



Prosessimuutoksen käyttöönotto hankinnassa

Nita Ouli-Tainio

Opinnäytetyö AMK

Helmikuu 2024

Tekniikan- ja liikenteen ala

Insinööri (AMK), Biotalouslogistiikan tutkinto-ohjelma

Ouli-Tainio, Nita

Prosessimuutoksen käyttöönotto hankinnassa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2024, 49 sivua.

Tekniikan ala. Biotalouslogistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyö tehtiin prosessiteollisuuden yritys X:lle, jossa on meneillään toiminnanohjausjärjestelmä muutos. Muutos tulee koskemaan laajaa joukkoa ja mukana on myös uusia järjestelmän ja prosessin käyttäjiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka voidaan lisätä tietoisuutta ja osaamista sekä suuntaviivoja hankinnan prosessin toteutumisessa, jossa sitä ei olla aiemmin toteutettu. Tavoitteena oli myös, että hankinnan prosessi tulisi tietoiseksi ja ymmärretyksi sekä tämän opinnäytetyön tuloksia olisi mahdollista hyödyntää muiden bisnesalueiden käyttöönoton koulutuksissa. Opinnäytetyön myötä tavoitteena oli osaaminen kasvattaminen, tietoisuuden lisääntyminen sekä organisaation kehitys.

Teoriaosuudessa pohjaututtiin motivaatioon, oppimisen kehittymiseen sekä muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisen malleista erityisesti Prosci ADKAR -menetelmä on nostettu työssä perusteellisemmin esille. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Tutkimuksessa käytettiin tutkimuskeinona aiempia dokumentteja, havainnointia sekä kyselyä. Tutkimustuloksia analysoitaessa on peilattu Prosci ADKAR -menetelmään.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää seuraavien käyttöönottojen koulutuksia suunniteltaessa sekä toteuttaessa.

Avainsanat (asiasanat)

Hankinta, toiminnanohjausjärjestelmä, motivaatio, koulutus, osaamisen kehittyminen, muutoksen johtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ouli-Tainio, Nita

Process change implementation in procurement

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2024, 49 pages.

Engineering and technology. Degree Programme in Bioeconomylogistics. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis was done as a development work for the process industry company X, where a change in the ERP system is underway. The change will affect a wide range of people and will also include new system and process users.

The aim of the thesis was to investigate, how awareness and know-how can be increased, as well as guidelines for the implementation of the procurement process, where it has not been implemented before. The goal was also that the procurement process would become aware and understood, and that it would be possible to use the results of thesis in the implementation training of other business areas. With the thesis, the goal was to increase competence, increase awareness and development the organization.

The theory part was based on motivation, the development of learning and change management. The change of management models, especially the Prosci ADKAR method, has been brought up more thoroughly in the work. The qualitative method was used as the research method. The thesis used as qualitative research used previous documents, observation and a survey as a means of research. When analyzing the research results, the Prosci ADKAR method has been mirrored.

The results of the work can be used when planning and implementing training for the next deployment.

Keywords/tags (subjects)

Procurement, modern ERP, motivation, training, competence development, change management

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

Kuviot	5
1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.2 Opinnäytetyön rajaus	8
1.3 Tutkimusasetelma	8
2 Toiminnanohjausjärjestelmä muutoksen vaikutukset hankinnassa	9
3 Motivaatio	10
3.1 Toisten motivointi	12
3.2 Motivaatio ja oppiminen	13
3.2.1 Erilaiset oppijat	13
4 Koulutus- osaamisen kehittäminen	14
5 Muutoksen johtaminen	19
5.1 Muutoksen viestintä	20
5.2 Muutoksen vastustaminen	21
5.3 Onnistunut muutos	21
5.4 Muutoksen hallintamallit	23
6 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	28
6.1 Tutkimuksen lähtökohdat	28
6.2 Aineiston hankinta	29
6.3 Aineiston analysointi	35
7 Tutkimustulokset ja johtopäätökset	37
7.1 Aiempien dokumenttien analysointi	37
7.2 Havainnot	38
7.3 Kysely	39
8 Pohdinta	43

Lähteet

Liitteet

Liite 1. Kyselyn kysymykset	49
-----------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1. Käytännön ongelma tutkimusongelmaksi, jota seuraa tutkimuskysymykset.....	9
Kuvio 2. Motivaatioprosessi.....	10
Kuvio 3. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää.....	12
Kuvio 4. Optimaaliset oppimiskokemukset.....	14
Kuvio 5. Työkulttuurin muutoksen vaikuttavat tekijät	20
Kuvio 6. Mittarit muutoksen pyörässä kuvio	22
Kuvio 7. Tietoisuuteen vaikuttavat tekijät muutoksen tarpeessa	25
Kuvio 8. Tekijät, jotka vaikuttavat haluun osallistua muutokseen	26
Kuvio 9. Tekijät, jotka vaikuttavat muutostietoon.....	27
Kuvio 10. Muutoksen toteuttamiskyyn vaikuttavat tekijät.....	27
Kuvio 11. Tekijät, jotka vaikuttavat vahvistamiseen muutoksen ylläpitämiseksi.....	28
Kuvio 12. Havainnoinnin lajit	32
Kuvio 13. Havainnoinnin muodot	33
Kuvio 14. Tutkimusprosessi.....	35

Taulukot

Taulukko 1. Käytöksen muutosprosessi.....	22
---	----

1 Johdanto

Hankinta näyttäytyy merkittävänä osana yritystä. Hankinta on yrityksen tukitoiminto, jonka tehtävänä on varmistaa se, että yrityksen ydintoiminnot sujuvat häiriöttömästi. Hankinta jaetaan usein kahteen osaan; strategiseen ja operatiiviseen hankintaan. Strategisella hankinnalla tarkoitetaan hankintojen johtamisesta ja kehittämistä liiketoiminnan näkökulmasta, jota ohjaa yrityksen liiketoimintastrategia. Operatiivisen hankinnan tehtävänä on päivittäiset toiminnot, kuten toimitusvalvonta, suorituskyvyn valvonta ostotilausten tekeminen, vastaanotto ja ostolaskujen tarkistus. (Nieminen 2016, luku 1.2, 1.3.)

Yritysten mahdollisuus pärjätä kilpailevilla markkinoilla maailmanlaajuisesti, tarvitsee yrityksen toimintaketjujen hallinnan olla todella hyvällä tasolla. Yksi osa toimintaketjua on hankinta, jota yritysten tulee kehittää kilpailutilanteen vuoksi (Benton 2021, 5). Niemisen (2016, luku 1.2, 1.3) mukaan liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna, kun hankintatoimia kehitetään, saamme mahdollisuuden kustannustehokkuuteen, parempiin innovaatioihin, kilpailukykyyn ja riskienhallintaan. Myös Van Weele (2018, 14) näkee asian samoin, että hankintojen kautta voidaan yritysten yhteistyötä ja kilpailukykyä muihin yrityksiin luoda ja kehittää.

Kun prosessi on läpinäkyvää aina hankinnasta maksuun asti, voidaan toimittajien suoritusta arvioida, vähentää riskejä toimittajaverkostossa sekä kontrolloida epäsuoria kustannuksia. Läpinäkyvä hankinnasta maksuun prosessi auttaa yritystä hankintojen keskittämässä, ostotilausten ja ostolaskujen täsmäytyksessä sekä voimme löytää ja saada tiedot yhden alustan kautta. Myös nykypäivänä vastuullisuus on yhä suuremmassa roolissa, joka tulee ottaa huomioon yrityksen toiminnassa. (Toimitusketjun läpinäkyvyys hankinnasta maksuun prosessissa 2023.)

Opinnäytetyön aihe nousi esille tulevan toiminnanohjausjärjestelmä muutoksen takia. Uusi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto astui voimaan vuoden 2023 alusta ja ensimmäisenä käyttöönotto tapahtui konsernihallinnolla Espoon pääkonttorilla. Heille koko hankinnan prosessi on uusi ja näin ollen tarvitaan suunnitelma tämän prosessin läpiviemiseen sekä kouluttamiseen.

Aiemmin hankinnat on tehty ilman virallista hankintaehdotusta sekä ostotilausta, puuttuvan järjestelmän vuoksi. Hankinnoista on vain siis voitu löytää laskut mutta ei virallisia ostotilauksia. Nyt toiminnanohjausjärjestelmä muutoksen myötä on tarkoitus yhtenäistää sekä selventää prosessia ja tehdä toiminta läpinäkyväksi. Näin ollen voimme myös hyödyntää ja ohjata hankintoja oikeille hankintakanaville. Näin pystymme vähentämään riskiä toimittajaverkostossa, arvioimaan toimittajien suoritusta sekä epäsuoria kuluja pystytään kontrolloimaan.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka voidaan lisätä tietoisuutta ja osaamista sekä suunta- viivoja hankinnan prosessin toteutumisessa, jossa sitä ei olla aiemmin toteutettu. Tavoitteena on, että hankinnan prosessi tulisi tietoiseksi ja ymmärretyksi sekä tämän opinnäytetyön tuloksia olisi mahdollista hyödyntää muiden bisnesalueiden käyttöönoton koulutuksissa. Näin voimme saada hyvin toimivan ja tarpeet täyttävän sekä laadukkaan ostoprosessin. Myös tämän kautta voitaisiin hankintaehdotusten tekijöistä saada motivoituneita ja sitoutuneita, kun ymmärretään, miksi näin toimitaan. Yleensä ihmisen motivaatioon ja oppimiseen vaikutetaan, kun tiedetään, miksi toimitaan tietyllä tavalla ja osataan nähdä vaikutukset sekä seuraukset. Tavoitteena on, että opinnäytetyön myötä osaaminen kasvaa, tietoisuus lisääntyy sekä organisaatiomme kehittyy. Jatkokehitys ideana on, että tätä voitaisiin hyödyntää muiden bisnesalueiden käyttöönotoissa ja niiden koulutuksissa.

Haasteena voidaan nähdä muutoksen prosessissa, kuinka henkilöstö saadaan motivoitumaan ja kuinka johtamisella voimme siihen vaikuttaa. Onkin tärkeä miettiä, kuinka saamme lisättyä tietoisuutta ja hyvää koulutusta henkilöstölle uusien prosessien ja toimintatapojen osalta.

Tutkimuskysymykset

1. Millainen koulutus tukee edistämisen kehittämistä?
2. Kuinka saadaan työntekijät motivoitumaan uuden oppimiseen?
3. Kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten kukin motivoituu?
4. Kuinka voidaan lisätä työntekijän tietoisuutta/kehittymistä?

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Tutkittavan aiheen löydyttyä, tulee aihetta rajata. Ajatusta tarvitsee tarkentaa siitä, että mitä haluaa tietää tai osoittaa kerätyllä tiedolla. Ongelmaksi voikin esittäytyä se, että kuinka täsmällinen tai tarkasti määritelty aiheen tulisi olla. Voi kuitenkin olla mahdollista, että aihetta joudutaan tarkentamaan tai jopa lisäämään vielä aineiston analysoinnin aikana. Tehtävän antoon liittyvät seikat tukevat ja antavat yleensä hyviä raameja aiheen rajaamiselle. Niitä ovat toivottu tai säädetty tutkimuksen pituus, käytettävissä oleva lähdemateriaali ja lukijakunnan tarkastelu. (Hirsjärvi S. ym. 81-83.) Kirjassaan Kananen (2015, 29) myös esittää, että rajauksilla saadaan helpotettua tutkimuksen kirjoittamista sekä ilmiön hallittavuutta.

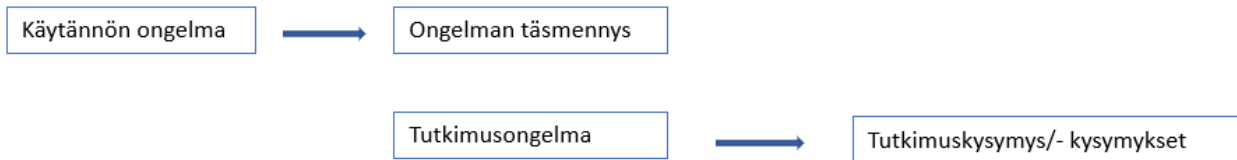
Opinnäytetyö on rajattu siltä osin, ettei se ota kantaa toiminnanohjausjärjestelmän tekniseen toteutukseen. Johtamisen näkökulmasta käsitellään pääpainossa motivaatiota, muutosjohtamista ja kouluttamista sekä oppimista tai sen johtamista.

1.3 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelman, käytettävien empiiristen aineistojen ja niiden analyysimenetelmien muodostama kokonaisuutta kutsutaan tutkimusasetelmaksi. Tutkimusasetelmaa voidaan myös pitää teoreettisena viitekehyksenä, ja sen myötä keskeiset käsitteet käsittävät osan tutkimusasetelmaa. Tutkimusasetelma on hyvä, kun se on perusteltu ja selkeä. (Kallinen, T. & Kinnunen, N.d.). Kirjassaan Kananen (2015, 29) myös kirjoittaa siitä, että laadullisen tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan tuodaan ratkaisu tai ymmärrys mutta tarkoituksena ei ole ryhtyä käytännön työhön ongelman poistamiseksi. Kehittämistutkimuksessa taas ongelma voidaan aina muuttaa kehityskohteeksi, jossa ongelmaa pienennetään tai se poistetaan. (Kananen, J. 2015, 29). Tieteellistä tutkimusta ei voida tehdä ilman tutkimusongelmaa. Tutkimusongelman tehtävänä on ohjata koko tutkimusprosessia. (Kananen J. 2015, 45).

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta eli laadullinen kehitystyö. Tarkoituksena on tehdä haastattelu tai kysely, johon vastaajina on ainakin projektityöntekijöitä, kohderyhmäläisiä eli käyttäjiä. Myös aiempaa dokumentaatiota ja havainnointia tullaan käyttämään.

Aineistoa prosessista löytyy oman päivittäisen työn kautta. Uutena asiana on uusi toiminnanohjausjärjestelmä sekä uusi bisnesalue, jossa käyttöönotto tapahtuu. Yrityksessä on käytössä muutostojohtamisen Prosci ADKAR -menetelmä, jota aion tässä opinnäytetyössä myös ottaa mukaan.



