

Sara Lehmann

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalous

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Sara Lehmann
Työn nimi	Henkilöstön osaamisen kehittäminen ERP-järjestelmän käyttöönotossa
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2022
Sivut	61 sivua, liitteitä 6 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sari Toijonen-Kunnari

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön osaamisen kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) käyttöönoton yhteydessä. Henkilökunnan sitoutuminen ERP:n oikeanlaiseen prosessien mukaiseen käyttöön on edellytys onnistuneelle ERP:n käyttöönotolle. ERP-järjestelmän hallinta ja osaaminen ovat avainasemassa johdon raportoinnissa.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää käytön osaamisen nykytila ja miten käytön osaamista voidaan jatkossa kehittää. Tutkimusprosessia ohjasi tutkimuskysymykset: ”Millainen on henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän käytön osaaminen tällä hetkellä ja miten sitä voidaan kehittää?”. Tavoite oli tuottaa toimenpidesuosituksia nykytilan kehittämiseksi perustuen saatuihin tuloksiin. Näitä suosituksia toimeksiantaja voi hyödyntää henkilökunnan toiminnanohjausjärjestelmän käytön osaamisen kehittämisessä.

Teoreettinen viitekehys muodostui kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen luku käsitteli onnistuneen ERP:n käyttöönoton elementtejä sekä muutoksen johtamista ja muutosta lukuina. Toinen pääluke käsitteli osaamis- ja oppimisstrategiaa. Lisäksi erityyppisiä oppijoita, organisaation osaamistarpeita, osaamisen hankintaa, osaamisen kehittämistä ja oppimisen edistämistä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Tutkimuksen kohteena olivat toimeksiantajan eri yksiköiden esihenkilöt, joista valikoitui kuusi henkilöä näytteeseen.

Tulokseksi tulivat henkilökohtaisen koulutuksen tarve, yksilöllisen tuen tarve sekä perustietojen ajantasaisuuden tarve ja kommunikaation lisäämisen tarpeellisuus. Saatujen tulosten perusteella tehtiin toimenpidesuositus luoda yritykselle oma oppimisstrategia sekä lisätä henkilökohtaista ja yksilöt huomioonottavaa koulutusta. Toiminnanohjausjärjestelmän osaamista kehittämään suositeltiin panostamaan koulutusmateriaalien saavutettavuuteen ja käytön helpouteen. Tiheä ja riittävän usein toistuva monikanavainen viestintäkuluttuuri tukee käytön oppimista ja osaamisen kehittymistä.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, muutosjohtaminen, oppimisen johtaminen, osaamisen johtaminen.

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Sara Lehmann
Thesis title	Development of personnel competence in regard to the implementation of ERP
Commissioned by	Business-A
Time	2022
Pages	61 pages, 6 pages of appendices
Supervisor	Sari Toijonen-Kunnari

ABSTRACT

Staff commitment to the correct process-oriented use of ERP is a prerequisite for a successful ERP implementation. Thus, appropriate knowledge of the correct use of the ERP system is a key element for future management reporting.

The purpose of the thesis was to determine the current state of competence in the use of ERP and how to develop the skills in the future. The study process was guided by the objective of defining the quality of staff performance management system currently and suggesting actions to improve it. The aim was to provide recommendations for improving the current situation so that employer could develop the staff's competence in using the ERP system.

The theoretical framework consisted of the elements of a successful ERP implementation, the elements of change management and the statistics of change. Furthermore, skills and learning strategies, specific types of learners, organisational knowledge requirements, knowledge acquisition, knowledge development and learning facilitation were examined. The study was conducted as a qualitative study by means of semi-structured individual interviews. Six managers from different business units were interviewed for this study.

The results of the study suggest that there is a need for personal training and for individual support, and some basic skills should be updated and communication improved. Based on the results, it was recommended that a learning strategy be created for the company and personal and individualised training be increased. Investing in the accessibility and usability of learning materials might be beneficial to develop learning abilities and skills in using the operating system. The use of repetitive multi-channel communication was also found to support learning.

Keywords: ERP implementation, change management, knowledge management, learning, CPD

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ JA MUUTOS	8
2.1	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistuminen	9
2.2	Muutoksen johtaminen.....	10
2.3	Monikanavainen viestintä muutoksessa	11
2.4	Muutos lukuina.....	13
2.5	Muutoksen aiheuttama 6–12 kuukauden henkilökohtainen kriisi	15
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KETTERÄ OPPIMINEN	16
3.1	Osaamis- ja oppimisstrategia.....	17
3.2	Organisaation osaamistarpeet ja tarvittavan osaamisen hankinta	19
3.3	Mitä osaaminen on ja miten se kehittyy?	21
3.4	Oppimisen edistäminen	23
3.5	Oppimistyylit	26
3.6	Osaamisen johtaminen	27
4	TOIMEKSIANTAJA.....	30
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	32
5.1	Laadullinen haastattelututkimus.....	32
5.2	Aineiston hankinta haastatteluilla ja sen analysointi	35
6	PUOLISTRUKTUROITUJEN HENKILÖHAASTATTELUJEN TULOKSET	38
6.1	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton nykytila	39
6.2	Koulutus.....	40
6.3	Muutos.....	41
6.4	Osaamisen kehittämisen ja oppimisilmapiirin nykytila	42
6.5	Mitä tulevaisuudessa?	43
6.6	Tulosten yhteenveto	44

7	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
7.1	Millainen on henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän käytön osaaminen tällä hetkellä?	46
7.2	Miten henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän osaamista voidaan kehittää?	48
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	53
8	LOPUKSI	56
	LÄHTEET	58

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelun saatekirje
- Liite 2. Tietosuojaseloste
- Liite 3. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on henkilökunnan osaamisen kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Aihe käsittelee muutosjohtamista, oppimisen ja osaamisen kehittämistä järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tavoitteena on kerryttää tietoa aiemmista toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotoista ja siihen liittyvästä henkilökunnan sitouttamisesta, keskittyen onnistumisen elementteihin. Teoriatausta painottuu onnistuneisiin käyttöönottoihin, muutosjohtamiseen sekä osaamisen ja oppimisen johtamiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii noin 500 henkeä työllistävä turvallisuusalan yritys. Yritys haluaa tunnistaa henkilöstön haasteet, joita järjestelmän käyttöönottoon liittyy ja vastata niihin. Tavoitteena on saada järjestelmän käyttäjät sitoutettua järjestelmän oikeanlaiseen ja tarkoituksenmukaiseen käyttöön liiketoiminnan ja raportoinnin tueksi. Yrityksen henkilökunnalla on erilaiset lähtökohdat tietotekniikan käyttöön ja tietotekninen osaaminen vaihtelee käyttäjien välillä. Henkilöstön ikäjakauma on suuri. Lähes kaikki työntekijöistä käyttävät toiminnanohjausjärjestelmää osana päivittäistä työtä ja myyntiprosessia, joka pitää sisällään tarjouksen teon, myyntitilauksen luomisen, laskuttamisen ja kassatoiminnot. Myyntitapahtumat kirjautuvat reaaliajassa kirjanpitoon.

Työn tarkoituksena on tutkia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton nykytilaa sekä tuottaa toimenpidesuunnitelma saatujen tulosten pohjalta. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä toimeksiantaja on juuri ottanut käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä on nimeltään Microsoft Business Central, josta käytetään yleisesti lyhennettä BC.

Tutkimusongelmana on selvittää henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän osaamista sekä millä tavoin osaamista voidaan kehittää. Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

- Millainen on henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän käytön osaaminen tällä hetkellä?
- Miten henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän osaamista voidaan kehittää?

Työn tavoitteena on löytää toimenpidesuosituksia, joilla toimeksiantaja voi kehittää henkilökunnan osaamista toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjinä.

Opinnäytetyö on rajattu siten, ettei se ota kantaa toiminnanohjausjärjestelmän tekniseen toteutukseen, vaan keskittyy muutoksen johtamiseen ja henkilökunnan oppimisen ja osaamisen tukemiseen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus koska se sopii parhaiten tutkimaan yrityksen oman toimintaympäristön tilaa ja tarpeita. Tuotoksen aikaansaamiseksi on tarpeen tutkia teoriaa muutoksen, osaamisen ja oppimisen johtamisesta. Lisäksi henkilökunnan haastattelujen kautta voidaan tutustua nykytilaan ja kehitystarpeisiin. Haastatteluilla voidaan havaita nykytilan kehitystarpeet ja luoda niiden pohjalta toimenpide-ehdotuksia.

Työn teoriaosuudessa tutkitaan inhimillisistä tekijöistä johtuvia ERP-implemентаation onnistumisia sekä epäonnistumisia. Työn keskeisinä käsitteinä on ERP (*enterprise resource planning*) implementointi, suomeksi toiminnanohjaus. Tätä lyhennettä käytetään yleisesti toiminnanohjausjärjestelmästä, joka tuo koko datan yhteen osaksi johdon päätöksentekoa ja raportointia (Bradford 2015, 5; Mikä on ERP-järjestelmä? s.a). Toisena käsitteenä on muutosjohtaminen, joka on yrityksen ja esihenkilöstön tapa tukea ja johtaa henkilökuntaa muutoksessa ja viedä muutosta käytäntöön (Valpola 2004). Tähän liittyvät myös käsitteet osaamisen ja oppimisen johtaminen, jotka ovat tapa kerryttää osaamista ja motivoida henkilökuntaa oppimaan uusia asioita (Kupias ym. 2014, Johdanto; Ojala & Meklin 2021, 8).

2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ JA MUUTOS

ERP (engl. *Enterprise Resource Planning System*) eli toiminnanohjausjärjestelmä on tietokoneohjattu järjestelmä, joka toimii työkaluna johdolle antamalla reaaliaikaista dataa liiketoiminnasta päätösten tueksi (Bradford 2015, 5). Digia, joka toimii toimeksiantajan ohjelmistotoimittajana, kuvaa tietojärjestelmää kehitetyksi yrityksen toiminnan ja resurssien suunnittelua ja hallintaa varten (Mikä on ERP-järjestelmä? s.a.). ERP sisältää monia eri osia, kuten tuotannonohjaus, kirjanpito, laskutus, varastonhallinta sekä prosessien, resurssien että materiaalien hallinnan. Eri osat ovat valittavissa moduuleina yrityksen tarpeiden mukaan. (Mikä on ERP-järjestelmä? s.a.) Järjestelmään voidaan tuoda ja sieltä voidaan viedä tietoa eri rajapintojen avulla toisiin järjestelmiin ja taas palauttaa tieto keskitetysti takaisin. Toiminnanohjausjärjestelmässä voidaan hallinnoida mm. tarjouksia, tilauksia, ostoja, myyntiä, kirjanpitoa ja se voi keskustella rajapintojen avulla mm. SCM, CRM, HR-järjestelmien kanssa, jolloin data on jatkuvasti ajantasaista. (Bradford 2015, 5; Mikä on ERP-järjestelmä? s.a.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vaatii yritykseltä runsaasti resursseja ja on itsessään prosessi. Samalla se haastaa kehittämään yrityksen olemassa olevia prosesseja järjestelmän vaatimusten mukaiseksi, jotta prosessien vaiheet rekisteröityvät oikein ja reaaliaikaisesti. Kiistattomaksi on todettu, että yritykset hyötyvät toiminnanohjausjärjestelmistä. Yrityksillä, joille sellainen on otettu käyttöön, on todettu olevan parempi tuottavuus ja suorituskyky mm. seuraavilla mittareilla mitattuna: tuotto per henkilö, kate, sijoitetun pääoman tuotto ja liikevaihto. (Bradford 2015, 5–7; Palvelumuotoilu ja liiketoimintakonsultointi... s.a.; Ruivo ym. 2013, 2–3; Uçaktürk & Villard 2013, 9.) ERP hyödyttää yritystoimintaa ensiksi työn vähenemisenä. Toiseksi tarjoamalla reaaliaikaisuuden hyödyt johtamisen ja päätöksenteon työkaluna, verrattuna perinteiseen kuukausiraportointiin. (Palvelumuotoilu ja liiketoimintakonsultointi... s.a.)

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton onnistuminen

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton onnistumiset johtunevat siitä, että monet IT-yhtiöistä käyttävät ERP-järjestelmiä, jolloin järjestelmän käyttö on tietotekniikan käyttäjille luontaista. Epäonnistuneissa tapauksissa on kyseessä muun alan yhtiöitä, joissa osa henkilökunnasta kieltäytyy käyttämästä toiminnanohjausjärjestelmää tai vastustaa sitä voimakkaasti (Bradford 2015, 7–9; Ruivo ym. 2013, 3). Digian mukaan onnistumisten edellytyksenä on loppukäyttäjien hyvä tunteminen ja henkilökunnan sitoutumisen varmistamiseksi suositellaan varhaista osallistamista järjestelmän suunnitteluvaiheessa (Palvelumuotoilu ja liiketoimintakonsultointi... s.a.).

Tämä kappale kertoo asioista, joita järjestelmän hyödylliseksi kokeminen edellyttää. Kyse on aina käyttäjien subjektiivisista tuntemuksista. Ensinnäkin käyttäjien tulee kokea järjestelmä **hyödylliseksi**, jotta onnistunut käyttöönotto voidaan suorittaa (Ruivo ym. 2013, 4–8). Digia panostaakin toimittajana tähän luomalla syvän ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen asiakkaan tarpeista ja haasteista (Palvelumuotoilu ja liiketoimintakonsultointi...s.a.) ERP-käyttäjän tuottavuuden kasvu edellyttää käyttöönotossa ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttämisessä sujuvuutta kuudella eri osa-alueella, jotta se koetaan hyödylliseksi; **yhteensopivuus** (muiden järjestelmien kanssa), **monimutkaisuus** (helppokäyttöisyys), **tehokkuus** (nopeus käyttää), **prosessien** toimivuus (*Best-Practices*, käytön sujuvuus), **harjoiteltavuus** (kuinka helppoa on oppia käyttämään järjestelmää), **voimaannuttavuus** (*Empowerment*, ohjelman yhteistyötä edistävä vaikutus, raportoinnin helppous, datan reaaliaikaisuus). Mikäli näiden kaikkien kuuden osa-alueen osalta käyttäjä kokee onnistumisia, on hän tyytyväinen toiminnanohjausjärjestelmään ja kokee sen hyödylliseksi, joka osaltaan motivoi ja tukee käytön jatkamista. (Ruivo ym. 2013, 4–8.) Digian mukaan hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi kehitysmatkalla on jo varhaisessa vaiheessa osallistettava loppukäyttäjää, jotta voidaan varmistua oikeiden asioiden tekemisestä kehitystyössä (Mikä on ERP-järjestelmä? s.a). Varhainen mukaanotto ja osallistaminen sitouttavat henkilöstön paremmin muutokseen (Korhonen & Bergman 2019, 117; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?).

2.2 Muutoksen johtaminen

Uuden asian käyttöönotto, muutokset toimintatavoissa ja ajattelutavoissa vaativat muutosjohtamista. Menestyäkseen on yrityksen pidettävä huolta osaamisen nykytasosta sekä henkilökuntansa muuntautumiskyvystä jatkuvasti kehittyvässä yritys ympäristössä ja yhteiskunnassa. (Valpola 2021, 233; Ojala & Meklin 2021, 16.) Ihmisillä on organisaatiossa usein tarve saada perustelu sille, miksi pitää uudistua ja tähän on johdon osattava vastata. Myös esihenkilön kyettävä vastaamaan kysymykseen luontevasti ja samalla huomioimaan ja kuuntelemaan eri näkökulmia ja tekemään tarvittavia muutoksia suunnitelmiin. (Korhonen & Bergman 2019, 14.) Tehtäessä muutoksia alkuperäiseen muutos suunnitelmaan, tulee niistä ja niiden taustalla olevista syistä viestiä hyvin ja selkeästi (Työterveyslaitos s.a.). Muutosprojekteissa on kohdattu pisteitä, joissa keskeinen henkilö olisi valmis luopumaan asetetuista tavoitteista, silloin kun vastarintaa on paljon. Tällöin onkin tärkeää pitää visio edelleen kirkaana ja vahvistaa avainhenkilöiden sitoutuminen päämääriin, sillä esihenkilön rooli korostuu muutoksessa (Korhonen & Bergman 2019, 14–15; Kupias ym. 2014, Johdanto). Yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään, turvaamaan olemassaolonsa ja sopeutumaan ulkoisiin vaatimuksiin muutoksien avulla (Huoponen 2017; Työterveyslaitos s.a.).

Lähtötilanteen kartoittaminen ja nykytilanteen ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan hahmottaa edessä oleva työ (Korhonen & Bergman 2019, 39; Valpola 2004, 29). Lähtötilannetta voidaan tarkastella organisaation eri raporteja hyödyntäen. Myös yrityksen tunnetila on ymmärrettävä. Tunnetilaa voidaan havainnoida keskustelemalla kattavasti organisaatiossa työskentelevien kanssa. Organisaation päätöksentekofoorumit ja -mallit on hahmotettava, jotta saadaan hyvä kuva siitä, mitä missäkin kanavassa tapahtuu ja mitä voidaan muutoksessa hyödyntää viestinnässä. Nykytilan ymmärtämiseksi on työntekijöiden käytännön työhön tutustuttava. Avainhenkilöiden kanssa keskustelu antaa tietoa organisaation vahvuuksista ja haasteista. Kuitenkin virallisten avainhenkilöiden lisäksi tulisi löytää mielipidevaikuttajat, jotta yrityksen todelliset valtasuhteet ja nykytilan hahmotus syventyy ja tulee esiin ilman suodatusta. (Korhonen & Bergman 2019, 39.)

”Nykytilan selvittämisessä oikeiden kysymysten asettaminen on olennaista, jotta voi saada vastauksia.” Tämä tarkoittaa, että todellinen nykytila ei ole yksinkertainen, vaan sen selvittäminen on tehtävä kerros kerrokselta, jolloin nykytila avautuu pikkuhiljaa. Itsestäänselvyyksien sanoittaminen on välillä haasteellista sekä nykytilaan vaikuttavien asioiden tunnistaminen saattaa organisaatiolleen itselleen olla haastavaa. Rajoittavaa voi nykytilan kartoituksessa olla pelko tuoda epäkohtia esille tai historian painolasteja ei enää jakseta tuoda toistuvasti esiin. (Korhonen & Bergman 2019, 39–40.) Ennen muutoksen aloitusta tulee lähtötilanteen olla hyvä ja perusasiat kunnossa. Perusasioiden kuntoon saattaminen onkin prioriteetti, ennen muutoksen käynnistämistä. (Valpola 2014, 19.)

2.3 Monikanavainen viestintä muutoksessa

Uudistumismatkalla tehtävä perinteinen kirjallinen viestintä intranetin tai henkilöstölehden kautta on vain jäävuoren huippu (Korhonen & Bergman 2019, 110). Viralliset ja lähinnä yksisuuntaiset viestintäkanavat ovat hyvä tuki sisäiselle viestinnälle, mutta monikanavaisuus on keskeisintä onnistumisen kannalta. Viestinnän tulee olla **vuorovaikutteista** ja **osallistavaa**, kun viestitään uudistumisen tavoitteista ja keinoista. (Korhonen & Bergman 2019, 115; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?; Valpola 2021, 50.) Viestintä on eri organisaatiotasolla tapahtuvaa vuoropuhelua muutoksen etenemisestä (Työterveyslaitos s.a).

