



Työntekijöiden johtaminen toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksessa

Ilina Häiväläinen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijöiden johtaminen toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksessa

Iina Häiväläinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2022

lina Häiväläinen

Työntekijöiden johtaminen toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksessa

Vuosi 2022

Sivumäärä 54

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli kiinteistöalan toimija, joka on kehittämässä ja vaihtamassa toiminnanohjausjärjestelmää. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden tarpeet tulevassa muutoksessa sekä ymmärrys muutoksen taustoista, tarpeesta ja tavoitteista. Lisäksi tarkoituksena oli esittää tiimiesihenkilöille toimivia muutosjohtamisen keinoja toiminnanohjausjärjestelmän vaihdokseen valmistauduttaessa. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ymmärrys, odotukset, pelot ja tuen tarpeet uuden järjestelmän käyttöönotossa, esittää tiimiesihenkilöille muutosjohtamisen käytänteitä, joilla työntekijät sitoutetaan muutokseen sekä kehittää konkreettisia keinoja, joilla tiimiesihenkilöt saavat uuden järjestelmän sujuvasti käyttöön tiimeissään.

Opinnäytetyön tietoperustan muodosti muutosjohtamisen ja esihenkilötyön teemoihin keskittyvä kirjallisuus sekä aiemmat tutkimukset. Opinnäytetyössä esiteltiin yksilön muutosmatkaa kuvaava muutosprosessi ja kolme erillistä yleistason muutosjohtamisprosessia. Lisäksi opinnäytetyössä tuotiin esille vision, muutosviestinnän ja osallistamisen merkitykset muutoksessa sekä ihmisen luontainen toiminta ja esihenkilön rooli muutostilanteessa.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka toteuttamiseksi tehtiin kaksoistutkimus. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä teemahaastattelua ja määrällisen tutkimuksen menetelmistä kyselyä. Tutkimuksen kohteena oli toimeksiantajan asiakkuusyksikön työntekijät. Tutkimus osoitti, että työntekijät olivat tietoisia tulevasta muutoksesta. Valtaosa työntekijöistä koki ymmärtävänsä muutoksen taustat ja näki uuden järjestelmän tarpeellisenä. Tutkimuksessa nousi esiin tarve esittää muutoksen syyt, visio ja tavoitellut hyödyt selkeämmin sekä tarve vuorovaikutteisemmalle ja yhtenäisemmälle viestinnälle. Lisäksi tutkimus osoitti työntekijöiden keskuudessa olevan huolestuneisuutta järjestelmävaihdoksen haasteita ja uuden opettelua kohtaan. Kehittämisehdotuksina toimeksiantajalle esitettiin selkeämpää tiedon, vision, hyötyjen ja onnistumisten viestintää, osallistavan ja vuorovaikutteisen viestinnän lisäämistä sekä työntekijöiden muutosvalmiuden eriaikaisuuden huomiointia ja aktiivista tuen tarjontaa.

Asiasanat: muutosjohtaminen, esihenkilötyö, visio, muutosviestintä

lina Häiväläinen

Leading the employees in the change of an ERP system

Year	2022	Pages	54
------	------	-------	----

The mandator of the thesis was a real estate company, which is developing and changing their enterprise resource planning (ERP) system. The purpose of the thesis was to find out the employees' needs in a future change as well as their understanding of the background, needs and goals for the change. In addition, the purpose was to present effective change management tools to the team leaders in the preparation for a change in the ERP system. The objective was to find out employees' understanding, expectations, fears and support needs when implementing the new system, to present change management practices to engage employees in the change, and to develop concrete ways for the team leaders to implement the new system smoothly in their teams.

The theoretical framework of the thesis was formed by the literature focusing on the themes of change management and leadership, as well as the previous research. The thesis presented the change process describing the individual's journey of change and three separate general change management processes. In addition, the thesis highlighted the importance of the vision, change communication and employee involvement in change, as well as the inherent human activity and the role of the team leader in a change situation.

The thesis was a developmental study, for which a double study was conducted. Qualitative research methods were applied in a semi-structured interview and quantitative research methods in a survey. The target group of the study was the employees of the customer unit of the mandator. The study showed that employees were aware of the upcoming change. Most of the employees felt that they understood the background of the change and saw the need for the new system. The study highlighted the need to present the reasons for the change, the vision and the benefits sought more clearly, and the need for more interactive and coherent communication. In addition, the study showed that there is a concern among employees about the challenges of the system change and in learning something new. The presented development proposals were clearer communication of the information, the vision, the benefits and the successes, to increase inclusive and interactive communication, to take into account the diversity of employees' readiness for change and to provide support actively.

Keywords: change management, leadership, vision, communication

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Rakenne	8
2	Muutos ja sen johtaminen.....	8
2.1	Muutosjohtamisen teoreettisia malleja	9
2.2	Vision merkitys muutoksessa	12
2.3	Muutosviestintä ja osallistaminen	13
2.4	Ihmisen toiminnan johtaminen muutoksessa.....	16
2.5	Esihenkilön rooli muutoksessa.....	18
3	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	20
3.1	Lähestymistapana tapaustutkimus.....	22
3.2	Kehittämistyön ja tapaustutkimuksen menetelmät	22
3.2.1	Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä	23
3.2.2	Kysely määrällisen tutkimuksen menetelmänä.....	23
4	Tutkimuksen toteutus	24
4.1	Aineiston keruu ja analysointi.....	24
4.1.1	Teemahaastattelut	24
4.1.2	Kysely	25
4.2	Luotettavuus ja eettisyys	26
5	Tutkimuksen tulokset	27
5.1	Teemahaastattelut.....	27
5.1.1	Tieto.....	28
5.1.2	Ymmärrys	29
5.1.3	Tunteet	30
5.1.4	Odotukset ja toiveet	31
5.2	Kysely	33
6	Johtopäätökset	39
6.1	Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset	39
6.2	Kehittämissuhteet	42
7	Pohdinta	45
	Lähteet.....	47
	Kuviot	49
	Liitteet	50

1 Johdanto

Muutokset ovat kiihtyvällä vauhdilla muodostuneet osaksi työelämää. Tässä opinnäytetyössä keskitytään työntekijöiden johtamiseen käytännön muutostilanteessa, järjestelmävaihdoksessa. Toimeksiantajana opinnäytetyössäni on yleishyödyllinen kiinteistöalan toimija, jota anonymiteetin vuoksi työssä kutsutaan nimellä Organisaatio X. Organisaatio X kehittää yhteistyössä neljän muun organisaation kanssa kiinteistöalalle uutta toiminnanohjausjärjestelmää, joka tulee korvaamaan Organisaatio X:n nykyisen järjestelmän arviolta loppuvuonna 2022. Opinnäytetyöni aihe on saanut alkunsa Organisaatio X:n tarpeesta löytää keinoja ketterään toiminnanohjausjärjestelmän vaihdokseen.

Organisaatioiden järjestelmävaihdoksella tavoitellaan yleensä myös toiminnan muutosta. Harvemmin toteutetaan järjestelmävaihdos, jolla ei olisi tarkoitus lisätä esimerkiksi organisaation toiminnan laatua tai tehokkuutta. Vaikka toiminnan muutos ei olisi järjestelmävaihdoksen tavoite, on se useimmiten sen seuraus. (Myllymäki 2017, 61.) Teknologia ei yksinään muuta toimintaa, vaan ihmisten on osattava käyttää uutta teknologiaa, jotta sitä pystytään hyödyntämään ja toiminta muuttuu tavoiteltuun suuntaan. Toiminnan muutoksessa henkilöstö tarvitsee osaavaa johtamista. (Malmelin 2021, 31-33.)

Usein muutosprojekteissa on haasteita ja henkilöstössä muutokset aiheuttavat epävarmuutta. Muutoksen onnistuminen on monelta osin riippuvainen tiedon riittävydestä, viestinnän onnistumisesta sekä oikeanlaisen tunteen ja ymmärryksen luomisesta. Muutos pyritään perustelemaan järkisyillä, vaikka se nostaa pintaan ristiriitaisia tunteita (Pirinen 2014, 13). Tunteet ohjaavat ihmisten toimintaa ajatuksia voimakkaammin. Tämän vuoksi muutostilanteessa on rationaalisen ajattelun lisäksi pystyttävä vetoamaan ihmisten tunteisiin. (Kotter 2009, 33-34.) Muutosjohtamisen menestystekijöiksi on tutkimuksissa todettu viestintä, vision luominen, henkilöstön aikainen ja aktiivinen osallistaminen, sekä ylimmän johdon sitoutuminen, tuki ja osallistuminen (Dempsey, Geitner, Brennan & McAvoy 2021). Tässä opinnäytetyössä keskitytään muutosjohtamisen keskeisistä käytänteistä vision, viestinnän ja osallistamisen merkitykseen sekä lisäksi työntekijän luontaiseen toimintaan ja esihenkilötyöhön muutoksessa.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka toteuttamisessa on käytetty laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä: teemahaastattelua ja kyselyä. Tietoperustan opinnäytetyöhön tuo muutosjohtamiseen, esihenkilötyöhön ja viestintään keskittyvä kirjallisuus sekä aihepiiriin liittyvät tutkimukset. Muutosjohtamiseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä on tehty runsaasti. Tässä opinnäytetyössä teoriapohja painottuu muutosjohtamisen kirjallisuuteen. Opinnäytetyöni keskeiset käsitteet ovat muutosjohtaminen, esihenkilötyö, visio ja muutosviestintä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni keskittyy muutosjohtamiseen pääasiassa tiimiesihenkilöiden näkökulmasta Organisaatio X:n toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksessa. Kehittämistyö rajoittuu järjestelmävaihdokseen valmistautumiseen ja käyttöönotossa hyödynnettäviin keinoihin. Käyttöönottovaihetta tai sen jälkeistä aikaa ei tulla opinnäytetyössä seuraamaan tai tutkimaan. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, minkälaisia tarpeita toimeksiantajan työntekijöillä on muutoksessa sekä minkälainen ymmärrys työntekijöillä on muutoksen taustasta, tarpeesta ja tavoitteista. Lisäksi tarkoituksena on tutkimustulosten ja analyysin perusteella esittää organisaation tiimiesihenkilöille toimivia muutosjohtamisen käytänteitä valmistauduttaessa tulevaan muutokseen ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon.

Opinnäytetyöni tavoitteet ovat:

- selvittää työntekijöiden ymmärrys, odotukset, pelot ja tuen tarpeet uuden järjestelmän käyttöönotossa
- esittää tiimiesihenkilöille selkeitä muutosjohtamisen käytänteitä, joiden avulla työntekijät sitoutetaan muutokseen
- kehittää tiimiesihenkilöille konkreettisia keinoja, joilla uusi toiminnanohjausjärjestelmä saadaan sujuvasti käyttöön heidän tiimissään.

Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmillä on tarkoitus saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Ymmärtävätkö työntekijät muutoksen taustat, miksi toiminnanohjausjärjestelmä vaihtuu ja mitä muutoksella tavoitellaan?
- Mitä tunteita ja ajatuksia muutos aiheuttaa työntekijöissä?
- Kuinka työyhteisön asenne uutta toiminnanohjausjärjestelmää kohtaan voidaan saada mahdollisten pelkojen ja vastustamisen sijaan innostuneeksi sekä odottavaksi?
- Mitä tietoa ja tukea he kaipaavat uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä ja siihen liittyvistä asioista?
- Minkälaista ja missä muodossa työntekijät toivovat saavansa opastusta ja koulutusta järjestelmävaihdoksessa?

Valtaosa Organisaatio X:n työntekijöistä käyttää yksinomaan toiminnanohjausjärjestelmää perustyössään, joten järjestelmävaihdos tulee vaikuttamaan heidän työhönsä huomattavasti. Kehittämistyön tulosten avulla Organisaatio X saa tietoa henkilöstön ymmärryksestä ja asenteesta muutokseen. On tärkeää ymmärtää työntekijöiden tarpeita, jotta tiimiesihenkilöt tietävät, millä keinoin he voivat tukea työntekijöitä muutoksessa ja edistää uuden järjestelmän ketterää käyttöönottoa omassa tiimissään. Oikeanlaisten käytänteiden ja keinojen avulla

työntekijät ohjataan yli muutoksen aiheuttamien välittömien haittojen sekä jaksamaan muutoksen tuomien hyötyjen näkymiseen saakka. On tärkeää, että asiakasrajapinnassa työskentelevät osaavat käyttää sujuvasti toiminnanohjausjärjestelmää ja ennen kaikkea heidän suhtautumisensa sekä asenteensa uuden järjestelmän käyttöönottoon on myönteinen. Tämän työn tarkoitus on tarjota tukea muutokselle, jotta positiivinen sisäinen tuki ja palvelu näkyy myös loppuasiakkaille.

1.2 Rakenne

Opinnäytetyöni koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa tuon esiin opinnäytetyön taustaa, tarkoituksia ja rakennetta. Toisessa luvussa perehdyn muutosjohtamisen aihepiiriin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, jotka muodostavat opinnäytetyöni tietoperustan. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksellisen kehittämistyön teoriaa ja perustelen valitsemani tutkimusmenetelmät sekä esittelen niiden ominaispiirteet.

Neljännestä luvusta alkaa opinnäytetyöni tutkimuksellinen osuus, missä käsitellään tutkimuksen toteutusta. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Kuudennessa ja seitsemännessä luvussa esitän tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämisehdotukset sekä pohdinnan opinnäytetyöstä.

2 Muutos ja sen johtaminen

Muutos on tunnepitoinen kokonaisuus, jonka taustalla on usein järkipäiset syyt. Järvinen (2016, 115) määrittää muutoksen olevan siirtymä tunnetusta tuntemattomaan, siirtymä uuteen tilanteeseen tai asiaan, jota ei ole ennen koettu, mikä näin ollen merkitsee aina astumista epävarmuusalueelle. Myös Pirinen (2014, 14) kuvaa muutosta kontrolloimattomana tuntemattomana. Epävarmuuden sietokyky onkin välttämätön muutoksessa (Malmelin 2021, 85).

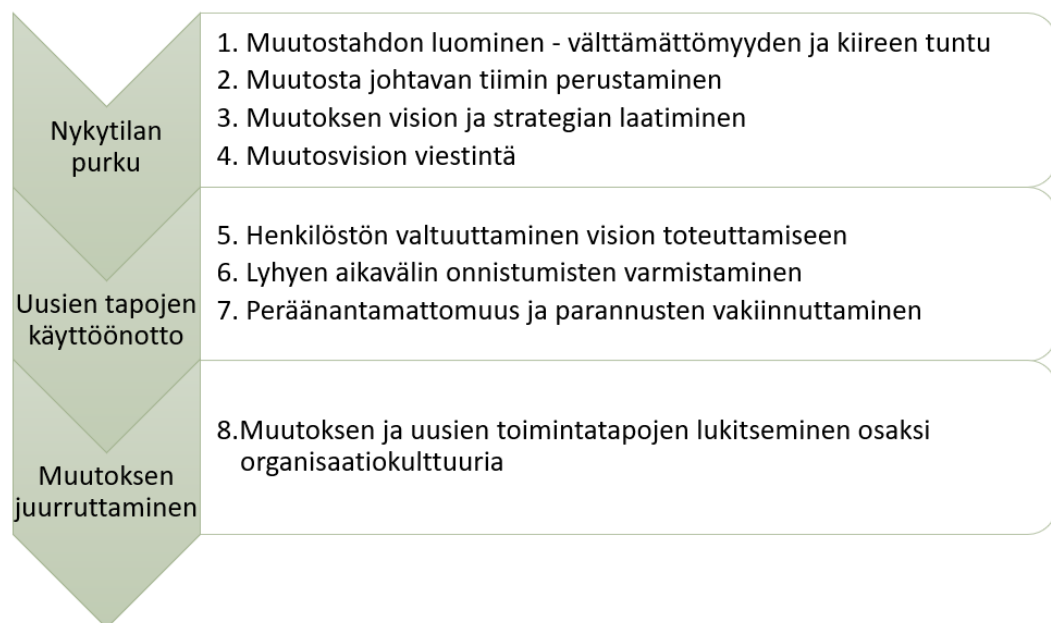
”Muutosten haitat näkyvät heti, hyödyt vasta myöhemmin” toteaa Järvinen (2020, 190). Muutokseen kuuluu välttämättömänä kielteisiä seurauksia, sillä muutos edellyttää aina uuteen sopeutumista, mikä aiheuttaa myös tuskaa (Kotter 1996, 4). Haasteet ovat osa muutosta, sillä kun vanhasta luovutaan, on mahdollisesta innostuksesta ja odotuksesta huolimatta hankala alkuvaihe välttämätön. Kun vanhasta tutusta on luovuttu ja siirrytään uuteen tuntemattomaan, muodostuu tilanne, jolloin helposti haikaillaan vanhaa aikaa. Muutokseen on syytä suhtautua realistisesti. Tulee avoimesti tiedostaa sekä keskustella, kuinka haittojen ja odottamattomien ongelmien kohtaaminen on väistämätöntä, mutta kuinka haasteista tullaan selviämään. Näin on mahdollista saavuttaa muutoksella tavoitellut, määritetyt hyödyt ja vanhaa parempi tulevaisuusnäkyvä. (Järvinen, 2020, 190-191.)

Muutoksessa menestyminen edellyttää onnistumista ihmisten johtamisessa (Malmelin 2021, 79). Kotter (1996, 23) toteaa, että muutosjohtamisesta 70-90 prosenttia on ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttia asioiden johtamista. Vaikka muutoksen johtaminen on ihmisten johtamisen lisäksi myös asioiden johtamista, on tärkeintä saada ihmiset osaksi muutosta. Työntekijöiden innostaminen ja ohjaaminen kohti yhdessä suunniteltua päämäärää on muutoksen johtamista. (Korhonen & Bergman 2019, 12-13.) Ainoastaan ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa muutoshaluttomuuden syihin (Kotter 1996, 26). Muutosjohtamisen avulla työntekijät voidaan saada näkemään itsensä organisaation tulevaisuuden rakentajina, milloin he ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Malmelin 2021, 125).

2.1 Muutosjohtamisen teoreettisia malleja

Muutosjohtamiseen on viime vuosikymmenten aikana kehitetty useita yleistason prosesseja ja malleja, jotta muutokset saataisiin onnistumaan. Kuitenkin noin 75 prosenttia muutosyrityksistä epäonnistuu (Anand & Barsoux 2017). Muutoksen teoreettisten prosessien käytännönteutus on usein haasteellista, sillä prosesseja on osattava soveltaa mutkikkaaseen todellisuuteen, mikä vaatii prosessien perusteellista ymmärrystä ja myös käytännönkokemusta (Järvinen 2020, 218).

Eräs muutosjohtamisen tunnetuimmista prosesseista on Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen prosessi vuodelta 1996 (kuvio 1). Kotter (1996, 19) jakaa prosessin kahdeksan vaihetta kolmeen yleistason vaiheeseen: nykytilan purku, uusien toimintatapojen käyttöönotto sekä muutoksen juurruttaminen ja pysyväksi tekeminen.



Kuvio 1: Kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen prosessi (Kotter 1996, 18-19; Kotter 2009, 11)

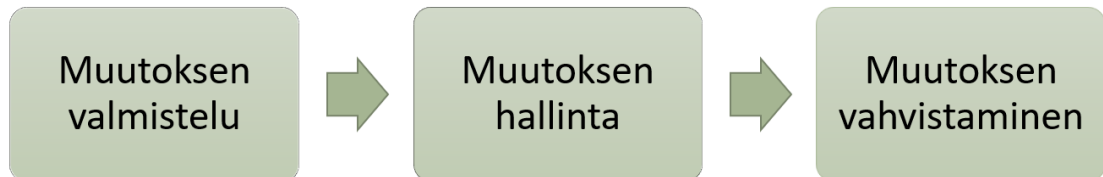
Muutosprosessin käynnistäminen edellyttää muutostahtoa, joka saavutetaan luomalla välttämättömyyden ja kiireen tunne muutoksen ympärille. Ilman tätä tunnetta henkilöstöä on haastavaa saada työskentelemään muutoksen eteen. Jos henkilöstö on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, eikä muutostahtoa saada luotua, jää muutoksen tavoitteet saavuttamatta. Muutos vaatii vahvan ja yhteistyökykyisen ryhmän johtamaan prosessia. Selkeän ja tehokkaasti viestityn muutosvision avulla prosessia osataan ohjata oikeaan suuntaan ja henkilöstölle saadaan esitettyä muutoksen hyödyt, joiden avulla henkilöstö saadaan osallistumaan muutosprosessiin ja muutosvision toteuttamiseen. Muutoksen arvostelun välttämiseksi tulee varmistaa, että lyhyellä aikavälillä saadaan aikaan nopeita onnistumisia, joita juhlietaan ja onnistumisten hyödyt tuodaan esiin henkilöstölle. Muutoksen vakiinnuttaminen edellyttää peräänantamattomuutta, jotta ei päädytä takaisin muutosta edeltävään tilaan, vaan muutosvisiosta tulee uusi todellisuus. Muutos tulee kytkeä ja lukita osaksi organisaation rakennetta sekä toimintakultuuria, jotta muutos on varmasti pysyvä. (Kotter 1996, 4-18; Kotter 2009, 11-12.)

