



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Koulutus muutosjohtamisen tukena

Lintala, Johanna

2015 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Koulutus muutosjohtamisen tukena

Johanna Lintala
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Johanna Lintala

Koulutus muutosjohtamisen tukena

Vuosi	2015	Sivumäärä	42
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyössä selvitettiin muutosjohtamisen ja järjestelmäkoulutuksien kehittämistarvetta, muutoksen viemistä eteenpäin järjestelmäkoulutuksen yhteydessä ja viestinnän toimimista muutoksen aikana. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää jatkossa organisaation jatkuvassa muutoksessa ja järjestelmien vaihtuessa. Tutkimuksen avulla yritys voi kehittää avointa viestintää niin muutostilanteissa kuin muissakin tilanteissa johdon, keskijohdon ja työntekijöiden välillä. Tutkimuksen avulla yritys voi kehittää koulutuksiaan niin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia itselleen sopivalla tavalla.

Tutkimus oli kvalitatiivinen ja tutkimuksessa käytettiin toiminnallista tutkimusta, koska tutkija osallistui muutoksen viemiseen eteenpäin ja järjestelmäkouluttamiseen yrityksen työntekijänä. Tutkimus toteutettiin tekemällä lomakekysely koulutettaville ennen koulutusta ja havainnoimalla koko tutkimuksen ajan. Tutkimusaineisto kerättiin yrityksen muutosprojektin aikana kertyneistä materiaaleista, muutoshallinnan projektiryhmässä, koulutuksen suunnittelupalaverissa ja kirjallisuudesta.

Tutkimus tuotti yritykselle tärkeää tietoa siitä miten muutosjohtamista tulisi kehittää ja järjestelmiä kouluttaa. Tutkimustulos osoittaa, että tutkimus oli erittäin ajankohtainen ja yrityksellä on vielä paljon kehitettävää muutosjohtamisen osalta, erityisesti avoin viestintä ja järjestelmien koulutus vaatii syvällisempää paneutumista ennen kuin muutosjohtamista voidaan viedä eteenpäin järjestelmäkoulutuksen avulla.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, muutos, koulutus, viestintä

Johanna Lintala

Training in change management support

Year	2015	Pages	42
------	------	-------	----

The thesis studied change management and the need to develop a system of education, taking the change forward into system through training and the effectiveness of communications during the change.

The results of the study will be utilized in the future changes of the organization and the systems. The study enables the company to develop open communication both in change situation and in other situations between the management, middle management and employees. With the study, companies can also develop training so that every employee has the opportunity to learn in a suitable manner for themselves.

The study was qualitative and operational research was also used in the study, because the researcher participated in advancing and changing the system training as a company employee. The survey was conducted by surveying the trainees before the training and observing during the study. The research material was collected from material retained during the change process, change management, project team meetings, planning meetings and literature.

The research will provide important information about the company on how change management should be developed and how systems training should be organized. The research results show that the study was very timely and the company still has a lot of room for improvement with regard to management of change. Especially open communication and education systems require a deeper dedication before the change can be taken forward through education and training systems.

Keywords: change management, change, training, communication,

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen lähtökohdat	6
	2.1 Kohderyhmä	7
	2.2 Tavoitteet	7
	2.3 Rajoitteet	8
3	Muutosjohtaminen	9
	3.1 Esimies muutoksen johtajana	9
	3.2 Muutosviestintä	11
4	Koulutus	13
	4.1 Hyvä kouluttaja	15
	4.2 Hyvä koulutus	17
5	Tutkimusmenetelmät	18
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	18
	5.2 Toiminnallinen tutkimus	19
	5.3 Reliabiliteetti ja Validiteetti	19
	5.4 Aineiston kerääminen	21
	5.5 Aineiston analysointi	22
6	Tutkimuksen toteutus	23
	6.1 Muutoshallinnan projektiryhmä	23
	6.2 Koulutuksen suunnittelupalaverit	24
	6.3 Kirjallisuus ja julkaisut	24
	6.4 Havainnointi	25
	6.5 Lomakekyselyt	25
7	Tutkimuksen tulokset	26
	7.1 Tiedottaminen	26
	7.2 Koulutus	29
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	33
9	Jatkokehitysehdotukset	34
10	Oman oppimisen arviointi	35
	Lähteet	36
	Kuvat	37
	Kuviot	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Opinnäytetyö on tutkimus koulutuksen hyödyntämisestä muutosjohtamisen tukena. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään muutosjohtamisen ja järjestelmäkoulutusten kehittämisessä entistä parempien toimintatapojen ja viestinnän löytämiseksi. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Yritys Oy:n kanssa. Yritys Oy on vuonna 1950 Suomessa perustettu yritys, joka on toiminut alun perin postimyyntiyrityksenä ja vuosien kuluessa laajentunut useammaksi tavarataloksi ja verkkokaupoiksi. Yritys oli ison konsernin yksi tytäryhtiöistä useamman vuosikymmenen ajan, kunnes se myytiin pääomasijoitusyhtiölle vuonna 2015.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada laajempi ymmärrys siitä, miten järjestelmän koulutuksen yhteydessä voidaan viedä muutosjohtamista eteenpäin yrityksessä. Samalla saadaan parempi ymmärrys siitä, miten tiivisti yrityksen johdon tulee olla mukana muutoksessa koko muutosprosessin ajan. Muuttuvan toimintaympäristön vuoksi myös yrityksen tulee muuttua jatkuvasti pysyäkseen mukana kilpailussa. Yrityksen työntekijöiden tulee sopeutua jatkuvaan kehitykseen ja siitä aiheutuviin järjestelmämuutoksiin. Yrityksen muutosjohtamisen ja koulutuksen vieminen onnistuneesti loppuun asti on haasteellista.

