



Ohjelmistorobotiikan käyttöönotosta aiheutuneen muutoksen kokeminen

Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelut

Lilli Toukola

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TOUKOLA, LILLI:

Ohjelmistorobotiikan käyttöönotosta aiheutuneen muutoksen kokeminen
Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelut

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2020

Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimissä otettiin käyttöön ohjelmistorobotti, joka automatisoi yhden työvaiheen toimistotiimin työnkuvassa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ohjelmistorobotiikan käyttöönotosta aiheutunut muutosprosessi koettiin toimistotiimin esimiehen sekä toimihenkilöiden osalta, sekä millaisia vaikutuksia automatisoinnilla oli toimihenkilöiden työhön. Kasvu- ja työllisyyspalveluissa on tavoitteena automatisoida rutiininomaisia ja yksitoikkoisia tehtäviä, jotta työntekijöiden työaika voitaisiin vapauttaa mielekkäämpien tehtävien hoitoon. Opinnäytteen tavoitteena oli kerätä palautetta käyttöönottoprojektista sekä antaa kehitysehdotuksia seuraavia käyttöönottoprojekteja ajatellen. Aineisto tutkimusta varten kerättiin haastattelemalla toimistotiimin esimiestä sekä toimihenkilöitä.

Tutkimuksessa selvisi, että toimistotiimin toimihenkilöiden kokemus muutoksesta sekä ohjelmistorobotin vaikutuksesta olivat yksilöllisiä. Muutoksen alkuvaiheessa osalla toimistotiimin toimihenkilöistä nousi huoli omien työtehtävien säilymisestä. Tutkimukseen haastateltavien mielestä parannettavaa olisi ollut muutoksen viestinnässä, aikataulussa sekä vastuiden jaossa. Ohjelmistorobotin koettiin tehostaneen työntekoa sekä vähentäneen yksitoikkoista työtä.

Tutkimustulosten perusteella muutoksessa olisi tullut panostaa avoimeen ja tasapuoliseen viestintään ja tiedottamiseen. Viestinnässä pitäisi huolehtia, että kaikki muutoksen osapuolet pysyvät ajan tasalla etenemisestä sekä kokevat tulevansa kuulluksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

TOUKOLA, LILLI:

Experience of the Change affected by Software Robotics Deployment
City of Tampere Employment and Growth Services

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 2 pages
May 2020

Employment and Growth Services in the city of Tampere introduced a software robotics that automatised one stage of the office team's assignments. The purpose of this thesis was to examine how the office team and its superior experienced the change management during the deployment process and how the software robotics affected office team's work. Employment and Growth Services are aiming to automatise work tasks that are routine and monotonous in order to liberate employees' resources into more meaningful assignments. The aim of the thesis was to collect feedback on the deployment process and give proposals to the next deployment processes.

The study results showed that the experiences of the change and the effects of the software robotics were individual. At the early stage of the change process some employees were concerned about the persistence of their work. According to the interviewees, improvement had been needed in the change communication, the schedule and in the division of responsibilities.

According to the results the commissioner should have invested in open communication and reporting. It should be taken into consideration that all parties of the change stay updated and consulted on the changes.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MUUTOSOSAAMINEN	9
	2.1. Organisaatiomuutos	9
	2.2. Muutosprosessi	10
	2.3. Muutosjohtaminen	12
	2.3.1 Esimies muutoksen johtajana	14
	2.3.2 Muutosviestintä	16
	2.3.3 Muutoksen tavoitteet	17
	2.3.4 Muutosvastarinta ja epävarmuus	18
3	TUTKIMUS	20
	3.1. Taustaa tutkimuksesta	20
	3.2. Tutkimusongelma	21
	3.3. Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	21
	3.4. Tutkimusmenetelmä	21
4	TUTKIMUSTULOKSET	23
	4.1. Esimiehen haastattelun tulokset	23
	4.1.1 Muutokseen suhtautuminen	23
	4.1.2 Muutoksen perusteleminen ja tavoitteet	24
	4.1.3 Muutosviestintä	24
	4.1.4 Muutokseen sitoutuminen	24
	4.1.5 Muutosjohtaminen	24
	4.1.6 Haasteet	25
	4.1.7 Ohjelmistorobotin käyttöönoton vaikutukset	25
	4.2. Työntekijöiden haastattelun tulokset	26
	4.2.1 Muutokseen suhtautuminen	26
	4.2.2 Ohjelmistorobotiikan käyttöönottoon suhtautuminen	27
	4.2.3 Epävarmuus	27
	4.2.4 Teknologian aiheuttama työelämän murros	28
	4.2.5 Muutosjohtaminen	29
	4.2.6 Muutosviestintä	29
	4.2.7 Huomiot tulevia käyttöönottoprojekteja varten	30
	4.2.8 Käyttöönoton jälkeen	31
5	POHDINTA	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	37
	Liite 1. Avoin haastattelu: esimies	37

Liite 2. Avoin haastattelu: toimihenkilö	38
--	----

ERITYISSANASTO

Ohjelmistorobotiikka Teknologia, jonka avulla voidaan automatisoida rutiinomaisia prosesseja. Ohjelmistorobotti on palvelinympäristöön tai työasemalle asennettava ohjelmisto.

1 JOHDANTO

Teknologian kehityksen myötä ympäröimä maailma muuttuu ennennäkemättömästi vauhtia. Teknologia muuttaa työelämää ja uusia työtehtäviä nousee samalla kun vanhoja katoaa. Teknologian aiheuttama työelämän murros tulee koskettamaan kaikkia työntekijöitä alasta ja tehtävästä riippumatta. Siitä huolimatta, että teknologian hyödyntäminen työelämässä avaa monia uusia mahdollisuuksia, aiheuttaa kyseinen muutos myös huolta ja pelkoa monen työntekijän mielessä. Yli kolmannes Suomen nykyammateista tulee todennäköisesti katoamaan seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana tietokoneistumisen myötä. Tuotannon digitalisaatio ja automatisointi uhkaavat ensimmäisenä matalapalkkaisia, vähemmän koulutettuja sekä tuotantotyöntekijöitä, mutta myös rutiinomaista tietotyötä. Aihe koskettaa monia työntekijöitä ja sen takia on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöön uudenlaisten teknologioiden tuomissa muutoksissa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstön kokemus muutosprosessista sekä sen läpiviennistä ohjelmistorobotiikan käyttöönoton aikana. Oma motiivini aiheita kohtaan nousee kiinnostuksestani teknologian hyödyntämisestä työelämässä sekä sen vaikutuksista henkilöstöjohtamisen kannalta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden yksikkö. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena toimii työllisyys- ja kasvupalveluiden kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimi, jonka toiminnan tueksi otettiin käyttöön ohjelmistorobotti. Ohjelmistorobotin tarkoituksena on korvata yksi työvaihe tiimin tehtäväkentästä. Tampereen kaupunki tarjoaa kuntouttavan työtoiminnan ajaksi asiakkailleen ilmaisen bussilipun, jonka tiimin työntekijät ovat aikaisemmin käyneet lataamassa järjestelmästä käsin. Ohjelmistorobotti tulee korvaamaan tämän työvaiheen toimistotiimin työntekijöiltä. Kasvu- ja työllisyyspalveluissa on tavoitteena automatisoida rutiinomaisia ja yksitoikkoisia tehtäviä, jotta työntekijöiden työaika voitaisiin vapauttaa mielekkäämpien tehtävien hoitoon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimin jäsenet sekä esimies ovat kokeneet käyttöönottoprosessin aikana muutosjohtamisen sekä millaisia vaikutuksia ohjelmistorobotin käytöllä on ollut

tiimin työntekijöiden työhön. Tutkimuksen tavoitteena on kertoa muutosprosessin läpiviemisen onnistumisesta henkilöstön ja esimiehen kannalta sekä antaa kehityskohtia seuraavia ohjelmistorobotiikan käyttöönottoprojekteja ajatellen. Tutkimus toteutetaan haastatteluilla keväällä 2020. Tähän aikaan ohjelmistorobotti on ollut toiminnassa muutaman viikon ajan ja robotin vaikutukset työhön voidaan huomata. Haastatteluissa perehdytään työntekijöiden sekä esimiehen kokemuksiin muutoksesta muutosjohtamisen eri osa-alueisiin peilaten.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on perehtyä muutososaamiseen. Viitekehyksessä käsitellään organisaatiomuutoksiin liittyviä muutosprosesseja sekä muutosjohtamisen eri käsitteitä.

2 MUUTOSOSAAMINEN

2.1. Organisaatiomuutos

Nykypäivänä muuttuminen ja kehittyminen ovat organisaatioiden elinehto, ja muutokset, niin suuret kuin pienetkin ovat organisaatioiden arkipäivää. Organisaatiomuutosten kautta organisaatiot tähtäävät esimerkiksi kilpailukyvyn parantamiseen, ulkoisiin muutoksiin sopeutumiseen tai organisaation tulevaisuuden turvaamiseen. Muutoksen tarpeeseen johtavia syitä voivat olla toimintaympäristön muutokset, organisaation jatkuva edistys tai taloudellinen paine kuten laskusuhdanne. Toimintaympäristön muutoksia ovat esimerkiksi teknologian kehittyminen, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, muutokset markkinassa tai uudet tuoteinnovaatiot.