Ulrich (2007, 200) esittelee muutoksen seitsemän menestystekijän mallin, jonka kysymyspatteristoa voidaan hyödyntää muutosjohtamisen tarkistuslistana (kuvio 2). Ulrichin (2007, 200) mukaan keskeistä on määrittää, kuka johtaa muutosta, miksi muutos tulee toteuttaa, millainen organisaatio tulee olemaan muutoksen jälkeen, kenen tulee olla mukana projektissa, kuinka muutos vakiinnutetaan organisaatioon, kuinka muutoksen etenemistä ja onnistumista mitataan sekä kuinka muutos käynnistetään ja ylläpidetään.



Kuvio 2: Muutoksen seitsemän menestystekijää (Ulrich 2007, 200)

Prosci on globaali muutosjohtamisen asiantuntijaorganisaatio, joka tekemänsä tutkimuksen ja käytännönkokemusten pohjalta on kehittänyt oman muutosjohtamisen kolmivaiheisen prosessin sekä ADKAR-mallin (Prosci 2021). Hiatt ja Creasey (2012, 63) esittelevät Proscin tutkimusten pohjalta rakennetun kolmivaiheisen muutosprosessin, jonka kuviossa 3 esitellyt päävaiheet ovat muutoksen valmistelu (*preparing for change*), muutoksen hallinta (*managing change*) ja muutoksen vahvistaminen (*reinforcing change*).



Kuvio 3: Muutosprosessin kolme päävaihetta, vapaa suomennos (Hiatt & Creasey 2012, 63)

Kolmivaiheisen muutosprosessin ensimmäisessä eli valmisteluvaiheessa kehitetään muutosjohtamisen strategia, jossa määritetään esimerkiksi muutoksen laajuus, keneen muutos vaikuttaa, muutoksen nopeus, organisaation muutosvalmius, mahdollinen muutoksen vastustus, organisaation muutoshistoria ja asetetaan projektin resurssit sekä projektitiimi. Toisessa eli hallintavaiheessa tehdään organisaation muutosjohtamisen suunnitelma, määritetään yksilön muutosjohtamisen aktiviteetit sekä toteutetaan viestintä-, valmennus-, koulutus- ja muutosvastaisuussuunnitelmat. Kolmannessa eli vahvistamisvaiheessa arvioidaan muutosjohtamisella saavutettuja tuloksia ja toteutetaan tarvittavia korjaavia toimenpiteitä, sekä juhlietaan ensimmäisiä onnistumisenhetkiä. (Hiatt & Creasey 2012, 62-72.)

ADKAR-malli kuvaa yksittäisen henkilön muutosmatkaa viidellä eri vaiheella. ADKAR muodostuu sanoista tietoisuus (*awareness*), halu (*desire*), ymmärrys ja osaaminen (*knowledge*), kyky (*ability*) sekä vakiinnuttaminen (*reinforcement*). Tietoisuusvaihe (*awareness*) kuvaa yksilön ymmärrystä muutoksen luonteesta ja syistä muutoksen taustalla. Halukkuusvaihe (*desire*) kuvaa yksilön päätöstä hyväksyä muutos, osallistumista ja tukensa antamista muutokselle sekä sitoutumista muutokseen. Ymmärrys ja osaaminen -vaiheella (*knowledge*) kuvataan valmennusta tai koulutusta, jolla yksilölle opetetaan toimintatavat ja taidot, joilla hän pystyy toteuttamaan muutosta tehokkaasti. Kykyvaihe (*ability*) kuvaa yksilön pätevyyttä hyödyntää muutoksen tuomia uusia taitoja sekä prosesseja. Vahvistamisen vaiheessa (*reinforcement*) vakiinnutetaan ja ylläpidetään yksilön muutosta esimerkiksi palkitsemisen tai tunnustuksen antamisen keinoin. (Hiatt & Creasey 2012, 35.) Kuviossa 4 esitellyn ADKAR-mallin ja tässä luvussa esiteltujen Proscin prosessien ja mallien sanastot olen suomentanut vapaasti itse, eivätkä suomennokset ole virallisia mallien vaihteita.

ADKAR-malli	
Awareness of the need to change	Tietoisuus syistä muutoksen takana
Desire to participate in and support the change	Halu olla mukana muutoksessa ja tukea muutosta
Knowledge about how to change	Ymmärrys ja osaaminen , kuinka muuttua
Ability to implement new skills and behaviours	Kyky toteuttaa uusia taitoja ja toimintatapoja
Reinforcement to keep the change in place	Muutoksen vahvistaminen ja vakiinnuttaminen

Kuvio 4: ADKAR-malli, yksilön muutosmatka, vapaa suomennos (Hiatt & Creasey 2012)

Yksilöiden muutosmatkoissa vaiheet ovat eri mittaisia ja prosessin kesto vaihtelee yksilöiden välillä, mutta kaikki käyvät läpi koko prosessin. Yksilöiden erivauhtisuus prosessissa tuottaa haasteita muutosprosessiin ja -johtamiseen, kun koko organisaation tai edes yhden tiimin henkilöstöä ei voida ajatella muutosprosessissa yhtenä massana. Tämän vuoksi yksilöllisen muutosjohtamisen on oltava osa muutosprosessia. (Hiatt & Creasey 2012, 35-38.)

2.2 Vision merkitys muutoksessa

Korhonen ja Bergman (2019, 14) kuvaavat, että onnistunut muutos vaatii selkeän tulevaisuusnäköyksen, jota kohti henkilöstöä voidaan johtaa. Tämän vuoksi visio on välttämätön muutoksessa, sillä se kertoo tulevaisuuden kuvan (Mattila 2008, 62). Kun visio on selkeä, antaa se muutokselle suunnan, kannustaa henkilöstöä työskentelemään muutoksen eteen ja ohjaa henkilöstöä oikeisiin toimenpiteisiin. Visio kertoo henkilöstölle, miksi tavoitellun tulevaisuuden kuvan eteen kannattaa työskennellä. (Kotter 1996, 60-61.)

Muutoksen onnistuminen vaatii työntekijöiden sitoutumista muutoksen tavoitteisiin ja visioon, minkä vuoksi johtamisella on saatava muutokselle työyhteisön hyväksyntä ja kannatus. Työntekijöiden tulee kokea tulevaisuuden päämäärä perustelluksi ja tarkoituksenmukaiseksi, jotta he voivat luottaa organisaation johtoon. (Malmelin 2021, 122.) Työntekijöiden tulee ymmärtää muutos voidakseen sitoutua siihen, mikä edellyttää riittävää tiedonsaantia. Onnistuneen vision tulee olla selvä, houkutteleva henkilöstölle ja kunnianhimoinen, mutta kuitenkin realistisesti saavutettavissa. Kun onnistunut muutosvisio on luotu, tulee organisaation johdon kyetä perustelevaan ja viestimään visio selkeästi. (Mattila 2008, 62.) Henkilöstön yksinkertainen tarve muutoksessa on ymmärtää muutoksen syyt, minkä vuoksi organisaation johdolla tulee olla yksinkertainen, luonteva ja toistuva vastaus henkilöstön kysymykseen miksi, johon organisaation jokaisen esihenkilön on osattava vastata samoin kuin johto. Selkeä visio auttaa

yhtenäisen vastauksen muodostamista ja siinä pysymistä. (Korhonen & Bergman 2019, 14-15.) Syy muutokselle ja työntekijän rooli muutosprosessissa tulee esittää henkilöstölle organisaation johdon toimesta selkeästi ja perustellusti. Kun henkilöstö ymmärtää mitä, miksi ja miten heidän tulee tehdä, tekevät he töitä kohti tavoitteita innostuneemmin ja motivoituneemmin. (Malmelin 2021, 214.)

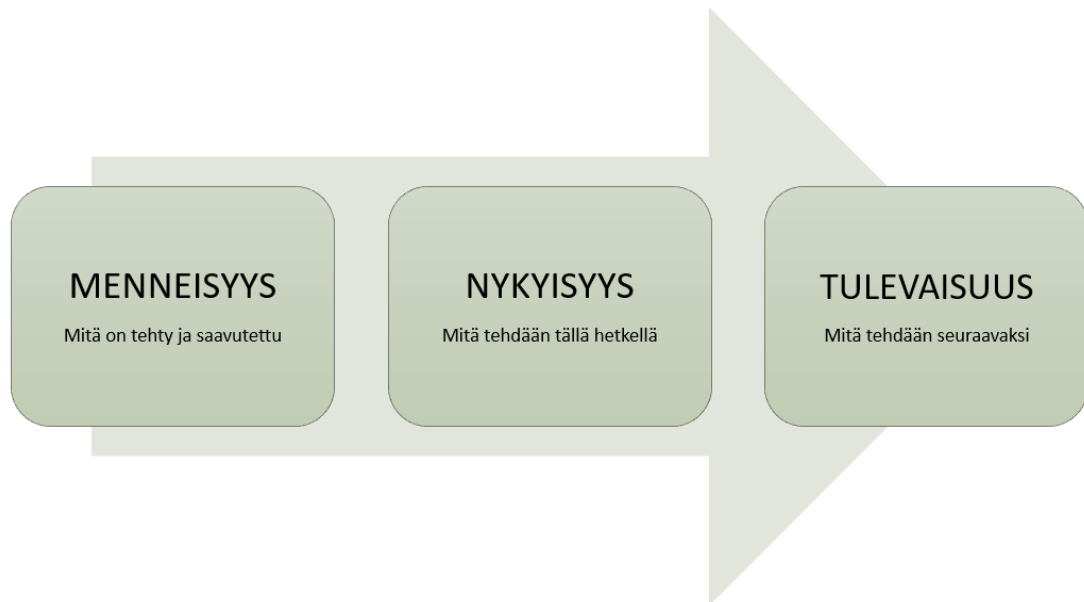
Tutkimusten mukaan selkeästi määritelty visio ja vision tehokas viestintä läpi organisaation ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa muutoksessa. Mitä paremmin vision viestintä onnistuu, sitä paremmin henkilöstö ymmärtää muutoksen välttämättömyyden, mikä lisää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Vision tulee olla realistinen, mutta haastava kuva tulevaisuudesta. Visio tulee muotoilla ymmärrettävään ja konkreettiseen muotoon, mitä ilman henkilöstön keskuudessa voi kasvaa epävarmuutta, joka voi johtaa muutosvastaisuuteen. (Dempsey, ym. 2021.) Tämä ymmärrettävä ja konkreettinen muoto visiosta voidaan nähdä myös Korhosen ja Bergmanin (2019, 49) suosittelemana visiokiteytyksenä, joka tarkoittaa vision yksinkertaistamista ja tulevaisuusnäkömää, johon halutaan päästä. Myös Malmelin (2021, 121) toteaa konkreettisen, kiteytetyn vision ja sitä tukevien tulevaisuusnäkömien olevan keskeisiä muutosjohtamisessa. Visiokiteytystä tulee käyttää muutosviestinnässä usein. Visiokiteytys voidaan esittää henkilöstölle esimerkiksi tarinan tai tiekartan muodossa, mikä konkretisoi uudistumistavoitteet henkilöstölle. (Korhonen & Bergman 2019, 49-51.)

2.3 Muutosviestintä ja osallistaminen

Johdonmukaisella, selkeällä, inspiroivalla ja innostavalla viestinnällä voidaan edistää organisaation sitoutumista muutokseen (Malmelin 2021, 129). Muutosviestinnässä tavoitteena on tuoda henkilöstölle ymmärrystä muutoksen syistä, taustoista ja tavoitteista, sekä myös saada henkilöstö osaksi muutosprosessia. Ennakoivan, inhimillisen ja rakentavan viestinnän avulla voidaan ylläpitää luottamusta, keskittyä perustehtävään ja selkiyttää tavoitteita. Viestinnällä pystytään vaikuttamaan, kuinka henkilöstö tulkitsee muutosta. Muutos voi onnistua vasta, kun henkilöstö on yhtenäisesti muodostanut riittävän ymmärryksen ja hyväksynnän muutoksen tavoitteista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20-21.) Myös Pirinen (2014, 116) toteaa yhteisen ymmärryksen luomisen olevan muutosviestinnän ensisijainen tarkoitus.

Viestinnän avulla tuodaan henkilöstön tietoon muutoksella tavoiteltu tulevaisuus ja muutoksen mukanaan tuomat hyödyt (Malmelin 2021, 129). Tutkimusten perusteella muutoksen tavoitteiden, prosessien ja suunnan viestiminen todetaan perustavanlaatuisiksi tekijäksi muutoksen onnistumisessa. Viestinnän avulla esitetään muutoksen välttämättömyys, luodaan läpinäkyvyyttä, tiedotetaan henkilöstöä ja otetaan heidät mukaan projektiin, vältetään muutosvastaisuutta ja ratkotaan konflikteja. (Dempsey, ym. 2021.) Kuvion 5 mukaisella aikajanalla on mahdollista tukea muutosviestintää ja selkeyttää muutoksen vaiheita henkilöstölle. Aikajana kuvaa muutosta prosessina, auttaa henkilöstöä muodostamaan kokonaiskuvan

muutoksesta ja konkretisoi muutoksen tekemiseksi sekä tulosten saavuttamiseksi. Aikajanaa on hyvä päivittää prosessin aikana ja käyttää viestinnässä läpi muutoksen. (Pirinen 2014, 123.)



Kuvio 5: Muutoksen aikajana (Pirinen 2014, 123)

Huhut lähtevät liikkeelle, kun työyhteisössä ei ole riittävästi tietoa muutoksen taustasyistä ja tarkoituksesta. Huhujen avulla henkilöstö yrittää rakentaa ymmärrystä muutoksesta ja paikata puuttuvia tietoja. Tunteilla ladatut mielikuvat, eli kuulopuheet tai huhut, leviävät nopeasti, väärentävät helposti tosiasioita ja muodostavat kielteisiä käsityksiä, mikä voi vaikeuttaa muutosprosessia. Huhuja voidaan ehkäistä läpi muutosprosessin tapahtuvalla jatkuvalla tiedottamisella. (Järvinen 2020, 178.) Muutos tarvitsee avointa ja vuorovaikutteista viestintää, joka tuo organisaation tapahtumat henkilöstön tietoon. Tällöin henkilöstö kokee tullessa huomioduksi ja pystyy osallistumaan työyhteisössä käytävään keskusteluun. (Malmelin 2021, 85.)

Usein organisaatioiden muutosviestintä ei ole riittävän kattavaa ja motivoivaa, mikä on yksi yleinen syy muutoksen epäonnistumiseen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20; Malmelin 2021, 129). Korhonen ja Bergman (2019, 48) yhtyvät muutosviestinnän määrän riittämättömyyteen ja toteavat, että vaikka muutoksen viestinnän ja ymmärryksen lisäämiseksi tehtäisiin paljon, on se todennäköisesti kuitenkin liian vähän. Yksi syy viestinnän riittämättömyyteen voi olla se, että muutosprojektin parissa työskentelevät ovat niin lähellä projektia, ettei innostavan ja riittävän muutosviestinnän tärkeyttä sekä toiston tarvetta ymmärretä. (Malmelin 2021, 129).

Tutkimuksen mukaan työntekijät suosivat muutoksen viestintuojana viestistä riippuen joko lähiesihenkilöään tai organisaation johtoa. Kun kyse on työntekijään, hänen päivittäiseen työhönsä tai hänen tiimiinsä liittyvästä muutosviestinnästä toivotaan viestintuojaksi lähiesihenkilöä. Kun taas viestintä koskee muutosta organisaatiotasolla, kuten liiketoiminnallisia syitä muutoksen taustalla, miksi muutos on välttämätön ja kuinka muutos asettuu organisaation viisioon ja strategiaan, toivotaan viestintuojaksi johtoa. Keskeistä muutosjohtamisessa on ymmärtää, ettei työntekijä välttämättä kuule viestiä, kuten se on kerrottu. Tämän vuoksi vuorovaikutteinen viestintä on tarpeen. Esihenkilön ja organisaation johdon tulee olla valmiita kuuntelemaan työntekijöitä, jotta he ymmärtävät kuinka työntekijät kuulevat viestit. (Hiatt & Creasey 2012, 18-19.) Myös Korhonen ja Bergman (2019, 111) painottavat kysymisen ja kuuntelemisen eli vuorovaikutteisen viestinnän tärkeyttä.

Johtamisen avulla voidaan organisaatiossa lisätä avointa vuorovaikutusta ja mahdollistaa erilaisten ihmisten välinen yhteistyö kehittämisessä sekä uuden luomisessa. Johtamisella tulee mahdollistaa osastojen välinen vuorovaikutus ja poistaa yhteistyötä vaikeuttavat rajat. (Malmelin 2021, 83-84.) Muutosjohtaminen onkin joka suuntaan koko organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutteista johtamista. Jotta muutoksen tavoitteet ovat saavutettavissa, tulee läpi organisaation tapahtua toisten haastamista ja yhdessä kehittämistä. (Pirinen 2014, 63.)

Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen lisääntyy, kun heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja he tuntevat osallisuutta muutosprosessissa (Malmelin 2021, 85). Huomioimalla työntekijöiden luontainen vaikuttamistarve, saadaan työntekijät sekä heidän osaamisensa ja luovuuksensa mukaan toimintaan. Tällä tavoin voidaan myös vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, oma-aloitteisuutta, itsearvostusta ja tunnetta yhdessä tekemisestä. (Järvinen 2020, 99.) Tutkimusten perusteella muutoksen vaikutuspiirissä olevan henkilöstön aikainen ja aktiivinen osallistaminen muutosprojektiin on yksi muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Henkilöstö tuntee itsensä tarpeelliseksi, luottamuksen arvoiseksi ja arvostetuksi, kun heille annetaan vaikuttamismahdollisuus ja heidän osallistumistaan sekä ehdotuksiaan muutoksessa arvostetaan. Tämä johtaa henkilöstön parempaan motivaatioon ja sitoutuneisuuteen sekä muutosvastaisuuden vähenemiseen. Lisäksi osallistaminen auttaa ymmärtämään muutospäätöksiä paremmin ja muutoksessa saadaan hyödynnettyä henkilöstön osaamista. (Dempsey, ym. 2021.) Työntekijöiden osallistamisella saadaan parhaiten tietoon yleiset arkityön haasteet ja tarpeelliset kehityskohteet. Vaikka työntekijöitä on mukana suunnittelussa ja kehityksessä, toimivat päätöksentekijöinä organisaationjohto ja esihenkilöt. (Järvinen 2020, 196-197.)

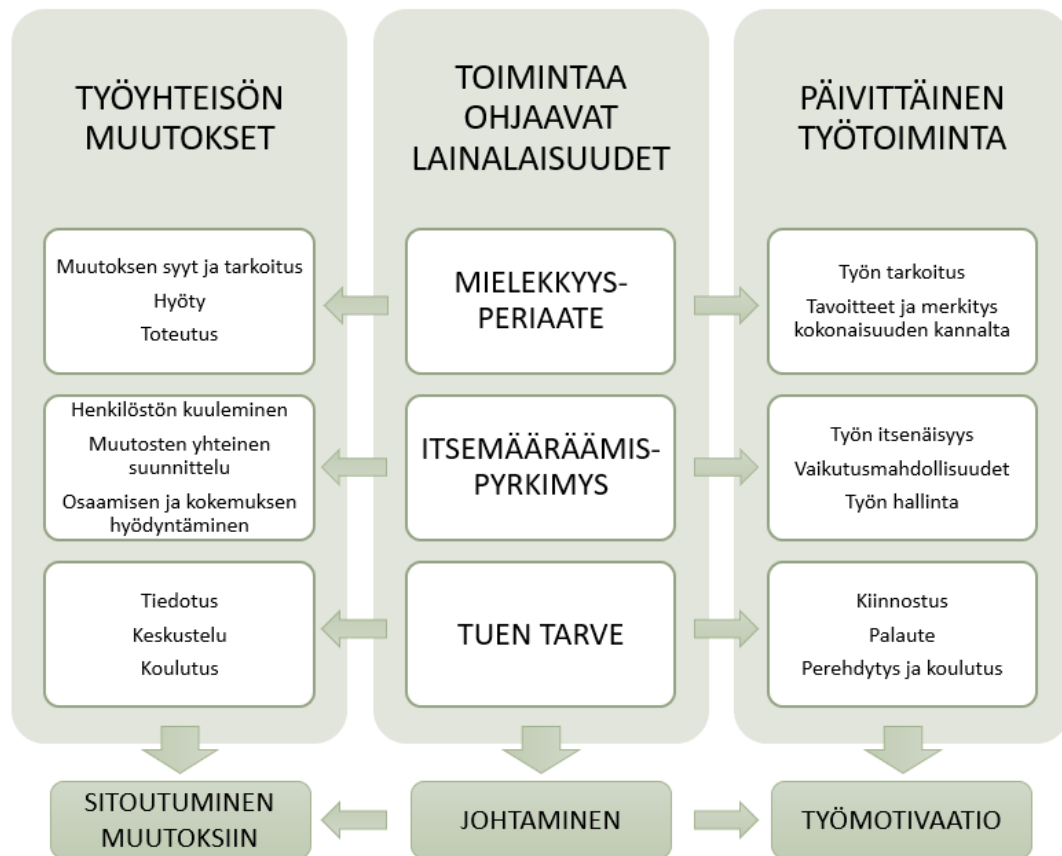
2.4 Ihmisen toiminnan johtaminen muutoksessa

Muutos aiheuttaa häiriötä ja pakottaa ihmiset arvioimaan nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Säilyttääkseen toimintakyvyn hämmentävässä muutostilanteessa, ihmiset kehittävät omat päätelmänsä muutoksen merkityksestä ja vaikutuksista. (Steigenberger 2015.) Ihmisten toimintaan vaikuttavat tunteet, tottumukset ja tarpeet. Tämän johdosta ihmisten reagointi muutoksiin saattaa olla yllättävää, kun heidän epäilyksensä muutoksen suhteen peittoavat muutoksen positiiviset puolet. Ihmiset eivät toimi johdonmukaisesti, kaavamaisesti, järkevästi tai ennakoitavasti, vaan käytös on usein irrationaalista. (Järvinen 2020, 20-23.) Muutosjohtamisessa myös tunteet tulee huomioida, sillä tunteet ovat tärkeässä roolissa ihmisen päätöksenteossa ja vaikuttavat näkökulmaan muutosta kohtaan. Lisäksi tunteet vaikuttavat, mihin ihmisten huomio kohdistuu ja minkälaista tietoa ihminen vastaanottaa sekä kykyyn ja tapaan vastaanottaa tietoa. (Steigenberger 2015.) Ihminen haluaa ymmärtää syyn ja merkityksen asioiden taustalla, minkä vuoksi muutostilanteessa suurin kysymys ihmisen mielessä on miksi. Ilman ymmärrystä taustasyistä ihmisen on hankala osallistua ja motivoitua. (Järvinen 2020, 178.)