Yritys Oy:ssä toimin asiakaspalvelussa palveluohjaajana. Tutkimuksena aikana oli yrityksessä menossa kokonaisvaltainen muutosprojekti. Projektissa uudistettiin lähes kaikki yrityksen järjestelmät. Itse olin mukana projektissa, jossa asiakaspalvelun päivittäinen asiakkuuden ja tilausten hallinta järjestelmä määriteltiin, testattiin, koulutettiin ja käyttöön otettiin. Muutosprojektissa toimin asiakaspalvelun osalta testivastaavana, olin mukana muutosvalmennuksissa ja koulutin uutta järjestelmää asiakaspalvelulle.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

Yrityksessä on ollut meneillään kokonaisvaltainen muutosprojekti, jossa lyhyen ajan sisällä tapahtui muutoksia organisaatiossa sekä useita uusien järjestelmien testauksia ja käyttöönottoja. Viimeisten vuosien aikana osa uusien järjestelmien käyttöönotosta on tapahtunut lyhyelläkin aikataululla ja koulutukset tapahtuneet luentomaisesti esittelemällä järjestelmä muutaman tunnin ajan Powerpoint-esityksellä ja muutamalla esimerkkitapauksella itse järjestelmässä. Pääsääntöisesti järjestelmän opiskelu on toteutettu itsenäisesti tehtäviä tekemällä, ohjeita lukien tai käyttöönoton jälkeen asiakaskontaktien aikana.

Tutkimus tuli ajankohtaiseksi osallistuessani itse projektiin uuden järjestelmän testaajana. Muutosprojektin osa-alueisiin kuului myös muutosvalmennus, muutoksesta tiedottaminen ja koulutuksen järjestäminen loppukäyttäjille. Kaikissa edellä mainituissa osa-alueissa olin mukana eri rooleissa ja tutkimukseen sain erilaisia uusia näkökulmia. Yrityksessä ei aiemmin ole perehdytty kattavasti muutosjohtamisen viemiseen onnistuneesti loppuun asti loppukäyttäjien asiantuntemusta ja mukanaoloa hyödyntäen. Koulutusta muutosjohtamisen tukena ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Järjestelmäkoulutuksessa ei ole aiemmin huomioitu työntekijöiden eri tapoja oppia uudet asiat ja heidän sopeutumista jatkuviin muutoksiin. Aiemmissa muutoksissa koulutus ei ole ollut tarpeeksi kattava uuden järjestelmän käyttöönottoon, viestintä ei ole toiminut ja se on ollut puutteellista eikä muutoksen vieminen loppuun ole onnistunut hyvin.

2.1 Kohderyhmä

Järjestelmämuutos koski useampaa erikokoista yksikköä yrityksessä. Kohderyhmän valinta oli vaikeaa, koska uusi järjestelmä tuli erilaiseen käyttöön ja erikokoisille tiimeille yrityksessä.

Lopulta kohderyhmäksi kuitenkin valikoitui yrityksen asiakaspalvelu. Asiakaspalvelu oli tärkein kohderyhmä muutoksen osalta, toimivathan he kuitenkin asiakasrajapinnassa ja uusi järjestelmä muuttaisi eniten heidän tapaansa toimia päivittäisessä työssä sekä toimintamallien muutoksia niin yrityksen sisällä kuin itse asiakasta palvellessa. Suuret muutokset prosesseissa ja järjestelmissä ja niiden osaamisessa vaikuttavat asiakkaan saaman palvelun laatuun ja nopeuteen.

Asiakaspalvelu on myös yrityksessä henkilöstömäärältään (26 työntekijää) suurin yksittäinen yksikkö, joka uutta järjestelmää käyttää. Valintaan vaikutti myös henkilöiden eripituinen työkokemus yrityksessä ja asiakaspalvelussa, henkilöiden sukupuoli ja ikä. Asiakaspalvelun valinta kohderyhmänä kuitenkin mietitytti, koska itsekin työskentelen asiakaspalvelussa ja he ovat lähimpiä työtovereitani. Käänsin kuitenkin sen hyväksi asiaksi, koska asiakaspalvelussa on tarpeeksi henkilöitä, joilla on useampi eri tapa oppia, eri tapoja toimia ja soveltaa saatua uutta tietoa. Näin ollen kaikille pidetyssä kyselyssä saa kattavasti tuloksia ja samanlaisena pidettyä koulutuksesta saisi havainnoimalla kattavasti tietoa.