Organisaatiomuutos koskettaa useampaa työntekijää, heidän työnsisältöään tai koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset hyvin eri tavalla. Joillekin työntekijöille pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas voi olla merkityksellisempi johdolle. (Ponteva 2010, 9.) Muutosprosessi aiheuttaa suuren määrän lisätyötä perustyön lisäksi niin johdolle kuin esimiehillekin. Organisaatiomuutokseen kuuluu eri vaiheita, jotka kaikki vaativat erilaista viestintää, osallistamista sekä tukitoimia.

Mattila (2007, 15) jaottelee organisaatioiden muutokset kolmeen päätyyppiin:

1. Vähittäinen muutos, jonka taustalle vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi laatujohtaminen, TQM tai Six Sigma -ohjelma.
2. Radikaali muutos, jonka taustalla vaikuttavat ”business process re-engineering” ja ”restructuring” -mallit.
3. Fuusio-fissio, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman organisaation puitteissa.

Varsin samankaltainen erottelu voidaan tehdä vähittäisten pehmeiden muutosten, rajun askelin etenevien vähittäisten muutosten ja epäjatkovien rajujen muutosten välillä. Pehmeät muutokset tapahtuvat ajan myötä, rajuin askelin etenevät

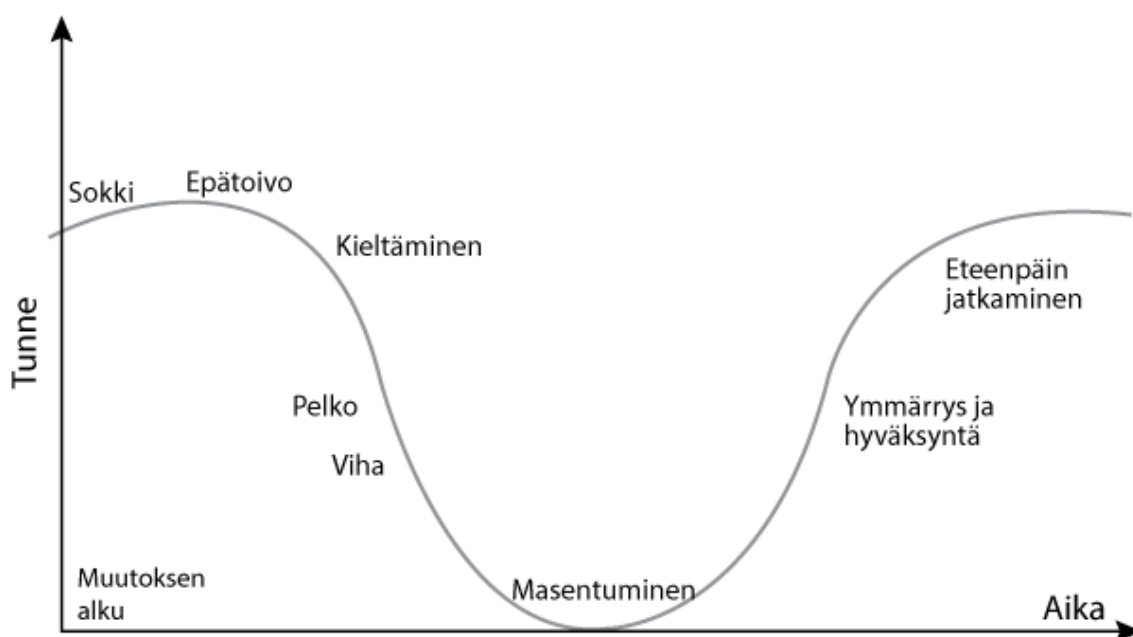
muutokset toteutuvat taas selvinä nykyisinä. Epäjatkuvat rajut muutokset hajottavat usein organisaation sen vanhassa muodossa kokonaan. (Mattila, 2007, 17.) Voidaan nähdä, että jatkuva vähittäinen muutos eli edistys organisaatiossa olisi ideaalitalanne. Jatkuva edistysaskeleiden ottaminen estäisi sen, että yrityksen täytyy muuttua pakon sanelemana hyvinkin nopeasti ja paljon yhdellä kertaa (Pirinen 2014).

2.2. Muutosprosessi

Muutosprosessit harvoin etenevät lineaarisesti, suoraviivaisesti kohti tavoitetilaa, vaan monesti kehityksessä tulee pysähtymisiä sekä takapakkeja tai suunnan vaihtoja. Tyypillisesti muutosprosessi käy läpi seuraavat vaiheet: 1) ongelman ilmeneminen nykyisessä toiminnassa, 2) toiminnan kyseenalaistamisen synnyttämä murrosvaihe, 3) uusien parempien vaihtoehtojen etsintä, 4) uuden toimintamallin valintaa sekä sen toteuttaminen, 5) uuden toimintamallin vakiintuminen. Kurt Lewinin organisaatiomuutoksen kolmivaiheinen malli on toiminut pohjana 1900-luvun jälkipuoliskon organisaatiomuutosta koskeville teoreettisille sekä käsitteellisille malleille. Lewinin teorian mukaan organisaatiomuutos on kolmivaiheinen prosessi, jonka vaiheita ovat sulattaminen, muutosliikkeen toteuttaminen sekä jäädyttäminen. Ensimmäinen eli sulatusvaihe tarkoittaa olevien ajatuskaavojen analysointia, vanhoista ajatuskaavoista luopumisen mahdollistamista sekä psykologista prosessia, jolla organisaatio analysoi nykyisen toimintamallinsa puutteet. Muutosliikkeen toteuttamisen vaiheessa vahvistetaan uuden oppimista sekä varmistetaan, että oppimisen suunta on oikea. Viimeisessä vaiheessa eli jäädytysvaiheessa vakiinnutetaan muutoksen aikaansaama tilanne ja estetään vahvoihin kaavoihin palaaminen.

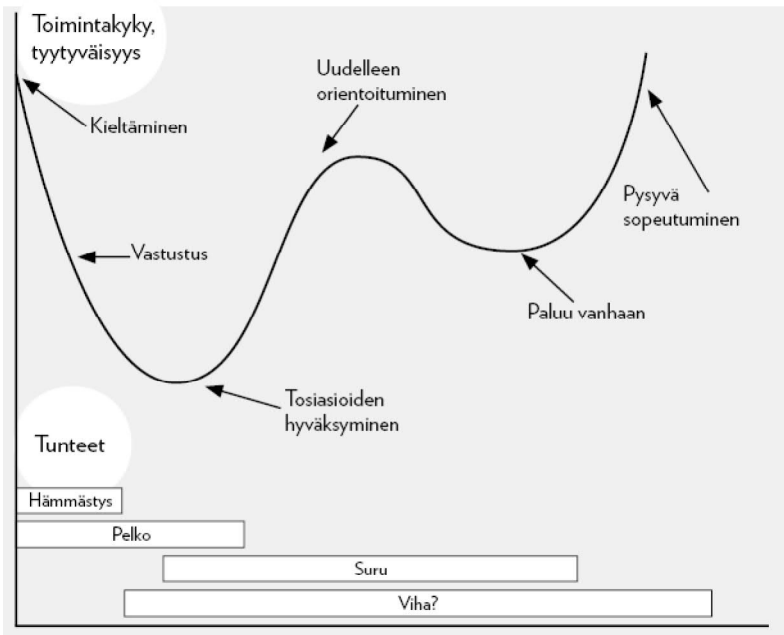
Myös muutokseen reagointiin liittyy useita vaiheita eikä se etene lineaarisesti. Muutosprosessin elinkaaren kuvaamiseen voidaan käyttää Elisabeth Kübler-Rossin vuonna 1969 kehittämää muutuskäyrää (kuvio 1), jonka avulla kuvataan muutoksen yhteydessä tapahtuvaa henkistä prosessia. Muutuskäyrä ja muutoksen elinkaari voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyntä, 5) eteenpäin

jatkaminen. Muutoskäyrä kuvaa ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa. Kaikki työntekijät eivät käy läpi kaikkia elinkaaren vaiheita, joku työntekijä voi hypätä muutoskuilun yli. Ihmiset kokevat muutoskäyrän vaiheet eri tavoin. Myös tunnereaktion vahvuus vaihtelee työntekijöiden välillä. Muutoskäyrän vaiheiden rajat eivät aina ole selkeitä. Kun esimies johtaa muutosta, ovat sekä hänen työntekijänsä että hän itse eri vaiheessa muutoskäyrää. Pelon tunne voi kestää jollakin henkilöllä kauankin, joku toinen puolestaan kokee sitä vain vähän aikaa tai ei ollenkaan. Joskus joku voi ottaa takapakkiakin muutoskäyrällä. (Pirinen 2014.)



