

JÄRJESTELMÄMUUTOKSEN JOHTAMINEN PÄIVITTÄIS- TAVARAMYYMÄLÄSSÄ

Jolanki Reija

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2022

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Reija Jolanki	Vuosi	2022
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja			
Työn nimi	Järjestelmämuutoksen johtaminen päivittäistavaramyymälässä		
Sivumäärä	31 + 6		

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten järjestelmän muutos viedään läpi päivittäistavaramyymälän organisaatiossa ja miten siitä viestitään sekä mitä muutoksen läpivieminen vaatii johtamiselta organisaation eri tasoissa, jotta muutoksen vaikutukset näkyvät mahdollisimman vähän asiakkaalle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin johtamisen perusteita ja syvennyttiin muutosjohtamiseen sekä työntekijän vastuuseen työyhteisössä. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä otetta ja tutkimusaineistoa kerättiin osallistumalla järjestelmäkoulutuksiin, havainnoimalla työryhmää muutosta ennen ja sen jälkeen sekä tekemällä tutkimuskysely.

Tutkimusta varten teetetty palautekysely järjestelmämuutoksesta kohdistettiin yhden päivittäistavaramyymälän henkilökunnalle heti uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Järjestelmäkoulutukseen osallistuneista 134 henkilöstä kyselyyn vastasi 55. Kysely sisälsi kysymyksiä liittyen muutoksesta viestimiseen, järjestelmän kouluttamiseen sekä muutoksen näkymiseen asiakkaille työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että riittävän ajoissa aloitettu muutosviestintä, organisaatioiden eri osastojen välillä ja työryhmän sisällä on oleellista muutoksen onnistumiselle. Lisäksi laadukas koulutus, joka ajoittuu riittävän lähelle uuden järjestelmän käyttöönottopäivää, antaa käyttäjille riittävät taidot toimia itsenäisesti uuden järjestelmän kanssa.

Tutkimuksen perusteella todettiin myös, että riittävät kirjalliset ohjeistukset järjestelmän käyttöön vähentävät ongelmatilanteita ja sen myötä lisäävät käyttäjien tyytyväisyyttä muutosprosessiin. Järjestelmän sujuva käyttö mahdollistaa myös sen, että muutos näkyy mahdollisimman vähän asiakkaille. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä yrityksille, joilla on edessään keskeisen järjestelmän vaihtuminen organisaatiossaan.

Avainsanat

Esihenkilötyö, muutosjohtaminen, koulutus, osaaminen, viestintä, muutosviestintä

Degree Programme in Business
Management
Bachelor of Business Administration

Author	Reija Jolanki	Year	2022
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by			
Title	Managing a system transformation in a grocery store		
Number of pages	31 + 6		

The aim of the study was to find out how to lead system transformation in grocery store's organization, how to handle change management communication and what kind of leading is needed to minimize the transformation's impact on the customers.

The theory part of the thesis covers the fundamentals of management, change management and employee responsibility in workplace community. Both qualitative and quantitative sample was used in this study. The study data was collected by attending system training, by observing work group before and after the transformation and by carrying out a research survey.

The study survey carried out, was targeted at personnel of one grocery store immediately after the new system's deployment date. From 134 persons attending the system training, 55 answered the survey. The survey questionnaire included questions about change management communication, training related to the system transformation and how the change appeared to the customers from the personnel's perspective.

Based on the results of the survey, it is relevant for the success of the change that change management communication between organizational levels and within the working group, begins well in advance. In addition, good quality training, timed close enough to the system's deployment date, gives users sufficient skills to work independently with the new system.

Based on the results it was also discovered that written instructions reduce problem situations and increase user satisfaction. The system's effortless use enables minimum impact on the customers. This study can be used by companies expecting change in their essential system.

Keywords managerial work, change management, education and training, know-how, communication, change management communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	MUUTOSJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA.....	6
2.1	Hyvä esihenkilötyö muutosprosessissa	6
2.2	Työyhteisön kehittäminen	6
2.3	Esihenkilön vastuu työntekijänä työyhteisössä	7
2.4	Viestinnän merkitys.....	8
2.5	Henkilöstön kouluttaminen.....	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN	12
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	14
4.1	Järjestelmämuutoksen johtaminen	14
4.1.1	Pilotointi ja kouluttaminen.....	14
4.1.2	Käyttöönottopäivä ja jälkitoimet.....	16
4.2	Järjestelmämuutoksesta viestiminen	18
4.3	Järjestelmämuutoksen näkyminen asiakkaille	22
4.4	Yhteenvedo muutosprosessin onnistumisesta	23
5	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	26
6	POHDINTA.....	28
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Tasalaatuisen koulutuksen ja tuen järjestäminen niin esihenkilöille kuin työntekijöillekin vaatii järjestelmällisyyttä ja hyvää organisointia. Onnistunut koulutus vaatii kouluttajalta hyvää etukäteissuunnittelua ja valmistautumista, jotta yllättävät tilanteet eivät pääse vaikuttamaan koulutuksen onnistumiseen. Niin koulutettavan asian asiantuntijuus kuin tekniikan toimivuudenkin varmistaminen ovat molemmat tärkeitä koulutuksen onnistumisen kannalta. Usean samanlaisen koulutuksen pitäminen voi tuntua puuduttavalta, mutta kouluttajan on muistettava, että koulutettavalle tilaisuus on aina ainutkertainen eikä kouluttaminen saa siksi muuttua liian rutiininomaiseksi, jolloin on vaara, että jotain olennaista jää kertomatta eikä koulutus vastaa tarpeeseen. (Valvio & Parviainen 2013, 25–26.)

Kaupan alalla kassajärjestelmä on yksi välttämättömistä perusjärjestelmistä. S-ryhmän marketkaupoissa käytetty järjestelmä on 1990-luvulta eikä enää vastaa nykypäivän tarpeita. Uutta kassajärjestelmää on rakennettu pitkään ja vuonna 2022 se otetaan käyttöön useissa market-toimipaikoissa Saleista Prismoihin. Toimipaikat ovat moninaisia niin sijainniltaan kuin aukioloajoiltaan ja sen lisäksi erikokoisia aina pienestä kuuden hengen työryhmästä 200 henkilön perhemarkettiin. Myös käytännöt, ketjuohjauksesta huolimatta, ovat erilaisia.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten järjestelmän muutos viedään läpi organisaatiossa ja miten siitä viestitään sekä mitä muutoksen läpivieminen vaatii johtamiselta organisaation eri tasoissa, jotta muutoksen vaikutukset näkyvät mahdollisimman vähän asiakkaalle.

Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa. Työ on tehty ohjeeksi ja käyttöön sellaisille yrityksille ja organisaatioille, joilla on edessään työn kannalta olennaisen järjestelmän vaihtaminen uuteen.

2 MUUTOSJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

2.1 Hyvä esihenkilötyö muutosprosessissa

Toiminta, jota ihminen ei koe mielekkääksi tai päämääriltään hyväksi, muodostuu vähitellen epämiellyttäväksi. Johtamisen tärkein tehtävä on luoda ja säilyttää työn mielekkyys sekä merkityksellisyyden tuntu muutostenkin keskellä. Hyvä johtaminen vie työryhmää selkeällä toiminnalla kohti yhteisiä päämääriä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.)

Hyvän esihenkilötyön tulokset näkyvät ihmisten välisenä avoimena vuorovaikutuksena, yhteistyönä ja niiden mukanaan tuomina hyvinä työtuloksina (Juuti & Vuorela 2015, luku 7). Kurttilan ja Aallon (2021, osa 1, luku 1) mukaan tällaiselle avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle pohja luo arvostus, joka näkyy siinä, että ollaan avoimia toisen osapuolen ajatuksille sekä mielipiteille. Samaa mieltä ei tarvitse kaikista asioista olla, mutta on tärkeää arvostaa toista pyrkimällä ymmärtämään hänen näkemyksiään.

Johtaminen on aina tunnetasoinen prosessi ja esihenkilö tarvitseekin empaattisuutta ymmärtääkseen työryhmän jäsenten tunnetiloja ja reaktioita (Juuti & Vuorela 2015, luku 7). Kurttilan ja Aallon (2021, osa 1, luku 3) mukaan positiivisen psykologian tutkijat ovat havainneet, että positiivisten tunteiden vallassa yksikö on vastaanottavaisempi ja onnistumisista saatu myönteinen palaute nopeuttaa tavoitteisiin pääsemistä.

2.2 Työyhteisön kehittäminen

Jokaisen työyhteisön haaste on jatkuva uudistuminen, koska ilman kehittämistä se ei ole tuloksellinen eikä voi hyvin. Organisaation luoman vision saavuttaminen edellyttää henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisten kehittämistä. Kehittämisen lähtökohdaksi on, että sen seurauksena hyötyvät sekä organisaatio että koulutettava. Koulutustarpeita voidaan tyydyttää esimerkiksi kursseilla, seminaareilla, tukinnoilla, työnkierrolla ja projekteilla. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Koulutuksen laatua kannattaa arvioida, jotta sen investointihyöty voidaan maksimoida. Koulutustoimintaa voi arvioida osallistujien mielipiteiden, osaamisen kehittymisen, käyttäytymisen muutoksen ja toiminnan tuloksellisuuden kehittymisen perusteella. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Hyppänen (2013, luku 9) toteaa, että uuden järjestelmän käyttöönotossa teknisen osaamisen lisäksi tulee osata vastata, miksi muutosta tarvitaan, miten muutos vaikuttaa ja miten sen näkyä konkreettisesti arjen työssä. Selkeä viestiminen muutoksen syistä, haitoista ja hyödyistä auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarpeen ja sitouttaa muutosprosessiin. Uuden järjestelmän myötä työtehtävien sisältö voi muuttua, työn tekeminen hidastuu väliaikaisesti ja sujuvuus kärsii.