2.2 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voiko koulutusta käyttää muutosjohtamisen tukena. Tutkimuksella haluttiinkin vastauksia jo pidemmän aikaa mietittyttäneisiin kysymyksiin: Miten koko organisaation saa mukaan muutokseen, johtajista työntekijöihin? Miten koulutuksella muutetaan vanhat toimintatavat uusiksi ja kaikki saadaan toimimaan yhtenäisesti? Näitä olimme esimieheni kanssa miettineet jo useamman vuoden ajan aina muutosten tullessa ajan-

kohtaiseksi. Erään tällaisen pohdinnan tuloksena päädyin tutkimuksen aiheeseen koulutusmuutosjohtamisen työvälineenä.

Tutkimuksesta saatua aineistoa voidaan käyttää kehittäessä muutosjohtamista, muutosviestintää ja hyödyntää muutosjohtamisen tukena tulevissa muutoksissa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan esiin, miten tärkeää on johdon aktiivinen mukanaolo muutoksen eri vaiheissa ja miten tärkeää johdon ja alaisten on löytää yhdessä toimivia ratkaisuja ja toimintamalleja organisaation toimivuuden kehittämiseksi jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa. Tutkimuksessa haluttiin myös selventää, miten tiedon avoin jakaminen kullekin kohderyhmälle muutoksen eri vaiheissa, ja miten uusien järjestelmien koulutuksen järjestäminen ajoissa ennen käyttöönottoa on tärkeää. Tutkimuksen avulla halutaan antaa yrityksen johtaville tahoille tieto siitä, miten muutosjohtamisessa, koulutuksessa ja tiedottamisessa merkitsee määrän lisäksi tiedon laatu ja tiedon saaminen helposti eri kanavien kautta.

2.3 Rajoitteet

Tutkimuksesta olisi voinut käsitellä kokonaisvaltaisesti koko muutosprojektia ja eri järjestelmien osalta tapahtunutta muutosjohtamista, koulutusta ja viestintää, mutta aineiston ja aiheen laajuuden vuoksi tutkimus rajattiin koskemaan nimenomaan asiakaspalvelua ja heille tulevan uuden järjestelmän koulutusta ja toimintamallien muutosta ja niihin liittyvää muutosjohtamista. Tutkimus toteutettiin järjestelmän loppukäyttäjien näkökulmasta.

Tutkimuksen kannalta alati muuttuvat aikataulut rajoittivat aineiston kokoamista halutussa aikataulussa. Aineiston saaminen oikeilta taholta projektin aikana oli ajoittain erityisen vaikeaa, koska aina ei ollut tietoa kaikkien sen hetkisestä roolista projektista eikä varmuutta siitä mistä haluttu tieto löytyy. Projektissa aikataulut muuttuivat välillä nopeallakin aikataululla ja niistä aiheutuva epävarmuus projektin jatkumisesta ajallaan aiheutti myös epätietoisuutta tiedon saannin kannalta. Tutkimuksen aikana yrityksessä tapahtui useita muutoksia. Yrityksessä käytiin tutkimuksen aikana yhteistoimintaneuvottelut, jotka aiheuttivat muutoksia projektin kokoonpanossa ja aikatauluissa. Organisaation uudelleen järjestelyn jälkeen yritys myytiin. Myynti aiheutti jälleen epätietoisuutta jatkosta, aikataulujen muutoksia ja muutoksia järjestelmässä. Lähekkäin tapahtuneet muutokset aiheuttivat uudelleen suunnittelua aikatauluissa muutosjohtamisen osalta ja koulutuksien järjestämisen kanssa.

Koulutukseen tarvittavien tilojen käyttö tuli aikatauluttaa viikonpäivien ja kellonaikojen mukaan, koska koulutuksessa olevat henkilöt eivät voineet irrottautua puhelintyöstä minä tahnansa ajankohtana. Työn laadun vuoksi koulutukset myös pidettiin useammalle pienelle ryhmälle kerrallaan. Vaikkakin ryhmät olivat pieniä, koulutuksessa käytössä olevat koneet eivät toimi-

neet halutulla nopeudella eikä koulutettava järjestelmä ollut aina käytössä luvatus mukaisesti, tämä aiheutti haasteita koulutuksen kanssa ja vaikutti osittain myös koulutuksesta saatuihin tutkimuksen tuloksiin. Järjestelmä oli vielä kesken, joten ohjelma koulutettiin yleisluontoisesti niin, että kaikille saadaan mahdollisimman samanlainen tieto pienistä muutoksista huolimatta.

