

Satu Järvenpää

Muuttuva organisaatio
-case 4H-järjestön taloushallintopalvelut
Talous2013-hanke

Maa- ja metsätalouden yksikkö
Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous, Ilmajoki

Koulutusohjelma: Maaseudun kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä: Järvenpää Satu

Työn nimi: Muuttuva organisaatio – case 4H-järjestön taloushallintopalvelut, Talous2013-hanke

Ohjaaja: Esala, Jussi

Vuosi 2014

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä:

Suomen 4H järjestö on valtakunnallinen nuorisojärjestö. Sen toiminnassa on yli 70 000 jäsentä ja keskeisiä toimintamuotoja ovat esimerkiksi kädentaidot, työelämävalmiuksien oppiminen, yrittäjäyys, kansainvälisyys sekä luonnon ja ympäristön huomioonottaminen.

Suomen 4H-liiton tehtävänä on yhteisten palveluiden tuottaminen ja kehittäminen. Taloushallintaohjelman uudistamisessa on järjestöllä tavoitteena ollut kehittää toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien tarpeita, säästämään kustannuksia ja tehostamaan työntekijöiden ajankäyttöä. Järjestön kaikkien yksiköiden, yhdistysten, piirien ja liiton on hoidettava taloushallinto lainsäädännön ja eri rahoittajien asettamien vaatimusten mukaan. Tähän saakka yksiköiden toiminta ja taloushallintokäytännöt ovat olleet vaihtelevia. Tavoitteena oli yhtenäistää käytännöt koko 4H-kentällä uuden taloudenhallinto-ohjelman avulla. Tähän valikoitui Lemonsoft-ohjelma, jota oli muokattu järjestön tarpeita vastaavaksi käynnissä olleen pilotivaiheen aikana. Keski-Pohjanmaan, Suur-Savon, Pohjois-Savon ja Lounais-Suomen 4H-piirit ovat olleet mukana Suomen 4H-liiton Talous2013- hankkeen pilottivaiheessa. Yhdistyksistä oli noin 50 hankkeessa mukana.

Tutkimus tehtiin haastattelemalla kymmenen pilottihankkeeseen osallistunutta järjestön toimihenkilöä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muutostilanteen ongelmakohtia viestinnän, tuen ja sitoutumisen näkökulmasta. Haastatteluiden analysointiin käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Tutkimuksessa selvisi viestinnän tärkeys muutoksessa. Hyvin valmisteltu, positiivinen viestintä ja tiedotus valmentavat organisaation jäseniä muutoksessa ja vähentää muutosvastarintaa. Uuden taloushallinto-ohjelman on huomattu helpottavan ja nopeuttavan työtä alkuvaikeuksien jälkeen. Suurin osa käyttäjistä koki saaneensa riittävästi tukea ja opastusta käyttöönottovaiheessa. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on tärkeää. Positiivinen suhtautuminen tekee sitoutumisen helpommaksi uusien asioiden äärellä.

Avainsanat: Taloushallinto, muutos, viestintä, sitoutuminen, tuki

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: The School of Food and Agriculture

Degree program: Master's Degree Programme in Development of Agriculture
And Rural Enterprises

Author(s): Järvenpää, Satu

Title of thesis: case study of the changing financial services
4H-organization Talous2013 pilot project

Supervisor: Esala, Jussi

Year 2014

Number of pages:

Number of appendices:

The Finnish 4H organization is a national youth organization. There are more than 70 000 members and the main areas of work are things like manual skills, learning about working life, entrepreneurship, internationalization and nature and the environment.

The Finnish 4H Federation was developing financial services to better meet the needs of cost savings and the more efficient use of employees' time. The organization of all departments, associations, districts, and the Association itself shall be managed financial legislation and the various donors' constitutional requirements. Until now units the operating and financial policies of units have been different. The aim was to standardize practices throughout 4H with a new economic governance program. The Lemonsoft program was selected and has been modified to meet the needs of the organization during the pilot phase. In the pilot phase Central Ostrobothnia, Suur-Savo, North-Savo and South-West Finnish 4H districts have been involved in the Finnish 4H Federation Talous2013 project. There were 50 associations involved in the project.

The study was conducted by interviewing ten employees who were involved in the organization. The purpose of the study was to examine from their point of view, the change in their situation, communication problem areas, support available and commitment to change. The interviews were analyzed using qualitative research methods.

The study revealed the importance of communication when making changes. Well-prepared, positive communication and information given to the members involved in the organizational change reduce the resistance to change. After initial difficulties the new financial management program was found to facilitate and speed up work. Most of the users felt they had received adequate support and guidance in the implementation phase Commitment to shared goals is important. A positive attitude makes it easier for new issues to resolve.

Keywords: organization, accounting, change, communication, commitment, support

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. 4H-järjestön organisaatiokaavio

Kuvio 2. 4H-järjestön arvot

Kuvio 3. 4H-Kasvatusajattelu

Kuvio 4. Kolme askelta työelämään

Kuvio 5. Digitaalisen taloushallinnon ympäristö

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	1
THESIS ABSTRACT	2
KUVIOLUETTELO	3
SISÄLTÖ	2
1 JOHDANTO	3
1.1 Tausta	3
1.2 Tavoitteet	4
2 SUOMEN 4H-JÄRJESTÖ	5
2.1 Järjestön historiaa	5
2.3 Tulevaisuuden haasteet	7
2.4 Järjestön sisäinen viestintä	9
3 TALOUS2013-HANKE	11
3.1. Taloushallintopalvelujen tila järjestössä ennen muutosta	11
3.1 Uuden taloushallinnon kehittäminen	12
3.2 Pilottivaihe	14
3.3 Lemonsoft-ohjelma	15
3.4 Yhtenäisen ohjelman hyödyt	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄT ja aineisto	19
4.1 Tutkimusmenetelmät	19
4.2. Tutkimusaineisto ja aineiston analysointi	20
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU	22
5.1 Viestintä	22
5.2 Sitoutuminen muutoksessa	29
5.3 Muutoksessa saatu tuki	32
5.4. Muutokset työnkuvassa ja uuden ohjelman käyttökokemukset	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
7 POHDINTA	43
LÄHTEET	45

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Suomen 4H-järjestössä on ollut meneillään uuden strategiakauden valmistelutyö, johon uusi organisaatiomalli ja uuden taloushallinto-ohjelman käyttöönotto sisältyy. Organisaatiouudistuksessa otetaan käyttöön uusi 2-portainen organisaatiomalli, jossa järjestö koostuu Suomen 4H-liitosta keskusjärjestönä ja itsenäisistä 4H-yhdistyksistä. Uuden taloushallinto-ohjelman avulla järjestössä halutaan kehittää taloushallinnon palveluja vastaamaan paremmin tarpeita, säästämään kustannuksia ja tehostamaan työntekijöiden ajankäyttöä. Muuttuvassa maailmassa on järjestöjenkin pysyttävä ajan tasalla. Nykyään toimintaa on kehitetty vastaamaan tämän päivän haasteita ja vaatimuksia esimerkiksi työelämävalmiuksien oppimiseen ja yrittäjyyteen. Kädentaidot, kansainvälistyminen, eri kulttuurien ymmärtäminen, luonnon ja ympäristön huomioonottaminen ovat edelleen keskeisiä toimintamuotoja. (4H on itse tekemisen iloa! - esite.2010)

Kaikkien järjestön eri yksiköiden eli yhdistysten, piirien ja liiton on hoidettava taloushallinto lainsäädännön ja eri rahoittajien asettamien vaatimusten mukaan. Tähän saakka yksiköiden toiminta ja taloushallintokäytännöt ovat olleet vaihtelevia. Taloushallinnon palveluja ostettiin järjestön ulkopuolelta tai niitä toteutettiin osana nuorisotyötä. Tavoitteena oli yhtenäistää käytäntöjä koko 4H-kentällä uuden taloushallinto-ohjelman avulla. Tähän valikoitui Lemonsoft- ohjelma, jota muokattiin järjestön tarpeita vastaavaksi käynnissä olleen pilottivaiheen aikana. (Pihkanen 2011).

Tutkimuskohteeksi otettiin 4H-järjestön erityisesti pilottivaiheessa oleva taloushallinnon kehittäminen. Keski-Pohjanmaan, Suur-Savon, Pohjois-Savon ja Lounais-Suomen 4H-piirit ovat olleet mukana Suomen 4H-liiton Talous2013- hankkeen pilottivaiheessa. Yhdistyksistä noin 50 oli hankkeessa mukana. Pilottihankkeessa taloushallintopalveluiden yhtenäistä hoitamista ja palveluiden tuottamista testataan ja luodaan taloushallinnon eri osa-alueille valtakunnallisesti soveltuvia ratkaisuja. (Suomen 4H-liiton Talous2013-hankesuunnitelma)

1.2 Tavoitteet

Organisaatiomuutokset ovat nykyisin työelämässä hyvin tavallisia ja tuovat mukanaan omat haasteensa. Niiden avulla pyritään saamaan taloudellisia säästöjä, parantamaan kilpailukykyä ja tuon tuottavuutta. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka muutos toteutetaan ja että ihmiset ovat sen jälkeen edelleen työssään motivoituneita ja voivat hyvin. Muutoksesta huolimatta työtehtävät on hoidettava normaalisti. Organisaation muutosprosessissa on monia eri vaiheita. Tärkeintä muutoksessa on sen hyvä suunnittelu ja suunnitelma. (Laamanen 2001, 286,287)

Tutkimusongelmaa selvitettiin yhteistyössä Suomen 4H-liiton talousjohtajan, kehityspäällikön ja Keski-Pohjanmaan piirin kanssa. Alusta saakka tehtävä yhteistyö oli tärkeää, sillä tutkimuksesta oli tarkoitus saada hyötyä järjestölle ja se perustuu todellisen ongelman määrittelylle.

Tässä tutkimuksessa selvitetään: miten organisaation muutosviestintä onnistui, miten muutokseen on sitouduttu ja ovatko haastatellut taloushallinto-ohjelman käyttäjät kokeneet saavansa riittävästi tukea. Käyttäjien haastatteluilla on mahdollista saada heidän omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia muutoksesta. Koska aikataulu taloushallinto-ohjelman pilotoinnin ja koko järjestön käyttöön otettavan järjestelmän kanssa oli nopea, päätettiin tutkimustuloksista raportoida asianomaisille mahdollisimman nopeasti jo tutkimuksen ollessa käynnissä. Näin tutkimus voi palvella järjestöä mahdollisimman paljon poistamalla mahdollisia taloushallinto-ohjelman alkukäyttöön liittyviä ongelmia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli oman ammatillisen kehittymisen lisäksi olla tarpeellinen tutkimustyö 4H-järjestölle.

2 SUOMEN 4H-JÄRJESTÖ

2.1 Järjestön historiaa

4H- toiminta on saanut alkunsa 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa helpottamaan nuorten työttömyyttä ja tarjoamaan käytännön tekemistä ja opettamaan heille taitoja, joita tarvitaan yhteiskunnassa selviämiseen sekä maaseudulla että kaupungeissa. Aluksi toiminta kehittyi maatalouskerhojen ympärille, mutta pian mukaan tulivat erilaiset puutarha-, leivonta- ja ompelukerhot. (Suomen 4H-liitto, 4H-järjestö. Historia.)

Suomessa 4H-toiminta käynnistyi yksittäisten henkilöiden tutustuttua toimintaan Yhdysvalloissa ja sen todettiin olevan tarpeellista täälläkin. Keskeisimpinä järjestöinä toiminnan tukemisessa olivat esimerkiksi Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Marttaliitto ja maatalousjärjestöt. Toimintaa aloitettiin 1920-luvun puolivälissä maatalouskerhoyhdistyksinä. Suomen Maatalouskerholiitto perustettiin 1928. Alussa suurin rahoittaja oli Rockefeller-säätiö, valtion osuus rahoituksessa lisääntyi vähitellen ja myös elinkeinoelämä on ollut toiminnan tukena. Yhteistyö Pohjoismaiden kanssa on ollut vahvaa koko toiminnan ajan. 4H-nuorten kansainvälistä vaihto-ohjelmatoimintaa on ollut 1940-luvulta saakka. Valtio tuki vakiintunutta toimintaa. Kerhotyön tunnuksiksi otettiin vuonna 1924 apilanlehti. Jo silloin 4H:n perusideologiana oli ”tekemällä oppiminen”. (Suomen 4H-liitto. Ajassa mukana.)

2.2 Järjestön toimintaperiaatteet

Suomen suurin valtakunnallinen, poliittisesti sitoutumaton nuorisjärjestö 4H on koostunut 251 4H-yhdistyksestä, 14 4H-piiristä ja Suomen 4H-liitosta. Jäseniä 4H-järjestössä on noin 70 000. Ruotsinkielisessä 4H-toiminnassa on yli 4 000 jäsentä. Kuviossa 1 on nähtävissä järjestön tähän saakka käytössä ollut rakenne ja järjestön logo. (Suomen 4H-liitto, Ajassa mukana)



Kuvio 1. 4H-järjestön organisaatiokaavio ja logo (Suomen 4H-järjestö, Organisaatiokaavio)

Järjestö on tunnettu esimerkiksi vahvasta kerhotoiminnasta, erilaisista tapahtumista ja koulutuksista sekä kansainvälisyydestä. Järjestön neljän H:n perustana ovat kuviossa 2 sanat Head, Hands, Heart ja Health, jotka suomeksi tarkoittavat harkinta, harjaannus, hyvyys ja hyvinvointi. Harkinta kuvaa kuinka tärkeää on, että ihmisten tulee jatkuvasti kehittää omaa ajatteluaan ja pyrkiä toimimaan rehellisesti sekä oikeudenmukaisesti. Harjaannuksella tarkoitetaan käytännön ja käden taitoja, joiden harjoitus on mukana kaikessa järjestön toiminnassa. Yritteliäisyys ja ahkeruus ovat asenteita joita korostetaan. Toisen ihmisen sekä luonnon kunnioittaminen ja huolenpito, yhteistyötaidot ja hyvä käytös kuuluvat hyvyteen. 4H-toiminnalla pyritään lisäämään ihmisen fyysistä ja henkistä tasapainoa sekä muita asioita jotka vaikuttavat hyvinvointiin. (Suomen 4H-liitto. Ajassa mukana.)

