

Pirjo Pöysti

MYÖNTEINEN ASENNE
MUUTOKSEEN
TIETOJÄRJESTELMÄ
MUUTOKSEN VÄLINEENÄ

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Joulukuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2010
Tekijä(t) Pirjo Pöysti	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Nimeke Myönteinen asenne muutokseen – tietojärjestelmä muutoksen välineenä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, jonka tutkimusongelmana oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaation henkilökunnan mielestä tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen ja millä tavalla tulevia käyttöönottoja voidaan kehittää? Tavoitteena oli myös laatia käyttöönoton kehittämisehdotus.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tiedot kerättiin Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) Hämeenlinnan toimipisteen käyttöönoton pilotointia suorittavalta henkilöstöltä lomakekyselynä. Lomakekysely lähetettiin 63 palvelukeskuksen työntekijälle, ja vastauksia palautui 30 kappaletta. Vastausprosentti oli 47,6 %. Henkilökunta koki kyselyni ajankohtaiseksi. Tämä tuli ilmi avoimien kysymyksiä runsaasta vastauksista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena todettiin, että vaiheittainen tietojärjestelmän käyttöönotto vaikuttaa koko organisaation henkilökuntaan. Käyttöönoton onnistumiseen eniten vaikuttaviksi tekijöiksi valikoituivat koulutus ja käyttäjätuki sekä oma kyvykyys oppia uuden järjestelmän vaatimat tiedot ja taidot. Seuraavaksi eniten vaikutusta on lähiesimiehen tuella, tiedotuksella, omaan työhön liittyvillä hyödyillä ja koko oman työyhteisön tuella käyttöönottoprosessin aikana.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui muutosprosessin kuvauksesta, muutosviestinnästä, osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta sekä tietojärjestelmästä muutoksen välineenä. Myös tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä ja tietojärjestelmän oppimisen erikoispiirteistä käsiteltiin.</p> <p>Tutkimuksien perusteella käyttöönoton kehittämisehdotuksen runko muodostui kehityskeskustelusta, viestinnästä ja koulutuksesta. Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä työntekijän omaan työhön liittyvistä vaikutusmuodoista, ja siihen voi sisällyttää halutessaan hyvin paljon erilaisia näkökohtia. Viestinnän merkitys muutosvaiheessa olevalle työyhteisölle on kiistaton, ja tietojärjestelmän käytön oppimiseen ja opettamiseen liittyviä erityispiirteitä on käsitelty.</p>		
Asiasanat (avainsanat) muutos, viestintä, oppiminen, prosessit, tietojärjestelmät		
Sivumäärä 117 s. + liit. 15 s.	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.2010A2345
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 9 December 2010
Author(s) Pirjo Pöysti	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Positive attitude towards change - information system as a tool		
Abstract <p>The master's thesis was based on a case of developing the implementation of an information system. The research problem was to find out which elements were the most impressive when the organization started to use a new information system and how to develop the implementation. The study was requested by Shared Services Center of State Government. The aim of this study was to prepare a development strategy for the implementation of an information system.</p> <p>The framework of the study based on the theory of change, communication, learning and implementation of an information system and learning to use a system. The data were collected by using both quantitative and qualitative methods, a questionnaire and observation. The questionnaire to the employees was designed so that they also had the opportunity to express their opinions. The aim was to collect opinions concerning the implementation of an information system.</p> <p>The study showed that the most effective elements were user training for the information system, user backup, people's own skills to learn and manager's support during the implementation process. The next were information about the implementation process and the profits to people's work. The support of the whole work community was also valuable. The development suggestion involved development discussion, communication and training.</p>		
Subject headings, (keywords) change, communication, learning, processes, information systems		
Pages 117 p. + app. 15 p.	Language Finnish	URN. URN:NBN:fi:mamk-opinn.2010A2345
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Master's thesis assigned by Shared Services Center of State Government	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	3
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	4
2.2	Tutkimusongelma	4
2.3	Tutkimusmenetelmä	6
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	15
3	VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS .	18
4	MUUTOSPROSESSI.....	19
4.1	Muutosprosessin vaiheet.....	20
4.2	Muutosviestintä.....	23
4.3	Luottamus	29
4.4	Muutosroolit	34
4.5	Organisaation muutoshallinnan keinot	39
4.6	Henkilökohtaiset keinot	41
5	OSAAMINEN.....	45
5.1	Osaamisen muodot.....	46
5.2	Oppiminen	49
5.3	Koulutus.....	57
6	TIETOJÄRJESTELMÄ MUUTOKSEN VÄLINEENÄ.....	58
6.1	Käyttäjryhmittely	58
6.2	Tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat tekijät	59
6.3	Koulutus ja oppimisen ominaispiirteitä	61
7	LOPPUKÄYTTÄJÄTUTKIMUKSET JA HAVAINNOINTI.....	64
7.1	Kvantitatiivinen tutkimus	64
7.2	Tutkimustulokset	66
7.3	Johtopäätökset.....	76
7.4	Kvalitatiivinen tutkimus	79
7.5	Tutkimustulosten analysointi.....	80
7.6	Johtopäätökset.....	84
7.7	Havainnointi	85
7.8	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	86

8	TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON KEHITTÄMISEHDOTUS.....	88
8.1	Kehityskeskustelu	89
8.2	Viestintä.....	93
8.3	Koulutus.....	96
8.4	Yhteenvedo.....	101
9	POHDINTA	102
10	PÄÄTÄNTÖ	110
	LÄHTEET	112
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihealueena on tietojärjestelmän käyttöönottoprosessiin vaikuttavat tekijät. Loppukäyttäjille suoritetun lomakekyselyn perusteella selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen ja tehdään käyttöönottoprosessin kehittämisehdotus.

Mielenkiintoni aiheeseen liittyy työpaikallani tapahtuvaan tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin toteuttamiseen. Organisaatio käyttää useita, erilaisia taloushallinnon tietojärjestelmiä, joilla kaikilla on yhteinen tavoite: tuottaa ajantasaista virastokohtaista tietoa koko valtionhallinnon budjettitalouden perustaksi. Tekniikan kehittyminen auttaa monien tehtävien hoidossa, kuten sisäisen toiminnan suunnittelussa ja talousarviokirjanpidon seurannassa. Nyt siirrytään kohti konserniajattelua koko valtionhallinnon, Puolustusvoimia lukuun ottamatta, ottaessa käyttöönsä saman tietojärjestelmän.

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa yleensä muutoksen henkilöstön tehtävien hoidossa. Usein muutoksien lähestymistapa on organisaation näkökulmasta, työni tavoite on selvittää kohdeorganisaation henkilökunnan mielipiteitä tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyöni tutkimusongelma on selvittää: Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaation henkilökunnan mielestä tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen ja millä tavalla tulevia käyttöönottoja voidaan kehittää?

Tutkimusongelman ratkaisun tuloksena selviää, mitkä ovat ne tekijät, jotka kohdeorganisaation henkilökunnan mielestä vaikuttavat eniten tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Tuloksista löytyy myös ne tekijät, joiden avulla organisaatio voi kehittää tulevien asiakkuuksien käyttöönottoprosesseja oman henkilökunnan näkökulmasta katsottuna. Tulokset hyödyttävät paitsi organisaatiota, myös sen henkilöstöä. Opinnäytetyöstäni löytyy myös henkilökohtaisia muutokseen valmistumiskeinoja. Henkilökunta mainitaan yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi, ja opinnäytetyöni on sille yksi tapa vaikuttaa tärkeäksi koettuun asiaan.

Opinnäytetyön peruskäsitteet ovat muutos, viestintä, oppiminen, prosessit, ja tietojärjestelmät. Muutos on jo lähestulkoon jatkuva prosessi. Mattila (2007, 131, 153; 2008, 50 - 52) jaottelee muutoksen neljään osa-alueeseen. Perustan luomiseen, käynnistymiseen, etenemisvaiheeseen ja vakiinnuttamiseen. Vakiinnuttamisen jälkeen projektiin

kiinnitetyt resurssit voidaan ohjata uusiin tehtäviin. Muutosviestinnän on vastattava henkilökunnan kysymyksiin: mitä tapahtuu ja milloin sekä miten vaikutus näkyy yksilötasolla. Epätietoinen henkilökunta haluaa tietää muutosprosessin aikataulun ja ennen kaikkea muutokseen johtaneen syyn. (Viitala 2005, 285 - 86.)

Sydänmaanlakka (2006, 154; 2007, 34 - 35) esittelee oppimisen prosessin. Oppimisen edellytys on oman tietämättömyyden tunnistamisen-taso. Monille ehkä tutuin, kouluoppiminen, jää tietää-tasolle. Ymmärtää-tasolla opittu aineisto on sisäistetty, ja tälle tasolle pääseminen vaatii jo pidemmän reflektointiajan. Ennen ylintä, kehittämisen-tasoa, henkilö pystyy soveltamaan oppimaansa käytäntöön sekä kehittämään ja uudistamaan toimintatapoja.

Laamanen (2007, 19) määrittelee prosessin seuraavasti. ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”

Tietojärjestelmän käyttöönoton oppiminen voi tapahtua kahdella tavalla. Prosessi- eli toimenpideoppiminen toistaa tapahtumasarjaa kunnes se tapahtuu virheettömästi. Ymmärtämällä opettelu käsittää syötteiden ja tulosteiden välisen suhteen ymmärtämisen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen tietojärjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista. Ymmärrystä ei voi siirtää henkilöltä toiselle, koska se perustuu henkilökohtaiseen ominaisuuteen päätellä asioita ja niiden seuraamuksia. (Sinkkonen ym. 2006, 233 - 234.)

Rajaan opinnäytetyöni kolmeen osa-alueeseen: muutosprosessiin, osaamiseen ja tietojärjestelmään liittyviin tekijöihin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee muutosprosessia kuvaten sen eri vaiheita, luottamuksen muotoja sekä ihmisen muutoksen yhteydessä valitsemia muutosrooleja. Selvitän muutosviestintää ja siihen liittyvää psykologista äidinkieltä. Ihmisten erilaisten luonteenpiirteiden tunnistaminen auttaa sanoman perille menoa. Muutoksenhallintaan vaikuttavia keinoja tarkastelen sekä henkilökohtaisesta että organisaation näkökulmasta. Oppimiseen ja koulutukseen liittyviä asioita käsitteelen osaamisen kanssa samassa luvussa.

Tietojärjestelmän käyttäjät tyypitellään usein erilaisiin ryhmiin. Selvittelen muutamia ryhmittelytapoja ja käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä omassa luvussaan. Tässä yhteydessä otan esille myös järjestelmäkoulutukseen ja tietojärjestelmän käytön oppimiseen liittyviä erikoispiirteitä. Opinnäytetyön lähdemateriaalin kokoon pääosin kirjallisuudesta. Suomalaisia tutkimuksia on myös mukana, ja varsinkin tietojärjestelmään liittyvään osaan tiedot otan ulkomaisista tutkimuksista, koska käyttöönottoprosessiin liittyvää aineistoa on vähän saatavana.

Seuraavan rajauksen tein, kun valitsin tutkimuksen kohderyhmän. Ryhmäksi valikoitui kohdeorganisaation yhden toimipisteen henkilöistä ne, jotka tulevat toimimaan mukana pilotoinnin palvelutuotannossa. Kohderyhmän ulkopuolelle rajaan esimiehet ja henkilöt, jotka olivat vastaanottaneet jo aikaisemmin sovellusvastaavan roolin. Samalla rajasin myös tutkimusmenetelmän kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin. Neljäs rajaus on käyttöönottoprosessin kehittämissuunnitelmaan otettujen asioiden valinta.

Suoritan kokonaistutkimuksen ja kerään tiedot lomakekyselynä. Strukturoidut kysymykset antavat valmiit vastausvaihtoehdot, ja vastaajien tuntemuksia ja mielipiteitä tiedustelen avoimilla kysymyksillä. Lisäksi lomakkeella on väittämiä. Tämän tekemäni kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite on selvittää tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvät muutosodotukset ja toiveet. Toteutan kyselyn Webropol-ohjelman avulla. Lähetän suoran vastauslinkin valitsemalle kohderyhmälle, joten vastaukset myös palautuvat Webropoliin.

Kyselyn tulokset käsittelen IBM SPSS Statistics 19-analysointiohjelmalla, koska sen monipuoliset ominaisuudet auttavat vastauksien kuvaamisessa. Vastauksia kuvaan pylväs- ja piirakkakuviaina sekä muotoiltuina frekvenssitaulukkoina. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset käsittelen kvalitatiivisin menetelmin luokittelemalla aineiston ja etsimällä sen jälkeen aineistosta vastauksia yhdistävät tekijät. Kuvaamisessa käytän apuna myös Excelliä. Näiden lisäksi suoritan osallistumatonta havainnointia.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvä kehittämissuunnitelma. Tekemäni tutkimuksen tarkoitus oli selvittää niitä tekijöitä, jotka henkilökunnan mielestä ovat tärkeitä onnistuneen tietojärjestelmän käyttöönotossa.

Kyselylomakkeella oli myös avoimia kysymyksiä, joten henkilöstöllä oli mahdollisuus kuvailla omia mielipiteitään sanallisesti.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Hirsjärvi ym. (2009, 83 - 84) neuvovat aiheen rajausvaiheessa ottamaan huomioon riittävän lähdemateriaalin saatavuuden. Aihetta on pystyttävä käsittelemään monipuolisesti. Viitekehystä laadittaessa on syytä pitää mielessä, että opinnäytetyön kohderyhmä on alan asiantuntijat, jolloin alkeisasioita ei tarvitse selventää.

Rajasin opinnäytetyötäni tutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin Hämeenlinnan toimipisteestä ne henkilöt, jotka tulevat toimimaan palvelukeskuksen pilotoinnin henkilöinä. Kohderyhmän ulkopuolelle rajasin esimiehet ja henkilöt, jotka olivat vastaanottaneet sovellusvastaavan roolin, koska he eivät tule tekemään varsinaisia palvelutuotantoon liittyviä tehtäviä. Lisäksi heidän tehtäväkuvansa on luonteeltaan poikkeava. Kehittämissuunnitelmaan otin mukaan kyselyn tuloksista ne asiat, joiden katsoin parhaiten mahdollistavan henkilökunnan kannalta onnistuneen käyttöönottoprosessin.

2.2 Tutkimusongelma

Tutkimusprosessin ensimmäinen tehtävä on tutkimusongelman määrittäminen. Seuraava vaihe on tutustuminen jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja tutkimustuloksiin sekä teorian tietoon. Aineiston perusteella laadittava tutkimussuunnitelma sisältää tiedot tutkimuksen kannalta oleellisista asioista: mitä ja miksi tutkitaan, mitä aineistoa käytetään, kuinka se hankitaan, miten saatu tieto käsitellään ja millä tavalla tutkimustulokset raportoidaan. Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista ongelma, joka selvittää tutkimuskohteen lainalaisuuksia tai toimintaperiaatteita. Empiirisen, havainnoivan tutkimuksen perusta on teoreettisten, valmista tietomateriaalia hyväksi käyttävien tutkimusten perusteella kehitetty menetelmä. Testauksen kohde voi olla teoriasta johdetun olettamuksen käytännön testaus, ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun etsiminen jonkin asian toteutumiseen. Joka tapauksessa tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2008, 13; 22.) Metsämuuronen (2007, 28) korostaa aikaisempien tutkimusten painoarvoa tutkimusongelman määrittelyvaiheessa. Sain paljon virikkeitä omaan tutkimukseeni ja

opinnäytetyöhöni Pekka Mattilan väitöskirjasta. Mattila on perehtynyt muutosprosessiin kolmen suomalaisen suuryrityksen kohdalta haastatellen laajasti Mehiläisen, Vattenfallin ja Suomen Postin henkilökuntaa.

Tavoitteiden asettaminen riippuu tutkimuksen luonteesta. Laajan toiminnon tai prosessin tutkimuksen tavoitteet voivat olla täysin erilaiset kuin tutkittaessa yhtä toiminnon osaa tai prosessia. Tutkijan ensimmäinen tehtävä on etsiä se tutkittavan kohteen ilmiö, johon hän haluaa vastauksen. Tutkimuksen tekijän on osattava asetella kysymyksensä huolella saadakseen oikeat vastaukset löytämäänsä tutkimusongelmaan. Lisäksi hänen on löydettävä tarkoituksenmukaiset analyysimenetelmät. Jos tutkimustehtävä analysoidaan huolimattomasti tutkimuksen tavoite saattaa jäädä niin yleiselle tasolle, että sen ratkaisu käytetyillä tutkimusmenetelmillä on mahdotonta. (Anttila 2006, 121 - 122.)

Tutkimukseni tarkoitus oli saada selvyys siitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka kohdeorganisaation henkilökunnan mielestä vaikuttavat tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen. Tekemäni kyselyn perusteella sain vastaukset, joiden analysoinnin perusteella pystyin tekemään yhteenvedon tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimusongelma voidaan ratkaista yleensä useilla eri menetelmillä. (Heikkilä 2008, 14). Menetelminä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voivat vuorotella järjestyksen mukaan ajallisesti. Niillä voi olla toisiaan tukeva tai täydentävä käytötapa, ja laadullisella tutkimuksella voidaan myös kuvailla määrällisen tutkimuksen tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 31 - 32.)

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on selvittää: Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaation henkilökunnan mielestä tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen ja millä tavalla tulevia käyttööottoja voidaan kehittää? Tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Valitsin molemmat tutkimusmenetelmät, koska niillä voidaan täydentää toisiaan. Tekemäni avoimet kysymykset tukivat strukturoitujen ja väittämien vastauksia. Vastaajilla oli mahdollisuus kuvailla, minkälaisia tuntemuksia heillä oli kysymistäni asioista.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus (*case study*) tutkii Anttilan (2006, 286 - 287) mukaan jotain tiettyä kohdetta, kuten yksilöä, ryhmää tai yhteisöä. Tutkinnan kohde voi olla tilanne, tai muu kohteeseen vaikuttava ulkoinen tai sisäinen tekijä, joka pyritään kuvaamaan mahdollisimman kattavasti. Normaalisti kyseessä on useita tekijöitä, joilla on yhteinen vaikutus tutkittavaan ilmiöön. Tapaustutkimus on syvätutkimus (*in depth investigation*) sosiaalisesta yksiköstä, ja se antaa kohteestaan kokonaisvaltaisen kuvan. Tapaustutkimus tuottaa taustainformaatiota, jota voidaan tarvittaessa täydentää muilla menetelmillä. Tässä tutkimusmuodossa tutkija ja tutkittava voivat olla vuorovaikutussuhteessa keskenään. Tutkijan on kuitenkin muistettava olla puuttumatta tapahtumien kulkuun.

Oman tutkimukseni kohteeksi valikoitui selvästi rajattu ryhmä palvelukeskuksen työntekijöitä. Koko ryhmän toimintaan lähitulevaisuudessa vaikuttava tekijä on siirtyminen uuden tietojärjestelmän käyttäjiksi. Tutkimusajankohtana kohdejoukolla on suurin piirtein samanlaiset tiedot tulevasta muutoksesta.

Tapaustutkimukselle tyypillinen luonteenpiirre on useilla eri tavoilla kerätty informaatio. Tutkimustilannetta ei voida järjestää keinotekoisesti, ja tutkittavalle tapaukselle asetetaan rajat. Case Studyn päämääräksi voidaan asettaa lukijan ymmärryksen lisääminen. Tapaustutkimuksen tekijällä on olemassa tutkimuksen alkuvaiheessa lähtökoh- taoletuksia ja jonkinasteinen tietämys tutkittavasta ilmiöstä. Ne saattavat kuitenkin muuttua toisiksi tutkimuksen aikana. Tutkimus etenee induktiivisella (aineistolähtöinen) logiikalla. (Syrjälä 1994, 10 - 11.)

Alkuperäiseen suunnitelmaani kuului tehdä sekä kvantitatiivinen tutkimus että kvalitaatiivisen tutkimuksen teemahaastattelu. Näitä kahta tutkimustapaa tarkentamaan olin valinnut havainnoinnin. Aikaisemman työkokemuksen ja tehtävieni perusteella minulle oli muotoutunut käsitys tutkittavasta asiasta. Hankkeen aikataulun muuttuminen aiheutti muutoksen myös alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaani. Minun oli muokattava tutkimusongelmani uuteen muotoon. Opinnäytetyöni aikataulu muuttui, ja aiheutti teemahaastattelun poisjäämisen. Korvasin teemahaastattelun kysymyslomakkeen avoimilla kysymyksillä.

Yinin (1994, 13) mielestä tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jonka kohde on meneillään oleva ilmiö omassa ympäristössään. Lisäpiirteeksi hän mainitsee, että ilmiön ja asiayhteyden välinen raja saattaa olla häilyvä. Tutkimus saattaa tarkoituksella erottaa ilmiön asiayhteydestä, jolloin huomio kiinnittyy muutamaaan muuttujaan. Tutkimus käsittelee sekä esillä olevan ilmiön tilaa ja asiayhteyksiä että jo tapahtuneita asioita.

Tapaustutkimuksen tiedonlähteinä voidaan käyttää kirjeitä, muistioita, pöytäkirjoja ja hallinnollisia tiedonantoja. Aineistona voidaan hyödyntää muita samansuuntaisia tutkimuksia, myös sanomalehdet ja artikkelit ovat käyttökelpoisia välineitä. Näiden dokumenttien tärkein tehtävä on vahvistaa tutkimusta. Nimien ja käsitteiden oikea kirjoitusmuoto saattaa tuottaa joskus vaikeuksia, varsinkin jos ne tulevat esiin haastattelujen yhteydessä. Tutkija voi tehdä johtopäätöksiä dokumenttien perusteella. (Yin 1994, 81.)

Yin (1994, 56) antaa tapaustutkimuksen tekijälle muutamia hyviä ohjeita:

- kysy tarkoituksenmukaisia kysymyksiä ja tulkitse vastaukset
- ole hyvä kuuntelija
- unohda omat mielipiteesi ilmiöstä
- ole joustava, näe uudet ja yllättävätkin tilanteet mahdollisuuksina, ei uhkina
- tutkijalla pitää olla näkemys tutkittavista asioista
- ole tasapuolinen ja ennakkoluuloton esiin tuleville huomioille.

Kysymysten laatimiseen ja lomakkeen muotoiluun käytin kaiken sen ajan, mikä oli mahdollista. Viimeisen korjauksen yhden kysymyksen muotoon tein juuri ennen lomakkeen lähettämistä. Tarkoitukseni oli kysyä asianmukaisia kysymyksiä jotka voi tulkita yksiselitteisesti. Lomakkeesta halusin tehdä sellaisen, että vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Olin hyvin ajan tasalla siitä, mitä olin tutkimassa, enkä antanut omille mielipiteilleni vaikutusmahdollisuutta. Tässä oli suurena apuna se, että oma työpaikkani sijaitsee Mikkeliissä ja tutkimukseni kohderyhmä oli Hämeenlinnassa. Kuulumme samaan organisaatioon, mutta emme olleet keskustelleet kohderyhmääni kuuluvien ihmisen kanssa asioista. Palkeet oli tutkimukseni aikana 10 kuukau-

den ikäinen organisaatio. Tämän lisäksi oma tehtävänkuvani erosi kohderyhmäni päivittäisistä tehtävistä.

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää kohteiden mitattavien ja numeerisesti ilmaistavien ominaisuuksien syy-seuraussuhteita. Tutkijan on löydettävä vastaus siihen, mitkä ominaisuudet selvittävät tutkittavan ilmiön. Määrällisen tutkimuksen analysoinnin tulos voi olla laadullisen tutkimuksen alulle paneva tekijä. (Anttila 2006, 231 - 233.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan poimia valmiista tilastoista, rekistereistä ja tietokannoista tai kerätä itse. Valmiita tilastoja voidaan muokata käyttökelpoisempaan muotoon ennen niiden käyttämistä. Tilastoja tuottavat mm. Tilastokeskus, valtionhallinnon laitokset, kunnat, järjestöt ja yritykset. Usein tarvittava aineisto kerätään itse ja valmiita tietoja käytetään vain vertailutietoina. (Heikkilä 2008, 18.)

Tutkija valitsee itse kerättävään aineistoon sopivan tiedonkeruumenetelmän tutkimusongelmansa perusteella. Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää postikyselyä tai puhelin- tai käyntihaastattelua. WWW-kyselyt ovat hyvää vauhtia yleistymässä. Niiden heikkous on kuitenkin se, että koko perusjoukolla tulee olla mahdollisuus Internetin käyttöön. Internet -kyselyn lomakkeiden teko vaatii runsaasti asiantuntemusta, tutkimuksen onnistuminen onkin paljon riippuvainen sen teknisestä toteutuksesta. (Heikkilä 2008, 18.)

Survey-tutkimus, suunnitelmallinen kysely- tai haastattelututkimus, on tehokas ja taloudellinen tiedonkeruumuoto. Survey-tutkimuksen aineisto kerätään tutkimuslomakkeella. Usein kysely- tai haastattelututkimusta täydentämässä käytetään havainnointitutkimusta. Havainnointi on systemaattinen ja ulkopuolinen tapahtuma, jossa tutkija poimii havainnointiaineistoa ulkopuolisena, osallistumatta havainnoitavien toimintoihin. Havainnointitutkimuksen kiistaton etu on se, että käyttäytymistietoa hankitaan tosiaikaisesti tapahtumahetkellä. Heikkona puolena voidaan mainita havainnoinnin tekijän huomiokyvyn rajallisuus. Lisäksi hänen läsnäolollaan saattaa olla vaikutus tutkimustuloksiin. (Heikkilä 2008, 19.) Sydänmaanlakan (2006, 208) mielestä kvanti-

tatiivisen tutkimuksen havainnointi kohdistuu lähinnä tutkimuslomakkeen valmisteluun liittyvään esityöhön.

Hirsjärvi ym. (2009, 195) mainitsevat lomaketutkimuksen heikkoja ominaisuuksia. Kyselyn tekijällä ei ole mahdollisuutta varmistautua siitä, että vastaajat ilmaisevat rehellisen mielipiteensä, ja vastaaja voi tehdä virheellisiä johtopäätöksiä annetuista vastausvaihtoehdoista. Lisäksi palauttamatta jääneiden lomakkeiden suuri määrä saattaa osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Anttila (2006, 183 - 184; 233) tiivistää kyselytutkimuksen periaatteisiin systemaattisuuden, edustavuuden, objektiivisuuden ja määrällisyyden. Huolellinen suunnittelu varmistaa, että ilmiö tutkitaan riittävästi ja kattavasti. Edustavuus kattaa koko populaation, ilmiön kaikki mahdolliset tapausvaihtoehdot on huomioitu, tai otos on valittu tieteellistä edustavuutta ajatellen. Tieto kerätään tarkasteltavaksi niin täsmällisessä muodossa kuin mahdollista, ja kyselyn tuloksena saadaan numerollisesti ilmaistavaa tietoa, joka ilmaisee löytyykö tutkittavaa ominaisuutta. Vaikeinta lieneekin löytää ne tekijät, jotka selvittävät halutun ilmiön.

Valitsin kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusmuodoksi, koska sen avulla pystyin selvittämään tutkittavien kohteiden numeromuodossa ilmaistavien ominaisuuksien syy-seuraussuhteita. Tutkimustiedot keräsin itse. Pystyin Survey-tutkimuksen avulla myös selvittämään tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Tutkimukseeni sopiva tiedonkeruumenetelmä oli Internet-kysely, koska kohderyhmäni koostui oman organisaation henkilökunnasta ja heillä kaikilla oli toimiva sähköpostiosoite joka mahdollisti myös vastaamisen. Lomaketta suunnitellessani varmistin, että siinä on annettu vastaajalle riittävästi vastausta varten tarvittavaa tietoa ja ohjeistusta. Testasin lomakkeen toimivuuden useaan kertaan lähettämällä sen omaan sähköpostiini. Käytin myös Mikkelin toimipisteen henkilöitä testauksen avustajina. Luotin täysin heidän mielipiteeseensä kysyessäni lomakkeen ulkomuodosta.

Kyselyn tein Webropol-kyselynä. Tutkimuslomakkeen syötin ja muotoilin ohjeiden mukaan itse. Kaikki vastaukset myös palautuivat välittömästi Webropolin tietokantaan, joten en voinut vaikuttaa niihin missään vaiheessa. Webropolista pystyin myös tilaamaan ajantasaisia raportteja ja excel-muotoisia taulukkoja yhteenvetoja varten.

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus (Heikkilä 2008, 16 - 17) auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen käyttäytymisen tai päätösten syitä. Se on käyttökelpoinen menetelmä esimerkiksi silloin, kun tavoitteena on tutkia toiminnan kehittämistä. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruuvälineitä ovat valmiit aineistot, kuten päiväkirjat ja äänimateriaalit sekä haastattelut. Anttila (2006, 232) mainitsee laadullisen tutkimuksen materiaaleiksi havainnoinnin, sanalliset aineistot ja strukturoimattoman kyselyn sanalliset aineistot.

Anttilan (2006, 185; 290; 391) mielestä sisäinen logiikka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laadun kriteeri. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan kannattaa jo tutkimusongelmaa pohtiessaan huomioida, että se on tasapainossa aineiston kokoamisen ja analyysimenetelmien kanssa. Tutkimusongelma muotoutuu usein selväksi vasta tutkimuksen aikana. Täsmälliset kysymykset voivat auttaa tutkimukseen orientoitumista. Toisaalta ne saattavat aiheuttaa tuloksen vinoutumista joko tutkijan haluamaan, tai vastakkaiseen suuntaan. Saattaa olla mahdollista, että aineistosta löytyy odottamattomia ja ennakoimattomia asioita, jolloin tutkimusongelma muotoutuu uudeksi. Anttila painottaakin tutkimusongelman tarkkaa analysointia. Ongelma on ilmaistava niin, että tutkimuksen tulokset eivät vahvista yleisesti tiedostettuja ennakkoluuloja.

Valitsin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla pystyin selvittämään kohdejoukon mielipiteitä. Lisäksi se on erinomainen tutkimusmuoto toiminnan kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto koostui lomakekyselyn avoimista kysymyksistä ja havainnoinnista. Strukturoidut kysymykset ja väittämät oli laadittu sillä tavalla, että niihin vastatessaan vastaaja tavallaan valmistautui vastaamaan myös avoimiin kysymyksiin. Avoimet kysymykset saavuttivat vastaajien varauksettoman suosion. Mielipiteet olivat aitoja.

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 43; 48) mainitsevat haastattelulle ominaisena piirteenä suunnitelmallisuuden. Haastattelija paitsi tietää asioita tutkimuksensa kohteesta myös ohjaa haastattelua ja motivoi haastateltavaansa saadakseen tutkimusongelmansa kannalta luotettavaa tietoa. Haastateltavan on voitava luottaa haastattelijan luottamukseen. Teemahaastattelu ei edellytä yhteistä kokemusta, vaan se pohjautuu oletukseen, että kaikkia yksilön kokemuksia ja tunteita voidaan tutkia keskeisten teemojen mukaan.

Teema-alueet ovat kaikille haastatelluille samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastateltavien kesken.

Yinin (1994, 84) mielestä haastattelu on yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä tiedon-
saantilähteistä. Hänen mielestään haastateltavalta voi kysyä mielipiteen lisäksi näke-
myksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija voi hyödyntää näin saamaansa tietoa lisähaastat-
telun aiheena. Tämän kaltaiset haastattelut ovat luonteeltaan avoimia.

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 173) mainitsevat teemoittamisen tarkoittavan haastateltavi-
en välisiä yhteisiä piirteitä. Nämä saattavat olla yhteneviä haastattelun teemojen kans-
sa, tai aivan uusia teemoja. Analyysissa esiin tulevat teemat perustuvat kaikki tutkijan
omiin tulkintoihin. Hän koodaa asiat samaan luokkaan, vaikka haastateltavat ovatkin
kertoneet ne eri sanoin.

Tutkimuksen lukijan on saatava täsmälliset tiedot tutkimukseen valituista käsitteistä ja
teoreettisesta viitekehystä. Tutkimus kannattaakin suunnata mahdollisimman moni-
a tahoja hyödyntäväksi. (Vilka 2005, 26.) Anttilan (2006, 276) mielestä laadullisen
tutkimuksen tekijä valitsee näkökulmansa oman historiansa perusteella.

Olen sitä mieltä, että tutkimukseni tuloksia voidaan hyödyntää monista eri näkökul-
mista. Tietojärjestelmän muutokseen valmistautuva henkilöstö löytää vastauksen niis-
tä työkaluista, joilla se itse voi vaikuttaa ja edistää käyttöönottoprosessia. Organisaati-
on käytettävissä olevat keinot ovat myös luettavissa tuloksista. Lukija voi peilata Tu-
loksia oman yhteisönsä toimintaan. Tutkimuksestani saa halutessaan henkilökohtaisia,
omaa muutoskäyttäytymistä edistävää informaatiota. Anttilan mielipiteen voin täysin
vahvistaa, sillä valitsin tutkimukseni näkökulman oman historiani perusteella. Tämän
lisäksi henkilöstön näkökulma saa usein muutosprosesseissa liian vähäisen huomion.

Aineiston luokittelu on perusta, jonka avulla aineistoa voidaan tulkita ja tiivistää.
Luokittelu mahdollistaa aineiston osien vertailun toisiinsa ja tapausten tyypittelyn.
Aineiston yhdistelyn tarkoitus on löytää yhdenmukaisuutta eri luokkien välille. Ai-
neiston tulkintaa tapahtuu monissa eri yhteyksissä, tutkija tulkitsee haastateltavaansa,
lukija tutkijaa. Onnistunein on tilanne, jossa lukija löytää tekstistä tutkijan löytämät
asiat, vaikka hänen mielipiteensä olisivatkin eroavaisia. Laadullisen tutkimuksen ko-
konaisvaltaista tai yksityiskohtaista tulkintaa tapahtuu tutkimusprosessin jokaisessa

osassa. Analysoinnin apuvälineinä voidaan käyttää tekstiä, numeroita ja kuvia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 147 - 153.)

Analysoinnin ensimmäinen vaihe on tutustuminen aineiston piirteisiin lukemalla ja muistiinpanoja tekemällä. Muistiinpanot auttavat havainnollistamaan aineiston, ja tutkimuksen teemat tulevat esiin. Teemoista muokataan myöhemmin testattavat hypoteesit. Havainnot auttavat aineiston hallinnassa, ja ne selkiyttävät sopivan teorian valintaa. Tutkimuksen teemoittamiseen on varattava riittävästi aikaa, eikä yksityiskohdista analyysia saa aloittaa ennen perusteellista tutustumista aineistoon. (Koskinen ym. 2005, 231 - 232.)

Seuraavana on vuorossa analyttinen vaihe, jossa käydään läpi aineistosta löytyneet kiinnostavat teemat, ja tulkinnalliset ongelmat löytyvät. Tutkimusongelman kannalta oleellinen tieto otetaan erilleen muusta aineistosta. Samalla aineisto voidaan järjestellä mahdollisimman tarkoituksenmukaiseen muotoon, jolloin loppukäsittely on helpompaa. Tutkimuksen valmistelevat vaiheet ovat yhtenevät fakta- ja näytenäkökulmaa käyttävissä tutkimuksissa. (Koskinen ym. 2005, 232.)

Koskinen ym. (2005, 233) selventää seuraavaa vaihetta, tutkimuksen analyttistä induktiota. Ensin analysoidaan pieni tapausjoukko, ja siitä tehtyä tulkintaa testataan laajempaan aineistoon. Jos isommasta aineistosta löytyy tapauksia, joita ei voi selittää pienemmän aineiston analyysillä, pohditaan laajemmalle aineistolle uusi analysointimuoto. Toimintaa toistetaan niin kauan että löytyy yhteneväinen tulkinta. Lopputulos mallintaa koko aineiston kuvatuissa olosuhteissa.

Huomio kiinnitetään poikkeaviin tapauksiin, joista muodostuu tutkijan työväline. Yksittäiset tapaukset, joita joskus kutsutaan kielteisiksi tai negatiivisiksi tapauksiksi, saavat kokonaisvaltaisen huomion. Yksittäinen tapaus saattaa osoittautua virheelliseksi, aineistoon kuulumattomaksi tapaukseksi, tai se voi aiheuttaa hypoteesin tai tutkimusongelman uudelleenmuotoilun. On mahdollista, että tapauksia ei pystytä jättämään pois tarkastelusta, mutta se ei myöskään sovi tulkintaan. Tällaisessa tapauksessa sille tehdään varaus tutkimustuloksiin. (Koskinen ym. 2005, 236 - 237.)

Ne seikat, joista muodostui tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin kehittämisehdotuksen pääsisältö, erottuivat tutkimuksen tuloksista selvästi. Henkilökohtaisella tasolla

tärkeimmäksi tekijäksi arvioitiin käyttöönottokoulutus. Kehityskeskusteluissa järjestelmää oli käsitelty vain kolmannes vastaajista ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että oli saanut liian vähän Kiekuun liittyvää informaatiota.

Anttila (2006, 185) tarkastelee kvalitatiivista aineistoa etsien vastauksia mm. seuraaviin kohtiin:

- ✓ onko aineisto tutkimusongelman ja tehtävän mukainen ja voiko sen pohjalta tehdä tutkimustuloksia
- ✓ onko aineiston kokoaminen tehty spontaanisti ja luotettavasti
- ✓ kuinka tilanteen ulkopuolisiin tekijöihin on reagoitu kokoamisvaiheessa
- ✓ ovatko tutkittavat antaneet totuudenmukaista tietoa, vai löytyykö viitteitä muunneltuun informaatioon
- ✓ onko tieto alkuperäistä.

Koskinen ym. (2005, 42 - 46) mainitsevat, että faktanäkökulma analysoi aineistoa niiden tietojen kautta, joita käytettävät lähteet antavat. Tutkittavan puhetta tai tekstiä analysoidaan faktojen kautta, lukija tai tutkija ei välttämättä pidä tuloksia totena. Epäsuorasti annettu tieto ei ole tutkijan kannalta oleellinen. Siitä tulee merkityksellinen, jos tutkittava pystyy todistamaan lausumansa tai useampi tutkittava pystyy antamaan samanlaisen lausuman toisistaan tietämättä. Faktanäkökulmasta voidaan puhua esimerkiksi silloin, kun tutkittavalta kysytään taustatietoja joihin voidaan toivoa rehellisiä vastauksia.

Näytenäkökulmasta tarkastellen aineistosta tehdään sitä koskevia havaintoja, esimerkiksi sivujen tai sanojen määrä, lauserakenteet tai keskustelutilanteiden puhujien vuorovaikutustilanteita. Kuka tahansa tutkija voi tehdä aineistosta samat havainnot, koska analyysin tuloksena ei ole tietoja aineiston ulkopuolisista asioista. Näytenäkökulmasta tutkija analysoi aineiston puhunnan tai tallennusdokumentin todellisuuden, ei sitä, onko informaatio todenmukaista vai ei. Havainnoinnin ja tulkinnan kohteena olevasta aineistosta tehdään erilaisia analyysejä. (Koskinen ym. 2005, 65 - 66.)

Faktanäkökulmasta katsoen tutkimuksen luotettavuudelle on tärkeää se, kuinka kattavasti ja virheettömästi tutkimuskohde on kuvattu ja analysoitu. Aineiston virheiden

minimointi on huomioitava, ja yleistämistä koskevia kysymyksiä on tehtävä mahdollisimman paljon. Näytenäkökulma puolestaan tuo tutkimuksen luotettavuuteen tulkinnan monipuolisuuden. Kun näytettä tutkitaan yksityiskohtaisesti eri tavoilla, on mahdollisuus laajentaa näkökulmia ja tulkintoja. (Koskinen ym. 2005, 72 - 73.)

Laadullisen tutkimuksen havainnointi voidaan aloittaa jo ennen kuin tutkimusongelma on täysin selkiytynyt. Havainnoinnin aikana saattaa tulla esiin uusia näkökulmia, jotka vaikuttavat tutkimusongelman määrittelyyn. Tutkijan kannalta oleellinen asia on riittävän huolellinen havaintojen tallentaminen analysointia varten. Aineistoa kannattaa lähestyä kokonaisuutena kriittisesti useista eri näkökulmista. Sisältöanalyysin tavoitteena on tehdä aineistosta tosia päätelmiä. Aineisto luokitellaan verbaalisesti asia- ja sisältöyhteyksiin, jotta siinä olevat tosiasiat saadaan selvitettyä. (Anttila 2006, 290; 292.)

Havainnoinnin kohteena voi olla tapahtuma tai käyttäytyminen. Kun havainnoinnin kohteena on ihminen, tutkijan on muistettava kiinnittää huomio puheen lisäksi eleisiin ja liikehdintään. Body language voi puhua aivan muuta kieltä kuin mitä sanat antavat ymmärtää. Tutkijan on muistettava pitää huomiokykynsä hereillä kaiken aikaa. Puhutaan passiivisesta osallistuvasta havainnoinnista, jos tutkija osallistuu tapahtumaan vaikuttamatta sen kulkuun. Strukturoimattoman havainnoinnin tiedot tallennetaan, ja jaotellaan mahdollisimman pian havainnointitapahtuman jälkeen. (Anttila, 2006, 189 - 191.)

Grounded Theory

Grounded Theory on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija luo oman teoriansa aineistonsa pohjalta. Aineistopohjaisen teorian perusajatus on se, että ilmiöt ovat koko ajan muuttuvia. Tämän lisäksi tutkija ei voi määrittellä tutkimuksensa rakennetta kovinkaan suurella tarkkuudella vielä alkuvaiheessa, vaan se hioutuu oikeaan muotoonsa tutkimuksen edetessä. (Anttila 2006, 376 - 377.) Metsämuuronen (2006, 217 - 218) mainitsee aineistopohjaisen tutkimustavan, jossa kuunnellaan aineistoa ja muodostetaan teoria sen perusteella.

Tutkimukseni rakenne ei ollut minulle vielä selvillä opinnäytetyön alkuvaiheessa. Olin laatinut alustavan rungon, jonka tiesin muotoutuvan työn edetessä erilaisten teemojen

ympärille. Lisäksi kohteeni ei ollut vakaa, vaan sen luonne muuttui kaiken aikaa. Olin tehnyt viitekehyksen ennen tutkimusta. Analysoidessani tutkimusta huomasin, että jatkuvasti tuli esiin asioita joihin löytyi vastaus teoriastani. Analysoinnin perusteella myös täydensin teoriaani joiltain osin.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Varsinainen opinnäytetyöprosessini kesti ajallisesti vajaan vuoden. Aloitin valmistelun tammikuussa ja asetin päämääräksi viitekehyksen valmistumisen viimeistään loka-kuussa. Menetelmäopinnot minulla oli jo suoritettuina. Opinnäytetyöprosessi on esitetty taulukossa 1.

Aihevalintaa mietin jo syksyn 2009 aikana, kun tehtäväni Palkeet-virastossa varmistui. Olin keskustellut opinnäytetyöni aiheesta tarkemmin tammikuun alussa, joten tarkempaan suunnitteluun ennen suunnitteluseminaaria ei aikaa ollut paljon. Suunnitteluseminaarissa esittelin opinnäytesuunnitelmani, joka oli vielä täysin raakile. Mielessäni tiesin, mitä haluan tutkia, mutta sen saaminen kirjalliseen muotoon ei ollut aivan helppo tehtävä. Olin panostanut lähdeluetteluun, ja suurin osa siinä mainitusta aineistosta työstäni löytyy.

