

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Risto Kivimäki

TUTKIMUS VIESTINNÄN JA KOULUTUKSEN ONNISTUMISESTA SÄHKÖISTEN PALVELUIDEN UUDISTAMISPROJEKTISSA

– Case: Eezy VMP franchise-yrittäjät

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2021 | 27 sivua, 3 liitesivua

Risto Kivimäki

TUTKIMUS VIESTINNÄN JA KOULUTUKSEN ONNISTUMISESTA SÄHKÖISTEN PALVELUIDEN UUDISTAMISPROJEKTISSA

- Case: Eezy VMP franchise-yrittäjät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojekti koettiin viestinnän ja koulutuksen onnistumisen kannalta. Case yrityksenä tutkimukselle toimi Eezy VMP:n franchise-yrittäjät. Tutkimuksen avulla haluttiin myös kartoittaa muutoksen nykytilanne, sekä tarvittavat jatkotoimenpiteet jatkokoulutusten osalta. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella, joka lähetettiin samanaikaisesti kaikille kohderyhmään kuuluneille.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin muutosjohtamisen, sekä viestinnän perusteita ja peilattiin niitä kyselytutkimuksissa saatuihin vastauksiin. Kyselytutkimuksen tulos osoitti, että onnistunut viestintä mahdollisti projektin onnistumisen. Koulutusten kannalta tärkeimmiksi asioiksi nousivat osaavat kouluttajat, sekä toimiva tuki ongelmatilanteissa.

Tutkimuksen perusteella muutosprojekti oli onnistunut ja jokainen Case yrityksen toimihenkilö oli saatu muutokseen mukaan. Tutkimuksen tulokset vahvistivat projektitiimin yleisiä ajatuksia siitä mikä projektissa oli onnistunut ja mitä pitäisi tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksen avulla saatiin myös konsernin käyttöön tietoa siitä, miten tulevaisuuden uudistusprojektit tulisi toteuttaa, sekä mihin asioihin koulutuksissa tulisi keskittyä.

ASIASANAT:

toiminnanohjausjärjestelmä, muutosjohtaminen, viestintä, Eezy VMP

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2021 | 27 pages, 3 pages in appendices

Risto Kivimäki

STUDY ON THE SUCCESS OF COMMUNICATION AND TRAINING IN AN ELECTRONIC SERVICES REFORM PROJECT

- Case: Eezy VMP franchise-entrepreneurs

The objective of this thesis was to study how the project to change ERP-system was perceived in terms of communication and training. The case company for this study was Eezy VMP's franchise entrepreneurs. The aim of the study was also to acknowledge the current situation of the change, as well as the necessary follow-up measurements for further training. The study was conducted with a survey that was sent simultaneously to all the members of the target group.

This thesis deals with the basics of change management and communication and reflects them with the answers received in the survey. The results of the survey showed that successful communication enabled the project to succeed. The most important things for the training were skilled trainers and effective support in problem situations.

Based on the study, the change project had been successful, and every case company employee is fully along with the change. The results of the study confirmed the project team's general ideas about what was successful in the project and what should be developed in the future. The study also provided the corporation with relevant information on how future projects of this kind should be implemented and what issues should be focused on in training.

KEYWORDS:

enterprise resource planning systems, change management, communication, Eezy VMP

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 PROJEKTIN TAUSTAT	6
2.1 Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP	6
2.2 Eezy VMP	8
3 PROJEKTIJOHTAMINEN	9
3.1 Muutosjohtaminen	9
3.2 Projektiviestintä	11
3.3 Koulutus	13
3.4 Seuranta	13
4 TUTKIMUSKYSELY: PROJEKTIN VIESTINNÄN JA KOULUTUKSEN ONNISTUMINEN	15
4.1 Taustakysymykset	16
4.2 Viestinnän onnistuminen	18
4.3 Koulutuksen onnistuminen	20
4.4 Johtopäätökset	23
YHTEENVETO	25

LIITTEET

- Liite 1. kyselytutkimuksen saatekirje.
Liite 2. kyselytutkimus

KUVIOT

Kuvio 1. Esimerkki asiantuntijaorganisaation ERP-kaaviosta	7
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden palvelualuejakauma	16
Kuvio 3. Ennakkoajatukset- kokemus siirrosta	17
Kuvio 4. Viestinnän onnistuminen	19
Kuvio 5. Koulutusten onnistuminen	21

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on viestinnän ja koulutuksen onnistuminen projektissa, jossa osa yrityksen toimialueista ottaa käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän. Case yrityksenä toimii Eezy VMP ja sen franchise-yrittäjät, jotka siirtyivät vanhasta toiminnanohjausjärjestelmästä uuteen syksyn 2020 aikana. Eezy VMP:n yrittäjät siirtyivät käyttämään jo muualla konsernissa käytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksen aiheuttama muutos ja siihen liittyvä viestintä ja koulutus koettiin Eezy VMP franchise-yrittäjien ja heidän toimihenkilöiden sekä muutoin projektiin osallistuneiden konsernin toimihenkilöiden keskuudessa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan alkukäden tietoa siitä, miten projektiviestintä ja uuden järjestelmän koulutukset onnistuivat ja mihin seuraavaksi pitäisi keskittyä muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä. Opinnäytetyö ja tutkimus ajoitettiin tapahtumaan järjestelmän käyttöönoton kanssa samaan tahtiin, jolloin tutkimuskysely pystyttiin lähettämään kohderyhmälle välittömästi muutoksen tapahduttua.

Teoriaosuudessa käsitellään ensimmäiseksi toiminnanohjausjärjestelmiä ja Eezy:n sekä projektin taustoja, jotta saadaan kuva siitä mitä muutoksella on haettu ja keitä se koskee. Tämän jälkeen käydään läpi muutosjohtamisen ja projektiviestinnän perusteita. Teoriaosuuden tarkoituksena on avata projektissa kriittisinä pidettyjä asioita, joita olivat tuotetun palvelun laatu, viestinnän, sekä koulutusten ja tukitiimin onnistuminen projektin aikana. Tutkimuksella haluttiin myös saada kokonaiskuva projektin onnistumisesta eri yrittäjäalueittain, sekä kerätä mahdolliset kehitysehdotukset tulevaisuuden kehitystyötä ja järjestelmä uudistuksia varten.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella, joka lähetettiin kentälle ja hallintoon edellä mainitsemilleni toimihenkilöille. Tämän tutkimuksen avulla saatiin tietoa, jota käytetään tulevaisuuden kehitys- ja käyttöönottoprojekteissa. Tulokset ja materiaalit käytiin konsernin sekä yrittäjien kanssa läpi vuoden 2021 alkupuolella.

2 PROJEKTIN TAUSTAT

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP

Toiminnanohjauksessa organisaation liiketoimintaprosesseja pyritään virtaviivaistamaan ja organisoimaan läpi organisaation kaikkien toimintojen. Toiminnanohjausjärjestelmistä käytetään vakiintuneesti lyhennettä ERP eli enterprise resource planning. ERP-järjestelmien tarkoituksena on kerätä organisaation käytössä olevat liiketoimintaprosessit hallittavaksi kokonaisuudeksi ja tiedot yhteen ohjelmistoon. Kokonaisuuden kannalta toiminnanohjauksen suurin hyöty on siinä, että liiketoimintaa voidaan seurata ja kehittää hallitusti eteenpäin yrityksen strategiaa hyödyntäen. (Nieminen 2016, Toiminnanohjausjärjestelmät) ERP-järjestelmät perustuvat toisiinsa liitetystä moduuleista, joita voidaan käyttää ja ottaa käyttöön osa-alueittain. ERP-järjestelmien toiminta lähtee useimmiten taloushallintomoduulista, joka on keskeisin muiden moduulien kannalta. Siitä määritellään suurin osa tiedoista ja parametreista, joita muut moduulit tarvitsevat toimiakseen oikein, esimerkiksi kustannuspaikkatiedot ja asiakas- ja sopimushallinta. Erilaisilla ERP-ratkaisuilla on omia vahvuuksiaan ja siksi valmiiden alusta- tai toimialaratkaisujen kylkeen voidaan integroida muita erillissovelluksia, esimerkiksi myynnin, raportoinnin tai palkkahallinnon helpottamiseksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 35) Riippuen yrityksen koosta ja toimialasta jokin ERP:in osa-alue voi jäädä pieneksi tai poistua kokonaan ja esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioilla on usein melko erilaiset ERP-järjestelmät kuin taas logistiikka-alan yrityksillä.