KUVIO 1. Muutoskäyrä (Küber-Ross, E)

Hiltusen (2014, 107) esittämä muutoksen S-käyrä (kuvio 2) voidaan jakaa kuuteen osioon: 1) kieltäminen, 2) vastustus, 3) tosiasioiden hyväksyminen, 4) uudelleen orientoituminen, 5) paluu vanhaan 6) pysyvä sopeutuminen. Erona Küber-Rossin muutoskäyrään tässä on, että Hiltusen mukaan uudelleen orientoitumisen jälkeen motivaatio lähtee uudelleen laskuun, kunnes palaa pysyvästi normaalille tasolle.



KUVIO 2. Muutoksen S-käyrä

2.3. Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos (Viitala & Jylhä 2019). Muutoksen johtaminen ja läpiviemi vaativat tietoa ja taitoa. Muutosta johdettaessa tulee ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kyse ja miten ihmiset mahdollisesti muutokseen reagoivat. Muutosjohtamisessa tulee löytää keinoja innostaa henkilöstöä muutoksen läpiviemiseen sekä kitkeä mahdollista muutosvastarintaa. Nykypäivänä kehitys ja uudistaminen ovat jatkuvaa toimintaa organisaatioissa ja voidaankin pohtia, onko kestävä enää puhua muutosjohtamisesta yhtenä johtamisen osa-alueena. Se, että muutosjohtamisesta puhutaan omana kategorisoituna osa-alueenaan, sisältää riskin, että muutoksen johtaminen marginalisoituu tietyksi ajoittain toteutetuiksi toimenpiteiksi (vrt. projektijohtaminen). Tämän marginalisoinnin seurauksena muutosten onnistunut läpimeno vaikeutuu väistämättä. Organisaatioiden muutoskyvykkyys rakentuu siitä, että muutoksen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena osana kaikkea arjessa tapahtuvaa toimintaa. (Aarnikoski 2008.)

Muutosjohtaminen jaetaan tyypillisesti neljään eri vaiheeseen eli 1) valmistelu, 2) suunnittelu, 3) toteutus ja 4) vakiinnuttaminen. Ensimmäisessä eli valmisteluvai-

heessa muutos määritellään ja siitä sekä sen pyritään muodostamaan kokonaiskuva. Valmisteluvaiheeseen kuuluu tyypillisesti muutoksen lähtötilanteen ja riskien arviointi, muutoksen vision, perusteiden ja tavoitteiden selventäminen ja asettaminen. Suunnitteluvaiheessa keskitytään itse muutoksen läpiviemisen suunnitteluun sekä keinoihin, joita prosessissa käytetään. Suunnitteluun on tärkeä osallistaa myös henkilöstö, sillä silloin muutokseen sitoutuminen kasvaa. Kun muutos on saanut hyväksynnän, siirrytään toteutusvaiheeseen, jossa huolellisen suunnitelman teko palkitaan. Viimeisimpään vakiinnuttamisvaiheeseen päästään, kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat.

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamista kuvaavista malleista on John Kotterin kahdeksan vaiheinen malli, jonka avulla on helppo käsittää mitä konkreettisia askeleita kuuluu muutoksen johtamisen prosessiin. Viitala ja Jylhä (2019) esittävät Kotterin muutosjohtamisen mallin seuraavasti:

1. Luo käsitys muutoksen tarpeellisuudesta.

- Ennen muutoksen käynnistämistä tulee varmistaa, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen. Tämä vaihe on ratkaiseva sitoutumisen kannalta, sillä henkilöstö sitoutuu muutokseen vasta, kun se näkee muutoksen tarpeellisuutta.

2. Muodosta muutostiimi.

- Johtajan kannattaa muodostaa avukseen muutostiimi, joka kantaa vastuuta muutosprosessin etenemisestä, tukee muita sekä toteuttaa vaadittuja toimenpiteitä. Tiimin jäseniksi voi valita henkilöitä organisaation eri tasoilta sekä eri tehtävistä.

3. Selvennä muutosvisio.

- Muutoksen päämäärä ja tavoitteet tulee selkeyttää sekä määritellä arvot ja niitä noudattava strategia, josta muutosvisio muodostuu. Etenemisen seuranta varten on asetettava myös välietappeja. Mitä selkeämmät askeleet muutoksen etenemiselle on, sitä tehokkaammin sitä voidaan toteuttaa. Muutosvision, välietappien ja arvojen tulee olla helposti ymmärrettäviä.

4. Kommunikoi muutosvisio.

- Muutosvision ja muutokseen johtavien toimenpiteiden tulee pysyä mielessä koko muutoksen ajan. Tämä onnistuu tehokkaalla ja selkeällä viestinnällä. Johtajan tehtävänä on ”puhua muutos todeksi”. Johdon tulee pitää henkilöstö ajan tasalla muutokseen liittyvistä asioista koko prosessin ajan.

5. Raivaa esteitä muutoksen tieltä.

- Esimiehen on tunnistettava muutoksen toteutumista haittaavat tekijät ja pyrkiä vähentämään niitä. Tällaisia voi olla esimerkiksi rakenteet, prosessit tai ihmisten muutosvastarinta. On myös huolehdittava, että johtajat ovat muutoksen takana.

6. Mahdollista lyhyen aikavälin onnistumiset.

- Muutos voi olla pitkä ja kuormittava prosessi, jota työtetään usein oman perustyön ohella. Siksi on tärkeää, että matka muutosvisioon sisältäisi onnistumisia ja positiivista palautetta. Välietapit pilkkovat muutoksen pienempiin osiin ja tuovat onnistumisen tunnetta niitä saavutettaessa.

7. Vakiinnuta muutos.

- Tavoitellun muutoksen onnistuminen ja vakiinnuttaminen vie kauan. Muutoksen edellyttämää ajattelua ja toimintaa tulee vahvistaa vielä senkin jälkeen, kun muutos katsotaan saavutetuksi. Lopputulosta tulee arvioida kriittisesti ja tehdä tarvittavia korjausliikkeitä.

8. Juurruta muutos osaksi organisaatiokulttuuria.

- Muutos on juurtunut osaksi organisaation kulttuuria sitten kun se on osa luonnollista toimintaa. Tämä vaatii usein paljon aikaa ja asioiden toistamista, vahvistamista sekä positiivisia merkkejä siitä, että uusi toimintamalli kannattaa säilyttää.

2.3.1 Esimies muutoksen johtajana

Esimiehen rooli muutostilanteissa on keskeinen, sillä esimies kommunikoi muutosta molempiin suuntiin, niin ylemmän johdon kuin henkilöstönkin kanssa. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa muutos sekä varmistettava muutosten toteuttaminen toivotulla tavalla. Vain osa esimiehistä saa olla mukana muutoksen suunnittelussa. Muutosprosessi työllistää silti kaikkia esimiehiä, sillä heidän täy-

tyy pitää oma työryhmänsä perustehtävissä mutta myös keskustella muutoksesta henkilöstön kanssa, katkaista huhuilta siivet, puuttua mahdollisesti ilmaantuviin ilmapiiriongelmiin ja niin edelleen. (Pahkin, Vesanto 2013.)

Esimiehen tehtävänä on tiedottaa henkilöstöä jatkuvasti muutoksesta sekä huolehtia, että muutoksen tavoitteet ja syyt ovat auenneet henkilöstölle. Työntekijät pystyvät toteuttamaan muutokseen vaadittavat toimenpiteet, kun he ymmärtävät mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan. Esimies toimii muutoksessa ikään kuin suunnan näyttäjänä ja varmistaa, että henkilöstö toimii muutoksen myötäiseen suuntaan. Organisaation ylin johto ei aina anna tarkkoja askelmerkkejä muutoksen toteutukseen, vaan esimiehen tulee tuntea oma liiketoimintansa niin hyvin, että pystyy ohjaamaan sitä organisaation muutostavoitteita kohti.

Viestinnän ja esimiehen läsnäolon tärkeys korostuu muutostilanteissa. Henkilöstö odottaa, että esimies on tavoitettavissa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Esimies on ensisijainen tiedonlähde henkilöstölle ja työntekijöillä on monia kysymyksiä, joihin he odottavat vastausta tai haluavat keskustella. Toisinaan esimies on hankalassa asiassa, kun tieto muutoksesta saapuu esimiehelle juuri ennen tai samaan aikaan kuin henkilöstölle. Tästä huolimatta esimiehen täytyy olla valmis vastaamaan nousseihin kysymyksiin sekä keskustelemaan muutoksesta. On tärkeää, että esimies saa riittävästi tietoa organisaation ylemmältä taholta muutoksen tavoitteista sekä perusteista ja muutosprosessin etenemisestä.

Esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvointiin ja henkilöstön jakamiseen muutosprosessin aikana. Esimiehen täytyy kohdata työntekijät, heidän tarpeensa ja reagoi niihin. Henkilöt, jotka vaikuttavat eniten muutokseen, ovat muutoksen mahdollistajat sekä muutosvastarinta. Muutoksen mahdollistajat sitoutetaan tiiviisti muutoksen toteutukseen mukaan ja heidän muutosmyönteistä näkemystensä hyödynnetään. Myös muutosvastarinta on hyvä tunnistaa ja miettiä miten vastarintaa voidaan lieventää: mitä konkreettisia tekoja se voisi olla? Muutosvastarintaa ei ole tule tukahduttaa vaan kuunnella. (Pirinen 2014.)

2.3.2 Muutosviestintä

Eniten kritiikkiä muutoksenjohtamisessa saa usein viestintä. Henkilöstö kokee, että viestintä ei ole avointa tai heitä ei pidetä tarpeeksi ajan tasalla muutokseen liittyvissä asioissa. Onnistunut muutosviestintä on helposti ymmärrettävää ja selkeää. Muutoksen syy sekä sen vaikutukset eri tahoihin tulisi perustella ja kertoa yksinkertaisesti. Muutosviestinnässä annetaan ihmisille aikaa sisäistää, mikä muuttuu ja miten se mihinkin vaikuttaa (Joki 2008, 197).

Tyypillinen muutosprosesseihin liittyvä virhe on, että yksi taho päättää toiselle taholle merkityksellisistä muutoksista kuulematta toista tahoa. Viestintä ja avoin keskustelu on tärkeää avata jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Näin saadaan uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstön osallistaminen muutokseen lisää myös siihen sitoutumista sekä vähentää muutostavastarintaa. Kaikissa tilanteissa tietoa muutoksesta ei voida jakaa ennen muutoksen suunnittelua ja muutoksia valmistellaan pitkiäkin aikoja epävarmuudessa. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää selittää, miksi muutoksesta ei ole voitu tiedottaa etukäteen ja pyrkiä ottamaan henkilöstö mukaan muutostoimenpiteisiin. Muita muutosviestintään liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi liiallinen viestintä, yksisuuntainen viestintä, vaikeasti ymmärrettävä viestintä, köyhät viestinnän kanavat sekä yhteisen ymmärryksen tai vuoropuhelun puuttuminen.

Timo Huttunen esittelee (2018, 169) eväät onnistuneen muutosviestinnän luomiseen. Ensimmäisenä tulisi tehdä suunnitelma viestinnälle sekä tiedottamiselle. Tässä voidaan käyttää apuna kysymyksiä: ”Mitä, milloin, missä ja miten viestitään?” Muutosprosessin vaiheistamista kannattaa käyttää apuna muutosviestinnän suunnittelussa. Muutoksen alkuvaiheessa viestintää ja tiedottamista tulisi olla runsaasti. Jos muutos kohtaa niin sanotun epäuskon vaiheen, tulisi viestiä mahdollisimman paljon onnistumisista sekä positiivisista asioista. Viestinnälle kannattaa sopia etukäteen säännölliset tarkistus- ja viestintäpisteet, jolloin tiedotetaan ajankohtainen tilanne muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Viestinnässä tulisi pyrkiä vuorovaikutukseen ja välttää yksisuuntaisia passiivisia tiedotusmenetelmiä. Tiedotusmenetelmissä tulisi olla mahdollisuus tarkennukseen

sekä kysymysten esittämiseen. Esimiehen kannattaa muutoksesta tiedottaessaan välttää pitkiä monologeja sekä rohkaista henkilöstöä mukaan keskusteluun. Työpajat ovat omiaan avoimuuden lisäämiseksi, sillä pienemmissä ryhmissä monet kokevat helpommaksi ottaa myös arkaluonteiset aiheet esille. Myös esimiehille on hyvä järjestää tilaisuuksia, joissa heillä on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia keskenään sekä tuoda ideoitaan ja näkökulmiaan esiin. Tilaisuuksissa voidaan ideoida hyviä käytäntöjä ja kertoa eteenpäin henkilöstölle niistä. Muutosviestinnässä kannattaa hyödyntää sähköisiä menetelmiä sekä työkaluja, tästä esimerkiksi blogit, chat tai FAQ-kysymykset. Sähköisten tiedotusvälineiden käyttö tulee myös suunnitella ja aikatauluttaa.

2.3.3 Muutoksen tavoitteet

Muutosten onnistumisen ydinasia on, että henkilöstö tietää, miksi muutoksia tehdään. Kuullessaan jostakin työpaikalla kaavailusta uudistuksesta tai kehittämissankkeesta, jokainen kysyy ensimmäisenä miksi: mikä on muutoksen syy, mihin sillä pyritään. (Järvinen 2020.) Muutoksen onnistumisen kannalta selkeiden sekä reaalisten tavoitteiden asettaminen on avainasemassa. Jotta muutoksen tarkoitus ja tavoitteet avautuvat henkilöstölle, täytyy esimiehen ensi itse ymmärtää muutoksen tarve. Esimies voi vähentää työntekijän epävarmuuden tunnetta muutoksessa ennakoimalla muutosta ja selventämällä työntekijöille muutoksen keskeisiä tavoitteita. Kun esimies käy läpi odotukset yhdessä tiimin kanssa, syntyy myös tiimissä yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutos tehdään, mihin muutosprosessilla pyritään, miten muutos vaikuttaa tiiminä toimimiseen ja mitä hyötyä tiimille on muutoksesta. Jos yhteistä keskustelua ei käydä eivätkä muutoksen syyt avaudu työntekijälle, muutos voi tuntua vain yksittäisiltä tekemisiltä, jotka eivät liity millään tavalla toisiinsa. Muutoksen tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen selkeämmin ja tekee tavoitteista inhimillisempiä (Pirinen 2014).

Muutos edellyttää uusien toimintamallien omaksumista usein hyvinkin nopealla aikataululla, mikä heikentää työn hallinnan tunnetta ja aiheuttaa epävarmuutta. Samaan aikaan kun työntekijä omaksuu uutta, tapahtuu myös poisoppimista vanhoista työskentelytavoista. Työntekijän toimintaan liittyvien tavoitteiden tulee

näyttäytyä realistisena myös työntekijälle itselleen. Jos työntekijä kokee häneen kohdistuvien tavoitteiden olevan liian korkealla ja saavuttamattomissa, hänen motivaationsa laskee. Esimiehen on tunnettava alaisensa hyvin pystyäkseen asettamaan tavoitteet, jotka ovat linjassa jokaisen kykyjen sekä suoriutumistason mukaan. Pirisen mukaan erityisesti resursointia yliarvioidaan muutoksessa ja asetetaan pienelle tiimille suuria tavoitteita lyhyelle aikavälille.

2.3.4 Muutosvastarinta ja epävarmuus

Yksi kriittisimmistä osa-alueista muutosprosessissa on muutosvastarinnan käsittely, sillä sitä pidetään usein syynä muutoksen epäonnistumiseen. Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista (Viitala ja Jylhä 2019). Sitä ilmenee useimmiten organisaatiomuutoksissa, joissa rakenteet, prosessit sekä yksilöiden työnkuva tai asema muuttuvat. Muutosvastarinta näyttyy esimerkiksi välinpitämättömyytenä, suoranaisena vastustamisena tai kritisoinaisena.

Muutoksen kokemisessa on paljon eroja yksilöiden tasolla, toinen voi pitää muutosta erittäin positiivisena ja toteuttaa muutosprosesseja innokkaasti, kun taas toinen pyrkii vastustamaan muutosta kaikin keinoin. Muutoksen vastaanottamiseen vaikuttaa myös yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet kuin muutosjohtaminenkin. Syitä muutosvastarintaan voi olla esimerkiksi keho tiedottaminen muutokseen liittyvistä asioista, luottamuksen puute johtoa/muutosta eteenpäin vievää tahoja kohtaan, pelko oman aseman heikentymisestä, haluttomuus oppia uutta tai luopua nykytilanteesta. Monesti ihmiset eivät vastusta muutosta sinänsä vaan tapaa, jolla se toteutetaan, ja muutoksen kohteena olemista. Monen ihmisen muutosvastarinta on aitoa huolta siitä, että muutoksen myötä jotain arvokasta vanhaa katoaa ja uuden kehittämisessä tehdään virheitä. (Hyppänen 2013.)

Muutosvastarinta voidaan nähdä myös merkinä siitä, että työntekijä on sitoutunut. Hän saattaa tavoitella organisaation etua, vaikka käyttäytyy hyökkäävästi johtoa tai muutosta eteenpäin vievää tahoja kohtaan. Työntekijä, joka ei ole sitoutunut työhönsä, ei välttämättä ole lainkaan kiinnostunut eikä siksi reagoi muutokseen. Muutosvastarinta pitää sisällään myös mahdollisuuksia, sillä sen käsittelyn

myötä saattaa nousta esiin uusia näkemyksiä, jotka voivat olla hyödyllisiä muutoksen kannalta. Näin myös muutos ja siihen liittyvät tekijät tulevat kriittisen tarkastelun alaiseksi ja harha-askeleiden ottamista voidaan välttää.