Arvot

Arvot muodostavat perustan 4H:n kasvatusajattelulle. Ne ohjaavat toimihenkilöiden ja vapaaehtoisten työtä.



Kuvio 2. 4H-Järjestön arvot. (Ajassa mukana)

Koko järjestö toimii 80 eri maassa ja kaikilla mantereilla. Kansainvälisyys näkyy järjestön toiminnassa esimerkiksi nuorisovaihtoina ympäri maailmaa, jossa nuoret asuvat isäntäperheissä ja tutustuvat eri maiden toimintaan ja elämään. Vastaavasti Suomessa vierailee vuosittain monia nuoria eri puolilta maailmaa. (Suomen 4H-liitto. Ajassa mukana.)

2.3 Tulevaisuuden haasteet

Tulevaisuudessa järjestöjenkin toimintaympäristö on muuttumassa. Väestö keskittyy kaupunkien ja kasvukeskusten ympärille ja maaseudun väki vähenee. Jatkossakin nuorisotyön palvelujen turvaaminen ja järjestäminen on tärkeää, mutta se tulee olemaan haasteellisempaa. Sähköinen viestintä tarjoaa mahdollisuuksia osallistua toimintaan harvaan asutuillakin seuduilla osana muuta toimintaa. Toimintojen järjestämisessä on mietittävä mitä tarjotaan lähellä ja mitä keskitetään. Samalla halutaan kuitenkin olla tarjoamassa palveluita kaikille esimerkiksi kerhotoiminnalla ja uusilla toiminnoilla. Nykyään lapsia kiinnostavat erilaiset asiat kuin ennen ja on myös mahdollisuuksia järjestääkin erilaisia tapahtumia ja tekemistä. Aikaisemmin kerholaisten toiminnassa oli enemmän maatalouteen ja viljelyyn liittyviä tehtäviä. Tänä päivänä esimerkiksi lemmikkieläimet ja niihin liittyvä toiminta on suosittua. 4H-järjestön kasvatusajatteluun kuuluu arvojen lisäksi opettaminen nuoria toimimaan aktiivisina, vastuullisina ja yritteliäinä tulevaisuudessakin.



Kuvio 3. 4H-Järjestön kasvatusajattelu. (Suomen 4H-liitto. Ajassa mukana.)

Jatkossa nuorisotyön resursseja halutaan panostaa myös ennaltaehkäisyyn syrjäytymisvaarassa olevien lasten ja nuorten auttamiseksi. Nuoria halutaan olla tukemassa työnhakemisessa ja työelämän pelisääntöjen oppimisessa. Kolme askelta työelämään-mallin avulla tuetaan nuorten elämänhallintaa ja työelämävalmiuksia. Ajokortti työelämään kurseilla valmennetaan nuoria työelämään ja kuviossa 4 olevasta kurssimainoksesta ilmenee niiden monipuolisuus. Työllistyminen on tärkeää ennaltaehkäisevää nuorisotyötä ja nuoret tarvitsevat erilaisia matalan kynnyksen työllistymismahdollisuuksia oppiakseen työn tekemiseen vähitellen. Heitä kannustetaan myös eri tavoin yrittäjyyteen tukemalla oman yrityksen perustamisessa. Järjestössä toimineet lapset ja nuoret oppivat aktiivisiksi kansalaisiksi ja osaksi yhteisöä. (Suomen 4H-liitto. Ajassa mukana.)



Kuvio 4. Kolme askelta työelämään-esite. (Suomen 4H-liitto. Ajassa mukana.)

2.4 Järjestön sisäinen viestintä

4H-järjestön sisäisiä viestintäkanavia ovat intranet-, johtajakokoukset, toimihenkilökoulutukset ja – tapaamiset, valtakunnalliset ja maakunnalliset nuorisotapahtumat, sähköposti ja muut sosiaaliset mediat. Tiedonkulun tukemiseksi ja auttamiseksi on järjestössä laadittu sisäisen viestinnän ohjeistus. Niiden tavoitteena on taata: että jokainen toimihenkilö tuntee liiton toiminnan ja keskeiset tavoitteet, osaa kertoa niistä eteenpäin ja saa riittävästi tietoa oman työtehtävänsä vaikuttavista järjestön asioista. Toimihenkilöt myös omalta osaltaan vastaavat ja huolehtivat itse sisäisen viestinnän onnistumisesta. Järjestössä pyritään avoimeen ja toimivaan viestintään. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja)

Organisaation pääsääntöisenä viestintäkanavana toimii intranet, joka mahdollistavat yhteydenpidon valtakunnallisessa järjestössä hyvin. Pitkien välimatkojen takia henkilökohtaiset kohtaamiset jäävät vähemmälle ja niiden avulla yhtenäinen ja ajankohtainen tieto menee kaikille yhtä aikaa. Sähköpostitse voidaan tietoa jakaa joko yhdelle tai useammalle samanaikaisesti ja järjestön toimihenkilöillä on käytössä yhdenmukaiset osoitteet. Järjestön kotisivut ovat tärkeä viestintäkanava ulkoisessa viestinnässä toimintaa, uutisia ja tapahtumia viestittäessä. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja)

2.5 Viestintä muutoksen keskellä

Viestinnän tärkeys ja rooli korostuvat erityisesti muutoksen keskellä. Muutosta johtavien tulee tiedottaa asioista riittävästi ja avoimesti jo muutoksia suunniteltaessa. On huolehdittava siitä, että asioista puhutaan oikeilla nimillä ja samaa kieltä väärinkäsitysten välttämiseksi. Jatkuva ja oikeaan aikaan annettu tieto antaa muutoksen etenemisestä luotettavamman ja selkeämmän kuvan. Ihmisten kyky ottaa vastaan tietoa on vaihtelevaa ja erilaista. Sen takia viestintää kannattaa toistaa riittävästi ja varmistaa, että annettu tieto on vastaanotettu.

Muutosviestinnässä pitää antaa tilaa myös muutosvastarinnalle ja palautteen antamiselle. Usein muutosta itsessään ei vastusteta vaan toimintatapojen muuttami-

nen vaatii aikaa ja arvostelu voi kohdistua siihen kuinka muutosta hoidetaan. Muutokset voivat aiheuttaa pelkoja selviytymisestä, pätemättömyyttä ja huolta. Aina järkisyytkään eivät näitä tuntemuksia poista ja asioiden sulattaminen vaatii aikaa. Tärkeää olisi, että muutoksen kannattajat ovat tukemassa heitä ja kuuntelevat vastustajien tuntemuksia kannustaen. (Laamanen 2001, 270)

Onnistuneeseen viestintää vaikuttaa myös se, että kaikilla osallisilla on ollut mahdollisuus antaa palautetta ja osallistua keskusteluun. Osallistuvat henkilöt voivat näin paremmin työstää muutoksen mukanaan tuomia asioita ja muutosvastarinta voi vähentyä. Kaikissa muutoksissa henkilöiden ominaisuudet ja voimavarat sekä tunteet vaikuttavat myös tunteet ja tuntemukset viestinnän onnistumiseen. Ihmisten erilaisuus, asioiden kokeminen ja osaaminen tulee aina ottaa huomioon muutostilanteissa. (Arikoski & Sallinen 2007, 13,14)

Viestintä on aina kaksisuuntaisia vuorovaikutustilanteita ja sen onnistumiseen vaikuttavat molemmat osapuolet. Pelkkä informointi on yksisuuntaista. (Johnsson & Raoul 1989, 70.)

Teknologian kehittymisen myötä Internet on joka paikassa tärkeä yhteydenpito-kanava. Nykyisin noin 80 % viestinnästä tapahtuu organisaatioiden tietoverkoissa ja vain noin 20 % kasvotusten. Perinteiset fyysiset kokoukset ovat vähentyneet ja niiden tilalle ovat tulleet verkkokokoukset ja sähköpostia korvaa jo jonkin verran Chat-palvelut. (Isokangas & Kankkunen 2011)

3 TALOUS2013-HANKE

3.1. Taloushallintopalvelujen tila järjestössä ennen muutosta

Suomen suurimmalla nuorisojärjestöllä on merkittävät toimintatilastot ja tilinpäätökset. Organisaation kaikki portaavat, 4H-liitto, piirit ja 250 yhdistystä ovat kirjanpitovelvollisia. Järjestössä toimii noin 400 toimihenkilöä ja muita henkilöitä työllistettynä yli 900. Nuoria, alle 29-vuotiaita, järjestö työllistää lisäksi vuosittain noin 8500. (Suomen 4H-liiton vuosikertomus.)

4H-nuorisotyö 2011–2013-strategian mukaan liiton ja piirien tehtävänä on olla tukemassa paikallistason toiminnan toteutumista. Piirit vastaavat yhdistysten toiminnan ja talouden tukemisesta, seurannasta ja taloushallintopalvelujen koordinoimisesta. 4H-toiminnan johtaminen, toimintaedellytysten luominen, osaamisen lisääminen ja koulutus sekä yhteisten palveluiden tuottaminen ja kehittäminen ovat liiton tehtävänä. Koko järjestön kirjanpito- ja palkanlaskentatoimen nykyaikaisten palveluiden kehittäminen ja organisoiminen on ollut strategian yhtenä tavoitteena. (4H-nuorisotyö 2011–2013.)

Taloushallinnon tukea 4H-liitto tarjoaa tuottamalla vuosittain kirjanpito-ohjeen, tukemalla yhdistysten ja piirien hallinnollisten ohjeiden päivittämisessä sekä antaa neuvontaa ja tekee koulutuksia. Valtionavun hakemista ja selvityksiä varten on ollut tarpeellista olla yhtenäiset ohjeistukset piireille ja yhdistyksille. Maa- ja metsätalousministeriön on järjestön suurin yksittäinen rahoittaja ja liitto anoo valtionavut keskitetysti. Kaikkien yhdistysten talousarviot ja toimintasuunnitelmat yhdistetään valtionapuhakemukseen ja kaikki tilinpäätökset ja laskelmat valtionapuseelvitykseen. Myös muissa rahoitushakemuksissa liitolla on keskitettyä toimintaa. (Suomen 4H-liiton tehtävät.)

Yhdistyksien kirjanpidon ja palkkalaskennan palveluista on vastannut seitsemän piiriä noin 100 yhdistykselle ja noin 150 yhdistystä on hankkinut ne ostopalveluina tai järjestivät ne itse. Muutama yhdistys oli jo siirtynyt sähköiseen myyntilaskutukseen ja ostolaskujen käsittelyyn. Verottajan tarjoamaa palkka.fi - palvelua käyttivät muutamat yhdistykset palkkahallintoon. (Suomen 4H-liiton tehtävät.)

Laajan järjestön taloushallinnon ohjelmistojen yhtenäisyyden puuttuminen vaikeuttaa selvitysten laadintaa ja talouden seurantaan ja sen uudistaminen on tarpeellista. Järjestöjen julkista rahaa leikataan vuosittain ja samalla myös kunnat joutuvat etsimään myös säästöjä palvelutuotantoon. Kolmatta sektoria tarvitaan tuottamaan laadukkaita palveluita tehokkaasti. Taloushallinnon kehittäminen on siksikin tarpeellista ja välttämätöntä. Järjestön on pystyttävä osoittamaan toiminnan laatu ja toiminnan tulokset palveluiden tilaajille, käyttäjille ja rahoittajille. (Ruusuvirta & Saukkonen 2011,9).