Pelkkä tietoisuus muutoksen tarpeesta ei kuitenkaan automaattisesti muodosta henkilöstölle halukkuutta osallistua muutokseen ja tukea sitä, vaan ihmisen luontainen reaktio on vastustaa muutosta. Kun tämä luontainen reaktio tiedostetaan, pystytään se muutosprosessin johtamisen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioimaan. (Hiatt & Creasey 2012, 20-22.) Tutkimuksen mukaan muutosvastaisuutta aiheuttaa pääosin uskomus, että muutoksen haitat ovat hyötyjä suuremmat. Tutkimuksessa osa muutosvastaisista muutti kuitenkin mieltään nähtyään ja koettuaan muutoksen hyötyjä, saatuaan mahdollisuuden tuoda esiin huolensa ja epäilyksensä sekä saatuaan näihin vastauksia. He, jotka eivät muuttaneet mieltään, epäilivät omaa kykyään pärjätä muutoksessa ja olivat kyvyttömiä näkemään muutoksen tuomia hyötyjä. (Vakola 2016.) Keskeistä on ymmärtää, ettei muutosjohtamisessa ole kyse muutoksessa toteutettavasta lopputuloksesta tai -tuotteesta, vaan ymmärryksen luomisesta muutoksen taustasyihin: miksi muutos tapahtuu silloin kuin tapahtuu ja miten muutos vaikuttaa henkilöstöön sekä heidän työhönsä tulevaisuudessa. Painavimmiksi muutoksen vastustamisen syiksi on Proscin tutkimuksen mukaan todettu riittämätön tietoisuus muutoksen tarpeesta ja vaikutuksesta nykyiseen työrooliin, kokemukset organisaation edellisistä muutosprojekteista, riittämätön ja näkymätön tuki esihenkilöiltä sekä pelko työn menettämisestä. (Hiatt & Creasey 2012, 31-33.)

Muutostilanteessa ihmisen toimintaa ohjaa mielekkyyssperiaate, itsemääräämisyrittäminen ja tuen tarve. Mielekkyyssperiaate luo ihmiselle tarpeen ymmärtää asiat ja kokea ne hyödyllisiksi, tärkeiksi sekä motivoiviksi, jotta hän on valmis työskentelemään niiden eteen. Itsemääräämisyrittämisyrityksen myötä ihminen haluaa muodostaa oman käsityksensä asioista ja saada vapauden olla riittävän itsenäinen työssään, minkä vuoksi työntekijöiden liiallista vahtimista, neuvomista ja käskemistä on hyvä välttää. Kuuntelemalla ja muutokseen osallistamalla työntekijät kokevat saavansa toteuttaa itsemääräämisyrittämistään, mikä tukee muutokseen

sopeutumista. Lisäksi työntekijät tarvitsevat tukea, apua ja palautetta etenkin muutostilanteissa, joka yleensä aiheuttaa epävarmuutta. Kuviossa 6 kuvataan minkälaisia vaikutuksia ja toimenpidetarpeita näillä ihmisen toimintaa ohjaavilla lainalaisuuksilla on työyhteisöön ja työntekijöiden päivittäiseen työhön. (Järvinen 2016, 97-114.)



Kuvio 6: Ihmisen toimintaa ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2016, 98)

Kokemuksen synnyttämät tottumukset ja rutiinit aiheuttavat haasteita muutostilanteissa ihmisille, sillä näistä poisoppiminen vie aikaa. Tutut rutiinit nopeuttavat työntekoa ja tuovat varmuutta tekemiseen. Pahimmillaan tämä automaationa rutiinilla tekeminen kuitenkin johtaa osaamisen vanhentumiseen ja kehityksen pysähtymiseen. (Järvinen 2020, 184-188.) Mitä pidempään ihminen on ollut työssään, sitä vähemmän hän päätyy työssään oppimaan. Vaikka jokainen työ edellyttää oppimista, ohjautuu ihminen luonnostaan totuttuun rutiiniin ja automaatiolla toimimiseen, mikä vapauttaa voimavaroja muuhun toimintaan. Ihminen päätyy kerryttämään kokemusta tutuista asioista uuden oppimisen ja oman potentiaalinsa selvittämisen sijasta. Jatkuvan muutoksen aikana voidaan olettaa, että tulevaisuudessa uusien taitojen oppiminen muodostuu nykyistä tärkeämmäksi, jotta ihmiset sopeutuvat paremmin muutokseen. (Frankiewicz & Chamorro-Premuzic 2020.) Järvisen (2020, 188-189) mukaan esihenkilön onkin mahdollisesta vastustuksesta huolimatta rohkaistava työntekijöitä uuden opetteluun, koska

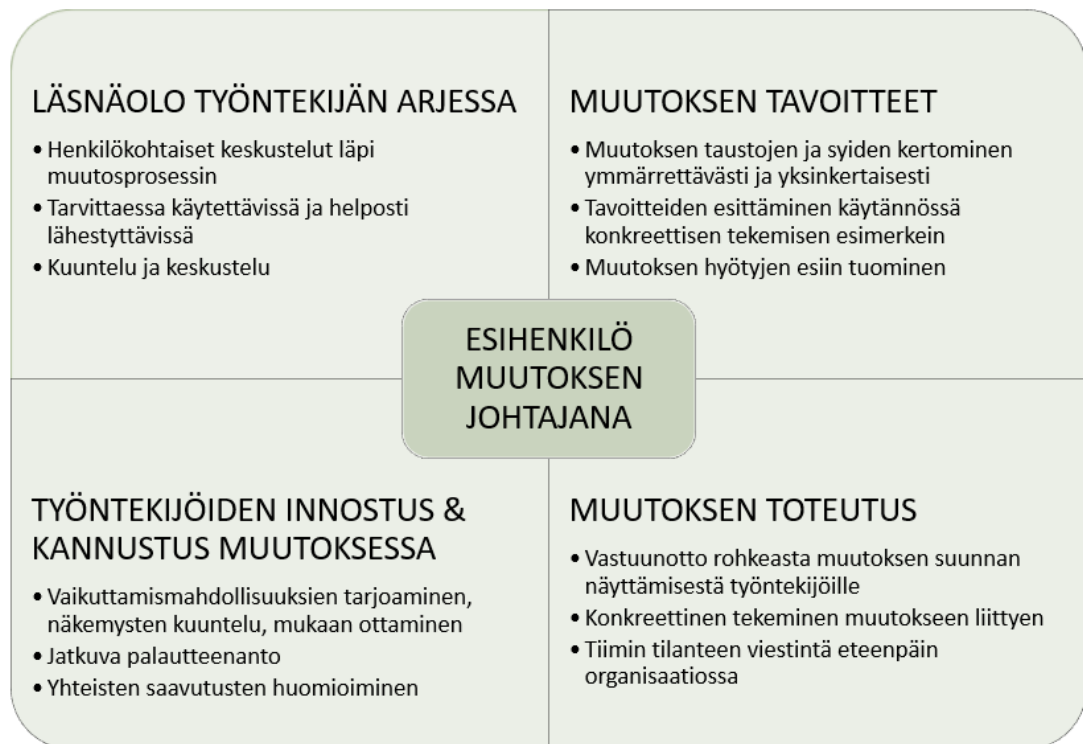
uuden oppiminen lisää työntekijän luottamusta omaan kyvykkyyteensä ja parantaa hänen ammatillista itsetuntoaan.

2.5 Esihenkilön rooli muutoksessa

Johtamisessa tulee keskittyä ihmisiin. Johtamisen ja esihenkilötyön peruspilareina voidaan pitää kykyä empatiaan, läsnäoloon ja kuuntelemiseen. Esihenkilön on osattava asettua työntekijöidensä asemaan voidakseen ymmärtää heidän näkökulmansa, toiveensa, tarpeensa ja motiivinsa. Avoimella ja vuorovaikutteisella lähestymisellä esihenkilön on mahdollista laajentaa myös omaa näkökulmaansa ja käsityksiään. (Malmelin 2021, 79-80.) Myös Pirinen (2014, 32) tuo esiin, että muutostilanteessa esihenkilön empatiakyky ja taito kuunnella ovat keskeisiä, jotta esihenkilö pystyy ymmärtämään työntekijän ajatuksia ja tunteita. Tutkimuksen mukaan esihenkilön rooli ja avoin kommunikaatio ovat tärkeitä muutostilanteessa. Kuunteleva, helpposti lähestyttävä, tukena oleva ja kokemuksia jakava esihenkilö auttaa työntekijöitä pitämään yllä positiivisuutta muutoksessa. (Vakola 2016.)

Kotter (1996, 22) kuvaa ihmisten johtamisen muutoksessa olevan tulevaisuuden vision laatimista ja sitä kohti suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoitua sekä inspirointia ja kannustamista yli muutoksen tuomien esteiden. Ihmisten tai muutosten johtamiseen ei kuitenkaan ole mahdollista muodostaa yhtä toimivaa kaavaa, vaan johtamisessa on kyettävä huomioimaan työntekijöiden yksilöllisyys, käyttäytymiseen vaikuttavat tunteet ja tarpeet, sekä koko työyhteisö erityispiirteineen. Keskustelemalla, kuuntelemalla, ja muutoksen tarkoituksesta sekä toteutuksesta tarkasti kertomalla esihenkilöiden on mahdollista saada rauhoitettua yllättäviä, joskus järjenvastaisiakin, tunnepohjaisia epäilyksiä muutokseen liittyen. Näin voidaan luoda pohjaa muutoksen positiivisten puolien huomaamiselle. (Järvinen 2020, 20-23.)

Muutoksessa esihenkilön perustehtäviin kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen, mutta pääfokuksen tulee olla ihmisten johtamisessa (Korhonen & Bergman 2019, 12). Pirisen (2014, 22) mukaan esihenkilön odotetaan muutostilanteessa osaavan johtaa työntekijöitään, tiimiään, itseään ja liiketoimintaa. Esihenkilö toimiikin kokonaisuudet huomioiden ja katsoo organisaation toimintaa sekä muutosta eri näkökulmasta kuin työntekijä. Työntekijöiden näkökulma saattaa olla suppea, minkä vuoksi on tärkeää, että esihenkilö osaa perustella muutosta työntekijöille laajemman näkökulman kautta (Järvinen 2020, 36-37.) Kuviossa 7 on nähtävissä esihenkilön päätehtäväosa-alueet muutoksessa, mitä ovat läsnä oleminen työntekijän arjessa, työntekijän innostaminen ja kannustaminen, muutoksen tavoitteiden selkeä kertominen sekä päävastuu muutoksen toteuttamisesta omassa tiimissään (Pirinen 2014, 61-62).



Kuvio 7: Esihenkilön tehtäväosa-alueet muutoksessa (Pirinen 2014, 61-68)

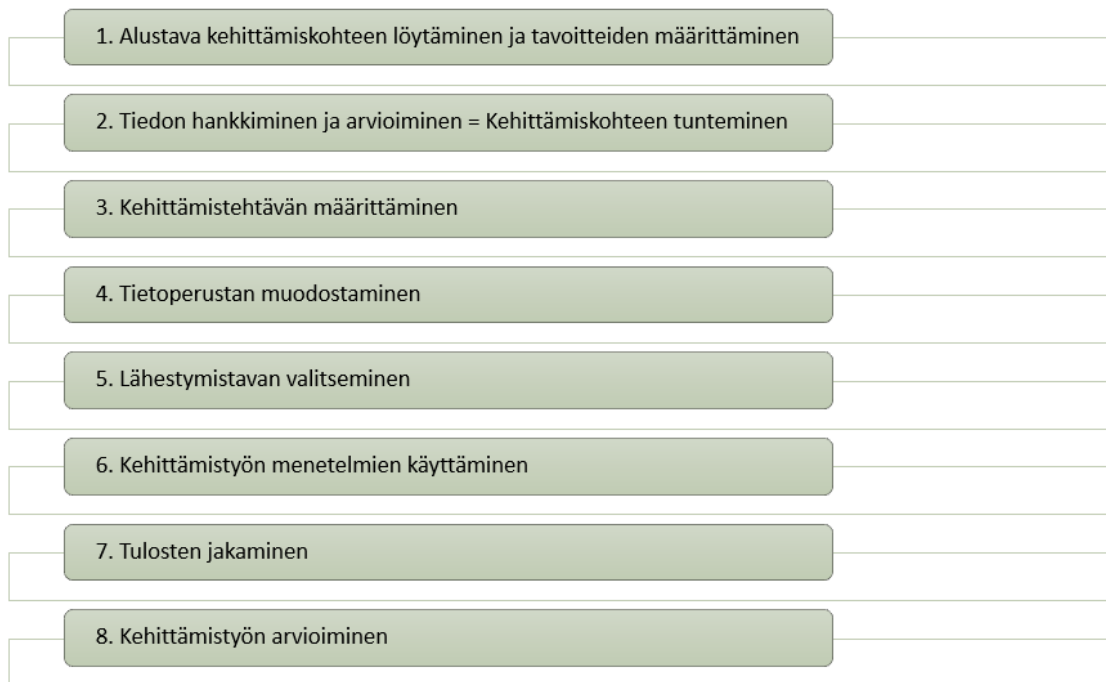
Esihenkilön tulee itse ymmärtää syy muutokseen ja muutoksen merkitys organisaatiossa, jotta hän kykenee perustelemaan muutoksen ja esittämään sen tavoitteet tiimilleen (Järvinen 2020, 178). Yksisuuntaisen tavoitteiden implementoinnin sijasta esihenkilön tulee käydä muutosta ja sen tavoitteita läpi tiiminsä kanssa vuorovaikutteisesti. Keskustelun kautta tiimissä voi syntyä uusia ideoita ja näkökulmia, jotka esihenkilö voi viedä eteenpäin organisaatiossa. Uskottavan muutostarinan luominen ja tulevaisuuden näkymien määrittäminen tulee tapahtua yhdessä organisaation johdon kanssa, ja tätä tarinaa esihenkilö kertoo eteenpäin, kuten johdon kanssa on sovittu. (Pirinen 2014, 63-66.) Esihenkilön tulee olla valmis toistamaan asioita useasti, eikä olettaa tai luulla, että työntekijät kerrasta tai kahdesta ymmärtävät ja sisäistävät asian. Toiston tarve koskee niin perusohjeita ja -sääntöjä kuin muutokseen liittyvää viestintää ja toimia. Esihenkilön on hyvä varmistaa viestien perillemeno ja kerrata sovittuja sääntöjä, vastuita ja päätöksiä. (Järvinen 2020, 78-79.) Kun esihenkilö saa luotua tiimilleen yhteisen ymmärryksen muutoksen taustoista, vaikutuksista ja hyödyistä, ei työntekijöiden tarvitse miettiä muutoksen syitä vaan he voivat keskittyä perustehtävänsä suorittamiseen (Pirinen 2014, 17).

3 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö on tieteellisen tutkimuksen ja arki ajattelulla eli kehittäjän perustelemattomilla päätelmillä kehittämisen välimuoto. Tutkimuksellisen kehittämistyön pyrkimys on löytää ratkaisuja organisaation käytännön ongelmiin tai uudistumistarpeisiin, sekä usein myös kehittää uutta tietoa työelämään. Kehittämistyössä hyödynnetään sekä teoreettista että käytännöntietoa. Tietoa tulee arvioida kriittisesti ja tutkimuksessa hyödynnetään useita menetelmiä. Tarkoituksena on saada tuotettua vanhoja käytänteitä parantavia tai kokonaan uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17-19.) Myös Toikko & Rantanen (2009, 22) toteavat tutkimuksellisen kehittämistoiminnan nousevan käytännön ongelmista, jolloin tarkoituksena on tuottaa tutkimuksellisten menetelmien avulla tietoa aitoon käytännön toimintaympäristöön.

Tieteelliseen tutkimukseen liittyy usein tieteenfilosofisten kysymysten pohdinta ja pyrkimys luoda uutta teoriaa. Tarkoitus on vastata tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin yleisesti hyväksytyjen menetelmien avulla ja tieteellisen tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä tuodaan esiin, mihin tieteelliseen keskusteluun otetaan osaa tai tuotetaan uutta tietoa. Usein tutkimuksen tulokset julkaistaan tieteellisen yhteisön tutkimusjulkaisuissa. Tieteellisessä tutkimuksessa painopiste on uuden teorian tuottamisessa, kun tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskitytään tuottamaan parempia tai uusia käytäntöjä. (Ojasalo, ym. 2014, 18-19.)

Tutkimuksellinen kehitystyö voidaan esittää kolmivaiheisena muutostyöprosessina, jonka vaiheet ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Arvioinnin pohjalta saattaa muodostua uusi kehittämistyö, jolloin palataan jälleen alkuun suunnitteluun. Yksittäinen kehittämistyö voi olla osa laajempaa kehittämistyötä, kuten opinnäytetyöni on yksittäinen osa Organisaatio X:n laajaa kehittämishanketta. Tutkimuksellinen kehittämisprosessi (kuvio 8) käynnistyy kehittämiskohteen tunnistamisella yleensä liiketoiminnasta tai työelämästä, minkä jälkeen on tarpeen ymmärtää siihen liittyvät tekijät. Kehittämistyön odotukset siihen kohdistuvassa yhteisössä on tarpeen tunnistaa aikaisessa vaiheessa, minkä pohjalta voidaan asettaa työn alustavat tavoitteet. Näkökulman löytäminen ja tiedonhankinta ovat oleellisia vaiheita, jotta voidaan määrittää kehittämistyön keskeiset käsitteet ja rakentaa tietoperustaa olemassa olevasta kirjallisuudesta, johon kehittämistyö pohjaa. Kehittämistehtävän määrittämisen ja kehittämisen kohteen rajaamisen jälkeen voidaan suunnitella tutkimuksellinen lähestymistapa ja menetelmät. Lopuksi tulokset jaetaan kirjallisesti ensisijaisesti yhteisöjen kanssa, jotka voivat hyötyä tuloksista, ja kehittämistyö arvioidaan, jotta voidaan osoittaa, kuinka kehittämistyö on onnistunut. (Ojasalo, ym. 2014, 23-47.)



Kuvio 8: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, ym. 2014, 26-47)

Tutkimuksellinen kehittäminen on sopiva kehittämistapa opinnäytetyössäni, koska tarkoitukseni on löytää käytännönratkaisuja toimeksiantajaorganisaation käytännönongelmiin ja uudistamistarpeisiin. Opinnäytetyöni aihe muodostui tunnistamalla kehittämiskohde ja siihen liittyvät odotukset yhdessä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Läpi opinnäytetyöprosessin olen pitänyt yhteyttä toimeksiantajaorganisaatioon kehittämistyön etenemisestä. Olen pyytänyt toimeksiantajalta näkemystä opinnäytetyösuunnitelmaan, teemahaastattelurunkoon ja kyselyn kysymyksiin, sekä käynyt heidän kanssaan läpi tutkimuksen tulokset. Organisaatio X saa opinnäytetyöni käyttöönsä. Organisaatio X saa käyttöönsä myös PowerPoint-esityksen, jossa esittelen kehittämistyön tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset tiivistetysti. Selkeyden vuoksi PowerPoint-esityksessä ei noudateta opinnäytetyössä noudatettua toimeksiantajan anonymiteettiä, minkä vuoksi esitys ei ole opinnäytetyön liitteissä.