Viestinnän tarkoitus on saada kaikki ymmärtämään, miksi muutos tehdään ja mitä muutoksella tavoitellaan. Sen sijaan, että viestintä olisi yksisuuntaista, tulisi pyrkiä dialogiin. Erilaiset koulutukset antavat hyvän mahdollisuuden keskustella ja välittää avainviestejä. Uudistuksen alkutaipaleella on selvitettävä, miten organisaatiossa nykyhetkessä kehitetään ja koulutetaan henkilöstöä sekä miten koulutussisältöä tuotetaan ja ohjataan. Onkin tärkeää, että johtajat osallistuvat eritasoisiin koulutustilaisuuksiin ja kohtaamisiin. Niissä on mahdollisuus saada avointa palautetta ja hyviä näkökulmia. Samoin näissä tilaisuuksissa on hyvä mahdollisuus viestiä strategiaa, uudistumistavoitteita ja käydä

edellä mainittua vuorovaikutteista viestintää. Monikanavaisuudessa toimii paitsi yhteinen Teams-ryhmä, jossa voidaan olla vuorovaikutuksessa, myös H2H eli *Human-to-human* tyyppinen viestintä. Kanavana viestinnälle on johdon vierailut työpisteillä ja johdon jalkautuminen tekemällä yhdessä työtä työntekijöiden kanssa, jolloin tarjoutuu upeita mahdollisuuksia kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja ihmisten kohtaamiseen. Tällöin on mahdollisuus löytää ja saada täysin uusia näkökulmia muutokseen sekä aidosti osallistaa työntekijöitä siihen. Samalla on mahdollista kirkastaa ja sanoittaa johdon viestiä ja siten saada viestille enemmän ”lihaa luiden ympärille”. (Korhonen & Bergman 2019, 115–117.)

Taulukko 1. Työyhteisöviestinnän kanavat ja areenat (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?)

Välittömät	Välilliset
palaverit	mobiiliviestintä
neuvottelut	sähköposti
kokoukset	intranet
tiedotustilaisuudet	sosiaalinen media
henkilökohtaiset kohtaamiset	tiedotteet
kehityskeskustelut	pikaviestimet
ryhmäkeskustelut	verkkokokoukset
aamukahvitilaisuudet	webinaarit
kick off- tilaisuudet	video- ja verkkoneuvottelut
suunnittelupäivät	ilmoitustaulu
koulutustilaisuudet	henkilöstölehti
virikistymistapahtumat	webcastit
juhlat	osavuosikatsaukset
kahvipöytäkeskustelut	vuosikertomukset
käytäväkeskustelut	

Monikanavaisuutta pohdittaessa esittävät Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016, luku 2: Mitä kuuluu?) taulukon 1, jossa on eritelty viestintäkanaviksi välittömät, ilman välineitä tapahtuva viestintä sekä välillinen välineiden avulla tapahtuva.

Mitä laajemmin kaikkia yrityksen käytössä olevia kanavia käytetään, sitä paremmin viesti tavoittaa ihmiset ja sanoma kirkastuu (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?).

2.4 Muutos lukuina

Muutokseen liittyy yleisesti tunnettuja lukuja ja tilastollisia tutkittuja faktoja (Valpola 2004, 46–110). Viestinnän tärkeys, toistojen määrä sekä ajanjakso, jonka aikana muutoksen pitäisi näkyä käytännössä johdon toimissa tuodaan esiin. Lisäksi luvuissa on huomioitu johdon ja henkilökunnan sitoutumisen tärkeys sekä huhukustannusten hallinta (Tervola 2018; Valpola 2004, 46–50). Huomioitava on ajan kuluminen ja aika, jonka muutos vaatii mennäkseen läpi organisaatiossa (Valpola 2004, 49, 109–110).

Viestintä on pidettävä selkeänä ja se on kiteytettävä vain muutamaan viestiin. Nämä auttavat henkilökuntaa hyödyntämään ja muistamaan muutoksen perustelut sekä tavoitteen. Viestinnän tulee olla yhdenmukaista ja samansuuntaista kautta yrityksen johdon. (Korhonen & Bergman 2019, 85; Valpola (2004, 46.) Viestinnässä tulee suosia monikanavaisuutta, jotta viestit tehostuisivat (Korhonen & Bergman 2019, 115). Epäonnistuneissa muutoksissa ydinsanoma jää kertomatta, asiat tulevat ylhäältä annettuina, eikä yritys ole onnistunut kertomaan mitä muutos käytännön tasolla tarkoittaa (Leading in change... s.a.).

Viestintätutkimukset ovat havainneet ihmisen tarvitsevan keskimäärin 17 toistoa, uskoakseen asian olevan tarkoitus toteutua. Etenkin mikäli asia ei ole toivottu tai tuntuu oudolta, vaatii se lukuisia toistoja, ennen kuin se kyetään ymmärtämään hyväksyttäväksi ja tarpeelliseksi. Suositeltavaa on pohtia, miten tarpeellinen määrä toistoja saavutetaan mahdollisimman lyhyessä ajassa. (Greelane 2019; Valpola 2004, 47.) Greelane (2019) painottaa asian oppimisen vaativan keskimäärin 17 toistoa riippumatta siitä, onko kyse muutoksesta

vai uuden asian omaksumisesta. Monesti muutos voi epäonnistua, kun ydinviestejä toistetaan liian vähän ja johto olettaa parin koulutuksen riittävän muutoksen omaksumiseksi (Leading in change... s.a., 4–5).

Uudella asialla on todettu olevan noin kolme kuukautta aikaansaada vaikutusta. Mikäli muutoksesta ei ensi ilmoituksen jälkeen kuulu mitään viikkoihin tai kuukausiin, siirtävät ihmiset asian henkisesti ja toiminnallisesti ”ei-toteutuviin”. Ensimmäisen 100 päivän aikana on täten sanoin ja teoin vietävä muutosta konkreettisesti eteenpäin. (Boxberg 2013; Tiililä 2015, 14–19; Valpola 2004, 48.)

Muutoksen läpiviennissä auttaa se, että henkilöstöstä saadaan sitoutettua viidennes. Tällöin koko organisaatio alkaa tempaantua mukaan muutokseen. Muutos ei ole näin enää harvojen oma projekti, vaan koko organisaation yhteinen. (Valpola. 2004, 48.) Tärkeää on, että johtajat priorisoivat ja johtavat muutokset, jotta oikeat asiat saadaan juurrutettua, eikä henkilökunta joudu tekemään omia ratkaisujaan (Leading in change... s.a., 4–5).

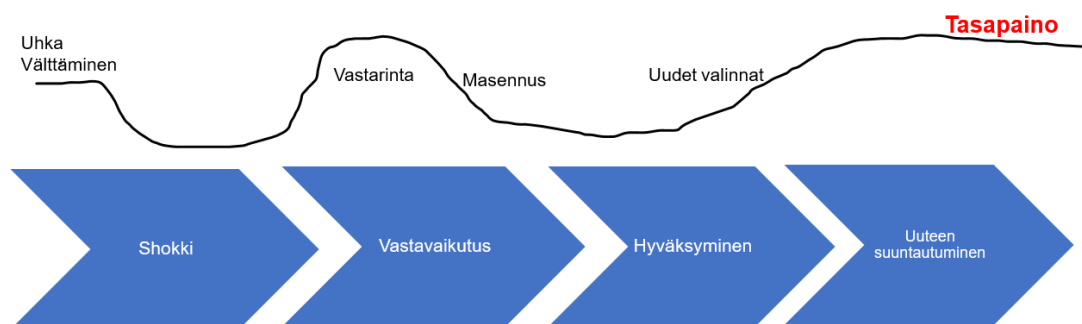
Yrityksen pitää olla sataprosenttisesti sitoutunut muutokseen aina ylhäältä alas (Korhonen & Bergman 2019, 81–96; Valpola 2004, 48–49). Tarkoittaen, että yhtiön hallitus, toimitusjohtaja ja johtoryhmä ajavat kaikki samaa asiaa ja pitävät fokuksen yhdessä sovituksessa. Tässä kohtaa tapahtuva ristiriitainen viestintä henkilöstölle, vie pohjan muutokselta. (Valpola 2004, 49.)

Yrityksissä lasketaan muutoksen läpiviennin kestävän yhden organisaatiokerroksen osalta puolitoista vuotta (Valpola 2004, 49). Tarkoittaen, mitä enemmän organisaatiotasoja yrityksessä on, sitä kauemmin tarvitaan aikaa muutoksen läpivientiin. Mikäli koetetaan saavuttaa paljon lyhyessä ajassa, on hyvät mahdollisuudet epäonnistua muutoksessa. Yritettäessä liian vähillä resursseilla tehdä paljon, ihmiset väsyvät, vetävät mutkat suoriksi, keskittyvät vääriin asioihin ja sitoutuvat huonosti. Loppujen lopuksi kukaan ei tällöin enää usko muutokseen. (Leading in change... s.a., 4–5).

Huhukustannukset ovat kustannuksia, joita lasketaan tulevan muutoksessa, sillä aikaa kun henkilöstö odottaa päätöksiä. Laskennallinen kustannus on lähteen mukaan 20 minuutista aina puoleen tuntiin per päivä per henkilö ($\frac{1}{2}$ h/pv/hlö) päätökseen saakka. Tämä on laskennallinen aika, joka käytetään tulevista päätöksistä keskusteluun, spekulatioon ym. Muutokseen liittyvien päätösten teossa on johdon hyvä ottaa tämä kustannus huomioon ja miettiä kuinka kauan tätä halutaan maksaa. Päätösaikataulun julkaisemisen ja siitä kiinnipitämisen on todettu rauhoittavan huhuja. (Valpola 2004, 49–50.) Hyvä sisäinen viestintä on niin ikään omiaan katkomaan huhuilta siivet sekä pienentämään huhukustannuksia (Tervola 2018).

2.5 Muutoksen aiheuttama 6–12 kuukauden henkilökohtainen kriisi

Muutos aiheuttaa ihmisille henkilökohtaisen kriisin. Kuvan 1 kriisikäyrä kuvaa kriisin läpikäyntiä. Kriisi voi olla kielteinen, pelottava tai vastenmielinen muutos. Se voi olla pelkoa menettää hyviä asioita. Kriisin ollessa ihmiselle suuri ja merkittävä, voi muutoksen hyväksyminen kestää kuukausia tai jopa vuosia. Henkilöstövähennyksissä puhutaan tavallisesti 6–12 kuukauden kriisistä, jonka aikana opitaan hyväksymään kokonaistilanne. Sama kriisikäyrä pätee sekä henkilökohtaiseen elämänmuutokseen kuin työelämässäkin. (Valpola 2004, 109.)



Kuva 1. Kriisikäyrä (Valpola. 2004, 109)

Kriisikäyrän alussa on ensimmäisenä vaiheena shokki, jolloin muutos tai asia kielletään, eikä sitä oteta vakavasti. Toinen vaihe alkaa, kun päätös toteutetaan ja syntyy vastarintaa. Kolmannessa vaiheessa tulevat pettymys, suru, periksi antaminen ja mahdollisesti masennus. Kriisikäyrän viimeisenä vaiheena ovat muutoksen ja sen vaikutusten hyväksyminen. Kun nämä kaikki vaiheet

on käyty läpi, voidaan sitoutua uuteen ja tehdä sen eteen töitä. Muistettava on, että kaikki käyvät käyrän läpi omaan tahtiin. Joskus voidaan jämähtää johonkin kohtaan pidemmäksi aikaa. (Valpola 2004, 110.)

Muutoksessa on yrityksen toimittava viestinnässä nopeasti, yksiselitteisesti sekä runsailla toistoilla. Kuitenkin antaen ihmisille se aika, minkä jokainen henkilökohtaisesti tarvitsee asian omaksumiseen ja muutoksen juurruttamiseen osaksi omaa arkeaan. (Kupias ym. 2014, luku 7: Esimies ja kehittämisen mahdollisuudet.) Erittäin tärkeää muutoksessa on päästää ensin irti vanhasta opitusta ja opittava siitä pois ennen, kuin uutta voidaan alkaa käyttämään (Työterveyslaitos s.a.; Valpola 2004, 35). Tämä on luopumisprosessi ja se vaatii työntekijöiltä henkilökohtaista aikaa sopeutumisessa, siksi muutoksen jälkeen olisi hyvä pysähtyä ja arvioida läpikäytyä muutosta (Työterveyslaitos s.a.).

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KETTERÄ OPPIMINEN

Muutos edellyttää aina uuden oppimista sekä osaamisen suuntaamista uudelleen. Ketterä oppiminen onkin nykypäivän termi jatkuvalle kehittymiselle ja itsensä kehittämiselle. Oppiminen on nykyään jatkuvaa ja tarve lähtee ongelmasta, tavoitteesta tai muutoksesta organisaatiossa. Ketteryys on haluttu ominaisuus niin työntekijöissä kuin tiimeissä kaikissa uusiutumiskykyisissä ja menestyvissä nykyaikaisissa yrityksissä. Jotta yksilöstä tai tiimistä voi muokkata ketterää oppimista tukevia, tulee koko organisaation tukea ajatusta ja luoda edellytykset sille. (Ojala & Meklin 2021, 39–41, 114–117.) Ketterästä oppimisesta puhutaan kirjallisuudessa eri termein, kuten jatkuvana oppimisena tai jatkuvana osaamisen kehittämisenä (Kupias ym. 2014, luku 7: Esimies ja kehittämisen mahdollisuudet; Sydänmaanlakka 2010, 14). Sillä tavoitellaan jatkuvaa uuden oppimista joustavasti kilpailutilanteen ja tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen. Osaamisen johtaminen on osa yksilön kehittymisen tukemista ja ohjaamista. Samalla se tähtää luomaan yritykseen tulevaisuuden osaajia ja yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin sopivaa osaamista. Tällainen johtaminen tähtää yksilön osaamisen kehittämiseen suunnitelmallisesti ja strukturoidusti antamalla mahdollisuuksia kehitykselle. Tämä hyödyttää sekä yksilöä että yritystä. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Aiemmin kehittäminen on tullut annettuna. Nykyaikaisena pidetään ajattelua, että yksilö on itseohjautuva ja itse vastuussa omasta osaamisen kehittymisestä. Johdon tehtävä on vain luoda puitteet sekä antaa tuki rakenteilla ja toimintamalleilla. (Kupias ym. 2014, luku 7: Esimies ja kehittämisen mahdollisuudet; Viitala 2014, luku 5: Osaamisen kehittäminen.)

Jatkuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen ovat nykyajan teknologisessa yritysmaailmassa selviytymisen edellytys (Sydänmaalakka 2010, 20). Ammatillinen osaaminen koostuu yhdistelmästä tietämystä, tuntemusta, kyvykkyyttä, valmiuksia, motiiveja ja tunteita, jotka yhdistetään hyvään arviointikykyyn (Straka & Macke 2009, 13). Ennen kuin osaamista tai oppimista voidaan ohjata, on ymmärrettävä, miten oppi rakentuu sekä tunnettava yksilölliset erot oppimisessa. Lisäksi osaamisen ja oppimisen johtamisessa on oltava esiymmärrys tarvittavasta osaamisesta, jotta sitä voidaan johtaa. (Kupias ym. 2014, luku 4. Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Ojala & Meklin 2021, 190–194.)

3.1 Osaamis- ja oppimisstrategia

Yrityksen johto määrittää rakenteet ja sen, kuinka hyvin ne tukevat oppimista. Mikäli tavoitteena on oppimista edistävä organisaatio, täytyy siellä olla oppimiskulttuuri. Mikäli oppivan organisaation kulttuuri on puutteellista, tarvitsee kulttuuria ja johtamista kehittää. Oppimiskulttuurin luomiseksi voidaan luoda osaamis- ja oppimisstrategia, joka pitää sisällään seuraavat asiat:

- Hahmotetaan tuleva toimintaympäristö ja sen haasteet toiminnalle.
- Selvitetään osaamistarpeet, jotka tuleva toimintaympäristö haasteineen luo toiminnalle.
- Osaamistarpeet priorisoidaan, jotta tunnistetaan osaamiset, jotka ovat tavoitteiden kannalta tärkeimpiä sekä tunnistetaan tulevaisuuden osaaminen, jolla voi olla merkitystä koko toimialaan.
- Tehdään osaamisen hankintasuunnitelma. Oppimistavoitteet sidotaan menestystekijöiden kvartaalitavoitteisiin.
- Valitaan millä periaatteilla ja millä tavoin osaamista opiskellaan ja hankitaan.

- Valikoidaan ketterän oppimisen tapoja, jotka ovat koko organisaatiolle yhteisiä.
- Muotoillaan oppimis- ja osaamisstrategian toteutus.
(Ojala & Meklin 2021, 29–42.)

Tulevaisuuden hahmottamiseksi tarvitaan osaamis- ja oppimisstrategian pohjaksi yhteinen näkemys toimintaympäristön, toimialan ja yrityksen tulevaisuudesta. Tulevan toiminnan ja toimintaympäristön visioinnissa voidaan käyttää monenlaisia tutkimuksia ja -keinoja. Ne ovat useimmiten toimialakohtaisia tai nykypäivän työelämää koskevia. Tulevaisuudenkuvaa voidaan pilkkoa ja luoda osissa, jotka yhdistetään yhteen näkemykseksi tulevaisuudesta esimerkiksi toimintaympäristön muutosten, talouteen, teknologiaan, toimialan kehityksen ja asiakkaisiin liittyvien muutosten näkökulmasta (Kupias ym. 2014, luku 3: Osaamisen kehittämisen arkea; Ojala & Meklin 2021, 29–42.) Ryhmät tai tiimit voivat tarkastella tulevaisuutta omasta näkökulmastaan. Sen pohjalta ne voivat luoda näkemyksen oman toiminta-alueen tulevista muutoksista ja niiden haasteista. Syntyvien näkemysten perusteella arvioidaan yhdessä, millaiseksi tulevaisuus mahdollisesti muotoutuu. Samalla pohditaan, millä menestystekijöillä tulevaisuuteen on mahdollista sopeutua ja mitkä niistä valitaan kilpailueduiksi. (Ojala & Meklin 2021, 30–42.) Osaamistarpeet voidaan sijoittaa aikajanelle vastaamaan kysymyksiin, mitä tarvitaan lähitulevaisuudessa ja mitä pidemmällä aikavälillä (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen).

Työtä tehdessä voi syntyä monenlaisia osaamistarpeita. Tarpeet liittyvät työn tekemiseen, työhön liittyviin ongelmiin, asiakkaisiin ja uusiin tilanteisiin. Kun tarvittavan osaamisen ennakoitavuus on vaikeaa, korostuvat oppimisen taidot sekä oppimisen ja tiedon lähteiden tunteminen. (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaaminen näkyviin.) Oppiminen on prosessi, jossa hankitaan tietoja, taitoja, kokemuksia, kontakteja ja asenteita, jotka muuttavat toimintaa (Sydänmaalakka 2010,31). Ketterä oppija osaa tarpeen syntyessä lähteä itsenäisesti ha-

kemaan tarvittavaa tietoa ja valjastaa sen osaamiseksi. Tällöin osaamisen kehittyminen tapahtuu nopeasti tarpeeseen ja ilman kankeaa päätöksentekoprosessia. (Ojala & Meklin 2021, 160.)