Kuvio 1. Käytännön ongelma tutkimusongelmaksi, jota seuraa tutkimuskysymykset. (Kananen J. 2015, 55)

2 Toiminnanohjausjärjestelmä muutoksen vaikutukset hankinnassa

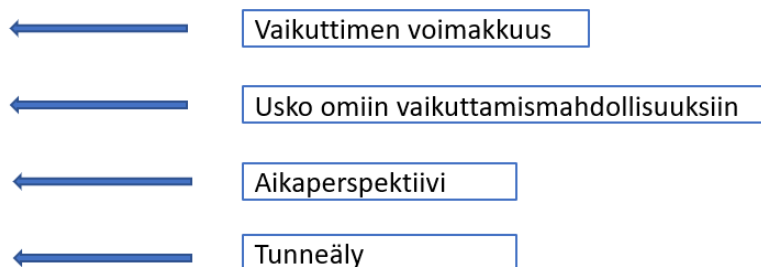
ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä on ohjelmisto, jonka avulla mahdollistetaan organisaatioiden automatisaatio sekä voidaan hallita keskeisiä liiketoimintaprosesseja optimaaliseen suorituskyvyn saavuttamiseksi päivittäisessä bisneksessä. Kyseisellä ohjelmistolla koordinoidaan yrityksen liiketoimintaprosessien välisiä tietovirtoja ja se tarjoaa yritykselle yhden luotettavan tietolähteen, valmistuksen, raportoinnin sekä henkilöstöhallinnon aktiviteetit yhdessä ympäristössä. Näin ollen päätöksen tekoa voidaan parantaa, vähentää päällekkäistä tietoa ja lisätä toiminnan tehokkuutta. ERP- järjestelmä sopii käytettäväksi, oli organisaatio sitten pieni tai suuri tai mikä alan organisaatio tahansa. (Microsoft, Dynamics 365 2023; Bradfords 2020, 2-13.)

Kun yrityksen tarpeet muuttuvat liiketoiminnan kasvaessa, järjestelmienkin tulee muuttua ja kasvaa. Eri liiketoimintoja voidaan optimoida ERP: n kanssa, kuten kaupankäynti, taloushallinto, henkilöstöhallinto, valmistus ja toimitusketju. Järjestelmä mahdollistaa ratkaisujen mukauttamisen uusiin liiketoiminnan prioriteetteihin ja sillä voidaan poistaa myös eri toimintojen välisiä esteitä. (Microsoft, Dynamics 365 2023.)

3 Motivaatio

Motivaation on tietyn prosessin tulos, se ei siis ole ihmisen ominaisuus. Ominaisuutena motivaatio tarjoaisi meille vain yhden motivaatiotilan ja tämän seurauksena meidän motivaatiomme pysyisi muuttumattomana. Se, että meidän motivaatiomme voi vaihdella voimakkaasti, johtuu monesta eri tekijästä. Alla olevasta kuviosta voimme nähdä vaikutustekijöitä, joiden perusteella motivaatio-prosessin tulos määräytyy. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12.)

Neljä erilaista vaikutustekijää ovat *vaikuttimen voimakkuus*, joka on ihmisen sisäinen vaikutin. Se voi olla voimakkaampi tai heikompi, riippuen ponnistuksesta tai rentoutuneisuudesta. *Usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin* taas on voimakkuudeltaan vaihteleva, vakuuttuneisuus siitä, että omaa elämää voidaan elää ja muotoilla omien käsitysten mukaan. *Psykologinen aikaperspektiivi* taas määrää ihmisen esimerkiksi kasvatuksen ja elämävaiheen ym. perusteella sen, että minkälaisilla tavoitteilla voi olla merkitystä kyseiselle henkilölle. Päätöksenteko prosessissa meitä taas neuvovat *tunteet* ja ne voivat toimia eräänlaisina ”sisäisinä konsultteina”. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13-14.)



Kuvio 2. Motivaatioprosessi (Niermeyer R. & Seyffert M. 2004, 13)

Motivaatio voidaan jakaa yleiseen motivaatioon ja erityiseen motivaatioon. Meillä ihmisillä on ilmeisen suuria eroja itsemotivoinnin alueella. Se, että jokaisella meillä on motivaatiota tietty määrä sekä jokaisella meillä on tiettyjä toiveita, tavoitteita ja asioita, jotka vaikuttavat motivoivasti. Tämä on yleinen motivaatio. (Niermeyer & Seyffert 2004, s 14.)

Yleisestä motivaatiosta voimme eriyttää erityisen motivaation, joka on riippuvuussuhteessa yleiseen motivaatioon. Se, että ihminen sitoutuu tiettyyn tavoitteeseen, on siihen syynä erityinen motivaatio. Erityinen motivaatio syntyy ihmiselle siitä subjektiivisesta merkityksestä, joka tällä tavoitteella ihmiselle on. Se vaikuttaa myös ratkaisevasti siihen, kuinka sinnikkäästi ihminen edistää tavoitettaan. Se, kuinka voimakkaasti ihminen sitoutuu johonkin, riippuu siis kahdesta asiasta: erityisestä motivaatiosta, jonka laitat tavoitteeseesi sekä sen hetkisestä psyykkisistä ja fyysisistä voimavaroista, joita voidaan käyttää tavoitteen edistämiseen. Ihminen sitoutuu siis johonkin vain silloin kun se on kannattavaa ja voimme saada omalla toiminnallamme jotain aikaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 15-17.)

Voimme jakaa motivaation myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on sitä, että tekeminen on jo itsessään palkitsevaa ja vie mukanaan. Jotta sisäinen motivaatio syntyy, tarvitsemme sopivan haastavan tehtävän, riittävän pystyvyyden tunteen, mielekkään asiayhteyden ja uteliaisuuden heräämisen. Kun taas ulkoisen motivaatiossa, ihmistä tarvitsee houkutella motivaation nostamiseksi ulkoisilla motivaattoreilla, kuten palkkioiden avulla. (Lonka 2015, 168-169.)

Myös tunteilla on suuri rooli motivaatiossa. Kukaan tuskin kovin kauan haluaa tai pystyy toimimaan vastoin tunteitaan, kun taas tunteiden mukaan toimiminen vaikuttaa positiivisesti. Jotta mahdollistamme onnistuneen toiminnan, tarvitsemme järjen ja tunteiden yhteistoimintaa. Jokaisella meistä on vastuu oman itsensä motivoimisesta. Jotta pääsemme tavoitteisiin, se edellyttää myös tietynlaisia taitoja ja tietoa, pelkällä tahdon voimalla on vaikea hallita ongelmia ja löytää niille ratkaisua. Myös ympäristöllä on ratkaiseva merkitys eli millaisia edellytyksiä ympäristömme tarjoaa. Eli siis ympäristömme vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen tai sen saavuttamuuteen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 20, 24-25.)

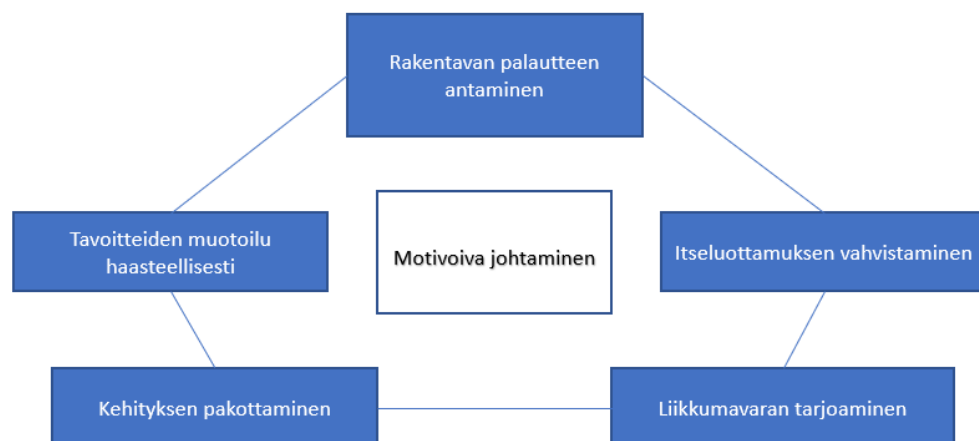
Positiivinen ajattelu kantaa pitkälle. Positiiviset olettamukset, kuten merkityksen ymmärtäminen, optimismi, energisyys ja todellisuudentaju motivoivat. Kun on vakuuttunut siitä, että toiminnallamme on merkitys (positiivinen oletamus) ja vahvistamalla sitä saamme aikaan kannattavuutta tekemiselle, tulemme tietoisemmiksi ja saamme haluttuja vaikutuksia. Luottamuksella on iso vaikutus prosessin kulkuun. Sinnikkäällä, avoimella ja aktiivisella toiminnalla saamme aikaan asioiden kehittymistä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 53.)

Usein olemme itse esteenä muutokselle, olemme epäileviä ja mukavuudenhaluisia. Negatiiviset oletukset vaikuttavat havaintoihimme ja valitsemme mieluummin helpoimman tien tai jopa päätämme jäädä vain odottamaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 55-56.)

3.1 Toisten motivointi

Voimme motivoida toisia, jolloin voidaan saada motivaation kehittymistä ja vahvistamista. Jokaisella meistä on kuitenkin viimekädessä itsellä vastuu ja päätös toiminnan toteuttamisesta, ei kennelläkään toisella. Jokainen meistä on siis vastuussa motivaation ja työasenteen luomisesta ja valjastamisesta. (Niermeyer & Seyffert 2004, s 62).

Menestykselliseen suoritukseen vaikuttavat siis pätevyys, persoonallisuus ja liikkumavara eli voidaan puhua kokonaisuudesta. Pätevyyttä on helpompi muuttaa tai voidaan muuttaa. Yksilön kehitys on yksilön mutta myös yrityksen vastuulla. Persoonallisuuteen emme voi ulkoapäin vaikuttaa, se on jokaisen omalla vastuulla. Ja taas liikkumavaraan voimme vaikuttaa tarjoamalla mahdollisuuksia (esihenkilön tehtävä), jolloin asenne, pätevyys ja kyvykkyys kehittyvät. Näin voimme nostattaa motivaatiota ja suorituskykyä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62-63.)



Kuvio 3. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää. (Niermeyer & Seyffert 2002, 65)

3.2 Motivaatio ja oppiminen

Motivaatio ohjaa meitä siinä, kuinka koemme oppimistilanteet. Oppimismotivaatiossa on tärkeää muodostaa merkityksellisiä sekä selkeitä tavoitteita, työskentelytaidot muiden kanssa näkemyseroista huolimatta ja erilaisten ratkaisujen tunnistaminen isoissa haasteissa. Vastuullisuus tulee olemaan entistä tärkeämpi. Se edellyttää sitä, että pystyy käsittelemään muutoksia, uusia asioita, epävarmuutta ja monimuotoisuutta yhdessä muiden kanssa. (Salmela-Aro 2018, 9-10; Lonka, 167.)

Tämänhetkisen tutkimuksen mukaan on useita oppimismotivaation teorioita. Teorioissa esiintyy erilaisiin kompetensseihin ja minäkuvaan liittyviä termejä ja näkökulmia, kiinnostus tiettyyn asiaan sekä muiden merkitys motivaation kannasta. Myös uusimmissa teorioissa tunteiden merkitys tulee keskeisesti esille. Tällä hetkellä Ryanin ja Decin (2017) *itseääräämisteoriat* on suosituin oppimismotivaatioteoria. Sen mukaan motivoituminen tapahtuu sen kautta, että oppija itse voi vaikuttaa ja päättää tekemisestään. Motivoituminen tapahtuu autonomian eli sisäisen motivaation kautta. Toisena keskeisenä oppimismotivaatioteorian pidetään Ecclesin (2004; Eccles & Midgley, 1989) *odotusarvoteoriaa*. Siinä pohjan oppimiselle luo oppijan odotukset selviytyä eri tilanteissa sekä arvostamansa asiat. Oppija panostaa siis tehtävään ja menestyy siinä, kun hänellä on uskoa pärjätä jossain tehtävässä sekä arvostaa siinä onnistumistaan. Kolmantena oppimisteorian on *tavoiteorientaatioteoria*. Dweckin (2006) kehittämän teorian mukaan oppijoiden ero on siinä, motivoiko heidän oppimistaan minäsuuntautuneisuus vai tehtäväsuuntautuneisuus. Minäsuuntautunut oppija haluaa osoittaa olevansa parempi kuin muut oppijat ja tehtäväsuuntautunut oppija taas on innostunut itse tehtävästä. Tehtäväsuuntautunut oppija uskoo myös voivansa oppia tarvittavat kyvyt. Minäsuuntautunut taas ajattelee, ettei kykyjä voi kehittää ja tämä muuttumaton ajattelutapa heikentää motivaatiota. *Vaatimusten ja voimavarojen merkitys oppimiselle ja hyvinvoinnille* on neljäs oppimismotivaatioteoria (Salmela-Aro & Upadyaya, 2014). Oppijaa motivoi teorian mukaan vaatimusten ja voimavarojen suhde. Jos vaatimukset ovat liian suuret voimavaroihin nähden, oppiminen hankaloituu ja siitä aiheuttaa hyvinvoinninhaasteita. (Salmela-Aro 2018, 11-12.)

3.2.1 Erilaiset oppijat

Uusimman tutkimuksen mukaan oppijat voidaan jakaa muutosvalmiuksien suhteen ja herkkyys mukaan kolmeen eri ryhmään. Kaikissa oppimisympäristöissä menestyvät ja oppivat *ei-sensitiiviset*

voikukat. Voikukkia hieman sensitiivisimpiä ovat *tulppaanit*. *Orkkideaoppijoille* sen sijaan on tärkeää hyvä yhteensopivuus oppimisympäristön ja oppimismotivaation kanssa. Uuden oppimisteorian myötä on esille noussut se, kuinka tärkeää on rohkaista ja kannustaa tarttumaan sekä yrittämään uusia haasteita. (Salmela-Aro 2018, 13.)

Positiivisella ajattelulla voimme lisätä sopeutumista, oppimista ja menestystä. Negatiivinen ajattelu taas vastaavasti altistaa välttelylle, epäonnistumiselle sekä lisää negatiivista asennetta haasteita kohtaan. (Salmela-Aro 2018, 14.)

Oppimismotivaatiotutkimuksissa on viime aikoina korostunut yksilöllisen näkökulman sijaan sosiaalinen ulottuvuus. Yhä enemmän voidaan motivaatio ja oppiminen nähdään sosiaalisena ja tilannesidonnaisena vuorovaikutustapahtumana. Uuden tutkimuksen mukaan keskeisimmäksi tekijäksi nousee yhteissäätely (co-agency; Salmela-Aro, 2009) pystyvyyden sekä itsesäätelyn rinnalla. Yhteissäätely on vastavuoroista, jossa osapuolet säätelevät toistensa oppimista, motivaatiota ja hyvinvointia. (Salmela-Aro 2018, 15-16.)



Kuvio 4. Optimaaliset oppimiskokemukset (Salmela-Aro 2018, 29)

4 Koulutus- osaamisen kehittäminen

Yleisesti koulutusta ja oppimista ei hahmoteta prosesseiksi, joita pitäisi tarkastella monisyisinä ja erittelevää tutkimusotetta vaativina todellisuuden ilmiöinä. Ensisijaisesti koulutus on yhteiskunnan

ylläpitämää toimintaa. Sen lähtökohtainen tehtävä on sosiaalista nuoret ja lapset sellaiseen elinkeino- ja kulttuuriperinteeseen, jota yhteiskunnassa pidetään keskeisenä. Koulutus on yhteiskunnalle yksi merkittävä tapa säädellä ja vaikuttaa siihen, mitä yksilöinä pidetään totena ja arvostettavana sekä siihen, miten kansalaiset oppivat toteuttamaan omaksumiaan arvoja ja tietoja. Koulutus katsotaan muusta elämästä erilliseksi. Maailman nopea muuttuminen ja tieteellisen tiedon nopea lisääntyminen sekä kyseenalaistuminen lisää koulutuksen tärkeyttä. (Rauste- Von Wright 2003, 9-12, 133; Eteläpelto 2005, 24.)

