoista tavoista pois, mikä saa juuri

aikaan ihmisissä epävarmuutta ja näistä pitää päästä yli sekä lopputulosta selkeyttää heille. Toinen vaihe on itse muutos, jossa ihmiset pääsevät kokeilemaan uusia toimintatapoja sekä sopeutumaan niihin. Tämä on yleensä hämmentävin vaihe ihmisille, kun uutta tavoitellaan, mutta se ei ole vielä täysin selkeätä heille. Viimeisin vaihe on se aika, jolloin ihmiset tottuvat uusiin taitoihin sekä toimintatapoihin. Tästä uudesta toimintatavasta tulee uusi normi ihmisille. Muutoksella on erittäin positiivisia vaikutuksia ihmiseen. Ihmisten haastaminen ja mukavuusalueen ulkopuolelle vieminen kehittää heidät niin työntekijänä, kuin ihmisenä. Miller (2011) mainitsee kirjassaan psykologi Mihaly Csikszentmihalyin fraasista, jossa hän kertoo: ”Parhaimmat kehitykset syntyvät silloin, kun ihminen yrittää saavuttaa hankalia tilanteita käyttämällä kehoaan tai mieltään täydellä kapasiteetilla” (Miller 2011:31).

3.3 Uuden järjestelmän käyttöönotto

Uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta kuten kehittäjien, toimittajan, organisaation tai loppukäyttäjän näkökulmasta. Tavoitteena voi olla ominaisuuksien, budjetin tai aikataulun saavuttaminen. Järjestelmiä käytetään myös hyvin usein erilaisiin tilanteisiin ja tarkoituksiin. Tätä varten mittauksen tavoitteen asettaminen, ja sitä kautta onnistumisen mittaaminen tulee tärkeäksi asiaksi. On siis selkeästi asetettava, mikä on projektin alku ja mikä on loppu. Käyttöönotoissa on myös hyvin yleistä, että se tapahtuu joko kertaesiintymisenä eli uusi tietojärjestelmä otetaan koko organisaatiossa samaan aikaan käyttöön tai siten, että uutta ja vanhaa käytetään samaan aikaan (Harju, 2004). Järjestelmien käyttöönotossa on myös hyvin yleistä, että otetaan pari pilotti yksikköä tai myymälää, jotta päästään tunnustelemaan kepillä jäätä ja kehitetään käyttöönotto tarpeen mukaan ennen kuin sitä otetaan koko organisaation käytettäväksi. Käyttöönotossa ja varsinkin roll outtiin pitää ottaa tarpeeksi aikaa varattuna (Miller, 2011).

Uuden tietojärjestelmän tuominen organisaatioon voi olla hankala tilanne. Hyvällä suunnitelmalla ja asettamalla selkeitä vaiheita voidaan tämä tilanne

helpottaa. Harju (2004) kertoo kirjassaan John P. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisesta projektin onnistumisen tehtävistä ja tavoitteista. Vaiheet ovat seuraavia:

1. Ongelmat ja mahdollisuudet on tunnistettava.
2. On muodostettava voimakas vetäjäjoukko.
3. On luotava visio.
4. Visiosta on tiedotettava.
5. Henkilöstö on valtuutettava visioon pääsemiseksi.
6. On tähdättävä nopeisiin tuloksiin.
7. Muutokset on lujitettava ja kehitystoiminnan jatkuminen on taattava.
8. Muutokset on vakiinnutettava.

Kaikkien vaiheiden pitää onnistua, jotta käyttöönotto olisi onnistunut kokonaisuus. Kotter mainitsee myös, että yhden vaiheen ylihyppääminen voi luoda sellaisen kuvan, että projekti etenee liian nopeasti, mikä voi jossain tapauksissa tarkoittaa hyvää aktiivisuutta, mutta loppupäässä se voi vaikuttaa negatiivisesti lopputulokseen (Harju, 2004).

Kuten muutosjohtamisessakin niin järjestelmän käyttöönotto ja käyttämisen aloittaminen tapahtuu silloin, kun käyttäjät pääsevät järjestelmän kanssa toimimaan ja käyttämään sitä päivittäisissä työtehtävissä. Itse käyttöönotto ei siis tarkoita sitä, että järjestelmä on asennettu koneeseen vaan se voidaan ennemmin kuvata sanalla toteutus. Asennuksen ja toteutuksen erot ovat "value gap" eli arvoerot. Arvoeroja asennuksessa ja toteutuksessa Miller (2011) kuvailee kirjassaan niin, että asennuksessa saavutettu arvo voi yleensä erota alkuperäisestä tavoitteesta ja budjetista. Tämä eroavaisuus eli arvoero on juuri se kohta, jolloin

käyttöönotossa pitäisi alkaa toteuttaa haluttuja tavoitteita. Käyttöönottoon monta eri mielikuvaa ja oletusta kustannuksiin liittyen. Miller (2011) jakaa näitä ajatuksia neljään eri kategoriaan, seuraavanlaisesti:

- Käyttöönotto on kallista.
- Käyttöönottoon liittyy kalliita henkilöstökuluja.
- Käyttöönotto voi vaikuttaa johtajien luotettavuuteen.
- Käyttöönotossa voi menettää mahdollisesti aikaa.

Käyttöönotto varsinkin isoissa projekteissa voi olla hyvin kallista ja aikaa vievä. Käyttöönotto projekteja on tietenkin erilaisia ja erikokoisia. Miller (2011) kertoo McManus ja Wood-Harperin tutkimuksesta, jossa järjestelmien käyttöönoton epäonnistumisissa vuonna 2004 Euroopan unionissa meni hukkaan 142 miljardia euroa. Miller (2011) kuitenkin arvioi, että tähän olisi pelkästään otettu huomioon isot projektit, joten summa on todennäköisesti hyvin paljon suurempi ja varsinkin nykyajan projektimäärissä se voi erota tuon vuoden tulokseen. Käyttöönottoon liittyy myös henkilöstön kouluttamista ja tätä kautta syntyy kuluja, kun työntekijöiden työajat sekä keskittyminen käytetään uuden järjestelmän kouluttamiseen (Miller, 2011). Paremmalla järjestelmällä kuitenkin hyödyt ja ominaisuudet maksavat hyvin nopeasti itseään takaisin. Käyttöönottoon voi liittyä rahallisten kulujen lisäksi myös niin sanottuja ei fyysisiä kuluja. Hyvä esimerkki on epäonnistuneet käyttöönotosta johtuva johtajien luoton menettäminen. Tämä toistuessa monesti Miller (2011) kertoo palmupuu efektistä, jossa käyttöönoton kokijat yrittävät väistää muutos myrskyä. Viimeisenä on suurin vaikuttaja eli käyttöönoton epäonnistuminen. Uusien järjestelmien käyttöönottoja toteutetaan, jotta ollaan kilpailijoista askel edellä. Käyttöönoton epäonnistuessa siihen käytetty aika sekä budjetti menevät hukkaan varsinkin, kun tärkeätä työaikaa olisi voitu käyttää muihin tarkoituksiin sekä liiketoiminnan näkökulmasta hyödyllisemmin.

Uuden järjestelmän käyttöönotossa perustana on yleensä strategiset perusteet. Strategialla voidaan tarkoittaa tässä sekä liiketoimintastrategiaa että tietohallinnollista strategiaa, jolla voidaan määrittää tiedonhallinta ja tietojärjestelmän rooli yrityksen toiminnassa. Uudella järjestelmällä siis yritetään saavuttaa seuraava taso liiketoiminnassa ja ottaa kiinni kilpailijoita varsinkin, kun liiketoiminnan kehitystä tapahtuu jatkuvasti yrityksissä. Hyötyjen siis tulisi ylittää kustannukset. Syitä käyttöönottoon toteuttamiseen perustellaan sillä, että uusi järjestelmä tulee tehostaa liiketoimintaa ja sitä kautta kustannukset tulevat alenemaan. Kustannusten laskeminen voi tulla, kun se tuo lisää tehoa prosessiin, pienentää työ määrää, asiakkaiden tiedot ovat turvallisempaa säilyttää tai tuomalla uusia palvelutapoja saadaan enemmän myyntiä. Tässä, kuten yleensäkin niin kommunikointi henkilöstölle sekä muutoksenkokojoille on tärkeää (Harju, 2004.). Harju (2004) kertoo Stadia-ammattikorkeakoulun tutkimuksen perusteella, että mitään suurta käyttöönottoa ei siis pitäisi toteuttaa, mikäli sillä ei ole liiketoiminnalle hyötyä tai se ei ole välttämätöntä.

Käyttöönoton epäonnistumisen siemeniä voi olla monia. Strategisten syiden puutteet eivät ole ainoat. Harju (2004) kertoo kirjassa muun muassa näitä epäonnistumisen syiksi:

- epärealistiset odotukset
- väärät liiketoimintaoletukset
- huonot määrittelyt
- puutteita käyttäjien tarpeiden ymmärtämisessä sekä heidän sitoutumisessa
- projektihallinnan huono osaaminen.

Käyttöönotossa ja kuten monissa muissakin toteutetuissa projekteissa riskienhallinta nousee esille. Riskienhallinta on tärkeä osa käyttöönoton toteuttamista varsinkin, jos kyseessä on suuri toteutus. Harju (2004) kuvailee suurten

projektien vaikutusta näin: ”On välttämätöntä miettiä uudistuksen vaikutuksia yrityksen eri osa-alueisiin. Jos uuden järjestelmän hankkiminen hyödyttää jotain yrityksen osastoa, on mietittävä, koituuko hankinnasta mahdollisesti haittaa jollekin toiselle osastolle...” (Harju, 2004:31). Kuten siis voidaan päätellä, suuret käyttöönotto projektit tuovat suurta hyötyä ja etuja organisaatiolle, mutta niissä on suuremmat riskit ja erilaiset vaikuttavat tekijät. Oikealla riskienhallinnalla voidaan välttää riskit tai hallita niitä oikein. Historia yleensä toistaa itseään projekteissa ja aiemmat projektit on hyvä pitää esimerkkinä virheiden perusteelle (Harju, 2004). Riskejä voi olla monia ja Harju (2004) listaa kirjassa esimerkkejä. Näitä voidaan ottaa oleellisina:

1. tekniset riskit
2. aikataulun riskit
3. taloudelliset riskit
4. organisaatio, henkilöt, tiedonkulku
5. ulkopuoliset vaikuttajat.

Vaikka riskienhallintaa voidaan pitää epäluottamuslauseena projektihenkilöstölle, sitä se ei ole. Varautuminen ja ennakointi tuovat sujuvampaa projektin etenemistä ja projektin edetessä tietenkin uusia riskejä voi tulla esiin tai nykyiset riskityypit voivat muuttua. (Harju, 2004). Epäonnistumisia kuitenkin pidetään yleensä suurena asiana. Riippuen tilanteesta tämä voikin olla totta, mutta oikealla ajattelutavalla virheistä opitaan parhaiten. Epäonnistuminen tietyssä asiassa ei välttämättä siis tarkoita, että koko projekti olisi mennyt huonosti. Myllymäki et al. (2010) lainaa kirjassaan tähän sopivan fraasin Kai Ruuskan kommentin tietoviikossa: ”Negatiivisten asioiden tuottama mielipaha koetaan tavallisesti suuremmaksi kuin positiivisten... Jos IT-projekti valmistuu kuukauden etujassa, ei asian kunniaksi vedetä lippua salkoon, mutta käyttöönoton viivästymisen parilla viikolla tulkitaan helposti epäonnistumiseksi” (Myllymäki et al.:2010:15).

3.4 Kyselylomakkeen rakentaminen

Kysely on yleisin tapa kerätä tietoa valituilta ihmisiltä, jotta voidaan verrata, kuvata tai selittää heidän tietämystänsä, näkemystä tai lähestymistä tiettyyn asiaan. Kyselyitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla kuten puhelimitse, sähköpostitse tai käyttämällä nykyajan teknologiaa eli esimerkiksi Google Formssia. Digitalisaation myötä kuitenkin suurin osa kyselyistä toteutetaan nykyään kuten aikaisemmin mainitulla tavalla eli sähköisesti käyttämällä eri palveluita. Sähköisillä kyselylomakkeilla voidaan luoda erilaisia kokemuksia sekä käyttäjäystävällisempiä kyselyitä. Hyvänä esimerkkinä voi olla se, että kyselyihin voidaan lisätä kuvia, ääniä tai videoita tekstimuotoisen sisällön lisäksi. Kuten sanonta on, niin yksi kuva voi kertoa enemmän kuin tuhat sanaa. On kuitenkin otettava huomioon, että kyselylomakkeita tulee nykyään niin useilta eri tahoilta vastaan, että odotukset lomakkeista ovat myös kasvaneet. Käyttäjäystävällisellä lomakkeella pyritäänkin saamaan vastaajille motivaatiota osallistumaan sekä kertomaan heille, mitä arvoa nämä vastaukset tuovat vastuksien saajille. Motivaatiota voidaan lisäämällä myös palkitsemalla vastaajia pienellä palkinnolla. Tämä lisää tunnearvoa vastaajille, kun he ymmärtävät datan tarpeellisuutta projektiryhmälle sekä hyötyvät myös itse, kun käyttävät omaa aikaa vastaamiseen. Tärkeintä on kuitenkin miettiä, mitä kyselyllä halutaan saavuttaa ja miten tämä saavutus tavoitellaan. Selvällä tavoitteella ja suunnitelmalla kyselyn muodostaminen selkeytyy, ja viesti on selkeä myös vastaajille (Seppälä, 2021).

Kyselyiden kysymyksiä laatiessa niitä voi esittää kahdella tavalla. Survey Handbook -nimisessä kirjassa Fink (2003) kuvailee, että kysymyksiä voi esittää joko avoimina kysymyksinä tai suljettuina kysymyksinä. Avoimissa kysymyksissä vastaajilta pyydetään vastaamaan omin sanoin esitettyihin kysymyksiin, kun taas suljetuilla kysymyksillä vastaajille annetaan vaihtoehdot vastauksiin. Fink (2003) sanoo, että molemmilla tavoilla on hyviä ja huonoja puolia sekä kuvailee avoimien kysymyksien hyviä puolia näin: ”Avoimet kysymykset ovat hyviä, kun ongelman yksityiskohdat ovat vielä epäselviä...Osa vastaajista tykkää kuvailla omia vastauksia itse sen sijaan, että ne olisivat valittuja vastauksia” (Fink, 2003: 17). Fink (2003) kertoo kuitenkin, että avoimilla kysymyksillä saatu data voi olla

kyseenalainen ja tiedon suodattaminen vastauksista voi olla hankalaa. Sen sijaan tekijä kuvaa suljettujen kysymyksien hyötyjä näin: "Osa vastaajista tykkää vastata suljettuihin kysymyksiin, koska he eivät pysty itse ilmaista ajatuksiaan, kun ovat vastaamassa kyselyyn. Suljetut kysymykset ovat hankalampia toteuttaa, mutta mahdollisia vastauksia pitää kuitenkin miettiä" (Fink, 2003:18). Suljetuilla kysymyksillä toteutettu kysely on hyvä suurissa vastausmäärissä, kun dataa on helpompi suodattaa sekä saatu tieto on luotettavampi, kun vastaukset on esitetty selkeämmin vastaajille.