Osaamisstrategian tavoite on valita tarvittavista osaamisista haasteiden ja tavoitteiden kannalta tärkeimmät. Niistä muodostuu toiminnan osaamisperusta. Hyvin tärkeitä ovat potentiaaliset uudet osaamiset, jotka tulevat mahdollisesti muuttamaan toimialaa tai toimintaa, eli murrososaamiset. Osaamisen johtaminen tulee kohdentua strategisiin osaamisiin sekä murrososaamisiin. (Ojala & Meklin 2021, 34.) Turvallisuusalalla erilaiset älysovelluksiin ja sähköisiin lukitusratkaisuihin liittyvät osaamiset ovat tämän päivän tiedon mukaan murrososaamista, jota kilpailukyvyn ylläpitämiseksi on turvallisuusalalla kehitettävä ja lisättävä (Östman 2021).

3.2 Organisaation osaamistarpeet ja tarvittavan osaamisen hankinta

Osaamisstrategia määrittää, miten tarvittavia osaamisia hankitaan. Strategisten osaamisten sekä koko toimialaa muuttavan murrososaamisen osalta valitaan, miten osaamista opiskellaan tai hankitaan. Osaamisstrategiaan on hyvä liittää oppimisstrategia, oppimisstrategiaan taas ketterä oppiminen. Oppimisstrategia voi sisältää koko organisaation kattavia toimintatapoja, mikä tehostaa tiimien välistä yhteistyötä sekä tiimien oppimista. Strategia voi sisältää periaatteet, miten opittua jaetaan sekä tarvittavat työkalut. Strategian muotoilu on oppimistapojen valintaa sekä organisaation toimintatapojen muovaamista siten, että osataan ja voidaan helposti hankkia tietoa eri lähteistä ja soveltaa sitä omaan työhön. (Ojala & Meklin 2021, 37.)

Vaikkakin osaamistarpeet perustuvat organisaation tavoitteisiin, puhutaan niiden yhteydessä henkilökohtaisista oppimisunelmista. Ihmisten oman kiinnostuksen ja sisäisen motivaation huomioimiseksi osaamisen kehittämisessä,

ovat yritykset alkaneet sisällyttää kehityskeskusteluihin ihmisten omat oppimisenelmat. Tarkoitetaan: mitä kukin haluaa jatkossa oppia sekä mihin suuntaa omaa työuraansa. Esihenkilön tehtävä on sulauttaa yhteen ihmisten oppimisenelmiä sekä yrityksen osaamistarpeita. Tämä lisää sitoutumista uuden oppimiseen ja halua hyödyntää erilaisia tilanteita kiinnostavan asian oppimiseksi. (Ojala & Meklin 2021, 33.)

Muita tarvittavia osaamisia on suositeltavaa hankkia omaehtoisesti opiskellen sekä soveltaen opittua tiimissä. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että tiimin jäsenet opiskelevat tiimin tarvittavia osaamisia. (Ojala & Meklin 2021, 37.) Nykypäivän tärkeänä osaamisena korostuu informaatiotulvan suodatuskyky, jossa yksilö osaa poimia oleellisen ja itseä oppimisen kannalta hyödyttävän tiedon (Sydänmaanlakka 2010, 31).

Nykypäivänä tehokkaimpana keinona pidetään Internetin hyödyntämistä yleisen opin hankkimisessa. Virallisten koulutuksen tarjoajien lisäksi verkosta löytyy paljon erilaisia yritysten ja asiantuntijoiden tuottamia luentoja, valmennuksia tai kursseja. Opiskelumahdollisuudet ovat liki rajattomat. Organisaatioiden ja niiden henkilöstön kannattaa hyödyntää verkon runsasta tarjontaa ja hankkia perusoppi verkon kautta osallistumalla luennoille ja kursseille tai valmennuksiin. Ihanteena on itseohjautuvat työntekijät, jotka osaavat hakea tarvitsemansa opin, mutta työpaikan tulee järjestää ohjausta ja tukea niille, joille verkko-opinnot ovat vieraita. Lähtökohtana on, että jokaisen täytyy olla tietoinen, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten sitä on mahdollisuus hankkia. Yritysten on kannattavaa tukea tällaista omaehtoista opiskelua taloudellisesti tai ajallisesti. (Ojala & Meklin 2021, 35–36.)

3.3 Mitä osaaminen on ja miten se kehittyy?

Osaaminen koostuu yhdistelmästä asenteita, taitoja ja tietoa (Kupias ym. 2014, Luku 4. Yksilöiden osaamisen kehittäminen). Se rakentuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista ja asenteista. Osaaminen on tiedon hyödyntämistä käytännössä ja tuloksena on hyvä suoritus. (Sydänmaanlakka 2010, 30.) Ulospäin osaaminen näyttäytyy tarkoituksenmukaisena ja taitavana toimintana (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaaminen näkyviin). Se on tämän päivän niukkuutta ja sen uudistaminen eli oppiminen on mahdollisesti tärkein prosessi tämän päivän työssä ja yhteiskunnassa (Ojala & Meklin 2021, 15). Osaamista voidaan tarkastella tiimin, yksittäisen työntekijän tai organisaation osaamisena (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaaminen näkyviin).

Yksilön kannalta olennaista osaamisessa on taito yhdistää ammattiin liittyvät taidot ja tiedot siten, että niistä on hyötyä. Työnantajan sekä työntekijän kannalta hyödyllistä osaamista on monipuolinen ja luova tietojen ja taitojen käyttö, työn organisointi, priorisointi, joustavuus, sopeutuminen muutoksiin, oman osaamisen ja toiminnan arviointikyky sekä oppimaan oppiminen. (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaaminen näkyviin.) Ihmisten työurien ollessa entistä pidempiä, pitää heidän olla uudistumiskykyisiä (Ojala & Meklin 2021, 15). Tämä edellyttää oppimisen taitoja sisällytettäväksi jokaisen työtaitoihin, kuten Kupias ym. (2014, luku 2: Osaaminen näkyviin) jo aiemmin tässä luvussa mainitsivat. Tarvitaan johtamista, joka tukee ja suuntaa ihmisten oppimista ja luo mahdollisuuksia sille (Ojala & Meklin 2021, 21).

Osaaminen kehittyy yleensä vähitellen. Osaamisen kehittämisessä ollaan koko ajan matkalla, varsinkin siksi että ympäristö ja työn vaatimukset muuttuvat. Asiantuntijuus ja osaaminen kehittyvät asteittain. Osaaminen nojaa aina aiemmin opitun päälle ja asiantuntijuus rakentuu portaittain. Osaamiskartoitus on hyödyllinen työkalu, kun halutaan selvittää tiimin tai organisaation osaamistarpeita, kartoittaa työntekijöiden osaamisen nykytilaa tai kirkastaa ydinosaamista. Tällä selvitetään nykyosaamista – vahvuuksia ja heikkouksia. Kartoituksen yhteydessä voidaan selvittää millä tavoin osaaminen on hankittu. Osaamiskartoituksen perusteella voidaan luoda osaamiskartta, johon voidaan määritellä, mikä osaamistaso kullakin portaalla on sekä miten yksilö tällä hetkellä portaikkoon

sijoittuu ja miten pitää kehittyä edetäkseen portaikossa. Tätä karttaa voidaan käyttää tavoiteprofiilin luomisessa. Karttaa ja osaamiskartoitusta on tehtävä säännöllisesti sekä päivitettävä yritysmaailman muutosten tahdissa. (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaaminen näkyviin; Viitala 2014, luku 5: Osaamisen kehittäminen.)

Nykypäivän jatkuvasti muuttuvan organisaatio- ja kilpailuympäristön vuoksi on jatkuva osaamisen ja oppimisen kehittäminen yritykselle ja sen henkilöstölle elintärkeä taito, joka tuo kilpailuetua ennen pitkää (Kupias ym. 2014, luku 3: Osaamisen kehittämisen arkea; Ojala & Meklin 2021, 14; Sydänmaanlakka 2010, 11). Jatkuvasta ja muuntautumiskykyisestä oppijasta käytetään termiä ketterä oppija. Ketterää oppijaa kuvataan seuraavasti; ”Itseään johtava ja itseohjautuva ketterä oppija on varsin muutoskyvykäs. Ketterä oppija suhtautuu uuteen ympäristöön uteliaasti, ottaa selvää ja oppii ketterästi”. Nämä ominaisuudet ovat nykyajan työelämässä tarpeen, sillä jatkuva muutos ja kehitys ovat jatkuvasti läsnä. Perustana ketterälle oppimiselle on hyvä älyllinen kunto ja oikea asenne. Älyllinen kunto muodostuu oman alan ajantasaisesta ja riittävästä tiedosta. Asenne taas muodostuu kasvun asenteesta ja uteliaisuudesta. Jotta voidaan oppia ketterästi ja hyödyntää näitä taitoja, tarvitaan työympäristö, joka luo mahdollisuuksia oppia ja jossa uskaltaa oppia. (Ojala & Meklin 2021, 48.)

Ketterän oppimisen taitoja voidaan valmentaa henkilöstölle, tai on mahdollista valita jokin opintuottaja, joka omalla alustallaan tai oppimisympäristössään tarjoaa erilaisia keinoja hankkia taitoja. Esihenkilöt varmistavat tiimeissään, että jokainen hallitsee minimivaatimustasolla ketterän oppimisen taitoja. Ihmiset tarvitsevat lisäksi sopivat työvälineet tiedon hankintaan ja vuorovaikutukseen. Ketterä oppiminen tapahtuu useimmiten tiimeissä, jossa työtä tehdään, jolloin tiimin on itse kehitettävä omat oppimistapansa ja osaamisen jakamistapansa. (Ojala & Meklin 2021, 108.)

3.4 Oppimisen edistäminen

Onnistuakseen osaamisen johtamisessa on esihenkilön ensin oivallettava, ettei osaaminen kehity itsestään, vaan se vaatii paljon oppimistyötä. Taitoa, tietoa ja asennetta ei voida siirtää henkilöstä toiseen, vaan jokaisen oppijan on työstettävä sitä itsessään ja muokattava se osaksi toimintaansa. Oppiminen vaatii aktiivista otetta, joka edellyttää tahtotilaa ja halua oppia. Tätä tahtoa ja halua esihenkilön tulee edistää. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen 2021.) Puhutaan tietämisen ja tekemisen kuilusta, eli pelkkä tieto ei ole riittävää, mikäli sitä ei osaa hyödyntää tekemisessä. Mitä paremmin tiedon saa valjastettua tekemiseen, sitä parempi uudistumiskyky ja muutosvalmius yksilöllä ja organisaatiolla on. (Sydänmaanlakka 2010, 35.) Oppimisen asenne on oppimisen edellytys (Ojala & Meklin 2021, 122). Kasvun asenne on motivaatiota uuden oppimiseksi ja valmiutta kokeilla uusia asioita. Se on valmiutta harjoitteluun sekä tekemään työtä oppimisen eteen. Kasvun asenteen vastakohtana on jämähtänyt asenne, jollaisen omaava henkilö karttaa haasteita, pelkää virheitä eikä usko itseensä. Kasvun asenne yhdessä uteliaisuuden kanssa muodostavat oppimisen asenteen. (Dweck 2006.)

Oppimisen suhteen yksilöt eroavat toisistaan. Kuitenkin ihmisissä on enemmän kaikkia yhdistäviä piirteitä kuin erottavia. Oppimista edistävät tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmotus, aktiivisuus oppimisessa, ilma- piiri, palaute ja vuorovaikutus. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Tavoitteellisuus

Mitä paremmin yksilö ymmärtää, mitä varten opitaan, sitä paremmin oppiminen suuntautuu olennaiseen. Esihenkilön tulee kertoa eri tilanteissa, mihin suuntaan ollaan menossa, millaista osaamista tavoitteet edellyttävät sekä mitä tavoitellaan. Muutoksessa on tärkeää kertoa erityisen selkeästi, **miksi** muutetaan ja **millaista** osaamista muutos edellyttää. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Korhonen & Bergman 2019, 13; Ojala & Mek-

lin 2021, 33.) Kertomista tehokkaampaa on esittää asia kysymyksenä ja koettaa saada aikaan pohdintaa sekä dialogia, jolloin asia sisäistetään paremmin (Kupias ym. 2014; luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen).

Motivaatio

Motivaatio linkittyy tavoitteellisuuteen. Mitä selkeämpi määränpää on, sitä enemmän ihmiset huomaavat myönteisiä asioita omalta kohdaltaan. Tällöin yksilö on motivoituneempi ponnistelemaan oppiakseen asiat, jotka ovat tavoitteena. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.) Motivaation syntyminen edellyttää kokemusta siitä, että opittavasta asiasta on hyötyä itselle tai se tuntuu mieltuisalta. Monesti työyhteisössä oppimisen tavoitteita perustellaan vain organisaationäkökulmasta. Nämä hyödyt saattavat kuitenkin olla ristiriidassa yksilön omien hyötyjen kanssa, jolloin motivaatiota ei muodostu. Motivaatiota ei voida pakottaa, vaan sen tulee lähteä aina oppijasta itsestään (Knowles ym. 2005, 69; Korhonen & Bergman 2019, 99).

Motivaatioon vaikuttaa kuinka todennäköisenä onnistumista pidetään. Mikäli ponnistelut koetaan turhiksi, ei synny motivaatiota. Motivoituminen vaatii uskoa asian onnistumiseen. Esihenkilöltä se vaatii rohkaisua omien kykyjen käyttöön ja uskon vahvistamista koko muutokseen. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.) Esihenkilö voi vahvistaa motivaatiota keskustelemalla oppimiseen liittyvistä asioista sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä huolia kuuntelemalla. Esihenkilön kiireetön aika ja tuki osaamisen kehittämiseksi sekä helppo lähestyttävyyden tuen ja kysymysten esittämiseen. Lisäksi hänen oma esimerkkinsä sinnikkäästä ja innokkaasta oppijasta tukee työntekijän motivaatiota. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Korhonen & Bergman 2019, 99; Leading in change... s.a., 4.)

Kokonaisuuksien hahmotus

Ihminen rakentaa mielessään oppimistaan asioista kokonaisuuksia. Asioiden liittyminen laajempaan kokonaisuuteen on tärkeää asioiden ymmärtämiseksi. Oppijoittain on eroa, miten kokonaisuudet hahmotetaan. Toiset aloittavat oppimisen yksityiskohdista ja etenevät siitä kokonaisuuteen. Toisilla oppiminen

taas tapahtuu päinvastoin. Esihenkilön on hyvä ymmärtää kokonaisuus ja selkeyttää muutostilanteessa asioiden välisiä suhteita. Tällöin on helpompi ymmärtää yksityiskohtia, jotka kokonaisuuteen liittyvät. Tiedon jakaminen pirstaleisena hämmentää ja luo epävarmuutta. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Aktiivisuus oppimisessa

Ihmisen on oppiakseen työstettävä asia mielessään. Pelkkä muutoksesta tiedottaminen (asioiden sanelu) ei yleensä riitä. Oivallusten ja ymmärryksen syntymiseen tarvitaan sitä, että asiasta päästään kyselemään ja keskustelemaan. Uuden taidon opettelussa tarvitaan käytännön harjoittelua oivallusten lisäksi. Esihenkilön rooli muutostilanteessa on pitää alaiset hereillä oppimisen suhteen sekä herättää heitä. Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisten monipuolista osallistamista. (Leading in change... s.a., 4; Knowles ym. 2005, 148; Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.) Ketteryyttä oppimiseen tuo jatkuvan kehittämisen toimintatavat, vuoropuhelu tiimin jäsenten ja esimerkiksi asiakkaiden kanssa (Ojala & Meklin 2021, 87–90). Tärkeinä työelämätahtoina pidetään tahtoa ja osaamista hakea tietoa ja oppia aktiivisesti. (Ojala & Meklin 2021, 41).

Ilmapiiri

Suurin este oppimiselle on tietynlainen ylimielisyys ja mielikuva siitä, että ”osaan jo kaiken” (Kupias ym. 2004, luku 4: Yksilön osaamisen kehittäminen). Ennen kuin voi alkaa oppia, pitää tunnustaa oma osaamattomuus ja omat kehitystarpeensa. Näiden asioiden tunnistaminen vaatii tietynlaista nöyryyttä (Knowles ym. 2005, 149; Kupias ym. 2004, luku 4: Yksilön osaamisen kehittäminen.) Kun ilmapiiri on kireä ja vihamielinen, on oppiminen haasteellista. Oppimiseen käytettävissä oleva energia kuluu virheiden välttelyyn. Kun opitaan, on sallittua esittää ”tyhmiä” kysymyksiä, on voitava kokeilla ja harjoitella opittavia asioita. Kokeilun ja vuorovaikutuksen avulla on mahdollisuus harjaannuttaa taitoja sekä syventää ymmärrystä. Muutostilanteisiin liittyy usein vahvoja tunteita, jolloin epävarmuuden kasvaessa, ilmapiiri voi kiristyä. Tästä huolimatta, tulisi oppia uutta. Oppimista kuitenkin tukee parhaiten hyvä ja rento ilmapiiri. Esihenkilön onkin hyvä tarkkailla tiimin ilmapiiriä ja oltava tarkkana,

ettei lisää omalla toiminnallaan epävarmuutta tai pelokkuutta. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Palaute ja vuorovaikutus

Oppimisprosessissa on tärkeää, että on mahdollista peilata omaa toimintaa ja ajatuksia jonkun toisen kanssa ja saada palautetta niistä. Palautteen ja vuorovaikutuksen avulla voi saada arvokasta vahvistusta oppimiselle tai palautetta siitä, että on väärään suuntaan menossa. Muutos- ja perehtymistilanteissa peilaustilaisuuksia tarvitaan paljon. Yhteistä pohdintaa on hyvä sisällyttää kaikkiin keskusteluihin. Samoin tiedon jakaminen työtovereiden kanssa reflektointimielessä sekä oppimisen parantamiseksi on tärkeää. Tämän lisäksi on tärkeää päästä harjoittelemaan uusia taitoja siten, että saa omasta toiminnastaan palautetta. Uutta opittaessa tarvitaan ulkopuolista palautetta runsaasti. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen, luku 3: Osaamisen kehittämisen arkea.)

3.5 Oppimistyylit

Kokemukselliseen oppimiseen, mikä yritysmaailmassa on yleensä ainoa oppimistyyli, perustuu neljä eri oppimistyyliä; osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. Vaikka puhutaankin neljästä eri tyylistä, niin harva toimii vain yhden tyylin varassa, mutta yksilöllisiä eroja on ja toisilla painottuu enemmän toiset tyylit kuin toisilla. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Osallistuja kehittyy ja oppii käsittelemällä konkreettisia kokemuksia. Hän omaksuu asioita menemällä avoimesti ja rohkeasti mukaan uusiin tilanteisiin sekä vaihtamalla kokemuksia ja ajatuksia työtovereiden kanssa. Käytännön esimerkit, tapaukset ja tarinat innostavat ja saavat oivaltamaan asioita. Osallistujalle on tärkeää reflektoida asioita. Hänen täytyy muutostilanteessa päästä pohtimaan keskustelemalla, mikä merkitys muutoksella on. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Tarkkailija oppii pohtimalla kokemuksia. Hän tarvitsee aikaa oppimiseen, sillä hänellä on tarve perehtyä asioihin perusteellisesti sekä tarkastella niitä monelta kantilta. Oppimistilanteissa tarkkailija vetäytyy taka-alalle tarkkailemaan. Esihenkilön tulee antaa hänelle tilaa tarkkailla ja oppia. Lisäksi hän pitää olla valmis perustelemaan opittavia asioita ja tarkastelemaan niitä itsekin useammasta näkökulmasta. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Päätelijälle on tärkeää hahmottaa kokonaisuudet sekä yleistää asiat. Päätelijä muodostaa kokonaisuuksia hajanaisesta tiedosta ja yksityiskohdista. Päätelijää kiinnostaa teorit, mallit ja kokonaisjäsennykset. Asiasisältöiset luento- ja tilanteet ovat päätelijälle sopivia. Hän tutustuukin mielellään kirjallisuuteen ja ottaa kaiken irti esimerkiksi ohjekirjoista. Muutostilanteet on perusteltava loogisesti, johdonmukaisesti ja aukottomasti. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

Toteuttajan tapa oppia on käytännön kokeilu siitä, miten opittu tai opittava asia toimii. Hän ei jaksakaan keskittyä pitkiin valmennus- tai opastustilanteisiin, vaan hän oppii mieluiten tekemällä. Muutostilanteessa toteuttaja on helposti toimeen tarttuva. Mikäli uusi asia ei heti toimi, saattaa hän turhautua ja idea voi joutua hylätyksi. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.)