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavoista tapaustutkimus painottuu eniten tutkimukselliseen lähestymistapaan. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tarkoitus on ymmärtää ja tutkia syvällisesti jotain kohdetta sekä tuottaa kehittämisideoita tutkimuksen avulla. Tapaustutkimus esittää kehittämisideoita tai ratkaisuja määritettyyn ongelmaan, mutta kehittämistyölle ominainen konkreettinen kehittämistyö jää vielä toteuttamatta. Jotta tutkitusta kohteesta saadaan riittävän syvälinen kuva, käytetään tapaustutkimuksessa yleensä useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. (Ojasalo, ym. 2014, 36-37.)

Opinnäytetyöni on laadullinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on tuottaa syvälinistä ja yksityiskohtaista tietoa sekä kehittämisideoita. Kun tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa tutkittavaa kohdetta ja löytää uusia näkökulmia, sopii tapaustutkimus lähestymistavaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 128). Tapaustutkimukselle on myös ominaista, että tutkimuksen kohde valikoituu käytännön tarpeen pohjalta, kuten opinnäytetyöni aihe on valikoitunut toimexiantajan käytännöntarpeesta. (Ojasalo, ym. 2014, 52.)

3.2 Kehittämistyön ja tapaustutkimuksen menetelmät

Kehittämistyössä on suositeltavaa hyödyntää useita tutkimusmenetelmiä ja niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen menetelmät soveltuvat kehittämistyöhön. Niiden raja saattaa olla kehittämistyössä häilyvä, kun niitä hyödynnetään välinearvon roolissa, jotta kehittämistyöllä voitaisiin löytää parhaat uudet ratkaisut. Perinteisiä kehittämistyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, havainnointi, kysely ja dokumenttianalyysi. (Ojasalo, ym. 2014, 104-105.) Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmät ovat yleisestikin toisiaan tukevia lähestymistapoja, ei toisiaan poissulkevia. Laadullista tutkimusta voidaan esimerkiksi hyödyntää ennen määrällisen tutkimuksen toteuttamista, kun halutaan varmistaa määrällisen tutkimuksen tarkoituksenmukaisuus. (Hirsjärvi, ym. 2001, 125.)

Tapaustutkimukselle on ominaista hyödyntää useita menetelmiä riittävän syvälinen ja monipuolisen kuvan muodostamiseksi. Tapaustutkimuksessa tutkimusmenetelminä voidaan myös käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, tai niiden yhdistelmää, mutta useimmiten laadulliset menetelmät kuuluvat tapaustutkimukseen. Tapaustutkimus yleensä keskittyy ihmisten toiminnan tutkimiseen. Tämän vuoksi haastattelut ovat paljon käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä tapaustutkimuksessa. Määrällisistä tutkimusmenetelmistä esimerkiksi kyselyt soveltuvat tapaustutkimukseen. (Ojasalo, ym. 2014, 55.) Myös Hirsjärvi, ym. (2001, 123) ja Vuori (2021b) tuovat esiin, kuinka tapaustutkimuksessa hyödynnetään useita eri menetelmiä, jotta pystytään kuvaamaan yksityiskohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti jotain tiettyä kohdetta.

3.2.1 Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmällä on tarkoitus saada runsaasti tietoa pieneltä joukolta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa joukkoa kutsutaan näytteeksi. Eri-laiset haastattelut, kuten teemahaastattelu, ovat perinteinen ja yksi eniten käytetyistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä, koska sillä päästään lähelle tutkimuksen kohdetta ja saadaan kerättyä syvällistä tietoa. (Ojasalo, ym. 2014, 105-106.)

Oikeanlaisen haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa haastattelusta on tarve saada kehittämistyötä ajatellen. Eroavaisuuksia on haastattelun strukturoinnin ta-sossa eli kuinka jäsenetty haastattelu on ja kuinka kiinteitä kysymykset ovat. Strukturoitua haastattelua kutsutaan lomakehaastatteluksi ja siinä kysymykset ovat valmiiksi asetettuja ei-vätkä ne muutu haastattelun aikana. Teema-, syvä- ja ryhmähaastatteluissa on yleensä ky-seessä puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymyksiä tai haastattelun teemoja on mietitty ennakkoon, mutta kysymysten paikkoja voidaan muuttaa, ja niitä voidaan myös lisätä tai jät-tää kysymättä. Avoimessa eli strukturoimattomassa haastattelussa haastatteluaiheesta kes-kustellaan avoimesti ja yleisesti. Haastattelut on suositeltavaa äänittää, jotta haastattelut voidaan kirjoittaa auki eli litteroida. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi tapahtuu litterointien avulla luokittelemalla aineistoa esimerkiksi käytetyn teorian pohjalta. Tarkoitus on löytää aineistosta haastattelujen väliltä yhdistäviä asioita tai ilmiöitä. (Ojasalo, ym. 2014, 106-111.)

3.2.2 Kysely määrällisen tutkimuksen menetelmänä

Kysely on perinteinen määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jossa valitulle joukolle, eli perusjoukon otokselle, lähetetään kyselylomake vastattavaksi. Kyselyn data-ai-neisto analysoidaan tilastollisin menetelmin. Tuloksien nähdään koskevan koko perusjoukkoa, eikä pelkkää otosta. Mittauksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja mittauksen tarkkuus eli vali-diteetti ovat keinoja arvioida määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. (Ojasalo, ym. 2014, 104-105.)

Kyselytutkimusta voidaan pitää tehokkaana, koska sillä on mahdollista kerätä nopeasti suuri tutkimusaineisto lähettämällä monialainen kysely laajalle joukolle. Kyselyn tulokset ovat käsi-teltävissä tilastollisesti, johon on tarjolla valmiita ohjelmistoja. Määrällisen tutkimuksen me-netelmillä koetaan usein saatavan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa, kun taas laadullisessa tutkimuksessa saatu tieto saattaa olla syvällistä, mutta saatuja tuloksia ei voida yleistää. (Ojasalo, ym. 2014, 121.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus rajattiin Organisaatio X:n asiakkuusyksikköön, jossa työskentelee noin 40 henkilöä: yksikön johtaja, tiimiesihenkilöt ja työntekijät. Organisaatio X:n henkilöstömäärä on kokonaisuudessaan noin 160 henkilöä. Koen otoksen riittävänä, kun tutkimus on rajattu asiakkuusyksikköön. Tarkoitus on, että Organisaatio X pystyy hyödyntämään kehittämistyön tuloksia asiakkuusyksikön lisäksi muissa yksiköissään.

Hirsjärvi, ym. (2001, 172) toteavat haastatteluiden ja kyselyiden olevan sopivia menetelmiä selvittämään tutkimuskohteesta ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Tutkimukseni kohdistui juuri näiden asioiden selvittämiseen, ja tämän vuoksi käyttämäni tutkimusmenetelmät olivat teemahaastattelut ja sähköinen kyselylomake.

4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruu tapahtui Organisaatio X:n asiakkuusyksikössä teemahaastatteluilla ja kyselyllä elo-syyskuussa 2021. Lähetin elokuun 2021 alussa Organisaatio X:n asiakkuusyksikölle sähköpostin, jossa kerroin opinnäytetyöstäni sekä asiakkuusyksikössä haastatteluiden ja kyselyn avulla suoritettavasta tutkimuksesta (liite 1). Painotin sähköpostissa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja osallistujille taattua anonymiteettia. Lisäksi kerroin opinnäytetyön tarkoituksesta sekä tutkimusaineiston säilytyksestä ja luovutuksesta toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön toimeksiantajan puolelta tutkimukselle asetettiin vaateeksi, ettei vastauksia voida yhdistää yksittäiseen henkilöön tai hänen asemaansa työyhteisössä. Tämän vuoksi haastatteluissa tai kyselyssä ei kysytty vastaajilta taustatietoja ja kaikki tunnistetiedot on koko aineistossa korvattu peitenimillä. Myös Organisaatio X, siihen liittyvät sisäiset nimikkeet, toimintatavat ja prosessit, sekä vanhan ja uuden järjestelmän nimikkeet on aineistossa korvattu peitenimillä.

4.1.1 Teemahaastattelut

Ojasalo, ym (2014, 109) toteavat puolistrukturoidun, kuten teemahaastattelun, olevan sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun tarkoitus on tutkia jonkun asian merkitystä tutkimukseen osallistuville, tai kun halutaan tehdä taustatyötä ennen määrällisen tutkimuksen toteuttamista. Teemahaastatteluiden avulla tarkoitukseni oli kerätä kyselyä syvällisempää ja tarkempaa tietoa työntekijöiden käsityksestä tulevaan toiminnanohjausjärjestelmävaihdokseen liittyen. Teemahaastattelu oli jaettu neljään teemaan: tieto, ymmärrys, tunteet sekä odotukset ja toiveet. Teemat muodostuivat opinnäytetyön tavoitteiden, toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden ja muutosjohtamisen teorian pohjalta. Jokaisen teeman alla oli valmiiksi mietittyjä, ohjaavia kysymyksiä (liite 2).

Haastattelin seitsemää asiakkuusyksikön työntekijää Microsoft Teams -sovelluksen (jatkossa Teamsin) välityksellä elokuun 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin esihenkilöiden luvalla työpäivän aikana. Kaikki haastatellut osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja he antoivat kirjallisen suostumuksensa haastatteluun sekä sen äänitykseen sähköpostikeskustelussa. Lähetin haastattelukutsun yhteensä kahdeksalle työntekijälle, joista yksi kieltäytyi kutsusta.

Teemahaastattelut toteutettiin Teamsissa haastateltavan toiveen mukaan joko videokuvan kanssa tai ilman. Kaikki haastattelut äänitettiin ja äänitteisiin pyydettiin suullisesti lupa äänitykseen. Haastatteluäänitysten pituus oli keskimäärin 19 minuuttia ja 12 sekuntia, lyhyimmän haastattelun kesto oli 14 minuuttia ja 55 sekuntia ja pisimmän 28 minuuttia ja 7 sekuntia. Varsin haastatteluihin alun perin aikaa tunnin per haastattelu, mutta lopulta haastattelut kestivät selkeästi ennakkoon arvoitua lyhyemmän ajan.

Kaikki haastattelut on litteroitu ennen aineiston analyysiä ja aineisto koostuu seitsemästä haastattelulitteroinnista. Haastateltavilta ei kysytty taustatietoja ja kaikki mahdolliset tunnistetiedot on joko korvattu peitenimillä tai jätetty pois litteroinneista. Toteutin haastattelulitteroinneille laadullisen sisällönanalyysin koodaamalla, jonka avulla keräsin ja yhdistelin tutkimuksen kannalta oleellisia havaintoja. Koodaaminen on laadullisen sisällönanalyysin työtapaa, jonka avulla systemaattisesti tutkimusaineistosta etsitään ja tunnistetaan teemoja ja seikkoja, joiden avulla aineisto voidaan analysoida sekä siitä pystytään tekemään johtopäätöksiä (Vuori 2021a).

4.1.2 Kysely

Kyselyn avulla oli mahdollista saada laajempi käsitys henkilöstön näkemyksestä tulevasta toiminnanohjausjärjestelmän muutoksesta. Monivalintakysely toteutettiin Google Formsilla. Kyselyssä oli 16 pakollista monivalintakysymystä, joista 14 kysymystä oli väittämiä vastausvaihtoehtoilla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. Lisäksi kyselyssä oli kaksi vapaaehtoista avointa kysymystä, joihin tuli yhteensä viisi kommenttia. Kyselyn kysymykset ovat nähtävissä kootusti liitteessä 4. Kyselyn rakenteessa hyödynnettiin teemahaastattelun rakennetta ja haastatteluissa esiin nousseita havaintoja.

Lähetin kyselylinkin saatekirjeineen (liite 3) jokaiselle asiakkuusyksikön vakituiselle ja määräaikaiselle työntekijälle, pois lukien mahdolliset kesätyöntekijät. Kysely lähetettiin yhteensä 36 henkilölle, joista 22 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 61 prosenttia. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa, 27.8.-10.9.2021. Lähetin yhden muistutuksen vastausaikana kyselyn saaneille, mikä tuotti lisää vastauksia. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ilman tunnistetietoja.

Kyselyn vastausaineiston jäsentely ja analysointi toteutettiin Google Formsin ja Excelin avulla. Esittelen kyselyn vastaukset luvussa 5 pääosin havainnollistavien kuvioiden avulla.

4.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen normit sekä tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt pätevät tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Tutkimukseen osallistujien tulee tietää, mikä on tutkimuksen tarkoitus sekä mikä on osallistujien rooli ja vaikutus tutkimuksessa sekä sen tuloksissa. Tutkittavien rehellisyys tulee esiin, kun heille voidaan taata anonymisyys ja yksilöimättömyys. Osallistujien on voitava arvioida halukkuutensa osallistua tutkimukseen tutkijan ymmärrettävästi esittämien tietojen pohjalta. Kehittämistyö tulee toteuttaa välttämällä epärehellisyyttä kuten esimerkiksi plagiointia, toisten toimijoiden osallisuuden vähättelyä, tulosten vääristelyä tai harhaanjohtavien ja virheellisten tietojen raportointia. Läpi kehittämistyön tulee olla rehellinen, tarkka, huolellinen ja luottamuksellinen sekä kaikissa lainauksissa on käytettävä lähdemerkintöjä. (Ojasalo, ym. 2014, 48-49.)

Eettinen ennakoarviointi ei ollut tarpeen opinnäytetyössäni. Olen tehnyt ennen tutkimuksen aloittamista tutkimussuunnitelman pohjalta Organisaatio X:n kanssa toimeksiantosopimuksen sekä tutkimuslupahakemuksen, jossa on määritetty tutkimuksen toteutustavat. Organisaatio X asetti tutkimukselle joitain ehtoja, kuten esimerkiksi sen, että osallistujien anonymiteetin lisäksi minun on tutkimuksessa varmistettava, ettei osallistujien vastauksia pysty yhdistämään myöskään heidän asemaansa. Niiltä osin, kun en ole pystynyt keräämään tutkimusaineistoa anonymisti, olen korvannut tutkimusaineiston peitenimillä heti kun se on ollut mahdollista. Tällä tavoin olen pystynyt takaamaan tutkimukseen osallistuville turvan yksityisyydestä, eikä vastauksia ole mahdollista kohdistaa henkilöön, nimeen tai asemaan. Haastattelussa tai kyselelyssä en ole kysynyt epäoleellista henkilöön kohdistuvaa tietoa. Kaikille tutkimukseen osallistuneille on painotettu osallistumisen vapaaehtoisuutta.

Olen kehittämistyössäni noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka Tutkimuseettinen neuvottelukunta on asettanut ja mitä myös ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan (Näreaho, Kettunen, Kärki & Päällysaho 2020; TENK 2012). Olen toteuttanut tutkimuksen, tulosten analysoinnin ja tulosten julkistamisen eettisesti vastuullisesti, huolellisesti, tarkasti, rehdisti sekä rehellisesti tietosuoja- ja henkilötietolakia noudattaen. Lisäksi olen huolehtinut tietoturvasta. En ole opinnäytetyössäni plagioinut tai anastanut toisen henkilön tuoksia tai tutkimustuloksia, vaan kaikki lähteet olen kirjannut asianmukaisesti.

Toimeksiantaja ei suorita opinnäytetyöstä korvauksia minulle tai Laurea-ammattikorkeakoululle. Tutkimusaineistoa, kuten haastatteluäänitteitä tai litterointeja, en ole luovuttanut tai tule luovuttamaan eteenpäin Organisaatio X:lle, mutta tutkimustulokset ovat toimeksiantajan käytettävissä. Tutkimusaineistoa säilytän tietoturvasta huolehtien kaksi vuotta opinnäytetyön julkaisusta. Tiedostan, että opinnäytetyöni on julkinen asiakirja. Tutkimukseen osallistuneita olen tiedottanut tutkimusaineiston säilyttämisestä, tutkimuksen tulosten käytöstä ja luovuttamisesta Organisaatio X:lle sekä opinnäytetyöni julkisuudesta.

Tutkimusprosessin olen pyrkinyt kuvaamaan tarkasti tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Kahden eri tutkimusmenetelmän käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Riittävä otos ja kyselyn hyvä vastausprosentti ovat myös merkkejä tutkimuksen luotettavuudesta.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen erikseen teemahaastattelun ja kyselyn tulokset. Haastattelulitterointien analysointitulokset on jaettu alalukuihin haastattelun teemojen mukaisesti.

Kyselyn tulokset esitellään pääasiassa erilaisten kuvioiden avulla. Kuviot on suurimmalta osin rakennettu Excelissä. Usean vastausvaihtoehdovalinnan kysymykset esitellään Google Forms -taulukoilla.

5.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu oli jaettu neljään eri teemaan, joiden avulla selvitin haastateltavien tietoa, ymmärrystä, tunteita sekä odotuksia ja toiveita tulevaa järjestelmää sekä järjestelmävaihdosta kohtaan (liite 2). Tässä luvussa tuon esiin haastatteluiden annin teemakohtaisesti laadullisen sisällönanalyysin pohjalta.

Tieto-teemassa selvitin muun muassa, onko haastatelluilla tietoa uudesta järjestelmästä, mistä he ovat saaneet tietoa, ovatko he osallistuneet uuden järjestelmän testaamiseen ja kehittämiseen sekä ovatko he lukeneet uuteen järjestelmään liittyviä blogikirjoituksia. Ymmärrys-teemassa pyrin saamaan käsitystä, miten haastatellut kokevat järjestelmävaihdoksen tarpeellisuuden ja tavoitteet organisaation sekä henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Tunne-teemassa tarkoitukseni oli saada haastatellut kertomaan, mitä tunteita tuleva muutos ja uuden opettelu heissä aiheuttaa sekä mitä mahdollisuuksia tai huolia he näkevät järjestelmävaihdoksessa. Odotukset ja toiveet -teemassa pyrin selvittämään, miten haastatellut toivovat järjestelmämuutoksen vaikuttavan heidän työhönsä tulevaisuudessa, mitä toiveita heillä on käyttöönottokoulutukseen, tiedon saantiin ja viestinväyliin liittyen sekä muita mahdollisia tuen tarpeita.

5.1.1 Tieto

Jokainen haastatteluun osallistunut oli kuullut uudesta järjestelmästä ja heillä oli käsitys, mistä on kyse, kun uudesta järjestelmästä puhutaan sen nimellä. Tietoa järjestelmävaihdoksesta haastatellut olivat saaneet pääasiallisesti tiimipalaverissa, organisaation sisäisessä intranetissä, sähköpostilla, työkavereilta ja yksikköpalaverissa. Eräs haastatelluista muisteli olleensa organisaation sisäisessä infotilaisuudessa, jossa on esitelty uutta järjestelmää ja kerrottu tarkemmin siitä sekä syistä sen taustalla. Muut haastatellut eivät maininneet tätä esitystä tai sisäistä infotilaisuutta tiedonlähteenä.

Yleisesti haastatellut kokivat tiedonmäärän ja keskustelun aiheesta olleen vähäistä tiimeissään. Useat kokivat uuden järjestelmän jääneen etäiseksi. Tarkempi järjestelmävaihdoksen aikataulu ei ole toistaiseksi tiedossa, ja haastatelluilla oli käsitys, että käyttöönottoon on vielä aikaa. Tämän vuoksi moni haastatelluista ei ole ollut kovin kiinnostunut aiheesta eikä toistaiseksi ole perehtynyt aiheeseen tarkemmin.

Kysyin haastatelluilta, ovatko he päässeet testaamaan tai näkemään uutta järjestelmää. Hieman yli puolet haastatelluista kertoivat osallistuneensa testauksiin ja antaneensa palautetta kokemuksistaan. Loput eivät joko olleet saaneet kutsua testaukseen, testikutsu oli mennyt ohitse tai testiympäristö ei ollut toiminut, kun haastateltu oli yrittänyt päästä sinne. Eräs haastatelluista koki testauspyyntöjen tulleen usein haastavaan aikaan kuukaudesta, jolloin töiden kanssa on kiirettä ja tämän vuoksi testauksiin ei ole päässyt kunnolla paneutumaan. Hän toi esiin, että on aikaa vievää ymmärtää uuden järjestelmän toimintaa testausvaiheessa, sen ollessa niin erilainen vanhaan järjestelmään verrattuna. Käyttäjien kokemusten huomiointi, sekä testaus- ja vaikuttamismahdollisuudet uuden järjestelmän kehittämisessä koettiin yleisesti hyvänä.

Uuden järjestelmän kehittäjien pitämää blogia haastatellut eivät olleet lukeneet eivätkä juuri perehtyneet siihen, sillä vain kaksi haastatelluista kertoi tutustuneensa blogikirjoituksiin. Osa haastatelluista ei tiennyt blogin olemassaolosta. Blogikirjoituksista on tiedotettu yhtiön sisäisessä intranetissä, ja osa haastatelluista kertoi nähneensä ilmoituksia, mutta blogin aihepiirit eivät ole kiinnostaneet tai koskettaneet itseä. Osa haastatelluista koki blogikirjoitukset vaikeasti lähestyttävänä, omaan työhön kuulumattomina, tai ettei heillä ollut riittävää perustietoa blogin aihepiireistä. Työkiireet ja puuttuvat pyynnöt käydä lukemassa blogia mainittiin myös syiksi, miksi sitä ei ole luettu. Eräs haastatelluista pohti, että blogi saattaa herättää kiinnostusta käyttöönoton lähestyessä, kun aihe on ajankohtaisempi ja tietoa on enemmän.