Koulutuksen tulisi tarjota koulutettavalle tarvittavan pätevyyden ratkaista niin työssään tulevia ongelmia, kuin elämässään eteen tulevia ongelmia. Koulutettavan pitäisi pystyä toimimaan sellaisin toimin, joita on valmis jatkuvasti analysoimaan, pyrkii kehittämään toimintaansa sekä ymmärtää toimintansa merkityksen. Edellytyksenä tälle on se, että opetus-oppimisprosessit hahmotetaan ihmisten toimintaprosesseiksi. Näin on mahdollista analysoida ja reflektiivisesti evaluoida helpommin, kuinka koulutustoiminnalla voidaan johtaa parhaiten niin elämisen kuin ammattivalmiuksien todelliseen hallitsemiseen. (Rauste- Von Wright 2003, 13.)

Kun organisaatioissa toteutetaan muutoksia, asettavat ne erityisiä haasteita niissä työskentelevien henkilöiden kyvykkyydelle sopeutua toimintaympäristöihin, jotka ovat uusia ja usein monimutkaisuvia. Yleensä myös yksittäisten työntekijöiden työnjaolliset suhteet ja tehtävät muuttuvat muuttuvien hallintorakenteiden lisäksi. Muutoksen hallinnassa tarvitaankin usein samantapaisia taitoja kuin korkean asiantuntijuuden taitoja. (Rauste- Von Wright 2003, 51.)

Unescon pääsihteerinä toiminut Jaques Delorsin muistio "Learning: The treasure within" (1996) herätti kansainvälisestikin keskustelua koulutuksen kehittämisestä. Koulutuksen ydinprosessina korostuu oppimisen rooli ja samalla valttina kansainvälisessä kilpailussa ja vertailussa. Nyky-yhteiskunnassa vaaditaan jatkuvaa koulutusta ja organisaatioiden kehityksen turvaaminen koulutuksen avulla on tärkeää. Organisaatioiden kehittämistöiden rinnalla on kehitetty koulutusaatteita ja – menetelmiä, ne ovat ajan saatossa tulleet osaksi laajempaa käyttöä etenkin aikuiskoulutuksen sisällä. (Rauste- Von Wright 2003, 14-17.)

Koulutus on monitasoista toimintaa. Se on aina interventiota (oppimisympäristön muokkaamista niin, että ennalta suunnitellulla tavalla voidaan oppimiseen ja/tai käytökseen vaikuttaa), jonka

avulla pyritään ratkomaan yhteiskunnan ajankohtaisia ongelmia ja muuttamaan käytänteitä. Toisin sanoen koulutuksella koitetaan tavoitteellisesti avustaa eteenpäin muutoksia koulutettavien arvoissa, taidoissa, tiedoissa ja motivaatiossa. Koulutuksen tavoitteena on, että oppimista tapahtuu oman arkiympäristönsä yli. Koulutus on prosessi, jota voidaan asettaa monella tasolla ja jäsentää monin tavoin, aina yksilötasolta yhteiskuntatasolle. Koulutuksen tutkimuksessa on pääosassa ollut kolme tasoa, joita on käsitelty toisistaan erillisinä ja tulkittu jopa eri tieteenalojen piiriin. (Rauste-Von Wright 2003, 17-18.)

1. Koulutuksen hallinnon ja järjestelmän taso, toisin sanoen koulutus poliittis-taloudellinen järjestelmä. Se vastaa esimerkiksi kysymyksiin: Millaisilla kustannuksilla koulutus tapahtuu ja ketä koulutetaan mihin?
2. Koulutuksen didaktiivinen taso eli keskittyminen opetusprosessin analyysiin niin yleisenä ilmiönä kuin eri oppisisältöjen pohjalta.
3. Koulutuksen oppisaavutusten arvioinnin ja kontrollin taso eli koulutuksen tuotosten tai tulosten arviointi, joka on tavallisesti keskittynyt oppilaiden kontrolloivaan arviointiin.

Yllä olevien lisäksi myös yksi vähemmälle huomiolle jäänyt taso koulutuksen tutkimuksessa on: Koulutuksen oppimis- ja opetusprosessi ihmisen toimintana ja näiden toimintaprosessien säätelyn taso eli arvioinnin rooli on tästä näkökulmasta eri kuin edellä esitettyssä mallissa. (Rauste-Von Wright 2003, 18).

Koulutus voidaan jakaa ylä- ja alatavoitteisiin, jossa ylätavoitteet näyttäytyvät kulttuurisina arvoina ja niitä säännöstelee poliittinen päätöksenteko. Alatavoitteissa taas on keskitytty enemmän didaktiikan tasolla eli opetusprosessin analyysiin. Oppimisprosessin analyysissä saadaan uusi näkökulma liittyen ylä- ja alatason tavoitteisiin: "Mitkä ovat ihmisen mahdollisuudet ja rajoitukset oppijana? Mitkä ovat "hyvän oppimisen" kriteerit? Tai Mitkä ovat koulutuksen sanoman perille menemisen edellytykset?" (Rauste-Von Wright 2003, 19.)

Arviointi toimii koulutuksen säätelijänä. Arviointi voi koskea ohjelmia, suunnitelmia, tavoitteita tai opettajien, oppilaiden ja koulutusorganisaatioiden toimintaa. Arviointi voi myös koskea prosesseja tai tuotoksia. Voitaisiinkin esittää kysymys: Mikä on koulutuksen viesti ja kuinka saamme sen viestittyä koulutettaville? Tai mitkä ovat valmiudet, joita koulutusprosessissa opitaan? Arviointi on empiristisen oppimiskäsityksen mukaan loppupisteen, loppusuorituksen mitta. Se, mitä pidetään jatkossa tärkeänä oppia, ohjaa arvioinnissa saatu palaute ja sen tulkinta ohjaa sitä. Kun opetusta

suunnitellaan, tulee olla tietoinen siitä, millaisten perusolettamusten pohjalta tavoitteet asetetaan ja millaista käsitystä ne edustavat opetus-oppimisprosessissa. (Rauste- Von Wright 2003, 178-179.)

Nyt viime vuosikymmeninä on edellä kuvatun oppimiskäsityksen rinnalle noussut *konstruktivismi*, jonka keskeisenä ajatuksena se ettei tieto siirry, vaan oppija konstruoi tiedon itse. Oppija siis itse valikoi ja tulkitsee informaation, jäsentele aiemman tiedon pohjalta sekä kasaa kokemuksen välityksellä kuvan maailmasta ja itsestään tämän maailman osana. Tämän oppimiskäsityksen pohjalta myös koulutusprosessi rakentuu uudella tavalla. Tärkeänä osana tässä nousee esiin kouluttajien koulutuksen ja organisaatioiden suunnittelevien sekä toteuttavien kehittäminen sellaiseksi, että ihmisten oppimistoiminta sekä sen säätelyn periaatteet otetaan huomioon. (Rauste- Von Wright 2003, 20-21)

Oppimaan oppimisen olennainen ehto on, että vuorovaikutuksessa tapahtuva toiminta on monipuolista hyvántahtoista ja inspiroivaa. On taito sinänsä oppia oppimaan. Tällöin tavoitteena on omaksua sellaiset toimintamallit, jotka edesauttavat selviytymään uusissa tilanteissa ja lähestyä ongelmia uusien suuntien kautta sekä löytää valmiudet kohdata uusia haasteita. Oppimaan oppimista pidetään elinikäisenäprosessina. Oppiminen ei ole riippuvainen pelkästään rajoitetussa mielessä tulkituista oppimisen taidoista, vaan oppimisen valmiuksia säätelevät myös ne tekijät, jotka voidaan tulkita kuuluvan persoonallisuuden piiriin. Näitä tekijöitä ovat se, että oppijan itsearvostus on riittävä. Itsetunnolla on merkittävä vaikutus sen säätelyssä, uskaltaako oppilas kokeilla omien taitojen ja ajattelun kannattavuutta. Oppijan maailmankuva on johdonmukainen ja eheä siihen, että uutta tietoa voidaan hyödyntää sekä, että itsereflektio ei yletä vain oppimisprosessiin vaan oppija pystyy käsittelemään toimintansa seuraukset ja perustelut ja siten suunnittelemaan toimintaansa. (Rauste- Von Wright 2003, 12, 80, 134-135.)

Toiminnan tavoitteet eivät ole oppimisen kannalta niinkään tärkeitä vaan ne keinot, joilla pyrimme tavoitteisiin. Aikuisten tavoitteet, mitkä liittyvät oppimiseen ovat yleensä spesifisempiä ja motivaatio suuntautuu yleensä sellaiseen mikä koetaan hyödyllisenä. Se, että uusi tieto otetaan käyttöön, vaatii myös ymmärrystä eikä sitä, että tietoa vain toistetaan. (Rauste- Von Wright 2003, 57-77, 134.)

Suurin osa oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Oppiminen on ympäristöön sidonnainen, joten myös ympäristöllä, jossa koulutus tapahtuu, on oppimisen kannalta vaikutusta. Keskustelulla ja vuorovaikutustaidoilla on oppimisprosessissa keskeinen rooli. Eteläpellon kirjassa (2005, 49) itseohjautuvuus voidaan myös ymmärtää ihmisen reflektiivisenä vuorovaikutuksena ympäristön kanssa. Oppimisympäristön tulisi tukea niin ongelmanratkaisua, kuin oleellisten ongelmien löytymistä käsillä olevasta kontekstista. Se, että oppija löytää itse tai hänet osataan ohjata löytämään opittavana olevan kokonaisuuden ydinilmiöt. Vaikka oppimista pidetään yhteistoiminnallisena, samalla voidaan kuitenkin todeta sen myös olevan yksilöllistä. Muutoksen välineenä ovat myös *reflektio* ja *itsereflektio*. Jotta voimme reflektoida omaa ajattelua, tarvitsee yksilön omista ajatteluprosesseistaan tulla tietoiseksi. Itsereflektion mahdollistamiseksi tarvitsee omaa ”sisäistä” toimintaa tulkita ja tiedostaa sekä ottaa tarkastelun kohteiksi omat motiivit ja intentiot. Myös itsereflektiivisten ajattelun taitojen kannalta olennainen osa on, että oppija ymmärtää mitä oppiminen sisältää sekä sen millainen hän on itse oppijana. Nykyään onkin aikuiskoulutuksissa kehitelty myös paljon erilaisia koulutusohjelmia, joissa nousevat erityisesti esille omien kokemusten reflektoinnin merkitys. (Eteläpelto 2005, 49,59; Rauste- Von Wright 2003, 62, 66-68, 78, 135-137.)

Oppimisen ehdot muuttuvat ihmisillä elämänkaaren myötä. Näkyvimmat muutokset liittyvät olennaisesti yksilön kehitykseen ja kasvuun lapsuusvuosina. Vanhuusvuosina vastaavasti fyysiset rajoitukset kaventavat aluetta, jossa yksilön aktiivinen toiminta onnistuu. Toiseksi kun uuden oppiminen rakentuu aina aiemman opitun ”päälle”, niin oppimisen edellytykset muuttuvat jatkuvasti. Kun yksilö oppii taitoja ja tietoja, sitä mukaa yksilön edellytykset oppia uusia asioita lisääntyvät. Kolmantena oppimisen edellytyksille tapahtuva muutosten säätelijänä on ympäristön asettamat odotukset ja tehtävät. Kun aiemmin yksilö saattoi oppia vain havainnoimalla ympäröivää toimintaa, nyt yksilölle tulee mahdollisuus kyseinen toiminta sitä mukaa kun lähiympäristön tai kulttuurin normatiiviset, kehittyvän yksilön asettamat ehdot muuttuvat. Ymmärtämisellä on keskeinen rooli oppimisessa. Yksittäiset taidot tai faktojen hallinta ei ole yksinään tärkeitä vaan se taitorakenne tai organisoitu tieto, johon ne sisällytetään. (Rauste- Von Wright 2003, 77-79, 165.)

Aikuisiällä oppimisen odotetaan tapahtuvan nopealla orientoitumisella sekä ovat valmiita jatkuvaan taitojen ja tietojen uusiutumiseen. Oppimista muuttaa myös alakohtaisen tiedon karttumista, mitä enemmän on alakohtaistietoa ja mitä paremmin tieto on organisoitua niin sen helpompaa

on lisätä uutta informaatiota aiempaan. On myös huomioitava, että aikuisilla kokemukselliset tiedot ovat syvemmälle juurtuneita niin uuden tiedon omaksumisessa saattaa esiintyä haasteita. Automatisoituneita rutiineja on vaikea rikkoa tai muuttaa. Näin ollen aikuisille uuden oppiminen tai oppimiseen ryhtyminen voi tuntua vaikealta ja ahdistavalta. Omalla suhtautumisella muutokseen on suuri vaikutus oppimisen säätelyyn, eli koetaanko muutos haasteellisena tai pelottavana. Myös omien tietojen, taitojen arviointi ja mielipiteiden, arvotusten sekä asenteiden tarkastelua tulee harjoittaa. Oppijan olisi syytä miettiä mihin omat mielipiteet, asenteet ja näkemykset perustuvat. Turvallisella ympäristön luomisella oppijan on mahdollista kyseenalaistaa omien totuttujen ajattelun mallia. (Rauste- Von Wright 2003, 77-79, 135-136.)

5 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtaminen on tieteenala, joka ohjaa sitä, kuinka valmistaudumme, tuemme ja varustamme yksilöitä omaksumaan muutoksen onnistuneesti edistäen organisaation menestystä ja tuloksia. (<https://www.prosci.com/resources/articles/why-change-management>)

Kun tulee muutoksia toiminta- ja ajattelutavoissa sekä otetaan uusia asioita käyttöön, niin tarvitaan muutosjohtamista. Kuten Valpola (2004, 27) toteaa, kaikkein tärkeintä muutosjohtamisen onnistumiselle on se, että muutos joka halutaan on selkeästi määritelty. Jotta yritys voi menestyä, on pidettävä huolta siitä, että osaamisen nykytaso säilyy sekä henkilökunta on muuntautumiskykyinen jatkuvasti kehittyvässä yritys ympäristössä ja yhteiskunnassa. (Valpola 2021, 16.)

Alla näemme kuvion, jonka mukaan Korhosen ja Bergman (2019, 10) kokemus on, että onnistuneessa uudistumisessa toteutetaan kaikkia näitä asioita.



Kuvio 5. Työkulttuurin muutoksen vaikuttavat tekijät. (Korhonen & Bergman 2019, 10)

Usein ihmisillä on tarve saada perustelu sille, miksi tarvitsee uudistua ja tähän on osattava vastata. Myös esihenkilöllä on tässä tärkeä rooli ja hänen on kyettävä kuuntelemaan eri näkökulmia, vastaamaan kysymyksiin sekä tekemään suunnitelmiin tarvittavia muutoksia. Esihenkilön rooli on myös tärkeässä asemassa siihen, että visio pysyy kirkkaana ja avainhenkilöt sitoutuvat päämääriin. Alkutilanne tulee kartoittaa, jotta voidaan ymmärtää nykytilanne ja hahmottaa edessä oleva työ. (Korhonen & Bergman 2019, 14-15, 39.)