Aikuinen sisäistää oppimansa parhaiten soveltaessaan tietoaan käytännössä ja saadessaan vertaistukea muilta. Koulutuksen jälkeen on hyvä olla joku yhteishenkilö, johon voi ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä ja jolta voi saada tukea. (Hyppänen 2013, luku 9.)

Pilotit ovat tärkeä osa muutoksen jalkauttamista. Niillä testataan uusien toimintamallien käytäntöön soveltumista, varmistetaan aikataulujen realistisuus ja jatkojalostetaan muutosprosessia ennen laajempaa käyttöönottoa. Pilotit tuovat yhteen muutoksen kannalta tärkeät toimijat keskustelemaan ja suunnittelemaan toimintojen yhteensopivuutta. (Korhonen & Bergman 2019, 125–126.)

2.3 Esihenkilön vastuu työntekijänä työyhteisössä

Esihenkilö käyttää omaa persoonaansa työkaluna johtaessaan työryhmäänsä. Esihenkilön ja johdettavan välisen avoimen suhteen seurauksena molemmat saavat lisää voimavaroja työhönsä. Mikäli esihenkilöllä ei kuitenkaan ole riittävästi voimavaroja avoimen suhteen luomiseksi, tulee vuorovaikutuksesta väkinäistä ja riski ristiriitatilanteisiin ajautumiseen kasvaa. Hyvän vuorovaikutussuhteen perusta on, että esihenkilö arvostaa terveellä tavalla itseään, jotta hän kykenee luomaan luottamusta ja turvallisuutta henkivän ilmapiirin, jossa häntä on helppo lähestyä. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.)

Avoin vuorovaikutussuhde auttaa myös välittämisen kulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä. Jo varhaisessa vaiheessa ongelmakohtiin puuttuminen helpottuu, kun keskustelusuhde on avoin. Molempien osapuolien, esihenkilön ja työryhmän jäsenen, hyvinvoinnilla on suuri vaikutus muutosten onnistumiseen. (Pirinen 2015, luku ”esimiehen hyvinvointi muutoksessa”.) Sen ylläpitämiseksi tarvitaan molempia osapuolia.

Omia voimavaroja on helpompi antaa muille kuin hankkia niitä itselle. Toisen neuvominen on helppoa siksi, että ulkopuolisena ei itse tarvitse kohdata neuvojensa mukaisen toiminnan haasteita. Esihenkilön voimavarojen varmistamisessa keskeistä on henkilökohtaisten elämänarvojen tiedostaminen ja niiden mukaan eläminen. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.) Pirisen (2015, luku ”esimiehen hyvinvointi muutoksessa”) mukaan ensimmäiset kymmenen esihenkilötyössä tehtyä vuotta ovat tutkimusten mukaan kriittisimmät loppuun palamisen kannalta. Kun esihenkilö voi huonosti, heijastuu se myös työryhmään. Omien rajojen tunnistaminen ja niiden huomiointi ei ole heikkoutta, vaan ammattitaitoista esihenkilötyötä.

2.4 Viestinnän merkitys

Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. Pirisen (2015, luku ”jokapäiväinen muutoksemme”) mukaan kaikki esihenkilöt tarvitsevat muutosjohtamisen taitoja menestyäkseen. Jokainen muutos vaatii suoraselkäisen esihenkilön, joka huomioi ja reagoi työryhmän tarpeisiin. He toimivat koko organisaatioon vaikuttavien muutosten etulinjassa. Pirinen (2015, luku ”muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä”) toteaa myös, että työryhmälle muutos perustellaan usein järkisyillä, mutta järjen sijaan ihminen kokee muutoksen tunteella. Työryhmän jäsen ei sitoudu eikä lähde toteuttamaan muutosta ennen kuin on sen emotionaalisesti hyväksynyt. Tämä ei tapahdu hetkessä ja vaatii esihenkilöltä itseluottamusta lisäävää, rohkaisevaa ja tukevaa viestintää.

Viestintä on se osa-alue muutosprosessissa, josta Pirisen (2015, luku ”muutosviestintä”) mukaan tulee eniten rakentavaa palautetta. Mikäli vuorovaikutteista keskustelua ei ole riittävästi, jää ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä muodostumatta. On tärkeää informatiivisen viestinnän lisäksi panostaa myös

tästä hetkestä puhumiseen ja positiivisten kokemusten jakamiseen yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi.

Pirinen (2015, luku ”muutosviestintä”) painottaa, että kenenkään tunnetiloja ei saa väheksyä, jokaisella on oikeus tuntea kaikkia niitä tunteita mitä muutos hänessä herättää. On tärkeää, että työryhmän jokainen jäsen kokee tulevansa kuuluksi ja ymmärretyksi. Asioiden käsittelyyn on varattava tarpeeksi aikaa ja panostettava sekä sanalliseen että sanattomaan viestintään. Muutosprosessissa joudutaan usein tekemään päätöksiä vajavaisilla tiedoilla, mikä voi johtaa virhearviointeihin. Päätöksen taustoista tiedottaminen ja sen hetken tietojen vajavaisuuden myöntäminen lisää sekä ymmärrystä että luottamusta.

Suurien muutostyökokonaisuuksien hahmottaminen kerralla voi olla haastavaa ja lisätä epävarmuutta ja -tietoisuutta. Pirinen (2015, luku ”esimiestyö muutosprosessissa”) muistuttaakin tavoitteiden palastelun tärkeydestä. Pienissä osissa toteutettava muutos on helpompi sekä hallita että ymmärtää. Hyvissä ajoin aloitettu, tasaisesti etenevä viestintä vähentää informaatiotulvaa muutosprosessin käynnistymisvaiheesta ja antaa työryhmälle aikaa sisäistää esimerkiksi muutoksessa käytettävät uudet termit ja niiden merkitykset.

2.5 Henkilöstön kouluttaminen

Koulutuksen yleinen tarkoitus on saada koulutettavan toiminnassa aikaan jokin muutos. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa paitsi koulutuksen onnistuminen myös se, miten työympäristössä uuden toimintatavan käyttöönottoa tuetaan. (Kupias & Koski 2013, 16.)

Muutosprosessissa kouluttajan tulee miettiä oman toimintansa tavoitteita. Tavoite ei tule olla laadittu kouluttajan toiminnan vaan toiminnan muuttumisen näkökulmasta. Esimerkiksi järjestelmäkoulutuksessa tavoitteena ei ole antaa koulutettavalle perusvalmiuksia järjestelmän käytöstä vaan huolehtia, että koulutuksen jälkeen osallistuja osaa käyttää järjestelmää itsenäisesti. Tavoite on siis koulutettavan kehittämisessä ja tämä ajattelumalli tekee asiantuntijasta kouluttajan. Vastuu oppimisesta on koulutettavalla itsellään. (Kupias & Koski 2013, 16–21.)

Kouluttamisen tulee olla hyvin suunniteltu prosessi, jossa hyödynnetään eri oppimistapoja. Parhaiten toimii oivaltava ja osallistava kouluttaminen, jossa työryhmä pääsee oppimaan sekä ohjattuna että toinen toisiltaan. (Pirinen 2015, luku ”esimiestyö muutosprosessissa”.) Oppimista tukee tarkoituksenmukainen ja toimiva koulutusmateriaali. Materiaalin on oltava riittävän selkeä ja ymmärrettävä koulutettavan nykyinen osaamistaso huomioiden. Liian täyteen kirjoitetut diat asiaan kuulumattomine kuvineen ja lisätehosteineen vievät huomion pois itse asiasta. (Kupias & Koski 2013, 74–79.)

Oppimistuloksia tulee mitata muutosprosessin aikana. Vaikka työntekijällä itsellään on vastuu omasta oppimisestaan, on esihenkilön tehtävä luoda realistiset tavoitteet ja aikataulu oppimisille. Uuden tiedon ja osaamisen sisäistämiseen kuuluu aina myös vanhasta poisoppimista mille on myös varattava oma aikansa. (Pirinen 2015, luku ”esimiestyö muutosprosessissa”.)

Kun opetellaan uutta järjestelmää vanhan tilalle, koulutettavilla voi olla huoli, pysyykö enää oppimaan uutta. Kouluttajan rooli on saada osallistujan vakuuttumaan, että uuden järjestelmän oppiminen on mahdollista. Vanhan järjestelmän asiantuntijasta uuden järjestelmän noviisiksi muuttuminen herättää monenlaisia tunteita, mitkä kouluttajan on osattava ottaa huomioon ja kunnioitettava niitä. (Kupias & Koski 2013, 30–32.)

Ulkopuolisen kouluttajan käyttäminen voi olla tarpeen, mutta investointi on turha, jos koko koulutuksen sisältö ja toteutus ulkoistetaan täysin. Ulkopuolinen ei pysty liittämään muutokseen liittyvää koulutusta osaksi yrityksen strategiaa samalla tavalla kuin yrityksen johto ja muutosprosessin ydinjoukossa työskentelevät. (Korhonen & Bergman 2019, 68–69.)