Alla olevassa kuviossa 1. on kuvattuna esimerkki kuvitteellisesta asiantuntijaorganisaation ERP-järjestelmästä. Kuviosta käy ilmi, miten järjestelmä on jaettu moduuleihin ja mitä prosessin osia missäkin moduulissa käsitellään.



Kuvio 1. Esimerkki asiantuntijaorganisaation ERP-kaaviosta.

2.2 Eezy VMP

Varamiespalvelu perustettiin vuonna 1988 Turkuun pääasiassa tarjoamaan henkilöstövuokrauspalveluja rakennusalalle ja sitä sivuavaan teollisuuteen. 1990-luvulla Varamiespalvelu loi alallaan ensimmäisenä franchisekonseptin ja ensimmäiset yrittäjät avasivat toimistonsa 1997 palvelualueinaan Jyväskylä, Lahti, Vantaa, Espoo ja Oulu. Vuonna 2005 Varamiespalvelu valittiin Suomen parhaaksi franchiseketjuksi ja Ruotsiin toiminta laajentui yritysoston kautta vuonna 2008. Vuosikymmenen taitteessa yhtiö toteutti brändiuudistuksen, jossa käyttöön otettiin VMP Group-brändi. Vuoden 2012 aikana uudistettiin myös strategia, jonka keskiössä olivat mm. kasvu, kannattavuus ja kokonaisvaltaisempi palvelutarjonta. Ennen First North-listalle listautumistaan VMP oli ostanut osana strategiaan mm. Eezy Osk:n, PD Personnel Development Oy:n sekä Staff Plus Oy:n. Listautumisen jälkeen kesäkuussa 2018 yhtiö on jatkanut konsernin kehittämistä yritysostoin ostamalla mm. Henkilöstöalo Voiman, Henkilöstöratkaisu Extraajat Oy:n, Enjoy-henkilöstöpalvelut sekä Corporate Spirit Oy:n. Loppukesästä 2019 VMP ja Smile Henkilöstöpalvelut Oyj yhdistyivät, jonka myötä monien eri brändien alla toiminut konserni brändättiin Eezy-brändin alle ja emoyhtiön nimeksi muutettiin Eezy Oyj. Yhtenäisen Eezy-brändin alla toimivat helmikuussa 2020 seuraavat yritykset: Eezy Henkilöstöpalvelut, Eezy VMP, Eezy Kevytyrittäjät, Eezy Personnel, Eezy Spirit ja Doctors by Eezy. Eezyllä on siis laaja valikoima henkilöstöalan palveluita aina henkilöstöpalveluista rekrytointiin ja organisaatioiden kehittämisestä kevytyrittäjien laskutuspalveluun ja Eezy työllistääkin vuosittain noin 30 000 ihmistä ympäri Suomea. Eezy Oyj listautui pörsseille syyskuussa 2020. (Eezy, Historia)

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä projekti liittyy Eezy VMP:n franchise-yrittäjäalueiden sähköisten palveluiden siirtoon uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Entinen VMP toimi osittain franchise-periaatteella ja tällä hetkellä Eezyllä onkin 22 franchiseyrittäjää yhteensä 29:ssä eri yksikössä. Projektin tarkoituksena on yhtenäistää portaittain organisaation järjestelmiä ja toimintatapoja, sillä yrityskauppojen ja fuusioiden jäljiltä nämä voivat olla hyvin vaihtelevia. Siirtymäprojekti toteutettiin vuoden 2020 aikana ja konkreettinen vaihto järjestelmien välillä tapahtui kolmessa aallossa syksyn 2020 aikana. Muutos jo käytössä olevaan järjestelmään helpotti omalta osaltaan projektin läpiviemistä ja esimerkiksi siirtyvien yrittäjien koulutus- ja tukipalvelut pystyttiin tarjoamaan sisäisesti.

3 PROJEKTIJOHTAMINEN

3.1 Muutosjohtaminen

Muutokset ovat jatkuva osa nykyajan yritysten arkea. Muutos voidaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Organisaatioissa on jatkuvasti käynnissä niin pienempiä kuin suurempia muutoksia, ja niistä jokainen näyttäytyy eri tavalla yrityksen eri henkilöille. Muutos on aina itsessään haaste ja siihen liittyy tiettyä yllätyksellisyyttä ja epämääräisyyttä. Muutokset lähtevät yleisesti liikkeelle, kun esimies tai johto havaitsee uuden tarpeen tai epäkohdan, jota halutaan lähteä muokkaamaan. Suurimmat muutokset, joita organisaatiot voivat kohdata, ovat sulautumisia tai fuusioitumisia toisten organisaatioiden kesken. Tällaiset muutokset vaikuttavat usein suoraan työntekijöiden työympäristöön, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden kykyyn samaistua uuteen organisaatioon. Organisaation täytyykin tällaisissa isoissa muutoksissa keskittyä vahvistamaan yksilöiden identiteeteistä muodostuvaa kollektiivista identiteettiä, jolloin organisaation jäsenet alkavat asettamaan ryhmän etua yksilön edelle. Samaistuminen auttaa yksilöä löytämään oman paikkansa organisaatiosta. (Ponteva 2010, s. 12)

Muutokselle voi olla erinäisiä syitä ja lähtökohtia. Muutos voi liittyä esimerkiksi vanhentuneen ohjelmiston päivitykseen tai uuden johtajan tai johtoryhmän käynnistämään strategian ja johtamisjärjestelmän muutokseen. Suuret muutokset, kuten toiminnanohjausjärjestelmän uusiminen ovat kuormittavia projekteja. Uusien järjestelmien määrittely- ja käyttöönotto-työn ohella, on normaalien palvelujen jatkuttava muuttumattomina. Useimmiten helpoin tapa tehdä tietotekniikkaprojekti onkin vain siirtää vanhan tietojärjestelmän rakenteet uuteen järjestelmään. Muutoksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää onnistua organisaation sisäisesti muutoksen tavoitteiden ja syiden viestinnässä, ilman näitä muutoksen onnistuminen tarkoitetulla tavalla on lähes mahdotonta. Muutoksen kannalta välttämättömiä asioita on myös riittävät taloudelliset ja henkilövoimavarat, sekä sen suunnittelu ja käyttöönotto-vaiheissa tapahtuva koulutus. Useimmiten muutoksen ja projektien lopputuloksesta on jokin selkeä visio, mutta lopputulos on harvoin juuri sellainen kuin on haluttu. Muutos aiheuttaa itsessään usein uusia käytäntöjä ja rutiineja, joita voi olla vaikea ennakoida. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, s. 39)

Muutoksen tarpeen viestimisellä ja ymmärtämisellä on iso osa muutoksen mahdollistamisesta ja se mahdollistaa perustuksen tehokkaan jatkamisen läpi muutostilanteen. Ilman muutostarpeen hyväksymistä ihmisten on mahdotonta innostua siitä ja prosessin läpivieminen hankaloituu. Tähän auttaa hyvin esitetyt muutoksen tuomat mahdollisuudet sekä lähtötilanteen faktat. Paras tilanne on, jos henkilöstö on jo omalta osaltaan tunnistanut tilanteen. Viestinnässä täytyy myös muistaa ja tunnistaa yrityksen muutosvoima, jota osassa yrityksistä on kertynyt runsaasti historian ja kulttuurin myötä, kun taas jotkut yritykset ovat tottuneet vakaaseen toimintaympäristöön. Tämän muutosvoiman aktivoimiseksi pitää muistaa tarjota riittävästä tukea, jotta myös muutosvastaisimmat saadaan osaksi yhteistä päämäärää. (Valpola 2004, s. 30)

Muutosälykkyydellä tarkoitetaan organisaatioita, jonka kulttuuri perustuu konfliktiuskalalaisuuteen ja vapauteen. Se on siis yhdistelmä rakenteita, prosesseja ja tapoja toimia. Muutosälykäs organisaatio käy jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmiensä välillä, joka mahdollistaa muutosten kitkattoman läpiviemisen. Muutosälykkään organisaation ytimessä ovat ihmiset ja kulttuuri, sillä vaikka työkalut ja prosessit olisivat ketteriä ja toimivia, ilman ihmisiä muutoksessa ei voi onnistua. Muutosälykkään organisaation kulttuuri pohjautuu ajatukselle kasvusta sekä siitä, ettei organisaatio jämähdä paikoilleen. (Piha 2017, s.196)