5.1 Muutoksen viestintä

Yksinkertaisesti muutoksen hallinta koostuu viestintäsuunnitelmasta, jossa johtajat tai projekti-päälliköt viestivät organisaatiolle muutoksesta, tosin siihen liittyy paljon muutakin, kuten hankinnat tai järjestelmän käyttöönotto. Viestinnän tarkoituksena on saada ymmärrys siitä, että miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Erilaiset koulutukset ja perehdytystilaisuudet antavatkin mahdollisuuden vuorovaikutukselliseen keskusteluun eikä viestintä jää vain yksisuuntaiseksi. On myös tärkeää, että johtotason henkilöt osallistuvat koulutuksiin, jotta saadaan viestittyä puolin ja toisin, niin johdon kuin työntekijöiden viestejä sekä näkökulmia. Myös johdon jalkautumisen nähdään olevan erittäin mainio kanava johdon viestinnälle. Mitä aiemmin pystytään viestimään sekä osallistamaan työntekijöitä, sitä parempi sitoutuminen saadaan. Jotta siis saadaan viestinnän

avulla tempaistua työntekijät muutokseen mukaan, on tärkeää käyttää erilaisia viestinnän kanavia, erilaisin keinoin. Viestinnän tulisi olla aina selkeää ja yhtenäistä sekä vuorovaikutuksellista. (What is change management? 2023; Korhonen & Bergman 2019, 115–117, 132.)

5.2 Muutoksen vastustaminen

Uudet menettelytavat ja ratkaisut herättävät ensin usein vastustusta, pelkoa ja epävarmuutta. Tarvitsemme ymmärryksen ja hyväksymisen uusille menettelytavoille, ratkaisuille ja perspektiiveille, jotta ne toteutuvat käytännössä ja tulevat osaksi käytäntöä. Muutosta tulisi viedä systemaattisesti eteenpäin, ettei vain päädytä jossain kohtaa pysähtymiseen tai liikkumattomuuteen. Muutoksesta tulisi aina kommunikoida positiivisesti. Jatkuva muutos kuuluu elämään. Maailma muuttuu jatkuvasti ja se vaatii meiltä jokaiselta muutoksia. Muutos merkitsee varmuutta, vahvistumista ja parantumista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 105-106.)

5.3 Onnistunut muutos

Jotta muutos saadaan onnistumaan, tarvitaan kahden tyyppisiä asioita: osallistujien vankkaa motivaatiota todella muuttaa jotain sekä uusia korkealaatuisia ratkaisuja. On tärkeää osallistaa ihmisiä koko muutosmatkan ajan, näin saamme ihmiset sitoutumaan paremmin. Myös Prosci -tutkimus osoittaa sen, että onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi on valmisteltava, varusteltava sekä tuettava ihmisiä muutoksen läpi, jotta muutos omaksutaan ja saadaan näin ollen toivottuja tuloksia. Alla olevasta taulukosta voimme nähdä työntekijän tyyppillisen käytöksen muutosprosessissa. (Niermeyer & Seyffert 200, 107; What is change management? 2023.)

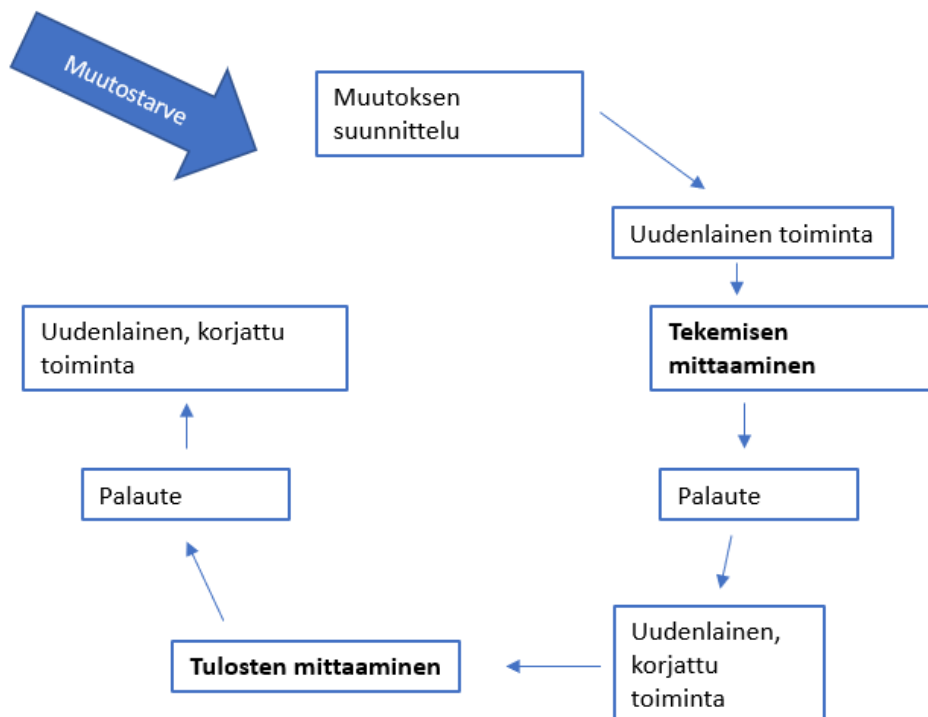
Kun muutos halutaan esittää motivoivasti, tulee muutoksen toteutua viidessä eri vaiheessa. Vaiheet ovat seuraavanlaiset: ongelman kuvaus, tavoitteen määrittely, projektin suunnittelu, täytäntöönpano sekä muutoksen tarkastus. Jokainen vaihe vaatii tiivistä yhteyttä, yhteistyön motivoimista ja rakentavaa suhtautumista vastarintaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 108).

	Muutoksen puolesta	Ei kantaa	Muutosta vastaan

Aktiivinen	Motivoitu innovaatio	Etäinen sitoutuminen	Avoin vastarinta
Passiivinen	Tuottava avustaminen	Mukana kulkeminen	Epäilevä pysähtyneisyys

Taulukko 1. Käytöksen muutosprosessi (Niermeyer & Manuel Seyffert 2002, 107)

Mittaamalla muutosta, voimme saada kasvua. Jolleme mittaa jää muutos epäselväksi ja leijumaan. Tärkeää on myös kiinnittää siihen, että mittaamme oikeita ja tärkeitä asioita. Mittaaminen on väline, jolla mahdollistamme seurannan ja se myös auttaa ei kaikkein itseohjautuvampia työntekijöitä tarttumaan toimeen. Seurannalla mahdollistetaan palautteen antamiseen ja saamiseen ja näin ollen voimme tehdä korjaavia toimenpiteitä. Ensin tulee asettaa tavoite, ja seurattava sitä. Silloin puhutaan hyvästä mittaamisesta. Mittausjärjestelminä toimivat yrityksen omat sisäiset ”viralliset” mittarit, joita yrityksillä on tavallisesti useita. (Erämetsä 2003, 175-177.)



Kuvio 6. Mittarit muutoksen pyörässä kuvio (Erämetsä 2003, 176)

Useissa muutosjohtamisessa (valmennuksissa) käytetty kysymys on, että miten voidaan mitata muutosta kohti muutoskykyisyyttä. Ensimmäisenä mieleen tuleva keino on itsearviointi tai esimerkiksi kollegoiden, alaisten tai esihenkilöiden arviot. Muita tällaisia muutoskykyisyyden mittareita voisi olla muutosvalmennusten pitäminen omalle tiimille, itseohjautuvuus, henkilökohtaisten muutostavoitteiden saavuttaminen. (Erämetsä 2003, 177.)

Tulosmittarit tulee erottaa tekemisen mittareista. Tulosmittarit ovat käytössä silloin kun mahdollistetaan yritystoiminnan ohjaaminen ja tekemisen mittaria taas käytetään esimerkiksi muutosjohtamisen apuvälineenä. Haluttuja tuloksia saadaan, kun tekeminen on oikeanlaista. Toimintaa ohjataan tekemisen mittaaminen. Se, että tuloksia mitataan ohjaa pohtimaan tekemisen ja tulosten välistä korrelaatiota. Se, ettei muutoksen kehittymistä mitata on muutoksen suurimpia sudenkuoppia. Mittaamisella on myös varjopuolensa. Mitattavat henkilöt kokevat mittaamisen epäluottamuksena. (Erämetsä 2003, 177-178.)

5.4 Muutoksen hallintamallit

Muutoksen hallintamallit jaetaan yleisiin sekä erikoistuneihin malleihin. Yleispäteviä malleja on mahdollista muokata organisaatiomuutokselle suotuisiksi muutoksista riippumatta, kun taas erikoistuneet mallit voidaan keskittää erilaisiin muutosteemoihin. Näistä esimerkkeinä ovat ketterään ja jatkuvaan muutokseen, yksilö- sekä strategiaan muutoksiin. Muutosprosessimallit ovat tyypillisesti etenemisaskelin eteneviä. (Paananen M. 2020.)

Muutosjohtamisen malleja ovat Beerin kolmeportainen muutosjohtamisen malli, Judsonin viisi porrasta, Lewinin kolmivaiheinen prosessi, Kanterin, Steinin ja Jicksin kymmenen käskyä sekä Kotterin kahdeksan portainen malli. Nämä voidaan sijoittaa yleispäteviin muutosjohtamisen malleihin. Kun taas Hiattin ADKAR- malli, Jensen Claytonin ketterä muutosjohtamismalli ja ymmärtäväinen tiedustelu ovat erikoistuneita malleja. Edellä luetelluista muutosjohtamisen malleissa on sekä paljon yhtäläisyyksiä mutta myös eroavaisuuksia omin painotuksin. Erilaisissa muutoksissa tuleekin ottaa huomioon erilaiset mallit ja niiden soveltuvuudet eri tilanteissa. (Yrjänä O. 2021.)

Muutosprosessit voidaan organisaatioissa jakaa kolmeen suuruusluokkaan: suuremman systeemin muutos, ryhmän muutos ja yksilön muutos. Suuremmissa muutosprosesseissa on enemmän liikkuvia osia ja prosessin hallittavuus on haasteellisempaa ja onnistumisella riskinsä. (Paananen M. 2020.)

Tässä tutkimuksessa on painotettuna näkökulmana Prosci ADKAR -menetelmä. Prosci metodologian kahdesta perusmallista, yksi on Prosci ADKAR -malli. ADKAR on yksilöllinen muutoksenhallintamalli. Siinä on viisi elementtiä (tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vastuullisuus), jotka ovat perusta onnistuneelle muutokselle. ADKAR edustaa siis olennaisia muutoksen elementtejä. Tämä malli perustuu siihen ymmärrykseen, että vain yksilöiden muuttuessa organisaatiomuutos voi tapahtua. ADKAR-malli keskittyy yksittäisiin muutoksiin. Yksilöitä ohjataan tietyn muutoksen läpi ja puututaan mahdollisiin tiesulkuihin tai estepisteisiin matkan varrella. Mallin on kehittänyt lähes kaksi vuosikymmentä sitten Proscin perustaja Jeff Hiatt. (The Prosci adkar model 2023; Hiatt 2006, 43-44.)

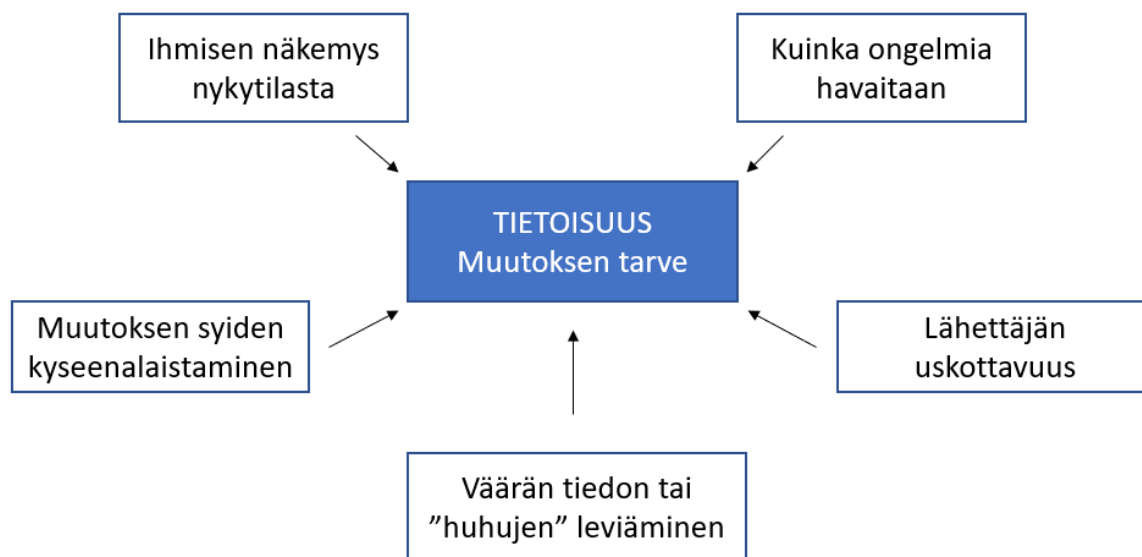
Usein organisaatiomuutokset epäonnistuvat, koska työntekijät eivät ymmärrä muutoksen osallistumisen tärkeyttä tai kuinka onnistunut muutos tehdään. Johtajat eivät saa yksilöitä mukaan muutokseen. ADKAR-mallin avulla on mahdollisuus vastata näihin haasteisiin auttamalla johtajia oikeilla työkaluilla, strategioilla, motivaatiolla sekä kyvyillä menestyä muutoksen läpi. Kun kerrotaan onnistuneen muutoksen tavoitteet ja tulokset, niin se antaa muutostiimille sekä johtajille mahdollisuuden keskittää toimintansa siihen, mikä ajaa eteenpäin yksilön muutosta saavuttaen organisaation tulokset. (The Prosci adkar model 2023.)