3.6 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen yksi tärkeimpiä työkaluja on erilaiset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ohjaavat osaamisen suuntaa ja toimivat sekä esihenkilön, että työntekijän mittarina osaamisen kehittymiselle. Osaamisen kehittämisen kuitenkin kaikkein tärkein työkalu on työntekijän oma motivaatio. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Otala & Meklin 2021, 149, 239.)

Organisaatio, joka ei kehity, taantuu (Kupias ym. 2014, Johdanto). Tämä perustuu siihen olettamukseen, että kilpailijat ja yhteiskunta kehittyvät. Samoin nykypäivän osaaminen vanhenee nopeammin, jolloin tämän päivän osaamista

ei ehkä huomisen tuotteessa tai palvelussa enää tarvita (Ojala & Meklin 2021, 14). Muutos on megatrendi, jossa yrityksen on muututtava mielellään nopeammin kuin kilpailijat pysyäkseen mukana kilpailussa. Nopea uudistuminen on organisaation nykypäivän tärkeimpiä kilpailuvaltteja. (Sydänmaanlakka 2010, 40.) Tämän päivän asiantuntijuus, osaaminen ja lahjakkuus tulee siitä, että kykenee oppimaan nopeasti lisää hyvän ammattiosaamisen luoman pohjan päälle (Ojala & Meklin 2021, 15). Työntekijän luottamus esihenkilöön ja organisaatioon sitouttaa, antaa motivaatiota kehittää itseään, työympäristöään ja omaa työtään. Luottamuksen ilmapiiriä tulee vaalia kaikissa tilanteissa ja esihenkilön tehtävä on vahvistaa työntekijöiden luottamusta työnantajaan. (Kupias ym. 2014, luku 5: Tiimiä kehittämässä.)

Yksilön osaamisen kehittäminen lähtee tiedosta, mitä ja mihin suuntaan osaamista tulee kehittää. Suunnan määrää yhtiön strategia, joka määrää yksikkötavoitteet ja yksikkötavoitteet määräävät tiimitavoitteet, yksilön tavoitteita viitoittavat tiimitavoitteet. (Sydänmaanlakka 2010, 49.) Osaamisen kehittämistä tulee aina tarkastella yrityksen nykyisten tai tulevaisuuden tarpeiden kautta, jotta voidaan varmistua oikeanlaisen osaamisen hankkimisesta.

Mikä tahansa keinoa sisäiseen kehittämiseen käytetäänkin, tärkeää on yleinen oppimisilmapiiri. Tämä vaikuttaa tiimin ja yksilöiden asenteeseen kehittymistä kohtaan. Tiimissä tarvitaan rakenteita, jotka tukevat oppimista, jotta tiimissä on konkreettisia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Oppimisessa on kokemuksen reflektointi tärkeää sekä avoin keskusteluyhteys, kun opitaan toinen toiselta. Mitä enemmän palautetta liikkuu molempiin suuntiin, sitä enemmän se tukee oppimista. Osaaminen kehittyy oppimalla. Oppiminen vaatii aina muutosta oppijassa. Se voi tapahtua asenteissa, taidoissa tai tiedoissa. Yksilöiltä edellytetään oppimista työelämässä monissa eri tilanteissa. Oppiminen käykin monesti huomaamatta ja onkin jokapäiväistä. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.) Ketterä oppiminen ei edellytä perinteistä opiskelua tai kurssittamista, vaan se edellyttää toimintatapoja, joissa kehittämisen ja tekemisen ohella luodaan osaamista ja uutta tietoa (Ojala & Meklin 2021, 18). Nykyajan oppiminen on yhä enemmän tekniikkasidonnaista, jolloin eri mobiililaitteiden ja sovellusten käyttötaito korostuu ja niistä on hyötyä aika-

ja paikkariippumattomaan tiedonhakuun ja oppimiseen (Ojala & Meklin 2021, 68).

Oppiminen ei ole ulkoa opettelua tai asioiden kopiointia. Oppiminen on asian sopeuttamista ja sulauttamista osaksi omaa toimintaa. On tiedostettava, että uusi oppi rakentuu aina vanhan opin päälle. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Ojala & Meklin 2021, 18.) Täten esimerkiksi samaan koulutukseen osallistujat saavat eri asioita irti koulutuksesta. Siksi oppia olisi hyvä purkaa dialogina koulutukseen osallistujien kesken, jotta saadaan eri näkökantoja opittuihin asioihin. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.) Uuden asian omaksumista nopeuttaa, jos tietoa voi sen hankinnan jälkeen mahdollisimman pian soveltaa omassa työtehtävässään (Ojala & Meklin 2021, 59).

Työssäoppiminen on mahdollista hyödyntää kehittämisessä. Kehittymismahdollisuuksia löytyy tehtävänkierrosta, laajennetuista työtehtävistä, erilaisista kehitysryhmistä sekä muiden opastamisesta. Onkin tutkittu, että muiden perehdyttäminen on yksi tehokkaimpia ja parhaita tapoja kehittyä ja oppia itse. (Kupias ym. 2014, luku 3: Osaamisen kehittämisen arkea.) Tällöin työntekijä joutuu miettimään omaa osaamistaan uudella tavalla ja kirkastamaan sitä. Näin osaaminen syvenee ja selkenee entisestään. Parhaimmillaan opastettaessa omat taidot ja tiedot rikastuvat vuoropuhelussa opastettavan kanssa. (Kupias ym. 2014, luku 5: Tiimiä kehittämässä.) Suositellaan, että viimeksi taloon tullut opastaa uutta tulijaa. Hänellä on parhaiten muistissa, millaista tukea kaivataan uran alkutaipaleella sekä osaaminen opastaa tulija selkokielellisesti tehtäviinsä (Joki 2021, 89).

Tehtäväkierto tai työnkierto on tapa, jossa työntekijä voi tietyksi ajaksi siirtyä toisiin tehtäviin. Työnkierron on havaittu edistävän innovaatiokyvykkyyttä, kokonaisuuksien hahmottamista, hiljaisen tiedon siirtymistä sekä työmotivaatiota (Korhonen & Bergman 2019, 67; Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8–9; Viitala 2014, luku 5: Osaamisen kehittäminen.) Valtionhallinnossa käytetään termiä henkilökierto. Kierron uskotaan olevan strateginen työkalu yhtenäisiin

toimintatapoihin ja tukevan konserniajattelun edistämistä valtionhallinnossa. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8–9.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajana toimii turvallisuusalan pk-yritys. Yrityksen liikevaihtoluokka on noin 80 miljoonaa euroa vuodessa. Yritys toimii vahvana osajana turvaratkaisujen myyjänä B2B-sektorilla ja asunto-osakeyhtiöiden kautta se toimii kulluttajarajapinnassa. Yritys tarjoaa Suomen kattavimman valikoiman turva-, lukitus-, automaatio- ja audiotekniikan ratkaisuja 19 paikkakunnalla. Lisäksi yrityksen yhtenä osaamisena on turvallisuusalan tukkuliiketoiminta ja se on Suomen suurin turvallisuusalan tukkuliike. Yrityskauppojen myötä yhtiölle siirtyi vuonna 2020 kahden turvallisuusalan yhtiön osakekanta ja liiketoiminta, joka fuusion myötä liitettiin vuonna 2021 emoyhtiöön. Yritys on osa isompaa konsernia ja on yksi Suomen nopeimmin kasvavista turva-alan yrityksistä. Toiminnan juuret ovat Itä-Suomessa vuodessa 1889. (Soljuvia turvallisuusratkaisuja 2022.)

Toimeksiantaja tänään

Työtä tehdään hajautetusti eri toimipisteissä. Monet toiminnot on keskitetty yhteen tai kahteen toimipisteeseen, esimerkiksi taloushallinto ja asiakaspalvelu. Yksiköt ovat henkilöstömääriltään hyvin eri kokoisia. On kolmen työntekijän yksiköitä sekä 50 työntekijän yksiköitä. Isommissa yksiköissä on työt jaettu tiimeihin kuten myymälä, varasto, työnjohto ja myynti. Isoissa yksiköissä on erikseen yksikönpäällikön lisäksi esimerkiksi työnjohtaja, varastopäällikkö ja projektipäälliköt, kun taas pienemmissä yksiköissä näitä ei ole erikseen nimetty. Pienimmissä yksiköissä itse yksikkö muodostaa tiimin, jossa vastuut on jaettu henkilöittäin. Isommissa yksiköissä on siirrytty Covid-19-pandemian vuoksi hybridityömalliin, jossa osa työstä tehdään etänä, mikäli työnkuva on sen mahdollistanut. Tarvittaessa apua pyydetään ja saadaan yli yksikkörajojen, mikäli osajaja ei omasta yksiköstä löydy. Henkilökuntaa kehitetään jatkuvilla päämiehien tarjoamilla tuotekoulutuksilla, joista osa on suunnattu myyjille ja osa asentajille.

Toiminnanohjausjärjestelmä tänään

Yrityksellä on aiemmin ollut käytössään toiminnanohjausjärjestelminä Microsoft Dynamics NAV 2017 ja Maestro. Jotta kaikki yrityksen toimijat on saatu saman toiminnanohjausjärjestelmän piiriin, on ollut ajankohtaista päivittää järjestelmä. Yritys on ottanut käyttöönsä uuden toiminnanohjausjärjestelmän eli ERP:n (Microsoft Business Central) vuoden 2022 ensimmäisellä kvartaalilla. Käyttöönottoa on edeltänyt lähes vuoden ajan järjestelmän kehittäminen sekä toimintatapojen kirkastaminen ja yhtenäistäminen. Toimeksiantaja on käynyt läpi kunkin fuusioituneen yrityksen nykyiset toimintatavat ja pyrkinyt poimaan kustakin tavasta toimivimmat jatkokäyttöön. Järjestelmän käyttöönottoon on liittynyt henkilökunnan koulutusta, lisäksi on luotu tukiprosessi ongelmatilanteille ja tarvittaessa on ollut viestintää täydentämään tietoja ja toimintoja. Järjestelmää kehitetään edelleen ja käytännössä ilmi tulleita toimintoja ja virheellisyyksiä korjataan ja parannellaan jatkuvasti käyttäjäystävällisimmäksi. Toimeksiantaja toivookin nyt saavansa opinnäytetyön myötä tietoutta siihen, missä uuden järjestelmän käyttöönotossa mennään ja miten käyttöönottoa tarvitsee vielä kehittää ja millä tavalla henkilöstöä ja esihenkilöitä voidaan siinä tukea.

Järjestelmän käyttöönottoon liittyen on perustettu työryhmät noin vuosi ennen käyttöönottoa, jossa on ennen käyttöönottoa tehty yhteistyössä järjestelmän tulevien käyttäjien kanssa prosessikuvaukset sekä linjattu järjestelmän eri osioilta vaadittavat ominaisuudet ja pyritty osallistamaan mahdollisimman monipuolisesti eri henkilöitä järjestelmäkehitykseen. Ennen järjestelmän käyttöönottoa on pidetty koulutustilaisuuksia aihealueittain esim. tarjouksen luominen ja myyntitilauksen tekeminen. Koulutukset on nauhoitettu ja jaettu intranettiin myöhempää käyttötarvetta varten. Intranettiin on lisätty kuvallinen käyttöohje tukemaan järjestelmän käyttöä. Koulutuksia on ainakin varastovastaavien kanssa jatkettu, mutta näitä koulutuksia ei ole nauhoitettu myöhempää käyttöä varten. Yrityksen hallitus, toimitusjohtaja ja johtoryhmä ovat sitoutuneet käyttöönottoon ja pyrkineet yhdenmukaiseen ja yhdensuuntaiseen viestintään ja tällaisena se on myös näyttäytynyt työntekijöille.

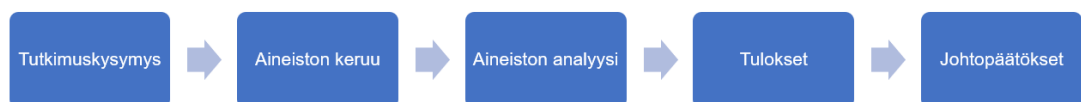
5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, puolistrukturoituina henkilöhaastatteluina. Lähestymistapana oli tapaustutkimus. Näyte muodostettiin harkinnanvaraisesti ja tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisia kantoja haastatteluihin. Haastatteluilla pyrittiin luomaan hyvä kuva nykytilasta ja kehittämistarpeista.

5.1 Laadullinen haastattelututkimus

Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään tai ymmärtämään ilmiötä, jolloin tutkimuskysymyksen on kuvaileva. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole koskaan kyse otannasta, jonka perusteella voitaisiin tehdä laajempia johtopäätöksiä asiasta vaan puhutaan aina näytteestä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan aineiston keruun menetelmä sen mukaan, mikä koetaan parhaimpana ratkaisemaan tutkimusongelma ja siten saavuttamaan tavoitteen. Laadullinen tutkimus on joustavaa, jolloin tutkimusongelmaa voidaan säätää ja täsmentää vielä tutkimusaineiston keruun aikana. (Puusa & Juuti 2020, 73–78.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymys ohjaa työtä. Kuva 2 kuvaa kvalitatiivisen tutkimuksen kulkua. Näin tämä on kirjallisuudessa kuvattu. Vetämällä himmeät viivat joka ruudusta takaisin tutkimuskysymykseen kuva täydentyisi paremmin, koska tutkimuskysymykseen palataan joka vaiheessa uudestaan sen ohjatessa tutkimusta.



Kuva 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen kulku (Ojasalo ym. 2015; Puusa & Juuti 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tapaustutkimuksessa aineisto pyritään saamaan oikeasta ympäristöstä ja siinä tarkastellaan ilmiötä sen todellisessa kontekstissa kertovat Puusa ja Juuti (2020, luku 13: Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet) Robert Yin (1984) määritelmästä. Tutkimuksen lähteinä ovat

ihmiset kyseisessä ympäristössä sekä näiden henkilöiden henkilökohtaiset näkökulmat. On pidettävä mielessä, että kyseessä on vain näytteeseen valittujen henkilöiden subjektiiviset näkemykset ja kokemukset haastattelun aiheesta. Tutkija tekee tulkinnan saamansa aineiston perusteella. (Puusa & Juuti 2020, 99.; Ojasalo ym. 2015, 105.)

Haastattelu aineiston keruumenetelmänä

Käytettäessä haastattelua aineiston keruumenetelmänä, tulee sitä suunniteltaessa pohtia sen päämäärää. Ennen kaikkea on pohdittava, keneltä haluttu tieto löytyy. Henkilöt, joilla on todennäköisimmin haluttua tietoa, voivat vastata parhaiten haastattelukysymyksiin. Tällaista näytettä sanotaan harkinnanvaraiseksi eli tarkoituksenmukaiseksi. Näytteet ovat usein pieniä, eikä niillä pyritä tilastolliseen edustavuuteen. Heterogeenisessä näytteessä ovat kaikki näytteet oletusarvoisesti toisistaan poikkeavia ja erilaisia keskenään. Näyte määritellään etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Ojasalo ym. 2015, 106; Puusa & Juuti 2020, 101.)

Ennen haastattelua on informoitava haastateltavat lähettämällä heille saatekirje. Saatekirje sisältää opinnäytetyön tekijän yhteystiedot, tutkimuksen aiheen ja tavoitteen, haastattelun toteutuksen (paikka, ajankohta, kesto ja tallennus). Saatteessa tuodaan esiin osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun luottamuksellisuus sekä sisällytys tutkimusjulkaisuun sekä haastattelun jatkokäyttö ja arkistointi. (Ranta ja Kuula-Luumi 2017, 357–367.)

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa kysymyksiä voidaan esittää eri järjestyksessä, samoin kysymysten asettelu voi vaihdella. Teemat ja aihepiirit ovat kuitenkin samat. Puolistrukturoitu haastattelu lisää ymmärrystä kysymykseen. Samalla se mahdollistaa tarkentavien ja täsmentävien kysymysten esittämisen, jolloin on mahdollisuus saada syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi strukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoitu haastattelu sopii myös silloin, kun on paljon selvitettävää ja kysyttävää tai aiheet ovat monimutkaisia ja kysymykset avoimia. (Puusa & Juuti 2020, 107; Tuomi & Sarajärvi 2017, 65.) Vastaukset määrittelevät usein jatkokysymyksen, jolloin teemat ohjaavat kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 124).

Haastattelun kulku

Haastatteluun tulee valmistautua etukäteen. Sitä edeltää luottamuksen rakentaminen. (Ojasalo ym. 2015, 108; Puusa & Juuti 2020, 103.) Haastattelijan tehtävänä on olla vaikuttamatta vastauksiin ja pidettävä neutraalia ammatti- maista roolia yllä. Hänen on esitettävä kysymykset mahdollisimman neutraalisti ja hallittava omat ilmeet, eleet ja äänenpainot koko haastattelun ajan. (Puusa & Juuti 2020, 13, 99.) Haastattelijan tehtävä on ohjata haastattelua ja motivoida haastateltavaa puhumaan vapautuneesti aiheesta, kuitenkin itse keskittyen teemaan (Puusa & Juuti 2020, 103). Hän kuuntelee aktiivisesti ja esittää tarkentavia kysymyksiä sekä tekee yhteenvetoja varmistaakseen, että on ymmärtänyt asiat oikein. Haastattelun lopuksi haastattelija kiittää ja kertoo mitä jatkossa tapahtuu (Ikonen 2017, 235).

Hyvät haastattelukysymykset ovat **avoimia**, jolloin kertoja tuo esille mahdollisesti uusia näkökantoja. Kysymykset ovat **yksinkertaisia**, jotta saadaan vastaus haluttuun asiaan ja hyvät kysymykset pyritään pitämään **neutraaleina**. Mahdollisuuksien mukaan esitetään **tarkentavia sekundäärisiä** kysymyksiä. (Hyvärinen 2017, 9–24; Ruusuvoori & Tiittula 2017, 39–61.) Ennen haastatteluun ryhtymistä on haastattelijan hyvä esittää itselleen kriittisiä kysymyksiä haastatteluun liittyen käyttämällä tarkistuslistaa reflektion apuna (Nikander 2017, 381).