Kysymyksiä laatiessa on otettava monta seikkaa huomioon. Scheuren (2004) kertoo muun muassa, että kysymyksien laadinta on kriittisin vaihe kyselyn kehitysvaiheessa ja kenties yleisin virhe on vaaditun ajan aliarvioiminen. On siis tärkeää varata tarpeeksi aikaa laadinnan jokaiseen vaiheeseen. Mikä on sitten hyvä ja selkeä tapa esittää kysymyksiä? Seppälä (2021) esittää omaa näkemystään niin, että kyselyssä pitäisi olla mahdollisimman vähän ärsykejä ja kysymyksiä pitäisi esittää niin sanotusti anatomiana. Kuten kaikissa ensivaikutelma on aina tärkeä. Seppälä (2021) kertoo, että kyselyissä kannattaa esittää ensin niin sanottuja kevyempiä kysymyksiä ja tämän jälkeen, kun vastaajien huomiota on saatu niin voi alkaa esittää syvempiä ja tarkempia kysymyksiä. Kysymyksiä on siis hyvä esittää aaltona, jotta vastaajat eivät tylsisty vastaamiseen ja pystyvät keskittymään vastaamiseen.

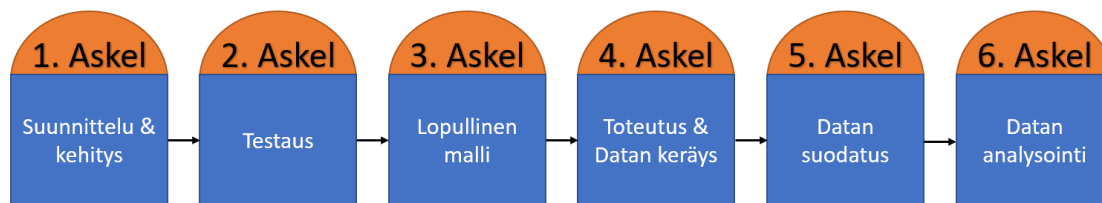
Taanila (2019) kertoo omassa blogissaan, että kysymyksiä esittäessä on hyvä esittää vain yhtä asiaa kysymyksessä sekä välttää liian yleisiä kysymyksiä. Yhden asian esittäminen kysymyksessä on erittäin tärkeää varsinkin, jos kysely toteutetaan niin sanotuilla suljetuilla kysymyksillä, kun taas yleisien kysymyksien välttäminen pätee niin suljettuihin, kuin avoimiin kysymyksiin. Tällä saavutetaan se, että kaikki vastaajat tulkitsevat kysymykset samalla tavalla. Kysymyksien lisäksi kyselyyn voidaan lisätä myös kommenttikentät, jossa vastaaja pystyy tarkentamaan vastaustaan tai lisäämään ajatuksia.

Kirjallisuuden perusteella kyselyä laatiessa on hyvä ottaa viisi eri näkökulmaa huomioon kysymyksien laadinnassa ja sisällöstä kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6. Hyvän kyselyn sisältö

Scheuren (2004) esittää kirjassaan kuusivaiheista kysely projektisuunnitelmaa, joka on kuvan 7 mukaan. 1. vaiheessa kerätään taustatietoa sekä suunnitellaan itse kysymykset ja kyselyn rakenne. Tätä seuraa lomakkeen testaus, jotta vältetään turhilta teknisiltä ongelmilta toteutus vaiheessa. Testauksen jälkeen pystytään viimeistelemään ja hiomaan lopullista kyselymallia. 4. vaihe on sitten toteutus ja datan kerääminen. Tätä vaihetta seuraa datan suodatus, jossa siis vastauksista kerätään tarvittavat tiedot ja tarkastetaan datan laatua. Viimeinen vaihe on datan analysointi sekä sen pohjalta loppuraportin tekeminen.



Kuva 7. Kyselyn rakentaminen (Scheuren, 2004:8)

3.5 Hyvä koulutus

Hyvällä ja loppukäyttäjätasoisella koulutus on tärkeä osa muutosta, jossa käyttäjien pitää opetella rutiinin ulkopuolista asiaa. Kuten Dalai Lama joskus sanoikin 'Ensimmäinen askel onnellisuuden tavoittelussa on oppiminen'. Yksilötasolla osaaminen tarkoittaa henkilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään ja ratkaista ongelmia ja yksilön osaaminen voi muuttua yhteisön osaamiseksi, kun yhteisön jäsenet jakavat sekä yhdistävät osaamistaan. (Otala, L. 2008; Viitala, R., 2014.) Aikuisen oppiminen perustuu usein myös valikointiin. Tähän vaikuttaa myös motivaatio, kanssaoppijat sekä oppimisympäristö. Motivaatiota voidaan luoda olosuhteilla, jossa saadaan oppijaa ymmärtämään, miksi tietty asia pitää oppia. Oppimisesta pitää siis olla jonkinlainen tavoite (Otala, 2008). Oppimisprosessia on myös tärkeitä ohjata ja johtaa.

Osaamisen kehittämisellä on tärkeitä olla selkeät tavoitteet, ja sen tulisi näkyä muun muassa yrityksen toiminnan tehostumisessa ja laadun parantumisessa (Viitala, 2014). Tämän lisäksi on myös tärkeitä varmistaa, että koulutuksen käynnillä henkilöllä on edellytyksiä päästä tavoiteltuun suoritukseen. Tämä voi tarkoittaa riittävää osaamista, tietoa tavoitteesta, hyvät työolosuhteet ja välineet sekä motivoivat kannusteet voivat lisätä tehokkuutta. Viitalan (2014) kirjassa esittämä Dohmenin (1996) työelämässä tapahtuvien oppimisien jako menee neljään eri tyyppiin, jotka ovat seuraavat.:

1. Oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä. Opiskelu on määrämuotoista ja johtaa tavallisesti tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen ja usein myös sitä osoittavaan todistukseen, diplomiin tai

sertifiointiin. Yritysten piirissä tuotetaan ulkopuoliseen formaaliin koulutukseen osallistumista tai luodaan omia sisäisiä opinto-ohjelmia diplomeineen.

2. Oppiminen, joka sisältää yrityksen itsensä järjestelmiä tai ulkopuolelta hankkimia oppimistapahtumia, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin. Esimerkkeinä mainittakoon laatukoulutus, vuorovaikutusvalmennus tai kielikurssi.
3. Oppiminen, joka ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua. Se tapahtuu työssä ja työympäristössä. Sitä edistää kehittämistä painottava yrityskulttuuri, jonka myötä vaikkapa palaverit alkavat palvella oppimisfoorumeina.
4. Oppiminen, joka tapahtuu tahattomasti ja suunnittelemattomasti – oikeastaan vahingossa. Eteen tuleva ongelma ja yllättävä haaste voivat pakottaa oppimaan. Tällainen oppiminen on usein tiedostamatonta.

Koulutuksia on monenlaisia. Yksi koulutustavoista ja varsinkin korona-aikana suosittu koulutustapa on ollut etäkoulutus eli online-koulutukset. Verkko-oppiminen on yleistynyt oppimisen muoto. Tässä toteutustavassa hyödynnetään yleensä internetiä. Tällainen koulutus voidaan liittää monimuoto-oppimiseen, jossa voidaan yhdistellä perinteistä oppimista ja verkon kautta itsenäistä oppimista. Yksi verkko-oppimisen eduista on, että se on ajasta ja paikasta riippumaton. Tällä tavalla koulutettava voi itse päättää milloin, ja missä opiskelee tarvittavaa koulutusta. Tämä on myös usein taloudellisesti myös kannattavaa, kun koulutettavan henkilön ei tarvitse matkustaa. Moderneissa e-oppimisympäristöissä on myös mahdollista jakaa materiaaleja, käydä keskusteluja sekä jakaa ideoita ja oppimisia keskenään (Viitala, 2014.) Toinen oppimistapa on perustoimintaoppiminen. Tässä oppimistavassa käytetään teoriaa ja tekemistä pohjana. Usein tällaiset oppimiset toteutetaan ryhmissä. Tehtävien ja oppimiset suorittamista tuetaan käsittelemällä siihen liittyvää uutta tietoa ja menettelytapoja sekä käytännön esimerkkejä. (Viitala, 2014.) Yksi oppimistavoista on työkierto, jossa

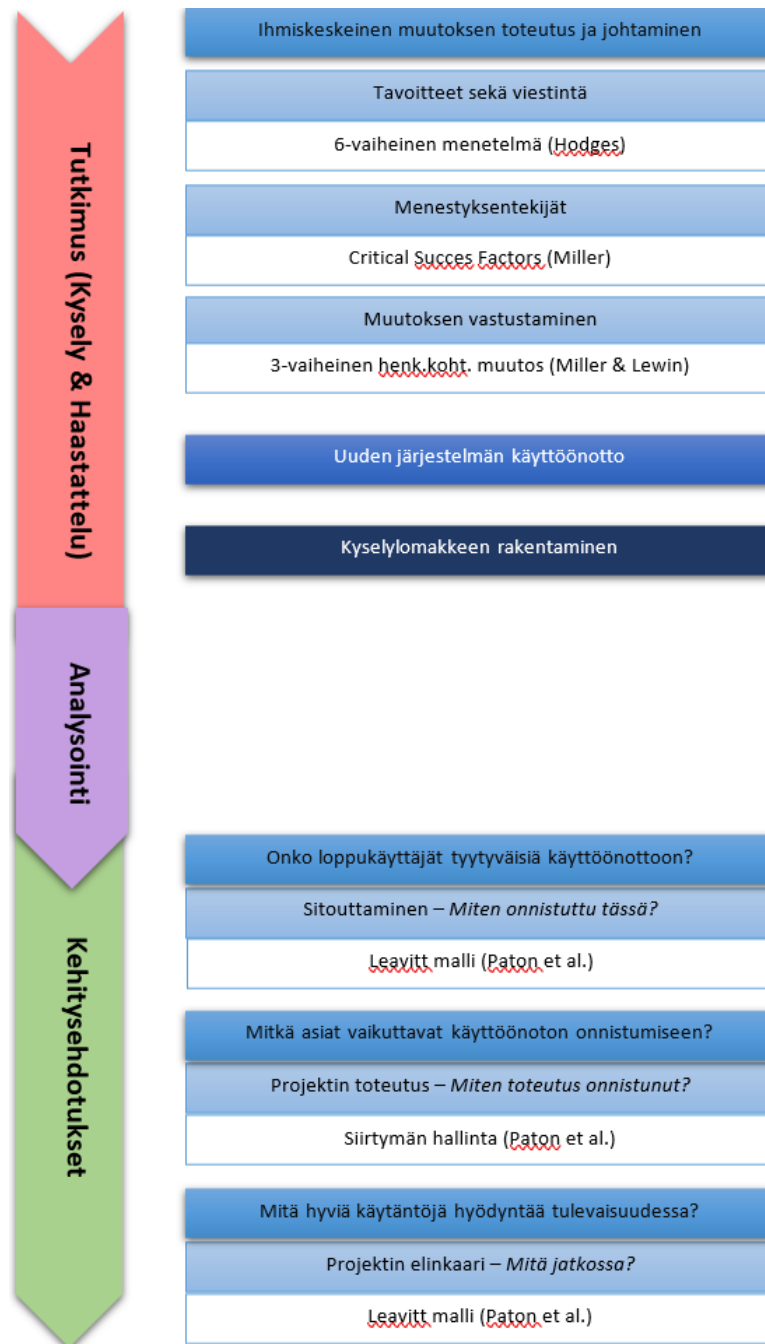
työntekijä voi siirtyä eri tehtäviin tai eri tiimiin tekemään erilaisia tehtäviä. Tämän avulla voidaan siirtää myös kokemusta ja tietoa tiimistä tai tehtävästä toiseen (Ojala, 2008).

Online-koulutuksien tavoite on yleensä luoda vahvaa näkemystä koulutettaviin sekä hyvää pohjaa oppimiseen. Yksi tärkeimmistä elementeistä online-koulutuksissa ovat visuaaliset elementit, kuten videot tai kuvat. Monet koulutettavista oppivat visuaalisilla koulutuksilla paremmin. (Jandhyala, 2017.) Jandhyala (2017) kertoo myös artikkelissaan, että tätä käytäntöä tukee tohtori Lybell Burmark, joka kertoo kuvien olevan simppelien ja tehokkain tapa saada viesti niin kutsuttuun pitkään muistiin, kun taas sanoja käsittelee yleensä lyhyt muisti.

Kuten kaikissa asioissa, data on myös koulutuksissa tärkeitä. On siis hyvä saada tietoa ja näkemystä, miten oppiminen on toteutunut. Erilaiset kyselyt auttavat tähän.

3.6 Yhteenveto

Kun otetaan huomioon tutkimuskysymyksiä, tärkeimmät ja parhaimmat toteuttamiskäytännöt ovat loppukäyttäjien näkemyksen korostaminen, selkeä viestintä, tehokas projektin toteutus ja datan kerääminen. Teorian selkeyttämiseksi loin taulukon selkeistä vaiheista projektin ja kirjallisuuden yhteydestä kuvaan 8.



Kuva 8. Kirjallisuuden ja menetelmien yhteenveto

Kuvassa 8 selkeytyy miten, parhaita menetelmiä ja teorioita käytetään projektin eri vaiheissa. Tutkimus vaiheessa käytetyt kirjallisuudet ja menetelmät tulevat analysoinnin jälkeen epäsuorasti kehitysehdotuksiin. Kehitysehdotuksissa otetaan huomioon myös eri menetelmät ja kirjallisuudet, kuten miten on onnistuttu sitouttamisessa, miten projektin toteutus on onnistunut loppukäyttäjien palautteiden perusteella ja mitä jatkossa tehdään sekä toimitaan. Näillä saadaan

vastauksia tutkimuksen kysymyksiin eli ovatko loppukäyttäjät tyytyväisiä käyttöönottoon, mitkä asiat vaikuttavat tämän onnistumiseen ja mitä hyviä käytäntöjä voidaan käyttää jatkossa. Kaiken kaikkiaan loppukäyttäjät ovat projektin tärkein elementti ja heidän tulisi olla mukana mahdollisimman paljon prosessien aikana sekä heidän odotuksiinsa ja muutoksen vaikutuksiin tulisi analysoida projektin aikana. Koulutuksien tärkeys tulee myös esiin, kun mietitään uuden järjestelmän käyttöönottamista. Oikealla koulutustavalla sekä selkeillä koulutuksilla käyttöönoton prosessi sujuu nopeammin ja selkeämmin.

4 Tiedonkeruu

Tässä osiossa kuvataan, miten tutkimuksen menetelmiä sekä tiedonkeruuta toteutettiin.

4.1 Kyselyiden tiedonkeruu

Tutkimuksessa toteutettiin kolme kyselyä projektin eri vaiheissa. Kolmen kyselyn ajankohdat olivat heinäkuussa ennen käyttöönottoa, syyskuussa käyttöönoton aikana ja marraskuussa käyttöönoton jälkeen. Kyselyiden tavoitteena oli saada laaja näkemys eri yksiköiden näkemyksistä muutoksen toteuttamisesta ja verrata niitä toisiin yksikköihin sekä odotuksia tulevaisuuden toteutuksista. Kyselyt sisälsivät 16–17 monivalintakysymystä ja yhden vapaanpalautteen osion parannusehdotuksilla. Kyselyyn vastaaminen oli osallistujille vapaaehtoista ja, se toteutettiin sähköisenä Google Formsilla. Kyselyn linkki jaettiin yksiköille projektiryhmän kautta, jossa sitten osastopäälliköt jakoivat niitä eteenpäin alaisilleen.

Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin pääosin teoreettista tutkimusta luvun 3.3. mukaisesti, jotta löytyisi konkreettisia vastauksia muutosjohtamisen sekä käyttöönoton onnistumisesta. Kyselylomakkeen pohjana otettiin huomioon teoreettista tutkimusta kyselyn laadinnasta ottamalla huomioon kuvan 6 mukaiset tärpit ja toteuttamalla kyselyä kuvan 7 mukaisesti. Tarkoituksena oli luoda pohja haastatteluille, jotta saataisiin selville, mitkä myymälät olivat kokeneet muutosta hyvänä tai huonona kokemuksena. Seuraavana askeleena oleva haastattelu oli sitten tarkennusta tähän kyselyyn. Kyselyn kysymyksien järjestystä laadittiin loogisesti lähtemällä ensin vastaajan taustasta ja sitten selvittämällä eri näkemyksiä ja mahdollisia vaikuttajia näihin näkemyksiin. Kyselyn lopussa oli avoin palauteosio, jotta tiedonsaanti olisi tarkempaa ja vastaajilla olisi mahdollisuutta esittää omia näkemyksiään tarkemmin. Tätä käytäntöä tukee Taanila (2019) omassa näkemyksessään. Avoin palauteosio on niin sanottu avoin kysymys, jossa vastaaja voi tuoda omaa näkemystään omilla ajatuksilla esiin (Fink,

2003). Ensimmäisen kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1 ja toisen sekä kolmannen liitteestä 2. Taulukosta 5 löytyvät taustat esitettyihin kysymyksiin.

Taulukko 5. Kysymysten tausta

KYSYMYS	TAUSTA
4. Missä olet töissä?	TAUSTATIE TOA
5. Mikä on työnkuvasi?	TAUSTATIE TOA
6. Mitä osastoa edustat?	TAUSTATIE TOA
7. Keskimäärin kuinka monta tuntia teet töitä viikossa?	TAUSTATIE TOA
8. Kuinka kauan olet työskennellyt Gigantissa?	TAUSTATIE TOA
6. Asteikolla 1 – 5, kuinka innolla odotat uutta järjestelmää / paljon järjestelmä on vastannut odotuksiasi?	SITOUTTAMINEN
7. Asteikolla 1 – 5, kuinka paljon koet / olet kokenut muutoksen vaikuttavan työhön positiivisesti?	SITOUTTAMINEN
8. Asteikolla 1 – 5, kuinka paljon koet muutosta tarpeelliseksi	TAVOITTEET & VIESTINTÄ
9. Oletko saanut tarpeeksi tietoa / Onko saamasi tieto ollut tarpeellinen uudesta järjestelmästä?	TAVOITTEET & VIESTINTÄ
10. Millaista viestintää kaipaavat muutoksista, jotka vaikuttavat sinuun?	TAVOITTEET & VIESTINTÄ
11. Mikä on mielestäsi tärkeintä muutosviestinnässä?	TAVOITTEET & VIESTINTÄ
12. Uskotko, että uudella järjestelmällä pystyt palvelemaan asiakkaita paremmin? / Oletko pystynyt palvelemaan uudella järjestelmällä asiakkaita paremmin?	SITOUTTAMINEN

13. Koetko, että tulet saamaan tukea tarvittaessa uuden järjestelmän käyttämisessä? / Oletko saanut tukea tarvittaessa uuden järj. käyttämisessä?	PROJEKTINTOTEUTUS (Maintenance Layer – Paton et al.)
14. Asteikolla 1 - 5, kuinka hyvin olet saanut tukea tähän asti omassa yksikössäsi?	Menestyksentekijät (CSF)
15. Asteikolla 1 – 5, kuinka hyvin olet saanut tukea tähän asti yrityksen puolelta?	Menestyksentekijät (CSF)
16. Minkälaisia koulutuksia tulisi mielestäsi tarjota muutosta toteuttaessa?	PROJEKTINTOTEUTUS (Maintenance Layer – Paton et al.)
17. Mikä on mielestäsi toiminut tähän asti parhaiten uuden järjestelmän käyttöönotossa?	UUUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO
18. Mikä on ollut mielestäsi suurin haaste tähän asti uuden järjestelmän käyttöönotossa?	UUUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO
19. Asteikolla 1 – 5, millainen on ollut kokemuksesi NGR:stä tähän mennessä?	MUUTOKSEN VASTUSTAMINEN / UUUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO
20. Vapaa palaute, mitä olisi voitu tehdä toisin?	TAANILA (2019)

Kysely lähetettiin yli 800 Gigantin työntekijälle. Vastausprosentti oli ensimmäisessä kyselyssä 10,25 % (82 vastausta), toisessa 5,88 % (47 vastausta) ja kolmannessa 8,38 % (67 vastausta).

4.2 Haastatteluiden tiedonkeruu

Tutkimuksessa toteutettiin haastatteluja kyselyiden jälkeen. Haastattelujen ajankohta oli vähintään kuusi viikkoa käyttöönoton jälkeen (kuva 2). Haastatteluiden

kysymykset sisälsivät 10 kysymystä, yhden vapaapalauteosion ja yhden taustakysymyksen.

Haastatteluiden laadinnassa käytettiin pääosin teoreettista tutkimusta luvun 3.3. mukaisesti, jotta löytyisi konkreettisia vastauksia muutosjohtamisen sekä käyttöönoton onnistumisesta sekä projektiryhmän ajatuksia. Kyselylomakkeen pohjana otettiin huomioon teoreettista tutkimusta kyselyn laadinnasta ottamalla huomioon kuvan 6 mukaiset tärpit ja toteuttamalla kyselyä kuvan 7 mukaisesti. Haastatteluiden kysymykset olivat avoimia, jotta näkemykset olisivat tarpeeksi kattavia sekä lopussa oli vapaapalauteosio, missä saatiin myös muitakin ajatuksia esille. Haastattelun kaikki kysymykset ja tausta löytyvät taulukosta 6. Haastateltavien tavoite määräksi asetettiin kymmenen osastovastaavaa tai osastopäällikköä.

Taulukko 6. Haastattelukysymysten tausta

KYSYMYS	TAUSTA
1. Nimesi ja työtehtäväsi?	TAUSTATIETOA
2. Mitä mieltä olet NGR järjestelmästä?	MUUTOKSEN VASTUSTAMINEN / UUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO
3. Miten järjestelmän käyttöönotto on sujunut sinun mielestäsi?	SITOUTTAMINEN
4. Mitkä asiat ovat toimineet hyvin käyttöönotossa?	SITOUTTAMINEN
5. Mitkä asiat ovat toimineet huonosti käyttöönotossa?	SITOUTTAMINEN
6. Miten mielestäsi viestintä on toiminut?	TAVOITTEET & VIESTINTÄ
7. Onko koulutukset olleet tarpeeksi kattavia, kerro miksi?	MUUTOKSEN VASTUSTAMINEN / UUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO
8. Onko työmäärä lisääntynyt, kerro miksi?	MUUTOKSEN VASTUSTAMINEN / UUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO
9. Mitä myymälässä olisi voitu tehdä enemmän/paremmin, jotta käyttöönotto olisi toteunut paremmin?	Menestyksentekijät (CSF)

10. Mitä yrityksessä olisi voitu tehdä enemmän/paremmin, jotta käyttöönotto olisi toteunut paremmin?	Menestyksentekijät (CSF)
11. Mitä itse olisit voinut tehdä enemmän/paremmin, jotta käyttöönotto olisi toteunut paremmin?	Menestyksentekijät (CSF)
12. Vapaapalautte projektista, mitä tulevaisuudessa voidaan tehdä paremmin?	TAANILA (2019) / PROJEKTINTOTEUTUS (Maintenance Layer – Paton et al.)
13. Haluatko pysyä anonyyminä, haastattelussa?	TAUSTATIETOA

5 Tulokset ja tulosten analyysi

Tässä osiossa esitellään data analyysin pohjalta luotuja johtopäätöksiä sekä tuloksia.

Kolmen kyselyn ja haastattelujen perusteella analysoitiin muutoksentoteutuksen suurimmat haasteet. Tavoitteena oli saada tietoa, miten muissa samankaltaisissa muutoksentoteutuksissa tulisi toimia toisin ja mitä käytäntöjä kannattaa säilyttää.

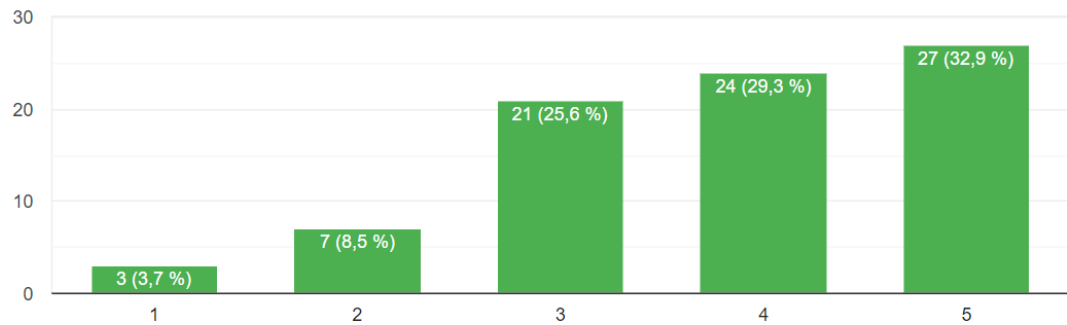
5.1 Ensimmäinen kysely

Ensimmäinen kysely lähetettiin käyttäjille ennen suunniteltua käyttöönottoa (kuva 2) ja päätavoitteena oli saada dataa, että millaisia odotuksia käyttäjillä on uuden järjestelmän suhteen, onko koulutus ollut tarpeeksi hyvä, millainen viestintä on ollut sen suhteen sekä omista ajatuksista ja näkemyksistä. Vastauksia tuli yhteensä 82.

Kysymyksen nro 6 (taulukko 5) perusteella loppukäyttäjillä on selkeästi intoa uuteen järjestelmään. Kuvasta 9 huomaa selkeästi, että hajontaa löytyy 3, 4 ja 5 välillä. Samankaltaista tulosta voidaan havaita myös kysymyksen nro 7 perusteella, että myös odotukset muutoksen vaikutuksista työhön olevan positiivisia, kuten kuvasta 9 näkee. Tämä on hyvä huomioida, kun mietitään, miten sitouttamisessa on onnistuttu muutosjohtamisen näkökulmasta. Kuten Wilcox et al. (2015) ja Hodges (2016) tukevat tätä, pienen kipinän saaminen loppukäyttäjissä ja hyötyjen kuvaaminen vahvistaa tämän. Muutoksenvastustaminen on paljon pienempää ja, loppukäyttäjien oppiminen voi olla nopeampaa, kun uuteen järjestelmään tai muutokseen uskoo.

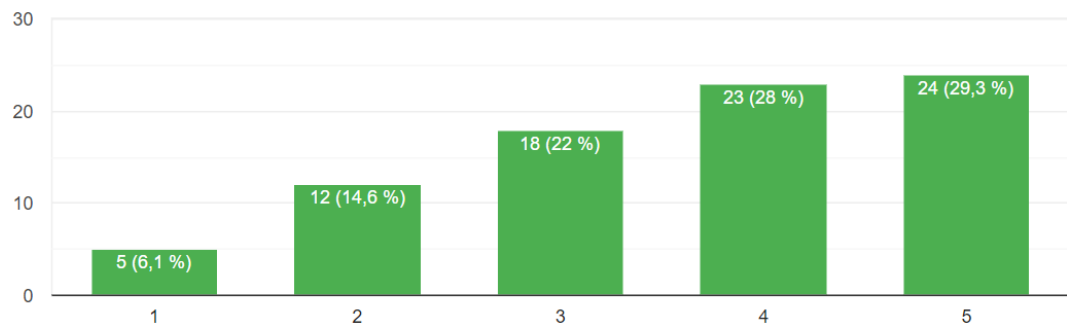
6. Asteikolla 1 - 5, kuinka innolla odotat uutta järjestelmää?

82 vastausta



7. Asteikolla 1 -5, kuinka paljon koet muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti?

82 vastausta

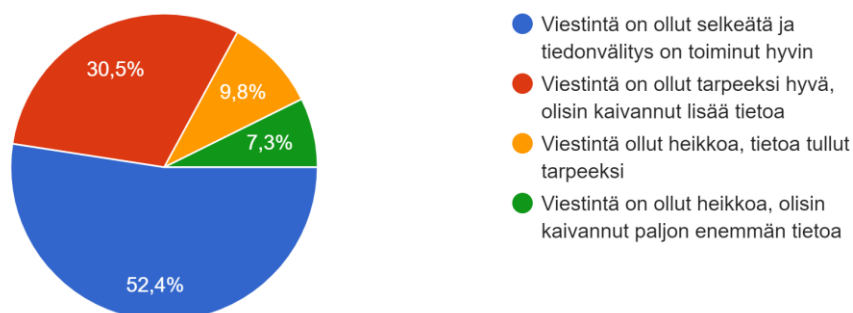


Kuva 9. Ensimmäisen kyselyn tulokset, kysymyksen 6. ja 7.

Ensimmäisen kyselyn vastaajista yli 80 % on kokenut viestintää uudesta järjestelmästä hyvänä. Heidän mielestään viestintä on ollut joko selkeätä tai tarpeeksi hyvää. Nämä tulokset näkyvät kuvasta 10. Viestintä liittyy myös sitouttamiseen ja eri vaiheiden ja tekijöiden huomioiminen vahvistaa niin viestintää ja täten myös sitouttamista. Hodges (2016) tukee viestinnän tärkeyttä muutosjohtamisessa. Oikealla viestinnällä saadaan siis järkevää tarkoitusta varsinkin projektin alussa, tämä ylläpitää jaksamista läpi projektin. Taulukon 4. mukaisesti kaikkien askelten onnistuessa saadaan tällaisia onnistumisia.

9. Oletko saanut tarpeeksi tietoa uudesta järjestelmästä?

82 vastausta



Kuva 10. Ensimmäisen kyselyn tulokset, kysymykseen 9.

Ensimmäisen kyselyn vapaanpalautteen perusteella esiin nousi kolme selkeätä loppukäyttäjää huolestuttavaa tekijää (taulukko 7), jotka ovat koulutuksen ajankohta ja sen pituus, ohjatun koulutuksen tarve esim. myymälässä ja koulutuksen selkeys muun muassa kieliasu ja sujuvuus.

Ensimmäisen kyselyn päähuomiot

Taulukko 7. Päähuomiot, ensimmäisen kyselyn vapaanpalautteesta

Vastauksia yhteensä: 82	
Koulutuksen ajankohta / Jakson pituus	Esiintyy: 5 kertaa
Ohjattua koulutusta myymälässä	Esiintyy: 5 kertaa
Koulutuksen selkeys (kieliasu / sujuvuus)	Esiintyy: 9 kertaa

Koulutuksen ajankohta / jakson pituus

Noin 20 % vapaanpalautteeseen vastaajista koki koulutuksen ajankohdan ja koulutuksen pituuden olevan liian myöhään ja liian lyhyt. Palautteissa muun muassa kerrottiin ajankohdan ja koulutuksien aloitusajasta:

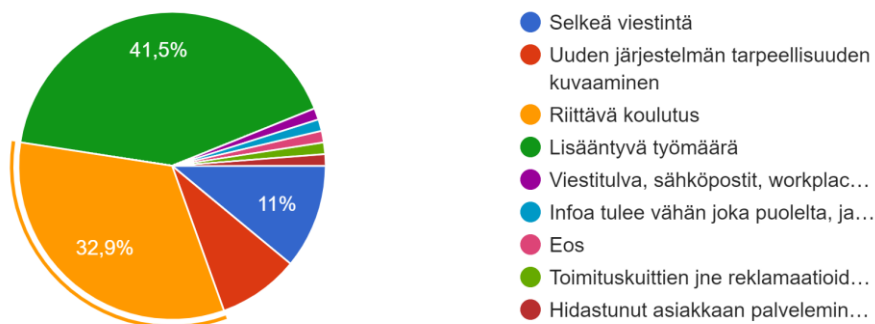
”NGR koulutukset olisi voinut aloittaa huomattavasti aiemmin. Kesälomien yms. johdosta koulutukset jäi viime tinaan.”