Yksilön muutoksen onnistumiseksi on seurattava ADKAR portaita. ADKAR tulee sanoista:

1. TIETOISUUS (Awareness) -Muutoksen tarpeen tiedostaminen
2. HALU (Desire) -Muutoksen haluaminen
3. TIETO (Knowledge) – Muutokseen perehtyminen
4. KYKY (Ability) -Kyky muutokseen
5. VAHVISTAMINEN (Reinforcement) – Muutoksen lujittaminen

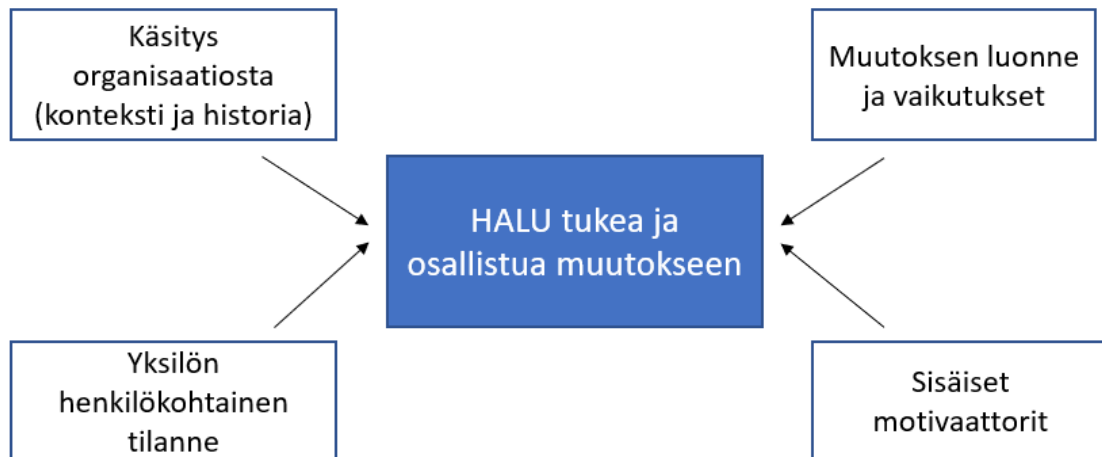
Ensimmäinen askel muutoksessa on tulla tietoiseksi muutoksen tarpeesta. *Tietoisuus* on siis ensimmäinen elementti ADKAR-mallissa. Tietoisuus luo pohjan ja sen saavuttamiseksi tulee ihmisen tulla

tietoiseksi ja ymmärtää muutoksen luonne. Ymmärtääkseen tämän, tärkeitä kysymyksiä voisivatkin olla esimerkiksi; Miksi tämä muutos on aiheellinen tai mitä tulee tapahtumaan, jollei muutosta tehdä? Jollei ihmiselle viestitä tarpeeksi selkeästi sitä, miksi muutos on tärkeä, saamme todennäköisesti valtavaa vastusta ja esteitä muutoksille, koska muutoksen syytä ei ymmärretä. Muutosten toteuttaminen suuren joukon sisällä on haastavinta, sillä ryhmällä tai yksilöllä on vähäiset mahdollisuudet hallita kohderyhmää. Muutos ei ole kuitenkaan mahdoton, kun organisaatiolla on korkea määräysvalta yksikön toimiin ja valintoihin. Rakentamalla tietoisuutta muutoksen tarpeesta, tulee seuraavat asiat ottaa huomioon; Muutoksen luonne ja miten muutos tulee vastaamaan organisaation visiota, Mitkä ovat muutoksen vaikutukset organisaatioomme tai yhteisöön? Mitkä ovat muutoksen syyt ja muuttamatta jättämisen vaikutukset sekä mitä hyötyä muutoksesta on minulle? (Hiatt 2006, 2, 5-9.)



Kuvio 7. Tietoisuuteen vaikuttavat tekijät muutoksen tarpeessa. (Hiatt 2006, 10)

Toinen askel muutokselle on *halu*. Halu edustaa motivaatiota ja tukea osallistua muutokseen. Toisin kuin tietoisuutta, ulkopuolelta on vaikeaa ja rajallista kasvattaa toisen halua muutoksille. (Hiatt 2006, 17.)



Kuvio 8. Tekijät, jotka vaikuttavat haluun osallistua muutokseen. (Hiatt 2006, 18)

Kolmantena ADKAR -mallissa on *tieto*. Tieto siitä, kuinka muutos tullaan toteuttamaan. Tiedon sisälle kytkeytyy seuraavat asiat:

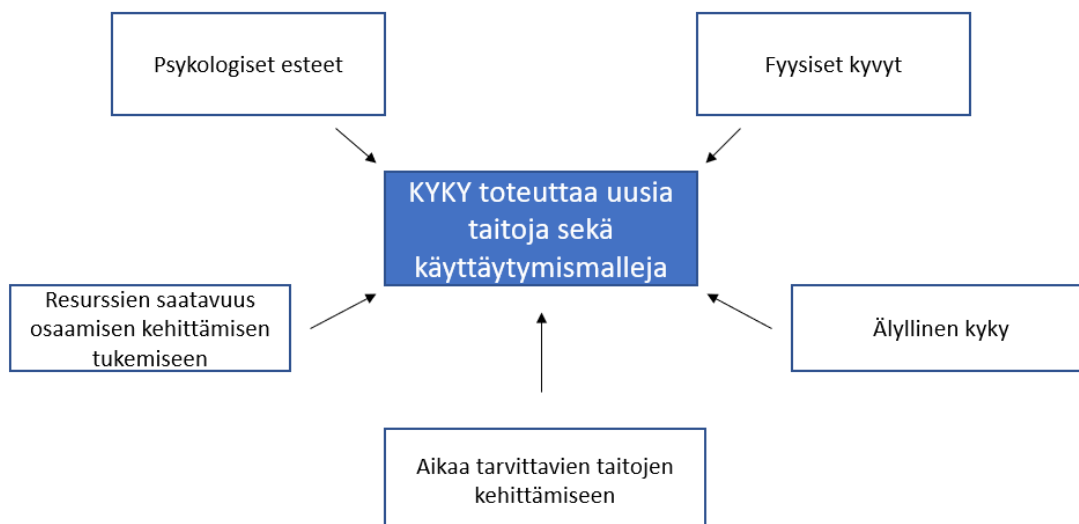
- Koulutusta ja koulutus taidoista ja käytöksestä, jota tarvitaan muutokseen sekä muutok- sessa.
- Yksityiskohtaiset tiedot kuinka uutta prosessia käytetään, järjestelmät sekä työkalut.
- Uusien roolien ymmärtäminen ja vastuut sekä niiden tuomat muutokset.

Työmuutoksissa tarvitaan selkeät tietovaatimukset. Kuten kirjan (Hiatt 2006, 25) esimerkissään, kun otetaan käyttöön suuria uusia toiminnanohjaus järjestelmiä, ERP (Enterprise resource planning) toimitusketjun prosesseja sekä tilausten toteuttamista varten, ensisijaisia tietohaasteita on kolme: Miten järjestelmää käytetään, kuinka järjestelmää ylläpidetään. Kuinka prosessit muuttuvat ja kuinka valmistaudutaan uuteen työhön sekä roolit liittyen työprosesseihin. (Hiatt 2006, 23-27.)



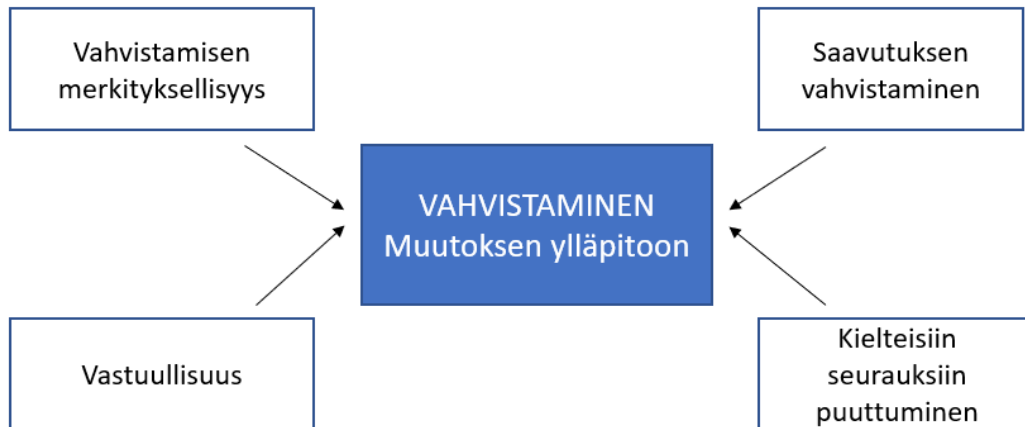
Kuvio 9. Tekijät, jotka vaikuttavat muutostietoon. (Hiatt 2006, 27)

ADKAR -mallin neljäs elementti on *kyky*. Se on kykyä toteuttaa muutos sekä saavuttaa haluttu taso. Kyky on tekemistä niin, että halutun muutoksen tavoitteet saavutetaan. Kun saavutetaan kyky muuttua, saavutetaan kyvyn elementti, silloin muutos nähdään toiminnassa ja se on mitattavissa. (Hiatt 2006, 31-32.)



Kuvio 10. Muutoksen toteuttamiskykyyn vaikuttavat tekijät. (Hiatt 2006, 32)

Viides ja viimeinen elementti ADKAR-mallissa on *vahvistaminen*. Vahvistaminen sisältää minkäläisen toiminnan tai tapahtuman tahansa, jonka tarkoituksena on vahvistaa muutosta sekä ylläpitää sitä. (Hiatt 2006, 37-41.)



Kuvio 11. Tekijät, jotka vaikuttavat vahvistamiseen muutoksen ylläpitämiseksi. (Hiatt 2006, 38)

6 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Ongelman ratkaisemiseen käytetään erilaisia menetelmiä ja menetelmät tarvitsevat tietoa. Tutkijan tulee määritellä tieto mitä hän tarvitsee, jotta ongelma voidaan ratkaista tai ymmärtää. Myös se mistä tieto saadaan (lähteet) ja kuinka tieto tullaan hankkimaan sekä analysoimaan, että ongelmaan saadaan ratkaisu. (Kananen J, 2015, 29).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka voidaan lisätä tietoisuutta ja osaamista sekä suunta- viivoja hankinnan prosessin toteutumisessa, jossa sitä ei olla aiemmin toteutettu. Kuvio 14. Tutkimusprosessi kuvaa tutkimusprosessin kulun. Ensimmäisenä tutkimusta aloittaessa määriteltiin tutkimusongelmat kysymyksiksi. Kirjallisuuskatsauksen teorianeemoiksi valikoitui tutkimuksessa motivaatio, koulutus- osaamisen kehittäminen ja muutoksen johtaminen.

Aineiston keruun jälkeen valittiin sopiva tutkimusmenetelmä aineiston keruuseen. Siinä päädyttiin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen.

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus, jossa lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista. Kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on enemmän tavoitteena löytää ja paljastaa elämän tosiasioita, kuin todistaa olemassa olevia väittämiä. Tarkoituksena on syvällisesti ymmärtää tutkittavaa ympäristöä ja tutkittavaa kohdetta. Valitun tutkimusmenetelmän tulee siis tukea hyvin tutkimusongelmaa. (Hirsijärvi ym. 2007, 179-185.)

6.2 Aineiston hankinta

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, haastattelut, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustava tieto. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti eritavoin yhdisteltynä tai rinnakkain tutkittavan ongelman ja tutkimusresssien mukaan. Tutkittaessa selkeää orientaatiokäyttäytymistä eli erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollain tietyllä tavalla on Jyrinkin (1977) mukaan kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä soveliaain, kun taas havainnointiin perustuvaa aineistonkeruumenetelmää käytetään tutkittaessa vuorovaikutuskäyttäytymistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Hirsijärvi ym. 2007, 192.)

Tutkimuksen aineiston keruu suoritettiin kyselyllä, havainnoilla sekä dokumentteihin perustavalla tiedolla. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää, kuinka kyselyihin vastanneet asiantuntijat näkevät ja kokevat muutoksen. Tutkimuksen tulosten osalta oli tärkeää, että kyselyn kysymykset muodostettiin niin, että vastaaja ja tutkija ymmärsivät asiat samalla tavalla sekä kysymykset on muodostettu ja aseteltu niin, etteivät ne johdattele vastaajaa. Tutkija on myös itse ollut projektissa ja koulutuksissa mukana. Tutkijan vastuulla on myös kyseinen bisnesalue, jossa uusi prosessi otettiin käyttöön uutena ja ensimmäisenä. Näin ollen havainnointia on kerennyt kertyä asiantiimoilta. Tutkija sai myös käyttöönsä dokumentteihin perustavaa tietoa, joka on kerätty tutkittavilta keväällä 2023, muutama kuukausi koulutusten jälkeen. Kysely henkilöille oli jo aiemmin toteutettu toimek-

siantajan puolelta. Tutkimusta haluttiin vielä laajentaa niin, että kysely toteutettaisiin osalle projektiryhmäläisiä sähköpostitse ja kysymykset toteutettaisiin avoimina kysymyksinä. Kysymykset käsitellään anonyyminä.

Tuloksissa tulee huomioida myös, että aiempien dokumentteihin perustuneet kyselyt toteutettiin heti keväällä käyttöönoton jälkeen ja toinen kysely toteutettiin syksyllä melkein vuosi käyttöönotosta.

Kysely

Mitä ihminen ajattelee? Miksi ihminen toimii tai käyttäytyy tietyllä tavalla? Kyselyn idea on hyvin yksinkertainen, on järkevää kysyä asiaa ihmiseltä itseltään. Yksi tapa kerätä aineistoa on siis kysely. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72; Hirsjärvi ym. 2007, 188-189.)

Etuna kyselytutkimuksessa voidaan pitää sitä, että sen avulla on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimuksessa voidaan kysyä monia asioita sekä saada useita henkilöitä. Kyselytutkimuksella säästämme myös tutkijan aikaa vaivannäköä ja on siksikin siinä suhteessa tehokas. Heikkouksina kyselytutkimuksessa voidaan nähdä pinnallisuus: emme voi varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen, ovatko kyselyn vastausvaihtoehdot onnistuneita, ovatko vastaajat selvillä kyselyn aihepiiristä, hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja tarvitsee tutkijalta tietoa ja taitoa sekä vastaamattomuus saattaa nousta toisinaan kovin suureksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 190-191.)

Esimerkiksi haastattelun katsotaan olevan joustavampi tapa kerätä tutkimustietoa, koska siinä on mahdollista käydä haastateltavan kanssa vuoropuhelua ja välttää esimerkiksi väärinymmärrykset, sillä niitä on mahdollista haastattelun aikana oikoa. Myös haastatteliija voi tehdä havainnoiteja haastateltavasta haastattelun aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Aineistoa voidaan kyselytutkimuksessa kerätä ainakin kahdella päätavalla: posti- ja verkkokysely, jossa lomake lähetetään tutkittaville, kysely täytetään itse ja sen jälkeen toimitetaan takaisin tutkijalle. Toinen tapa on kontrolloitu kysely, joita on kahdenlaisia: *informoitu kysely* (Uusitalo 1995,51) eli lomakkeet jaetaan henkilökohtaisesti. Toinen taas on *henkilökohtaisesti tarkistettu kysely*, jossa

tutkija on lähettänyt lomakkeet postitse mutta noutaa kyselyt itse määräajan kuluttua. Lomakkeiden avulla tietoja voidaan kerätä: tiedoista, arvoista, tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 191-192.)

Kysymysten muotoilu voi tapahtua monella tavalla. Kolme yleisintä tapaa ovat: avoimet kysymykset, jolloin esitetään vain yksi kysymys ja vastaukselle jää tyhjä tila. Monivalintakysymykset, joihin tutkija on laatinut valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaus annetaan joko rasti ruutuun periaatteella tai voi ympyröidä vastauksen. Kolmas on asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee itseään parhaiten miellyttävän vastausvaihtoehdon. (Hirsjärvi ym. 2007, 193-195.)