Muutoksia aloittaessa pitää tarkkaan miettiä ketä kaikkia se koskettaa. Useimmiten niiden suurin ongelma on liian nopea toteutus. Usein tähän syynä on kuviteltu tehokkuus sekä se, että pelätään vastarintaa ja kritiikkiä muutosta kohtaan. Tämä johtaa siihen, että ihmiset eivät pysty käsittelemään asiaa omaan tahtiinsa, mikä osaltaan hidastaa muutoksen läpiviemistä. Muutokset kohdistuvat useimmiten työyhteisön rakenteisiin, jolloin tietyt tehtävät voivat poistua ja tilalle tulee kokonaan uusia tehtäväkokonaisuuksia. Yrityksellä täytyykin olla selkeät suunnitelmat siitä, ketä kaikkia muutos koskettaa, miten se heihin vaikuttaa ja miten heidät saadaan muutokseen mukaan. (Järvinen 2008, muutosten ja epävarmuuden hallinta)

Nykyaikana kasvavan henkilöstön aktiivisen kuulemisen ja mukaanoton myötä henkilöstö saa useammin aidosti mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Kaikki eivät kuitenkaan ymmärrä, että vaikka heitä kuullaan, ei se tarkoita, että heillä olisi päätösvaltaa. (Järvinen 2020, s. 197) Muutoksen läpiviennissä nouseekin kriittiseksi kuunteleminen ja osallistaminen. Mitä aikaisemmin muutoksen kohteena olevat pääsevät mukaan prosessiin, sitä varmemmin he ovat siinä mukana. Alusta saakka projekteihin osallistamisella saadaan myös varmasti kaikkien ääni kuuluviin, sekä

vaihtoehtoisia tapoja esille. On kuitenkin tehtävä selväksi se, että missä ja miten lopulliset päätökset tehdään, ettei synny epäselvyyksiä siitä mitä ollaan tekemässä. Näkökulmien ja vaihtoehtojen läpikäyminen ei tarkoita, että jokainen pääsee päättämään. Tärkeintä on, että kaikki ovat samalla viivalla siitä, mihin heidän ääntänsä käytetään. (Huttunen 2018, s. 160)

Muutoksissa ja uudistuksissa tulee usein eteen vaihe, jossa ei olla enää vanhassa, mutta ei vielä uudessakaan. Voidaan joutua hyppimään eri organisaatioiden, toimintatapojen tai järjestelmien välillä ja ihmisten mieli alkaa haikailemaan vanhoihin hyviin aikoihin. Alkuinnostuksessa luodut ja tulevaisuuden visioihin pohjautuvat kuvitelmat alkavat sortumaan ja muutoksen eteen nähtävä työmäärä alkaa valkenemaan kaikille. Tällaisissa mahdollisissa pohjakosketuksissa esimiehen ja tiiminvetäjien rooli on luoda uskoa huomiseen ja osoittaa vahvaa johtamista. Kun on kerran liikkeelle lähdetty, ei enää voida perääntyä. Näihin ongelmiin auttaa muun muassa pientenkin edistysaskelien esiin nostaminen. (Järvinen 2020, s. 190)

3.2 Projektiviestintä

Projektisuunnitelman yhteydessä on hyvä tehdä tiedotus- ja viestintäsuunnitelma, johon sisällytetään muun muassa viestinnän kohderyhmät, tavoitteet, kanavat ja vastuhenkilöt. Projektin onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että oikea tieto välittyy oikeille henkilöille oikeaan aikaan. Voidaankin sanoa, että suurin osa projektinhallintaan liittyvistä ongelmista liittyy viestinnässä tapahtuviin ongelmiin. Viestintäongelmista yleisimpiä ovat väärinymmärrykset tai epäselvyydet projektin rajapinnoissa. Väärinymmärryksiä syntyy helposti, jos viestin vastaanottaja ei käytä tarpeeksi aikaa sen sisäistämiseen tai jos viesti kulkee henkilöltä toiselle. Yleisimpiä rajapintoja projekteissa ovat organisaatioiden, sisäisten toimintojen/osastojen tai sisäisten tiimien väliset rajapinnat. Eri organisaatioissa tai osastoissa voidaan olla totuttu erilaiseen tapaan viestiä, tai esimerkiksi käytetään ammattisanastoa, joka ei välttämättä aukea kaikille samalla tavalla. (Mäntyneva 2016, s. 114)

Sisäisessä viestinnässä jokaisen viestintätilanteen kanava on mietittävä tarkkaan. Usein onkin suositeltavaa käyttää useampien kanavien yhdistelmää sanoman perillemenon varmistamiseksi, mutta toisaalta jos informaatiota on ripoteltu ympäri eri kanavia, voi sen

sisäistäminen vieää aikaa ja kuormittaa turhaan. Varsinkin muutostilanteissa sisäisen viestinnän selkeys korostuu, sillä viestinnän on tuettava sekä ihmisiä muutoksessa, että itse muutosta. On myös hyvä selkeyttää mitä viestitään ja kenelle. Ylemmälle johdolle viestitään usein yleisellä tasolla, kuten miksi muutos tarvitaan, kun taas esimiehille ja henkilöstölle kerrotaan mikä muuttuu. Sisäisen viestinnän ja eri rajapintojen asettamiin haasteisiin auttaa selkeästi valitut kanavat eri viestinnälle. Johdon on hyvä antaa kasvot muutokselle varsinkin muutoksen ja projektin alkuvaiheissa ja tähän tiedotustilaisuudet ja keskustelufoorumit ovat loistavia tapoja. Tämä lisää yhteishenkeä sekä antaa yksittäiselle henkilölle kuvan siitä, että kaikki ovat muutoksessa mukana. Jatkuva kuunteleminen ja osallistaminen omalta osaltaan vähentävät muutoksen aiheuttamaa kitkaa ja muutosvastarintaa, sekä vähentävät ihmisten luontaista tarvetta keksiä huhuja ja juoruja, jos tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla. (Isohookana 2007, s. 231)

Viestinnän elävöittäminen ja tarinallistaminen helpottavat viestien yksilöllistä omaksumista. Muutos saadaan näin konkretisoitumaan henkilöstön mielessä arjen tilanteisiin ja näin yksilön on helpompi ymmärtää mihin muutoksella pyritään. Pelkkien visioiden ja tavoitteiden kuvailun sijaan onkin toivottavampaa keskittyä odotuksiin ja vaatimuksiin, joita muutos tarvitsee onnistuakseen. Muutoksen keskellä on tärkeää viestiä selvät kehukset, joiden sisällä muutos tapahtuu. Näiden kehysten ulkopuolelle jäävistä asioista on siis turha käydä keskustelua, sillä ne eivät enää vaikuta päätöksentekoon. (Huttunen 2018, s. 179)

Projektin aikataulussa pysyminen on usein haastavaa, mutta joissain tapauksissa välttämätöntä. Tähän auttaa usein riittävä viestintä, jolloin ongelmakohtiin pystytään puuttumaan heti niiden ilmetessä, sekä projektin vaiheiden riittävän pieniin kokonaisuuksiin pilkkominen. Näistä jokaiselle kokonaisuudelle annetaan oma tavoiteaikataulu, joita noudattamalla koko projekti saadaan aikataulussa maaliin. Projektin osallistujilla on myös oltava riittävä tietotaito ja informaatio puuttua mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin. Jos projektin jäsenillä ei esimerkiksi ole tietoa siitä kuka vastaa mistäkin, voi avun saamisessa kestää turhan kauan, mikä taas omalta osaltaan vaikuttaa kaikkiin muihinkin projektin osiin. (Mäntyneva 2016, s. 98)

3.3 Koulutus

Yrityksen henkilöstön kouluttamiseen henkilöstöltä vaaditaan vahvaa strategista osaamista. Strateginen osaaminen vaatii vankan tietotaidon ja ymmärryksen muun muassa analysoinnissa, tavoitteiden asettamisessa ja asioiden priorisoimisessa. Sen jatkuvaan kehittämiseen onkin kiinnitettävä huomiota, sillä se kytkeytyy vahvasti teknologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen osaamiseen. Organisaation strateginen osaaminen koostuu yksilöiden strategia taidoista, mutta koska strategian ja yritystoiminnan onnistuminen vaativat koko organisaation yhteistä tahtoa, on koulutuksissa parempi keskittyä koko henkilöstön valmentamiseen. Koulutuksissa onkin keskityttävä miten tietämisestä päästään ymmärtämisen tasolle. Tiedon palasista luotujen kokonaisuuksien muodostaminen ja osien välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen ovat usein ratkaisevia asioita. (Kamensky 2010, s. 344)

Varsinkin nykypäivän yrityksissä, joissa digitalisaatio on vahvassa osassa liiketoimintaa, on teknologisiin taitoihin ja niin sanotun digiosaamisen kehittäminen tärkeä osa yrityksen menestystä. Vahva digiosaaminen mahdollistaa myös muiden osaamisalueiden laajemman hyödyntämisen ja esimerkiksi uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen usein nopeutuvat. (Ilmarinen, Koskela 2015)

