

Tero Auvinen

JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO TYÖYHTEISÖSSÄ

Case: Mikkelin Kaupungin työpajat, Valmen-
nuksen arvioinnin tukijärjestelmä VAT

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2014



MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2014
Tekijä(t) Tero Auvinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous	
Nimeke Järjestelmän käyttöönotto työyhteisössä. CASE: Mikkelin Kaupungin työpajat, Valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä VAT.		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön työyhteisössä. Tässä tapaustutkimuksessa tutkin valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmän (VAT) käyttöönottoa Mikkelin kaupungin työpajoilla. Aihetta tarkastellaan loppukäyttäjän näkökulmasta. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat järjestelmän käyttöönottoon liittyvä tiedottaminen, koulutus, käytönaikainen tuki sekä muutoksen ja sen johtamisen kokeminen. Työn tilaajana oli Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelut -yksikkö, joka hallinnoi työpajojen kehittämishanke Varttia (ESR). Vartti-hanke oli osaltaan vastuussa VAT-järjestelmän hankinnasta sekä sen käyttöönottoimista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui muutoksesta ja sen johtamisesta sekä järjestelmän käyttöönottamisesta. Muutosta käsiteltiin työyhteisön näkökulmasta ja olen sisällyttänyt siihen muutoksen suunnittelun, muutosroolit sekä muutoksen eri vaiheet. Oppiminen liittyy olennaisena osana muutokseen, joten olen kirjoittanut myös oppimiseen liittyvistä haasteista sekä koulutuksen suunnittelusta sen onnistumisen arvioimiseen. Lisäksi olen avannut hieman prosessin kehittämiseen liittyvää teoriaa. Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytin kuuden henkilön ryhmähaastattelua. Kahden henkilön kohdalla aineiston keruussa käytin sähköpostikyselyä. Pajoilla työskentee keskimäärin 12 tutkimuksen kohderyhmään kuuluvaa yksilö- ja työvalmentajaa, joten haastateltavien kokonaismäärää kahdeksan voi pitää riittävänä. Saatuja tuloksia tukevat myös tutkimuksen aikaiset keskusteluni loppukäyttäjien kanssa tämän tutkimuksen ulkopuolella. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että loppukäyttäjät olivat innokkaasti odottaneet uutta järjestelmää valmennuksen arvioinnin tueksi ja siltä odotettiin paljon. VAT-järjestelmän käyttöönotto koettiin suurena, positiivisena muutoksena työarkeen. Sen koettiin olevan myös työyhteisöä yhdistävä tekijä. Järjestelmän avulla pajavalmentautujien arviointi saadaan yhtenäiseksi sekä ajantasaiseksi. VAT:n avulla voidaan tuottaa WHO:n ICF-luokitukseen perustuvia valmentautujan toimintakyvyn ja työelämävalmiuksien eri osa-alueisiin liittyviä raportteja. Tutkimusaineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että loppukäyttäjät eivät olleet täysin tyytyväisiä järjestelmän käyttöönoton eri vaiheisiin. Erityistä huomiota ja jopa kritiikkiä esitettiin VAT:ään liittyvästä aloitusvaiheen koulutuksesta ja sen kohdentamisesta. Erityistä kiitosta sai kuitenkin Vartti-hankkeen henkilöstö, jolta käyttäjät saivat koulutusta sekä tukea ongelmatilanteissa.		
Asiasanat (avainsanat) muutos, muutoksen johtaminen, järjestelmän käyttöönotto, oppiminen, prosessin kehittäminen		
Sivumäärä 63 s. + liit. 3 s.	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Korhonen Leena	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin kaupunki/työllisyyspalvelut	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 14 May 2014
Author(s) Tero Auvinen	Degreeprogramme and option Business Management Bachelor of Business Administration	
Name of the bachelor's thesis Implementation of an information system in the work community: Case: City of Mikkeli workshops, VAT.		
Abstract <p>The aim of this thesis was to find out how the new information system will be introduced in the work community. In this case I examined how the information system VAT was launched in the City of Mikkeli workshops from the end-users' perspective. VAT is an information system to guide the assessment of rehabilitation. The research focused on launch-related information, training, introduction, and support during implementation. I also examined how the change was experienced.</p> <p>The thesis was commissioned by the City of Mikkeli Employment Services Unit, which managed a workshop development project called VARTTI (ESR). Project VARTTI was partly responsible for the acquisition and introduction of this new information system.</p> <p>The theoretical framework includes the change and its management, as well as the introduction of the system. I examine the change from the perspective of the work community and it also includes the planning of the change and the different roles and stages of the change.</p> <p>Learning is an integral part of the change, so I have also written about learning-related challenges, as well as planning of training and its evaluation. I have also reviewed slightly the theory of process development.</p> <p>The research is based on qualitative methodology and the main research method was a group interview. The total sample was eight out of twelve, so the sample can be considered sufficient.</p> <p>The survey shows that the end users were eagerly waiting for the new information system and they expected that it would increase the quality of work.</p> <p>One result of the thesis is that the end users were not fully satisfied with the implementation during the different steps. Special attention and even criticism was presented about training and how the training resources were allocated. Special appreciation was given to the Vartti project personnel, who gave a lot of support to users when they were learning to use this new information system.</p>		
Subjectheadings, (keywords) change, change management, system integration, learning, process development		
Pages 63 pages + app. 3 pages	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Korhonen Leena	Bachelor's thesis assigned by City of Mikkeli, Employment Services	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOKSEN HALLINTA	3
2.1	Muutos työyhteisöissä	3
2.2	Muutoksen suunnittelu.....	5
2.3	Organisaation muutosvaiheet.....	7
2.4	Muutosroolit	9
2.5	Prosessien kehittäminen.....	11
3	UUDEN TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	13
3.1	Tietojärjestelmän valinta	13
3.2	Järjestelmän käyttöönotto muutosprosessina.....	14
3.3	Tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä	16
4	OPPIMINEN MUUTOKSEN TUKENA	18
4.1	Työelämän muutokset ja oppimisen haasteet	18
4.1.1	Oppiminen mahdollisuuksien välineenä	18
4.1.2	Oppimisen portaat	20
4.1.3	Oppimisen yksilölliset ominaispiirteet	21
4.2	Opettamisesta aktiiviseen itseoppimiseen	21
4.3	Koulutus ja sen vaikuttavuus	23
4.4	Luottamuksen merkitys oppimisessa.....	24
5	VALMENNUKSEN ARVIOINTI MIKKELIN TYÖPAJOILLA	25
5.1	Valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä VAT.....	25
5.2	Esimerkinäyttöjä VAT:stä	27
6	TYÖPAJAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
6.1	Tutkimuksen toteutus.....	30
6.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	31
6.3	Tutkimusaineiston hankinta ja aineiston käsittely	33
7	VAT:N KÄYTTÖÖNOTON KOKEMUKSIA	36
7.1	Järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheen tiedottaminen.....	37
7.2	Järjestelmän käyttöönottoon liittyvä aloitusvaiheen koulutus.....	38
7.3	Järjestelmän käyttöönottoon liittyvä työpaikalla tapahtuva perehdytys	41
7.4	Järjestelmän käyttöönoton hyödyllisyys.....	42

7.5	Muutoksen johtaminen ja kokeminen.....	45
7.6	Ristiinan ja Suomenniemen tulokset	47
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	50
8.1	Yhteenvedo VAT:än loppukäyttäjien kokemuksista.....	50
8.2	Kehittämissuhteet	53
8.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	56
9	LOPUKSI.....	58
	LÄHTEET	60

LIITTEET

1 Kysymyspatteristo

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihealueena on VAT-järjestelmän (valmennuksen arviointi- ja tukijärjestelmä) käyttöönotto Mikkelin kaupungin työpajoilla ja työn tilaajana on Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelut. Pääasiallinen tutkimusongelma on, kuinka VAT-järjestelmä otettiin käyttöön Mikkelin kaupungin työpajoilla. Aihetta käsitellään loppukäyttäjien näkökulmasta, joita ovat ensisijaisesti Mikkelin kaupungin työpajojen yksilö- ja työvalmentajat. Kysymyksessä on tapaustutkimus ja pääasiallisena tiedonkeruumetodina käytän teemahaastattelua, joka ajoittui VAT-järjestelmän käyttöönottoon liittyvään aloitusvaiheeseen keväällä 2013. Ristiinan ja Suomenniemen työpajojen tiedonkeruun toteutin sähköpostikyselynä.

Uuden järjestelmän käyttöönotto Mikkelin kaupungin työpajoilla tarkoittaa suurta muutosta totuttuun, aikaisempaan toimintamalliin valmentautujien havainnoinnissa ja huomioiden kirjaamisessa sekä analysoinnissa. Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat muutos, muutosjohtaminen, järjestelmän käyttöönotto, oppiminen sekä prosessin kehittäminen.

Mikkelin kaupunki on viime vuosina kehittänyt voimakkaasti työpajojen toimintaa. Kehitystyöstä on vastannut työpajojen henkilökunnan kanssa työpajojen kehittämissanke Vartti. Vartti-hanketta hallinnoi Mikkelin kaupunki ja se toimii Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelujen yhteydessä ja jossa itse työskentelen työtoiminnan ohjaajana. Työ- ja yksilövalmennusta tukevista ja systematisoivista järjestelmistä Vartti-hanke päättyi VAT:ään sen muilta käyttäjätahoilta saaman kokemuksen perusteella.

Järjestelmän tehokkaalla käyttöönotolla nähdään olevan arvioinnin laatua voimakkaasti parantava vaikutus verrattuna arvioinnin toteuttamisen nykytilaan. Aihe on kiinnostava, koska ohjaan itsekin valmennusasiakkaitani työpajoille ja näen itse VAT-järjestelmän kehittävän pajaritöiden laatua. VAT-järjestelmän esittelen työssäni vain pääpiirteittäin, koska tutkimusongelman kannalta itse järjestelmällä ei ole merkitystä, vaan sen käyttöönoton kokemuksella ja järjestelmän vaikuttavuudella.

Työssäni esittelen muutoksen ja siihen liittyvän johtamisen teoriaa. Avaan muutokseen liittyviä eri vaiheita ja muutosrooleja. Suunnitelmalliseen muutokseen sisältyy käytännössä aina kehittämistavoitteita, joten teoriaosuudessa olen käsitellyt jonkin

verran myös prosessin kehittämistä. Lisäksi tutkimuksen toista pääongelmaa, järjestelmän käyttöönottoa olen avannut teoriatasolla. Koulutus ja oppiminen ovat olennaisia uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyviä aihepiirejä. Olen perehtynyt mm. oppimisen haasteisiin työyhteisöissä ja koulutuksen suunnittelun merkitykseen. Olen kirjoittanut tutkimusaineiston hankinnasta, haastattelusta tutkimusmenetelmänä ja perustellut kyseessä olevan tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusaineiston pohjalta olen koostanut kokemukset VAT-järjestelmän käyttöönotosta ja johtopäätöksissä olen tehnyt yhteenvedon niistä. Lopuksi olen esittänyt näkemykseni järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä kehittämisalueista.

Toivon opinnäytetyöni antavan työn tilaajalle, Mikkelin kaupungin työllisyyspalveluille kuvan siitä, miten VAT-järjestelmän lanseeraus työpajoille on onnistunut. Toivon työstäni olevan hyötyä myös niille, jotka ovat tuomassa työyhteisöihin uusia atk-pohjaisia järjestelmiä tai muita uusia työmenetelmiä sekä niille, jotka muutoin tutkivat samaa aihepiiriä. Muutoin kuin lähteisiin viittaamalla perustan opinnäytetyöni sisällön omaan työkokemukseeni ja kaupungin organisaatiotuntemukseeni. Käyttämistäni lähteistä haluan erityisesti mainita teokset Pekka Mattilan Johdettu muutos (2007), Ritva Rannan Kehittyvä työyhteisö (2005) sekä Pirjo Pöystin (2010) opinnäytetyön Myönteinen asenne muutokseen tietojärjestelmä muutoksen välineenä.

”Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se oli. Muutosta ei pääse pakoon: se on kaikkialla ja juoksee meitä nopeammin. Pysyvintä on itse muutos, sillä mikään ei ole niin pysyvää kuin se.” (Turunen 2014, 32.)

2 MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOKSEN HALLINTA

Nykyaikana kukaan ei työelämässä voi välttyä muutokselta. Muutos voi esimerkiksi olla pieni atk-ohjelma tai suuri organisaatorakenteita muuttava. Nykyaikainen elämänmeno vaatii jatkuvaa muutosta ja muutokset ovat usein maailmanlaajuisia. Muutoksista puhutaan paljon erityisesti työelämässä. Herää kuitenkin kysymys, tapahtuuko todellista muutosta ja miten osaamme muutosta tulkita. (Honkanen 2006, 9.)

On selvää, että muutokset työelämässä tulee johtaa ja aikatauluttaa oikein. Työelämä on nykyaikana kasvavassa määrin uusien toimintatapojen sekä menetelmien omaksumista, oppimista ja hyväksymistä. Olennaiset työelämän arkeen vaikuttavat muutokset tulee aina myydä tai lanseerata työyhteisöihin perustellusti. Muutoksista tiedottaminen tulee tapahtua ajoissa ja tasapuolisesti. Näin valmistautumiseen muutosta kohtaan jää riittävästi aikaa ja työntekijät voivat valmistautua tulevaan. Jos tieto muutoksesta saadaan työyhteisön jäsenille useita kanavia pitkin hallitsemattomasti, voi muutoksesta viestivä tieto aiheuttaa hämmennystä ja sekaannusta. Ennakkoluulot muutosta kohtaan kasvavat.

2.1 Muutos työyhteisöissä

Yrityksen kasvaessa on sen suunniteltava tiedottamisensa uudestaan. Tieto muutoksista kulkee alle kymmenen työntekijän yrityksissä luonnostaan, kun asioista keskustellaan työyhteisössä. Uusia tiedottamisen rakenteita tarvitaan yrityksen koon kasvaessa. Tiedon epätasainen kulku voi aiheuttaa tunnetta oleellisen tiedon tarkoituksellisesta pannaamisesta. Jos yritys ei kehitä tiedonkulkuaan, työntekijät hyväksyvät hiljaisesti tilanteen. Yrityksessä voi syntyä ns. ”mokailun ja sähläyksen” kulttuuri ja sen maine saattaa kärsiä. Organisaatio muuttuu haavoittuvaksi ja todellisia toimintojen vastuunkantajia jää liian vähän. (Ranta 2005, 17.)

Johto on aina vastuussa muutoksen toteutuksesta, mutta onnistunut muutos edellyttää kaikkien työyhteisön jäsenten hyväksyntää. Muutokseen liittyy usein myös vastarintaa, etenkin jos sen nähdään vaarantavan jollain tavoin omaa asemaa työyhteisössä tai muutos nähdään uhkana koko tai oman työpaikan olemassaololle.

Mattilan (2007, 19) mukaan muutokset eivät välttämättä aina onnistu suunnitellusti. Onnistumiseen vaikuttavat yksilöiden tietoinen tai tiedostamaton suhtautuminen muutokseen. Muutostalouteen vaikuttavat ihmisten ennako-odotukset omasta panoksestaan suhteessa muutoksen tuomaan hyötyyn. Mitä paremmat henkilökohtaiset muutostalouteen näkymät ovat, sitä paremmin muutosta kannustetaan ja siihen panostetaan. Vastavasti muutokseen suhtaudutaan torjuvasti, jos se vaatii panostusta mutta ei näyttäisi tuottavan mitään hyötyjä. Pienet muutokset ilman suuria velvoitteita ja odotuksia eivät saa organisaatiota syttymään.

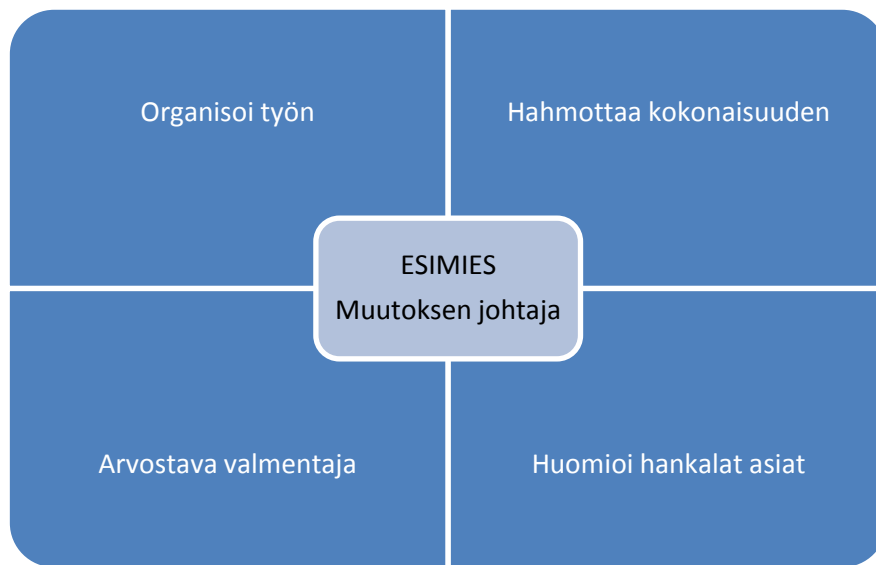
Jos yritys kasvaa yli viidenkymmenen henkilön suuruiseksi, tulee sillä olla käytössään toiminnalle soveltuvat toiminnanohjausjärjestelmät. Näin talouden ja tuotannon tiedot ovat ajantasaisia ja mahdollisiin häiriöihin pystytään puuttumaan ajoissa. Tätä suuremmissa yrityksissä tiedonkulun kokonaisuus voi vaarantua kaaosmaiseksi, eikä kukaan ole enää tietoinen yrityksen kokonaistilanteesta. (Ranta 2005, 17.)

Muutos työyhteisöissä tarkoittaa yleensä aina toiminnan tehostamista, tuotteen tai palvelun laadun kohottamista. Toimenpiteillä pyritään pääsääntöisesti ja ensisijaisesti liike-elämässä vastaamaan muuttuviin kilpailutilanteisiin. Muutos tai paine muutokseen voi tulla myös organisaation ulkopuolelta. Se voi tarkoittaa myös henkilöstön saneeraus- ja toimintojen ulkoistamistarvetta tehokkuutta ja kannattavuutta tavoiteltaessa. Tällöin muutosjohtamiselta odotetaan todellista onnistumista, jotta pahemmilta muutoksen negatiivisilta seurauksilta voidaan välttyä. Kuvitellaan esimerkiksi tilanne, jossa työnjohto ilmoittaa kahdelle ojankaivajalle eriaikaisesti kaivinkoneen hankkimisesta. Tiedon myöhemmin saanut voi helposti kuvitella itsensä tulevaisuudessa työttömäksi, vaikka perimmäinen tarkoitus olisikin siirtyä yksiaikatyöstä vuorotyöhön, ja molemmilla työntekijöillä olisi edelleen mahdollisuus kaivinkoneenkuljettajan tehtävään ja työ myös helpottuisi ja nykyaikaistuisi.

Mattila (2007, 153–154) kertoo, että muutoksen käynnistystoiminnoissa on huomioitava tarkka ajankäyttö. Käynnistystoimintojen avulla varmistetaan kaikkien muutokseen osallistuvien henkilöiden innostunut osallistuminen sekä minimoidaan muutosvastarintaa. Noin kuukauden sisällä muutoksen aloituksesta henkilöstö on luonut yleiskuvan muutoksen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä. Sadan päivän sisään muutoksen pitää näyttää konkreettisia ja positiivisia merkkejä sen hyödyistä. Johdon päätäväisyydellä ja vaihtoehdoilla luodaan uskottavuutta muutoksen kannattavuuteen.

Ylimmän ja keskijohdon tulee toimia yhdessä muutoksen puolesta myös vaikeissa tilanteissa. Järjestelmien kehitysprojekteihin tulee nimetä tulosvastuullinen omistaja, jonka tulee oikeasti pystyä sitoutumaan tehtäväänsä.

Esimiehet vastaavat omalla esimerkillään muutoksen onnistumisesta (kuva 1). Heidän tehtäviinsä kuuluvat työn suunnittelu ja kokonaisuudesta vastaaminen. Kannustava esimies arvostaa alaisiaan ja ottaa vastuuta haasteellisimmista muutoksen vaiheista. (Eklund 2009, 3).



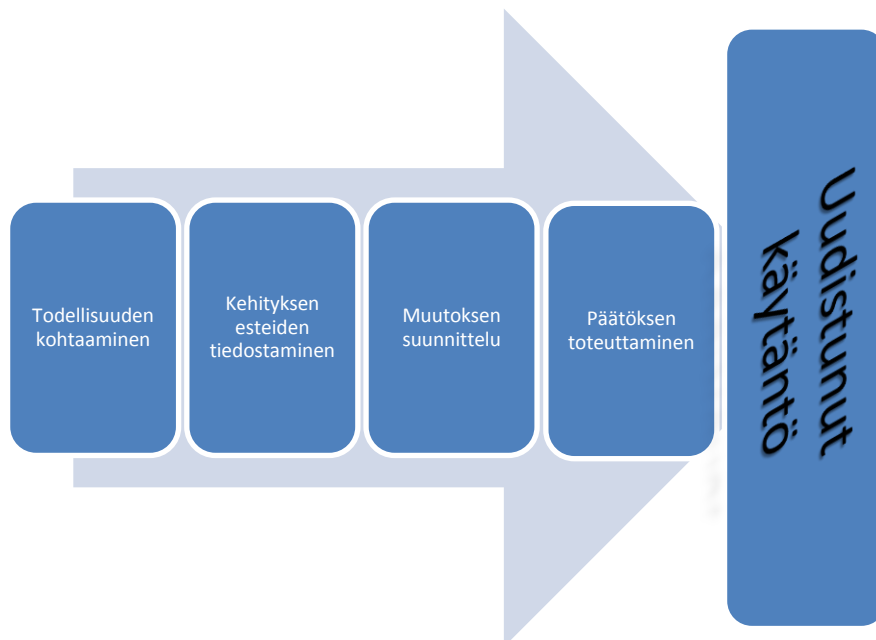
KUVA 1. Esimies muutoksen keskiössä (Eklund 2009, 3)

On huomioitava, että kaikkiin asioihin ei voida vaikuttaa. Yrityksen tulee pystyä erottamaan ja tunnistamaan asiat, joihin voidaan vaikuttaa. Työpaikkaorganisaatioon muovautunut kulttuuri vaikuttaa asioiden kehittämiseen, kussakin organisaatiossa voi olla erilaisia kehittämisen jarruja. Kehittymisen esteet ja jarrut tulisi käsitellä aina tapauskohtaisesti. (Ranta 2005, 18–19.)

2.2 Muutoksen suunnittelu

Honkasen (2006, 70) mukaan muutostyön suunnittelua tulee edeltää selkeä organisaation nykytilannekuvaus sekä muutoksen tarpeiden huomioiminen. Yksittäisen tiimityöskentelyn kuvaaminen ei välttämättä aina riitä, vaan mukaan tarkasteluun on saatava myös kuva tiimin organisatorisesta ympäristöstä.