Kyselylomakkeen laadinnassa selvyys on tärkeintä. On tärkeää, että kysymykset ovat spesifisiä ja lyhyitä kuin, että ne olisivat pitkiä ja yleisiä kysymyksiä sekä monivalintakysymykset ovat parempia kuin "samaa mieltä/ erimieltä" – väitteet. Kaksoismerkityksellisiä kysymyksiä tulee välttää sekä mieltä sanavalintoja väärin ymmärtämisen poissulkemiseksi. Vastausvaihtoehtona tulisi olla myös mahdollisuus vastata: "ei mielipidettä", sillä kaikilla ei ole mielipidettä kaikkeen. Kysymysten järjestyksellä ja määrällä on kyselytutkimuksessa myös merkitystä. Kirjassa Tutkimusetiikan ABC, Mäkinen (2006, 93) nostaa esille sen, että kysymysten asetteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota, etteivät kysymykset johdattele vastaajaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 197-198.)

Aineiston keruussa voidaan myös käyttää sähköpostia, jolloin kyse on sähköpostihaastattelusta. Kyse ei ole varsinaisesta haastattelusta mutta siitä syntyy eräänlainen vuoropuhelu. Haastattelun käyttötilanteita ovat, kun tutkittavat asuvat hajallaan, tutkitaan mielipiteitä/ asenteita, menneitä asioita, tulevia asioita, aineisto tulee saada nopeasti tai on anonyymisyysvaatimus. Silloin haastattelu sopii hyvin aineiston keruumenetelmäksi. (Kananen, J. 2015, 133, 153)

Havainnointi

Laadullisen tutkimuksen toinen yleinen tiedonkeruumenetelmä on havainnointi, jonka avulla saamme selville mitä todella tapahtuu. Saamme siis tietoa havainnoinnin avulla, toimivatko ihmiset todella niin kuin kertovat toimivansa. Uusitalon (1995, 89) mukaan tieteellinen havainnointi on

tarkkailua, ei vain näkemistä. Havainnointi nähdään välttämättömänä ja tieteiden yhteisenä perusmenetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2007, 207-208; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-83.)

Havainnointi on haasteellista työtä ja aikaa vaativa menetelmä. Havainnointi menetelmää saattaa häiritä tai jopa muuttaa itse havainnoija, tästä syystä havainnointimenetelmää on kritisoitu. Tuttu havainnoija tosin aiheuttaa vähemmän häiriötä. Myös havainnoijan tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei hän sitoudu emotionaalisesti tutkittaviin. Etuna havainnoinnissa on se, että sillä saadaan suoraa ja välitöntä tietoa toiminnasta sekä käyttäytymisestä, niin organisaation, yksilön tai ryhmien tasolla. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi havainnointi sopii erittäin hyvin. Kuitenkin Tuomi Sarajärvi (2009, 81) tuovat kirjassaan esille sen, että havainnointi yhdessä toisten menetelmien kanssa antaa kuitenkin hedelmällisen kokonaisuuden. (Hirsjärvi ym. 2007, 208-209.)

Havainnointimenetelmiä on useita mutta tavallisesti menetelmiä kuvataan kahdella jatkumolla. Ääripäänä ovat: Havainnointi voi siis olla hyvin tarkasti ja systemaattisesti jäsenneiltyä tai täysin luonnolliseen ja vapaaseen toimintaan mukautunutta. Toisena jatkumona taas on se, millainen havainnoin rooli on tilanteessa. Havainnoinnin lajit kuviosta voimme nähdä lyhyesti, miten lajit eroavat toisistaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 209.)

Havainnoinnin lajit	
<p>Systemaattinen havainnointi</p> <p>-systemaattista, jäsenneiltyä -havainnoija ulkopuolinen toimija</p>	<p>Osallistuva havainnointi</p> <p>-vapaasti tilanteessa muotoutuvaa -Havainnoija ryhmän toimintaan osallistuva</p>

Kuvio 12. Havainnoinnin lajit. (Hirsjärvi ym. 2007, 209)

Havainnointimuodon valinta on riippuvainen siitä, mitä tutkitaan ja siitä miten tutkittava ilmiö saadaan parhaiten haltuun aineistonkeruun osalta, sekä siitä, muuttuuko havainnoinnin kohteena olevien käytös, tilanteesta johtuen. Alla olevasta kuviosta voidaan nähdä havainnoin muodot. (Kananen, J. 2015, 136). Kananen (2015, 136) havainnoinnin etuna on sen autenttisuus. Tapahtuman ilmiö on reaaliaikainen ja tapahtuu luonnollisessa ympäristössä sekä kontekstissaan.

Tutkija ei mukana tilanteessa	Tutkija mukana tilanteessa		
Tekninen havainnointi	Piilohavainnointi	Suora havainnointi	Tutkija ei vaikuta.
	Osallistava havainnointi	Osallistava havainnointi	Tutkija ei vaikuta.

Kuvio 13. Havainnoinnin muodot. (Kananen, J. 2015, 136)

Dokumentteihin perustava tieto

Monenlaiset tiedonkeruutavat, joissa pyrkimyksenä on ymmärtää toimijoita heidän itsensä tuottamien tarinoiden, muisteluiden ja kertomusten kautta ovat yleistyneet kvalitatiivisen tutkimuksen myötä. Aineistona voi olla monia eri dokumentteja, kuten päiväkirjat, kirjeet, omaelämäkerrat muistelmat tai viralliset dokumentit. Voidaan todeta, että nämä kaikki edellä mainitut kuuluvat narratiivisen tutkimuksen piiriin. *Narratiivinen tutkimus*, jonka lähtökohta ja ydin on kertomusten analyysi, kuten Hänninen (2000,16) on todennut. (Hirsjärvi ym. 2007, 213.)

Tutkimusetiikka

Millainen on hyvä tutkimus? Tutkimusetiikka on luotettavaa tieteellistä tutkimusta ja uskottavia tuloksia. Niiden edellytyksenä on, että tutkimuksessa noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Jokaisen tutkijan tulee ottaa vastuu ja noudattaa hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä. Kirjassaan Tuomi tuo esille, että eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta. Tutkijan eettiset valinnat ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat käsikädessä. (Tutkimusetiikka 2023; Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Mihin toiminnan osa-alueeseen keskitytään, määrittelee tutkimusetiikan alan. Se onko keskipisteenä itse toimijat, (tutkijat, koehenkilöt, opettajat), heidän muodostamat yhteisöt, (tutkimuslaitos, yliopistot) tai tieteellisen toiminnan kannalta tärkeät taustayhteisöt (yhteiskunta, viranomaiset, liike-elämä) vaiheidän toimensa (raportointi, empiirinen tutkimus). Kun moraalinen normi

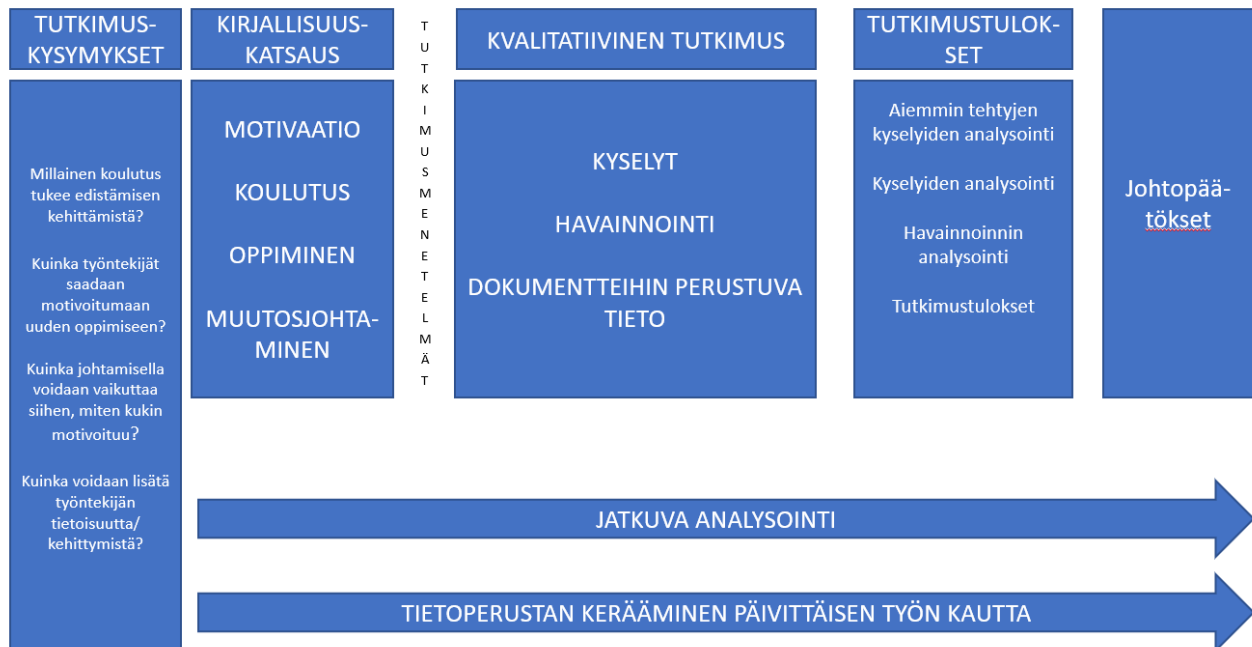
ajautuu ristiriitaan tutkimuseettisten normien tai tutkimuksen käytännön kanssa, syntyy tutkimuseettinen ongelma. (Mäkinen 2006, 10.)

Tutkimusetiikassa on käsiteltävänä kaksi ongelmaa. Ensiksikin kyse tutkimusetiikassa on tutkimuksen päämääriin liittyvästä moraalista ja siitä, millä keinoin tavoitteet aiotaan saavuttaa. Toiseksi pohditaan sitä, miten ”määritelty” moraalit voidaan ylläpitää tai miten se pitäisi ylläpitää. Tutkimusetiikka on syytä jakaa kahteen (tutkimus)etiikkaan, sisäiseen ja ulkopuoliseen. Tieteen sisäinen etiikka keskittyy jokaisen tieteenalan totuudellisuuteen ja luotettavuuteen. Perusvaatimuksena on tietysti, ettei tutkimusaineistoa luoda tyhjästä tai väärennetä. Tähän alueeseen kuuluvat myös tiedeyhteisön sisäiset säännöt siitä, kuinka alaisia, kollegoita ja ylempiä kohdellaan. Tieteiden ulkopuolinen tutkimusetiikka käsittää sen, miten tieteen ulkopuoliset asiat vaikuttavat tutkimukseen, siihen miten ja mitä tutkitaan. Aristoteleen näkemyksen mukaan, tutkijan tehtävänä on luoda luotettavaa informaatiota todellisuudesta. se edellyttää tutkijalta kriittistä asennetta, jota Pietarinen (1999.) pitää kaikkein tärkeimpänä edellytyksenä tieteellisessä työskentelyssä. ”Normatiivinen etiikka pyrkii vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat oikeat säännöt, joita tulisi noudattaa (Kuula 2006, 22).” Tutkimusetiikka katsotaan normatiiviseksi etiikaksi. (Mäkinen 2006, 10- 15, 34)

Tutkimustulosten paikkaansa pitävyyden tarkistettavuus ja ylistettävyys sekä julkistaminen liittyvät yhteen tärkeimmistä eettisistä periaatteista. (Mäkinen 2006, 102)

Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, mikä on *tutkimuksen kohde ja tarkoitus* eli mitä tutkitaan ja miksi. Mietitään *tutkijan omaa sitoumusta tutkimuksessa*, miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä. *Aineiston keruu* ja miettiminen, miten keruu on tapahtunut niin menetelmänä kuin tekniikkana tai onko aineiston keruuseen liittynyt joitain erityispiirteitä. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös *tutkimuksen tiedonantajat*, millä perustella juuri heidät on valittu tutkimuksen tiedonantajiksi, samalla tulee myös muistaa, että vastaajat pysyvät anonyymeinä. On myös hyvä tehdä arvio siitä, mikä on *tutkijan ja tiedonantajien suhde*, kuinka he toimivat tutkimusta tilanteessa tai sitä ennen. Tutkimuksen arviointiin vaikuttavat myös *tutkimuksen kesto, aineiston analyysi*: miten aineistoa analysoitiin ja tultiin kyseisiin tuloksiin. On myös arvioitava *tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen raportointia*. Raportoinnin tarkoituksen on antaa selkeä kuvaus tutkimuksesta, sen ilmiöstä ja prosessista. Tutkijan on pystyttävä

riittävällä tarkkuudella vastaamaan lukijoille, kuinka tutkimus on tehty, jotta tuloksia voidaan arvioida. Mittarina riittävälle tiedolle voidaan pitää sitä, että yllä olevan luettelon jokainen kohta löytyy raportista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.)



Kuvio 14. Tutkimusprosessi

6.3 Aineiston analysointi

Se miten aineistoa tullaan käsittelemään tai tulkitsemaan vaikuttaa tutkijan valinnat tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Menetelmien ja analyysien valintaa ohjaa usein tiukasti tutkimusongelmat. Analyysitavan valinta ei siis tapahdu mekaanisesti jonkin tietyn säännön mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään moneen erivaiheeseen kautta ja usein monen eri menetelmän kanssa rinnakkain, analyysia tehdään pitkin tutkimusprosessia. Tutkimuksen ydinasiana on kerätyn aineiston *tulkinta, analyysi ja johtopäätösten teko*. (Hirsjärvi ym. 2007, 216-218.)

Kaikessa laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää perusanalyysimenetelmää eli sisällönanalyysiä. Sitä voidaan pitää niin yksittäisenä metodina kuin teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat aina sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kultujen, nähtyjen tai kirjoitettujen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 108.)

Analyysitapoja on monia mutta karkeasti ne voidaan jakaa kahteen eri tapaan. Tavallisesti laadullisessa analyysissä ja päätelmien tekoon käytetään lähestymistapana *ymmärtämiseen* pyrkivää analyysi menetelmää. Toinen on *selittämiseen* pyrkivä lähestymistapa, jota käytetään usein tilaston analyysissä ja päätelmien teossa. Ohjeena voidaan pitää yksinkertaisesti sitä, että valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten vastaa ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym.2007, 219.)

Tavallisia analyysimenetelmiä ovat *tyypittely, sisällönerittely, teemoittelu, keskusteluanalyysi ja diskurssianalyysi*, joilla on mahdollista käsitellä laadullista aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 219-220).

Aiempien dokumenttien pohjalta aineisto oli jo analysoituna ja sitä voitiin käyttää suoraan samoin kuin havaintoja. Sähköpostilla toteutettu kysely ydin projektiryhmäläisille hankinnan näkökulmasta oli pienimuotinen, johon vastasi neljä kuudesta lähetetystä. Kysymykset muodostettiin Prosci ADKAR -menetelmän portaisiin pohjustaen. Vastausten osalta aineisto tarvitsi kerätä analysoitavaan muotoon, jotta sitä voitiin tulkita. Näin saadaan ymmärrys kehitystutkimukseen vaikuttavista toimintamalleista. Tämä on Kanasen (2015, 176-177) mukaan yksinkertainen tapa tulkita kerättyä laadullista tietoa.