3.4 Seuranta

Yksi projektin alussa tehdyn projektisuunnitelman perustoista on työsuunnitelma siitä, miten ja milloin projektin etenemistä seurataan. Seuranta muuttuu usein projektin edetessä, mutta sen on oltava jatkuvaa ja sen avulla on pystyttävä puuttumaan mahdollisesti ilmi tulleisiin poikkeamiin alkuperäisestä suunnitelmasta. Tavallisin tapa seurantaan on projektitiimin kokoukset, joissa vastuhenkilöt raportoivat projektipäällikölle eri osa-alueiden etenemisestä. Jatkuva seuranta, tapahtui se sitten kokouksissa tai raportoinnilla, on yksi projektipäällikön suurimmista vastuista, sillä hänen on omalta osaltaan pidettävä huoli siitä, että jokainen osa-alue toimii kohti yhteistä päämäärää ja aikataulussa. Kuitenkin liiallinen valvonta ja seuranta voi hidastaa projektin kulkua. Jatkuva raportointi ilman uutta raportoitavaa syö projektitiimiltä resursseja ja motivaatiota, eikä tuota projektipäällikölkään mitään hyödyllistä dataa.

Toisaalta liian vähäisen seurannan riski on, että projekti luisuu sivuraiteille, eikä tavoite aikataulussa pysytä. (Mäntyneva 2016, s. 90)

4 TUTKIMUSKYSELY: PROJEKTIN VIESTINNÄN JA KOULUTUKSEN ONNISTUMINEN

Eezy Oyj:n toimitusjohtaja Sami Asikainen totesi vuoden 2020 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana yhdeksi ”integraation vuoden 2020” tavoitteeksi tietojärjestelmien yhtenäistämisen ja yrityksen tavoitteena olikin saada tärkeimmät järjestelmät yhtenäistettyä vuoden 2020 aikana. Eezy VMP:n franchise-yrittäjien toiminnanohjausjärjestelmän siirtymää varten perustettiin oma projektitiiminsä, joka vastasi muutosprosessin läpiviemisestä. Projektin tavoitteena isossa kuvassa ei ollut pelkästään vaihtaa toiminnanohjausjärjestelmää, vaan myös karsia päällekkäisiä järjestelmiä ja yhtenäistää toimintaa konsernin sisällä, sekä sen myötä uudistaa niin yksilön kuin organisaationkin osalta rooleja ja tapoja toimia. Projektitiimin näkökulmasta nämä tavoitteet saavutettaisiin, kun projektin läpiviemisen jälkeen uudet järjestelmän käyttäjät olisivat oppineet uuden järjestelmän perustaidot ja omaksuneet siihen liittyvät uudenlaiset tavat toimia. Kriittisenä pidettiin myös sitä, että tämä kaikki saataisiin tehtyä niin, että tunnelma säilyy hyvänä ja Eezyläisten tekeminen keskittyisi asiakkaiden onnistuneeseen palvelemiseen. Näistä konsernin ja projektitiimin asettamista tavoitteista asetimme tutkimuksen tutkimuskysymyksiksi projektin viestinnän ja koulutuksen onnistumisen projektin aikana, sillä koimme näiden olevan onnistumisen kannalta välttämättömimmät kysymykset.

Ensimmäiset yrittäjät siirtyivät käyttämään uusia sähköisiä palveluita vuoden 2020 lokakuussa ja viimeiset yrittäjät vaihtoivat uuteen järjestelmään joulukuussa. Jokaiselle kolmelle siirtymäaallolle järjestettiin omat yhtenevät koulutustilaisuudet, sekä viestintä ajoitettiin aaltojen mukaan. Tämän muutosprojektin myötä Eezy VMP Appis ja asiointipalvelut jäivät pois vuokratyöntekijöiden päivittäisestä käytöstä ja näiden sijaan sähköiset palvelut siirtyivät uuteen Eezy Työntekijäsovellukseen ja LikeIT-palveluun. Samalla tietyt aiemmin hallinnon alla olleet toiminnot ja työtehtävät siirtyivät konsernilta yrittäjille.

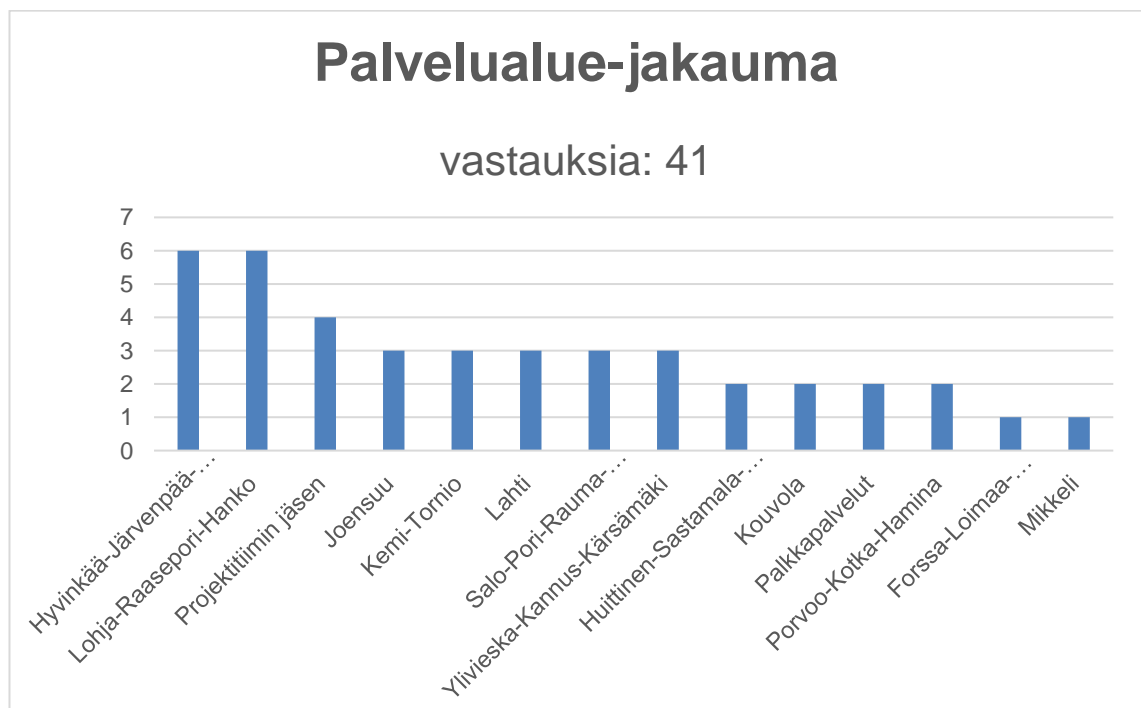
Tutkimuskysely toteutettiin Microsoft Formsin kautta luodulla kyselyllä, jolla pyrimme mittaamaan eri kohderyhmien kokemuksia projektin onnistumisesta muun muassa viestinnän ja järjestelmään kouluttamisen osalta. Kyselyn kantavat teemat sekä kysymykset, joihin halusimme vastaukset, olivat toimihenkilöiden kokemukset koulutusten ja käyttötuen oikeellisuudesta ja nopeudesta sekä viestinnän onnistumisesta

läpi projektin. Kyselyn avulla pyrimme myös löytämään kriittisiä kehitystoimenpiteitä sekä yksinkertaisesti kuulostelemaan yleisiä tuntemuksia kentältä. Kyselyn kohderyhmiä olivat Eezy VMP:n franchise yritysten toimihenkilöt sekä konsernin hallinnosta projektiin osallistuneet toimihenkilöt.

Tutkimuskyselyn kysymykset oli jaettu osa-alueittain. Näitä olivat taustakysymykset, viestintä ja koulutus. Tulokset on käsitelty näiden osa-alueiden mukaan yksi kerrallaan. Jokaiseen osioon kuului kysymyksiä tai väitteitä ja näiden lisäksi vastaajalla oli myös mahdollista antaa vapaat kommentit osa-alueittain.