5.1.2 Ymmärrys

Yleisellä tasolla organisaation näkökulmasta haastatellut kokivat ymmärtävänsä täysin tai melko hyvin, miksi järjestelmä vaihtuu. Haastatellut esittivät syyksi vaihdoksen taustalla organisaation tarpeen toimivammasta järjestelmästä, joka tarjoaa parempaa käytettävyyttä, tehokkuutta ja räätälöintiä. Lisäksi toimivamman järjestelmän nähtiin helpottavan työtä, koska nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ei palvele riittävän hyvin kaikissa työtehtävissä.

Organisaation tavoitteista järjestelmävaihoksen taustalla haastatellut kokivat olevansa pääosin tietoisia ja he esittivät useita näkemyksiä tavoitteiksi. Osa haastatelluista kuitenkin sanoi, ettei tavoitteista ole varmuutta, eikä perisyistä vaihdoksen taustalla tai nykyisen järjestelmän suurimmista ongelmista ole tarkkaa tietoa. Haastatellut kertoivat tavoitteiden olevan esimerkiksi helpompi informaation saatavuus ja jaettavuus organisaatiossa, yleisesti toimivampi järjestelmä työntekoon ja asiakkaille sekä kaikkien työn sujuminen mahdollisimman helposti. Lisäksi tavoitteeksi kerrottiin nykyistä palvelevampi ja tehokkaampi järjestelmä, joka tarjoaa enemmän toimintoja sekä räätälöintiä, on helppokäyttöisempi ja yhtenäisempi yli osastorajojen, jolloin kaikki tietävät, mistä mitäkin järjestelmässä löytyy. Eräs haastateltu pohti, liittykö järjestelmävaihdos organisaation hiljattain uudistuneisiin internetsivuihin, joiden toimivuudessa nykyisen järjestelmän kanssa on ollut haasteita.

Haastatellut esittivät järjestelmävaihoksella heidän omaan työhönsä haettaviksi vaikutuksiksi yleisesti sujuvamman ja paremman käytettävyyden sekä toiminnot, vähemmän turhia työvaiheita käytössä, sekä yleisesti työn nopeutumisen ja helpottumisen. Esiin nousi myös ymmärrys, kuinka uusi järjestelmä tuo mukanaan paljon opeteltavaa ja totuteltavaa, sekä kuinka siirtymävaiheessa on odotettavissa haasteita. Eräs haastatelluista totesi, ettei näe uuden järjestelmän mullistavan hänen omaa työtään. Osa haastatelluista kertoi, ettei vaihdoksella haetuista vaikutuksista ole keskusteltu tai kerrottu.

Haastateltujen henkilökohtaisesta näkökulmasta ymmärrys järjestelmävaihoksen tarpeelle ei ollut yhtä vahva kuin organisaation näkökulmasta. Noin puolet haastatelluista koki, että uudelle järjestelmälle on varmasti tai melko varmasti tarvetta, loput haastatelluista olivat joko neutraaleja tai heillä ei ollut mielipidettä asiaan. Osa kertoi, että heillä ei ole tarvetta vaihtaa järjestelmää, sillä nykyinenkin koettiin toimivaksi omassa työssä. Valtaosa kuitenkin toi esiin, kuinka nykyinen järjestelmä taipuu huonosti organisaation monialaiseen työhön. Nykyisen järjestelmän koettiin sisältävän huonoja toiminnallisuuksia ja järjestelmävirheitä, olevan vanhanaikainen ja kankea, vaikeuttavan organisaation sisäistä yhteistyötä, sekä vaativan usein turhaa työtä esimerkiksi ylimääräisiä klikkauksia tai saman asian kirjauksia useaan eri kohtaan. Osa haastatelluista toi esiin, kuinka kehitys on hyvä asia, sillä kaiken voi tehdä paremmin. Odotusarvo onkin, että kun uutta tehdään, on uusi vanhaa tehokkaampi ja parempi.

5.1.3 Tunteet

Valtaosa haastatelluista kuvaili tunteitaan järjestelmävaihdosta kohtaan positiivisiksi, innolla uutta järjestelmää odottaviksi tai luottavaisiksi. Haastatelluilta löytyi luottamusta, että järjestelmäkehittäjät osaavat asiansa ja järjestelmä tulee toimimaan. Muutama kertoi heillä olevan uskoa, että kaikki tulee menemään sujuvasti ja että he kykenevät sopeutumaan mihin vain. Osa haastatelluista vertasi järjestelmävaihdosta työpaikanvaihdokseen, jolloin tulee oppia uutta, eivätkä siksi koe tilannetta poikkeuksellisena, eivätkä tämän vuoksi ole pahemmin ajatelleet koko asiaa.

Muutama haastatelluista oli hieman varovaisempi, mutta kertoi olevansa avoin muutokselle. He kertoivat tunteen muutosta kohtaan olevan positiivinen, jos uusi järjestelmä on vanhaa toimivampi, parempi ja selkeämpi, milloin kyseessä on hyvä uudistus. Eräs sanoi suoraan tunteita olevan monenlaisia ja moni muukin haastatelluista kuvasi monenlaisia pohdintoja tunteistaan. Varovaisemmin muutokseen suhtautuneet haastatellut toivat kuitenkin esiin, ettei heillä ole muutosvastarintaa, ja eräs sanoi suoraan, ettei muutos pelota. Eräs haastateltu toi esiin huolensa organisaatiossa mahdollisesti esiin nousevasta yleisestä muutosvastarinnasta ja napinasta.

Eniten huolestuneisuutta haastateltujen keskuudessa nousi käyttöönottovaiheeseen liittyen, ja moni totesi käyttöönoton jännittävän. Käyttöönottovaiheeseen liittyen haastateltuja arvelutti useat asiat kuten miten käyttöönotto onnistuu, onko järjestelmää mietitty ja testattu tarpeeksi, tuleeko se toimimaan, tuleeko järjestelmä käyttöön keskeneräisenä, miten tiedonsiirto tapahtuu, käytetäänkö samanaikaisesti vanhaa ja uutta järjestelmää, miten jatkossa yhteistyö ja tiedonsiirto ulkoisten sidosryhmien kanssa tulee toimimaan sekä kuinka nopeasti uuteen järjestelmään pääsee sisään. Eräs haastatelluista kertoi, kuinka hän osaa odottaa kokevansa raivontunteita käyttöönoton yhteydessä, vaikka muutoin hänellä ei ole negatiivisia tunteita järjestelmävaihdokseen ja hän uskoo sopeutuvansa tilanteeseen hyvin.

Uuden järjestelmän opettelua kohtaan haastatellut kokivat pääosin avoimuutta, positiivisuutta ja uteliaisuutta, eivätkä he kokeneet uuden järjestelmän opettelua ongelmalliseksi, vaikeaksi tai pelottavaksi. Eräs haastatelluista tosin toi esiin kokevansa uusien järjestelmien opettelemisen toisinaan hankalaksi, ja hän käytti ilmaisua ”pitää oppia uusi järjestelmä”. Yleisesti haastatelluista nousi esiin, ettei uutta haluta opetella turhaan, vaikka uuden opetteluun koetaankin olevan nykypäivää ja tavallinen osa työelämää. Pääsääntöisesti haastateltujen asenne kuitenkin oli, että uutta opetellaan ja opitaan, sitten kun se on ajankohtaista. Eräs haastateltu toi esiin tarpeen opetella myös uudet työtavat, kun järjestelmä vaihtuu.

Valtaosa haastatelluista koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa uuden järjestelmän kehittämiseen. Eräs haastatelluista ei ollut toistaiseksi saanut tähän mahdollisuutta, mutta toivoi sen vielä tulevan. Yleisesti haastatellut kokivat hyväksi, että käyttäjiä kuunnellaan uuden

järjestelmän kehityksessä ja että halukkailla on mahdollisuus tähän osallistua. Eräs haastatelluista sanoikin, että on valmis osallistumaan sen verran, kun pyydetään, mutta toivoi, ettei pakollisia työpajoja tulla järjestämään. Haastatellut toivat esiin, kuinka eri yksiköiden mukana olo kehityksessä on hyvä asia, mutta voisi olla hyvä ottaa vielä enemmän eri tiimejä ja työntekijöitä mukaan. Haastatellut kokivat tärkeäksi, että työntekijöiden mielipiteitä kysytään, jotta voidaan saada esiin erilaisia ajatuksia ja kehitysehdotuksia. Vaikuttamismahdollisuudella työntekijät eivät ole vain toimenpiteiden kohde, mikä estää huonon ilmapiirin aiheutumista, totesi eräs haastatelluista.

5.1.4 Odotukset ja toiveet

Haastatellut odottavat ja toivovat järjestelmävaihdoksen vaikuttavan työhönsä pääasiallisesti helpottavasti; sanat ”työ helpottuu” mainittiin haastatteluissa useasti. Työn helpotuksella tarkoitettiin yleistä helppokäyttöisyyden, sujuvuuden ja joustavuuden lisääntymistä, kuten ajantasaisien tietojen selkeämpää ja nopeampaa saatavuutta, vähemmän tietojen etsintää, nopeampaa paikasta toiseen pääsyä, vähemmän klikkauksia ja erillisiä kirjauksia useaan eri kohtaan, uusia toimintamahdollisuuksia, nopeampaa palvelua asiakkaille sekä parempaa toimivuutta organisaation eri yhtiöiden toiminnoissa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, kuinka nykyisessä järjestelmässä on tarpeen tietää eri yksiköiden työnkuvasta ja toimintaprosesseista, jotta osaa hakea oikeaa tietoa. Uuden järjestelmän toivotaan lisäävän tiedonvaihtoa ja yhdistävän toimintaa yli yksikkörajojen. Eräs haastatelluista toi myös esiin, kuinka hän toivoo uuden järjestelmän lisäävän yhdenvertaisuuden tunnetta työyhteisössä, kun kaikki ovat samassa tilanteessa ja järjestelmä tulee olemaan kaikille uusi. Kuvioon 9 on koottu haastatteluissa esiin tulleita toiveita järjestelmävaihdoksen vaikutuksista haastateltujen työhön.



Kuvio 9: Haastatteluissa esiin tulleita toiveita järjestelmävaihdoksen vaikutuksista työhön

Yleisesti haastatellut toivoivat väliaikatieta järjestelmävaihdosprosessin etenemisestä. Tietoa toivottiin esimerkiksi aikataulusta, erityisesti omaa työtä koskevista kehitysaskeleista ja yleisesti minkälainen järjestelmästä on tulossa. Lisäksi tietoa toivottiin testaus- ja vaikutusmahdollisuuksista sekä valmistautumisesta järjestelmävaihdokseen. Haastatellut kokivat hyväksi, että tietoa on saatavilla. Eräs haastatelluista piti tärkeänä, ettei tietoa kuitenkaan tuoteta liikaa, vaan jokainen voi itse vaikuttaa, kuinka paljon haluaa käyttää aikaa aiheeseen perehtymiseen. Yhtenäisesti parhaaksi tiedonsaantiväyläksi koettiin esihenkilön kautta tuleva tieto ja tiimipalaverit, joissa on samalla mahdollista kysyä ja saada aikaiseksi keskustelua aiheesta. Muiden tiedonsaantiväylien välillä oli vastakkaisia näkemyksiä, sillä osa koki sähköpostin, sisäisen intranetin ja blogin hyvänä väylänä, kun taas osa sanoi, ettei halua sähköpostia aiheesta, koki sisäisessä intranetissä tiedon hukkuvan, tai ei kokenut blogia hyvänä tiedonvälitykseen.

Käyttöönottokoulutuksen haastatellut toivoivat olevan moniväyläistä, joka sisältää perinteistä kaikille yhteistä käyttöönottokoulutusta, missä uusi järjestelmä esitellään laajasti, yksinkertaisesti ja selkeästi. Lisäksi toivottiin räätälöityä esimerkiksi tiimikohtaista koulutusta, jossa käydään läpi päivittäiset perustoiminnot, tärkeimmät prosessit ja muut oleelliset toiminnot, jotta nämä toiminnot eivät jää piiloon ja järjestelmää oppii hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Osa haastatelluista nosti esiin, että koulutuksessa on tärkeää olla mahdollisuus helposti esittää mieleen tulevia kysymyksiä, eivätkä kaikki kokeneet siksi Teamsiä parhaaksi mahdolliseksi koulutuspaikaksi, kun taas osa oli Teamsin kautta tapahtuvan koulutuksen kannalla. Lisäkoulutusta toivottiin järjestettävän tarvittaessa viimeistään käyttöönoton jälkeen muutaman haastatellun toimesta.

Valtaosa haastatelluista toivoi myös kirjallisia ohjeita, joissa eri prosessien ohjeet on kuvattu selkeästi kohta kohdalta. Lisähuomiona mainittiin, että kirjallisia ohjeita tulee päivittää aktiivisesti, kun järjestelmää kehitetään, ja ajan tasaisten ohjeiden tulee olla helposti saatavilla. Pääsyä testiympäristöön, jossa voi vapaasti tutkia ja klikkailla toivottiin myös osaksi käyttöönottokoulutusta.

Haastatteluissa tuli esiin näkemys, että järjestelmä on yhtä hyvä kuin sen käyttäjät ja uuden järjestelmän käyttöönotto tulee olemaan kaikille yhtä hankalaa. Tähän liittyen haastatelluista nousi toive, että uuden järjestelmän käyttöön muodostetaan yhteiset pelisäännöt yli yksikkörajojen.

Haastateltujen useimmiten esiin noussut toive käyttöönottovaiheeseen liittyen oli, ettei uutta järjestelmää tuoda keskeneräisenä käyttöön, vaan kaikki on mietitty kunnolla etukäteen. Haastatteluissa mainittiin, että järjestelmän sujumaton käyttö työllistää paljon. Pääosin haastateltujen toiveissa oli vaiheittainen, maltillinen siirtymä päällekkäin vanhan järjestelmän kanssa, jolloin on mahdollista puuttua uuden järjestelmän epäkohtiin. Osa

haastatelluista kuitenkin koki ajatuksen kahdesta eri järjestelmästä samanaikaisesti haasteellisenä ja työtä hankaloittavana. Eräs haastatelluista painotti, ettei järjestelmää tule tuoda yllättäen käyttöön, eikä ketään tule jättää yksinään pohtimaan järjestelmän toimintaa ja käyttöä, vaan apua tulee olla saatavilla käyttöönoton yhteydessä. Valtaosa muistakin haastatelluista toi esille helpon avunsaannin tärkeyden käyttöönottovaiheessa. Tällä tarkoitettiin yhteyshenkilöä tai tukipalvelua, johon voi olla soittaa ja kysyä neuvoa tarvittaessa.

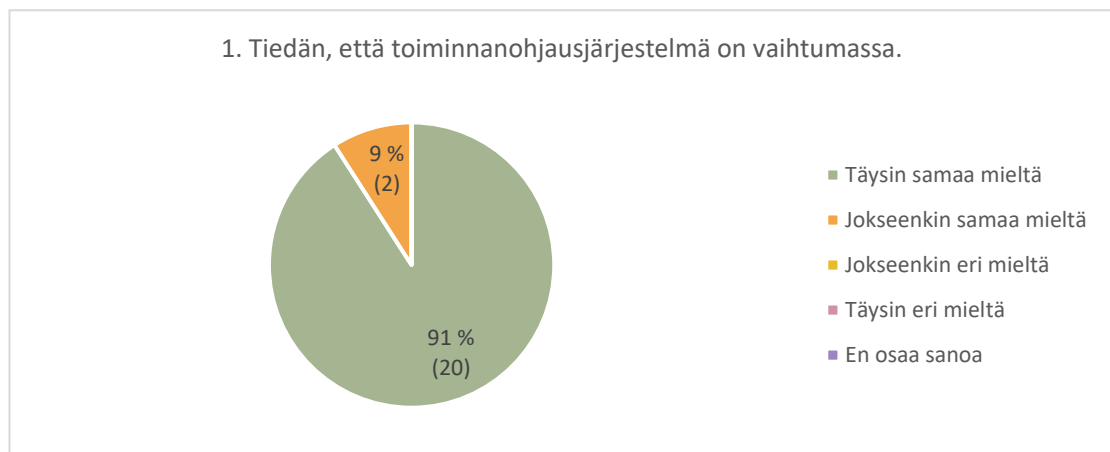
Haastatellut toivoivat, että järjestelmäkehityksessä tullaan huomioimaan testaukseen ja kehitykseen osallistuneiden työntekijöiden näkemykset. Järjestelmän kehityksen toivottiin jatkuvan myös käyttöönoton jälkeen. Eräs haastateltu ehdotti lähellä käyttöönottoa pidettäväksi kehittämisiltapäivää, jossa osallistujat tutustuvat järjestelmään ennen varsinaista käyttöönottoa. Tällä tavoin voidaan huomata ja korjata järjestelmän ongelmia.

Eräessä haastattelussa toivottiin, että uuden järjestelmän hyödyt tuodaan selkeästi esille ja tietoon, jotta nämä eivät jää huomaamatta. Useasti haastatteluissa nousi esiin, kuinka toivotaan ja uskotaan uuden järjestelmän olevan hyvä. Eräs haastatelluista totesikin: ”Hyvä, että luodaan kokonaan uusi järjestelmä, niin sopii paremmin meille.”

5.2 Kysely

Kysely tarjosi mahdollisuuden yleisemmän kuvan saamiseen työntekijöiden käsityksestä tulevaan järjestelmävaihdokseen liittyen. Kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 22 kappaletta ja vastausprosentti oli 61 prosenttia.

Kyselyn ensimmäinen väittämä selvitti, ovatko työntekijät tietoisia tulevasta järjestelmävaihdoksesta. Kuvio 10 kuvaa selkeästi, että asiakkuusyksikön työntekijät ovat tietoisia tulevasta järjestelmävaihdoksesta, sillä kahta jokseenkin samaa mieltä vastannutta lukuun ottamatta kaikki olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

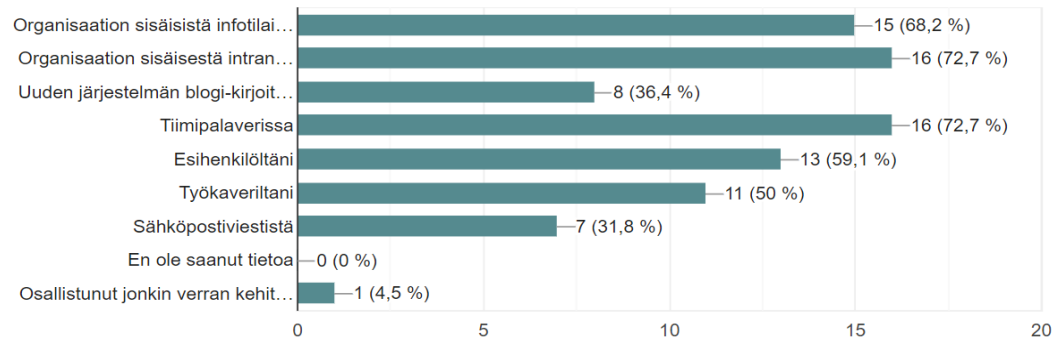


Kuvio 10: Työntekijöiden tietoisuus järjestelmävaihdoksesta

Kyselyvastausten perusteella työntekijät ovat saaneet eniten tietoa tulevasta järjestelmävaihdoksesta tiimipalavereista, Organisaatio X:n sisäisistä infotilaisuuksista ja sisäisestä intranetistä, kuten kuvio 11 kertoo. Vähintään puolet vastanneista ovat myös saaneet tietoa suoraan esihenkilöiltään tai työkavereiltaan.