Aineistoon tutustumisen ja työstämisen aloitin huhtikuussa. Keväällä oli vaikea saada kirjallisuutta, mutta pikku hiljaa sain haluamani materiaalin. Kirjapinon keskellä mietin, pystynkö hallitsemaan kirjat vai sekoittavatko ne minut. Aloitin opinnäytetyöni Mattilan teoksesta, ja työ eteni mielestäni sujuvasti. Huhtikuun lopussa olin valmis liittämään aineistooni opinnäytetyöni sydämen. Referoimani Tom Lundbergin ”Tuntematon sotilas ja johtamisen taito” on tehnyt niin suuren vaikutuksen, että sitä tulen hyödyntämään elämässäni varmasti pitkään. Olin toivonut, että aineistolle löytyisi sijaa opinnäytetyössäni, ja kuin huomaamatta sen paikka oli löytynyt.

Ensimmäinen tavoitteeni oli jättää opinnäytetyöni ohjaajalle heti toukokuun alussa, ja sen ilokseni saavutin. Täytyy myöntää, että ensimmäinen ohjaus jännitti. Olinko lainkaan oikeilla jäljillä, olinko edes osannut kirjoittaa oikein?

Toukokuun vietin lomaa opinnäytetyöstä. Kesäkuussa lisäsin vielä hieman tekstiä ja englanninkielistä kirjallisuutta tähän osioon, muuten jatkoin kvantitatiivisen ja kvalita-

tiivisen tutkimuksen parissa. Huomasin, että oli hyödyllistä palata takaisin aiemmin käsiteltyyn kirjaan. Asia, jonka olin sivuuttanut aiheettomana, olikin äkkiä merkityksellinen havainto. Opinnäytetyön sisällysluettelo sai ensimmäisen, laajan muotonsa, ja se kaipasi kipeästi tiivistämistä.

Kehittämisseminaarissa esittelin työni tilanteen lähinnä sisällysluettelon perusteella. Tutkimusta en ollut vielä tehnyt. Seminaarin jälkeen hankkeessa tapahtui muutoksia, jotka aiheuttivat työni tarkistamista. Tavallaan olin palannut takaisin lähtökohtatilanteeseen. Aineistostani en kuitenkaan halunnut luopua, vaan jatkoin etsimällä aineistoa, joka liittyi tietojärjestelmän käyttöönoton koulutukseen. Tutkimusongelman ja haastattelulomakkeen laadinnan päätin jättää hieman myöhäisempään ajankohtaan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen valmistelu alkoi syyskuun puolivälissä. Kohderyhmän rajaukseen käytin paljon aikaa. Mielessäni kävin lävitse muutamia vaihtoehtoja, ja lopulta valitsin alkuperäisen kohteeni. Hämeenlinnan toimipiste aloittaa tietojärjestelmän pilotoinnin Palkeiden osalta, ja siellä hoidetaan jokaisen osaprosessin tehtäviä. Valitsin tutkimukseni kohderyhmäksi Hämeenlinnan toimipisteen pilotointia suorittavat henkilöt, lukuun ottamatta esimiehiä ja sovellusvastaavan roolin vastaanottaneita henkilöitä. Sovellusvastaavat ovat olleet hankkeessa mukana jo pitemmän aikaa täyspäiväisesti, ja heillä saattaa olla erilainen näkemys asioista, joten se olisi osaltaan vääristänyt tutkimustuloksia. Kohderyhmä muodostui 63 palvelutuotantoon osallistuvasta henkilöstä. Kysymyslomakkeen vastausvaihtoehtoina en käyttänyt jakoa tehtävien tai sukupuolen mukaan, koska silloin yksittäisen vastaajan mielipiteen olisi ehkä voinut halutessaan saada selville.

Kysymyslomakkeen laadintaan ja sen lopullisen muodon hiomiseen käytin aikaa noin kolme viikkoa. Muutamat kysymykset olivat löytyneet ja varmistuneet jo aikaisemmin, mutta niitä ei ollut vielä riittävästi. Oikean sanamuodon etsiminen ja valitseminen oli työlästä. Kysymysten järjestys oli tänään joitain aivan muuta kuin seuraavana päivänä. Lomaketta testattiin myös Palkeitten Mikkelin toimipisteessä sen toiminnallisuuden varmistamiseksi. Lomake todettiin selkeäksi ja sopivan pituiseksi, kaikki tarvittavat vastausvaihtoehdot sisältäväksi, joten saatoin jatkaa kvantitatiivisen tutkimukseni seuraavaan vaiheeseen.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessin ajallinen eteneminen

TEHTÄVÄ	tammi- huhti- touko- kuu	kesä- heinä- elokuu	syys- loka- kuu	marras- kuu	jou- luku
Aihevalinta	X				
Opinnäytetyösuunnitelma	X				
Suunnitteluseminaari 5.2.2010	X				
Opinnäytetyösopimus	X				
Raportin kirjoittaminen	XX	XXX	XX	XXX	
Ohjaus 18.5.2010	X				
Kehittämisseminaari 3.9.2010			X		
Lopullinen rajaaminen			X		
Kyselyn valmistelu			XX		
Kyselyn suorittaminen			X		
Kyselyn analysointi				XX	
Kehittämissuunnitelma				XX	
Viimeistely				X	
Päätösseminaari 3.12.2010					X

Kyselyni julkaisin Webropolin välityksellä sähköpostikyselynä 12.10.2010 aamupäivällä, ja samalla vahvistin sen päättymisajaksi 21.10.2010 kello 16.15. Olin aiemmin miettinyt mahdollisen jatkoajan hyödyntämistä. Mielestäni palvelukeskuksen henkilökunta on tottunut noudattamaan annettuja aikarajoja tehtävissään, joten uskon että kaikki halukkaat vastaajat myös ovat osallistuneet määräajan puitteissa. Iloisena voin todeta ensimmäisen päivän saldon, 8 nopeaa vastausta. Seuraava vaihe oli kyselyni analysointi ja havainnointi, sekä kehittämissuunnitelman laatiminen. Tähän ja viimeistelyyn käytin aikaa kuukauden. Päätösseminaari oli 3.12. Opinnäytetyön raportointi oli koko ajan ajankohtainen asia.

3 VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) on perustettu 1.1.2010 valtiovarainministeriön hallinnonalalle Oikeushallinnon, Sisäasiainhallinnon, Puolustushallinnon ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimineen palvelukeskuksen yhdistäessä toimintansa. Palkeilla on toimipisteet Joensuussa, Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkelissä, Porissa ja Turussa. Virasto työllistää noin 800 henkilöä.

Palkeiden asiakkaina ovat lähes kaikki valtiorhallinnon talousarviotalouteen kuuluvat virastot ja laitokset. Palvelukeskus tuottaa henkilöstö- ja taloushallinnon palveluja keskitetysti. Virastot siirtävät tukitoimintonsa palvelukeskuksen hoidettavaksi, jolloin niistä muodostuu keskuksen ydintoiminto, ja virastot voivat suunnata vapautuneen henkilöstönsä suorittamaan omia ydintoimintojaan. Palvelukeskuksen rooli tulee korostumaan, kun yhteisten tietojen ja rekisterien ylläpito keskitetään sen tehtäviin.

Palkeiden palvelukokonaisuus muodostuu palkanlaskenta ja henkilöstöpalveluista, kirjanpidosta, tulojen ja menojen käsittelystä sekä maksuliikkeestä. Kiekun myötä palvelukeskus siirtyy tuotantoprosesseihin.

Palkeet on vahvistanut toiminta-ajatukseksaan julkishallinnon toimivuuden edistämisen tuottamalla talous- ja henkilöstöpalveluja tehokkaasti. Organisaation arvoiksi vahvistuivat palveluhenkisyys, kumppanuus, uudistuminen ja tuloksellisuus. Arvojen valinnassa otettiin myös henkilökunnan mielipide huomioon. Organisaation visiona on olla uudistuvan julkishallinnon asiantunteva kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa.

Kieku-tietojärjestelmä

Valtiokonttorin Kieku-tietojärjestelmähanke yhtenäistää valtion talous- ja henkilöstöhallinnon toimintatapoja ja prosesseja sekä tuo virastoille yhteiset tietorakenteet. Järjestelmä perustuu SAP:in ja Logican tuotteisiin, ja se koostuu taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, palkkojen, ajanhallinnan, palvelusajanlaskennan ja vuosilomansuunnittelun kokonaisuuksista. Kiekusta on myös liittymät muihin yhteisiin järjestelmiin, kuten Rondon (sähköinen asiakirjojen kierrätys ja arkistointi), Tahtiin (työnantajan henkilöstötieto), M2 (matkanhallinta) ja Baswareen (kassajärjestelmä). Tietojärjestel-

mäkokonaisuus otetaan käyttöön vaiheittain vuoteen 2014 mennessä, jolloin se on korvannut useita käytössä tällä hetkellä oleviatietojärjestelmiä.

Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotto on mittava hanke, se otetaan käyttöön koko valtionhallintoon lukuun ottamatta Puolustusvoimia. Virkamieskäyttäjiä tulee olemaan kaiken kaikkiaan noin 70 000, joista 3 000 talous ja henkilöstöalan ammattikäyttäjää. Kiekun käyttöönotto toteutetaan kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on määrittely ja sisällön toteuttaminen ja pilotoinnin suorittaminen kolmessa virastossa. Sisäasiainministeriön hallinnonala liittyy Kiekuun 1.1.2012, ja kolmas vaihe sisältää muiden hallinnonalojen käyttöönoton vuoteen 2014 mennessä.

Kiekun myötä tulevat yhtenäiset perusprosessit ja toimintamuodot, joiden yhteiseksi tavoitteeksi on asetettu toiminnan tehokkuuden parantaminen. Järjestelmä tuo tullessaan erilaisia työrooleja. Yhdellä virkamiehellä voi olla useita työrooleja, ja kääntäen, samalla roolilla voi olla virastossa useita eri käyttäjiä. Henkilön Kiekun käyttöoikeus liitetään rooliin jonka antamin valtuuksin hän hoitaa tehtäviään. Kieku-tietojärjestelmän testaukseen on osallistunut myös palvelukeskuksen henkilöitä.

4 MUUTOSPROSESSI

Tämä luku käsittelee muutosprosessin eri vaiheita ja niille ominaisia piirteitä viidestä erilaisesta näkökulmasta. Muutoksen aikana viestinnän merkitys korostuu, ja sitä on käsitelty omana alalukunaan. Jokaisella ihmisellä on yksi läheinen viestintäkieli, psykologinen äidinkieli, jonka ominaispiirteitä on otettu esille. Kolme luottamuksen ilmenemismuotoa, psykologinen sopimus ja arvot, ovat jokaiselle työntekijälle ja organisaatiolle tärkeitä tekijöitä muuttuvassa työyhteisössä. Omalla tavallaan ne tuovat turvallisuuden tunnetta.

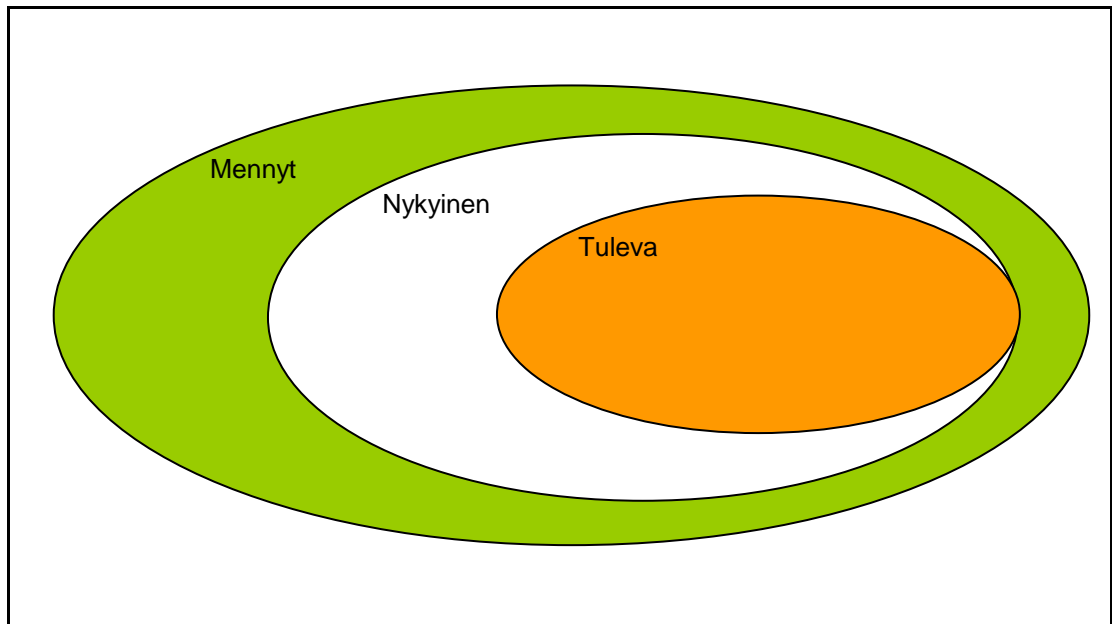
Henkilökunta ottaa huomaamattaan erilaisia rooleja muutosprosessin aikana. Muutosroolit ja niiden ominaispiirteet on kuvailtu. Kappaleen loppuosa muodostuu muutoshallinnan keinoista, joilla organisaatio voi vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen. Myös henkilökohtaisia työkaluja on otettu esille. Ne ovat välineitä, joilla jokainen voi omalta osaltaan vahvistaa itseään ja valmistautua muutosprosessin läpikäymiseen.

4.1 Muutosprosessin vaiheet

Mattila (2007, 131, 153; 2008, 50 - 52) erittelee muutoksen neljään osa-alueeseen. *Perustan luomisen* aikana on luotava kokonaiskuva muutoksen vaikutuksista ja tiivistettävä visio ja tavoitteet. Valmistautumisvaiheen aikana on huomioitava kaikki mahdolliset muutosprojektiin vaikuttavat asiat. Usein muutos *käynnistyy* nopeasti, ja silloin pitää edetä kohti asetettuja tavoitteita. Jos muutoksen pohja on tehty huolellisesti, käynnistymisvaiheen aikana vastaan tulevat virhearvioinnit on helpompi oikaista eikä työyhteisölle muodostu mielikuvaa huonosti hoidetusta muutoksesta. *Etenemisvaiheessa* useat tehtävät tapahtuvat yhtä aikaa. Silloin on huomioitava päättyvät osa-alueet ja reagoitava välittömästi korjausta vaativiin tehtäviin. Onnistumisen mukanaan tuomaan hyvän olon tunteeseen ei saa juuttua liian pitkäksi aikaa. Muutoksen mukanaan tuomat hyödyt tulevat ilmi *vakiinnuttamisen* aikana, ja projektiin kiinnitetyt resurssit voidaan ohjata uusiin tehtäviin. Kuukauden kuluessa työyhteisö sisäistää muutoksen suunnan, ollaanko menossa parempaan vai huonompaan suuntaan. Sadan päivän kuluttua muutoksen hyötyjen pitäisi jo olla selvästi havaittavissa.

Mattila (2006, 107; 2007, 47 - 51) esittelee uuden muutokseen suhtautumisen mallin (kuva 1). Siinä henkilö peilaa menneisyyttään nykyisyyteen ja sen kautta aiemmat kokemukset vaikuttavat tulevaisuuden odotuksiin. Aiemmin koettuun liittyy tiiviisti kokemuksia lähipiiristä ja mediasta saatava informaatio. Kun katse suuntautuu tulevaisuuteen, hän arvioi tapahtumat menneisyytensä mittareilla. Tulevaisuus on joko valoisa, tai siellä näkyy uhkakuvia. Aiempi, perinteinen malli, on kuvannut tapahtumat erillisinä kokonaisuuksina korostaen jatkuvuutta ja tapahtumien välistä siirtymärajapintaa.

Käytännön esimerkkinä mallista voi mainita henkilön huonot kokemukset esimiestyöskentelyä kohtaan. Tässä tilanteessa taloon rekrytoitu uusi esimies joutuu tekemään paljon töitä voittaakseen alaisensa täyden luottamuksen.



KUVA 1. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentymisen vaihtoehtoinen malli (Matti 2007, 50)

Valpola (2004, 30 - 33) puolestaan aloittaa muutosprosessin *muutostarpeen hyväksymisellä*. Organisaatio selvittää itselleen muutoksen mukanaan tuomat mahdollisuudet ja lähtökohtatilanteen todellisuuden. *Yhteinen näkemys* prosessin tarpeellisuudesta määrittelee yksityiskohtaisesti resurssit ja toteutumien mittaustavan. Yrityksillä on erilaiset valmiudet selviytyä muutoksista. Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on organisaation historia ja yrityskulttuuri. Henkilöstön ja koko organisaation *muutoskyvyttä huolehtiminen* prosessin aikana sitouttaa ja lisää luottamusta omiin voimavaroihin. Ensimmäisten toimenpiteiden julkittuominen ilmaisee prosessin käynnistyneen. Ankkurointi käytäntöön on usein pitkä vakiinnuttamisen ajanjakso.

Kvist ja Kilpiä (2006, 128 - 130) lähestyvät muutosta eri vaiheille tyypillisten tunteiden kautta. *Ensimmäisessä vaiheessa* on vallalla mukavuus ja hallinnan tunne. Tässä tilanteessa henkilökunta tuntee olonsa miellyttäväksi ja työelämäänsä hallitsevaksi. Ihmiset sopeutuvat tilanteeseensa, vaikka jonkinasteista tyytymättömyyttä vallitsevaan olotilaan onkin ajoittain havaittavissa. Katse on vielä kääntynyt vanhoihin ja tuttuihin, turvallisiin toimintamalleihin. Ongelmia ei ole näköpiirissä, ja positiivinen asenne organisaation toimintaan on vallalla. Osalla henkilökuntaa on tyytymätön ja odottava olotila, heidän katseensa suuntautuu jo tulevaisuuteen. Muutoksen alkuvaiheen tukipilarit näkevät asioita uusin silmin, ja he suunnittelevat aktiivisesti uusia toimintamalle-

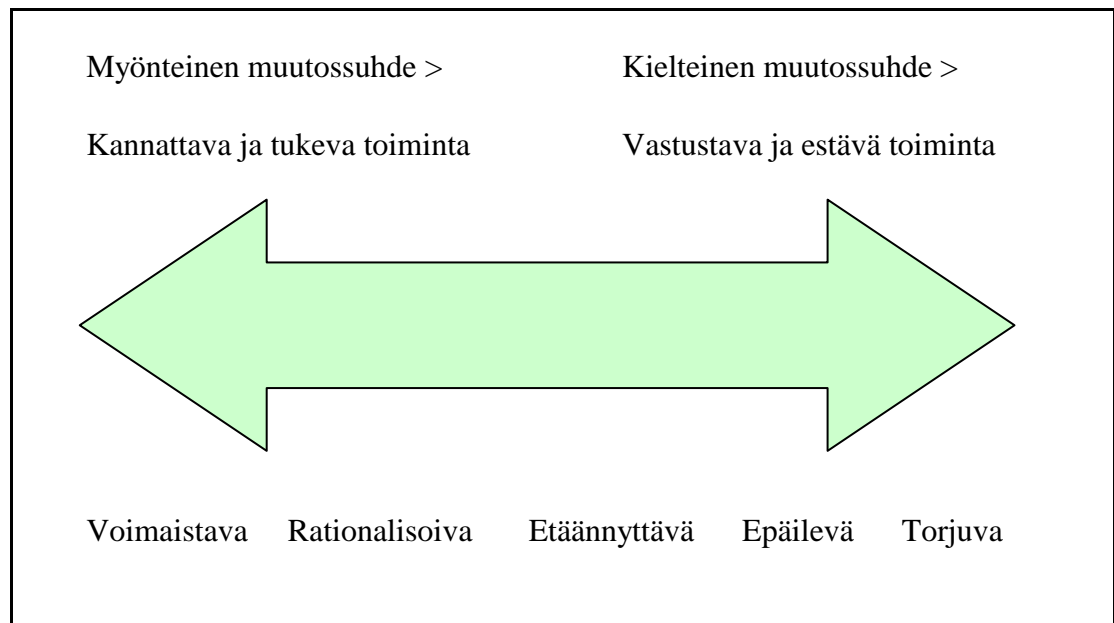
ja. Tämä uudistumisaltis toimijoiden ryhmä kokee hallitsevansa myös tulevaisuutta. Energia virtaa, ja heidän muutosmatkansa voi alkaa luottavaisin mielin. Muutoksen *toisessa vaiheessa* henkilökunta elää epävarmuudessa tulevaisuuden suhteen. Hyvässä muistissa ovat vielä menneet hyvät ajat, ja muutoksen voimakas vastustaminen on tyyppillistä. Henkilökunta saattaa tuntea olonsa petetyksi, turhautuminen ja vihamielisyys ovat vallalla. Itseluottamus vähenee, ja kaaosmainen olotila saa helposti ylivoiman.

Kolmannessa vaiheessa henkilökunta on jo saattanut tunteensa organisaation vastuuhenkilöiden tietoisuuteen, ja he pääsevät osaltaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Näkökulma alkaa pikkuhiljaa kääntyä tulevaisuutta kohti ja erilaisia kysymyksiä riittää johdon vastattavaksi. Henkilöstö haluaa tietää, mihin ollaan menossa, mitä henkilökohtaisia odotuksia on, onko riittävää osaamista ja mitä positiivisia asioita muutos tuo tullessaan. Henkilökunta alkaa tehdä töitä saavuttaakseen omalta osaltaan myönteisen lopputuloksen. Toiveikas ja innostunut ilmapiiri alkaa vallata työyhteisöä, silti kyseenalaistaminen ja hämmennys ovat vielä osa jokapäiväistä toimintaa. *Neljännän vaiheen* ominaisia piirteitä ovat oppiminen, hyväksyminen ja sitouttaminen. Muutoksen konkreettiset ja positiiviset asiat alkavat tulla esiin, ja tunneperäinen sitoutuminen uuteen toimintamuotoon on mahdollista. Uudet toimintamallit otetaan käytäntöön, ja henkilökunta saa energiaa saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Itseluottamuskin alkaa pikkuhiljaa saavuttaa aikaisemman tasonsa. (Kvist & Kilpiä 2006, 130 - 132.)

Mattila (2006, 108) esittelee viisi erilaista muutossuhdetta: voimaistava, rationalisoiva, etäännyttävä, epäilevä ja torjuva. Muutosvaiheen aikana henkilö valitsee oman roolinsa, ja hänen käytöksensä muotoutuu roolin mukaan (kuva 2).

Voimaistava muutossuhde mahdollistaa uuden oppimisen ja luo suotuisat olosuhteet ammatilliseen kehittymiseen ja etenemiseen. Henkilö saattaa tuntea olevansa esimerkiksi työtovereilleen, jotka vastavuoroisesti tukevat häntä. *Rationalisoivan* suhteen omaksunut tietää, että muutos on välttämätön tulevaisuuden hyvinvoinnin kannalta. Oma työelämän asemaa verrataan usein tiedotusvälineiden välittämään kuvaan muusta yritysmailmasta. Yhteenvetona oma nykyinen tilanne koetaan paremmaksi. Henkilö, joka on *etäännyttävässä* muutossuhteessa, saattaa tunnistaa jopa stressioireita yksityiselämänsä puolella. Hänelle työ ei ole vetovoimaisin elämän sisällön tuoja, vaan katse suuntautuu muille elämänalueille. Työpaikalla hän saattaa ottaa passiivisen si-

vustakatsojan roolin. *Epäilevälle* muutossuhteelle tunnusomainen piirre on tavoitteiden realistisuuteen liittyvät pohdinnat. Työpaikalla tapahtuvat asiat koetaan väliaikaisiksi, ja niiden tarkoituksenmukaisuus kyseenalaistetaan. Henkilökunta kärsii informaatiopulasta. *Torjuvan* muutossuhteen omaava henkilö tuntee irtautuvansa työyhteisöstään. Hän mieltää omat mahdollisuutensa nykyisellä työpaikallaan olemattomiksi. On muistettava, että jokainen on kuitenkin vastuussa ensisijaisesti omasta muutosselviytymisestään. Oman vivahteensa tilanteeseen tuo henkilön luottamuksen suuntautuminen, aiemmat tapahtumat ja henkilökohtaiset tulevaisuudensuunnitelmat. (Mattila 2006, 108 - 114.)



KUVA 2. Muutossuhteiden tyypit ja niiden suhde kannattavaan tai vastustavaan toimintaan (Mattila 2006, 114)

4.2 Muutosviestintä

Viitala (2005, 285 - 286) korostaa oikea-aikaisen ja totuudenmukaisen muutosviestin vaikutusta henkilökunnalle. Informaation puute aiheuttaa huhujen leviämistä ja siitä on seurauksena epävarmuuden luoma pelkotila. Hänen mielestään viestin laatijan tulee antaa selkeä vastaus ainakin seuraaviin kysymyksiin: mitä ja milloin tapahtuu sekä keneen ja miten vaikutus kohdistuu. Epätietoinen henkilökunta haluaa tietää muutosprosessin aikataulun ja ennen kaikkea muutokseen johtaneen syyn.

Valpola (2004, 49 - 50) mainitsee huhukustannuksen. Kustannus syntyy, kun henkilökunta pohdiskelee tai etsii haluamaansa muutokseen liittyvää tietoa eri tiedonvälityskanavilta. Näitä kuluja voidaan vähentää viestintää lisäämällä tai nopeammalla päätöksenteolla. Niihin voidaan vaikuttaa laatimalla tiedotusaikataulu, johon tulevista muutoksista on muistettava tiedottaa.

Keskeisintä on muutosvision julkistaminen niin, että koko henkilökunnalle tulee selväksi muutoksen taustatekijät, tarkoitus, tavoite sekä sen oleellinen sisältö. Työyhteisön motivoimisen kannalta ovat realistisesti asetetut tavoitteet ja perustelut muutoksen tarpeellisuudesta tärkeitä, vaikka ne eivät välittömästi kohdistuisikaan omalle kohdalle tai lähimpään työyhteisöön. Usein tieto tulevasta muutoksesta kulkee aluksi huhupuheena. On erittäin tärkeää, että henkilöstö saa informaatiota yhtä aikaa organisaation omien esimiesten välittämänä. (Mattila 2007, 62 - 63.)

Ensimmäisellä muutosviestillä on suuri vaikutus henkilön mielipiteeseen. Yleensä kokonaiskuvan muodostumiseen vaikuttavat henkilön oma ennakoasenne ja havainnot työyhteisön käyttäytymisestä ja motiiveista. (Arikoski ja Soininen 2007, 53.) Erämetsä (2003, 251 - 252) muistuttaa muutosviestinnän jatkuvuuden tarpeellisuudesta. Hänen mielestään tehokkuutta lisää ydinviestin toistaminen eri viestintämenetelmillä. Tämän lisäksi on muistettava varmistaa, että organisaation viestintä on yhdenmukaista. Sanoman vastaanottajalle on annettava mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä asiasta. Tiedonvälitystä on jatkettava riittävän pitkään muutoksen jälkeen.

Muutosviestintä kannattaa laatia oleelliset kohdat sisältäviksi, samansuuntaisiksi viesteiksi. On todettu, että noin 17 viestin toistoa saa ihmiset vakuuttumaan todenmukaisuudesta ja hyväksymään usein uuden ja ei toivotun muutoksen. Henkilöstölle on annettava riittävät tiedot, jotta he pystyvät muodostamaan omat mielipiteensä esillä olevasta asiasta. (Valpola 2004, 46 - 47.)

Erämetsä (2003, 65; 251) luettelee oikeamuotoiselle muutosviestinnälle asetettavia ominaisuuksia:

- ymmärryksen lisäys organisaation toiminnasta
- epävarmuuden poistaminen
- saatavuus oikeaan aikaan ja nopeasti

- olennainen tieto
- yhteenkuuluvuuden lisääminen
- luottamuksen ja turvallisuuden kehittäminen
- ydinviestin yhtenäinen toisto eri tavoilla.

Holbeche (2006, 322 - 326) lisää sanoman välittäjän ominaisuuksiin avoimuuden. Hänen tulee huolehtia siitä, että esille otettavat asiat ovat tosia ja ajantasaisia. Viestin tulee sisältää juuri asianosaisia koskevaa informaatiota. Mahdolliset virheellisyudet on pyrittävä oikaisemaan välittömästi, kun ne ovat tulleet tietoon. Hyvä viestijä räätälöi viestinsä sisältöä kohdejoukon mukaisesti ja käyttää sekä sisäisiä että ulkoisia viestintäkanavia saavuttaakseen maksimaalisen peiton. Painetun tiedotusvälineen rinnalla voidaan käyttää sähköpostia, websivuja, Intranetiä ja videoneuvotteluja ja tiimipalavereita.

Sisäisen viestinnän ongelmia ovat henkilökunnan toiveet saada vastaanottaa viestit henkilökohtaisesta näkökulmasta ja liiallinen informaatiotulva. Viesti muuntuu matkalla henkilökohtaiseksi, omaa lähintä työyhteisöä käsitteleväksi, vaikka se alun perin on laadittu suuntautuvaksi yleisestä organisaatiotasosta käytännön vaikutuksiin. Mattila (2007, 72; 188 - 189) neuvookin laatimaan viestin kuin kertoisi tarinaa, arkipäivän tilanteista kohti yleistä organisaation toimintaa. Muutoksen vaikutus henkilön jokapäiväiseen työhön on suoraan verrannollinen henkilökohtaisesta merkityksestä lähtevään viestintään.

Tarinamuotoinen esitystapa asettaa kertojalle oman vaatimuksensa, sen pitää olla yhdenmukainen esittäjänsä persoonan kanssa. Tarinan ja sen esitystavan on kohdattava toisensa. Kuulijajoukko samaistuu esittäjään kertojan välittämän tunteen kautta. Kehittämisen näkökulmasta katsottuna tämä viestintätapa on vielä suhteellisen uusi, mutta sen on todettu olevan vahva keino elävöittävän esitystavan johdosta. Viestin vastaanottaja muodostaa oman henkilökohtaisen kokemusmaailmansa perusteella näkemyksen kuulemastaan. Muutostilanteessa tarinan voi punoa mukana olevien ihmisten kokemuksiin. Kertomusta kannattaa täydentää muutoksesta selviämisen keinoilla. Muutoksessa tämän muotoisen tavoite on auttaa henkilöstöä tunnistamaan ja levittämään erilaisia selviytymiskeinoja. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 214 - 215.)

Erittäin tärkeää on varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. Viestiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi äänensävy ja -painotus, sanavalinnat, tauot, ilmeet ja asuvalinnat. Vastaanottaja saattaa muodostaa mielipiteensä asiasta vasta pitemmän pohdiskelun jälkeen. Eri lähteistä tullut samansisältöinen informaatio saattaa saada aivan erilaisen sisällön. (Järvinen 2008, 99 - 100.)

Jalava ja Uhinki (2007, 81) painottavat, että tieto ja sen välittäminen ovat henkilökunnan ja esimiehen toisiinsa liittävä tekijä. Henkilöstö korvaa puuttuvan informaation helposti omilla oletuksillaan ja kuvitelmillaan. Näistä totena pidetyistä päätelmistä muodostuu virheellistä tietoa, jota johdon on vaikea korjata jälkeenkä. Heidän mielestään henkilökunta kokee ”tarpeen mukaan” -tiedottamisen salailuksi. Avoin tiedottaminen puolestaan herättää ymmärrystä.

Huomionarvoinen asia on muutoshankkeen negatiivisten asioiden julkituominen. Viesti aloitetaan positiivisella asialla, aina on jotain myönteistä kerrottavaa. Kun on luotu vastaanottavainen ilmapiiri, kielteisetkin asiat on helpompi tuoda julki. Oleellinen seikka on, että kuulijoille annetaan tilaisuus keskustella asioista ja tuoda omat mielipiteet julki. (Stenvall & Virtanen 2007, 75.)

Muutostilanteessa on tärkeää, että henkilöstöä informoidaan negatiivisista tunteista ja autetaan suhtautumaan niihin oikealla tavalla jo etukäteen. Tilaisuudessa voisi puhua vaikkapa organisaation omaan henkilökuntaan kuuluvia ihmisiä, joilla on jo kertaalleen koettuna vastaavanlaisia tapahtumia. Organisaatio voi hyödyntää välineenä sisäistä Intraa keskustelupalstan muodossa. Yuklin (1998, 452) mielestä ihminen, joka tuntee itsensä kykenemättömäksi käsittelemään muutoksesta aiheutuvaa stressiä, muuttuu masentuneeksi ja suhtautuu epäilevästi ympäristöönsä. Epävarmuus, asioiden huhuileva käsittely ja jatkuva uusien epäkohtien julkituominen lisää uupumusta ja turhautuneisuuden tuntua.

Åberg (2006, 131 - 132) on sitä mieltä, että verkkosivut ovat hyvä muutoksen viestimisen väline. Sivuston päivitykseen kannattaa varata resurssi, jotta ne ovat jatkuvasti ajan tasalla. Sivustolle on helppo koota koko muutosprosessi taustoineen, tavoitteineen ja aikatauluineen, nykytilaa unohtamatta. Sivustolle on helppo linkittää kaikki tarvittavat asiakirjat koko henkilöstön nähtäville. Tämä on erinomainen keino lisätä viestinnän ja koko muutoksen läpinäkyvyyttä.

Valpolan (2004, 196 - 199) mukaan ihmisellä on työmuisti, joka pitää asiat mielessä vain hetken ajan. Mikäli asia vaikuttaa merkityksettömältä, se hylätään välittömästi. Säiliömuisti on tiedon tallennuspaikka. Yleensä uusi tietous liitetään tavalla tai toisella muistissa jo olevaan informaatioon. Juonellinen viesti jää mieleen helpommin, ja läpinäkyvyys lisää sen ymmärrettävyyttä. Viesti on välitettävä vastaanottajan ymmärtämällä kielellä, ja kaikki vieraat käsitteet on selvitettävä väärinkäsitysten välttämiseksi.

Åberg (2006, 111) tuo esiin sisäisen viestinnän merkityksen. Hän asettaa sen tärkeimmäksi tavoitteeksi organisaation sisäisen tiedon jaon asioista, jotka koskevat henkilökuntaa yleisellä tasolla. Viestinnän pitäisi tapahtua samanmuotoisena ja suurin piirtein samaan aikaan. Esimiehen osalle jääkin sitten viestinnän toteutus omien alaisensa keskuudessa. Tärkeintä lienee pohtia, mikä tiedon vaikutus on tiimille. Hyvin hoidetun sisäisen viestinnän merkitys työyhteisölle on kiistaton, se lisää työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota.

Valtionhallinnon sisäisen viestinnän tavoite on varmistaa, että jokaisen organisaation henkilön saatavilla on tehtävien hoidon kannalta oleellinen informaatio. Henkilökunnan on saatava ajantasaista ja säännöllistä tietoa, joka käsittelee esimerkiksi organisaation toimintaa ja sen taloutta. Tiedon merkityksellisyys korostuu varsinkin muutostilanteissa, jolloin viestin välittäjän rooli lankeaa johdolle ja esimiehille. Henkilökunta peilaakin työyhteisönsä viestintää tästä näkökulmasta, vaikka työntekijällä on vastuu etsiä ja välittää tarvitsemaansa informaatiota sitä tarvitseville. Muutostilanteissa sisäisen viestinnän avulla tulee tiedottaa henkilöstölle toimenpiteiden perusteista ja vaikutuksista ennen asioiden ratkaisemista. Erityisesti on varmistettava, että ovat muutoksen kohteena olevat henkilöt saavat tietoonsa aikataulut ja viestintäkanavat muutoksen eri vaiheissa oman tilanteen selkiyttämiseksi. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 21 - 22.)

Sähköposti on paljon käytetty sisäisen viestinnän väline. Se on nopea keino, joka hyödyntää jakelulistoja ja on ajasta riippumaton. Elävöittävien kuvien ja muiden asiaan kuuluvien liitteiden lisääminen on helppoa, ja yksi hyötynäkökohta on viestin arkistoitavuus. Heikkona puolena voidaan mainita sanomien varmuuden vuoksi lähettäminen, liian suuri informaatiovirta saattaa aiheuttaa vastaanottajalle uupumuksen, ja tärkeä asia jääkin huomioimatta. Jakelulistojen päivittäminen on myös muistettava tehdä ajallaan, ajantasainen viestintä menettää merkityksensä, jos sen kohteena ovat väärät

henkilöt. Viestin kirjoittajan on myös oltava tarkka sisällön suhteen. Sisällön huolimaton tarkastaminen saattaa tuoda epämiellyttäviä tilanteita, koska asiat voidaan tulkita usealla tavalla. (Åberg 2006, 115 – 117.)

Psykologinen äidinkieli

Lundberg (205, 41) esittelee Jungin teorian pohjalta ihmisten käyttämän psykologisen äidinkielen. Kuten persoonallisuus, kieletkin jakautuvat neljään ryhmään, faktakieli (S, Sensing), ideakieli (N, Intuitive), looginen kieli (T, Thinking) ja tunnekieli (F, Feeling). Psykologisen äidinkielen tunnistaminen auttaa hahmottamaan toisen osapuolen persoonallisuustyypin. Kun viestintä tapahtuu vastaanottajan ehdoilla, on tärkeää, että F-tyypin ihmistä puhutellaan tunnekielellä. Silloin kannattaa käyttää aistihavaintoihin liittyviä verbejä konkreettisesti ja realistisesti. Ideakieltä puhuva ihminen käyttää mielellään abstrakteja ja teoreettisia käsitteitä, hän puhuu mielellään siitä, kuinka asioiden tulisi olla. S-tyypin toimeksiannot esitetään faktakielellä. N-tyyppi puolestaan näkee asiat kokonaisuutena, joten hänelle ei kannata pilkkoa asioita vaan lähestyä kokonaisuuksien tai idean välityksellä. Tosiasiallinen S-tyyppi taas etenee yksityiskohtien kautta, joten hänen kanssaan kannattaa rakentaa keskustelu kohta kohdalta eteneväksi.

Samaan tapaan psykologisen kielen ymmärrettävyyttä kuvaa Helin (2001, 92). Se on kieli, jota käytetään useimmin. Jokaisella on lisäksi toinen mieluinen kieli, ja kaksi muuta, jotka ovat käytössä vain poikkeustapauksissa, koska niillä kommunikointi tuntuu vaikealta. Hän huomioi ihmisen kuuntelutaidon heikentyvän, kun käytössä ovat vieraammat puhekielet. Hän kertoo esimerkin jokapäiväisestä elämästä. S-tyypille ominainen tervehdys ”mitä kuuluu” saa vastakaikua toiselta S-persoonalta ja keskustelu alkaakin helposti. N-persoonalle vastaava kysymys ei aiheuta merkittävää asioiden läpikäymistä, hänelle mieluisat keskustelunavaukset liittyvät ”mitä uutta” kysymyksiin, joiden avulla hän pääsee omalle vahvalle alueelleen, uusien mahdollisuuksien pariin. T-tyyppinen ihminen ei välitä keskustella turhuuksista, vaan menee mielellään suoraan asiaan. F-persoonalla puolestaan aloittaa keskustelun mielellään verbeillä, jotka liittyvät tuntemiseen tai kokemiseen.

4.3 Luottamus

Mattilan (2007, 50 - 51; 2008, 15) mielestä muutoksen kohtaamisen keskeinen tekijä on luottamus, josta voidaan löytää kolme eri ulottuvuutta: kunnioitus, tieto ja samaistuminen. Kunnioitukseen perustuvaa luottamusta motivoi pelko, ja sitä ylläpitävät rikkomuksista seuraavat rangaistukset. Tietoon rakentuvan luottamuksen perusta on organisaation toiminnasta saatava riittävä informaatio ja ylimmän johdon toiminnan läpinäkyvyys. Ryhmän ja sen tavoitteita kohtaan tunnettu ymmärrys on samaistumisen perusta. Saavutettu luottamus on myönteinen resurssi. Usein on vaikea erottaa mistä luottamus muodostuu ja mihin se organisaatiossa kohdistuu.

Mattilan (2008, 17) mukaan henkilökunnan luottamuksen organisaatioon huomaa helpoiten silloin, kun siihen kohdistuu uhkatekijä. Johdon on joskus vaikea käsittää, mitä on tapahtumassa. Henkilöstön nopea vaihtuminen ja heikentynyt työmoraali peittyvät numeroiden taakse. Luottamuspuola saattaa muodostua toiminnan uudistamisen ratkaisevaksi tekijäksi. Joskus työpaikan mielipidevaikuttajan asemaan nousseet henkilöt lisäävät epäluottamusta aiheuttaen kriisitilanteita ja tulehtuneita ihmissuhteita organisaatiossa.

Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus

Muutoksen kohtaamisvalmiutta edistävät myönteiset kokemukset työnantajasta, avoimuus, vuorovaikutus ja oikeudenmukaiset menettelytavat. Puolueettomana koettu toiminta auttaa hyväksymään omalle kohdalle sattuvan negatiivisen lopputuloksen. Tasa-arvon toteutuminen organisaatiokulttuurissa koetaan erityisen tärkeäksi. Työnantajaa kohtaan tunnettuun luottamukseen sisältyy työpaikan pysyvyys ja työnantajan arvostus. Organisaation toiminnan ennustettavuus lisää henkilöstön perusturvallisuutta. Vahvaa luottamusta nauttivan organisaation henkilöstö tulkitsee työnantajaan liittyvät asiat usein positiivisesti. Työnantajaan kohdistuva luottamus on luonteeltaan vahvempi kuin organisaation esimiehiin kohdistuva luottamus. (Mattila 2007, 53; Mattila 2008, 15 - 16.)

Mullins (2009, 226) painottaa ihmisten yleensä vastaavan saamaansa kohteluun samalla tavalla. Ihmisten huomioiminen, kunnioittaminen ja luottamus lisäävät henkilöstön sitoutumista organisaation toimintaan. Organisaatio, joka haluaa lisätä henkilös-

tönsä tuntemaa luottamusta, käsittelee henkilökuntaansa positiivisesti ja omaksuu ihmiskeskeisen ajattelutavan toiminnassaan.

Organisaation johtoa kohtaan tunnettu luottamus

Organisaation johdon nauttimaan luottamukseen vaikuttaa se, kuinka paljon henkilöstö kokee johtajien tietävän organisaation normaaleista toiminnoista. Hyvän ja oikeudenmukaisen henkilöstöjohtajan ominaisuudet ovat arvostettuja, ja asiantuntijarooleissa toimivan henkilöstön osuus korostuu. Koulutuksen mukanaan tuoma kokemus ja itseluottamus luovat edellytyksiä oman organisaation johdon toiminnan kritisoimiseen. Johtoa kohtaan tunnettu luottamus ei saa koskaan olla vain lähiesimiehen tai muutaman organisaation johtohenkilön nauttiman luottamuksen varassa. (Mattila 2007, 54; Mattila 2008, 16.)