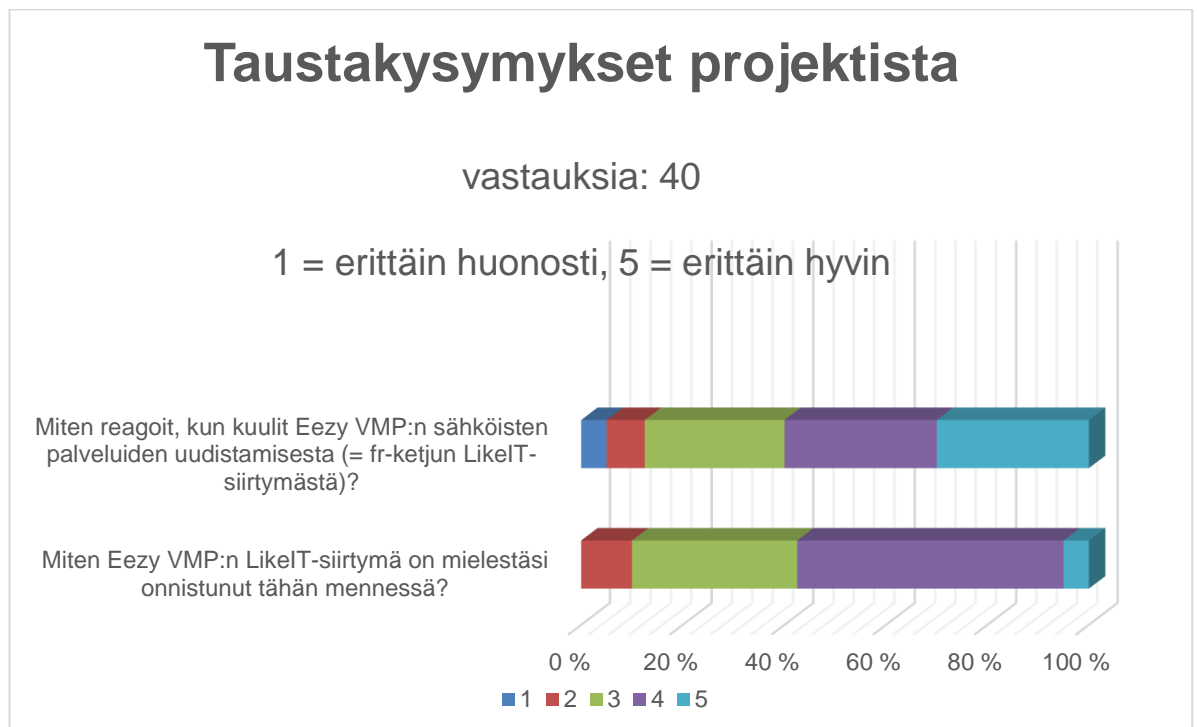
4.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksillä halusimme saada selville vastaajien yrittäjäalueen sekä tiedustella heidän ennako- ja nykyisiä ajatuksiaan projektin onnistumisesta. Näin saimme yleisesti sekä aluekohtaisesti tietoa projektiin asennoitumisesta sekä sen onnistumisesta.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden yrittäjäalue-jakauma.

Kuten kuvio 2. näkee, onnistuimme saamaan toimihenkilöitä kiinni melko hyvin ympäri Suomea. Muutamalta pienemmältä alueelta vastauksia ei valitettavasti saatu, mutta kokonaisuudessaan vastaajamäärä oli hyvä. Vastauksia saimme yhteensä 41 toimihenkilöltä, jotka jakaantuivat 12 yrittäjäalueelle, sekä projektitiimin ja palkkapalveluiden jäsenille. Selkeästi eniten vastauksia saimme Hyvinkää-Järvenpää-Riihimäki ja Lohja-Raasepori-Hanko alueiden toimihenkilöiltä (7 kpl molemmista). Vastausmäärät mukailevat myös yrittäjäalueiden kokoa sekä henkilöstömäärää. Pidämme kyselyn vastausmäärää hyvänä ja riittävänä vastaajien määrän ja alueellisen laajuuden osalta. Varsinkin ensimmäisessä aallossa siirtyneiden yrittäjien toimihenkilöt ovat vastanneet kyselyyn aktiivisesti, mikä on myös hyvä asia, sillä he olivat jo ehtineet käyttää uutta järjestelmää muutaman kuukauden ennen kyselyyn vastaamista. Tämän ansiosta saimme paljon konkreettista tietoa alueiden ajatuksista sekä mahdollisista eroista viestinnän ja koulutuksen kohdalta alueittain.



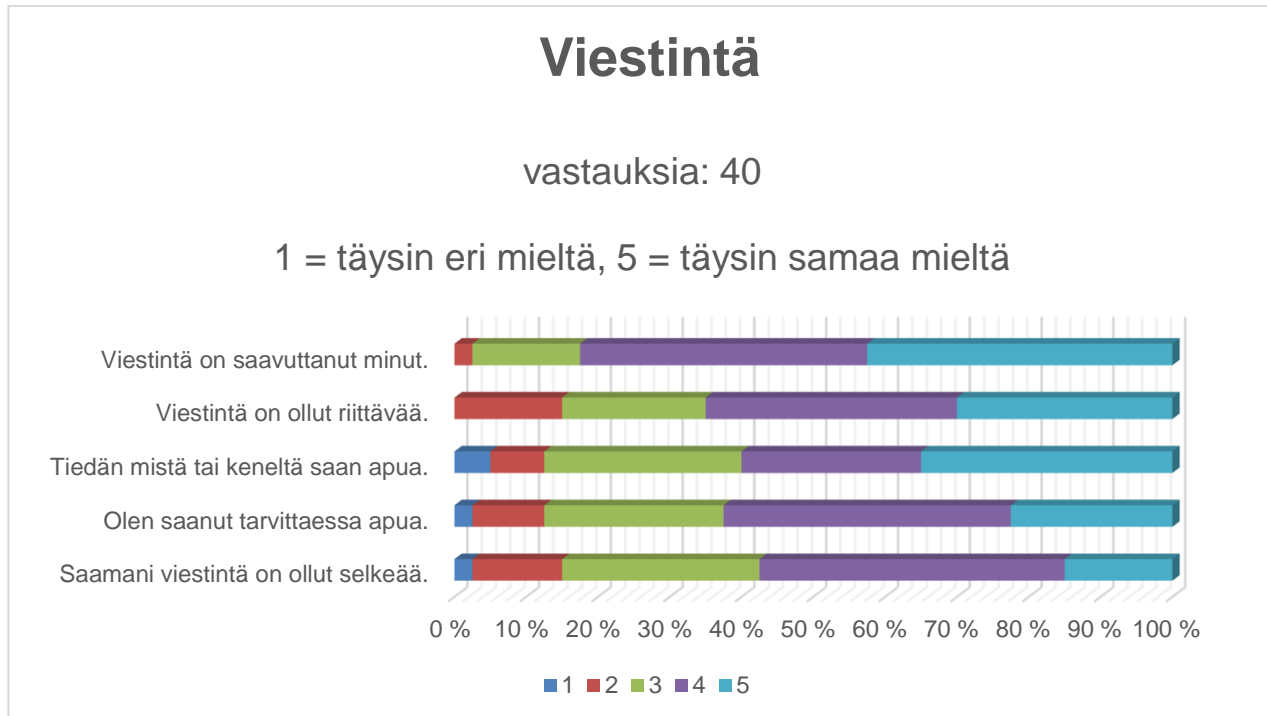
Kuvio 3. Ennakoajatukset – kokemus siirrosta.

Seuraavaksi kysyimme toimihenkilöiden reaktiota sähköisten palveluiden uudistamisesta sekä tämän hetkistä kokemusta uudistuksesta. Kuten kuviosta 3 näkee, molemmat kysymykset saivat melko hyvät arvosanat, vaikka vastaajat olivat hieman pettyneempiä uudistuksen nykytilaan, kuin heidän reaktionsa uudistukseen olivat olleet. Kysymys ”Miten reagoit, kun kuult Eezy VMP:n sähköisten palveluiden uudistamisesta” sai keskiarvon 3,7, kun taas kysymys ”Miten Eezy VMP:n Likelt-siirtymä on mielestäsi onnistunut tähän mennessä?” sai keskiarvon 3,5. Tätä selittää varmasti osaltaan myös kyselyn ajankohta, sillä muutos ei ole vielä ohi ja tähän mennessä ilmenneisiin ongelmiin ei ole välttämättä ehditty vielä antaa vastauksia tai tehdä tarvittavia korjauksia.

Selkeimmän eron vastausten välillä huomaa kuitenkin kysyttäessä nykytilannetta, kun vastausvaihtoehdoista 1 ja 5 jäivät lähes kokonaan pois. Voidaan sanoa, että toimihenkilöiden ajatukset muutoksesta ovat tasaantuneet projektin etenemisen myötä. Kriittisimmätkin muutoksen vastustajat on saatu ainakin jollain tasolla mukaan muutokseen, mutta toisaalta suurin innostus vaikuttaisi myös laskeneen.