Riippumatta muutoksen luonteesta ja vaikuttavuudesta tulee se aina suunnitella oikein etukäteen. Muutos työorganisaatiossa vaikuttaa aina jollain tavoin sen kanssa tekemisissä oleviin työntekijöihin. Muutos voi koskea työolosuhdejärjestelyjä, koneita, laitteita, henkilöstöjärjestelyjä, työaikaa jne. Lähimmän esimiehen tai muun työnjohdon vaihtuminen voi muutoksena olla stressaava, jos se tapahtuu liian nopeasti ja vaikuttaa työkuultuuriin tai muihin toimintatapoihin. Ensimmäistä, tietoista uudistumishanketta aloittaessa kaikki vaiheet tulisi kokea tärkeiksi. Kun yritys on oppinut viemään muutoksen eri vaiheet käytännössä läpi, voidaan tulevaisuudessa aloittaa muutoksen suunnittelusta ja ohittaa ensimmäiset vaiheet. Ranta (2005, 18–19) kirjaa muutokseen liittyvät vaiheet (kuva 2) seuraavasti:



KUVA 2. Muutokseen liittyvät vaiheet (Ranta 2005, 18–19)

Muutosta eteenpäin vietäessä vastuuhenkilöiden ja toteuttajatahojen ei tule kulkea laput silmillään. Suunnitellut muutokset eivät välttämättä aina tarvitse kokonaisvaltaista uutta toimintatapaa, vaan vanhan päivittämällä saatetaan pärjätä. Muutossuunnitelmien orjallinen toteuttaminen ilman nykytilanteen todellista hahmottamista aiheuttaa turhia kustannuksia sekä mahdollisesti muutosprojektin aikataulun pettämistä. Laadukas muutoksen toteuttamissuunnitelma sisältää mielestäni vähintään toteutusvaiheen aikaisen tilanteen ja todellisten muutostarpeiden huomioimisen. Se siis antaa tilaa hyvillä ja tehokkaille toiminnoille, joita ei nähdä järkeväksi lähteä muuttamaan. Näin muutokseen voidaan sisällyttää jo valmiiksi testattuja ja toimivia elementtejä.

Muutosprosessin tuomaa epävarmuutta ja jännitteitä saadaan lievennyttä ottamalla aiempaa kokemusta ja oppia käytäntöön.

Mattilan (2007, 164–165) mukaan muutoksen hyvällä suunnittelulla saavutetaan moninkertaiset tulokset. Esimerkiksi uusien ja päättyvien tehtävien ja vaiheiden limittyminen sekä vaikeiden tilanteiden pelastaminen ovat tyypillisiä muutoksen etenemisvaiheen tilanteita. Ylimmän johdon sekä muutoksen toteuttajatahon sitoutumisen muutokseen tulee olla varmistettua, ennen kuin muutosta lähdetään viemään täydellä voimalla eteenpäin. Lisäksi on jatkuvasti seurattava alkuperäisten muutossuunnitelmiensa toteuttamiskelpoisuutta. Seuranta koskee myös resurssien käyttöä ja riittävyyttä. Lisäksi organisaatioiden erityispiirteet on otettava huomioon soviteltaessa vanhoja, toimivia malleja käytäntöön. On myös oltava kriittisiä käytettäessä erilaisia työkaluja ja malleja muutoshanketta laajennettaessa. Kaikilla muutoshankkeen osallistujatahoilla tulisi olla todellinen vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuus muutoksen laajentamisvaiheessa.

2.3 Organisaation muutosvaiheet

Muutosta edeltää aina perusteltu tarve tehdä jotakin toisin. Muutostilanteessa tulee osata vastata kysymyksiin, missä olemme nyt ja mihin olemme menossa. Muutos voi työyhteisössä tarkoittaa myös täysin uutta toimintaa. Esimerkkinä voisi käyttää yritys-toiminnalle suunniteltuja uusia toimialoja, joihin henkilökunta ja nykytoiminta sopeutetaan. Kysymys olisi tuolloin erittäin suuresta muutoksesta, joka tulisi aina toteuttaa projektinomaisesti eli asiantuntijajohdetusti. Pauli Juuti (1995) kuvaa organisaation muutosvaiheet (kuva 3) seuraavasti: Syyllistävä organisaatio, mukautuva organisaatio, tilanneherkkä organisaatio sekä luova organisaatio.



KUVA 3. Organisaation muutosvaiheet (Ranta 2005, 23)

Muutosvaiheet on edellä esitetty rakentavaan suuntaan asteittain etenevinä. *Syylissävässä organisaatiossa* itsearvioinnin tekeminen on vaikeaa. Syylisiä haetaan ympäristössä, jossa yksilön kehittyminen on rajoittunutta ja yrityksen maine kärsii. Yrityksen on vaikea pitää kiinni henkilöstöstään ja uusia työntekijöitä voi heikentyneen julkikuvan vuoksi olla vaikea rekrytoida. (Ranta 2005, 20–21.)

Organisaation tunnistaessa ja tunnustaessa syylissävä organisaation tilansa on se jo mielestäni hyvässä muutoksen alkuvaiheessa. Tässä tilanteessa tiedetään varmasti, että eletään yritystoiminnankin kannalta erittäin vaarallisessa tilassa. Jos tästä tilanteesta ei päästä etenemään suunnitelmallisesti kohti mallin mukaista luovaa organisaatiota, ei organisaatiolla todennäköisesti tule olemaan eloonjäämisen mahdollisuuksia. Asetettuja tavoitteita ei yksinkertaisesti voida saavuttaa ajan kuluessa riitelyyn ja vastuunvälttelyyn. Organisaatiolla ei siis käytännössä ole muuta mahdollisuutta kuin päästä muutosvaihemallin mukaisesti eteenpäin.

Rannan (2005, 23) mukaan *syylissävä organisaatio* pakottaa henkilöstön yhteistyöhön johdon kanssa tilanteen parantamiseksi ja kohti *mukautuvaa organisaatiota*. Yhteistyössä ratkotaan kyseistä ongelmaa, mutta muut ongelmat jäävät käsittelemättä. Organisaatio on tässä kohdin kriittisessä vaiheessa, jatketaanko muutosvaiheessa eteenpäin vai taaksepäin. Tässä vaiheessa organisaatiolta odotetaan sitoutumista uudistumiseen ja yhteistyöhön. Siirryttäessä *tilanneherkkään organisaatioon*, ratkaisut haetaan uusien toimintatapojen avulla. Syylisiä ei entiseen tapaan haeta. Asiat nähdään yhdessä kokonaisuuksina ja asioiden väliset vuorovaikutussuhteet tunnetaan. Organisaation johto työskentelee entistä tiiviimmin alaisten kanssa ja ongelmiin etsitään syitä, ei syylisiä. Selkeää kehitystä organisaation toiminnassa ja yhteistyössä on havaittavissa. Kaikki näkevät uuden ajattelun ja toiminnan hyödyllisyyden ja riskejäkin aletaan ja uskalletaan ottaa. Siirryttäessä *luovaan organisaation* muutosvaiheeseen uudet menetelmät ja tavat ovat entistä tehokkaammin käytössä. Rohkeutta toimintaan tulee lisää ja vanhoista tavoista ja menetelmistä uskalletaan luopua kokonaan. Kommunikointi on pitkälle kehittynyttä. Huomioitavaa on, että organisaation eri osastot voivat olla muutosvaiheessa kukin eri tilanteissa.

Edellä mainitut Juutin organisaation muutosvaiheet ovat varmasti suurimman osan tunnistettavissa, etenkin pitkään työelämässä olleiden kohdalla. Työyhteisöjä koskevat sisäiset ja ulkoiset muospaineet eivät voi olla vaikuttamatta henkilöstön motivaati-

oon, jaksamiseen ja sitä kautta koko organisaatioon. Kaikkien henkilöstöryhmien olisi ymmärrettävä toimivan yhteistyön merkitys koko toiminnan ja tavoitteiden kannalta. Muutostilanteisiin varautuminen olisikin hyvä näkyä organisaatioiden strategiassa, jotta osattaisiin etukäteen valmistautua mahdollisiin muutoksiin ja ongelmatilanteisiin. Yleensäkin pääpaino strategioissa on organisaatioiden ulkoisilla toiminta-alueilla, etenkin kilpailutilanteissa toimivilla yrityksillä. Varautuminen henkilöstön jaksamiseen, motivaatioon jne. voi jäädä vähemmälle huomiolle.

2.4 Muutosroolit

Ihmisen perusluonteeseen kuuluvat turvallisuushakuisuus sekä pidättäytyminen tutussa ja turvallisessa. Työorganisaatioiden muutostilanteissa henkilöstön kiinnostuksen kohteina ovat omien ja työkavereiden työsuhteiden pysyvyys sekä häiriötön työn jatkuminen. Työyhteisöissä tapahtuvat muutokset aiheuttavat työntekijöissä aina jonkinasteisia tuntemuksia. Ne ovat aina yksilöllisiä ja vaikutuksiltaan myös erilaisia. Kokemukset voidaan mielestäni jakaa kolmeen yksilön omaan kokemukseen perustuvaan eri pääryhmään; neutraaleihin, negatiivisiin sekä positiivisiin. Neutraalisti muutokseen suhtautuvat eivät näe muutoksella olevan merkittävää vaikutusta omaan asemaansa työyhteisössä, eivätkä siis koe muutosta uhkana. Tosin heidän mielestään muutos ei myöskään tarjoa heille mitään uusia haasteita, mahdollisuuksia edetä työyhteisössä tai merkittävää toimenkuvan helpottumista. Negatiivisesti muutoksiin suhtautuvat voivat nähdä muutoksen asemansa heikkenemisenä tai mahdollisesti jopa työn loppumisena. Positiivisesti muutoksiin asennoituvat työntekijät näkevät muutoksissa uusia mahdollisuuksia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työn mielekkyyden lisääntymistä ja ammatillista kasvua.

Mattila (2007, 72–87) on jakanut muutosroolit viiteen eri luokkaan. Roolit eivät kuitenkaan pääsääntöisesti voi edustaa puhtaasti ketään, vaan ne voivat muuttua tai sekoittua henkilöiden kohdalla. *Aktivistit* ovat yleensä vastuullisissa tehtävissä ja pitävät asemastaan muutoksen ohjaimissa. He haluavat oppia uutta ja kehittää jatkuvasti itseään. Lisäksi he odottavat ja vaativat paljon myös muilta. Palkan eteen tulee muutakin kuin vain noudattaa ohjeistuksia. He löytävät usein itsensä konfliktien keskeltä uutta sekä parempaa toimintatapaa perustellessaan. Aktivistit voi innokkuudellaan lietsoa muutosvastarintaa, koska kaikki eivät näe tulevia muutoksia yhtä positiivisina kuin he. He saattavat toimia jopa pakonomaisesti muutoksen puolesta ja heitä valitaankin usein

vastuullisiin projekteihin. Vaarana aktivistin toiminnassa on se, että häntä aletaan pitää työyhteisön inkvisiittorina, joka vauhtisokeudessaan ei pysty huomioimaan muiden todellisia resursseja muutoksen tiellä. Aktivistit ovat kuitenkin yrityksen tärkeimpiä resursseja.

Seurailijat odottavat ensin tuloksia ja asettuvat sitten muutoksen tuomien etujen taakse. He edustavat usein suurta enemmistöä rooleissa ja näkevät itsensä organisaatioiden kantavina voimina. He eivät siis toimi aktivistien tavoin ponnekkaasti muutosten puolesta, vaan pyrkivät ensin vakuuttumaan muutoksen kannattavuudesta käytännössä. He eivät kuitenkaan aktiivisesti vastusta muutoksia, vaan todettuaan sen turvalliseksi kannattavat sitä vastoinkäymistenkin aikana. Seurailijat ovat valmiita luopumaan eduistaan säilyttääkseen tutun ja turvallisen asemansa. He jäävät usein aktivistien jälkeisiin palkitsemistilanteissa, eikä heidän hiljaista, mutta arvokasta tietoaan huomata.

Epäilijät perustavat usein kantansa muutoksiin aikaisempiin huonoihin kokemuksiin. He ovat uskollisia työnantajaansa kohtaan, mutta huomaamattaankin saattavat levittää jopa pelkoa muutosta kohtaan. Työnsä he kokevat kuitenkin arvokkaaksi ja kiinnostavaksi, mutta muutokset liittyen työnteon puitteiden kohdilta ovat tuottaneet pettymyksiä. Epäilijät ovat kaikesta huolimatta pääosin positiivisesti työhönsä ja muutoksiin suhtautuvia työntekijöitä, mutta tarvitsevat muutoksiin perusteluja, vakuutteluja ja aikaa.

Oppositio-ryhmäläiset ovat epäilijöitä jyrkemmin muutoksiin suhtautuvia. He eivät näe juurikaan myönteisiä asioita muutoksissa, vaan asettuvat ryhmänä vastustamaan uusia suunnitelmia. He haluavat pidättäytyä tutussa ja turvallisessa kulttuurissa. Heidän muutosvastaisuutensa koetaan muussa työyhteisössä kehityksen jarruna. Oppositio voi silti kokea ylpeyttä työstään arvostetun statuksensa takaa.

Opportunistit ovat muutosroolien viimeinen ryhmä, jonka jäsenet ovat tyypillisiä kriisissä olevissa organisaatioissa. Heitä voidaan kuvata keinoja kaihtamattomiksi, oman etunsa tavoittelijoiksi pelissä, jossa häikäilemättömyys on hyve. Opportunistit taistelevat saneerattavissa yrityksissä kaikin keinoin asemastaan, jopa muiden kustannuksella. Etusija toiminnassa lähtee oman edun tavoittelusta, organisaation etu jää toiseksi. Eteenpäin rehellisin keinoin pyrkivä työntekijä saatetaan virheellisesti leimata työorganisaatioissa opportunistiksi.

Ihmisten osallistamisella on suuri merkitys muutoksen onnistumiseen. Eri roolien perusteltu huomioiminen ja suunnitteluun mukaan ottaminen tuo mukanaan paljon etuja. Yuklin (2006) mukaan osallistamisen etuina voidaan nähdä ainakin seuraavat seikat; ihmiset hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen helpommin, päätökset ovat laadukkaampia ja parhaat ratkaisut tulevat valituiksi. Honkanen (2006, 372.)

2.5 Prosessien kehittäminen

Laamasen (2003) mukaan organisaation toiminta koostuu useista erilaisista prosesseista eli tekemisestä ja suoritteista, jotka kuluttavat organisaation resursseja. Resursseilla tarkoitetaan organisaation koneiden ja laitteiden lisäksi niitä käyttäviä ihmisiä, joiden yhteistoiminta mahdollistaa prosessin toteuttamisen. (Honkanen 2006, 170.)

Honkanen (2006, 172) on jaotellut erilaiset prosessit liiketoiminta- tai ydinprosesseihin, organisaation operatiivisiin toimintaprosesseihin sekä työprosesseihin. Liiketoiminta- tai ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi henkilöstön tai logistiikan kehittämiseen liittyvät prosessit. Operatiivisia prosesseja voivat olla esimerkiksi potilaskertomuksen käsittelyyn liittyvä kehittämisprosessi tai koulutuksen suunnittelu. Työprosesseista mainittakoon esimerkkinä jonkin laitteen asentamisvaiheet tai rekrytoinnin suunnitteluprosessi.

Prosessien kehittämisellä ei siis tarkoiteta pelkkien materiaalisten koneiden, laitteiden logistiikan tai muun tuotantomenetelmän tai -tavan kehittämistä. Ihminen on aina ja kaikessa toiminnan vaiheissa mukana, vähintään valvojana. Prosessien kehittäminen tarkoituksena on myös helpottaa työtä, eikä sen sallisi tapahtuvan työntekijöiden kustannuksella. Vääjäämättä työelämän kehitys kulkee kuitenkin rinta rinnan henkilöstön vähentämistarpeen tai ylikuormittamisen kanssa.

Vartiaisen mukaan (1994) työjärjestelmiä on kehitetty sopeuttamalla joko ihminen työtehtäviinsä tai vastaavasti tehtävä työ sopeutetaan ihmiselle soveltuvaksi (Honkanen 2006, 164). Honkanen jatkaa, että työyhteisöissä on unohdettu työn yksilöllinen suunnittelu kullekin työntekijälle parhaiten sopivaksi. Etusijalla on vallinnut ajattelu ihmisen itsensä sopeuttamiseksi työhön joissakin tapauksissa jopa työssäjaksamisen kustannuksella.

Prosesseja kehitettäessä on muistettava, että kaikella toiminnalla on aina tavoitteet ja tarkoitus. Kehittämistyöllä palvellaan asiakasta, tämän tutkimuksen tapauksessa valmennustyön kohdeasiakkaita, valmentautujia. Kehittämistyöllä voidaan tehostaa työpajojen tiedonkulun ajantasaisuutta, valmennuksen tavoitteellisuutta sekä prosessien seuranta ja arviointia. Koskaan ei tulisi olla täysin tyytyväisiä kehitystyöhön, vaan laadukkuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden kasvun tulisi olla jatkuvaa. Juuri kehitetty prosessi voi tyydyttää asiakasta aikansa, mutta ei loputtomiin. Prosessin kehittäminen on yhteistyötä, jossa kaikkien siinä osallisina olevien tulee tuntea asiakkaan asettamat tavoitteet.

Prosessi on useasta eri vaiheesta muodostuva kokonaisuus, tapahtumasarja. Tavoitteena on saada aikaiseksi jotakin jollekin. Lähtökohtana on aina asiakkaan tarve ja prosessi tulisi aina päättää asiakkaaseen. Onko asiakas saanut mitä on tilannut tai halunnut? Lopputuloksena mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä (asiakastyytyväisyys). Tärkeää on myös seurata, viedäänkö prosessia eteenpäin tehokkaasti sekä tuottavasti ja ollaanko saavuttamassa asetettuja tavoitteita. (Pesonen 2007, 129.)

Erilaiset työelämää varten rakennetut atk-sovellukset ovat tulleet osaksi käytännössä kaikkea työn tekemistä. Niiden avulla pystymme käsittelemään, tallentamaan sekä jalostamaan tietoa. Sovellukset ovat alkaneet ilmaantua myös ihmisten työ- ja toimintakyvyn arvioimista suorittavien tahojen käyttöön. Toimintakykyraportteja analysoitaessa täytyy huomioda se, että valmentautujan sekä havainnoitsijan itsensä antamat tiedot muodostavat kokonaisuuden. Sovellukset ovat oikein käytettynä osoittautuneet mainioiksi havainnointien kokoamisen ja keskustelun herättämisen välineiksi.

Järjestelmien laadukas käyttöönotto edellyttää kuitenkin aina ihmisten sitoutumista ja oppimista niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. Järjestelmät tulisi nähdä työtä helpottavana ja laatua lisäävinä välineinä, jotka tuottavat lisäarvoa valmentautujan itsensä lisäksi myös tiedon tilaajalle, tässä opinnäytetyössä esimerkiksi Mikkelin kaupungin kuntouttavan työtoiminnan vastuuhenkilöille ja työvoiman palvelukeskus Reitin palveluohjaajille. Uusien järjestelmien, työvälineiden käyttöönotto edellyttää kuitenkin aina käyttäjien jonkinasteista kouluttamista ja sovellusten integroimista työarkeen. Jos lähtöasetelma on käyttäjien puolelta alkujaankin negatiivinen ja järjestelmä koetaan turhaksi ja hankalaksi, tehokkaaseen sisäänajoon ja perusteluihin tulee käyttää aikaa. Joissain tapauksissa muutosvastarinnan ei tule kuitenkaan antaa vastustaa kehitystä.

Pahimmassa tapauksessa ehkä kalliskin sovellus jää vajaakäytölle ja käytössä on rinnakkain vanha ja uusi työmenetelmä.

Organisaation strategiset valinnat lisäävät henkilöstön koulutustarvetta, työnkuvien määrittämistä sekä yhteistyösuhteiden organisointia. Tällä varmistetaan, että teknologiaa käyttävillä on tarvittava tietotaito hallussaan. Informaatioteknologialla voidaan joustavasti toteuttaa organisaation strategiaa. Se voi siis toimia osana sitä. Riippumatta teknologiasta, organisaatio itse kokonaisuudessaan voi mahdollistaa osaamisen kasvun sekä oppimisen. (Heiskanen 2005, 40–41.)

3 UUDEN TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Kun organisaatio suunnittelee uuden atk-pohjaisen järjestelmän käyttöönottoa, on aluksi pohdittava tarkasti sen todellista tarvetta sekä käyttötarkoitusta. Kysymys on aina kuitenkin investoinnista, jolta odotetaan tuottoa. Järjestelmän hankinnan valmistelu edellyttää mielestäni ainakin pohdintaa siitä, voidaanko mahdollista olemassa olevaa järjestelmää kehittää nykytilan tarpeita vastaavaksi sekä vertailla markkinoilla olevaa tarjontaa ja etsiä käyttökokemuksia.

ATK-sanakirjan (2003, 100–101) mukaan tietojärjestelmän käyttöönotolla tarkoitetaan ”uuden tietojärjestelmän säännönmukaisen käytön aloittamista tai vanhan järjestelmän toimintojen siirtämistä sen korvaavalle järjestelmälle” (Hannonen 2008, 10).

Keen (1981) toteaa, että tietojärjestelmän elinkaari voidaan nähdä yleensä rakentuvan analyysi- ja suunnitteluvaiheesta, teknisestä käyttöönotosta ja järjestelmän toimivuuden testaamisesta. Uuden tietojärjestelmän lanseeraus koetaan usein pelkäksi teknisesti toteutettavaksi toimenpiteeksi. Järjestelmän sisäänajoon liittyy kuitenkin paljon muitakin huomioonotettavia toimintoja ja seikkoja. Järjestelmä voi esimerkiksi sinälleen olla toimiva, mutta ei vastaa käyttötarkoitukseltaan käyttäjien ja yrityksen vaatimuksia. (Hannonen 2008, 10.)

3.1 Tietojärjestelmän valinta

Myllymäen ym. (2010, 63–64) mukaan tietojärjestelmän valinta on prosessi, jonka alussa toimittajat listataan. Seuraavaksi toimittajille lähetetään tietopyyntö, RFI (Re-

quest for Information) lisätietojen saamista varten. Lisätietojen saamisen jälkeen poistetaan soveltumattomat vaihtoehdot ja pyydetään tilalle mahdollisesti uusia toimittajia. Jäljelle jääneiden vaihtoehtojen toimittajille lähetetään ehdotuspyyntö, RFP (Request for Proposal). Tämän jälkeen viimeisille mahdollisille toimittajille saatetaan lähettää muodollinen tarjouspyyntö, RFT (Request for Tender), jonka jälkeen käydään mahdolliset tarkentavat neuvottelut jäljelle jääneiden toimittajien kanssa. Viimein päädytään toimittajavalintaan, jonka kanssa lopulliset neuvottelut käydään. Prosessi on kaikinensa aikaa vievää ja kallista tilaajalle sekä toimittajille.

Tutkimusongelmani ei kuitenkaan sisällä järjestelmän valintaan liittyviä elementtejä, vaan jo valitun järjestelmän käyttöönottoon liittyviä toimenpiteitä loppukäyttäjien näkökulmasta. On kuitenkin perusteltua avata muutama aiheeseen liittyvää käsite.