3 Muutosjohtaminen

Yritys selviää muutoksen aiheuttamista paineista, kun koko henkilöstöllä on näkemys, mihin pyritään ja miten ihmiset otetaan huomioon muutosprosessissa. Muutoksen toteutus ja mikä on muutoksen tulos riippuu siitä, miten muutosta johdetaan. Esimiestoiminnan lisäksi työyhteisöön kuuluvien asennoituminen johtamistehtävään yhteisenä haasteena tarkoittaa johtamista. Johtamisessa kyse on vuorovaikutuksesta, jossa peruskivenä on palautteen antaminen ja vastuu tilanteessa toimimisessa. Mikäli työntekijät eivät uskalla rohkeasti antaa rakentavaa palautetta ei esimies voi ymmärtää miten hän vaikuttaa työyhteisössä ja sellaisessa yhteisössä ei johtajuus toteudu ilman karttaa ja kompassia. Johtajuus näytetään tiedottamisella, suuntaa koskevilla päätöksillä, vuorovaikutuksissa sekä henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuuksilla. (Ylikoski & Ylikoski 2009,16.)

Se, miten työntekijät kokevat saavansa arvostusta ja miten he voivat vaikuttaa asioihin määrittää sitä, miten henkilöstö on sitoutunut muutokseen. Muutosjohtajan on osattava katsoa liiketoiminnan tulevaisuuteen ja samalla lähellä oleviin ihmisiin sekä tunnistaa mistä muutoksessa on syvimmiltään kyse. Muutosjohtajalle vaikeinta on taito toimia ja johtaa itse joukon keskellä ja tuottaa työyhteisölle erilaisia valmiuksia ja edellytyksiä. Tärkeän tiedon saamiseksi muutostilanteissa osalla henkilöstöstä on keskeinen rooli henkilöstön tilan ja tunnelmien välittäjänä muutosta johtaville. Myös esimiehet ovat näköalapaikalla tiedon välittämiseksi ylimmälle johdolle työyhteisön arjesta. Epäonnistuessaan esimies voi antaa väärän todellisuuskuvan, jonka perusteella ratkaisut sitten tehdään. (Ylikoski & Ylikoski 2009,16- 18.)

3.1 Esimies muutoksen johtajana

Esimiehen on hankittava taitoja muutoksen johtamiseen ja pärjätäkseen muutoksissa. Hän tarvitsee erilaista osaamista riippuen muutoksen vaiheista, työntekijöistä, tiimin dynamiikasta ja yrityksen elinkaaresta. Esimiesten taidot ratkaisevat sen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. Nopeat toimintaympäristöjen muutokset asettavat yritykselle kovia paineita muuttua ja uudistua. Muutoksissa tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista. Tällainen muutos vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Työntekijät kysyvät miksi pitää muuttua, sen vuoksi esimiehen olisikin hyvä käydä työntekijöiden kanssa asiat läpi

ja puhua niistä. Muutos onnistuu vain, jos kaikki työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita viemään tavoitteet loppuun saakka (Pirinen 2014, 14.)

Tärkeää on heti muutoksen alussa valmistaa työntekijät henkisesti ottamaan muutokset vastaan, muutoksen vastaanottamisen valmistaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutos, kun he voivat antaa oman näkemyksensä ja sitä kautta vaikuttaa muutokseen. Esimies voi toteuttaa tämän kyselemällä ennakkoon mielipiteitä mahdollisesta muutoksesta, muutoksen merkityksestä ja hyödyistä henkilökohtaisesti ja tiimille, samalla voidaan kartoittaa mikä muutoksessa on vaikeaa. (Pirinen 2014, 14-15.)

Asiat saadaan sujumaan paremmin ja kaikki onnistuvat, kun esimies ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet päätöksenteossa ja kertoo heille jo tehdyistä päätöksistä. Näin esimies vaikuttaa yksilön sijasta myös koko tiimiin käyttäytymiseen. Muutoksen viemisessä onnistuneesti eteenpäin esimiehen ja yrityksen tulee onnistua vakuuttamaan työntekijät siitä, että muutos on tarpeellinen ja välttämätön yrityksen tulevaisuuden kannalta. Työntekijät täytyy myös vakuuttaa siitä, että esimiehet ovat oikea taho viemään muutosta eteenpäin ja heillä on siihen tarvittava osaaminen ja suunnitelma muutoksen toteuttamiseen (Pirinen 2014, 14.)

Muutoksen ylätasoinen muutosviestin toisto tai vieminen omalle tiimille ei ole esimiehen muutosjohtamista, vaan esimiehen tulee keskustella työntekijöiden kanssa ja käydä läpi ideoita muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Työntekijöillä on paras tuntemus työstään ja siitä, miten toimintaa tulisi parantaa ja muuttaa. Esimiehen kuuluu viedä eteenpäin ylempänä olevalle esimiehelle ja johdolle ja muulle liiketoiminnalle esiin nousseet ideat ja ratkaisut. Muutosta johdetaan sivuittain, ylhäältä alas ja alhaalta ylös yhteistyössä poikki koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Ylätasoinen strategiaa oman liiketoiminnan ja tiimin näkökulmasta ei aina osata, ymmärretä tai uskalleta tulkita. Tällöin keskijohto ei osaa viedä ylätasoinen visiota ja strategiaa käytäntöön, vaan se jää puolitiehen. (Pirinen 2014, 62- 64.)