Muita haasteita koulutukseen tuovat erilaiset ryhmätilanteet. Yhdessä ryhmässä kukaan ei vastaa esitettyihin kysymyksiin, toisessa aktiivinen puhe uhkaa aikataulussa pysymistä. Kolmannessa eksytään aiheesta, neljännessä yhdellä koulutettavalla on vain negatiivista sanottavaa ja viidennessä yksi osallistuja on koko ajan äänessä vieden kaiken ajan ja tilan. Kouluttajan on kyettävä ohjaamaan koulutettavat tavoitteeseen haasteista huolimatta. Hiljaisen ryhmän voi laittaa teke-

mään parityöskentelyä, puheliasta ryhmää muistuttaa aikataulusta. Negatiivisuuden tai tilanvaltaamiseen taipuvaa osallistujaa voi kannustaa kuuntelemaan muidenkin ajatuksia ja mielipiteitä asiasta. (Kupias & Koski 2013, 139–141.)

Kuten kaikessa viestinnässä, myös kouluttaja viestii sanattomasti koulutettavilleen. Ilmeet, katsekontakti, eleet, ryhti sekä äänen-, tilan- ja ajankäyttö ovat kaikki sanattoman viestinnän keinoja. Kouluttajan ääni on työvälineistä tärkeimpiä ja sen käyttöön sekä huoltoon on kiinnitettävä huomiota. Isossa tilassa äänen voimistamisen sijaan kannattaa käyttää mikrofonia ja pitkään puhuessa pitää juomataukoja sekä antaa myös koulutettaville aikaa kommentoida ja kysyä. (Kupias & Koski 2013, 146–150.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN

Tämän tutkimuksen tutkimusote yhdistelee sekä laadullista että määrällistä otetta. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä ihmisiltä kerätään tietoa kyselyin, havainnoimalla sekä hyödyntämällä valmiita rekistereitä ja tilastoja. Kyselylomaketutkimuksen etuja ovat nimettömyys sekä mahdollisuus tiedon keräämiseen laajalta maantieteelliseltä alueelta. Haasteena voi olla matalaksi jäävä vastausprosentti. (Vilka 2021, luku 4.)

Systemaattinen havainnointi antaa silmin havaittavaa tietoa ihmisen toiminnasta. Pelkän havainnoinnin perusteella ei kuitenkaan voi tehdä tulkintoja siitä, mitä miten havainnoitava toiminnan kokee. (Vilka 2021, luku 4.) Tässä tutkimuksessa havainnoinnilla pystytään toteamaan, onnistuuko havainnoitava suoriutumaan annetuista koulutustehtävistä annetun teorian tiedon tai asiakaspalvelutilanteesta käydyn koulutuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa olevien asioiden löytäminen ja tulkitseminen. Näiden esille tulevien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan uutta tietoa, malleja ja toimintaohjeita tulevaisuudessa hyödynnettäväksi. (Vilka 2021, luku 5.)

Tässä opinnäytetyössä kerätään tietoa päivittäistavarakaupan kassajärjestelmän muutosprosessista, havainnoidaan sen onnistumista yhdessä toimipaikassa ja teetetään toimipaikan henkilökunnalle palautekysely muutosprosessin onnistumisesta. Kyseisessä perhemarketissa järjestelmän käyttöönotto tapahtui syyskuussa 2022. Kyselyllä ja arjen havainnoinnilla pyritään ratkaisemaan mitä ison järjestelmämuutoksen läpivienti muutosjohtamisen näkökulmasta vaatii, miten johdettavat sen kokevat ja miten se välittyy arkeen sekä vaikuttavatko erilaiset toimintaympäristöt kuten maantieteellinen sijainti tai työryhmän koko kokemukseen. Oma kenttätyö kyseisessä yrityksessä mahdollistaa havainnoinnin, miten koulutuksessa opetetut asiat onnistutaan käytännössä hyödyntämään ja mitä muutoksia on tuleviin koulutuksiin tehtävä, jotta niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty koulutettavalle, organisaatiolle ja asiakkaalle.

Järjestelmämuutos edellyttää kaikilta uuden oppimista. Osa on uudistuksesta innoissaan, osa tuntee ahdistusta. Koulutuksissa tahtotila on vähentää työryhmän mahdollisia ennakkoluuloja uutta järjestelmää tai sen oppimishaasteita kohtaan.

Jokaisen kokemukset ovat yksilöllisiä ja niiden mittaaminen on haastavaa ilman selkeää kyselytutkimusta (Vehkalahti 2020, 17).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa toteutettiin käyttäjäpalautekysely yhdessä perhemarketissa, jossa uuden kassajärjestelmän käyttöönotto tapahtui 14.9.2022. Järjestelmäkoulutukset järjestettiin erillisessä koulutusluokassa, jossa koulutettavilla oli mahdollisuus käyttää uutta järjestelmää virtuaaliympäristössä. Kouluttajia oli ryhmän koosta riippuen 1–3 ja koulutus kesti kaksi tuntia.

Koulutukseen osallistui 29.8. ja 13.9.2022 välisenä aikana 134 kyseisen toimipaikan noin 150 työntekijästä. Koulutus oli piirretty työntekijöiden työvuoroihin, jotta kaikilla oli mahdollisuus osallistua ja keskittyä uuden järjestelmän opetteluun. Kyseisen toimipaikan työntekijöiden ikäjakauma on 18–60 vuotta ja koulutukseen osallistuneista osa oli juuri aloittanut työt kyseisessä toimipaikassa, osa oli työskennellyt kyseiselle työnantajalle jo yli 30 vuotta.

Anonyymiin palautekyselyyn kerättiin vastauksia Webropol-työkalulla 16. ja 23.9.2022 välisenä aikana, eli heti uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Vastauksia saatiin 55, joista 30 työskenteli pääsääntöisesti toimipaikan kassaosastolla. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 41, mikä on kohtuullinen ottaen huomioon vastauksien keräysajan lyhyden. Kyselyyn vastaaminen aloitettiin 60 kertaa ja kysely avattiin vastaajien toimesta 167 kertaa.

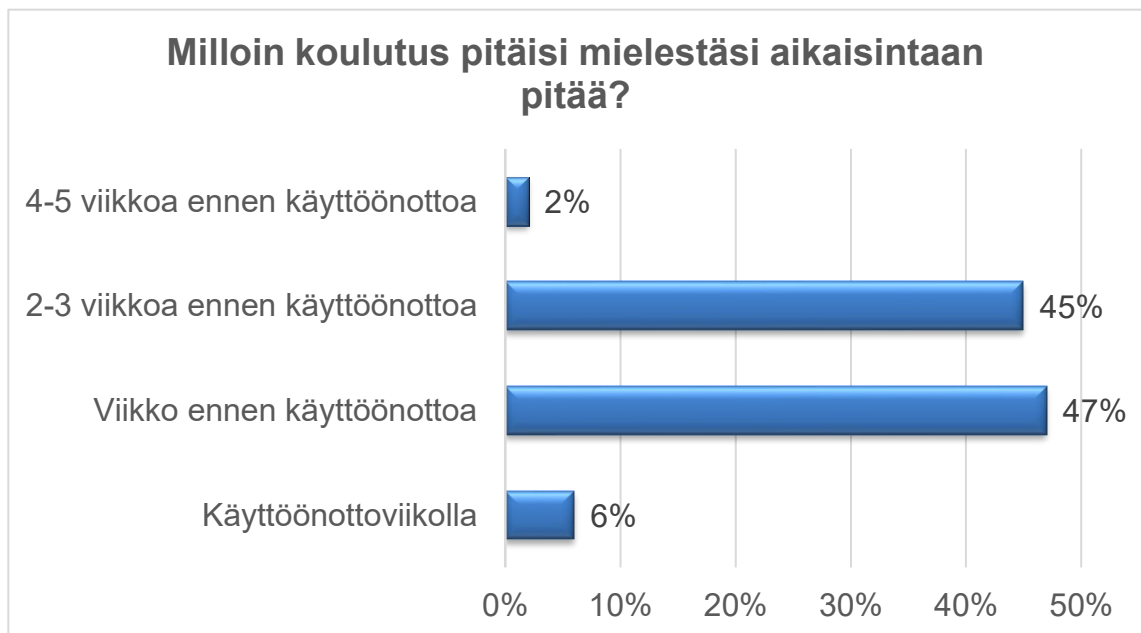
4.1 Järjestelmämuutoksen johtaminen

4.1.1 Pilotointi ja kouluttaminen

Teoriaosuudessa mainittujen pilotointien tärkeys korostuu ison toimipaikan muutosprosessissa (Korhonen & Bergman 2019, 125–126). Vaikka pilottitoimipaikoilta saadaan arvokasta tietoa ja oppia muutosprosessin haasteista ja onnistumisista, ei kaikilta yllätyksiltä kuitenkaan yleensä onnistuta välttymään. Tutkimuksessakin käytetyssä toimipaikassa on käytössä pilottitoimipaikoista eroavia toimintamalleja, joihin ei siksi osattu etukäteen tehdä ohjeistuksia ja joiden tarpeellisuus tuli esille vasta käytännön tilanteissa järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Hyväksi koettiin kuitenkin esihenkilöiden ja vastuumyyjien vierailu toisessa

toimipaikassa päivänä, jolloin heillä otettiin uusi järjestelmä käyttöön. Vierailun avulla saatiin hyviä vinkkejä muutoshetkeen varautumiseksi.

Palautekyselyyn vastanneista 55 henkilöstä vain yksi oli sitä mieltä, että järjestelmäkoulutuksen voi teetättää yli 3 viikkoa ennen järjestelmän käyttöönottoa (kuvio 1). Kyseisen kysymyksen vastaukset jakautuivat samalla tavalla myös tarkasteltaessa eri osastojen vastauksia. Kyselyyn vastanneista 30 kassaosastolaisesta 47 % oli sitä mieltä, että koulutuksen voi pitää aikaisintaan 2–3 viikkoa ennen käyttöönottoa ja 43 % sitä mieltä, että aikaisintaan viikko ennen käyttöönottoa. Muualla kuin kassaosastolla työskentelevistä vastaajista 44 % kannatti koulutusta 2–3 viikkoa ennen käyttöönottoa ja 52 % viikko ennen käyttöönottoa. Tämä kertoo sen, että myös harvemmin järjestelmää käyttäville 2–3 viikkoa on lähtökohtaisesti riittävä aika muistaa koulutuksessa saadut opit.