ATK-sanakirja määrittelee tiedon käsitteen ”asian ihmisen ymmärtämänä tai vastaanottamana (informaatio) tai konkreettisesti esitysmuodossa ilmaistuna (data)”. Datan voidaan ymmärtää olevan luettavassa, viestitettävässä tai käsiteltävässä muodossa, mutta rakenteettomana faktana. Informaatio on datasta rakentunutta, ihmisen ymmärtämää tietoa. Tietojärjestelmällä tarkoitetaan ohjelmistoja laajempaa kokonaisuutta, joka koostuu tietojenkäsittely- ja tiedonsiirtolaitteista sekä ohjelmista, joiden avulla voidaan tehostaa, helpottaa tai mahdollistaa jotakin toimintaa. Sitä voidaan kuvata myös abstraktiksi systeemiksi, joka muodostuu tiedoista ja niitä koskevista käsitte-lysäännöistä. (Pohjonen 2002, 4–6.)

3.2 Järjestelmän käyttöönotto muutosprosessina

Uuden järjestelmän käyttöönotto organisaatiossa on monivaiheinen muutosprosessi, joka koskettaa parhaimmillaan, tavalla tai toisella, kaikkia organisaation jäseniä. Muutoksella on usein vaikutuksensa myös organisaation sidosympäristöön, mikä entisestään korostaa huolellista suunnittelua ja oikea-aikaista toteutusta koko muutosprosessin ajan. Myös muutosprosessin jälkihoito on hyvä suunnitella etukäteen. Mahdolliset ohjelmistojen ongelmat, henkilöstön lisäkoulutus ym. vaativat varautumista, jotta organisaation toiminta voi jatkua mahdollisimman häiriöttä. Järjestelmän lanseerausvaiheessa organisaatioon johdon tulisi kiinnittää erityistä huomioita ainakin asiaan liittyvään tiedottamiseen, koulutukseen ja käytönaikaiseen perehdyttämiseen oman henkilöstön sekä verkostokumppaneiden osalta. Leonard-Bartonin (1998) mukaan järjes-

telmän käyttöönoton johtaminen vaikuttaa olennaisesti siihen, miten uusi menetelmä onnistutaan lanseeraamaan sen loppukäyttäjille (Hannonen 2008, 11).

Mattilan (2007, 158) mukaan muutoshankkeet olisi hyvä pilotoida (jaksottaa), jolloin mahdolliset epäonnistumiset on helpompi sulattaa. Pilottiprojektit auttavat henkilöstöä tutustumaan ja valmentautumaan tulevaan, varsinaiseen muutokseen. On kuitenkin muistettava, että pilotoinnista ei saa tulla liian pitkäaikaista toimintaa, vaan tuotantoa kohti on päättäväisesti edettävä.

Uusien järjestelmien käyttöönotto voidaan kokea mahdollisuutena, neutraalina tai jollain tavoin uhkaavana asiana henkilöstössä. Myllymäki ym. (2010, 134–139) toteavat, että muutos on vaarassa epäonnistua kokonaan, jos sitä ei ole suunniteltu ja toteutettu kunnolla. Vaarana on tavoiteltujen hyötyjen menettäminen ja lisävahinkojen syntyminen. Jatkuvat muutosvaatimukset voivat aiheuttaa järjestelmän käyttöönoton viivästyistä hamaan tulevaisuuteen.

”Ihminen ei välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön tai yksilöiden asemaan.”

Jotkut työyhteisön jäsenet voivat nähdä muutoksen pelkästään kiusantekona kun toiset taas innostuvat niistä. Tietämättömyys aiheuttaa myös pelkoa muutoksia kohtaan. Muutoksiin negatiivisesti suhtautuvien on vaikea innostua uusista asioista. Perustelemalla muutokset henkilöstölle, johto voi varmistua parhaasta mahdollisesta muutoksen hallinnasta. Pahimmillaan epäonnistunut uuden järjestelmän lanseeraus aiheuttaa kaaoksen. Mitä enemmän tunnistetaan ”liikkuvia osia”, sitä enemmän on mahdollisuuksia epäonnistua. Kaikkien toimenpiteiden tulee olla muutosta tukevia ja kaikkien henkilöiden tulee nähdä muutos itselleen edullisena.

Muutosprojektien läpivienneissä tehtävät virheet liittyivät yleensä projektien alku- ja valmisteluvaiheisiin. Organisointi ja resursointi ovat olleet puutteellisia myös varsinaisen liiketoiminnan osalta riippumatta tietotekniikan osuuden merkityksellisyydestä koko liiketoimintaan.

”Projekti ei epäonnistu lopussa – vaan alussa.” (Karlsson Åke & Marttala Anders 2001)

Onnistunut muutosprojektin läpivienti edellyttää jatkuvaa seurantaä täysiaikaisen projektipäällikön toimesta. Lisäksi edellytetään liiketoiminnan ja tietohallinnon täyttä sitoutumista. Sudentuoppina toimivat jatkuvat muutospynnöt, jotka ovat projektinhallinnan osa-alueita. Uusi järjestelmä ei poista johtamisen haasteita vaan toiminnat on sopeutettava uudelleen, jotta uudesta järjestelmästä saadaan maksimaalinen hyöty. Myllymäki ym. (2010, 199.)

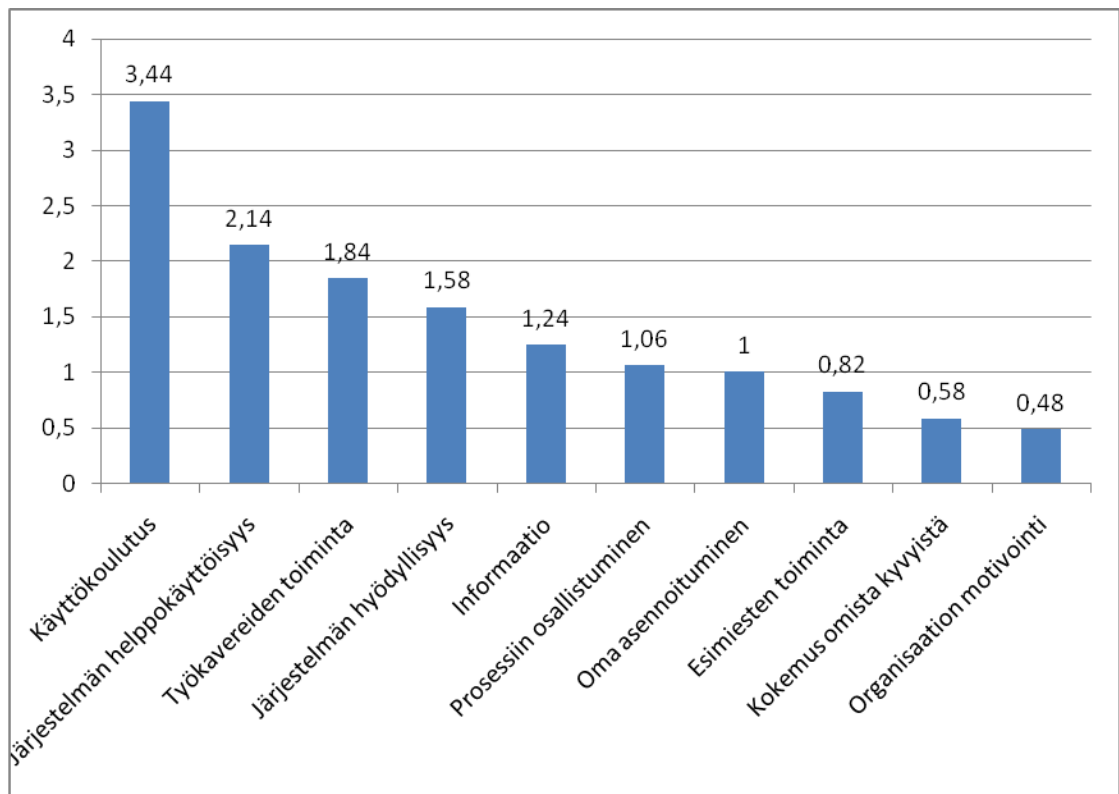
Jos kysymys on mittavasta muutoshankkeesta, ei sen vetovastuuta tule sälyttää mielestäni kenenkään oman päätoimen ohella hoidettavaksi. Tällöin suurena vaarana on, että jompikumpi tai molemmat velvollisuudet jäävät huonolle hoidolle. Johdon tulee myös usein harkita projektipäällikköä valitessaan, palkataanko hänet mahdollisesti talon ulkopuolelta tai ostetaanko projektin läpivienti kokonaisuudessaan ostopalveluna ulkopuoliselta tuottajalta. Toteutettiin projektin hallinta ja projektipäällikön valinta miten tahansa, on aina kuitenkin varmistuttava projektiin osallistuvan henkilöstön pätevydestä ja kyvykkyydestä suoriutumaan tehtävästä.

Mattilan (2007, 156) mukaan eri roolit on huomioitava muutokseen liittyviä henkilöitä valittaessa. Esimerkiksi epäilijä -roolit voivat olla yllättävänkin hyödyllisiä muutoshankkeen toteuttajia. Epäilijät ovat oman alansa ammattilaisia ja heidän kritiikkinsä on huomioitava. Heitä osallistamalla muutosvastarintaa saadaan vähennettyä. Uutta järjestelmää sisään ajettaessa organisaation perustoiminnan on pystyttävä jatkumaan mahdollisimman häiriöttömänä ja katkeamattomana. Oikein ajoitettu ja suunniteltu uuden järjestelmän käyttöönotto palvelee henkilöstön orientoitumista uuteen toimintatapaan. Alun häiriöt ja jopa vakavimmatkin ongelmat perustoiminnoissa eivät anna hyvää kuvaa mahdollisesti huonosti markkinoidusta uudesta järjestelmästä. Tällaisessa tilanteessa muutoksiin negatiivisesti suhtautuvat organisaation jäsenet saattavat saada lisää kannattajia.

3.3 Tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä

Hannonen (2008, 49–50) on selvittänyt pro gradu -tutkielmassaan, mitkä tekijät vaikuttavat uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon työyhteisössä. Tutkimus koski suomalaisen tietoliikenneyhtiön (ent. Elisa Oyj) uuden asiakkuudenhallinta- sekä laskutusjärjestelmän käyttöönoton onnistumista loppukäyttäjien näkökulmasta 2007 - 2008 aikana. Tutkimuksen kokonaisotos oli n. 150. Aineiston keruu oli suoritettu sähköistä

lomaketta käyttämällä kun järjestelmän käyttöönottamisesta oli kulunut noin kuukausi. Vastajia oli pyydetty valitsemaan viisi tärkeintä aiheeseen liittyvää tekijää ja laittamaan ne mieleiseensä tärkeysjärjestykseen. Vastauksien vertailuarvoille on analyysivaiheessa laskettu tekijäkohtaiset keskiarvot (kuva 4). Tulosten mukaan suurin järjestelmän käyttöönottoon vaikuttaja tekijä oli loppukäyttäjien mukaan vertailuarvolla 3,44 käyttökoulutus. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä nähtiin järjestelmän helppokäyttöisyys keskiarvolla 2,14, jonka 30 vastaajaa näki kuuluvan viiden tärkeimmän tekijän joukkoon. Kollegiaalinen (työkaverit) tuki koettiin myös tärkeäksi keskiarvolla 1,84.



KUVA 4. Tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat tekijät loppukäyttäjiltä kysyttyinä (Hannonen 2008, 50)

Seuraaviksi tärkeimmiksi tekijöiksi valikoituvat järjestelmän hyödyllisyys oman työn kannalta keskiarvolla 1,58 sekä käyttöönottoprosessiin liittyvä informaatio (ka 1,24). Suurta merkitystä ei annettu mahdollisuuteen osallistua järjestelmän käyttöönottoprosessin suunnitteluun (ka 1,06), oman asenteen vaikutukselle (ka 1,0), esimiesten tukeen (ka 0,58). Organisaation pyrkimykseen vaikuttaa motivoivasti järjestelmän käyttöönottoon -tekijä sai vertailuarvokseen ainoastaan 0,48.

4 OPPIMINEN MUUTOKSEN TUKENA

Muutokseen liittyy olennaisena osana uuden oppimista. Oppimiseen ja uusien asioiden omaksumiseen vaikuttavat ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyky vastaanottaa, jäsentää ja käsitellä uutta tietoa, motivaatio sekä käytetty opetusmenetelmä. Motivaatioon vaikuttavat mm. opittavan asian mielenkiintoisuus ja muutoksen tuoma vaikutus omaan ja työyhteisön asemaan organisaatiossa. Puutteellisella opiskelumotivaatiolla, johtui se sitten mistä tahansa, on negatiivinen vaikutus muutoksen onnistumiseen. Henkilöstön koulutus on organisaation investointi tulevaisuuteen ja merkittävä kilpailutekijä. Laamasen (2007, 182–183) mukaan ihmisen omalla halulla ja vapaaehtoisuudella on ratkaiseva merkitys osaamisessa. Huippuosajaksi päästäkseen on käytävä pitkä tie, mutta sinnikkyydellä voidaan saavuttaa menestystä ja luoda jopa yritykselle merkitystä tuottava henkilöbrändi. Ihmisillä tulisi olla mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. (Pöysti 2010, 46.)

4.1 Työelämän muutokset ja oppimisen haasteet

Maailman talouden globalisoituminen, tiedonsiirron huima kehittyminen, verkostoituminen ja työn erilaistuminen vaikuttavat meihin kaikkiin. Joudumme jatkuvasti oppimaan uutta pärjätäksemme muuttuvassa maailmassa. Oppiminen ei ole enää niinkään henkilökohtainen asia, vaan se tulee nähdä koko ympäröivän maailman asiaksi. Tietokoneet ovat muuttaneet työnkuvaamme esimerkiksi teollisuudessa koneiden ja laitteiden valvonnaksi. Perinteinen ammatillinen osaaminen on korvattu koneilla ja työntekijöiden osaamisvaatimukset liittyvät pääasiallisesti niiden hallintaan. Elämme tietoyhteiskunnan, toisin sanoen informaatioyhteiskunnan aikaa. OECD on jakanut informaatioammatit neljään luokkaan seuraavasti: *tiedon tuottajiin, käsittelijöihin, jakajiin sekä tukitoiminnoissa työskenteleviin työntekijöihin*. (Heiskanen 2005, 24–31.)

4.1.1 Oppiminen mahdollisuuksien välineenä

Kaikkien ihmisten oma osaaminen (Viitala 2005, 29; 109) on ratkaisevassa roolissa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jos haluamme kehittyä. Vanhat oppimismenetelmät eivät enää riitä, muutokset tuovat mukanaan haasteen poisoppimiseen. Ei

voida välttämättä enää sanoa, että oppiminen olisi nykyajan vaatimukset täyttävää. (Pöysti 2010, 49.)

Ihmisen perusominaisuuksiin kuuluu vanhaan, totuttuun toimintamalliin turvautuminen uuden edessä. Ajattelemme ja hoemme usein muutosta pelätessämme, että ”onhan sitä vanhallakin systeemillä pärjätty”. Kyseisen torjuntamekanismin taustalla lienee pelko omien resurssien riittävydestä uuden oppimiseen. Joissakin tapauksissa kyseessä voi olla myös pelko oman aseman muuttumisesta ja aiemmin hankitusta ammatillisen osaamisen luopumisesta.

Viitalan mukaan (2005, 141–142) ihmisten tuntema pätemättömyys on yksi todennäköinen syy poisoppimiseen. Ihmisillä on taipumus suojata itseään perustelemalla vanhoja ja tuttuja toimintatapoja. Joudumme kuitenkin välttämättä jättämään vanhat menetelmät historiaan ja lisätä voimavarojamme pärjätäksemme. (Pöysti 2010, 49.)

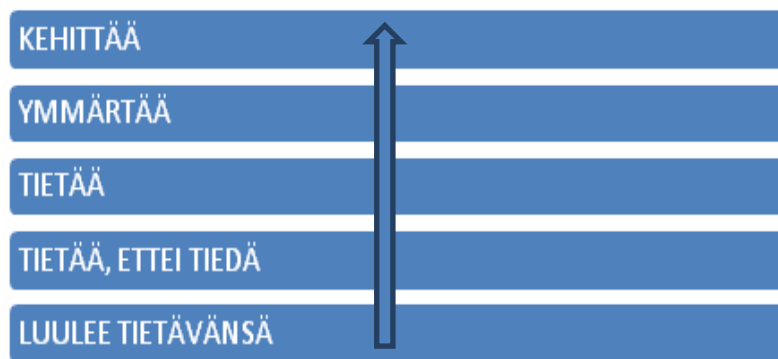
On mielestäni selvää, että jatkuvat työelämän muutokset ovat toisille mahdollisuuksia ja toisille uhkia. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ja vakiintunut työ tietyssä tehtävässä voi olla jollekin sellainen turvasatama, jota ei toivoisi uhattavan. Tällaiset työsuhteet ovat kuitenkin yhä harvinaisempia. Työt ovat muuttumassa yhä enemmän projektiluontoisemmiksi ja asiantuntijuutta korostaviksi. Tähän liittyy merkittävästi jatkuva uuden osaaminen ja opetteleminen.

Kysymys on mielestäni pitkälti myös asennoitumisesta ja tilanteen hyväksymisestä. Jos nykyajan henkeä työmarkkinoilla ei hyväksy, yksilö tuskin pärjää kilpailussa työpaikoista tai työssä pysymisestä. Jatkuvasti itseään kehittävä, eteenpäin haluavalle työntekijälle tilanne antaa mahdollisuuden. Tällainen yksilö kehittää itseään myös työajan ulkopuolella varmistaakseen työmarkkinoilla pysymisensä. Täytyy kuitenkin edelleen muistaa, että ihmiset ovat erilaisia, myös oppimisen suhteen.

Honkanen (2006, 290–291) toteaaakin, että ihmisten kyky oppia on yksilöllinen. Toiset tarvitsevat asioiden omaksumiseen enemmän aikaa kuin toiset. Asioita voidaan oppia yksityiskohdittain, toiset oppivat kokonaisuudet laajemmin. Kykyyn oppia vaikuttavat ihmisen omat asenteet, motivaatio, arvot sekä omatoimisuus. Oppimista voi myös opetella, eikä ikä ole este uuden oppimiselle.

4.1.2 Oppimisen portaat

Sydänmaanlakka (2006, 154; 2007, 34–35) kuvaa oppimista monitahoisena prosessina. Prosessia voidaan kuvata (kuva 5) portaikkona, jonka alin askelma kuvaa ihmisen *luulee tietävänsä* -tasoa päätyen *kehittää*-tasoon. Oppimista täytyy edeltää tilanne, jossa tunnistamme oman tietämättömyytemme. *Tietää*-tasolla olemme siirtäneet opetellut asiat vasta muistiin, mutta vasta *ymmärtää*-tasolla olemme sisäistäneet tiedon. Kyseisellä tasolla pystymme arvioimaan tietoa ja luomaan laajempia tietorakennekokonaisuuksia. *Sovelta-**misen*-tasolla voimme jo siirtää toimintatapoja käytäntöön. Ylimmällä, *kehittämisen*-tasolla pystymme jo uudistamaan toimintaa. (Pöysti 2010, 50.)



KUVA 5. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007, 34)

Ihmisen taidot karttuvat Erämetsän (2003, 212–213) mukaan motivaation myötä. Oppiminen tehostuu, mitä enemmän uutta tietoa voidaan konkreettisesti käyttää hyväksi omassa työssä. Ei riitä, että uusi opittu tieto on luettu muistiin, sitä on osattava soveltaa käytäntöön. Vasta silloin voidaan puhua oppimisesta. (Pöysti 2010, 50.) Kukaan on siis tuskin valmis suoraan koulun penkiltä työelämään valmiina ammattilaisena. Paljon kuulee puhuttavan teoretikoista, jotka eivät osaa soveltaa tietoaan ja osaamistaan käytäntöön. Todellinen osaaminen saa tilaisuutensa, kun ihminen on omaksunut työpaikan menettelytavat, välineet sekä löytänyt paikkansa työyhteisössä tasavertaisena työntekijänä. Parhaimmassa tapauksessa omaksuttu teoria muuttuu automaatioksi työn tekemisen taustalle ja työn tuotoksessa näkyy ammattilaisen kädenjälki. Laven (1991, 66–67) mukaan uuden työyhteisön jäsenen on hankittava vaadittava osaaminen, jotta hän voi saavuttaa työyhteisön täysivaltaisen jäsenyyden (Heiskanen 2005, 39).

Oppimista voidaan Hicksin (2009, 368) mukaan tehostaa kolmella eri tavalla; opintojen etukäteen suunnittelulla, opintojen jaksottamisella sekä henkisellä valmentautumi-

sella. Esimerkkinä hän mainitsee materiaalien ymmärtämiseksi sanelimen käyttöä, erilaisia visuaalisia keinoja (mindmaps) sekä kaavakuvien käyttöä. Taukojen merkitys ja itsensä palkitseminen ovat myös tärkeitä muistaa. On myös muistettava välillä pysähtyä pohtimaan sitä, onko ymmärtänyt ja omaksunut lukemansa. (Pöysti 2010, 51.)

Pakonomaisella pänttäämisellä ei saavuteta hyviä oppimistuloksia. Suurien kokonaisuuksien ja tietomäärien opiskelemista helpottaa ydinasioiden erottamisen huomioiminen koko tietomäärästä. Esimerkiksi opiskeltavien kirjojen sisällysluetteloihin tutustuminen auttaa löytämään olennaiset asiat. Suuria kokonaisuuksia ei kannata yrittää painaa mieleen samalla kertaa, vaan kannattaa keskittyä omien resurssien mukaisiin kokonaisuuksiin. Kertausta ei turhaan sanota opintojen äidiksi.

4.1.3 Oppimisen yksilölliset ominaispiirteet

Lundberg (2005, 42–49) kirjoittaa Karl Jungin teoriasta, jonka mukaan ihminen käsittelee asioita omalla, luontaisella tavallaan. Ihminen huomioi asiat joko kokonaisuuksina tai yksityiskohtina ja muodosta vasta tämän jälkeen kokonaisuuden. Jokaisella ihmisellä on nämä molemmat luontaiset kyvyt käytössään, mutta ihminen painottaa jompaakumpaa menetelmää yksilöllisesti. Menetelmien yhdenaikainen käyttö on Lundbergin mukaan mahdotonta. Jos ihminen käyttää yksityiskohdista kokonaisuuteen etenevää profiilia, käytetään siitä nimitystä S (Sensing). Kokonaisuudesta yksityiskohtiin käytettävästä menetelmästä käytetään nimitystä N (Intuitiivinen). Ihmiset voidaan luokitella oppimiskäyttäytymisen mukaisesti seuraaviin luokkiin: T-tyyppin ihmiset ovat kiinnostuneet systeemeistä ja menetelmistä, J-tyypit edustavat sääntöjä ja manuaaleja, S-tyypit näkevät asiat innoituksen kohteina ja N-tyypit kovat ideoimisen ja uuden luomisen olevan omaa alaansa. (Pöysti 2010, 53.)