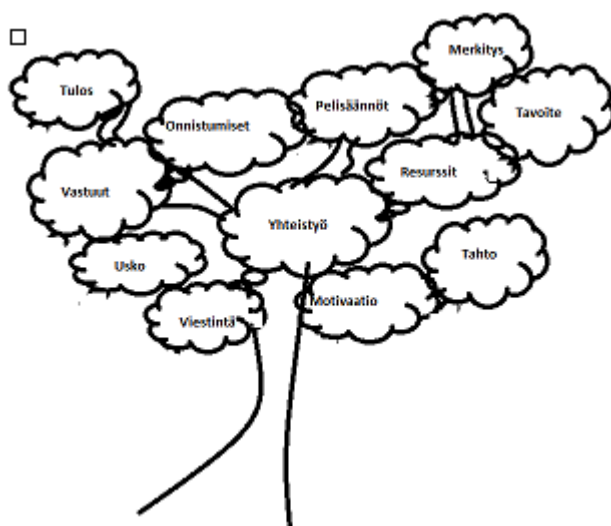
Muutoksen myymiseen ja viemiseen tarvitaan kaikkia esimiehiä, joskus saatetaan ajatella muutoksen myymisen kuuluvan ainoastaan ylimmälle johdolle. Yhteisten keskustelujen ja ajatustenvaihtojen avulla eri organisaatiotasolla saadaan samanlainen ymmärrys muutoksen suunnasta. Yrityksen ylimmän johdon motivoituminen ja sitoutuminen tulisi näkyä samoin myös keski johdossa. (Pirinen 2014, 65.)

Keski johdon esimiehen saattaa olla vaikea operatiivisena johtajana samalla tavalla viedä muutosta henkilöstöä innostamalla ja luomalla suuria odotuksia muutoksen suhteen kuin ylimmän johdon visionäärisen johtajan. Muutoksen visioita kannattaa tällöin käydä läpi oman esimiehen ja ylimmän johdon kanssa hahmottaakseen muutoksen pitkän aikavälin tavoitteet. Jokaisen esimiehen kannattaa hyödyntää omia vahvuuksia muutoksen viestinnässä ja johtami-

sessä. Muutosta itseään ei koeta negatiivisena, vaan muutoksessa epävarmuutta ja tuskaa luo muutoksen johtaminen ja vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen. Työntekijät motivoituvat muuttamaan itseään ja toimintatapojaan, kun esimies ottaa työntekijät mukaan muutokseen. (Pirinen 2014, 66.)

Ennakkoluulottomat työntekijät ovat valmiina luopumaan vanhasta ja etsivät uusia innovatiivisia ratkaisuja. He uskaltavat haastaa ja kyseenalaistaa nykyiset toimintavavat. Heidän avullaan esimies pääsee muutostavoitteisiin. Muutoksen avulla työntekijällä on mahdollisuus oppia ja kehittyä työntekijänä ja näyttää oma osaamisensa. Esimies saa itsekin innostusta ja energiaa heidän innostuksestaan muuttaa asioita. Haastamalla työntekijä epä mukavuusalueelle osoittaa esimies luottamusta samalla kannustaen ja luoden uusia mahdollisuuksia. (Pirinen 2014, 67). Muutoksen johtaminen koostuu asioiden johtamista. Muutoksen onnistumisen ja työntekijöiden menestyksen muutoksessa mahdollistaa esimies. (Pirinen 2014, 75.)

Muutoksen onnistumiseksi esimiehen tulisi käydä työntekijöiden kanssa muutoksen onnistumisen rakennuspuut säännöllisin väliajoin muutosprosessin ajan. Rakennuspuuta voi käydä läpi ”fiilismittari”-menetelmällä suullisesti tai kirjallisesti saadakseen selville jokaisen henkilökohtaisen näkemyksen asian suhteen. Skaalan voi määritellä asteikoilla 1-10, jossa 1 on alin ja 10 ylin taso. Rakennuspuun avulla esimies saa työntekijöiltä tiedon, missä heidän mielestään muutoksessa mennään ja näin keskittyä oikeisiin asioihin johtamisessaan (kuva 1). (Pirinen 2014, 76.)



Kuva 1: Muutoksen johtamisen rakennuspuut (mukaillen Pirinen 2014, 76).

3.2 Muutosviestintä

Ihmiset tarvitsevat tietoa ja ilman tietoa syntyy tyhjiö, jonka huhut pyrkivät täyttämään. Muutostilanteissa huhujen kumoamiseksi tiedottaminen tulee olla realistista ja kattavaa, hoitaa avoimesti ja nopeasti. Tehokkaalla tosiasioista tiedottamisella on kiire vastusta lisäävien ja energiaa kuluttavien huhujen kumoamiseksi. Tosiasioista tiedottaminen on työlästä ja vaatii toistoa. Vaikka usein kuvitellaan ihmisten menettävän otteen tilanteesta kuullessaan muutoksesta, niin enemmistö kuitenkin toimii melko järkevästi ja suunnitelmallisesti. (Ylikoski & Ylikoski 2009,40.)