Kuvio 1. Koulutuksen toteuttamisajankohta (N=55)

Ison työryhmän kouluttaminen kolmessa viikossa on iso prosessi kouluttajille, mutta myös työyhteisölle, koska normaalit arjen työtehtävät on hoidettava koulutusten pyörimisen ajanakin. On suunniteltava koulutuksen materiaali, mietittävä sen läpikäymiseen kuluva aika ja koulutusryhmän koko vastaamaan tarkoitusta.

Kouluttajan on kyettävä ohjaamaan koulutettavat tavoitteeseen haasteista huolimatta (Kupias & Koski 2013, 139–141). Havainnoinnin perusteella yli viiden hengen ryhmä oli haastava saada yksin koulutettua sovitussa kahdessa tunnissa.

Osa koulutettavista tarvitsee tarkempaa ohjausta rohkaistuakseen järjestelmän käytössä. Mikäli tällaisia henkilöitä on ryhmässä useampi, vie ohjaus yhden kouluttajan ajan lähes kokonaan. Toimivaksi todettiin tapa, jossa toinen kouluttajista keskittyy tehtävien harjoitusten esittelyyn ja toinen valvoo, että ryhmä saa harjoitukset tehtyä käytännössä. Näin varmistutaan, että kaikki pysyvät opetuksessa mukana eikä harjoituksia jää tekemättä.

Koulutettavien suuren kokonaismäärän vuoksi koulutuksia pidettiin useampi saman päivän aikana. Tämä haastoi kouluttajia, koska kuten Johdanto-luvussakin jo todettiin, usean samanlaisen koulutuksen pitäminen voi tuntua puuduttavalta, mutta kouluttajan on muistettava, että koulutettavalle tilaisuus on aina ainutkertainen. Jos kouluttaminen muuttuu liian rutiininomaiseksi, on vaara, että jotain olennaista jää kertomatta eikä koulutus vastaa tarpeeseen. (Valvio & Parviainen 2013, 25–26.) Hyvä keino puutumisen välttämiseksi oli vaihtaa kouluttajien rooleja keskenään sekä ottaa isompiin ryhmiin kolmas kouluttaja mukaan. Toinen haaste oli koulutettavien erilaiset lähtötasot osaamisen suhteen. Vanhan järjestelmän hyvä osaaminen antoi helpommat lähtökohdat uuden oppimiselle.

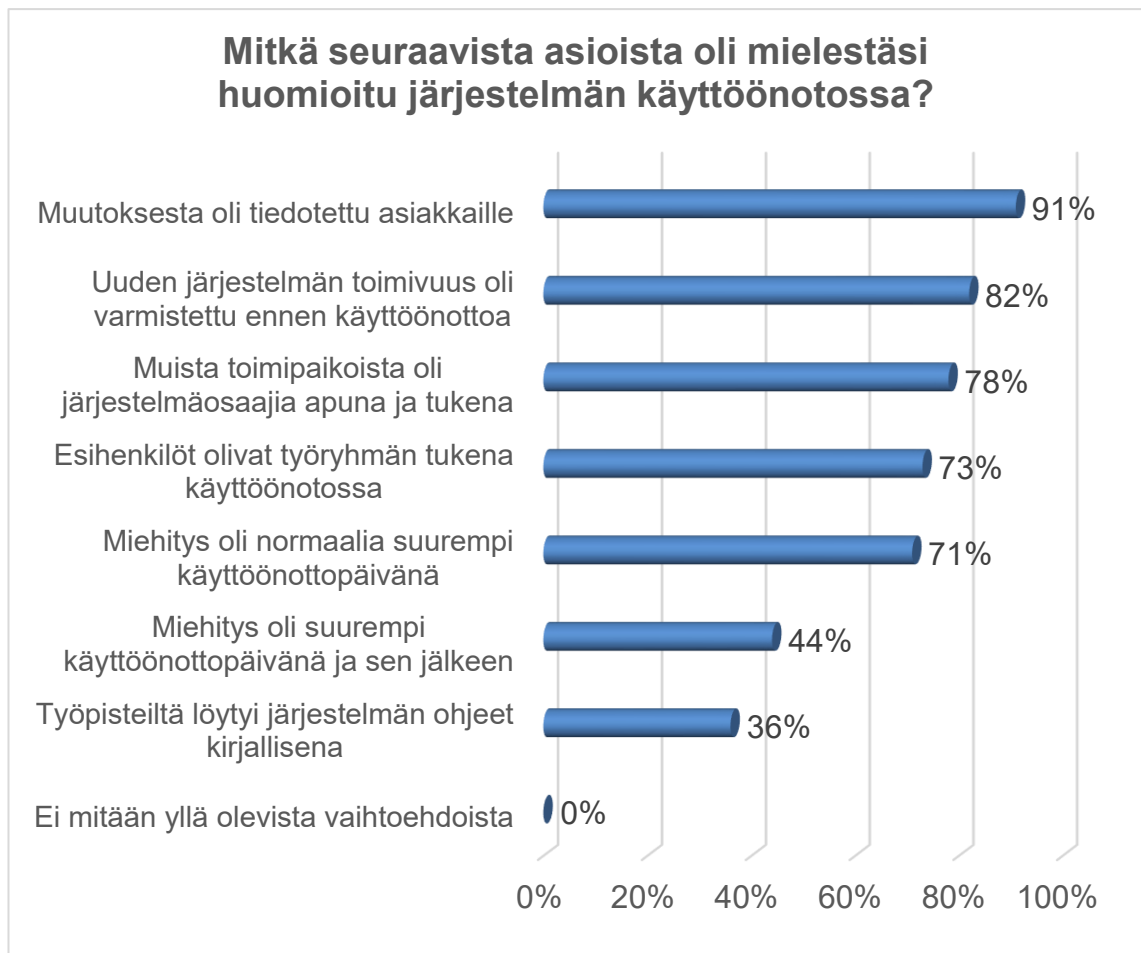
4.1.2 Käyttöönottopäivä ja jälkitoimet

Aikuinen sisäistää oppimansa parhaiten soveltaessaan tietoaan käytännössä ja saadessaan vertaistukea muilta (Hyppänen 2013, luku 9). Tämän vuoksi käyttöönottopäivälle on hyvä varata riittävästi henkilökuntaa. Vertaistuen saamisen lisäksi tämä helpottaa painetta, joka tulee työn suorituksen väliaikaisesta hidastumisesta, kun uusia toimintoja vasta opetellaan. Tutkimukseen käytetyssä toimipaikassa, toimipaikan oman henkilöstön lisäksi heidän tukenaan oli myös toisissa yksiköissä jo järjestelmän kanssa työskennelleitä sekä kouluttajina toimivia henkilöitä.

Esihenkilöiden tuki henkilöstölle on muutoshetkellä tärkeää, mutta huomioitava on myös esihenkilöiden itsensä tarvitsema tuki. Kuten Hyppäsen (2013, luku 9) sanoin teoriaosuudessakin todettiin, koulutuksen jälkeen on hyvä olla joku yhteyshenkilö, johon voi ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä ja saada tukea. Tutkimuksen toimipaikassa järjestelmäosaamisen puolelta oli nimetty niin sanottu startinvalvoja, joka varmisti järjestelmän käyttöönottopäivänä, että kaikki sujuu

teknisesti suunnitelman mukaisesti. Hän varmisti aamulla ennen myymälän aukeamista esihenkilöltä, että kaikki etukäteen määritellyt testit on järjestelmällä tehty ja saatu tehtyä onnistuneesti. Lisäksi hän varmisti useaan otteeseen päivän aikana, että kaikki toimii ja oli puhelinsoiton päässä, mikäli esihenkilöllä tuli ongelmatilanteita tai kysymyksiä vastaan.

Tutkimusta varten tehdyssä palautekyselyssä vastaajat vastasivat kysymykseen, mitkä mainituista asioista oli heidän mielestään huomioitu uuden järjestelmän käyttöönotossa (kuvio 2). Eniten ääniä sai muutosviestintä asiakkaiden suuntaan, järjestelmän toimivuuden testaus, esihenkilöiden ja järjestelmäosaajien tuki sekä normaalia suurempi miehitys. Nämä olivat ne asiat, jotka myös havainnoinnin perusteella saivat eniten kiitosta työryhmältä.



Kuvio 2. Järjestelmän käyttöönotossa huomioidut asiat (N=261)

Vähemmän ääniä sai käyttöönottopäivää seuraavien päivien miehitys, vaikka sitäkin oli kyseisessä toimipaikassa selvästi vahvistettu. Työpisteiltä löytyvät kirjalliset ohjeet oli valinnut huomioiduksi asiaksi vain 20 vastaajaa 55:stä. Tätä tulosta

laskee aikaisemmin jo mainitut poikkeavat toimintatavat, joihin ei pilottitoimipaikassa ollut ollut tarpeen tehdä ohjeistuksia.