Nissisen (2004, 42) mukaan esimiestä kohtaan tunnettua luottamusta lisää, jos hän hoitaa tehtävänsä rehellisesti ja oikeudenmukaisesti sekä noudattaa kanssakäymisessään tasapuolisuuden periaatetta. Hänen toimintansa on johdonmukaista, ja tarvittaessa alaisten tarpeet ohittavat hänen etunsa. Nissinen painottaa luottamuksen merkitystä jokapäiväisessä kanssakäymisessä.

Työyhteisöä ja tovereita kohtaan tunnettu luottamus

Työyhteisön yhdessä luoma sisäinen hyvä henki luo omalta osaltaan sellaista yhteenkuuluvuutta ja luottamusta, joka auttaa selviämään rankoissakin olosuhteissa. Yhteiset vaikeudet ja saavutetut tavoitteet ovat me-henkeä vahvistavia tekijöitä. Yhdenvertaisuus, sekä samalla tasolla olevat tiedot ja taidot, ovat työyhteisön sisäistä luottamusta kasvattavia asioita. Henkilöstö, joka kokee työyhteisönsä luottamuksen ja solidaarisuuden, pystyy hyödyntämään ne voimavaroina vaikeissakin tilanteissa. (Mattila 2007, 55; Mattila 2008, 17.)

Viitalan (2005, 317) mielestä tärkeintä luottamuksen edistämiseksi on myönteisten yhteisten kokemusten luominen ja riittävän pitkä yhdessäoloaika. Työtoverien arvostaminen ja auttaminen rakentavat yhteishenkeä. Olisi hyvä, jos työpaikalla on yhteiset sopimukset ja pelisäännöt, joita kaikki pyrkivät noudattamaan jokapäiväisessä kanssa-

käymisessä. Esimies pystyy halutessaan luomaan työyhteisöön kyvykkyyttä. Varsinkin ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa yhteistyö on voimaa.

Itseluottamus

Vahva, omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva itseluottamus auttaa muutoksen hallinnassa. Omaan itseen kohdistuvaa luottamusta vahvistavat omien voimavarojen rajallisuuden tunteminen ja tunnustaminen sekä oman ajankäytön hallinta. Onnistumisen mukanaan tuomat hyvät tunteet lisäävät itseluottamusta. Omaan itseen kohdistuva luottamus pohjautuu ensisijaisesti hyvään itsetuntemukseen. Valmentava ja ohjaava johtamistapa tähtäävät voimaistumisen eli empowermentin luomiseen, jonka yksi osa-alue on itseluottamuksen vahvistaminen. (Mattila 2007, 55 - 56; Mattila 2008, 16 - 17.) Mattila (2006, 90) mainitsee muutaman itseluottamusta heikentävän tekijän. Omat epäonnistumiset jäävät vaivaamaan alitajuntaan joskus pitkäksi aikaa aiheuttamaan epävarmuuden tunnetta. Joskus saattaa tuntua siltä, että joku toinen on ottanut hallitsevan työn ja ajankäytön aseman.

Takasen (2005, 36; 185) mukaan voimaantumisen tavoitteena on voimavarojen tiedostaminen ja uudelleensuuntaaminen sekä tulevaisuuden luominen. Henkilö voi yksilötasolla mietiskellä omia vaikutusmahdollisuuksiaan, osaamistaan, työn merkityksellisyyttä ja valinnanmahdollisuuksiaan. Valintatilanteissa kannattaa joskus poistua omalta mukavuusalueelta ja ottaa haasteita vastaan. Usein menneisyys ohjaa valintatilanteessa tehtävää päätöstä. Kuin huomaamatta ratkaisu muodostuu aikaisemmin koettujen tapahtumien tai opittujen tietojen ja taitojen perusteella.

Myös Ristikangas ym. (2008, 203 - 204) kannattaa ajatusta toimia vastoin alkuperäistä tunnetta. Uskallus käyttäytyä ja toimia omasta toimintatavasta poikkeavalla tavalla lisää itseluottamusta. Tunteet saattavat houkutella pidättäytymään tutuissa rutiineissa varsinkin, jos muutos kohdistuu totuttuihin toimintatapoihin. Tunnetta voi halutessaan valmentaa uuden vaiheen ja toimintamuodon hyväksymiseen.

Psykologinen sopimus

Mattila (2007, 65; 2008, 19 - 20) mainitsee psykologisen sopimuksen, joka on organisaation ja työntekijän välinen dokumentoimaton sopimus. Se määrittelee, mitä työntekijän

kijä voi odottaa yritykseltä ja päinvastoin. Psykologisen sopimuksen perusoletus on, että molempien edut kohtaavat toisensa. Yksilöllinen sopimus liittyy lojaliteettiin ja vastuunkantoon, yhteisöllinen puolestaan työyhteisön vakiintuneisiin tapoihin. Muutostilanteessa näiden sopimusten tunnistaminen ja julkituominen edesauttaa muutoksen läpiviemistä. Voidaankin sanoa, että organisaatio, joka on onnistunut luomaan dokumentoimattomia sopimuksia yrityskulttuuriinsa, saa niistä lisäarvoa toimintaansa. Psykologinen sopimus voi liittyä esimerkiksi työnantajan tekniseen, työntekijään kohdistuvaan valvontaan, kuten työajan seurantaan, tai pitkäaikaisen työntekijän arvostamiseen.

Sydänmaanlakka (2006, 228 - 229; 2007, 169) on sitä mieltä, että psykologinen sopimus ei enää perustu luottamukseen ja molemminpuoliseen uskollisuuteen vaan osaamiseen ja sen ylläpitämiseen. Kehityskeskusteluun kannattaa aina valmistautua huolellisesti, koska sen perusteella selviää, minkälaista osaamista nykyinen työtehtävä edellyttää. Lähiaikoina tehtäväkuvaan tulevat muutokset tulisi ennakoida mahdollisimman tarkasti, jotta henkilö pystyisi kehittämään osaamistaan vaadittavalle tasolle. Työntekijä olettaa, että työnantaja on valmis kehittämään hänen osaamistaan sitoutumista vastaan. Työnantaja puolestaan odottaa, että työntekijä on jatkuvasti sitoutunut ylläpitämään ja kehittämään taitojaan. Työnantaja antaa puitteet elinikäiselle oppimiselle. Molemmilla osapuolilla on sekä velvollisuus että vastuu sopimuksen toimivuudesta.

Valpola (2002, 48) painottaa, että kehityskeskustelun jälkeinen aika ratkaisee kuinka suuren painoarvon henkilö keskustelulle antaa. Aika pian selviää, onko keskustelulla saavutettu muutosta tehtävään, työn rasittavuustilaan tai toivottuihin oppimistavoitteisiin. Jos mikään ei muutu, luottamus kehityskeskustelun luotettavuuteen vähenee, ja seuraavaan tilaisuuteen asteleva henkilö saattaa tuntea välinpitämättömyyttä tai negatiivisia tunteita. Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on menetetty, se koetaan ehkä molemminpuoliseksi pakolliseksi tapahtumaksi, ja tilannetta on vaikea korjata ennalleen.

Mattila (2007, 240 - 241; 2008, 101 - 103) esittää samansuuntaisia ajatuksia. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä psykologinen sopimus edellyttää molemminpuolista seuranta. Jatkuva työsuhde ei enää ole itsestään selvyys ja ura-ankkureiden määrä on vähentynyt. Työvoiman liikkuvuus on nopeutunut, ja painopiste on siirtynyt erityis-

osaamisen. Osaamisen ylläpito siirtynee entistä enemmän työntekijän huolehdittavaksi. Työnantajan puolelta painotus on siirtynyt mielekkään ja haasteellisen työn tarjontaan.

Molemmat osapuolet ovat omalta osaltaan vastuussa sanattoman sopimuksen noudattamisesta. Vaikeuksia saattaa esiintyä, jos toinen osapuoli tuntee joutuvansa heikompaan asemaan, eikä uskalla lausua tuntemuksiaan ääneen. Varsinkin työntekijän rooli voi muuttua haitalliseksi tehtävien hoidon kannalta. (Ristikangas ym. 2008, 229.)

Työhön ja organisaatioon liittyvä sitoutuminen voi olla affektiivista eli tunnepohjaista. Se on työmotivaation kannalta tärkein sitoutumismuoto, koska henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet ovat yhteneväiset työnantajan arvomaailman kanssa. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen on luonteeltaan negatiivinen, koska sen tarkoitus on torjua yhteistyön päättymisen aiheuttamat kustannukset. Normatiivinen, uskomukseen perustuva, sitoutuminen vetoaa henkilön moraaliseen velvollisuuteen jatkaa saman työnantajan palveluksessa. Näiden sopimusten voimassaolon valvontaan kannattaa sijoittaa riittävästi resursseja. (Aro 2002, 66 - 68.)

Arvot

Arvot voivat kuvata menestyshakuista liiketoimintaa, ne voivat edistää yhteisöllisyyttä tai kuvata eettisiä näkökohtia, kuten vastuullista toimintaa tai yksilön kunnioittamista. Pääasia on, että organisaatio todella toimii arvojensa mukaisesti. Ihmisen itselleen valitsemat arvot puolestaan saattavat vaihdella eri elämäntilanteissa. Varsinkin kriisitilanteissa tulevat esiin perimmäiset arvot, jotka määrittelevät kuinka paljon asian suhteen on joustamisvaraa. On tosiasia, että ihminen ei toimi omaa arvomaailmaansa vastaan. (Laamanen 2008, 71 - 73.)

Lundberg (2005, 35) selvittää jungilaisen teorian toimintaperiaatteen, jonka mukaisesti ihmiset toimivat luontaisten synnynnäisten ominaisuuksien ja mieltymysten pohjalta. Ajatus- ja toimintatapa johtuvat toisistaan eriävistä aivojen toimintaprosesseista. Ihminen käyttää omaa sisäistä logiikkaansa, joten mieli ei toimi sattumanvaraisesti. Synnynnäisen ominaisuuksien teoriaan ei kuulu ihmisen ajattelun laatu, kokemukset, asenteet, tunteet, ammattitaito, lahjakkuudet ja osaaminen. Nämä ovat ominaisuuksia,

jotka kehittyvät ajan myötä. Teoriaan sisältyvät ne mielen alueet, jotka pysyvät muuttumattomina ihmisen kokemuksista ja ulkoisista tekijöistä huolimatta.

Haapasen (2007, 47 - 48) mielestä yrityksen arvot jäävät liian usein määrittelyn ja kirjaamisen asteelle, jolloin niiden organisaation toimintaa ohjaava merkitys jää ole-mattomaksi. Henkilökunnalle tulisikin puhua jokapäiväisessä kanssakäymisessä arvoista arkikielellä. Organisaatiolla tulisi olla vain muutama painotettu ja ymmärrettävä toimintaa ohjaava arvo, jotka henkilökuntakin voi allekirjoittaa.

Organisaatiot joutuvat tekemään paljon työtä sitouttaakseen työntekijänsä, koska muutos liittyy jokaisen henkilökohtaisiin arvoihin ja tarpeisiin. Aikaisempi luja sitoutuminen työnantajaan muuttuu urakeskeiseksi, ja kysyntä varsinkin osaavan työvoiman osalta kiristyy. (Honkanen 2006, 96.)

4.4 Muutosroolit

Holbechen (2006, 9) mielestä tämänhetkinen työelämä asettaa työntekijöille voimakkaan haasteen muutoskyvykkyyden omaksumiseen. Muuttuva ympäristö aiheuttaa epävarmuutta selkeistä päämääristä ja oman työn hoitamisen kannalta tarvittavat vaatimukset ovat sekavia. Henkilö joutuu pohtimaan oman osaamisensa riittävyttä ja joskus etsimään uuden identiteetin työpaikallaan.

Mattila (2007, 72; 2008, 40 - 41) on havainnut henkilökunnan jakaantuvan muutostilanteissa usein samantapaisiin rooleihin. Hän jaottelee henkilöstön kuuluvan käytöstavoiltaan aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon tai opportunisteihin. Näille rooleille on ominaista se, että ne liikkuvat ryhmissä ja yksi henkilö voi edustaa tänään yhtä roolia ja huomenna toista, tai eri ryhmien yhdistelmää. Hän painottaa, että henkilöstö voi lisätä muutosvastarintaa luokittelemalla osan työyhteisöstään ottamaan jatkuvasti oppositiorooliin, vaikka he sitä osaa eivät haluaisikaan. Huomionarvoinen seikka on, että normaaliolosuhteissa totutulla tavalla toimiva aktiivinen henkilö saattaa muutostilanteessa menettää täysin toimintakykynsä, ja vetäytyä tarkkailuasemiin.

Aro (2002, 63 - 64) mainitsee, että muutos aiheuttaa ryhmien välisten suhteiden muuttumisen. Yksilö kuuluu ryhmään, ja hän reagoi muutokseen ryhmänä. Turvallisuuden tunnetta haetaan oman ryhmän sisältä. Erittäin paljon aikaa ja voimavaroja saattaa

kulua hyödyttömään tulevaisuuden suunnitteluun. Sopeutumisvaiheen jälkeen suhteet palautuvat ennalleen. Ryhmän sisäinen henki vie yksilön mukanaan, ja hän saattaa joutua edustamaan ryhmäänsä, tai muutoin toimimaan tavalla joka hänelle normaalissa olosuhteissa täysin vierasta.

Aktivisti

Aktivisti on kokeilunhaluinen ja uudistukset haasteellisena näkevä persoona. Uu-tuudenviehätys vetää häntä vahvasti puoleensa, vaikka sen hyödyistä itselle tai muulle työyhteisölle ei vielä täydellistä varmuutta olisikaan. Aktivisti haluaa kehittää omaa oppimistaan ja osaamistaan. Siksi esimiehelle onkin tärkeää tunnistaa oman alansa suoran toiminnan henkilöt ja ottaa heidät mukaan muutosprojekteihin. Aktivisti vahvistaa itseluottamustaan toiminnan kautta. Usein hän tuo esille työyhteisössään mieli-piteensä, että jokainen ihminen on omalta osaltaan vastuussa työpaikastaan ja osaami-sestaan. Tällä tavalla hän tuntee olevansa vahva asennevaikuttaja. (Mattila 2007, 74; Mattila 2008, 41.)

Aktivistin sitoutuminen omaan työpaikkaan on vahva, usein riittää että hän saa toteut-taa itseään. Hän on esimiehen tärkeä resurssi muutoksen kynnyksellä. Vaihtelunhalui-sena hän kuitenkin jättää mielellään viimeistelyvaiheen organisaationsa muille jäsenil-le, sillä rutiinit eivät kuulu aktivistin normaaliin päivään. Aktivistilla saattaa olla nega-tiivinen vaikutus työyhteisön muutoshalukkuuteen, varsinkin jos hän yrittää liian voi-makkaasti vaikuttaa muiden mielipiteisiin. Hänen persoonallisiin ominaisuuksiin voi kuulua huono kritiikin vastaanottokyky. (Mattila 2007, 74; Mattila 2008, 42.)

Mattila (2007, 76) mainitsee, että aktivisti toimii usein oman työnsä ohella ilman eril-listä toimeksiantoa. Sopivan tilanteen tullen hän saattaa ottaa oman esimiehensä roo-lin, varsinkin jos esimies on haluton tai kyvytön toimimaan muutostilanteessa. Tilan-netta kutsutaan esiin nousevaksi johtajuudeksi. Tästä saattaa aiheutua ongelmia työyh-teisön sisällä, koska se joutuu uusimaan mielipiteensä jo omaksumastaan johtajan roo-lista.

Voimistaminen eli empowerment on toimintaa, jolla yritys pyrkii tunnistamaan orga-nisaation palveluksessa olevat aktivistit ottaakseen heidät mukaan yrityksen kehittä-

misprojekteihin. Aktivistille on luonteenomaista korostaa muutoksen tarpeellisuutta vakiintuneeseen toimintaan verrattuna. (Mattila 2007, 73.)

Kotter (2009, 19 - 20) tuo esiin organisaation kiireilijät, jotka saattavat helposti sekoittaa aktivisteihin. Molemmista ryhmistä löytyy samanlaisia piirteitä, mutta puuhastelijan toiminta ei lisää tuottavuutta tai muutosmyönteisyyttä, eikä tuota lisäarvoa organisaatiolle. Kiireilijän päämäärä on oman edun suojaaminen tai hyökkäys muita vastaan. Hänen käytöstapansa on toiminnan mahdollisuuksiin kohdistumatonta, päämäärätöntä, kiireisyyden tuntua luovaa työntekoa. Alkusysäyksen toimintaan voi antaa aikaisemmat kokemukset tai pelko nykyisen aseman säilyvyydestä.

Seurailija

Usein suurin osa organisaation henkilöstöstä kuuluu seurailijoihin. Aktivisteja enemmän he tarvitsevat todisteita muutoksen käytännön toimivuudesta. Pohdiskeltuaan tilannetta he asettuvat kannustamaan aktivisteja. Heitä voidaan myös kutsua työpaikan tukipilareiksi, koska toimintaan sitoutumista eivät pienet vastoinkäymiset pysty heiluttamaan. Hitaanpuoleinen syytyminen muutokselle ei tarkoita vastustusta, vaan seurailija tarvitsee ensin käytännön mukanaan tuomia todisteita vakuuttuakseen muutoksen hyödyllisyydestä. (Mattila 2007, 78; Mattila 2008, 43.)

Seurailijoiden luonteenpiirteisiin kuuluu uskollisuus ja lojaalisuus työnantajaa ja työyhteisöä kohtaan. Mattilan (2007, 79; 2008, 43) mukaan seurailija on valmis tekemään suuriakin myönnytyksiä työyhteisönsä puolesta, huolimatta siitä, että normaalitilanteessa hänen toimintojaan ohjaavat yksilölliset valinnat. Oman haasteensa esimiehille asettaa seurailijoiden palkitseminen, sillä usein aktivistit jättävät heidät varjoonsa. Kovaa ääntä itsestään pitävät epäilijät saattavat syrjäyttää toiminnallaan seurailijat.

Epäilijä

Epäilijän menneisyydestä löytyy usein huonoja kokemuksia, jotka liittyvät joko omaan työhön tai lähipiiriin. Näistä viisastuneena hän suhtautuu varautuneesti ympäristön muutoksiin. Epäilijälle tunnusomainen piirre on muutoksen kyseenalaistaminen, varsinkin jos uusi toimintamalli ja entinen menettelytapa poikkeavat huomattavasti

toisistaan. Muutokseen liittyvien asioiden epävarmuuden esiintuominen on epäilijälle tyypillinen piirre. (Mattila 2007, 80; Mattila 2008, 44 - 45.)

Kotter (2009, 109) selventää, että riskejä karttava epäilijä saattaa toiminnallaan hidastaa muutosmyönteisyyttä, mutta samalla hän tuo maan tasalle liian innostuneesti uudistuksia puoltavat ihmiset. Vakuuttuakseen muutoksen tarpeellisuudesta epäilijä tarvitsee runsaasti informaatiota.

Epäilijä mieltää suhtautumisensa työhön positiivisesti (Mattila 2007, 81, 156; Mattila 2008, 45) muutoksista huolimatta, kunhan vain saa riittävästi aikaa ja tietoa ongelmien ratkaisun perustaksi. Esimiehen pitäisi pystyä hidastamaan muutoksen vauhtia, jotta epäilijä ennättäisi vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta. Vastahankaan asettuminen on tyypillistä varsinkin silloin, jos epäilijä kokee muutoksen olevan ristiriidassa yrityksen arvomaailman kanssa. Epäilijällä on usein laaja ammattitaito, jota kannattaa hyödyntää muutosprosessissa. Hänellä on sananvaltaa omassa työyhteisössään. Usein kriittiset mielipiteet ovat johdon katteettomien lupauksen tai niiden toteutuksen viivästymisen tuotos.

Kvist ja Kilpiä (2006, 137) mainitsevat, että muutokseen kriittisesti suhtautuvat henkilöt ovat hyödyllisiä organisaatiolle. Negatiiviseen asenteeseen syynä saattaa olla henkilökohtaiset asiat, aikaisemmat huonot kokemukset ja huoli tulevaisuudesta. Asioiden kyseenalaistaminen edesauttaa ongelmien tutkimista ja pohtimista useista eri näkökulmista, ja suunnitelmat saattavatkin tarkentua ja muotoutua toisenlaisiksi. Aikataulun mahdollinen viivästyminen antaa aikaa hitaammin päätöksiä tekeväälle henkilökunnalle valmistautumiseen ja omien mielipiteiden muodostamiseen.

Oppositio

Neljäntenä roolina Mattila (2007, 82; 2008, 46) mainitsee opposition, joka näkee muutoksissa pelkästään negatiivisia asioita. Vaikka oppositio olisi pieni, se julkaisee mielipiteensä kuin se olisi suuremman ryhmän kannanotto, ja silloin yksilön omat mielipiteet eivät tule julki. Jatkuvasti negatiivista mielialaa muutosta kohtaan levittävä oppositio aiheuttaa jossain vaiheessa niin vahvan ristiriidan työyhteisössä, että se alkaa heikentää muiden työsuoritusta.

Kotter (2009, 108 - 109) kuvaa ei-ei-persoonan henkilöksi, joka löytää aina uusia selityksiä, miksi nykytilanne on paras mahdollinen ja sulkee ajatusmaailmansa toisten esiintuomien ongelmien tai haasteiden mahdollisuuksilta. Hän tekee kaikkensa kyseenalaistaakseen muutosmyönteisen henkilön mielipiteet tai vaikeuttaakseen jo alkannutta muutosprosessia. Epäilijästä poiketen ei-ei-persoonaa ei todellisuudessa tarvitse toimintansa tueksi informaatiota, mutta julkisesti hän vaatii lisää todisteita muutoksen tarpeellisuudesta.

Oppositio saattaa löytää itsensä tilanteesta, jossa työyhteisö ei enää jaksaa kuunnella heidän mielipiteitään, vaan yrittää taivuttaa heidät hyväksymään muutoksen. Mattila (2008, 47) painottaa, että muutostilanteen läpivienti ei voi koskaan miellyttää koko työyhteisöä, vaikka se hoidettaisiin kuinka hyvin ja kaikki asiat otettaisiin huomioon. Usein henkilökunnan vaihtuvuus onkin suurta kehittämistyön yhteydessä.

Opportunisti

Viides ja harvinaisin rooli on Mattilan (2007, 84 - 85; 2008, 47 - 48) mukaan opportunisti. Opportunistille kaikki omaan ansioluetteloon positiivisesti vaikuttava muutos on sopivaa. Hän saattaa muuttaa mielipiteensä ja suhtautumisensa asioihin jatkuvasti. Työyhteisö mieltää usein esimiesaseman lisäävän opportunistin piirteitä, joskus aktiivisesti toimivan henkilön voidaan ajatella hakevan oman asemansa parantamista muun työyhteisön kustannuksella. Jos organisaatiossa on kriisitilanne, opportunistin ajatukset ovat oman aseman ongelmien parissa, ja silloin yhteistoiminta saattaa jäädä vähemmälle huomiolle.

Roolien jakauma

Mattilan (2007, 86 - 88; 2008, 49) mukaan työpaikalla suurin osa kuuluu seurailijoihin 40 - 50 % ja epäilijöihin 35 - 40 %, aktivisteja on noin 10 - 15 %, 5 - 10 % oppositiohenkilöitä ja opportunisteja on noin 1 %. Henkilön rooli voi vaihdella roolista toiseen eri tilanteissa. Esimiehen kannalta ajatellen on oleellisen tärkeää, että hän havaitsee organisaatiossa olevat roolit ja sopeuttaa oman toimintansa niiden mukaan. On huomioitava, että kerran aktivistin leiman saanut voi kokea työuupumuksen, jos hän joutuu jatkuvasti toimimaan uudistajan roolissa.

4.5 Organisaation muutoshallinnan keinot

Muutoshanke tarvitsee vastuutetun vetäjän. Usein päätoiminen projektipäällikkö on organisaatiolle parempi valinta kuin oman työn ohella tehtävää hoitava henkilö. Mattilan (2008, 71; 72) mukaan henkilövalinnoissa kannattaa käyttää hyväksi aiemmin kuvattuja rooleja, ja valita toisiaan täydentävät henkilöt mukaan projektiin. Sopivassa suhteessa valitut aktivistit, seurailijat ja epäilijät täydentävät toisiaan. Epäilijät osaavat tuoda julki kriittisiäkin mielipiteitä, ja ne kannattaa ottaa huomioon. Huomionarvoinen asia on, että kielteinen viesti leviää organisaatiossa yhdeksän kertaa nopeammin kuin neutraali tai positiivinen tiedonanto.

Tärkeintä on saada seurailijat osallistumaan aktivistiryhmän toimintaan, sen lisäksi epäilijöistä on löydettävissä henkilöitä liittymään seurailijoiden joukkoon. Jokainen ryhmä tarvitsee omanlaisensa ohjauksen ja johtamistavan. Keskeinen asia on luoda jokaiselle tasapuoliset toimintaedellytykset. Työntekijän rooli saattaa vaihtua ryhmästä toiseen työyhteisön sisällä. Esimiehen pitäisi pystyä tulkitsemaan tapahtuneet siirtymät ja omaa käyttäytymistään muuttamalla löytää ne keinot, joilla pystytään saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. (Mattila 2007, 87; Mattila 2008, 49.)

Mattila (2007, 176 - 178) näkee palkitsemisen yhdeksi muutoksen onnistumisen huomattavaksi tekijäksi. On erittäin tärkeää antaa palautetta muutoksen läpivientiin osallistuville myös muutoksen kestäessä, eikä palkita heitä kalenterivuositain tulevalle vuodelle sijoittuvilla panoksilla. Muutoksen mittareiden tulisi olla organisaation kannalta olennaisia tuloksia mittaavia. Muutoksen läpivienti pitää sisällyttää ylimmän johdon, operatiivisten muutosjohtajien ja avainhenkilöiden palkitsemisperusteisiin. Usein pelkkä rahallinen palkitseminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi, varsinkin jos tavoite- tai tulospalkkaus ei ole organisaation käytössä oleva palkkausmuoto.

Lisäpalkkion saavuttamisen tavoitteiden pitää olla saavutettavissa käytössä olevien resurssien puitteissa. Palkkio ei kuitenkaan saa olla itsestänselvyys. Organisaatio voi kytkeä palkitsemisen uralla etenemismahdollisuuksiin, jolloin se on henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva. Tässäkin tapauksessa työyhteisö saattaa kokea palkitsemisen epäoikeudenmukaisena. (Mattila 2007, 179.) Yuklin (1998, 459) mukaan organisaation palkitsemisjärjestelmään kuuluu tiiviisti oppimisen palkitseminen. Tämä sisältää yksilön, tiimin, virheistä oppimisen ja tiedon lisäämisen organisaation sisällä.

Takanen (2005, 178 - 179) esittää mielenkiintoisen mielipiteen palkitsemisjärjestelmän vaikutuksesta muutoksen läpiviemiseen. Hänen mielestään organisaation palkitsemisjärjestelmä ei ole aina yhdenmukainen sen noudattaman henkilöstöpolitiikan kanssa. Silloin muutoksen läpimenoaika saattaa pitkittyä. Mikäli organisaatio kokee saavansa voimaantumisen kautta lisäenergiaa toimintaansa, palkitsemisen luonne muuttuu. Esiin nousevat uudet mahdollisuudet liittyvät henkilökohtaisiin kouluttautumisen, oppimisen ja urakehityksen mahdollistaviin keinoihin. Oman lisämausteensa antaa rakentava ja vahvistava palaute. Henkilökohtaisten unelmien toteuttaminen organisaation tarjoamilla työkaluilla on erittäin hyvä motivointikeino. Henkilö kokee onnistumisia työn kautta ja samalla hän löytää itsestään uusia uinuneita voimavaroja.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on joskus yllättävän vaikeaa. Saattaa olla, että suomalaisen luonne kokee epämiellyttävänä hetken, jolloin joutuu antamaan toiselle varsinkin korjaavaa palautetta. Tämä aiheuttaa ristiriitaa jatkuvan kehittymisen suhteen, jonka toiminnan edellytys on jatkuva palaute. Yksilön kannalta ajatellen palautteen antaja on yleensä esimies, alainen tai työkaveri, ja se kohdistuu joko työssä suoriutumiseen tai henkilökohtaiseen osaamiseen. Palaute annetaan vapaamuotoisesti normaalin työpäivän puitteissa tai osana kehityskeskustelua. (Sydänmaanlakka 207, 64 - 65.)

Haapalaisen (2007, 85) mielestä henkilökunnalle tärkein asia palautteenannossa on esimiehen huomio. Palautteen muoto ei ole tärkeä. Myönteinen palaute voi vaihdella pienestä hymystä koko työyhteisön läsnä ollessa annettuihin kiitoksiin. Negatiivinen palaute puolestaan voi ilmetä melkein huomaamattomasta eleestä yhteistuumin järjestettyyn palaveriin. Oleellista on huomioida sekä hyvin tehty työ että työn laatua heikentävät tekijät.

On selvä asia, että tehtävistään hyvin suoriutunut henkilö toivoo ja odottaa positiivista palautetta. Johdonmukainen ja tosiasioihin perustuva palaute lisää onnistumisen tunnetta ja luottamusta. Jos palaute on negatiivista, on tärkeää antaa ohjeita siitä, kuinka tapahtunut voidaan tulevaisuudessa välttää. (Jalava & Uhinki 2007, 103.)

Muutosviestinnän painoarvo on suuri. Henkilökunta janoaa tietoa omien päätöksiensä tueksi. Vaikka mitään oleellista informaatiota ei olisikaan tarjolla, kannattaa kuitenkin tiedottaa milloin sitä on saatavilla. Pääsääntönä voidaan pitää pyrkimystä mahdolli-

simman avoimeen viestintään. Unohtaa ei sovi elekieltä tai muuta omasta olemuksesta ilmenevää tiedonantoa. Informaatiota kaipaava henkilö tekee helposti näistäkin seikoista johtopäätöksiä, jotka eivät välttämättä ole totuudenmukaisia. (Aro 2002, 75 - 76.) Myös Kotter (1996, 10) muistuttaa, kuinka tärkeää on viestin ja sen välittäjän tekojen ja sanojen täydellinen liittyminen viestin sisältöön. Ristiriitainen suhde saattaa tuhota koko informaation päämäärän.

4.6 Henkilökohtaiset keinot

Heikkilän ja Heikkilän (2005, 29 - 30) mielestä voimaantumisen päämäärä on oman itsensä ja asioiden kontrolloiminen niin, että tuloksena on itsenäinen ja riippumaton persoona. Voimaantumisen edellytys on henkilökohtaisen tilanteen ja siihen liittyvien mahdollisuuksien tiedostaminen. Huomionarvoinen asia on, että jokainen henkilö on itse vastuussa omasta voimaantumisprosessistaan. Voimaantunut henkilö motivoituu ottamaan kantaa ja kehittämään omia työolosuhteitaan toisin kuin heikomman itsetuntemuksen omaava ihminen.

Henkilö voi tunnistaa voimaantumisen esteiksi oman älykkyyden aliarvioimisen ja tuntemuksen heikosta oppimiskyvystä. Usein paineensietokyky on matalalla, varsinkin jos hän joutuu ratkaisijan asemaan ristiriitatilanteessa. Omien mielipiteiden julkituominen voi tuntua ylitsepääsemättömän vaikealta, koska työtovereiden ajatukset asioista vaikuttavat aina paremmilta kuin omat. Uusien asioiden omaksuminen on pelottavaa. Kyseessä on yleisesti ottaen oman pätevyyden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien aliarvostaminen työyhteisössä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 37.)

Voimaantumisen voi aloittaa Heikkilän ja Heikkilän (2005, 38) mielestä pohtimalla omaa elämää. Jokaisella ihmisellä on joukko unohtumattomia asioita menneisyydestään. Ne saattavat liittyä onnistumisiin tai vastoinkäymisiin. Usein ajatuksia selkeyttää miellekartan piirtäminen voimaantumista heikentävistä ja vahvistavista tekijöistä.

Sydänmaanlakan (2006, 37) mukaan voimaantunut ihminen pystyy johtamaan omaa toimintaansa. Hänen persoonaansa liittyy positiivisuus, hyvä itseluottamus ja tulevaisuuden suunnitelmat. Henkilö tietää ja tuntee itsensä sekä omat voimavaransa, ja löytää keinot asettamiensa tavoitteiden toteuttamiseksi. Oman itsensä voimaannuttaminen voidaan käsittää tietoisuuden kasvuna.

Positiivinen elämänasenne lienee yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista ominaisuuksistamme. Siihen yhdistyy erittäin tiiviisti erilaisuuden hyväksyminen. Jokainen voi halutessaan opetella uuden elämänasenteen, jolla voi kääntää vaikeudet ja negatiivisuuden vahvuudeksi. Voimme valita suhtautumistapamme asioihin ja pyrkiä löytämään positiivisia asioita muutoksien keskellä. (Sydänmaanlakka 2006, 40.)

Takasen (2005, 97) mukaan kannattaa muodostaa oma suhtautumistapa asioihin ja tarpeen tullen määritellä ne uudelleen. Olosuhteita ei voi aina muuttaa, eikä mahdollisesti edes vaikuttaa niihin, mutta uusien toimintamuotojen etsiminen kuitenkin lisää luovuutta ja muuntautumiskykyä. Myös Järvinen (2008, 146) painottaa, että jatkuvasti ja nopeasti muuttuva työympäristö ei välttämättä voi enää tarjota samaa turvallisuudentunnetta kuin muutama vuosi sitten.

Riittävän vahvan itseluottamuksen omaava henkilö kykenee ennakoimaan tulevaisuutta. Ihminen, joka vaistoa muutokset etukäteen, pystyy hyödyntämään ne. Omalta turvalliselta mukavuusalueelta kannattaa ottaa harkittuja kurkotuksia ympäristöön. Usein huono itseluottamus on omien asetettujen tavoitteiden toteuttamisen este. (Sydänmaalakka 2006, 75 - 77.) Muutostilanteisiin liittyy usein epävarmuuden tunne omasta osaamisesta, kun tutut ja turvalliseksi koetut tehtävät vaihtuvat uusiin. Erityisesti silloin korostuu luottamus omiin voimavaroihin ja osaamisen hyödyntämiseen. (Stenvall ja Virtanen 2007, 79.)

Sydänmaanlakka (2006, 16) on sitä mieltä, että työympäristön jatkuvat, ja joskus nopeatkin, muutokset asettavat oman itsensä johtamistaidot entistä suurempaan rooliin. Jokainen henkilö joutuu ottamaan vastuuta entistä enemmän omasta tekemisestään. Suuntaus näyttääkin olevan kohti jaettua johtajuutta, ja alaitaito on tulevaisuudessa entistä laajempi osa henkilökohtaista osaamista. Hän näkee oman itsensä johtamistaidot tärkeinä työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta.

Takanen (2005, 198) mieltää mukavuusrajat muuriksi, joka estää unelmien toteuttamisen. Hänen mielestään pelko on mukavuusalueen rajausväline. Henkilön pelot saattavat muodostua epäonnistumisista tai oman elämän hallitsemattomuudesta. Usein ihmisellä voi olla yllään mukavuusrooli, jossa asiat rullaavat eteenpäin muita miellyttämällä. Oman itsen hyvinvoinnilla ei ole kovin merkittävää osaa. Takasen mielestä nämä rajat

rikkova ihminen pystyy voimaannuttamaan itsensä, ja ottamaan samalla käyttöönsä omat tiedostamattomat voimavaransa.

Henkilökohtainen tuloskortti ilmaisee ihmisen omalle elämälleen asettamat tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Tulokortin laatiminen kannattaa aloittaa miettimällä omaa elämää ja etsiä sieltä tärkeät asiat. Oman ajankäytön kartoittaminen on oleellinen seikka. Pohdiskelun tulos kannattaa kirjoittaa tuloskortin muotoon, ja sitä on muistettava päivittää määrätysin väliajoin. (Laamanen 2008, 247.)

Laamanen (2008, 248 - 249) mainitsee tuloskortin etuina itsetuntemuksen kasvun henkilön oppiessa tiedostamaan omat toimintatapansa paremmin. Omat tavoitteet ja käytettävissä oleva aika kohdistuvat, samalla kehittämistä tarvitsevat osa-alueet tulevat esiin. Vähemmän painoarvoa saavat asiat on helpompi syrjäyttää ja jokapäiväisen toiminnan suunnittelu saa uusia muotoja.

Ajankäytön hallitseminen ei välttämättä onnistu ilman pitkällistä harjoittelua. Suunnittelun perustaksi kannattaa arvottaa työtehtävien ja vapaa-ajan mielenkiinnon kohteiden tärkeys. Nämä suhteutetaan ennalta laadittuun aikatauluun. Vertailun tuloksesta ihminen oppii näkemään onko hän käyttänyt aikansa hyödyllisesti. Suunnitelmat eivät aina pidä paikkaansa, ja silloin kannattaa miettiä voiko työtehtävien järjestystä muuttamalla päästä hyödyllisempään tulokseen. Vapaa-ajan aktiviteeteille on muistettava varata riittävästi aikaa, jotta välttyy työuupumukselta. (Heiske 2001, 30.)

Sydänmaanlakka (2006, 99 - 104) painottaa kehotietoisuutta, oman kehon kuuntelua ja fyysisen kunnon testausta. Liikunnan, rentoutumisen ja riittävän levon tuomaa kuntoisuutta ei sovi koskaan aliarvioida. Älykäs liikunta tuo elämään runsaasti energiaa. Hyvä kestävyys ja liikkeiden hallinta yhdistettynä lihaskestävyyteen ja terveelliseen ravintoon tuo samalla lisää vuosia elämään.

Ura-ankkuri on sellainen työkokemuksen, osaamisen, motiivien ja arvojen yhdistelmä, joka vetää henkilöä puoleensa. Niiden vaikutus korostuu varsinkin valintatilanteissa tai elämässä tapahtuvien muutosten takia. Henkilöllä voi olla useita ura-ankkureita. Yleensä jokaisella on yksi joka on ylitse muiden. Ankkureiden tärkeysjärjestys voi vaihdella. (Sydänmaanlakka 2006, 243 - 244.)

Ura-ankkuriin on koodattu tärkeitä asioita, joista ihminen ei ole valmis luopumaan vaikeassakaan valintatilanteessa. Ankkurit ovat persoonallisuuden ilmentäviä seikkoja, sillä niistä heijastuu asenteita, motivaatiota ja arvoja. Ura-ankkuria valitessa kannattaa pohtia, mitkä asiat tekevät työstä mielenkiintoisen ja innostavan. (Ristikangas ym. 2008, 178 - 179.)

Oman uran suunnittelun perustana voi käyttää ura-ankkureita, jotka ohjaavat työtä ja elämää. Honkanen (2006, 273 - 274) mainitsee 11 ankkurin luettelon:

- asiantuntijuus, pätevyys ja osaaminen
- vapaus ja itsenäisyys
- vastuu ja johtaminen
- turvallisuus, ennakoitavuus, varmuus
- paikkakuntasidonnaisuus
- auttaminen, palvelullisuus, arvot
- yrittäjyys, uuden luominen
- haasteellisuus, ongelmien ratkominen
- elämän osa-alueiden tasapaino
- vaikutusmahdollisuus
- vaihteleva työ.

Näistä henkilö poimii noin kolmesta viiteen tärkeimpänä pitämäänsä kohtaa asettaen ne tärkeysjärjestykseen. Reflektoidulla saadaan selville, miten odotukset ja tarpeet ovat tulleet tyydyttyiksi työelämässä. Pohdinnan perusteella on mahdollista tehdä tulevaisuuden suunnitelmia.

Mattilan (2007, 181) mielestä nämä valitut seikat ilmaisevat henkilön perimmäiset tarpeet ja syyt olla työelämässä. Ankkurit tarjoavat työnantajalle mahdollisuuden käyttää niitä motivoinnin ja aineettoman palkitsemisen keinoina.

Liike-elämästä tutulla SWOT-nelikenttäanalyysillä voidaan hyvin analysoida tulevaisuuden olosuhteita henkilökohtaisella tasolla. Kun ominaisuudet sijoitetaan kaavioon, saadaan selville, mitkä ovat vahvuudet (*S=Strengths*) ja kehittämistarpeet (*W=Weaknesses*). Mahdollisuudet (*O=Opportunities*) ja uhkat (*T=Threats*) ovat ulkoisia huomioon otettavia tekijöitä. Näiden arvioinnin tuloksena saadaan selville, mit-

kä ovat kehitettävät osaamiset ja kyvykkyydet sekä minkälaisilla toimenpiteillä luodaan valmiudet mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja uhkien torjuntaan. (Lecklin 2006, 233.)

SWOT-analyysi kuvaa nykyhetkeen kuuluvat sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuteen liittyvät ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin laatijan pitää tuntea todellinen tilanne ja ympäristötekijät. Usein ei uskalleta esittää todellista kritiikkiä, ja johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset jäävät puutteellisiksi. (Kamensky 2004, 190 - 191.) Yuklin mielestä (1998, 455) nopeatempoisessa ja muuttuvassa ympäristössä yksilön selviytymiseen vaikuttaa ennen kaikkea, kuinka nopeasti hän pystyy vastaamaan uhkiin ja hyödyntämään mahdollisuudet.

Honkanen (2006, 273) mainitsee, että sisäiset vahvuudet ja heikkoudet liittyvät henkilökohtaiseen osaamiseen ja voimavaroihin. Ulkoiset mahdollisuudet ja uhat liittyvät esimerkiksi työmarkkinoihin, nykyisiin työtehtäviin ja työnantajaan.

Sydänmaanlakka (2006, 92 - 93) ohjeistaa laatimaan SWOT-analyysin oman elämän visiosta, sen perusteella muotoutuu toiminta-ajatus. Hän kehottaa syventymään nykyhetkeen, ja miettimään kuinka tähän päivään on elämässä edetty. Seuraavana on vuorossa tavoitteiden täsmennys kokonaisuutensa eri osa-alueille. Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen, ammatillinen ja uudistuskunto saavat jokainen muutamia tavoitteita ja varsinainen kehityssuunnitelman tekeminen voi alkaa. Tavoitteista valitaan toteuttamiskelpoiset kehitysprojektit, joiden läpiviemistä seurataan koko niille asetetun läpiviemisajan. John C. Sullivanin mielestä (2009) SWOT-analyysin tekeminen kannattaa aloittaa ulkoisista mahdollisuuksista ja uhkista. Kaavion tarkoitus on selvittää missä nyt ollaan ja minne halutaan mennä sekä kuinka sinne päästään.

5 OSAAMINEN

Tässä luvussa selvitetään osaamista, jonka osuus on merkityksellinen nopeasti muuttuvassa työelämässä. Nyky-yhteiskunnassa ei enää riitä kerran hankittu peruskoulutus. Pärjätäkseen työmarkkinoilla henkilön on oltava valmis pitämään huolta omasta osaamisestaan ja tarvittaessa hankkimaan erityisosaamista. Psykologisen sopimuksen

luonne on myös muuttunut, usein työnantaja antaa puitteet joita toivoo henkilökuntansa hyödyntävän.

Oppiminen on moniosainen prosessi, ja sitä on käsitelty alaluvussa. Oman oppimistyylin tunnistaminen helpottaa uuden tiedon omaksumista. Työssäoppiminen on luultavasti tämän päivänä suosittu ja paljon käytetty oppimismuoto. Kurseilta haetaan perustiedot, joita sitten sovelletaan käytäntöön työyhteisön suosiollisella avustuksella. Koulutusta on myös käsitelty omana osana.