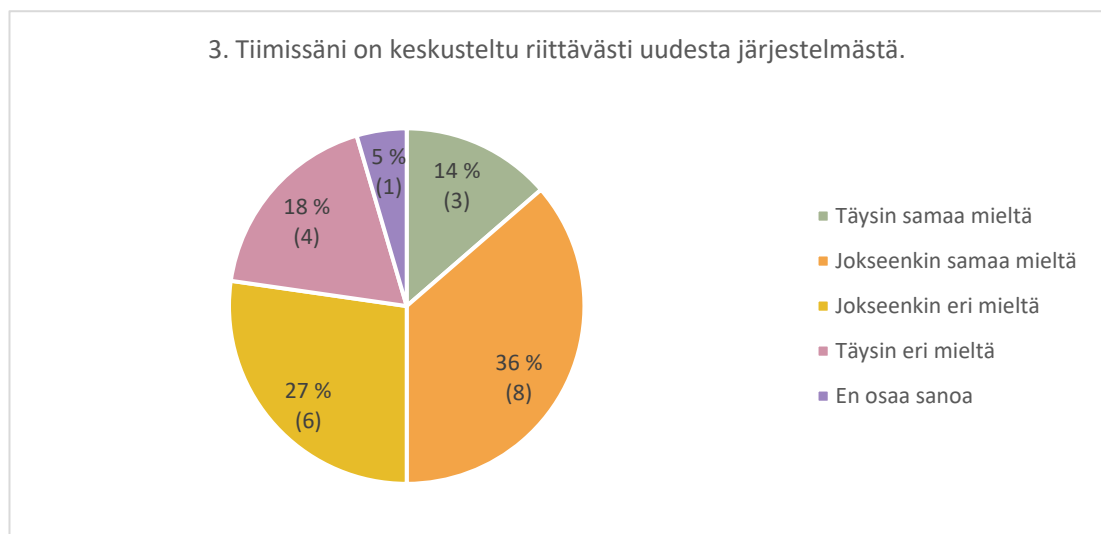
2. Olen saanut tietoa uudesta järjestelmästä (valitse yksi tai useampi vaihtoehto)

22 vastausta



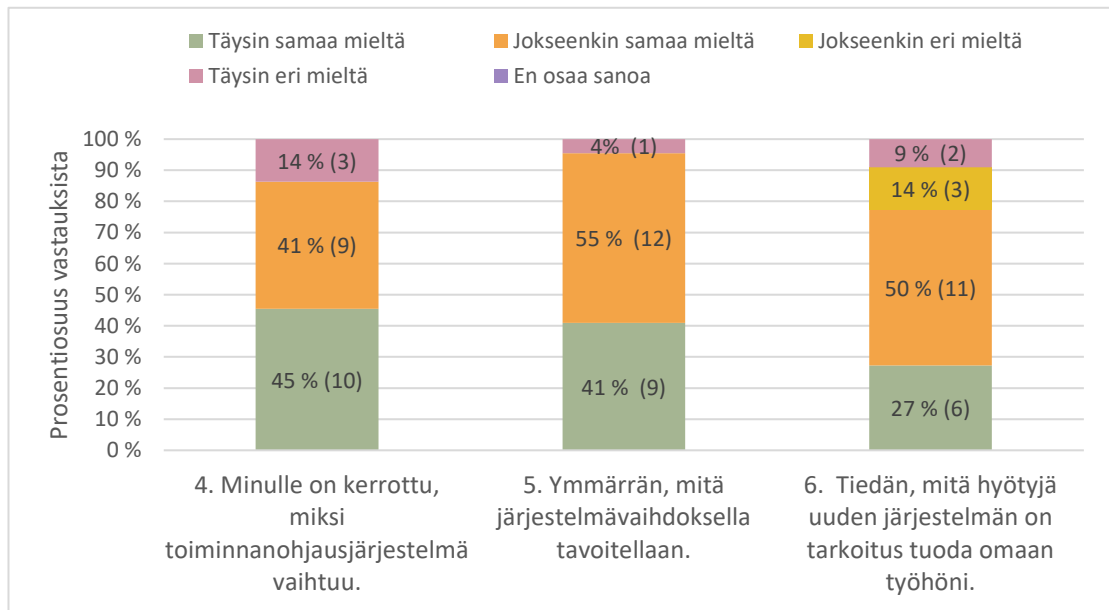
Kuvio 11: Mistä työntekijät ovat saaneet tietoa uudesta järjestelmästä

Puolet kyselyyn vastanneista kokee tiimissään käydyn keskustelun uudesta järjestelmästä olleen täysin tai jokseenkin riittävällä tasolla, kun taas puolet kyseenalaistavat tai eivät osaa sanoa, onko keskustelu ollut riittävää (kuvio 12). Ääri vastauksia on vähemmän kuin keskikohdan vastauksia, mutta huomionarvoista on, että 14 prosenttia vastanneista kokee keskustelua olleen riittävästi, kun taas 18 prosenttia kokee keskustelua olleen liian vähän.



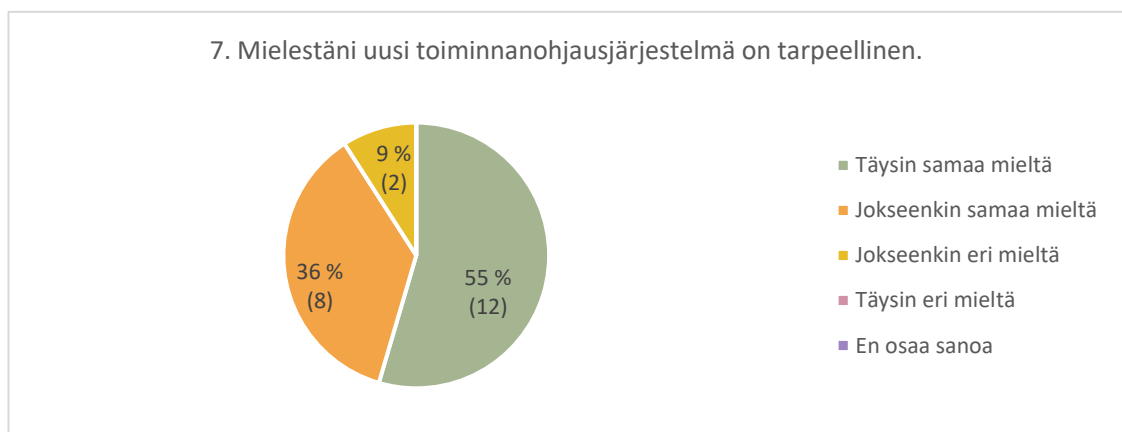
Kuvio 12: Onko järjestelmävaihdoksesta keskusteltu riittävästi työntekijöiden tiimeissä

Kuvio 13 avaa työntekijöiden ymmärrystä järjestelmävaihdokseen liittyen kyselyn väittämien numero 4-6 avulla. Valtaosa kyselyyn vastanneista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heille on kerrottu, miksi järjestelmä vaihtuu ja mitä vaihdoksella tavoitellaan. Poikkeuksena kolme vastaajaa kokee, ettei heille ole kerrottu syytä järjestelmävaihdokselle ja yksi vastaaja ei ymmärrä tavoitetta vaihdoksen takana. Valtaosa vastaajista kertoo tietävänsä, mitä hyötyjä järjestelmävaihdoksen on tarkoitus tuoda heidän työhönsä, mutta vajaa neljännes epäroii tai ei ole tietoinen tavoitelluista hyödyistä.



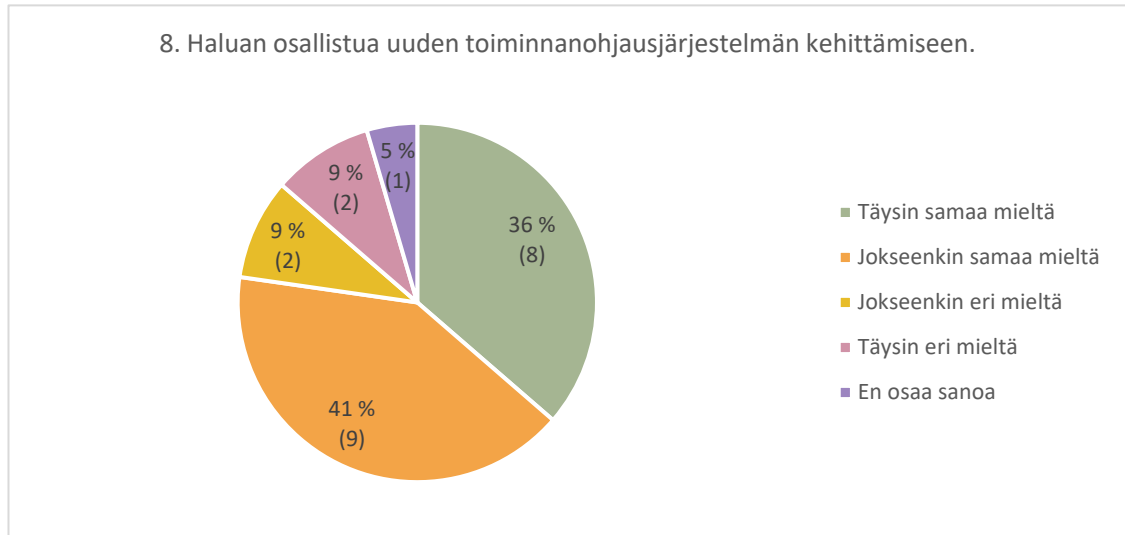
Kuvio 13: Työntekijöiden ymmärryksestä järjestelmävaihdokseen liittyen

Kuvio 14 havainnollistaa, että kukaan vastaajista ei täysin kyseenalaista uuden toiminnanohjausjärjestelmän tarpeellisuutta. 91 prosenttia vastaajista kokee uuden järjestelmän olevan täysin tai jokseenkin tarpeellinen. Kaksi vastaajaa epäroii tarpeellisuutta hieman ollessaan jokseenkin eri mieltä väittämän numero 7 kanssa.



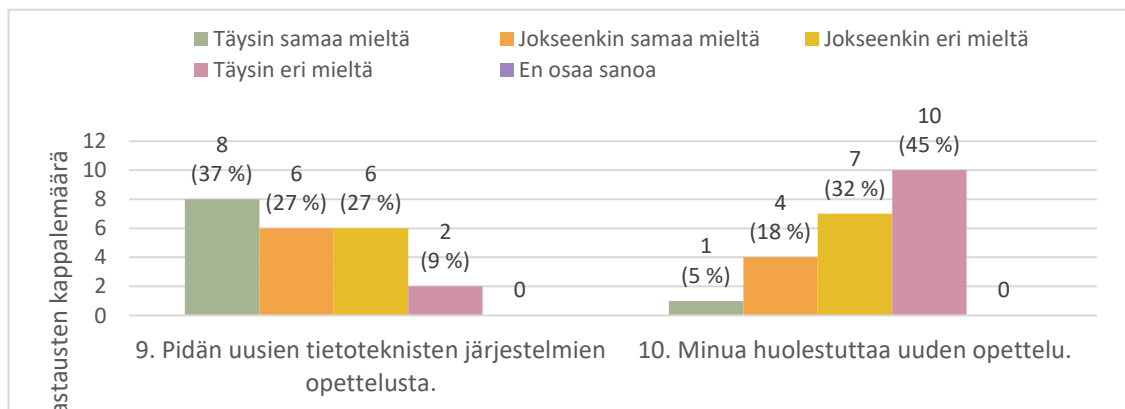
Kuvio 14: Työntekijöiden mielipide järjestelmävaihdoksen tarpeellisuudesta

Suurin osa vastaajista haluaa osallistua uuden järjestelmän kehittämiseen, sillä 77 prosenttia on täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän numero 8 kanssa, kuten kuvio 15 osoittaa. Vajaa neljännes ei ole kovin tai ollenkaan kiinnostunut ottamaan osaa uuden järjestelmän kehittämiseen ja yksi vastaaja ei osannut ottaa kantaa aiheeseen.



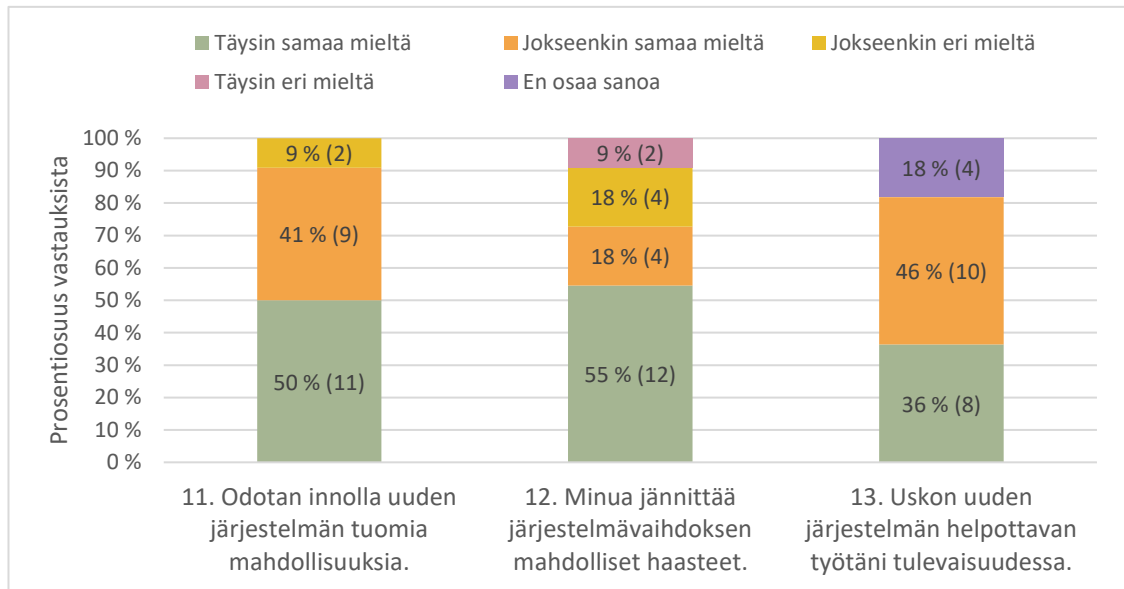
Kuvio 15: Työntekijöiden halukkuus osallistua uuden järjestelmän kehittämiseen

Väittämien numero 8-9 avulla pyrin kartoittamaan työntekijöiden ajatuksia ja asennetta uuden opetteluun liittyen. Muotoilin kysymykset tarkoituksenmukaisesti vastakkaisiksi ja sijoitin ne peräkkäin kyselyyn, jotta kyselytuloksien avulla saisi mahdollisimman hyvän käsityksen työntekijöiden mielteistä aiheeseen liittyen. Kuvio 16 kertoo, että yli puolet vastaajista suhtautuu positiivisesti uusien tietoteknisten järjestelmien ja yleisestikin uuden opetteluun. Kuitenkin on keskeistä huomioida väittämän numero 9 vastaajista 36 prosenttia, joille uusien tietoteknisten järjestelmien opettelu ei ole kovin tai ollenkaan mieluista, sekä väittämän numero 10 vastaajista 23 prosenttia, jotka ovat hieman tai hyvin huolestuneita yleisesti uuden opettelusta.



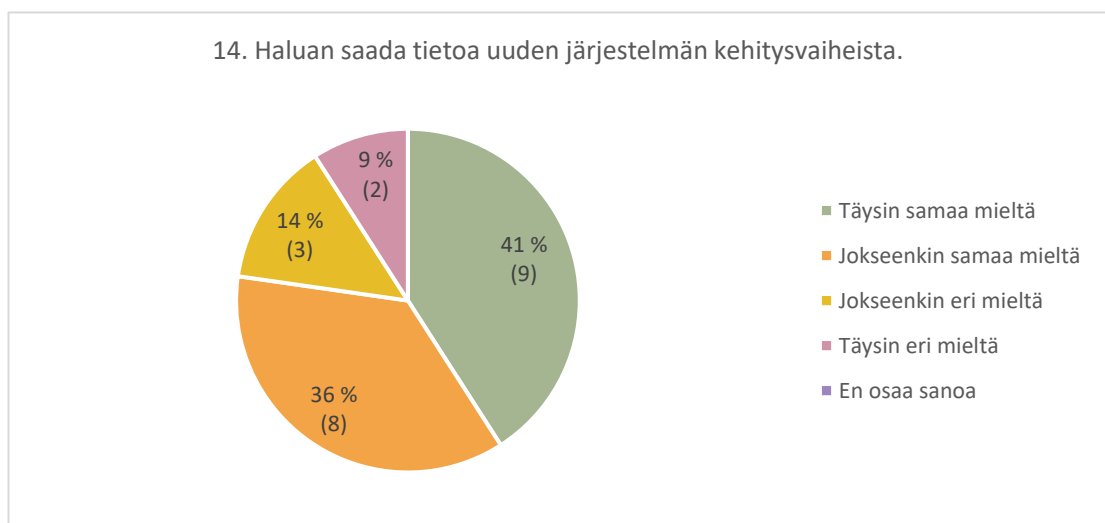
Kuvio 16: Työntekijöiden näkemys uuden opettelusta

Kuviossa 17 on nähtävissä työntekijöiden vastaukset väittämiin numero 11-13, joissa selvitin työntekijöiden innostusta, jännitystä ja uskomusta järjestelmävaihtoon tai uuteen järjestelmään liittyen. Valtaosa vastaajista odottaa innolla tai positiivisin mielin uuden järjestelmän tuomia mahdollisuuksia sekä uskoo sen helpottavan työtään tulevaisuudessa. Samaan aikaan valtaosaa vastaajista myös jännittää järjestelmävaihdoksen tuomat haasteet.



Kuvio 17: Työntekijöiden odotuksista ja tunteista järjestelmävaihdokseen liittyen

Vajaa neljäsosa vastaajista ei ole joko kovin tai olleenkaan halukas kuulemaan uuden järjestelmän kehitysvaiheista. 77 prosenttia vastaajista eli selkeä enemmistö kuitenkin haluaa saada tietoa kehityksestä, kuten kuvio 18 osoittaa.

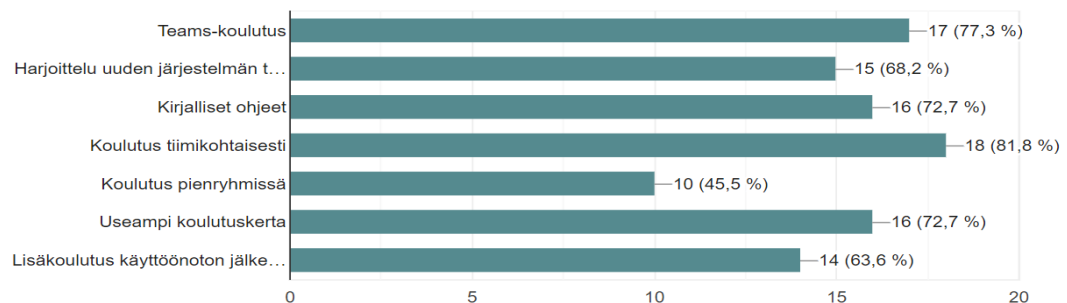


Kuvio 18: Työntekijöiden toiveet tiedonsaannista järjestelmävaihdokseen liittyen

Työntekijöiden toiveita uuden järjestelmän käyttöönottokoulutukseen liittyen kartoitin väittämässä numero 15, jossa vastaajien oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Kuviossa 19 on nähtävissä, kuinka kaikki ehdotetut koulutusvaihtoehdot ovat tulleet valituksi useiden vastaajien toimesta. Eniten kannatusta on saanut tiimikohtainen koulutus, jonka on valinnut yli 80 prosenttia vastaajista. Yli 70 prosenttia vastaajista toivovat koulutusta Teamsin kautta, useamman koulutuskerran ja kirjalliset ohjeet. Myös harjoittelu uuden järjestelmän testiympäristössä ja käyttöönoton jälkeinen lisäkoulutus saavat hyvin kannatusta, kuten myös pienryhmäkoulutus, jota tosin kannatti vain vajaa puolet vastanneista.

15. Toivon saavani seuraavanlaista käyttöönottokoulutusta (valitse yksi tai useampi vaihtoehto)

22 vastausta

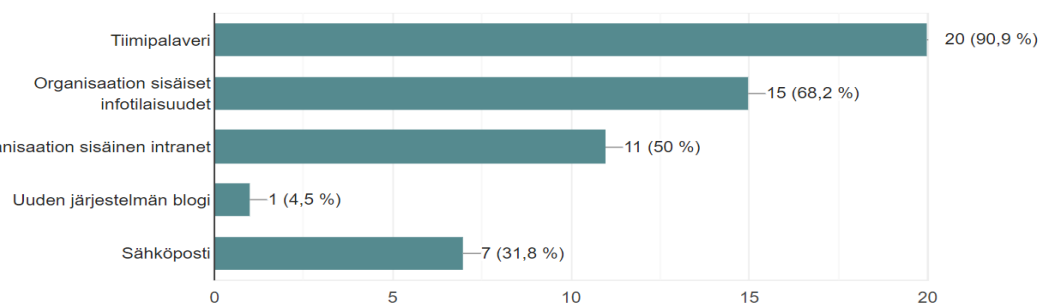


Kuvio 19: Työntekijöiden toiveet uuden järjestelmän käyttöönottokoulutukseen liittyen

Väittämän numero 16 vastauksissa tulee selkeästi esiin, että työntekijät haluavat ensisijaisesti kuulla uuteen järjestelmään liittyvistä tiedotuksista tiimipalavereissa tai organisaation sisäisissä infotilaisuuksissa, kuten on todettavissa kuviossa 20. Puolet vastaajista kokee myös sisäisen intranetin hyvänä viestintäkanavana, kun sähköpostia kannattaa vajaa kolmannes. Vain yksi vastaajista näkee uuden järjestelmän blogin hyväksi viestintäkanavaksi.

16. Mielestäni parhaat viestintäkanavat järjestelmävaihdokseen liittyen ovat (valitse yksi tai useampi vaihtoehto)

22 vastausta



Kuvio 20: Työntekijöiden toiveet uuden järjestelmän viestinnän viestintäkanavista

Kyselyn lopussa olleissa kahdessa avoimessa, vapaaehtoisessa kysymyksessä kysyin, minkälaista muuta tietoa ja tukea työntekijät kaipaavat järjestelmävaihdokseen liittyen sekä muita huomioita ja ajatuksia. Tietoa ja tukea kysymykseen tuli neljä vastausta, joissa tuotiin esiin, kuinka lisätietoa toivotaan käyttäjäkoulutuksesta, omiin töihin liittyvistä tarkoista toimista yleisen käytön lisäksi, sekä muutoksen aikataulusta riittävän ajoissa. Lisäksi vastauksissa todettiin, että pitää olla tarpeeksi aikaa oppia uusi järjestelmä, useampi koulutuskerta ja käyttöönoton jälkeinen lisäkoulutus olisi varmaankin aiheellista, samoin kuin kirjalliset ohjeet, joihin voi palata koulutuksen jälkeen. Muissa huomioissa ja ajatuksissa oli yksi vastaus, jossa todettiin seuraavaa: ”Koen järjestelmän vaihtamisen uhkana ja mahdollisuutena, se on todella tarpeellinen mutta kokemukseni mukaan meillä on välillä tehty hieman harmillisia ratkaisuja, joita sitten kadutaan ja peruutellaan myöhemmin. Toivon, että tämä vaihdos on hyvin hoidettu ja hyvä päätös.”