”Opiskelulle ei ollut riittävää rauhaa vaan välillä täytyi keskeyttää koulutukset ja siirtää toiselle päivälle, koska muuten osastolla olisi ollut miehistö vajuus.”

”...koulutuksia enemmän kuin 10h.”

Tämän huomaa myös kysymyksen 18 vastauksista (kuva 11), joissa 32,9 % kyselyn vastaajista ei ole kokenut koulutusta riittäväksi.

18. Mikä on ollut mielestäsi suurin haaste tähän asti uuden järjestelmän käyttöönotossa?
82 vastausta



Kuva 11. Ensimmäisen kyselyn tulokset, kysymykseen 18.

Palautteista nousi myös esiin, että muun muassa henkilökunnan vaje on vaikuttanut koulutuksien läpikäymiseen. Syynä voi olla ajankohta, esimerkiksi kesälomat tai sitten työntekijöiden puute yleensäkin.

Ohjattua koulutusta myymälässä

Esiin nousi selkeästi toive tehdä koulutuksia ohjaajan kanssa työpaikassa. Vapaista palautteista esiin tuli noin 20 % - ja kyselystä peräti 78 % vastaajista

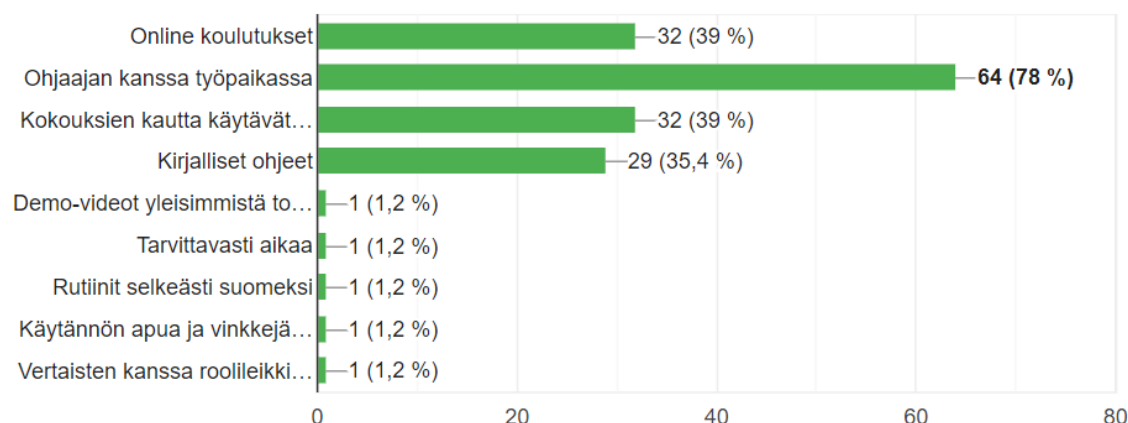
(kuva 12.) koki koulutuksien tarpeellisuutta ”fyysisesti” käytävillä koulutuksilla, jossa pääsisi tekemään asioita oikeissa tilanteissa:

”...ohjattua opiskelua esim. alkuun pienryhmissä, joku opastaa miten koulutuksia aletaan tekemään, nyt se oli lähinnä sähköinen epäselvä ohje.”

”...kaipaisin vaan aikaa käydä eri skenaarioita läpi myymälässä kuittien kanssa.”

16. Minkälaisia koulutuksia tulisi mielestäsi tarjota muutosta toteutettaessa?

82 vastausta



Kuva 12. Ensimmäisen kyselyn tulokset, kysymykseen 16.

Koulutuksen selkeys (kieliasu / sujuvuus)

Suurin osa vapaista palautteista koostui koulutuksien epäselkeyteen. Kieliasu oli epäselkeä, mikä sai käyttäjiä käyttämään ylimääräistä aikaa tehtävänannon ymmärtämiseen, suurin osa myös ammattisanastoista ja lyhenteistä jäi ymmärtämättä, sekä koulutuksen ulkoasu oli epäkonkreettinen, mikä hankaluutta sujuvaa tekemistä:

”Harjoitustehtävä oli monien mielestä ns. huono Suomen kieltä...tehtävien ymmärtämiseen meni enempi aika kuin

itse tehtävien tekemiseen. Tehtävien annossa oli monien mielestä myös aivan liikaa linkkejä, minne mennä.”

”Koulutukset myös suomeksi, selitykset käytettäville lyhenteille, rutiineissa tyhjentävät opastukset.”

”Tehtävälista turhan tyyllitelty...näytöllä oli erittäin paljon tilaa.”

5.2 Toinen kysely

Toinen kysely lähetettiin käyttäjille kaksi viikkoa käyttöönoton jälkeen (kuva 2) ja päätavoitteena oli saada dataa siitä, että miten käyttäjien odotukset ovat vastanneet todellisuutta yli kahden viikon käytön jälkeen, onko koulutus ollut tarpeeksi kattava, miten viestintä on vastannut todellisuutta, mitä järjestelmästä on annettu odottaa. Vastauksia tuli yhteensä 47.

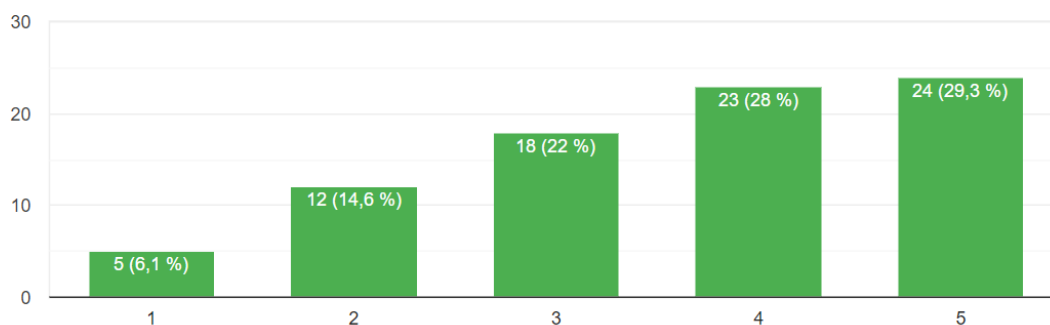
Ensimmäisen ja toisen kyselyn vastausmäärässä oli selkeästi eroa. Vastauksia ensimmäisessä kyselyssä oli 82 ja toisessa 47, mikä voi hankaloittaa osittain yhteneväisyyksien vertaamista.

Ensimmäisen kyselyn pohjalta saatujen vastausten perustella esiin nousi selkeästi koulutusmäärän alhaisuus ja laatu. Tästä johtuen voidaan huomata selkeästi laskua (kuva 13) muutoksen vaikutuksen positiivisuudesta työntekoon.

7. Asteikolla 1 -5, kuinka paljon koet muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti?

82 vastausta

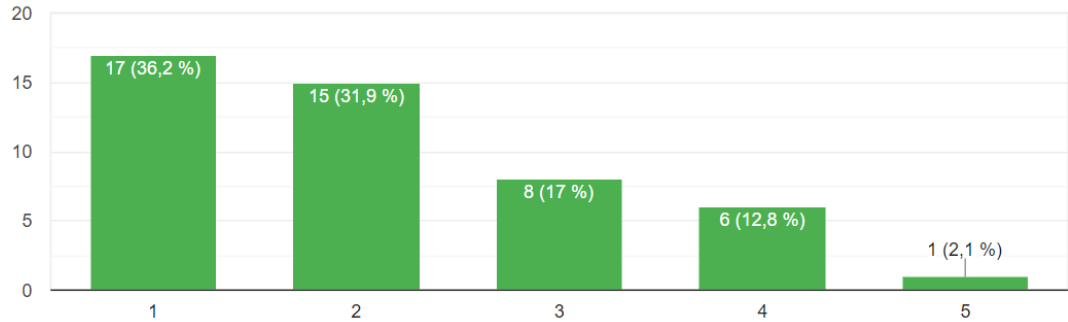
1. kysely



7. Asteikolla 1-5, kuinka paljon olet kokenut muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti?

47 vastausta

2. kysely

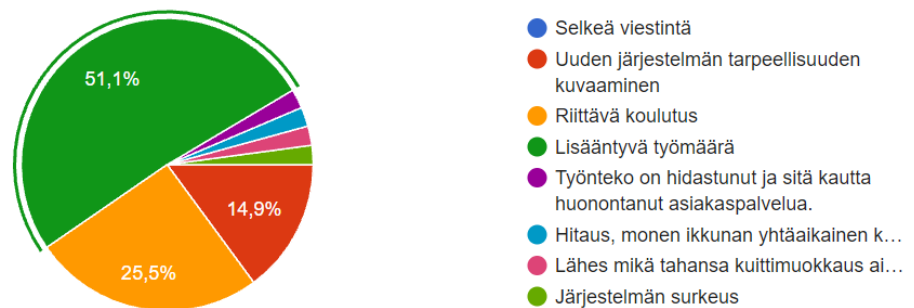


Kuva 13. 1. ja 2. kyselyn eroavaisuus kysymykseen 7.

Vastaajista yli 50 % (kuva 14) oli sitä mieltä, että suurin haaste on ollut lisääntyvä työmäärä ja 25,5 % oli sitä mieltä, että koulutusta ei ole ollut riittävästi, mikä voidaan yhdistää myös siihen, miksi suurin osa käyttäjistä ei ole kokenut muutoksen vaikuttavan työhön positiivisesti.

18. Mikä on ollut mielestäsi suurin haaste tähän asti uuden järjestelmän käyttöönotossa?

47 vastausta



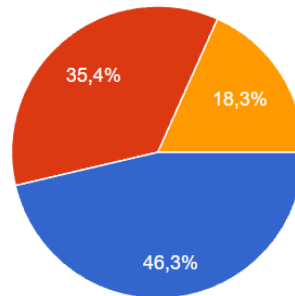
Kuva 14. Toisen kyselyn vastaus kysymykseen 18.

Toinen selkeistä eroavuuksista on lisääntyvän työmäärän ja heikon koulutuksen kautta esiin tullut asiakkaiden palvelemisen heikentyminen. Ensimmäisessä kyselyssä yli 80 % uskoi pystyvänsä palvelemaan asiakkaita paremmin tai hiukan paremmin, kun taas toisen kyselyn vastaajista 76 % ei ole kokenut palvelevansa asiakkaita paremmin. Tämä eroavaisuus voidaan nähdä kuvasta 15.

12. Uskotko, että uudella järjestelmällä pystyt palvelemaan asiakkaita paremmin?

82 vastausta

1. kysely

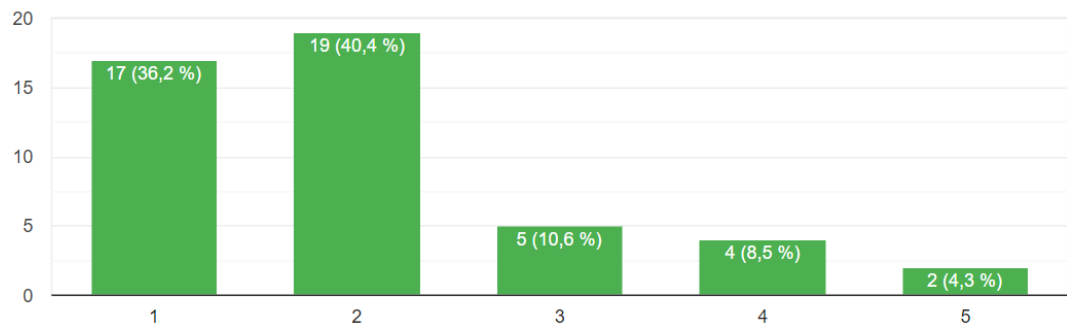


- Uskon, että uudella järjestelmällä pystyn palvelemaan asiakkaita paremmin
- Uskon, että uusi järjestelmä tulee auttamaan palvelemisessä hiukan paremmin
- En usko, että uusi järjestelmä tulee olemaan parempi kuin vanha järjestelmä

12. Oletko pystynyt palvelemaan uudella järjestelmällä asiakkaita paremmin?

47 vastausta

2. kysely



Kuva 15. 1. ja 2. kyselyn eroavaisuus, kun kysyttiin palvelun parantumisesta.

Toisen kyselyn vapaapalautteen perusteella esiin nousi kaksi selkeätä loppukäyttäjää huolestuttavaa tekijää (taulukko 8), jotka olivat esillä myös ensimmäisen kyselyn vapaapalautteissa. Tekijöitä olivat koulutuksen lyhyys ja ohjatun koulutuksen tarve myymälässä.

Toisen kyselyn päähuomiot

Taulukko 8. Päähuomiot, toisen kyselyn vapaapalautteesta

Vastauksia yhteensä: 47	
Koulutuksen pituus	Esiintyy: 7 kertaa
Ohjattua koulutusta myymälässä	Esiintyy: 4 kertaa

Koulutuksen pituus

28 % vapaapalautteeseen vastanneista koki koulutuksen pituuden olleen liian lyhyt, ja täten se ei ollut tarpeeksi kattava. Vastaukset olivat seuraavanlaisia:

”...yksi koulutuspäivä neukkarissa ei riittänyt avaamaan kunnolla järjestelmää kaikille.”

”Oman myymälän puolella, koulutukset olivat liian suppeat ja työvuorot oli suunniteltu huonosti, jolloin ei jäänyt aikaa perehtyä järjestelmään kunnolla.”

Koulutusjakson lyhyys on ollut myös suurin tekijä, miksi juuri kuvassa 14 vastaajat ovat pitäneet lisääntyvän työmäärän suurimpana haasteena, kun järjestelmää ei osata käyttää hyvin ja sujuvasti.

Ohjattua koulutusta myymälässä

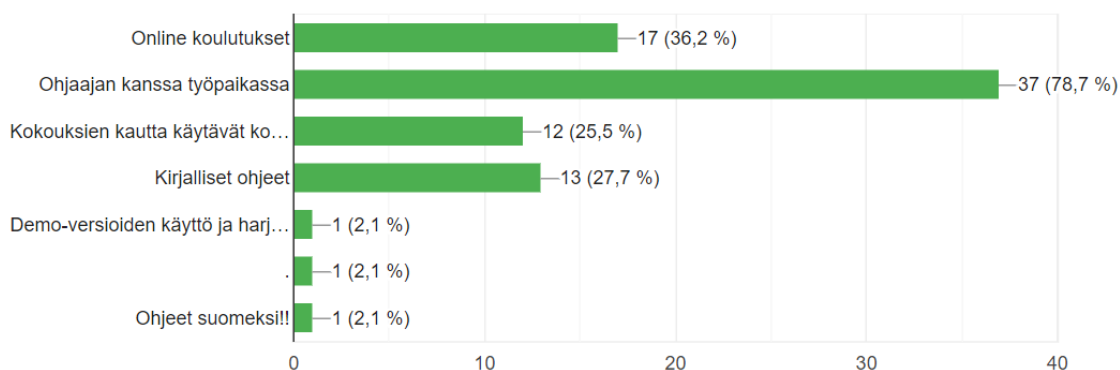
Kuten ensimmäisessäkin kyselyssä ohjattua koulutusta pyydettiin selkeästi. Vapaapalautteen vastaajista jopa 16 % ilmoitti kokevansa ohjatun koulutuksen olevan paras vaihtoehto tällaisissa käyttöönotoissa. Tämän voi huomata myös kuvasta 12 ja 16. Vapaapalautteissa kuvattiin asiaa muun muassa näin:

”Koulutus olisi pitänyt olla huomattavasti kattavampi. Esimerkiksi toisessa myymälässä 1 päivän ajan myynti uudella järjestelmällä.”