4.2 Viestinnän onnistuminen

Viestinnän osiossa toimihenkilöille esitettiin väitteitä, joiden avulla halusimme selvittää miten toimihenkilöt ovat kokeneet projektin aikana ja sen jälkeen tapahtuneen viestinnän ja sen kanavat. Väitteiden jälkeen vastaajille annettiin myös mahdollisuus kertoa vapaasti viestinnän onnistumisesta ja kehitysehdotuksista viestintää koskien.



Kuvio 4. Viestinnän vastaukset.

Kuten kuvio 4 näkee, toimihenkilöt ovat kokeneet viestinnän olleen pääsääntöisesti oikein onnistunutta. Väitteistä ”Viestintä on saavuttanut minut” sai selkeästi parhaan keskiarvon 4,2, kun taas heikoimman arvosanan sai väite ”Saamani viestintä on ollut selkeää”, joka myös sai varsin hyvän arvosanan 3,6. Loppujen väittämien koettiin onnistuneen kuvioista ylhäältä alaspäin katsoen keskiarvoilla 3,8, 3,8 ja 3,7. Varsinkin viestinnän kanavat ovat olleet oikeita ja viestintä on saavuttanut toimihenkilöt todella hyvin. Heikoin osa-alue viestinnässä on ollut sen selkeys, joka sekin on onnistunut melko hyvin. Voidaankin siis sanoa, että viestintä on kokonaisuudessaan ollut onnistunutta. On positiivista huomata, että vastausvaihtoehdoista 1 on selkeästi vähiten valittu, eikä 2:kaan ole valittu lähes ollenkaan. Kaikissa kysymyksissä vastaajat ovat siis selkeästi olleet enemmän täysin samaa mieltä väitteiden kanssa kuin täysin tai edes hieman eri mieltä.

Myös vapaassa sanassa toimihenkilöt kiittelivät viestinnän määrää. Toisaalta kritiikkiä sai viestinnän määrästä johtuva satunnainen viestien epäselvyys. Viestien määrän takia, niiden sisäistäminen ja myöhemmin niiden aiheisiin palaaminen koettiin myös joidenkin kohdalla hankalaksi. Vapaan sanan kommentteissa toistui siis selkeästi samat teemat, jotka jo väitteiden kanssa ilmenivät. Kommenttien perusteella viestejä saapui runsaasti ja ne sisälsivät aina paljon tietoa. Viestinnän rento tyyli keräsi positiivisia kommentteja.

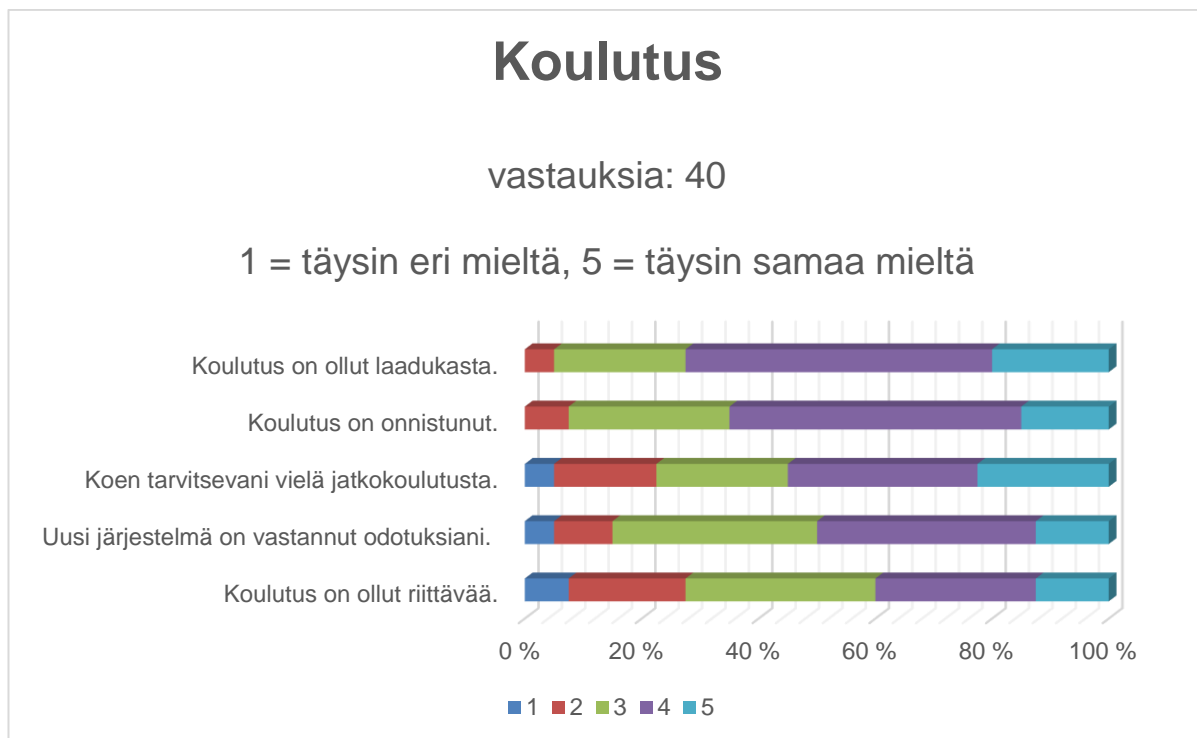
Toisaalta avoimista kommenteista selvästi huomasi, että useilla toimihenkilöillä oli keskenään samoja ongelmia.

Varsinkin ensimmäisen aallon yrittäjien vastauksista ilmeni HelpDeskin ruuhkautuminen, joka hidasti avun saantia. Moni negatiivisesti väitteisiin vastanneista, sekä tätä myötä myös vapaassa sanassa kritiikkiä antaneista, koki jääneensä muutoksen jälkeen yksin, eikä viestintä ja ongelmatilanteisiin tarttuminen ollut heidän mielestään riittävää. Uusien työtehtävien tuomat haasteet johtivat ongelmiin siinä, keneltä pitäisi kysyä apua mihinkin asiaan ja mikä on oikea kanava millekin kysymykselle. Tukitiimin ja muun avun saavuttaminen koettiin hankalaksi ja hitaaksi varsinkin ensimmäisen aallon yrittäjillä, sillä seuraavien yrittäjien siirrot uuteen järjestelmään alkoivat välittömästi ensimmäisten jälkeen ja tämän jälkeen vastausajat pitenevät ja kouluttajat olivat saavuttamattomissa muiden yrittäjien koulutuspäivien ajan. Tämä osiltaan aikataulutuksen luoma ongelma toistui vastauksissa. Viestinnän laadussa erot ei sinällään nousseet esiin vapaassa kommentoissa, joten ongelmia on tuottanut selkeimmin vain avun saamisen vaikeus.

Viestinnän osalta nousi melko vähän konkreettisia kehitysehdotuksia, mutta osa vastaajista toivoi tulevaisuutta ajatellen selkeää paikkaa esimerkiksi ohjeille, josta saisi nopeasti selville akuutteja asioita, kuten järjestelmään tehdyt muutokset. Toimihenkilöt toivoivat myös selkeämpää ohjeistusta siitä, kenen puoleen tulisi kääntyä missäkin ongelmatilanteessa.

4.3 Koulutuksen onnistuminen

Koulutusta arvioitaessa esitimme samankaltaisia väitteitä kuin viestinnän osiossa. Väitteiden avulla halusimme selvittää koulutusten onnistumisen niiden laadukkuuden ja riittävyyden perusteella. Kuten myös edellisessä osiossa koulutuksen väittämien jälkeen toimihenkilöt saivat vastata myös vapaalla sanalla aiheeseen.



Kuvio 8. Koulutuksen onnistuminen.

Kuvion 8 perusteella voidaan sanoa, että koulutukseen on oltu pääsääntöisesti tyytyväisiä. Väittämien vastaukset noudattivat melko selkeää linjaa yhtä väittämää lukuun ottamatta. Väite ”Koulutus on ollut riittävää” sai arvosanaksi vain 3,2, kun taas muiden väittämien arvosanat olivat ylhäältä alaspäin katsottuna seuraavat: 3,9, 3,7, 3,5 ja 3,4. Koulutus on siis ollut onnistunutta ja varsinkin sen laadukkuus on saanut hyvät arvosanat. Toisaalta koulutuksen riittävyys koettiin melko heikoksi, eli lisäkoulutuksille olisi kysyntää. Tästä voidaan päätellä, että järjestetyt koulutukset itsessään ovat olleet onnistuneita ja laadukkaita, mutta koulutusten määrä ja yleinen koulutuksiin resursointi on koettu liian vähäiseksi. Kuten vastauksista huomaa, koulutukseen todella tyytyväisten määrä on lähes identtinen jokaisessa vastauksessa, kun taas väitteiden kanssa eri mieltä olleiden määrä kasvaa selkeästi, kun puhutaan koulutusten tarpeesta ja sen riittävydestä.