Ihmisen luontaisia ominaisuuksia on käsitelty Karl Jungin persoonallisuusteorian pohjalta. Ominaisuuksien ymmärtäminen auttaa sekä käsittämään omaa käyttäytymistä että kohtelemaan ihmisiä heille ominaisilla lähestymistavoilla. Jokapäiväisen kanssakäymisen muodot saavat uusia ulottuvuuksia, kun ominaisuuksiin liittyy vielä psykologisen äidinkielen.

5.1 Osaamisen muodot

Aro (2002, 82 - 84) korostaa osaamisen tärkeyttä ihmisen työkyvyn kannalta. Puutteelliset tiedot ja taidot saattavat olla syy ennenaikaiseen sairaudesta johtuvaan eläköitymiseen. Pelkkä ammattiosaamisen ei enää takaa pärjäämistä työmarkkinoilla, vaan sitä on laajennettava ylläpitämällä kielitaitoa ja tietoteknisiä valmiuksia. Verkoituminen tuo mukanaan hyvien sosiaalisten taitojen hallinnan ja osaamisen painottamisen toimintaympäristön tuntemukseen. Laamanen (2007, 182 - 183) painottaa ihmisen omaa halua osaamisen osatekijänä, kaikki perustuu vapaaehtoisuuteen. Tie oman alan huippuosajaksi on pitkä, mutta motivoinut henkilö pystyy jopa luomaan henkilöbrändin, jolloin hänen tietotaitonsa ja osaamisensa mielletään vahvasti yrityksen menestystekijäksi. Laamanen kehottaa jokaista etsimään oman mielenkiinnon osaamisalueen ja panostamaan sen kehittämiseen.

Airo ym. (2008, 26 - 29) on sitä mieltä, että sosiaalisia taitoja saatetaan ylikorostaa rekrytointitilanteessa. Muutoksien myötä on syntynyt uusia työrooleja ja -muotoja. Varsinainen tiimityön valta-aika on Airon mielestä osunut jo 1980 - 1990 -luville. Virtuaalitiimityötä tehdään paljon eri puolilla maailmaa, ja se aiheuttaa kanssakäymiseen uusia muotoja. Tehokkuus syrjäyttää sosiaalisuuden. Nykyajan suuntaus lieneekin kommunikoinnin minimoiminen, vain oleelliset asiat viestitään täsmälleen oikeal-

le kohderyhmälle oikeaan aikaan. Oikeanlaisen viestintäkanavan ja -tavan löytäminen asettaa omat haasteensa introverteille ja ekstroverteille ihmisille

Viitala (2005, 116 - 117) kuvaa osaamisen viiteen osaan jaetun osaamispyramidin avulla. Osaamiset muodostuvat tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. Pyramidin huippu koostuu *oman ammattialan osaamisesta* eli tuotannollisista kvalifikaatioista. Tällä sijaitsevat suoritettavaan työtehtävään liittyvät tekniset perusvalmiudet, kuten alan teoreettiset tiedot ja menettelytavat sekä kehityksen ja nykyisen tilanteen tunnistaminen. Koulutuksen ja uravalintojen antamat valmiudet saavat usein painotetun aseman rekrytointitilanteissa. Seuraavan osion muodostavat *organisaatio- ja liiketoimintaosaaminen*. Jälkimmäinen voi sijoittua myös näiden kahden alueen välimaastoon, ja se on usein koko henkilöstöltä vaadittavaa yleissivistystä. Jokainen organisaatio tarvitsee omaan organisaatioonsa kuuluvaa erikoisosaamista, joka pitää sisällään liikeidean, strategiat, historian ja organisaatorakenteen ja eri systeemien tuntemuksen. Organisaatio-osaaminen laajentuu ajan kuluessa perehdyttämällä, työn kierrolla sekä sisäisellä koulutuksella ja viestinnällä. Hyvä organisaatio-osaaminen edistää ammattialan osaamisen hyödyntämistä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Viitala (2005, 116 - 119) muodostaa osaamispyramidin keskustan *sosiaalisista kvalifikaatioista*, joita ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, tunnetilojen tunnistamiskyky ja ristiriitojen ratkaisunvalmiudet. Tällä alueella sijaitseva osaaminen liittyy ydinpätevyyteen, ja siihen sisältyy ihmisen persoonallisuuden piirteitä lähellä olevia asioita, kuten empatiakyky. Työelämässäkin tarpeellinen ominaisuus on pystyä asettumaan toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää hänen tunteitaan. *Innovatiiviset kvalifikaatiot* hän erittelee omana osaamisalueenaan huolimatta siitä, että niihinkin sisältyy persoonakohtaisia asioita. Luovuuden avulla on mahdollista ratkaista ennen käsittelemättömiä ongelmia tuntemattomassa ympäristössä. Tällä osa-alueella sijaitsee myös epävarmuuden sietokyky. *Normatiivinen osaaminen muodostuu* henkilökohtaisista ominaisuuksista, ja se muodostaa pyramidin perustan. Näihin taitoihin, joita ovat esimerkiksi motivoituneisuus, oma-aloitteisuus ja itseluottamus, on vaikea vaikuttaa ulkopuolelta. Keskeinen asia on kuitenkin se, että jokainen ihminen voi omalla tietoisuudellaan vaikuttaa normatiivisen osaamisen laajentamiseen. Kaikki viisi osaamisaluetta ovat yhteydessä toisiinsa. Pyramidin perusta muodostuu henkilön persoonakohtaisista ominaisuuksista ja ihmisenä kehittymisen valmiuksista. Huippua kohti mennessä osaamisalueen painopiste siirtyy suoritettavan tehtävän alueelle.

Muutos tarjoaa mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen. Työkokemus ja aikaisemman koulutuksen päivittäminen saattavat avata uusia tehtäviä ja lisätä itseluottamusta. Työntekijän kannattaa olla muutostilanteessa aktiivinen osapuoli, ja tuoda omat kehitystoiveensa esille hyvissä ajoin. (Mattila 2008, 78 - 79.) Laamanen (2008, 13) mainitsee osaamisen merkityksen organisaation toiminnoissa kasvavan. Tietotekniikan nopea kehittyminen edellyttää jatkuvaa kouluttautumista. Varsinkin asiantuntijatehtävissä toimivien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan tarpeeseen elinikäisellä oppimisella.

Samoilla linjoilla ovat myös Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 141; 163). Heidän mielestään jokaisen kannattaa huolehtia omasta osaamisestaan kehittämällä jatkuvan oppimisvalmiuden. Samalla he toteavat tekniikan nopean kehittymisen mahdollistavan tämän päivän ydintehtävän siirtymisen historiaan hyvinkin nopeasti. Moniosaajan mahdollisuudet työmarkkinoilla ovat huomattavasti paremmat verrattuna kapean alan ammatilliseen osaamiseen. Usein henkilön työkokemuksen voi kuvata yhden vuoden pituiseksi, ajanjakso on kuitenkin toistunut monta kertaa.

Henkilön jatkuvan oppimisen varmistaminen on nykyään yritysmaailman vastuulla. Hankittu peruskoulutus vanhenee nopeasti, ja työnantajan oletetaan tarjoavan työn kannalta tarpeellinen koulutus. Osaava henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman painoarvo korostuu. Monesti työnantaja tukee kouluttautumista joustavin työajoin. Henkilökuntansa jatkuvaan oppimiseen panostava yritys tekee samalla investoinnin, joka tuo sille kilpailuetua muihin vastaavan alan yrityksiin verrattuna, varsinkin rekrytointimarkkinoilla. (Kilpinen 2008, 155.)

On erittäin tärkeää, että organisaatio pystyy luomaan toiminnalleen jatkuvan oppimisen mallin. Henkilöstön turvallisuuden tunne lisääntyy, kun se tietää oppimisen olevan organisaation tukema normaali toimintatapa, eikä vain erikoistilanteen mukanaan tuoma keino. (Mattila 2008, 111.) Tekemällä oppiminen on tehokkainta, kun oppimisen kohteena ovat uudet tietojärjestelmät ja prosessit. Riittävän perustiedon saaminen on tärkeää, vaikka henkilökunnalla olisikin työkokemusta ja koulutusta. Tietoinen oppiminen on tehokkaampaa, mutta se edellyttää oppimisoaamista. (Mattila 2008, 171; Laamanen 2008, 333.)

Laamanen (2008, 335) liittää organisaation osaamis pääomaksi vakiintuneet toimintatavat, prosessikuvaukset, tietojärjestelmät ja työohjeet. Vaikka henkilökunta vaihtuisikin, nämä jäävät varmistamaan prosessien toiminnan jatkuvuuden.

5.2 Oppiminen

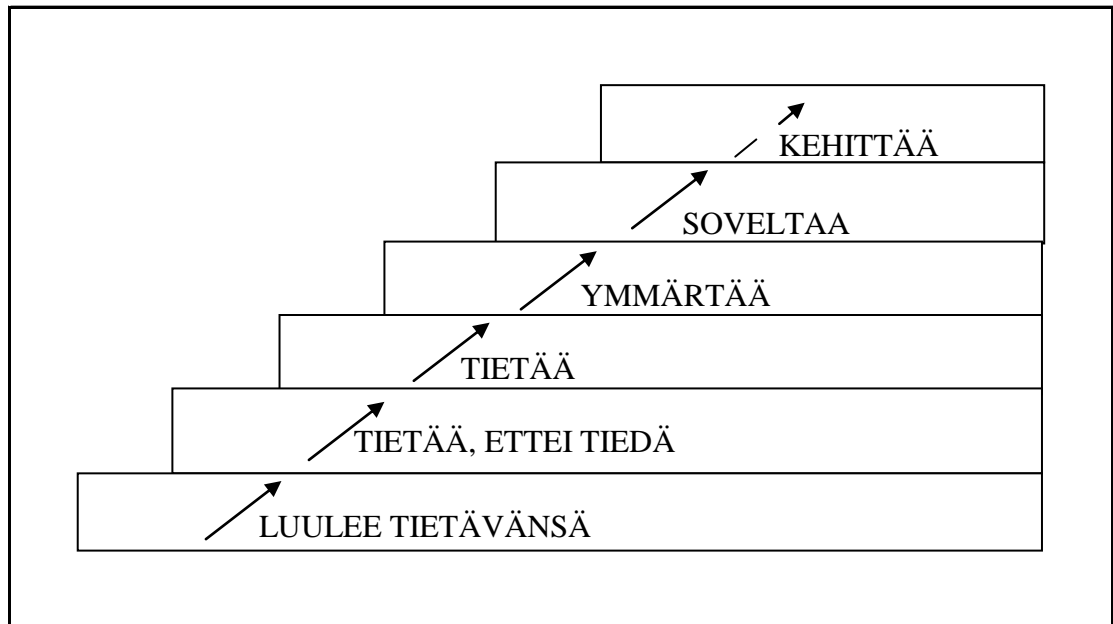
Muutoksen vaikutus oppimiseen on kiistaton. Tämän hetkinen osaaminen ei ole enää ajantasaista ja kehittyvä osaaminen puolestaan nopeuttaa uusia muutoksia. Jokaisen ihmisen oma osaaminen on se tekijä, jonka avulla hän onnistuu ja kehittyy omalla työurallaan. Toimintaympäristössä tapahtuva muutos tuo tullessaan haasteen poisoppimiseen, vanhat ja hyväksikin koetut menettelytavat on aika siirtää unholaan uusien tieltä. (Viitala 2005, 29; 109.)

Yksi syy poisoppimisen vaikeuteen lienee (Viitala 2005, 141 - 142) pätemättömyyden tunne. Uudet toimintatavat vaativat uudenlaista osaamista, ja ihminen suojaa itsensä vanhojen toimintamuotojen paremmuudella välttääkseen omiin taitoihinsa kohdistuvaa kielteistä arvostelua. Joka tapauksessa uuden oppiminen edellyttää vanhasta luopumista ja siihen prosessiin kannattaa varata voimavaroja.

Laamanen (2008, 332) mainitsee, että aktiiviset ja urallaan eteenpäin haluavat ihmiset pitävät huolen omasta osaamisestaan ja sen lisäämisestä, jos organisaatio tarjoaa siihen puitteet. Enää ei riitä, että esimies antaa mahdollisuuden osallistua kurssille, mikäli työtilanne sen sallii. Jos omaa osaamista ei ole mahdollista kehittää, työntekijä joko hyväksyy tilanteen tai lähtee hakeutumaan muualle. Tässä löytyy sudenkuoppa, henkilö voi ensin kouluttautua työnantajansa kustannuksella ja hakeutua sitten muihin tehtäviin.

Ihminen, joka haluaa kehittää oppimiskykyään koko elämänsä ajan, on valmis ottamaan riskejä eikä pysähdy paikoilleen kovin pitkäksi ajaksi. Hän ylittää oman mukavuusrajan sujuvasti ja on valmis ottamaan haasteita vastaan pelkäämättä epäonnistumisia. Läpi elämän oppiminen edellyttää itsereflektointia, hyvää kuuntelutaitoa ja asennetta että ei koskaan tiedä kaikkea kaikesta, vaan aina löytyy uutta opittavaa. (Kotter 1996, 182 - 183.)

Ihmisillä on erilainen oppimiskyky. Jotkut omaksuvat tiedot nopeasti, toisilta siihen kuluu runsaammin aikaa. Uudet asiat voidaan sisäistää yksityiskohdista kokonaisuuksiin tai toisin päin. Henkilön omat arvot, motivaatio, asenteet ja itseohjautuvuus vaikuttavat oppimistyyliin. Ikä ei ole oppimisen este, tosin se saattaa aiheuttaa paineita jaksamisen suuntaan. Tähän asiaan voi vaikuttaa oman ajan suunnittelulla. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että oppimistakin voidaan opetella. (Honkanen 2006, 290 - 291.)



KUVA 3. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007, 34)

Oppiminen on monitahoinen prosessi. Sydänmaanlakka (2006, 154; 2007, 34 - 35) esittelee kuusi eri tasoa. Oppimisen edellytys on oman tietämättömyyden *tunnistaminen*-taso. Monille ehkä tutuin, kouluoppiminen, jää *tietää*-tasolle. Silloin opittu asia on vasta muistissa. *Ymmärtää*-tasolla opittu aineisto on sisäistetty, tälle tasolle pääseminen vaatii jo pidemmän reflektointiajan. Ymmärtäminen on tiedon arviointia ja tulkintaa laajempien tietorakenteiden muodostamiseksi. Ennen ylintä, *kehittämisen*-tasoa, henkilö pystyy *soveltamaan* oppimaansa käytäntöön sekä kehittämään ja uudistamaan toimintatapoja. Tietää-ymmärtää-soveltaa-tasot lienevät kuitenkin oppimistilanteissa yleisimmät tasot. (Kuva 3.)

Osaamiseen liittyy tiiviisti asenteet ja riittävä motivaatio käyttää omia taitoja. Ihminen voi halutessaan houkutellessa itsensä kiinnostumaan asioista, joihin ei välttämättä tunne

minkäänlaista mielenkiintoa. Erilaiset kokemukset auttavat todellisen osaamisen kehittämässä, ja oman panoksensa siihen tuovat kontaktit ja asettamiemme esikuvien toiminta. Todellinen osaaminen tulee esiin vasta silloin, kun ihminen pystyy soveltamaan tietonsa ja taitonsa käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2006, 86 - 87.)

Tietää ja ymmärtää ovat esiasteita, josta on pitkä harppaus soveltamisen tasolle. Osaamisen kehittäminen on uusien asioiden ja toimintatapojen oppimista. Prosessiin liittyy tiiviisti vanhojen toimintamuotojen poisoppiminen. (Sydänmaanlakka 2006, 86 - 87.)

Erämetsän (2003, 212 - 213) mielestä ihmisen taidot eivät parane ilman riittävää motivaatiota. Lisäksi osaamisen parantamisen on liityttävä konkreettisesti esimerkiksi omaan työhön. Hän korostaakin työssäoppimisen tehokkuutta verrattuna opiskeluun ilman, että opittua tietoa voi heti soveltaa käytäntöön. Joka tapauksessa opiskeltu tieto on tiedostettava, muistettava, ymmärrettävä ja sovellettava käytäntöön ennen kuin voidaan puhua oppimisesta.

Yuklin (1998, 459) mielestä hyvä tapa tehostaa työssäoppimista on luoda henkilökunnalle pääsy organisaation prosesseihin ja muihin toimintoihin, mukaan lukien ongelmat ja epäonnistumiset. Henkilöstö annetaan mahdollisuus kommentoida, kuinka he ovat ratkaisseet omia ongelmatilanteitaan. Toinen, muodollisempi tapa, on tehdä elektroniset työohjeet parhaista käytänteistä ja tehokkaista toimintatavoista. Yuklin mielestä muodolliset ohjeet voivat olla käyttökelpoisia, mutta ne eivät ole yhtä joustavia ja helposti päivitettäviä kuin parhaiden käytänteiden lisääminen esimerkiksi sisäiseen Intraan. Dokumentoidut ohjeet saattavat antaa virikkeitä toiminnan uudistusten kehittämiseen.

Hicks (2009, 368) esittää kolme tapaa, joilla voi parantaa oppimiskykyä. Oppiminen on tehokkaampaa, jos suunnittelee opinnot etukäteen huolellisesti, jaksottaa ja valmistautuu psyykkisesti prosessiin. Materiaalin omaksumisen helpottamiseksi kannattaa käyttää lukemisen lisäksi visuaalisia keinoja, kuten mind mapien piirtämistä, mahdollisia kaavakuvien hyödyntämistä ja sanelimen hyväksikäyttöä. Oppiminen on tehokkainta silloin, kun sen jaksottaa oikein. Sopivin välein on muistettava pitää taukoja. Lisäksi on huolehdittava siitä, että omaksuu lukemansa. Palkitseminen saavutettujen tavoitteiden ja päämäärien jälkeen motivoi prosessin läpiviemistä.

Oppimistyyli

Sydänmaanlakka (2006, 85 - 86; 2007, 41 - 44) jaottelee ihmiset oppimistyylin mukaan neljään perustyyppiin. *Käytännön toteuttaja* oppii käytännönläheisesti tekemällä ja kokeilemalla etsien käyttökelpoisia ratkaisumalleja. Ideasta käytäntöön -kuvaa hyvin toteuttajaluonnetta. *Harkitsevan tarkkailijan* oppimistyyliin kuuluu havainnointi. Selvittääkseen ja analysoidakseen asiat hän tarvitsee riittävästi aikaa. Tarkkailija seuraillee tapahtumia mieluusti sivusta ja muodostaa mielipiteensä käytyään läpi kaikki mahdolliset vaihtoehdot. *Looginen päättelijä* kaipaa järkeviä ja loogisia malleja analyysiensa perustaksi. Hän oppii asiat tekemällä kysymyksiä ja johtopäätöksiä sisäistääkseen asiat. Varmuus lisää turvallisuudentunnetta. *Aktiivinen osallistuja* osallistuu ja vastaa haasteisiin. Vaihteleva toiminta on hänelle ominta oppimisaluetta. Hän on seurallinen luonne, usein tekee ensin ja ajattelee myöhemmin. Osallistuja etsii uusia mielenkiinnon kohteita jos ei koe saavansa tarpeeksi haastetta. Oman oppimistavan kehittämiseksi kannattaa yhdistellä eri tyylejä, jotta opiskeluasenne ja opiskelutekniikka tukisivat laadittua opiskelusuunnitelmaa.

Jungin teorian mukaiset luontaiset taipumukset kuvata toimintaamme ovat energian suunta, tiedon kerääminen, päätöksenteko ja suhde ulkomaailmaan. Energian suunta voi olla ekstrovertti (*E, Extrovert*) tai introvertti (*I, Introvert*). Extrovertti persoona on seurallinen ja omaa laajat ihmissuhdeverkot. Hänelle ovat vuorovaikutustilanteet tärkeitä, ja parhaat uudistamishdotukset syntyvätkin keskustelemalla muiden kanssa. I-tyypille ominaisia piirteitä ovat hyvä keskittymiskyky ja kyky syventyä asioihin. Ajatuksensa hän julkituo vasta valmiina, pohdiskelun tuloksina. Tiedon kerääminen on tosiasiallista (*S, Sensing*) tai intuitiivista (*N, Intuitive*). Sensing-tyypille luonteenomaista on nykyhetkeen keskittyminen. Käytännönläheinen ihminen uskoo sen minkä itse näkee ja luottaa faktatietoon ja omiin aisteihinsa. Intuitiivinen persoona osaa muodostaa nopeasti kokonaiskäsityksen asioista ja hänen ajatuksensa ovat useasti tulevaisuudessa. Hänellä on luova luonne ja laaja-alainen ymmärrys asioista etsiä vaihtoehtoratkaisuja ja uusia mahdollisuuksia. (Lundberg 2005, 42 - 45.)

Ihmisen päätöksenteon mallinnus on ajatteleva (*T, Thinking*) tai tunteva (*F, Feeling*). Ajatteleva T-tyyppi on kriittinen ja suorapuheinen. Analysoiva luonne on toiminnassaan tasapuolinen ja hän ei anna tunteiden vaikuttaa päätöksentekoon. F-tyyppi on empaattinen ja antaa henkilökohtaisten arvojen ohjata toimintaansa. Hän huomioi

muut ihmiset ja aistii helposti muiden tunteet ja ajatukset. Suhde ulkomaailmaan voi puolestaan olla järjestelmällinen (*J, Judging*) tai spontaani (*P, Perceiving*). Järjestelmällinen J-tyyppi tekee nopeita päätöksiä ja pyrkii noudattamaan aikatauluja. Velvollisuudentunto ja systemaattisuus ovat hänen ominaispiirteitään. Spontaani P-tyyppi on joustava ja sopeutuva. Hän ei välitä tarkoista suunnitelmista, vaan haluaa pitää kaikki mahdollisuudet avoinna. (Lundberg 2005, 46 - 49.)

Karl Jungin teorian mukaan persoonan luontainen ominaisuus vaikuttaa asioiden käsittelytapaan. Ihminen joko huomioi asiat kokonaisuuksina ja liittää niihin myöhemmin yksityiskohdat tai päinvastoin, kiinnittää ensin huomion yksityiskohtiin ja muodostaa kokonaisuuden myöhemmin. Yksityiskohdista kokonaisuuteen etenevä profiili on S (*Sensing*) ja kokonaisuudesta yksityiskohtiin siirtyvä N (*Intuitiivinen*). Jokainen ihminen omaa molemmat ominaisuudet, mutta luontaisesti käyttää toista enemmän. Luontainen ajattelu- ja toimintatapa selittyy sillä, että aivot eivät pysty käsittelemään samanaikaisesti vastakkaisia toimintoja. Lundberg täsmentää sisäisen strategian merkittävään enemmän toimintatapaa kuin toimintasuunnitelmaa. Sitä voidaan muunnella, kun on tarpeeksi tietoa, arvoja ja tunteita. Profiilina T-tyyppi on kiinnostunut systeemeistä ja menetelmistä, J-tyyppi säännöistä ja manuaaleista. Käytännön asiat ovat S-ihmisen innoituksen kohde, ja N-tyyppi tunnistaa ideoimisen ja luovuuden omaksi alakseen. Kuitenkin meistä kaikista löytyy vastapuoli, jota voimme oppia käyttämään. Stressitilanteissa mielen vastakkainen toimintapuoli ottaa usein vallan, ajattelu ja käytös poikkeavat tavanomaisesta toimintatavastamme. (Lundberg 2005, 42 - 49.)

Helin (2001, 122) kuvaa näiden eri tyyppien luontaisia oppimispiirteitä. Vuorovaikutussuhteinen ja ryhmitöihin keskittyvä oppimismuoto on ekstrovertille mieluinen oppimismuoto. Introvertti ihminen puolestaan oppii parhaiten kirjallisuutta lukemalla ja oman mietiskelyn kautta. Sensing-ihmiset ovat käytännöllisiä, ja he kaipaavatkin esimerkkejä ja faktatietoja joita voivat soveltaa käytäntöön harjoitusten kautta. Järjestelmällinen luonne etenee säännönmukaisesti alusta loppuun saakka. N-tyyppi haluaa ensin kokonaisuuden opittavasta asiasta ja kiinnittää siihen yksityiskohdat. Heillä on tapana ensin pikalukea aineisto ja paneutua siihen yksityiskohtaisemmin vain, jos se on riittävän mielenkiintoista.

Viitala (2005, 149; 317) painottaa, että jokaisella on vastuu omasta oppimisestaan. Oman mukavuusalueen laajentaminen on joskus vaikeaa, ja silloin alkusysäyksen kou-

luttautumiseen voi tulla työnantajalta. Uuden asian omaksuminen aiheuttaa usein myönteisen oppimiskiirteen ja lisää itseluottamusta. Parhaimmillaan oppiminen toteutuu myönteisessä ja turvallisessa työyhteisössä, jossa ihminen voi tuntea tulleen hyväksytyksi vaikka tekisikin virheitä. Osaamattomuuden tunne aiheuttaa usein peitteilyä. Myönteinen palaute lisää oppimisvalmiutta.

Sydänmaanlakka (2009, 63; 64) kuvaa oppimista kaiken uudistumisen alkuunpanijana. Urautumisen välttämiseksi on tarpeellista mennä joskus omalle venymis- ja paniikki-alueelle. Kaiken aikaa on pidettävä mielessä, että oma osaaminen on oman kilpailukyvyn perusta. Henkilökohtainen osaaminen jakaantuu tietoihin, taitoihin, asenteisiin, kokemuksiin ja kontakteihin. Saavutetun tiedon soveltaminen käytäntöön saattaa vaatia pitkänkin ajan.

Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 25) muistuttavat itsereflektoinnin olevan yksi keino omien pessimististen asenteiden muokkaamiseen. Henkilö syventyy pohtimaan omia uskomuksiaan ja käyttäytymistapojaan. Hänen on mahdollista muuttaa suhtautumista paansa etsimällä asioista vaikka kuinka pieni myönteinen piirre. Myönteisen kannan omaksumiseen saattaa kulua aikaa, mutta lopputulos on odottamisen arvoinen.

Ihminen kerää itselleen keinot selvitä jokapäiväisen elämisen rutiineista kohtuullisen mukavasti ja stressittömästi. Tätä aluetta kutsutaan mukavuusalueeksi, ja siellä voi nauttia turvallisesti omasta pätevydestä. Tällä ei kehittymistä juurikaan tapahdu, vaan haasteita haluavan henkilön on siirryttävä oppimista varten venymisalueelle. Omaehtoinen siirtyminen tälle alueelle tukee uusiutumista. Toisaalta paniikin tunne saattaa ottaa vallan jos venymisalueen raja ylittyy. (Laamanen 2005, 252.)

Oppimiseen vaikuttavat monet ulkopuoliset tekijät, joita ei sovi jättää huomioimatta. Paitsi oppimisympäristö, kuten huoneen valaistus ja kalustus, opettajan tai luennoitsijan ominaisuudet vaikuttavat henkilöihin omalla tavallaan. On ihmisiä, jotka omaksuvat tiedon helpoimmin käsittelemällä sitä itse, toisille puolestaan ryhmätyöskentely on paras oppimismuoto. Omaan oppimiskykyyn vaikuttavia tekijöitä kannattaa miettiä, jotta paras menetelmä löytyy. (Viitala 2005, 151.)

Sydänmaanlakka (2009, 53; 55) esittää teknologian kehittymisen vaikutuksia oppimiseen:

- tietää **miten** ja tietää **mitä** lisäksi on tullut ymmärrys mistä tietoa voi etsiä, tietää **missä**
- teknologian laaja apu oppimisprosessiin (tiedon haku, prosessointi)
- oppimisen painotus on siirtynyt yksilön oppimisesta tiimin ja organisaation oppimiseen
- ubiikkioppiminen (epämuodollinen oppiminen) on syrjäyttämässä perinteisen muodollisen oppimisen
- teknologia vaikuttaa aivotoimintaan.

Sydänmaanlakka määrittelee ubiikkioppimisen teknologian ja verkostoitumisen mukanaan tuomaksi oppimistavaksi. Oppiminen ei olekaan enää paikkasidonnaista, vaan kuka tahansa voi opiskella halutessaan valitsemansa välineen välityksellä. Oppimisprosessissa ihminen tähtää toimintansa muutokseen. Osaamisen osa-alueita, kuten tietoja, kokemuksia ja kontakteja on reflektoitava riittävästi, jotta niistä saadaan tarvittava ymmärrys, joka mahdollistaa uuden osaamisen sisäistämisen käytännön toimintaan.

Toiminnan kautta tapahtuvan oppimisen esteinä voi olla huono motivaatio tai oppimistavoitteiden puutteellisuus. Lisäksi henkilö saattaa olla urautunut omille tavoilleen ja omata heikon havainnointikyvyn, jolloin varsinkin vähäisimmät, ulkopuolelta tulevat signaalit jäävät huomiotta. Kiireisen elämäntavan vaikutus on havaittavissa tiedon etsinnän haittatekijänä, tarvittava informaatio haluttaisiin heti käyttöön eikä sitä jakseta etsiä tai odottaa. Reflektio vaatii oman aikansa, ja henkilölle saattaa tulla käsitys että sitä ei tarvita lainkaan tai uuden ja vanhan tiedon välillä on liian suuri muutos omaksuttavaksi. Tiedon soveltaminen käytäntöön saattaa jäädä tekemättä jos siihen ei ole tarpeellisia työkaluja tai motivaatio loppuu kesken. (Sydänmaanlakka 2007, 45 - 46.)

Oppimiseen vaikuttavat henkilön lahjakkuus ja aikaisemmin hankitut tiedot ja taidot. Oppimistaitoaan voi aktiivisesti kehittää. Sydänmaanlakan (2006, 86; 2007, 50) mukaan oppimistaitoon vaikuttaa kolme osatekijää, opiskeluasenne, suunnitelmallisuus ja tekniikka. Positiivinen asenne auttaa jatkuvaan uudistumiseen ja etukäteen laadittu oppimissuunnitelma helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Kannattaa ottaa käyttöön

hyvä motivointikeino, itsensä palkitseminen. Opiskelutekniikkaan vaikuttaa muistiinpanovälineet, joihin kannattaa panostaa, sekä erilaiset muistamis- ja lukemistekniikat. Jokainen löytää halutessaan itselleen parhaiten soveltuvan oppimistavan.

Takasen (2005, 66 - 68) mukaan reflektointi voidaan mieltää parhaillaan tapahtuvan oman toiminnan tarkasteluksi. Siihen liittyy kyvykkyys tutkia menneisyyttä arvioivasti. Tavallaan voitaneen puhua ajatustenvaihdosta menneisyyden ja nykyisyyden välillä. Hyvä reflektointitaito kehittää oppimiskykyä ja asiantuntijuutta. Tämän valmiuden omaava ihminen pystyy löytämään uusia menettelytapoja kyseenalaistamalla käytettävissä olevat vaihtoehdot. Reflektointi on aiemmin mainitun voimaantumisen edellytys.

Sydänmaanlakka (2006, 81 - 82) puolestaan näkee reflektointitaidon olevan ensiarvoisen tärkeää oppimisen kannalta. Omien kokemusten analysointi ja erilaisten toimintavaihtoehtojen laatiminen on loistava tapa uppoutua reflektoinnin saloihin. Pienen harjoittelun jälkeen opitun tavan voi ottaa osaksi normaalia jokapäiväistä elämää. Reflektointia voi harjoittaa myös yhdessä kaverin kanssa, ja joskus omien ajatusten julkituominen puhumalla auttaa niiden analysointia.

Hyvä reflektointitaito on tarpeellinen oman elämän vision ja toiminta-ajatuksen luomisessa. Toiminta-ajatus ohjaa ja selkeyttää oman minän tilannetta. Ihminen joutuu pohdiskelemaan monitahoisia asioita, kuten kuka olen, minne olen menossa, mistä olen tulossa, mikä tämänhetkinen tilanteeni on? Vision selkeyttävä kysymys on mitä haluan elämältäni? Näitä ajatuksia selkiyttää henkilökohtainen SWOT-analyysi. Vision pohjalta muodostuu toiminta-ajatus, joka jakautuu tavoitteiksi. Kehityssuunnitelmaan kannattaa valita toteutettavaksi muutamia kohteita fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen elämän osa-alueille. Kertaalleen selkiytynyt oman elämän toiminta-ajatus jää voimaan ja ohjaa toimintaa alitajunnassa, mutta kehityssuunnitelman toteuttamisen seuranta on muistettava tehdä aika ajoin. Henkilökohtaisesti tunnistetut arvot ja periaatteet ovat niitä tekijöitä, jotka ohjaavat ihmistä tekemään valintoja asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 88 - 93.)

5.3 Koulutus

Viitala (2005, 271 - 273) määrittelee koulutukseksi kaiken työnteosta erillään organisoitusti järjestetyn toiminnan, jonka päämäärä on oppiminen. Tilaisuuden pituus voi vaihdella lyhyestä luennosta vuosia kestävään koulutukseen. Kouluttajina voivat toimia yrityksen oma henkilöstö tai ulkopuoliset asiantuntijat. Organisaation sisäinen koulutus on räätälöidymppää ja se on helpompi kohdistaa oikea-aikaisesti. Huono puoli voi olla koulutuksien toistuminen saman turvallisen kaavan mukaan. Ulkopuolisen tahon järjestämä tilaisuus tarjoaa hyvän kanavan tuoda uusia kehitysehdotuksia osallistujien asiantuntemuksen ja mielipiteiden vaihdon tuloksena.

Lyhykestoinen koulutus käsittelee yleensä tietojen päivittämistä tai tehokkaampien työskentelytapojen opettelemista. Päivän tai parin koulutus soveltuu varsin hyvin rutiinitehtävien päivittämiseen, varsinkin jos siihen sisältyy sovellus- tai harjoitteluosio. Pitkäkestoinen opetus, kuten esimieskoulutus, tähtää ammattitaidon syventämiseen tai käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimiseen. Molempien muotojen keskeinen piirre kuitenkin on tiedon siirto kouluttajalta koulutettavalle. (Viitala 2005, 272.)

Suuri osa oppimisesta on siirtynyt työpaikoille. Liite 1 selvittää työssäoppimisen perusmallin. Ihannetapauksessa tehtävien pitäisi antaa mahdollisuus uuden oppimiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. Kun toimenkuva ja siihen vaadittu osaaminen on selkeää, henkilö voi kehittää osaamistaan ja miettiä kuinka sitä voisi tehostaa annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Määrätietoinen ja hyvin suunniteltu toiminta hankittujen kokemusten pohjalta tuottaa työn kehittämisen tuloksia. Tässäkin tilanteessa reflektointitaidot ovat tarpeellisia oman toiminnan arvioimiseksi. Palautetta kannattaa pyytää työyhteisöltä ja esimiehiltä. Työn sisällön ymmärtäminen auttaa suunnittelemaan ja kehittämään tehtäviä reflektoinnin perusteella laaditun yhteenvedon puitteissa. Soveltamisvaiheessa uusi toimintatapa testataan käytännössä, ja siihen tehdään havaitut muutokset. Opitun siirto on dokumentointityötä. Tämä on tarpeellinen työvaihe tulevaisuutta ajatellen, koska oma muisti saattaa pettää ja on tärkeää, että tieto on muiden saavutettavissa organisaation tietojärjestelmissä. Järjestelmät ovat tallennuspaikkana iso osa organisaation osaamista. Osaavan organisaation kulttuuri tukee jatkuvaa oppimista, ja visio antaa sille suunnan. (Sydänmaanlakka 2007, 76 - 77.)

Mattilan mukaan (2007, 114 - 15; 171) huoli omasta osaamisesta ja asemasta työyhteisössä on normaalia, jos muutos liittyy tietojärjestelmiin ja sovelluksiin. Varsinkin toimihenkilöt kokevat tietojärjestelmien hyödyt ja haitat keskeisinä työtyytyväisyyden syinä. Osaamisvaatimukseen vaikuttavalla muutoksella on vaikutus ihmisen omanarvontuntoon ja keskinäisiin suhteisiin työpaikalla. Tässä tilanteessa henkilö kaipaa informaatiota muutoksesta, koulutusmahdollisuuksista ja uusien toimintojen perehdytyksestä. Uusien sosiaalisten suhteiden solmiminen ja työprosesseja helpottavien käytänteiden omaksuminen ja synnyttäminen saattaa viedä kauan aikaa. Uusien tietojärjestelmien käyttöönottamisessa on tekemällä oppiminen tehokkainta.

6 TIETOJÄRJESTELMÄ MUUTOKSEN VÄLINEENÄ

Tämän päivän muutokset kohdistuvat usein uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon tai vanhan päivittämiseen. Järjestelmän käyttäjät voidaan ryhmitellä eri tavoin, esimerkiksi tehtävänkuvan tai tietoteknisen käyttökokemuksen perusteella. Usein koulutus kannattaa räätälöidä kohderyhmän mukaan. Luvussa käsitellään käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä ja tietojärjestelmäoppimisen erityispiirteitä. Lopussa selvitetään asioita, jotka ilmaisevat käyttäjän tyytyväisyyden uuteen järjestelmään.

6.1 Käyttäjärhmittely

Tietojärjestelmän käyttöönottovaiheen (*installointi*) tärkein tehtävä on käyttäjien ja ylläpitohenkilökunnan kouluttaminen. Organisaation on ratkaistava hyvissä ajoin kuinka uuden järjestelmän koulutus tapahtuu. Selvitettäviä asioita ovat koulutuksen järjestäjä, paikka, kenelle koulutus kohdistetaan, tarvitaanko käyttäjille räätälöityä koulutusta ja koulutuksen aikataulu. Uudet työtehtävät saattavat asettaa omat vaatimuksensa henkilökunnan työtiloille. (Pohjonen 2002, 37.)

Lahti ja Salminen (2008, 191) painottaa, että koulutuksen ja alkuvaiheen käytön aikana on kiinnitettävä riittävästi huomiota uusien työtapojen ja menetelmien sisäistämiseen. Uuden järjestelmän mukanaan tuomia hyötynäkökohtia ei peruskäyttäjät välttämättä itse osaa edes havaita.

Tietojärjestelmän käyttäjät jaotellaan toimenkuvan tai kokemuksen perusteella kolmeen ryhmään. Operationaaliset käyttäjät (*operational users*) ovat henkilöitä, jotka käyttävät järjestelmää jokapäiväisessä työssään. Heidän näkökulmansa keskittyy lähinnä omiin tehtäviin ja huomio kiinnittyy ohjelmiston toimintoihin, joista käydään keskustelua fyysisin termein. Operationaalisten käyttäjien ja järjestelmien rajapinta-alueella on esimieskäyttäjät (*supervisory users*). Esimiehet toimivat usein väliportaana käyttäjien ja kehittäjien välillä. Tehtävän onnistuminen vaatii esimieheltä hyvää tietämystä alustensa työtehtävistä ja niiden hoitotavoista. Usein kuitenkin esimiehen näkökulma liittyy hänen vastuualueellaan olevaan organisaation operationaalisten toimintojen kehittämiseen. Johtajatasen (*executive users*) käyttäjät omaavat laajemman tietämyksen järjestelmästä, ja heidän mielenkiinnon kohteensa suuntautuu strategiaan seikkoihin ja pitkän tähtäyksen suunnitelmiin. (Pohjonen 2002, 47 - 48.)

Pohjonen jatkaa jaottelua (2002, 48) tietoteknisen kokemuksen perusteella. Häviämässä oleva ryhmä on amatöörit eli henkilöt, jotka eivät ole kiinnostuneita tietotekniikasta. Noviiisit ovat kasvava käyttäjäryhmä. Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt suhtautuvat myönteisesti ja omaavat yleisen tietoteknisen osaamisen. Tietojärjestelmien kehitystyössä vaadittava osaaminen ei välttämättä ole vielä noviiisilla riittävä. Tämän hallitsee ammattilaisien ryhmä, joilla on hallussa laadultaan monipuolinen tietotekninen kokemus ja tietämys. Ammattilainen on usein jo osallistunut tietojärjestelmähankeisiin, ja hänellä on muodostunut ymmärrys koko kehittämisprosessista.

Organisaation operationaalinen johto vastaa Pohjosen (2002, 49) mukaan järjestelmän toiminta-alueen tehtävistä ja siellä työskentelevien työntekijöiden ohjaamisesta ja valvonnasta. Tietohallinnon johto osallistuu hankkeen päätöksentekoon ja kustannusten seurantaan sekä ottaa kantaa resurssivaatimuksiin. Yleisjohtoa kiinnostavat oman osa-alueen järjestelmät ja niiden suuntaaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

6.2 Tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Hannonen (2008, 35 - 37) jaottelee tietojärjestelmään käyttöönottoon vaikuttavat tekijät neljään ryhmään. *Järjestelmään* liittyy käyttäjän kokema hyödyllisyys, monimutkaisuus ja kokeiltavuus. Usein käyttäjä toivoo pääsevänsä testaamaan järjestelmää ennen sen lopullista käyttöönottoa. Testauksen tuloksena hän pystyy muodostamaan itselleen käsityksen järjestelmän tuottamasta hyödystä ja vastaavuudesta hänellä ole-

viin ennakkokäsityksiin. *Loppukäyttäjät* pystyy vaikuttamaan osaltaan käyttöönottoprosessin onnistumiseen. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat ennakkoluuloton asenne ja joustavuus. Epävarmuuden sietokyky joutuu usein koetukselle. Käyttäjän motivaatio ja oma tahtotila omaksua uuden järjestelmän mukanaan tuomat haasteet vaikuttavat prosessin sujuvaan etenemiseen. *Organisaatioon* liittyvistä tekijöistä Hannonen painottaa johdon sitoutumista käyttöönottoprosessiin. Esimiehen antama tuki on henkilökunnalle tärkeää muutosprosessin aikana. Henkilöstö tarvitsee ajantasaista informaatiota sekä muutosprosessista että organisaation toiminnasta. Myötämielisen ilmapiirin luojana voidaan käyttää kannustepalkkausta prosessin aikana. *Käyttöönottoprosessiin* sisältyy käyttökoulutus ja loppukäyttäjän mahdollisuus osallistua prosessin eri vaiheisiin. Lisäksi on muistettava pitää huolta siitä, että loppukäyttäjän luottamus syntyy ja säilyy käyttöönotettavaan järjestelmään.

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotolla on vaikutus organisaation henkilökunnan tehtäviin, ja siitä saattaa aiheutua muutosvastarintaa. Henkilökunnan mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheeseen lisää myönteistä suhtautumista, ja on hyvä motivointikeino. Osallistuminen kasvattaa henkilöstön sitoutumista työnantajaan. Samalla se voi suunnitella tehtäviään ja työympäristöään tulevan muutoksen mukaiseksi. Henkilöllä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja luoda positiivista ilmapiiriä työpaikalleen. Henkilöstön osallistuttaminen on mahdollista vain, jos yrityksen henkilökunnassa on halukkaita työntekijöitä lähtemään mukaan kehitysprojektiin. Byrokraattisessa organisaatiossa työskentelevät henkilöt saattavat kokea omat osallistumismahdollisuutensa rajatuiksi oman tehtävänkuvansa sisälle. Tämän päivän suuntaus lienee kuitenkin kohti joustavampaa yrityskuvaa, joka osaltaan lisää osanottohalua kehitysprojekteihin. (Avison & Taylor 1997, 76.)