Usein ajatellaan, että muutosvastarintaa ilmenee ainoastaan organisaation alimalla tasolla. Muutosvastarintaa voi esiintyä yhtä lailla niin esimiesten kuin johdonkin keskuudessa. On syytä korostaa sitä, että usein ylin johto onkin muutoksen ”tulppana”. Johtotason vastarinnan selittää muutoksen usein mukanaan tuoma uhka saavutettujen etujen menettämisestä tai etenemiseen liittyvien mahdollisuuksien kapenemisesta. Keskijohdon vastarinnan syynä on se, että organisaation toiminnan tehostamista tavoittelevien muutosten seurauksena saatetaan vähentää hallintotehtäviä ja madaltaa organisaatiota, minkä seurauksena juuri keskijohdon asema on uhattuna. (Aarnikoivu 2008, s. 166.)

Tehokas keino muutosvastarinnan vähentämiseen on jatkuva ja tehokas muutosviestintä. Muutosviestinnän avulla kuvataan muutosprosessi sekä sen edistymisestä tiedotetaan säännöllisesti. Tärkeää on muistaa tiedottaa myös silloin, kun mitään tiedotettavaa ei varsinaisesti ole. Avoin tiedottaminen vähentää epävarmuutta, vahvistaa luottamusta sekä vähentää haitallisia huhu puheita. Viestinnän lisäksi tulisi varmistaa, että työntekijällä on mahdollisuus käydä keskustelua esimiehen kanssa muutoksesta ja siinä askarruttavista asioista.

3 TUTKIMUS

3.1. Taustaa tutkimuksesta

Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimissä otettiin käyttöön ohjelmistorobotti helmikuussa 2020. Ohjelmistorobotti automatisoi yhden työvaiheen kuntouttavan työtoiminnan tiimin työtehtävistä. Automatisoitu työvaihe piti sisällään bussilipun lataamisen asiakkaalle kuntouttavan työtoiminnan ajaksi. Matkalataukset valikoituivat automatisoinnin kohteeksi siitä syystä, että prosessi suoritetaan kokonaan Tampereen kaupungin omissa järjestelmissä. Ohjelmistorobotin käyttöönottoa alettiin valmistelemaan keväällä 2019. Prosessin alkuvaiheessa koko toimistotiimi osallistui prosessien kuvaamiseen ohjelmistorobotin kehittämistä varten. Ohjelmistorobotin käyttöönoton tavoitteena oli vähentää rutiininomaista työtä tiimin työnkuvasta, parantaa ja nopeuttaa bussilippujen latauksen toimintavarmuutta sekä poistaa perehdytyksestä aiheutuvaa painetta tiimistä, jossa on paljon määräaikaista työsuhteita. Toimistotiimin työntekijät toivat sisältöä projektiin tarkastelemalla ja mallintamalla automatisoitavaa työvaihetta.

Työllisyys- ja kasvupalveluilla on tavoitteena tarkastella kaikkia prosesseja automatisoinnin näkökulmasta ja viime vuonna seitsemän muuta käyttöönottoprojektia aloitettiin ohjelmistorobotiikan parissa. Yhtenä tavoitteena muutoksessa on automatisoida yksinkertaisia rutiininomaisia tehtäviä, jotta työntekijöitä vapautuisi työaika mielekkäämpiin tehtäviin, jotka tuovat merkityksellisyyttä työhön kuten esimerkiksi asiakastyöhön. Automatisoinnilla haetaan ensisijaisesti laadullisia säästöjä, eikä henkilöstöresursseja aiota supistaa.

Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalvelut kokivat tarpeelliseksi selvittää, miten ohjelmistorobotiikan käyttöönoton aiheuttama muutosprosessi koettiin kuntouttavan työtoiminnan tiimissä sekä millaisia vaikutuksia työhön ohjelmistorobotin käytöllä oli.

3.2. Tutkimusongelma

Tutkimukseen liittyvä tutkimusongelma on se, että kuntouttavan työtoiminnan toimiston tiimissä otetaan käyttöön ohjelmistorobotti, joka tulee automatisoimaan yhden työvaiheen ja näin muuttaa työntekijöiden työnkuvaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tiimin jäsenet sekä esimies ovat kokeneet muutosprosessin läpiviemisen sekä sen jälkivaiheen eli millaisia vaikutuksia ohjelmistorobotilla on ollut käyttöönoton jälkeen.

3.3. Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kuntouttavan työtoiminnan tiimi on kokenut muutosprosessin läpiviemisen sekä sen jälkivaiheen. Tutkimuksen tavoitteena on toimia pohjana, kun vastaavanlaisia muutoksia läpi viedään Tampereen Kaupungin työllisyys- ja kehittämispalveluissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten toimistotiimin toimihenkilöt ovat kokeneet muutosjohtamisen prosessin aikana?
2. Millaisena toimistotiimin esimies on kokenut muutosjohtamisen prosessin aikana?
3. Millaisia vaikutuksia ohjelmistorobotin käyttöönotolla on ollut työntekijöiden työhön?

3.4. Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Laadullinen tutkimuksen käyttö tutkimusmenetelmänä on perusteltua tilanteessa, jossa pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä. Tutkimuksessa käytetään primääriaineistoa, joka kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu sijoittuu täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Se erottuu näin sekä kysely- tai lomakehaastattelusta, jossa kysymysten muotoilu ja

järjestys ovat samat kaikille vastaajille, että avoimesta haastattelusta, jossa saatetaan edetä vain yhtä kysymystä käyttäen tai keskustellaan tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Valli ja Aarnos 2018.) Haastatteluissa käytiin läpi organisaatiomuutokseen sekä muutosjohtamiseen liittyviä osa-alueita. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä.

Tutkimuskohteena toimivat kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimin toimihenkilöt sekä toimistotiimin esimies. Tutkimusta varten haastateltiin kaikkia toimistotiimin työntekijöitä (n= 6) sekä tiimin esimiestä. Haastattelut järjestettiin tammikuussa 2020, kun ohjelmistorobotin käyttöönotto ei ollut vielä valmis sekä uudestaan maaliskuussa 2020, kun ohjelmistorobotti oli ehtinyt olla käytössä kolme viikkoa. Kaikki tutkimusta varten pidetyt haastattelut järjestettiin henkilökohtaisesti kasvotusten. Jokaista tutkimukseen osallistunutta henkilöä haastateltiin yksin ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelussa saatujen vastausten analysoinnissa tulee ottaa huomioon, että vastauksia ei voida pitää tilastollisesti merkittävänä sillä kyseessä on pienen joukon mielipide.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1. Esimiehen haastattelun tulokset

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tärkeimmät tulokset kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimin esimiehen haastattelusta. Tulokset jaotellaan muutosjohtamisen eri osa-alueisiin, joita on käsitelty aiemmin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tuloksissa kerrotaan myös esimiehen kokemus ohjelmistorobotiikan vaikutuksista käyttöönoton jälkeen.

4.1.1 Muutokseen suhtautuminen

Tiimin esimies kertoo, että ilmoitus ohjelmistorobotin käyttöönotosta kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimissä herätti alkuun epävarmuutta omien työtehtävien suhteen ja siitä, tuleeko työtehtävät vähentymään ohjelmistorobotin myötä. Epävarmuutta saatiin laannutettua alkukeskusteluiden jälkeen. Keskusteluissa käytiin läpi, ettei robotiikka tule vaikuttamaan työn määrään tai työsuhteisiin, kuten määräaikaisten työsuhteiden jatkamiseen. Suunnitteluryhmän kanssa käydyt keskustelut myös selkeyttivät projektin vaiheita sekä ohjelmistorobotin käytön tavoitteita ja vaikutuksia. Esimiehen mukaan muutoksen aikana ei ollut havaittavissa muutosvastarintaa.

Ohjelmistorobotti ja siihen liittyvä teknologia ei ollut ennestään tuttua toimistotiimin työntekijöille ja se herätti kysymyksiä esimerkiksi siitä, minkälainen robotti on kyseessä. Esimies kertoo, että suunnittelu- ja kehittämisvaiheessa ei ollut niinkään havaittavissa innottomuutta, vaan enemmänkin neutraalia suhtautumista joidenkin tiimin työntekijöiden osalta. Prosessin alussa huomattiin yhden työntekijän kiinnostus aihetta kohtaan, joten hänelle annettiin vastuuta kehitys- ja suunnittelutyössä. Esimiehen mukaan tämä rauhoitti muita tiimiläisiä, jotka kokivat kyseisen teknologian itselleen vieraampana asiana. Näin myös projektin toteuttaminen ei vienyt muiden tiimin jäsenten työaika ja he saivat keskittyä päivittäisiin työtehtäviinsä.