Vapaassa sanassa toimihenkilöt kehuivat vuolaasti kouluttajia ja koulutustilaisuuksia. Kouluttajien ammattitaito ja tilaisuuksien selkeys ja loogisuus saivat paljon kehuja, Toisaalta myös suurin osa vastaajista toivoi lisäkoulutuksia. Varsinkin järjestelmän syvempi osaaminen sekä ongelmatilanteisiin reagointi koettiin haastavaksi vain

nykyisten koulutusten jälkeen. Myöskään alueiden ja asiakkuuksien eroavaisuuksiin ei koettu olleen tarpeeksi valmistuneita. Isot koulutustilaisuudet koettiin myös osittain huonoksi tavaksi oppia asioita ja moni olisikin kaivannut henkilökohtaisempaa koulutusta liittyen niihin asioihin, joita juuri omassa työssään käsittelee. Vapaan sanan vastaukset kuvastavat selkeästi myös väitteiden vastauksia, eli koulutus itsessään on ollut laadukasta ja osaavaa, mutta jatkokoulutuksille on vielä tarvetta. Vapaan sanan kommentteissa ilmeni myös samat asiat kuin viestinnän vapaassa sanassa, eli mahdollisia lisäkoulutuksen aiheita olivat usein asiat, joihin ei tuntunut saavan riittävää apua esimerkiksi HelpDeskistä tai hallinnon toimihenkilöiltä. Resurssipulan takia jokaiseen pyyntöön ei pystytä vastaamaan välittömästi ja siksi yrittäjien toimihenkilöt haluaisivatkin yhteisiä lisäkoulutuksia, jotta jokaisen alueen ei tarvitsisi vuorotellen kysellä samoja asioita jo valmiiksi ylikuormittuneilta tukitiimeiltä.

Vapaassa sanassa negatiivisesti suhtautuneilta tuli määrällisesti paljon enemmän konkreettisia kehitysehdotuksia kuin positiivisesti uudistukseen suhtautuneilta. Varsinkin toimihenkilöt, joiden työnkuvaan kuuluu jotain erikoista tai jotka työskentelevät yksin tai pienessä tiimissä, ovat kaivanneet enemmän henkilökohtaista koulutusta liittyen juuri heidän tarvitsemaansa järjestelmän toimintoihin ja ominaisuuksiin, joita ei laajemmissa koulutustilaisuuksissa käyty läpi.

Ensimmäisen aallon toimihenkilöistä suuri osa kiitteli koulutustilaisuuksien järjestäjiä ja sisältöjä, mutta myöhemmin, kun he olivat jo hieman päässeet käyttämään järjestelmää, he kokivat olevansa valmiita lisäkoulutuksille. Tällöin kouluttajien ollessa kiinni muiden aaltojen peruskoulutuksissa, ei näihin valitettavasti löytynyt resursseja. Tämän vuoksi moni ensimmäisen aallon toimihenkilöistä koki joutuneensa opettelemaan asioita kokeilemalla ja korjaamalla jälkikäteen, mikä ei ole monelle optimaalinen tilanne.

Myöhempien aaltojen vastauksista ilmeni taas, että peruskoulutukset eivät olleet riittävän henkilökohtaisia ja että ne oli järjestetty ehkä hieman tiukalla aikataululla. Tätä selittää tietenkin aaltojen päällekkäisyys, eli ensimmäisen aallon koulutukset on pystytty järjestämään vain heille, kun taas toisen ja kolmannen aallon koulutusten lisäksi on täytynyt hoitaa jo siirtyneiden yrittäjien ongelmatilanteita.

4.4 Johtopäätökset

Kyselyn tuloksia tarkasteltaessa keskityttiin projektin kannalta keskeisiin asioihin, joita olivat toimihenkilöiden yleiset tunnelmat muutoksesta, tuotettujen palveluiden kuten koulutuksen ja tuen laatu sekä viestinnän onnistuminen. Kyselyn tulosten avulla saimme hyviä alkukäden kokemuksia ja kehitysehdotuksia järjestelmään ja sen jatkokehitykseen.

Muutoksen kokeneet toimihenkilöt kokivat projektin sujuneen oikein hyvin. Muutos itsessään oli odotettu ja haluttu, josta kertoi toimihenkilöiden innostuneisuus muutokseen. Kyselyn ajankohtaa huomioiden, voidaan mielestäni myös sanoa projektin itsessään onnistuneen tähän mennessä hyvin, sillä kysyttäessä nykytilannetta, pääosa vastauksista oli positiivisia. Tämän osion vastauksia tarkasteltaessa täytyy mielestäni huomioida se, että kysely lähetettiin toimihenkilöille juuri kun he olivat siirtyneet käyttämään uutta järjestelmää, eli niin sanottu arki oli vasta iskenyt vasten kasvoja. Myös toimihenkilöiden työnkuvan mahdollisesti äkillinen muutos vaikutti varmasti vastauksiin, mutta suuremmalta muutosvastarinnalta selkeästi vältyttiin. Muutokselle oli siis selkeä tarve ja siitä oli myös osattu viestimään onnistuneesti kaikille. Kenellekään ei siis ollut epäselvää miksi tämä muutos tehdään, mikä osaltaan auttoi varmasti paljon projektin onnistuneessa läpiviennissä.

Toinen tutkimuksen kantavista teemoista, eli projektiviestintä, oli myös onnistunutta. Viestintä oli saavuttanut toimihenkilöt loistavalla tasolla ja se oli selkeästi ollut riittävää ja oikea-aikaista. Kehityskohteita kuitenkin löytyi. Viestinnän sisältöä pitää tulevaisuudessa selkeyttää ja jäsentää paremmin, sekä tärkeimmille viesteille pitää löytyä selkeä kanava, jossa niihin voisi aina tarvittaessa palata. Uusien työnkuvien ja organisaatorakenteiden myötä yrittäjäalueiden toimihenkilöillä oli epäselvyyksiä siitä, mihin suuntaan pitäisi ongelmatilanteissa olla yhteyksissä. Tämä ongelma oli tiedostettu jo etukäteen, mutta kyselyn tulokset antoivat sille vielä varmistuksen. Toimihenkilöille onkin pyritty parhaan mukaan informoimaan oikeat tiimit, joihin tulee olla yhteydessä mahdollisten ongelmatilanteiden kanssa. Viestinnässä on myös tulosten analysoinnin jälkeen keskitytty informoimaan toimihenkilöitä tulevista muutoksista ja päivityksistä liittyen järjestelmään.

Koulutusten ja käyttötuen oikeellisuus oli projektiviestinnän lisäksi projektin sekä kyselyn tärkeimpiä yksittäisiä teemoja. Koulutukset ja niiden järjestäjät saivat alueista ja aalloista riippumatta loistavat arvostukset. Koulutustilaisuuksia sekä kouluttajien ammattitaitoa

kehuttiin ja tämä omalta osaltaan varmasti helpotti myös projektin onnistumista, kun toimihenkilöillä oli onnistuneiden koulutusten myötä riittävät perustaidot toimia arjessa. Kehitysehdotuksia tuli myös paljon mutta myös hieman kritiikkiä. Kritiikki kohdistui lähes ainoastaan siihen, että koulutuksia ei kaikkien mielestä ollut tarpeeksi ja mahdollisiin ongelma-kohtiin ei oltu tätä myöten täysin valmiita. Ongelmien ilmentyessä myös avun saaminen koettiin osittain heikoksi. Nämä asiat ovat molemmat tiedostettuja ja tukitiimi olikin ylityöllistetty projektin ajan, mikä näkyi osaltaan myös vastauksista. Koulutuksilla pyrittiinkin antamaan toimihenkilöille riittävät taidot toimia arjen tehtävissä ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin puututaan järjestämällä lisäkoulutuksia myöhemmin, kun järjestelmä on tullut jo tutummaksi.

Kyselyn vastauksista huomasin selkeästi, että kyselyn lähettäminen kentälle oli ajoitettu oikein ja että kysymykset olivat kaikille ajankohtaisia. Myös asian tärkeys toimihenkilöille näkyi vastauksista, sillä kyseessä oli loppupeleissä heidän päivittäisistä työtehtävistään. Kyselyn vastauksista, varsinkin avoimista, saimme hyvän kokonaiskuvan tarvittavista jatkotoimenpiteistä ja tiettyjen tukitoimintojen ja järjestelmä uudistusten tärkeydestä. Kyselyn ajankohta oli myös siinä mielessä oikein onnistunut, että yrittäjiä pystyttiin auttamaan suurimmissa ongelmissa heti muutoksen alkuvaiheessa.

YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Eezy VMP:n franchiseyrittäjäalueiden toimihenkilöt kokivat muutoksen siirtyessään uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Muutosprojektin ja itse muutoksen onnistumista tarkasteltiin lähinnä projektiviestinnän ja koulutusten onnistumisten osalta, joita pidettiin projektitiimin osalta tärkeinä mittareina muutoksen onnistumiselle.

Projektin onnistumista tutkittiin tutkimuskyselyllä, joka lähetettiin sähköpostin välityksellä yrittäjäalueiden toimihenkilöille, sekä projektitiimin jäsenille. Kysely ajoitettiin niin että kaikki alueet olivat saaneet uuden järjestelmän käyttöönsä ja koulutukset sekä viestintä olivat vielä tuoreina kaikkien mielessä. Kysely, joka oli jaettu kolmeen osioon oli toteutettu Microsoft Formsilla. Kyselyn kolme osaa olivat taustakysymykset, viestintä sekä koulutus. Jokaisen osan jälkeen toimihenkilöillä oli myös mahdollisuus antaa vapaa kommentti liittyen aihealueeseen. Kyselyn lopussa keräsimme vielä vapaalla sanalla kehitysehdotuksia tulevaisuuden järjestelmäkehitystä ajatellen.

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen avulla saatiin kerättyä projektitiimille paljon tietoa siitä, miten muutosprojekti onnistui, sekä mitä tulevaisuudessa samankaltaisissa projekteissa kannattaisi huomioida. Tutkimustuloksista huomasi selkeästi, miten kaikki muutoksen kohteena olleet yrittäjäalueet oli saatu muutokseen mukaan ja toimihenkilöt olivat koulutusten myötä oppineet tarvittavat taidot järjestelmän jokapäiväiseen käyttämiseen. Myös selkeitä kehityskohteita löytyi, vaikka pääsääntöisesti voidaankin sanoa viestinnän ja koulutuksen onnistuneen oikein hyvin. Projektin aikataulutus olisi voinut olla onnistuneempi, jolloin laajempi kouluttaminen ja tukipalveluiden saumaton tuottaminen olisi ollut mahdollista. Myös eri alueiden tarpeet olisi voitu huomioida paremmalla aikataulutuksella helpommin, eikä yksittäiset alueet olisi välttämättä kokeneet jääneensä muutoksen kanssa yksin.

Omalta osaltani tämän opinnäytetyön valmistumista vaikeutti aikataulutuksen vaikeus. Kokopäiväisesti töitä tekevänä työn kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi venyi hieman toivottua pidemmälle. Toisaalta tutkimuskysely itsessään saatiin aikataulussa luotua, sekä välitettyä kohderyhmälle. Myöskin tulosten analysointi ja tulosten raportointi yrityksen suuntaan onnistui aikataulussa. Nämä olivat kuitenkin mielestäni toimeksiannon kannalta tärkeimmät asiat. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen ja

tutkimuskyselyn tekeminen opetti aikataulutuksen, sekä työnjaon merkityksen isojen kokonaisuuksien hallinnassa.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että projekti itsessään, sekä tutkimus sen onnistumisesta olivat onnistuneita. Toimihenkilöt saivat kyselyn avulla äänensä kuuluviin ja projektitiimi osoitti, että alueiden kommenteilla ja ajatuksilla on oikeasti merkitystä kehitystyötä ajatellen. Tutkimustuloksista saatujen vastausten ja kokemusten avulla koko konsernin toimintoja saadaan kehitettyä ja yhtenäistettyä, sekä järjestelmää pystytään kehittämään oikeaan suuntaan arjen työtehtäviä tukevaksi. Tulosten avulla saimme myös hyvän käsityksen siitä mitkä asiat olisivat hyviä jatkokoulutusten aiheita.

LÄHDELUETTELO

Eezy. *Historia*. Viitattu 24.3.2021 <https://eezy.fi/fi/yhtio/eezy/historia>.

Huttunen, Timo, 2018. *Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta*. Kauppakamari.

Ilmarinen, Vesa – Koskela, Kai, 2015. *Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Isohookana, Heli, 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, Pekka, 2020. *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent.

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

Kaarlejärvi, Sanna – Salminen, Tero, 2018. *Älykäs taloushallinto: Automaation aika*. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, Mika, 2010. *Strateginen Johtaminen – Menestyksen timantti*. 4., tarkistettu painos. Alma Talent Oy.

Mäntyneva, Mikko., 2016. *Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Nieminen, Sanna, 2016. *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.

Pellinen, Jukka, 2017. *Talousjohtaminen*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Piha, Kirsi, 2017. *Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee*. Helsinki: Alma Talent.

Ponteva, Katriina, 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro.

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

Liitteet

Liite 1 tutkimuskyselyn saatekirje

Moi!

Tervetuloa vastaamaan Eezy VMP:n sähköisten palveluiden uudistuksen eli LikeIT-siirtymän onnistumista mittaavaan kyselyyn! Vastaathan mieluiten heti (vie vain 2-4 min), viimeistään ma 30.11.

Tämä kysely on suunnattu Eezy VMP -kentälle, sekä siirtymän projektitiimille & palkkiksesta projektissa mukana olleille (valitse itsellesi osuvin vaihtoehto ensimmäisessä kysymyksessä). Lisäksi tulemme lähettämään omat hieman eroavat kyselyt, niin yritys- kuin työntekijäasiakkaillemme.

Vastaamaan pääset tästä linkistä:

>> LINKKI KYSELYYN <<

Haluamme kuulla, missä olemme onnistuneet ja mitä tulisi parantaa. Vastaustenne avulla ehdimme vielä parantamaan loppuvuoden tekemistä sekä ennenkaikkea suunnittelemaan ensi vuotta! Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksia yhdistetä yksittäiseen henkilöön. **Mikäli haluat osallistua 50 euron arvoisen ravintola.fi -lahjakortin arvontaan, niin pääset lopuksi jättämään yhteystietosi.**

Nämä kyselyt ovat osa palkkiksen Risto Kivimäen amk-opinnäytetyötä. Risto ja allekirjoittanut vastaavat tulosten purkamisesta. Kiitokset jo etukäteen vastauksistanne!

LikeIT-terveisin,

Johannes
ketjujohtaja

Liite 2 Kysely

Taustakysymykset

1. Valitse oma Eezy palvelualueesi?
 - pudotusvalikko (siirtyneet yhtiöt)
2. Miten reagoit, kun kuudit Eezy VMP:n sähköisten palveluiden uudistamisesta? (fr-ketjun LikeIT-siirtymästä)?
 - 1-5, en innostunut yhtään - todella innostunut
3. Miten Eezy VMP:n LikeIT-siirtymä on mielestäsi onnistunut tähän mennessä?
 - 1-5, erittäin huonosti - erittäin hyvin
4. Tähän voit kommentoida tai perustella yllä oleviin kysymyksiin antamiasi vastauksia!
 - Vapaa sana

Viestintä

Miten hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa kohdallasi?

1-5 erittäin huonosti-erittäin hyvin

5. Saamani viestintä on ollut selkeää.
6. Saamani viestintä on ollut laadukasta.
7. Viestintä on saavuttanut minut.
8. Viestintä on ollut riittävää.
9. Olen saanut tarvittaessa apua.
10. Tiedän mistä tai keneltä saan apua.
11. Mikä viestinnässä on onnistunut? Missä taas olisi voitu parantaa?
 - Vapaa sana

Koulutus

Miten hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa kohdallasi? (koulutus=Likelt-koulutusputki)

1-5 erittäin huonosti-erittäin hyvin

12. Koulutus on onnistunut.

13. Koulutus on ollut laadukasta.

14. Koulutus on ollut riittävää.

15. Koen tarvitsevani vielä jatkokoulutusta.

16. Uusi järjestelmä on vastannut odotuksiani

17. Tähän voit kommentoida tai perustella yllä oleviin kysymyksiin antamiasi vastauksia!

- Vapaa sana

18. Kerro mistä Likelt:n osa-alueesta kaipaisit lisäkoulutusta?

- Vapaa sana

19. Onko sinulle kehitysideoita, jotka koskevat LikelT:tä tai Eezy Työntekijäsovellusta?

- Vapaa sana

20. Jaa risuja ja ruusuja

- Vapaa sana