Tietojärjestelmän käyttöönottovaiheessa on loppukäyttäjien muutosvastarinta tunnistettu keskeiseksi syyksi projektin epäonnistumiseen. Muutosvastarinta on osattava ennakoita etukäteen, jotta johto pystyy laatimaan toimenpiteet sen hallitsemiseksi. Tosiasia on, että organisaation johdon ja lähiesimiesten tuki ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa myönteisen ilmapiirin luomisessa. (Kim & Kankanhalli 2009, 567.)

Kim ja Kankanhalli (2009, 569) ovat sitä mieltä, että psykologisen sopimuksen sosiaalinen puoli tulee esiin työpaikalla tietojärjestelmämuutoksen yhteydessä. Lähimmän työyhteisön mielipiteellä on oma vaikutuksensa yksilön suhtautumiseen tietojärjestel-

män käyttöönottoon liittyvissä asioissa. Henkilön mielipide saattaa vahvistua muutosmyönteiseksi tai pidättäytyä nykyisen toimintamuodon puolella ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Yksi tekijä muutosvastaisuuteen saattaa olla se, että henkilö ei halua menettää kontrolliaan ja osaamistaan työtehtävien suhteen. Uusi tietojärjestelmä voidaan kokea epämiellyttäväksi työvälineeksi.

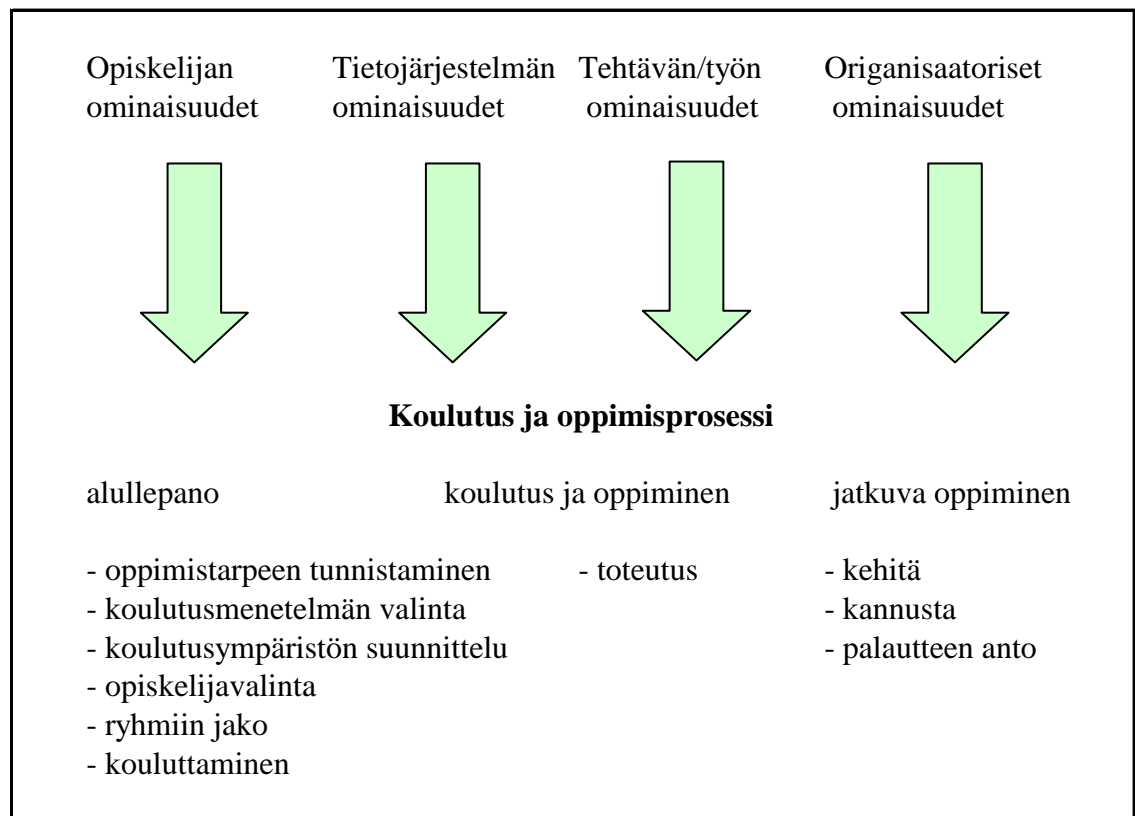
6.3 Koulutus ja oppimisen ominaispiirteitä

Tietojärjestelmän käyttöönoton oppiminen voi tapahtua kahdella tavalla. Prosessi- eli toimenpideoppiminen toistaa tapahtumasarjaa kunnes se tapahtuu virheettömästi. Toimenpiteet suoritetaan ohjeen mukaan määrättyssä järjestyksessä. Prosessioppimista tehostavat ohjaajan antama positiivinen palaute ja käyttöliittymän vihjeiden hyödyntäminen. Ymmärtämään opettelu käsittää syötteiden ja tulosteiden välisen suhteen ymmärtämisen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen tietojärjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista. Henkilön oma-aloitteisuus ja motivaatio ovat edellytyksiä oppimisen onnistumiselle. Ymmärrystä ei voi siirtää henkilöltä toiselle, koska se perustuu henkilökohtaiseen ominaisuuteen päätellä asioita ja niiden seuraamuksia. (Sinkkonen ym. 2006, 233 - 234.)

Järjestelmäopetuksessa usein käytetty metodi on vertaisopetus. Silloin opettajat mielletään enemmänkin tukihenkilöiksi, jotka auttavat uuden tiedon omaksumisessa. Opastajilla on suurin piirtein samanlainen tausta ja perustiedot kuin ohjattavilla, ja heillä on usein vielä hyvässä muistissa mitkä asiat ovat hankalia mieltää. Molemmilla osapuolilla on yhteinen kieli, joten vertaisopettajaa on helppo lähestyä. Usein vertaisopettaja löytyy omasta organisaatiosta. (Sinkkonen ym. 2006, 242.)

Järjestelmäkoulutuksen päämäärä on turvata organisaatiolle osaava, motivoitunut loppukäyttäjä. Hänelle tulee antaa perustiedot käytettävästä tietojärjestelmästä, ja lisäksi tiedot, joilla kehittää itseään ja tehtävänsä työyhteisössään. Organisaation johdon olisikin huomioitava kolme pääkohtaa koulutusprosessin suunnittelussa, aloite, itse tapahtuma ja käytäntöön vieminen kuvan neljä mukaisesti. Kouluttavan, tietojärjestelmän, tehtävän ja organisaation ominaisuudet nousevat kehitystyön pääkohdiksi. Aloitusvaihe sisältää laajan osa-alueen koulutustarpeen tunnistamisesta menetelmävalintojen kautta toteutuksen aloittamiseen. Tärkeintä on kartoittaa työntekijöiden tarvitseman koulutuksen sisältö. Koulutusmetodin valintaan kannattaa varata aikaa. Erilai-

sia välineitä on käytettävissä runsaasti oppimistilaisuuksista video-opastuksiin. Tehokkaimpina keinoina voidaan mainita vuorovaikutteiset tilanteet, joissa oppijat voivat osallistua tekemällä harjoituksia, hyvät konseptimallinnukset, kokeelliseen toimintaan rohkaisevat metodit, ja ennakkotehtävät. Johdon on ratkaistava koulutuksen järjestäjä; valitaanko ulkopuolinen ammattikouluttaja, turvaudutaanko oman organisaation sisäiseen kouluttajaan vai itsenäiseen kouluttautumiseen. (Compeau ym. 1995, 24.)

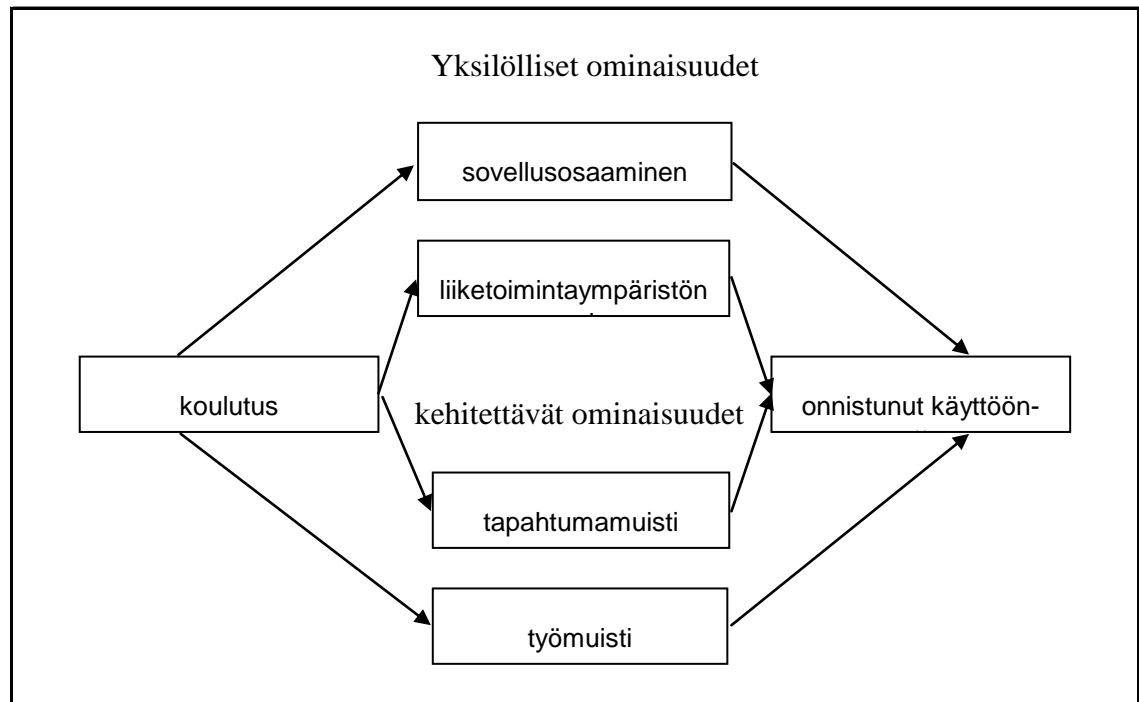


KUVA 4. Koulutuksen ja oppimisen viitekehys (Compeau ym. 1995, 26)

Tehokkaan oppimisympäristön luominen lisää organisaation koulutuskuluja. Johto on kiinnostunut siitä, mikä on koulutusprosessin hyötysuhde verrattuna käytännön tehtäviin. Onko mahdollista toteuttaa koulutus hyödyntämättä jokaista koulutus- ja oppimisprosessin askelta? Esimerkiksi henkilökohtaisten ominaisuuksien tunnistaminen ennen ryhmiin jakoa on tärkeä toimenpide, ja se jää usein liian vähälle huomiolle. Vaihtoehtona on osaamaton käyttäjä, joka tekee vain välttämättömät jokapäiväiset tehtävät (kuva 4). (Compeau ym. 1995, 26.)

Organisaation johto on usein kiinnostunut koulutuksen pitkäaikaisesta vaikutuksesta. Esimies haluaa tietää, tuodaanko opittu asia mukaan jokapäiväiseen työhön ja jatkuu-

ko oppimisprosessi järjestetyn koulutustilaisuuden jälkeen. Oppijan, tietojärjestelmän, tehtävän ja organisaation ominaisuuksilla on jokaisella oma vaikutuksensa koulutuksen suunnitteluun ja tehokkuuden määrittelyyn. Henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten suhtautuminen tietotekniikkaan, itseohjautuvuus, visuaaliset taidot ja oppimistaidot ovat tekijöitä, jotka kannattaa ratkaista varsinkin jos opiskelijoita jaetaan erilaisiin ryhmiin. (Compeau ym. 1995, 24.)



KUVA 5. Koulutuksen vaikutus tietojärjestelmän käyttöönotossa (Sharma & Yetton 2007, 222)

Sharman ja Yettonin (2007, 221 - 228) mielestä onnistunut loppukäyttäjäkoulutus toteutuu neljän eri polun kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet liittyvät käyttäjän sovellus- ja liiketoimintaympäristön tuntemukseen. Koulutuksen polut puolestaan kohdistuvat tapahtuma- ja työmuistin kehittämiseen. Koulutus vaikuttaa henkilön ajattelutapaan laajemmin, jos kyseessä ovat tekniset ja monimutkaiset tietojärjestelmät. Itsenäiset työtehtävät lisäävät koulutuksen painoarvoa. Toisaalta, mikäli sovellus ei vaadi kovin suurta ajattelutavan muutosta, koulutuksen osuus käyttöönoton onnistumisessa on pienempi (kuva 5).

Koulutuksen yhteydessä loppukäyttäjillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja luoda vuorovaikutussuhteita, sekä jakaa keskenään tietoa, joka varastoituu tapahtumamuis-

tin. Saavuttaakseen loppukäyttäjien mielenkiinnon koulutuspaketin laatijan on muistettava, että osallistujat edellyttävät saavansa paitsi yleiskoulutuksen myös opastuksen prosessien riippuvuudesta toisiinsa. Olisikin suotavaa, että rajapintoja sivuavia tehtäviä hoitavat ihmiset voisivat osallistua samoihin koulutuksiin. (Sharma & Yetton 2007, 230 - 231.)

Käyttäjän suhtautuminen tietojärjestelmään voidaan käsitellä työstä suoriutumisen, ennako-odotusten ja itsensäkehittämisen kautta. Jokaisen tarpeen toteuttaminen vaatii yksilöltä henkilökohtaisia panostuksia. Henkilökohtaisesta katsontakannasta johtuen odotusten ja panostusten täyttymisen seuraaminen vaihtelee, ja on vaikeasti mitattavissa. Työntekijään liittyviä asioita ovat aika, jonka hän tarvitsee kouluttautuaan tehtävistään suoriutumiseen, tietotekniset ominaisuudet ja paineensietokyky. Usein työasennot aiheuttavat fyysisiä ongelmia. Loppukäyttäjä saattaa olla huolissaan muiden osa-alueiden tietojen ja taitojen vanhenemisesta. Henkilö kokee tyytyväisyyttä, jos palaute saavutetuista hyödyistä tunnustetaan arvokkaaksi. (Au ym. 2008, 43 - 50.)

Työsuoritukseen vaikuttavia tekijöitä ovat tehtävien nopeutuminen sekä suorituskyvyn ja palvelun laadun paraneminen. Tasa-arvoinen ilmapiiri työyhteisössä mahdollistaa paremmat henkilösuhteet ja lisää kommunikointia. Itsensäkehittämisen alueella henkilö panostaa työsuhteen pysyvyyteen, uralla kehittymiseen ja uusien haasteiden voittamiseen. (Au ym. 2008, 49 - 50.)

7 LOPPUKÄYTTÄJÄTUTKIMUKSET JA HAVAINNOINTI

Tässä luvussa käsitellään loppukäyttäjätutkimus joka tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Määrällisen tutkimuksen avoimien kysymyksien analysointi suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimustulokset ja niiden yhteenvedot löytyvät tästä luvusta. Olen myös kertonut tutkimukseni tavoitteista ja käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä kuvaillut aineiston käsittelytapoja.

7.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään tutkittava ilmiö numeroin ja prosenttiosuuksin. Tuloksien havainnollistamiseksi tai selventämiseksi voidaan

käyttää taulukoita ja kuvioita sekä erilaisia värejä. Kvantitatiivinen tutkimus ei välttämättä tuo julki asioiden syitä, vaan sen avulla saadaan vastauksia kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? (Heikkilä 2008, 16 - 17.)

Strukturoidut kysymykset antavat valmiit vastausvaihtoehdot, ja ne on helppo koodata ja analysoida, mutta ne eivät ilmaise vastaajien tuntemuksia ja mielipiteitä. Asteikkona yleisin lienee Likertin 5- tai 7-portainen asteikko, joka on joko nousevassa tai laskevassa muodossa. Vastausvaihtoehdot on ryhmitelty täysin samaa mieltä, ei osaa sanoa -väleille. Määrällisen tutkimuksen kyselylomake voi sisältää myös avoimia kysymyksiä. Niiden päämäärä on selvittää, mitä vastaajat todella asioista ajattelevat. (Hirsjärvi ym. 2009, 194; 200 - 201.) Tämän tekemäni kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite oli selvittää Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvät muutosodotukset ja toiveet.

Kohderyhmän valinta

Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta halutaan tietoa, kutsutaan perusjoukoksi. Kokonaistutkimus tutkii koko perusjoukon eli populaation jokaisen jäsenen. Se on tarkoituksenmukaista silloin kun perusjoukko on pieni. (Heikkilä 2008, 14; 33.) Tämän kokonaistutkimuksen perusjoukko muodostui Palkeiden Hämeenlinnan toimipisteen pilotointia suorittavista ja koulutuksiin ilmoitetuista henkilöistä. Joukon ulkopuolelle rajasin esimiehet ja aikaisemmin sovellusvastaavan roolin vastaanottaneet henkilöt. Perusjoukkoon kuului 63 viraston työntekijää, ja he edustivat kaikkia Palkeiden tehtäväkokonaisuuksia. Perusjoukko on kerätty koulutukseen ilmoitettujen henkilöiden luetteloista.

Tutkimusaineiston havainnot

Tutkija valitsee itse kerättävään aineistoon sopivan tiedonkeruumenetelmän tutkimusongelmansa perusteella. Internet-kyselyn vastaukset ovat helposti analysoitavissa tilasto-ohjelmistolla, koska ne tallentuvat tietokantaan. (Heikkilä 2008, 18; 69.) Vilkan mielestä (2005, 75) sähköposti- tai Internet-kysely on tehokkain tiedonkeruuväline silloin, kun perusjoukko muodostuu organisaatioiden henkilökunnasta. Silloin kaikilla on tekninen vastausmahdollisuus.

Mikäli mahdollista, kyselylomakkeen laadinnassa kannattaa hyödyntää kohderyhmään kuuluvan henkilön asiantuntemusta. Hänellä on näkemys siitä, kuinka kysymys voidaan muotoilla vastaamaan kohderyhmän tunnistamaa kieltä. Lomaketta kannattaa myös esitellä. Tarpeen vaatiessa on hyödyllistä käyttää sekä valmiin vaihtoehdon antavia että niitä vastaavia, avoimia kysymyksiä tutkimuksen validiteetin arvioimiseksi. Lomakkeen laatijan kannattaa pitää mielessä, että yksinkertainen ja lyhyt kysely on tehokas tiedonkeruumenetelmä. (Anttila 2006, 260 - 261.)

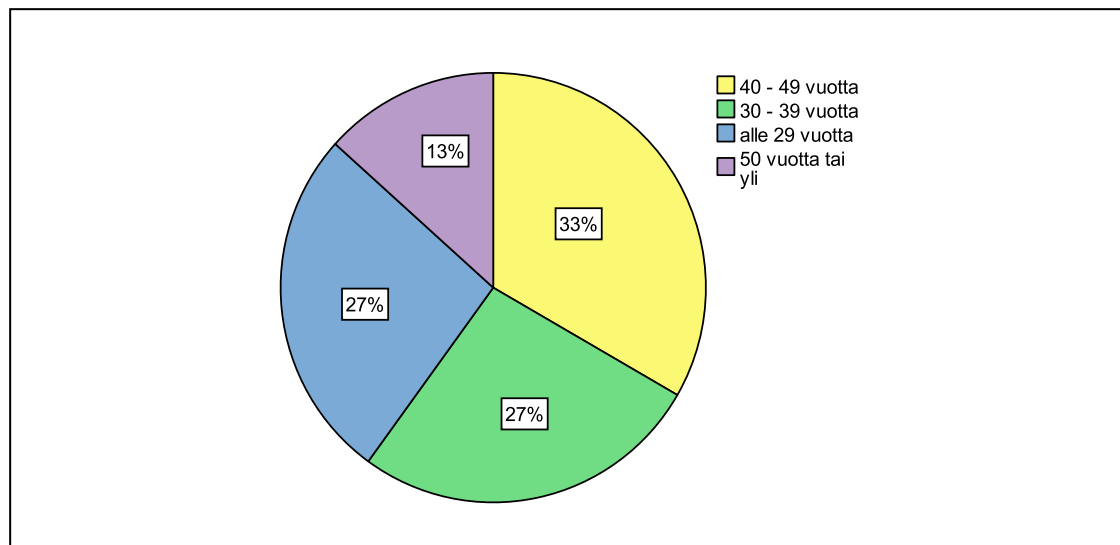
Toteutin kyselyn Webropol-ohjelman avulla. Lähetin suoran vastauslinkin 63 Hämeenlinnan palvelukeskuksen Kieku-tietojärjestelmän pilotointiin ja koulutukseen osallistuvalla henkilöllä. Sähköpostisaate ja kyselylomake ovat liitteinä (liite 2 ja liite 3). Jokaisella linkin saaneella oli vastausmahdollisuus. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, 12.10. - 26.10.2010. Kyselyni otettiin vastaan hyvin, ensimmäisen 40 minuutin aikana sain kahdeksan vastausta. Seuraavina päivinä osallistujia oli tasaisesti, viimeisenä päivänä oli taas vilkkaampaa. Sain käsityksen, että kyselyni ajankohta oli onnistunut. Henkilökunta todella paneutui kyselyyn ja antoi rehellisiä vastauksia myös avoimiin kysymyksiin. Kyselyyn sai 63 henkilöä, ja siihen vastasi 30, joten vastausprosentti on 47,6 %. Kato oli enemmän kuin puolet, joten kyselyn tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina.

Kyselyni ajankohtaan liittyen voin mainita muutaman asian. Syyskuussa saimme tiedon hankkeen ajankohdan muuttumisesta. Pilotointi siirtyi kaksi kuukautta eteenpäin toisen viraston kohdalta, ja toisen viraston osalta huhtikuun alkuun 2011. Tästä aiheutui muun muassa koulutusten siirtyminen myöhemmäksi. Kysely on tehty ja analysoitu juuri ennen varsinaisten koulutusten alkamista.

7.2 Tutkimustulokset

Tilasin Webropol-kyselyn tuloksista Excel raportin jonka siirsin IBM SPSS Statistics 19-analysointiohjelmaan. Määrittelin kyselyni jokaisen muuttujan SPSS-ohjelman havaintomatriisiin datalomakkeelle, jossa vaakarivit olivat tilastoyksiköitä ja sarakkeet muuttujia. Tällöin rivin tiedot koostuivat esimerkiksi ikäryhmän kaikista tiedoista. Vastaavasti yhden sarakkeen tiedot käsittelivät kaikkien vastaajien kysymykseen antamat vastaukset.

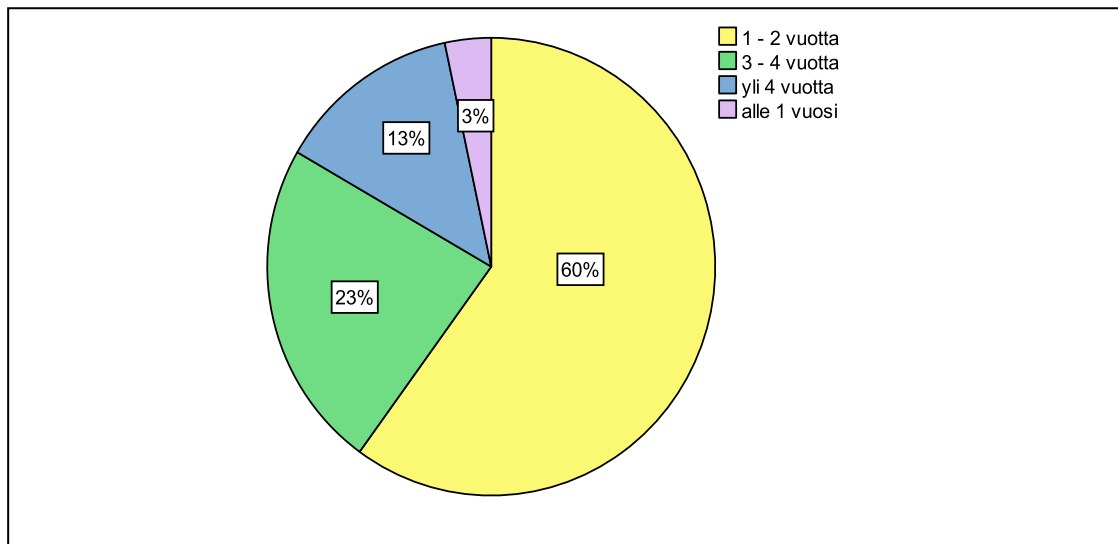
Kyselyn tulokset käsiteltiin analysointiohjelmalla, koska sen monipuoliset ominaisuudet auttoivat vastauksien kuvaamisessa. Vastauksia on kuvattu pylväs- ja piirakkakuvioiden sekä muotoiltuina frekvenssitaulukoina. Jakaumia ilmaisevat prosenttiluvut on pyöristetty, liitetaulukoissa on toteutuneet prosenttiluvut. Vaikka vastauksia oli vähän, tein ristiintaulukoinnit, jotka liittyivät vastaajien ikäluokkaan ja osaamisen lisäämiseen, muutossuhtautumiseen ja omaan tavoitteeseen Kieku-tietojärjestelmän käyttäjänä. Vastaukset antoivat riittävästi tietoa johtopäätösten tekemiseen. Kaikkien vastauksien frekvenssitaulukot ovat liitteessä 4.



KUVA 6. Vastaajien ikäluokka

Kyselyyni vastasi 30 palvelukeskuksen työntekijää. Suurin osa vastaajista, 33 %, kuului ikäluokkaan 40 - 49 vuotta. Alle 29 vuotiaita ja 30 - 39 vuotiaita oli molempia 27 % ja yli 50 vuotiaiden edustajia oli 13 % (kuva 6).

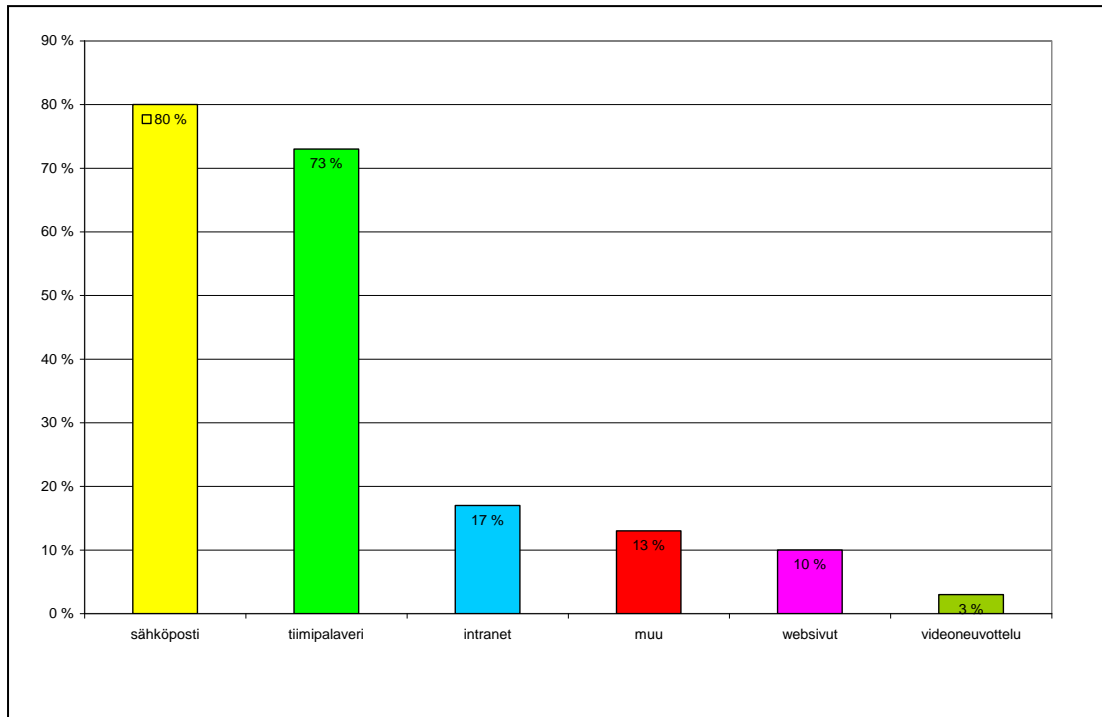
Lomakkeella oli kysymys, jossa tiedusteltiin kuinka pitkä palvelukeskustyökokemus henkilölle oli kertynyt. Osallistuneista 60 % oli ollut palvelukeskuksessa töissä yhteensä 1 - 2 vuotta. Seuraavaksi yleisin (23 %) työkokemuksen pituus oli 3 - 4 vuotta. Vastaajista yli neljän vuoden työkokemusta edusti 13 %. Yksi henkilö on ollut alle vuoden työsuhteessa (kuva 7).



KUVA 7. Vastaajien palvelukeskustyökokemus

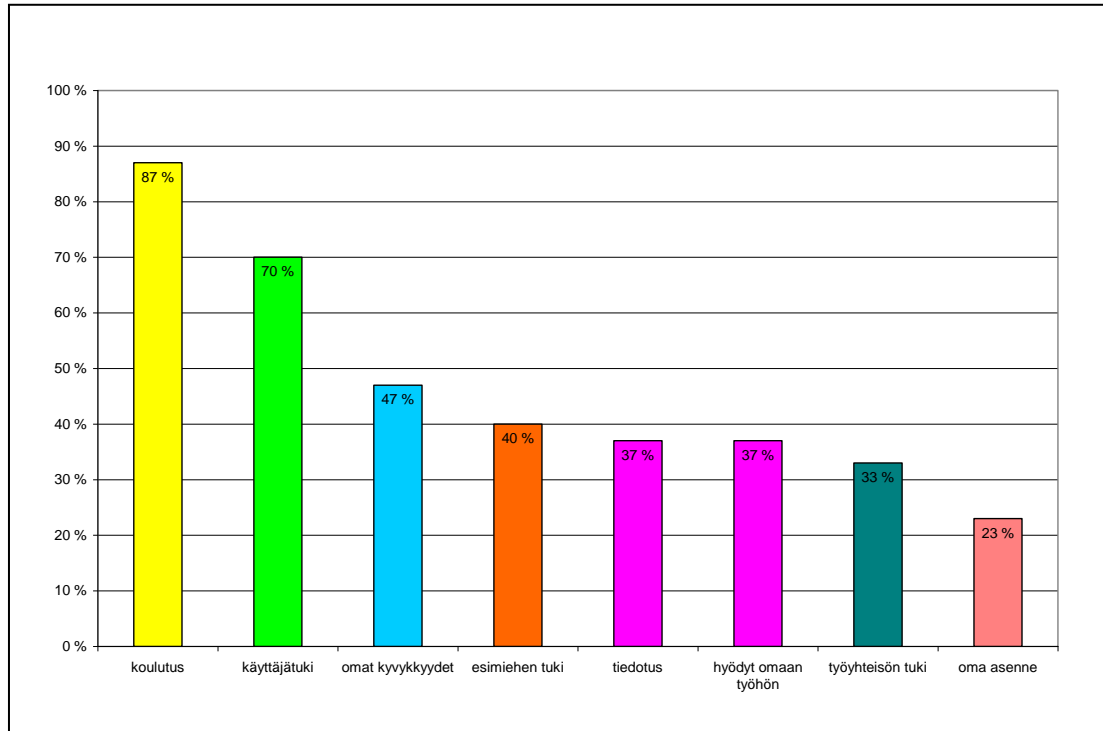
Vastaajilta kysyttiin, olivatko he tutustuneet Kieku-tietojärjestelmään. Kyselyyn vastanneista 40 % oli tutustunut Kieku-tietojärjestelmään. Tietoutta oli tullut eniten yleisinfoissa ja lyhyissä koulutusilaisuuksissa. Seitsemällä henkilöllä oli laajempi ja pitempiaikainen tuntemus tietojärjestelmästä, he ovat toimineet Kieku-hankkeessa testaaajina.

Tehokkaimpien järjestelmän käyttöönottoon liittyvän tiedotuksen tiedotusvälineiden (kuva 8) osalta vastaajia pyydettiin valitsemaan kaksi omasta mielestä tehokkainta informaatiovälinettä. Yksi vastaajista valitsi vain yhden viestintävälineen, yhteensä kysymykseen oli annettu 59 vastausta. Laajimman kannatuksen saivat sähköposti ja tiimipalaveri. Vastaajista 80 % oli valinnut sähköpostin ja 73 % tiimipalaverin kahden tehokkaimman viestintävälineen joukkoon. Loput viestintävälineet eivät saaneet suurta kannatusta, Intranet (17 %) ja web-sivut (10 %) olivat seuraavaksi suosituimmat valinnat. Videoneuvottelun kannalle asettui yksi vastaaja (3 %). Muut viestintämuodot, kuten kasvokkain viestintä ja koulutukset, löytyivät yhteensä 13 % vastauksista.



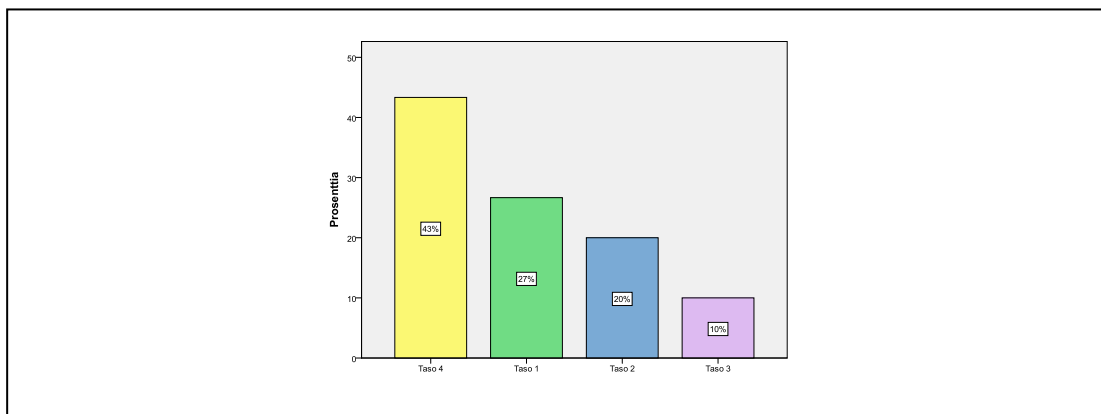
KUVA 8. Tehokkain Kieku-tietojärjestelmän viestintäväline

Vastaajia pyydettiin valitsemaan neljä tekijää, joilla he kokevat olevan suurimman vaikutuksen omalta kohdaltaan Kieku-tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen (kuva 9). Valintoja oli tehty yhteensä 112 kpl. Käyttöönottokoulutus (87 %) ja asiantunteva käyttäjätuki (70 %) olivat kaikista useimmin valitut tekijät. Kolmannelle sijalle ylti oma kyvykkyys oppia Kiekun vaatimat tiedot ja taidot 47 % osuudella, ja neljänneksi valikoitui esimiehen tuki (40 %) käyttöönottoprosessin aikana. Omaan työhön liittyvät hyötynäkökohdat ja Kiekuun liittyvä tiedotus oli 37 % vastauksista neljän tärkeimmän tekijän joukossa. Työtovereiden antama tuki koettiin myös tärkeäksi 33 % osuudella. Omalla asenteella voi myös vaikuttaa (23 %) uuden tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen.



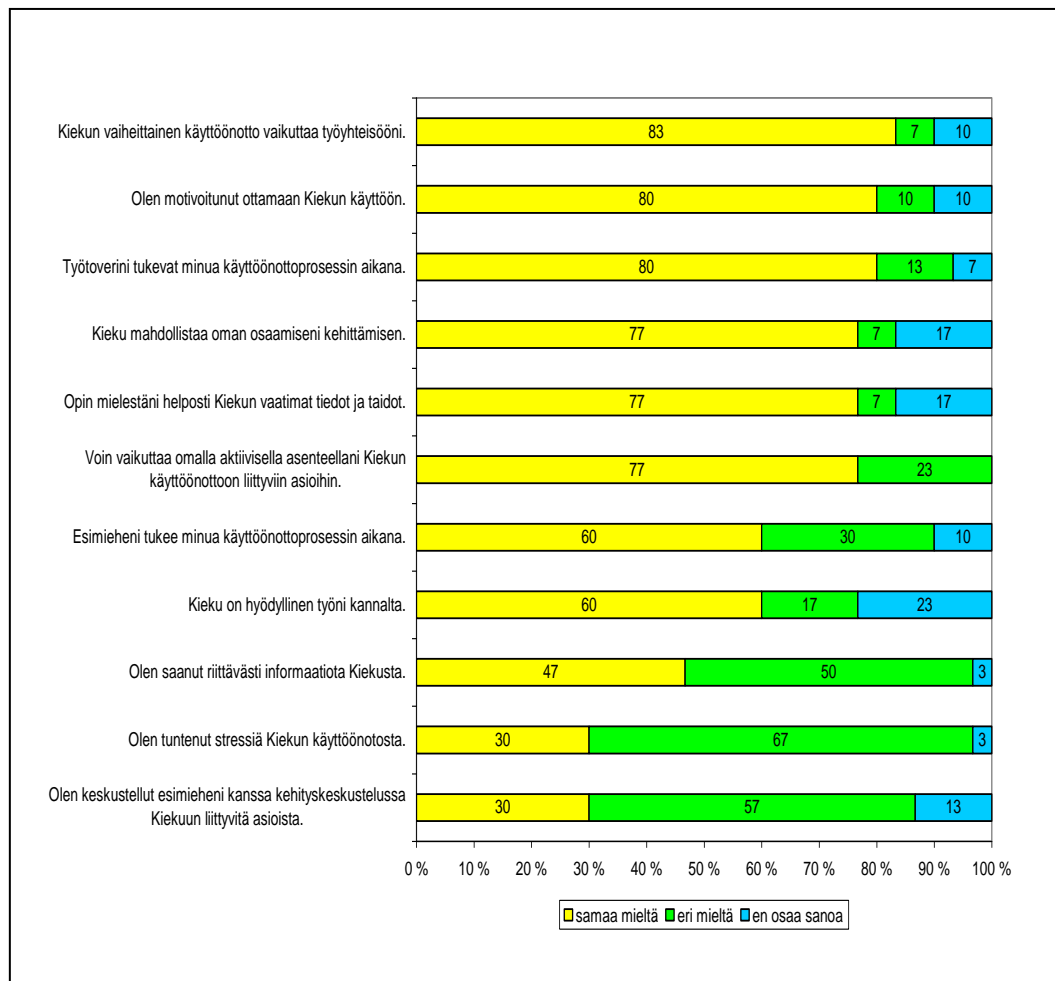
KUVA 9. Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat omakohtaiset tekijät

Kohdejoukolta kysyttiin henkilökohtaista tavoitetta Kiegun käyttäjänä (kuva 10). Vastaa- jista 43 % haluaa kehittää omaa prosessiaan Kiegun tarjoamien mahdollisuuksien kautta, ja 27 % on sitä mieltä, että työn kannalta tarpeellisten tietojen ja taitojen hallinta riittää. Vastaa- jista 20 % on kiinnostunut selvittämään, kuinka järjestelmä muodos- taa tarvittavat tiedot ja 10 % haluaa löytää oman prosessin yhtymäkohdat muihin pro- sesseihin.



KUVA 10. Oma tavoite Kieku-tietojärjestelmän käyttäjänä

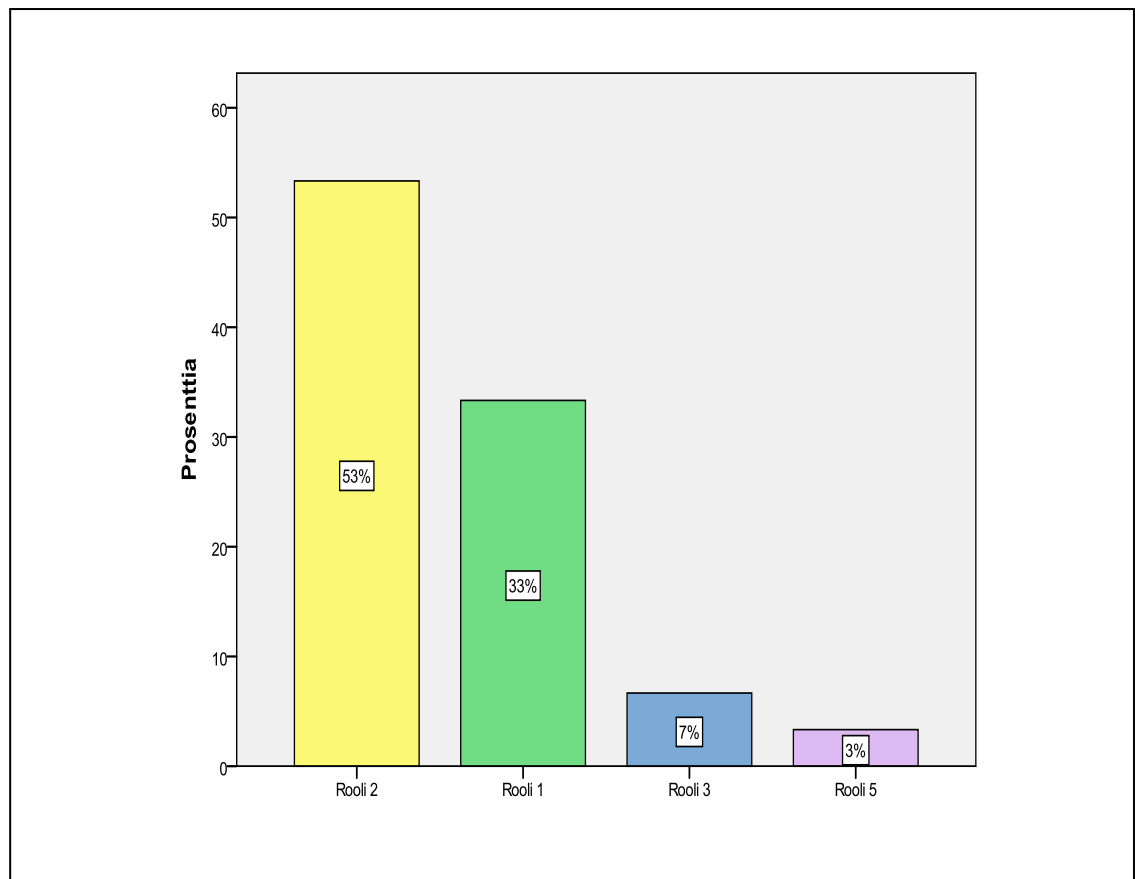
Kysyttäessä mieluisinta käyttöönottokoulutusmuotoa tietopaketti etukäteen saatuna, luento ja käytännön harjoitukset olivat ehdottomasti suosituin koulutusmuoto 50 % kannatuksella. Vastaajista 30 % luottaa luento ja työssä oppimiseen opastajan avulla. Luento ja harjoitukset, sekä luento ja työssä oppiminen, saivat molemmat 10 % kannatuksen. Lähes kaikki vastaajat (97 %) kannattivat koulutuksen jaksottamista useammalle päivälle.