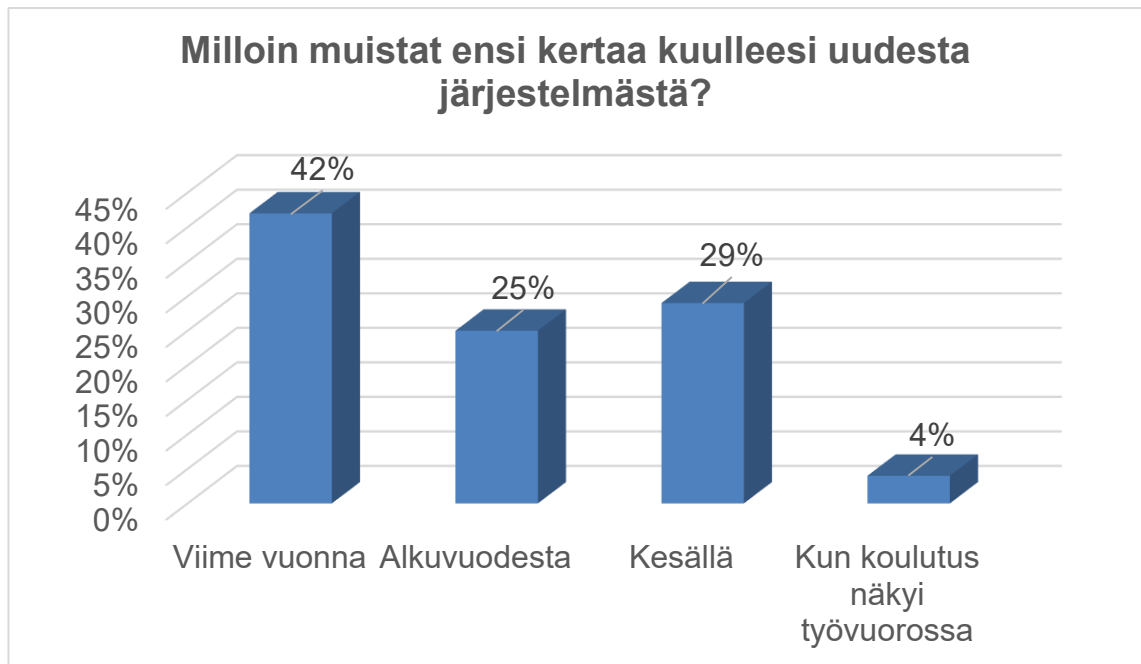
Hyvä on huomioida etukäteen myös se, mitä tietoja, esimerkiksi raporteja, vanhasta järjestelmästä mahdollisesti tarvitaan, joita ei enää uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen sieltä saada. Varmuuskopiot tiedoista on myös hyvä olla olemassa siltä varalta, että mahdolliset tietojen siirrot vanhan ja uuden järjestelmän välillä eivät toimi odotetusti. Käyttöönottopäivän jälkeistä päivää varten on tärkeää varmistaa, että esihenkilöllä ja työryhmällä on ohjeistus, miten uudesta järjestelmästä saa tarvittavat raportit käyttöönsä, kun vanhaa järjestelmää ei enää ole käytössä.

Käyttöönottopäivän opit ja työryhmältä kerätty palaute on hyvä koostaa mahdollisimman pian käyttöönottopäivän jälkeen, jotta ne eivät ehdi unohtua. Näitä voidaan hyödyntää muissa saman yrityksen käyttöönottopäivissä hukan välttämiseksi.

4.2 Järjestelmämuutoksesta viestiminen

Mitä aikaisemmin viestiminen tulevasta muutoksesta aloitetaan, sitä enemmän sekä esihenkilöillä että työryhmällä on aikaa valmistautua. Työryhmälle on mahdollistettava tilaisuus kysyä ja saada kysymyksiinsä vastauksia sekä aikaa sisäistää mitä muutos omassa työssä käytännössä tarkoittaa.

Kuten kuvioista 3 käy ilmi, tutkimuksen kohteena olleessa toimipaikassa viestintä syyskuussa 2022 käyttöönotettavasta järjestelmästä oli aloitettu jo muutosta edeltävänä vuotena. 55 vastaajasta vain kaksi sai tietää järjestelmämuutoksesta vasta, kun siihen liittyvä koulutus näkyi työvuorolistassa. Toinen näistä vastaajista oli aloittanut työsuhteensa vasta 1.7.2022 jälkeen, joten tämä selittää hänen kohdallaan miksi viestintä saavutti hänet verrattain myöhään.



Kuvio 3. Muutosviestinnän aikataulu (N=55)

Tässä kysymyksessä oli jonkin verran hajontaa eri osastojen välillä. Kun kassaosastolaisista puolet (N=30) oli kuullut uudesta järjestelmästä jo edellisenä vuonna, muiden osastojen vastaajista (N=25) järjestelmästä oli tässä vaiheessa kuullut vain 32 %. Kuluvana kesänä tieto järjestelmämuutoksesta oli kassaosastolla tavoittanut 17 % vastaajista ja muiden osastojen työntekijöistä peräti 44 %. Tämän perusteella voi todeta, että yksikössä onnistuttiin kyllä viestimään tulevasta muutoksesta yli osastorajojen järjestelmällisesti läpi vuoden, mutta silti toisella osastolla tieto saavutti tai sisäistettiin vasta muutama kuukausi ennen käyttöönottoa.

Tehokas viestintä yli osastorajojen vaatii osastopäälliköiltä hyvää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tiedon sisäistäminen vaatii myös työryhmän jäseniltä henkilökohtaista kiinnostusta toisen osaston asioista, jotka eivät välttämättä kosketa omaa päivittäistä työarkea, mutta jotka kuitenkin ovat oleellista oman työn kannalta. Vastauksiin vaikuttanee myös työvoiman vaihtuvuus. Vastaajista moni on voinut olla kesätyöntekijöitä, jotka eivät ole olleet edellisenä vuonna vielä töissä eivätkä tutustuneet ennen työsuhteen alkua julkaistuihin tiedotteisiin.

Ajoissa aloitettu ja jatkuva muutosviestintä on vaikuttanut positiivisesti siihen, miten muutos on ehditty työryhmässä sisäistää. Vastaajat kokivat, että he ovat saaneet tarpeeksi ennakkotietoa ja heillä on ollut mahdollisuus etukäteen kysyä muutoksesta sekä saada vastaukset kysymyksiinsä (taulukko 1). Muutoksen syiden ja tavoitteiden viestimisestä kysyttäessä arvosana on kuitenkin hieman matalampi. Kuten teoriasuudessa todettiin, näistä viestiminen on oleellista työryhmän sitouttamiseksi muutokseen (Hyppänen 2013, luku 9). Kuten kysely osoittaa, viestinnän paljous ei yksistään tätä kuitenkaan takaa. Vastaajista suurimman osan mielestä heillä on ollut mahdollisuus kysyä sekä saada vastauksia heidän kysymyksiinsä. Tämä kuvastaa avointa vuorovaikutussuhdetta esihenkilön ja henkilöstön välillä, minkä jo teoriasuudessa todettiin parantavan molempien osapuolien jaksamista ja hyvinvointia myös muutoksen keskellä (Pirinen 2015, luku ”esimiehen hyvinvointi muutoksessa”).

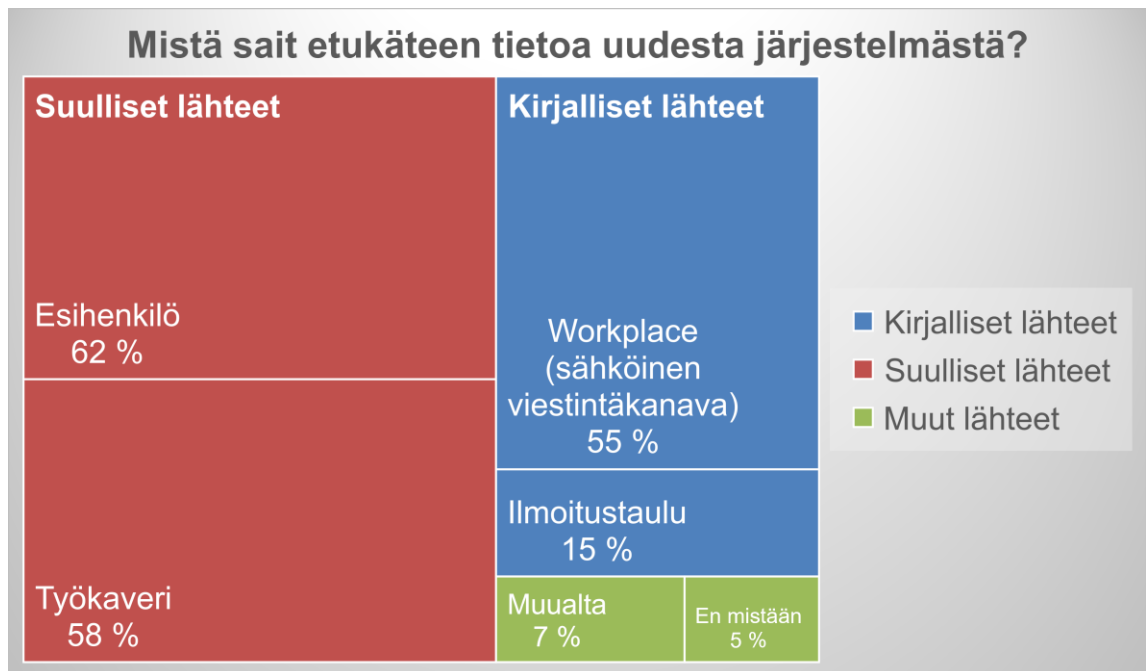
Taulukko 1. Muutosviestinnän tehokkuus (N=55)

Kysymys	Keskiarvo 1 = Ei 5 = Kyllä	Keski- hajonta
Saitko mielestäsi tarpeeksi ennakkotietoa tulevasta muutoksesta?	4,0	1,2
Koetko, että sinulla oli mahdollisuus kysyä uudesta järjestelmästä etukäteen ne kysymykset, joihin kaipasit vastausta ja sait niihin vastaukset?	4,0	1,2
Tuotiinko muutoksen syyt ja tavoitteet selkeästi esille?	3,4	1,5

Havainnoinnin perusteella kysymyksiä uudesta järjestelmästä tuli etukäteen todella vähän. Yleensä tilanteissa, joissa asiakasta ei onnistuttu palvelemaan toivotulla tavalla järjestelmäteknisistä syistä, esille nousi kysymys, onnistuuko tämä uudella järjestelmällä. Työryhmälle oli etukäteen avattu lyhyt verkkokoulutus, josta oli mahdollisuus saada yleiskäsitys uudesta järjestelmästä. Vapaaehtoisen ennakkokoulutuksen suoritti 55 vastaajasta vain kuusi henkilöä, joista viisi työskentelee pääsääntöisesti kassaosastolla. Kysyttäessä arveleeko vastaaja jälki-

käteen ajateltuna, että ennakkokoulutuksesta olisi ollut hänelle hyötyä, vastaukset jakautuivat lähes tasan, 49 % kaikista vastaajista ollessa sitä mieltä, että siitä ei olisi ollut hyötyä.