”Koulutusta olisi pitänyt saada paljon enemmän ja ei vain pelkästään nettikurssien kautta, vaan henkilöiden kanssa, joilta olisi voinut kysyä tarkentavia käytännön työhön liittyviä kysymyksiä...”

16. Minkälaisia koulutuksia tulisi mielestäsi tarjota muutosta toteutettaessa?

47 vastausta



Kuva 16. Toisen kyselyn tulokset kysymykseen 16.

Palautteista myös nousi pariin otteeseen myös henkilöstön aliresursoinnista ja tukihenkilöiden eli järjestelmän tukihenkilöiden vähäisyydestä.

5.3 Kolmas kysely

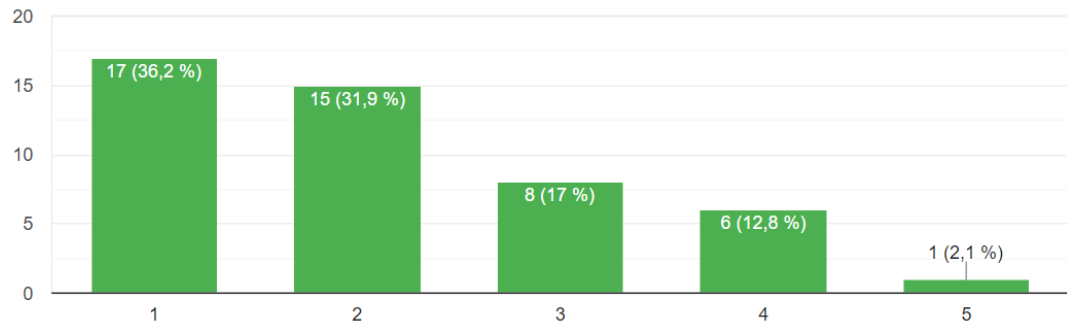
Kolmas kysely lähetettiin käyttäjille kuusi viikkoa käyttöönoton jälkeen (kuva 2) ja päätavoitteena oli saada dataa, miten käyttäjien odotukset on vastannut todellisuutta yli kuuden viikon käytön jälkeen, onko koulutus ollut tarpeeksi kattava, miten viestintä on vastannut todellisuutta, mitä järjestelmästä on annettu odottaa. Vastauksia tuli yhteensä 67.

Ensimmäisen kyselyn pohjalta saatujen vastausten perustella, esiin nousi selkeästi koulutusmäärän alhaisuus ja laatu. Kuvassa 13 huomattiin selkeätä eroa ensimmäisen ja toisen kyselyn välissä, jossa loppukäyttäjät olivat kokeneet muutoksen vaikuttava työhön huonosti. Kolmannessa kyselyssä on kuitenkin huomattavissa kasvua positiiviseen suuntaan, kuten kuvasta 17 voi nähdä.

7. Asteikolla 1 -5, kuinka paljon olet kokenut muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti?

47 vastausta

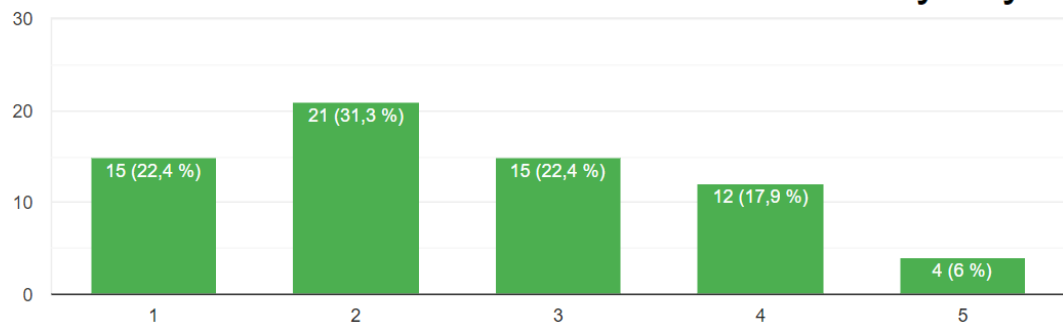
2. kysely



7. Asteikolla 1 -5, kuinka paljon olet kokenut muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti?

67 vastausta

3. kysely



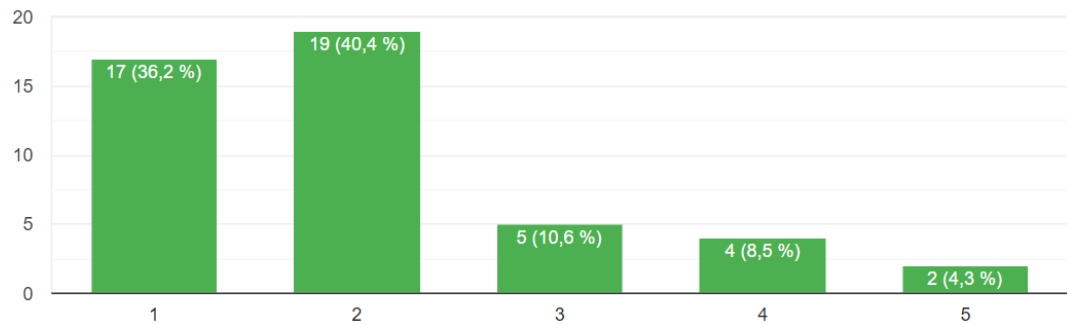
Kuva 17. 2. ja 3. kyselyn eroavaisuus kysymykseen 7.

Järjestelmän käyttötuntien lisääntyessä on myös huomattavissa pientä kasvua positiiviseen suuntaan siihen, miten loppukäyttäjät ovat pystyneet palvelemaan asiakkaita paremmin. Tämän voi nähdä kuvasta 18.

12. Oletko pystynyt palvelemaan uudella järjestelmällä asiakkaita paremmin?

47 vastausta

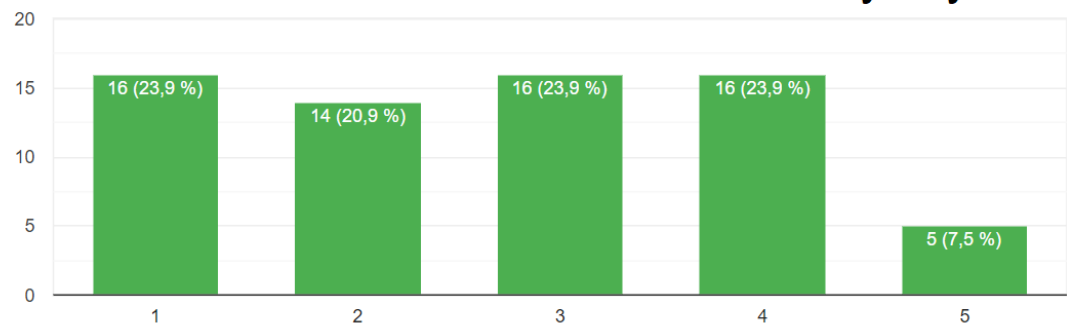
2. kysely



12. Oletko pystynyt palvelemaan uudella järjestelmällä asiakkaita paremmin?

67 vastausta

3. kysely



Kuva 18. 2. ja 3. kyselyn eroavaisuus kysymykseen 12.

Kolmannen kyselyn vapaanpalautteen perusteella esiin nousi kolme selkeätä loppukäyttäjää huolestuttavaa tekijää (taulukko 9). Tekijöitä olivat koulutuksen lyhyys, ohjatun koulutuksen tarve myymälässä ja tukihenkilöiden tarve.

Kolmannen kyselyn päähuomiot

Taulukko 9. Päähuomiot, kolmannen kyselyn vapaapalautteesta

Vastauksia yhteensä: 67	
Koulutuksen ajankohta / Jakson pituus	Esiintyy: 5 kertaa
Ohjattua koulutusta myymälässä	Esiintyy: 6 kertaa
Enemmän tukihenkilöitä	Esiintyy: 2 kertaa

Koulutuksen pituus

Viimeisen kyselyn vapaapalautteeseen vastanneista 24 % koki, että koulutuksen pituus on ollut liian lyhyt. Toiveena oli selkeästi, että koulutusta olisi ollut enemmän. Kommentteja olivat muun muassa:

”Lyhyet koulutukset, jotka olivat jokaisen omalla vastuulla.”

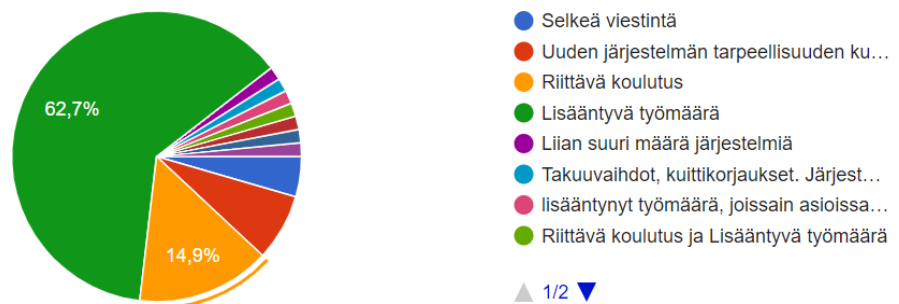
”Olisi pitänyt olla enemmän aikaa harjoittelulle...”

”Koulutukset olisi tullut aloittaa paljon aikaisemmin.”

Samaa voi huomata myös kyselyn vastauksista (kuva 19), jossa 15 % vastaajista oli kokenut riittävät koulutuksen olleen heikkous käyttöönotossa, toiseksi suurin lisääntyvän työmäärän jälkeen.

18. Mikä on ollut mielestäsi suurin haaste tähän asti uuden järjestelmän käyttöönotossa?

67 vastausta



Kuva 19. Kolmannen kyselyn tulokset kysymykseen 18.

Ohjattua koulutusta myymälässä

Viimeisen kyselyn vapaapalautteeseen vastanneista 29 % koki, että ohjattua koulutusta olisi pitänyt tarjota, kun NGR-järjestelmää otettiin käyttöön. Nettipohjainen koulutus on ollut tiettyjen vastaajien mielestä epäkäytännöllinen ja käytännön ohjattu koulutus, jossa tilanteita olisi käyty paikan päällä, olisi ollut käytännöllisempi. Kommentteja olivat muun muassa:

”Olisi pitänyt käydä katsomassa ihmisten kanssa, jotka tekevät kyseistä työtä, miten järjestelmä oikeasti toimii...”

”...tutustumassa siihen ihan käytännössä ja opiskelemassa sen käyttöä livenä.”

Tukihenkilöiden tarve

NGR-tukihenkilöiden tarve on ollut selkeästi aiheellinen. Kaikkien kolmen kyselyn aikana tukihenkilöiden määrästä on jonkin verran moitittu ja toiveena on ollut, että heitä olisi enemmän. Palautteiden määrä ei ole ollut suuri mutta silti huomioon otettava. Kommentteja kolmannen kyselyn aikana tukihenkilöiden tarpeesta on ollut muun muassa seuraavanlaisia:

”Championit (tukihenkilöt) olisi tullut valita jokaiselle osa-alueelle yksi.”

”Koulutuksen ja championien (tukihenkilöiden) määrä olisi mielestäni pitänyt lisätä.”

5.4 Haastattelut

Haastatteluiden tavoitteena oli löytää yli 10 haastateltavaa ja löytää eri osastojen näkemyksiä vastaavien ja päälliköiden kautta. Tavoitteeseen ei päästy, mutta haastateltavia tuli yhteensä 6. Haastattelut toteutettiin kasvotusten, Teamsin tai valinnaisesti myös sähköpostitse. Kaikki vastaajista olivat Etelä-Suomen myymälöissä työskenteleviä osastovastaavia tai osastopäälliköitä. Suurin osa vastaajista oli osastovastaavia.

Osastopäälliköiden ja osastovastaavien haastattelemisella tavoitettiin saamaan laajempi tieto, miten muutosjohtaminen on toteutunut myymälässä. Esihenkilöasemissa olevien henkilöiden näkemys on paljon laajempi, kun he saavat tietää myös työntekijöiden näkemyksiä asiasta sekä kyseiset henkilöt ovat täyspäiväisesti töissä ja ovat kokeneet muutosta eniten.

Taulukko 10. Lista haastatteluista

HENKIÖ	ALUE	OSASTO	PÄIVÄ	TYyli	KESTO	DOKUMENTAATIO
A	ETELÄ-SUOMI	PÄÄLLIKKÖ - HOME	8.11.2021	Kasvotusten	25 minuuttia	Muistiinpanot
B	ETELÄ-SUOMI	VASTAAVA - HOME	9.11.2021	Teams	20 minuuttia	Muistiinpanot
C	ETELÄ-SUOMI	VASTAAVA - CONSUMER ELECTRONICS	9.11.2021	Sähköposti	-	Sähköposti
D	ETELÄ-SUOMI	VASTAAVA - AFTERSALES	15.11.2021	Sähköposti	-	Sähköposti
E	ETELÄ-SUOMI	VASTAAVA - CONSUMER ELECTRONICS	15.11.2021	Sähköposti	-	Sähköposti
F	Espoo, Lommila	VASTAAVA - KASSA	21.11.2021	Sähköposti	-	Sähköposti

Haastatteluja toteutettiin taulukon 10 mukaan ja suurimmaksi osaksi etänä sähköpostitse, koska vastaajilla ei ollut aikaa osallistua kasvotusten tai Teams-palaveriin. Haastatteluista neljä toteutettiin sähköpostitse, yksi Teamsin välityksellä ja yksi haastattelulla kasvotusten. Kasvotusten ja Teamsin kautta toteutettujen haastatteluiden vastaukset käytiin läpi vielä vastaajien kanssa.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että järjestelmää pidetään nykyaikaisena, selkeänä ja hyvänä uudistuksena vanhan järjestelmän tilalle. Etelä-Suomessa työskentelevä kassavastaava F kuvailee järjestelmää näin:

”Uusi järjestelmä kuitenkin tänä päivänä vaikuttaa omasta mielestäni erityisesti enemmän asiakasystävällisemmältä ja

kommunikointia on tehty selkeämmäksi sekä helpommaksi kaikkien osapuolien välillä”

Käyttöönotto on monen mielestä sujunut jouhevasti ja hyvin. Henkilöt A ja C piti kuitenkin pienenä poikkeuksena sen, että ongelmatilanteita tuli ennalta arvaamattomista tilanteista ja tähän olisi auttanut tiedon saanti ennen toteutusta ja toisena huomiona oli se, että harjoitustehtävät ovat olleet jossain määrin kaukana todellisuudesta:

”...mutta ongelmatilanteita tuli silti. Pääosin ennalta arvaamattomista tilanteista”

” Kahden viikon koulutusjakso on ollut avain siihen, että järjestelmää päästään kokeilemaan ns. demo tilassa riskittävästi. Tämä on ollut edellytys sille, että järjestelmä opitaan käyttämään silloin kun integraatio tapahtuu. Harjoitustehtävät voivat olla jossain määrin kuitenkin kaukana todellisuudesta.”