Tiedon haltijoilla on valtaa muihin, tiedon keskittäminen voidaan nähdä vallan keskittämisenä kunkin valtapyrkimyksiin ja tarpeisiin ei rohjeta tutustua ja tämän vuoksi tietoa ei välitetä. Vastuunotto edellyttää tiedon saamista ja delegointi voi toteutua vasta tiedon jakamisen jälkeen. Tiedon kulun este voi olla se, ettei tiedosta tiedottamisen koeta olevan vaikutusvallan siirtoa tietoa saaville. (Ylikoski & Ylikoski 2009,42.)

Muutosvastarintaa hälventää tehokas tiedon kulku ja se nopeuttaa muutoksen toteutumista. Tiedottamista ei saa nähdä vain tiedon saannin oikeutena vaan uutta luovana energianlähteenä koko organisaatiolle. Tiedon välittämisestä eteenpäin on tiedosta välittämistä. Massiivinen tiedottaminen, jolla saavutetaan vuorovaikutteinen tilanne ja joka saavuttaa heti kaikki asianosaiset samaan aikaan katkaisevat huhuilta siivet ja mahdollistavat kaikille tiedon oikeellisuuden. Muutostiedottamisessa täytyy luoda ja löytää ne foorumit, joissa ajantasainen tiedonsaanti ja yhteiseen ymmärrykseen pyrkivä keskustelu tulee tapahtumaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 42-43.)

Läpi koko muutosprosessin tulisi lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista viestiä kaikille samalla tavalla ja yhtä aikaa. Muutoksen tavoitteista pitäisi lähiesimiehen lisäksi viestiä myös yrityksen ylimmän johdon. Ylimmän johdon viestiessä suoraan henkilöstölle kuulee silloin heidän näkemyksensä, motivaationsa ja sitoutumistasonsa muutokseen. Mikäli vain lähiesimies viestii, saattaa henkilöstö epäillä johdon motivaatiota ja tahtotilaa. (Pirinen 2014,17.)

Itse viestintä on hyvin yksinkertaista. Viestintä koostuu siitä ideasta mitä viestitään, mitä kanavia viestin välittämiseen käytetään ja miten viesti tulkitaan. Ilman viestintää ei voi johtaa. Esimies, joka ei tiedosta asiaa ei voi menestyä esimiehenä. Muutostilanteissa viestintä ja johtaminen kytketään toisiinsa. Ilman viestintää muutos epäonnistuu. (Stenvalla & Virtanen 2007, 60.)

Muutoksessa tulee pyrkiä aina mahdollisuuksien mukaan viestimään muutoksen vaikutuksesta omaan työhön, työn sisältöön ja jatkuvuuteen, omaan työyhteisöön ja sosiaalisiin suhteisiin. Asioista tulee tiedottaa, vaikka niissä ei tapahtuisikaan muutoksia ja vaikka vastauksia ei vielä olisi. Viestinnän tulee olla monipuolista ja kertoa henkilöstölle tärkeistä asioista, pelkkien

suurien linjojen ja uudistuksien periaatteista kertominen tekee uudistuksesta etäisen henkilöstölle. (Stenvalla & Virtanen 2007, 64.)

Ilman viestintää ei voi olla muutosjohtamista. Osana muutoksen toteuttamista on viestintä. Muutoksen toteuttamisen yhteydessä tulee myös suunnitella muutokseen liittyvä viestintä. Muutoshankkeen toteutunut dialogi on nimenomaan viestintä. Viestinnän avainhenkilön vastuu muodostuu muutosjohtajalle. Muutosjohtajan tulee löytää viestintään oikeanlaiset toimintatavat, mikäli viestintä ei toimi ja vaikuta käyttäytymiseen siitä aiheutuvat ongelmat ja ratkaisut jäävät muutosjohtajan vastuulle. (Stenvalla & Virtanen 2007, 66.)

4 Koulutus

Koulutuksella on tärkeä rooli siinä miten ihmiset saadaan oppimaan. Monilla eri tavoilla voi kehittää omia taitojaan, joilla voi sitten auttaa muita oppimaan. Keinot, joilla on aina opittu asioita, ovat olleet tehokas viestintä, tarkkailu, kyseenalaistaminen, kuuntelu ja palautteen antaminen. Nykyaikana on olemassa tekniikkaa, kuten verkko-opetus, joka antaa monipuolisempaa ja syvempää tietoa, jota ei ollut mahdollista saada perinteisellä menetelmällä. (Thorne 2004, 97.)

Koulutuksen tarkoituksena on tuottaa entistä laajempi kokonaisymmärrys ja antaa opetusta tarkemmin rajatussa osaamisalueessa (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 50).