4.1.2 Muutoksen perustelevminen ja tavoitteet

Esimiehen mukaan muutos tuli niin sanotusti ylhäältä päin annettuna. Hän kertoo, että hänen mielipidettään kysyttiin ennen projektin aloitusta, mutta siinä vaiheessa oli kuitenkin jo selvää, että robotiikkaa lähdetään joka tapauksessa ko-keilemaan. Muutoksen perusteet ja tavoitteet avautuivat työryhmässä käydyissä keskusteluissa, jonka jälkeen muutos tuntui esimiehen mukaan luonnolliselta ja järkevältä. Hän koki heti alussa, että robotti tulee helpottamaan tiimin työmäärää ja -taakkaa, sillä tiimissä tehdään paljon päätöksiä.

4.1.3 Muutosviestintä

Esimies kertoo, että viestintä muutoksen aika ei toiminut niin hyvin kuin hän olisi itse toivonut. Hän kokee, että joutui olemaan hyvin aktiivinen viestinnän suhteen, jotta pysyi ajan tasalla muutoksen vaiheita ja siihen liittyvistä asioista. Esimies kertoo, että häntä ei informoitu yhtä lailla, kuten esimerkiksi hänen alaistaan, joka oli mukana suunnittelu- ja kehittämistyössä. Digipalvelut vastasivat pitkälti projektista ja viestintä tapahtui enimmäkseen digipalveluiden ja yhden työntekijän välillä.

4.1.4 Muutokseen sitoutuminen

Alussa koko toimistotiimi osallistui prosessien tarkastelu- ja määrittelyvaiheeseen, jossa tehtiin prosessikuvauksia demoja varten. Tiimin jäsenistä kolme osallistuivat prosessien suunnitteluun sekä sisällöntuottamiseen, mutta vastuu varsinaisesta kehitys- ja suunnittelu työstä siirrettiin tiimin yhdelle työntekijöistä.

4.1.5 Muutosjohtaminen

Tiimin esimies kertoo, ettei koe oman muutosjohtamisensa olleen kiitettävällä tasolla. Hän kokee puutteellisen viestinnän vaikeuttaneen hänen omaa työtään

muutosjohtamisessa. Esimies oli itse aktiivinen viestinnän suhteen ja osallistui itse palavereihin, jotta sai ajantasaisen tiedon projektin etenemisestä. Hän kertoo tuoneensa robotiikan kuulumiset esille koko tiimille, jotta kaikki tiimin jäsenet tietäisivät mitä tapahtuu ja missä mennään.

4.1.6 Haasteet

Esimes kertoo, että muutoksen aikana nousseet haasteet olivat lähinnä teknisiä kysymyksiä. Hänen mielestään projektin esivalmisteluun pitäisi antaa enemmän aikaa sekä selkeät aikataulut muutoksen eri vaiheiden läpiviemiseen. Hän kertoo, että projektille ei annettu selkeää aikataulua vaan koki, että projekti enemmänkin ”leijaili ilmassa”. Teknisen muutoksen läpiviemisessä täytyy myös sietää epävarmuutta ja teknisistä ongelmista johtuvia hidastuksia. Hänen mielestään myös projektin vastuiden jakaminen pitäisi tehdä selkeämmin, jotta kaikki tietäisivät mitkä osa-alueet ovat kunkin vastuulla.

4.1.7 Ohjelmistorobotin käyttöönoton vaikutukset

Esimesen mukaan ohjelmistorobotin toiminnalla on ollut suora vaikutus työntekijän työnkuvaan, jonka tehtävänä on aikaisemmin ollut matkalatausten tekeminen. Automatisoinnin myötä työntekijän työaikaa on vapautunut päätösten tekemiseen sekä seuraavien askeleiden suunnittelemiseen ohjelmistorobotiikan parissa. Tavoitteena on seuraavaksi lähteä automatisoimaan viranomaispäätöksiä, joka vaatii luokittelua robotin tehtävistä sekä oman työnkuvan avaamista robottia varten. Esimesen mukaan muille tiimin työntekijöille on useampaan otteeseen avattu, että kyseisen työntekijän työnkuvaan kuuluu robotiikkaan liittyvä kehittäminen. Esimes kokee, että vastuun antaminen yhdelle työntekijälle on ollut luonnollista, sillä hän on itse ilmaissut halukkuutensa ja kiinnostuksensa jatkaa robotiikan parissa. Esimesen mukaan varsinkin projektin alussa yhden työntekijän poikkeavat työtehtävät herättivät hämmennystä muiden tiimin työntekijöiden parissa. Tämän takia kaikkien tiimin työntekijöiden työtehtävät listattiin ja kuvattiin, jotta kaikki näkevät, mitkä työtehtävät ovat kunkin vastuulla.

Käyttöönoton varhaisessa vaiheessa robotti on välillä saattanut keskeyttää toiminnan virheen takia, jolloin se on täytynyt käynnistää uudelleen käsin. Ohjelmistorobotin toiminta on esimiehen mukaan herättänyt osassa työntekijöistä huolta siitä, pystyykö robotti hoitamaan tehtävät tarpeeksi hyvin. Esimies kokee, että huolenaiheena on ollut myös työntekijöiden omat työtehtävät eli se, tuleeko ohjelmistorobotti korvaamaan kaikki työtehtävät. Esimies ei näe, että huolta esiintyisi koko tiimin osalta vaan kyseessä on yksittäiset työntekijät. Esimies kertoo, että muiden tiimin työntekijöiden perustehtäviin ohjelmistorobotin toiminta ei ole vaikuttanut juurikaan.

4.2. Työntekijöiden haastattelun tulokset

Seuraavissa kappaleissa esitetään kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimin toimihenkilöiden haastatteluista kerätyt tärkeimmät tulokset. Tutkimustulokset ovat jaoteltu eri osa-alueisiin, joita on käsitelty aikaisemmin opinnäytetyön teoriaosuuksissa. Tuloksissa kerrotaan myös toimistotiimin toimihenkilöiden kokemukset ohjelmistorobotin vaikutuksista käyttöönoton jälkeen.

4.2.1 Muutoksiin suhtautuminen

Yksi vastaaja kertoo, että muutoksiin suhtautuminen yleisesti riippuu omasta jaksamisesta kulloisessakin tilanteessa. Vastaajan mukaan uudet muutokset saattavat aiheuttaa ylikuormittumista, jos työssä jaksamisen kanssa on muutenkin ongelmia. Hän haluaa ajatella joustavasti ja kokee, että muutokset ovat välttämättömiä. Suhtautumiseen vaikuttaa myös se, että hän luonteensa puolesta tykkää tehdä uusia asioita sekä kyllästyy helposti. Toinen vastaaja kertoo, että yrittää suhtautua muutoksiin avoimesti, mutta alkuun muutokset aiheuttavat epävarmuutta. Hän pyrkii suhtautumaan muutoksiin niin, että kokeillaan ja yritetään ensin. Jos jokin asia ei toimi, niin siihen voidaan vielä palata ja mahdollisesti korjata. Hänen mielestään muutoksissa kannattaa mieluummin painottaa sitä, että muutos on liike parempaan suuntaan eikä huonompaan. Muutoksen alkutilanne on aina hieman haastavampi, sillä se vaatii uuden opettelua. Hänen mukaansa muu-

toksessa työntekijöille täytyisi antaa aikaa ajatuksen omaksumiseen ja sen jälkeen keskustella millaisena muutos näyttäytyy työntekijöille. Muut vastaajat kertovat suhtautuvansa muutoksiin yleisesti positiivisesti ja mielellään ottavansa uusia asioita vastaan.

4.2.2 Ohjelmistorobotiikan käyttöönottoon suhtautuminen

Yksi vastaajista kertoo olleensa innoissaan robotiikan käyttöönotosta. Hän kokee kuitenkin olleensa hieman eri asemassa muihin tiimiläisiin nähden, sillä on ollut mukana ensimmäisissä palavereissa, joissa ohjelmistorobotista keskusteltiin sekä ollut mukana työtehtävien mallintamisessa enemmän kuin muut tiimin jäsenet.

Yksi vastaaja kertoo, että ohjelmistorobotiikan käyttöönotto herätti alkuun pelkoa töiden vähenemisestä. Toimistotiimin työntekijät ovat suurin osa määräaikaisessa työsuhteessa ja robotiikan käyttöönotto herätti huolta sopimusten jatkamisesta. Vastaajan mukaan alussa ei kerrottu, mitä ohjelmistorobotti käytännössä tekisi ja minkä työvaiheen se tulisi korvaamaan. Tästä syystä ensimmäisenä ajatuksena oli töiden loppuminen ohjelmistorobotiikan käyttöönoton myötä. Myöhemmin kun selvisi, että ohjelmistorobotti tulee jatkossa tekemään matkakorvauksia, vastaaja koki olevansa helpottunut, sillä kyseinen työvaihe on helppo ja yksitoikkoista. Vastaaja kertoi olevansa kuitenkin hieman huolissaan siitä, paljonko robotti tulee tekemään virheitä, sillä sen tekemiä toimintoja ei pääse enää tarkastamaan. Yksi vastaaja kertoo suhtautuneensa positiivisesti ohjelmistorobottiin, mutta koki, että osa tiimin jäsenistä suhtautui muutokseen negatiivisesti, sillä se tulisi hidastamaan heidän työtään. Yksi vastaaja kertoo, olleensa hieman harmissaan ohjelmistorobotin käyttöönotosta, sillä hän pitää työnkuvastaan ja haluaisi sen pysyvän ennallaan.