KUVA 11. Kieku-tietojärjestelmään käyttöönottoon liittyvät väittämät

Kyselyssä esitettiin väittämiä, joihin vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Yhteenvedon on yhdistetty vaihtoehdot täysin ja melko samaa/eri mieltä vaihtoehdoiksi samaa mieltä ja eri mieltä. Tämän kysymyksen vastaukset on siirretty SPSS:stä Exceliin, ja muokattu edelleen taulukkolaskennan keinoin. Vastauksien jakaumat on esitetty kuvassa 11. Vastaajista 83 % oli sitä mieltä, että tietojärjestelmän vaiheittaisella käyttöönotolla on vaikutus työyhteisöön. Kysyttäessä mielipidettä omaan motivoitumiseen ja työtoverien tu-

keen käyttöönottoprosessin aikana 80 % vastaajista oli samaa mieltä. Lähes samoin vastattiin (77 %) osaamisen kehittämiseen, tietojärjestelmän vaatimien taitojen omaksumiseen ja oman asenteen vaikutusmahdollisuuksiin. Tosin neljäsosa vastaajista oli sitä mieltä, että asenteella ei voi käyttöönottoon liittyviin asioihin vaikuttaa. Kahteen ensimmäiseen väittämään 17 % vastaajista ei osannut valita mielipidettään. Vastaajista 60 % luotti esimiehen tukeen käyttöönoton aikana, tähän väittämään on myös päinvastainen mielipide havaittavissa kolmasosalla osallistujista. Tietojärjestelmä koetaan hyödylliseksi välineeksi oman työn kannalta (60 %), mutta siitä tarvitaan lisää informaatiota. Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että he eivät olleet saaneet tarpeeksi tietoa Kiekun käyttöönottoon liittyvää informaatiota. Stressiä uuden tietojärjestelmän käyttöönotosta on myös havaittavissa, kolmasosa vastaajista on tuntenut stressioireita itsessään. Kehityskeskusteluissa Kieku-järjestelmä on tullut esiin 30 % vastaajista. Tähän kysymykseen ei valinnut mielipidettä 13 % vastaajista. Yli puolet vastaajista ei ollut puhunut Kiekusta esimiehensä kanssa kehityskeskustelussa.



KUVA 12. Suhtautuminen muutoksiin

Vastaajilta tiedusteltiin myös muutosroolia (kuva 12), joka kuvaa yleensä hänen suhtautumistaan muutokseen. Tähän kysymykseen vastasi 29 henkilöä. Roolit oli kuvattu seuraavasti:

- Rooli 1: Olen kokeilunhaluinen ja haluan kehittää omaa oppimistani ja osaamistani. Olen sitoutunut työnantajaani. Ymmärrän muutoksen tarpeellisuuden. Olen vaihtelunhaluinen, ja jätän mielelläni viimeistelytehtävät muiden hoidettaviksi.
- Rooli 2: Tarvitsen todisteita muutoksen toimivuudesta ennen kuin asetun sen kannalle. Kun olen vakuuttunut asiasta, sitoudun, ja olen valmis tekemään myönnytyksiä. Omalla työyhteisölläni on minulle suuri merkitys.
- Rooli 3: Suhtautumiseni muutokseen on varauksellista, koska menneisyydessäni on huonoja kokemuksia. Kyseenalaistan asioita, ja otan keskusteluissa kielteisiä puolia esille. Muutokseen liittyvä informaatio on minulle tärkeää.
- Rooli 4: Muutos tuo mieleeni pelkästään kielteisiä asioita. Mielestäni nykytilanteen säilyttäminen on paras vaihtoehto. Tarvitsen runsaasti informaatiota vakuuttuakseni muutoksen tarpeellisuudesta.
- Rooli 5: Mielestäni muutos on hyödyllinen, jos se vaikuttaa positiivisesti omaan asemaani. Muutan usein mielipidettäni, pysyvän kannanoton tekeminen on minulle vaikeaa.

Ylivoimaisesti suosituin oli rooli 2, sen tunsivat omakseen 53 % osallistujista. Vastaajista 33 % valitsi roolin 1. Muutosroolia 3 edusti 7 %, ja roolin 4 edustajia ei vastaajissa ollut lainkaan. Rooli 5 sai 3 %:n kannatuksen. Yksi vastaaja ei ottanut tähän kysymykseen kantaa.

Uusi tietojärjestelmä mahdollistaa osaamisen lisäämisen. Ristiintaulukoinnin tuloksena selvisi, että vastaajista kaikki alle 29-vuotiaat ovat täysin tai melko samaa mieltä (taulukko 2) ja vain 12 % alle 39 -vuotiaista edusti eriävää mielipidettä.

TAULUKKO 2. Ikäluokka/osaamisen lisääminen Kiekun avulla

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuotta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuot- ta tai yli	
täysin samaa mieltä	% ikäluokka	50 %	25 %	10 %	50 %	30 %
melko samaa mieltä	% ikäluokka	50 %	63 %	40 %	25 %	47 %
melko eri mieltä	% ikäluokka	0 %	12 %	10 %	0 %	6 %
en osaa sanoa	% ikäluokka	0 %	0 %	40 %	25 %	17 %
Yhteensä	% ikäluokka	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vastaajien ikäluokkiin jaon ja muutosroolin ristiintaulukoinnin tuloksena voidaan todeta, että 38 alle % 29 vuotiaista ovat valinneet roolin 1 kuvaamaan muutossuhtautumistaan. 30 - 39 -vuotiailla vastaava luku on 25 %. Ikäluokkiin jaottelu oli tehty laajasti, joten lienee sopivaa katsoa alle 39 -vuotiaiden lukeutuvan nuoriin tässä tutkimuksessa. Periaatteessa he kaikki voivat olla 30 tai 39 -vuotiaita, tai mitä tahansa ikää siltä väliltä. (taulukko 3). Roolin 1 edustajan tunnuspiirteitä ovat kokeilunhaluisuus ja halu kehittää omaa oppimista ja osaamista. Lisäksi hänessä korostuu sitoutuneisuus työnantajaan. Vaihtelunhaluinen luonne ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden, eikä aina jaksaa viimeistellä tehtäviä loppuun saakka.

TAULUKKO 3. Muutosroolijaottelu/ikäluokka

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuotta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuot- ta tai yli	
tyhjä	% ikäluokka	12 %	0 %	0 %	0 %	3 %
rooli 1	% ikäluokka	38 %	25 %	30 %	50 %	33 %
rooli 2	% ikäluokka	38 %	64 %	60 %	50 %	54 %
rooli 3	% ikäluokka	0 %	13 %	10 %	0 %	7 %
rooli 5	% ikäluokka	12 %	0 %	0 %	0 %	3 %
Yhteensä	% ikäluokka	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Kun ristiintaulukoidaan vastaajien ikäluokka ja tavoitetaso Kiekun käyttäjänä voidaan todeta, että alle 29 vuotiaista 38 % ja 30 - 39 vuotiaista 88 % haluaa kehittää osaamista järjestelmän käyttäjänä tasolle neljä. Nelostason käyttäjä haluaa kehittää omaa prosessiaan Kiekun tarjoamien mahdollisuuksien kautta (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Käyttäjätaso/ikäluokka

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuotta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuotta tai yli	
taso 1	% ikäluokka	38 %	0 %	30 %	50 %	27 %
taso 2	% ikäluokka	12 %	12 %	30 %	25 %	20 %
taso 3	% ikäluokka	12 %	0 %	20 %	0 %	10 %
taso 4	% ikäluokka	38 %	88 %	20 %	25 %	43 %
Yhteensä	% ikäluokka	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Stressituntemuksien ja ikäluokan ristiintaulukoinnin tuloksesta selviää, että 25 % stressioireita tunteneista kuuluu alle 29 vuotiaiden ikäluokkaan. Eniten stressioireita on esiintynyt 30 - 39 vuotiaiden ikäluokassa, puolet tämän ryhmän vastaajista on tätä mieltä. Vastaajista 67 % ei ollut tunnistanut Kiekuun liittyviä stressioireita (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Stressituntemukset käyttöönotosta/ikäluokka

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuotta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuotta tai yli	
samaa mieltä	% ikäluokka	25 %	50 %	20 %	25 %	30 %
eri mieltä	% ikäluokka	63 %	50 %	80 %	75 %	67 %
en osaa sanoa	% ikäluokka	12 %	0 %	0 %	0 %	3 %
	% ikäluokka	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

7.3 Johtopäätökset

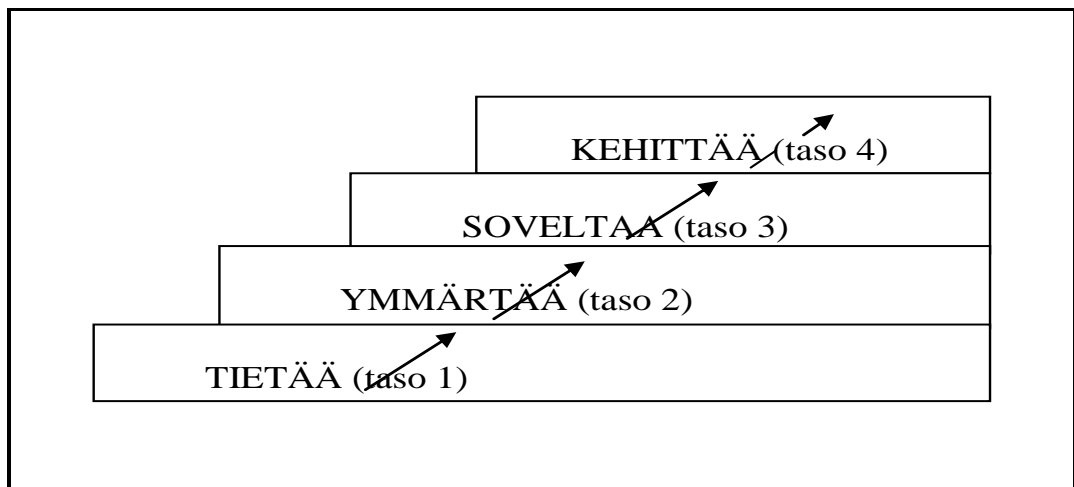
Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia, koska kokonaistutkimukseen vastasi alle puolet kohdejoukosta. Toisaalta vastaajat edustavat kuitenkin kaikkia palvelukeskuksessa suoritettavia tehtäväkokonaisuuksia.

Kyselyyn vastanneet olivat pääasiassa yli 30 -vuotiaita. Palvelukeskustyökokemusta oli suurimmalla osalla alle kaksi vuotta, yli neljän vuoden kokemus oli neljällä henkilöllä. Lähes puolet vastanneista oli saanut jo jonkunlaisen kosketuksen uuteen tietojärjestelmään. He olivat osallistuneet lyhyisiin koulutuksiin ja yleisiin infotilaisuuksiin, osa oli tutustunut järjestelmään lähemmin testaajan roolissa.

Tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä käyttöönottokoulutukselle ja käyttäjätuelle annettiin kaikkein suurin painoarvo. Näiden lisäksi vastaajat luottavat omiin oppimiskykyihinsä omaksua uuden järjestelmän vaatimat käyttötaidot. Mattila (2006, 136) on liittänyt tutkimuksessaan tämän piirteen lähinnä nuoriin, aktivistiryhmää edustaviin henkilöihin. Myös lähiesimiehen tuki käyttöönoton aikana koetaan tärkeäksi tekijäksi. Uusi tietojärjestelmä vaikuttaa hyödyllisestä välineeltä oman työn kannalta, mutta siihen liittyvää informaatiota toivotaan lisää joko sähköpostilla tai tiimipalavereissa. Oman työyhteisön tukeen voidaan luottaa käyttöönottoon liittyvissä tehtävissä. Omalla asenteella pystyy vastaajien mielestä vaikuttamaan järjestelmän käyttöönottoon liittyviin asioihin. Myös Mattila on tullut tutkimuksessaan (2006, 134) samaan johtopäätökseen. Useat hänen haastattelemansa henkilöt olivat sitä mieltä, että aktiivinen ja reipas kannanotto on paras keino vaikuttaa päätettyjen asioiden käytäntöön soveltamiseen.

Suurin osa vastaajista, lähes puolet, haluaa viedä uuden tietojärjestelmän tuntemuksen niin pitkälle, että pystyy tekemään kehittämis ehdotuksia omaan prosessiin, kolmasosalle taas riittää että hallitsee oman työn kannalta tarpeelliset taidot. Sydänmaanlakan (2007, 34) oppimisen portaita muotoillen vastaajilta tiedusteltiin omaa tavoitetasoa uuden tietojärjestelmän käyttäjänä (kuva 13). Melkein puolet vastaajista (43 %) halusi oppia järjestelmästä niin laajat tiedot ja taidot, että pystyy kehittämään omaa prosessiaan Kiekun avulla. Soveltaa tasolla henkilö pystyy hyödyntämään oppimaansa käytäntöön ja uudistamaan toimintatapoja. Hän pystyy hyödyntämään oppimansa, ja selvit-

tämään oman työnsä yhtymäkohdat muihin prosesseihin. Taso 2 kuvaa ymmärtämisen tasoa, jossa tietojärjestelmään liittyvät uudet tiedot on opittu ja reflektointiakin on jo suoritettu. Tälle tasolle päässyt henkilö ymmärtää tietojärjestelmää niin paljon, että osaa selvittää kuinka oman prosessin tarvitsemat tiedot käytännössä muodostuvat. Ensimmäisellä, tietää tasolla, henkilö on oppinut oman työnsä kannalta tarpeelliset, päivittäiseen työhön tarvittavat tiedot ja taidot. Melkein kolmannes vastaajista valitsi tietämisen tason riittäväksi työn kannalta. Kuten oppimisessakin, tietää-ymmärtää-soveltaa-tasot lienevät kuitenkin käytännössä yleisimmät tasot myös järjestelmän käyttäjien keskuudessa.



KUVA 13. Tietojärjestelmän käyttäjätasot

Kaiken kaikkiaan Kieku-tietojärjestelmää kohtaan tunnetaan mielenkiintoa. Järjestelmäkoulutuksen toivottiin jakautuvan usealle päivälle, koska uusissa prosesseissa riittää runsaasti opiskeltavaa. Puolet vastaajista toivoi etukäteen tietopakettia ja luentoa sekä käytännön harjoituksia. Tämän lisäksi myös työssäoppiminen sai laajan kannatuksen, varsinkin perehdytys osaavan opastajan avustuksella olisi suotavaa.

Tietojärjestelmän vaiheittaisella käyttöönotolla tulee olemaan vaikutus koko työyhteisöön. Kiekun ensimmäiset käyttäjät ovat motivoituneita ja luottavat työtovereiden tukeen käyttöönottoprosessin aikana. Uusi tietojärjestelmä mahdollistaa oman osaamisen kehittämisen, koska sen käyttö vaatii uusien tietojen ja taitojen omaksumisen. Omalla asenteella voi vaikuttaa käyttöönottoon liittyviin asioihin niin halutessaan. Esimieheen kohdistuu odotuksia käyttöönoton aikana, yli puolet vastaajista luottaa oman lähiesimiehensä tukeviin toimenpiteisiin. Toisaalta kolmannes vastaajista on sitä

mieltä, että esimiehen tukeen ei voi luottaa. Tietojärjestelmä koetaan hyödylliseksi välineeksi oman työn kannalta, mutta siitä tarvitaan vielä lisää informaatiota. Puolet vastanneista oli sitä mieltä, että tietoa on ollut liian vähän saatavilla. Myös stressiä uuden tietojärjestelmän käyttöönotosta on havaittavissa, kolmasosa vastaajista on tuntenut stressioireita työssään. Kehityskeskusteluissa Kieku-järjestelmä on tullut esiin kolmannekselle vastaajista.

Kyselyssäni oli myös kysymys henkilön yleisestä muutossuhtautumisesta, koska halusin vertailla löytyykö vastaavuus Mattilan (2006) tutkimukseen. Yli puolet tutkimukseni vastaajista suhtautuu muutoksiin varauksellisesti, koska heillä on menneisyydessä huonoja kokemuksia (seurailija). He kyseenalaistavat asioita, ja ottavat keskusteluissa esille kielteisiä puolia. Muutokseen liittyvä informaatio on heille tärkeää. Kolmasosa on kokeilunhaluisia, halukkaita kehittämään omaa oppimistaan ja osaamistaan (aktiivisti). He ovat sitoutuneita työnantajansa ja ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden. Vaihtelunhaluisina luonteina he jättävät mielellään viimeistelytehtävät muiden hoidettaviksi.

Reilu viidennes vastaajista tarvitsee todisteita muutoksen toimivuudesta ennen kuin asettuu sen kannalle (epäilijä). Kun he ovat vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta, he sitoutuvat, ja ovat valmiita tekemään myönnytyksiä. Tälle ryhmälle on omalla työyhteisöllä suuri merkitys. Kannatusta sai myös muutossuhde, jossa muutos on hyödyllinen, jos se vaikuttaa positiivisesti omaan asemaan (oportunisti). Mieliä vaihtuu usein ja pysyvän kannanoton tekeminen vaikeaa. Täysin kielteistä muutossuhtautumista ei ollut yhdelläkään vastaajista.

Mattila jaottelee tutkimuksessaan muutosroolit aktivisteihin (10 - 15 %), seurailijoihin (40 %), epäilijöihin (35 - 40 %), oppositioimijoihin (10 %) ja oportunisteihin, joita on noin yhden prosentin verran. Tutkimuksessani vastaavuutta löytyy lähinnä seurailijoiden ryhmän prosentuaalisessa osuudessa (53 %). Aktivistien osuus oli tutkimuksessani puolet suurempi, ja vastaajista löytyi yksi oportunisti.

Ristiintaulukoimalla aineiston ikäluokat ja väittämät, joissa uusi tietojärjestelmä mahdollistaa osaamisen lisäämisen sekä vastaajien valitsemat muutosroolit voidaan olla samaa mieltä Mattilan tutkimuksen kanssa. Koska ikäryhmäjaottelu on luokiteltu laajasti 10 vuoden välein, voitaneen ”nuoreen aktivistiryhmään” katsoa kuuluvaksi alle

39 -vuotiaat. Näin jaoteltuna ryhmän edustajat olivat eniten sitä mieltä, että uuden tietojärjestelmän käyttöönotto mahdollistaa osaamisen lisäämisen. Samoin he olivat halukkaita viemään oman osaamisensa korkeimmalle tasolle, jossa pystyy kehittämään omaan prosessiin liittyviä asioita.

7.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään ja selittämään tutkimuskohteen päätösten syitä. Harkinnanvaraisesti valittu pieni otos pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen tavoitteena ei ole saavuttaa tilastollista yleispätevyyttä. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämisen perustaksi, koska sillä haetaan vastauksia kysymyksiin, kuten miksi? miten? millainen? (Heikkilä 2008, 16 - 17.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusongelma esitetään aluksi usein hyvin yleisellä tasolla. Se tarkentuu myöhemmin, kun hypoteesit kehittyvät. Tieteellisen tutkimuksen tutkimusongelma pitäisi kuvata niin, että tutkimuksen aihe pohjautuu julkaistuun kirjallisuuteen, ja ongelma muotoutuu tutkimussuunnitelmaksi teorian perusteella. Hypoteesit eivät liity teoriaan. Kun toimitaan näin yhteiskunnallinen, moraalinen tai kaupallinen merkittävyys ei sekoitu käsitteelliseen tai teoreettiseen merkitykseen. (Koskinen ym. 2005, 38.)

Tutkittavan näytteen valinta

Laadullisen tutkimusaineiston aineisto on valittava sellaisilla kriteereillä, että lopputuloksena saadaan tutkimusongelman kannalta oleellinen informatiivinen tieto. Tutkittavaa joukkoa ei valita satunnaisotannalla vaan tarkoituksenmukaisesti, ja siitä ei voi tehdä yleistyksiä käyttämällä luottamusvälejä. (Koskinen ym. 2005, 273; 265.)

Kvalitatiivinen tutkimus antaa paljon tietoa joskus pienestäkin näytteestä. Silloin on mahdollista, että tutkimuskohde tunnistetaan. Ennen näytteen valintaa tutkijan on selvitettävä, aiheutuuko näytejoukolle vahinkoa tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittavat saattavat vääristellä antamaansa informaatiota jos epäilevät, että tutkimus tuottaa heille ongelmia. Jos halutaan tutkia vain yhtä, tutkimuksen kannalta keskeisen aseman saavuttavaa näytettä, voidaan tutkimukseen ottaa mukaan lisäksi muita tapauksia, jotta

pääasiallisesti tutkitun identiteettiä ei tunnistettasi. (Koskinen ym. 2005, 278 - 279; 285.)

Laadullisen tutkimuksen otosta voidaan kutsua harkinnanvaraiseksi näytteeksi, koska tarkoitus on syventää ymmärrystä, selventää tutkimusongelmaksi valittua ilmiötä tai etsiä uusia teoreettisia näkökulmia. Muutamaan tapaukseen keskittymällä on mahdollisuus syventää yksityiskohtaista tutkimusta ja selventää tutkimusongelman yhteyksiä lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 59 - 60.)

Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto koostui kyselylomakkeen avoimista kysymyksistä. Vastauksista on tehty yhteenveto luokittelemalla ne Excel-taulukossa. Luokittelun perusteella tehdyistä yhteenvedoista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Vastaukset auttoivat selventämään strukturoitujen kysymyksien ja väittämien perusteella saatuja tutkimustuloksia.

Tiedonkeruumenetelmä, ajankohta ja tutkimustilanne

Koskinen ym. (2005, 45) jakaa laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, dokumentteihin ja narratiivisiin diskurssi- ja keskusteluaineistoihin. Tutkijan pitää pystyä perustelemaan menetelmävalintansa, johon usein vaikuttavat hänen tietonsa ja tutkijakokemuksensa enemmän kuin tutkimuksen teoreettiset vaatimukset. Hyväkin tutkimus menettää uskottavuuttaan huonosti perustellulla menetelmävalinnalla.

Lomakekyselyn avoimet kysymykset sopivat mielestäni hyvin tämän tutkimuksen laadullisen aineiston pohjatiedoiksi. Lomakkeen kysymykset oli laadittu ja sijoiteltu sillä tavalla, että kun vastaaja vastasi strukturoituihin kysymyksiin ja väittämiin hän samalla pohti vastauksia avoimiin kysymyksiin. Avoimiin kysymyksiin vastatessaan hän selvensi aiemmin antamaansa vastausta.

7.5 Tutkimustulosten analysointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysoinnin tärkeä osa muodostuu aineiston kuvailemisesta, jossa pyritään kartoittamaan otoksen ominaisuuksia ja piirteitä. Analyysi vastaa esimerkiksi kysymyksiin kuka, mitä, missä, milloin. Kuvaus on päätöksenteon perusta, ja se auttaa ymmärtämään tapahtumien ja toimenpiteiden seurauksia.

Kontekstitieto, jolla kuvataan asiayhteyksiä, mahdollistaa asian yhdistämisen laajempaan kokonaisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 145 - 146.)

Aineiston tulkinnan tavoite on kuvata ja selvittää kaikki aineistosta löytyneet selvitettävät tapaukset riittävän yksinkertaisesti. Lukijalle muodostuu tutkitun ilmiön olennaiset piirteet ja ne periaatteet, jotka liittyvät tutkittavien piirteiden suhteisiin. Tutkija vertaa tulkintaansa kirjallisuudesta löytyviin vaihtoehtoihin, ja osoittaa tulkintansa paremmuuden. Argumentointi liittyy tulkinnan tieteelliseen keskusteluun. Tutkija selvittää, minkä ongelman kukin tutkimuksen luku ratkaisee, ja miksi hänen tarjoamansa ratkaisu on parempi kuin muut. (Koskinen ym. 2005, 249 - 251.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen avoimien kysymyksien tarkoitus oli täsmentää strukturoituja kysymyksiä, ja selvittää minkälaisia mielipiteitä kyselyyn vastanneilla henkilöillä asioista oli. Luokittelua varten olen siirtänyt vastaukset Webropol-raportilta Exceliin ja jaotellut ne eri kategorioihin, ja esittelen mielipiteet laajemmasta näkökulmasta alkaen.

Kiekuun liittyvään informaation sisältökysymykseen oli runsaasti kannanottoja. Ehdoittomasti eniten toivottiin *konkreettista*, omaan työhön rajattua tietoa. *Prosessien* myötä omat, jo tutuksi tulleet työtehtävät saavat uuden muodon, ja henkilöstöllä ei ollut vielä riittävää käsitystä siitä, minkälainen muutos on odotettavissa. Uusien toimintatapojen täsmällinen kuvaus on henkilökunnalle tärkeä ja ajankohtainen asia. Kieku vaikuttaa paitsi prosesseihin, myös tiedon siirtoon eri liittymien välillä. Yleinen Kiekuun liittyvä tieto ei ollut kovinkaan kaivattua. Sen sijaan vastaajat toivoivat tietoa hankkeen etenemisestä, ja sen vaikutuksesta palvelutuotantoon nimenomaan palvelukeskuksen näkökulmasta. Pilottivirastojen osalta erityisesti omia tehtäviä vastaavaan prosessiin liittyvä informaatio koettiin tarpeelliseksi.

Millä tavalla informaatio haluttiin saada? Sähköposti todettiin hyväksi keinoksi, koska se on vaivaton. Kiireisen työpäivän aikana halutaan välttyä tiedon etsintään kuluvalta ajalta. Kaikille avoimet tiedotustilaisuudet, joissa on myös kyselymahdollisuus, sai kannatusta, samoin kuin koulutustilaisuudet. Tärkeintä oli, että info on kohdistettua ja ajantasaista. Henkilöt, jotka ovat tehneet palvelutuotannon tehtäviä, ovat saaneet informaatiota eri tavoin kuin hankkeessa mukana olevat työntekijät. Hanketiedotus on osaltaan kaksinkertaistanut tiedon määrän, ja siinä mukana olevat henkilöt saivat jopa

liikaa tietoa, kun sama informaatio saattoi tulla usealta eri taholta. Vastaajien joukossa oli myös henkilöitä, jotka kokivat olevansa täydellisessä tietotyhjiössä omiin tehtäviinsä liittyen.

Omiin työtehtäviin Kieku aiheuttaa *prosesseihin* liittyviä muutoksia. Työtavat tulevat uusiutumaan, ja monille henkilöille tulee täysin uusia tehtäviä. Aikaisemmin käytössä olleet järjestelmät ovat tavallaan mahdollistaneet virastokohtaisesti räätälöidymmän palvelutarjonnan, jolloin myös henkilökunta on erikoistunut hoitamansa viraston tehtävien mukaisesti. Kieku yhtenäistää prosessit, ja se koettiin helpottavana tekijänä varsinkin erilaisten raporttien osalta.

Prosessit askarruttivat useilla eri tavoilla. Niiden täsmällinen kuvaus ei ollut vielä henkilökunnan tiedossa. Tehtävät tulevat pilkkoutumaan pienempiin osiin, ja niiden hoitaminen jakautuu useammalle henkilölle vaarallisten työyhdistelmien välttämiseksi. Uudet toimintatavat saattavat myös hankaloittaa tehtävien hoitoa, varsinkin alkuvaiheessa.

Kiekun myötä tulee myös uusia virastojen substanssijärjestelmiä, ja joitain palvelukeskuksessa suoritettuja tehtäviä siirtyy virastoon. Järjestelmän käyttöönottoon liittyviä toiminnot ovat tuoneet uusia tehtäviä niihin osallistuneille henkilöille.

Kiekun vaiheittainen käyttöönotto vaikuttaa *koko ryhmään*. Ryhmän sisäiset roolit tulevat muuttumaan. Käytössä on aluksi vielä useita eri tietojärjestelmiä, joten osa tiimistä tekee tehtäviään uudella tavalla, osa vanhalla. Lomien aikaiset sijaistukset kannattaa miettiä jo hyvissä ajoin. Käyttöönoton koetaan myös jakavan työyhteisöä. Aikaisemmin hankkeeseen mukaan tulleet henkilöt vaikuttavat sitoutuneilta ja toisiinsa yhdistyneiltä. Toisaalta osaamisen jakaminen tiimin sisällä koetaan sen jäseniä yhdistäväksi tekijäksi. Oikea resursointi tehtävien hoidon kannalta nähdään tärkeäksi, jotta henkilökunnalle jää riittävästi aikaa perehtyä uuteen tietojärjestelmään. Henkilökunnan sisäiset spekulatiot työmääristä ja toimintatavoista aiheuttavat epätietoisuutta.

”Luultavasti luvassa on turhautumista ja väsymistä, kun kaikki vasta toimimaan saatu menee kokonaan uusiksi.”

Töiden lisääntyminen varsinkin käyttöönottojen alkuvaiheessa lienee todennäköistä, mutta pitemmällä aikavälillä näkyvät prosessien yhtenäistämisen tuomat hyödyt. Raskas tekijä on myös aikataulujen muuttuminen. Vaiheittaisen käyttöönotto on myös myönteinen tekijä, koska Kiekun piiriin tulevia virastoja on niin paljon, että nopeampi aikataulutus voisi aiheuttaa suuria hankaluuksia.

”Mielestäni Kiekun käyttöönotto vaikuttaa koko ryhmään --> koko ryhmän tutki ja kiinnostus Kiekua kohtaan tarvitaan vaikka vaiheittain otetaan Kieku käyttöön.”

Käyttöönoton edistämiseksi perusteellinen ja riittävän laajalle käyttäjäryhmälle annettu *perehdytys* oli ehdottomasti tärkein edistämiskeino. Varsinkin ”vierihoitona” tapahtuva täsmäperehdytys koettiin tarpeelliseksi. Esimiesten aktiivinen mukanaolo alusta alkaen lisää ymmärrystä siitä, kuinka kauan mahdollisen virheellisen aineiston korjaaminen vie aikaa. Tämä on usein tehtävä, jonka vain palvelutuotantoon osallistuvat tietävät. Lisäksi henkilökunnalla pitäisi olla kokonaiskuva siitä, kuinka järjestelmä toimii kokonaisuudessaan ja sen lisäksi oman asiakasviraston osalta täsmällisempää tietoa asiakkaan toimintatavoista. Tällä tavoin voidaan tuoda asiakkaalle myös lisäarvoa esimerkiksi neuvontatilanteissa.

Koulutus ja täsmällinen, ajankohtainen informaatio, varsinkin jokaisen omiin tehtäviin liittyen koettiin erittäin tärkeäksi. Selkeät käyttöohjeet, sekä palvelutuotantoon ja myös sen valmisteluajalle, ovat tarpeellinen työväline. Jokaisen tulee tietää oma roolinsa, jotta osaa hoitaa ajallaan hänelle asetetut tehtävät.

Esiin tuli myös tietojärjestelmän toimivuuden varmistaminen kaikissa mahdollisissa tilanteissa ennen pilotoinnin aloittamista. Tämän lisäksi pitää myös varmistautua etukäteen mahdollisia ongelmatilanteita varten. Vaillinaisen tietojärjestelmän käyttöönotosta aiheutuu runsaasti kielteistä asennoitumista sekä palvelukeskuksen henkilökunnan että asiakasvirastojen taholta.

Muita Kiekuun liittyviä asioita ovat epätietoisuus siitä, kuinka Kiekun ulkopuoliset toimintaan jäävät järjestelmät käyttäytyvät yhteistyössä Kiekun kanssa. Asia kiinnostaa varsinkin henkilöitä, jotka osallistuvat omalta osaltaan näiden järjestelmien käyttöönottoprojekteihin. Useat muutokset Kiekun käyttöönoton aikatauluun vaikuttavat

moniin muihin asioihin, kuten projektiaikatauluihin. Vastajat korostivat täsmällisen *informaation* saamista, varsinkin muuttuneista olosuhteista tiedottaminen asianosaisille on erittäin tärkeää. Äkillisissä muutostilanteissa viestintävälineenä sähköposti koettiin kaikkein vaivattomimmaksi. Yleensä tiedottaminen koottuna yhteen paikkaan, selkeästi ja helposti löydettäväksi, esimerkiksi palvelukeskuksen sisäiseen Intraan sai kannatusta. Intra ei kuitenkaan saanut suurta kannatusta, kun kysyttiin tehokkainta Kiekun viestintävälinettä. Intra oli kolmannella sijalla 8 % kannatuksella. Sen edelle yltivät tiimipalaveri (22 %) ja sähköposti (24 %) kannatuksella. Vastajat painottavat edelleen tietojärjestelmän testaamisen tärkeyttä, jotta toimivuus voidaan varmistaa.

Käyttöönoton alkuvaiheessa työmäärän lisääntyessä toivotaan jotain erityistä *huomionosoitusta*. Toivomuslistalla on vaikkapa palkanlisä etukäteen sovitulle aikavälille. Vaikka henkilöstö onkin valmis hetkellisesti venymään, vapaa-ajan merkitys korostuu jos työt kasaantuvat, ja ongelmat jäävät odottamaan ratkaisuaan tulevaisuuteen. Monet palvelukeskuksen tehtävät ovat aikasidonnaisia, joten töiden priorisointi on normaalia toimintaa.

7.6 Johtopäätökset

Konkreettinen, omiin *prosesseihin* liittyvä täsmätieto koettiin erittäin tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi. Myös hankkeeseen yleisesti liittyvä *informaatio*, ja sen vaikutus palvelukeskuksen toimintoihin on jäänyt liian vähälle tiedottamiselle. Mahdollisuuksien mukaan myös viraston vastaavan prosessiin tutustuminen olisi hyödyllistä laajemman näkemyksen saamiseksi.

Uuden järjestelmän käyttöönotolla on vaikutus *koko ryhmän* välisiin suhteisiin. Osa joutuu tekemään töitä vielä vanhalla tietojärjestelmällä, kun toiset jo siirtyvät oppimaan uutta, myös päällekkäistä käyttöä tulee olemaan. Tämä luultavasti aiheuttaa tiimin sisäisiä jännitteitä, mutta silti luotetaan aikaisemmin Kiekuun siirtyneiden tukeen ja opastamiseen, kun uuden viraston vuoro on siirtyä käyttäjäksi. Työntekijöillä on myös aito huoli omasta jaksamisesta ja tehtävien resursoinnin riittävydestä siirtymäaikana. Lienee itsestään selvää, että henkilökunta joutuu kovan rasituksen alaiseksi siirtymävaiheessa. Huomionosoitus, vaikkapa sovitulle aikavälille ajoittuva ylimääräinen rahallinen palkkio, korvaisi osaltaan vähenevän vapaa-ajan. Joka tapauksessa

oman itsen hyvinvointia ei sovi unohtaa, vaan siitä on muistettava pitää huoli jotta vältytään loppuun palamiselta.

Työssäoppiminen, *koulutus* ja perehdytys kohosivat käyttöönoton edistämisen tärkeimmiksi tekijöiksi. Selkeät, eri rooleihin liittyvät käyttöohjeet ovat ensiarvoisia tuotantoon siirryttäessä, jotta jokainen pystyy ottamaan vastuun omasta, mahdollisesti uuden roolin myötä muuttuneesta tehtävästään. Esimiehen tuki ja uuden järjestelmän tuntemus sai oman kannattajajoukkonsa. Usein tietojärjestelmän vaihtaminen toiseen ei suju ongelmitta, ja virheiden korjaamiseen kuluu runsaasti aikaa. Henkilökunta kantaa huolta uuden järjestelmän *toimivuudesta*. Käyttöönoton alkaessa ei enää saa olla ongelmia, vaan huolellisen testauksen tuloksena löytyneet virheellisyudet pitää olla jo korjattuina. Lähiesimiehen tulisi ymmärtää virheiden selvittelystä aiheutunut lisääntynyt työmäärä, jotta työt eivät kasaantuisi. Aikatauluja on kuitenkin noudatettava omien tehtävien hoidossa. Hankkeen usein muuttuneet aikataulut aiheuttavat ärsytystä, koska ne vaikuttavat suoraan moniin toimintoihin. Koulutus ja informaation tarve kulkevat vierekkäin.

7.7 Havainnointi

Havainnointi (*observointi*) on systemaattisesti suunniteltua tiedon keräämistä, ja se tapahtuu todellisissa tilanteissa. Havainnoinnin kohteena voi olla tapahtuma tai käyttäytyminen, ja siitä saatava tieto kertoo mitä tapahtuu ja miltä asiat näyttävät ja tuntuvat. Lopputulema voi olla aivan erilainen kuin se, mitä ihmiset sanovat. Osallistuvan havainnoinnin suorittajana tutkija voi aktiivisesti osallistua tutkittavaan ilmiöön vaikka järjestelemällä toimintaa. Passiivisesti osallistuva havainnoitsija on kuin kuka hyvänsä ryhmän jäsen, mutta hän ei vaikuta mitenkään tutkittavaan ilmiöön. Tärkeintä on, että havainnoitsija pysyy omassa roolissaan ja pystyy erittelemään oman osallistumisensa vaikutuksen tutkittavaan ilmiöön. (Anttila 2006, 189 - 190.) Hirsjärvi ym. (2009, 217) muistuttavat, että osallistuvan havainnoitsijan läsnäolo voidaan tuoda tutkittavan joukon tietoisuuteen, jolloin hänellä on mahdollisuus suhteiden luomiseen. Samalla havainnoitsija voi osallistua ryhmän toimintaan ja tehdä tutkimukseensa liittyviä kysymyksiä.

Kun havainnoitsija suorittaa osallistuvaa havainnointia (*participant observation*) hän on läsnä ja hän etsii vastauksia kysymyksiin: Mitä tällä hetkellä tapahtuu? Mitkä asiat

ovat olennaisia ja tärkeitä? Kuinka osallistujat kuvaavat tätä hetkeä? Tutkijalla ei ole välttämättä tarkkaa tietoa siitä, mihin hän haluaa saada vastauksia. Ensiarvoista validin aineiston kannalta on se, että havainnoitsijan muistiinpanot ovat tosia, eikä hän valikoi niitä omien mieltymyksiensä perusteella. (Anttila 2006, 192.)

Suoritin muutamissa palvelukeskuksen tapahtumissa passiivista havainnointia. Olin ryhmän jäsen, mutta en vaikuttanut sen toimintaan enkä mielipiteisiin. Kirjasin tiedot ensin lehtiöön, ja sitten saman päivän aikana opinnäytetyön raporttiin kun ne olivat vielä mielessä. Havainnointini tuloksena voin kertoa seuraavia asioita. Henkilökunta vaikuttaa erittäin sitoutuneelta ja yhteenkuuluvalla porukalta. Omaa tietämystä ollaan valmiita jakamaan myös niiden kesken, jotka ovat estyneitä osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin.

Henkilöstö on myös kiinnostunut asiakasvirastonsa asioista, varsinkin tulevat yhteiset prosessit ja niiden hoitaminen sai aikaan vilkkaita mielipiteenvaihtoja. Henkilöstöstä osa aloittaa pilotoinnin aikaisemmin kuin muut, mutta sen minkä tutkimukseni osoitti, havainnointi vahvisti: työyhteisön tukeen voi luottaa. Yhteistyön vakuutettiin toimivan ryhmäjaon yli.

Henkilöstön puhe soljui innokkaana asiasta toiseen, kun he keskustelivat Kiekun mukanaan tuomia uusia mahdollisuuksia omaan työhön ja sen soveltuvuutta eri tehtävien hoitoon. Varsinkin ohjelmiston mukanaan tuoman jokapäiväisiä tehtäviä helpottavat toiminnot saivat hyvän vastaanoton. Henkilöistä huomasi motivaation, jolla he odottavat Kiekun käyttöönottoa. Minkäänlaista muutosvastarintaa ei ollut havaittavissa. Havainnointi vahvistaa osaltaan tekemiäni tutkimustuloksia.

7.8 Yhteenveto tutkimustuloksista

SWOT-analyysi kuvaa nykyhetkeen kuuluvat yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuteen liittyvät yrityksen ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (kuva 14). Olen laatinut yhteenvedon tämän tutkimukseni tuloksista. SWOT-taulukko kuvaa Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat, organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - vaiheittainen käyttöönotto - motivoitunut henkilökunta - työyhteisön tuki - esimiehen tuki - osaamisen lisääminen - hyödyt oman työn kannalta - yhteiset prosessit - koulutus - käyttäjätuki - testaus 	<ul style="list-style-type: none"> - informaatio - aikataulun epävarmuus - stressi - resursointi
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset prosessit - tietojärjestelmän käyttökoulutus - testaus 	<ul style="list-style-type: none"> - rekrytointi - tietojärjestelmän toimimattomuus - vanhat tietojärjestelmät - liittymien toimimattomuus - asiakkaan substanssijärjestelmät - aikataulut

KUVA 14. SWOT-analyysi tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Palkeiden sisäisiä vahvuuksia löytyy runsain määrin. Palvelukeskuksen motivoitunut henkilökunta näkee vaiheittaisen käyttöönoton olevan organisaation kannalta positiivinen tekijä. Työyhteisön ja lähiesimiehen tuki auttavat lisäämään osaamista, jotta henkilökunta pystyy hyödyntämään Kiekun mukanaan tuomat hyödyt oman työn kannalta. Yhteiset prosessit helpottavat myös sijaistamista lomien aikana. Apua on myös tarjolla koulutuksen ja käyttäjätuen muodossa. Lisäksi henkilökunnan joukosta löytyy tarpeen niin vaatiessa henkilöitä, jotka pystyvät testaamaan järjestelmää. Käyttämällä näitä vahvuuksiaan organisaatio voi parantaa kykyään kohdata omat sisäiset uhkatekijänsä.

Palkeiden tämän hetkiset sisäiset heikkoudet Kiegun käyttöönotossa liittyvät kyselyni tulosten mukaan henkilökunnan saaman informaation määrään ja muuttuneiden aikataulujen tuottamaan epävarmuuteen. Oikean resursoinnin varmistaminen varsinkin käyttöönoton alkuvaiheessa on tärkeää, koska osa kyselyyni vastanneista henkilöistä on tuntenut stressioireita.

Palkeiden ulkopuolinen, järjestelmän käyttöönottoon liittyvä uhkatekijä on kyselyni perusteella rekrytointi. Tarpeen vaatiessa ei ehkä olekaan saatavilla ammattitaitoista henkilökuntaa avustamaan riittävän nopeasti. Mitä tehdään sitten, jos Kieku ei toimi, tai toimii väärin? Toimintaan jää myös vanhoja tietojärjestelmiä. Näiden ja liittymien sekä asiakkaan omien substanssijärjestelmien yhteistyössä saattaa tulla ennalta arvaamattomia ongelmia. Yksi ulkopuolinen uhkatekijä on aikataulujen paikkaansa pitävyys.

Tutkimukseni perusteella tuli ilmi myös keinoja, joilla kohdeorganisaatio voi valmistautua kohtaamaan ulkoisia uhkatekijöitä.. Vastauksien perusteella nousi esiin yhteisten prosessien hyödyntäminen ja tarpeen vaatiessa Palkeiden ulkopuolisen koulutuksen hyödyntäminen ja testauksen käyttäminen. Ulkopuolisen koulutuksen kohderyhmä on sovellusvastaavat, jotka tarvitsevat riittävän paljon järjestelmään liittyvää yksityiskohtaista spesiaalitietoa pystyäkseen hoitamaan roolinsa mukaiset tehtävät.