Viestintävälineitä ja kanavia on nykyään käytössä monenlaisia ja viestinnän kohteesta riippuen ne tehoavat eri tavalla. Vaikka sähköiset viestintäkanavat ovat jo nykypäivää ja niiden visuaalisuus ja helppo pääsy houkuttaa hakemaan niistä tietoa, edelleen myös suullinen viestintä on tärkeää. Kyselyn perusteella lähes yhtä paljon tulevasta uudesta järjestelmästä on saatu tietoa suullisesti kuin kirjallisestakin aineistosta (kuvio 4). Vastauksista käy ilmi, että kyselyä koskevassa yksikössä vallitsee organisaatiokulttuuri, jossa viestijänä toimii aktiivisesti esihenkilö, mutta tietoa jaetaan tehokkaasti myös työkavereiden kesken. Kolme vastasi ettei saanut etukäteistietoa mistään, ja nämä henkilöt työskentelivät kaikki muualla kuin kassaosastolla.

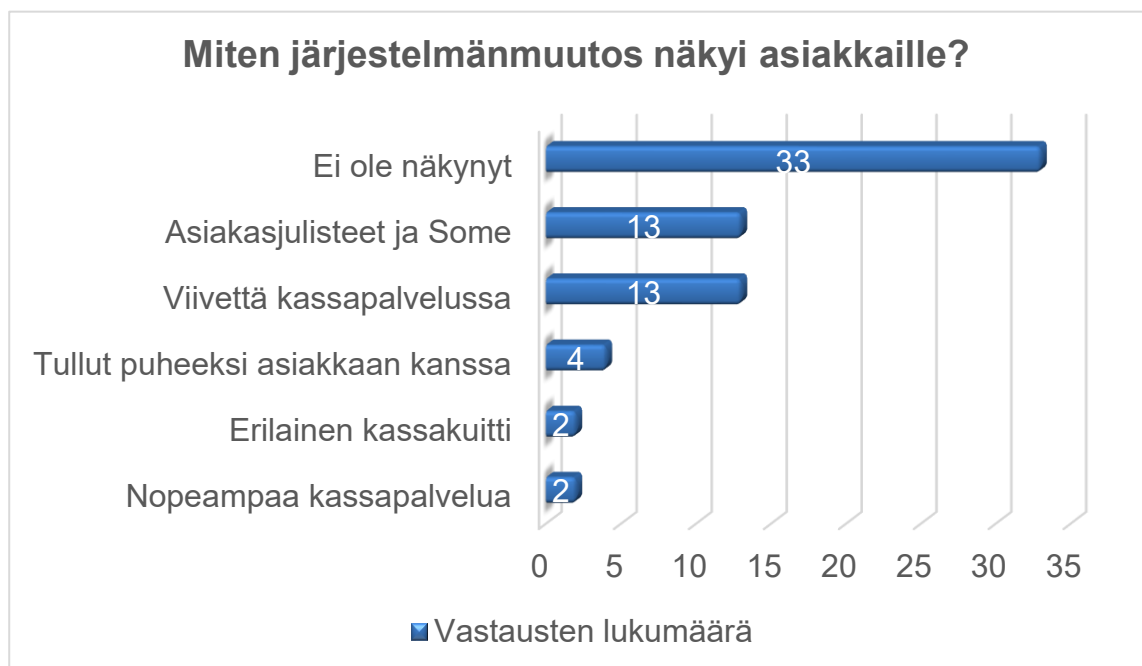


Kuvio 4. Muutoksen tietolähteet (N=111)

Havainnoinnin perusteella voi todeta, että kirjallinen tietolähde on työryhmän jäsenille hyvä tuki. Suullisesti annettu tieto jää ehkä paremmin mieleen, mutta monet eivät luota täysin omaan muistiinsa, vaan kaipaavat rinnalle myös kirjallista tietoa, josta voi hakea varmistusta muistamilleen asioille. Toisaalta sanallisesta viestinnästä jää pois sanattoman viestinnän keinot, joten näiden yhdistäminen on tehokkainta.

4.3 Järjestelmämuutoksen näkyminen asiakkaille

Järjestelmän muutos aiheuttaa todennäköisesti alussa oman työn hidastumista ja käyttöönoton jälkeen tarvitaan toistoja ennen kuin työ on yhtä sujuvaa kuin vanhalla järjestelmällä (Hyppänen 2013, luku 9). Tämä näkyy myös tehdyn tutkimuskyselyn tuloksissa (kuvio 5). Järjestelmämuutoksen jälkeisinä päivinä 13 vastaajaa koki kassapalvelun viivästyneen joko asiakkaalta saamansa palautteen tai oman arvionsa johdosta. Jo aikaisemmin tutkimustuloksissa mainittu kirjallisten ohjeiden puutteellisuus on myös yksi syy palvelun hidastumiseen ja sen myötä muutoksen näkymiseen asiakkaille. Vastaukseen voi vaikuttaa myös oma epävarmuus järjestelmän käytöstä ja sen myötä tunne siitä, että on aiempaa hitaampi työssään, vaikka asiakas ei tätä välttämättä ole edes huomannut. Vastaajista suurimman osan mielestä muutos ei ole näkynyt asiakkaille millään tavalla.



Kuvio 5. Järjestelmämuutoksen näkyminen asiakkaille

Havainnoinnin perusteella hyvin harva asiakas huomasi kassaosastolle tuodut tiedotteet järjestelmän vaihtumisesta. Kyselyyn vastanneet ovat henkilökuntaa ja huomioivat siitä syystä ympäristöä eri näkökulmasta kuin asiakkaat. Useat työntekijät toivat asian itse esille asiakaskohtaamisissa lisätäkseen asiakkaan ymmärrystä jo etukäteen virheiden mahdollisuudesta ja selittääkseen mahdollista hidasta asiointikokemusta.

Kysyttäessä kuinka paljon järjestelmän käyttö ensimmäistä kertaa jännitti, 55 vastaajan vastausten keskiarvo oli 2,7 (0 = ei yhtään, 5 = todella paljon). Muiden kuin kassaosastolaisten vastausten keskiarvo oli 2,8 ja kassaosastolaisten 2,6. Käyttöönottopäivän aikana havaittiin, että suurin osa jännityksestä purkautui ensimmäisen asiakkaan palvelemisen jälkeen. Moni kaipasi kokeneemman kaverin henkiseksi tuekseen, vaikka selviytyikin teknisesti ilman apua. Tähän vaikuttaa todella paljon yksilön luonne ja itsevarmuus tilanteissa, jotka eivät ole ennestään tuttuja.

4.4 Yhteenveto muutosprosessin onnistumisesta

Kuten teoriaosuudessa Pirisen (2015, luku ”esimiestyö muutosprosessissa”) sa-
noin todettiin, oppimistuloksia tulee mitata muutosprosessin aikana. Vaikka työn-
tekijällä itsellään on vastuu omasta oppimisestaan, uuden tiedon sisäistäminen
ja vanhasta poisoppiminen vievät aikaa. Esihenkilön tehtävä on luoda realistiset
tavoitteet ja aikataulu oppimisille.