Onnistuneena asiana kuitenkin pidettiin järjestelmän käyttöönottoa, sillä monen mielestä, kuten aikaisemminkin mainittiin, järjestelmän peruskäyttö on todella sujuva ja NGR tukihenkilöiden apu on ollut tarpeen. Viestintä muutoksenkuvauksesta sekä varsinkin Gigantin intranetissä eli Workplacessa käytössä ollut NGR Rollout -ryhmä on ollut suurimmaksi osaksi vastaajien mielestä tarpeen ja apua on saatu aina, kun on ollut tarvetta sitä kautta. Henkilö A kuvaa viestinnän tasoa näin:

”Mielestäni ketjun viestintä asiaan liittyen oli hyvällä tasolla. Järjestelmän lanseerausvaiheessa siitä puhuttiin varsin hyvään sävyyn. NGR - rollout - ryhmä on ollut erityisen hyödyllinen ja todella tarpeellinen.”

Huonoina puolina ilmoitettiin muun muassa koulutuksien toteutuksesta. Kuten kyselyistä tulikin esiin, tosi moni haastatteluiden vastaajistakin ei pitänyt päätte-
laite koulutustyylistä vaan olisi halunnut enemmän juuri ihmisen pitämiä

käytännön koulutuksia. Henkilöt B, D ja E olisi halunnut koulutuksia enemmän käytännön tasolla. Henkilö B kuvailee koulutuksien toteuttamistyyliä näin:

”Koulutuksia on ollut, mutta niitä olisi pitänyt olla enemmän, ja toteuttaa mielestäni enemmän käytännönläheisesti. Koulutus pohjautui suurimmalta osalta itseopiskeluun ja harjoitustehtävien tekemiseen. Koulutuksessa olisi voitu puurtua enemmän käytännönläheisempiin ongelmiin, mitä asiakaspalvelutyössä tulee jatkuvasti vastaan. Tähän kuuluu esimerkiksi tuotevaihdot, hyvitykset sekä muut reklamaatiot.”

Vastausten perusteella koulutusta pidettiin suurimmaksi osaksi itseopiskeluna ja harjoitustehtävien tekemisenä. Henkilö C olisi halunnut, että tukihenkilöitä olisi ollut enemmän, kun hänen mielestään heidän vähäisyytensä saattoi ylikuormittaa heitä. Ajankohdasta tuli myös moitittavaa, että järjestelmän oppimiseen oli varattu todella lyhyt aika, kassavastaava F kuvailee sitä muun muassa näin:

”Käyttöön otossa kompastuskiveksi muodostui koulutusten järjestelyt ja hyvin tiukka aikataulu. Nyt näin jälkikäteen ajateltuna olisi järjestelmien harjoittelu pitänyt aloittaa jo keväällä, koska vaikka myymälämme aloitti koulutukset noin kolme viikkoa ennen pääkonttorimme laatimaa aikataulua, ei tuo varattu aika riittänyt tarpeeksi kattavaan ja monipuoliseen koulutukseen.”ss

Kyselyissäkin esiintynyt ongelma eli työmäärän lisääntyminen (kuva 11 ja 14) tuli selkeästi esille myös haastatteluiden aikana. Suurimmaksi syyksi pidettiin juuri ongelmratkaisujen lisääntyminen, ja varsinkin kodinelektroniikkaliikkeiden sesonkiajan lähestyessä kiireet ovat pahentaneet nämäkin tilanteet. Henkilöt C ja F kuitenkin huomauttaa, että järjestelmää oppiessa eli käyttötuntien

lisääntyessä työmäärä on jopa hänen mielestään vähentynyt. Tämä tuli ilmi myös kyselyssä numero 3 (tarkempaa tietoa kuvassa 19.):

”Alussa kyllä, mutta se kuuluu asiaan, kun opetellaan jotain uutta. Nyt kun uusi järjestelmä on hallussa, niin työmäärä on jopa vähentynyt.”

”Ensimmäisen kahden kuukauden jälkeen voin vihdoinkin sanoa, että olemme myymälänä voiton puolella...myymälänä olemme ylittäneet jo suurimmat esteet ja uskonkin tästä olevan suunta vain ylöspäin, kun tietotaitoa alkaa löytymään jo suurimmalta osalta.”

Vastaajille esitettiin viimeisimpinä kysymyksinä, että mitä myymälän ja yrityksen puolelta olisi voitu tehdä paremmin tai enemmän, jotta käyttöönotto olisi toteutunut paremmin sekä miten itse olisi voinut vaikuttaa käyttöönottoon. Myymälän puolesta esitettiin pariin otteeseen tukihenkilöiden määrästä sekä siitä, että heitä olisi jaettu työvuorojen aikaan järkevämmiin aamu- ja iltavuoroihin. Yrityksen puolesta toiveena oli, että käyttöönotto olisi toteutunut rauhallisempaan aikaan sekä kertoa ongelmatilanteista tarkemmin, joita oli odotettavissa järjestelmän alkuvaiheissa. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että olisi itse voinut ryhtyä tukihenkilöksi sekä opiskella enemmän omatoimisesti, jotta omalta osuudelta käyttöönotto olisi sujuvampi.

5.5 Kyselyiden ja haastattelujen yhteenveto

Pääasiassa kyselyn ja haastatteluiden kautta ilmenneet ongelmat ja haasteet olisi korjattavissa paremmalla loppukäyttäjien koulutuksella. Tosi moneen otteeseen koulutuksen aloitusta pidettiin myöhäisenä ja kodinelektroniikkaliikkeiden kiireaikana sekä ennen käyttöönottoa toteutetun koulutuksen ulkoasu ja kieli oli ollut epäkäytännöllinen. Toiveena tuli esiin monta kertaa myös enemmän käytännön ja ohjatun koulutuksen tarve. Vastaajien mielestä työmäärään lisääntyminen oli myös yksi käyttöönoton suurimpia haasteita. Työmäärän lisääntymistä

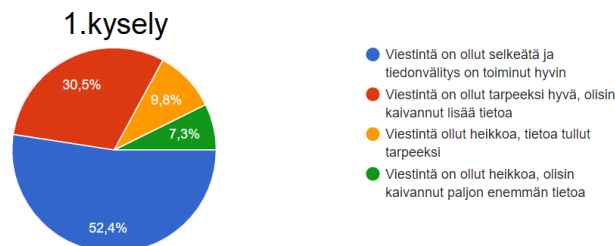
yhdistettiin todella paljon järjestelmään liittyviin ongelmatilanteiden ja ennalta- arvaamattomien tilanteiden esiintymiseen. Tämäkin olisi voitu todennäköisesti korjata loppukäyttäjille sopivammalla koulutuksella ja kuten kyselyiden sekä haastatteluiden aikana ilmenikin, kouluttamalla tukihenkilöitä enemmän myymälöihin.

Vastauksien saaminen on ollut myös kyselyitä ja haastatteluja toteuttaessa yksi heikkouksista ja vaikuttanut myös datan luotettavuuteen. Vastauksien saamiseen on todennäköisesti vaikuttanut uuden järjestelmän tuoma kiire sekä sesonkiajan lähestyessä tuleva kiire.

Ensimmäisen kyselyn vastauksista ilmeni selvästi, että moni vastaajista odotti uutta järjestelmää innolla sekä uskoi muutoksen vaikuttavan työhön positiivisesti (kuva 9). Toisessa kyselyssä kuitenkin ilmeni selkeä lasku negatiiviseen suuntaan, mutta kolmannessa taas oli huomattavissa pieni kasvu positiiviseen suuntaan. Järjestelmän käyttötuntien lisääntyessä sekä käyttäjien oppiessa järjestelmää paremmin on hyödyt huomattavissa. Tähän on myös auttanut selkeä viestintä, jossa muutoksen kuvauksesta on selkeästi viestitty sekä käytössä ollut roll-out-ryhmä on ollut tukena Gigantin intranetissä. Tämä tulee selkeästi esiin kuvassa 20. Hodges (2016) tukeekin viestinnän tärkeyttä muutoksen toteutuksessa sekä loppukäyttäjien sitouttamisessa muutokseen (taulukko 4).

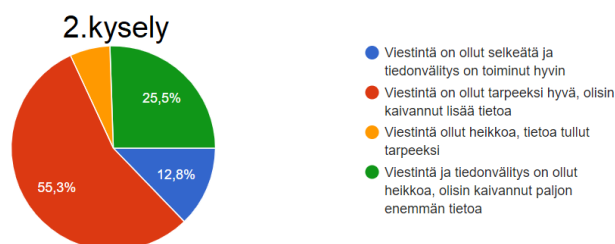
9. Oletko saanut tarpeeksi tietoa uudesta järjestelmästä?

82 vastausta

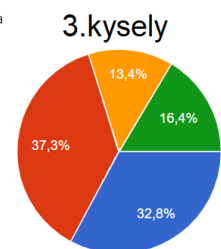


9. Onko saamasi tieto ollut tarpeellinen uudesta järjestelmästä?

47 vastausta



67 vastausta



Kuva 20. Viestinnän onnistumisen tulokset kolmesta kyselystä

Visualista yhteenvetoa voidaan nähdä kuvasta 21. Oranssinpunaisella taustalla olevat ovat kyselyiden ja haastatteluiden kautta ilmenneet kehityksenkohteet ja vihreällä taustalla olevat on taas käytäntöjä, joita kannattaa pitää myös tulevaisuuden muutoksetoteutuksissa sekä asioita, joita loppukäyttäjät ovat kokeneet hyvinä menetelminä.



Kuva 21. Kyselyiden ja haastattelujen yhteenveto

6 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Yksittäisten haastattelujen ja kyselytulosten perusteella analysoitiin muutoksen toteutusprosessin suurimmat haasteet. Analyysin tavoitteena oli saada opinnäytetyön kysymyksiin kehitysehdotuksia, jotka näkyvät luvussa 1.3.

Pääasiassa kyselyn ja haastatteluiden kautta ilmenneet ongelmat ja haasteet olisi korjattavissa paremmalla loppukäyttäjien koulutuksella. Loppukäyttäjät pitivät suurimpana haasteena läpi projektin koulutuksien toteutustapaa ja aloitusajankohtaa. Koulutuksien ulkoasusta ja kielestäkin tuli moitittavaa. Tarpeena oli selvästi enemmän ohjattua ja käytännön koulutusta. Koska koulutukset eivät vastanneet ja kattaneet tarpeeksi loppukäyttäjien tarvetta, lisääntyvä työmäärä oli myös yksi, joka sai loppukäyttäjissä huolia. Toki asiaan vaikutti myös uusi tuntematon järjestelmä ja ennalta arvaamattomat ongelmatilanteet!

Tämän käyttöönotto toteutettiin kesälomien aikana sekä kodinelektroniikkaliikkeiden sesonkiajan läheystyessä, jolloin loppukäyttäjistä suurin osa on lomalla tai myymälässä on ruuhkaa. Rauhallisempaan ja lomakauden ulkopuolella tältä ongelmalta olisi voitu päästä eroon, jolloin myös myymälähenkilökuntaa olisi ollut enemmän paikalla sekä järjestelmän oppimiseen enemmän rauhaa.

Kuten Wilcox et al. (2015) totesikin, moni muutos projekteista epäonnistuu, kun ei tuoteta mitään aineellista näyttöä onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Hodges (2016) tukee myös tätä, sillä aineellisen tiedon avulla yritys saa tietoa ja ideoita, miten jatkossa voitaisiin toimia toisin ja mitä käytäntöjä taas voidaan säilyttää. Yksi projektin haasteista on ollut saada dataa myymälöistä käyttöönoton onnistumisesta/epäonnistumisesta. Tämä tuli selkeästi esiin toisen kyselyn aikana, kun vastauksia tuli vain 47, kun taas ensimmäisessä kyselyssä niitä oli 87 ja kolmannessa 67. Toisen kyselyn vastauksien saamiseen vaikutti myös se, että järjestelmä oli juuri otettu käyttöön ja myymälöissä henkilökunnalla meni aikaa järjestelmän oppimiseen. Myymälöitä yritettiin muistutella vastaamaan kyselyihin projektiryhmän sekä toimeksiannon tekijän viesteillä.

Viestintä on ollut selkeästi käyttöönotossa vahvuutena, kuten kuvasta 20 voidaan nähdä. Monien kyselyyn ja haastatteluihin vastaajien mielestä muutosta on kuvattu hyvin tai tarpeeksi hyvin ja tukena ollut roll-out-ryhmä on ollut avuksi, kun on ollut tarvetta.

Selvä ja läpinäkyvä viestintä on tullut hyvin esiin projektin toteutuksessa. Varsinkin suuremmissa projekteissa tämä korostuu todella paljon, sillä muutos vaikuttaa isosti koko yrityksen toimintaan. Viestinnässä on kerrottu hyvin, mitä vikaa vanhassa toimintatavassa on ollut, mikä kyseinen muutos on, miksi sille on ollut tarvetta, ja kerrottu selkeästi, milloin tällainen muutos tullaan toteuttamaan. Hodgesin (2016) viestinnän tärkeyden viisi pääpointista (taulukko 4) kolmessa pointissa on selkeästi onnistuttu. Viestintä on ollut selkeätä ja säännöllistä, työntekijöitä on motivoitu kertomalla uuden järjestelmän hyödyistä ja väärinkäsityksiä on yritetty rajoittaa ja auttaa intranetissä olleella roll-out-ryhmällä.

Wilcoxin et al. (2015) Loupinilta ja Kollerilta (2005) lainaamaa käytäntöä (kuva 3.) on päästy toteuttamaan tässä projektissa, jossa on saatu loppukäyttäjää ymmärtämään ja uskomaan projektiin sekä roll-out ryhmän toiminnalla saatu toimintaan apua.

Jatkotoimenpiteet

Analyysiin perusteella opinnäytetyöstä nousi selvästi kolme pääongelmaa esiin. Ongelmat olivat koulutuksen toteutus, koulutuksesta ja järjestelmästä johtuva lisääntyvä työmäärä sekä vastauksien saaminen. Toisiaan onnistumisiakin tuli. Vahvuuksina on ollut selkeästi viestintä ja sen kautta oikea muutosjohtaminen sekä tuen antaminen.

Tulevaisuuden käyttöönottoja varten käyttöönottoja tulisi toteuttaa hiljaisempina aikoina, jolloin loppukäyttäjillä olisi enemmän aikaa tottua ja käyttää järjestelmää niin, että asiakkaat ”eivät hengitä niskaan” sekä henkilökuntaa ei ole lomalla. Kodinelektronikkaliikkeissä hyvä ajankohta voisi olla tammikuu – kesäkuu. Myymälähenkilökuntaakin on enemmän, jolloin koulutuksien porrastaminen

onnistuu. Työmäärän lisääntymiseen on vaikuttanut uuden järjestelmän lisäksi heikko koulutus sekä henkilöstövaje. Tämä auttaa myös työmäärän lisääntymisen estämiseen, kun myymälähenkilökuntaa on enemmän paikalla ja loppukäyttäjillä on aikaa käyttää järjestelmää sekä käydä koulutuksia. Työmäärän lisääntymisen estämiseksi tulevaisuudessa voidaan ajatella myös tukihenkilöiden määrän lisäämistä. Tämän avulla ongelmatilanteita saadaan ratkaistua nopeammin eikä siihen kulu ylimääräistä aikaa. Aloitusajankohdan ollessa hiljaisempina aikana ongelmatilanteitakin on helpompaa ja nopeampaa selvittää, kun tukihenkilöillä on mahdollisuutta ja aikaa auttaa. Kuten luvussa 5.5 tulikin esiin, käyttötuntien lisääntyessä loppukäyttäjien keskuudessa on huomattavissa tyytyväisyyden nousua positiiviseen suuntaan. Hiljaisempina aikoina loppukäyttäjillä on enemmän aikaa takertua ja itseopiskella järjestelmän eri käytäntöjä, jolloin myös käyttötuntien tuoma etu tulee nopeammin esille, kun käytetty aika on tehokkaampaa ja laadukkaampaa.