4.2 Opettamisesta aktiiviseen itseoppimiseen

Tämä luku perustuu Vahervan (2005, 82–101) näkemyksiin henkilöstön kouluttamisesta. Hän kirjoittaa koulutuksesta ja työssä oppimisesta jatkuvana prosessina ja näkee koulutuksen merkityksen yhtenä olennaisimpana yritysten kilpailutekijänä. Työntekijöiden on nykyaikana hallittava yhä laajempia asiakokonaisuuksia tai ainakin siinä määrin, että tarvittavaa tietoa osataan etsiä sitä tuottavalta lähteeltä. Koulutuksen sijaan nykyään puhutaan osaamisen kehittämisestä ja henkilöstö otetaan mukaan suun-

nitteluun. Perinteisestä luentomaisesta oppimisesta siirrytään kokemuksista kertomiseen.

Teknis-rationaalinen malli

1980-luvulle saakka opettaminen olivat vielä hyvin kouluttajakeskeistä. Oppilaat opivat asioita esimerkkien ja mallien kautta. Opetus koostui selkeistä ja tarkasti suunnitelluista sisällöistä. Opetustilanteet eivät olleet kuitenkaan pelkkää opettajan yksin tekemistä, myös ryhmätöitä suosittiin. Oppimisen tehokkuutta mitattiin ajan ja opettajien asioiden yhteyden suhteessa toisiinsa. Mallia leimasi opettajakeskeisyys, jossa oppilaat ja opetus olivat tiukasti opettajan ohjaksissa. Mallin heikkoutena voidaan pitää mm. sitä, että oppilaiden oma rooli oppimisessa voi jäädä hyvinkin toisarvoiseksi. Toisaalta mallin toimivuuteen opetusmenetelmänä vaikuttavat opettajan sekä oppilaiden henkilökohtaiset ominaisuudet.

Mallin rinnalle on kuitenkin oppilailta kerätyn palautteen perusteella kaivattu toisenlaisia oppimismenetelmiä. Opettajatkin alkoivat kaivata muutosta pelkän luennoimisen rinnalle. Oppilaat alkoivat osallistua aktiivisemmin opetukseen. Heidän omaa, aiemmin omaksumaa tietoaan alettiin jakaa muille mm. ryhmätöitä tekemällä. Tästä aiheutui kuitenkin yleinen huoli ajan riittävydestä. Keskeiset asiat olisi arvokkaasta kokemuksenvaihdosta huolimatta ehdittävä opettaa ja opiskella.

Opettajakeskeisen (behavioristisen) mallin ongelmat

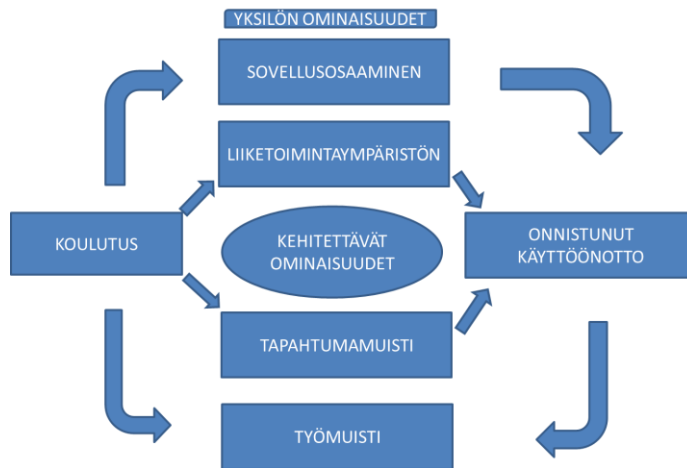
Suurena ongelmana opettajakeskeisessä mallissa nähdään olevan se, että se ei anna tarpeeksi tilaa opiskelijoiden omille, esiinnoille tarpeille. Työorganisaatiossa työntekijöiden mielipidettä ja toiveita koulutuksen sisällön ja toteutustavan suunnittelussa ei oteta tarpeeksi huomioon. Tarvekartoitus laiminlyödään. On siis alettu miettiä toisenlaisia koulutustapoja, joissa opiskelijoiden tarpeet saadaan paremmin esiin (oppijakeskeinen ajattelu). Näitä toisenlaisia koulutustapoja voidaan kuvata humanistisiksi, kun taas teknis-rationalistista mallia kuvataan positivismiksi.

4.3 Koulutus ja sen vaikuttavuus

Työpaikkakoulutuksen erityisenä haasteena on nähty koulutuksen irrallisuus todellisesta koulutustarpeesta. Henkilöstölle opetetaan usein heitä kiinnostavia asioita, mutta ne eivät usein vastaa todellista tarvetta. Kyseistä palautetta on saatu työpaikan ulkoisista koulutuksista, mutta samaa palautetta on annettu myös työpaikkaorganisaation sisäisistä koulutuksista. Koulutusten vaikuttavuuden arviointia on usein laiminlyöty ja sitä on peruteltu kiireellä. EU tukee koulutusten suunnittelua, jotta koulutuksista saataisiin vaikuttavuudeltaan tehokkaampaa ja relevantimpaa. Lisäksi koulutussuunnittelun tueksi on alkanut ilmestyä kirjallisuutta, joista Vaherva mainitsee Dana ja James Robinsonin teoksen (1989) *Training for Impact*. Kyseisen teoksen viesti on, että kouluttajan tulisi luoda selkeä asiakassuhde koulutuksen tilaajaan. Kouluttajan vastuuta koulutuksen onnistumisessa korostetaan sekä johdon vastuuta soveltuvan oppimisympäristön järjestämisessä. Koulutuksen onnistumista ei saa jättää pelkästään kouluttajan vastuulle. Opittuja asioita on päästävä kokeilemaan ja harjoittelemaan työssä. Koulutuksen kokonaisvaltaista suunnitelmallisuutta korostetaan aina sen vaikuttavuuden arviointiin saakka. (Vaherva, 91–93.)

Koulutusta ei siis koskaan tulisi järjestää tai ostaa pelkästään sille varatun budjetin käyttämiseksi. Johdon on etsittävä soveltuvimmat koulutusratkaisut ja juuri oikeaan tarpeeseen. Usein kuulee puhuttavan turhista työpaikkakoulutuksista, jotka eivät vastaa toivottuun tarpeeseen. Käteen jää siis usein ylimalkaista taustatietoa ja varsinainen toivottu täsmäkoulutus jää saamatta. Koulutukset koetaan usein myös liian teoreettiseksi ja varsinainen opitun asian työhön soveltaminen jää ihmisten omalle vastuulle.

Sharman ja Yettonin (2007, 221–228) mukaan onnistunut järjestelmän loppukäyttäjien koulutus sisältää neljä eri vaihetta. Loppukäyttäjien yksilölliset ominaisuudet kulkevat rinta rinnan sovellus- ja liiketoimintaympäristön kanssa ja koulutuksen eri vaiheet liittyvät tapahtuma- ja työmuistin ymmärtämisen kehittymiseen.



KUVA 6. Koulutuksen merkitys tietojärjestelmän käyttööntoon (Sharma & Yetton 2007, 222)

Jos kehittämisen kohteena ovat laajat, vaikeasti ymmärrettävät tietojärjestelmät, vaikuttavat ne loppukäyttäjien ajattelutapaan laaja-alaisemmin. Mitä itsenäisempiä loppukäyttäjien työtehtävät ovat, sitä suuremman merkityksen koulutus saa. Koulutuksen painoarvoa vähentää luonnollisesti järjestelmän helppo omaksuttavuus (kuva 6). (Pöysti 2010, 30.)

4.4 Luottamuksen merkitys oppimisessä

Mattila (2007, 55; 2008, 17) kirjoittaa luottamuksen merkityksestä haasteista selviämiseksi. Solidaarisuuden tunne ja me-henki yhdessä ovat henkilöstön voimavara yhteisten haasteiden edessä. Luottamus kasvaa tasavertaisten tietojen ja osaamisen hallinnan myötä. (Pöysti 2010, 30.) Tasavertaisuusajattelua ei siis tule unohtaa henkilöstön koulutustarjonnassakaan.

Työyhteisön tulos saavutetaan harvoin vain muutaman ihmisen toiminnan kautta. Vaikka yksilön omaa osaamista korostetaankin, on heikoin lenkki huomioitava. Puhallettaessa yhteiseen hiileen, luottamalla muihin ja arvostamalla muut työyhteisön jäsenet tasavertaisiksi mahdollisine puutteineen saadaan työtiimistä paras teho irti. Onnistumisen tunteen kuuluu olla kaikkien oikeus. Minäkeskeinen ajattelu vaarantaa me-henkisen toimintamallin. Nissinen (2004, 42) korostaa myös esimiehen toimintaa luottamuksen syntymisessä. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen alaisiaan kohtaan. Tarvittaessa hän luopuu omasta edustaan alaisten edun puolesta. (Pöysti 2010, 53.)

Itseluottamukseen vaikuttavat omien rajojen tunteminen ja tunnustaminen sekä onnistunut ajankäytön suunnittelu. Tavoitteiden saavuttaminen lisää itseluottamusta edelleen. Onnistuneella johtamistavalla itsetunto vahvistuu edelleen, ihminen ”voimastuu”. (Mattila 2007, 55–56; Mattila 2008, 16–17.)

5 VALMENNUKSEN ARVIOINTI MIKKELIN TYÖPAJOILLA

Valmentautujien työ- ja toimintakyvyn näkyväksi tekemiseen on olemassa useita eri järjestelmiä, mutta Mikkelin kaupungin työpajatoiminnasta laadukas järjestelmä on tähän asti puuttunut. Vartti-hankkeen aikana työpajan henkilöstö on käyttänyt arvioinnin tukena ja havaintojen kirjauspohjana Lotus Notes -asiakasjärjestelmää. Se ei kuitenkaan tue havaintojen systemaattista ja päivittäistä dokumentointia, raportointia ja tavoitteenasettelua vaadittavalla tavalla. Se ei siis täytä laadukkaan asiakas- tai valmennustietojärjestelmän kriteerejä, mutta on ollut kuitenkin hyvä avaus asiakastiedon käsittelyä kehittämiseksi ja VAT:n käyttöönnotolle.

5.1 Valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä VAT

Uusien työvälineiden ja menetelmien käyttöönotot aiheuttavat työyhteisöissä usein ennakko-odotuksissa epäilyjä, jopa vastahakoisuutta. Aiempiin kokemuksiin perustuva ennakkotieto kyseisen järjestelmän käyttöönotosta on kuitenkin muissa organisaatioissa tuottanut positiivista palautetta, niin käyttäjiltä kuin palvelun tilaajiltakin (Leinonen, 2013).

Työpajat ottivat kevään 2013 aikana käyttöön Vartti-hankkeen toimesta VAT-järjestelmän. Järjestelmän avulla pystytään kokoamaan ajantasaista tietoa henkilön toimintakyvyn ja työelämävalmiuksien eri osa-alueista. Näin pystytään vaikuttamaan henkilön toimintakykyyn liittyviin tekijöihin, suuntaamaan pajoilla suoritettavaa työtoimintaa, arvioimaan yksilövalmennuksen tarpeellisuutta ja painopisteitä, sekä kuvaamaan henkilön toimintakykyä tietyssä työympäristössä. Järjestelmä toimii myös moniammatillisen työskentelyn päätöksenteon välineenä, sekä tukee palaute- ja tavoitteenkeskusteluja ja osoittaa toimenpiteen vaikuttavuuden (Joutsen ym. 2012, 10–11).

VAT-järjestelmä on kajaanilaisen Kumppaniksi ry:n Euroopan sosiaalirahaston tuella kehittämä WHO:n ICF-luokitukseen perustuva sähköinen asiakastietojärjestelmä.

VAT tukee työ- ja yksilövalmentajien suorittamaa valmentautujien arviointia luomalla yhteiset työkäytännöt ja tulkintakehikon. Samalla VAT on myös asiakasrekisteri, jonka kautta saadaan ajantasaista tietoa myös asiakashallinnon ja raportoinnin tueksi.

Järjestelmän käyttäjinä ovat työpajatoiminnassa ensisijaisesti yksilö- ja työvalmentajat, sekä havainnoivat itse vastaamalla monivalintakysymyksiin. Kuntaorganisaation tilaajatoimijoilla on mahdollisuus päästä saman järjestelmän käyttäjiksi ja saada näin reaaliaikaista tietoa asiakkaidensa edistymisestä työtoiminnassa. Tämä mahdollistaa mahdollisimman varhaisen puuttumisen ongelma- ja muissa poikkeustilanteissa. VAT-järjestelmä koostaa tarvittavat raportit tunti-, päivä-, viikko- ja kuukausijaotuksilla. VAT-järjestelmän käyttöönotto edellyttää valmentautujaan liittyvien pakollisten perustietojen syöttämistä.

Valmentajat kirjaavat havaintonsa valmentautujasta järjestelmän työmaapäiväkirjaan päivittäin. Syötöt voivat perustua noudatettuihin työaikoihin, kykyyn ymmärtää työohjeita, ryhmätyökykyyn jne. Järjestelmän käyttöönotto ei siis tuo muutoksia itse havainnointiin, vaan havainnointitietojen kirjaamiseen sekä tietojen analysointitapaan. Havaintojen kautta voidaan tunnistaa esimerkiksi kuntoutukseen vaikuttavat tekijät, jonka jälkeen asioihin voidaan vaikuttaa. Samalla havainnoitavan kuntoutuspolku saadaan rakennettua palveluverkoston oikeanlaiseksi ja hänen heikkoutensa ja vahvuutensa tiedostetaan. Kysymys tietojen syöttämisestä on siis vain em. havaintojen kirjaamisesta, ei diagnoosien tekemisestä. Työpajoilla havainnointi pitkältä ajanjaksolta mahdollistavat tunnistamaan valmentautujan todellisen toiminnan tason verrattuna työelämän vaatimukseen. Esimerkiksi puutyöpajan valmentajan tulee syöttää pelkäämään havaintoja, ei omia mielipiteitään eikä arvailuja valmentautujan valmennusjakson ajalta. Tämä koskee samoin positiivisia kuin negatiivisia asioita arvioitavasta. Arvioijan kannalta syötöt ovat siis yksiselitteisiä. Mielipiteisiin ja arvioihin ei tarvitse jälkikäteen palata, eikä syöttöjä perustella. (Leinonen n.d. 1–2.)

Tiivistettynä VAT-järjestelmältä odotetaan valmennustyön ja siihen liittyvän arvioinnin laadun kehittymistä. Huomiotta ei voi jättää valmentautujan itsearviointin korostamista suhteessa arvioijan tekemiin havaintoihin. Lisäksi tilaajan mahdollisuus seurata mahdollisimman reaaliaikaisesti valmentautujan tavoitteenmukaista edistymistä tuo toiminnalle lisäarvoa. Tällä tarkoitetaan kaupungin tilaajatoimijoiden mahdollisuutta

päästä VAT-järjestelmään seuraamaan valmentautujan tilannetta ja tarvittaessa vaikuttamaan mahdollisimman nopeasti muutostilanteisiin.



KUVA 7. Työpajat henkilöarvioinnin verkostoyhteistyössä

Työpajat nähdään työllisyydenhoidon verkostotyössä palveluntuottajana (kuva 7), joka raportoi pajatoimintaan osallistuvien henkilöiden tilanteesta palvelun tilaajalle. Tilaajina toimivat työhallinto, kaupungin kuntouttava työtoiminta, aikuissosiaalityö sekä kaupungin työllisyyspalvelut -yksikkö. Valmentautujaa koskevat tapahtumat ja arvioinnit ovat olleet tähänkin asti kaupunkiorganisaatioon kuuluvan tilaajan luettavissa (Työvoiman Palvelukeskus Reitin palveluohjaajat sekä Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelujen eri hankkeet), mutta tieto ei ole ollut useinkaan ajantasaista. Ongelmana on ollut myös tietojen värikäs kirjaaminen ja pelisäännöt kirjaamistavoista ovat olleet puutteellisia. Lisäksi valmentautujan itsearviointi ei ole useinkaan ollut järjestelmästä helposti luettavissa tai sitä ei ole otettu tarpeellisessa määrin huomioon.

5.2 Esimerkinäyttöjä VAT:stä

VAT-järjestelmään syötetään asiakkaan perustiedot kuvan (kuva 8) mukaiseen kenttään. Nämä tiedot ovat pakollisia perustietoja, joilla valmentautuja yksilöidään järjestelmään. Tärkeimpinä yksilöintitietoina voidaan luonnollisesti pitää nimi- ja henkilötunnustietueita, joiden avulla valmentautuja voidaan helposti poimia järjestelmästä. Lisäksi kenttään syötetään mm. työ- ja yksilövalmentajan nimitiedot sekä valmentautujaa koskevia muita lähtöasetelmatietoja.

VAT - Perustiedot - Mozilla Firefox

Tiedosto Muokkaa Näytä Sivuhistoria Kirjanmerkit Työkalut Ohje

VAT - Perustiedot

https://217.149.57.125/php/perT_uusi.php

Useimmin avatut Aloitus sivu Uuissotkot Työllisyys Mikkel - A... VAT 5.3

Uusi asiakas - pakolliset perustiedot Etusivu Kirjautu ulos

Sukunimi: Etunimet:

Henkilötunnus:

Lähiosoite: Postinumero: Postitoimipaikka:

Äidinkieli: Valitse äidinkieli Järjestelmän kieli: Valitse järjestelmän kieli

Siviilisääty: Valitse siviilisääty

Koulutus: Valitse koulutus Ammatti:

Työttömyyden kesto: Valitse työttömyyden kesto

Valmennuksen tila: Valitse valmennuksen tila

Ensimmäinen valmennusjakso:

Asiakastyypit: Valitse asiakastyypit Palkkausmuoto: Valitse palkkausmuoto

Lähetettävä taho: Valitse asiakastyypit Osasto: Valitse osasto

Työvalmentaja: Valitse asiakastyypit Yksilövalmentaja: Valitse yksilövalmentaja

Aloituspvm: Lopetuspvm:

Asiakkaan suostumus tietojen tallentamiseen (merkittään, mikäli allekirjoittanut).

Tallenna

KUVA 8. VAT-järjestelmän asiakasta koskeva perustietojen syöttökenttä

Työmaapäiväkirjaan (kuva 9) merkitään päivittäisiä valmentautujaan liittyviä tietoja, kuten esimerkiksi työaikojen noudattamiseen, sosiaalisuuteen, aktiivisuuteen, työtehtäviin yms. liittyvät havaintotiedot. Lisäksi valmentautujan läsnäoloon liittyvää havainnointia varten on oma liukuvalikkonsa, josta voidaan kutakin päivämäärää varten valita poissa- ja läsnäoloa varten soveltuvin vaihtoehto.

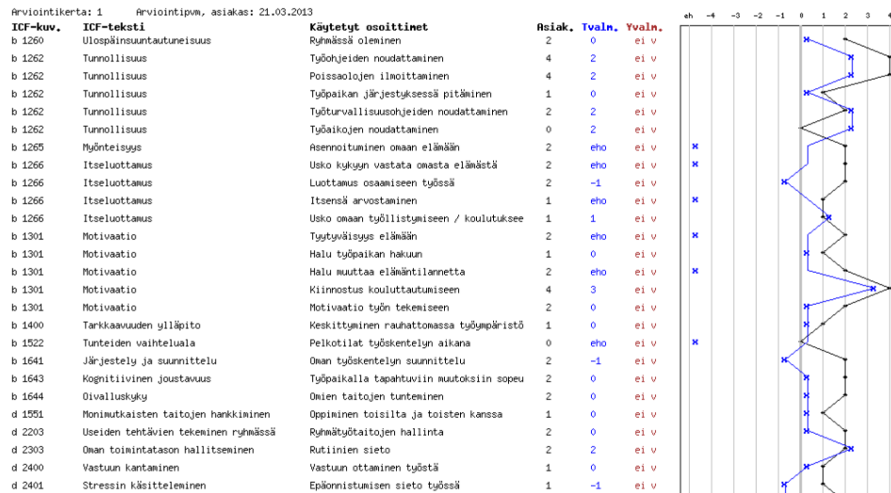
Osasto: Virtuaamo, Mikkel
Viikko: 16 / 2013
Päivämäärä: Perjantai, 19.04.2013

Ed. päivä Seur. päivä

Työntekijä	Työaika	Työpäivä	Työtehtävät / huom.
	6 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	Ohjelmointia työvalmennuspelin. Myöhästyi aamulla vartin, ilmoitti kuitenkin tekstiviestillä. Osallistuu keskusteluun aktiivisesti.
	5 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-
	5 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-
	6 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-
	6 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-
	6 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-
	6 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-
	5 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-
	5 h 30 min Lisätunnit: 0 h 0 min	<input type="text"/>	-

KUVA 9. VAT:än työmaapäiväkirja

VAT:n raportteja (kuva 10) voidaan käyttää pohjana valmentajan sekä valmentautujan välisessä keskustelussa. ICF-mukaisen havaintomenetelmän avulla voidaan kuvata valmentautujan sekä valmentajan näkemyksiä valmennusjaksosta.



KUVA 10. Esimerkinäyttö VAT:än ICF-raportista

Erityistä huomiota valmentautujan ja valmentajan välisessä keskustelussa tulee kiinnittää raportin tuottamiin mahdollisiin poikkeavuuksiin havaintojen syöttäjien välillä. Näin toimimalla mahdollisista poikkeavuuksista voidaan herättää rakentavaa keskustelua.

6 TYÖPAJAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Mikkelissä kaupungin työpajatoiminta on alkanut vuonna 1985, ja sillä vastattiin osaltaan tuolloin vallinneeseen nuorisotyöttömyyteen. Ensimmäinen pajavuosi käynnistyi Mikkelin Saksalan kaupunginosan toimintakeskuksessa, jossa toiminta haki muotoaan aina vuoteen 2012, jolloin pajatoiminta siirtyi uusiin tiloihin Mikkelin Rantakylän kaupunginosaan. Työpajojen kehittämistyöstä on viime vuosina vastannut Mikkelin kaupungin hallinnoima Vartti-hanke (ESR). Vartti-hankkeen kehittämistyö yhteistyössä pajojen kanssa on mahdollistanut monialaisemmat pajatyömahdollisuudet valmentautujien tarpeisiin. Lisäksi pajoille ohjaaminen on tehostunut ja käyttöaste noussut huomattavasti. Erilaisia pajatyömahdollisuuksia on nykyään tarjolla useilta eri aloilta. Näistä mainittakoon esimerkkeinä auto-, ympäristö-, puu-, ompelu- sekä atk -pajat. Kuntaliitosten myötä vuoden 2013 alusta Ristiinan ja Suomenniemen pajoista tuli osa

Mikkelin kaupungin työpajoja. Ne tarjoavat valmentautujille mm. puu- ja erilaisia korjaustyömahdollisuuksia.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tilaajan kanssa sovittiin, että tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetelmää, tässä tapauksessa ryhmähaastattelua (teemahaastattelu). Verrattuna esimerkiksi lomake- tai nettikyselyyn, hyvä haastattelija pystyy haastattelumenetelmää käyttämällä saamaan haastateltavista enemmän irti. Lisäksi menetelmä antaa sijaa mahdollisille haastattelun yhteydessä nouseville lisäkysymyksille tai keskusteluaiheille. Lisäksi toteuttamista ajatellen haastattelutilanne saadaan kytkettyä luontevasti pajojen viikoittaisten ns. tiistaitiimien yhteyteen, jolloin haastateltavat ovat muutoinkin kokoontuneet yhteen.