8 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON KEHITTÄMISEHDOTUS

Olen tehnyt Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvän kehittämisehdotuksen. Palkeet on aloittanut toimintansa vuoden 2010 alussa Oikeushallinnon-, Sisäasiainhallinnon-, ja Puolustus-hallinnon-palvelukeskuksien sekä Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimineen palvelukeskuksen yhdistyessä hallinnollisesti yhdeksi virastoksi. Palkeet ja yksi asiakasvirasto aloittavat pilotoinnin tammikuussa 2011. Huhtikuussa 2011 kaksi asiakasvirastoa liittyy mukaan pilotointiin, ja tietojärjestelmän varsinainen vaiheittainen tuotannon käyttöönotto alkaa tammikuussa 2012 sisäasiainhallinnonalan virastojen aloittaessa uuden tietojärjestelmän käytön. Tämän tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi on siirtymässä etenemisvaiheeseen.

Kehittämis ehdotuksen lähtökohta on Hämeenlinnan toimipisteen henkilöstölle loka-kuussa tekemäni lomakekyselyn tutkimuksen tulokset. Tutkimus sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä ja väittämiä. Tavoitteeni oli kartoittaa henkilöstön mielipiteitä ja odotuksia uutta tietojärjestelmää kohtaan. Analysoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi olen käsitellyt vastaukset SPSS-analysointiohjelmassa ja Excelissä. Tuloksista olen myös muokannut vastauksia selventäviä kuvioita ja frekvenssitaulukoita. Tutkimuksen avoimien kysymyksien vastaukset olen käsitellyt kvalitatiivisin menetelmin Excelissä ja etsinyt vastauksia yhdistävät kategoriat. Olen myös suorittanut osallistumatonta havainnointia.

Kohdeorganisaatio on vielä niin nuori, että varsinaista organisaatioon kohdistuvaa luottamusta en kyselyssäni ottanut esille. Sen sijaan 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisön tukeen voi luottaa käyttöönottoprosessin aikana. Mattilan (2007, 55; 2008, 17) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että henkilökunta tunnistaa me-hengen, ja kokee omaavansa samantasoiset tiedot ja taidot. Sisäisellä me-hengellä on varustettu työyhteisö ”puhaltaa yhteen hiileen” ja pystyy selviytymään hankalista tilanteista yhdessä. Henkilökunnalla on myös luja usko omaan kykyihinsä oppia Kiekun vaatimat tiedot ja taidot (77 %), mikä osoittaa itseluottamuksen olevan kohdillaan.

Käyttöönottoprosessin suunnitteluun ja läpiviemiseen kannattaa kiinnittää erityisen paljon huomiota. Projekti vaatii asiantuntevan ja riittävällä auktoriteetilla varustetun projektipäällikön, jolla on muiden projektissa mukana olevien henkilöiden luottamus. Hyvin hoidettu ja johdettu projekti välittyy suoraan henkilökunnan tietoisuuteen luoden positiivista suhtautumista tulevaisuuteen. Samalla henkilöstön mahdollinen muutostavastarinta pienenee, vastaavasti muutostavastarintaa ja ”mitä väliä” -asennetta lisää heikkotasoinen projektityöskentely.

8.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on mielestäni yksi tärkeimpiä tekijöitä henkilökunnan näkökulmasta katsottuna. Omat vaikutusmahdollisuudet oman uran ja työn sisällön luomiseen kannattaa käyttää aina hyödyksi. Kehityskeskustelussa Kieku-tietojärjestelmästä on puhunut oman esimiehensä kanssa vain kolmannes vastaajista. Oma vaikutuksensa kohtalaisen pieneen määrään lienee sillä, että keskustelut on käyty vuoden 2010 huhtikuun loppuun mennessä, ja hankkeesta ei välttämättä vielä ole ollut kovinkaan paljon

tietoa esimiehillä. Nyt on kuitenkin toisin, käyttöönotot lähestyvät nopeaa vauhtia ja pilotointi on alkamassa. Varsinkin niiden esimiesten on panostettava kevään kehityskeskusteluihin, joiden alaiset ovat käyttöönotoissa mukana jo alkuvaiheessa, eivätkä muutkaan varmasti heikennä kuvaansa alaistensa silmissä, jos ovat ajoissa liikkeellä asian tiimoilta. Kuten Aarnikoivu (2010, 11) toteaa, kehityskeskustelun painoarvoa johtamisen välineenä ei voi yliarvostaa. Hyvin valmisteltu kehityskeskustelu lisää työntekijän sitoutumista työhön ja edesauttaa sekä työhyvinvoinnin että parhaan mahdollisen työsuorituksen syntymistä. Jos tilaisuutta ei valmistella huolella, se tuntuu molemmista osapuolista hukkaan heitetyltä ajalta ja keskustelun vaikutus voi olla jopa kielteinen.

Kehityskeskustelussa esimiehen tulee ottaa esille Kiekun käyttöönottoon liittyvät asiat. Aktivistiroolin omaavien henkilöiden tunnistaminen on erittäin tärkeää muutostilanteissa. Aktivistien löytäminen on tärkeää, koska innostavina ja uudistamishaluisina persoonina he motivoivat edelleen työyhteisöään ja auttavat työkavereitaan sitoutumaan toimimaan uusien työroolien mukaisesti. He ovat lisäksi erinomaisia toimijoita muutosprojekteissa. Samalla esimiehen on pidettävä johtajuus käsissään, sillä aktivisti saattaa napata esimiehen roolin itselleen. (Mattila 2007, 74; 76; Mattila 2008; 41.) Mielestäni myös muiden roolien tunnistaminen on toiminnan kannalta katsottuna esimiehen tehtäviä helpottava tekijä.

Mattila (2007, 73) mainitsee voimistamisen eli empowermentin yhdeksi päämääräksi yrityksen palveluksessa olevien aktivistien löytämisen. Hänen mielestään aktivistit kannattaa ottaa mukaan varsinkin kehittämisprojekteihin, koska aktivisti luonteensa mukaisesti näkee muutoksen mahdollisuutena.

Kehityskeskustelussa työntekijä ja esimies sopivat yhdessä tavoitteet seuraavalle vuodelle. Kehityskeskustelu saattaa olla ainut tilaisuus vuodessa aidon palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Palautteen suunta on molemminpuolinen, ja esille on otettava sekä hyvin menneet, että korjausta vaativat asiat.

Mattila (2007, 176 - 178) on sitä mieltä että palkitsemisella parannetaan muutoksen onnistumisen edellytyksiä. Varsinkin käyttöönottoprosessin alkuvaiheessa tietojärjestelmän aktiivikäyttäjän työpäivälle saattaa tulla pituutta normaalia enemmän. Kehityskeskustelussa on myös oivallinen asia ottaa tämä asia esille. Työssäoppiminen vaatii

aina oman aikansa, vaikka apua onkin saatavissa asianmukaisista käsikirjoista ja koulutusmateriaalista

Usein palkitseminen aiheuttaa kuitenkin kitkaa työyhteisön sisällä. Sen oikeudenmukainen kohdistaminen saattaa tuottaa organisaatiolle vaikeuksia. Takanen (2005, 178 - 179) kannattaa empowermentin lisäämistä organisaation palkitsemisjärjestelmään. Tällä tavalla henkilö pystyy toteuttamaan omia uratoiveitaan organisaation mahdollistamien keinojen kautta. Yritys tarjoaa tavoitteiden saavuttamisen vastineeksi esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia. Tällä tavalla toteutuu mielestäni psykologinen sopimus. Mahdollisten plussatuntien vaihtamista vapaa-ajaksi joustavin menetelmin kannattaa myös harkita. Halutessaan tunteja voisi kerätä säästöön tasoitusjakson rajojen yli, ja pitää useamman päivän vapaan yhtäjaksoisesti.

Aarnikoivu (2010, 35) tuo esiin kumppanuusjohtamisen, jossa esimies johtaa alaisiaan yksilöinä ja osoittaa aitoa kiinnostusta heitä kohtaan. Hän huomioi jokaisen alaisensa erityispiirteet ja yksilölliset osaamisalueet. Mielestäni kumppanuusjohtajan taitoihin voidaan liittää kyky erotella erilaiset persoonat toisistaan näille tyypillisten ominaisuuksien perusteella (Lundberg 2005, 42 - 49). Tämän lisäksi hän osaa lähestyä alaisiaan jokaiselle ominaisella psykologisella äidinkielellä.

Osaamisen ja motivoitumisen kartoittamisen tuloksena erottuvat myös ne henkilöt, jotka haluavat järjestelmän käyttäjinä kehittää osaamistaan laajemmalle kuin omaan prosessiin. Heillä on tulevaisuuden toiveena oman osaamisen lisääminen. Saadessaan riittävästi järjestelmäkoulutusta he voivat ajallaan toimia työpaikkaopastajina omassa prosessissaan. Kyseessä ei välttämättä ole samat ihmiset, eli aktivistit.

Samalla tavalla kehityskeskustelussa pitäisi pystyä tunnistamaan ne henkilöt, jotka tunnistavat itsessään stressioireita. Kuten tutkimustulokseni kertoivat, kyseessä saattaa olla varsin nuoria ihmisiä. Lähiesimiehen ja työntekijän välinen suhde voi olla sellainen, että asia jää tulematta esille. Jokaiselle työntekijälle pitäisi pystyä turvaamaan juuri oikeanlaiset työskentelysuhteet jotta välttyttäisiin työuupumukselta. Henkilökunnan vastauksista avoimiin kysymyksiin tuli esille huoli omasta jaksamisesta, varsinkin siinä vaiheessa kun asiakas siirtyy Kiekun käyttäjäksi.

Kehityskeskustelussa on myös molemminpuolisen palautteen antamisen paikka. Työntekijä odottaa palautetta, jotta pystyy arvioimaan oman työpanoksensa ja osaamisensa laadun. Saattaa olla myös niin, että hän tuntee oman osuutensa työyhteisössä merkityksettömäksi tai muuten epätyytyttäväksi. Näiden tunteiden esiin tuleminen vuorovaikutteisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä varmasti auttaa muutokseen valmistautuvaa ihmistä. Sanomattakin lienee selvää, että sovittujen asioiden toimeenpaneminen on myös toteutettava, ja niiden toteutumista on seurattava. Jos työyhteisössä on tulehtuneita suhteita, voisi olla tarkoituksenmukaista tarjota kehityskeskustelumahdollisuutta jonkun muun kuin oman lähiesimiehen kanssa.

Mattila mainitsee työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen (2007, 65; 2008, 19 - 20) joka määrittelee mitä työntekijä voi odottaa organisaatiolta ja päinvastoin molempien etujen kohdatessa toisensa. Sydänmaanlakan mielestä (2006, 228 - 229; 2007, 169) sopimus ei enää perustu luottamukseen ja molemminpuoliseen uskollisuuteen vaan osaamiseen ja sen ylläpitämiseen. Kehityskeskusteluun kannattaa aina valmistautua huolellisesti, koska sen perusteella selviää, minkälaista osaamista nykyinen työtehtävä edellyttää. Tehtävänkuvaan tulevien muutoksien ennakkoinnilla henkilö pystyy kehittämään osaamistaan uudelle tasolle. Työntekijä olettaa, että työnantaja on valmis kehittämään hänen osaamistaan sitoutumista vastaan. Työnantaja puolestaan odottaa, että työntekijä on jatkuvasti sitoutunut ylläpitämään ja kehittämään taitojaan. Työnantaja antaa puitteet elinikäiselle oppimiselle, joten molemmilla osapuolilla voidaan katsoa olevan sekä velvollisuus että vastuu sopimuksen toimivuudesta.

Valpola (2002, 48) tuo esiin kehityskeskustelun jälkeisen ajan tärkeyden. Silloin työntekijä ratkaisee kuinka suuren painoarvon hän keskustelulle antaa. Jos kaikki säilyy ennallaan, luottamus kehityskeskustelun tärkeyteen pienenee, ja seuraavaan tilaisuuteen menevä ihminen voikin olla kielteinen ja välinpitämätön koko tilaisuutta kohtaan. Kehityskeskustelun tarkoitus on olematon, siitä on tullut pakollinen vuosittain kertautuva tapaaminen.

Uskon, että nuorella organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet ottaa kehityskeskustelu mukaan jokavuotista johtamista ilman, että siihen liittyy turhautumisen tai pakollisuuden leima. Esimiehille voisi järjestää tilaisuuden, vaikka esimiespäivien aikana luennon, jossa kehityskeskustelun osuutta tuotaisiin esiin. Olen sitä mieltä, että henkilöstö

arvostaa ja luottaa esimieheensä enemmän, jos kehityskeskustelu on asianmukaisesti hoidettu osa johtajuutta. Tällaisessa tilanteessa korostuvat myös hyvät alaistaidot.

8.2 Viestintä

Seuraavaksi kehitettäväksi kohteeksi valitsin tutkimukseni perusteella viestinnän. Osa vastaajista tunsi saavansa liian vähän tietoa, osa puolestaan tunsi saavansa liikaa informaatiota. Viitala (2006, 285 -286) korostaa oikea-aikaisen muutosviestin merkityksellisyyttä henkilökunnalle. Tietotyhjässä tehtäviään tekevä henkilöstö miettii keskuudessaan asioita ja käyttää hyväkseen sieltä täältä poimimansa ”tiedonjyvät”, joista aiheutuu vain huhupuheita. Organisaation huhukustannukset saattavatkin muodostua suhteettoman suuriksi, jos henkilökunta tuntee saavansa liian vähän informaatiota. Ja toisaalla, osa henkilöstöstä näantyy informaatiotulvan alle.

Tutkimustuloksistani selviää, että henkilökunta tuntee saaneensa liian vähän informaatiota. Varsinkin omaan prosessiin liittyvää konkreettista tietoa kaivataan kipeästi lisää. Henkilökunnan tehtävät tulevat muuttumaan uusien prosessien myötä, ja lienee selviö, että jokainen haluaa tietää omat tulevat roolinsa hyvissä ajoin. Tulevissa käyttöön-otoissa, mukaan lukien myös kaksi kevään pilotointia suorittavaa asiakasta, kannattaa miettiä henkilökunnalle suunnattu tiedotusaikataulu ja informaatiovälineet tarkasti.

Henkilöstö mielsi sähköpostin kaikkein tehokkaimmaksi tiedotusvälineeksi. E-mail lienee ensiluokkainen informaation jakotapa ainakin niille ihmisille, jotka ovat tiivimmin käyttöön-otoissa mukana. He tarvitsevat myös enemmän faktatietoa, joka ei välttämättä liity varsinaisesti jokapäiväisten tehtävien hoitoon. Sähköpostin käytön vaivattomuus korostuu varsinkin äkillisissä muutostilanteissa. Sähköposti on henkilökohtainen, tai jakelulistoja hyödyntävä ja sinne saapuva tieto on ajantasaista. Jakelulistoja käytettäessä on erittäin tärkeää huolehtia niiden ajan tasalla olemisesta. Monesti e-mail ei saavuta kaikkia niitä henkilöitä, kenen tietoisuuteen se oli tarkoitettu, tai päinvastoin, viesti tavoittaa henkilöitä kenelle sitä ei ole tarkoitettu. Jakelulistan ajan tasalla pito on siis vastuutettava tehtävä. Tärkeintä on, että informaatio saavuttaa juuri ne henkilöt, kenelle se on kohdistettu. Sähköpostin liitteenä voi myös lähettää kuvia ja muita liitteitä. Turhien viestien lähettäminen saattaa aiheuttaa vastaanottajalle viestitulvan ja silloin tärkeä tieto saattaa jäädä huomioimatta. Viesti kannattaa myös lukea

ajatuksella ennen enterin painallusta, sanat kun voivat saada aivan väärän tulkinnan. (Åberg 115 – 117.)

Tiimipalaveri on myös tärkeä tiedottamisen kannalta. Varmasti tehokkainta on varata palaveriajat etukäteen ja järjestää ne säännöllisesti. Vaikka mitään uutta tietoa ei olisi-kaan tarjottavana, sen sanominen on henkilökunnalle tärkeää. Lisäksi uskon, että lyhytkin yhteinen hetki lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Koska viestin tuoja näissä tapauksissa on lähiesimies, on tärkeää, että kaikkien prosessien palavereissa viestintä on samanmuotoista ja mahdollisuuksien mukaan myös samanaikaista. Henkilökunta kiinnittää huomioita paitsi viestin sanalliseen muotoon myös viestijän persoonallisiin ominaisuuksiin. Järvisen (2008, 99 - 100) mielestä henkilö saattaa muodostaa mielipiiteensä viestistä vasta pohdiskeltuaan asiaa jonkun aikaa. Paitsi sanat, myös viestijän äänen sävy, sanojen painotus ja sanavalinnat vaikuttavat siihen, kuinka viesti ymmärretään. Jopa ilmeillä on oma vaikutuksensa viestin sisältöön. Psykologisen äidinkielen hallitseminen on myös huomioon otettava asia. Sen taidon hallitsija on ottanut aimo askeleen eteenpäin viestijän tiellään.

Palkeet on valinnut sisäisen Intran viestintävälineekseen. Siellä onkin jo tällä hetkellä paljon tietoa Kiekusta, muun muassa uutiskirjeitä ja linkki Valtiokonttorin Kiekuhankkeen sivulle (<http://www.kiekuhanke.fi/Public/Default.aspx?>). Palkeiden Intra pitää myös saada jokaisen työntekijän pysyväksi kotisivuksi. Näin toimittaessa kenenkään ei tarvitse lähteä varta vasten etsimään haluamaansa kiekutietoutta Googlen tai suosikkisivujen avulla, vaan se on saatavilla heti, kun henkilö siirtyy Internetiin. Intran ajantasaisen sisällön huolehtiminen on todella tärkeää henkilökunnan kannalta. Asioiden ryhmittely ja uusien tiedotteiden selkeä erottelu herättänee henkilökunnan mielenkiinnon. Verkkosivuille on helppo linkittää asiakirjoja ja kuin huomaamatta siellä on saatavilla kaikki käyttöönottoon liittyvä aineisto. Åberg (2006, 131 - 132) mainitseekin verkkosivujen olevan viestinnän läpinäkyvyyttä lisäävä tekijä. Kyselyyni vastanneet henkilöt toivoivat, että järjestelmään liittyvä tieto löytyisi yhdestä kohdasta. Sisäinen Intra on tähän tarkoitukseen paras informaatioväline.

Kaikille tarkoitettu, vuorovaikutteinen infotilaisuus kannattaa varmasti järjestää jo hyvissä ajoin ennen kuin henkilökunta siirtyy uuden tietojärjestelmän käyttäjäksi. Tilaisuudessa olisi yleisellä tasolla järjestelmään liittyvää tietoa. Tulevasta muutoksesta voi välittää tietoa tarinan muodossa. Tällöin tilaisuudessa puhujana onkin henkilö,

joka on jo läpikäynyt samanlaisen tai vastaavan tilanteen kertomassa tuntemuksiaan. Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 214 - 215) ovat sitä mieltä, että tämänmuotoisen viestinnän keinoin voidaan lisätä ihmisten kykyä erilaisten selviytymiskeinojen tunnistamiseen. Näitä keinoja ovat esimerkiksi Heikkilän ja Heikkilän (2005, 29 - 30) mainitsema voimaantuminen, jonka tavoite on oman itsen ja asioiden kontrolloiminen niin, että lopputuloksena henkilöstä tulee itsenäinen ja muista riippumaton persoona. Voimaantumisen edellytys on oman henkilökohtaisen tilanteen ja omien käytettävissä olevien mahdollisuuksien tunnistaminen. Prosessin jälkeen yksilö on motivoitunut kehittämään työpaikkaansa liittyviä asioita.

Sydänmaanlakka (2006, 16; 37; 243 - 244) painottaa positiivisen elämänasenteen ja hyvien itsensä johtamisen taitojen vaikutusta yksilön muutossuhtautumiseen. Yleensä nämä ovat myös työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Ura-ankkureiden tunnistaminen auttaa henkilöä tunnistamaan ne tekijät, jotka ovat tärkeitä varsinkin valintatilanteissa. Muita keinoja ovat Laamasen (2008, 247) esiintuoma henkilökohtainen tuloskortti, jonka avulla henkilö määrittelee omat tavoitteensa ja keinot niiden saavuttamiseksi. Lecklin (2006, 233) mainitsee, että monille tutun SWOT-analyysin avulla voidaan analysoida tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita myös henkilökohtaisella tasolla. Henkilökunnalle kannattasi antaa tietoa, jolla jokainen voi käyttää edellä mainittuja keinoja hyväkseen muutosselviytymisessään.

Saamistani vastauksista ilmeni, että osalla henkilöstöä on ollut stressituntemuksia uuden järjestelmän käyttöönottoa kohtaan. Muutostilanteessa on tärkeää, että henkilöstöä informoidaan negatiivisista tunteista ja autetaan suhtautumaan niihin oikealla tavalla jo etukäteen. Yleisessä tilaisuudessa näistä asioista voisi puhua vaikkapa terveydenhoitaja. Tärkeintä on, että henkilö tiedostaa tunteet eikä jää niiden kanssa yksin. Yuklin (1998, 452) mielestä ihminen, joka tuntee itsensä kykenemättömäksi käsittelemään muutoksesta aiheutuvaa stressiä, muuttuu masentuneeksi ja suhtautuu epäilevästi ympäristöönsä. Tuloksena on kierre, joka lisää uupumusta ja turhautuneisuuden tuntua.

Usein muutosviestintään liittyy tiiviisti uudet muuttuneet ja ennalta aavistamattomat tilanteet ja negatiiviset asiat. Liian monista muutoksista saattaa aiheutua muutosvastarintaa, joten muuttuneista asioista pitää tiedottaa välittömästi. Varmasti jokainen viestin viejä pyrkii tarkistamaan viestinsä oikeellisuuden, mutta silti inhimillisiä virheitä tapahtuu. Kun henkilö joutuu välittämään negatiivisen informaation, hänen kannattaa

mieltä viestin alkuun jotain positiivista sanottavaa. Holbeche (2006, 322 - 326) korostaa sanoman välittäjän piirteistä avoimuutta. Avoin viestijä korjaa virheensä heti, kun on saanut ne tietoonsa ja räätälöi informaation kohderyhmän mukaisesti. Organisaation sisäisen viestinnän muodostaminen kannattaa aloittaa asettumalla vastaanottajan asemaan.

8.3 Koulutus

Koulutuksella on iso painoarvo uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistumisessa. Asiakkaan käyttöönottoprojekti on pitkä, noin kahdeksan kuukautta kestävä ajanjakso, ja sen sujuvuuteen kannattaa panostaa mahdollisimman aikaisin myös koulutuksien osalta. Mielestäni on erittäin todennäköistä, että palvelukeskuksen asiakkaat alkavat kysellä jo tutuiksi tulleilta henkilöiltä tietoja hyvissä ajoin ennen käyttöönoton alkamisajankohtaa. Silloin asiakkaalle voidaan tarjota lisäarvoa, kun palvelukeskuksen henkilöstö pystyy antamaan halutun tiedon välittömästi.

Luomalla jatkuvan oppimisen mallin organisaatio lisää henkilöstönsä turvallisuuden tunnetta. Tietojärjestelmien ja prosessien oppimisen on todettu olevan tehokasta konkreettisen toiminnan kautta. Huolimatta siitä, että henkilökunnalla voitaisiin katsoa olevan jo riittävä koulutustausta ja työkokemus, se tarvitsee riittävät perustiedot uudesta järjestelmästä. Tietoinen oppiminen on tehokkaampaa, mutta se edellyttää oppimisosaamista, joten prosessi vaatii toteutuakseen pitemmän ajanjakson. (Mattila 2008, 111; 171; Laamanen 2008, 333.)

Viitalan (2005, 271 - 273) määrittelyn mukaan koulutus on työnteosta erillään organisoidusti järjestetty toiminta, jonka tavoitteena on oppiminen. Kouluttajina voidaan käyttää yrityksen omaa henkilöstöä tai se voidaan ostaa organisaation ulkopuolelta. Organisaation sisäinen koulutuksen etuja ovat räätälöinti ja kohdistusmahdollisuus. Lyhytkestoinen sopii tietojen päivittämiseen ja työskentelytapojen opettelemiseen. Lyhyt koulutus sopii rutiinitehtävien päivittämiseen, varsinkin jos siihen liittyy sovellus- tai harjoitteluosio. Palkeiden Kieku-tietojärjestelmäkoulutuksen päävastuu on annettu sovellusvastaavan roolissa toimiville oman henkilökunnan jäsenille, joista osa on ollut hankkeessa mukana jo pitemmän aikaa.

Koulutettavat henkilöt kuuluvat Pohjosen (2002, 47 - 48) tekemän jaottelun mukaan operationaalisiin käyttäjiin (operational users). He ovat henkilöitä, jotka käyttävät järjestelmää jokapäiväisessä työssään. Heidän mielenkiintonsa järjestelmän käyttäjinä liittyy lähinnä omiin päivittäisiin tehtäviin. Henkilöiden huomionkohteena ovat ohjelmiston toiminnot, joista he keskustelevat fyysisin termein. Tutkimukseni tulokset kertoivat, että henkilökunta on motivoitunutta ja 77 % vastaajista luottaa omiin kykyihinsä oppia Kiekun käytön edellyttämät uudet tiedot ja taidot. Koulutuksen he toivoivat sisältävän luennon ja käytännön harjoituksia. Koulutuksen pitävät organisaation sovellusvastaavat, joten heillä on työkokemuksensa perusteella kokemusta palvelukeskuksen toiminnoista. Koulutukset tulevat olemaan räätälöityjä ja omiin prosesseihin keskittyviä. Mahdollisissa ongelmatilanteissa on varmasti helpompi kääntyä tutun henkilön puoleen.

Loppukäyttäjien koulutus on yksi tärkeimmistä käyttöönoton onnistumisen tekijöistä. Koulutuksen päämääräksi voidaan mielestäni asettaa käyttäjien opetus ja perehdytys niin, että jokainen käyttäjä omaksuu järjestelmän mukanaan tuomat uudet työtavat. Kupias ja Peltola (2009, 18 - 19; Åberg 2006, 104 - 105) määrittelevät perehdyttämisen toimenpiteiksi, joilla uuden tai uutta tehtävää opettelevan henkilön osaamista kehitetään sillä tavalla, että hän voi aloittaa tehtävänsä itsenäisen suorittamisen. Perehdyttäminen voidaan laajentaa käsittelemään myös työympäristöä ja työyhteisöä. Perehdyttäminen on ajankohtaista myös silloin, kun työntekijän tehtävät muuttuvat joko osittain tai hänelle tulee kokonaan uusi tehtäväkuva, mutta työympäristö pysyy samana. Åberg korostaa perehdyttämisen merkitystä silloin kun työyhteisön toimintatapa muuttuu. Esimerkiksi Palkeiden on muodostettava fuusion jälkeiset yhteiset toimintatavat ja omaksuttava lisäksi tietojärjestelmän vaihtumisen mukanaan tuomat uudet työmenetelmät. Palkeiden henkilöstö toivoo perehdyttämistä. Paitsi sovellusvastaavien, myös palvelutuotantoon päivittäin osallistuvien henkilöiden osaamista kannattaa hyödyntää perehdyttämisen järjestämisessä. Voisiko harkita, että jokaisella prosessilla olisi oma työpaikkaperehdyttäjä jatkuvasti käytettävissä?

Koulutus täytyy myös järjestää sillä tavalla, että sijaistus koulutuspäivien aikana toimii. On erittäin vaikea omaksua uutta tietoa, jos alitajunnassa on ajatuksia kasaantuvista tehtävistä, jotka odottavat työpöydän kulmalla varsinaisten jokapäiväisten tehtävien lisäksi. Jos koulutettavia on paljon, tai kaikilla ei ole mahdollisuutta päästä samaan tilaisuuteen, on koulutustilaisuuksia järjestettävä muutamille vaihtoehdoisille

päiville. Tärkeintä on taata kaikille tasavertainen mahdollisuus osallistua juuri niihin koulutuksiin, jotka liittyvät hänen uusiin työrooleihinsa. Lyhytkestoisen koulutuksen jälkeen oppiminen tapahtuu omien päivittäisten tehtävien hoidon yhteydessä työpaikkaoppimisena.

Palvelukeskuksessa on myös henkilöitä, jotka haluavat kehittää omaa osaamistaan uuden tietojärjestelmän käyttäjinä. Heille onkin tarjottava mahdollisuus saada lisää opetusta, joka liittyy omaa prosessia syventävään koulutukseen. Seuraavien käyttöönottojen tilaisuuksissa nämä henkilöt voisivat halutessaan osallistua jonkin toisen, omaa osa-aluetta sivuavan prosessin koulutustapahtumaan. Heistä kehittyisi työpaikkaopastajia, jotka tukisivat samalla sekä tämän hetkistä henkilökuntaa uusissa tehtävissään että perehdyttäisivät uusia, uraansa aloittavia palkelaisia.

Sovellusvastaaville on järjestettävä riittävästi aikaa tehdä asianmukainen koulutusmateriaali. Kun koulutuksista annetaan palautetta, materiaalin muokkaamiseen saattaa kulua paljon työaikaa. Palvelukeskuksen työntekijät ovat kyselyni mukaan toivoneet saavansa koulutuksiin liittyvän tietopaketin jo ennen koulutustilaisuutta. Tämän lisäksi he toivoivat, että varsinaisen koulutusluennon lisäksi olisi asiaan liittyviä käytännön tehtäviä tarjolla. Mielestäni hyvin suunniteltujen ja mielekkäiden tehtävien laatimiseen kannattaa käyttää aikaa, koska laadukas koulutusmateriaali on yksi oppimista lisäävä tekijä. Jokainen koulutukseen osallistuva varmasti kokee saavansa lisäarvoa ja tavallaan arvostusta omaa työtänsä kohtaan, jos aineisto on huolellisesti laadittu. Koulutusmateriaalia ja sen kehittämistä ei voi aliarvostaa, koska se on hyödynnettävissä myös tulevilla käyttöönotoilla.

Sovellusvastaavien olisi myös hyvä tunnistaa oppimistyyliä, jotka Sydänmaanlakka (2006, 85 - 86; 2007, 41 - 44) jaottelee neljään perustyyppiin. Käytännön toteuttaja oppii tekemällä ja kokeilemalla, samalla hän myös etsii kelvollisia ratkaisumalleja. Harkitsevan tarkkailijan tekee havaintoja. Hän tarvitsee aikaa sisäistääkseen asiat. Tarkkailija seuraa koulutusta ja käy läpi kaikki mahdolliset vaihtoehdot. Looginen päättelijä oppii kyselemällä. Aktiivinen osallistuja nauttii vuorovaikutteisista koulutuksista. Oppimistyylien lisäksi olisi varmasti hyödyllistä, jos he pystyisivät tunnistamaan jo aiemmin mainitut luontaiset taipumukset ja jokaisen henkilön psykologisen äidinkielen. Tämä taidot ovat tarpeellisia varsinkin lähiopetus- ja neuvontatilanteissa. (Lundberg 2005, 41 - 49; Helin 2001, 92.)

Järjestelmäkoulutuksen tavoitteeksi voidaan asettaa organisaation osaava ja motivoitunut loppukäyttäjä. Hänellä tulee olla perustiedot käytettävästä tietojärjestelmästä, ja sen lisäksi tiedot, joilla kehittää itseään ja tehtävänsä työyhteisössään. Kouluttajan on kartoitettava koulutuksen sisältö. Koulutusmetodin valintaan kannattaa varata riittävästi aikaa, ja käyttää mahdollisuuksien mukaan erilaisia välineitä. Tehokkaimpia oppimistapahtumia ovat vuorovaikutteiset tilanteet, joissa oppijat voivat osallistua tekemällä harjoituksia ja ennakkotehtäviä. (Compeau ym. 1995, 24.)

Sharman ja Yettonin (2007, 221 - 228) mielestä onnistunut loppukäyttäjäkoulutus toteutuu neljän eri väylän kautta. Koulutettavan henkilökohtaiset ominaisuudet liittyvät käyttäjän sovellus- ja liiketoimintaympäristön tuntemukseen. Koulutuksella voidaan vaikuttaa tapahtuma- ja työmuistin kehittämiseen. Koulutuksella pystytään vaikuttamaan henkilön ajattelutapaan laajemmin, jos koulutuksen kohteena ovat tekniset ja monimutkaiset tietojärjestelmät. Itsenäiset työtehtävät lisäävät koulutuksen painoarvoa. Toisaalta, mikäli sovellus ei vaadi kovin suurta ajattelutavan muutosta, koulutuksen osuus käyttöönoton onnistumisessa on pienempi. Kiekun mukanaan tuomia muutoksia henkilökunnan tehtäviin kokonaisuudessaan ei varmasti kukaan tiedä tällä hetkellä. Luultavasti prosessien mukanaan tuoma muutos on erilainen eri tehtäväkokonaisuuksissa. Tämän lisäksi oman lisänsä varmasti tuo se järjestelmä, mistä siirtyminen Kiekuun tapahtuu. Oppijan omien henkilökohtaisten ominaisuuksien tunnistaminen on tärkeää myös perehdyttämistilanteissa. Lisäksi olisi hyvä, jos sekä perehdytettävä että perehdyttäjä osaisivat keskustella samalla psykologisella äidinkielellä.

Loppukäyttäjien mielenkiinnon saavuttamiseksi sovellusvastaavan on muistettava huolehtia siitä, että osallistujat edellyttävät saavansa paitsi yleiskoulutuksen myös kuvauksen siitä, kuinka prosessit ovat riippuvaisia toisistaan. Rajapintoja sivuavia tehtäviä hoitavien henkilöiden pitäisikin päästä osallistumaan samoihin koulutuksiin. (Sharma & Yetton 2007, 230 - 231.) Myös sovellusvastaavien kouluttamiseen tehtävänsä kannattaa kiinnittää huomiota. Olisi suotavaa, että heillä olisi mahdollisimman laaja järjestelmätuntemus. Vuorovaikutteisissa koulutustilaisuuksissa, ja muulloinkin tavatessaan, koulutettavat saattavat kysyä ihan mitä tahansa, ja silloin olisi hyvä jos myös vastauksen pystyisi heti antamaan. Usein muistinvaraisten tehtävien hoito saattaa viivästyä, joskus jopa unohtua.

Mielestäni henkilön opetellessa uuden tietojärjestelmän käyttöä hän samalla miettii, kuinka paljon se helpottaa hänen vastuulleen annettuja tehtäviä ja kuinka paljon hän joutuu henkilökohtaisella tasolla panostamaan oppiakseen uuden järjestelmän käytön vaatimat tiedot ja taidot. Usein työtavat ja termit muuttuvat uuden järjestelmän myötä. Myös Kieku-tietojärjestelmän käyttäjät saavat uudet roolit tehtäviensä hoitoon, näiden mukaan määritetään järjestelmän käyttöön vaadittavat käyttöoikeudet. Samoin vanhat termit poistuvat uusien käsitteiden tullessa jokapäiväiseen käyttöön. Yksilön tietotekniikkaan suhtautumiseen vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, työkokemus ja aikaisempi tietojärjestelmien tuntemus.

Jopa henkilön yleisellä muutossuhtautumisella lienee oma vaikutuksensa. Epäilevän muutossuhtautumisen omaava henkilö vaatii enemmän vakuutteluja ja aikaa hyväksyä uuden järjestelmän, vaikka toisaalta mieltääkin sen tuomat edut hyödylliseksi ja omaa työtä helpottaviksi tekijöiksi. Aktivistisesti luonne saattaa lähteä ennakkoluulottomasti käyttöönottoon mukaan. Hänelle ei välttämättä järjestelmän hyötynäkökohdilla ole niinkään suurta merkitystä tässä vaiheessa, tärkeintä on päästä pois opituista rutiineista ja saada uutta haastetta työpäivään.

Entisten työtapojen ja käytänteiden poisoppiminen pitäisi aloittaa niin nopeasti kuin mahdollista. Henkilöt, jotka siirtyvät suoraan uuden järjestelmän käyttäjiksi ovat tässä suhteessa paremmassa tilanteessa, osalla henkilöstöä saattaa olla edessä pitempikin kahden järjestelmän rinnakkaiskäyttö, jolloin vertailua vanhaan varmasti tapahtuu. Henkilöllä saattaa olla myös vahva ennakkokäsitys tietojärjestelmää kohtaan, joko myönteinen tai kielteinen, jonka hän on muodostanut työkavereiltaan tai esimiehiltään saamansa informaation perusteella. Mielipiteen syntymiseen on saattanut myös vaikuttaa käytävillä kuultavat huhut. Henkilöllä saattaa myös olla pienoista muutostavainta, aina sitä ei edes sanota ääneen. Oman tutun mukavuusalueen ylittäminen, eli vanhan tietojärjestelmän käytön lopettaminen kannattaa aloittaa pienin askelin.

Sovellusvastaaville on varattava riittävästi aikaa perehtyä järjestelmän eri toimintojen erityispiirteisiin. Varsinkin käyttöönoton alkuvaiheessa loppukäyttäjillä ja esimiehillä ei ole riittävästi tietotaitoa järjestelmän ominaisuuksista, ja silloin he kääntyvät sovellusvastaavan roolin vastaanottaneiden henkilöiden puoleen neuvonta- ja ongelmatilanteiden ilmentyessä. On tärkeää, että ensiapu löytyy jo ensimmäisen puhelinsoiton tai

sähköpostin vastaanottaneelta henkilöltä. Minimivaatimuksena pidän, että hän osaa delegoida viestin eteenpäin tarpeen niin vaatiessa.

8.4 Yhteenveto

On erittäin tärkeää, että henkilökunnalla on positiivinen asenne tietojärjestelmää kohtaan, varsinkin silloin kun suurin osa päivittäisistä tehtävistä tehdään tietokoneella. Palkeiden henkilökunta vaikuttaa motivoituneelta ottamaan uuden tietojärjestelmän myönteisesti vastaan. Tämän vahvistaa myös tekemäni tutkimus ja havainnointi. Jos henkilöstöllä olisi kovasti eriävä mielipide, syntyisi muutosvastarintaa, joka puolestaan saattaisi estää käyttöönoton toteutumisen sovitun aikataulun puitteissa

Käyttäjätuen on paitsi pystyttävä ohjaamaan työntekijöitä jokapäiväisten tehtävien hoidossa, myös osattava asiantuntevasti ratkaista ongelmatilanteita. Mielestäni käyttäjätuen on myös osattava antaa loppukäyttäjille tarpeellista informaatiota siitä, kuinka uusi tietojärjestelmä toimii entiseen verrattuna. Varsinkin Kiekun käyttöönotossa sanaston uudistuminen saattaa aiheuttaa omia ongelmatilanteita, ennen kuin kaikki oppivat uuden termistön.

Organisaation ja lähiesimiesten on myös otettava huomioon Kiekun mukanaan tuoma vaikutus tiedotukseen ja tiimipalavereihin. Tasapuolinen henkilöstön kohtelu on muistettava myös tilanteissa, joissa ryhmä jakautuu kahtia osan henkilöistä siirtyessä Kiekun käyttäjiksi ja osan jäädessä tekemään tehtäviään vanhan tietojärjestelmän parissa. Näissä tilanteissa on mahdollista, että ryhmän jäsenten keskinäinen suhtautuminen toisiinsa muuttuu aiheuttaen jopa konfliktitilanteita työpaikalla. Lähiesimiesten on siis oltava tilanteen tasalla kaiken aikaa. Varmasti myös palaverien sisällön valmisteluun kannattaa käyttää enemmän työaika tasapuolisen käsittelyn varmistamiseksi. Vaikka tietoa kaivataan, Kiekun liiallinen esiintuominen saattaa tuntua kiusalliselta niiden henkilöiden osalta, joille se ei vielä ole todellisuutta vaan toteutuu tulevaisuudessa. Näissä tilanteissa varmasti korostuvat esimiehen leadership-aidot, jotta hän pystyy innostamaan koko ryhmänsä toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehittämisehdotuksessani on paljon tehtäviä, jotka liittyvät lähiesimiehen tai sovelsuvastaavan vastualueeseen. Kiekun myötä Palkeiden henkilöstö saa runsaasti uusia

haasteita, joiden kuormittavuudesta ei tällä hetkellä vielä ole kenelläkään tarkkaa tietoa. Koko organisaation yhteistyö varmasti auttaa viemään tämän projektin loppuun.

9 POHDINTA

Tässä luvussa arvioin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta muun muassa validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Pohdin myös, soveltuiko teoria kehityssuunnitelmaani ja Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tämän tutkimukseni tarkoitus oli selvittää Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviä tekijöitä ja odotuksia loppukäyttäjien näkökulmasta. Tutkimukseni oli tapaustutkimus, jonka tuloksia voidaan pitää pätevinä kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi

Heikkilä (2008, 31 - 32) mainitsee hyvän tutkimuksen perusvaatimuksiksi muun muassa tehokkuuden ja taloudellisuuden. Tutkimuksesta saatavan hyödyn ja sen kustannusten tulee olla tasapainossa. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että tiedonkeruuvaiheessa selvitetään tutkimuksen tarkoitus riittävän selvästi. Tuloksien esitystapa on avoin, siinä tuodaan esille kaikki esille tulleet asiat, myös toimeksiantajan kannalta negatiiviset tulokset otetaan huomioon. Raportissa selostetaan käytetyt menetelmät ja epätarkkuudet, sekä yritetään selvittää niiden vaikutus tutkimustuloksiin. Tutkimuksen objektiivisuuden varmistamiseksi on tärkeää, että tutkijan omat mielipiteet asioista eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että toinen tutkija päätyy samoihin tuloksiin.

Raportoinnissa on otettava huomioon tietosuojan täytyminen. Tuloksista ei saa tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Relevantti tutkimus tuo uutta tietoa esiin. Tutkimusmenetelmällä on vaikutuksensa tulosten hyödyllisyyteen, sillä eri menetelmillä on mahdollista saada samasta kohteesta erilaista tietoa. Vain varmuuden vuoksi esitetty kysymys on usein harkitsematon ja turha. On huomioitava, että tulosten on oltava tarvittaessa käytettävissä. Aikataulu on laadittava tutkimuksen kannalta sopivaksi. (Heikkilä 2008, 32.)

Tutkimuksen saatelomakkeessa kerroin kyselyn vastaanottajille opinnäytetyöni aiheen, Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvät muutosodotukset ja toiveet. Samoin saatteessa mainitsin, että käytän tuloksia tuotannon aloittamiseen liittyvään kehittämissuunnitelmaan. Tutkimukseni tuloksista ei saa selville vastaajien henkilöllisyyttä, ja ne on esitetty niin, että kaikki asiat on tuotu esille.

Kyselylomake muodostui väittämistä, joissa vastausvaihtoehtoina oli täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Lomakkeella ei ollut aiheettomia, turhiksi luokiteltavia kysymyksiä. Lisäksi vastaanottajille esitettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli täsmentää määrällistä tutkimusta.

Kyselyn avoimet kysymykset on käsitelty kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin, ja niistä on löydetty vastauksia yhdistävät kategoriat. Aineiston käsittelytavan eri vaiheet on selvitetty tulosten esittelyn yhteydessä. Omat mielipiteeni Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotosta eivät ole vaikuttaneet millään tavalla tutkimustuloksiin tai niiden esittämistapaan. Olen myös tulkinnut kaikki esiin tulleet asiat raportoinnissa. Uskon, että jos johonkin toiseen vastaavassa tilanteessa olevaan organisaatioon tehtäisiin vastaava tutkimus, sen tulokset olisivat yhteneväiset oman tutkimukseni kanssa.