Haastattelun analysointi

Tutkimushaastattelu on tallennettava sekä muutettava tekstimuotoon, jonka pohjalta analysointi alkaa. Haastattelun muuttamista tekstimuotoon, sanotaan litteroinniksi. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkittavasta aiheesta ja analyysin tarkkuudesta. (Ojasalo ym. 2015, 107; Ruusuvoori ym. 2010, 14.) Aineiston analyysin tapa tulee päättää ennen kuin sitä aletaan kerätä. Aineisto voi olla litteroitua tekstiä. Aineisto luokitellaan eli pelkistetään ja sen määrää ja riittävyyttä arvioidaan sekä pohditaan tutkimusongelman kautta. Laatu on määrää tärkeämpi ominaisuus. Eli aineistoa tarkastellaan luotettavuuden kautta, jossa punnitaan sen sisällöllinen merkittävyys. Saturaation eli kylläntymispisteen saavuttamista arvioidaan tutkimusasetelmaan nähden. Saturaatio on hetki,

jonka jälkeen ei enää saada tutkittavaan aiheeseen lisää näkökantoja haastatteluilla. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 75.)

Ennen varsinaista analyysiä aineistoon perehdytään, sitä luokitellaan ja järjestellään (Ruusuvuori ym. 2010, 10). Alussa sisältö eritellään. Erittelyssä kuvataan dokumenttien sisältöä määrällisesti, objektiivisesti ja systemaattisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Sisällön erittelyä seuraa sisällönanalyysi, jossa analysoidaan haastattelussa puhuttuja sisältöjä, jättäen sanaton viestintä sekä minimipalautteet, kuten mmm, aivan jne. pois (Ruusuvuori & Nikander 2017, 367). Analyysin on oltava läpinäkyvää. Tulkinta ei saa perustua satunnaisiin poimintoihin aineistosta ja sen pitää tapahtua tutkimusongelman näkökulmasta. Ulkopuolelle voidaan jättää aineistoa, joka ei palvele tutkimusta. Jotta lukija voi päätellä tulkinnan perusteet, pitää analyysin olla arvioitavissa. (Puusa & Juuti 2020, 141–152.) Analyysissa kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja laadullisesti huomioiden konteksti. Tutkijan on luettava aineisto useaan otteeseen läpi löytääkseen siitä kaikki näkökannat sisällönerittelyyn. Teorian käsitteet voivat ohjata aineiston luokittelua. Vaihtoehtoisesti luokittelu voi olla aineistolähtöistä, jolloin luokitteluperuste löytyy aineistosta. Tulkinta on suhteutettava käytettävään teoriaan ja sitä voidaan tehdä useammasta näkökulmasta. Tulkinta on perusteltava siten, että se vakuuttaa lukijan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–98.) Raportissa haastatteluaineistoa tulee kuvailla raportoimalla materiaalin hankintatavat, hankinta-ajankohta ja haastateltavien valintaperusteet (Ranta & Kuula-Lumi 2017, 362).

5.2 Aineiston hankinta haastatteluilla ja sen analysointi

Tutkimusaineisto kerättiin aikavälillä 9.–23.9.2022 haastattelemalla Teamsissa ja puhelimitse kuutta yksikönpäällikköä. Näyte muodostettiin harkinnanvaraisesti. Kaksi haastateltavaa valittiin sillä perusteella, että heidän oletettiin kertovan rehellisesti asiat sellaisina kuin he kokivat. Yksi valikoitui satunnaisesti siitä syystä, että sattui olemaan yksikönpäällikkönä yhdessä fuusion osapuolessa. Kaksi valikoitui toimeksiantajan suosituksesta. Viimeinen valikoitui siten, että haastattelijan esihenkilö oli maininnut muussa asiayhteydessä henkilön olevan erittäin luotettava. Tällaiseksi kuvailtu henkilö kiinnosti saada mukaan haastatteluun. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse ja kerrottiin

opinnäytetyöstä, sen aiheesta ja haastattelutarpeesta. Heille kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta, haastateltavan anonymiteettiin liittyvistä asioista sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Kaikki haastatteluun pyydyt antoivat suostumuksensa. Haastateltaville lähetettiin kutsu sähköpostitse, joka sisälsi saatekirjeen sekä tietosuojaselosteen, jotka ovat opinnäytetyön liitteinä (liite 1 ja liite 2). Kutsu lähetettiin Teams-kalenterikutsuna, jolloin kutsun hyväksyntä toimi suostumuksena osallistumiselle.

Empiiristä aineistoa kerättiin eri organisaatiotaustoja omaavilta yksikönpäälliköiltä, jotka toivat yksikkönsä näkemyksiä esiin. Haastattelujen kesto vaihteli 35 minuutin ja 67 minuutin välillä. Litteroidun aineiston pituus vaihteli seitsemän ja kymmenen sivun välillä. Tavoitteena oli heterogeeninen näyte, jota ei ollut täysin mahdollista saavuttaa. Sillä haastateltavat ovat olleet osana samaa organisaatiota jo 11 kuukautta. Homogeeninen toimiala asetti haasteita näytteen heterogeenisyydelle. Näytteeltä tavoiteltiin mahdollisimman heterogeenistä haastattelutulosta, jotta tutkimukseen saataisiin monipuolisia vastauksia. Jotka kuvaisivat mahdollisimman laajasti koko henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita.

Aineiston kerääminen

Haastattelut toteutuivat sovitussa aikataulussa. Ennen aloitusta kerrottiin tietoja haastattelijasta ja tutkimuksen taustoista. Lisäksi varmistettiin anonymiteetin ja haastattelun luottamuksellisuuden toteutuminen. Tämän jälkeen haastateltava kertoi omista taustoistaan yhtiössä. Haastatteluosio ja nauhoitus käynnistettiin tämän jälkeen. Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä ja vastauksia tarkennettiin tarpeen mukaan sekundäärisillä kysymyksillä (kts. liite 3). Kysymysten järjestys vaihteli vastausten perusteella. Muutama kysymys saatettiin jättää esittämättä, koska siihen oli jo saatu vastaus muun kysymyksen yhteydessä. Kysymykset pyrittiin pitämään neutraaleina. Mikäli vastaus siirtyi täysin toiminnanohjausjärjestelmään liittymättömiin asioihin, ohjattiin vastaaja palaamaan aiheeseen tarkentavalla sekundäärisellä kysymyksellä. Haastattelijan työtä helpotti Teamsin ja puhelimen välityksellä tehty haastattelu, koska mahdolliset yllättävien vastausten aiheuttamat mikroilmeet tai eleet

eivät välittyneet. Haastatteluissa kyettiin hyvin pysymään äänenpainon suhteen neutraalina muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Haastateltavien kerromusta mukailtiin minimipalauttein. Haasteltaville annettiin tilaa kertoa avoimesti asioista pyrkimättä täyttämään hiljaisia hetkiä omalla puheella. Haastattelija toisti kerrottua varmistaakseen, että asia oli ymmärretty oikein. Haastavana koettiin haastattelujen pysyminen aiheessa. Asia siirtyi helposti aiheisiin, jotka eivät liittyneet tutkimukseen. Haastattelija oli haastateltavien kollega, jonka vuoksi haastatteluissa oli luontevaa poiketa aiheesta. Työoveruus oli omiaan luomaan luottamuksen ilmapiiriä ja luultavasti toi sellaisia asioita esiin, joita ei yrityksen ulkopuoliselle taholle olisi kerrottu. Haastattelijan etu sisäpiiriläisenä oli asioiden kontekstin hahmottaminen

Monikanavaisen viestinnän kanavia kartoitettaessa, vastaukset eivät olleet riittäviä tukemaan tutkimusta. Monikanavaisuutta olisi pitänyt pohjustaa ennen haastatteluita, jotta ennakkoymmärrys erilaisista kanavista olisi vastaajille muodostunut. Kehitystoiveiden osalta vastaukset voidaan huomioda ja ne olivat luotettavia. Haastatteluissa saatiin muutoin hyvät ja riittävät vastaukset tutkimusta tukemaan

Kerätyn aineiston käsittely

Litterointi tehtiin aineiston analyysin keinoin, jolloin keskityttiin sanalliseen viestintään, ei äänenpainoihin, puheen taukoihin tai sanattoman viestinnän litterointiin. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 53 sivua. Myös haastattelijan minimipalautteet rajattiin pois. Kysymysten tai selkeiden kommenttien osalta haastattelijan puheen litterointi tehtiin sellaisena kuin se haastatteluissa oli. Ensimmäinen haastattelu litteroitiin sanasta sanaan. Litteroinnin nopeuttamiseksi seuraavista litteroinneista rajattiin täytesanoja (no, tota, niinku jne.) pois. Mikäli samaa sanaa toistettiin useasti, kirjattiin sana vain kerran. Litteroinnissa käytettiin lyhenteitä TOJ (toiminnanohjausjärjestelmä), jlmä (järjestelmä) ja hlö (henkilö), samoin kuin yleisesti suomen kielessä tunnettuja lyhenteitä jne. tai esim. Aineistosta rajattiin täysin aiheeseen liittymättömät pitkät puheenvuorot. Yksittäiset lauseet litteroitiin, vaikka ne eivät liittyneet varsinaiseen aiheeseen. Haastateltavat nimettiin henkilöiksi A, B, C, D, E ja F sekä haastatteluissa

mainitut toimipisteiden nimet tai paikkakunnan nimet korvattiin sanoilla toimipiste ja paikkakunta. Näin haastateltavien henkilöllisyys ei ole paikkakunnan kaan perusteella pääteltävissä.

Litteroitu aineisto ryhmiteltiin numeroimalla haastattelukysymykset. Litteroidusta tekstistä merkittiin vastaukset kysymyksiin numeroimalla kohdat tekstistä. Aineisto pyrittiin analysoimaan teoriaohjaavasti. Kysymykset oli johdettu teoriasta, joihin etsittiin vastauksia litteroidusta tekstistä. Tekstiin kirjoitettiin teorialähtöisiä asiasanoja, joihin vastauksissa viitattiin. Kysymysten alle kerättiin aineistosta vastaukset vastaajittain. Tämän jälkeen peilattiin teorian asiasanoja; helppokäyttöisyys, tehokkuus, käytön sujuvuus, yhteensopivuus, harjoiteltavuus, vuorovaikutteisuus, osallistavuus etsittiin tekstistä. (Korhonen & Bergman 2019, 115; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?; Ruivo ym. 2013, 4–8 ; Valpola 2021, 50). Saadusta koulutuksesta, toistojen ja viestintäkanavien osalta etsittiin viittauksia tekstistä (Greelane 2019; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?; Valpola 2004, 47–50). Vastauksista pääteltiin missä vaiheessa kriisikäyrää muutos on yksiköissä (Valpola 2004, 109). Lisäksi oppimisilmapiiriin nykytilaa selvitettiin. Osaamisstrategian olemassaoloa sekä osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta tutkittiin. Oppimista edistäviä ajatuksia tavoitteellisuudesta, motivaatiosta, kokonaisuuksien hahmotuksesta, oppimisen aktiivisuudesta, ilmapiiristä ja dialogisuudesta etsittiin aineistosta. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen).

6 PUOLISTRUKTUROITUJEN HENKILÖHAASTATTELUJEN TULOKSET

Ennakoasenteina odotettiin aineistosta nousevan esiin esimerkiksi eri ikäluokkiin liittyvät haasteet järjestelmän omaksumiseen sekä liian vähäisen koulutuksen ja henkilökohtaisen koulutuksen tärkeyden. Ajatusta ikäluokkiin liittyviin asioihin kysyttiinkin haastateltavilta, jotka eivät sitä tuoneet esiin. Koulutukseen liittyvissä kysymyksissä oltiin tarkkana, ettei annettu haastattelijan oman ennakoasenteen tai oletuksen vaikuttaa kysymyksiin. Ennakoajatus-ten taustalla vaikuttaa se, mitä haastattelija on itse yrityksen sisällä havainnut ja kokenut. Toisaalta sen avulla voitiin paremmin tulkita rivien väleissä olevaa tietoa sekä punnita tiedon oikeellisuutta.

6.1 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton nykytila

Haastattelut etenivät teemoittain. Ensimmäisenä teemana oli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton nykytila. Josta pyydettiin kertomaan, **miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on sujunut**. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että se olisi voinut sujua paremmin. Lisäksi he toivat esiin järjestelmän liiallisen keskeneräisyyden käyttöönoton hetkellä. Muutama vastaaja koki, ettei suunnittelussa ole osallistettu henkilöitä riittävästi. Tämän vuoksi järjestelmässä oli haasteita, jotka olisi voitu poistaa heidän mielestään ennen käyttöönottoa paremmalla osallistamisella.

Seuraavaksi kysyttiin, millä tavalla uusi toiminnanohjausjärjestelmä on omaksumtu. Kaikki vastasivat, että rutiininomainen omaan työhön liittyvä päivittäinen käyttö sujuu yksiköissä. Tämä ilmaistiin termein: ”perusarki sujuu” ja ”peruskäyttö sujuu”. Kuitenkin tuotiin ilmi käytännön työn raskaus perustietojen puutteen vuoksi. Vanhaa järjestelmää on käytettävä uuden rinnalla, jotta saadaan tuotteet asiakaskohtaisesti hinnoiteltua. Puolet vastaajista toivat esiin nimikehaun hankaluuden. Muut vastaajat eivät kommentoineet nimikehakua haastatteluissa, joten heidän mielipiteensä ei tullut esille lainkaan.

Lisäksi kysyttiin ”**millaisena pidät toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä?**”. Sekundäärisinä kysymyksinä haettiin tarkennusta siitä, onko järjestelmä **helppokäyttöinen** ja **tehokas**. Käyttöä pidettiin selkeänä ja opittavana, suhteellisen nopeana ja toimivana omaan käyttöön. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että käyttö oli vielä hidasta perustietojen puutteellisuuden sekä kankeiden toiminnallisuuksien takia. Osa koki nimikehaun hankaluuden haittaavan helppokäyttöisyyttä. Tehokkuuden osalta osa kertoi, että käytön tehokkuutta haittaa nimike- ja hintatietojen virheellisyys. Puolet vastaajista nostivat esiin hankinnan haasteet. Sisäisiin ostoihin liittyvä kommunikaation puute tavaran saatavuudesta haittaa toimintaa ja asiakaspalvelua. Puolet kokivat käytön kohtalaisen tehokkaaksi. Edellyttäen, että virheet korjattaisiin ja asioiden sujuvuutta parannettaisiin. Näin järjestelmästä tulisi heidän mielestään tehokas.

Teeman loppuksi kysyttiin ”**millaisia eroja olet havainnut tiimiläisten välillä ERP:n käytön sujuvuudessa?**”. Sekundäärisenä kysymyksenä oli ”**mistä arvelet erojen johtuvan?**”. Käyttäjien välisiksi eroiksi ja niiden syiksi kerrottiin ikäjakauma, asenne ja tietokoneen käytön yleinen sujuvuus. Ikäjakauma osittain liittyy yleiseen käytön sujuvuuteen. Se ei kuitenkaan ollut yksiselitteisesti syy käytön haasteille.

6.2 Koulutus

Seuraavana teemana oli järjestelmän käyttöön saatu koulutus, johon liittyivät kysymykset 9–14. Kysymykseen ”**millaista koulutusta yksikkönne on saanut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön?**”, valtaosa vastaajista mainitsi Teamsin välityksellä pidetyt koulutukset. Koulutuksia pidettiin vähäisinä. Työntekijät toivoivat yksilöllisempiä koulutuksia, lyhyitä pilkottuja osioita, joissa käsiteltäisiin yhtä asiaa kerrallaan. Yhdellä yksiköllä oli henkilöittäin jaettu tiedon vastaanotto ja jakaminen. Tämä helpotti yhden osa-alueen kulloistakin haluttuutta. Toisessa yksikössä oli työntekijä, joka otti vetovastuun muiden opastamisesta ja koulutuksiin osallistumisesta. Hän on laatinut yksikön sisällä ohjeita ja ohjannut muita.

Seuraavaksi kysyttiin, **millaisena yksikkö on kokenut koulutuksen**. Sekundäärisinä jatkokysymyksinä **mitä olisi kaivattu enemmän** ja mitä vähemmän. Haastatteluissa keskityttiin siihen, minkälaista koulutus oli ollut ja miten sitä halutaan kehittää. Pienissä yksiköissä haasteena oli, etteivät kaikki voineet täysipainoisesti osallistua koulutuksiin, koska heillä oli asiakaspalvelutehtäviä hoidettavina koulutuksien aikana. Suurin osa vastaajista olisi toivonut henkilökohtaista kasvokkain tapahtuvaa koulutusta. Etäkoulutusta olisi kahden vastaajan mielestä pitänyt pilkkoa pienempiin osioihin. Jotka tulisi tallentaa myöhempää tarvetta varten. Koulutusten pilkkominen olisi vastaajien mukaan edistänyt asioiden omaksumista sekä tallenteisiin olisi helppo palata myöhemmin. Nyt tunnin pituiset nauhat koettiin liian raskaiksi, mikäli haluttiin omaksua vain pieni kohta nauhoituksesta. Nykyisellään vain osa koulutuksista on nauhoitettu. Pääosin vastaajat pitivät Teams koulutusten haasteena osallistumisen epävarmuutta ja henkilökohtaisuuden puutetta. Pari vastaajaa kertoi kes-

kittyvänsä usein muihin töihin Teams koulutuksien aikana ja epäilivät muidenkin toimivan samoin. Muutaman mielestä kysymysten esittäminen on Teams koulutuksissa haasteellista. Sitä vastoin kasvotusten tapahtuvassa koulutuksessa kysymykset tulisivat paremmin käsiteltyä. Kaiken kaikkiaan koulutuksien määrää tulisi lisätä ja suosia lähikoulutuksia.

6.3 Muutos

Muutosteemaan liittyen haastatteluissa tiedusteltiin ”**millaista viestintää on ollut tässä muutoksessa, järjestelmän käyttöönoton yhteydessä?**”. Sekundäärisenä kysymyksenä, **missä eri kanavissa sitä on ollut**. Parin vastaajan mielestä viestintä oli melko sujuvaa ajankohtaisesta ja tulevasta tilanteesta. Lisäksi he kokivat, että viestintä oli positiivista ja eteenpäin vievää. Suurin osa kuitenkin koki viestinnän erittäin heikkona, kaoottisena ja yksi nosti esille osallistamisen puutteen. Muutama koki asiat valmiiksi päätetyiksi, vaikka näennäisesti niistä koettiin keskustella. Viestintä koettiin harvaksi, satunnaiseksi ja täysin riittämättömäksi. Käyttöönoton jälkeen puolet vastaajista kokivat saavansa hyvin vastauksia tukikanavasta kysyttäessä. Sitä vastoin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vastauksia kysymyksiin ei saatu tai ne tulivat kahden kuukauden viiveellä. Monikanavaisen viestintään liittyen viestintäkanavia ei realistisesti tunnustettu. Tämän vuoksi monikanavaisuuteen liittyviä vastauksia ei käsitellä. Kysyttiin myös ”**millaista viestintää olisit kaivannut lisäksi?**” ja kysymys ”**mitä muita kanavia olisit toivonut käytettävän?**” Pari vastaajaa olisi toivonut enemmän keskustelua ja osallistamista. Kaksi toi esiin yhden kanavan toiveen. Esimerkiksi intranettiin tulisi saada ERP-markkinointikanava, josta löytyisi kaikki selkeästi esitetynä. Kanavalta toivotaan helppoa saavutettavuutta. Suurin osa vastaajista toivoi säännöllisiä lyhyitä viikoittaisia tilannepäivityksiä ongelmista, tulevista korjauksista ja tehdyistä muutoksista. Viestintään toivotaan enemmän informaatiota tehdyistä päivityksistä ja niiden vaikutuksista omaan työhön.