Vaikka tutkimustulokset on analysoitu, ei tutkimus ole vielä silloin valmis. Tuloksia tulee selittää ja tulkita. Tutkijan tulee siis pohtia analyysin tuloksia ja tehdä niistä omia johtopäätöksiä. Aineiston analyysissä tulkinta on esiin nousevien merkitysten selventämistä sekä pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 224.)

Hirsjärvi (2007, 225) kirjoittaa myös kirjassaan, kuinka tuloksista tulisi muodostaa synteesejä, joiden tarkoituksena on koota yhteen pääiseikat ja antavat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Laadittuihin synteeseihin perustuvat myös johtopäätökset. Tutkijan on syytä myös pohtia, mitkä ovat saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella sekä mikä on laajempi merkitys tuloksilla voisi olla.

Virheitä pyritään tutkimuksessa välttämään, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. On olemassa erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, joita voidaan käyttää tutkimuksen luotettavuuden

arvioinnissa. Yksi tutkimuksen arvioinnissa käytettävä käsite on validius eli pätevyys. Se tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksena mitata. Mittaustulosten toistettavuudesta taas käytetään termiä reliabelius. Tutkimuksen tai mittauksen reliabelius tarkoittaa siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Eli kun arvioijat antavat saman tuloksen tai arvioija eri kerroilla antaa saman tuloksen, pidetään tulosta luotettavana. Hirsjärvi (2007, s. 226-227.)

7 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

7.1 Aiempien dokumenttien analysointi

Aiempiin dokumentteihin perustuva aineistona on kysely, joka siis oli tehty jo toimeksiantajan puolesta maaliskuussa 2023 käsittäen ERP+ hankinnan muutoksen tuloksia. Kysely kohdistettiin henkilöille, jotka osallistuivat hankinnan pitämiin koulutuksiin vähintään kerran. Tutkimus lähetettiin tutkimusjoukolle N= 458:lle, joista vastasi 89 henkilöä eli 19 %. Suurin vastausmäärä tuli markkinoinnista ja viestinnästä, toisena talous ja kolmantena ICT, bisnesalueena konsernipalvelut. Kyselyssä oli neljä pääkysymystä, jossa vaihtoehdot olivat valmiiksi annetut täysin samaa mieltä aina täysin erimieltä ja en tiedä vastausvaihtoehtoihin. Kyselyssä oli myös useampi avoinkysymys ja teema, joihin vastaajan oli mahdollista vastata omin kommentein.

Pääsanomana tuloksien osalta voitiin havaita, että hyödyt ERP+ projektista ovat selvät ja uudet tavat työskennellä on löydetty hyvin. ERP+ projektin tuomat hyödyt ymmärrettiin täysin, jopa 93 % vastaajista oli sitä mieltä, että olivat täysin tai osittain samaa mieltä. Koulutus ja tuen tarjonta ensimmäisen käyttöönoton aikana saavutti eniten positiivista palautetta ja 75 % prosenttia vastaajista kokivat täysin tai osittain samaa mieltä, että saivat apua uuden työkalun käyttöönoton kanssa. Vaikka useat vastaukset olivatkin samaa mieltä siitä, että käyttäjillä on tarvittavat taidot ja tietämys toimintamallista ja kuinka käyttää uutta työkalua, on silti vielä 19 % vastaajista asiasta erimieltä. Tuloksien osalta 80 % on täysin tai osittain samaa mieltä kuitenkin sitä mieltä, että uusi tapa työskennellä on hyvä.

Avoimien kysymysten osalta pääsanomana on, että uuden työkalun käyttöönottoaminen tarvitsee vielä koulutuksia sekä aikaa uuden työkalun käyttöönottoon. Eniten samanlaisia vastauksia saatiin juuri siihen, että tulevaisuudessa tarvitaan spesifisiä prosessi- ja työkalukoulutuksia aika ajoin sekä

selkeät ohjeet työkalun käytölle ja prosessille. Nämä 18 vastaajaa kokevat siis, että lisätuen tarvetta olisi tietotaidon lisäämiselle. Pääosin tämä koettiin liiketoiminta-alueella, jossa prosessi ja järjestelmä ovat uudet.

Kuten aiemmin jo todettiin, että eniten positiivista palautetta tuli juuri koulutuksen ja tuen tarpeeseen vastaamiselle. Käyttäjät siis kokivat, että he olivat saaneet apua ja tukea nopeasti sekä tehokkaasti. Vaikka työkalun käyttö koettiin hankalana, silti koulutusten osalta koettiin, että ne olivat järjestetty organisoidusti ja kouluttajat olivat päteviä sekä koulutuksia oli järjestetty tarpeeksi. Vastaajat, jotka kokivat, etteivät saaneet tarpeeksi tukea tai koulutusta tarvitsisivat prosessikohtaisia ohjeita. Heitä vastaajista oli 22 henkilöä, jotka työskentelevät liiketoiminta-alueella, jossa koko prosessi ja järjestelmä tulivat uutena käyttöön. Avoimien vastausten perusteella yleiseksi tunteeksi muodostui se, että nykyinen koulutusmateriaali ei välttämättä riittänyt heille.

Hyötyinä uuden käyttöjärjestelmän ottamisessa nähtiin yhtenäiset prosessit liiketoiminta-alueilla, järjestelmädatan selkeytyminen. Ne vastaajat, jotka ymmärsivät tavoitellut hyödyt ERP+ projektin myötä, näkevät myös yhteisien prosessien ja tietojen hyödyt. Eri liiketoiminta-alueilla voitiin nähdä suuria eroja vastaajamäärien välillä. Yleisenä käsityksenä avoimien kysymysten pohjalta voidaan kuitenkin vastaajien kesken nähdä, että ERP+ projekti tuottaa yhteisillä prosesseilla ja keskitetyillä toimintatavoilla etuja kaikilla liiketoiminta-alueilla.

Haasteiden ja kehittämisen osalta nähtiin, että järjestelmä tuntuu vielä monimutkaiselta ja siinä on vielä pieniä puutteita. Näiden selkeyttäminen ja korjaaminen helpottaisi ja lisää uuden työkalun käyttöä. Kokeneiden käyttäjien osalta voidaan kuitenkin havaita uuden järjestelmän tuomat edut ja tehokkuus.

7.2 Havainnot

Havainnot perustuvat vapaasti tilanteissa muotoutuneisiin näkemyksiin ja keskusteluihin henkilöiden kanssa, joiden kanssa olen työskennellyt projektin, prosessin ja uuden käyttöjärjestelmän ympärillä.

Tärkeänä havaintona voitaisiin nostaa esille sidosryhmien välinen työskentely, projektiryhmien välillä aina loppukäyttäjiin. Yhteinen päämäärä ja tahtotila ovat näyttäytyneet eri tavoin projektin

aikana sekä käyttöönoton jälkeen. Tähän on varmasti vaikuttanut muutoksen tuomat haasteet, asiat, jotka ovat ponnahtaneet esille vasta projektin aikana eikä niitä ole voitu ennalta tiedostaa. Yhtenä vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä myös viestinnän ja avoimuuden puute sidosryhmien välillä. Sidosryhmien välinen selkeä vastuunjako, esimerkiksi viestiminen on myös tärkeä ottaa huomioon tällaisissa projekteissa, jotta voimme välttyä epäselvyyksiltä tai siltä, että viestit eivät kulje tai asia jää kesken.

Yhtenä tärkeänä havaintona on siis viestintä, joka on suuressa roolissa onnistumisen kannalta, kuten edellä mainittiin. Viestinnän oikea-aikaisuudella ja yhtenäisellä sekä selkeällä viestinnällä on positiivinen vaikutus muutokseen. Haasteita on noussut esimerkiksi, kuinka viestitään oikealle kohderyhmälle muutoksista, ja kaikilla olisi viimeisin sekä sama tieto.

Muutoksen vastaanottaminen loppukäyttäjissä on saanut erilaisia vastaanottoja, mikä on normaalia aina muutoksessa. Esille on noussut loppukäyttäjien osalta toive lisäkoulutukselle järjestelmän suhteen sekä prosessin selventämiseen. Järjestelmän käyttö on lähtenyt liikkeelle harkitusti ja otanut suunniteltua pidemmän ajan. Siihen on vaikuttanut varmasti suunnittelemattomat aukot järjestelmässä sekä prosessissa.

Eryteisesti voidaan nähdä, että loppukäyttäjät hyötyvät annetusta lisäkoulutuksesta järjestelmän suhteen. Näin saadaan kaivattua varmuutta, rohkeutta ja ymmärrystä järjestelmän sekä prosessin suhteen. Myös loppukäyttäjien omaa aktiivisuutta ja sisäisen motivaation kasvua järjestelmän käyttöönottamiseksi voimme varmasti lisätä, kun edellä mainitut asiat saadaan loppukäyttäjille hyvälle tasolle.

7.3 Kysely

Kysely kohdistettiin projektiryhmässä työskenteleville, joista valikoitui pieni ryhmä. Kyseinen ryhmä valikoitui henkilöistä, jotka ovat hankinnan näkökulmasta lähimpänä. Koska kysely lähetettiin hyvin pienelle joukolle eli kuudelle (6) henkilölle, joista neljä (4) vastasi, niin tietosuojaan nojalla vastaajiin liittyviä taustatietoja ei avata tässä enempää.

Kyselyn kysymyksiä lähdettiin muodostamaan Prosci ADKAR portaikon kautta, joita ovat tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vahvistaminen. Kysymykset ovat muodostettu edellä mainittujen vaikuttavista tekijöistä. Kysymyksiä ei haluttu otsikoida kyselyyn, jotta ne eivät johdattelisi liikaa vastaajia.

Kyselyn kysymyksissä lähdettiin liikkeelle tietoisuudesta, muutoksen tarpeesta, joka on siis ensimmäinen portaikon askel ja josta kaikki lähtee liikkeelle muutoksessa. Nykytilaa katsottiin vastauksien mukaan ajalta, jolloin uusi järjestelmä ei ollut vielä käytössä sekä siltä kannalta kun uusi järjestelmä on käyttöönotettu jo ensimmäisellä liiketoiminta-alueella. Suurimmalle osalle käyttäjistä ostoprosessi sekä aiemmat käyttöjärjestelmät ovat tuttuja mutta haasteina siinä ovat olleet pirstaleisuus ja monet käytännöt sekä useat järjestelmät. Tämä tuo hallitsemattomuutta, turhaa työtä sekä ylimääräisiä kustannuksia. Uuden käyttöjärjestelmän käyttöönoton näkökulmasta nykytilaa on vielä hankaloittanut laskuntarkastusjärjestelmän haasteet. Prosessissa on siis vielä ollut aukkoja, jotka ovat ottaneet suunniteltua pidempään aikaa.

Kaikilla kyselyyn vastaajilla oli yhtenäinen vastaus siihen, että uusi muutos on tarpeellinen, hyödyllinen ja ehdottoman tärkeä. Näin ollen saadaan yhtenäinen, selkeä ja läpinäkyvä prosessi, joka tukee liiketoimintaa. Raportointi nousi myös yhtenä asiana esille, joka kertoo siitä, että läpinäkyvyys ja vastuullisuus tulevat myös paremmin esille uuden yhtenäisen käyttöjärjestelmän myötä. Uusi prosessi siis tukee koko organisaatiota ja sen toimintaa eri osa-alueilla sekä yksittäisillä työntekijöillä on mahdollisuus rakentaa osaamis- ja kasvupolkuja.

Muutos ei ole aina mutkaton ja usein siihen liittyy kyseenalaistamista ja epäkohtia. Näihin puuttuminen jo alkumetreillä on ehdottoman tärkeää, jottei asiat lähde menemään ”väärille raiteille”. Lisäksi prosessi ja uusi käyttöjärjestelmä ovat koko organisaation linjaus, kuten vastauksissa tuli esille. Tosin epäkohtien oikeanlainen puuttuminen vähentää epäonnistumisen ja negatiivisuuden riskejä ja oikeanlaisella ohjauksella voidaan saada aikaan positiivista muutosta. Kyselyn pohjalta myös esihenkilöiden rooli ja toiminta sekä tuki arjessa nousee esille.

Kyselyjen mukaan myös viestinnällä, viestinnän eri keinoilla ja sen oikea-aikaisuudella on suuri merkitys, näin voimme vaikuttaa positiivisesti muutokseen. On myös tärkeää tunnistaa oikea kohdeyleisö ja tunnistaa muutoksen tuomat vaikutukset. Muutokset tuovat usein niin positiivisia, neutraaleja kuin negatiivisiakin tunteita. Asia mikä kyselyissä nostettiin myös esille, oli se, että

kuinka saadaan kommunikoitua loppukäyttäjille asiat, kun järjestelmässä on vielä alkuvaiheessa ollut haasteita.

Seuraavana portaisa muutoksen läpiviemiseen on halu. Se edustaa siis motivaatiota ja tukea osallistua muutokseen. Kuten aiemminkin kyselyssä jo tuli esille se, että muutoksen vaikutukset tulevat olemaan positiiviset, niin tarvitsee sen eteen kuitenkin ensin tehdä työtä sekä nähdä muutosta ja sen vaikutuksista jo askeleen pidemmälle. Muutokset tulevat vaikuttamaan siis jokaisen käyttäjän päivittäiseen toimintaan, se onko muutos iso vai pieni riippuu henkilöstä ja hänen roolistaan. Kyselyn yhteisenä tuloksena voidaan todeta edelleen se, että muutos tukee, tehostaa toimintaa ja on hyväksi koko organisaation näkökulmasta. Muutoksen vaikutukset nähdään myös parempana mahdollisuutena tulevaisuutta varten, kuten erilaiset jatkokehitysmahdollisuudet. Yksilötasolla sisäisenä motivaattorina voidaan nähdä yhteisenä tekijänä raportoinnin parantuminen ja omien hankintojen seuranta. Kun loppukäyttäjille pystytään perustelemaan ja tukemaan niin muutoksessa kuin järjestelmän käyttöönotossa, voimme vaikuttaa motivaatioon ja muutokseen positiivisesti. Vastauksissa tuli myös esille yksilön vastuu sopeutumisesta jatkuvasti muuttuvassa maailmassa.