Koulutuksien ulkoasu ja kieli on myös hyvä selkeyttää. Moitittavaa varsinkin tuli siitä, että koulutusten kieli oli tosi epäselvää niin kuin se olisi tehty Google-kääntäjällä, jolloin käyttäjillä meni aikaa enemmän koulutuksien ymmärtämiseen kuin tekemiseen. Koulutuksissa kannattaakin käyttää aikaa ja vaivaa, jotta kieliasu olisi selkeä ja käännökset oikeita, mikäli niitä otetaan toisten maiden koulutuksista varsinkin, jos kyseessä on online-koulutus, missä ei välttämättä saa apua luetun ymmärtämiseen. Tämä auttaa vähentämään työmäärän lisääntymistä, kun loppukäyttäjillä on enemmän tietoa ja taitoa järjestelmän käyttämiseen. Kuten Ojala (2008) totesikin luvussa 3.4 aikuisen oppiminen perustuu valikointiin, ja tämän takia motivaation lisääminen koulutuksiin auttaa oppimista. On siis tärkeää luoda selkeitä koulutusta, jotta oppimisen prosessi olisi helpompaa.

Ulkoasussa voidaan hyödyntää visuaalista koulutusta kuten videoiden käyttämistä. Videoissa voitaisiin kuvata rutiineja ja miten niitä toteutetaan käytännössä. Tällä tavalla saadaan myös toivottua käytännön koulutusta lisää. Kuten Jandhyala (2017) toteaa, online-koulutuksien tavoite on yleensä luoda hyvä pohja oppimiseen ja visuaaliset elementit kuten videot ja kuvat tukevat tätä. Monet koulutettavatkin oppivat visuaalisilla koulutuksilla paremmin. Tulevaisuuden

projekteja ajatellenkin kieliasuun ja ulkoasuun kannattaa käyttää enemmän vai-
vaa, jolloin koulutuksista saadaan mahdollisimman paljon mehua ulos.

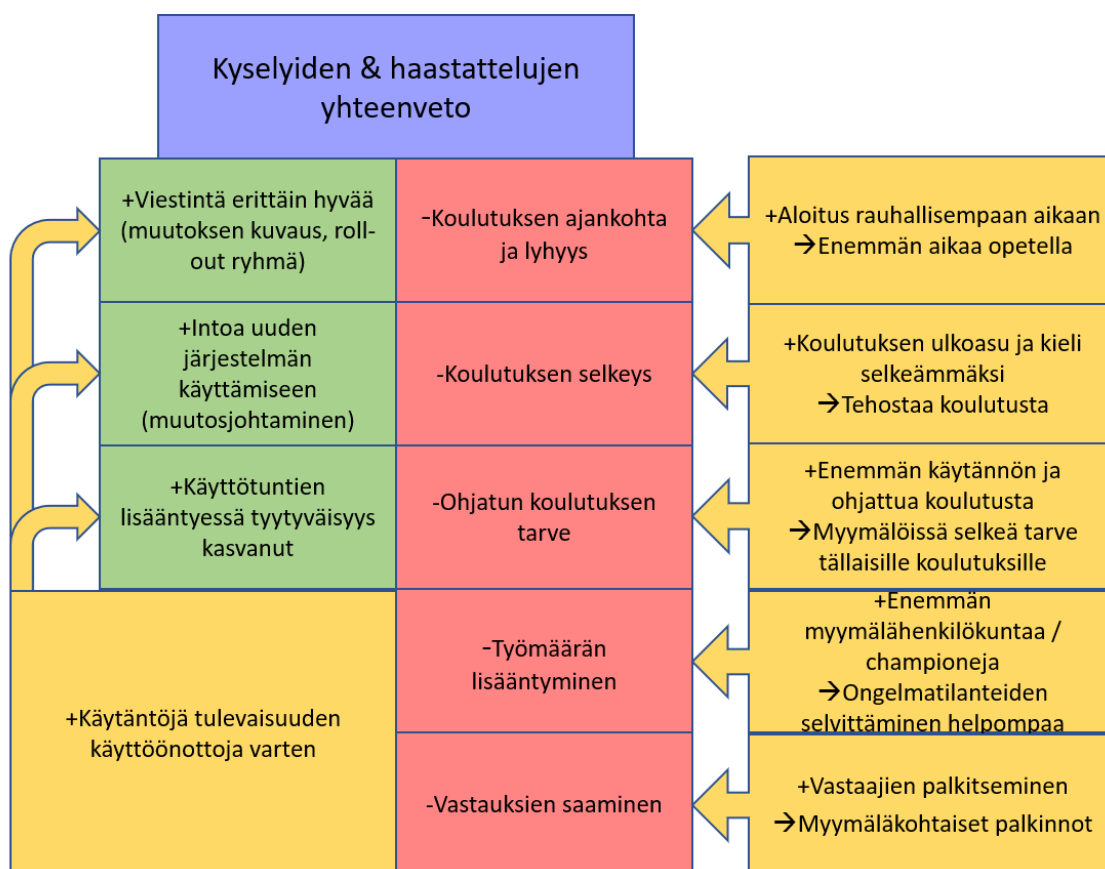
Tulevaisuuden käyttöönottoja varten varsinkin, jos kyseessä on myymälöitä
koskevat muutokset, on hyvä ottaa huomioon heille sopivimmat koulutustyyli-
lit. Kuten luvussa 6.1. tulikin selkeästi esiin, suurimpana toiveena oli ohjaajan
kanssa työpaikalla käytävät koulutukset, online-koulutuksien lisäksi. Hyvänä
käytäntönä voisivat olla osastokohtaiset koulutukset. Ohjaajat kouluttaisivat
erikseen operaatiotyöntekijät ja myyjät. Ohjatulla koulutuksella osaston työnteki-
jät pääsisivät ensimmäisenä oppimaan omia osastoja koskevat käytännöt ja on-
line-koulutuksilla kokonaisuutta. Tällä tavalla työntekijät pääsisivät myös esittä-
mään takertuvia kysymyksiä ohjaajille, ja tiedon vieminen eteenpäin olisi hel-
pompaa sekä tämä tukisi myös online koulutuksia. Omien ohjattujen koulutuk-
sien jälkeen voitaisiin tehdä työkierto, jossa myyjät saisivat tietää käytännön ta-
solla enemmän operaation käytäntöjä ja operaationtyöntekijät myyjien käytän-
töjä. Tämän avulla voidaan siirtää kokemusta ja tietoa tiimeistä toiseen (Ojala,
2008).

Vastauksien saamiseen on vaikuttanut myymälässä oleva kiire sekä uuden jär-
jestelmän oppiminen. Datan saaminen on muutosprojekteissa erittäin tärkeätä
(Wilcox et al.: 2015). Tulevaisuuden käyttöönottojen datan keräämistä varten
voidaan käyttää vastaajien palkitsemista. Käytössä voisivat olla myymäläkohtai-
set palkinnot, jossa tietyn vastausprosentin täytyessä myymälöitä palkittaisiin
virkistysrahalla. Tämän avulla vastauksien saamiseen voisi vaikuttaa myös
myymälän ryhmähenki, kun myymälällä on yhteinen tavoite. Datan tärkeydestä
riippuen virkistysrahan määrä sekä vastausprosentin tavoite voi olla suurempi
tai pienempi.

Kuten Wilcox et al. (2015) toteaaakin, muutosta toteuttaessa on erittäin tärkeätä
saada ihmiset sitoutumaan muutokseen. Oikealla viestinnällä ja muutoksen tar-
peen kuvauksella voidaan saada loppukäyttäjät sitoutumaan projektin elinkaa-
reen, vaikka kaikki asiat eivät menisikään alussa niin kuin on odotettu. Tämä
onkin ollut muutoksentoteutuksessa suuri vahvuus. Tulevaisuuden käytäntöjä

varten samanlaista viestintää ja tuen antamista kannattaa hyödyntää. Muutosjohtaminen viestinnällä on siis ollut tärkeä osa siihen, miksi loppukäyttäjien tyytyväisyydessä onkin nähty kasvua positiiviseen suuntaan, kun käyttötunteja on lisääntynyt. Loppukäyttäjillä on selkeästi intoa käyttää ja oppia uutta järjestelmään, kun potentiaaliset hyödyt ovat tiedossa.

Yhteenvetona voidaan hyödyntää kuvaa 22, jossa kyselyiden ja haastatteluiden kautta ilmenneet negatiivisiin asioihin on esitetty ratkaisuja sekä positiivisiin asioihin on otettu kantaa ja ehdotettu myös hyödyntämään tulevaisuuden projekteissa.



Kuva 22. Jatkotoimenpiteitä

Tämän projektin osalta käyttäjätyytyväisyyttä kannattaa testata myös jatkossa. Hyvä ajankohta olisi black friday sekä joulusesongin jälkeen, esimerkiksi tammi-kuussa. Tällä tavalla saataisiin heti tietoa, miten kiireisellä ajalla on pärjätty

uudella järjestelmällä. Kolmen kuukauden välein toteutettava tyytyväisyyskysely loisi hyvän kuvan, missä tällä hetkellä mennään ja kannattaako esimerkiksi uusia koulutuksia toteuttaa tai onko henkilökunnalla tarvetta erilaiseen tukeen. Tässä toimeksiannossa käytetty kysely on hyvä pohja tähän.

7 Työn arviointi

7.1 Työn arviointi tavoitteita vastaan

Työn tavoitteena oli löytää luvussa 1.3 esitettyihin kysymyksiin vastauksia. Vastaukset työntavoitteita vastaan esitetään taulukossa 11.

Taulukko 11. Työn tavoitteet verrattuna toteutukseen

KYSYMYKSET	VASTAUKSET
1. Onko loppukäyttäjät tyytyväisiä käyttöönottoon? Miksi on ja miksi ei?	<ul style="list-style-type: none"> - Tyytyväisiä viestintään - Tyytyväisiä muutoksen toteutukseen - Ei tyytyväisiä koulutuksen toteutustapaan ja ulkoasuun - Ei tyytyväisiä työmäärän lisääntymiseen
2. Mitkä asiat vaikuttivat käyttöönoton onnistumiseen?	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvä viestintä - Hyvä tuenanto - Hyvä muutosjohtaminen
3. Mitä hyviä käytäntöjä kannattaa hyödyntää tulevaisuuden käyttöönottoja varten?	<ul style="list-style-type: none"> - Viestintätapaa kannattaa säilyttää - Tuenantamista kannattaa säilyttää - Hyvällä muutosjohtamisella tulevaisuuden projekteissa apua - Oikealla koulutuksella, varsinkin myymälöitä koskevissa muutoksissa,

	<p>järjestelmän opettelemista tuetaan ja muutoksen vastustaminen pienenee</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutosta kannattaa toteuttaa sesonki- ja lomakausien ulkopuolella - Datan keräämistä kannattaa tehostaa, palkitsemalla vastaajia
--	---

Opinnäytetyöllä saatiin työn tavoitteisiin selkeitä vastauksia, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuuden projekteissa sekä käytännöissä.

7.2 Työn luotettavuus

Tämän työn luotettavuuteen vaikuttavat kyselyiden kautta saatujen tietojen vastausprosentit. Kyselyä lähetettiin noin 800 Gigantin työntekijälle ja vastauksia tuli ensimmäisestä kyselystä 82 (10,3 %), toisesta 47 (5,88%) ja kolmannesta 67 (8,38%). SurveyMonkeyssa erittäin hyvänä vastausprosenttina verkkokyselytutkimuksissa pidetään 20–30 %. Realistisempi vastausprosentti olisi sen sijaan 10–15 % (How to Calculate Sample Size for a Survey | SurveyMonkey, 2022). Ensimmäisessä kyselyssä päästiin siis realistisempaan vastausprosenttiin, kun taas toisessa ja kolmannessa ei. Voidaan siis selkeästi todeta, että vastausmäärä on ollut heikolla tasolla.

Työ osoittaa kuitenkin samankaltaisia toistuvuuksia vastaustyypeissä, ja täten kehitysehdotuksia voidaan ottaa huomioon tulevissa projekteissa.

7.3 Palaute ehdotuksista

Opinnäytetyö on toteutettu järkevästi ja sisältö on mielenkiintoinen sekä vastaa odotuksia. Muutosjohtamiseen ja käyttöönottoon on perehdytty hyvin sekä käytetty kirjallisuus tukee hyvin tutkimuksen sisältöä. Opinnäytetyön suunnitelma on ollut selkeä ja toteutus sekä opinnäytetyöntekijän aktiivisuus sekä halu on ollut selkeästi hyvällä tasolla. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että

pedagogisesti järjestelmäkouluttamisen tekeminen paljon etukäteen ei ole välttämättä järkevää, eikä lisää oppimista sekä osaamista. Tähän olisi voitu käyttää enemmän materiaalia ja tutkia asiaa tarkemmin. Yritystoiminnassa pitää ottaa huomioon myös lisäpanostuksella saatava hyöty. Onko lisäkoulutuksilla tai käytännöllisillä koulutuksilla paljon enemmän hyötyä verrattuna kustannuksiin?

8 Yhteenveto ja loppusanat

8.1 Yhteenveto

Tutkimuksessa otettiin käyttöön uusi käyttöjärjestelmä kodinelektronikkaketjulle Gigantille. Järjestelmä on kehittyvän kilpailun kannalta erittäin tärkeä, ja se vastaa modernia kaupankäyntiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää käyttäjätyytyväisyyttä järjestelmän käyttöönoton suhteen. Kirjallisuudessa käsiteltiin hyviä muutoksen johtamisprosesseja, uuden järjestelmän käyttöönottoa, kyselylomakkeen rakentamisen tapoja sekä hyvän koulutuksen tärkeyttä muutoksen toteutuksessa.

Opinnäytetyön toteutukseen kuului kolme kyselyä, jotka lähetettiin ennen käyttöönottoa, käyttöönoton aikana sekä käyttöönoton jälkeen, jotta saataisiin mahdollisimman kattava näkökulma, miten loppukäyttäjät ovat kokeneet muutosta. Tämän jälkeen haastateltiin osastovastaavia sekä osastopäälliköitä, jotta kyselyiden kautta esiintyneisiin ongelmiin saataisiin tarkentavia vastauksia.

Kyselyiden ja haastatteluiden kautta selkeästi nousi esiin heikkoutena koulutuksien toteutustapa ja -tyyli, työmäärän lisääntyminen sekä datan saamisen heikkous. Vahvuuksina taas nousi selkeästi esiin oikean ja läpinäkyvän viestinnän vahvuus sekä oikealla muutoksenkuvauksella esiintynyt käyttäjien tyytyväisyyden nouseminen käyttötuntien lisääntyessä sekä intoa uuden järjestelmän käyttämiseen.