Päätin haastatella kuutta eri VAT:n loppukäyttäjää Mikkelin työpajoilta. Aluksi suunnittelin ryhmäkooksi kyseistä suurempaa määrää, mutta tutustuttuani tarkemmin ryhmähaastatteluun tiedonkeruumenetelmänä alan kirjallisuudesta, päädyin haastateltavien määrän osalta todettuun kuuteen haastateltavaan. Tämä määrä haastateltavia antaisi varmasti hyvän kuvan tutkimusaiheesta, koska se edustaa puolta keskimääräisestä valmentajamäärästä.

Ensimmäisinä lähtökohtina haastateltavien valintaan olivat haastateltavien työsuhteen voimassaolo VAT-järjestelmän käynnistysvaiheen aikana sekä luonnollisesti sen loppukäyttäjänä toimiminen. Mikkelin kaupungin työpajojen haasteena ja osittaisena ongelmana voidaan havaita yksilö- ja työvalmentajien määräaikaiset työsuhteet. Tämä ei voi mielestäni olla heijastumatta heidän innokkuuteensa VAT:ään perehtymisessä, jos työsuhde on esimerkiksi juuri päättymässä. Ryhmään ilmoitautui kolme vakituista työntekijää sekä kolme määräaikaista, joiden työsuhde oli solmittu kyseisen vuoden loppuun. Näin sain tutkimukseeni näkökulmaa myös määräaikaisten työntekijöiden puolelta.

Mikkelin työpajoilla tapahtuneen ryhmähaastattelun lisäksi pyysin Ristiinan ja Suomenniemen työpajojen valmentajilta vastaukset samoihin kysymyksiin sähköpostitse kirjallisena syyskuun lopulla. Kummallakin pajalla on yksi työntekijä, joista molemmat vastasivat kysymyksiin. Heillä ei ollut mahdollisuutta osallistua aiemmin suoritet-

tuun ryhmähaastatteluun Mikkelissä. On huomioitava, että kyseessä olevien pajojen valmentajat työskentelevät järjestelmän käyttäjinä siis yksin. Tällä ajattelin etukäteen olevan vaikutusta järjestelmän käyttöönoton haasteissa ainakin kollegiaalisen tuen puuttuessa työpisteeltä.

Ryhmän kokoon saamiseksi lähestyin puhelimitse Mikkelin kaupungin työpajojen vastaavaa ohjaajaa noin kuukautta ennen suunniteltua haastatteluajankohtaa. Sovimme, että laadin itse sähköpostitse tiedotteen kaikille haastattelun kohderyhmän jäsenille. Tällä tiedotteella kerroin mm. opinnäytetyöni sisällöstä ja merkityksestä työn tilaajalle. Haastattelusta kiinnostuneet pystyivät ilmoittautumaan halukkuudestaan vastaavalle ohjaajalle, joka koostaisi ryhmän ja organisoisi haastattelun ennen pajan henkilökunnan tiistaitiimiä. Haastatteluun ilmoittautui loppujen lopuksi vaadittava kuusi henkilöä, joista yksi osoittautui kuitenkin myöhemmin keväällä työnsä työpajoilla aloittaneeksi ja oli aiemmassa työhistoriassaan käyttänyt VAT-järjestelmää. Hän ei siis täyttänyt aiemmin mainitsemaani kriteeriä valittavista haastateltavista. Hänen tilalleen sain viikkoa ennen haastattelua määräaikaisessa työsuhteessa olevan työvalmentajan, joka oli ollut työsuhteessa pajaan VAT:n aloitusvaiheessa.

6.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Liikenteen tutkimuskeskus Verneen (n.d.) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Kysymyksiä haastateltaville voidaan esittää epämääräisessä järjestyksessä ja niiden muoto voi vaihdella. Kvantitatiivisen tutkimuksen tueksi voidaan käyttää ryhmähaastattelua, jonka avulla voidaan kerätä syventävää tietoa tutkimuksen kohteesta. Tutkija toimii haastattelun puheenjohtajana ja hänen tehtävänä on viedä haastattelua eteenpäin kohti mielenkiintoisia aihepiirejä.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä ei ole pelkästään kvalitatiivisen tiedon keruuta, vaan sen avulla voidaan kerätä myös kvantitatiivista tietoa. Tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavilla on mielessään. Tavanomaisesta keskustelusta haastattelu poikkeaa siten, että haastattelija johdattelee keskustelua kysymyksin tutkimusmielessä. Haastattelua voisi yksinkertaisesti ajatella tilanteena, jossa haastattelija esittää haastateltavalle kysymyksiä ja saa niihin vastauksia. Koska haastattelu on vuorovaikutustilanne, siihen vaikuttavat normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat. (Eskola & Suoranta, 85.)

Haastattelu antaa tutkimuksen tekijälle tiedonkeruun kannalta oivan tilaisuuden saada laaja-alaisempaa tietoa verrattuna lomakekyselyyn. Pelkkä vapaa sana lomakkeessa ei korvaa haastattelutilanteessa mahdollisesti virinnyttä, innostunutta keskustelua. Tällöin tutkijan on mahdollista saada jopa sellaista tietoa tutkimukseensa, jota ei välttämättä olisi tullut edes etukäteen ajatelleeksi. Kyseessä olevalla tiedolla voi olla jopa ratkaisevaa merkitystä johonkin tutkimuksen osa-alueeseen. Haastattelijan tulee olla hereillä haastattelutilanteessa juuri näiden, mahdollisesti uusien esille nousevien asioidenkin suhteen. Toisaalta tutkimuksen kannalta jokin esille noussut osa-alue ei välttämättä ole olennainen, mutta haastateltavalle tärkeä. Haastattelijan on kuitenkin pystyttävä taitavasti käsittelemään nämä tilanteet. Haastateltavalle ei saa muodostua kuvaa, että hänelle ei sallita puheenvuoroa tai hänen sanomaansa ei arvosteta.

Ruusujärven ja Tiittulan (2005, 11–12) mukaan haastattelut voidaan luokitella valmiuden ja sitovuuden mukaisesti strukturoituihin sekä strukturoimattomiin haastatteluihin. Toisena jakoperusteena on käytetty myös standardoituja sekä standardoimattomia haastatteluja. Strukturoitu haastattelu voi yksinkertaisimmillaan olla lomakehaastattelu, jossa kysymykset vastausvaihtoehtoineen ovat samassa muodossa ja järjestyksessä haastateltavien vastattavissa. Tällöin kukaan haastateltavista ei vahingossakaan voi olla haastateltavan ohjailtavissa. Teemahaastattelu on tunnetuimpia puoli-strukturoituja haastattelumuotoja, jossa käydään lävitse samat kysymykset mutta niiden järjestys voi vaihdella. Strukturoitumattomassa haastattelumuodossa haastattelu etenee enemmänkin haastateltavan ehdoilla vapaan keskustelun tyyliä (avoin haastattelu).

Ryhmähaastattelu edellyttää haastattelijalta taitavaa haastatteluotetta. Hänen on pidettävä huolta haastattelun etenemisestä sekä vastausten perusteluista. Vastauksiksi eivät riitä pelkät kyllä ja ei -vastaukset. Esimerkiksi miksi ja miten kuuluvat ryhmähaastattelun vetäjän jatkokysymyksiin. Haastattelijan tulee myös varmistua siitä, että keskustelu ei rönsyile ja pysyy itse asiassa. Kaikkien on myös saatava sanansa kuuluviin. Hiljaisempia haastateltavia ei saa vaiennuttaa toisten puolesta enempää. Haastattelutilan tulee olla häiriötön ja muutoinkin menetelmään soveltuva. Haastattelijan tulisi saada myös haastateltavat innostumaan aiheesta. Tässä auttaa se, että haastattelijan oma kiinnostus aiheesta näkyy. On kuitenkin pidettävä huolta siitä, että haastattelijan omat mielipiteet eivät keskustelussa tule esiin ja näin mahdollisesti johdata haastateltavia muuhun kuin haastateltavan oman mielipiteen suuntaan.

Haastattelu eroaa spontaanista keskustelusta institutionaalisuutensa takia, mutta ne voivat muistuttaa toisiaan. Haastattelun tunnistaa sille asetetusta päämäärästä, tutkimuksen tavoitteesta, johon haastattelijä haastattelulla pyrkii. Haastattelussa täytyy erottua haastateltavien ja haastattelijan eri roolit, tiedon kerääjä sekä vastaajat. Institutionaalisuus näkyy haastattelijan tehdessä muistiinpanoja sekä haastattelun nauhoituksessa. (Ruusujärvi & Tiittula 2005, 23.)

Haastattelijan on hyvä kiinnittää huomiota haastattelun ilmapiiriin haastattelun eri vaiheissa. Aiheuttaako joku kysymys esimerkiksi vaivautuneisuutta tai erityistä mielenkiintoa ja aktiivisuutta. Huomiot olisi myös hyvä kirjata ylös tulosten litterointia ajatellen. Voidaankin ajatella, että jokin tutkimuksen kohteena oleva aihealue on saattanut aiheuttaa arkityössä suurta huomioita työntekijöiden keskuudessa.

Syrjäläinen ym. (2007, 8–9) korostavat kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysoinnin haasteellisuutta. Sitä pidetään ”erittäin luovana prosessina, joka vaatii tutkijalta suurta lukeneisuutta ja äärimmäistä herkkyyttä omaan aineistoonsa.” Oikeanlaisen tulkinnan ja oivaltamisen kautta tavoitellaan inhimillisen ymmärryksen lisääntymistä. Oivaltava tulkinta mahdollistuu tutkimukseen liittyvän teorian hallinnasta sekä vuoropuhelun aikaansaannista. Analyysi- ja tulkintavaihetta voidaan luonnehtia palapeliksi, josta tutkija muodostaa ymmärrettävän kokonaisuuden.

6.3 Tutkimusaineiston hankinta ja aineiston käsittely

Pääosan tutkimusaineistosta olen siis kerännyt teemahaastattelumenetelmällä, jossa haastattelin kuutta eri työpajojen VAT-järjestelmän loppukäyttäjää. Loppukäyttäjiä ovat pajojen työ- ja yksilövalmentajat. Vastaajien sukupuoli jakaantui tasan. Koska kysymyksessä on pieni työyhteisö, olen tietosuojaan huomioon ottaen jättänyt vastaajien tarkemmat taustatiedot huomioimatta. Vastaajan mahdollisella työyksiköllä (työpajalla) Mikkelissä ei ole taustatiedollista merkitystä tässä asiayhteydessä.

Ristiinan ja Suomenniemen pajojen vastaukset käsittelen tutkimuksessa omana kokonaisuutenaan kuitenkin niin, että pajat eivät ole vastausten perusteella tunnistettavissa. Kyseisten pajojen vastaukset on perusteltua käsitellä erikseen niiden sijaintinsa vuoksi suhteessa Mikkelin pajoihin, sekä siksi, että niissä työskentelee pääsääntöisesti kummassakin vain yksi VAT:n loppukäyttäjä. Näin ollen oli oletettavaa, että kyseisten

eroavaisuuksien vuoksi VAT:n käyttöönotto koetaan näillä pajoilla eri tavoin verrattuna Mikkelin pajiin.

Ryhmähaastattelu toteutettiin toukokuun 21. päivänä työpajalla Teknikontiellä Mikkelissä. Haastattelu päästiin aloittamaan suunnitellusta klo 14.00 ajasta 15 minuuttia myöhässä, koska yksi haastatteluryhmän jäsen ei ehtinyt ajoissa paikalle. Haastateltavia oli paikalla ennalta sovitut kuusi henkilöä eli VAT:n loppukäyttäjää. Haastattelutilana toimi työpajan kokoushuone, joka soveltui haastatteluun hyvin. Koska huonetta käytetään läpikulkuun, kiinnitettiin tilan ovien ulkopuolelle hiljaisuudesta kehottavia lappuja. Ainoaksi hieman häiritseväksi tekijäksi muodostui voimakasääninen ilmastointi, jota emme saaneet kytkettyä pois päältä. Tasaiseen ilmastoinnin ääneen kuitenkin totuttiin, ja se jäikin taka-alalle.

Saavuin itse valmistelemaan haastattelutilaa klo 12.45, jolloin minulle jäi hyvin aikaa pöydän ja tuolien asetteluun. Haastateltavat sijoitin pöydän ympärille, kolme kummallekin puolelle. Itse sijoituin pöydän päähän, jolloin minulla oli paras mahdollinen näkö- ja kuuloyhteys kuhunkin. Jokaiselle haastateltavalle jaoin pöydälle aseteltavat nimilaput, jolla pyrin helpottamaan puheenvuorojen antamista. Nauhurin sijoitin mahdollisimman keskelle pöytää, jonka testasin erään haastateltavan kanssa ennen varsinaista haastattelua. Kysymyspatteriston (liite 1) jaoin tulosteina vielä kerran kullekin haastateltavalle ennen haastattelun alkua, ja siihen oli jokaisella aikaa tutustua noin 10 minuuttia ennen haastattelun alkua. Haastattelupatteriston olin toimittanut haastateltaville myös viikkoa aiemmin sähköpostin välityksellä etukäteistutustumista ja valmistautumista varten. Haastatteluhetkellä tarjolla oli virvokkeita ja makeisia.

Kun kaikki olivat kokoontuneet pöydän ääreen, kävin lävitse suunniteltua haastattelun kulkua. Sovittiin, että kaikki pyrkisivät sanomaan jotain jokaiseen kysymykseen liittyvää. Tähdensin sitä, että vastausten tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä ja niiden tulisi liittyä mahdollisimman tarkasti kysytyyn kysymykseen. Tärkeää olisi myös, että päällekkäin puhumista ei esiintyisi. Tämä varmistettiin sillä, että antaisin puheenvuorot kullekin vuorollaan. Lisävastauksia ja täydennystä varten jokaisella olisi mahdollisuus kättä nostamalla saada lisäpuheenvuoro. Litteroinnin helpottamista ajatellen jokainen sanoi ensin etunimensä, jolloin varmistuisin kunkin puhujan henkilöllisyydestä.

Haastattelun aloitin itsestäni katsoen vasemmalta lukien. Haastateltavat vastasivat kysymykseen kukin vuorollaan ja seuraavan kysymyksen kohdalta aloitin minusta katsoen oikealta. Tällä menetelmällä jatkettiin jonkin aikaa, kunnes haastattelun edetessä annoin aloitusvuoroja kaikille haastateltaville kuitenkin niin, että kierros saatiin menemään kokonaisuudessaan lävitse.

Kullekin kysymysosiolle oli suunniteltu aikaa maksimissaan 15 minuuttia, mutta osion numero neljä kohdalla huomasin olevamme aikataulusta hieman jäljessä. Tähän kiireeseen vaikutti myös haastattelun myöhästynyt aloitus. Tällöin kehotin haastateltavia täsmällisempiin vastauksiin ja annoin puheenvuoroja vain niitä haluaville.

Haastattelun alussa huomasin luonnollista jännittämistä haastateltavissa sekä omassa toiminnassani. Tämä näkyi pienenä jäykkyytenä vastauksissa ja kysymyksissäni. Haastattelusta oli ehkä muodostumassa liian kankea johtuen sen nauhoittamisestakin. Haastattelun edetessä se alkoi kuitenkin mielestäni sujua rennommassa ilmapiirissä ja se näkyi myös vastausten pituudessa. Osa haastateltavista ei ollut perehtynyt kunnolla kysymyksiin etukäteen ja se näkyikin joidenkin vastauksissa pidempänä harkinta-aikana. Kaksi haastateltavista oli selkeästi paneutunut haastatteluaineistoon muita paremmin. Sen näkyikin muita täsmällisemmissä vastauksissa. Kaikkinensa kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta, ja välillä jaoinkin lisäpuheenvuoroja useaan kertaan.

Haastattelun päätyttyä kävimme yhdessä lävitse sen kulkua. Totesimme yhteen ääneen haastattelun sujuneen melko hyvin kiireestä huolimatta. Osa haastateltavista myös totesi hieman jännittäneen nauhoitusta, mutta tottuneen siihen haastattelun edetessä. Jostain syystä ennen haastattelua oli levinnyt tieto, että haastattelu myös kuvattaisiin. Tämän tiedon alkulähdettä en saanut selville. Huhu kuvaamisesta oli saanut haastateltavia hieman varpailleen ja aiheuttanut ylimääräistä jännitettä. Osaltaan ennen haastattelua haastateltavat kertoivat helpottuneensa siitä, että kyseessä on tallentamisen osalta pelkkä äänitys. Totesimme myös joidenkin osioiden kysymysten toistaneen itseään. Kysymys saattoi jo antaa vastauksen myös seuraavaan kysymykseen. Toisaalta tällä varmistettiin se, että vastaukset saatiin viimeistään seuraavassa kysymyksessä. Haastattelu kesti yhden tunnin ja kahdeksan minuuttia.

Ristiinan ja Suomenniemen vastaukset kysymyksiin sain sähköpostitse viikolla 40. Lähetin ryhmähaastattelussa käyttämäni kysymyspatteriston heille 19.9.2013 doc-tiedostona sekä ohjeistin vastaajat vastaamistekniikkaan. Tutkimus ja sen tavoitteet olivat etukäteen myös heidän tiedossaan, joten kysely ei tullut heille yllätyksenä. Vastaamisessa kehotin heitä suoruuteen sekä rehelliseen mielipiteeseen kysyttävistä asioista.

Ryhmähaastattelun teemoitin viiteen eri pääosioon ja kysymykset esitin kronologisessa, VAT:n lanseerausjärjestyksessä työpajoille. Ensimmäisenä käsittelin VAT-järjestelmän käyttöönottoon liittyvää tiedottamista, sen oikea-aikaisuutta, tehokkuutta jne. Toinen pääosio sisälsi kysymyksiä järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä, aloitusvaiheen koulutuksesta. Kolmannen pääosion teemana oli aloitusvaiheen jälkeinen, työssä tapahtuva järjestelmään perehtyminen ja siihen liittyvä tuen saanti. Neljännessä pääosiossa selvitin vastaajien kokemuksia järjestelmän hyödyllisyydestä ja sen mukanaan tuomasta mahdollisesta työn laadullisuuden lisääntymisestä sekä työn tehostumisesta yleensäkin. Viimeisessä pääosiossa keskityin selvittämään järjestelmän käyttöönottoon liittyvän muutoksen kokemista ja järjestelmän käyttöönoton johtamista.

Lisäksi olen laatinut yhteenvedon tuloksista. Ristiinan ja Suomenniemen vastaukset olen kerännyt sähköpostikyselynä ja esittänyt ne omassa luvussaan. Erityisesti olen kiinnittänyt huomiota siihen, miten Ristiinan ja Suomenniemen kokemukset VAT:n käyttöönotosta poikkeavat Mikkelissä sijaitsevien työpajojen valmentajien vastauksista. Näiden pajojen tulokset olen esittänyt siten, että pajat eivät yksilöidy vastausten perusteella.

7 VAT:N KÄYTTÖNOTON KOKEMUKSIA

Tässä luvussa olen analysoinut VAT-järjestelmän käyttöönotkokokemuksia loppukäyttäjien näkökulmasta tutkimusaineistoon perustuen. Haastateltujen loppukäyttäjien suorat lainaukset olen esittänyt kursivoituina elävöittämään ja vakavoittamaan tekstin asiasisältöä. Ristiinan ja Suomenniemen tulokset olen käsitellyt yhtenä osionaan kappaleen lopussa.

7.1 Järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheen tiedottaminen

Kaikki vastaajat totesivat ytimekkäästi VAT:n lanseeraamiseen liittyvän tiedottamisen olleen oikea-aikaista. Yksi vastaaja lisäsi saaneensa tiedon järjestelmän käyttöönotosta ajoissa, vaikka koki saaneensa tiedon muita myöhemmin. Eräs vastaajista totesi tiedon tulevasta koulutuksista tulleen ajoissa. Lisäksi sama vastaaja tarkensi tämän kysymyksen yhteydessä saaneensa lisäksi tarpeellisen määrän tietoa myös siitä, mistä tarkkaan ottaen on kysymys ja mihin koulutus liittyy. Lisäksi eräs vastaajista totesi, että tietoa tulevasta koulutuksesta tuli juuri sopivasti. Tietoa ei tullut liikaa, jottei liian suuri etukäteistietomäärä olisi aiheuttanut liikaa hämmennystä. Eräs vastaaja totesi myös, että tietoa koulutuksesta tuli riittävästi, vaikka ei päässytäkään osallistumaan ensimmäiseen infotilaisuuteen.

”Muistikuva siitä, että miten se tieto tuli, tuli ihan hyvissä ajoin. Lähinnä siitä, milloin sitten lähdetään koulutuksiin. Ihan hyvä muisto siitä on. Riittävän ajoissa.”

”Samoin mielestäni jos enemmän olisi tietoa jaettu ennen käyttöönottoa, ni se olis voinut sotkeakin ajatuksia et aivan riittävästi.”

Järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä tiedottamistavasta oltiin yhteneväisesti sitä mieltä, että tiedottaminen oli ollut tasapuolista, vaikkakin tietoa saatiin monikanavaisesti esimiehiltä suoraan tai sähköpostin välityksellä. Eräs vastaajista kertoi tietoteknisten ongelmien olleen syynä osittaiseen tiedonkulun katkoksiin, mutta tällä hän ei katsonut olevan suurta merkitystä tiedonkulun kokonaisuutta ajatellen. Lisäksi vastaajat totesivat, että merkitystä ei ollut sillä, miten ja keneltä tieto saatiin. Tietoa saatiin myös työkavereilta. Lisäksi eräs vastaaja totesi, että tietoa tuli sopivasti rytmitetyn välein, eikä väärää tietoa jaettu.

”Ei huomauttamista tästä monikanavaisesta tiedottamisesta. Aivan hyvä.”

”En ainakaan koe saaneeni niiku vääräänlaista tietoo jostain ja toisenlaista toisesta tuutista, vaan että sillo kun uus asia aloitettii ni kaikki joutu marssimaan samaan tahtiin ja muuten ihan, ihan sopivasti.”

Kysyttäessä tiedonsaannin tasapuolisuudesta eräs vastaaja totesi yksilö- ja työvalmentajien saaneen tasapuolisesti tietoa. Työkavereilta vastaajat kertoivat saaneensa lisää tietoa, jos siitä oli muun tiedottamisen osalta jäänyt jostain syystä vaille. Yksi vastaaja totesi saaneensa tietoa hyvin, vaikka olikin ilman VAT:n järjestelmätunnuksia jonkin aikaa järjestelmän käyttöönoton aloitusvaiheessa.

”Joo, kyllä mä oon kans sitä mieltä, että tuota tasapuolisesti oon tätä tietoa saanu ja kun me käytämme joka päivä tuota tuossa niin nikyl sitä tulee niikusit työkavereilta sitte tietoa lisää jos ei sitä muute ei oo.”

”Sen verran että, sitä kun on ihan tarpeeks jano ja vaikka se (vesi) ois vähän paskastakin ni ihan hyvälle maistuu eli täs oli ihan selkeesti se että tätä oli odotettu niin paljon ja niin kauan että joku tällänen työkalu saadaan ni siinä ei, ei pienet niiku semmoset epäsuhdat välttämättä ainakaan jäänyt mieleen.”