4.2.3 Epävarmuus

Yksi tutkimukseen vastanneista kokee, että muutos ei ole aiheuttanut epävarmuutta työssä. Hän kertoo, että uskoo töitä riittävän tulevaisuudessakin eikä koe, että robotti pystyisi tekemään sellaisia asioita, joissa pitäisi soveltaa, tulkita tai

huomioida useita asioita samanaikaisesti. Vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, että kyseisessä työyhteisössä, jossa on paljon määräaikaista työsuhdetta, kaikki eivät jaa samaa ajatusta hänen kanssaan. Toinen vastaajista kertoo kokeneensa epävarmuutta muutosprosessin alussa ja ajatelleensa, että tiimi pienenee siinä kohdassa, kun työtehtäviä automatisoidaan. Kolmas vastaaja kertoo, että ohjelmistorobotti ei ole aiheuttanut epävarmuutta ja kokee, että tämänkaltainen muutos on tulevaisuutta.

4.2.4 Teknologian aiheuttama työelämän murros

Yksi vastaajista kertoo, että teknologian aiheuttama työelämän murros ei herätä huolta tällä hetkellä. Hän kokee pystyvänsä hallitsemaan ohjelmistoja ja pärjäävänsä niiden kanssa. Hän kertoo kuitenkin olevansa jo hieman vanhempi, eikä osannut sanoa pysyvätkö tulevaisuudessa muutosten mukana. Vastaaja kertoo kokevansa rutiininomaisten ja toistuvien työtehtävien automatisoinnin hyvänä, sillä ei itse pidä tämänkaltaisten tehtävien suorittamisesta.

Yksi vastaaja kokee, että nykypäivänä on paljon uusia ammatteja, joita ei ollut muutama vuosikymmen sitten. Teknologian myötä moni työ on muuttunut ja vastaajan mielestä on loogista, että muutosta tapahtuu edelleen. Hän uskoo, että vaikka nykyiset työtehtävät häviäisivät, töitä tulee kuitenkin tulevaisuudessakin olemaan vaikkakin eri nimikkeillä ja työtehtävillä. Kolmas vastaaja kertoo, että näkee teknologian tuoman työelämän murroksen luonnollisena asiana, sillä se on tulevaisuutta.

Yksi vastaaja kertoo, että näkee vastaavien teknologioiden käytön lisäämisen hyvänä asiana, niin kauan kun se tehdään järkevästi. Vastaajan mukaan sellaiset tehtävät, jotka ovat rutiininomaisia ja toistoa vaativia, on järkevä automatisoida. Hänen mukaansa inhimillisyys tulisi säilyttää esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä.

4.2.5 Muutosjohtaminen

Yksi vastaaja kokee, että muutosjohtamista ei ole juurikaan ollut muutosprosessin aikana. Vastaajan mukaan muutosjohtaminen olisi voinut olla avoimempaa ja muutoksesta olisi voitu kertoa enemmän. Projektin vetovastuu on muutoksen aikana tullut muualta kuin itse tiimistä, jolloin se on vastaajan mukaan näyttäytynyt epäselvänä.

Yksi vastaaja kertoo, että kokee olleensa itse enemmän perillä muutoksesta kuin tiimin esimies, sillä esimies ei ole osallistunut käytännön työhön robotiikan suunnittelussa ja kehittämisessä. Vastaaja on ollut mukana palavereissa, joissa esimies ei ole ollut ja näin kokee, että on ollut itse enemmän tietoinen siitä missä vaiheessa muutoksessa ollaan. Vastaaja kokee, että henkilöstö ei saa tietoa muutoksista etukäteen, vaan tieto tulee vasta sitten kun muutoksen läpivieminen pitäisi aloittaa.

Yksi vastaaja kertoo, että muutosjohtamista ei juurikaan ole ollut. Vastaaja kokee, että tiimissä ei tiedetty muutokseen liittyvistä asioista tai sen etenemisestä. Hänen mukaansa tuntui myös siltä, ettei toimistotiimin esimiehelläkään ollut tietoa tilanteesta. Vastaajan mukaan tiedettiin, että robotti tulee tekemään jotain, mutta juuri sen enempää tietoa ei ollut.

4.2.6 Muutosviestintä

Yksi vastaaja kokee, että on omalta osaltaan ollut ajan tasalla muutoksessa, mutta kaikki tiimin jäsenet eivät välttämättä ole olleet. Vastaaja pohtii, onko muutoksessa huomioitu sitä, että se koskettaa ja mietityttää myös sellaisia työntekijöitä, jotka eivät suoraan ole olleet muutoksen läpiviemisen kanssa tekemisissä.

Yksi vastaaja kertoo, että hetkittäin on ollut tilanteita, joissa ei ole tiennyt missä mennään. Vastaajan mukaan projektista puuttui selkeä aikataulu, mitä hän olisi itse odottanut. Hän kokee saaneensa riittävästi informaatiota muutoksesta, sillä on ollut mukana palavereissa sekä vuorovaikutuksessa niin palveluntarjoajan kuin projektipäällikönkin kanssa.

Yksi vastaaja kertoo, että viestintä ja tiedottaminen ei ole hänen kokemuksensa mukaan ollut riittävää. Hän kokee, että on joutunut olemaan itse aktiivinen tiedon hankkimisessa, mikä on aiheuttanut välillä turhautumista. Vastaajan mukaan kaikkia olisi hyvä tiedottaa muutoksen vaiheista ja etenemisestä. Hän kokee, että muutoksen syitä ja tavoitteita ei avattu riittävästi eikä muutoksen hyödyt vielä-kään olleet täysin avautuneet. Vastaajan mukaan muita tiimin jäseniä ei juurikaan osallistettu muutokseen, sillä yhdellä tiimin työntekijällä oli vastuu robotiikkaan liittyvästä käytännön työstä. Vastaajan mielestä muita tiimin jäseniä olisi voinut ottaa projektiin mukaan ainakin sillä tavalla, että kaikkia olisi informoitu säännöllisesti siitä, mitä on tehty ja mitä tulee tapahtumaan.

Yksi vastaaja kertoo, että viestintää olisi saanut olla enemmänkin. Vastaaja koki välillä, että oli tietämätön muutokseen liittyvistä asioista.

4.2.7 Huomiot tulevia käyttöönottoprojekteja varten

Yhden vastaajan mukaan tulevaisuudessa vastaavan kaltaisissa muutoksissa tulisi huomioida se, että tällaiset muutokset koskevat usein eniten sellaisia työntekijöitä, joilla on hyvin selkeä ja määritelty työnkuva, jolloin he saattavat olla eniten huolissaan omasta työstään.

Yksi vastaaja kertoo, että tulevaisuudessa tulisi huolehtia, että kaikki ovat tietoisia siitä, missä mennään projektin etenemisen osalta. Mikäli yksi työntekijä tiimissä keskittyy käytännön toteutukseen, kaikkien tiimin jäsenien tulisi olla tietoisia siitä, että kyseisen työntekijän työajasta määrätty aika menee muutoksen käytännön toteutukseen. Vastaajan mukaan viestinnän tulisi kulkea esimiehen kautta tiimille eikä niin, että tiimin jäsenen tehtävänä on tiedottaa esimiestä sekä tiimiä. Vastaaja koki, joutuneensa osittain sellaiseen asemaan, jossa oli vastuussa tiedottamisesta niin tiimille kuin esimiehellekin, sillä oli ainoa, joka teki robotiikkaa viikoittain. Vastaaja kokee, että muut tiimin työntekijät eivät olleet tarpeeksi tietoisia, siitä että robotiikkaan liittyvät tehtävät kuuluivat vastaajan työnkuvaan, mikä oli

aiheuttanut ongelmia tiimin keskuudessa. Vastaaja toivoo, että seuraavissa käyttöönotoissa pidettäisiin huolta siitä, että koko tiimi pidetään muutoksessa mukana, vaikka yksi työntekijä hoitaisikin käytännön toteutusta.

Yksi vastaaja kertoo, että muutoksen alussa tulisi kertoa suoraan, tuleeko muutos vaikuttamaan työn määrään ja sitä kautta työntekijöiden lukumäärään. Vastaajan mukaan työntekijöitä kiinnostaa eniten se, onko muutoksen tavoitteena vähentää henkilöstöä. Vastaajan mukaan muutoksen aikana työntekijöitä tulisi tukea sekä pitää jatkuvasti ajan tasalla muutoksen vaiheista.