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tuon esiin vastaukset opinnäytetyön tavoitteisiin ja kehittämistyön alussa esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksen pohjalta esitän työntekijöiden ymmärryksen, ajatukset, toiveet ja tuen tarpeet. Lisäksi esitän muutosjohtamisen käytänteitä, joiden avulla esihenkilöt voivat sitouttaa työntekijät muutokseen ja sujuvoittaa järjestelmävaihdosta tiimissään.

Johtopäätöksissä esittelen tutkimustulosten pääkohdat ja niiden päätelmät sekä yhdistän tutkimustuloksia opinnäytetyön teoriapohjaan. Esittämäni kehittämisehdotukset pohjautuvat tutkimustulosten johtopäätöksiin ja opinnäytetyössä esiin tuotuun muutosjohtamisen tietoperustaan.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämistyöni kahden eri tutkimusmenetelmän tulosten voidaan katsoa tukevan toisiaan useimmissa osa-alueissa, sillä pääosin kyselyn tulokset ovat yhteneväisiä haastattelulöydösten kanssa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat tietoisia tulevasta toiminnanohjausjärjestelmästä ja järjestelmävaihdoksesta, mutta toistaiseksi nämä tuntuvat etäisiltä, eikä tieto ole yksiselitteistä tai tarkkaa. Tämä saattaa johtua esimerkiksi vähäisestä dialogista tiimeissä tai vaihtelevuudesta tiedonmäärässä ja -lähteissä, mitkä nousivat esiin tutkimuksessa. Tutkimustulokset herättävätkin kysymyksen, ovatko tiedonvälitys ja viestintä toteutuneet suunnitelman mukaan, jos suunnitelma on ollut.

Tutkimuksen perusteella työntekijät kokevat pääosin ymmärtävänsä järjestelmävaihdoksen taustasyyn ja tavoitteet, mutta näkemykset näistä vaihtelivat haastatteluiden perusteella. Osa tutkimukseen osallistuneista ei myöskään kokenut uutta järjestelmää tarpeelliseksi. Näiden tulosten perusteella voidaan esittää, että muutoksen välttämättömyyden, selkeän vision

ja tavoiteltujen hyötyjen viestintä työntekijöille on ollut puutteellista, minkä vuoksi työntekijät ovat muodostaneet omia näkemyksiä muutoksen syistä. Kotterin (1996, 5-8) mukaan työntekijät voidaan saada työskentelemään muutoksen eteen, kun heidät saadaan vakuuttamaan muutoksen välttämättömyydestä, selkeää visiota viestitään aktiivisesti ja muutoksella tavoitellut hyödyt tuodaan esille. Myös Malmelin (2021, 129) ja Ulrich (2007, 200) tuovat esiin muutoksen välttämättömyyden sekä vision ja hyötyjen viestimisen tärkeyden, jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen. Tutkimusten pohjalta Dempsey, ym. (2021) toteavat selkeästi määritellyn vision ja sen tehokkaan viestinnän onnistumisen lisäävän henkilöstön ymmärrystä muutosta kohtaan, mikä edistää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä.

Tutkimuksessa asenne ja ymmärrys muutosta kohtaan ilmeni pääosin positiivisena. Huolestuneisuutta ja jännittyneisyyttä työntekijöissä aiheutti tutkimustulosten mukaan uuden järjestelmän käyttöönottoaiheen mahdolliset haasteet. Tuloksissa nousi kuitenkin myös esiin työntekijöiden toiveikkuus, että uuden järjestelmän tuomat mahdollisuudet helpottavat heidän työtään tulevaisuudessa. Työntekijöiden keskuudessa olevaa toiveikkuutta on mahdollista vahvistaa tavoiteltujen hyötyjen esittämisellä. Uuden järjestelmän hyödyt tulee esitellä ja tuoda selkeästi esiin, jotta nämä eivät jää työntekijöiltä huomaamatta. Järvinen (2020, 181) esittääkin muutosprojektiin seurantatilaisuuksia, joissa projektin edistyminen ja sen tuottamat hyödyt tuodaan kaikkien tietoisuuteen.

Uuden järjestelmän blogiin liittyvillä kysymyksillä tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisena viestintäväylänä työntekijät kokevat kyseisen blogin. Blogia ei koeta hyvänä viestintäväylänä. Suurelle osalle blogi on tuntematon ja sen aihepiirit koetaan vaikeina. Uuden järjestelmän blogia ei tutkimustulosten perusteella tulisi pitää viestintäväylänä, vaan hyvänä lisätiedon lähteenä halukkaille. Tutkimuksen päälöydökset esitellään kootusti kuviossa 21.

Positiiviset osa-alueet

- Tulevasta järjestelmävaihdoksesta ollaan tietoisia
- Järjestelmävaihdosta kohtaan on ymmärrystä
- Valtaosa kokee uuden järjestelmän tarpeellisena
- Uuden järjestelmän uskotaan helpottavan työtä tulevaisuudessa
- Uuden järjestelmän tuomia mahdollisuuksia odotetaan innolla
- Uuden järjestelmän kehittämiseen halutaan osallistua

Huomiota vaativat osa-alueet

- Muutoksen syistä, tavoitteista ja hyödyistä ei ole yksiselitteistä käsitystä
- Tiedonlähteissä on vaihtelevuutta
- Keskustelun aiheesta koetaan olleen vähäistä ja uusi järjestelmä on jäänyt etäiseksi työntekijöille
- Kaikki eivät koe uutta järjestelmää tarpeelliseksi
- Uuden järjestelmän blogi ei ole sopiva viestintäväylänä, mutta hyvä lisätiedon lähde halukkaille
- Käyttöönottoaiheen haasteet jännittävät monia
- Uuden järjestelmän opettelu huolestuttaa merkittävää osaa työntekijöistä

Kuvio 21: Tutkimuksen päälöydökset

Tutkimuksen perusteella halukkaiden mahdollisuus osallistua uuden järjestelmän kehittämiseen koettiin positiivisena niin työntekijöiden kuin järjestelmän kehittämisen kannalta. Valtaosa halusi osallistua järjestelmän kehittämiseen. Lisäksi koettiin, että halukkaita voitaisiin ottaa mukaan testaukseen ja kehittämiseen vielä laajemminkin. Dempsey, ym. (2021) ja Järvinen (2020, 99) esittävät, että ottamalla henkilöstö osaksi kehitystä pystytään hyödyntämään työntekijöiden osaamista ja työntekijät pääsevät kokemaan osallisuutta, mikä lisää heidän arvostuksensa tunnetta, motivaatiotaan, sitoutuneisuuttaan ja yleistä ymmärrystä muutospöytätyöstä.

Tutkimuksen perusteella työntekijät haluavat tietoa uuden järjestelmän kehityksestä, etenkin heidän omaa työtään koskevista kehitysvaiheista on hyvä viestiä selkeästi. Esiin nousi myös tarve saada esittää kysymyksiä järjestelmävaihdokseen liittyen eli mahdollisuus dialogiin on tarpeen. Viestinnän toivotaan tapahtuvan ensisijaisesti oman lähiesihenkilön kautta tiimipalaverissa ja toissijaisesti organisaation infotilaisuuksissa. Hiattin ja Creaseyn (2012, 18) raportoidut tutkimustulokset suosittavat viestintuojan olevan lähiesihenkilö työntekijään, tiimiin tai päivittäiseen työhön liittyvässä viestinnässä, ja laajemmin organisaatioon sekä muutokseen liittyvässä viestinnässä viestintuojan olisi hyvä olla organisaation johto. Kuviossa 22 on nähtävissä kootusti tutkimuksessa esiin tulleita työntekijöiden toiveita tiedonsaantiin ja koulutukseen liittyen.



Kuvio 22: Työntekijöiden tiedonsaanti- ja koulutustoiveet kootusti

Eniten eroavaisuutta kahden eri tutkimusmenetelmän tuloksien välillä oli työntekijöiden suhtautumisessa uuden opetteluun. Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden keskuudessa on huolestuneisuutta uuden opetteluun ja uusien tietoteknisten järjestelmien opetteluun liittyen. Haastattelututkimuksen perusteella näin selkeää tulkintaa ei voida

tehdä. Tässä yhteydessä kyselyn voidaan katsoa tuoneen merkittävää lisätietoa haastatteluiden lisäksi toimeksiantajalle ja kehittämistyöhöni.

Työntekijöiden huolet uuden opettelusta sekä tutkimustulokset toivotun koulutuksen osalta osoittavat, että perusteellinen ja monipuolinen koulutus uuden järjestelmän osalta tulee olemaan välttämätön. Tutkimuksen perusteella voidaan suositella järjestettävän uudesta järjestelmästä yleiskoulutusta koko henkilöstölle, työnkuvan mukaista koulutusta tiimikohtaisesti ja päätyövaiheittain, harjoittelua testiympäristössä ja useita koulutuskertoja halukkaille. Lisäksi on tarpeen tuottaa kirjalliset ohjeet, joita päivitetään järjestelmäpäivitysten yhteydessä. Koulutuksissa tulee olla mahdollisuus kysyä ja käyttöönoton aikana kaivataan tukipalvelua.

6.2 Kehittämissuhteet

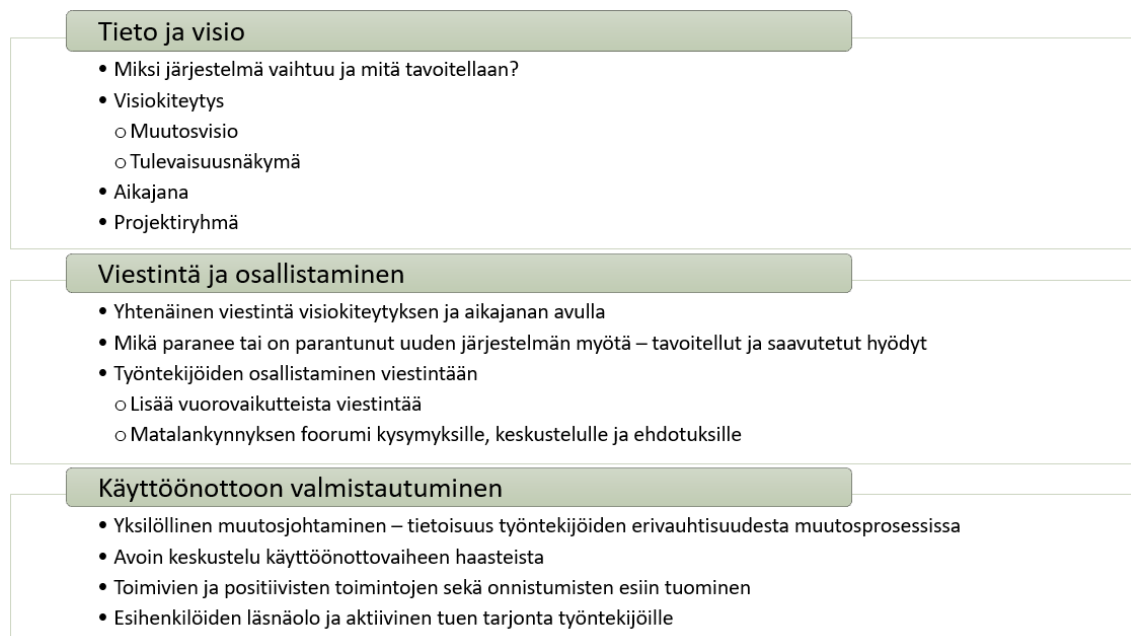
Organisaatiossa on hyvä pitää yleinen tiedotustilaisuus, jossa tuodaan selkeästi esiin järjestelmävaihdoksen taustasyt ja tavoitteet, eli miksi muutos on välttämätön ja mitä muutoksella on tarkoitus saavuttaa. Samalla henkilöstölle esitellään visiokiteytys, projektin aikajana ja muutoksen projektiryhmä, jotta henkilöstö tietää, kuka on vastuussa projektista ja kehen he voivat tarvittaessa olla yhteydessä. Tiedotustilaisuuden jälkeen esitysmateriaalit on hyvä asettaa henkilöstön saataville. Henkilöstöllä on luontainen tarve ymmärtää, miksi muutos tapahtuu sekä miten muutos vaikuttaa heidän työhönsä, ja näihin kysymyksiin henkilöstön on saatava selkeät vastaukset voidakseen tehdä töitä muutoksen eteen (Hiatt & Creasey 2012, 31-33; Järvinen 2020; 178; Korhonen & Bergman 2019, 14; Malmelin 2021, 214).

Visiokiteytyksellä henkilöstölle yksinkertaistetaan muutoksen visio ja esitetään tulevaisuusnäkyminen, johon muutoksella halutaan päästä. Visiokiteytystä tuodaan esiin aktiivisesti ja säännöllisesti kaikissa organisaation viestinnän väylissä, ja esihenkilöt toistavat sitä tiimilleen. Visiokiteytystä tulee toistaa yhtenäisesti läpi organisaation. (Korhonen & Bergman 2019, 49-50.) Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellyllä Pirisen (2014, 123) muutoksen aikajanalla (kuviokuva 5) saadaan konkreettisesti esitettyä muutosprosessin vaiheita, etenemistä ja toimenpiteitä sekä tavoiteltuja ja saavutettuja tuloksia. Visiokiteytys ja aikajana ovat hyviä keinoja tiedon välittämiseen, konkretisoimiseen ja viestinnän yhtenäistämiseen niin tiimeissä kuin koko organisaatiossa.

Henkilöstön ensisijainen reaktio muutokseen aiheutuu muutoksen aiheuttamien vaikutusten arvioinnilla, jolloin muutoksen kohde arvioi muutoksen hyötyjä ja haittoja muodostaakseen joko positiivisen tai negatiivisen mielipiteen asiaan. Tämän vuoksi hyötyjen esiin tuominen muutosprosessin alusta alkaen on keskeistä, jotta valtaosa henkilöstöstä saadaan näkemään muutoksessa enemmän hyötyjä kuin haittoja. (Vakola 2016.) On tärkeää, että Organisaatio X ja esihenkilöt esittävät kehittämissuhteissa tavoitellut ja muutosvaiheissa saavutetut hyödyt työntekijöille selkeästi, jotta nämä eivät jää heiltä huomaamatta. Mikä tulee paranemaan tai on parantunut vanhaan verrattuna, kun uusi järjestelmä otetaan käyttöön? Selkeällä hyötyjen

esittämisellä työntekijöitä autetaan näkemään muutoksen tarkoitus ja tavoitteet, suhtautumaan positiivisesti muutokseen sekä jaksamaan yli muutoksen aiheuttamien välittömien haittojen, kunnes hyödyt alkavat näkymään.

Esihenkilöiden tulee tiedostaa ja ymmärtää, että työntekijät käyvät muutosprosessin läpi yksilöinä ja eri vauhtia. Osa työntekijöistä saattaa olla valmis jo toteuttamaan muutosta, kun osa työntekijöistä vasta prosessoi syitä muutoksen takana. Tämän vuoksi yksilöllinen muutosjohtaminen on tarpeen. Työntekijöiden erivauhtisuus tulee huomioida erityisesti viestinnässä ja uuden järjestelmän koulutuksissa, joissa asioiden toistaminen on välttämätöntä. (Hiatt & Creasey 2012, 35-38.) Yksilöllisen muutosjohtamisen avulla pystytään tukemaan työntekijöitä uuden opettelussa ja käyttöönottovaiheessa, jotka tutkimustulosten mukaan huolestuttavat tai jännittävät työntekijöitä. Kehittämisehdotukseni ovat nähtävissä kootusti kuviossa 23.



Kuvio 23: Kehittämisehdotukset Organisaatio X:lle järjestelmävaihdokseen valmistautumisessa

Vuorovaikutteista viestintää tulee lisätä. Dialogin avulla lisääntyy ymmärrys, kuinka työntekijät kuulevat ja ymmärtävät viestin, mikä työntekijöitä mietityttää, missä kohtaa yksilön muutosmatkaa työntekijä on menossa ja mitä tukea työntekijät kaipaavat. Keskustelun myötä olemukset vähenevät tiimeissä ja organisaatiossa. Niin Hiatt ja Creasey (2012, 19) kuin Korhonen ja Bergman (2019, 111) tuovat esiin vuorovaikutteisen viestinnän sekä esihenkilöiden kysymisen ja kuuntelemisen taidon tärkeyden.

Työntekijöitä osallistavat foorumit ja kanavat ovat hyödyllinen muutosviestinnän osa-alue (Pirinen 2014, 149). Henkilöstölle on suositeltavaa järjestää tilaisuuksia, jonne he voivat halutessaan tulla kuulemaan projektin etenemisestä ja esittämään kysymyksiä. Tämä voi olla

esimerkiksi projektityöntekijän järjestämä tapaaminen Teamsissä kerran kuussa tai tiimipalaveri. Lisäksi suosittelen jotakin paikkaa, esimerkiksi Teams-ryhmää, jonne työntekijät voivat käydä kirjaamassa ajatuksiaan, toiveitaan ja kysymyksiään uuteen järjestelmään ja vaihdokseen liittyen.

Organisaatio X:n esihenkilöiden on tiimeissään keskusteltava avoimesti käyttöönottovaiheen haasteista ja huolista, sillä tutkimuksen perusteella järjestelmävaihdokseen liittyvät haasteet jännittävät työntekijöitä. Muutosvaiheen haasteiden tiedostaminen auttaa varautumaan niihin. Aktiivisella kuuntelulla ja keskustelulla esihenkilöt voivat mahdollistaa haasteiden ylitse pääsemisen. Lisäksi esihenkilöiden tulee keskittyä tuomaan esille käyttöönottovaiheessa uudesta järjestelmästä myös positiivisia yksityiskohtia. Kotter (1996, 10) huomauttaa muutoksen olevan pitkäkestoinen prosessi, joten on välttämätöntä esitellä prosessin aikaisia onnistumisia, jotta työntekijät jaksavat uskoa muutokseen ja sen tuomiin hyötyihin. Esihenkilöiden onkin hyvä pitää kirjaa kaikista mahdollisista, pienistäkin, muutosprosessin edistysaskeleista ja parannuksista sekä esittää nämä säännöllisesti tiimille. Huomio kiinnittyy helposti kehityskohtiin, ongelmiin ja puutteisiin, joten on tärkeää, että kehityskohteiden lisäksi keskitytään myös positiivisiin yksityiskohtiin, kuten toimiviin toimintoihin ja aikaansaatuun kehitystoimenpiteiden tuloksiin. Kehitystarpeita ei ole tarkoitus peitellä tai salailla, mutta niiden ei ole syytä antaa korostua. Tuomalla huomioita positiivisiin asioihin saadaan lisättyä työntekijöiden toiveikkuutta ja monipuolisempaa näkemystä muutoksen suhteen. (Järvinen 2020, 136.)

Testauksen, koulutuksen ja käyttöönoton yhteydessä on hyvä järjestää säännöllisiä tiimitapaamisia, joissa jaetaan kokemuksia ja kysymyksiä. Näissä esiin nouseva tieto viedään tarvittaessa eteenpäin järjestelmän kehittäjille. Järvinen (2020, 137) suosittaa järjestämään säännöllisen tapahtuman, jossa yhdessä tiiminä pystytään hengähtämään, mutta samalla tarkastelemaan ja kehittämään toimintoja paremmiksi. Käyttöönoton ympärillä on tarpeen pitää runsaasti tiimipalavereita, tai esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskisiä tapaamisia, jotta työntekijät pääsevät avoimesti kertomaan positiivisista ja negatiivisista kokemuksistaan, mahdollisista haasteistaan, jatkokoulutustarpeistaan ja yleisesti tilanteestaan uuden järjestelmän kanssa. Palavereja ja tapaamisia on hyvä järjestää niin pitkään, kun työntekijät kokevat niille olevan tarvetta. Muutoksen keskellä esihenkilön tulee organisoida tiimilleen aikaa rauhoittua ja myös kehittää tiimin toimintaa (Järvinen 2020, 167). Muutoksen toteutuksen aikana projektityöntekijöiden ja johdon tulee aktiivisesti tarjota tukeaan henkilöstölle. He voivat hyödyntää tässä esihenkilöitä, ja esihenkilöiden kautta opastaa sekä rohkaista henkilöstöä, auttaa ylläpitämään muutosvauhtia, tehdä tarvittavia korjausliikkeitä sekä viestiä oikea-aikaista ja paikkansapitävää informaatiota. (Vakola 2016.)