Lisäkysymyksiä järjestelmän käyttöönoton aloitusvaiheesta ei juuri aiheutunut, koulutus ja informointi olivat olleet riittäviä. Kokonaisuudessaan aloitusvaiheen tiedottaminen oli onnistunutta. Erään vastaajan mukaan järjestelmää odotettiin niin paljon, että mahdolliset tiedonpuutteet korvautuivat hyvän ja tarpeellisen asian (järjestelmän) tulolla.

7.2 Järjestelmän käyttöönottoon liittyvä aloitusvaiheen koulutus

Aloitusvaiheen koulutuksesta odotettiin enemmän käytännön kirjaamiseen liittyviä esimerkkejä, jolloin kuvitellun asiakkaan tietojen täyttämistä järjestelmään olisi voitu harjoitella vaihe vaiheelta. Koulutus koettiin enemmänkin järjestelmän esittelyksi ja sitä esiteltiin poukkoilevasti sieltä täältä. Kokonaiskuva järjestelmästä koettiin suppeaksi ja erään vastaajan mukaan koulutuksesta jäikin osittain sekava kuva. Osakokonaisuuksia ei osattu liittää toisiinsa ja pajatyöskentelyn vaatimien järjestelmän osioiden tarkastelu ja opiskelu koettiin puutteelliseksi.

”Eli nyt siellä vaan niinku poikkoiltiin siellä sun täällä, niin ei saanu sellasta kokonaiskuvaa siitä (koulutuksesta).”

*”No siitä koulutuksesta, sitä tais olla parina päivänä. Ni tuota jäin kai-
paamaan heti siinä alussa ni että olis lähdetty konkreettisen asiakkaan
kautta käymään kaikki osiot läpi et siel oi sollu konkreettisesti niiku joku
asiakas.”*

Järjestelmä oli kaikille haastateltaville käytön osalta täysin vieras, mutta siitä oli kuul-
tu. Aloitusvaiheen koulutusta olisi tarvittu lisää ja enemmän painostusta niihin osioi-
hin, joita juuri pajavalmentajat tarvitsevat. Koulutus koettiin erään vastaajan mukaan
enemmänkin tuote-esittelyksi. Tuotetta esiteltiin ja ”koeajo” jäi tekemättä aloitusvai-
heen koulutuksessa. Koulutuksen koettiin jääneen selkeästi kesken vaikka tiedonjano
oli osallistujilla kova. Lisäksi koulutusvaiheen kahden ensimmäisen päivän osioista
jälkimmäinen jäi puolipäiväiseksi. Kyseiseen päivään oli osallistujien mukaan varattu
koko työpäivä, mutta koulutus päättyi jo klo 13.00.

*”Mielestäni kanssa koulutusta ois voinu olla ehkä vähän enemmän ja
lähtien jus siltä kannalta et siellä ois käyty koko järjestelmän mitkä ku-
kakin tarvii tästä VAT:tä ja kuka mitäkin käyttää. Et se kokonaisuus en-
sin ja sitten pilkottu sitä enemmänkin osiin.”*

*”Se että tietysti mun mielestä tähän liittyy se mitä täällä vedettiin sit sitä
käyttäjän koulutusta, koska se oli puolestaan ensimmäinen tän käyttö-
koulutus mikä kirjastossa saatiin oli ihan täysin niiku vaan tuotteen esit-
telyä.”*

Koulutuksen toteuttamistavan ei koettu tukeneen oppimista, vaan vastuu oppimisesta
jäi käytännön tekemisen, työkavereiden tuen ja Vartti-hankkeen vastuulle. Koettiin,
että aloitusvaiheen konkreettinen asiakastietojen täyttäminen sekä työmaapäiväkirjan
läpikäynti olisi mahdollistanut paljon tehokkaamman järjestelmän käyttöönoton. Jär-
jestelmän käyttöönoton useita eri vaiheita piti itse ratkoa ja etsiä tietoa itsenäisesti.

*”Siellä käytiin minun mielestä, siellä menttiin niitä osioita läpi et sieltä
saatettiin ottaa sitte ja otettiin sivusta että ja näytettiin jonkin asia-
kaskohta mut jos ois menty sellaisena et meillä ois ollu se kuviteltu asia-
kas, se ois konkretisoitunut minulle siten paljon paremmin.”*

Kouluttaja todettiin asiantuntevaksi, ymmärrettäväksi luennoitsijaksi sekä innostuneeksi asialleen, mutta hänen ei koettu ymmärtävän koulutettavien todellista (järjestelmän käytön) oppimisen tarvetta. Lisäksi mainittiin, että kouluttaja puhui järjestelmästä diagnoosin teon välineenä, jota ei missään tapauksessa olisi saanut koulutettavien mukaan korostaa. Kouluttaja korosti enemmän järjestelmän tuottamia tulosteita ja tilaajan tarpeita, ei niinkään vaadittua ja toivottua käytännön huomioiden kirjaamista. Edelleen korostettiin lisäkoulutuksen tarvetta aloitusvaiheeseen, jonka koettiin jääneen kesken.

”Se koulutus, kouluttaja oli asiantunteva ja sitten se puhe ja esitys oli ymmärrettävää.”

”.. mutta se (kouluttaja) ei niiku ymmärtänyt varmaan sitä, että me ollaan alkupisteessä ja meidän pitäis saada enemmän tietoo.”

Koulutus koettiin ajankäytöllisesti suunnitellun hyvin, mutta se olisi pitänyt käyttää tehokkaammin. Edelleen oltiin pettyneitä perjantain koulutuspäivään myös ajankäytön kohdalta, koska päivä päättyi niin aikaisin. Tieto koulutusajankohdista tuli riittävän ajoissa, joten niihin osattiin varautua ja työt osattiin organisoida niin, että koulutuspäiviin päästiin osallistumaan.

”Tuota ajankäytön kannalta se oli hyvin organisoitu sillä tavalla et se tieto tuli hyvissä ajoin että osas ne omat työt järjestää ja varata nää päivät sitten tähän koulutukseen.”

”Tais olla perjantaipäivä vielä ni humpsahti 13-14 välille niin päivä loppui vaikka ois odottanut että nyt on päivä varattu niin miksei sitä käytetty?”

”Joo se ei ehkä ihan kiitettävästi menny mutta kouluarvosanalla kasi, kasi tai jotain semmosta, mut siinä laski selkeesti tää ensimmäinen, ensimmäinen koulutus, missä tää myyjä, kaupparatsu oli, oli kouluttamassa, ni se, siinä jäi odottamaan enemmän.”

Kokonaisuutena aloitusvaiheen koulutus arvioitiin vähintään tyydyttäväksi, joka sisälsi Vartti-hankkeen käytännön tuen. Osa haastateltavista arvioi aloitusvaiheen koulu-

tusta arvosanoin seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän. Erityisesti korostettiin Vartti-hankkeen osuutta koulutuksessa, muutoin arvosanat olisivat olleet heikompia. Koulutuksen ensimmäisestä, kahden päivän jaksosta odotettiin selkeästi enemmän, mitä siitä todettiin hyötyvän.

7.3 Järjestelmän käyttöönottoon liittyvä työpaikalla tapahtuva perehdytys

Ensimmäinen vastaaja totesi päässeen oikein hyvin VAT:n käytön alkuun, mutta kertoi sormen menneen suuhun pian. Hän kertoi myös, ettei aivan alussa osannut kysyä neuvoa työkavereiltaan eikä hakea tietoa tai apua muualtakaan. Työmaapäiväkirjan opetteluun olisi kaivattu enemmän heti alussa koulutusta, mutta niiden vertailukelpoiseen täyttämiseen saatiin kuitenkin jonkin verran apua työkavereilta työmaapalaverissa. Lisäksi järjestelmän kysymyspatteristojen täyttämisen suhteen tiedettiin olevan tulossa koulutusta. Tarvittaessa Vartti-hankkeen tiedettiin olevan yhteydessä järjestelmän pääkouluttajaan vaikeimmissa järjestelmän käyttöön liittyvissä kysymyksissä.

”Mulla käyttöönotto lähti oikein hyvin käyntiin, mutta siinä vaiheessa kun ensimmäistä, tätä, mitäs tää nyt on, tätä... näitä diagrammeja lähdettiin tekemään, ja asiakkaat...kysymyksiä. Ni siinä vaiheessa menikin sormi suuhun, ei ollu mitään koulutusta eikä neuvoa siihen.”

Hyväksi asiaksi koettiin Vartti-hankkeen työntekijöiden opastus asiakkaiden perustietojen syöttämiseen liittyen. Yhdessä tekeminen koettiin myös arvokkaaksi, eli työkavereiden tuki oli ja on tärkeää. Erään vastaajan mukaan enemmän itsenäiseen kysymiseen olisi pitänyt olla aktiivisuutta. Kun oli jokin ongelma tai haaste, niin jäätin odottamaan tulevia koulutuksia tai Vartti-hankkeen tukea. Apua ei lähdetty aktiivisesti itse ehkä tarpeeksi kysymään.

”..että ois pitänyt olla aktiivisempi, että mennä siihen koneelle tekemää, ja sitte koko ajan soitella ja kysellä (Vartin työntekijöille). Mutta se jäi jotenkin sille puolelle, että odottelin mitä seuraava koulutus tuo tullessaan.”

”S ja A (Vartti-hankkeen työntekijät) tuli meitä opastamaan sen ensimmäisen osuuden eli me syötettiin meidän valmentautuja-asiakkaat siihen

ensimmäiseen osioon perustiedot. Ja sitä yhdessä tehtiin ja se oli hyvä asia.”

Vastaajien mukaan tieto Vartti-hankkeen tuesta käytännön perehdytykseen oli ennalta tiedossa ja sovittu. Lisäksi ilmaistiin, että tällaista tukea tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessakin. Toisaalta todettiin myös, että järjestelmän kouluttajan koulutuspäivien jälkeen koulutukseen ja perehdyttämiseen tuli selkeä seisokki. Edelleen toivottiin apua asiakkaan perustietojen järjestelmään syöttämiseen liittyvissä ongelmissa ja yhteneväisissä käytännöissä. Lisäksi eräs vastaaja totesi, että valmentajat kokivat jo hie-man paineita järjestelmän oikeaoppisen käytön oppimiseksi, tiedot eivät usein riittä-neet ihan perusasioihinkaan.

”Tuki tulee Vartti-hankkeesta.”

”Todellakin jännitti se, että arvaako tuonne nyt mitään mennä mer-kaamaan, sitten omin päin.”

”Haluan ihan kyllä lisätä vielä sen, että oma aktiivisuuskin olis voinu ol-la vähän suurempaa, mutta jotain vain jäi niiku odottamaan, sitä koulu-tusta tulis niiku jostain lissää”.

Vastaajat palaavat vielä koulutukseen kokonaisuudessaan todetessaan, että minimi-tasonkin osaaminen puuttui heiltä, kun he alkoivat itsenäisesti kirjata asiakastietoja järjestelmään. Vastaajien mukaan myös rohkeutta itsenäiseen kirjaamiskokeiluihin puuttui. Pelättiin tekevän jotakin asiakkaalle epäedullista, esim. työmarkkinatukeen negatiivisesti vaikuttavaa kirjaamista. Toisaalta eräs vastaaja kertoi rohkeasti aloitta-neensa kirjausten teon luottaen siihen, että pieniä virheitä saa aloitusvaiheessa tulla-kin. Aloitusvaiheen koulutuksen jälkeen jäätiin odottamaan lisäkoulutusta ”jostain”.

7.4 Järjestelmän käyttöönoton hyödyllisyys

Ensimmäinen vastaaja epäilee, otetaanko järjestelmä tehokkaaseen käyttöön myös valmentautujia lähettävillä tahoilla. Pajat tulevat järjestelmän avulla saamaan laaduk-kaita tuloksia ja hyviä havaintoja, mutta hyödyntävätkö lähettävät tahot niitä, on jää-nyt epäselväksi. Vastaajan mukaan VAT on tärkein ja ainoa työkalu valmennuksen

arviointiin. Arkityön hyötyinä hän näkee työmaapäiväkirjan toimivan muistovihkon tavoin, asiat pienine vivahteineen saadaan tallennettua. Lisäksi vastaaja näkee hyötynä arviointien ja havainnointien saamisen samalle viivalle jokaisen osalta. Jokainen havaintojen tekijä käyttää siis samoja pohja- ja kriteeritietoja valmentautujista.

”..tää on niiku tärkein työkalu ja oikeestaan ainut työkalu joka tähän meidän työhön mitä meillä on.”

”..saadaanhan me tää tavallaan arviointi tai havainnointi niiku samalle viivalle jokaisen osalta.”

Tiedonkulun tehostuminen sekä valmentautujien poissaolojen seurannan kehittyminen koettiin myös hyödyiksi. Lähettävälle taholle pystytään tarkasti osoittamaan valmentautujan kehittyminen esimerkiksi yhden kuukauden tarkastelujaksolta. Lisäksi pystytään tarkasti osoittamaan, mitä on milloinkin valmentautujan kanssa tehty. Lisäksi järjestelmä mahdollistaa valmentajan sairaustapauksessa toiselle valmentajalle helppokun tilannekuvan saamisen valmentautujasta. Myös tulkintaongelmien koettiin vähenevän yhtenäisen järjestelmän ja arviointimenetelmien vuoksi. Järjestelmän nähtiin selkeyttävän havainnointityötä.

”..tieto löytyy sieltä, että jos vaan sitä halutaan käyttää.”

”..lähettävä taho nimenomaan saa nää poissaolot ja sitten se, että, et kun on... meillä on tietyt tavoitteet, et onko no tavoitteet täyttyny.”

Erään vastaajan mukaan valmentajat eivät vielä osaa edes kuvitella järjestelmän tuomia hyötyjä tässä vaiheessa. Näitä uusia hyötyjä myös odotetaan. Lisäksi eräs vastaaja kertoi, että järjestelmän pääkouluttajan kertomat hyödyt myös innostivat järjestelmän käyttöönottoon. Järjestelmän käyttöönoton todettiin parantavan oman työn sekä paja-työn laatua mm. sen mahdollistamalla suunnitelmallisuuden tehostumisella. Järjestelmän kerrottiin myös asettavan työvalmentajat samalle viivalle havaintojen teon suhteen. Persoonalliset vivahteet kirjauksista vähenevät olennaisesti. Järjestelmän tuotokset ovat kaikkien asiaa ymmärtävien luettavissa ja ymmärrettävissä. Järjestelmä antaa oikein käytettynä selvän kuvan mm. valmentautujan myöhästelyistä ja mahdollisista muista ”vivahteista”. Lisäksi järjestelmän nähtiin toimivan hyvänä keskustelun pohja-

na valmentautujan kanssa, eikä keskustelussa tarvitse välttämättä käydä lävitse kaikkia, ei niin olennaisia valmentautujaan liittyviä asioita.

”On vähän sitä mieltä, että tässä vaiheessa ei vielä osaa kuin kuvitella näitä hyötyjä.”

”Ja se havainnollisti valmentautujalle todella selkeästi sen poissaolot ja läsnäolot jopa ne syyt sieltä ja pystyttiin keskustelemaan hyvät keskustelut tästä.”

Järjestelmän koetaan tehostavan työtä. Kun vaadittavat kirjaukset mm. työmaapäiväkirjaan on tehty, ovat ne hyvässä tallessa ja niitä tarvitsevien tahojen käytössä. Enää ei tarvitse poissaoloja seurata epämääräisillä muistilapuilla, vaan niiden kirjaamiseen on selkeä paikka. Lisäksi järjestelmän raportit ovat hyvä keino osoittaa poissaolot, eikä tieto perustu ”mutuun”. Lisäksi järjestelmän eduksi todettiin, että se täyttää eri lähettäjätahojen erilaiset raportointivaatimukset.

”Nokyl mä nään just niiku H2 tossa sano, että nää havainnot, mut myös me nähdään siinä nää poissaolot. Me nähää siinä, et miten se asiakas siellä käy töissä. Et kylmä niistä nään aika paljon.”

Valmentajien mielestä lähettävät tahot tulevat hyötymään järjestelmästä tavoitteenseurannan osalta. Tähän liittyy osaltaan järjestelmän mahdollistama, tehostunut tiedonkulku. Valmentautijat tulevat hyötymään järjestelmästä mm. sen tuottamien, selkeiden raporttien osalta. Lisäksi järjestelmästä saadaan tulostettua kullekin valmentautujalle ns. osaamistodistus. Lisäksi todetaan, että valmentautujien paja-aika koetaan merkityksellisemmäksi, kun järjestelmää voidaan käyttää valmennustyön tukena ja osoittamassa kuinka paja-aika on sujunut. Lisäksi todettiin, että järjestelmä osoittaa selkeästi valmentautujan olevan palvelun keskiössä. Tämä mahdollistaa mahdollisimman laadukkaan palautteen annon. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että järjestelmä osoittaa jo nyt sen, että se soveltuu valmennuksen arvioinnin tukivälineeksi. Lisäksi korostettiin kuitenkin sitä, että kysymyksessä on vain työväline, ihminen tekee havainnot.

”Just nimenomaan tää et se (VAT) selkeyttää hirmu paljon myös sitä omaa työtä.”

”Nimenomaan työvälineenä hyvä. Mutta pitää muistaa, että kyseessä on (vain) työväline.”

”Vielä sitten lisää siihen, että valmentautujan hyötyminen on palautteen saamisessa tästä VAT:tä todella hyötyä, silloin ollaan asian ytimessä eli keskiössä asiakas.”

Kaikki vastaajat kannattivat yhteen ääneen järjestelmän käyttöönoton tehostamista. Sen avulla saadaan valmentautujaan liittyvät havainnot (graafiset tulosteet) yhteneväiseen muotoon ja niistä on helpompi keskustella valmentautujan kanssa. Järjestelmän tehokas käyttäminen vaatii kuitenkin vastaajien mielestä lisää koulutusta.

7.5 Muutoksen johtaminen ja kokeminen

Ensimmäisen vastaajan mukaan valmentajat kokivat hyvänä eleenä sen, että heille järjestettiin järjestelmän kehittäjän pitämät kaksi koulutuspäivää, vaikka niissä saatiinkin vain yleissilmäys järjestelmästä. Tätä verrattiin toimintatapaan, jossa heille olisi ”vain” kerrottu järjestelmän käyttöönotosta. Järjestelmän käyttöönottoa, muutosta toiminta- tai työtapaan oli todella odotettu. Järjestelmä oli todella helppo ”myydä” valmentajille. Tässä kysymyskohdassa nousi esille järjestelmän kehittäjän tapa esitellä järjestelmää koulutustilaisuudessa. Perustietokannassa oli ollut esillä todellisia, sinne syötettyjä todellisia asiakkaita sosiaaliturvatunnuksineen. Tämä häiritsi koulutustilaisuuteen osallistujia suuresti, koska kysymyksessä oli selkeästi vastaajien mukaan tietosuojaan liittyvä asia, jota ei ollut kouluttajan puolelta varmastikaan loppuun asti harkittu.

”Siitä kiitän kuitenkin, että tää lanseeraus tuli silleen, että paikan päältä tuli se, mistä kaukaa pohjoisesta mies kertomaan tästä järjestelmästä ja ja näyttämään PowerPoint esityksenä, että koin sen tosi tosi hyvänä. Kuin et ois pelkästään kerrottu, että meillä on tarkoitus ottaa tällänen.”

”Niin, sitä että tota ei, ei oo, ei koe niiku ylhäältä annetuks tai väkisin, väkisin työnnetyksi sitä vaan, vaan tota. Päinvastoin tää on niiku varmaan niiku revitty käsistä.”

Järjestelmän käyttöönotto alkoi erään vastaajan mukaan rutinoitua parissa kuukaudessa. Jos koulutuksen sisältö ja toteutustapa olisi ollut valmentautujien toivomaa, olisi muutos toimintatapaan tapahtunut vauhdikkaammin. Tämän olisi vastaajan mukaan mahdollistanut mm. mahdollisimman pikainen, kuviteltujen asiakkaiden syöttäminen järjestelmään ja heidän tietojensa käsitteleminen. Lisäksi koko järjestelmää ajatellen olisi pitänyt keskittyä enemmän pajojen tarpeisiin, eikä niinkään laaja-alaiseen järjestelmän esittelyyn tai kouluttamiseen. Lisäksi esitettiin ajatus siitä, että järjestelmän kysymyspatteristojen etukäteissuunnittelua varten olisi ollut hyvä luoda valmentajista suunnitteluryhmä. Tämä olisi vastaajien mukaan helpottanut järjestelmän tehokasta käyttöönottoa.

”Komppaan mitä H2 sanoo, ja just sitä, että ois pitänyt etukäteen jonkin ryhmän ajatella, mitäs se VAT tulee tai järjestelmä mejän talossa? Että niitä patteristojen kysymyksiä niitä koska ne ei nyt tällä hetkellä yhtään välttämättä kohdistu mejän valmentautujien, heidän tavoitteisiinsa.”

Järjestelmän käyttöönottoa kaikki haastateltavat kannattivat heti alusta alkaen. Yksi vastaajista totesi, että pelkäsi järjestelmän käyttöönoton vaikeuttavan ja lisäävän työn määrää. Hän kuitenkin huomasi melko pian järjestelmän käytön alkaessa, että ”tämä on hyvä”. Erään vastaajan mukaan hän ei ollut odottanut työhistoriansa aikana mitään vastaavaa järjestelmän koulutusta tai lanseerausta niin innoissaan kuin tässä kyseisessä tapauksessa. Hän vertasi järjestelmää enemmän oikeaksi työkaluksi kuin esim. sähköpostia tai kalentereita. Lisäksi hänen mukaansa innostus järjestelmästä ruokkii tiedon ja lisäoppimisen nälkää koko ajan.

”Mulla oli ennakoasenne, että vähän negatiivinen. Mä koin, että tämä..onko tämä tarpeellinen. En niiku ymmärtäny sitä siinä vaiheessa tämän tarpeellisuutta. Ja pidin tätä niiku aika työläänä tai silleen, että onko tää tarpeellinen. Vie niiku paljon aikaa päivässä. Päivittäinen kirjaaminen, että tämmönen ennakoasenne oli. Mutta heti kun pääsin alkuun, asenteet muuttu toisiks. Tämä on hyvä.”

Erään vastaajan mukaan järjestelmää vähentää paperityön määrää. Positiivisena muutoksena nähdään toisen vastaajan mukaan myös järjestelmän avoimuus, monipuolisuus ja sen mahdollistama yhteiskäyttö. Lisäksi järjestelmä lisää asiakaskeskeisyyden tunnetta työssä. Positiivisena muutoksena nähtiin nyt myös se, että järjestelmä koskee ja yhdistää kaikkia työyhteisön jäseniä ja valmentautujia. Hieman myöhemmin järjestelmän koulutukseen ja käyttöönottoon mukaan tullut vastaaja kertoo, että järjestelmän käyttöönotto on haltuun otettavissa ajan kanssa. Kysyttäessä haastateltavien koulusana-arviota järjestelmän käyttöönoton koko prosessista, antoivat he arvosanoiksi 7, 8.5, 8, 8, 8 ja 7. Keskiarvoksi saadaan 7.8.