Työn muuttuessa hallinnan tunne heikkenee ja aiheuttaa epävarmuutta. Muutos vaatii uusien työtehtävien tai työskentelytapojen omaksumista hyvinkin nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä. Vanhasta poisoppiminen vaatii työntekijältä enemmän aikaa, kuin uuden oppiminen. Uuden oppimisen aikana esimiehen tulee auttaa työntekijää olemalla tukena ja käytettävissä ja antaa palautettua ja kannustaa oppimisen tapahtuessa. Palaute, jonka esimies antaa on tärkeää työntekijän itseluottamuksen kannalta. Työntekijöiden oppimisessa ja kyvykkyydessä on yksilöllisiä eroja, joten niin esimieheltä kuin työntekijältä vaaditaan kärsivällisyyttä uusien asioiden haltuun ottamisessa. Todellisia toimintatapojen ja käyttäytymisen muutoksia tapahtuu vasta siinä vaiheessa, kun opittu on sovellettu kunnolla käytäntöön. Entinen, tuttu ja turvallinen toimintatapa houkuttaa ja olisi helpompi pysyä vanhassa totutussa toimintatavassa kuin tehdä eri tavalla kuin aikaisemmin. Tämä aiheuttaa ristiriitaa muutoksessa. (Pirinen 2014, 15-16.)

Työnjohdolle ja esimiehille ei ole itsestään selvää ajatus yhteisestä kehittämistyöstä ja -vastuusta. Keskustelu ammattitaidosta ja osaamisesta koetaan negatiiviseksi asiaksi. Yrityksessä ei tarpeeksi korosteta esimiesten ja työnjohtajien valmentavaa roolia. Valmentaminen osaamisen osalta on osaamistarpeen selvittelyä, oppimisen tutorointia ja osaamisen kehittämistyön ylläpitoa. Keskijohdon vastuu on kuitenkin työnopastuksesta, perehdyttämisestä ja

työn hallinnasta sekä kehittämiseen liittyvistä tehtävistä. Osaamisen kehittäminen on asia, joihin yrityksissä on vaikea tarttua. Osaamisen kehittämistä ja oppimisen periaatetta ei saisi erottaa erilliseksi kehittämis- tai koulutustoiminnaksi vaan sitoa arjen työhön ja päivittäiseen tekemiseen. (Nurminen 2007, 27, 40)

Yksittäisillä henkilöillä uuden oppiminen voi olla vaikeaa mikäli kosketus lähiyhteisöön puuttuu. Lähiyhteisö on käytäntöyhteisö (community of practice) tai asiantuntijayhteisö, joka on toiminnallisesti rakentunut jonkin tehtävän hoitamisen ympärille. Asiantuntijoiden haasteena onkin miten oppiminen tapahtuu yksilöiden välillä yli organisaatorajojen. (Stenvall & Virtanen 2007, 32.)

Ymmärtääkseen yksilöllistä oppimista, voidaan apuna käyttää teoreettisia ajatusrakennelmia. Oppimiseen liittyviä oppimistyyppisiä ja prosesseja voidaan selittää behavioristisella, kognitiivisella ja humanistisella oppimisteorioilla. ”Jack Mezirowin (1991) viitaten voidaan todeta, että yksilöt oppivat parhaiten tilanteissa, joissa a) on todettu oppimisen tarve b) ihmisillä on mahdollisuus aidosti integroida oppimaansa käytännössä c) ihmisillä on mahdollisuus aidosti integroida uusi osaamisensa aikaisemmin opittuun”. (Stenvall & Virtanen 2007, 32.)

Yrityksessä avoimella kommunikaatiolla saavutetaan tila, jossa on mahdollisuus hankkia ja jakaa tietoa, tapahtuu yksilöllistä oppimista. Yksilöllisen oppimisen ja johtajuuden välinen yhteys vallitsee silloin, kun yksilöitä tuetaan oppimisessa. Yksilöllisen oppimisen edellytykset saadaan aikaan hyvällä johtajuudella. Organisaatiotasolla on suuri merkitys muutostilanteissa, kun tietyt osaamisvaatimukset korostuvat yksilötasolle. Näissä tilanteissa ylimmän johdon ja keski johdon tulee kiinnittää huomiota organisaatiossa siihen millaista strategista kyvykkyyttä organisaatiossa on. (Stenvall & Virtanen 2007, 32.)

Muutosjohtamisen kulmakivi on tiimissä tapahtuva yhteinen oppiminen, joka avaa uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Avoimella kommunikaatiolla rakentuu luottamus ja on tiimin sisäisen toiminnan tulos. Mikäli tiimi toimii hyvin, on se avoin ja rehellinen ja myös epäonnistumisille annetaan mahdollisuus. Tiedon jakaminen ja yhdessä tekeminen on tiimin oppimisen kannalta tärkeää. Toimiva tiimi kyseenalaistaa tiimin toimintatapoja ja rakentavat uusia toiminnan parantamiseksi. Organisaation johdolla on suuri merkitys oppimisen suunnannäyttäjänä. (Stenvall & Virtanen 2007, 32.)

Oivallettuaan yksilön ja tiimin taustalla tapahtuvaa oppimista voidaan ymmärtää organisatorinen oppiminen. Yksilöt ja tiimit oppivat vuorovaikutuksesta, ilman vuorovaikutusta ei organisaatiossa opita. Oppiminen työhön liittyvissä asioissa tapahtuu eri tavoin eri tasoilla. Tiimi sijoittuu koko organisaation ja yksikön väliin. Tiimissä on kyse organisaatiotason oppimisesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 31.)