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Organisaatio X:n työntekijöiden ymmärrys, odotukset, pelot ja tuen tarpeet uuden järjestelmän käyttöönotossa, esittää tiimiesihenkilöille selkeitä muutosjohtamisen käytänteitä, joiden avulla työntekijät sitoutetaan muutokseen, sekä kehittää tiimiesihenkilöille konkreettisia keinoja, joilla uusi toiminnanohjausjärjestelmä saadaan sujuvasti käyttöön heidän tiimissään. Olen opinnäytetyössä vastannut tavoitteisiin tutkimustulosten tuottaman tiedon ja opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Tutkimuksen avulla sain selville työntekijöiden ymmärryksen, odotukset ja toiveet, pelot ja tuen tarpeet. Mietittyään jäi, olisinko erilaisella haastattelun ja kyselyn kysymysasettelulla voinut saada työntekijöiden huolia ja tuen tarpeita järjestelmävaihdokseen liittyen vielä enemmän esille. Haastatteluiden kesto oli selvästi arvioitua lyhyempi, mikä sai pohtimaan, olisinko voinut rakentaa laajemman teemahaastattelurungon, jotta haastattelut olisivat voineet tuottaa lisää tietoa. Kuitenkin koen, että tutkimustulokset tuottivat monipuolista ja merkityksellistä tietoa työntekijöiden ajatuksista toimeksiantajalle.

Johtopäätökset luvussa esitin, että työntekijät voidaan sitouttaa muutokseen hyödyntämällä muutosjohtamisen käytänteistä tiedon, vision, hyötyjen ja onnistumisten selkeää esittämistä sekä työntekijöiden muutokseen osallistamista. Toiminnanohjausjärjestelmän sujuvaan käyttöönottoon esitin hyödynnettävän yksilöllistä muutosjohtamista eli yksilön muutosvauhdin eriaikaisuuden huomioimista, vuorovaikutteisen ja osallistavan viestinnän sekä yleisen viestinnän lisäämistä, avointa keskustelua käyttöönottovaiheen haasteista, onnistumisten esiin tuomista sekä esihenkilöiden läsnäoloa ja aktiivista tuen tarjoamista työntekijöille. Kehittämisehdotukseni pohjaavat tutkimustuloksiin ja muutosjohtamisen tietoperustaan. Toimeksiantaja tai muut organisaatiot voivat soveltaa kehittämisehdotuksia laajemminkin erilaisissa muutosprojekteissa.

Tapaustutkimuksessani käytin kahta eri tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua laadullisen tutkimuksen ja kyselyä määrällisen tutkimuksen menetelmistä. Suoritin teemahaastattelut ennen kyselyä ja kyselyn väittämässä sovelsin haastatteluiden teemoja sekä haastatteluissa esiin nousseita havaintoja. Haastattelu- ja kyselytulokset tukivat pääosin toisiaan. Haastattelut tarjosivat syvällisempää tietoa tutkittavasti kohteesta ja kyselytulokset vahvistivat monelta osin haastattelulöydöksiä. Kahden eri menetelmän tuloksissa ilmeni selkeää poikkeavuutta yhdessä aihepiirissä, työntekijöiden huolestuneisuudessa uuden oppimisen suhteen, joten kahden eri menetelmän käytön voidaan katsoa tuoneen merkittävää lisätietoa tutkimukseen liittyen. Kahden eri tutkimusmenetelmän käytön voidaan myös yleisesti katsoa lisäävän tutkimustulosten luotettavuutta. Kuitenkin herää myös kysymys, tukiko kysely haastatteluiden tuloksia, koska kyselyn teossa sovellettiin haastatteluissa esiin tulleita havaintoja, vai ovatko haastattelulöydökset aidosti tutkimuskohteen näkemyksiä, joita kyselyn myötä voidaan yleistää.

Muutoksessa myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät, kuten asiakkaat, ovat muutoksen vaikutuksen piirissä (Myllymäki 2017, 60). Organisaation tulee miettiä, kuinka sidosryhmille tullaan viestimään muutoksesta. Etenkin järjestelmävaihoksen kohdalla voidaan odottaa hetkellisiä toimintahäiriöitä, joista on hyvä tiedottaa asiakkaita ja yhteistyökumppaneita avoimesti. Tutkimushaastatteluissa nousi esiin myös työntekijöiden pohdintaa, kuinka käyttöönotovaiheessa yhteistyö ulkopuolisten sidosryhmien kanssa tulee toimimaan. Pirinen (2014, 26) toteaa, että ulkopuoliset sidosryhmät voidaan ottaa mukaan myös muutoksen valmisteluun, jolloin asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saadaan arvokkaita näkemyksiä organisaation mahdollisuuksista, heikkouksista ja vahvuuksista sekä tuotteista ja palveluista. Kiinnostava jatkokehityskohde olisikin selvittää asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden näkemyksiä ja tarpeita uuden toiminnanohjausjärjestelmän kehityksessä.

Muutoksen myötä organisaatiossa saattaa muodostua aiheelliseksi tarkastella, ovatko työnvaatimukset muuttuneet ja ovatko työroolit edelleen tarkoituksenmukaisia. Tehtäväkokonaisuudet saatetaan joutua järjestämään uudelleen, mikä voi johtaa myös työroolien uudelleenmäärittelyyn. (Korhonen & Bergman 2019, 61.) Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen selvittää, ovatko tämänhetkiset tehtäväkokonaisuudet, työnvaatimukset ja roolit edelleen toimivia sekä miten muutos on vaikuttanut niihin.

Lähteet

Painetut

Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hiatt, J. M. & Creasey, T. J. 2012. Change Management: The People Side of Change. 2. painos. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Alma Talent.

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

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen: Miten johtaa murroksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen? Helsinki: Talentum.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Sähköiset

Anand, N. & Barsoux, J-L. 2017. What Everybody Get's Wrong About Change Management. Harvard Business Review. Viitattu 28.10.2021. <https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>

Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A. & McAvoy, J. 2021. A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. IEEE Engineering Management Review, November 2021. Viitattu 30.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/356573664_A_Review_of_the_Success_and_Failure_Factors_for_Change_Management

Frankiewicz, B. & Chamorro-Premuzic, T. 2020. Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. Harvard Business Review. 6.5.2020. Viitattu 8.10.2021.

<https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>

Näreaho, S., Kettunen, J., Kärki, A. & Päällysaho, S. 2020. Vastuullinen opinnäytetyö: Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Arene, 2020. Viitattu 13.10.2021.

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateriaali%202020.pdf?t=1578486373>

Prosci 2021. About Us. Viitattu 6.10.2021. <https://www.prosci.com/about>

Steigenberger, N. 2015. Emotions in sensemaking: a change management perspective. Journal of Organizational Change Management, 28(3), 432-451. Viitattu 9.12.2021. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2014-0095/full/html>

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje, 14.11.2012. Viitattu 13.10.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vakola, M. 2016. The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. Journal of Managerial Psychology, 31(1), 202-215. Viitattu 29.12.2021.

https://www.researchgate.net/publication/292986328_The_reasons_behind_change_recipients%27_behavioral_reactions_a_longitudinal_investigation

Vuori, J. 2021a. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 27.10.2021. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Vuori, J. 2021b. Tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. Viitattu 27.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Kuviot

Kuvio 1: Kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen prosessi (Kotter 1996, 18-19; Kotter 2009, 11)	9
Kuvio 2: Muutoksen seitsemän menestystekijää (Ulrich 2007, 200)	10
Kuvio 3: Muutosprosessin kolme päävaihetta, vapaa suomennos (Hiatt & Creasey 2012, 63) .	11
Kuvio 4: ADKAR-malli, yksilön muutosmatka, vapaa suomennos (Hiatt & Creasey 2012)	12
Kuvio 5: Muutoksen aikajana (Pirinen 2014, 123)	14
Kuvio 6: Ihmisen toimintaa ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2016, 98).....	17
Kuvio 7: Esihenkilön tehtäväosa-alueet muutoksessa (Pirinen 2014, 61-68)	19
Kuvio 8: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, ym. 2014, 26-47)	21
Kuvio 9: Haastatteluissa esiin tulleita toiveita järjestelmävaihdoksen vaikutuksista työhön .	31
Kuvio 10: Työntekijöiden tietoisuus järjestelmävaihdoksesta	33
Kuvio 11: Mistä työntekijät ovat saaneet tietoa uudesta järjestelmästä.....	34
Kuvio 12: Onko järjestelmävaihdoksesta keskusteltu riittävästi työntekijöiden tiimeissä ...	34
Kuvio 13: Työntekijöiden ymmärryksestä järjestelmävaihdokseen liittyen.....	35
Kuvio 14: Työntekijöiden mielipide järjestelmävaihdoksen tarpeellisuudesta	35
Kuvio 15: Työntekijöiden halukkuus osallistua uuden järjestelmän kehittämiseen	36
Kuvio 16: Työntekijöiden näkemys uuden opettelusta	36
Kuvio 17: Työntekijöiden odotuksista ja tunteista järjestelmävaihdokseen liittyen.....	37
Kuvio 18: Työntekijöiden toiveet tiedonsaannista järjestelmävaihdokseen liittyen	37
Kuvio 19: Työntekijöiden toiveet uuden järjestelmän käyttöönottokoulutukseen liittyen	38
Kuvio 20: Työntekijöiden toiveet uuden järjestelmän viestinnän viestintäkanavista.....	38
Kuvio 21: Tutkimuksen päälöydökset	40
Kuvio 22: Työntekijöiden tiedonsaanti- ja koulutustoiveet kootusti	41
Kuvio 23: Kehittämisehdotukset Organisaatio X:lle järjestelmävaihdokseen valmistautumisessa	43

Liitteet

Liite 1: Asiakkuusyksikölle lähetetty viesti opinnäytetyöstä ja tehtävästä tutkimuksesta.....	51
Liite 2: Teemahaastattelun runko.....	52
Liite 3: Kyselyn saateviesti.....	53
Liite 4: Kysely.....	54

Liite 1: Asiakkuusyksikölle lähetetty viesti opinnäytetyöstä ja tehtävästä tutkimuksesta

Sähköpostiviestiä muokattu anonyymiteetin säilymisen vuoksi, muokatut tai poistetut kohdat merkattu hakasulkein [[korvaava sana / XXX]].

Hei [[XXX]],

Olen tekemässä liiketalouden tradenomin (Laurea AMK) opintoihini liittyen opinnäytetyötä [[Organisaatio X:lle]]. Opinnäytetyöni aiheena on tulevan toiminnanohjausjärjestelmän [[XXX]] sujuvan käyttöönoton valmisteleminen ja itse käyttöönotto. Tarkoituksena on kehittää toimivaa käytännönapua tulevaa järjestelmänvaihdosta varten.

Tähän liittyen tulen suorittamaan asiakkuusyksikössä haastatteluja ja kyselyn aiheeseen liittyen elokuussa, ja toivon että mahdollisimman moni teistä pystyy näihin osallistumaan. Kaikki haastattelut ja kysely tullaan toteuttamaan niin, että osallistujien anonyymiteetti säilyy, eikä vastauksia pysty kohdistamaan henkilöön tai asemaan. Haastatteluihin ja kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Haastattelut voidaan toteuttaa joko kasvotusten [[toimistolla]], tai Teamsin välityksellä kameroilla tai ilman. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jotta voin ne litteroida ja analysoida tutkimuksellisin menetelmin. [[Haastattelut tallennan omalle tietokoneelleni ja koulun One Drive -tilille.]] Haastattelut tallennetaan, käsitellään ja analysoidaan peitenimillä, ilman haastateltavan nimeä tai muita henkilötietoja.

Tulen lähestymään joitakin teistä haastattelupyynnöllä, josta saa kieltäytyä ilman syytä. Mielelläni haastattelen myös vapaaehtoisia haastatteluun osallistujia, joten laitathan ystävällisesti viestiä, mikäli sinua sopii haastatella. Haastattelu tulee kestämään arviolta noin tunnin ja se voidaan suorittaa osallistujien työajalla. Kaikkien haastatteluun osallistujien kanssa sovin erikseen kirjallisesti haastattelun toteuttamisesta ja sen nauhoittamisesta.

Sähköisen kyselylomakkeen tulen lähettämään kaikille asiakkuusyksikön työntekijöille elokuun lopussa. Kyselylomakkeessa tulee olemaan pääasiassa monivalintakysymyksiä. Lähetän tästä tarkemmin tietoa, kun kyselyyn voi osallistua. Kyselyyn vastaaminen tulee tapahtumaan anonyymisti.

Tallennettuja haastatteluja tulen säilyttämään noin puoli vuotta omalla tietokoneellani ja koulun One Drive -tilillä, kunnes opinnäytetyöni on julkaistu. Haastatteluiden litterointeja, sekä haastattelun ja kyselyiden tuloksia tulen säilyttämään kaksi vuotta opinnäytetyön julkaisusta.

Haastattelun ja kyselyn analysointitulokset luovutetaan [[Organisaatio X:n]] käyttöön, mutta yksittäisiä haastatteluja tai kyselyvastauksia ei tulla luovuttamaan. Kenenkään haastatteluun osallistuneen tai kyselyyn vastanneen henkilöllisyys tai asema ei tule [[Organisaatio X:n]] tietoon. Opinnäytetyö on julkinen, mutta opinnäytetyössäni myöskään [[Organisaatio X:n]] nimeä ei tulla julkaisemaan, vaan toimeksiantajasta puhutaan anonyymisti.

Toivottavasti mahdollisimman moni teistä innostuu ottamaan osaa opinnäytetyöni tutkimukselliseen puoleen, ja osallistumaan haastatteluun, kyselyyn tai molempiin. Toivon pystyväni tuomaan konkreettista hyötyä opinnäytetyölläni tulevaan muutokseen, kun [[nykyinen järjestelmä]] vaihtuu [[uuteen järjestelmään]].

Olettehan yhteydessä, jos mitä tahansa kysyttävää tulee mieleen asiaan liittyen.

Ystävällisesti,
Iina Häiväläinen

Liite 2: Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELU

1. TIETO

- Tiedätkö, mikä on [[uuden järjestelmän nimi]]? *Mistä olet saanut tietoa / miksi ei ole tietoa?*
- Onko tiimissäsi kerrottu ja keskusteltu [[uuden järjestelmän nimi]]?
- Oletko lukenut [[uuden järjestelmän nimi]] -blogia? *Jos ei, niin miksi / jos kyllä, mitä olet pitänyt?*
- Oletko osallistunut mahdollisiin [[uuden järjestelmän nimi]] -testauksiin ja jakanut kokemuksia? *Jos kyllä / ei, niin miksi & mitä olet pitänyt?*

2. YMMÄRRYS

- Onko mielestäsi [[organisaation nimi]] tarvetta uudelle toiminnanohjausjärjestelmälle, eli [[uuden järjestelmän nimi]]? Miten tarpeellisenä näet uuden toiminnanohjausjärjestelmän? *Jos kyllä / ei, niin miksi?*
- Tiedätkö / ymmärrätkö, miksi järjestelmä vaihtuu?
- Onko sinulla käsitystä, mitä järjestelmävaihdoksella tavoitellaan?
- Tiedätkö / ymmärrätkö, miten järjestelmävaihdoksen on tarkoitus vaikuttaa / tulee vaikuttamaan omaan työhösi?

3. TUNTEET

- Mitä tunteita uusi järjestelmä ja järjestelmävaihdos sinussa aiheuttaa?
- Miten yleisellä tasolla koet uusien tietoteknisten järjestelmien opettelemisen?
- Miten koet mahdollisuuden vaikuttaa [[uuden järjestelmän nimi]] kehittämiseen?
- *(Mitä haasteita voi tuoda? Mikä voisi huolestuttaa? Mitä mahdollisuuksia?)*

Jos tunneteemaan ei "selkeitä" vastauksia, kysy; odotusta, innostusta, helpotusta, haasteita, epävarmuutta, pelkoa, yms.?

4. ODOTUKSET & TOIVEET

- Miten toivot [[uuden järjestelmän nimi]] vaikuttavan työhösi tulevaisuudessa?
- Minkälaista tietoa toivot saavasi [[uuden järjestelmän nimi]]? Miten /mitä kautta toivot saavasi tietoa?
- Minkälaista käyttöönottokoulutusta toivot saavasi?
- Mitä muuta tukea toivot [[uuden järjestelmän nimi]] liittyen? Siirtymävaihe? Käyttöönottovaihe?

5. MUUTA LISÄTTÄVÄÄ, VAPAA SANA

Onko jotain vielä mielessä, mitä unohtin kysyä tai ottaa esille?

Liite 3: Kyselyn saateviesti

Sähköposti kyselystä lähetettiin aiemmin lähetetyn sähköpostin jatkoksi. Sähköpostiviestiä muokattu anonymiteetin säilymisen vuoksi, muokatut tai poistetut kohdat merkattu hakasulkein [[korvaava sana / XXX]].

Hyvää huomenta [[XXX]],

Alla on linkki opinnäytetyöhöni liittyvään kyselyyn. Toivottavasti mahdollisimman moni teistä ehtisi vastata kyselyyn, sillä jokainen vastaus ja kaikenlaiset mielipiteet sekä näkemykset ovat tärkeitä. 😊
Vastaaminen vie aikaa 5-10 minuuttia ja kysely on avoinna perjantaihin 10.9.2021 saakka.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu anonymisti ilman taustatietoja.

Kyselyllä selvitetään asiakkuusyksikön työntekijöiden fiiliksiä, mielteitä ja odotuksia tulevaan järjestelmävaihdokseen liittyen. Kyselyyn ei ole oikeita tai väriä vastauksia. Kysely lähetetään kaikille asiakkuusyksikön vakituksille ja määräaikaisille työntekijöille, pois lukien kesätyöntekijät.

Kysely on rakennettu niin, että myös [[Organisaatio X:n]] ja [[uuden järjestelmän]] anonymiteetti säilyy. Tämän vuoksi [[Organisaatio X:n]] sisäisiä asioita tai [[uutta järjestelmää]] ei mainita käytössä olevilla nimillä, vaan:

- [[XXX]] = Uusi toiminnanohjausjärjestelmä / uusi järjestelmä
- [[XXX]] = Organisaation sisäiset infotilaisuudet
- [[XXX]] = Organisaation sisäinen intranet
- [[XXX]] = Uuden järjestelmän blogi

LINKKI KYSELYYN: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0 zoPI-kAbEP54eCCBgWOAmDdLVQION9brCeZUAmKjo7pfg/viewform>

Alla olevassa viestissä on lisätietoa opinnäytetyöstäni, ja vastaan mielelläni kaikkiin mahdollisiin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen vastauksista ja osallistumisesta!

Ystävällisesti
Iina

Liite 4: Kysely

KYSELYN KYSYMYKSET

Väittämien monivalintavastausvaihtoehdot: Täysin samaa mieltä / Jokseenkin samaa mieltä / Jokseenkin eri mieltä / Täysin eri mieltä / En osaa sanoa.

*(Pakollinen kysymys)

1. Tiedän, että toiminnanohjausjärjestelmä on vaihtumassa. *
2. Olen saanut tietoa uudesta järjestelmästä (valitse yksi tai useampi vaihtoehto) *
 - o Organisaation sisäisistä infotilaisuuksista
 - o Organisaation sisäisestä intranetistä
 - o Uuden järjestelmän blogi-kirjoituksista
 - o Tiimipalaverissa
 - o Esihenkilöltäni
 - o Työkaveriltani
 - o Sähköpostiviestistä
 - o En ole saanut tietoa
 - o Muu:
3. Tiimissäni on keskusteltu riittävästi uudesta järjestelmästä. *
4. Minulle on kerrottu, miksi toiminnanohjausjärjestelmä vaihtuu. *
5. Ymmärrän, mitä järjestelmävaihdoksella tavoitellaan. *
6. Tiedän, mitä hyötyjä uuden järjestelmän on tarkoitus tuoda omaan työhöni. *
7. Mielestäni uusi toiminnanohjausjärjestelmä on tarpeellinen. *
8. Haluan osallistua uuden toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. *
9. Pidän uusien tietoteknisten järjestelmien opettelusta. *
10. Minua huolestuttaa uuden opettelu. *
11. Odotan innolla uuden järjestelmän tuomia mahdollisuuksia. *
12. Minua jännittää järjestelmävaihdoksen mahdolliset haasteet. *
13. Uskon uuden järjestelmän helpottavan työtäni tulevaisuudessa. *
14. Haluan saada tietoa uuden järjestelmän kehitysvaiheista. *
15. Toivon saavani seuraavanlaista käyttöönottokoulutusta (valitse yksi tai useampi vaihtoehto) *
 - o Teams-koulutus
 - o Harjoittelu uuden järjestelmän testiympäristössä
 - o Kirjalliset ohjeet
 - o Koulutus tiimikohtaisesti
 - o Koulutus pienryhmissä
 - o Useampi koulutuskerta
 - o Lisäkoulutus käyttöönoton jälkeen
 - o Muu:
16. Mielestäni parhaat viestintäkanavat järjestelmävaihdokseen liittyen ovat (valitse yksi tai useampi vaihtoehto) *
 - o Tiimipalaveri
 - o Organisaation sisäiset infotilaisuudet
 - o Organisaation sisäinen intranet
 - o Uuden järjestelmän blogi
 - o Sähköposti
 - o Muu:
17. Minkälaista tietoa ja tukea kaipaat järjestelmävaihdokseen liittyen? (vapaaehtoinen avoin kysymys)
18. Muut huomiot ja ajatukset. (vapaaehtoinen avoin kysymys)