7.6 Ristiinan ja Suomenniemen tulokset

Ristiinan työpaja sijaitsee noin 20 km päässä Mikkelistä, Suomenniemen paja vastaa vasti noin 45 km päässä. Pajat kuuluvat hallinnollisesti kuitenkin samaan Mikkelin kaupungin työpajojen organisaatioon. Suomenniemen ja Ristiinan pajojen työntekijät osallistuvat viikoittaiseen tiistaitiimipalaveriin Mikkelissä, jossa käsitellään ajankohittaisia pajatyöskentelyyn sekä henkilöstöalaaan liittyviä asioita. Tämän opinnäytetyön aikana tiistaitiimissä on käsitelty myös VAT:n lanseeraukseen liittyviä asioita.

Kyseisiä pajoja olen kuvannut H7 ja H8 -merkinnöillä. Käytetty kysymyspatteristo oli sama kuin Mikkelin ryhmähaastattelutilanteessakin käytetty, mutta vastaukset olen kerännyt sähköpostitse.

Järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheen tiedottaminen

H7 totesi, että sai tietoa ajoissa, mutta ei saanut sitä riittävästi järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa. Lisäksi vastaaja totesi kaivanneensa lisää tietoa siitä, milloin ja miten järjestelmä otetaan käyttöön. Vastaajan mukaan monikanavainen tiedottaminen olisi voinut olla tehokkaampaa, mutta totesi sen toimineen kuitenkin suhteellisen hyvin.

”Tietoa ei ollut riittävästi. Olisin kaivannut lisätietoa milloin ja miten järjestelmä otetaan käyttöön.”

Lisäksi H7 totesi, että tiedottaminen aiheutti hänelle lisäkysymyksiä, joihin hän sai kylläkin vastauksia Vartti-hankkeen työntekijöiltä. Tiedottaminen ei ollut tasapuolista Mikkelin pajatyöntekijöiden kanssa. Kouluarvosanaksi hän tämän osa-alueen toiminnalle antoi numeron 7. Tässä kysymysosiossa hän ilmaisee seikan, että Mikkelin pajatyöntekijät pääsivät käyttämään VAT:ää kaksi viikkoa ennen häntä.

Vastaaja H8:n mukaan tietoa uuden järjestelmän käyttöönottamisesta tuli, mutta hän koki olleensa hieman ”kysymysmerkinä” asian tiimoilta. Hän kertoo myös, että ei muista tiedottamiseen liittyviä yksityiskohtia.

”En minä muista enää näitä tiedottamisjuttuja kuinka ne meni.”

Järjestelmän käyttöönottoon liittyvä aloitusvaiheen koulutus

H7 kertoo Vartti-hankkeen työntekijän käyneen neuvomassa häntä aloitusvaiheessa, eikä tässä koulutuksessa mitään ollut liikaa. Koulutuksen toteuttamistapa tuki oppimista jossain määrin, mutta tahti oli liian nopeaa. Kokonaisuutena aloitusvaiheen koulutukseen hän kertoo olleensa aika tyytyväinen.

”Edelleen toistan, että ihan liian nopea tahti.”

”Jaahas, koulutusta pari tuntia, siitä se lähti itsenäisesti räpiköiden.”

H8 mukaan hän kertoo saaneensa koulutusta parisen tuntia, tämän jälkeen jatko meni ”itsenäisesti räpiköiden.” Vartti-hankkeesta hän kertoo saaneensa tarvittavan lisäavun. Jatkokoulutus tulee tarpeeseen.

Järjestelmän käyttöönottoon liittyvä työpaikalla tapahtuva perehdyttäminen

H7 totesi saaneensa perehdytystä työpaikalla Vartti-hankkeen toimesta pari tuntia. Lisäksi hän kertoo saaneensa lisäoppia yhteisistä koulutuksista Mikkelin työpajojen henkilöstön kanssa. Järjestelmän käyttöönoton opastusta ja tukea ei ollut suunniteltu tarpeeksi hyvin, se olisi voinut olla parempaa.

H8:n mukaan Varti-hankkeen työntekijä antoi järjestelmän käyttöön liittyvää tukea toisella työpajalla pari tuntia, mutta omalla pajalle ei tultu perehdyttämään. Vastaaja kertoo kuitenkin saaneensa perehdytystä Mikkelissä ja toisella pajoista ja on tyytyväisen saadusta tuesta.

Järjestelmän käyttöönoton hyödyllisyys

H7 Toteaa vastauksenaan lyhyesti, että VAT:n käyttö aloitusvaiheessa hidasti asiakasta koskevia kirjauksia, mutta järjestelmä tulee ajastaan nopeutumaan uuden toimintatavan myötä. Muutoin vastaaja ei osaa kommentoida muita kysymyksiä.

”Sen vaan sanon, että hiivatin paljon paljon vie duuniaikaa ko kirjaamiset, jotka olis tehtävä päivittäin, joskus kyllä käy niin ettei yksinkertaisesti ehdi/ei löydy hiljaista hetkeä...”

H8 mukaan VAT tuo hyötyjä monellakin tapaa. Tietojen noukinta helpottuu ja nopeutuu. Asiakkaan kehittymistä on helpompi seurata. Valmentautujan ja valmentajan näkemykset edistymisestä on helppo asettaa vertailuun. Tässä vaiheessa VAT:n käytön hänen kokee vielä aikaa vieväksi. Aina ei tahdo löytyä aikaa kirjaamisiin. Selvyttä ei vielä ole, että mitä pitäisi kirjata ja mihinkin.

Muutoksen johtaminen ja kokeminen

H7 vastaa lyhyesti, että muutoksen hetkellä kollegiaalinen tuki oli hyvää eikä hänellä ollut mitään ennakko-odotuksia järjestelmän tulon suhteen. Vastaaja ei osannut arvioida vastaamishetkellä tyytyväisyyttään järjestelmän käyttöönottoon.

”Kyllä, hyvin tuettiin toinen toistamme.”

”Ennakkoajatukset ?- ”Huh huh, taitaa toimisto aika lisääntyä”... Näin tässä vääjäämättä kävi.”

H8 mukaan VAT on ihan hyvä juttu, kunhan siitä opitaan ottamaan kaikki hyöty irti. Ennakkoajatukset olivat, että työmäärä tulee lisääntymään, ja näin hän vastaamishet-

kellä myös koki. Vastaja arvioi tyytyväisyyttään järjestelmän käyttöönottoon kokonaisuudessaan kouluarvosanalla 7.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tässä luvussa olen tiivistänyt vastaajien kokemukset ja tuntemukset VAT:n käyttöönotosta Mikkelin kaupungin työpajoilla. Olen nostanut esille asioita, joissa vastaajien näkökulmasta uuden järjestelmän lanseerauksessa on onnistuttu ja missä olisi ollut heidän mielestään parantamisen varaa. Lisäksi olen nostanut esille vastaajien esittämiä toiveita siitä, miten heidän mielestään olisi pitänyt toimia eri lanseerauksen vaiheissa toisin. Olen myös esittänyt käyttämäni teoriaan viitaten omia kehittämissuunnitelmiani aihealueen eri vaiheisiin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioin lopuksi.

8.1 Yhteenveto VAT:än loppukäyttäjien kokemuksista

Vastaajat kokivat VAT-järjestelmän käyttöönottoon liittyvän alkuvaiheen tiedottamisen olleen oikealla tavalla ajoitettua, vaikkakin eräs vastaajista totesi saaneensa tiedon muita myöhemmin. Tämän ei katsottu kuitenkaan aiheuttaneen ongelmia. Monikanavaista tiedottamista ei koettu ongelmaksi, koska tietoa saatiin myös työkavereilta. Pääasiaksi koettiin, että tietoa saatiin. Tietoa ei myöskään tullut liikaa eikä liian vähän. Tiedottaminen koettiin kaikinensa määrältään ja ajoitukseltaan onnistuneeksi ja tasapuoliseksi.

VAT:n aloitusvaiheen koulutus koettiin järjestelmän toimittajan osalta enemmänkin tuote-esittelyksi kuin koulutustilaisuudeksi. Vastaajat olisivat toivoneet koulutukselta enemmän konkreettisia esimerkkejä liittyen mm. asiakastietojen syöttöön sekä järjestelmän yleiseen arkikäyttöön liittyviin tilanteisiin. Esimerkiksi työmaapäiväkirjan täyttämistä olisi vastaajien mielestä pitänyt harjoitella enemmän yhdessä. Koulutustilaisuudet olivat vastaajien mielestä sisällöltään poukkoilevia, eikä niissä keskitytty koulutettavien tarpeisiin ja juuri pajatyöskentelyyn liittyviin seikkoihin. Kouluttaja kuitenkin miellettiin asiantuntevaksi sekä asiastaan innostuneeksi.

Koulutuksen toteuttamistapaa ei koettu oppimista tukevaksi. Varsinainen oppiminen tapahtui myöhemmin itseopiskeluna työkavereiden sekä Vartti-hankkeen työntekijöiden tukemana. Yhteenvetona tästä voidaan todeta, että vastaajien mielestä varsinainen

VAT:n käyttöön ottoon liittyvä järjestelmän toimittajan koulutus jäi sisällöltään liian kapea-alaiseksi eikä toivottua käytännön oppimista juurikaan tapahtunut. Käytännön arkeen kohdennettua järjestelmän koulutusta olisi toivottu heti alussa enemmän. Vartti-hankkeen työntekijöiden tuki järjestelmän käytön oppimisessa koettiin ratkaisevaksi.

VAT:n käyttöönoton odotetaan lisäävän työn laadukkuutta. Järjestelmä pakottaa yhteisiin kirjaamistapoihin ja tuo selkeyttä asiakkaan tilanteen etenemiseen. Valmentautujia koskevat havainnoinnit on helpompi kirjata yhteisen kirjaamistavan myötä. Tämä mahdollistaa myös vähäisemmät tulkintaongelmat. Asiakasta koskevat tiedot ovat järjestelmän käyttöönoton myötä helposti tarkistettavissa ja niistä saadaan laadukkaita raportteja. VAT mielletään tärkeimmäksi tuloksenteon välineeksi, jota on odotettu kauan ja siitä ollaan innostuneita. Työmäärän todetaan järjestelmän käyttöönoton aloitusvaiheen aikana hieman lisääntyvän, mutta sen oletetaan vähenevän kun järjestelmän käyttö saadaan ajan mukaan paremmin hallintaan. Mainittakoon, että työn laadukkuutta ja mielekkyyttä voisi erään vastaajan mukaan lisätä tieto siitä, miten valmentautujan lähettäjätaho käyttää VAT:n tuottamaa aineistoa hyväkseen.

Muutoksen johtaminen koettiin esimiesten puolelta pääosin hyvin hoidetuksi. VAT-järjestelmää ei tungettu väkisin lanseeratuksi esimiesten taholta. Tähän vaikutti osaltaan se, että järjestelmää ja sen tuomaa muutosta oli odotettu. Esille nousi kuitenkin ajatus siitä, järjestelmän loppukäyttäjää olisi voinut sitouttaa jollain tavoin mukaan suunnittelemaan järjestelmän lanseerausta johdon kanssa. Järjestelmä koetaan otettavan hyvin haltuun ajan kanssa, ja sen käyttäminen tulee koskemaan ja yhdistämään kaikkia sen käyttäjiä. Haastateltavat antoivat koko järjestelmän lanseerausprosessista kouluarvosanan 7.8. Tuloksen voidaan kertoavan pääosin hyvin onnistuneesta uuden järjestelmän lanseerausprojektista.

Tutkimustulosten perusteella rohkenen päätellä, että Mattilan (2007, 72–87) muutosroolijaottelussa VAT:n loppukäyttäjät voidaan luokitella suurimmalta osin aktivisti-seurailijat -ryhmiin kuuluviksi. Yksilö- ja työvalmentajat olivat innokkaita uuden järjestelmän tulosta ja haluavat oppia tekemään työtään laadukkaammin. He eivät antaneet puutteellisen koulutuksen häiritä ratkaisevassa määrin järjestelmän käyttöönottoa, vaan hakivat tukea työkavereiltaan ja Vartti-hankkeesta. Lisäksi he lähtivät myös rohkeasti itseoppimisen avulla käyttämään uutta järjestelmää. Kahden vastaajan vastaus-

ten perusteella heidät voi selkeästi luokitella seurailijat-ryhmään kuuluviksi. He hie-
man epäilivät järjestelmän käyttöönottoa peläten sen lisäävän työn määrää ja vaikeut-
tavan sitä, mutta ovat haastatteluhetkellä vakuuttuneet uuden järjestelmän tarpeelli-
suudesta.

Ristiinan ja Suomenniemen pajoilla työskentelee pääsääntöisesti vain yksi vakituinen
henkilö. Tutkimuksessa selvisi, että VAT-järjestelmän käyttöönottoa ei koettu kaikilta
samalla tavoin Mikkelissä sijaitsevien pajojen kanssa. Osittain syynä tähän on luon-
nollisesti fyysinen välimatka Mikkeliin, jossa koulutukset ovat tapahtuneet. Kyseisten
pajojen henkilöstöllä on kuitenkin ollut ja on tasavertainen mahdollisuus osallistua
VAT:ään liittyvään koulutukseen sekä Mikkelissä pidettäviin tiistaitiimeihin, joissa on
ollut mahdollisuus kysyä neuvoja sekä vaihtaa kokemuksia järjestelmän käyttöönot-
toon liittyen. Lisäksi näillä pajoilla on ollut mahdollisuus olla yhteydessä puhelimitse
tai sähköpostitse Vartti-hankkeen työntekijöihin VAT:n käyttöön liittyvissä ongelma-
tilanteissa.

Ristiinan ja Suomenniemen vastaukset jäivät varsin suppeiksi, mutta saatujen vastaus-
ten perusteella voidaan VAT:n lanseeraukseen liittyvien kokemusten eroavaisuuksia
havaita. VAT:ään liittyvä tiedottaminen koettiin toisen pajan osalta jääneen vähäi-
semmäksi verrattuna Mikkelissä sijaitseviin pajoihin. Monikanavainen tiedottaminen
koettiin sinänsä hyväksi, mutta esimerkiksi tietoa järjestelmän lanseerauksen aikatau-
luista sekä käytännöistä ei tullut tarpeeksi. Toisen pajan työntekijä kertoi, että ei muis-
ta enää tiedottamiseen liittyviä seikkoja, mutta tunsii jääneen tiedottamisen osalta hie-
man liian vähälle verrattuna Mikkelin pajoihin. Koulutuksesta pajat olivat yhteneväis-
tä mieltä. Varsinainen oppiminen tapahtui Vartti-hankkeen työntekijöiden tuella sekä
itseoppimalla. Varsinainen koulutuksen toteuttamistapa tuki oppimista jossain määrin,
mutta koulutus oli liian nopeaa ja sitä annettiin liian vähän. Jatkokoulutusta toivotaan
lisää. Toisen pajan työntekijä kertoi kyllä saaneensa koulutusta Mikkelissä, mutta
omassa työyksikössään hänen oppimisensa on jäänyt oman itseoppimisen varaan.

VAT:n käyttöönotto tulee pajojen mielestä parantamaan työn laadukkuutta ja mielek-
kyyttä silloin, kun sen käyttö on vaadittavilta osin opittu. Vastauksella toinen vas-
taajista oli sitä mieltä, että puutteellisen koulutuksen johdosta VAT:n käyttö on tarkas-
teluhetkellä aikaa vievää. Lisäksi järjestelmän käyttö aiheuttaa edelleen lisäkysymyk-
siä joiltain osin. Vastaajat kokivat, että kollegiaalinen tuki järjestelmän käyttöönotossa

on tärkeää. VAT koetaan hyväksi ja tärkeäksi asiaksi vaikkakin työmäärä on sen myötä hieman lisääntynyt.

8.2 Kehittämisehdotukset

Ei liene turhaa muistuttaa, että uuden järjestelmän käyttöönotto työyhteisössä on suunniteltava huolellisesti. Vastuuhenkilöiden nimeäminen, aikataulutukset, koulutukset, testaukset, vanhan järjestelmän alasajot jne. on huomioitava laadukkaassa järjestelmän käyttöönotossa. On itsestään jo selvää, että puutteellisesti suunniteltu koulutus ei voi toteutuakaan onnistuneesti ja voi tulla myös taloudellisesti kalliiksi tilaajalle. Mattila (2007, 135) kertoo, että muutos alkaa kokonaiskuvan luomisella. On oltava selvillä, mitä muutos tuo tullessaan. On oltava kriittinen muutoksen hyötyjä kohtaan ja pystyttävä visioimaan riskejä. Koulutuksen tilaajan olisi luotava selkeä asiakassuhde kouluttajaan hyvissä ajoin, jotta koulutuksen sisältö saataisiin suunniteltua mahdollisimman paljon tarvetta vastaavaksi (ks. alaluku 4.2). Muutoksen oikeanlaisella perustan luomisella taataan paras mahdollinen muutoksen hallinta ja vältytään yllätyksiltä.

Tämän tutkimuksen tuloksena päällimmäisenä nousee esille juuri uuden järjestelmän koulutuksen ja käytännön perehdyttämisen tärkeys. Kyseisen uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvän tekijän (koulutus) merkitys on huomioitavissa myös Hannosen (2008) tutkimuksessa (ks. alaluku 3.3). Vastaajat olivat pääosin pettyneitä toteutettuun koulutukseen, jonka he kokivat enemmänkin tuotteen esittelynä. Vaherva (2005, 82–101) korostaakin, että henkilöille opetetaan usein heidän mielenkiintonsa mukaisia asioita, mutta ne eivät vastaa todellista koulutustarvetta.

Kyseessä olleet koulutuspäivät olisikin kannattanut markkinoida loppukäyttäjille mielestäni juuri tuotteen (pintapuoliseksi) esittelyksi, eikä niinkään koulutuspäiviksi. Varsinainen oppiminen olisi tullut toteuttaa tämän jälkeen toisin, esimerkiksi Varti-hankkeen toteuttamana. Oppimista kuitenkin koettiin, mutta käytännön tarpeen mukaista oppimista tapahtui ”sieltä täältä”. Koska aloitusvaiheen koulutuspäiviä järjestelmän toimittajan puolesta oli käytössä ainoastaan kyseiset puolitoista päivää, olisi ne mielestäni pitänyt tarkoituksenmukaisesti jakaa kokonaisvaltaiseen tuotteen esittelyyn sekä opetuksellisesti juuri pajojen tarpeisiin räätälöidyn sisällön ympärille. Erään vastaajan mukaan loppukäyttäjien mukaan ottaminen koulutuksen suunnitteluun jossain määrin olisi voinut edesauttaa koulutuksen suunnittelua sekä käytännön toteutusta.

Kyseisellä henkilöstön osallistamisella voisi olla suurta hyötyä etenkin silloin, jos johto ei ole täysin selvillä loppukäyttäjien nykykäytännöistä ja siihen liittyvistä kehittämisalueista. Tällä menettelyllä olisi varmasti ollut myös tiedonkulkua edesauttava vaikutus. Honkanen (2006, 372) toteaa, että muutoksiin sopeudutaan paremmin, kun henkilöstö pääsee niitä myös suunnittelemaan.

Loppukäyttäjät olisivat toivoneet järjestelmän opettelemista luokkamaisessa ympäristössä, missä juuri heidän ja pajojen tarpeet olisi huomioitu. Parhaiten oppiminen olisi vastaajien mukaan tapahtunut esimerkkiasiakkaita järjestelmään syöttämällä, havaintoja kirjaamalla, työpäiväkirjaa täyttämällä sekä raportteja tulostamalla. Yhdessä tekeminen ja toisilta oppiminen koettiin tärkeäksi, joten tutkimus vahvistaa Vahervan (2005) näkemystä yhdessä oppimisen merkityksestä oppimistuloksiin (ks. alaluku 4.2). Näin loppukäyttäjät olisivat saaneet tuntumaa järjestelmän käyttämisestä tehokkaammin vaihe vaiheelta, eikä oppimista olisi jäänyt niin paljon omalle vastuulle arki työn ohessa. Tästäkin huolimatta aloitusvaiheen tuki ja perehdytys on tärkeää, josta Vartti-hankkeen työntekijät saivat järjestelmän loppukäyttäjiltä paljon kiitosta.

Myös Mattila (2007, 171) korostaa tiedon ja koulutuksen merkitystä onnistuneessa muutoksessa. Epäilyt omasta taitamattomuudesta ovat yksi suuri uhka muutoksen onnistumisen tiellä. Kun henkilöstölle taataan tarpeen mukainen koulutus, voidaan muutoksen mukanaan tuomien uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja muutosvastarintaa vähentää. Henkilöstö oppii parhaiten itse tekemällä, mutta erilaisia oppimisen muotoja tarvitaan usein etenkin iäkkäämmän henkilöstön kohdalla.

Uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvän tiedottaminen tulisi myös suunnitella niin, että loppukäyttäjät eivät kokisi saavansa tietoa epätasa-arvoisesti. Tiedottaminen on aina haasteellista. On pyrittävä välttämään väärinymmärryksiä, joista pahimmillaan voi aiheutua suurta sekaannusta sekä tiedon edelleen vääristymistä. Tutkimassani tapauksessa tietoa jaettiin monikanavaisesti, eikä kaikkia kohderyhmän jäseniä ajatellen tasa-aikaisesti. Asiaa ei kuitenkaan koettu ratkaisevan merkittäväksi loppukäyttäjien kannalta, koska uutta järjestelmää oli osattu odottaa ja sen positiivinen merkitys mm. työn laadukkuuden kannalta tiedostettiin ennakkoon. Mattilan (2007, 112) mukaan henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa nousevat juuri tiedottamiseen liittyvät seikat usein esille. Tiedottamisen on vaikea edetä erityisesti haastavien muutostilanteiden kanssa oikea-aikaisesti. Luottamuspuola johtoa ja viestinnän ammattilaisia kohtaan

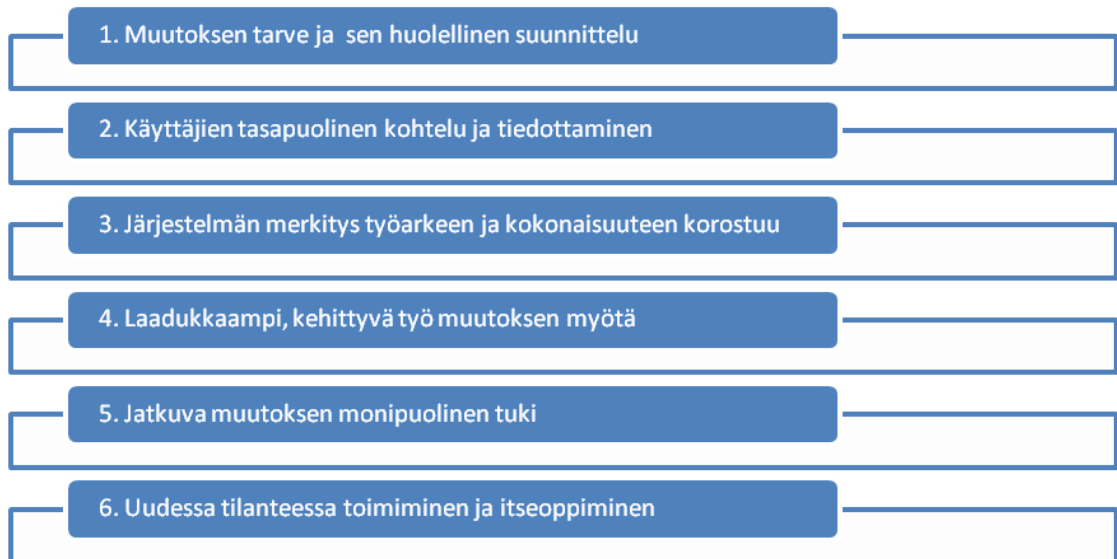
kasvaa jos tiedottamisessa ei onnistuta. Alemman johdon tehtäväksi jää selventää epäselvää informaatiota. Muutokset oikein hallitseva organisaatio viestii kattavasti ja oikea-aikaisesti.