Kvantiitatiivisen tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sen, mitä oli tarkoitus selvittää. Tutkittavat asiat saattavat osoittautua virheelliseksi, jos tutkimuksen päämäärät ovat alun alkaen epäselvät. Validius on varmistettava etukäteen suunnittelemalla kysymyslomakkeen kysymykset niin yksiselitteisiksi, että ne käsittävät koko tutkimusongelman. Tutkimuksen perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen toteutumista. Tutkimuksen validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2008, 29 - 30.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan niiden pitää olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. Huomionarvoinen asia on se, että tieteelliset tulokset ovat päteviä vain niiden pätevyysalueen sisäpuolella. Pienen otoskoon tutkimustulokset ovat sattumanvaraisia. Joskus lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä on suuri. Tämä seikka

pitää ottaa huomioon jo otannan suunnitteluvaiheessa. Tulosten luotettavuuden varmistamiseksi otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimus ei anna oikeaa tietoa koko perusjoukosta jos sen kohteena on ollut vain joku määrätty perusjoukon ryhmä. (Heikkilä 2008, 30 - 31.)

Tutkimuksen objektiivisuus eli puolueettomuus tarkoittaa sitä, että tulokset eivät ole riippuvaisia tutkijasta. Tutkija tekee subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmän, kysymysten muotoilun, analysoinnin ja raportoinnin yhteydessä. Tutkijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa prosessiin. Vaikka tutkija vaihdettaisiin toiseen kesken prosessin, tulokset eivät muuttuisi. (Heikkilä 2008, 31.)

Heikkilä (2008, 195 - 196) muistuttaa tulosten sisällöllisen merkittävyyden tärkeydestä. On mietittävä, millä todennäköisyydellä tulos on voimassa koko perusjoukossa, ja onko tulos niin tärkeä että sillä on merkitystä käytännössä. Esimerkkinä hän mainitsee, että suurten otosten pienet ryhmien väliset erot voivat olla tilastollisesti merkitseviä, mutta käytännössä niiden merkitys on mitätön. Toisaalta, jos ryhmäkoko on pieni, suurikin testausero saattaa osoittautua sattumanvaraiseksi. Tästä johtuen tutkijan kannattaa selvittää sisällöllinen merkitys eikä luottaa liikaa saatuun riskitasoon.

Anttilan (206, 183) mielestä tutkimukseen pitäisi ainakin 50 - 60 vastausta, jotta sen tilastollisella analysoinnilla olisi merkitystä. Usein vastaajat ovat haluttomia vastaamaan, asia ei joko kiinnosta, tai se koetaan muuten vastenmieliseksi. Anttilan korostaa myös lomakkeen esitestausta.

Pyrin laatimaan kyselylomakkeen niin, että sen avulla saan sekä luotettavan että kattavan vastauksen tutkimusongelmaani. Taustatietojen kysymyksissä otin jo etukäteen huomioon sen, että palvelukeskuksen henkilökunta on erittäin naisvaltaista. Vastaajien ikäluokittelun tein mielestäni tarpeeksi laajalla jaottelulla, en myöskään kysynyt tämän hetkisen tehtävän nimeä tai sitä liittykö talous- vai henkilöstöhallintoon. Näiden kysymysten poisjättämisellä varmistin, että vastauksista ei voi saada selville vastaajan henkilöllisyyttä. Kyselyn tulokset kuvasin mahdollisimman tarkasti.

Kyselylomakkeella oli strukturoituja kysymyksiä ja niitä selventäviä avoimia kysymyksiä, jotka lisäsivät validiutta, sekä väittämiä. Kysymykset ja väittämät käsittelivät tietojärjestelmään käyttöönottoon liittyviä mielipiteitä. Vastauksien perusteella pys-

tyin selvittämään ne vastaajien ajatukset ja toiveet, jotka liittyvät uuden järjestelmän käyttöönottoon. Tällä tavalla sain luotettavan ja kattavan vastauksen tutkimusongelmaani.

Neljä Mikkelin toimipisteen henkilöä testasi kyselylomakkeen ennen sen lähettämistä, ja totesi sen toimivaksi. Lomakkeen tekstit ja kysymykset todettiin helposti ymmärrettäviksi ja lomake sopivan mittaiseksi. Lomakkeen ulkonäkö ja kysymysten asettelu oli testaajien mielestä tasapainoissa. Lomakkeella oli riittävästi vastaamiseen liittyvää ohjeistusta. Testaajien mielestä myös kyselyn saatelomake oli asiallinen ja siitä selvisi kaikki vastaajan kannalta oleellinen tieto.

Kyselyn suoritin Webropolin kautta sähköpostikyselynä. Kukin vastaaja voi osallistua vain kerran. Vastaus tuli Webropoliin, joten en voinut vaikuttaa tuloksiin vaan sain niistä erilaisia yhteenvetoja tilaamieni raporttien muodossa. Näitä raportteja työstin eteenpäin käyttämällä joko Exceliä tai IBM Statistics 19-analysointiohjelmaa. Webropol on Internetistä osoitteessa <http://w3.webropol.com/finland>. Käyttäjätunnukset sain oppilaitoksen laatusuunnittelijalta. IBM Statistics 19-analysointiohjelma on mahdollista ladata 14 vuorokauden kokeilukäyttöön ilmaiseksi www-sivuilta <http://www.spss.fi/>.

Lähetin sähköpostilla linkin kyselyyn 63 henkilölle, joista 30 vastasi. Vastaajat olivat kiinnostuneita tutkimuksestani, ja tunnistivat sen yhdeksi järjestelmän käyttöönottoon liittyväksi vaikutuskeinoksi. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 48,6 %. Jokaisella linkin saaneella oli toimiva sähköpostiosoite, ja poissaoloilmoitusten mukaan jokaisella oli myös vastausmahdollisuus. Kysely on toteutettavissa uudelleen samanlaisilla tuloksilla. Olen tulkinut tutkimukseni vastaukset niin, että omilla mielipiteilläni ei ole ollut niihin vaikutusta. Käyttämäni aineisto on tallennettu, ja samanlaisiin tuloksiin pääsee myös toinen tutkija. Näillä perusteluilla tutkimustani voidaan pitää luotettavana.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Anttila (2006, 185) on sitä mieltä, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pääpaino on aineiston laadulla ja sillä, onko tutkimuksen tuloksena saatu

kokonaiskuva tai uusi teoria. Arvioinnin perustana on arviointikriteerien vertailu kokonaisuuteen, tarkastetaan kuinka tutkimuksen tavoitteet on saavutettu.

Triangulaatio, eli eri tutkimusmenetelmien rinnakkaiskäyttö tai useiden rinnakkaisten tutkimusstrategioiden käyttäminen samassa tutkimuksessa, vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio voidaan käsittää erilaisten teoreettisten mallien tai rinnakkain koottujen aineistojen käsittelyksi samassa tutkimuksessa. On kuitenkin muistettava, että tutkimusmenetelmää ei saa vaihtaa toiseen kesken tutkimuksen vaan niitä käytetään toisiaan täydentävinä. (Anttila 2006, 121 - 122.) Omassa tutkimuksessani käytin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Näiden lisäksi tein havainnointia.

Tynjälä (1991, 390 - 394) tuo uusia näkemyksiä laadullisen tutkimuksen arviointiin. Paitsi tutkijan itse, myös tutkimuksen lukijan, pitäisi pystyä aineiston perusteella päätelemään, ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä muihin yhteyksiin. Tutkimuksen aikana saattaa tapahtua muutoksia sisäisissä tai ulkoisissa olosuhteissa. Tutkijan oma kehittyminen tutkittavan ilmiön suhteen lisääntyy. Kvalitatiivisen tutkimuksen ilmiön erityispiirteet on muistettava ottaa huomioon.

Alkuperäinen tarkoitukseni oli tehdä teemahaastattelu lomaketutkimuksen tulosten perusteella, mutta hankkeen muuttuneen aikataulun takia tämä ei onnistunut. Käsitteellin kyselylomakkeen avoimet kysymykset kvalitatiivisin menetelmin. Sainkin vastaajilta runsaasti mielipiteitä. Useimpiin kysymyksiin oli 22 kannanottoa. Kun vastaajia oli 30 kappaletta, näille näkökulmille voi antaa suuren painoarvon. Vastauksien pituus oli vaihteleva, mutta sisällöllisesti ne kertoivat paljon. Niitä lukiessani tunsin, että oli saanut osakseni vastaajien luottamuksen. Tämä oli yksi parhaista, ellei jopa paras, tuntemus koko opinnäytetyöni aikana.

Siirsin vastaukset kysymyksittäin Exceliin. Tämän jälkeen luokittelin ne etsimällä niitä yhdistävät tekijät, ja löysin kategoriat. Vastauksista etsin yhteisiä piirteitä, joista muodostui pääteemat, aineiston ydin ja tutkimustulokset. Olin valmistellut avoimet kysymykset sillä tavalla, että niiden perusteella sain selventävää tietoa strukturoituihin kysymyksiin ja väittämiin. Tällä tavoin pystyin täydentämään määrällistä tutkimustani.

Kyselyyni vastanneet saivat valita itse rauhallisen vastausajankohdan, jolloin heillä oli mahdollisuus käyttää vastauksien antamiseen riittävästi aikaa. Nämäkin vastaukset olivat luottamuksellisia. Tutkimusaineistossa ne on esitetty niin yleisellä tasolla, että niitä ei voi eritellä henkilökohtaisiksi mielipiteiksi enää. Avoimien kysymyksiä vastausten suuri määrä osoitti, että henkilöt todella haluavat vaikuttaa järjestelmän käyttöönottoon liittyviin asioihin, ja näkivät tutkimukseni olevan yksi vaikutusmuoto.

Koskinen ym. (2005, 42 - 46; 65 - 66) tarkastelevat kvalitatiivista aineistoa faktanäkökulmasta, eli niiden tietojen kautta, joita käytettävät lähteet antavat. Tiedosta tulee merkityksellinen vastaa silloin tutkittava pystyy todentamaan lausumansa tai tutkija saa samanlaisen tiedon useammalta tutkittavalta ilman että he ovat tietoisia toistensa mielipiteistä. Kun aineistoa tarkastellaan näytenäkökulmasta kuka tahansa voi tehdä samanlaiset havainnot, koska analyysin tulos käsittää vain aineistoon kuuluvia asioita. Tutkija keskittyy aineiston todellisuuden tarkastamiseen, ei informaation todenperäisyyteen.

Jos kvalitatiivista aineistoani tarkastellaan faktanäkökulmasta, ovat sen tulokset luotettavat. Kohdejoukkoni vastaajat antoivat avoimiin kysymyksiin samansisältöisiä vastauksia ja kuka tahansa pystyy tulkitsemaan ne samalla tavalla kuin minä tein. Tulokset ovat tosia myös näytenäkökulmasta, koska analyysissä on mukana vain aineistoon kuuluvia tietoja. En ole lisännyt aineistoon omia mielipiteitäni analysoinnin aikana, eikä kukaan muu ole voinut käsitellä aineistoa. Tekemäni osallistumaton havainnointi vahvisti osaltaan lomakekyselyn perusteella tekemäni analysoinnin tulokset.

Kehittämistehtävä

Anttilan (2006, 517) mukaan tutkimuksen luotettavuutta on tutkittava myös reaali maailman vaatimuksien näkökulmasta, jos tutkimuksen tuloksia yhdistetään käytännön kehityshankkeeseen. Silloin on otettava kantaa esimerkiksi siihen, onko hankkeen taustalla ollut todellinen, ratkaistavissa oleva ongelma ja kokeeko ympäristö sen ratkaisun tarpeelliseksi. Arvioinnin alle on myös asetettava kehitystehtävän ratkaisun hyödynnettävyys muuhun ympäristöön ja se, onko siinä esitetyillä tiedoilla siirrettävyyttä osaamisen tai oppimisen kannalta eri yhteyksiin. Kehitysehdotusta voidaan

vielä tutkia käsitteellistämisen näkökulmasta jolloin otetaan kantaa siihen, voidaanko ratkaisussa käytetty tietoa käsitteellistää kuvaillen ja yleistäen.

Uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon saattaa kohdistua muutosvastarintaa, varsinkin jos henkilökunta tuntee, että heillä ei ole vaikutusta käyttöönottoon liittyviin asioihin. Operationaaliset käyttäjät käyttävät järjestelmää joka päivä työssään, joten heidän mielipiteensä huomioiminen on todella tärkeää. Kun sovin työnantajani edustajan kanssa opinnäytetyöstäni ja sen tutkimusongelmasta, totesi hän työn olevan erittäin hyödyllinen ja tarpeellinen.

Syyskuussa tutkimusongelmani sai hieman eri muodon, mutta lopputulos, eli järjestelmän käyttöönottoon liittyvä kehitysehdotus henkilöstön näkökulmasta, vastaa mielestäni hyvin myös alkuperäistä tutkimusongelmaa. Tätä seikkaa vahvistaa tekijä mielestäni on se, että saadessani tiedon aikataulun muuttumisesta minun ei tarvinnut tehdä muutoksia jo valmiina olleeseen teoriaosuuteen.

Kehittämissuunnitelmani on hyödynnettävissä mielestäni myös muihin organisaatioihin. Tutkimuksen tuloksena esiin tulleet tärkeimmät tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavat tekijät ovat työyhteisön tuki käyttöönottoprosessin aikana ja se, että uusi järjestelmä mahdollistaa oman osaamisen kehittämisen, toimivat varmasti myös muissa organisaatioissa. Samoin henkilöstön motivoitunut ja aktiivinen asenne auttaa sekä uusien tietojen ja taitojen omaksumista, että lisää vaikuttamismahdollisuuksia käyttöönottoon liittyviin asioihin. Tämän perusteella laatimani kehittämissuunnitelman pääsisältö, eli kehityskeskustelu, tiedottaminen ja käyttäjäkoulutus ovat osaltaan hyödynnettävissä myös muihin ympäristöihin.

Oppimisen kannalta mielestäni juuri käyttöönottoon liittyvää kirjallisuutta on todella vähän saatavissa. Olenkin käyttänyt teoriaosuudessa runsaasti ulkomaisia tutkimustuloksia, jotka ovat osaamisen lisäämisen kannalta katsottuna käyttökelpoisia ja luultavasti sisältävät uutta tietoa. Aineistoa voidaan myös helposti kuvailla ja koota erilaisia yleistyksiä.

Teorian käyttökelpoisuus kehittämistehtävässä

Grounded Theoryn ydinkäsitteenä voidaan Metsämuurosen (2006, 220 - 221) mukaan pitää aineiston pääteemaa, jonka tehtävä on kerätä koko aineisto yhteen. Ydinkategorian löytäminen onkin Grounded Theoryn kriittinen vaihe. Toisena tärkeänä asiana hän ottaa esille tutkijaan liittyvän ominaisuuden. Tutkijan on omaksuttava tutkimuskohteen ulkopuolinen rooli. Martikainen ja Haverinen (2004, 134) tuovat esiin Grounded Theoryn sopivuuden ihmisten sosiaaliseen toimintaan liittyvien vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen. Tämän lisäksi teoriaa voi käyttää henkilökohtaisten kokemusten tulkitsemiseen.

Minun mielestäni lukemani teoria ja tutkimukseni tuloksena syntynyt kehittämissuositukset tukivat täydellisesti toinen toisiaan. Tutkimusongelmani oli selvittää tekijät, jotka vaikuttavat tietojärjestelmän käyttöönottoon. Tähän lukemani teoria antoi ratkaisut. Tutkimustulokset yhdistettynä lukemaani teoriaan auttoivat tekemään tietojärjestelmän käyttöönoton kehittämissuunnitelman. Oma työkokemukseni auttoi koko prosessin ajan, mutta objektiivisuuden turvaamiseksi yritin kaiken aikaa pitää omat mielipiteeni erillisinä. Pystyin hyödyntämään lähes koko kehittämissuunnitelmassani.

Jatkotutkimukset

Tutkimukseni kohdistui niihin henkilöstön mielipiteisiin ja toiveisiin, jotka liittyivät Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon. Tutkimukseni ajankohta oli ennen koulutustilaisuuksien aloittamista, lokakuun puolivälissä 2010. Järjestelmän pilotointi alkaa tammikuussa 2011 yhden asiakasviraston kanssa, huhtikuussa piloteiksi tulevat kaksi muuta palvelukeskuksen asiakasta. Varsinainen tuotantoon siirtyminen tapahtuu Sisäasiainministeriön hallinnonalan siirtyessä järjestelmän käyttäjäksi 1.1.2012. Kyselyni perusteella laadin käyttöönoton kehittämissuosituksen, jossa olin huomionnut henkilökunnalta saamani erittäin hyvän ja mielestäni luotettavan aineiston. Toivonkin, että ehdotuksestani löytyy toteutettavia asioita.

Jatkotutkimuksen ajankohta voisi olla toukokuun loppupuolta 2011 koska silloin on saatavilla paljon informaatiota pilotointien sujumisesta. Tätä ehdotustani puoltaa myös Mattilan (2007, 153) mielipide: Kuukauden kuluessa työyhteisö sisäistää muutoksen suunnan, ollaanko menossa parempaan vai huonompaan suuntaan. Sadan päivän ku-

luttua muutoksen hyötyjen pitäisi jo olla selvästi havaittavissa. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla henkilökunnan tuntemukset pilotoinnin aikana, tutkimuksen tuloksina tulisivat esiin hyvin sujuneet ja kehittämistä vaativat asiat.

10 PÄÄTÄNTÖ

Pysyin opinnäytetyölle laatimassani aikataulussa hyvin. Hankkeen muuttunut aikataulu jopa nopeutti sen valmistumista, kun sain muotoilla tutkimusongelmani hieman eri muotoon. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin mielelläni tehnyt suunnittelemani teemahaastattelun. Itse opin etsimään aineistoa useista eri paikoista ja löytämään niistä juuri opinnäytetyöni näkökulmaan sopivat tiedot. Ulkomaisiin tutkimuksiin tutustuminen oli aikaa vievää, mutta todella palkitsevaa. Työn aikana kehittyivät eri ohjelmistojen käyttötaidot, ja kielitaito. Opinnäytetyön raportoinnin aikana äidinkielen kehittyminen oli huomattavaa, samoin englanninkielisten tutkimusten kääntäminen oli haasteellista työtä. Prosessin aikana opin myös ajankäytön suunnittelua ja sen, että suunnitteluun käytetty aika tulee usein ajansäästöinä takaisin työn edetessä.

Mielestäni opinnäytetyölleni asetetut tavoitteet täyttyivät hyvin tekemäni kehittämissuositusten muodossa. Jo ennen sen aloittamista tiesin, että halusin edetä työssäni yksilön näkökulmasta. Tällä tavoin sain teoriaosuudestani mahdollisimman monia näkökulmia ja tasoja hyödyntävän kokonaisuuden. Työtäni voi hyödyntää paitsi organisaation myös sen henkilöstön näkökulmasta. Tämän lisäksi työstäni löytyy muutoksen hallinnan keinoja myös yksilötasolla. Työni aikana opin näkemään muutoksen mukanaan tuomat mahdollisuudet sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

Tämän työn tekemisen innoitus tuli uuden ja laajaan käyttöön tulevan tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvästä mielenkiinnosta. Muutoksien keskellä olin itsekin aloittamassa uutta järjestelmäasiantuntijan tehtävääni Palkeissa. Aikaisemmassa tehtävässäni olin tehnyt lähes kaikkia niitä osa-alueita, mihin järjestelmä käyttöönotetaan. Työkokemuksestani ja palvelukeskuksen toiminnan tuntemuksesta oli runsaasti hyötyä opinnäytetyöprosessin aikana. Omassa työpaikassani ensimmäinen Kiekun käyttöönotto tapahtuu syyskuussa 2012, mutta voin erittäin hyvin hyödyntää opinnäytetyössäni saamaani osaamista jo tällä hetkellä uuden roolini mukaisissa tehtävissä.

Aikatauluni oli jo alun perin nopea syyskuun alkuun saakka, ja pystyin hyvin sen toteuttamaan. Alkuperäisen suunnitelman mukaan olisin suorittanut tutkimukseni vasta tammikuun alussa. Aiheeni oli mielenkiintoinen, missään vaiheessa en tuntenut väsymistä vaan mielestäni asiat vain seurasivat sujuvasti toisiaan.

Toivon, että kehittämis ehdotukseni ja tutkimukseni perusteella työnantajamme pystyy ottamaan huomioon henkilöstön näkökulman laajemmin tietojärjestelmän käyttöönotto vaiheessa. Toivon myös, että opinnäytetyöni lukija saa työstäni vihjeitä oman tai organisaationsa muutosselviytymisen tukemiseksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Airo, Juha-Pekka & Rantanen, Jarkko & Salmela, Timo 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum Media Oy.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatemi Oy.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutosta taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO, Työterveyslaitos.

Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Au, N. & Ngai, E. W. T. & Cheng, T. C. E. 2008. Extending the understanding of end user information systems satisfaction formation: An equitable needs fulfillment model approach. *Mis Quarterly* 32 No 1, 567 - 582.

Avison, D.E. & Taylor, V. 1997. Information systems development methodologies: a classification according to problem situation. *Journal of Information Technology* 12, 73 - 81.

Compeau, Debora & Olfman, Lorne & Sein, Maung & Webster, Jane. 1995. End-User Training and Learning. *Communications of the ACM* 38:7, 25 - 26.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haapalainen, Ilkka 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hannonen, Lotta 2008. Loppukäyttäjän näkökulma uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviin keskeisiin tekijöihin. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Tietojärjestelmätieteen koulutusohjelma. Pro gradu-tutkielma.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: WSOY.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Helin, Kari 2001. Ihmisten erilaisuus; 16 tyyppiä työelämässä. Vantaa: Innotiimi Oy.

Hicks, Linda 1999. The Nature of Learning. Teoksessa Mullins, Laurie J 1999. Management and Organisational Behaviour. London: Financial Times.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirvihuhta, Harri & Litovaara, Anneli 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holbeche, Linda 2006. Understanding change: theory, implementation and success. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jalava, Urpo & Uhinki, Ailo 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 15. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kim, Hee-Woong & Kankanhalli, Atreyi 2009. Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *Mis Quarterly* 33, 567 - 582.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kvist, Hans-Henry & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä! : miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokseen. Helsinki: Ajatus Kirjat.

Kotter, John P 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, John P 2009. *Tärkeys järjestykseen. Nyt*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*: Helsinki. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa*. Helsinki: WSOYpro.

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

Laamanen, Kai 2008. *Johda suorituskkyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki: Suomen Laatukeskus.

Lecklin, Olli 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Martikainen, Marja & Haverinen, Liisa 2004. Grounded theory -menetelmä kasvatus-tieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa Kansanen, Pertti & Uusikylä, Kari (toim.) Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Jyväskylä: PS-kustannus, 133 - 157.

Mattila, Pekka 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sociologian laitos. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Metsämuuronen, Jari 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Mullins, Laurie J 1999. Management and Organisational Behaviour. London: Financial Times.

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

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

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

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

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sinkkonen, Irmeli & Kuoppala, Hannu & Parkkinen, Jarmo & Vastamäki, Raino 2006. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sullivan, John C. 2009. Strategic management. Lecture in Mikkeli University of Applied Sciences 20.2. - 21.2.2009.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syrjälä, Leena 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Takanen Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö -miten luomme tulevaisuutta? Helsinki: Sun Innovations.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, 5 - 6, 387 - 398.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valtioneuvoston kanslia 2010. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 2/2010: Valtionhallinnon viestintäsuositus. PDF-dokumentti. <http://www.finlex.fi/data/normit/36238-viestintasuositus.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 12.11.2010

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

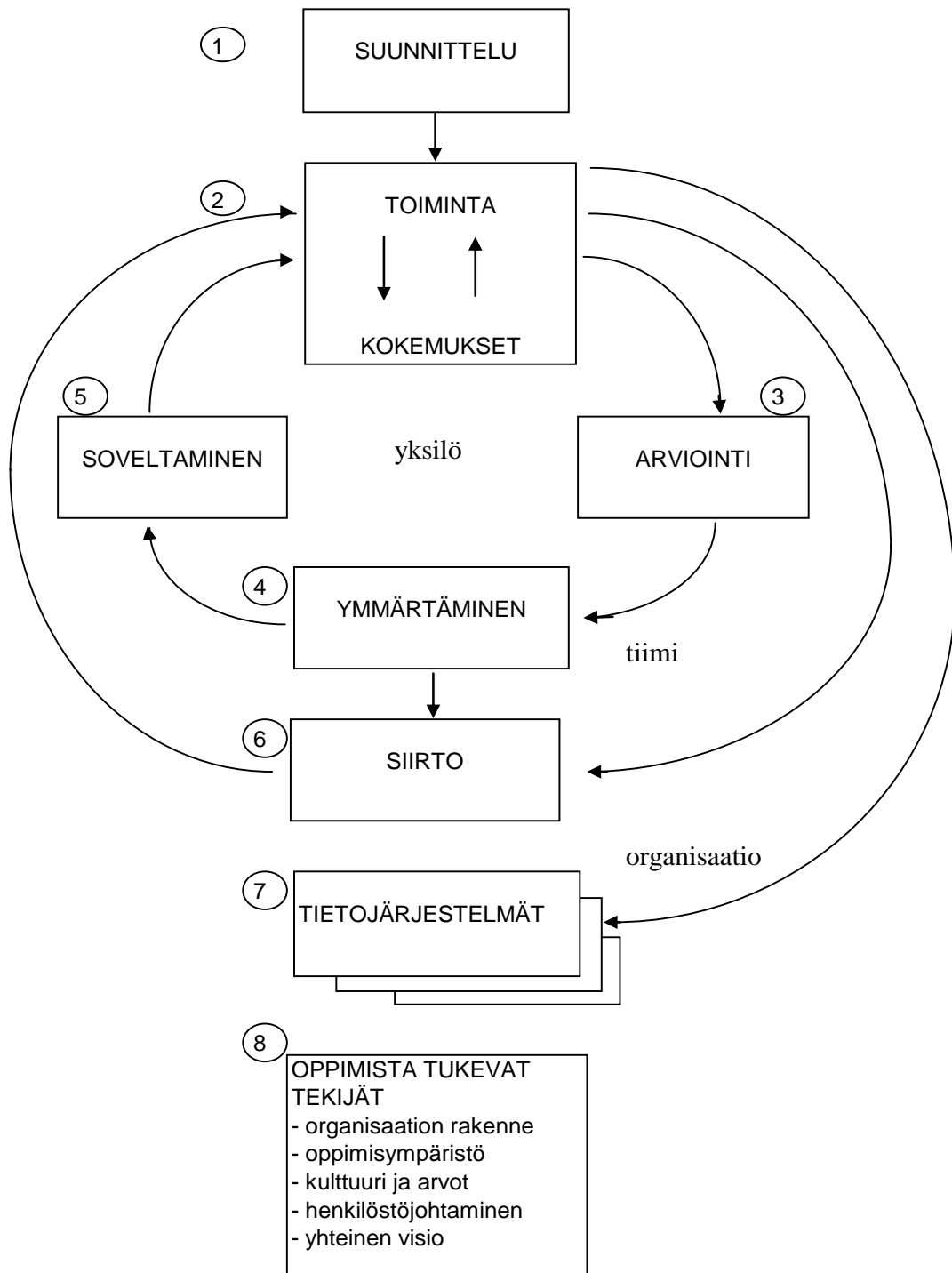
Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Yin, Robert K. 1994. Case study research: Design and Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Yukl, Gary 1998. Leadership in Organizations. New York: Prentice-Hall International Inc.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Työssäoppimisen perusmalli (Sydänmaalakka 2007, 75)



Hei, opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni teen Palkeille, ja sen aihe on Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvät muutosodotukset ja toiveet. Tämän kyselyn tuloksia käytän tuotannon aloittamiseen liittyvään kehittämissuunnitelmaan, joten jokaisen mielipide on tärkeä.

Tutkimukseni kohderyhmä on Palkeiden Hämeenlinnan toimipisteen pilotointiin osallistuvat henkilöt. Sinulla on nyt mahdollisuus esittää Kiekuun liittyviä toivomuksiasi ja mielipiteitäsi. Toivoisin sinun vastaavan oheiseen kyselyyni mahdollisimman pikaisesti, viimeistään 21.10 2010 kello 16.15 mennessä, jotta minulle jäisi riittävästi aikaa vastauksien analysointiin ja kehittämissuunnitelman laatimiseen. Käsittelen saamani vastaukset luottamuksellisesti, ja henkilökohtaiset tiedot eivät tule missään vaiheessa julkisesti esille. Tulokset julkaistaan erilaisina yhteenvetoina.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä

#codelink

Kiitän sinua vastauksestasi!

Pirjo Pöysti

puh. 040 733 9516

Kieku-tietojärjestelmäkysely

1. Mihin ikäluokkaan kuulut?

- alle 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 vuotta tai yli

2. Kuinka pitkä palvelukeskustyökokemus sinulla on?

- alle vuoden
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 4 vuotta
- yli 4 vuotta

3. Oletko osallistunut Kieku-tietojärjestelmähankkeeseen? Jos olet osallistunut, voit halutessasi täydentää, millä tavalla.

Olen osallistunut Kieku-tietojärjestelmähankkeeseen. Ole osallistunut seuraavilla tavoilla: _____

En ole osallistunut Kieku-tietojärjestelmähankkeeseen.

4. Valitse mielestäsi kaksi tehokkainta Kieku-järjestelmän tiedotusvälinettä

- intranet
- sähköposti
- tiimipalaveri
- videoneuvottelu
- websivut
- muu, mikä

5. Valitse neljä tekijää, jotka vaikuttavat sinun kohdallasi eniten Kieku-tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen.

Kiekuun liittyvä tiedotus

Esimiehen antama tuki käyttöönottoprosessin aikana

Työtovereiden antama tuki käyttöönottoprosessin aikana

Kiekun hyödyt oman työni kannalta

Asenteeni Kiekua kohtaan

Oma kyvykkyys oppia Kiekun vaatimat tiedot ja taidot

Käyttöönottokoulutus

Asiantunteva käyttäjätuki

6. Valitse yksi kohta tavoitteeksesi Kieku-tietojärjestelmän käyttäjänä.

Minulle riittää, että hallitsen työni kannalta tarpeelliset tiedot ja taidot.

Haluan selvittää, kuinka järjestelmä muodostaa tarvitsemäni tiedot.

Haluan selvittää työni yhtymäkohdat muihin prosesseihin.

Haluan kehittää omaa prosessiani Kiekun käyttäjänä.

7. Minkälainen käyttöönottokoulutus on mielestäsi paras vaihtoehto? Valitse yksi vaihtoehto.

tietopaketti etukäteen, luento ja käytännön harjoitukset

luento ja käytännön harjoitukset

luento ja työssä oppiminen ohjeiden mukaan

luento ja työssä oppiminen opastajan avulla

muu, mikä _____

8. Mikä on mielestäsi ajallisesti paras koulutusjärjestely?

kaikki rooleihin liittyvä koulutus yhtäjaksoisesti
koulutus jaksotettuna useammalle päivälle
muu, mikä _____

9. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi annetulla asteikolla missä määrin olet samaa mieltä tai eri mieltä väittämien kanssa.

(4=täysin samaa mieltä, 3=melko samaa mieltä, 2=melko eri mieltä, 1=täysin eri mieltä ja 0 =en osaa sanoa.)

1. Olen saanut riittävästi informaatiota Kiekusta.
2. Esimieheni tukee minua käyttöönottoprosessin aikana.
3. Olen keskustellut esimieheni kanssa kehityskeskustelussa Kiekuun liittyvistä asioista.
4. Työtoverini tukevat minua käyttöönottoprosessin aikana.
5. Voin vaikuttaa omalla aktiivisella asenteellani Kiekun käyttöönottoon liittyviin asioihin.
6. Kieku on hyödyllinen työni kannalta.
7. Opin mielestäni helposti Kiekun vaatimat tiedot ja taidot.
8. Kieku mahdollistaa oman osaamiseni kehittämisen.
9. Olen motivoitunut ottamaan Kiekun käyttöön.
10. Olen tuntenut stressiä Kiekun käyttöönotosta.
11. Kiekun vaiheittainen käyttöönotto vaikuttaa työyhteisöni.

10. Valitse seuraavista muutosrooleista se, joka parhaiten kuvaa suhtautumistasi muutokseen yleensä.

Olen kokeilunhaluinen ja haluan kehittää omaa oppimistani ja osaamistani. Olen sitoutunut työnantajaani. Ymmärrän muutoksen tarpeellisuuden. Olen vaihtelunhaluinen, ja jätän mielelläni viimeistelytehtävät muiden hoidettaviksi.

Tarvitsen todisteita muutoksen toimivuudesta ennen kuin asetun sen kannalle. Kun olen vakuuttunut asiasta, sitoudun, ja olen valmis tekemään myönnytyksiä. Omalla työyhteisölläni on minulle suuri merkitys.

Suhtautumiseni muutokseen on varauksellista, koska menneisyydessäni on huonoja kokemuksia. Kyseenalaistan asioita, ja otan keskusteluissa kielteisiä puolia esille. Muutokseen liittyvä informaatio on minulle tärkeää.

Muutos tuo mieleeni pelkästään kielteisiä asioita. Mielestäni nykytilanteen säilyttäminen on paras vaihtoehto. Tarvitsen runsaasti informaatiota vakuuttuakseni muutoksen tarpeellisuudesta.

Mielestäni muutos on hyödyllinen, jos se vaikuttaa positiivisesti omaan asemaani. Muutan usein mielipidettäni, pysyvän kannanoton tekeminen on minulle vaikeaa.

11. Minkälaista informaatiota toivot Kiekusta?
12. Millä tavalla Kieku vaikuttaa sinun tehtäviisi?
13. Millä tavalla Kiekun vaiheittainen käyttöönotto mielestäsi vaikuttaa työyhteisösi?
14. Millä eri tavoilla mielestäsi voidaan edistää Kiekun käyttöönottoa?
15. Haluaisitko tuoda esiin joitain muita Kieku-tietojärjestelmään liittyviä asioita?

Taulukko 1. Vastaajien ikäluokka

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 29 vuotta	8	26,7 %
30 - 39 vuotta	8	26,7 %
40 - 49 vuotta	10	33,3 %
50 vuotta tai yli	4	13,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 2. Vastaajien palvelukeskustyökokemus

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 1 vuosi	1	3,3 %
1 - 2 vuotta	18	60,0 %
3 - 4 vuotta	7	23,3 %
yli 4 vuotta	4	13,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 3. Vastaajien osallistuminen Kieku-tietojärjestelmähankkeeseen

	Lukumäärä	Prosenttia
en ole osallistunut	10	33,3 %
olen osallistunut	20	66,7 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 4. Tehokkain tietojärjestelmään liittyvä viestintäväline
(2 valintaa/vastaaja)

			% vastan- neista (n=30)
	Vastausten lukumäärä	Prosenttia	
sähköposti	24	40,7 %	80,0 %
tiimipalaveri	22	37,3 %	73,3 %
intranet	5	8,5 %	16,7 %
muu	4	6,8 %	13,3 %
websivut	3	5,1 %	10,0 %
videoneuvottelu	1	1,7 %	3,3 %
Yhteensä	59	100,0 %	196,7 %

Taulukko 5. Tietojärjestelmän käyttöönottoon henkilökohtaisesti vaikuttavat tekijät

(neljä valintaa/vastaaja)

			% vastan- neista (n=30)
	Vastausten lukumäärä	Prosenttia	
koulutus	26	23,2 %	86,7 %
käyttäjätuki	21	18,8 %	70,0 %
omat kyvykkyydet	14	12,5 %	46,7 %
esimiehen tuki	12	10,7 %	40,0 %
tiedotus	11	9,8 %	36,7 %
hyödyt	11	9,8 %	36,7 %
työyhteisön tuki	10	8,9 %	33,3 %
oma asenne	7	6,3 %	23,3 %
Yhteensä	112	100,0 %	373,3 %

Taulukko 6. Henkilökohtainen tavoitetaso Kiekun käyttäjänä

	Lukumäärä	Prosenttia
taso 1	8	26,7 %
taso 2	6	20,0 %
taso 3	3	10,0 %
taso 4	13	43,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 7. Mieluisin käyttöönottokoulutusmuoto

	Lukumäärä	Prosenttia
tietopaketti etukäteen, luento ja käytännön harjoitukset	15	50,0 %
luento ja käytännön harjoitukset	3	10,0 %
luento ja työssä oppiminen ohjeiden mukaan	3	10,0 %
luento ja työssä oppiminen opastajan avulla	9	30,0 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 8. Mieluisin koulutusaikataulu

	Lukumäärä	Prosenttia
kaikki rooleihin liittyvä koulutus yhtäjaksoisesti	1	3,3 %
koulutus jaksotettuna useammalle päivälle	29	96,7 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 9. Kiekun vaiheittainen käyttöönotto vaikuttaa työyhteisöni

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	8	26,7 %
melko samaa mieltä	17	56,7 %
melko eri mieltä	2	6,7 %
en osaa sanoa	3	10,0 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 10. Olen motivoitunut ottamaan Kiekun käyttöön

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	8	26,7 %
melko samaa mieltä	16	53,3 %
melko eri mieltä	3	10,0 %
en osaa sanoa	3	10,0 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 11. Työtoverini tukevat minua käyttöönottoprosessin aikana

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	12	40,0 %
melko samaa mieltä	12	40,0 %
melko eri mieltä	4	13,3 %
en osaa sanoa	2	6,7 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 12. Kieku mahdollistaa oman osaamiseni kehittämisen

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	9	30,0 %
melko samaa mieltä	14	46,7 %
melko eri mieltä	2	6,7 %
en osaa sanoa	5	16,7 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 13. Opin mielestäni helposti Kiekun vaatimat tiedot ja taidot

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	8	26,7 %
melko samaa mieltä	15	50,0 %
melko eri mieltä	2	6,7 %
en osaa sanoa	5	16,7 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 14. Voin vaikuttaa omalla aktiivisella asenteellani Kiekun käyttöönottoon liittyviin asioihin

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	9	30,0 %
melko samaa mieltä	14	46,7 %
melko eri mieltä	5	16,7 %
täysin eri mieltä	2	6,7 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 15. Esimieheni tukee minua käyttöönottoprosessin aikana

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	10	33,3 %
melko samaa mieltä	8	26,7 %
melko eri mieltä	7	23,3 %
täysin eri mieltä	2	6,7 %
en osaa sanoa	3	10,0 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 16. Kieku on hyödyllinen työni kannalta

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	7	23,3 %
melko samaa mieltä	11	36,7 %
melko eri mieltä	5	16,7 %
en osaa sanoa	7	23,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 17. Olen saanut riittävästi informaatiota Kiekusta

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	5	16,7 %
melko samaa mieltä	9	30,0 %
melko eri mieltä	10	33,3 %
täysin eri mieltä	5	16,7 %
en osaa sanoa	1	3,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 18. Olen tuntenut stressiä Kiekun käyttöönosta

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	3	10,0 %
melko samaa mieltä	6	20,0 %
melko eri mieltä	10	33,3 %
täysin eri mieltä	10	33,3 %
en osaa sanoa	1	3,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 19. Olen keskustellut esimieheni kanssa kehityskeskustelussa Kiekuun liittyvistä asioista

	Lukumäärä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	3	10,0 %
melko samaa mieltä	6	20,0 %
melko eri mieltä	4	13,3 %
täysin eri mieltä	13	43,3 %
en osaa sanoa	4	13,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

Taulukko 20. Muutosrooli, joka kuvaa muutossuhtautumista yleensä

	Lukumäärä	Prosenttia
tyhjä	1	3,3 %
aktivisti	10	33,3 %
seurailija	16	53,3 %
epäilijä	2	6,7 %
opportunisti	1	3,3 %
Yhteensä	30	100,0 %

LIITE 4(8).
Kyselyn tulokset

Taulukko 21. Ristiintaulukointi ikäluokka/osaamisen lisääminen Kiekun avulla

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuot- ta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuotta tai yli	
täysin sa- maa mieltä	vastauksia % ikäluokka	4 50,0 %	2 25,0 %	1 10,0 %	2 50,0 %	9 30,0 %
melko sa- maa mieltä	vastauksia % ikäluokka	4 50,0 %	5 62,5 %	4 40,0 %	1 25,0 %	14 46,7 %
melko eri mieltä	vastauksia % ikäluokka	0 0,0 %	1 12,5 %	1 10,0 %	0 0,0 %	2 6,7 %
en osaa sanoa	vastauksia % ikäluokka	0 0,0 %	0 0,0 %	4 40,0 %	1 25,0 %	5 16,7 %
Yhteensä	vastauksia	8	8	10	4	30
	% ikäluokka	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 22. Ristiintaulukointi ikäluokka/muutosrooli

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuotta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuotta tai yli	
tyhjä	vastauksia % ikäluokka	1 12,5 %	0 0,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	1 3,3 %
rooli 1	vastauksia % ikäluokka	3 37,5 %	2 25,0 %	3 30,0 %	2 50,0 %	10 33,3 %
rooli 2	vastauksia % ikäluokka	3 37,5 %	5 62,5 %	6 60,0 %	2 50,0 %	16 53,3 %
rooli 3	vastauksia % ikäluokka	0 0,0 %	1 12,5 %	1 10,0 %	0 0,0 %	2 6,7 %
rooli 5	vastauksia % ikäluokka	1 12,5 %	0 0,0 %	0 0,0 %	0 0,0 %	1 3,3 %
Yhteensä		8	8	10	4	30
	% ikäluokka	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 23. Ristiintaulukointi tavoitetaso käyttäjänä/ikäluokka

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuotta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuotta tai yli	
taso1	vastauksia	3	0	3	2	8
	% ikäluokka	37,5 %	0,0 %	30,0 %	50,0 %	26,7 %
taso 2	vastauksia	1	1	3	1	6
	% ikäluokka	12,5 %	12,5 %	30,0 %	25,0 %	20,0 %
taso 3	vastauksia	1	0	2	0	3
	% ikäluokka	12,5 %	0,0 %	20,0 %	0,0 %	10,0 %
taso 4	vastauksia	3	7	2	1	13
	% ikäluokka	37,5 %	87,5 %	20,0 %	25,0 %	43,3 %
Yhteensä	vastauksia	8	8	10	4	30
	% ikäluokka	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 24. Ristiintaulukointi stressituntemus käyttöönotosta/ikäluokka

		ikäluokka				Yhteensä prosenttia
		alle 29 vuotta	30 - 39 vuotta	40 - 49 vuotta	50 vuotta tai yli	
täysin sa- maa mieltä	vastauksia	1	2	0	0	3
	% ikäluokka	12,5 %	25,0 %	0,0 %	0,0 %	10,0 %
melkein samaa mieltä	vastauksia	1	2	2	1	6
	% ikäluokka	12,5 %	25,0 %	20,0 %	25,0 %	20,0 %
melkein eri mieltä	vastauksia	2	2	4	2	10
	% ikäluokka	25,0 %	25,0 %	40,0 %	50,0 %	33,3 %
täysin eri mieltä	vastauksia	3	2	4	1	10
	% ikäluokka	37,5 %	25,0 %	40,0 %	25,0 %	33,3 %
en osaa sanoa	vastauksia	1	0	0	0	1
	% ikäluokka	12,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,3 %
Yhteensä	vastauksia	8	8	10	4	30
	% ikäluokka	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %