

Pauli Ratia

# DIGITAALISTEN OHJELMISTOJEN KÄYTTÖÖNOTON JOHTAMINEN

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Restonomi (AMK)
Tekijä	Pauli Ratia
Työn nimi	Digitaalisten ohjelmistojen käyttöönoton johtaminen
Toimeksiantaja	ABC Kuninkaantie / VBO
Vuosi	2021
Sivut	27 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja	Tiina Tuovinen

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan digitaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa ja sen johtamista liikennemyymäläympäristössä työntekijän näkökulmasta. Digitaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa on tutkittu muilla aloilla, mutta liikennemyymälätoimialan kontekstissa tutkimuksia ei ole. Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, minkälaisia kokemuksia liikennemyymälätoimialalla työkentelevillä on digitaalisten järjestelmien käyttöönotosta ja miten järjestelmien käyttäminen vaikuttaa heidän suorittavan työn tekemiseensä.

Tutkimuskysymykset ovat, kuinka työntekijät muuttaisivat digitaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa ja miten he kokevat uusien ohjelmistojen käyttöönoton. Tutkimus toteutettiin Osuuskauppa Varuboden-Oslan liikennemyymälöissä keväällä 2021. Aineisto tutkimukseen kerättiin Webropol-internetkyselyllä, joka jaettiin liikennemyymälöiden esimiehille sähköpostilla. Esimiehet vastasivat kyselyn jakamisesta toimipaikkojensa työntekijöille. Kyselylinkki oli avoinna neljä viikkoa. Kyselyyn vastasi noin viidennes kaikista Varuboden-Oslan liikennemyymälätyöntekijöistä.

Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksien analysoinnissa käytettiin Webropolin tarjoamia yhteenvetotyökaluja, mutta avoimien kysymyksien analyysiin vaikutteita otettiin sisällönanalyysistä. Sisällönanalyysia toteutettiin aineistolähtöisesti, sillä useissa vastauksissa toistuivat samankaltaiset sisällöt, mikä kiinnitti huomiota heti alusta lähtien.

Tutkimus osoittaa, että perehdytykseen käytetty aika korreloi digitaalisten ohjelmistojen käyttämiseen sitoutumisen kanssa. Hyvin toteutettu perehdytys pienentää muutosvastarintaa ja parantaa sovellusten käyttökokemusta. Työntekijät näkevät digitaalisten ohjelmistojen käytön hieman ristiriitaisesti: toiset ymmärtävät niiden tuovan helpotusta arjen työtehtäviin, mutta osa työntekijöistä kokee digitaalisten ohjelmistojen käytön kuormittavana, aikaa vievänä sekä lisätyönä, joka vie resurssia varsinaiselta suorittavalta työltä.

Johtopäätös on, että perehdyttäminen ja digitaalisten ohjelmistojen käytön aloittaminen kannattaa tehdä ilman aikapainetta ja varata käytön aloittamiseen riittävästi resursseja. Kun ohjelmistoon ja sen käyttämiseen saa perehtyä rauhassa ilman ympäristön aiheuttamia häiriöitä, työntekijöillä on mahdollisuus saada heti alusta alkaen varmuutta ja toistoja ohjelmistojen käyttämiseen, mikä kasvattaa todennäköisyyttä digitaalisten ohjelmistojen käyttämiseen suorittavan työn tukena.

**Asiasanat:** muutosjohtaminen, perehdytys, digitaaliset ohjelmistot

Degree	Bachelor of Hospitality Management
Author (authors)	Pauli Ratia
Thesis title	Managing the deployment of digital software
Commissioned by	ABC Kuninkaantie / VBO
Time	2021
Pages	27 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Tiina Tuovinen

## ABSTRACT

This thesis examines the implementation and management of digital software in a service station store environment from the perspective of an employee. The introduction of digital software has been studied in other fields, but there are no studies in the context of the traffic store industry. The aim of this thesis is to find out how people working in the traffic store industry think that the introduction and use of digital systems affect their work.

The main research questions are how employees would change the introduction of digital software and how they experience the use of new software. The material for the study was collected by using a Webropol Internet survey. The survey had multiple choice questions and open questions. The analysis of multiple-choice issues used the summary tools provided by Webropol, and the analysis of open questions was inspired by content analysis. Content analysis was carried out on a material-based, as several responses repeated similar content, which drew attention right from the beginning.

The study shows that time spent on orientation correlates with commitment to using digital software. Well-implemented familiarization with digital tools also reduces the resistance to change and improves user experience of applications.

Employees see the use of digital software as somewhat inconsistently: others understand that they bring relief to everyday work, but some employees perceive the use of digital software as a burden, as time-consuming, and as additional work that takes resource away from the work itself.

The conclusion is that familiarization and introducing digital software should be done without time pressure and sufficient resources should be allocated in the beginning. When you can get acquainted with the software and its use without environmental interference, employees can gain certainty and repetition from the outset to use the software, increasing the likelihood of using digital software to support work.

**Keywords:** management of change, introduction, digital software

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	S-RYHMÄ JA VARUBODEN-OSLA .....	6
3	DIGITAALISET JÄRJESTELMÄT .....	8
3.1	Digitaalinen ekosysteemi .....	9
3.2	Digitaalinen transformaatio ja ketteryys .....	10
4	MUUTOSJOHTAMINEN.....	11
4.1	Muutoksen vaiheet .....	11
4.2	Muutosjohtamisen malli .....	12
4.3	Perehdytys.....	13
5	TUTKIMUSAINEISTO .....	14
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	17
6.1	Taustakysymykset .....	17
6.2	Perehdytys.....	18
6.3	Muutosvastarinta .....	19
6.4	Digitaalisten ohjelmistojen käyttöönoton haasteet .....	19
6.5	Valintakysymysten analyysia .....	21
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	24
	LÄHTEET .....	27
	LIITTEET	
	Liite 1. Kysymyslomake	
	KUVALUETTELO	
	Kuva 1. Vastaajien ikäjakauma.....	17
	Kuva 2. Vastaajien asema työssä.....	17
	Kuva 3. Haasteet ohjelmistojen käytön aloittamisessa .....	20
	Kuva 4. Uusien asioiden oppimisen sujuvuus.....	21
	Kuva 5. Riittävän perehdytyksen kokemus .....	22
	Kuva 6. Ajan riittävyys ohjelmistojen käytön opettelussa.....	23
	Kuva 7. Ohjelmistojen hyödyn kokemus päivittäisessä työssä .....	23

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia digitaalisten ohjelmistojen murtautumista osaksi monitoimiliikennemyymälätyöntekijän arkea käyttökokemusten sekä perehdytyksen osalta. Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvaavat digitaalista murrosta muutokseksi, jossa pitää aktiivisesti luopua vanhasta ajattelusta sekä toimintamalleista, ja pyrkiä aktiivisesti oppimaan ja rakentamaan uutta.

Digitaaliset työvälineet ovat yleistyneet myös ravintola-alalla suorittavassa työssä, ja olen päässyt seuraamaan oman työurani aikana digitaalista murrosta ravintola-alalla aitiopaikalta. Kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan kumpuaa omista kokemuksistani, sillä olen saanut suunnitella perehdytystä erilaisiin digitaalisiin järjestelmiin, joita on otettu käyttöön liikennemyymälöiden ravintoloissa työurani eri vaiheissa. Kiinnostuksen kohteena on etenkin digitaalisten järjestelmien perehdyttämisen kehittäminen sekä liikennemyymälätyöntekijöiden kokemus perehdytyksestä. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat, kuinka työntekijät muuttaisivat digitaalisten ohjelmistojen käyttöönottoa ja miten he kokevat uusien ohjelmistojen käyttöönoton sujuvuuden.

Tutkimus toteutettiin Varuboden-Oslan osuuskauppojen liikennemyymälöissä Webropol-internetkyselynä. Kyselyn linkki lähetettiin liikennemyymälöihin, joissa liikennemyymäläpäälliköt jakoivat linkkiä oman toimipaikkansa työntekijöille sisäisiä tiedotuskanavia pitkin. Käytännössä linkkiä välitettiin siis Workplace-chatissä. Linkin edelleen lähettäminen oli päälliköiden vastuulla muualla paitsi Kuninkaantien ABC:llä, jossa jaoin linkin itse.

Kysely toteutettiin kevätkesällä 2021 ja vastaukset analysoitiin syksyllä 2021. Vastauksien analyysissa hyödynnettiin Webropolin tuottamaa automaattista numeerista dataa, mutta avoimien vastausten analysoinnissa tekstejä lähesyttiin tekstianalyysistä ja sisällönanalyysin menetelmistä vaikutteita ottaen.

Tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat muutoksen johtaminen, jolla tarkoitetaan organisaation toimintakulttuurin muuttaminen sekä muutoksen juurruttaminen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Toisena keskeisenä käsitteenä tässä työssä on digitalisaatio, joka tarkoittaa digitaalisten työvälineiden ja ohjelmistojen tuomista osaksi organisaation päivittäisiä toimintoja.

## 2 S-RYHMÄ JA VARUBODEN-OSLA

Suomen osuuskauppojen keskuskunta, SOK, on perustettu vuonna 1904. Sen tehtävänä on ohjata, neuvoa ja hoitaa alueellisten osuuskauppojen yhteisötoja. SOK:n vastuulla on S-ryhmän ketjujen strateginen suunnittelu ja ketjuohjaus.

S-ryhmä on asiakkaitten omistama vähittäiskauppa, jolla on yli 1800 toimipaikka Suomessa. Suomen lisäksi S-ryhmä toimii myös Virossa ja Venäjällä markketoimintaa ja matkailu- ja ravitsemuskaupan aloilla. S-ryhmän muodostaa 19 alueellista osuuskauppaa sekä osuuskauppojen keskuskunta (SOK) ja sen tytäryhtiöt. Osuuskaupat ovat osuuskuntia, joissa asiakkaat ovat omistajia, eli asiakasomistajia. (S-kanava 2021.)

S-ryhmä on yksi Suomen johtavista päivittäistavarakaupan toimijoista. Päivittäistavarakaupan lisäksi S-ryhmällä on merkittävä osuus myös polttonestekaupassa sekä hotelli- ja ravintolatoimialalla. Edellä mainittujen toimialojen lisäksi S-ryhmä toimii myös rautakaupan ja erikoisliikekaupan toimialoilla. Joillakin alueellisilla osuuskaupoilla on myös autokauppoja. S-ryhmällä on oma pankki, S-pankki. (S-kanava 2021.)

S-ryhmä myöntää asiakasomistajilleen S-bonusta S-ryhmän tai sen yhteistyökumppaneiden liikkeissä tehdyistä ostoista. Bonusyhteistyökumppaneita S-ryhmällä on usealla eri toimialalla. Osa yhteistyökumppaneista on paikallisia ja osa valtakunnallisia. (S-kanava 2021.)

Varuboden Osla (VBO) on yksi yhdeksästätoista alueellisesta osuuskaupasta. Se toimii Uudellamaalla sekä Ahvenanmaalla. VBO on suhteellisen nuori osuuskauppa, mutta sillä on pitkä historia. Se on syntynyt vuonna 2011 osuuskunta Varubodenin ja osuuskauppa Oslan fuusion lopputuloksena.

VBO toimii sekä itäisellä että läntisellä Uudellamaalla. Se ympäröi HOK-Elantoa eli Helsingin seudulla toimivaa osuuskauppaa. VBO:n alueellinen repaleisuus selittyy juuri fuusiolla: Varuboden toimi Länsi-Uusimaalla ja Osla Itä-Uusimaalla.

Varuboden-Oslalla on yli 50 toimipaikkaa eri toimialoilla. Osuuskaupan ainoa Prisma toimii Kirkkonummella ja Porvoon Näsin S-Market on myynniltään Suomen suurin S-market. VBO:lla on kolme ABC asemaa: Kuninkaantien ABC Loviisassa, Pickalan ABC Siuntiossa sekä Karjaan ABC Karjaalla. (SOK.fi 2021.)

S-ryhmän liikennemyymäläketju ABC aloitti 1998 Utissa. Ketju kasvoi voimakkaasti alkuvuosinaan ja vuonna 2002 asemia oli jo 100 eri puolilla Suomea. Osa asemista oli pelkkään polttonestejakeluun keskittyneitä niin sanottuja kylmäs asemia, kun taas osa ABC-asetista on palvelevia liikennemyymälöitä. Vuonna 2004 ABC-asetien polttonestejakelu siirtyi omalle North European Oil Trade-hankintayhtiölle. (SOK.fi 2021.)

Alusta lähtien ravintolat ovat olleet tärkeä osa ABC-liikennemyymälöitä: vuonna 2004 ABC-kejtusta tuli suurin S-ryhmän omistama ravintolaketju, johon kuului 60 ravintolaa. Ketjun 100. liikennemyymälä avattiin vuonna 2010. (SOK.fi 2021.)

Varuboden-Oslan ABC liikennemyymälät, jotka olivat mukana tutkimuksessa:

- ABC-Kuninkaantie sijaitsee vilkkaasti liikennöidyn valtatie 7 varrella Loviisan Vanhakylässä lähellä Porvoon rajaa. (ABC-asetat.fi 2021.) Valtatie 7 on moottoritie, joka kulkee Helsingistä Vaalimaalle. Sen kautta kulkee paljon Suomen ja Venäjän välistä rahtiliikennettä, sekä turisteja.

ABC Kuninkaantie avattiin vuonna 2008 (Uusimaa.fi 2019). Se on yksi Suomen suurimmista ABC-liikennemyymälöistä, kun mittarina käytetään ravintolamyymäntiä.

Kuninkaantien ABC:n palveluvalikoimaan kuuluvat ravintola, polttonestemyymänti, Hesburger sekä ABC Market. ABC Kuninkaantie on avoinna 24 h vuorokaudessa. Asiakaskunta asemalla on kirjavaa: Market on lähikauppa Vanhakylän paikallisille asukkaille, mutta myös mökkiläiset sekä matkalaiset käyttävät marketin palveluita. Ravintolan asiakasryhmänä suurimpana ovat kahvila asiakkaat.

- ABC karjaa sijaitsee Karjaalla, Hangontien 25 läheisyydessä. Palveluihin kuuluvat ravintola, polttonestemyymänti, ABC market, Hesburger sekä ABC carwash. Liikennemyymälä on avoinna 6–23, autonpesu on avoinna 24 h. (ABC-asetat.fi 2021.) Asiakaskunta koostuu paikallisista asukkaista sekä etenkin kesällä lomamatkalaisista.
- ABC Pickala sijaitsee Siuntiossa, Rannikkotie 51 varrella. Palveluihin kuuluvat ravintola, ABC burger, ABC market sekä polttonestemyymänti.

(ABC-asetat.fi 2021.) Asiakaskunta koostuu paikallisista asukkaista sekä lomamatkalaisista.

### 3 DIGITAALISET JÄRJESTELMÄT

Businesskirjaston mukaan digitalisaatiosta puhutaan, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten ydin-toimintaa. Muutosvoimansa digitalisaatio saa digitalisoitumisesta ja siten tek-nologiasta. Itse teknologia ei kuitenkaan aiheuta digitalisaatiota vaan sen mahdollistamat tavat toimia. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Sormunen ja Toivonen ovat luoneet opinnäytetyössään toimivan digitaalisen muutoksen mallin. Vaikkakin malli luotu terveydenhuollon tarpeisiin, niin mielestäni se toimii myös ravintola-alalla. Digitaalisen muutoksen suunnitteluun tulisi ottaa henkilökuntaa mukaan. Tämä helpottaa muutoksen toimivuutta sekä vähentää muutosvastarintaa, motivoi henkilökuntaa toteuttamaan uudis-tuksia arjessa. Esimiestyö helpottuu muutosjohtamisen sekä koordinoimisen osalta. (Sormunen & Toivonen 2018, 41.)

Seuraavaksi Sormunen ja Toivonen (2018,54–55) painottavat muutoksesta viestimisen tärkeyttä. Henkilökunnan tulee tietää muutosprosessin vaiheet, syyt muutokseen sekä muutoksen tavoitteet. Realistinen aikataulu pitää muu-toksen mielekkäänä ja toimivana. Tietoisuus, osallisuus sekä ymmärrys lisää-vät henkilökunnan sitoutuneisuutta muutokseen.

Digitaalisten ohjelmistojen sekä järjestelmien muutoksen toimivuus pitää pilo-toida pitkäkestoisesti ja monimuotoisesti ennen lopullista käyttöönottoa. Hel-posti saatavilla oleva ja ammattitaitoinen tekninen tuki tulee olla saatavilla jär-jestelmiä käyttöönotettaessa. (Sormunen & Toivonen 2018,55.)

Henkilöstölle on annettava riittävästi aikaa digitaalisessa muutoksessa sekä muutoksen koulutuksessa. Koulutus ja osaamisen varmistus on suoritettava hyvissä ajoin ennen muutoksen käyttöönottoa. Hyvin ajoitettu koulutus auttaa jaksamaan sekä vähentää muutoksen tuomaa työkuormitusta. (Sormunen & Toivonen 2018, 55.)



Digitaalinen muutosprosessi sekä tapahtuneet muutokset ovat raskaita ja kuormittavia niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Uudenoppiminen vanhojen toimintamallien muuttaminen vievät aikaa. Henkilökunta ja esimiehet tarvitsevat tukea jaksamiseen, kannustusta, kiitosta ja ymmärrystä kollegoiltaan sekä organisaation ylemmältä johdolta. Muutosmyönteinen asenne sekä ilmapiiri luovat hyvin hedelmällisen maaperän uusille asioille, tämä lisää myös jaksamista sekä motivaatiota muutoksiin. Positiivinen ilmapiiri leviää työyhteisössä ja lisäten samalla työhyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö jaksaa elää muutoksessa ja innovoida lisää sekä huolehtii samalla perustyötehtävien sujuvuudesta. (Sormunen & Toivonen 2018, 55–56).

### 3.1 Digitaalinen ekosysteemi

Alun perin ekosysteemi on totuttu näkemään biologisena käsitteenä, joka tarkoittaa luonnoltaan yhdenmukaista aluetta. Esimerkiksi järvi on oma ekosysteemi. Yksi suuri ekosysteemi on maapallo, joka pitää sisällään useita alaekosysteemejä. Nykyisin ekosysteemikäsite kattaa myös sosiaalisia, teknologisia sekä taloudellisia systeemejä. Käsitteenä ekosysteemi pohjautuu tieteelliseen kokonaisuuksien näkemiseen keskittyvään systeemi ajatteluun. (Sydänmaanlakka 2012.)

Digitaalinen ekosysteemi käsittää organisaation käyttämät digitaaliset ratkaisut kuten erilaiset ohjelmistot laitteet ja alustat. Ekosysteemi keskiössä on alusta, johon linkittyy ohjelmistojen, käyttäjien ja koneiden verkko. (Ojala ja kumppanit 2018, 729.)

Liikennemyymälätoimintaympäristössä digitaalisen ekosysteemin osia ovat esimerkiksi:

- **Jamix**

Jamix on tuotannonohjausjärjestelmä keittiöiden käyttöön. Ohjelmisto tukee keittiön toimintaa prosessin kaikissa vaiheissa. Järjestelmä koostuu seuraavista kokonaisuuksista: ruokaohjeiden hallinta ja laskelmat, ruokalista suunnitelmat sekä niihin liittyvät laskelmat, varaston hallinta, tilaukset sekä ruokatuotannon hallinta. (Jamix.fi 2021.)

- **Mojova**

Mojova on toimipaikan johtamisen mobiili apuväline, jolla on korvattu aikaisemmat toiminta- ja johtamismallien paperiset versiot. Se tukee johtamista ja automatisoi asioita, mutta ei korvaa päivittäistä, kasvokkain tapahtuvaa vuorojohtamista! Mojova on integroitavissa Elliin, Jamixiin, Satoon, Tahtiin ja TARAan.

- **Workday, Ortec, Elli**

Workday, Ortec sekä Elli ovat työvuorosuunnitteluohjelmistoja. Workday on työuran hallintaohjelma, jonne kerätään työntekijän työhistoria ja jossa suoritetaan esimerkiksi internetkoulutuksia. Ortec on työntekijöille tarkoitettu mobiili-ohjelmisto, josta näkyy työntekijän työvuorot. Elli on työnantajan versio, jonne työntekijöiden työvuorot suunnitellaan.

- **Sato, Tahti ja TARA**

Sato, Tahti ja TARA ovat myymäläpuolen ohjelmistoja, jotka keskittyvät raportointiin ja saatavuudenhallintaan.

### 3.2 Digitaalinen transformaatio ja ketteryys

Digitaalinen murros tarkoittaa monella alalla paradigman muutosta, jossa pitää aktiivisesti luopua vanhasta sekä rakentaa ja oppia täysin uutta. Vanhat toimintamallit, ajattelutavat ja käytännöt pitää korvata uusilla. (Ilmarinen & Koskela 2015.) Digitaalinen transformaatio on muutosprosessi, jossa hyödynnetään digitaalisia välineitä. Sen tavoitteena on parantaa yrityksen liiketoimintaa. (Luttinen 2018, 11).

Digitaalinen ketteryys nähdään organisaation keinona reagoida nopeasti ja tehokkaasti muutosvaatimuksiin. Vitikan mukaan digitalisaatiota ei voi ulkoistaa, vaan sen tulee läpäistä koko organisaatio, koska digitalisaatio on yhteydessä kaikkeen tekemiseen. Digitalisaation ytimessä ovat ihmiset, toimintamallit sekä prosessit. Ihmisten johtaminen onkin tärkeässä roolissa digitaalisen transformaation onnistumisessa ja ketteryyden kehittämisessä. (Vitikka 2020, 34, 80–82.)

## 4 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen on oppi siitä, kuinka muutos viedään käytäntöön (Piha & Sutinen 2020,156). Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jolla toteutetaan tavoiteltava muutos. Normaalina jatkuvaa sopeuttamista ei pidetä muutosjohtamisena, vaan johtamisen muutokseen vaaditaan ison kokonaisuuden taikka piirteen muutos. Muutoksen alaisena voi olla esimerkiksi koko liikeidea tai sen osa, organisaatorakenne taikka -kulttuuri, tai vaikkapa tietojärjestelmä. Viitalan ja Jylhän mukaan muutos on aina oppimisprosessi, jota ei voi tarkoin suunnitella etukäteen, eikä lopputulosta voi varmuudella tietää. (Viitala & Jylhä 2019.)

### 4.1 Muutoksen vaiheet

Muutosprosessi sisältää yleensä erilaisia vaiheita. Tyypilliset 5 vaihetta muutoksessa ovat: 1) ristiriidat nykyisissä toimintatavoissa, tavoitteiden ja toteutuneen välillä, 2) murrosvaihe syntyy, kun nykyiset toimintamallit kyseenalaistetaan, 3) uusien ratkaisumallien etsintä, 4) uuden toimintatavan valinta ja käytäntöön vienti ja 5) toimintatavan vakiintuminen käytäntöön. Nämä muutoksen vaiheet eivät aina kulje lineaarisesti kohti maalia, usein matkalle tulee myös takapakkeja ja pysähdyksiä. Joskus muutokset eivät toteudu ollenkaan tai toteutuvat vain osittain, mutta joskus voi käydä niin että saavutetaan jotain aivan uutta mitä ei alun alkaen edes tavoiteltu. Muutosprosessi on kaikille oppimismatka, myös muutoksesta päättävälle. Oppimismatkan käsitteleminen yhtiössä on yksi muutosjohtamisen tehtävistä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Ihmiset ovat muutoksen aikaansaava voima, mutta he voivat olla myös muuntautumiskyvyn solmukohta. Solmukohtana voidaan pitää muutosvastarintaa, joka tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista. Muutosvastarinta ilmenee yleensä välinpitämättömyytenä, vihamielisyytenä, kovana kritiikkinä tai informaation torjumisena. Yleensä ihmiset eivät loppujen lopuksi vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutuksia omaan työhön. Usein muutos jopa koetaan järkeväksi, mutta muutoksen seuraukset eivät ole toivottavia. Ihmiset

kokevat muutokset yksilöllisesti, toiset ovat innostuneita kaikesta uudesta, toiset voivat kokea muutokset hyvinkin negatiivisina tai jopa pelottavina (Viitala & Jylhä 2019.)

## 4.2 Muutosjohtamisen malli

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan amerikkalainen muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter on kuvannut muutoksenjohtamisen kahdeksan vaiheisena prosessina. Tämän mallin avulla johtaja saa alaistensa avulla vietyä muutoksen läpi, jos vain hoitaa kunkin askelman tehtävän hyvin. Askemat kulkevat lineaarisesti, mutta todellisuudessa askelmia toteutetaan rinnakkain sekä liikkumalla niiden välillä tarpeen mukaan.

Kotterin muutosjohtamisen vaiheet Viitalan & Jylhän mukaan:

- **Määritä muutoksen tarpeellisuus**  
Auta henkilöstöä ymmärtämään syyt, joiden takia muutos on pakollinen taikka hyödyllinen. Kun henkilökunta on sisäistänyt muutoksen syyt ja seuraukset, on onnistuminen mahdollista. Tässä vaiheessa muutoksesta tulisi kertoa tulevaisuuden näkymät sekä tausta mahdollisimman rehellisesti. Henkilökunnan sitoutumisen kannalta tämä on ratkaiseva vaihe, tästä syystä johdon pitää paneutua ja varata aikaa kommunikointiin henkilökunnan kanssa.
- **Perusta muutostiimi**  
Muutostiimi auttaa kantamaan vastuun muutoksen etenemisestä, tukee muita muutoksenvaiheissa sekä toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Ryhmään kannattaa valita henkilöitä organisaation eri tasoilta ja paikoista, näin he pystyvät vaikuttamaan positiivisesti organisaation muihin jäseniin. Ryhmä kehitetään tehokkaaksi tiimiksi, joka työskentelee sitoutuneesti yhdessä muutoksen hyväksi.
- **Kirkasta muutosvisio**  
Johtaja määrittelee selkeästi muutoksen päämäärän ja tavoitteet, jotka muutoksen jälkeen saavutetaan. Muutokselle määritetään myös arvot sekä arvoja vastaava strategia, joiden kautta visio saavutetaan. Etene-  
misen selkeyttämiseksi kannattaa määritellä muutokselle sopivia vä-  
lietappeja. Henkilöstön kannalta tehokkain tapa päästä maaliin on sel-  
keä käsitys reitistä ja päämäärästä. Vision, arvojen sekä strategian pi-  
tää olla muistettava ja ymmärrettävä.
- **Viesti visio**  
Johtajan tehtävä on ”puhua muutos todeksi”. Informoi henkilökuntaa avoimesti ja rehellisesti prosessin joka vaiheessa. Pitää huomioida pro-  
sessia kohtaan ilmeneviä pelkoja, epävarmuutta sekä vihaa. Kommuni-  
kointi on oltava selkeää ja tärkeitä asioita korostavaa.

- Eroon muutoksen esteistä  
Etsi muutosprosessia jarruttavat tekijät ja hankkiudu niistä eroon. Jarruttavia tekijöitä voi löytyä rakenteista, prosesseista, resursseista tai muutosvastarinnasta. On myös varmistettava, että johtajisto on muutoksen takana. Henkilöstö kannattaa sitouttaa prosessiin ottamalla heidät mukaan suunnitteluun ja toteutukseen mahdollisimman paljon. Muutosvastarintaisten henkilöiden kanssa tulisi käydä avointa keskustelua. Jos yksilön arvot ja tavoitteet ovat totaalisen ristiriidassa vision kanssa, voi hänen jatkamisensa organisaatiossa tulla mahdottomaksi.
- Onnistumiset lyhyellä aikavälillä  
Muutostyö toteutetaan yleensä muun työn ohessa pitkällä aikavälillä, tämä voi aiheuttaa kuormitusta, ongelmia sekä turhautumisia. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että pitkin matkaa saataisiin hyvää palautetta sekä onnistumisentunteita. Näihin päästään yleensä pilkkomalla projekti pienempiin osiin ja asettamalla välitavoitteita. Välitavoitteiden saavuttamisesta ja muista hyvistä onnistumisista tulisi palkita sekä tehdä näkyviksi. Alku tavoitteet voidaan määrittää niin että niihin voidaan varmasti päästä, ja näin saadaan positiivinen flow projektille.
- Stabiloi muutos  
Muutokseen pääseminen ja sen stabilointi vie kauan, ja vaatii ajattelua sekä toimia vielä tavoitteen saavuttamisen jälkeenkin. Muutosta on arvioitu ja korjailtu matkan varrella, tulee lopputulosta arvioida kriittisesti ja jatkaa kehitystyötä. Uusien toimintojen käyttöönottoa tuetaan perehdyttämällä, valvonnalla, kannustamalla sekä kannustimilla.
- Kasvata muutos organisaatiokulttuuriin  
Kun muutoksesta on tullut luonnollinen tapa toimia, se on muuttunut osaksi organisaation toimintakulttuuria. Tämä vie paljon aikaa ja toistoja sekä vahvistamista erilaisin johtamiskeinoin ja positiivisia kokemuksia uudesta toiminta mallista. On tärkeää, että muutosprosessia tutkitaan jälkikäteen, ymmärretään mistä lähdettiin, mihin päädyttiin ja mitä matkalla opittiin. Tämän jälkeen pitää opittua toimintatapaa ylläpitää ja kehittää sovittujen arvojen pohjalta.

(Viitala & Jylhä 2019.)

### 4.3 Perehdytys

Digitaalisen murroksen aikakausi vaatii organisaatioilla mukautumiskykyä (Vitikka, 2020, 79). Käyttöönottilanteet vaativat perehdytystä. Perusteellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys luo hyvän pohjan työn nopeaan oppimiseen. Hyvä ja onnistunut perehdytys lisää myös työntekijän sitoutumista sekä kiinnostumista työtehtäviään kohtaan. (LAMK 2007, 8.) Kun perehdytyksen aiheena ovat uudet digitaaliset ohjelmistot, perehdytys voidaan nähdä osana laadukasta muutosjohtamista, sillä digitaalisten ohjelmistojen käyttöönotto on muutos organisaatiossa.

Perehdyttämistä edellytetään myös työturvallisuuslaissa, työnantajan täytyy antaa riittävä perehdytys työolosuhteisiin, välineisiin, tuotantomenetelmiin sekä turvallisuuteen, että terveyteen liittyvissä tehtävissä (Finlex 2021). LAMK (2007, 9) antaa esimerkkejä aiheeseen liittyvistä säädöksistä:

- Työturvallisuuslaki 738/2002 (työn laadun ja työolosuhteiden edellyttäjä ohjaus)
- Pelastustoimiasetus 857/1999 (turvallisuussuunnitelma)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 701/2006
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 ja 405/2004
- Asetus nuorten työntekijöiden suojelusta 128/2002
- Valtioneuvoston asetukset työntekijälle annettavasta opetuksesta, ohjauksesta ja kirjallisista työhohjeista erityistä pätevyyttä vaativissa ammateissa ja tehtävissä 738/2002 §14

Perehdytyksen lähtökohtana on aina työtehtävä, sekä tehtävän mukaisen työnopastus. Perehdytys luo kuvan työntekijän oman osuuden vaikutuksen yrityksen toiminnassa, sekä oman työn vaikutuksesta kokonaisuuteen. Hyvä ja toimiva perehdytysprosessi luo myös yrityskuvaa, joka välittyy nopeasti eteenpäin etenkin vuokratyövoiman tai opiskelijatyöntekijäryhmien keskuudessa. (LAMK 2007, 8.)

Perehdyttämisen prosessin vaiheet voidaan jakaa neljään osioon. Ensimmäisenä tehdään opetusmateriaali kyseiseen työtehtävään tai ohjelmaan. Toinena askeleena opetetaan sekä selitetään tehtävä tai ohjelma työntekijälle. Kolmasvaihe on tehtävän tai ohjelman itsenäinen kokeilu ja tekeminen, perehdyttäjän seuraamana. Neljäs vaihe sisältää palautteen antamisen työntekijälle, sekä työntekijältä saadun palautteen käsittelyn. Työntekijöiltä saadun palautteen pohjalta päivitetään perehdytysprosessia toimivampaan suuntaan. Perehdyttäminen ei ole pelkästään yksi tapahtuma, vaan se on jatkuvaa oppimista työnteon rinnalla. (LAMK 2007, 11.)

## 5 TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimus toteutettiin Webropol-internetkyselynä. Kysely koostui kokonaisuudessaan 12 kysymyksestä, joista kaksi ensimmäistä olivat taustatietokysymyksiä. Taustatietoina kysyttiin vastaajan ikää sekä asemaa työssä.

Kysymykset 3–5 olivat liukuvalla asteikolla 0–10 vastattavia kysymyksiä, joissa vastaaja sai valita arvon oman näkemyksensä mukaan. Kysymykset eivät olleet pakollisia, minkä vuoksi osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Kuudes kysymys oli vaihtoehtokysymys, josta haarautui jatkokysymys, mikäli vastaus oli ei. Jatkokysymys oli avoin, ja siihen vastasi kaksi osallistujaa. Kahdeksas kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat kirjoittaa omia näkemyksiään perehdyttämisen kehittämisestä. Yhdeksäs kysymys oli monivalintakysymys, johon vastaaja pystyi valitsemaan halutessaan useamman vastauksen. Vastausta sai tarkentaa seuraavassa avoimessa kysymyksessä. Yhdestoista kysymys oli jälleen liukuvan vastausasteikon kysymys. Kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan sitä, kuinka paljon vastaajat kokivat hyötyvänsä ohjelmistojen käyttämisestä päivittäisessä työssään. Kahdestoista kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat kertoa, miten ohjelmistojen käyttö on muuttanut heidän päivittäistä työtänsä. Kysymyslomake on liitteessä 1.

Kysely valikoitui tutkimusaineiston keruumenetelmäksi sen tuttuuden ja keveyden vuoksi. Alasen (2011, 146–147) mukaan kysely on aineistonkeruumenetelmä, jota voi käyttää kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämisessä, ja sen käyttäminen on suhteellisen helppoa, koska useilla ihmisillä on arkisia kokemuksia kyselyistä, mikä voi madaltaa tutkimukseen osallistumisen kynnyksiä.

Kyselyn ohessa oli saatekirje, jossa kerroin kuka olen ja miksi teen tutkimusta. Saatekirje ja linkki kyselyyn lähetettiin Varuboden-Oslan liikennemyymäläpäälliköiden sähköposteihin. Päälliköt jakoivat kyselyn linkkiä eteenpäin omassa työyhteisössään. Päälliköt jakoivat linkkiä VBO:n Intranetissä ja Workplace- ja Workchat-sovelluksissa. Myöhemmin lähetin vielä muistutuksen kyselystä sähköpostilla.

Kyselyä ei kohdistettu minkään tietyn digitaalisen ohjelmiston käyttöönottoon, sillä se olisi rajannut mahdollisten vastaajien joukkoa. Kyselyn ajankohta oli kuitenkin lähellä Mojovan ja Jamixin käyttöönottoja. Myös uusien työvuoro-suunnitteluohjelmistojen käyttöönotto oli tuoreessa muistissa, sillä ne oli otettu käyttöön noin puoli vuotta aikaisemmin.

Vastausaikaa oli alun perin kaksi viikkoa, mutta vähäisten vastausmäärien vuoksi aikaa jatkettiin toisella kahdella viikolla. Ensimmäisen vastausjakson jälkeen vastauksia oli kirjautunut järjestelmään 12, ja toisen kahden viikon jälkeen lukumäärä oli 20.

Vastausmäärä on suhteellisen pieni, sillä yhteensä Varuboden-Oslan ABC- asemilla työskentelee noin kahdeksankymmentä työntekijää. Karkeasti arvioiden siis joka neljäs VBO:n liikennemyymälätyöntekijä vastasi kyselyyn. Myös johtavassa asemassa olevien henkilöiden vastauksia kirjautui kyselyyn: keski-johdon vastauksia oli mukana kolme ja ylimmän johdon vastauksia oli yksi.

Kysely toteutettiin suomen lisäksi myös ruotsin- ja englanninkielisenä, sillä VBO:n työkielet ovat suomi ja ruotsi, mutta kyselyn haluttiin tavoittavan myös ne työntekijät, joiden suomen- tai ruotsinkielentaito voisi aiheuttaa haasteita kyselyyn vastaamisessa. Kyselyn kysymykset käänsin enimmäkseen itse sekä englanniksi että ruotsiksi, mutta kysymysten kieliasun tarkistutin kieltenopettajatuttavillani.

VBO:n toimialueen itäisissä osissa on jonkin verran venäjänkielisiä työntekijöitä, joita venäjänkielinen kysely olisi saattanut houkutella vastaamaan, mutta tällöin ongelmaksi olisi muodostunut avoimien vastauksien kääntäminen suomen kielelle.

Tutkimusaineisto koostuu kahdestakymmenestä Webropol-vastauksesta. Kyselyssä oli sekä valintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

Webropol-ohjelma koosti automaattisesti vastauksista yhteenvedon, koska kysymykselle on asetettu vastausarvoja. Kyselyssä oli siis yhteensä vastauksesta riippuen 11–12 kysymystä. Avoimia kysymyksiä lähdettiin tarkastelemaan sisällönanalyttisella tutkimusotteella. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa aineistoa lähestytään joko teoriasta käsin tai aineistolähtöisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä opinnäytetyössä tekstejä lähestyttiin aineistosta käsin, sillä avoimien kysymysten vastauksissa jo ensimmäisellä lukukerralla huomio kiinnittyi tiettyjen sanojen esiin nousemisen taajuuteen eli frekvenssiin.

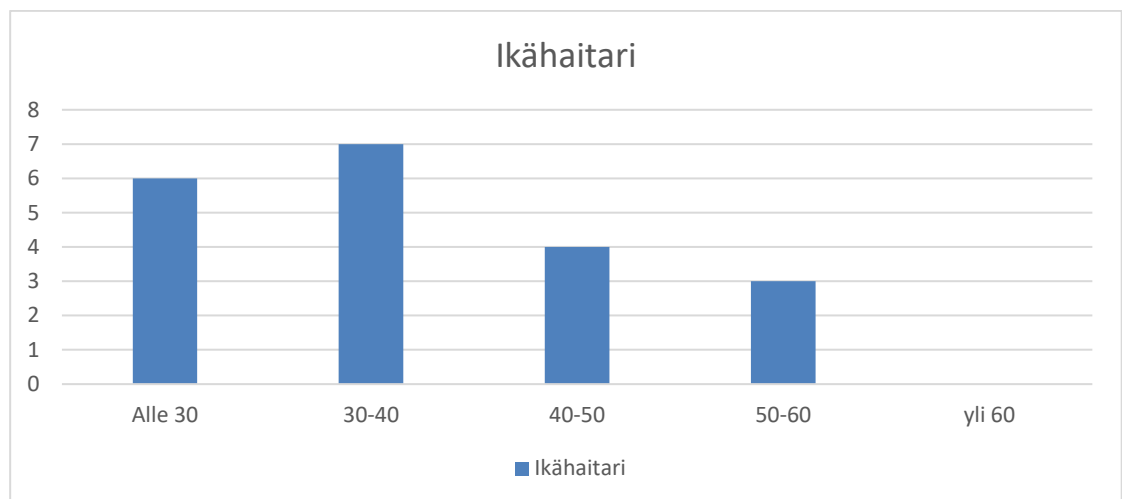


## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Ensimmäiseksi esitellään taustakysymykset. Tutkimusaineistoa analysoidaan avoimet vastaukset kärkenä, ja jäljempänä tutustutaan tarkemmin valintakysymysten vastauksiin.

### 6.1 Taustakysymykset

Molemmissa taustakysymyksissä annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Ikää haarukoitiin kymmenen vuoden tarkkuudella ja työaseman kyselyyn vastanneet saivat valita kolmesta vaihtoehdosta. Ne olivat työntekijä, keskijohto sekä ylin johto. Kuvassa 1 esitellään tutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma. Kuva 2 esittelee vastaajien asemaa liikennemyymälöissä.



Kuva 1. Vastaajien ikäjakauma



Kuva 2. Vastaajien asema työssä

## 6.2 Perehdytys

Monissa avoimissa vastauksissa mainittiin perehdytys ja sen puutteellisuus. Uusiin ohjelmiin kaivattiin rauhallista sisäänajoa ja aikaa opetella ohjelman käyttöä ilman keskeytyksiä.

*Perehdytetään kunnolla ja ajalla*

*Perehdytystä pitäisi parantaa ja opettaa ajan kanssa, varata esim. Tietty aika perehdytykselle, jolloin sitä ei keskeytetä kokoajan.*

*Aikaa perehdyttämiseen. Nykyään kaikki tehdään niin kiireellä.*

Tämä tulos näyttäisi noudattavan Sormusen ja Toivasen (2018,55) havaintoa siitä, että ohjelmistojen käyttöönottoaminen sujuvoituu, kun henkilöstö kokee tulleensa kuulluksi ja saaneensa riittävästi aikaa harjoitella ohjelmiston käyttöä.

Myös maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat kielellisiä haasteita perehdytyksen tapahtuessa pääosin suomen tai ruotsin kielillä. Muutamissa vastauksissa pyydettiin kuvallistettuja perehdytysmateriaaleja.

*kuvalliset ohjeet*

*Selvemmillä ohjeilla ja jokaiselle toimivalla tavalla esimerkiksi näyttämällä miten joku toimii yms.*

*Selkeät ohjeet*

Kuvin visuaalistetut perehdytysmateriaalit voisivat helpottaa työntekijöiden, joiden äidinkieli ei ole suomi tai ruotsi, perehdyttämistä. Kuvallisista perehdytysmateriaaleista hyötyisivät todennäköisesti myös heikot tietotekniset valmiudet omaavat työntekijät. Kuvallisista ohjeista he voisivat selkeämmin hahmottaa kuinka tulisi toimia.

### 6.3 Muutosvastarinta

Avoimissa vastauksissa oli nähtävissä myös jonkin verran muutosvastarintaa, joka kohdistui esimerkiksi ohjelmien käyttöönoton nopeuteen.

*Uusia juttuja ilmestyy ja ei ehdi opastaa kaikkia ja joskus oletetaan että on ehditty tutustua ohjelmaan.*

Muutosvastarintaa aiheutti myös se, että ohjelmistojen käyttämisen nähtiin olevan pois suorittavan työn tekemisestä. Näin ohjelmistosta tulee vain yksi hektisen työn aikapainetta kasvattava tekijä.

*Isoin muutos on ajankäyttö. Ennen vastaava aika meni jonkin muun työtehtävän parissa kun nyt ohjelmistoja käytettäessä.*

Toisinaan ohjelmiston käytön nähtiin palvelevan vain ylempää johtoa, ja hyödyt oman työn tekemisen kannalta näyttäytyivät negatiivisena.

*Operatiivisella tasolla tekniikka saattaa jopa hidastaa työtä. Ohjelmat suunnitellaan yleensä ylempää johtoa varten.*

Ohjelmistojen käytön nähtiin myös syövän oman työn autonomiaa, mikä saattaa laskea motivaatiota ohjelmistojen käyttämiseen.

*Oma-aloitteisuus kärsii.*

Mikäli ohjelmistot koetaan uhkana oman työn johtamiselle, saattaa ohjelmistojen käyttäminen laskea sitoutumista työhön.

### 6.4 Digitaalisten ohjelmistojen käyttöönoton haasteet

Ohjelmistojen keskeneräisyys ja lyhyt pilotointi sekä heikohkot omat tietotekniset valmiudet aiheuttavat jonkin verran vastaajissa huolta.

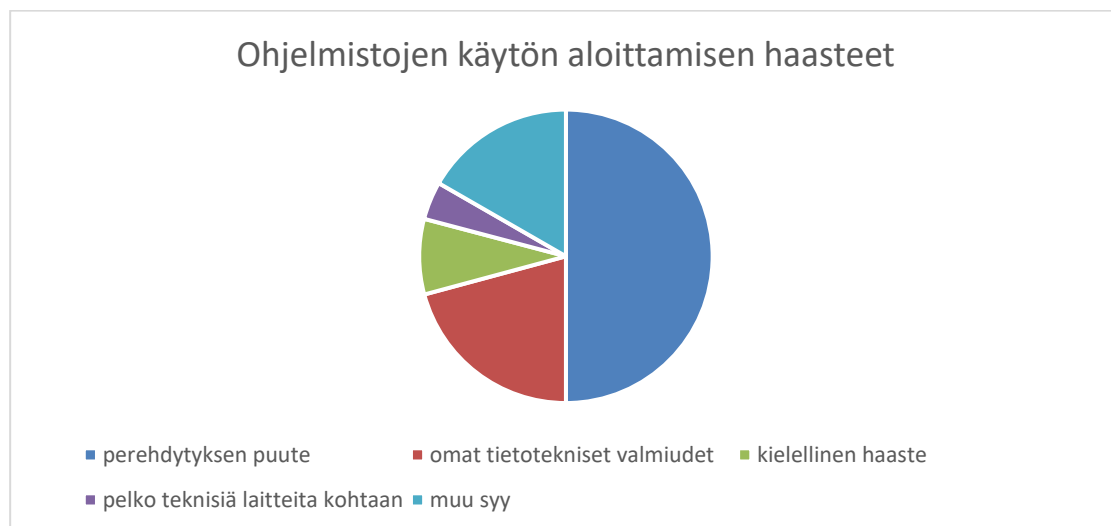
*Ohjelmisto on ollut käyttöönottovaiheessa kovin keskeneräinen pilotista huolimatta. Laskiessani 1+1 voisin kuvitella tämän johtuvan osin puutteellisesta sisäajasta/pilotista. Ohjelmisto toki kehittyy käytön myötä yleensäkin, mutta kyllä ravintoloiden suht hektinen arki tulee vaikeaksi, jos välttämättömien ohjelmistojen toiminta ontuu pahasti.*

*En ole hyvä koneiden kanssa.*

Kaksikielisessä työyhteisössä on tietenkin myös kielellisiä haasteita, jotka tulisi ottaa perehdytyksessä huomioon.

*Ei kaikki ole suomeksi se tuottaa haasteita ja en itsekään ole mikään insinööri minkäänlaisen tietotekniikan kanssa.*

Kysyttäessä mitä haasteita työntekijät ovat kokeneet aloittaessaan ohjelmistojen käytön, vastausvaihtoehdot olivat kielellinen haaste, perehdytyksen puute, oma tietotekninen valmius, pelko tietoteknisiä laitteita kohtaan sekä jokin muu. Perehdytyksen puutteelliseksi koki 63 % vastaajista, mikä on erittäin suuri osa ja korostaa perehdytyksen tärkeyttä. Seuraavaksi suurimmaksi haasteeksi nousi tietotekniset valmiudet ja pelko tietoteknisiä laitteita kohtaan, yhteensä 31 % vastaajista koki puutteita näissä taidoissa. Kyseessä on merkittävä määrä vastaajista ja tavallaan yllättävä, koska vastaajista alle 40-vuotiaita on 65 % ja alle 50-vuotiaita 85 %. Kuvassa 3 esitetään ohjelmistojen käytön aloittamisen haasteet.



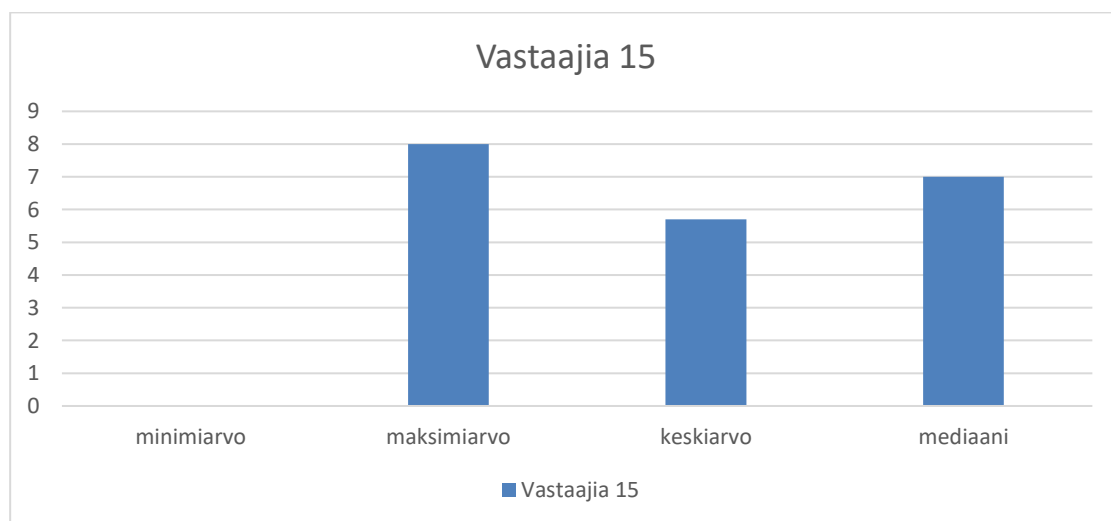
Kuva 3. Haasteet ohjelmistojen käytön aloittamisessa

Tietotekniset valmiudet ja etenkin pelko tietoteknisiä laitteita kohtaan kannattaa ottaa huomioon perehdytystä tehtäessä, eli kannattaa tehdä mahdollisimman yksinkertaiset ja selkeät ohjeet. Kielellisiä haasteita koki 10,5 % vastaajista. Kielellisiä haasteita tuo kaksikielinen työyhteisö.

## 6.5 Valintakysymysten analyysia

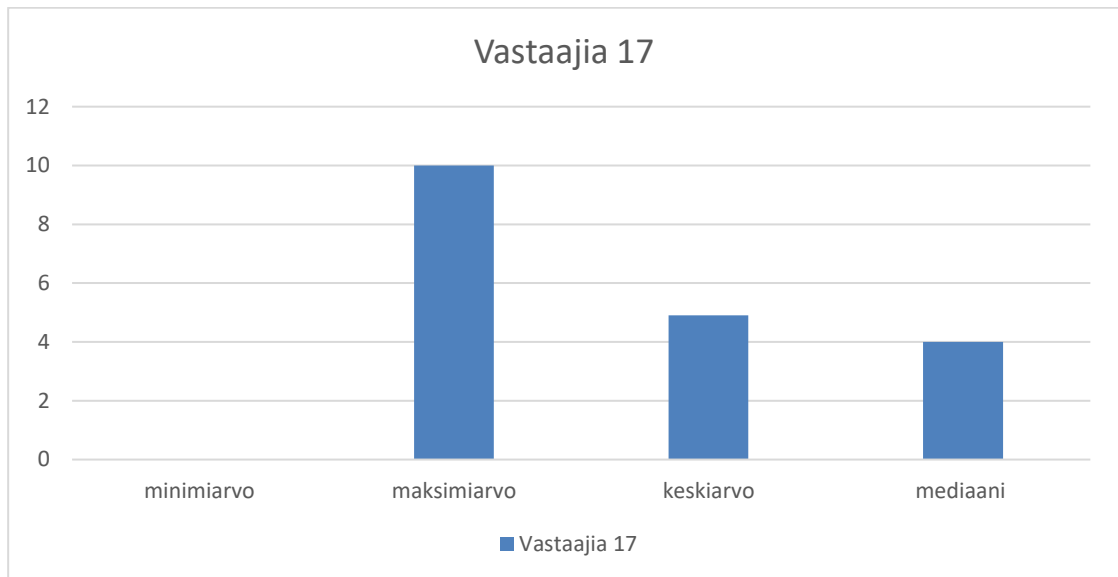
Kysely piti sisällään myös valintakysymyksiä, joille oli määriteltä numeerinen arvo 0 ja 10 väliltä. Kyselyn vastaaja sai valita omaa näkemystään parhaiten vastaavan arvon liukukytkimellä. Vastauksista analysoidaan keskiarvot sekä mediaani ja näiden suhdetta toisiinsa. Keskiarvo lasketaan laskemalla vastausten numeraalinen arvo yhteen. Summa jaetaan vastausten lukumäärällä. Mediaani puolestaan on vastausten keskimäinen arvo.

Ensimmäinen numeerinen kysymys oli, kuinka sujuvana koet uusien ohjelmien käyttöönoton. Vastausten keskiarvo oli tässä kysymyksessä 5,7. Vastaus näyttää noudattavan samaa linjaa avoimien kysymysten vastausten kanssa, mutta yllättävää oli, että vastausten mediaani oli kuitenkin 7,0. Mediaani on korkea suhteutettuna avoimiin vastauksiin. Tästä voimme päätellä, että suurin osa vastaajista kokee uusien asioiden oppimisen suhteellisen sujuvaksi. Kuva 4 visualisoi vastausarvoja uusien asioiden oppimisen sujuvuuden käsityksestä.



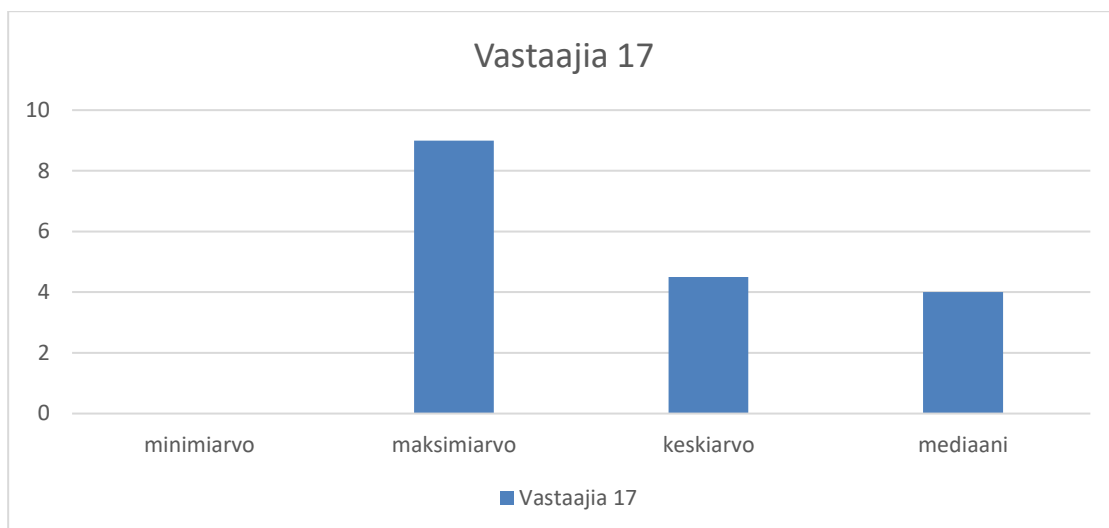
Kuva 4. Uusien asioiden oppimisen sujuvuus

Kysyttäessä onko työntekijä omasta mielestään saanut tarpeeksi perehdytystä ohjelmien käyttöön, vastausten tulos oli odotettu. Vastauksien keskiarvo putosi 4,9, vaikka yksi vastaaja koki saaneensa täydellistä perehdytystä. Vastausten mediaani laski tasan neljään, mikä kertoo siitä, että perehdytyksen riittävyyden kokemus on niukka. Avoimien vastausten perusteella tämä oli odotettu tulos. Kuvasta 5 näkee selvästi, kuinka maksimiarvo on selvästi toiseen suuntaan vinoutunut, kun sitä vertaa vastausten keskiarvoon tai mediaaniin.



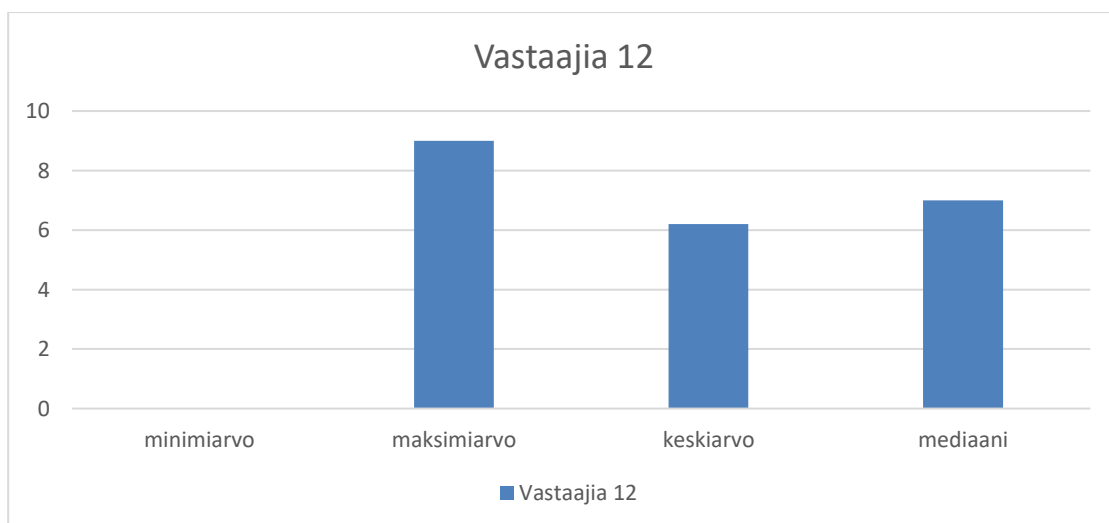
Kuva 5. Riittävän perehdytyksen kokemus

Kun kysyttiin, saattoiko riittävästi aikaa tutustua ja omaksua ohjelmat ennen käyttöönottoa, vastaukset vaikuttivat jälleen jakaantuvan melko voimakkaasti. Tämä käy selvästi ilmi kuvasta 6. Vastauksien keskiarvo oli 4,5. Tämän kysymyksen vastausten mediaani oli tasan neljä. Koska mediaani on pieni, se kertoo, että monet vastaajista mieltävät ajallisen resurssin uusien ohjelmistojen käyttöönotossa liian niukaksi. Toisaalta korkea maksimiarvo tässä kysymyksessä kertoo, että kokemus ajan riittävydestä on yksilöllinen, ja joidenkin vastaajien mielestä aikaa on varattu riittävästi uusien ohjelmistojen käytön opetteluun.



Kuva 6. Ajan riittävyys ohjelmistojen käytön opettelussa

Ohjelmistojen hyöty osana päivittäisiä toimia koettiin myönteisenä asiana. Vastausten keskiarvoksi saatiin 6,2, ja mediaani vastaukseksi tuli tasan seitsemän. Mediaani kertoo siitä, että jotkut eivät koe uudistuksia hyödylliseksi, mutta suurin osa vastaajista näkee ainakin hyvän mahdollisuuden parantaa jokin päiväistä työskentelyä. Myös tässä vastaus on linjassa avoimien kysymysten vastausten kanssa, sillä avoimissa kysymyksissä kerrottiin esimerkiksi, että ohjelmistojen käyttö tekee tehdyn työn näkyväksi ja nopeuttaa suorittavaa työtä. Toisaalta taas kommentoitiin, että ohjelmistojen käyttö hidastaa työtä ja hyödyttää eniten johtajia. Tähän kysymykseen vastasi 12 osallistujaa. Kuva 7 havainnollistaa, miten työntekijät ajattelevat hyötyvänsä ohjelmistojen käyttämisestä päivittäisessä työssään.



Kuva 7. Ohjelmistojen hyödyn kokemus päivittäisessä työssä

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että perehdyttämisen kehittäminen on tärkeää, koska silloin työntekijät saavat omaksua uusia ohjelmistoja ilman aikapainetta. Vitikan (2020, 89) mukaan jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö kuormittaa asiantuntijatyössä. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että yhtä lailla myös suorittavan työn tekijät kuormittuvat muutosten aikana.

Uuden ohjelmiston käyttöönottoperehdytys kannattaa tehdä ilman aikapainetta ja suorittavan työn aiheuttamaa painetta, sillä tällöin kokemus uuden ohjelmiston omaksumisesta vaikuttaisi näiden vastausten valossa helpottuvan. Tämä näyttäisi noudattavan havaintoa siitä, Mikäli yritys varaa aikaa työntekijöiden perehdyttämiseen ja uuteen ohjelmistoon perehtymiseen, on viesti myös työntekijöille selvä: Yritys panostaa ohjelmiston käyttöön ja odottaa myös työntekijöiden käyttävän sitä arjessaan aktiivisesti. Työnantaja on valmis tukemaan ohjelmistojen käyttämisessä.

Myös perehdytysmateriaaleihin kannattaa panostaa, sillä toiset omaksuvat uudet asiat visuaalisista materiaaleista paremmin kuin kirjallisista teksteistä. Varsinkin ne työntekijät, joiden äidinkieli on jokin muu kuin yrityksen työkieli tai ohjelmiston kieli, hyötyvät visuaalisista ohjeista.

Ohjelmistojen suunnitteleminen ja pilotointi kannattaa tehdä hyvin, jotta keskenkäiset ohjelmistot eivät haittaisi omaksumista ja aiheuttaisi kitkaa arjen työn sujumiseen. Myös laitteiston ja yhteyksien tulisi olla ohjelmistojen vaatimalla tasolla, jotta käyttöönotkokokemuksista tulisi mahdollisimman sujuva. Tämä näyttäisi noudattavan Mesiäisen (2014,74) huomiota siitä, että järjestelmien kehittämisen aikana tulisi pitää kirkkaana mielessä loppukäyttäjien käyttökokemus.

Suurin osa tämän tutkimuksen osallistujista näkee hyötyvänsä ohjelmistojen käytöstä, minkä vuoksi laadukkaisiin käyttöönotkokokemuksiin kannattaa panostaa. Koska suurin osa näyttäisi saavan hyötyä digitaalisten ohjelmistojen käyttämisestä osana päivittäistä työtään, tietojärjestelmien kehittämisestä pitäisi siirtyä ihmisten ja organisaation sisäisen toimintakulttuurin muutokseen.



Saman havainnon on tehnyt myös asiantuntijaverkoston puheenvuoroja analysoinut Vitikka (2020,79), joka toteaa, että tulevaisuuden organisaatioiden tulisi olla oppimiskykyisiä ja epävarmuutta sietäviä, jotta ketteryyden hyödyt pääsivät käyttöön.

Jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi kielen vaikutus ohjelmistojen käyttöönoton haasteisiin sekä sitoutuminen ohjelmistojen käyttöön arjessa. Jatkotutkimukset kannattaisi kenties toteuttaa haastatteluna, jolloin saataisiin mahdollisesti tarkempaa informaatiota eri ryhmien kokemuksista ja toimintavoista. Haastatteluja kannattaisi täydentää laajemmalla kohdennetulla kyselytutkimuksella.

Seuraavaksi arvioin tutkimuksen onnistumista. Kalajan, Alasen & Dufvan (2011, 21) mukaan tutkimuksen ulkoisen validiteetin arviointi tapahtuu pohtimalla, kuinka hyvin tulokset ovat yleistettävissä tutkimusosallistujia laajempaan joukkoon. Tässä tutkimuksessa tulokset näyttäisivät noudattavan samansuuntaista linjaa muilla aloilla toteutettujen tietoteknisten järjestelmien käyttöönoton tutkimusten havaintojen kanssa, joten tutkimustulokset vaikuttaisivat olevan ulkoisesti valideja.

Toteutetun tutkimuksen haasteena oli suhteellisen pieni vastausprosentti, mikä saattoi johtua siitä, että kysely ei tavoittanut riittävän hyvin kohderyhmäänsä. Tutkimuseettisesti ajatellen ongelmallista on myös se, että saatekirje saattoi jäädä vain sähköpostin vastaanottajille, eli varsinaiset kyselyn vastaajat eivät kenties nähneet sitä. Toisin sanoen tieto tutkimuksen tekijästä ja toteutuksen syystä saattoi jäädä vain päälliköiden sähköpostiin.

Vastausten analysointivaiheessa paljastui myös se, että kyselylomakkeen testaamista olisi kannattanut tehdä laajemmalla joukolla, jolloin esimerkiksi taustakysymyksissä olevat monitulkintaisuudet olisivat paljastuneet. Taustakysymyksissä aseman määrittämiseen olisi voinut antaa esimerkkejä, sillä nyt esimerkiksi vuorojohtajina toimivat palveluvastaavat ovat voineet määrittää asemakseen joko työntekijän tai keskijohdon. Samoin liikennemyymälöiden päälliköt ovat voineet tulkita kysymystä kahdella tavalla ja vastata olevansa joko ylintä johtoa tai keskijohtoa riippuen siitä, millä tavalla he kysymystä tulkitsivat.

Laajempi kyselylomakkeen testaaminen olisi paljastanut myös raportoinnin haasteeksi nousseen liukukytkinvastauksen: Webropol-ohjelma ei koosta liukukytinkysymyksien vastauksista määriä, vaan laskee pelkät keskiarvot sekä mediaanit. Kyselylomakkeen rakenteen ja kysymysten suunnitteluun oli voinut panostaa enemmän ajallista ja ajatuksellista resurssia, jolloin lomakkeesta olisi saanut toimivamman ja tutkimusaineistosta laajemman. Näin toteutetun kyselyn taustakysymykset eivät sinällään tuo tutkimukselle lisäarvoa niiden monitulkintaisuuden ja ristiintaulukoimattomuuden vuoksi.

## LÄHTEET

ABC-asetat.fi 2021. *Tietoa ABC:sta*. Internet-sivu. <https://www.abcasetat.fi/fi/h/abc-ketju/tietoa-abc-sta>, [viitattu 8.4.2021]

Alanen, R. 2011. Teoksessa Kalaja, P., Alanen, R. & Dufva, H. (toim.) 2011: *Kieltä tutkimassa – tutkielman laatijan opas*. Finnlectura 2011: Helsinki.

Ojala, A., Evers, N. & Rialp, A. 2018. Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study, *Journal of World Business*, Volume 53, Issue 5, 2018, Pages 725–739, ISSN 1090-9516.

Ilmarinen, V., Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*, Talentum 2015: Helsinki. E-kirja.

Jamix.fi 2021: Jamix-etusivu. Internet-sivu. <https://www.jamix.fi/#> . [viitattu 11.11.2021]

Kalaja, P., Alanen, R. & Dufva, H. 2011. Teoksessa Kalaja, P., Alanen, R. & Dufva, H (toim.) 2011. *Kieltä tutkimassa – tutkielman laatijan opas*. Finnlectura 2011. Helsinki.

LAMK= Lahden ammattikorkeakoulu 2007. *Hyvä perehdytys -opas*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja B. Oppimateriaaleja, osa 4. Saatavilla verkossa. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?sequence=4](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4) [viitattu 8.4.2021]

Luttinen, O., 2018. *Digitaalinen transformaatio liiketoimintaekosysteemeissä, kandidaatintutkielma tietojärjestelmätiede 2018*. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta.

Mesiäinen, E. 2014. *Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi loppukäyttäjä- ja kehittäjä tiedon pohjalta*. Tapaus Foster Wheeler Energia Oy. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> [viitattu 14.08.2021]

S-kanava.fi 2020: *Tietoa meistä*. Internet-sivu. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta> [viitattu 8.4.2021]

SOK.fi 2021 = Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta 2021: *Tietoa ABC:sta*. [viitattu 8.4.2021]

Sormunen S. & Toivonen S., 2018. *Muutosjohtaminen digitaalisten palvelujen käyttöönotossa terveydenhuollossa*. Opinnäytetyö. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala.

Sydänmaanlakka P., 2012. *Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Talentum Media Oy 2012. 94

Uusimaa.fi 2019. Tämä on Itä-Uudenmaan suurin ravintola – ABC Kuninkaantiellä tehtiin ensimmäinen iso remontti sitten avajaisten. *Uusimaa-lehti*.  
<https://www.uusimaa.fi/paikalliset/1410051>[viitattu 8.4.2021]

Viitala R., Jylhä E., 2019. Johtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2019. 280–286

Vitikka, M.,2020. Digitaalinen transformaatio haastaa organisaatiot ketteryyteen ja jatkuvaan kehitykseen, Pro Gradu, tietojärjestelmätiede 2020.

## Digitaalisten ohjelmistojen käyttö ravintolassa.

### 1. Ikäsi

- Alle 30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- Yli 60

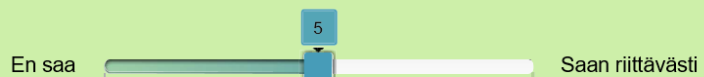
### 2. Asemasi

- Työntekijä
- Keskijohto
- Ylempi johto

### 3. Kuinka sujuvana koet uusien ohjelmien käyttöönoton?



### 4. Saatko mielestäsi riittävästi perehdytystä asiaan?



**5. Saatto riittävästi aikaa tutustua ja omaksua ohjelmat ennen käyttöönottoa?**



**6. Saatto tarpeeksi tukea käytössä?**

- Kyllä
- Ei

Kysymyksen säännöt

**Saatto tarpeeksi tukea käytössä?**

**Kyllä**

Sääntö: Piilota kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Piilota kysymyksiä Minkälaista tukea tarvitset?

**Ei**

Sääntö: Näytä kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Näytä kysymyksiä Minkälaista tukea tarvitset?

**7. Minkälaista tukea tarvitset?**


Kysymyksen säännöt

**Minkälaista tukea tarvitset?**

**Ei vielä kysymyssääntöjä**

Kysymys **Saatko tarpeeksi tukea käytössä?** on *Piilota* kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle  
Kysymys **Saatko tarpeeksi tukea käytössä?** on *Näytä* kysymyksiä sääntö tälle kysymykselle

### 8. Kuinka perehdytystä voisi kehittää?


5000 merkkiä jäljellä

### 9. Minkälaisia haasteita olet kohdannut aloittaessa ohjelmistojen käytön?

- Kielellinen haaste
- Perehdytyksen puute
- Oma tietotekninen valmius
- Pelko tietoteknisiä laitteita kohtaan
- Jokin muu.

### 10. Kerro haasteista.


**11. Kuinka paljon ohjelmistot hyödyttävät sinua päivittäisessä työssäsi?**



**12. Miten digisovellusten käyttö on muuttanut päivittäistä työtäsi?**