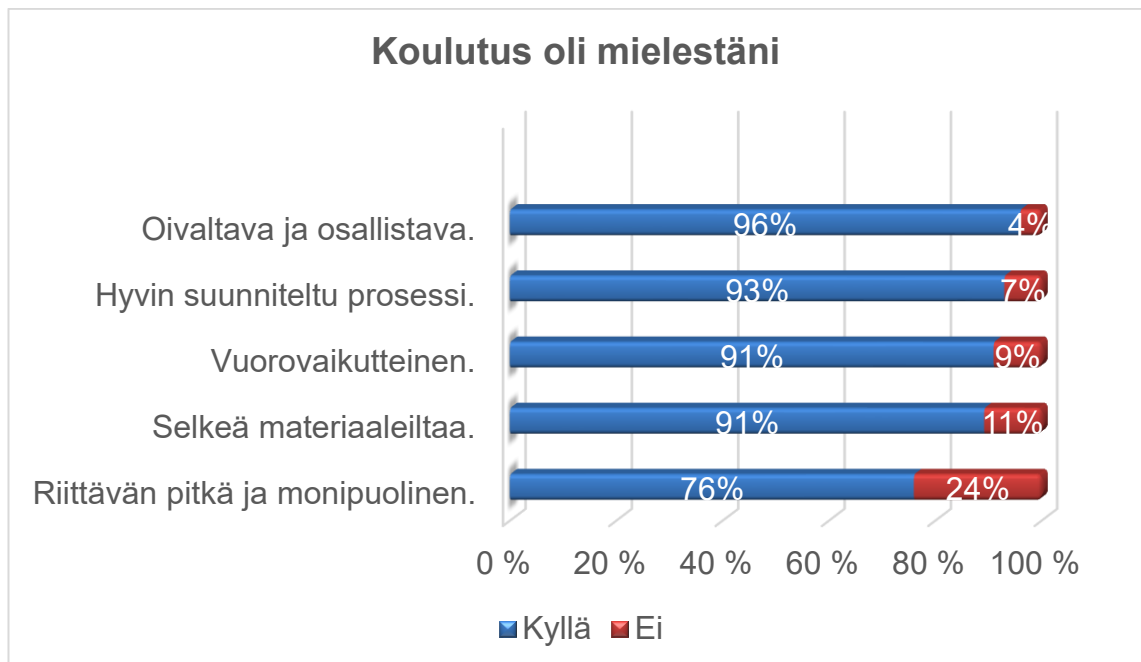
Tehdyn palautekyselyn mukaan tutkitussa toimipaikassa vastaajat antoivat muu-
tosprosessin tavoitteiden realistisuudelle ja aikataululle arvosana 3,9 asteikolla
0–5 (0 = Ei, 5 = Kyllä). Tulos on hyvä ottaen huomioon toimipaikan suuren koon
ja henkilöstön suuren vaihtuvuuden. Järjestelmänmuutos toteutettiin syyskuussa,
mutta muutosviestintä oli aloitettu jo edellisenä vuotena.

Järjestelmään oli tarjolla ennakoon sähköinen verkkokoulutus, mutta sen teki
vain murto-osa vastaajista. Varsinaiset kahden tunnin järjestelmäkoulutukset jär-
jestettiin mahdollisimman lähellä käyttöönottopäivää, käytännössä aikaisintaan
kolme viikkoa aikaisemmin. Kysyttäessä pystyikö vastaaja käyttämään koulutuk-
sen pohjalta uutta järjestelmää itsenäisesti, arvosanaksi saatiin 7,1 asteikolla 0–
10 (0 = Ei, 10 = Kyllä). Kysymyksen vastausten mediaani oli 8,0. Ottaen huomi-
oon vastaajien osaamisen erilaiset lähtötasot ja vähäisen kiinnostuksen ennak-
kokoulutusta kohtaan, tulos on hyvä. Avointen vastausten perusteella kahden
tunnin koulutus oli osalle liian lyhyt aika opetella perustaidot niin hyvin, että olisi
ollut itsevarma olo järjestelmän käytön suhteen käyttöönottopäivänä.

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa koulutuksen onnistumisen lisäksi myös se,
miten työympäristössä tuetaan uuden toimintatavan käyttöönottoa (Kupias &

Koski 2013, 16). Kyselyyn vastanneet kokivat, että toimipaikassa tuetaan uuden järjestelmän käyttöönottoa todella hyvin. Arvosanaksi muutoksen tukemiselle saatiin 4,4 asteikolla 0–5 (0 = Huonosti, 5 = Hyvin). Vastausten mediaani oli 5,0. Kyseisessä toimipaikassa positiivista muutosilmapiiriä tukee avoin organisaatiokulttuuri, jossa tietoa jaetaan niin eri organisaatiotasojen kuin henkilöstön jäsentenkin kesken. Muutoksen sisäistämiseksi ja kysymysten esittämiselle annetaan aikaa ja muutoksen hyödyistä viestitään selkeästi.

Koulutusten laatua kyselyyn vastanneet arvioivat kuviossa 6 näkyvien vaihtoehtojen kautta. Teoriaosuudessa jo todettiin, että parhaiten toimii oivaltava ja osallistava kouluttaminen, jossa työryhmä pääsee oppimaan sekä ohjattuna että toinen toisiltaan (Pirinen 2015, luku ”esimiestyö muutosprosessissa”). Kyselyn tulosten mukaan tässä onnistuttiin, 96 % vastaajista ollessa sitä mieltä, että koulutus oli sekä oivaltava että osallistava ja 91 % mielestä vuorovaikutteinen.



Kuvio 6. Millainen koulutus kokonaisuudessaan oli (N=276)

Noin neljännekselle vastaajista kahden tunnin koulutus ei ollut riittävän pitkä aika harjoitella uutta järjestelmää eivätkä kaikki saaneet omaan työhönsä liittyen tarpeeksi tietoa. Tämä tuli esille avoimista vastauksista, joissa verkkokaupan työntekijät olisivat kaivanneet verkkokaupan tilausten käsittelyyn lisätietoa. Koulutus

oli kuitenkin suunnattu antamaan perusvalmiudet kassalinjastossa työskenteleeseen, koska sitä osaamista tarvitsevat kaikki työntekijät, verkkokauppaosaamista vain murto-osa.

Muutosprosessin kokonaisarvosanaksi kyselyyn vastanneet antoivat 4,2 asteikolla 0–5, jossa 0 = välttävä ja 5 = erinomainen. Vastausten mediaani oli 4,0. Avoimien vastausten mukaan arvosanaa olisi nostanut jos

- Kaikki kirjalliset ohjeet olisi olleet käytössä jo käyttöönottopäivänä.
- Ennakkokoulutuksesta olisi tiedotettu paremmin etukäteen.
- Koulutuksen jälkeen olisi vielä ollut uudemman kerran mahdollisuus harjoitella uuden järjestelmän käyttöä.
- Koulutus olisi ollut pidempi ja perusteellisempi.
- Tukihenkilöitä olisi ollut käytössä koko ensimmäisen kuukauden ajan käyttöönoton jälkeen.

Yhdessä avoimessa palautteessa todettiin, että ”Nyt oli sen verran hyvin läpiviety muutosprosessi, että on vaikea keksiä mitään parantamisen varaa... parasta on se, että järjestelmä on otettu vähitellen käyttöön eri toimipaikoissa, niin että sitä on ehditty jo vähän pureskella... olemme sen verran iso toimija, ettei tällainen muutos ole helpoimmasta eikä halvimmasta päästä. Hienosti on kuitenkin kaikki onnistunut”. Tämä kiteyttää mielestäni hyvin muutosprosessin onnistumisen. On onnistuttu oivalluttamaan, että kyseessä on iso muutos, jonka kannattavuudesta on kuitenkin varmistuttu ja johon on valmistauduttu huolella ennen sen läpiviemistä. Näin on varmistuttu kokonaisuudessaan onnistunut lopputulos, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.

5 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tieteellisen tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa huomioon otettavia muuttujia ovat sekä tutkimuksen kohde, tutkija että käytetyt tutkimusmenetelmät. Kvantitatiivinen tutkimus, jossa virheitä voi syntyä koko prosessin aikana aina tutkimuslomakkeen suunnittelusta kerätyn aineiston analysoimiseen asti, on hyvin virhealtis. Käytännössä virhemahdollisuus on jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa, mutta sen tiedostaminen pienentää vaikutusta lopputulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa vaarana on tulkita aineistoa hakien vahvistusta omille ennakkonäkemyksille ja teorioille sen sijaan, että tuloksia analysoidaan aidon objektiivisesti. (Kananen 2008, 121.)

Reliaabeliudella tarkoitetaan, tutkimustulosten pysyvyyttä. Mikäli useamman arvioijan toimesta tai useammalla tutkimuskerralla päädytään samaan tulokseen, voi tutkimuksen todeta luotettavaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 226.) Reliabiliteettia voi laskea ilmiön luonnollinen muuttuminen. Tutkimuksen toistettavuutta ei siksi voi rinnastaa yleiseen reliabiliteettiin. (Kananen 2008, 124.) Tämän tutkimuksen toistettavuuden arviointia haastaa organisaatioiden ja organisaatiokulttuurien yksilöllisyys. Lisäksi kokemukset organisaation aikaisempien muutosprosessien onnistumisesta vaikuttavat tutkimuksen toistettavuuteen sellaisenaan. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia vahvistettiin paikallisella kyselytutkimuksella, jonka tuloksia verrattiin tutkittuun teorialtietoon.

Validiteetti useina alalajeineen kertoo, onko tutkittu oikeita asioita. Yksinkertaistettuna ulkoinen validiteetti kertoo tulosten yleistettävyydestä muihin vastaaviin tilanteisiin ja sisäinen validiteetti tulosten virheettömyyttä. (Kananen 2008, 123.) Luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää, että esimerkiksi olosuhteet, joissa aineisto on kerätty sekä mahdolliset häiriötekijät tai muut tuloksiin vaikuttavat tekijät on kerrottu selkeästi ja totuuden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 227). Paikallisessa kyselytutkimuksessa vastausaikaa oli viikko. Vastaaja vastasi kyselyyn sähköisesti joko työpaikalla tai vapaa-ajallaan. Vastausympäristön häiriötekijöihin ei näin ollen pystytty vaikuttamaan. Esimerkiksi vastaamishetkeä edeltäneiden asiakastilanteiden onnistuminen tai vastaajan vireystila ovat voineet vaikuttaa vastauksiin. Vastauksiin vaikutti myös vastaajien työsuhteen kesto vastaushetkellä. Kyselytutkimuksen tulosten oikeellisuutta ja yleistettävyyttä on pyritty

varmistamaan tarpeeksi pitkällä vastausajalla, joka sijoittui mahdollisimman lähelle uuden järjestelmän käyttöönottohetkeä sekä riittävän suurella otannalla. Kyselytutkimuksen tuloksia vahvistaa tai kyseenalaistaa omat havainnot tutkittavan työryhmän arjesta.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten järjestelmän muutos vietään läpi organisaatiossa ja miten siitä viestitään sekä mitä muutoksen läpivieminen vaatii johtamiselta organisaation eri tasoissa, jotta muutoksen vaikutukset näkyvät mahdollisimman vähän asiakkaalle. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että järjestelmän muutosprosessiin on varattava riittävästi aikaa. Lähtökohtaisesti järjestelmien muutokset eivät tule yrityksille suurena yllätyksenä, vaan ne ovat pitkään harkittuja investointeja. Tulevasta muutoksesta alettiin viestiä tutkittavana olleessa yksittäisessä päivittäistavarakaupassa jo edellisen vuotena. Mikäli järjestelmän muutos koskettaa yksittäisen osaston lisäksi myös muita yrityksen osastoja, on osastopäälliköiden tehtävä tiivistä yhteistyötä ja yhdistettävä voimiin muutosviestinnässä, jotta kaikki, joita muutos koskee, saavat tarvittavat tiedot ja taidot onnistuakseen työssään.