Vastaajat kertoivat yksimielisesti, ettei lisäresursseja ollut käytettävissä muutoksessa. Kysymykseen millaisena muutos oli koettu, suurin osa vastasi, että muutos on koettu haastavana, vaikeana tai sekavana. Perustietojen puutteen

aiheuttama lisätyö vaikuttaa yksikön työntekijöiden motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Samoin tavaran saatavuuteen liittyvät epävarmuudet kuormittavat työntekijöitä. Tästä kärsii myös asiakaspalvelu. Puolet vastaajista kertovat sen lisäävän stressiä.

6.4 Osaamisen kehittämisen ja oppimisilmapiirin nykytila

Osaamisen kehittämiseen ja oppimisilmapiirin nykytilaan liittyen kysyttiin ”**millaista järjestelmän käytön opettelu on ollut?**”. Käytön opettelu on koettu helpoksi järjestelmän loogisuuden vuoksi. Ainoana haasteena pidettiin valikko- ja rivi asetusten muokkaamista omaan käyttöön sopivaksi. Seuraavaksi kysyttiin ”**millaisena koet yksikön oppimisilmapiirin?**”. Sekundäärisenä kysymyksenä ”**onko teillä ok tunnustaa oma tietämättömyys, ilman että se olisi noloa?**”. Vastaajat kertovat ilmapiirin olevan avoin kysymyksille. Muutama vastaaja kertoo pyrkivänsä toimimaan esimerkkinä. Eräs vastaaja puolestaan kertoo, että heillä on aiemmin ollut haastavampi tilanne. Yksikön henkilöstörakenne on sittemmin muuttunut, joka on lisännyt avoimuutta oppimiselle. Kaikkien päälliköiden osalta pyritään edistämään kysymyksille avointa ilmapiiriä. Henkilökuntaa kannustetaan kysymään ja ilmapiiri on avoin oppimiselle.

Lisäksi tiedustellaan yksikön avoimuutta oppimiselle ja tiedon jakamista kysymyksiin ”**miten keskustellette järjestelmään liittyvistä pulmista yhdessä?**” ja ”**miten olette keskustelleet järjestelmään liittyvistä oivalluksista yhdessä?**”. Kaikki kertoivat keskustelevänsä pulmista yhdessä ja hakevansa aktiivisesti apua tukisähköpostista. Suurin osa vastaajista jakaa oivalluksia aktiivisesti matalalla kynnyksellä. Sitä vastoin kaksi vastaajaa kertoo, että oivallukset jaetaan kyllä, mutta se ei ole oletusarvoista. Kaikkien vastaajien sanoma on, ettei tietoa pyritä aktiivisesti pantaamaan. Sitten tiedusteltiin ”**mistä järjestelmään liittyvää apua haetaan ja saadaan?**”. Tarkempaa tietoa oma-aloitteisesta tiedonhausta asioiden selvittämisessä tavoiteltiin kysymyksillä ”**miten toimit, jos tulee ongelmia järjestelmän kanssa?**” ja ”**kuinka työntekijät toimivat** vastaavassa tilanteessa. Vastaajat kertovat, että ensisijaisesti neuvoo kysytään työkavereilta ja toissijaisesti tukisähköpostista. Kaksi vastaajista soittaa herkästi kouluttajille suoraan, tai kysyy sieltä mistä olettaa apua

löytyvän. Kaikki päälliköt selvittävät samoilla keinoilla ongelmia ja tarttuvat niihin aktiivisesti. Yksikön työntekijöiden osalta puolet kertoi, että jokin ongelma saattaa jäädä selvittämättä, mutta kokivat että kiireelliset asiat pyritään aina heti selvittämään. Seuraavaksi kysyttiin ”**miten yksikössänne on pohdittu tämän hetken osaamistarpeita?**”. Suurin osa vastaajista kertoo, ettei tarpeita ole käytännössä pohdittu, yksikkö osallistuu päämiesten vaatimiin koulutuksiin. Yksi vastaajista kannustaa erikseen osallistumaan koulutuksiin ja ”yli-kouluttautumaan”. Toinen vastaaja on tehnyt selkeät osaamistarpeiden kartoitukset ja suunnitelmat tiedon hankinnalle ja jakamiselle. Hän kannustaa oppimiseen aktiivisesti. Tiedusteltaessa kannustetaanko yksikössä selvittämään asioita itse ja kehittämään itseään. Puolet vastaajista kokee kannustavansa henkilöstöä aktiivisesti kouluttautumaan ja ottamaan itsenäisesti asioista selvää. Yksi nostaa esiin, että kannustamisen lisäksi päällikön tehtävä olisi luoda aikaa arjessa opiskelulle ja itsensä kehittämiseksi. Puolet vastaajista toteaa, ettei halukkailta ole koskaan koulutusta kielletty. Päälliköt kokevat yksimielisesti, ettei heitä kannusteta kehittämään itseään. Heillä on ollut kahdenvälisiä keskusteluja esimiehensä kanssa todella harvoin. Arviolta niitä on ollut noin 2–3 puhelinkeskustelua tämän vuoden puolella.

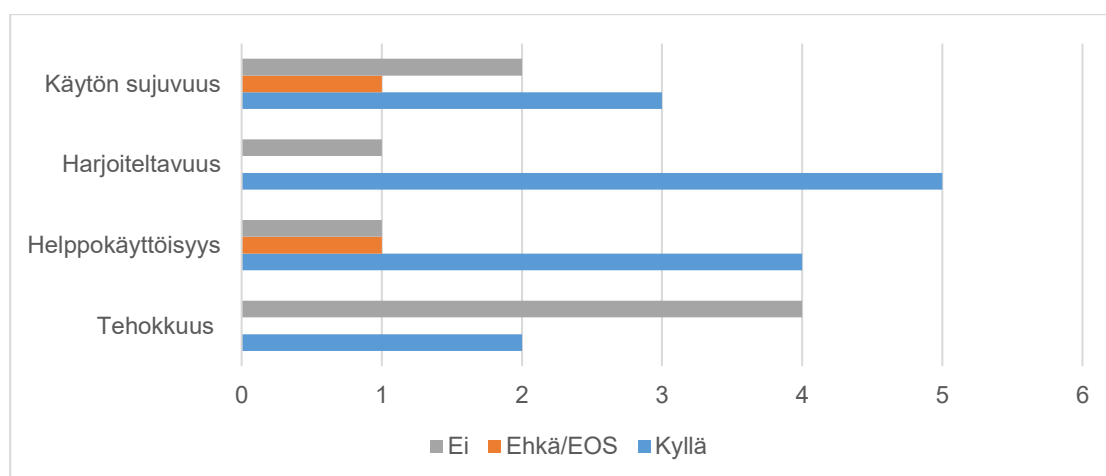
6.5 Mitä tulevaisuudessa?

Odotuksia tulevaisuudesta kartoitetaan kysymyksillä, millaista tukea kaivataan jatkossa järjestelmän käyttöä helpottamaan. Yksimielisesti kaikki vastaajat kaipaavat lisää koulutusta. Puolet vastaajista vaati perustietojen ajan tasalle saattamista. Osa vastaajista kaipasi reaaliaikaisen raportoinnin käyttöönottoa. Muutama vastaaja toivoi lyhyitä opasvideoita sekä suurin osa vastaajista kaipasi yhtä informaatiokanavaa, josta löytää kaiken tarvittavan tiedon keskiteysti. Muutama vastaaja nosti esiin toiveen paremmasta tilannetiedottamisesta päivitysten osalta. Lisäksi vastattiin, että jokainen käyttää järjestelmää tällä hetkellä, miten parhaaksi näkee. Eräs vastaaja kaipasi perehdyttämissuunnitelmaa järjestelmän käyttöön sekä nimettyjä kouluttajia, joihin voisi olla yhteydessä tarvittaessa. Useampi vastaaja toivoi perustietojen kuntoon saattamista, jotta vanhan järjestelmän käytöstä voidaan luopua ja työskentely tulisi sujuvaksi. Koko tiimille toivottiin lisäkoulutusta järjestelmän käyttöön. Kysyttäessä ”**millä tavalla teidän tiimissänne kehitetään osaamista ja oppimista?**”,

muutama kertoi, että päämiesten vaatimat koulutukset suoritetaan. Eräällä vastaajalla oli suunnitelmallisesti mietittyinä tulevaisuuden tarpeet, kriittiset osaamiset ja niiden kehittäminen. Yksi kertoi, että uudet nuoret tulokkaat ovat erittäin innokkaita oppijoita. Heille tarjotaan oppia heidän oman mielenkiintonsa mukaan. Yksi vastaajista on antanut henkilöstölle mahdollisuuden osallistua omavalintaisiin päämiehen tarjoamiin koulutuksiin, mutta työntekijöillä ei kuitenkaan ole ollut motivaatiota osallistua niihin. Toinen vastaaja puolestaan kertoo, että heillä kannustetaan opin hakemiseen. Heillä työympäristön aiheuttama paine ja työkavereiden kannustava vahva tuki ovat saaneet aremmatkin opettelemaan työn kannalta tärkeää uutta osaamista.

6.6 Tulosten yhteenveto

Kuvassa 3 on esitetty Ruivon ym. (2013, 4–8) ERP:n käytön hyödyllisyyden elementtien täyttyminen. Sujuvan käytön esteenä ovat niin heikot perustiedot kuin myös kommunikaation vähäisyys sekä nimikehaun toimivuuden haasteet.



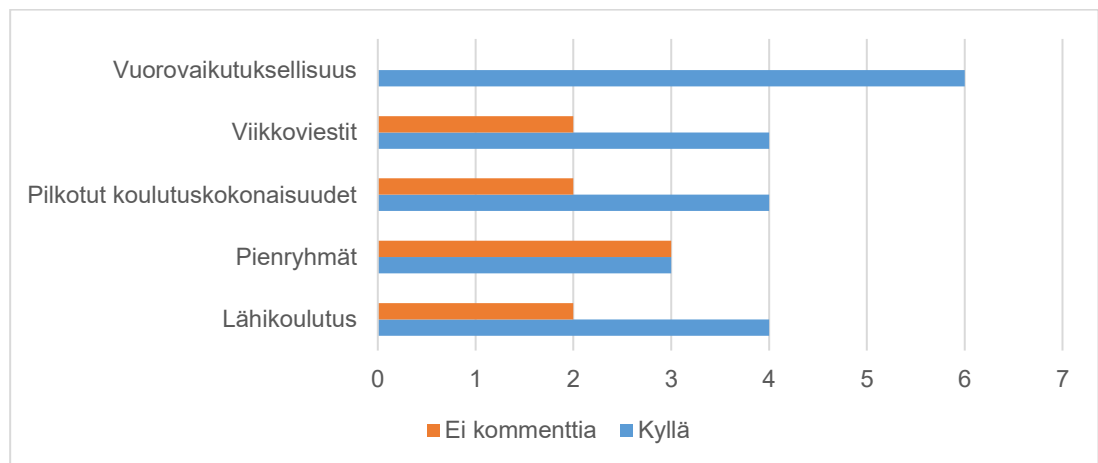
Kuva 3. Miten hyödylliseksi järjestelmä koetaan osa-alueittain

Kuvassa 3 vastaajien määrää kuvaavat alarivin luvut. Suurin osa pitää uutta järjestelmää helposti omaksuttavana ja helppokäyttöisenä, jota kuvaavat harjoiteltavuus ja helppokäyttöisyys. Puolet vastaajista kokee käytön sujuvaksi. Suurin osa ei pidä käyttöä tehokkaana.

Koulutusten osalta toivottiin lisää syvällisempää koulutusta. Ensisijaisesti koulutuksia kaivattiin pidettävän lähikontaktissa koulutuspäivinä tai kouluttajan

vierailuina yksiköissä. Lyhyiden ja ytimekkäiden koulutusvideoiden käyttöä toivottiin. Kehittämisehdotuksena oli yksi yhteinen sijainti, jonne kirjalliset käyttöohjeet ja koulutusvideot tallennetaan. Sijainnin tulisi olla kaikille helposti löydettävissä ja saavutettavissa.

Kehittämisehdotuksia olivat kuvassa 4 esitetyt asiat, jotka vastaajat toivat itse esiin haastatteluissa. Kuvan 4 diagrammien alla oleva numerointi kuvaa vastaajien määrää. Vastaus ”ei kommenttia” kuvaa vastaajia, jotka eivät kyseistä asiaa tuoneet lainkaan esille. Siten heidän mielipiteensä asiasta jäi saamatta eli sitä ei voida tulkita.



Kuva 4. Haastateltavien toiveet parannuksista

Kaikki vastaajat toivoivat vuorovaikutuksellisuutta koulutuksilta. Viikkoviestit tarkoittavat säännöllisiä tilannetiedotteita järjestelmän kehityksen tilasta. Pilkotut koulutuskokonaisuudet koskettivat enemmän sähköisiä väyliä, jolloin koulutuksista toivottiin lyhyitä ja ytimekkäitä, 1–15 minuutin pituisia videoleikkeitä. Pienryhmillä tarkoitettiin joko Teamsissa järjestettäviä koulutuksia tai yksikkökohtaisia koulutuksia, joissa osallistujamäärä on rajattu mahdollisimman pieneksi kerrallaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku esittää tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset. Tässä luvussa esitetään kehitysehdotuksia. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan viimeisessä alaluvussa.

7.1 Millainen on henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän käytön osaminen tällä hetkellä?

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton nykytilassa hyödyllisyys kuvattiin täyttyvän Ruivon ym. (2013, 4–8) **helppokäyttöisyyden** ja **harjoiteltavuuden** kriteereiden mukaisesti. **Yhteensopivuus** muiden järjestelmien kanssa, **tehokkuus**, **prosessien** toimivuus ja **voimaannuttavuus** vaativat edelleen työtä niiden saavuttamiseksi.

Käyttöönottoon liittyvä viestintä on koettu sekavaksi siitä huolimatta, että kaikilla vastaajilla oli tiedossa järjestelmän käytön tukisähköposti. Intranettiin on tallennettu järjestelmän käyttöohje, jota päivitetään jatkuvasti. Sen lisäksi sieltä löytyy osa koulutusvideoista tallenteina. Viestintä on koettu melko yksisuuntaisena (Korhonen & Bergman 2019, 110). Haastateltavien esiin tuomat henkilökohtaiset koulutustoiveet tukisivat hyvän, vuorovaikutteisen ja osallistavan viestinnän kriteereitä, joita suositellaan käytettävän muutoksessa (Korhonen & Bergman 2019, 115; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2; Mitä kuuluu; Valpola 2021, 50). Etäkoulutukset on pidetty Teamsissä, jonka avulla on tavoitettu suuri määrä henkilökuntaa. Etäkoulutukset ovat olleet kylläkin hyväväylä välittää avainviestejä, mutta niissä on dialogisuus jäänyt vähälle aikapainneiden ja suuren osallistujamäärän vuoksi (Korhonen & Bergman 2019, 115–117). Vastausten perusteella kaikilla ei ole ollut tasapuolisesti mahdollisuutta osallistua näihin koulutuksiin. Käyttöönoton yhteydessä koulutuksia on ollut vain muutama. Vastauksista saatettiin päätellä, että yhtiön ydinviestejä ei ole toistettu riittävästi asioiden omaksumiseksi (Leading in change... s.a., 4–5). Johdon viestinnän voidaan tulkita olleen kuitenkin koko muutoksen ajan yhdensuuntaista ja johto on täysin sitoutunut järjestelmän käyttöönottoon, joten muutoksella on hyvät edellytykset onnistua (Korhonen & Bergman 2019, 81–96; Valpola 2004, 48–49).

Vastauksista voidaan mahdollisesti päätellä, että henkilökunta on sitoutunut muutokseen. Haastatelluista 50 % on jo täysin sitoutunut muutokseen ja sen eteenpäin viemiseen. Henkilökunnan positiiviset odotukset viestivät: ”hyvä tulee, kunhan järjestelmä saadaan muokattua meille sopivaksi”. Tätä lukemaa

voitaneen verrata koko yhtiöön ja tämän perusteella loppukin organisaatiosta alkanee tempaantua mukaan muutokseen (Leading in change... s.a., 4–5; Valpola 2004, 48).

Mikäli yritetään saada liikaa aikaiseksi, liian nopeasti ja vajalla resursseilla, kaikki uupuvat ja lopulta turhautuvat, jolloin työn laatu kärsii (Leading in change... s.a., 4–5). Vastausten perusteella näitä tilanteita oli havaittavissa useissa toimipisteissä. Kerrottiin, että turhautuessaan työntekijät ”vetävät mutkia suoriksi” ja toisaalla käyttävät järjestelmää ”omalla tavallaan”, jolloin arki on muuttunut selviytymiseksi tehtävästä toiseen.

Muutos on henkilökohtainen kriisi. Puhutaankin kriisikäyrästä (kts. kuva 1), joka on käytävä läpi, ennen kuin asiat voidaan hyväksyä ja ne muuttuvat osaksi arkea. Vastausten perusteella kolmessa toimipisteessä oli muutos jo hyväksytty. He olivat menossa kohti tasapainoa ja suuntautuivat uuteen. Muut kolme toimipistettä olivat vastauksista päätellen mahdollisesti vielä kolmannessa vaiheessa, jossa oli havaittavissa pettymystä ja turhautumista. (Valpola 2004, 109–110.)

Yrityksellä on osaamisstrategia, mutta siihen ei olla sitouduttu. Tämä voitaneen päätellä siitä, että yksikönpäälliköt kokevat, ettei heitä kannusteta kehittämään itseään. Osa yksiköistä pitää yllä minimiosaamistasoa, jonka päämiehet määrittelevät. Vastaavasti yksiköiden välillä on suuria eroja siinä, miten työntekijöiden osaamista kehitetään. Vastaajista puolet ilmaisee, etteivät he ole koulutukseen menoa estäneet tai kieltäneet, mikäli työntekijä on niihin halunnut osallistua. Tästä voitaneen päätellä samalla, etteivät he ole liioin koulutukseen kannustaneetkaan. Eräs yksikönpäällikkö on tehnyt kartoituksen kriittisistä osaamisista ja pyrkii jakamaan systemaattisesti osaamista henkilöstölle toimipisteen sisällä sekä kehittämään henkilöstön osaamistasoa. Toinen päällikkö taas kannustaa koko henkilökuntaa osallistumaan koulutukseen, joskaan hänellä ei ole selvää osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Näkemyksenä hänellä on, että siitä on pitkällä tähtäyksellä hyötyä sekä yksilölle että yksikölle. Tutkimuksessa oppimisilmapiiri jäi hieman epäselväksi. Vastauksissa kerrottiin, että tietämättömyys on turvallista tunnustaa ja päälliköt ovat sitoutuneita

kannustamaan henkilöstöä kysymään sekä opastamaan toisiaan. Päälliköiden asenne oli oppimiselle myönteinen. Kuvaako tämä kuitenkin koko yksikön asennetta? Ilmapiiri ei ehkä sittenkään ollut niin avoin kaikille kuin päälliköt ajattelevat. Kolmen vastaajaa kertoi, että he pyrkivät itse toimimaan esimerkkinä, sillä hekään eivät itse hallitse kaikkea. Pohdituttamaan jäi miksi he ajattelevat toimivansa esimerkkeinä? Voisiko syynä olla se, ettei yksiköiden oppimiskulttuuri kuitenkaan ole niin avoin kuin se voisi parhaimmillaan olla? Haastattelija jäi vielä pohtimaan, miksi oivalluksia ei jaeta oletusarvoisesti kaikissa yksiköissä. Positiivisena löydöksenä kuitenkin oli, ettei tietoa missään yksikössä aktiivisesti pantattu.