4.2.8 Käyttöönoton jälkeen

Yksi vastaaja kertoo, että aikaisemmin työpäivän aikana hän teki matkakorvauksen jokaisen päätöksen yhteen, joka tarkoitti noin kolmeakymmentä päätöstä päivässä. Ohjelmistorobotin myötä vastaaja kertoi tekevänsä matkakorvauksia yhden työpäivän aikana, jos sitäkään. Hänen mukaansa ohjelmistorobotti on vähentänyt pikkutarkkaa naputtelua ja työaika muiden päätösten tekemiseen on tullut enemmän. Vastaaja kokee, että tämä on vähentänyt myös painetta työssä, sillä päätösten tekemisellä ei ole enää niin kova kiire. Vastaajan mukaan yleisesti ohjelmistorobotti on toiminut hyvin.

Yksi vastaaja kertoo, että yksitoikkoinen naputtelu on vähentynyt ja samalla toimintavarmuus lisääntynyt. Hän kokee, että päätöksiä pystytään tekemään tehokkaammin ja muihin työtehtäviin paneutuminen on helpompaa. Toisaalta työntekijä kokee, että matkakorvausten tekeminen on ollut mielekäästä siitä syystä, että tehty työ näkyy loppukäyttäjällä välittömästi. Vastaaja on mukana mahdollisesti seuraavan ohjelmistorobotin suunnitteluvaiheessa ja kertoo havainneensa vastarintaa automatisoinnin jatkamiselle. Vastaaja kokee, että vastarinta saattaa välillä kohdistua myös henkilökohtaisesti häneen, sillä hän on prosessissa mukana. Kaiken kaikkiaan vastaaja kokee, että muutosprosessi on ollut positiivinen ja on ottanut mielellään vastuuta robotiikkaan liittyvissä asioissa. Vastuun saaminen on lisännyt motivaatiota sekä luottamusta omaan osaamiseen. Hän kokee, että muutosprosessi on ollut samalla kasvuprosessi. Vastaaja kertoo, että muutospro-

sessin alussa oltiin tilanteessa, jossa tiedot matkakorvauksia varten tulivat sähköpostilla määrittelemättömissä muodoissa, mutta muutoksen aikana otettiin käyttöön selkeät elomakkeet, joista löytyy kaikki tarvittava tieto. Vastaaja kokee, että jo pelkästään tämä on virtaviivaistanut sekä parantanut prosessia huomattavasti.

Yksi vastaaja ei ole ollut täysin tyytyväinen robotin toimintaan ja kokee sen enemmänkin hankalaksi toiminnan epävarmuuden takia. Hän kertoo, että robotti helpottaisi työtä, mikäli se toimisi varmasti oikein. Tällä hetkellä robotin toimintaan tulee keskeytyksiä, jonka myötä matkakorvauksia joudutaan edelleen tekemään käsin järjestelmään. Vastaajan mukaan asiakkaiden oikeusturva täytyy, varmistaa jos automatisointia jatketaan päätöksiin. Hän kokee, että toimistotiimi on tähän asti toiminut tarkastajana ennen kuin tietoja ja päätöksiä on viety eteenpäin, eikä robotti pysty tarkastamaan tietojen oikeellisuutta samalla tavalla. Tällä hetkellä vastaaja ei koe, että robotilla olisi ollut vaikutuksia oman työn kokemiseen, mutta uskoo tilanteen muuttuvan huonompaan suuntaan, mikäli automatisointia jatketaan.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kuntouttavan työtoiminnan toimistotiimi ja tiimin esimies arvioivat automatisoinnista aiheutuneen muutoksen sekä ohjelmistorobotin käytön vaikutukset työhön. Tuloksia kerättiin haastattelemalla toimistotiimin työntekijöitä sekä esimiestä. Haastatteluista kerättyä aineistoa tarkasteltiin teoriaosuudessa käsiteltävien teemojen kautta.

Muutoksen alussa osa tiimin toimihenkilöistä koki epävarmuutta sekä huolta oman työpaikan säilymisestä. Tähän syynä oli mahdollisesti se, että alkuun tuleva muutos näyttäytyi hieman epämääräisenä eikä työntekijöillä ollut käsitystä siitä, mitä ohjelmistorobotti tulee tekemään. Esimies sekä toimistotiimin työntekijät kokivat, että viestintä muutoksen aikana oli jokseenkin riittämätöntä. Avoin tiedottaminen muutokseen liittyvistä asioista ja sen etenemisestä ei toteutunut tasapuolisesti. Osa koki omalta kohdaltaan saaneensa tarpeeksi informaatiota, mutta yleinen tiedottaminen oli silti vajavaista. Osa tiimin työntekijöistä koki jääneensä ulkopuoliseksi muutoksesta, koska ei ollut tietoinen missä automatisoinnin suhteen mennään. Kritiikkiä sai myös se, että viestintä ei kulkenut tiimin esimiehen kautta vaan suoraan toimistotiimin työntekijälle, joka joutui vastuuseen esimiehelle sekä muulle tiimille tiedottamisesta. Muutoksen etenemisen suhteen olisi toivottu selkeämpää aikataulutusta sekä selkeää vastuiden jakoa. Vastuun jako automatisoinnin osalta saattoi aiheuttaa hieman jännitettä tiimin sisällä. Osa toimistotiimin työntekijöistä olivat tyytyväisiä ohjelmistorobotin toimintaan. Automatisoinnin koettiin tehostaneen päätösten tekoa sekä vähentäneen yksitoikkoista naputtelua. Kaikki eivät olleet täysin tyytyväisiä robotin toimintaan ja yksi työntekijä koki, että robotin toiminnan epävarmuus hankaloittaa työtä entisestään.

Heti muutoksen alusta alkaen avointa viestintää tulisi tehdä säännöllisesti sekä tukea vuorovaikutteista muutosviestintää. Tämän avulla voidaan hälventää epäilyksiä ja epävarmuutta sekä lisätä työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Työntekijöille tulisi antaa aikaa muutosuutisen sulatteluun. Viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, että kaikkia osapuolia tiedotetaan ja kuunnellaan riittävästi, vaikka kaikki tahot eivät olisikaan suoraan muutoksen kanssa tekemisissä. Viestinnän tulisi kulkea esimiehen kautta ainakin sillä tasolla, että esimies pysyy

projektissa ajan tasalla. Muutosta suunniteltaessa tulisi laatia aikataulu muutoksen etenemiselle. Aikataulun tulisi olla tehokas, mutta realistinen toteuttaa. Selkeä vastuiden jako auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mitä kultakin osapuolelta odotetaan muutosprosessin aikana. Mahdollisia tulevia ohjelmistorobotiikanprojekteja ajatellen, kasvu- ja työllisyyspalveluissa tulisi panostaa enemmän avoimeen ja suoraviivaiseen viestintään.

Tutkimusten varten haastateltu toimistotiimi on melko pieni, mikä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Tuloksissa korostuu haastateltavien henkilökohtaiset asenteet sekä ominaisuudet, joten pätevää yleistystä on vaikea tehdä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että ohjelmistorobotin käyttöönoton tuoma muutos ei ollut koskettanut kaikkia toimistotiimin työntekijöitä, eikä korvattava työvaihe kuulunut heidän työnkuvaansa alkujaankaan. Tästä syystä osalla haastatelluista työntekijöistä ei ollut mielipidettä muutoksen läpiviemisestä tai ohjelmistorobotiikan vaikutuksesta työhön, eikä heidän vastauksiaan käsitellä tutkimuksessa. Vaikka tarkasteltavien työntekijöiden joukko tutkimuksessa on pieni, voidaan tutkimustuloksista nähdä selvästi se, kuinka yksilöllisesti ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat muutokset.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Pakhin, K & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. Luettu 11.4.2020. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134884/organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Tuominen, K. 2003. Muutoksen johtaminen. Benchmarking Ltd Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2017. Ammattirakenteen muutoksen vaikutukset kansantalouteen. Verkkojulkaisu. Luettu 12.5.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79761/TEMjul_19_2017_verkkojulkaisu.pdf?utm_source=kauppakamarilehti&utm_medium=linkki.
- Valli, R & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virtanen, P & Stenvall, J. 2019. Julkinen Johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1. Avoin haastattelu: esimies

Aihepiirit esimiehen haastatteluun:

1. Oma rooli muutoksen läpiviennissä
2. Odotukset ohjelmistorobotin käyttöön otosta ja niiden toteutuminen
3. Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen
4. Muutosvastarinnan ilmeneminen
5. Haasteet
6. Arvio omasta muutosjohtamisesta
7. Muutosviestintä
8. Ohjelmistorobotin käyttöönoton vaikutukset tiimiin

Liite 2. Avoin haastattelu: toimihenkilö

Aihepiirit toimihenkilön haastatteluun:

1. Muutoksiin suhtautuminen
2. Ohjelmistorobotiikan käyttöönottoon suhtautuminen
3. Teknologian aiheuttama työelämän murros
4. Automatisoinnin lisääminen Tampereen kaupungilla
5. Muutosjohtaminen
6. Muutoksen tavoitteiden ja syiden perustelu
7. Viestintä
8. Muutokseen osallistuminen ja vaikuttaminen
9. Huomioita tulevaisuuteen
10. Perehdytys uuteen toimintaan
11. Ohjelmistorobotin vaikutukset työhön