Koulutuksien laatuun kannattaa panostaa. Hyvin suunnitellut ja aikataulutetut koulutukset mahdollistavat suurenkin henkilöstömäärän kouluttamisen mahdollisimman lähellä uuden järjestelmän käyttöönottopäivää. Hyvän koulutusmateriaalin lisäksi tekniset ratkaisut sekä kouluttajien kouluttaminen ja riittävä lukumäärä ovat tärkeitä koulutusten onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tuloksena todettiin myös, että yksittäisen koulutuksen lisäksi moni kaipasi mahdollisuutta harjoitella lisää. Mahdollisuutta tutustua järjestelmään ennakolta esimerkiksi verkkokoulutuksen tai esittelyvideon avulla on hyvä harkita. Tutkimuksessa tehdyn kyselyn perusteella puolet ennakokoulutuksen tekemättä jättäneistä oli jälkikäteen sitä mieltä, että siitä olisi voinut olla oppimisen kannalta hyötyä. Verkkokoulutus voisi toimia myös koulutuksen jälkeen kertauksena, johon olisi itsenäisesti helppo palata kertaamaan opittuja asioita.

Tärkeää on huomata, että kuten teoriaosuudessa todettiin, järjestelmäkoulutuksessa tavoitteena ei ole antaa koulutettavalle perusvalmiuksia järjestelmän käytöstä, vaan huolehtia, että koulutuksen jälkeen osallistuja osaa käyttää järjestelmää itsenäisesti. Tavoite on siis koulutettavan kehittämisessä. Vastuu oppimisesta on kuitenkin koulutettavalla itsellään. (Kupias & Koski 2013, 16–21.)

Muutosprosessin toteutumista havainnoitaessa kävi ilmi, että huolellisestikaan suunniteltu prosessi ei ole aukoton, vaan yllätyksiä tulee aina. Organisaation sisälläkin eri toimipaikkojen ja osastojen toimintatavoista löytyy eroja, mikä haastaa kaikenkattavien ohjeistusten tekemisen etukäteen. Riittävien ohjeiden puuttuminen on suuri, ellei suurin syy miksi järjestelmän muutos näkyy asiakkaille, koska niiden puuttuminen hidastaa palvelua.

Tässä tutkimuksessa tutkittua teoretietoa verrattiin paikallisella kyselytutkimuksella saatuihin tuloksiin reliabiliteetin vahvistamiseksi. Tutkimuksen toistettavuuden arviointia haastaa se, että jokainen organisaatio ja organisaatiokulttuuri on yksilöllinen. Tutkimustuloksista jäi puuttumaan muutoksen läpivienti organisaation eri tasoissa, keskittyttäessä lähijohtamiseen. Jatkotutkimuksia ajateltaessa eri johtamistasojen mukaan ottaminen antaisi kokonaisvaltaisempaa kuvaa eri roolien tehtävistä muutosprosessissa. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä yrityksille, joilla on edessään toiminnoilleen keskeisen järjestelmän vaihtaminen uuteen.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P. & Koski, M. 2013. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Talentum.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Valvio, T. & Parviainen, T. 2013. Onnistu kouluttajana: 7 askelta yleisön hurmioon. Helsinki: Kauppakamari.

Vehkalahti, K. 2020. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 15.5.2022
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>.


Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1 1(6). Kyselylomake

Järjestelmävaihdoksen käyttäjäkysely

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Teetkö pääsääntöisesti töitä kassaosastolla? *

Kyllä

Ei

2. Uuteen kassajärjestelmään oli ennakkoon tarjolla Workdayssa verkkokoulutus. Teitkö verkkokoulutuksen ennen varsinaista järjestelmäkoulutusta? *

Tein.

En.

3. Jälkikäteen ajateltuna, arveletko että ennakkokoulutus olisi ollut hyödyllinen järjestelmän oppimisen kannalta? *

Kyllä.

Ei.

4. Koetko että ennakkokoulutuksesta oli sinulle hyötyä? *

Kyllä.

Ei.

5. Mitä tiesit uudesta järjestelmästä etukäteen? *

Liite 1 2(6). Kyselylomake

6. Mistä sait etukäteen tietoa uudesta järjestelmästä?

Valitse kaikki ne vaihtoehdot, jotka ovat sinulle oikeita. *

- Ilmoitustaulun tiedotteesta.
- Workplacesta.
- Työkaverilta.
- Esihenkilöltä.
- En mistään.
- Muualta, mistä? _____

7. Milloin muistat ensi kertaa kuulleesi uudesta järjestelmästä? *

- Viime vuonna.
- Alkuvuodesta.
- Kesällä.
- Kun koulutus näkyi työvuorossa.

8. Onko työsuhteesi alkanut 1.7.2022 jälkeen?

- Kyllä.
- Ei.

9. Saitko mielestäsi tarpeeksi ennakkotietoa tulevasta muutoksesta? *

Liite 1 3(6). Kyselylomake

10. Tuotiinko muutoksen syyt ja tavoitteet selkeästi esille? *

Ei 0 5 Kyllä

11. Koetko, että sinulla oli mahdollisuus kysyä uudesta järjestelmästä etukäteen ne kysymykset, joihin kaipasit vastausta ja sait niihin vastaukset? *

Ei 0 5 Kyllä

12. Järjestelmän peruskoulutus pidettiin ryhmäkoulutuksena koulutusluokassa. Saitko kahden tunnin koulutuksen aikana tarvittavat perustiedot ja -taidot järjestelmän käyttämiseen? *

- Kyllä
 Ei

13. Miten kehittäisit koulutusta?

14. Tukivatko koulutusluokassa tehdyt harjoitustehtävät oppimistasi? *

- Kyllä
 Ei

15. Miten kehittäisit oppimistehtäviä?

Liite 1 4(6). Kyselylomake

16. Tukiko kouluttajien toiminta oppimistasi? * Kyllä Ei**17. Miten kehittäisit kouluttajien toimintaa?**

18. Kokonaisuudessaan koulutus oli mielestäni *

	Kyllä	Ei
Hyvin suunniteltu prosessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oivaltava ja osallistava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutteinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selkeä materiaaleiltaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riittävän pitkä ja monipuolinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Toimipaikassamme tuetaan uuden järjestelmän käyttöönottoa *

Liite 1 5(6). Kyselylomake

20. Koulutus pidettiin max kaksi viikkoa ennen käyttöönottopäivää.

Milloin koulutus pitäisi mielestäsi AIKAISINTAAN pitää? *

- 4-5 viikkoa ennen käyttöönottoa.
- 2-3 viikkoa ennen käyttöönottoa.
- 1 viikko ennen käyttöönottoa.
- Käyttöönottoviikolla.

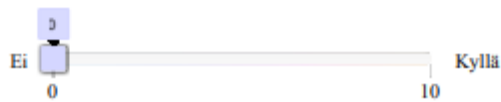
21. Luotiinko uuden oppimiselle ja vanhasta pois oppimiselle mielestäsi realistiset tavoitteet ja aikataulu? *



22. Kuinka paljon järjestelmän käyttö ensimmäistä kertaa asiakaspalvelutilanteessa jännitti? *



23. Koetko, että koulutuksen pohjalta pystyit käyttämään järjestelmää itsenäisesti? *



Liite 1 6(6). Kyselylomake

24. Mitkä seuraavista asioista oli mielestäsi huomioitu järjestelmän käyttöönotossa?**Valitse kaikki mielestäsi oikeat vaihtoehdot. ***

- Miehitys oli normaalia suurempi käyttöönottopäivänä.
- Miehitys oli suurempi käyttöönottopäivänä ja sen jälkeisinä päivinä.
- Työpisteiltä löytyi uuden järjestelmän ohjeet kirjallisena.

-
- Muista toimipaikoista oli järjestelmöosaajia apuna ja tukena käyttöönotossa.
- Uuden järjestelmän toimivuus oli varmistettu ennen käyttöönottoa.
- Esihenkilöt olivat työryhmän tukena käyttöönotossa.
- Muutoksesta oli tiedotettu asiakkaille.
- Ei mitään yllä olevista vaihtoehdoista.

25. Miten järjestelmänmuutos näkyi asiakkaille? Oletko esimerkiksi saanut asiakkailta palautetta uudesta järjestelmästä? *

26. Minkä kokonais arvosanan antaisit muutosprosessin läpiviemiselle? ***27. Mikä olisi nostanut antamaasi arvosanaa?**