7.2 Miten henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän osaamista voidaan kehittää?

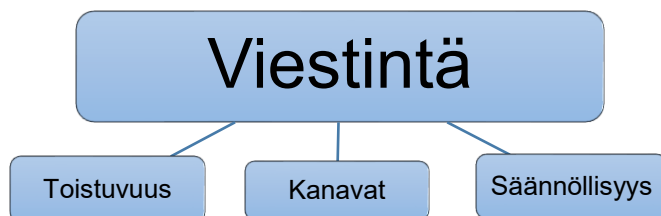
Vastausten perusteella omasta rutiinista poikkeavaa järjestelmän käyttöä tulee kehittää ja tukea, jotta työntekijät oppivat monipuolisemmin hyödyntämään järjestelmän mahdollisuuksia. Koulutusten osalta vastaajat toivovatkin lisää syvällisempää koulutusta. Kuvassa 5 on esitetty koulutuksen kehittämisehdotuksia.



Kuva 5. Koulutuksen kehittämisehdotukset

Ensisijaisesti koulutuksia toivotaan pidettävän pienryhmissä lähikontaktissa koulutuspäivinä tai kouluttajan vierailuina yksiköissä. Lyhyiden ja ytimekkäiden koulutusvideoiden käyttöä voitaisiin harkita ja miettiä yksi yhteinen sijainti, jonne käyttöohjeet ja koulutusvideot tallennetaan. Tämän tulisi olla helposti löydettävissä ja saavutettavissa kaikille. Kyseisen kanavan käyttöä olisi hyvä toistuvasti viestiä, jotta kanava ja kanavan käyttö saataisiin juurrutettua osaksi henkilökunnan arkea (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?). Oppiminen vaatii keskimäärin 17 toistoa, ennen kuin asia omaksutaan, joten tämä olisi hyvä ottaa huomioon viestinnässä. (Greelane 2019; Valpola 2004,

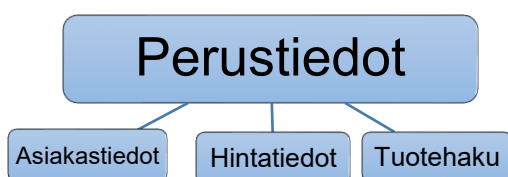
47). Järjestelmän omaksumiseksi tulisi säännöllistä toistuvaa viestintää hyödyntää. Kuva 6 esittää haastatteluissa esille tulleet viestinnän osa-alueet, joita olisi hyvä jatkossa kehittää.



Kuva 6. Viestinnän kehittäminen

Ydinviestien säännöllinen runsas ja toistaminen, auttaa asioiden omaksumisessa. Haastattelujen perusteella viestintää olisi kehitettävä ja lisättävä. Lisäksi eri viestintäkanavien hyödyntäminen tukisi viestien tehokkaampaa jalkauttamista. (Leading in change... s.a., 4–5; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2: Mitä kuuluu?.)

Saattamalla perustiedot kuntoon ja parantamalla kommunikaatiota, olisi yhtiö ERP:n käytössä tehokas ja prosessit toimivia. Tässä perustietoina viitataan tuotteiden hintatietoihin ja asiakkaan myyntiehtoihin, jolloin vanhan järjestelmän rinnakkaiskäytöstä voidaan luopua ja työaika vapautuisi varsinaisille työtehtäville. Valpolakin (2014, 19) pitää tärkeänä perusasioiden kuntoon saattamista ennen muutoksen toteutusta.

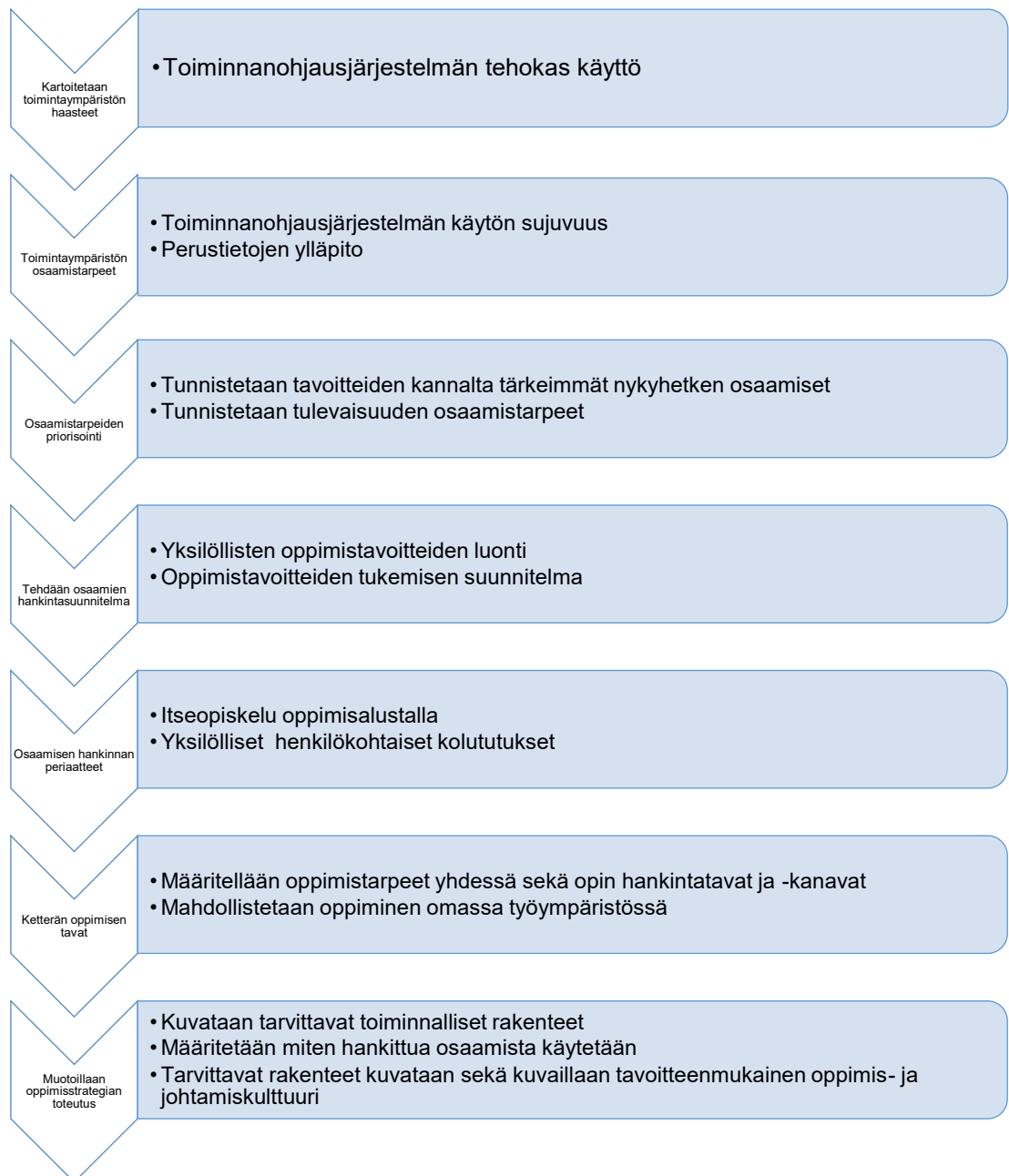


Kuva 7. Perustietojen kehitystarpeet

Kuva 7 kuvaa perustietojen kehitystarpeita, jotka ovat tuotehaun kehittäminen sekä hinta- ja asiakastietojen oikeellisuuteen panostaminen. Tällöin toiminnanohjausjärjestelmän hyödyllisyyden elementeistä yksi (tehokkuus) voitaisiin saavuttaa. Silloin ERP-järjestelmä voisi vakuuttaa käyttäjän tehokkuudellaan. (Ruivo ym. 2013, 4–8).

Järjestelmäprojektin ajalle yrityksessä ei ole järjestetty toimipisteille lisäresursseja, joita suositeltaisiin olevan järjestelmämuutoksessa (Leading in change... s.a., 4–5). Huomioitavaa on, että muutoksen läpivienti vaatii joka organisaatio-kerrokselta puolitoista vuotta (Valpola 2004, 49). Mikäli koetetaan saada liikaa asioita aikaiseksi, liian nopeasti ja vajailla resursseilla, aiheuttaa se ihmisille uupumista ja turhautumista (Leading in change... s.a., 4–5). Tätä oli havaittavissa puolessa toimipisteistä. Tilannetta voidaan vielä muuttaa, panostamalla koulutukseen ja selkeyttämällä prosesseja, joita ei olla viestitty selkeästi.

Toimenpide-ehdotuksena yritykselle suositellaan osaamis- ja oppimisstrategiaa, jossa kehitetään oppimista tukevat rakenteet. Kuvassa 8 on esitetty runko strategian luomiselle.



Kuva 8. Oppimis- ja osaamisstrategian luominen (mukaillen Ojala & Meklin 2021, 29–37)

Tutkimuksessa havaittiin, että tässä tilanteessa suurimpina haasteina ovat perustietojen puute sekä koulutustarve. Osaamista olisi hyvä kehittää erityisesti henkilöillä, jotka ylläpitävät nimikerekisteriä. Toisaalta koulutusta tulisi lisätä oman arkikäytön ulkopuolella oleviin toimintoihin, jotta järjestelmän monipuolinen ja sujuva käyttö kehittyisi. Tavoitteena voisi olla tietty minimitaso toiminnanohjausjärjestelmän käytön osaamisessa. Asiasta tehtäisiin osaamisen hankintasuunnitelma, jossa oppimistavoitteet sidottaisiin menestystekijöiden kvartaalitavoitteisiin. Järjestelmän käytön osaamisesta voisi suorittaa ajokortin, johon liittyy intranetissä tai erillisellä oppimialustalla lyhyitä videokursseja.

Kokeita voitaisiin suorittaa kurssien jälkeen aikataulussa, joka tukee yhtiön tavoitteita. Olisi päätettävä millä periaatteilla ja millä tavoin osaamista opiskellaan ja hankitaan. Edellä mainittu oppimisalusta jäisi jatkokäyttöön, jotta videoleikkeitä voi kerrata tarvittaessa myöhemminkin. Vaikeusastetta voidaan nostaa ja tarpeen mukaan lisätä koulutusosioita. Videokoulutuksia tukemaan nimitetään yhtiön sisältä yksi tai useampi kouluttaja, jotka kiertävät toimipisteissä syventämässä oppia ja käyvät aktiivista vuoropuhelua järjestelmän käyttäjien kanssa. Lisäksi valitaan ketterän oppimisen tapoja, jotka ovat yhteisiä koko organisaatiolle. Lopuksi muotoillaan oppimis- ja osaamisstrategian toteutus. (Ojala & Meklin 2021, 29–42.) Yrityksen olisi myös järjestettävä ohjausta ja tukea heille, joille verkko-opinnot ja tietotekniikka ovat vieraampia (Ojala & Meklin, 2021, 35).

Käytön sujuvuudessa olevien erojen vuoksi, tulisi ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyys uuden oppimisessa. Tässä yhteydessä tietotekniikan osaamisen yksilölliset erot tulee huomioida. On muistettava viestiä, miksi muutetaan ja millaista osaamista edellytetään (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Korhonen & Bergman 2019, 13; Ojala & Meklin 2021, 33.) Motivaation luomiseksi pitää henkilökunnan kokea oppiminen hyödylliseksi itselleen ja omalle työlleen (Knowles ym. 2005, 148–149, Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen). Lisäksi ihmiset oppivat eri tavoin ja eri tahdissa ja kullekin on annettava yksilöllisesti heidän tarvitsemansa tuki ja aika (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen). Työelämän oppimistyylit on karkeasti jaoteltu osallistujaksi, tarkkailijaksi, päättelijäksi ja toteuttajaksi. Oppimistyylit voivat vaihdella samalla yksilöllä tilanteen mukaan. Osallistuja omaksuu asiat menemällä tilanteeseen ja aktiivisesti reflektoimalla. Tarkkailija vetäytyy taka-alalle ja tarvitsee tilaa tarkkailla ja oppia. Päättelijä taas on kiinnostunut asioiden yksityiskohdista ja haluaa opiskella itsenäisesti ja pikkutarkasti asiat. Toteuttaja oppii tekemällä, eikä jaksaa keskittyä pitkiin luentoihin. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen.) Toisten yksiköiden käytäntöjä voitaisiin osittain hyödyntää. Eräässä yksikössä oli jaetut vastuualueet oppimiselle henkilöittäin. He perehtyivät syvällisesti yhteen asiaan ja jakoivat vuorotellen oppia muille. Viikkopalaveris-

sakin oli suunniteltu eri teemat tiedon jakamiseksi, tämä vaikuttaisi hyvältä tuelta oppimisilmapiirille. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Ojala & Meklin 2021, 18) Toisessa yksikössä oli hyödynnetty yhtä työntekijää, joka keskitetysti perehtyi ja syventyi kaikkeen järjestelmään liittyvään ja oli vastuussa henkilöiden ohjauksesta. Tämä yksikönsisäinen oma kouluttaja vaikuttaisi myös hyvältä vaihtoehdolta edellyttäen, että yksiköillä olisi tällaista kapasiteettia käytettävissään. Vaihtoehtona tämä vaikuttaisi edesauttavan opin siirtämistä, osaamisalueiden jakamista ja aktiivista dialogia. Tällöin tieto ei olisi vain yhdellä henkilöllä ja oppiminen syventyisi. (Kupias ym. 2014, luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen; Kupias ym. 2014, luku 3: Osaamisen kehittämisen arkea; Ojala & Meklin 2021, 18.)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohteena oli toiminnanohjausjärjestelmän käytön nykytila sekä miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa voidaan kehittää. Aineisto kerättiin haastatteluin ja haastattelut tehtiin 9.9.–23.9.2022 välisenä aikana. Haastattelut sovittiin ennalta, joten haastateltavat kykenivät varmistamaan itselleen hyvän haastattelurauhan. Valitettavasti haastateltavilla ei ollut monikanavaisen viestinnän osalta sitä esiyymmärrystä, jota vastaaminen olisi vaatinut. Monikanavaisuuteen liittyviin kysymyksiin olisi vastaajia pitänyt orientoida etukäteen. Täten sen osalta ei ollut mahdollista saada realistisia vastauksia, sillä haastateltavat eivät mieltäneet viestintäkanavia samoin kuin teoreettinen viitekehys.

Työn **uskottavuutta** luotettavuuden kriteerinä pohdittaessa, kuvaavat Eskola ja Suoranta (1998, 152), että on tarkasteltava, nousevatko käsitteet aineistosta ja ovatko ne oikein tulkittu. Tässä työssä tulokset ovat nousseet aineistosta ja analyysissä on keskitytty yhdensuuntaisiin tuloksiin. Yksittäisiä kommentteja, joihin muilta vastaajilta ei saatu vahvistusta, ei ole nostettu tuloksissa keskiöön. Mikäli aihetta tutkittaisiin enemmän, nousisivat yksittäiset maininnat kenties laajemmassa aineistossa keskiöön. Siten on mahdollista, ettei ole kiinnitetty riittävästi huomiota oikeisiin asioihin. Samoin on mahdollista, että haastateltavat ovat tarkoittaneet asiat eri tavalla kuin ne on tulkittu. Tutki-

muksen **varmuuden** määrittelee haastattelijan omien ennakko-odotuksien eliminointi (Eskola & Suoranta 1998, 153). Haastattelija tunnisti ennakkoasenteinaan iän tuomat haasteet tietotekniikan parissa, liian vähäisen koulutuksen sekä henkilökohtaisen koulutuksen tarpeellisuuden ja tärkeyden. Iän suhteen ennakkoasenne ei osoittautunut oikeaksi, vaikkakin ikä vaikutti olevan riskitekijänä heikommalle tietotekniikan omaksumiselle. Tämä ei kuitenkaan ollut yksiselitteistä. Haastattelija oli tarkkana, ettei tehnyt omiin ennakkoasenteisiinsa nojaten koulutuksiin liittyviä johdatteluvia kysymyksiä. Siitä huolimatta kaikki nostivat esiin useaan otteeseen lisäkoulutuksen tarpeen sekä toiveen henkilökohtaisesta koulutuksesta. On mahdollista, että kaikesta huolimatta haastattelijan ennakkoasenteet vaikuttivat lopputulokseen. **Tutkimuksen vahvistettavuutta** mietittäessä, tulee tutkimusta verrata teoriaan sekä mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin (Eskola & Suoranta 1998, 153). Tulokset on johdettu kirjallisuudesta, jossa tuodaan esiin, ettei muutama koulutussessio ole riittävä tiedon siirtämiseksi. Tiedon omaksuminen vaatii enemmän koulutusta ja aktiivisempaa otetta (Leading in change... s.a., 4–5; Valpola 2004, 63). Tämä tukee löydöstä. Samoin kuin suunnitelmallinen oppimisen ja osaamisen kehittäminen (Kupias ym. 2014, luku 3: Osaamisen kehittämisen arkea). Lisäksi perustietojen paikkansapitävyys on perusedellytys ennen muutoksen toteuttamista (Valpola 2004, 19). Tutustuttaessa lisää teoriaan ja tutkimuksiin voisi niistä löytyä uusia eroavia katsantokantoja. Niinpä tämä tutkimus ei ole absoluuttisesti vahvistettavissa. **Realistisuutta** arvioidaan aineiston käsittelytavoilla (Eskola & Suoranta 1998, 154). Aineisto on litteroitu, luokiteltu, teemoiteltu ja ryhmitelty sekä työstön vaiheet on kirjoitettu auki. Luokittelussa, teemoittelussa ja ryhmittelyssä on mahdollista, että toinen aineiston käsittelijä olisi luokitellut, ryhmitellyt ja työstänyt aineiston toisella tavalla, päätyen eri tulkintoihin sekä keskittyen eri asioihin.

Ympäristön samankaltaisuus vaikuttaa **siirrettävyyteen**. Siirrettävyys ei kuitenkaan käytännössä ole todennäköistä. (Eskola & Suoranta 1998, 153.) Pääasioiden suhteen olisivat tulokset samansuuntaisia edellyttäen identtistä nykytilaa. Kuitenkin on pidettävä epätodennäköisenä riittävän samankaltaisen ympäristön löytämistä, jotta tutkimusta voitaisiin muualla sellaisenaan soveltaa.

Aineiston merkittävyys mittaa sitä, että saadaanko sitä tietoa mitä halutaan,

ollen kuitenkin hyvin subjektiivinen kokemus (Eskola & Suoranta 1998, 155). Aineistosta nousee esiin kipupisteitä ja kehityskohtia, joista on hyötyä yrityksen toiminnan kehittämisessä. Näitä tutkimuksella juuri haettiin. Keräämällä enemmän aineistoa olisi ollut mahdollista saada esiin lisää kehityskohteita.