Vastaavissa tilanteissa johdon tulisi varmistua siitä, että kohderyhmä saisi mahdollisimman yhdenaikaisesti sekä tyhjentävästi tietoa uuden järjestelmän käyttöönoton vaikutuksista sekä käytännöistä kunkin loppukäyttäjän työarkeen. Mielestäni paras tapa tiedottaa näinkin merkittävästä työhön ja työtapoihin vaikuttavasta asiasta on käyttää hyväksi työkokouksia, viikkopalavereita tai vastaavia tilanteita, joissa kohderyhmä on mahdollisimman suurella joukolla edustettuna. Aikaa tulisi varata myös loppukäyttäjien aiheeseen liittyviin kysymyksiin. Jos mahdollista, järjestelmän toimittajan (asiantuntijan) läsnäolo voisi osaltaan auttaa asian ensi vaiheen tiedottamisessa ja lieventää mahdollisen vastarinnan voimakkuutta.

On kuitenkin huomioitava, että etenkin suuremmissa työyhteisöissä kaikkia loppukäyttäjiiä voi olla vaikea saada yhtä aikaa paikalle kuulemaan uuden järjestelmän käyttöön ottamisesta. Tähän vaikuttavat luonnollisesti esimerkiksi lomat, sairauspoissaolot, vuorotyövapaat sekä akuutit työtehtävät. Näille henkilöille tiedottaminen tulee suunnitella erikseen huolella, etteivät he koe jääneensä asiassa toisarvoiseen asemaan. Edelleen korostan loppukäyttäjien mahdollisuutta osallistua uuden järjestelmän käyttöönoton suunnitteluun. Näin voidaan tiedonkulkua tehostaa ja muutosvastarintaa vähentää.

Työyhteisökäyttöön tarkoitetut järjestelmät eivät välttämättä aina ole käyttöliittymältään aivan helposti opittavia. Koulutuksen tulisi antaa järjestelmien käyttäjille perustai minimivalmiudet järjestelmien käyttämiseen, jotta varmistutaan toiminnan katkeamattomuus. Loppukäyttäjillä tulee olla mahdollisuus käytönaikaiseen tukeen, koska heiltä ei etenkään lyhyen ja sisällöltään mahdollisesti vajaaksi jääneen koulutuksen perusteella voida odottaa järjestelmän täydellistä osaamista. Tämä tuki tulisi olla helposti ja mahdollisimman nopeasti saatavissa selkeän manuaalin, kollegiaalisen- sekä asiantuntijatuen kautta. Tuen puuttuminen tai sen vajavaisuus voi aiheuttaa järjestelmän liian rohkean omatoimisen riskikäytön sekä osittaisen tai täysin käyttämättä jättämisen. Hannosen (2008) tutkimuksesta ilmenee, että loppukäyttäjien kannalta järjestelmien helppokäyttöisyydellä on toiseksi suurin merkitys niiden käyttöönotossa (ks.

alaluku 3.3). Onnistuneella koulutuksella ja tuella vastataan vaikeammin omaksuttavan järjestelmän sujuvan käyttöönoton haasteisiin.



KUVA 11. Muutoksen tarpeesta uuteen työarkeen

Järjestelmän käyttöönotto tulee markkinoida loppukäyttäjille, ei pelkästään työtä helpottavana, vaan myös työn tuloksellista laatua parantavana välineenä. Tutkimukseni tapauksessa järjestelmä ei korvaa ihmistä havainnoijana. Se antaa käyttäjilleen mahdollisuuden yhteneväisiin käytäntöihin ja raportointeihin. Käyttäjien tulee ymmärtää havaintojensa kirjaamisen merkitys valmentautujien prosessien kannalta. Tarkka ja mahdollisimman monipuolinen havaintojen kirjaaminen järjestelmään mahdollistaa laadullisten raporttien tuottamisen ja valmentautujan kehittämisalueiden huomioimisen. Erään vastaajan mukaan tieto siitä, miten järjestelmä auttaa valmentautujaa itseään sekä valmentautujan lähettäjäorganisaatiota, motivoi myös tiedon tallentajaa tekemään entistä laadukkaampaa havainnointi- ja kirjaamistyötä. Tätä seikkaa tulisi mielestäni korostaa jo järjestelmään liittyvän koulutuksen alkuvaiheessa. Edellä (kuva 11) olen esittänyt mielestäni tärkeitä järjestelmän käyttöönottoon liittyviä muutoksen eri vaiheita ja tekijöitä päättyen muutoksessa elämiseen.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Anttilan mukaan (2006, 185) kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon kerätyn aineiston laatu ja tutkimuksen tuloksellisuus suhteesta asetettuihin tavoitteisiin (Pöysti 2010, 105–106).

Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005) mukaan haastattelun onnistumiseen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten haastateltava saadaan kertomaan kokemuksistaan kyseisessä tilanteessa. (Kujala, 2007.) Haastattelutilanne tulee saada kaikin puolin sellaiseksi, että se puoltaa onnistunutta haastattelua. Tilanteen tulee olla kiireetön, häiriötön ja avoin. Valmistautumiselle tulee olla oma aikansa myös haastateltavien osalta. Haastattelijas-ta tulee näkyä kiinnostus itse tilannetta ja teemaa kohtaan. Jos haastattelutilannetta ei ole saatu markkinoitua haastateltaville mielenkiintoisena ja antoisana myös heille itselleen, saattaa vaarana olla jopa haastattelun epäonnistuminen kokonaan. Katson itse onnistuneeni vähintäänkin hyvin ryhmähaastattelutilanteen luomisessa. Haastateltavat tunsivat minut ja toisensa entuudestaan, joten henkilökemiaan liittyviä jännitteitä ei uskoakseni ollut.

Lisäksi olin jakanut kysymyspatteriston etukäteen haastateltaville, joten heillä oli ollut aikaa tutustua siihen ja miettiä vastauksia hieman etukäteen. Itse haastattelua ei aloitettu välittömästi, vaan rentouduimme hieman kaikki ennen nauhoitustilanteen alkua nauttimalla virvokkeita ja makeisia. Keskustelemalla rennosti muista yleisluontoisista asioista sain mielestäni ryhmän hyvin muotoutumaan varsinaista haastattelutilannetta varten. Nauhoittaminen toi toki oman jännitysmomenttinsa tilanteeseen itse haastattelutilanteessa, mutta haastattelun edetessä haastateltavat tottuivat tilanteeseen. Kysyin myös haastattelun päätyttyä palautetta ja tunteita haastateltavilta. Kaikkien mielestä he saivat sanansa sanottua eikä tilannetta koettu epämiellyttäväksi. Lisäksi haastattelussa ilmeni mielestäni selvästi haastateltavien aktiivisuus ja innostuneisuus aihetta kohtaan, joka myös lisää saatujen tulosten uskottavuutta. Uskon siis haastattelutilanteen olleen puitteiltaan, etukäteisvalmisteluiltaan sekä ilmapiiriltään tilanteeseen nähden soveltuvanlaisen.

Valitsemani ryhmähaastattelumenetelmä koskien Mikkelin pajoja oli mielestäni paras mahdollinen tapa kerätä tietoa VAT:n käyttöönoton tunteita loppukäyttäjän kannalta ottaen huomioon loppukäyttäjien kokonaismäärän. Tutkimus katsoi siis yli puolet keskimääräisestä loppukäyttäjien määrästä. Haastattelen työssäni päivittäin ihmisiä ja pidän ajoittain pienimuotoisia koulutustilaisuuksia, joten henkilökohtaisesti en mielestäni itse jännittänyt haastattelutilaisuuden läpivientiä kohtuuttoman paljon. En kuitenkaan ollut koskaan aiemmin tehnyt vastaavanlaista, nauhoitettavaa ryhmähaastattelua, joten itse tilanteen onnistuminen haastateltavien osalta aiheutti hieman jännitystä. Lä-hinnä huolta aiheutti, miten haastateltavat suhtautuvat pöydän keskellä nauhoittavaan

nauhuriin. Tiedonkeruu sujui kuitenkin mielestäni loppujen lopuksi hienosti Mikkelin pajojen osalta. Suomenniemen ja Ristiinan, ehkä liian suppea aineisto kuitenkin pääosiltaan tuki saatuja tuloksia, jonka olin siis kerännyt sähköpostikyselyä.

Työskennellessäni tiiviissä yhteistyössä Mikkelin kaupungin työpajojen kanssa ovat tutkimukseni tulokset vahvistuneet myös päivittäisen arkityön ohessa keskusteltuani loppukäyttäjien kanssa. VAT koetaan edelleen hyödylliseksi ja tärkeäksi valmennuksen arvioinnin välineeksi. Itseoppimisella sekä työkavereilta oppimalla järjestelmän käyttöä on alettu käyttämään entistä tehokkaammin.

9 LOPUKSI

Tätä tutkimusta aloittaessani pohdin paljon, minkä teorian ympärille työni rakennan. Työn tilaajan eli Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelujen toiveenahan oli saada vastaus siihen, miten VAT:n käyttöönotto onnistuu Mikkelin kaupungin työpajoilla. Sain mielestäni hyvinkin vapaat kädet lähteä rakentamaan tutkimusongelmasta opinnäyte-työtäni. Apua viitekehysten rakentamiseen sain luonnollisesti Mamkin opinnäyte-työnohjaajaltani sekä Vartti-hankkeessa työskentelevältä projektiasiantuntijalta, joka ohjasi työtäni työpaikallani vuoden 2013 loppuun saakka. Tässä kohdin en voi olla myöskään huomioimatta VAT:n loppukäyttäjiä, joiden osallistuminen mahdollisti vaadittavan aineiston keruun.

Työn edetessä aloin itsekkin vakuuttua yhä enemmän siitä, että kysymyshän on oleellisesta työarjen muuttumisesta, muutoksesta. Muutosta myös johdetaan aina jotenkin, ja muutos vaikuttaa työyhteisössä usein nimenomaan työprosesseihin ja siten työarkeen. Lisäksi uudet asiat edellyttävät aina uuden oppimista, joten oli luonnollista lisätä tutkimukseen myös oppimiseen liittyvää teoriaa. Kaikkinensa tutkimuksessani käytetty teoria (viitekehys) on mielestäni hyvin aiheeseen nivoutuvaa ja perusteltua.

Yllättävää kyllä, odottamaani muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönotto ei juuri aiheuttanut. Ainoastaan yksi vastaaja koki järjestelmän käyttöönoton aluksi hieman negatiivisena asiana, mutta haastatteluhetkenä hän jo ilmaisi tyytyväisyytensä uuteen järjestelmään, joka tulee lisäämään hänen mielestään työn mielekkyyttä ja laadullisuutta (vrt. alaluku 3.3). Minua yllätti myös se, miten usein kerätyssä tutkimusaineistossa ilmeni uuden järjestelmän käyttöönoton nälkä. Uuden järjestelmän tuloa ei siis

koettu uhkana, vaan enemmänkin työnlaatua ja työtä helpottavana tekijänä, vaikka järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa työmäärän koetaan hieman lisääntyvän. Muutoksesta vastuussa olevan johdon on ehdottomasti otettava huomioon muutoksen kohteena olevat organisaation jäsenet eri rooleineen. Palloa ei voi heittää samalla tavalla kaikille, siitä eivät välttämättä kaikki koppia saa. Mattilan (2007, 72–87) mainitsemat muutosroolit eri vivahteineen on siis otettava huomioon muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Käytetty pääasiallinen tutkimusmenetelmä ryhmähaastattelu tuki mielestäni parhaiten aineiston keruuta. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tietää, miten tiedonkeruu esimerkiksi verkon kautta toteutettuna lomakekyselynä olisi onnistunut. Haastattelu on mielestäni kuitenkin paras ja tehokkain tiedonkeruumenetelmä näin pienen kohderyhmän osalta. Se antaa sijaa täydentäville lisäkysymyksille ja vastauksille. Hyvin suunniteltu ja hyvissä ajoin etukäteen vastaajille markkinoitu ryhmähaastattelutilanne mahdollistaa laadukkaan aineiston hankinnan.

Tutkimusta tehdessäni opin muun muassa sen, kuinka suuri merkitys huolellisella suunnittelulla muutostilanteissa on. Muutos voi toki joskus olla yllättäväkin, mutta uuden järjestelmän käyttöönotto ei koskaan voi olla loppukäyttäjille pelkästään ”eteen heitetty”.

Mielestäni tutkimus antaa työn tilaajalle, Mikkelin kaupungin työllisyyspalveluille vähintään hyvä kuvan siitä, miten VAT:n käyttöönotto on pajoilla onnistunut loppukäyttäjien kokemana. Tutkimusaineiston perusteella tuskin on esimerkiksi kiistettävissä koulutuksen sekä järjestelmän käytön aikaisen tuen merkitystä uutta järjestelmää käyttöön otettaessa. Lopputulos olisi voinut olla parempi, jos loppukäyttäjii olisi kytetty mukaan järjestelmän käyttöönoton lanseerauksen suunnitteluvaiheeseen. Uskoakseni näin toimimalla koulutus olisi voinut olla sisällöltään enemmän yhdessä tekevä ja juuri kyseisten pajojen tarpeisiin räätälöity.

Olisi mielenkiintoista tietää, miten VAT:ää käytetään esimerkiksi kahden tai kolmen vuoden kuluttua sen käyttöönotosta. VAT on järjestelmänä laaja kokonaisuus ja sen tehokas käyttäminen vaatii loppukäyttäjiltään ymmärrystä sen mahdollisuuksista juuri oman työyhteisön tarpeisiin. Mielelläni tutustuisin tulevaisuudessa aiheesta tehtyyn jatkotutkimukseen.

LÄHTEET

- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatiami Oy.
- Eklund, Jalmari 2009. Palvelujen johtaminen ”tiedettä vai taidetta”. Koulutusmateriaali. Power Point -esitys. Johtamistaidon opisto.
- Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola & Suoranta 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hannonen, Lotta 2008. Loppukäyttäjän näkökulma uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviin keskeisiin tekijöihin. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tietojärjestelmätieteen pro gradu -tutkielma.
- Heiskanen, Tuula 2005. Informaatioyhteiskunnasta oppimisyhteiskunnaksi? - Työelämän näkökulmia keskusteluun. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hicks, Linda 1999. The Nature of Learning. Teoksessa Mullins, Laurie J 1999. Management and Organisational Behaviour. London: Financial Times.
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyvärinen, M & Löyttyniemi 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J Ruusuvaori & L Tiittula (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 189–222.
- Joutsen, Kesä, Riipinen, Valtakari 2012. Selvitys palkkatuetun työn laatua ja vaikuttavuutta mittaavista arviointijärjestelmistä. TEM. Raportteja 7/2012. PDF-dokumentti. http://www.tem.fi/files/32331/7_2012_selvitys_palkkatuetun_tyon.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 14.1.2013.

Juuti, Pauli & Lindström, Kari 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syväallinen muutos. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia, sarja 9. Helsinki: ISBN 951-802-103-1.

Karlsson, Åke & Marttala Anders 2001. Projektikirja: Onnistuneen projektin toteuttaminen. Kauppakaari.

Keen P.G.W 1981. Information Systems and Organizational Change. Communications of the ACM 24(1), 24–33.

Kujala, Tiina 2007. Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä. Teoksessa Värrö, Veli-Matti (toim) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy–JuvenesPrint, 19.

Laamanen, Kai 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus Excellence Finland.

Lave, J 1991. Situating learning in communities of practice. Teoksessa L. Resnick, J. Levine & S. Teasley (toim.) Perspectives on socially shared cognition. Washington DC: American Psychological Association, 63–82.

Leinonen, Tuomas (n.d.). Havaintojen kirjaaminen ja arviointiin liittyvät sudenkuopat sekä niiltä välttyminen VAT-arvioinnin yhteydessä. Painamaton VAT-esite. Kajaani: Kumppaniksi ry.

Leinonen, Tuomas 2013. VAT-järjestelmäkoulutus. Kumppaniksi ry. Mikkeli 17.2.2013.

Leonard-Barton D. 1988. Implementation Characteristics of Organizational Innovations. Communication Research 15(5), 603–631.

Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Kysely- ja haastattelumenetelmät. WWW-dokumentti. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely- ja haastattelumenetelmat/>. Päivitetty 25.2.2014. Luettu 25.2.2014.

Lundberg, Tom 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal Oy.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Talentum Media Oy.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Myllymäki, Reino, Hinkka, Toni, Dahlberg Tomi & Uimonen Börje 2010. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? Helsinki: Laserpaja Oy.

Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Juva: WS Bookwell Oy.

Pohjonen, Risto 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. Jyväskylä: Docento Finland Oy.

Pöysti, Pirjo 2010. Myönteinen asenne muutokseen tietojärjestelmä muutoksen väliin. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ranta, Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruusuvuori & Tiitula 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sharma, Rajeev & Yetton, Philip 2007. The contingent effects of training, technical complexity, and task interdependence on successful information system implementation. *MisQuarterly* 31 No 2, 219–238.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökoh-
taiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri Veli-Matti. Johdanto. Teoksessa Värri, Veli-
Matti (toim) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yli-
opistopaino Oy – Juvenes Print, 8–9.

Turunen, Sami 2014. Muutoksen jytinää. TELMA – Työelämän kehittämisen erikois-
lehti. 1/2014. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Vaherva, Tapio 2005. Koulutus, kokemus ja työssäoppiminen väylinä osaamiseen –
Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tyn-
jälä Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: Werner Söderström Osakeyh-
tiö.

Vartiainen, Matti 1994. Työn muutoksen työvälaineet – muutoksen hallinnan sosiotek-
niset menetelmät. Tampere: Otatieto.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.
Helsinki: InfoviestintäOy.

Yukl, G. 2006. Leadership in Organizations (6th ed). Person Prentice Hall, Upper
Saddle River.

1. JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON ALKUVAIHEEN TIEDOTTAMINEN

1. Saitteko **hyvässä ajoin** tietoa järjestelmän käyttöönottamisesta? Jos ette, niin milloin olisi ollut pitänyt saada tietoa järjestelmän käyttöönotosta?
2. Saitteko **riittävästi tietoa** järjestelmän käyttöönottamisesta? Mitä tietoa olisitte kaivanneet?
3. Mitä **mieltä olitte** järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä tiedottamisesta (monikanavainen tiedottaminen)?
4. Saitteko mielestänne **tasapuolisesti tietoa** järjestelmän käyttöönottamisesta, miten tasapuolisesti?
5. Aiheuttiko käyttöönottoon liittyvä tiedottaminen **lisäkysymyksiä**? Minkälaisia? Jäikö jotain epäselväksi?
6. Miten **helposti ja nopeasti** saitte järjestelmän käyttöönottoon liittyviin lisäkysymyksiin vastauksia?
7. **Onnistuiko** järjestelmän käyttöönottoon liittyvä alkuvaiheen **tiedottaminen** kokonaisuudessaan hyvin tai huonosti? Miten hyvin kokonaisuudessaan?
8. Mitä **muuta** haluatte sanoa järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä alkuvaiheen tiedottamisesta:

2. JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOON LIITTYVÄ ALOITUSVAIHEEN KOULUTUS

1. **Miten riittävästi** saitte koulutusta aloitusvaiheessa? Mitä oli liikaa, mitä olisi pitänyt painottaa jne?
2. **Tukiko** koulutuksen toteuttamistapa oppimistanne?
3. Oliko koulutus **asiantuntevaa ja ymmärrettävää**? Miten asiantuntevaa?
4. Oliko koulutus ajankäytön kannalta **hyvin organisoitu**? Miten hyvin?
5. Miten **tyytyväisiä** olette saamaanne järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheen koulutukseen?
6. Mitä **muuta** haluatte sanoa järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä koulutuksesta:

3. JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOON LIITTYVÄ TYÖPAIKALLA TAPAHTUVA PEREHDYTTÄMINEN

1. Miten **paljon** apua saitte järjestelmän käyttöönotossa työpaikalla/työssä?
Missä kohdin?
2. Miten **helposti** saitte apua järjestelmän käyttöönottoon liittyvissä kysymyksissä työpaikallanne/työssä?
3. Miten **hyvin** järjestelmän käyttöönoton opastus ja tuki hyvin oli järjestetty työpaikallani?
4. Mitä **muuta** haluatte sanoa järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä käytännön perehdyttämisestä työpaikallasi:

4. JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON HYÖDYLLISYYS, LAADULLISUUDEN LISÄÄNTYMINEN, TYÖN TEHOSTUMINEN

1. Tiedättekö järjestelmän käyttöönoton tuomat **hyödyt** työyhteisölle ja verkostoyhteistyöhön? Mitä hyötyä järjestelmästä on?
2. **Parantaako** järjestelmän käyttöönotto oman työnne **laatua**? Miten? Miksi ei?
3. **Tehostaako/helpottaako** järjestelmän käyttöönotto omaa työtänne? Miten?
4. Tulevatko **tilaajat** eli asiakkaan lähettäjätahot **hyötymään** uuden järjestelmän käyttöönotosta? Miten?
5. Tulevatko **valmentautujat hyötymään** järjestelmän käyttöönotosta? Miten?
6. **Soveltuuko** järjestelmä hyvin valmennuksen arvioinnin työvälineeksi? Miten, miksi ei?
7. **Kannatatteko** järjestelmän käyttöönottoa ja sen käytön tehostamista? Miksi? Miksi ei?
8. Mitä **muuta** haluatte lisätä:

5. MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA KOKEMINEN

1. **Miten** järjestelmän lanseeraus on kaikkinsa johdettu ja onnistunut? Miksi?
2. **Mitä** kehitettävää järjestelmän käyttöönottoon liittyvissä vaiheissa on, **mitä olisi pitänyt tehdä toisin**? Miten?
3. Puhalsivatko loppukäyttäjät kaikki yhteen hiileen järjestelmän käyttöönottoon liittyvissä vaiheissa?
4. **Miten innoissanne** olitte järjestelmän käyttöönotosta? Minkälaisia **ennako-odotuksia** teillä oli järjestelmän käyttöönotosta ja siihen liittyvistä aloitusvaiheen koulutuksista jne.
5. **Oletteko tyytyväisiä** järjestelmän käyttöönottoon? Arvioikaa tyytyväisyyssastettanne kokonaisuudessaan tällä hetkellä asteikolla 4-10.