Pääasiassa siis kyselyn ja haastatteluiden kautta ilmenneet ongelmat ja haasteet olisi korjattavissa paremmalla loppukäyttäjien koulutuksella. Toiveena nousi selkeästi esiin käytännönkoulutuksien tarve. Oikea aloitusajankohta helpottaisi myös työmäärän tasoittumista, kun loppukäyttäjillä on enemmän aikaa opetella järjestelmän käyttämistä. Tämä aika on sesongin ja lomakausien ulkopuoliset ajat, kuten tammikuu – kesäkuu. Datan saamiseen olisi helpottanut vastaajien palkitseminen. Ehdotuksena oli myymäläkohtaiset palkinnot tietyn vastausprosentin täytyessä, jossa saataisiin luotua myös tiimihenkeä vastaamiseen.

8.2 Loppusanat

Opinnäytetyön on ollut pitkä ja kokonaisuudessaan erittäin antoisa ja mielenkiintoinen. Itse aihe on tällä hetkellä erittäin tärkeässä roolissa nykyajan yritysissä, kun kehitystä täytyy toteuttaa jatkuvasti, jotta kilpailussa voidaan pysyä mukana. Aihe on siis tulevaisuuden kannaltakin minulle tärkeätä, ja on ollut erittäin antoisaa päästä tekemään työtäni tästä aiheesta. Kirjallisuutta löytyi valtavasti varsinkin muutoksenjohtamisesta. Kirjallisuuden lisäksi tietoa löytyi myös internetin maailmasta loputtomasti.

Projektin haasteina on ollut opinnäytetyön prosessin hitaus, mikä hankaloitti ajoittain työntekemistä, kun itse olen henkilö, joka tykkää tehdä asioita nopeaan tahtiin. Projektin loppuvaiheessa työtä oli paljon, mikä auttoi minua keskittymään paremmin työntekemiseen. Toinen on ollut vastauksien saaminen, mikä näkyi myös kyselyn vastausprosentteissa.

Vaikka opinnäytetyön tekemisen prosessi on ollut stressaavaa ja pitkäjänteistä, on työ ollut erittäin opettavainen ja hauska prosessi, joka jää varmasti muistiin myös tulevaisuuden työprojekteissa. Ihmisten johtaminen, datan saaminen sekä muutoksen toteutus on erittäin mielenkiintoista. Datan keräämisessä oli myös mielenkiintoista huomata, miten vastauksia sekä dataa voidaan tulkita moneen tapaan.

Lähteet

- 1 Gigantti.fi. 2021. *Tietoa Gigantista - Gigantti*. [Verkkoaineisto] Saatavilla: <https://www.gigantti.fi/cms/tietoa-meista-gigantti/tietoa-meista-gigantti/>. Luettu 22.3.2021
- 2 Paton, R. A. and McCalman J., 2008. *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd.
- 3 Wilcox, M. and Jenkins, M., 2015. *Engaging Change: a People-Centred Approach to Business Transformation*. London: Kogan Page Ltd.
- 4 Hodges, J., 2016. *Managing and leading people through organizational change*. 1st ed. London: Kogan Page Ltd.
- 5 Miller, D., 2011. *Successful change: how to implement change through people*. 1st ed. Haywards Heath: Change First Ltd.
- 6 Spector, B., 2007. *Implementing Organizational Change: Theory and Practice*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- 7 Harju, A., 2004. *Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa*. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.
- 8 Myllymäki, R., Hinkka, T., Dahglberg, T. and Uimonen, B, 2010. *Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? : tositarinoita tuhon teiltä ja onnistumisen siemeniä*. 1st ed. Vantaa: CxO Mentor
- 9 Fink, A., 2003. *The survey handbook*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications Ltd.
- 10 Scheuren, F., 2004. *What is a survey?* 1st ed. Washington: American Statistical Association.
- 11 Seppälä, A., 2021. *Millainen on hyvä kysely?* [Verkkoaineisto] Zef.fi. Saatavilla: <https://www.zef.fi/fi/blogi/millainen-on-kayttajaystavallinen-kysely>. Luettu 5.5.2021
- 12 Taanila, A., 2019. *Muistilista kyselylomakkeen laatijalle*. [Verkkoaineisto] Akin menetelmäblogi, Saatavilla: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/22/muistilista-kyselylomakkeen-laatijalle/>. Luettu 5.5.2021.
- 13 Ojala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro. Helsinki.
- 14 Viitala, R., 2014. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4th ed. [Verkkoaineisto] Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavilla: <https://www.elibrary.com/collection>. Luettu 13.12.2021.

- 15 Jandhyala, D., 2017. *Visual Learning: 6 Reasons Why Visuals Are The Most Powerful Aspect Of eLearning*. [Verkkoaineisto] eLearning Industry. Saatavilla: <https://elearningindustry.com/visual-learning-6-reasons-visuals-powerful-aspect-elearning>. Luettu 13.12.2021.
- 16 SurveyMonkey. 2022. *How to Calculate Sample Size for a Survey*. [Verkkoaineisto] Saatavilla: <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/?fbclid=IwAR2RDVgRALtCxiFgRasXIsPhjVasV9sFUj5Am-VIYR-R2ntFwo9O7vOOVws>. Luettu 7.1.2022.

Ensimmäisen kyselyn kysymykset

Liitteestä löytyy ensimmäisessä kyselyssä esitetyt kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot

NGR tyytyväisyyskysely

Hei Giganttilainen! Millainen kokemus sinulla on ollut NGR:n käyttöönoton suhteen?

Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelija ja Gigantti toteuttavat yhteistyössä tyytyväisyyskyselyn, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millaisia kokemuksia Giganttilaisilla on ollut uuden järjestelmän käyttöönoton suhteen. Kyselyn kautta saadun tiedon avulla pääset vaikuttamaan tulevaisuudessa toteutettaviin muutosprojekteihin.

Haluaisimme kuulla juuri sinun kokemuksistasi! Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 3 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastauksiasi käsitellään nimettömästi ja luottamuksellisesti, eikä niitä analysoida erikseen. Kaikkien vastaajien vastaukset kootaan yhteen ja analysoidaan yhdessä ryhmässä!

Lisätietoja kyselystä antaa:

Erdal Muhamedi
Opiskelija, Metropolia Ammattikorkeakoulu
erdalm@metropolia.fi

1. Missä olet töissä?

1. CCC
2. HUB
3. Espoo Lommila
4. Forssa
5. Forum
6. Itäkeskus
7. Hyvinkää
8. Hämeenlinna
9. Iisalmi
10. Joensuu
11. Jyväskylä
12. Järvenpää
13. Kaari
14. Kajaani
15. Kokkola
16. Kotka
17. Kouvola
18. Kuopio

19. Lahti
20. Lappeenranta
21. Lohja
22. Loimaa
23. Megastore Espoo
24. Megastore Oulu
25. Megastore Raisio
26. Megastore Tammisto
27. Megastore Tampere Lielahdi
28. Megastore Turku Skanssi
29. Mikkeli
30. Pieksamäki
31. Pori
32. Porvoo
33. Riihimäki
34. Rovaniemi
35. Salo
36. Seinäjoki
37. Tammisaari

38. Tampere Kaleva

39. Tornio

40. Vaasa

41. Varkaus

42. Ylivieska

2. Mikä on työnkuvasi? *

1. Asiakaspalvelija

2. Logistiikkatyöntekijä

3. Myyjä

4. Operaatiotyöntekijä

5. Osastovastaava

6. Osastopäällikkö

7. Yksikönpäällikkö

3. Mitä osastoa edustat? *

1. Home

2. Tech

3. Operations

4. Muu (CCC / HUB)

4. Keskimäärin kuinka monta tuntia teet töitä viikossa? *

0 - 15 tuntia

15 - 30 tuntia

yli 30 tuntia

5. Kuinka kauan olet työskennellyt Gigantissa? *

- Alle 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

6. Asteikolla 1 - 5, kuinka innolla odotat uutta järjestelmää? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

7. Asteikolla 1 -5, kuinka paljon koet muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

8. Asteikolla 1 - 5, kuinka paljon koet muutosta tarpeelliseksi? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

9. Oletko saanut tarpeeksi tietoa uudesta järjestelmästä? *

- Viestintä on ollut selkeätä ja tiedonvälitys on toiminut hyvin
- Viestintä on ollut tarpeeksi hyvä, olisin kaivannut lisää tietoa
- Viestintä ollut heikkoa, tietoa tullut tarpeeksi
- Viestintä on ollut heikkoa, olisin kaivannut paljon enemmän tietoa

10. Millaista viestintää kaipaat muutoksista, jotka vaikuttavat sinuun? *

- Intranetin kautta (Workplace)
- Tiedotustilaisuudet
- Myymäläkohtaiset kokoukset
- Muu...

11. Mikä on mielestäsi tärkeintä muutosviestinnässä? *

- Konkreettista tietoa muutoksen vaikutuksista työhöni
- Konkreettista tietoa muutoksen vaikutuksista yritykseen
- Muutoksen tarpeellisuuden syistä, hyödyt ja mahdolliset haitat
- Muu...

12. Uskotko, että uudella järjestelmällä pystyt palvelemaan asiakkaita paremmin? *

- Uskon, että uudella järjestelmällä pystyn palvelemaan asiakkaita paremmin
- Uskon, että uusi järjestelmä tulee auttamaan palvelemisessa hiukan paremmin
- En usko, että uusi järjestelmä tulee olemaan parempi kuin vanha järjestelmä

13. Koetko, että tulet saaman tukea tarvittaessa uuden järjestelmän käyttämisessä? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

⋮

14. Asteikolla 1 - 5, kuinka hyvin olet saanut tukea tähän asti omassa yksikössäsi? *

- | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Erittäin huonosti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin hyvin |

15. Asteikolla 1 - 5, kuinka hyvin olet saanut tukea tähän asti yrityksen puolelta? *

...

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

16. Minkälaisia koulutuksia tulisi mielestäsi tarjota muutosta toteutettaessa? *

- Online koulutukset
- Ohjaajan kanssa työpaikassa
- Kokouksien kautta käytävät koulutukset
- Kirjalliset ohjeet
- Muu...

17. Mikä on mielestäsi toiminut tähän asti parhaiten uuden järjestelmän käyttöönotossa? *

- Selkeä viestintä
- Uuden järjestelmän tarpeellisuuden kuvaaminen
- Riittävä koulutus
- Hyödyt henkilökohtaiseen työhöni
- Muu...

18. Mikä on ollut mielestäsi suurin haaste tähän asti uuden järjestelmän käyttöönotossa? *

- Selkeä viestintä
- Uuden järjestelmän tarpeellisuuden kuvaaminen
- Riittävä koulutus
- Lisääntyvä työmäärä
- Muu...

19. Asteikolla 1 - 5, millainen on ollut kokemuksesi NGR:stä tähän mennessä? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Vapaa palaute, mitä oltaisiin voitu tehdä toisin?

Pitkä vastausteksti

Toisen ja kolmannen kyselyn kysymykset

Liitteestä löytyy toisessa ja kolmannessa kyselyssä esitetyt kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot

1. Missä olet töissä?

1. CCC

2. HUB

3. Espoo Lommila

4. Forssa

5. Forum

6. Itäkeskus

7. Hyvinkää

8. Hämeenlinna

9. Iisalmi

10. Joensuu

11. Jyväskylä

12. Järvenpää

13. Kaari

14. Kajaani

15. Kokkola

16. Kotka

17. Kouvola

18. Kuopio

19. Lahti
20. Lappeenranta
21. Lohja
22. Loimaa
23. Megastore Espoo
24. Megastore Oulu
25. Megastore Raisio
26. Megastore Tammisto
27. Megastore Tampere Lielähti
28. Megastore Turku Skanssi
29. Mikkeli
30. Pieksamäki
31. Pori
32. Porvoo
33. Riihimäki
34. Rovaniemi
35. Salo
36. Seinäjoki
37. Tammisaari

38. Tampere Kaleva

39. Tornio

40. Vaasa

41. Varkaus

42. Ylivieska

2. Mikä on työnkuvasi? *

1. Asiakaspalvelija

2. Logistiikkatyöntekijä

3. Myyjä

4. Operaatiotyöntekijä

5. Osastovastaava

6. Osastopäällikkö

7. Yksikönpäällikkö

3. Mitä osastoa edustat? *

1. Home

2. Tech

3. Operations

4. Muu (CCC / HUB)

4. Keskimäärin kuinka monta tuntia teet töitä viikossa? *

0 - 15 tuntia

15 - 30 tuntia

yli 30 tuntia

5. Kuinka kauan olet työskennellyt Gigantissa? *

- Alle 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

6. Asteikolla 1 - 5, kuinka paljon järjestelmä on vastannut odotuksiasi? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

7. Asteikolla 1 -5, kuinka paljon olet kokenut muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

8. Asteikolla 1 - 5, kuinka paljon koet muutosta tarpeelliseksi? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin vähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

9. Onko saamasi tieto ollut tarpeellinen uudesta järjestelmästä? *

- Viestintä on ollut selkeätä ja tiedonvälitys on toiminut hyvin
- Viestintä on ollut tarpeeksi hyvä, olisin kaivannut lisää tietoa
- Viestintä ollut heikkoa, tietoa tullut tarpeeksi
- Viestintä ja tiedonvälitys on ollut heikkoa, olisin kaivannut paljon enemmän tietoa

10. Millaista viestintää kaipaavat muutoksista, jotka vaikuttavat sinuun? *

- Intranetin kautta (Workplace)
- Tiedotustilaisuudet
- Myymäläkohtaiset kokoukset
- Muu...

11. Mikä on mielestäsi tärkeintä muutosviestinnässä? *

- Konkreettista tietoa muutoksen vaikutuksista työhöni
- Konkreettista tietoa muutoksen vaikutuksista yritykseen
- Muutoksen tarpeellisuuden syistä, hyödyt ja mahdolliset haitat
- Muu...

12. Oletko pystynyt palvelemaan uudella järjestelmällä asiakkaita paremmin? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

13. Koetko, että tulet saaman tukea tarvittaessa uuden järjestelmän käyttämisessä? *

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

14. Asteikolla 1 - 5, kuinka hyvin olet saanut tukea tähän asti omassa yksikössäsi? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

...

15. Asteikolla 1 - 5, kuinka hyvin olet saanut tukea tähän asti yrityksen puolelta? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

16. Minkälaisia koulutuksia tulisi mielestäsi tarjota muutosta toteutettaessa? *

- Online koulutukset
- Ohjaajan kanssa työpaikassa
- Kokouksien kautta käytävät koulutukset
- Kirjalliset ohjeet
- Muu...

17. Mikä on mielestäsi toiminut tähän asti parhaiten uuden järjestelmän käyttöönotossa? *

- Selkeä viestintä
- Uuden järjestelmän tarpeellisuuden kuvaaminen
- Riittävä koulutus
- Hyödyt henkilökohtaiseen työhöni
- Muu...

18. Mikä on ollut mielestäsi suurin haaste tähän asti uuden järjestelmän käyttöönotossa? *

- Selkeä viestintä
- Uuden järjestelmän tarpeellisuuden kuvaaminen
- Riittävä koulutus
- Lisääntyvä työmäärä
- Muu...

19. Asteikolla 1 - 5, millainen on ollut kokemuksesi NGR:stä tähän mennessä? *

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Vapaa palaute, mitä oltaisiin voitu tehdä toisin?

Pitkä vastausteksti