Aineiston riittävyttä arvioidaan siten että haastatteluja on tehty niin kauan, ettei aineistosta nouse enää mitään uutta (Eskola & Suoranta 1998, 47, 156). Täyttä saturaatiota ei saavutettu. Jatkohaastatteluista olisi voinut nousta vielä uutta tietoa. **Analyysin kattavuus** kertoo, onko aineisto analysoitu riittävän kattavasti ja ettei tulkinta perustu satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta 1998, 114, 156). Analyysi on kirjoitettu auki ja on tuotu esiin asiat sellaisina kuin ne on esitetty. Analyysia on peilattu teorian kautta ja heijastettu tutkimusongelmaan. Analyysin ulkopuolelle on rajattu aineistoa, jota ei ole koettu merkittäväksi tutkimusongelman kannalta. Analyysin ulkopuolelle jätettyyn aineistoon on ollut mahdollista jäädä jotain sellaista, jonka toinen tutkija olisi sisällyttänyt analyysiin.

Vakuuttavuus on johdonmukaisuutta ja hyvin seurattavaa analyysin toteutusta (Eskola & Suoranta 1998, 159). Riskinä johdonmukaisuudelle ja läpinäkyvyydelle on työn esittäjän liian hyvä työn tuntemus, jolloin asiat on mahdollisesti jäänyt sanoittamatta tai ne on sanoitettu vähemmän ymmärrettävästi. Eskolan ja Suorannan (1998, 156) mukaan Mäkelä (1990) kuvaa **analyysin arvioitavuuden** analyysin läpinäkyvyytenä. Tässä saattaa olla samat sanoituksen haasteet kuin vakuuttavuudessakin. **Analyysin toistettavuus** selostaa tutkimuksen kulkua ja kertoo, saadaanko sama lopputulos samoilla menetelmillä (Eskola & Suoranta 1998, 156). Tutkimuksessa on jokin vaihe epähuomiossa saattanut jäädä sanoittamatta, jolloin analyysi ei ole toistettavissa. **Tutkimustilanteen vaikutus** on vaikutus, joka itse haastattelutilanteella on haastateltavaan ja hänen mahdollisiin vastauksiinsa (Ruusuvuori & Tiittula, 39–62). Haastattelut olivat ennalta sovittuja ja tilanteet olivat rauhallisia ilman taustahälinää, joten oletettavasti vastaajat kykenivät puhumaan vapaasti, eikä tilanne itsessään vaikuttanut tuloksiin. Yhden haastattelun ihan viimeisellä minuutilla tuli haastateltavalle kiireen tuntua. On mahdollista, että kiirettä oli jo ollut ennen kuin se kuului vastaajan äänestä. Kiire on saattanut vaikuttaa siten,

että on koetettu vastata lyhyesti viimeisiin kysymyksiin. Kaksi haastateltavaa tuntuivat hieman pidättelevän omia ajatuksiaan ja heistä jäi haastattelijalle sellainen kuva, etteivät he tuoneet kaikkea esille. Niinpä on mahdollista, että jostain jäi sanomatta. Haastattelija oli organisaation taloushallinnon työntekijä sekä hän on ollut osallinen järjestelmän kehityksen työryhmissä. Sekin on saattanut osalla vastaajista vaikuttaa annettaviin vastauksiin.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyössä tutkittiin teoriaa muutosjohtamisesta ja työntekijöiden henkilökohtaisista tarpeista muutoksessa. Lisäksi tutkittiin teoriaa osaamisen ja oppimisen kehittämisestä ja johtamisesta. Toimenpide-ehdotuksena oli luoda oppimisstrategia ERP:n käyttöönoton osaamisen kehittämiseksi. Ehdotus perustui teoriaan sekä haastatteluissa esiin tulleisiin tarpeisiin.

Vastaukset koettiin kokonaisuutena uskottavina ja luotettavina. Ainoastaan kahden haastattelun kohdalla, haastattelijalle tuli tunne, että koetettiin antaa asiallisia, vain tiukasti aiheeseen liittyviä vastauksia. Haastatteluista kuitenkin nousi hyvin samansuuntaista viestiä kuin muiltakin haastateltavilta haastattelijan edetessä, joten vastaukset tuntuivat luotettavilta.

Teoreettisista viitekehystä tutkittaessa ja työstettäessä opittiin paljon muutoksesta, osaamisen ja oppimisen kehittämisestä sekä niiden keinoista. Inhimillisuus ja yksilöllisyys olivat keskiössä ja ne puhuttelivat opinnäytetyön tekijää. Yksilöllinen työntekijöiden huomioonotto on paljon tutkittu ja tiedostettu asia etenkin kirjallisuudessa. Toimeksiantaja on monessa asiassa tehnyt parhaansa ja toiminut oppikirjan mukaan. Käytännössä tämä ei kuitenkaan toteudu kaikkien subjektiivisena kokemuksena. Arvokkaana tietona toimeksiantaja sai kuvauksen nykytilasta sekä ideoita, ehdotuksia ja ajatuksia mahdollisista toimenpiteistä, joilla nykytilaa voidaan kehittää tulevaisuudessakin.

Koko henkilöstölle suunnatulla kvantitatiivisella tutkimuksella olisi mahdollisuus saada lisää tietoa osaamisen kehittämisen tueksi. Lisätutkimuksessa voitaisiin kysymysten asettelussa hyödyntää tässä tutkimuksessa esille tulleita asioita. Haastatteluissa jäi näyttämättä toteen, kuinka moni vastaajista toivoi

lisää osallistamista. Kaksi vastaajaa kertoi, ettei osallistamista juurikaan ollut. Muut eivät ottaneet aihetta esiin. Osallistamista ja sen kehittämistä olisi voinut tutkia lisää.

Mikäli opinnäytetyö aloitettaisiin alusta, suoritettaisiin muutama koehaastattelu ennen varsinaisia haastatteluja. Näistä olisi mahdollisesti voinut saada näkökantoja esille, joita olisi voinut hyödyntää varsinaisissa haastatteluissa. Tällöin haastattelun tulokset saattaisivat olla monipuolisempia esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainitun osallistamisen osalta. Lisäksi monikanavaisuuteen liittyvän esiyymmärryksen rakentaminen olisi ollut tärkeää ennen haastattelujen aloitusta. Tämä olisi tullut ilmi koehaastatteluissa. Tällöin varsinaisen haastattelun tulokset olisivat täydentyneet monikanavaisen viestinnän osalta.

LÄHTEET

Boxberg, K. 2013. Uudella toimitusjohtajalla on 100 päivää aikaa saada yrityksen muutokset käyntiin. *Helsingin Sanomat* 16.8.2013. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002667640.html> [viitattu 25.8.2022].

Bradford, M. 2015. *Modern ERP: Select, Implement, and Use Today's Advanced Business Systems*. 3.painos. Raleigh, NC: North Carolina State University. E-kirja. Saatavissa: https://books.google.fi/books?id=KZRqCAAQ-BAJ&pg=PA107&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [viitattu 9.10.2021].

Dweck, C. 2006. *Mindset; The New Psychology of Success*. New York: Random House inc. Äänikirja. Saatavissa: <http://helmet.overdrive.com> [viitattu 13.8.2022].

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>. [viitattu 30.5.2022].

Greelane. 2019. 17 parasta altistusta uusien sanojen oppimiseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.greelane.com/fi/voimavarat/opiskelijoille-ja-vanhemmille/vocabulary-reps-4135612> [viitattu 25.8.2022].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkur.finna.fi> [viitattu 21.8.2022].

Huoponen, K. 2017. Mitkä ovat työelämän tärkeimmät taidot? Työeläkeyhtiö Ilmarinen. Blogi. 31.10.2017. Saatavissa: https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmariesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kati-huoponen/mitka-ovat-tyoelaman-tarkeimmat-taidot/?_gl=1*dvm1ja*_ga*MTgwNjc5Njk0NC4xNjYxNDU0OTM4*_ga_PCB176L3C4*MTY2MTQ1NDkzNy4xLjEuMTY2MTQ1NTc0Ny4wLjAuMA. [viitattu 25.8.2022].

Hyvärinen, M. 2017. *Haastattelun maailma*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.9.2022].

Ikonen, H. 2017. *Puhelinhaastattelu*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. 230–242. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.9.2022].

Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 21.8.2022].

Knowles, M., Holton III, E. & Swanson, R. 2005. *The adult learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 6.painos.

Burlington: Elsevier Inc. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 18.9.2022].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 31.10.2022].

Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 25.3.2022].

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 1.–2. painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.9.2022].

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 29.5.2022].

Leading in change; An introduction to People-Driven Change approach. s.a. CCEA.Ltd. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ccea.fi/> [viitattu 11.3.2022].

Mikä on ERP-järjestelmä?. s.a. Digia WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.itewiki.fi/p/mika-on-erp-jarjestelma> [viitattu 25.8.2022].

Nikander, P. 2017. Tarkistuslista haastattelututkimuksen tekijöille. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.9.2022].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät; Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 21.8.2022].

Organisaatiomuutos. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos> [viitattu 26.8.2022].

Otala, L & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamaritieto. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 29.5.2022].

Palvelumuotoilu ja liiketoimintakonsultointi; Digitaalisen muutoksen kumppani konsultoinnista toteutukseen. s.a. Digia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://digia.com/palvelumme/palvelumuotoilu-ja-liiketoimintakonsultointi/> [viitattu 25.8.2022].

Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.3.2022].

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.9.2022]

Ruivo, P., Johansson, B., Oliveira & T., Neto, M. Commercial ERP systems and user productivity: A study across European SMEs. 2013. Procedia Technology 9. 84–93. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://sciencedirect.com> [viitattu 10.10.2021].

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010 Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.9.2022].

Ruusuvuori, J & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.9.2022].

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 14.9.2022].

Soljuvia turvaratkaisuja. 2022. BLC Turva Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.blc.fi/turva/tietoa-meista> [viitattu 21.8.2022].

Straka, G. & Macke, G. 2009. Berufliche Kompetenz: Handeln können, wollen und dürfen. Zur Klärung eines diffusen Begriffs. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 38 (2009), PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 13.9.2022].

Sydänmaalakka, P. 2010. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.8.2022].

Tervola, M. 2018. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. *Talouselämä*. 3.12.2018. Verkkajulkaisu. Saatavissa: www.talouselama.fi [viitattu 21.8.2022].

Tiillilä, M. 2015. Johtaja, uusi tehtävä, 100 päivää - Tilanne haltuun! Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 25.8.2022].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 27.3.2022].

Ucaktürk, A. & Villard, M. 2013. The Effects of Management Information and ERP Systems on Strategic Knowledge Management and Decision-Making.

PDF-dokumentti. Saatavissa: www-sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi. [viitattu 9.10.2021].

Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 26.3.2022].

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. 2.painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi>. [viitattu 25.3.2022].

Valtiohallinnon henkilökierto-opas. 2012. Valtiovarainministeriö. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print. PDF-Dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/valtiohallinnon-henkilokierto-opas/> [viitattu 1.6.2022].

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos, Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.kaakkuri.finna.fi> [viitattu 30.9.2022].

Östman, P. 2021. Työvoimapula on laaja ongelma. *Avain uutiset* 02, 3. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.turvaurakoitsijat.fi/avainuutiset/> [viitattu 27.8.2022].

Haastattelun saatekirje

Liite 1

Hei,

kiitos osallistumisestasi haastatteluun opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyöni aihe on **Henkilökunnan osaamisen kehittäminen ERP:n käyttöönotossa**. Haastattelu nauhoitetaan, mutta nauhoite on vain minun omaan käyttööni, jotta voin kirjoittaa haastattelun puhtaaksi jälkikäteen (litteroida). Haastattelua ei jaeta kirjallisena eikä nauhoitteena eteenpäin ja se on siten luottamuksellinen. Haastattelutulokset esitellään siten, että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa niistä. Liitteenä vielä tietosuojaseloste, jossa tarkempaa tietoa tietojenkäsittelystä.

Pyytäisin nyt ennen haastattelua hieman orientoitumaan ja valmiiksi hieman jo pohtimaan miten ERP:n käyttöönotto on sujunut, millaista tukea sinä ja henkilökuntasi olette saaneet, sekä mitä toiveita tuen suhteen teillä on jatkossa. Voit asiasta myös keskustella henkilökunnan kanssa.

Haastattelun keston on noin 45 minuuttia

Ystävällisin terveisin,

Sara Lehmann

sara.lehmann@blc.fi

p. 010 480 3511

Oppaasi turvatekniikassa

Sara Lehmann

+358 10 480 3511

sara.lehmann@blc.fi**BLC Turva Oy** | Ruissalontie 15 | FIN-20200 TURKU | www.blc.fi/turva

This message, together with any attachments, is intended only for the use of the individual or entity to which it is addressed and may contain information that is legally privileged, confidential and exempt from disclosure. If you are not the intended recipient, you are hereby notified that any dissemination, distribution, or copying of this message, or any attachment, is strictly prohibited. If you have received this message in error, please notify the original sender immediately by telephone (+358 10 480 3511) or by return E-mail and delete the message, along with any attachments, from your computer. Thank you.

P.S. We love nature, please do too and think twice before printing this email.

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään teemahaastatteluun, joka toteutetaan yksilöhaastatteluna.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on
Sara Lehmann
sara.lehmann@blc.fi
p. 010 480 3511

2. Opinnäytetyön suorittajat

Sara Lehmann

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja käsitellään haastattelun tekoon. Haastattelua tai sen aineistoa ei henkilötietoihin liitettynä jaeta eteenpäin. Haastattelun tulokset esitetään siten, että vastaaja ei ole tunnistettavissa. Haastatteluaineisto tuhoetaan, kun opinnäytetyö on valmis.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

- tutkittavan suostumus
- rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen
- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Henkilökunnan osaamisen kehittäminen ERP:n käyttöönotossa
Opinnäytetyön kesto: Syksy 2022

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- A. Nimitieto, sähköposti ja puhelinnumero
- B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Yrityksen rekisteristä

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta henkilötietoja kolmansille osapuolille

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden (1) kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Tiedot ovat Teams tai puhelunauhoitteella, joka on salasanan sekä tietoturvallisen kaksivaiheista tunnistautumista käyttävällä tietokoneella, tai vahvasti suojatulla työpuhelimella. Haastattelusta tehtävästä analyysistä poistetaan suorat tunnistetiedot eikä henkilötietoja yhdistetä mihinkään kirjalliseen materiaaliin.

12. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on Sara Lehmann p. 010 480 3511

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuojasetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

Haastattelukysymykset

Liite 3/1

Henkilökunnan osaamisen kehittäminen ERP-järjestelmän käyttöönotossa**Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton nykytila:**

1. Miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on mielestäsi sujunut?
2. Miten olet omaksunut uuden toiminnanohjausjärjestelmän?
3. Miten yksikön työntekijät ovat omaksuneet uuden toiminnanohjausjärjestelmän?
4. Millaisena pidät uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä?
5. Onko uusi toiminnanohjausjärjestelmä mielestäsi helppokäyttöinen (Jos kyllä/ei, miksi?)
6. Onko toiminnanohjausjärjestelmän käyttö mielestäsi tehokasta? – (Mikä tekee siitä tehokasta/tehotonta?)
7. Millaisia havainnut eroja tiimiläisten välillä erp:n käytön sujuvuudessa?
8. Mistä luulet niiden johtuvan?

Koulutus

9. Millaista koulutusta yksikkönne on saanut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön?
10. Millaisena yksikkönne on kokenut toiminnanohjausjärjestelmän käyttökoulutuksen?
11. Onko jotain, mitä olisit toivonut koulutukselta enemmän?
12. Ovatko yksikön työntekijät tuoneet esiin toiveita toiminnanohjausjärjestelmän käyttökoulutuksiin liittyen?
Mitä?
13. Mitä hyvää on ollut koulutuksissa mielestäsi?
14. Entä mitä hyvää koulutuksissa on ollut yksikön työntekijöiden mielestä?

Muutos

14. Kerro millaista viestintää teillä on ollut muutoksen (järjestelmän käyttöönoton) yhteydessä?
15. Missä eri kanavissa muutosviestintää on ollut järjestelmän käyttöönoton yhteydessä? (esim. sähköposti, palaverit, tiedotustilaisuudet, muut kohtaamiset – tarkenna avointa kerrontaa lisäkysymyksillä johtaen Kortetjärvi-Nurmi & Murtola taulukkosta)

Välittömät	Välilliset
palaverit	mobiiliviestintä
neuvottelut	sähköposti
kokoukset	intranet
tiedotustilaisuudet	sosiaalinen media
henkilökohtaiset kohtaamiset	tiedotteet
kehityskeskustelut	pikaviestimet
ryhmäkeskustelut	verkkokokoukset
aamukahvitilaisuudet	webinaarit
kick off- tilaisuudet	video- ja verkkoneuvottelut
suunnittelupäivät	ilmoitustaulu
koulutustilaisuudet	henkilöstölehti
virkestymistapahtumat	webcastit
juhlat	osavuositarkastukset
kahvipöytäkeskustelut	vuosikertomukset
käytäväkeskustelut	

16. Millaista viestintää olisit kaivannut lisäksi?
17. Entä olisitko toivonut käytettävän muita viestintäkanavia järjestelmän käyttöönotossa?
18. Millaisia resursseja teidän yksiköllänne on ollut muutoksessa?
19. Millaisena olet kokenut muutoksen?
20. Millaisena koet, että tiimisi on kokenut muutoksen?

Osaamisen kehittämisen ja oppimisen ilmapiirin nykytila

21. Millaista järjestelmän käytön opettelu on ollut (mitkä asiat helppoja/vaikeita?)
22. Millaisena koet teidän tiimin/yksikön oppimisilmapiirin?
23. Onko teillä mahdollisuus tunnustaa oma tietämättömyys ilman, että se olisi "noloa"?
24. Miten olette keskustelleet uuteen järjestelmään liittyvistä pulmista yhdessä?
25. Miten olette keskustelleet uuteen järjestelmään liittyvistä oivalluksista yhdessä?
26. Mistä järjestelmän käyttöön liittyvää apua haetaan ja saadaan tarvittaessa?
27. Miten näet itsesi, jos sinulle tulee ongelmia järjestelmän kanssa, millä tavoin toimit? (otatko asioista selvää, vai sivuutatko asian olankohautuksella ja odotat, että asiasta tulee jossain vaiheessa jotain tietoa)
28. Entä miten yksikön työntekijät toimivat?
29. Miten yksikössä pohdittu tämän hetken osaamistarpeita?
30. Kannustetaanko yksikössä selvittämään asioita itse ja kehittämään itseä?
31. Kannustetaanko sinua selvittämään asioita ja kehittämään itseä?

Mitä tulevaisuudessa?

32. Millaista tukea kaipaisit nyt vielä jatkossa järjestelmän käyttöä helpottamaan?

33. Entä millaista tukea näet tiimisi tarvitsevan?

34. Millä tavalla teidän tiimissänne kehitetään osaamista ja oppimista?

35. Onko jotain muuta mitä haluaisit tähän liittyen tuoda esiin?

Tämä on opinnäytteen kirjoittamiseen tarkoitettu alusta, jonka päivitysversio on 14.4.2022. Alustan asetellut toimivat optimaalisesti koneelle ladattavassa Wordin täysversiossa mutta eivät välttämättä esimerkiksi Office 365:n kaltaisessa pilvipalvelua hyödyntävässä tekstinkäsittelyohjelmassa.