Kolmas muutosjohtamisen porras on tieto. Se kätkee sisälleen sen, kuinka muutos tullaan toteuttamaan. Kyselyssä esitettiin kysymys siitä, kuinka tieto saatiin esitettyä ja koulutettua. Myös resurssiasiat nousivat esille. Haasteena nähtiin se, kuinka saadaan iso asia tiivistettyä ja viestittyä ja koulutettua se oikealle kohderyhmälle. Kuitenkin suuremmaksi osaksi nähtiin, että ensimmäisessä implementoinnissa saatiin pidettyä laadukkaat koulutukset havainnollistettujen esimerkkien avulla. Ja vaikka koulutuksia sekä ohjeistuksia pidettiin, vaatii myös käyttäjältä aktiivisuutta tukeutua itsenäisesti tukimateriaaleihin. Resurssien kannalta katsottuna kyselystä nousi esille, että tarvitsee olla yhtenäinen toimiva ”pääkäyttäjäverkosto” (key user-malli). Prosessinäkökulmasta käyttöönoton kannalta nähtiin, että hankinnan kehitystiimin rooli on suuressa arvossa. Yksilön vastuulle tulisi myös nostaa muutoksen vastaanottamista ja sopeutumista. Myös esihenkilön rooli nostettiin tässä esille, häneltä on mahdollisuus saada tavallisesti helpoiten ja lähimpänä olevan tuen. Uusia ja tulevia koulutuksia ajatellen, nähdään, että kohderyhmäkohtainen muutoksen ja koulutusten kohdennettu huomioiminen on tärkeää sekä muutoksen tärkeyden sekä hyötyjen painottamista ei pidä unohtaa.

Kyselyn mukaan eri sidosryhmien välinen yhteistyö tulisi huomioida. Yhteistyö koetaan tärkeänä ihmisten välisenä kanssakäymisenä eikä ajattelutapa ”ei kuulu minulle” kuulu siihen vaan osattaisiin ajatella asioita kokonaisuutena, vaikka jokaisella onkin omat vastuunsa. Rohkea yhteydenpito, kollegan tavoittaminen ja kysyminen vievät asioita eteenpäin. Kyselyssä nousikin kehityslistalle yhteistyö eri prosessien ja liiketoiminta- alueiden yli.

Toisiksi viimeisellä muutoksen portaalla on kyky. Tekijät, jotka vaikuttavat muutoksen toteuttamiskykyyn. Uuden prosessin ja käyttöjärjestelmän koulutukset toteutettiin loppukäyttäjille niin live-koulutuksina kuin mahdollisuutena osallistua Teams:n kautta. Kyselyn mukaan suositeltavampaa oli live koulutus, sillä Teams antaa mahdollisuuden koulutettavan epävarmempaan läsnäoloon. Koulutukset myös nauhoitettiin, jotta koulutetuilla olisi mahdollisuus palata niihin myöhemmin. Koulutuksilla saatiin kyselyn mukaan esitettyä perusasiat ja tuotua tietoisuutta, päästen tavoitteisiin kohtuu hyvin. Edelleen on vielä kuitenkin parantamisen varaa ja tässäkin käytäntö ja itse tekeminen tuo enemmän oppia ja ymmärrystä. Koulutustilaisuudet eivät olleet pakollisia, myös koulutettavan oma-aloitteisuutta odotettiin.

Kyselyn mukaan vaihtelevuutta oli siinä, kuinka resurssitilanne nähtiin. Organisaatiossa nähtiin resurssitilanteen olevan riittävä mutta esille nousi myös tarve lisäresursseista, jotta voitaisiin parantaa loppukäyttäjien ohjeistuksiin sekä ohjeistamiseen ja antamaan lähitukea. Kyselyssä myös tuotiin esille se, että kun mahdollinen osaaminen kasvaa niin tukea saadaan myös toisilta loppukäyttäjiltä eli näin ollen tuenantajien määrä kasvaa. Yhtenä asiana oli myös se, että kuinka tiimin vetäjät tukivat muutoksen jalkautumisessa. Sillä nähtiin olevan myös oma roolinsa, kuinka muutos saadaan onnistumaan ja kuinka se vastaanotetaan. Pelkkä resurssipulan taakse meneminen ei ole perustelu epäonnistuneelle muutokselle. Myös organisaation jousto- ja resilienssikyky mainittiin vastauksissa.

Muutoksen johtamisen menetelmän viimeinen porras on vahvistaminen eli muutoksen ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät. Pääsääntöinen viesti kyselyn pohjalta oli, että muutoksen ylläpitämiseen vaikuttavat suurimmalta osalta päivittäinen tekeminen ja sen vahvistaminen. Kun voimme näyttää loppukäyttäjille raporteilta asioiden edistymisen ja kehittymisen, he saavat toiminnalleen vahvis-

tusta ja positiivista palautetta sekä vaikutuksia. Niin oman kuin johdon tekemisen ja asioiden vahvistamisen kautta, katseen on oltava eteenpäin. Myös koulutustarpeen tunnistaminen ja tukeminen on yksi keino, jolla voidaan muutosta tukea ja ylläpitää.

Koska muutokselle löytyy haastajia ja tarvitaan hyvät muutoksen hallintakeinot. Kyselyiden vastauksissa olikin vastattuna hyvin henkilötasolla asioihin. Kyseiset henkilöt olisi hyvä tunnistaa, jotta voidaan jokaiselle antaa mahdollinen tuki, sillä jokainen henkilö kokee muutokset aina henkilökohtaisesti. Muutokset tarvitsevat aikaa ja kukin kulkee oman polkunsa. Lopulta heistä voi tullaikin parhaimmat muutoksen puolestapuhujat ja kyseessä on viime kädessä kuitenkin organisaation yhteinen päätetty prosessi. Kyselyssä tuotiin myös tähän vaiheeseen esille johdon ja esihenkilön vahva rooli ja sitoutuminen muutoksen läpiviemiseksi omassa tiimissään.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka voidaan lisätä tietoisuutta ja osaamista sekä suunta- viivoja hankinnan prosessin toteutumisessa, jossa sitä ei ole aiemmin toteutettu. Toisena tavoitteena oli, että hankinnan prosessi tulisi tietoiseksi ja ymmärretyksi. Näin ollen tuloksia voitaisiin käyttää suunniteltaessa ja toteuttaessa tulevia koulutuksia muilla bisnesalueilla. Tämän kautta saisimme motivoituneita ja sitoutuneita hankintaehdotuksentekijöitä, kun ymmärretään, miksi näin toimitaan. Tutkimuksen teoriassa keskityttiin motivaatioon, koulutukseen-osaamisen kehittymiseen ja muutos johtamiseen. Muutos johtamisen osalta keskityttiin erityisesti Prosci ADKAR -menetelmään.

Lopputuloksena tavoiteltiin mahdollisimman läpinäkyvää ja luotettavaa tutkimustyötä. Tutkimuksessa noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita ja koko opinnäytetyön tekemisen ajan pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Teoriapohjaa kirjoittaessa lähteitä on tarkasteltu kriittisesti sekä arvioitu osaa lähteiden ja tekstien oikeellisuutta, tutkimuksen tutkijan asiantuntijuudella.

Luotettavan lopputuloksen aikaansaamiseksi on käytetty useampaa aineiston keruumenetelmää. Kyselyn otanta on erittäin pieni, joten se tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa tulosten luotettavuutta suoritetun kyselyn osalta. Kyselyjä olisi voinut lähettää laajemmalle joukolle, jolloin suuremmalla otannalla olisi ollut mahdollista saada laajempaa näkökulmaa ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta tehdyn kyselyn osalta. Tutkimusta voidaan pitää kuitenkin validina, sillä käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla saatiin vastaukset niihin asioihin, joita tutkimuksen avulla haluttiin selvittää. Kyselyn kysymykset luotiin Prosci ADKAR -menetelmän portaiden avulla avoimina kysymyksinä. Prosci ADKAR -menetelmän portaiden mukaan tapahtui myös kyselyn vastausten analysoiminen. Tutkimuksen tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa ja toteutettaessa seuraavia koulutuksia.

Muutokset ovat väistämättömiä. Hyväksyminen ja mahdollisuuksien antaminen antavat mahdollisuudet kasvuun ja muutoksille. Aikaa vietetään mieluusti mukavuusalueella. Kun hypätään omalta mukavuusalueelta pois, uskalletaan kokeilla uusia asioita ja saamme silloin vahvistusta niihin. Tällöin voidaan mahdollistaa oman kapasiteetin käyttäminen. Muutos ei ole välitöntä eikä se tapahdu hetkessä, joten heti ei kannata lannistua. Muutos on prosessi, joka vaatii aikaa saadakseen muutoksen. Kuten teoriassa ja tuloksissa voitiin havaita sama yhtäläisyys myös viestinnän tärkeydellä. Sen tärkeyttä ei siis voi väheksyä. Ottaen huomioon myös sen, että jokainen viestin vastaanottoja tulkitsee viestin omasta näkökulmastaan. Viestinnän kehittäminen ja eri tahojen välillä tulisikin olla yhtenäistä.

Asioista tarvitsee aina ensin tulla tietoiseksi, ennen kuin hyväksyminen voi tapahtua. Eli muutos ei voi tapahtua ennen kuin tiedostamme tilanteet ja mahdolliset rajoitteet tai uskomukset. Kun hyväksyminen tapahtuu, on helpompi tehdä valintoja ja lähteä viemään asioita eteenpäin, myös oppimisen on mahdollista tapahtua. Asetamme siis toisinaan turhia rajoituksia muutoksen äärellä, jotka rajoittavat meitä, emmekä voi nähdä kokonaisuutta kauempaa.

Ympäristöllä on myös vaikutus oman muutoksen ajatteluun. Myös teorian osassa motivaatio käsiteltiin ympäristön vaikutuksista omaan motivaatioon. Ympäristö voi muokata meitä ja ajatteluamme mutta se ei ole kauaskantoista, jos motivaatio ei ole itsestä lähtöistä. Ympäristöllä on kuitenkin vaikutusta, kuinka suhtaudumme asioihin esimerkiksi negatiivinen ajattelu, joka estää meitä oppimasta ja ottamasta vastaan muutoksia. Onkin tärkeä pysähtyä miettimään, onko ajatukset

omia vai toisen vaikuttamia ja annatko niiden vaikuttaa sinuun itseesi. Myös tunteilla on suuri rooli siinä, kuinka ajattelemme. Kannattaa siis miettiä, että menetkö tunteen mukana vai pysähdytkö ja tulet tietoiseksi asiasta.

Pelkäämme myös epäonnistumista, mikä estää oppimista ja uusien asioiden kokeilemistä. Olisi-kin tärkeä suhtautua lempeästi epäonnistumisiin. Nekin ovat osa prosessia. Kognitiivinen ajattelumalli siis käsittää ajatuksen, jonka ympärille koostuvat tunteet. Nämä ohjaavat ihmisen toimintaa. Negatiivinen asenne ei vie eikä auta eteenpäin. Kannattaakin siis pysähtyä tunteen äärelle, joka vaikuttaa toimintaan tai toimimattomuuteemme.

Kuten teoriassakin käsitellään motivaatiota, erityisesti sisäistä motivaatiota, jolla on vaikutus muutoksessa ja siinä, kuinka suhtaudumme tilanteissa muutoksiin. **Voidaan siis todeta, että motivaatio saa liikkeelle mutta tavat vievät eteenpäin, josta seuraa toiminta.**

Lähteet

Benton, W. C. 2021. Purchasing and Supply Chain Management. 4. p. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Bradford, M. 2020. Modern ERP: Select, Implement, and Use Today's Advanced Business Systems. 4.p. Raleigh, NC: North Carolina State University.

Eteläpelto, A. ja Tynjälä P.(toim.). 2005. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. 1.-3.p. Helsinki: Wsoy

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hiatt J. 2006. ADKAR. A model for change in business, government and our community. Prosci Inc. Fort Collins, Colorado, USA.

Hirsjärvi S., Remes P. Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.up. Keuruu: Otavan kirjapaino

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. N.d. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 04.12.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen yliopistopaino.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen yliopistopaino.

Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Viitattu 31.10.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993527774806251?sid=3447331201>

Lonka K. 2015. Oivaltava oppiminen. Keuruu: Otavan kirjapaino

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro

Niermeyer R. & Seyffert M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Maskun Kirjapaino

Mattila P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2.p. Helsinki: Talentum Media.

Microsoft, Dynamics 365 . 2023. Mitä on ERP? Viitattu 30.11.2023. <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>.

Mäkinen O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi

Paananen M. 2020. Malleja muutosjohtamiseen. Opinnäytetyö, YAMK. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Viitattu 27.11.2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333526/Paananen_Mika.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Prosci. The Prosci Adkar Model. Viitattu 02.11.2023. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Prosci. Best Practices in change management. 2020. 11 painos.

Rauste- Von Wright M. ym. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9.up. Helsinki: Wsoy

What is change management? Viitattu 02.11.2023. <https://www.prosci.com/change-management>

Toimitusketjun läpinäkyvyys hankinnasta maksuun prosessissa. N.d. itewiki. 30.10.2023. <https://www.itewiki.fi/p/toimitusketjun-lapinakyvyys-hankinnasta-maksuun-prosessissa>

Salmela-Aro K.(toim.) 2018. Motivaatio ja oppiminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6.up. Helsinki: Tammi

Tutkimusetiikka. 2023. Helsingin yliopisto. Viitattu 23.11.2023. <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/vastuullinen-tiede/tutkimuseiikka.tutkimuseiikka.mita.on.tutkimuseiikka?>

Tutkimusetiikka. 2023. Helsingin yliopisto. Viitattu 24.11.2023. <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/vastuullinen-tiede/tutkimuseiikka>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1.p. Helsinki: Wsoy

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. E-kirja. Kauppakamari [2021] 2. painos

Van Weele, A. J. 2018. Purchasing and Supply Chain Management. 7. p. Andover: Cengage Learning.

Yrjänä O. 2021. Muutosjohtamisen erilaisten mallien vertailua. Kandidaatin työ. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Viitattu 27.11.2023. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202105137841.pdf>.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn kysymykset

1. Kuinka näet nykytilan?
2. Miksi muutos on tärkeä?
3. Kuinka saamme viestittyä muutoksen tarpeeksi selkeästi kohde yleisölle
4. Mitkä ovat muutoksen vaikutukset organisaatiossa?
5. Mitä epäkohtia näet ja kuinka erilaisiin epäkohtiin voitaisiin puuttua?
6. Miten muutos on eri sidosryhmien välillä sujunut?
7. Millaisena näet muutoksen vaikutukset?
8. Mitkä voisivat toimia sisäisenä motivaattoreina järjestelmän käyttäjille?
9. Kuinka näet muutoksen organisaatiossa?
10. Kuinka yksilöä voitaisiin tukea muutoksessa?
11. Miten vaadittu tieto saatiin esitettyä?
12. Kuinka tieto saatiin koulutettua ja kuinka voimme tarjota resursseja koulutukseen ja/tai yksilön tukemiseen?
13. Kuinka saamme esitettyä seuraavissa koulutuksissa muutoksen?
14. Mitkä asiat tulee ottaa huomioon seuraavissa koulutuksissa?
15. Miten yhteistyö eri sidosryhmien välillä tulisi toteuttaa?
16. Kuinka koulutus toteutettiin?
17. Kuinka saavutimme halutun tason koulutuksilla?
18. Kuinka saavutimme halutut tavoitteet?
19. Kuinka koet resurssitilanteen?
20. Kuinka pystymme vahvistamaan/ylläpitämään saatuja tuloksia?
21. Kuinka voimme vahvistaa käyttäjille muutoksen merkityksellisyyttä?
22. Kuinka voisimme puuttua muutoksen "vastustajiin"?