3.1 Uuden taloushallinnon kehittäminen

Suomi on edelläkävijä sähköisessä taloushallinnassa ja sen käyttö lisääntyy jatkuvasti teknologian kehittyessä. Sähköisyys tarjoaa kustannussäästöjä monilla aloilla ja erikokoisissa yrityksissä ja organisaatioissa kilpailun kovetessa. Elinkeinoelämän keskusliiton ja Finanssialan keskusliiton verkkolaskubarometrin mukaan lähes 70 %:lla yrityksistä on jo käytössä verkkolaskutus, joka luo pohjan taloushallinnon automatisoinnille. Verkkolaskutus sopii myös järjestöille ja niiden tietojen avulla voidaan tulevaisuudessa sähköiseen SEPA-tiliotteeseen ja muihin tilitapah-tumiin perustuen muodostaa järjestön kirjanpito. Järjestön reaaliaikainen taloushallintopalveluiden toiminta ja myös muu toiminta selkenee, kun tilaukset, ilmoitukset, laskut ja maksut liikkuvat toimijoiden välillä järjestelmästä toiseen viiveettä. Myös riskienhallinta on tehokkaampaa. (Toikka 2013, 22–25)

Suomessa kirjanpitolakia uudistettiin 1997 ja sen myötä taloushallinnon materiaaleja voidaan laatia ja säilyttää myös sähköisesti. Kirjanpitolain 2:8§ mukaan ”kirjanpitovelvollinen saa säilyttää tositteet ja niiden perusteella tehdyt kirjanpitomerkinnät samanaikaisesti koneellisella tietovälineellä”. Laki edellyttää ainoastaan tasekirjan säilyttämistä paperitulosteena ja muut voidaan säilyttää sähköisenä. (Kirjanpitolaki 1336/1997 2:8§) Kun kirjanpito on sähköistynyt ja rutinoitunut, säästyy aikaa muuhun toimintaan. Maantieteellisillä sijainneilla ei ole enää niin suurta merkitystä, kun tieto- ja viestintätekniikan avulla luodaan uusia kanavia palveluille ja tuotteille. (Hannus 1993,108)

4H-järjestössä aloitettiin taloushallintopalveluiden keskittämissuunnitelmat vuonna 2009. Yhteen paikkaan keskitettyjen palveluiden toiminnan varmuus on nähty yhdeksi eduksi. Järjestön tavoitteena on tässä taloushallinnon yhtenäistämässä kustannussäästöjen lisäksi tehostaa toimintaa moderneilla työvälineillä ja kehittyneillä sekä yhtenäisillä ja toimivilla taloushallinnon tukipalveluilla. Nykyiset käytössä olevat taloushallinto-ohjelmat ovat jo vanhentuneita ja niiden uusiminen on kuitenkin tehtävä. Erityisen tärkeänä pidetään yhdistysten ajankäytön tehostumista ja näin voidaan entistä paremmin keskittyä varsinaiseen nuorisotyöhön. Etuina ovat myös valtionapujen käytön ja raportoinnin paraneminen, taloushallinnan ja raportoinnin yhtenäisyys sekä yhdistysten vastaanottamien palveluiden yhtenäisyys ja yhdenvertainen hinnoittelu. Koko järjestöä ja piirikohtaisten tietojen kokoaminen helpottuisi ja laite- ja ohjelmistoinvestoinnit vähenisivät. Taloushallinnon todellisten kustannusten seurattavuus ja ennustettavuus paranee ulkopuolisen toteuttamien taloushallintopalveluiden avulla. (Pihkanen 2011.)

Hankkeen esiselvityksessä tehdyssä riskianalyysissä selvitettiin uuden toimintatavan riskit ja haitat. Toiminnan yhteen paikkaan keskittämisen haittoina nähtiin tekninen haavoittuvuus ja piirien välittömän omakohtaisen tiedon vähentyminen yhdistysten taloudellisista tilanteista. Riskinä toiminnallinen ja taloudellinen riippuvaisuus yhdestä toimijasta on suuri ja laajan, erityislaatuisen järjestön palveluntuottajan vaihtaminen on hankalaa. Ulkopuolisen palvelun ostamisen esteenä koettiin sen arvonlisäverovelvollisuus ja kustannusten nousu verrattuna piirien tuottamiin palveluihin. Yhdistysten saama yksilöllinen lähipalvelu loppuu ja toimintamallit muuttuvat yhtenäisiksi. Koko taloushallinnon muutosprosessi koettiin aikaa vieväksi ja kalliiksi. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja koko muutos saattaisi aiheuttaa muutosvastarintaa. (Pihkanen 2011.)

4H-järjestön strategiassa on määritelty toiminnan painopisteet ja tunnistettu niiden kriittiset menestystekijät. Niiden pohjalta on laadittu toimintaa seuraava mittaristo. Järjestön toiminnanohjauksen kehittämiseksi taloushallinnon nykyinen tila on ollut haastava, koska taloushallinnon käytännöt ovat olleet kirjavia. Suomen 4H-liiton toimitusjohtaja Seppo Hassinen on mediatiedotteessaan kesällä 2013 todennut, että ”meidän mielestämme aika on nyt kypsä toiminnan organisoimiseen uudella

tavalla myös järjestömaailmassa”. (Hassinen 2013) Hänen mukaansa järjestömaailma on mittavien muutosten edessä, kun varainhankinnan mallit ovat menneet uusiksi ja uudistuksella etsitään tapoja hallinnon tehostamiseen. Myös hanketoiminnan valtakunnalliseen organisointiin panostetaan.

Yhtenäistämällä voidaan kehittää mittariston seuranta ja toiminnan raportointia. Taloudellisiin tunnuslukuihin voidaan yhdistää ulkopuolelta tulevaa tietoa, kuten esimerkiksi vaikuttavuusmittauksia ja erilaisia kyselyitä, joiden avulla voidaan suunnitelmien ja strategian toteutumista mitata. Uuteen ohjelmaan luotiin toiminnanohjausta varten kustannuslaskentajärjestelmä, jota voidaan käyttää selvittäessä eri toimintaprosessien tehokkuutta ja kustannusten kohdistumista. Näin toiminnan suunnittelu, budjetointi ja kustannusten hallinta paranee. (Pihkanen 2011.)

Yhtenäisen ohjelman hyötyinä nähdään toimintojen yhtenäistäminen, toiminnanohjauksen tukeminen, taloudellinen ja ajankäyttöllinen kustannustehokkuus. Mikäli taloushallinnon palvelut edelleen hankittaisiin ostopalveluina eri ohjelmilla, se ei poistaisi eri työvaiheiden toistamisesta aiheutuvaa päällekkäistyötä ja niiden kirjaaminen aiheuttaisi edelleen järjestön toimijoille töitä. 4H-järjestö ei myöskään voisi kokonaan vähentää ulkopuolisen palveluntuottajan laskuttamaa arvonlisäveroä, koska suurin osa toiminnasta on arvonlisävelvollisuuden ulkopuolella. (Pihkanen 2011.)

3.2 Pilottivaihe

Kun on kyse isossa järjestössä tehtävästä muutoksesta, on siinä myös monenlaisia riskejä epäonnistua. Siksi tarvitaan pilotointia ja sille on hyvä asettaa selvät tavoitteet. Pilotoinnin avulla voidaan esimerkiksi selvittää miten uudistettu toiminta tulee vastaamaan sille asetettuja tavoitteita tai mitä käytännön ongelmia siitä voi seurata. On myös hyvä selvittää ihmisten valmiudet ja asenteet uudistamiselle sekä mitä hyötyä tästä heille on. Muutosta voidaan johtaa paremmin pilotoinnin avulla ja vähentää ihmisten muutosvastarintaa. (Hannus 1993, 326.)

Selvitystyötä tehtiin liiton toimesta vuodesta 2009 alkaen ja 2011 käynnistettiin Talous2013- hanke. Hankeorganisaatio muodostui hanketta hallinnoivasta johtoryhmästä, asiantuntijaryhmästä ja 4H-liiton ja palvelukeskusten hankkeessa mukanaolevista toimihenkilöistä. Hanke jakaantuu kolmeen vaiheeseen, jotka olivat esiselvitys, pilotointi ja testaus sekä valtakunnallinen laajennus. Liitto toimi hankkeen vastuullisena toteuttajana ja hankki tarvittavat ohjelmat, järjesti koulutusta sekä tarjosi neuvontaa.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää 4H-järjestölle yhdenmukainen ja tehokas tapa hoitaa taloushallinto ja palvelut kaikilla järjestötasoilla. Sen aikana testattiin ja luotiin valtakunnallisesti soveltuvia ratkaisuja. Pilottivaiheen aikana 2011–2012 palvelut tuotettiin 4H-liitolle, kolmelle piirille ja noin 50 yhdistykselle. Kahteen piiriin oli pilottivaiheessa perustettu taloushallinnon palvelukeskukset ja niihin oli hankittu taloushallinnon ammattilaisia, vaadittavan toimistotekniikan ja tilat. Hankkeen pää-tavoitteena oli, että vuonna 2013 kaikki järjestön kirjanpitovelvolliset siirtyvät yhteisen taloushallintopalvelun käyttäjäksi. (Taloushanke 2013- hankesuunnitelma ja seuranta)

Keräämällä pilottivaiheessa mukana olleiden Lemonsoft- ohjelman käyttäjien kokemuksia saatiin arvokasta tietoa hankkeen valtakunnallista laajennusta varten. Tavoitteena oli myös tuottaa materiaalia taloushankkeen jatkon lisäksi muidenkin muutosprosessien käsittelyyn, ongelmien ennaltaehkäisyyn sekä hyvien käytäntöiden levittämiseen. (Taloushanke 2013- hankesuunnitelma ja seuranta)

3.3 Lemonsoft-ohjelma

Uudessa taloudenhallinto-ohjelmassa paikallistasolla toiminnanjohtajat tarkastavat ja tiliöivät yhdistyksen ostolaskut, jotka yhdistysten puheenjohtajat hyväksyvät sähköisesti omilla tunnuksillaan. Yhdistyksissä järjestelmään syötetään sähköisesti toimihenkilöiden ja työllistettyjen tunti- ja matkakulut sekä myyntilaskutukseen liittyvät tiedot. Palkanlaskennan ja matkakulujen tiedot tarkastetaan ja hyväksytään kiertojärjestelmällä ennen maksatusta. Taloushallinnon

ammattilaiset eli kirjanpitäjät hoitavat palkanlaskennan, vahvistavat laskut ja lähettävät ne edelleen asiakkaille (Pihkanen 2011.).

Kaikkien järjestelmään syötettävien tietojen siirtyminen järjestelmään on saumaton ja niistä jää kirjanpitoon aina digitaalinen jälki. Näin valvonta toimii ja työvaiheiden väheneminen karsii mahdollisia virheitä. Järjestelmien ja liittymien hoitaessa suurimman osan työvaiheista, vähentyvät manuaalisesti tehtävät tallennukset ja inhimilliset virheet. (Lahti & Salminen 2008,28–29)

Taloushallintopalveluiden hoitaminen voidaan järjestää jatkamalla hajautettua mallia, keskittämällä toiminnat palvelukeskuksiin tai keskittämällä ne yhden keskuksen alle. Palvelukeskuksissa toimii noin 15–20 kirjanpitäjää, jotka hoitavat paikallis- ja maakunnallistason kirjanpidon, palkanlaskennan, maksatustoiminnot, paperitositteiden syötön sekä raportoinnit tilinpäätöksineen hallinnollisen ohjeistuksen ja hyvän kirjanpitotavan, -lain ja asetuksen mukaisesti. Yhdistysten toiminnasta ja taloudesta liitolle raportoivat joko palvelukeskukset tai hajautetussa mallissa piirien johtajat. Jatkossa osto- ja myyntilaskutus sähköistetään ja palkkalaskelmat toimitetaan ensisijaisesti sähköisinä. Pyydetessä palkkalaskelmat lähetetään paperisena. KATSO- tunnusten avulla voidaan eri viranomaisille raportoida sähköisesti. (Pihkanen 2011.)

Yhteisen tilikartan, tilinpäätöspohjien, valtakunnallisten raportointipohjien ja käyttäjätunnuksien valtuuksia koko järjestössä hoitaa 4H-liiton järjestelmän kaksi pääkäyttäjää. Nämä pääkäyttäjät hoitavat liiton ja 4H-säätiön kirjanpidon ja palkanlaskennan tässä järjestelmässä. He tuottavat koko järjestön talousseurannan lukuja ja raportteja ja valvovat taloutta. Käytännön työn ja strategiaa toteuttavan ohjeistuksen ja neuvonnan tuottaminen on keskeisiä liiton tehtäviä. Liitto päivittää ohjeistusta järjestön taloushallinnon ammattilaisten ja piiri johtajien kanssa jatkuvalla yhteistyöllä. (Pihkanen 2011.)

Pääkäyttäjät tuottavat eri hankkeiden ja valtionavustusten valtakunnallisen käytön selvitykset keskitetysti. Näitä varten järjestelmään luotiin raportointipohjat. Paikallisten yhdistysten ja maakunnallisten toimijoiden tehtäväksi jää tilinpäätösten vahvistaminen, talouden seuranta ja poikkeamien löytäminen. (Pihkanen 2011.)

Sähköinen keskitetty jäsenlaskutus säästää paikallistasoilla kustannuksia ja aikaa yhteisesti solmitun sähköisen laskutuksen palvelusopimuksen tuomien määrälennusten ja vähentyneen kirjepostin ansiosta. Paikalliset yhdistykset huolehtivat jäsenrekisterin päivityksestä tilastointijärjestelmässä ja reskontraa vertaamalla seurataan maksamattomia jäsenmaksuja. (Pihkanen 2011.)

Kuviosta 5 ilmenee kuinka sähköinen taloushallinto-ohjelma toimii järjestössä tulevaisuudessa.



Kuvio 5. Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen 2008, 209)

3.4 Yhtenäisen ohjelman hyödyt

Sähköinen taloushallinnon hyötyinä nähdään raportointien yhdenmukaisuus, toiminnan kehityksen ennakointi, strategian jalkautuminen parantuneen tiedon jakelun myötä ja taloushallinnon parempi ymmärrettävyys. Yhteistyön lisääntymistä pyritään lisäämään kaikilla tasoilla huomioiden erilaiset tarpeet. Raportoinnin helpottuminen viranomaisille yhtenäisen tilikarttamallin avulla keventää työtä ja toiminnot ryhmitellään eri toimintoihin. Näin voidaan toimintoja seurata kaikilla tasoilla ja johtaa tiedot esimerkiksi veroilmoituksiin. Selainpohjainen ohjelmisto mahdollistaa järjestön käytössä olevien teknisten sovellusten yhdistämisen. Kaikki talous-

hallinnon toiminnot yhtenäistyvät järjestölle räätälöidyillä ja selkeillä prosessinkuvauksilla ja ohjeistuksilla. (Lahti & Salminen 2008, 27)

Kustannusten säästyminen esimerkiksi postituskuluissa on merkittävä, kun noin 75 000 jäsenelle lähetetään jäsenmaksut. Itellan laskureiden mukaan käsityönä lähetetyn kirjeen suorat kustannukset ovat 0,80€/kpl ja sähköisen kirjeen 0,35€/kpl. Myös muista postituskuluista, kuten palkkalaskelmien lähettamisestä syntyy mittavat säästöt. Järjestö, johon kuuluu noin 270 yhdistystä, työllistää vuosittain noin 10 000 henkilöä. Koko sähköiseen taloushallintoon siirtyminen tulee tehostamaan toimintaa noin 30–50% ja se tulee vaikuttamaan järjestön talouteen suuresti. Sähköinen taloushallinto on perinteistä paperista taloushallintoa ympäristöystävällisempi. Kustannuksien säästymisen lisäksi se säästää luontoa ja vähentää CO₂-päästöjä esimerkiksi paperinkulutuksen ja kuljetuksen vähentyessä. (Lahti & Salminen 2008, 29)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmät

Johdannossa asetettiin tutkimuskysymykset siten, että tutkimuksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Viitekehyksessä kohdassa 2 avattiin tutkimuksen kohdetta ja käsitteitä siten, että tutkimuksessa esille nousevat tulokset voidaan tulkita ja arvioida asetettuihin tutkimuskysymyksiin nähden.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui organisaatiomuutoksen ympärille ja teemoina olivat viestintä, sitouttaminen ja tuki. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää millaista tukea ja viestintää 4H-yhdistykset ovat saaneet ja tarvitsevat muutosvaiheessa. Suomen 4H-liiton Talous2013-hanke oli työssä case-esimerkkinä ja pilottivaiheessa olleiden käyttäjien kokemusten pohjalta hanketta voitiin kehittää, kun uusi taloushallinto-ohjelma tuli 2014 alkaen valtakunnalliseen käyttöön. Muutoksen keskellä työssä jaksamiseen tulee kiinnittää huomiota ja myös siihen paneuduttiin jonkin verran.

Mietittäessä lähestymistapoja käyttäjien haastatteluihin, oli yhtenä näkökohtana PSYRES-hankkeen tutkimustulokset. Tämä ”Psychological health and well-being in restructuring: key-effects and mechanisms(PSYRES)- tutkimushanke on muodostettu yhteiseurooppalaisessa tutkimusverkostossa ja siinä on tutkittu esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. (Pyres. 2011 Organisaatiomuutos ja työntekijöiden hyvinvointi)

Tutkimusmenetelmät valitaan tutkimuskysymysten ja tutkimuskohteen perusteella. Ne luokitellaan laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen menetelmä, koska tutkittavien määrä oli pieni ja se sopii hyvin yhteen tutkimuskysymysten kanssa. Kysymyksessä oli case-tutkimus, sillä tutkimuskysymykset kohdistuivat kiinteästi yhden organisaation toimintaan. Case-tutkimuksena toteuttavassa laadullisessa tutkimuksessa arveltiin tutkittavien henkilöiden havaintojen ja pitkältä ajanjaksolta kertyneiden kokemusten tulevan muita menetelmiä paremmin esille. Tutkittavien henkilöiden havainnot ja heidän kehitykseensä liittyvät huomiot tulevat laadullisessa paremmin tutkimuksissa esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi päätettiin valita haastattelu. Haastattelu on sopiva tutkimusmenetelmä silloin, kun vastaukset perustuvat yksilön omiin kokemuksiin eikä tiedetä millaisia vastauksia tullaan saamaan. Haastattelun erilaisia muotoja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu. Haastattelu on tutkimustarkoituksia varten sopiva systemaattinen tiedonkeruu muoto, jolla on etukäteen suunniteltu tavoite ja sen avulla saadaan päteviä ja luotettavia tietoja. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on kaikille samat teema-alueet ja ennalta määrätyt kysymykset, joihin haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Tutkimukseen valittu teemahaastattelu on haastava tutkimusmenetelmä, koska vastauksia joudutaan usein tulkitsemaan. Siksi kysymysten oikein asettaminen on tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47,48)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu kohdistuu usealle haastateltavalle yhtä aikaa. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto. Yksilöhaastattelussa haastattelutilanne voi olla helpompi ja vapautuneempi ja vastaukset voivat olla henkilökohtaisempia. Tässä tutkimuksessa käytetty yksilöhaastattelu on yleisimmin käytetty menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2008 47,48.)

4.2. Tutkimusaineisto ja aineiston analysointi

Haastatteluun osallistuvia henkilöitä oli kymmenen ja tutkimuksessa selvitettiin heidän käyttäjäkokemuksiaan muutoksen keskellä. Teemoina olivat viestintä, tuki ja sitoutuminen. Teemahaastattelu soveltui hyvin kokemusten tutkimiseen ja kuvailemiseen. Sitä tarvitaan, kun järjestössä toimintaa haluttiin kehittää ja parantaa.

Haastattelun toteuttaminen on vuorovaikutustilanne ja sen tulee olla häiriötön ja rauhallinen. Osa haastatteluista tehtiin haastateltavan työpaikalla tai hänelle sopivassa paikassa. Pitkien etäisyyksien ja ajan säästämisen takia muutama haastattelu suoritettiin Skype-yhteyden avulla. Haastatteluajankohdat sovittiin ajoissa etukäteen ja haastateltaville lähetettiin kysymykset sähköisesti ennakoon. Kaikki haastateltavat antoivat luvan keskustelun nauhoittamiseen. Haastateltaville kerrot-

tiin myös, että heidän henkilöllisyytensä ei paljastu tutkimuksesta. Haastattelut suoritettiin loka- ja marraskuussa 2012 yksilöhaastatteluina.

Haastateltavat käyttäjät valitsi Keski-Pohjanmaan piirin johtaja Riitta Huhtala. Kaikki tutkimukseen mukaan pyydyt henkilöt suostuivat haastatteluun. Haastateltavien määrä rajattiin kahteen käyttäjään piiriä kohden ja he olivat pilottivaiheessa mukana olevista piireistä eli Lounais-Suomen, Suur-Savon, Pohjois-Savon ja Keski-Pohjanmaan piireistä. Lisäksi haastateltiin Suomen 4H-liitosta ja piirien taloushallinnossa olevia pääkäyttäjiä. Näin tutkittavasta aineistosta tuli kattavaa, koska haastateltavat ovat eri puolelta maata, heillä on erilaiset toimintaympäristöt ja käyttäjätasot.

Haastattelukysymykset liittyivät taloushallinnossa käytettävään Lemonsoft-ohjelman käyttöönottoon ja kuinka sen siinä onnistuttiin kokonaisuutena. Kysymykset pohjautuivat teemoina oleviin viestintään, sitouttamiseen ja tukeen.

Haastatteluiden jälkeen koko aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä oli pieni, 10 henkilöä, mikä mahdollisti litteroinnin. Litteroinnin jälkeen oli kaksi päävaihetta, sisällön luokittelu ja sisällön tulkinta. Tutkimusaineiston luokittelu teemoittain loi pohjan niiden tulkitsemiselle ja tiivistämiselle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysoiminen voi tapahtua osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 147, 210–211)

Haastatteluaineiston tulokset esitetään sanallisessa muodossa. Tekstiin on sisällytetty jonkin verran suoria haastatteluotteita ja ne on kirjoitettu kursivoidulla tekstillä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen teemoina olivat viestintä, sitouttaminen ja tuki. Niiden ympärille muodostuivat haastattelukysymykset. Mukana oli myös muutamia yleisluonteisia kysymyksiä koskien esimerkiksi uuden taloushallinto-ohjelman etuja. Lopuksi kaikilla haastateltavilla oli myös mahdollisuus vapaaseen sanaan.

Kaikki käytetyt teemat kuvaavat tämän muutoksen keskeisimpiä asioita ja tulokset ovat muotoutuneet niiden pohjalta. Teemoista vahvimaksi ja eniten keskustelua herättäneeksi nousi viestintä. Se koettiin jonkin verran puutteelliseksi ja epätasaroista, koska sama tieto ei mennyt kaikille osapuolille yhtä aikaa. Kotterin mukaan viestintä on aina kaksisuuntainen prosessi. Onnistuakseen muutos tarvitsee toimivaa viestintää ja ihmisten kuuntelemista. Uudistamisen alkuvaiheissa kaksisuuntaiset keskustelut ovat hyvä keino esille tulleiden virheiden huomaamiseen ja korjaamiseen. (Kotter 1996,84)

Tulosten esittelyssä liiton henkilöistä ja piirien kirjanpitäjistä käytettiin nimitystä pääkäyttäjiä ja yhdistysten toiminnanjohtajia kutsuttiin käyttäjiksi.

5.1 Viestintä

Viestinnän vastuu

Sisäinen viestintä on tärkeää ja siihen tulee paneutua riittävästi. Sen avulla voidaan turvata toimihenkilöiden ymmärtäminen organisaation toiminnasta, strategiasta ja sitouttaa heidät organisaation toimintaan paremmin. Sisäisen viestinnän merkitys on suurempi kuin vain päivittäisistä asioista informoiminen ja sen avulla voidaan keskittyä olennaisiin asioihin ja auttaa sopeutumaan muutoksiin. Viestinnän suunnittelulla voidaan vähentää epäonnistumisia ja organisoida viestinnän sisällöt, aikataulut ja viestintävälineet. Hyvän viestinnän avulla voidaan koko työyhteisö saada toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation avoin viestintä ei ole itsestään selvyys ja ihmisiä tulee kannustaa siihen jatkuvasti. Yhteistyön,

toisten arvostamisen ja hyvien käytänteiden myötä se vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin. (Pahkin & ym. 2011,14,19)

Taloushankkeesta tiedotettiin järjestön sisäisessä tiedotusvälineessä, intranetissä ja hankkeessa oli esiselvitysvaihe 2008–2010. Piirien johtajille asiasta informoitiin johtajien kokouksessa. Päätös siitä ketkä osallistuvat pilotointiin ratkesi 2010. Pääkäyttäjät olivat tietoisia yhteiseen ohjelmaan siirtymisestä ja toimintojen yhtenäistämistä ennen pitkää. Käyttäjät kokivat, että ennakkotietoa olisi pitänyt saada enemmän esimerkiksi toimihenkilöpäivillä.

Hankkeen alkuaikat koettiin epävarmaksi, haastavaksi ja tiedon saaminen riippui omasta aktiivisuudesta ottaa asiasta selvää. Joidenkin käyttäjien mielestä viestintä onnistui kohtalaisesti tai ihan hyvin. Osa käyttäjistä oli sitä mieltä, että tämä toteutettiin liian nopeasti ja tuli liian paljon omaksumista yhdellä kertaa.

Käyttäjien kyky ottaa tällainen ohjelma käyttöön oli eritasoista. Ohjelma vaati paljon muutoksia vastatakseen koko järjestön tarpeisiin. Koko pilotointivaihe yllätti vaatavuudellaan ja paljolla työllä sekä liitossa, piireissä että toiminnanjohtajien keskuudessa.

Keski-Pohjanmaan piirin työyhteisöä, ammattitaitoisia ihmisiä ja hyvää johtamista keuhuttiin kaikkien haastatteluun vastanneiden kesken. Monet totesivat, että ilman sieltä saatua tukea ei ohjelman käytöstä olisi tullut mitään.

Viestintää oli, mutta laatu olisi voinut olla parempaa.

Viestintä kohtalaista. En anna parempaa arvosanaa. Liian aikaisin lähti tämä vene keinahtelemaan.

Viestinnän olisi pitänyt mennä keskitetysti kaikille yhtä aikaa. Mutta toki alku oli hankalaa kaikille ja haki uomiansa.

Aluksi se oli yhtä sähköpostitulvaa, koko ajan tuli postia ja aina se ei ollut niin suomenkielistä se mitä sieltä tuli, piti miettiä, käännättää mitä se tarkoittaa selko-kielellä.

Tiedon riittävyys

Kirjanpitäjät opastivat käyttäjiä ohjelmaan koulutus- ja toimihenkilöpäivillä. Heitä oli opastettu ohjelman toiminnoissa, mutta varsinaiseen ohjaajana toimimiseen ei erikseen ollut koulutusta. Kirjanpitäjät olivat hyvin perillä ohjelman eri vaiheista ja saivat riittävästi tietoa. Koulutuksessa vaikeutena oli se, että käyttäjien lähtötasot ja tiedot esimerkiksi kirjanpidosta olivat erilaisia. Käyttäjät saivat koulutuksissa uutta tietoa niin paljon, että kokivat sisäistämisen vaikeaksi ja aluksi myös saadut ohjeet muuttuivat usein.

Käyttäjät kokivat, etteivät olleet saaneet riittävästi tietoa etukäteen ja heillä oli erilaiset taloustaidot ja pohjatiedot. Myös yhdistykset ja niiden toimintatavat ovat erilaisia. Osa koki ohjelmassa esiintyvän kirjanpitosanaston vieraaksi ja he joutuivat selvittämään mitä esimerkiksi ”portaali” tai ”etätyöpöytä” tarkoittivat. Osa käyttäjistä opetteli ohjelman käyttöä muuten, koska eivät tee kirjanpitotehtäviä ja niihin he kokivat saaneensa riittävästi tietoa, mutta sitä oli vaikea omaksua. Laitteistovaatimuksista olisi myös kaivattu tietoa etukäteen.

Kauheen suhteellinen käsite, tavallaan sain, mut se kaikki on kauheen uutta, niin sitä tietoa voinnu millään kerralla omaksua ja kun aluks ei ymmärtäny mistä nyt on kysymys.

Olisi pitänyt saada koulutuksessa samanaikaisesti kokeilla sitä ohjelmaa, mutta sehän ei siellä toiminut eikä päästy niihin kaikkiin juttuihin vielä kokeilemaan.

Ensiksi olisi pitänyt saada paremmin tietoa ja siellä kokeilemaan ihan oikeita tietoja.

Enempi semmosta henkilökohtasempaa ohjausta, että me ois vähän tiheemmin istuttu alas koko porukka, ketkä tätä teki, että ois pystynyt tuomaan niitä omia ongelmakohtia esiin ja toiset taas omiansa.

Viestintäkanavat

Useat käyttäjät kokivat, että hankkeen pilotoinnin alkuvaiheessa toimittiin erilaisten ohjeiden ja käytänteiden mukaan. Uuteen ohjelmaan siirryttäessä se tuntui haastavalta ja yhteistä ohjeistusta kaivattiin. Alussa koettiin myös pilottivaiheessa mukana olevien käyttäjien keskinäinen vuorovaikutus puutteelliseksi ja vähäiseksi. Viestinnän olisi toivottu olevan avoimempaa ja kokonaisuuden hallintaan kaivattiin enemmän ohjausta.

Käyttäjät olisivat toivoneet henkilökohtaista ohjausta enemmän vaikka toisaalta ymmärtävät ettei laajassa järjestössä ole mahdollista kovin helposti sellaista järjestää. Välimatkojenkin takia sitä on vaikea saada, mutta enemmän voitaisiin käyttää esimerkiksi Skype-keskusteluita niin yksittäisten henkilöiden kanssa käytävissä keskusteluissa kuin ryhmäkeskusteluissa. Henkilökohtaista ohjausta käyttäjien on ollut mahdollista saada kirjanpitäjiltä puhelimitse ja sitä kiiteltiin paljon. Useat kokivat ilmapiirin hyväksi ja uskalsivat soittaa aluksi jopa useita kertoja päivässä.

Selkeää ja yhtenäistä viestintää liitosta toivottiin enemmän sekä sähköpostitse että Intrassa. Ongelmakohtia selvitettäessä yleensä vastattiin vain kysyjälle sen sijaan, että tieto olisi levinnyt muillekin samoissa ongelmissa painiville. Käyttäjät saivat yleensä vastauksen ongelmiinsa, mutta se saattoi tulla viiveellä. Alkuvaikeuksien jälkeen tämäkin on nopeutunut. Sähköposti koettiin Intraa paremmaksi koska kysymykset ja vastaukset tulevat suoraan tietyille henkilöille ja sitä kautta kysymyksiä on helpompi laittaa eteenpäin.

Sähköpostitse sai tietoa ja sitä pitää vain käyttää, että se menee perille

Lemonin ensimmäinen koulutustilaisuus oli täysin floppi. Meille esiteltiin siellä keskeneräistä ohjelmaa kaikkine mausteineen.

Liitto olisi paremmin voinut kouluttaa piirin työntekijät viemään sanomaa eteenpäin, jos heillä itsellään ei sitä aikaa ollut.

Jotenkin sitä Intraa karsastaa, ettei tuu sinne kysymyksiä laitettua, tulee aateltua ettei sinne kehtaa laittaa niin tyhmiä kysymyksiä.

Viestinnän onnistuminen

Liitosta vastattiin henkilökohtaisiin viesteihin yleensä melko nopeasti ja siellä pääkäyttäjän henkilökohtaisen panoksen katsottiin olleen ratkaisevaa. Muutamien käyttäjien mielestä viestintä onnistui kohtalaisesti. Taloushankkeesta olisi toivottu enemmän tietoa ja etenkin sen tulevista hyödyistä. Osa käyttäjistä koki viestinnän olleen positiivista ja kehittämiskohteiden etsimisen yhdessä käyttäjien kokemuksista tärkeäksi Keskinäisen vuorovaikutuksen olisi toivottu onnistuneen paremmin, sillä vertaistuki on yleensä parasta tukea ja asiat selviävät hyvin. Osa käyttäjistä kertoi viestinnän onnistumisen olevan Keski-Pohjanmaan piirin työntekijöiden ansiota, koska heiltä sai selkeitä neuvoja ja opastusta askel askeleelta.

Pyyhkeitäkin annan vaikka kyllä mää sitten kehunkin, jos on aihetta.

Viestintä ei ole ollut kaikilla tasapuolista. Joka on osannu kysyä oikealla hetkellä, niin semmoselle on tietoa tullut.

Tekemällä oppii, niinkö 4H:ssa on tapana.

Toinen koulutustilaisuus sen jälkeen kun ohjelman kanssa oli taisteltu jo tovi, oli todella hyvä.

Mun mielestä se, mikä tässä on onnistunu, on se positiivisuus ja usko tähän ohjelmaan. Toisaalta myös semmonen rehellisyys näistä kehittämiskohteista, se on semmosta kannustavaa se viestintä, että tähän kannattaa siirtyä.

Viestinnän puutteet

Hankkeen alkuvaiheessa useat käyttäjät olisivat toivoneet saavansa enemmän tietoa ja koulutustoiveita kysyttäessä. Viestintä ei ollut oikeantasoisista eikä aina oikeaan aikaan tulleeeksi, koska aina ei saatu vastauksia. Ensimmäiset koulutustilaisuudet sekä kirjanpitäjille että käyttäjille eivät onnistuneet, koska tietoa tuli liian paljon ja ohjelma ei vielä siinä vaiheessa toiminut. Kirjanpitäjien koulutuksen laatuun olisi pitänyt panostaa enemmän, että he vastaavasti olisivat osanneet opastaa käyttäjiä paremmin.

Käyttäjien mielestä järjestötyössä tarvitaan pidempi aika sisäistää uusia asioita, saada riittävästi tietoa kaikille ja koulutusta, koska jo normaali työ on vaativaa ja monipuolista. Koulutuksen laatuun toivottiin enemmän panostamista ja monimuotoisuutta, koska käyttäjiä on monenlaisia ja toiminta on erilaista eri yhdistyksissä. Tärkeäksi koettiin erityisesti toiminnanjohtajien koulutukseen panostaminen ja pidempi kouluttaminen, kun taas yhdistysten puheenjohtajille riittää suppeampi koulutus.

Alkuvaiheessa yhteisten pelisääntöjen luomista.

Säännöllistä esimerkiksi puolen tunnin lyhyitä Skype-keskusteluita missä mennään ja onko kaikilla samat ongelmat.

Sellasella positiivisella asenteella se viestintä sitte.

Tässä työssä tarvitaan pidempää aikaväliä sulatella näitä asioita.

Tarvitaan enemmän koulutusta kuin 1-2 päivää

Kokemukset piirin ja liiton sisäisen viestinnän toiminnasta

Sisäisen viestinnän vaikeutena alkuvaiheessa koettiin käyttäjien monitasoisuus ja sen takia viestintä ei ollut yhtenäistä. Osalla käyttäjistä oli paremmin atk-aidot ja silloin opastus koettiin helpommaksi. Käyttäjien omat kielteiset asenteet alussa vaikuttivat viestintään ja sen toimimiseen. Suurin osa kuitenkin koki saaneensa

hyvää viestintää ja opastusta, vaikka joutuivat jatkuvasti asioita kysymään. Käyttäjät ymmärsivät ohjelman teettävän paljon työtä sekä liitossa että piireissä ja se vähensi kielteistä arvostelua. Suhtautumalla uuteen asiaan positiivisesti saadaan viestintä toimimaan paremmin. Sen avulla käyttäjät jaksavat paneutua asiaan ja osallistua koulutukseen.

Osalle opastus on mennyt ihan hyvin, osalle se on epäonnistunut.

En mitenkään hyvänä koe, se oli ainakin meillä aluksi semmosta pakkopullaa.

Nythän se on toiminut tämä viestintä ihan hyvin eikä enää ole ollut ongelmaa.

Se varmaan meillä näky se pakkomentaaliteetti vähän viestinnässä aluksi.

Viestintä on ollu oikea-aikasta ja selkeää.

No kyllä siinä ehkä ois parantamisen varaa ollu.

Ihan kiitettävästi tiedot ois pitäny kaikille tulla. Onhan niillä ollu aivan älytön työ tuossa piirissäkin.

Sillä lailla määhän koen, että se on hyvin onnistunu ja meillä on avoin se viestintäkulttuuri.

No ei siinä ole ollut mitään ongelmaa, sieltä on tullut tietoa, mutta tämä on uskoakseni henkilökohtainen ettei menny perille. Piiristä käsin ok.

Käyttäjien omat kokemukset viestinnästä muutoksessa

Lähes kaikki käyttäjät kuvasivat omaa viestintäänsä positiiviseksi sekä ohjelmasta että muutosvaiheesta. Vaikka alussa vaikeudet aiheuttivatkin epävarmuutta ja epätoivoa, usko ohjelmaan oli kuitenkin vahva. Pääkäyttäjien hyvä ammattitaito ja positiivinen asenne auttoivat käyttäjienkin suhtautumiseen. Useat käyttäjät sanoivat yllättyneensä positiivisesti ohjelmasta ja kokivat sen jo helpottaneen töitä.

Ihmiset ovat usein muutosvastaisia ja suhtautuvat uudistuksiin epäilevästi. Uusien asioiden oppiminen voi olla työlästä ja vaatii uutta ajattelutapaa sekä erilaisten

käytänteiden omaksumista. Muutosvaiheen onnistuminen on riippuvainen sekä viestinantajasta että kuulijasta. Jos viestijä itse uskoo asiaan, on siten helpompi vakuuttaa kuulijakin. Käyttäjät kokivat sen onnistuneen kohtalaisen hyvin.

Päätin ottaa tämän haasteena vastaan.

Muutos on aina vaikeaa.

Alussahan se oli kaikille shokki, mutta jos se on päätetty ottaa, niin sillä sitten mennään läpi.

Hankala kokemus. Ilmankin ois pärjätty, mä oon sitä mieltä.

Ite oon koittanu koko ajan olla positiivinen ja positiivisella mielellä ajaa ohjelmaa sisään.

5.2 Sitoutuminen muutoksessa

Sitoutumisen merkitys uuden ohjelman käyttöönotossa ja sen opettelussa

Muutosta ei voi ymmärtää ellei ymmärrä ihmismielen toimintaa. Sitä voidaan hahmottaa kolmen kokonaisuuden, järki, toiminta ja tunteet avulla. Yleensä tehdään asioita, jotka tuntuvat hyvältä ja päätökset pohjautuvat usein tunteisiin. Järjen merkitys muutoksessa on suuri, sillä ihminen ei yleensä halua toimia järjettömästi. Sen avulla voidaan perustella omaa käyttäytymistä ja toimintaa. Muutos näkyy erilaisina toimintatapoina ja sen tulisi näkyä muutoksen jälkeen. (Laamanen 2003, 256–257)

Muutos aiheuttaa usein vastarintaa, koska se voi aiheuttaa epävarmuuden tunnetta omasta osaamisesta ja luopumista vanhasta ajattelu- tai toimintatavasta. Muutos ja siihen sitoutuminen tarvitsee aikaa ja motivaatiota. Siksi muutosta johtavien oma sitoutuminen ja esimerkki vaikuttavat paljon. Mikäli he uskovat muutoksen tuovan parannuksia työhön, heidän tulee markkinoida se positiivisesti ja kannustavasti myös toimihenkilöille. (Laamanen 2001, 270–271)

Käyttäjät kokivat sitoutumisen erittäin tärkeäksi, koska uusien asioiden oppiminen vaatii aikaa ja paljon työtä. Suurin osa käyttäjistä kuitenkin asennoitui positiivisesti ja olivat avoimin mielin pilottihankkeessa mukana. Joillakin käyttäjillä asenne oli kielteisempi ja alhaisempi sitoutumisen taso, jolloin se vaikeutti ohjelman oppimista. Pilotoinnin pitkä vaihe auttaa kuitenkin sopeutumista asiaan ja ne käyttäjät, jotka pystyvät näkemään pidempään tulevaisuuteen, sitoutuivat tähän vahvemmin. Taloushallinnon uudistaminen olisi joka tapauksessa kuitenkin ollut edessä lähiaikoina tulevaisuuden ja toiminnan kehittämisen kannalta. Uudistamisen etuina nähdään esimerkiksi taloudellinen hyöty kustannusten säästymisestä, ajankäytön tehostuminen ja toiminnan raportoinnin yhtenäistyminen. Uuden oppimisen kannalta tulisi vanhat käytänteet unohtaa ja opetella käyttämään tätä valittua talousohjelmaa perusteellisesti.

Pääkäyttäjien ja järjestön johdon esimerkki ja sitoutuminen heijastuu koko organisaatioon. Sen tähden heidän täysi sitoutumisensa uudistukseen vaikuttaa myös muihin käyttäjiin. Heidän vahvasta panostamisesta kertoo esimerkiksi omalla ajalla taloushallinnon lisäopinnot tai valmius aina neuvomaan ja opastamaan käyttäjiä.

Ehdottoman tärkeä, jossei ite oo 100 %:sesti mukana, niin mikään ei onnistu.

Heti alussa tajus, että hyvä ohjelma, kun vaan toimii ja pääsee sisälle.

Kyllä mää koen, että tämä on hyvä, tätä päivää.

Siitä riippuu kaikki. Halu sitoutua tähän ja käyttää tätä ohjelmaa, oppia se ja sen antamat mahdollisuudet ovat kaiken a ja o.

Nyt tuli kaikkia muitakin juttuja, muutoksia yhtä aikaa, niin se vähän tökki. Liika monta juttua.

Käyttäjät haluavat antaa positiivista palautetta pääkäyttäjien sitoutumisesta, kannustamisesta ja auttamisvalmiudesta. Heidän positiivinen asenteensa on auttanut käyttäjiäkin selviämään vaikeuksien keskellä. Osa käyttäjistä toivoi, että ohjelmaan olisi perehdytty vähitellen, jolloin se olisi ollut helpompi oppia.

Avun pyytäminen on ollut helppoa.

Kaikki on heti tienny opastaa ja hyvin sisäistäneet heti alusta lähtien.

Kyllä määhän ainakin koen, että Keski-Pohjanmaan piirin sitoutuminen on ollut 100 %.

Uskallan väittää, että heillä on erittäin vahva sitoutuminen kaikilla tukihenkilöillä.

Jos kirjanpitäjätkään ei usko tähän asiaan, niin eihän siihen kukaan muukaan uskaltais lähteä ja sillä on äärimmäisen suuri merkitys.

Sitoutumisen merkitys yhteisissä tavoitteissa

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin muutoksen keskellä on kaikkein tärkeintä ja auttaa selviytymään siitä paremmin. Yhdistykset ovat erilaisia, mutta järjestön yhteiset tavoitteet ja toiminta yhdistää. Kielteinen suhtautumistapa voi nostattaa vastustusta, vaikeuttaa asioiden etenemistä ja vie voimavaroja kaikilta mukana olevilta. Muutosvastarinta tai kyseenalaistaminen on sallittua, mutta siitä huolimatta sitoutuminen yhteiseen asiaan on tärkeää. Käyttäjät mainitsivat myös, että sitouttamisen kannaltakin viestintään tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja vahvistaa yhteisiä tavoitteita. Erityisesti tulisi nostaa esiin sitä positiivista seikkaa, kuinka paljon uusi ohjelma tulee helpottamaan työtä.

Musta 4H:ssa pitäis muistaa kaikessa, että me ollaan yhteisessä veneessä ja venettä viedään ylöspäin.

Jos kaikki tekee sen yhdessä, niin asiat on puolet helpompaa.

Muutos on aina hankalaa.

Vaatii kaikkien mukana olemisen onnistuakseen.

Sitoutuminen ei tarkoita sitä, että pitää heti tietää ja osata kaikki vaan pikku hiljaa katselee eteenpäin ja oot valmis tekemään vähän töitä.

Musta se on tärkeätä, sehän voi periaatteessa ratkasta koko sen projektin onnistuvuuden.

Vertaistuki on kuitenkin todella hyvä tuki, joten toivoisi, että kaikki sitoutuisivat tähän, niin yhdessä olisimme vahvempia.

5.3 Muutoksessa saatu tuki

Liiton ja piirin tarjoaman tuen merkitys käyttöönottovaiheessa

Muutostilanteissa tarvitaan koko työyhteisön yhteistyötä ja tukea. Muutosta johtavien esimiesten ja tukihenkilöiden tulee antaa riittävästi tukea ja aikaa toimihenkilöille. Koulutustarpeiden selvittäminen ja koulutusten järjestäminen jo heti alkuvaiheessa on tärkeää.

Liitto on tiedottanut asioista Intranetissä ja Apilassa sekä järjestänyt koulutuksia. Liiton tuki koettiin käyttäjien keskuudessa kohtalaisen hyväksi. Käyttäjät ymmärtävät liitonkin vähäiset henkilöresurssit tähän ja heidän kiireensä. Osan mielestä tuki on ollut vaihtelevaa ja ehkä käyttäjien kysymyksiin ja ongelmiin on jo turruttu. Kuitenkin palautteet tulee ottaa huomioon vakavasti, sillä käyttäjät työskentelevät ohjelman kanssa päivittäin ja heidän käyttökokemuksien mukaan voidaan tehdä myös parannuksia.

Joidenkin mielestä muutos on ollut liian nopea, tuotu keskeneräisenä yhdistyksille eikä tietoa ole ollut helposti saatavilla tai sitä ei ole löydetty. Kynnys kysyä tukea liitosta oli korkeampi kuin piireistä. Käyttäjät toivoivat myös esimerkiksi Helpdeskiin muutamia tiettyjä henkilöitä vastaamaan kysymyksiin, jolloin he tietäisivät paremmin mistä on kysymys. Myös säännöllisiä kokoontumisia, missä olisi voinut asioihin enemmän vaikuttaa ja saada tietoa, olisi toivottu enemmän. Käyttäjien eritasoinen osaaminen taloushallinnon asioissa tulee jatkossa huomioida paremmin ja varautua tukemaan enemmän ja järjestämällä riittävästi koulutustilaisuuksia. Alkukoulutukset eivät lähteneet riittävän hyvin käyntiin ja siihen ehkä yhtenä syynä oli se, että ohjelma oli vielä hyvin keskeneräinen eikä se toiminut koulutuksessa vielä. Useat olisivat toivoneet, että koulutuksissa olisi voitu kokeilla oikeiden tietojen syöttämistä opastuksen ohessa.

Kyllä siinä on tukea saanu liitosta aina siinä vaiheessa, kun on kysyny.

Heikkoja. Liian epämääräistä informaatiota asiasta.

Kyllä se varmaan on ihan hyvää ollut, kun on alkuun päästy.

Kohtuullisesti on tukenut.

Minun mielestä se on ollut ihan hyvää ja positiivista.

Kirjanpitäjien vahva osaaminen ja tieto taloushallintoon liittyvistä asioista oli ollut vastaajien mielestä hyvä. Heiltä sai ja uskalsi aina kysyä neuvoa. Kaikilla käyttäjillä ei taloushallinnon tietämys ollut kovin laajaa ja se, että löytyy yhteinen kieli, ei ole välttämättä helppoa kummallekaan osapuolelle.

Käyttäjät toivoivat yhtenäistä, selkeää ja ajankohtaista tietoa jatkuvasti kirjallisena. Kun heidän työkuvaansa kuuluivat monenlaiset tehtävät, vaati tähän perehtyminen kiireessä voimia enemmän.

Tulevaisuudessakin tukihenkilöiden osaamisella ja motivoitumisella on suuri merkitys ja heitä tulee olla riittävästi.

Se on ollut ok. Ja onneksi on puhelimet ja sähköpostit keksitty. Sieltä on aina saanut yksityisopetusta ja silloin alkuun mentiin yksi näppylä kerrallaan siinä ko mää tein, niin silloin se toimi kyllä.

Pitäs tehdä koko aika, että sen sisästäis. Tekemällä oppii.

Vielä ei ole löytyny semmosta kysymystä, etteikö sieltä vastausta tulis, että se on tuo ihan hyvä systeemi, että tohtii soittaa ja kysyä sieltä.

Paras mahdollinen tuki on tullut piiriltä.

Keinoja tuen tarjontaan ja saatavuuteen

Tuen tarjoajien tulee tuntea kenttä, yhdistysten erilaisetkin toimintatavat ja olla motivoitunut siihen. Myös käyttäjien oma aktiivisuus ja innostuneisuus koettiin merkittäväksi tekijäksi. Käyttäjät toivoivat jatkossakin omaa tukihenkilöä ja heitä tulee olla riittävästi. Kun tietää ja tuntee tukihenkilön, on avun pyytäminen helpompaa.

Tuen saantia helpottaa myös se, että tukihenkilö ja käyttäjä voivat edetä ohjelmassa samaan tahtiin.

Uuteen Intraan toivottiin aina ajantasaista tietoa ja muutoksista voitaisiin tiedottaa esimerkiksi sähköpostitse. Käyttäjien mielestä myös henkilökohtainen kokoontuminen esimerkiksi koulutuspäiville takaisi vertaistuen saannin paremmin ja siellä voidaan luoda henkilökohtaisia kontakteja.

Pitäis olla nimikoitu yksi lähde tavallaan ja monesta lähteestä sitä tietoa ei saa tulla.

Kirjanpitäjällä pitää olla kasvot. Nyt kun me mennään siihen malliin, että saattaa olla toisella puolen Suomea se kirjanpitäjä, niin se kumminki olis semmonen tuttu vaikka onkin kaukana. Sitten se on helpompi asioidakin, kun tiedetään kuka siellä luurin päässä on tai kuka sitä sähköpostia kirjoittaa.

Pitää tietää keneltä kysyy mitäkin asiaa ja sitte varmaan ihan sekin, että käytetään selkeitä, samaa kieltä, nää termit.

Käyttäjien mielestä tukea pitää olla saatavilla päivittäin esimerkiksi puhelimitse, joka koettiin tärkeimmäksi kanavaksi. Tässäkin kiinnitettiin huomiota siihen, että tähän asti on aina uskaltanut soittaa ja kysyä vastauksia, vaikka tukihenkilöillä on ollut kiireitä. Mikäli resursseja olisi enemmän saatavissa, toivottiin myös kiertävää tukihenkilöä, joka voisi tarvittaessa tulla yhdistykseen opastamaan.

Käyttäjät toivoivat myös enemmän säännöllisiä kokoontumisia, lisää koulutuspäiviä ja räätälöityjä koulutuksia. Selkeitä ohjeita sähköpostitse tai päivitettyä tukimateriaalia Intranettiin toivottiin edelleen. Järjestön kotisivuilla, Intranetissä Chat-tuki tai jokin keskustelupalsta olisi hyvä paikka pohtia mahdollisia ongelmakohtia. Skype-neuvotteluita tai muita tekniikan mahdollistamia keinoja tulisi käyttää myös.

Yhystysten tuesta puhuttaessa joka yhityksessä pitäis olla nimetty henkilö ja helposti kysymään häneltä.

Ehkä se, että on niin monta tapaa kommunikoida nykyään.

Tuen pitää olla saatavilla jatkuvasti tietenkin työpäivän ajan virka-aikana.

Mä lähtisin siitä, että puhelin ja sähköposti, muu tukimateriaali ohjekirjana ja päivitettyinä pitää olla ennen 2014.

Yhteyshenkilö Intrassa. Resursseja tietysti kiristetään, mutta ainakin tässä alussa kun tämä laajenee ympäri koko Suomen, ois hyvä olla joku henkilö.

Käyttäjien omat vaikutusmahdollisuudet kehittämistyössä

Käyttäjät kokivat, että heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa ohjelman kehittämiseen. Heidän viestejään on kuunneltu, otettu huomioon ja niiden pohjalta on tehty ohjelmaan muutoksia. Kaikkia toiveita ei ehkä voida toteuttaa jo ohjelman puitteidenkaan takia koska sen soveltuvuudesta näin laajalle organisaatiolle oli epäilyksiä. Osa käyttäjistä toivoi, että heidän edustajansa olisi ollut mukana suunnittelu- tai kehittämissyhmässä.

Kyllä mulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa, kun vaan itse sanoo miltä tuntuu.

Palautetta kyllä kuunnellaan ja on mahdollisuus vaikuttaa.

Kaikki vastaan tulleet ongelmat ovat menneet kirjanpitäjän kautta kehitystyöhön vaikuttamaan.

Ideat on otettu hyvin vastaan ja niihin on paneuduttu.

Kyllä sitä on kommentoitu näitä toivomuksia mitäs pitäis saada ja yllättävän hyvin meidän toivomukset on mennyt läpi.

5.4. Muutokset työnkuvassa ja uuden ohjelman käyttökokemukset

Työnkuva oli kaikkien vastaajien mielestä muuttunut paljon. Aikaisemmin paperityötä oli enemmän ja se oli hitaampaa. Lähes kaikkien mielestä uusi järjestelmä oli jo nyt helpottanut työtä alkuvaikeuksista huolimatta. Laskutuksen todettiin olevan

nopeaa ja päällekkäisten töiden tekeminen on jäänyt pois. Työntekijätietojen selkeys ja kaikkien tietojen löytymistä samasta paikasta pidettiin hyvänä.

Yhteistyö yhdistysten puheenjohtajien kanssa oli useimmilla lähtenyt kangerrellen toimimaan. Heidän tehtävänä oli ohjelmassa hyväksyä laskuja saatuaan siitä viestin sähköpostiinsa. Muutamat käyttäjät totesivat ohjelman helpottaneen hyväksymiskäytäntöä, koska enää ei tarvitse puheenjohtajia pyytää toimistolle allekirjoittamaan laskuja. Kaikissa yhdistyksissä yhteistyö puheenjohtajien kanssa ei toimi kovin hyvin, esimerkiksi matkalaskut odottavat kauan puheenjohtajien hyväksymistä. Joku käyttäjä iloitsi siitä, että joka päiväistä työtä se on vähentänyt kopioimisen ja postin käsittelyn vähenemisen myötä

Kirjanpitäjien työtä uusi järjestelmä on nopeuttanut paljon ja se on mahdollistanut heidän käyttäjien opastamisen paremmin.

Tällä hetkellä muuttanut työnkuvaani osittain helpommaksi. Esimerkiksi nuorten työtuntien laitto laskentaan on nopeaa ja helppoa.

Kyllä se on helpottanu ja nopeuttanu, kaikki on niin kuin samasa paketisa.

No, tommosta paperihommaa on vähemmän, mapittamista, kaikesta ei enää tarvi ottaa kopion kopiota ja pistää tuhanteen mappiin.

Laskujen teko on näppärää ja nopeaa. Näkee heti onko joku maksettu vai myöhässä.

Uuden ohjelman avulla taloushallinta oli käyttäjien mielestä nyt jo helpompaa vaikka alussa olikin paljon uuden opettelemista. Vanhoista käytänteistä irtipäästäminen voi kestää, mutta kun oppii ymmärtämään sähköisen maailman ja luottamaan sen toimimiseen, niin se helpottuu. Ohjelmiston tarjoaja takaa, että sähköiset tiedot säilyvät tiedostoissa. Tulevaisuudessa kirjanpitäjien asema tulee muuttumaan enemmän asiantuntijaksi kuin kirjanpitäjänä. Työvaiheiden väheneminen helpottaa erityisesti kirjanpitäjiä.

Esimerkiksi laskujen seuraaminen, tilannekatsauksien saaminen ja työntekijätietojen käsittelyn helppous sekä ajantasaisuus olivat järjestelmän hyviä puolia. Käyttä-

jien mielestä virheiden korjaaminen on hankalaa ja jokaisesta merkinnästä jää tiedostoihin jälki. Eräänä haasteena käyttäjä koki paperiversioiden saamisen laskuista, kun niitä edelleen tarvitaan esimerkiksi erilaisissa hankeraporteissa. Hänen mielestään tässä asiassa ohjelma on kankea ja monimutkaistunut. Muutamista epäkohdista huolimatta käyttäjät kokivat yhtenäisen ohjelman saamisen tärkeäksi entisten monenkirjavien käytänteiden tilalle helpottamaan asioiden hoitoa.

Ohjelmisto on kuitenkin vain ohjelmisto ja sitä oppii käyttämään.

Toivoisin, että se tästä pikku hiljaa aukenis, selevelis.

Vaikeampaa tietysti oli se, että piti opetella uus ohjelmisto kokonaan, mutta kun ne sitte oppii sen uuden ohjelman, niin kyllä mää väitän, että se on helpompaa.

Molempia, uuden opettelu alussa hankalaa, kun on uusia termejä ja kun se on niin erinäköistä mihin on tottunut. Mutta sanosin, että puolessa vuodessa alkaa helpottaa, kun vaan tätä käyttää.

Käyttäjien mielestä oli tärkeää, että Talous2013-hankkeesta luotiin koko järjestöön ja kentälle positiivinen kuva. Järjestelmän hyviä puolia tulee korostaa enemmän. Liitolla, piireillä, kirjanpitäjillä ja toiminnanjohtajilla oli ollut paljon opettelemista ja työtä tämän järjestelmän kanssa. Käyttäjät totesivatkin vielä, että sen tähden pitkä pilottivaihe oli tarpeen. Jatkoa ajatellen tulee kirjanpitäjien sitoutumiseen ja motivoitumiseen kiinnittää enemmän huomiota, että he voivat olla kannustamassa toiminnanjohtajia.

Eräs käyttäjä toivoi, että Ankkuri saataisiin toimimaan myös tämän ohjelman kanssa yhdessä. Toinen käyttäjä mietti olisiko järkevää porrastaa koko järjestön siirtyminen uuteen ohjelmaan. Jotkut eivät pitäneet 4H:n imagolle hyvänä sitä, että laskut tulevat perintätoimiston kautta. Vaikka kritiikkiäkin tuli niin suurin osa kuitenkin tyytyväisiä, että olivat olleet pilotissa mukana ja heillä opettelu oli jo takana ja olivat saaneet enemmän henkilökohtaista ohjausta.

Liitosta koettiin yhteys kirjanpitäjiin hyväksi ja heidän kautta viestintää yhdistyksiin olisi pitänyt olla enemmän heti alusta saakka. Oli ollut haasteellista saada toiminnanjohtajille kaikki tarpeellinen tieto varmasti perille, koska heidän Intran ja Apilan käytössä on eroja. Haastavaa oli myös saada tieto välittämään yhdistysten puheenjohtajille, koska liitolla ei ollut suoraa väylää heille. Tieto välittyi heille lähinnä toiminnanjohtajien kautta.

Kyllä se on ihan turha Lemonsoftia moittia, kyllä ohjelma toimii. Monesti se on vaan vika käyttäjässä, jos käyttää väärin sitä ohjelmaa, varmaan siinä näytön ja näppäimistön välissä.

Hyvä tästä vielä tulee, kunhan aktiivista kehitystyötä vaan jaksetaan jatkaa.

Mää tykkään tästä, kun se vaan saadaan pelittämään, hyvä siitä tulee.

Sitruuna on sitruuna!

Pilottihankkeessa mukana olo ollut hyvä. Kyllä, me olhan niinkö rappusta ylempänä jo.

Muutos on aina mahdollisuus!

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulokset, jotka kerättiin käyttäjien kokemuksista, pyrittiin kirjoittamaan selkeästi ja luotettavasti. Hirsjärvi ja Hurme Tutkimushaastattelu- kirjassaan sanovat, että kun käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua, niillä päästään lähemmäksi niitä merkityksiä joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Niiden avulla tulee tutkittavien näkökulma esiin ja heidän äänensä kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28)

Vaikka tutkimuksen kohdeorganisaatio on itselleni tuttu, se ei ole vaikuttanut tulosten analysointiin tai niiden esittämiseen. Myös kielteiset asiat tuotiin avoimesti esiin eikä niiden esittämiseen ole organisaatiosta vaikutettu.

Muutoksessa viestintäsuunnitelma olisi tarpeellista tehdä jo alkuvaiheessa ja perustella se yleisellä, ryhmä- ja yksilötasolla. Kun organisaatiossa tiedetään miksi muutos tehdään ja mikä on tavoitteena, sen hyväksyminen on helpompaa. Keskustelua muutoksesta voidaan käydä ryhmätasolla esimerkiksi koulutustilanteissa.

Tekemällä oppii

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muutostilanteen ongelmakohtia viestinnän, tuen ja sitoutumisen näkökulmasta. Aina uuden asian tullessa on selvää, että eteen voi tulla myös ongelmia tai yllättäviä asioita. Niin kävi 4H-järjestössäkin, sillä meneillään olevat muutokset ja tämä taloudenhallintojärjestelmän muuttuminen vaativat ihmisiltä aikaa, sopeutumista ja toimintatapojen muuttumista. Mikäli käyttäjät eivät ole sitoutuneita uuteen toimintatapaan, ei sen muuttaminen onnistu hetkessä. Haastatteluista kävi ilmi, että siihen ei välttämättä ollut osattu varautua, kun keskityttiin lähinnä ohjelman muuttamiseen. Haastatteluissa nousi esiin muutamia kommentteja kuten esimerkiksi ”muutos on mahdollisuus” ja 4H-järjestössä yhtenä tunnuksenakin käytetty ”tekemällä oppii”. Uudesta ohjelmasta todettiin myös, että ”hyvä siitä tulee, kunhan sitä saadaan vielä vähän kehitettyä”. Suurin osa käyttäjistä on huomannut ohjelman helpottavan ja nopeuttavan työtä alkuvaikeuksien jälkeen ja kun tuotettavat tiedot ovat ajantasaisia ja oikeita.

Ongelmakohtien selvittäminen oli tämän tutkimuksen eräs tärkeimmistä tavoitteista. Niiden avulla voidaan toimintaa jatkossa kehittää ja parantaa. Esimerkiksi viestintä ei ole koskaan täydellistä ja parannettavia kohteita löytyy aina. Palautteen antaminen on kehittämisen kannalta olennaista ja kritiikkiä antaessa on hyvä olla parannusehdotuksia. Ongelmakohtia ei ole liioiteltu, vaan ne on esitetty objektiivisesti. Niiden taustoja ja syitä on pohdittu selvittäessä mitä yleensä liittyy esimerkiksi viestintään tai sitoutumiseen.

Tutkimuksessa nousi esiin vahvimpana teemana viestintä. Mielestäni sen takia viestinnän ja sen kehittämisen merkitys on hyvin tärkeää. Kiire on usein haitallista muutoksessa ja hyvällä etukäteen suunnittelulla sitä voidaan hallita paremmin. Hyvä tiedotus ja viestintä valmentaa tulevaan. Onnistuneella viestinnällä voidaan varmistaa, että käyttäjillä on realistinen kuva muutoksesta, sen toteutumisesta ja tuloksista. Työelämässä ja organisaatioissa muutoksia tulee jatkuvasti joka tapauksessa, mikäli halutaan pysyä kehityksen mukana. Muutos alkaa ja etenee, kun näkee seuraavan askeleen ja tässä tapauksessa muutoksen hyötyjä olisi voinut korostaa enemmän uudistusta kentälle markkinoitaessa.

Tärkeää on selkeä tehtävien jako. Mikäli vastuuhenkilöitä on liian vähän voi esimerkiksi viestinnässä kasautua vastuuta liaksi yhdelle henkilölle eikä hän ehdi tuottaa materiaalia riittävästi tai oikeaan aikaan. Haastatellut käyttäjät ymmärsivät kyllä pääkäyttäjien ja tukihenkilöiden kiireet ja kiittelivät heitä siitä, että kiireisinäkin he ehtivät aina auttamaan. Tukihenkilöiden kommentteista ilmeni, että opastaminen ei aina ollut helppoa itsellekään, mutta siitä huolimatta piti yrittää antaa vaikutelma, että kyllä asiat hoituvat. Muutoksessa tulee tehdä kaikille selväksi mitä uudistuksessa tapahtuu ja miksi sekä mitä heiltä odotetaan.

Henkilökohtainen puhelinneuvonta on koettu parhaimmaksi käyttäjien kannalta, vaikka se on kuormittanut paljon talouspuolen henkilöitä. Eräs käyttäjä totesikin että, ”jossain vaiheessa se kynnys nousi, että voiko samaa asiaa kysyä kuuden kerran saman päivän aikana”. Eräs käyttäjä toivoi kiertävää kouluttajaa 4H-toimistoille, joka voisi henkilökohtaisesti opastaa paikan päällä, mutta totesi, ettei siihen ehkä ole mahdollisuutta.

”Vaikka tässä on moitteita tullut, niin onhan tuo ohjelma silti aivan loistava”.

Pilottivaiheen merkitys korostuu myös siinä, että sen aikana on asioita mahdollisuus kehittää ja ottaa käyttäjien kokemukset sekä parannusehdotukset huomioon. Haastattelussa ilmeni tyytyväisyyttä siihen, että käyttäjien parannusehdotukset ohjelman kehittämisessä oli otettu huomioon. Organisaation ilmapiirin ja käyttäjien tuntemusten huomioiminen ja kuuntelu vaatii ammattitaitoa. Käyttäjiä ei kannata liian usein rasittaa kyselytutkimuksilla vaikka niiden avulla voidaan myös löytää kehittämiskohteita, koska niihin jatkuvasti vastaaminen voi kuormittaa toimihenkilöitä liikaa. Toimivan sisäisen viestinnän kehittäminen ja käyttäminen on hyvä keino avoimeen viestintään, joka vaikuttaa työskentelyilmapiiriin. Positiivinen suhtautuminen helpottaa asioiden hyväksymistä ja antaa muutoksellekin paremmin tilaa.

Yhteenveto mielekkästä muutoksesta

Muutoksessa viestintäsuunnitelma olisi tarpeellista tehdä jo alkuvaiheessa ja perustella se yleisellä, ryhmä- ja yksilötasolla. Kun kaikki organisaatiossa tietävät muutokseen johtavat syyt ja tavoitteet sekä heillä on osallistumismahdollisuus sen suunnitteluun, on hyväksyminen helpompaa. Silloin on ihmisten myös helpompi sitoutua eli toimia oma-aloitteisesti muutoksen puolesta. Pelkästään tieto muutoksesta ei riitä, vaan sen merkityksen ja tarpeellisuuden ymmärtäminen auttaa sitoutumisessa. Muutoksen positiivisten vaikutusten merkitys on suuri, sillä vasta niiden hyväksymisen jälkeen sitoutuminen vahvistuu. (Laamanen 2001,260–263)

Myös muutosvastarinta täytyy ottaa huomioon ja sitä voidaan vähentää osallistamisella. Keskustelua muutoksesta voidaan käydä sekä yksilö- että ryhmätasolla esimerkiksi koulutustilanteissa. Yksilötasolla on hyvä selvittää mitä se tarkoittaa itselle, onko lisäkoulutus tarpeen ja voiko muutokseen vaikuttaa. (Laamanen 2001,262)

Hyvään viestintään kuuluu läpinäkyvyys, rehellisyys ja avoimuus organisaation kaikilla tasoilla. Muutoksesta tulee antaa totuudenmukainen kuva ja informaation

tulee olla jatkuvaa. Onnistunut muutosprosessi on silloin, kun toimintaa on todella saatu muutettua ja siihen osallistuneet ihmiset ovat tyytyväisiä uusiin menetelmiin. Muutokseen tulee varata riittävästi aikaa ja tehdä perusteelliset suunnitelmat, jotka sisältävät tavoitteet, keskeiset toimenpiteet ja tekijät sekä aikataulun. Työntekijöille, tässä mainituille käyttäjille, olisi muutos pitänyt esitellä ja perustella huolellisemmin sekä avoimemmin kaikille yhtä aikaa. Yhtenäisen ja luotettavan tiedon saaminen vähentää muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Kun muutoksen hyödyt ja edut tuodaan riittävän hyvin esille, auttaa sekin hyväksymään tulevat uudistukset paremmin. Käyttäjien mahdollisuus osallistua muutoskeskusteluihin, kehittämiseen ja koulutukseen alusta saakka ovat keinoja onnistuneen muutoksen aikaan saamiseen. Yhteiset kokoontumiset ovat tärkeitä ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niiden merkitys korostuu erityisesti muutosten keskellä. (Laamanen 2001,260–263)

Tulevaisuudessakin tarvitaan nuorisoalan kolmannen sektorin toimijoita, jotka luovat lapsille ja nuorille mahdollisuuksia harrastamiseen ja osallistumiseen ja tarjoavat heille suunnattuja palveluita. Lapset ja nuoret tarvitsevat entistä enemmän tukea ja toimintaa ja tämän järjestön toiminta tarjoaa sitä kattavasti. Joillakin pienemmillä paikkakunnilla järjestön tarjoamat aktiviteetit saattavat olla lasten ja nuorten ainoa mahdollisuus mielekkääseen toimintaan. Kädentaitoja tarvitaan aina ja tulevaisuudessa myös uusia yrittäjiä!

7 POHDINTA

Muutos on aina mahdollisuus

Tutkimuksen viitekehys liittyi organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Koko organisaatiossa oli käynnissä muutos, mutta keskityin tässä työssäni taloushallinnon hankkeeseen, koska se oli laajassa organisaatiossa myös iso muutos. Koko organisaation muuttuminen kolmiportaisesta kaksiportaiseen muutti myös jonkin verran toimintaa, mutta yksittäisten käyttäjien arkipäivässä taloushallinnon uudistus vaikuttaa enemmän.

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus löytää uuden ohjelman ongelmakohteet ja muokata ne järjestölle paremmin sopiviksi. Tutkimuksen tuloksia raportoitiin järjestölle pitkin matkaa taloushallinto-ohjelman kehittämistä varten. Useat esille tulleet parannusehdotukset liitettiin uuteen ohjelmaan ja näin asetetut tavoitteet täyttyivät. Haastatteluista ilmeni myös käyttäjien kokemukset muutoksista ja ne järjestön on hyvä ottaa huomioon tulevaisuuden uudistuksissa.

Kehittyvä teknologia tarjoaa työskentelyyn uusia toimintatapoja ja sen tarjoamat mahdollisuudet kannattaa hyödyntää kaikin mahdollisin tavoin. Tehokas taloushallinto auttaa organisaatiota keskittymään sen varsinaiseen toimintaan ja ydinosaamiseen. Tähänkin tutkimukseen osallistuneet käyttäjät totesivat uuden taloushallinnon säästävän aikaa ja helpottavan työtä, kun sen käyttö on opittu.

Muutos toi mukanaan monenlaisia uusia asioita ja työskentelytapoja. Kun työskennellään ihmisten kanssa, on hyvä muistaa muutoksen keskellä, että yhteistyö, vuorovaikutus ja sitoutuminen ovat tärkeitä. Onnistunut muutos vaati kaikilta osapuolilta sitoutumista ja useat käyttäjät totesivatkin, että myös omalla sitoutumisella on suuri merkitys. Heistä suurin osa koki myös saaneensa riittävästi informaatiota ja tukea. Tämä tulee esille useissa suorissa positiivisissa kommentteissa.

Käyttäjäkokemuksista yhteenvetona voi päätellä, että tästä olisi pitänyt luoda positiivinen, mutta ei liian ruusuinen kuva. Loppujen lopuksi kaikki haastateltavat olivat olleet melko tyytyväisiä opittuaan ohjelman käytön. Pilotointi ja taloushallinto-ohjelman testaaminen pienemmällä ryhmällä aluksi oli hyvä. Sen avulla pystyttiin

ohjelmaa kehittämään ja parantamaan yhteisten havaintojen pohjalta. Tekemällä oppii- lause on korostunut monessa haastattelussa, eli järjestön motto oli hyvin sisäistetty! Aineisto on luotettavaa silloin, kun tutkittavat henkilöt puhuvat samasta asiasta tutkijan kanssa. Omat käyttökokemukseni ohjelmasta antoivat itselleni lisää näkökulmaa aiheeseen ja asiat mistä keskustelimme, olivat tuttuja. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996,129)

Myös 4H- järjestö jatkaa organisaatiouudistuksen toteuttamisen jälkeen toimintaansa vuoden 2014 alusta uusin tuulin ja tavoitteena on yhdistysten parempi palvelu. Nyt ovat maakunnalliset 4H-piirit purkautuneet ja niiden toiminta on liitetty Suomen 4H-liiton toimintaan. Jatkossa organisaatio on siis kaksipuolainen koostuen Suomen 4H-liitosta ja paikallisista 4H-yhdistyksistä. Muutos ei vaikuta järjestön jäseniin ja harrastajien normaaleihin palveluihin ja toiminta jatkuu siellä entiseen malliin. Piirien henkilöstö jatkaa Suomen 4H-liiton henkilöstönä ja he jatkavat entisissä asemapaikoissaan.

Tämä tutkimusprosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen tieteellisen tutkimuksen vaatimuksista. Työn tekeminen oli myös haastavaa ja toteutuakseen on vaatinut ajankäytön jakamista perheen, työn ja muiden opiskeluiden kesken. Uskon tästä olevan hyötyä itselleni tulevaisuudessakin. Oli mielenkiintoista perehtyä ison järjestön toimintatapoihin ja toimintaan yleensäkin enemmän.

Lämpimät kiitokset kaikille tähän osallistuneille avusta ja tuesta!

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Otavan kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hassinen, S. 2013. Mediatiedote

Saatavana: <http://www.4h.fi/jarjesto/media/tiedotteet/?x4943920=5488162> [Viitattu 26.4.2013]

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Tammi. Helsinki

Isokangas A. & Kankkunen P. 2011. Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset.

Saatavana:

http://www.sulava.com/wpcontent/uploads/2011/05/suora_yhteys.pdf [Viitattu 27.1.2013]

Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. WSOY. Juva

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336 Saatavana:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L2P2> [Viitattu 10.1.2014]

Kotter, J. 1996. Leading change. Boston. Harvard Business School Press, cop.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOYpro. Helsinki.

Pihkanen, P. 2011. Yhtenäinen ohjelmisto järjestön taloushallinnossa ja toiminnanohjauksessa. Case 4H-järjestö. Opinnäytetyö

Pahkin, K. Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockatto, Z. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. 2011 Saatavana:

http://www.psyres.pl/zasoby/PSYRES_Opaskirja_2011.pdf [Viitattu 22.4.2013]

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockatto, Z. Exploring the link between restructuring and employee well-being. Saatavana: <http://www.psyres.pl/> [Viitattu 22.4.2013]

Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. 2011. Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottajana. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana – kehittämishankkeeseen osallistuville yhteisöille kohdistettu selvitys. PDF-dokumentti.

<http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/kolmannen%20sektorin%20osaamistarpheet.pdf> [Viitattu 23.4.2013]

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S.1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja.

Suomen 4H-liitto. Ajassa mukana. 4H-nuorisotyö 2014–2016 strategialuonnos. Saatavana: <http://4hbin.directo.fi/@Bin/cb690e4b8188657bd26860fa19e8728b/1395084490/application/pdf/5546999/Tekoja%20ja%20tekij%C3%B6it%C3%A4%204H%20nuorisoty%C3%B6%20strategia%202014-2016.pdf> [Viitattu 4.1.2014]

Suomen 4H-liitto. Palvelu- ja organisaatorakennetyöryhmän muistio. 2012.

Suomen 4H-liitto. Suomen 4H-liiton tehtävät. Saatavana: <http://www.4h.fi/jarjesto/4h-nuorisotyön-perusteet> [Viitattu 24.11.2013]

Suomen 4H-liiton Talous2013-hankesuunnitelma ja seuranta. 2011.

Suomen 4H-liiton vuosikertomus 2010.

Suomen 4H-liitto. 4H-järjestö. Organisaatiokaavio. Saatavana: <http://www.4h.fi/jarjesto/> [Viitattu 24.11.2012]

Suomen 4H-liitto. 4H-järjestö. Tiedotteet. Saatavana: <http://www.4h.fi/jarjesto/media/tiedotteet/> [Viitattu 20.8.2013]

Suomen 4H-liitto. 4H-järjestö. Historia. Saatavana: <http://www.4h.fi/jarjesto/historia/>[Viitattu 21.4.2013]

4H-järjestö. 4H-järjestön taloushallinnon palveluiden keskittäminen.

4H on itse tekemisen iloa! Saatavana: <http://www.4h.fi/4h-jarjesto/>[Viitattu 24.11.2012] Gummerus Kirjapaino Oy

Suomen 4H-liitto. Työpaikkana Suomen 4H- liitto. Laatukäsikirja. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70449/Tuula_Alanko.pdf?sequence=1[Viitattu 10.1.2014]

Toikka, S. 2013. Sähköinen tulevaisuus-reaaliaikainen talous. Suunta 2013 [verkko-lehti] Taloushallinnon sidosryhmälehti. Suomen taloushallintoliitto ry. Saatavana: <http://issuu.com/mcipress/docs/suunta2013?e=2237972/1749038> [Viitattu 10.1.2014]

LIITTEET

Liite 1

Haastattelukysymykset – talous2013-hanke

Viestintä

Kun uusi ohjelmisto otettiin käyttöön – miten koet viestinnän yleisesti onnistuneen?

- Kuka viesti ja miten?
- Saitko tarvittavat tiedot siitä, miten sinun tulee valmistautua ohjelman käyttöönottoon?
- Millaista viestintää olisit toivonut lisää – henkilökohtaista ohjausta, sähköpostitse vai Intran kautta? Mitä muuta?
- Miltä osin viestintä onnistui?
- Milloin olisit toivonut lisää viestintää ja miksi?
- Miten koet piirin sisäisen viestinnän toimineen? Perustelee.
- Miten kuvailit omaa viestintääsi ohjelmistosta ja muutosvaiheesta? Onko se negatiivista vai positiivista? Perustelee.

Sitoutuminen

- Kuinka tärkeänä koet oman sitoutumisen ohjelman käyttöönotossa ja sen opettelussa?
- Miten kuvailisit lähimpien tukihenkilöiden sitoutumista ohjelman opastuksessa ja ohjauksessa?
- Mitä mielestäsi sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin merkitsee muutosvaiheessa?

Tuki

- Miten olet kokenut liiton tarjoaman tuen ohjelmiston käyttöönottovaiheessa?
- Miten olet kokenut piirin tarjoaman tuen ohjelmiston käyttöönottovaiheessa?
- Mikä/mitkä asiat helpottavat tuen saantia?
- Miten tuki tulisi olla saatavilla?

Onko sinulla ollut mahdollisuutta vaikuttaa kehittämistyöhön ja toimintaan?

Miten koet uuden järjestelmän muuttaneen työnkuvaasi? Perustelee.

Onko taloushallinta helpompaa vai vaikeampaa uuden ohjelmiston myötä? Perustelee.

Mitä muuta – vapaa sana

LIITE 2

Hei,

Meillä on Keski-Pohjanmaalla tekeillä opinnäytetyö koskien muutosprosesseja viestinnän, tuen ja sitoutumisen näkökulmasta. Satu Järvenpää, joka opinnäytetyötä tekee, haastattelee toiminnanjohtajia, piirin työntekijöitä sekä liiton työntekijöitä. Case-esimerkkinä on järjestön Talous2013-hanke.

Olisitko kiinnostunut olemaan yksi haastateltavista? Jos, niin Satu voisi haastattelun suorittaa skype-puhelun välityksellä ja haastattelukysymykset saisit ennakoon.

Ystävällisin terveisin,

Riitta Huhtala

Johtaja

Keski-Pohjanmaan 4H-piiri

Kälviäntie 24, 68300 Kälviä

p. 0400-718 963

s-posti: riitta.huhtala@4h.fi

<http://keski-pohjanmaa.4h.fi/>

Löydät meidät myös Facebookista!

LIITE 3

Hei!

Sain osoitteesi ja nimesi Keski-Pohjanmaan piirin johtajalta, Huhtalan Riitalta.

Olen opiskelemassa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ja suoritan sitä ylempää AMK-agrologi tutkintoa tällä hetkellä. Lopputyöni teen 4H-järjestölle ja aiheena on tämä organisaation muutos ja lähinnä tämä pilottivaiheessa oleva Talous2013-hanke. Olisi tarkoitus haastatella muutamaa teistä eri piireistä, jotka olette olleet mukana alusta asti tässä Lemonsoft-taloushallinto-ohjelman käytössä.

Onko sinulla mahdollista osallistua haastatteluun skype-yhteyden avulla? Haastattelu tallennetaan ja litteroidaan. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa teksteissä eikä muutenkaan näkyviin. Haastattelussa kysellään esimerkiksi miten olet kokenut tämän uuden järjestelmän käytön, millaista tukea olet saanut, jne.

Haastattelu kestää noin puolesta tunnista tuntiin.

Toivottavasti haluat osallistua tähän ja mikäli vastaat myöntävästi, lähetän sinulle kysymykset vähän ennakoon sähköpostilla, niin ehdit ajatella asioita.

Ystävällisin terveisin

Satu Järvenpää