Peter M. Senge oli yksi oppivan organisaation ja organisaatiokulttuurin teemaa kehittäneistä teoreetikoista. Oppivan organisaation merkeissä kiinnitetään huomiota missä määrin henkilöllä on halua henkilökohtaiseen kehittymiseen ja asioiden hallintaan (personal mastery), kuten työmotivaatio. Toiseksi huomioidaan missä määrin työntekijät toimivat kriittisesti reflektoiden suhteessa työnsä sisältöön ja varsinkin sen tuloksiin (mental models), esimerkiksi työntekijän ymmärrys organisaation sisäisestä ja ulkoisesta maailmasta ja vuorovaikutuksesta. Kolmantena huomioidaan missä määrin organisaation jäsenet jakavat toiminnan päämäärän, kuten yhteisen ymmärryksen haaste muutostilanteissa. Viimeisenä tulee käsitys yhdessä oppimisesta (team learning), yhteistyöllä opitaan enemmän, tiiminä olemme enemmän kuin yksilöinä. (Stenvall & Virtanen 2007, 36 -37.)

Työelämässä käytännön opit ovat merkityksellisiä. Organisaatio itsessään toimii oppimisalustana ja on erilaisten saatujen oppien summa. Oppimisessa on kaksi päävaihtoehtoa: Työntekijöiden ja tiimien hahmottaessa tekemisiään, oppiessaan virheistään ja parantamalla toimintaansa tekemiensä havaintojen avulla yksittäisistä näkökulmista opitaan yksittäisten osien kautta. Kokonaisymmärrys kokonaisuudesta saadaan, kun ensin ymmärretään yksityiskohdat. Hahmottamalla todellisuus kokonaisuuksien kautta yksittäiset työntekijät ja tiimit jäsentävät jonkin merkityksen asian kokonaisuuden ja vasta sitten ymmärtävät miten kokonaiskuva vaikuttaa pieniin näkökulmiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 38.)

4.1 Hyvä kouluttaja

Pisimpään opiskelleet ja työssään edistyneet henkilöt ovat yleensä niitä, jotka yrityksessä kouluttavat muita. Perehdyttämisvaiheissa ja muutostilanteissa heillä tulee olla kouluttamisen taito. Kouluttaessa muita oppii myös itse, koska ihminen oppii asian tai osaa sen perusteellisesti sitten, kun on opettanut sen toiselle. Oppiakseen asian syvällisesti ja monipuolisesti, tulee oppimansa opettaa muille se, että asian on itse kuullut, nähnyt ja kokeillut ei vielä riitä. (Luukkala 2000, 106.)

Peruslähtökohdat, koulutusmenetelmien hallinnan lisäksi, hyvälle valmennukselliselle koulutukselle on asiantuntemus ja sen välittäminen muille. Asiantuntemus on asian jonkinlaista hallitsemista. Mestari-tasolle asiantuntija pääsee, kun hän hallitsee teorian ja käytännön asiasta, jolloin kouluttaessaan hän voi kertoa, näyttää ja ohjata koulutettavia. (Luukkala 2000, 108-109.)

Erilaisia koulutusmenetelmiä on useita: luennointia, alustusta tai opetuskeskustelu, havainnollistaminen, ryhmätyöt, parityöskentely, yksilöohjaus, vierailuja tai vierailevia luennoitsijoita, kotitehtäviä ja kertauksia. Puhuminen, näyttäminen, kokeileminen, esineistö, liitetau-

lu, piirtoheitin, fläppitaulu ja video ovat eri tapoja toteuttaa koulutusmenetelmät. Näkemysten ja kokemusten vaihto keskustellen on aikuiskoulutuksen koulutusmenetelmä. Eri koulutusmenetelmiä hallitessa kouluttajalla on käytössä useampi vaihtoehto toteuttaa koulutus tilanteesta, sisällöstä ja kohderyhmästä riippuen voi valita sopivimman, suggestiivisemmän koulutusmenetelmän. (Luukkala 2000, 108-109.)

Mikäli koulutettavat ovat tulleet työnantajan määrääminä koulutuspaikalle eivätkä he koe aihepiiriä tärkeäksi on asiasta kiinnostumattomia vaikea kohdata. Saadakseen koulutettavat kiinnostumaan aiheesta kannattaa koulutuksesta tehdä iloinen oppimistapahtuma, jolloin tekeminen on virkistävää. Käsiteltävää aihetta kannattaa havainnollistaa värikkäiden kuvien, tarinoiden ja esineiden avulla, pohtimalla, keskustelemalla ja kokeilemalla. Asiantuntemus, eri koulutusmenetelmien käyttö ja muut koulutuksen osatekijät kannattaa suodattaa oman persoonan kautta. Jokaisella on omat persoonalliset erityispiirteensä, mutta voidaan myös luetella yleisiä kouluttajille sopivia persoonallisuuden piirteitä. Muiden kouluttajien opettamien keinoja saattaa kokematon lainata. (Luukkala 2000, 111-113.)

Myönteisyys itseään, ammattiaan ja koulutettaviaan kohtaan on hyvän kouluttajan persoonallisuuden piirre, arvo tai ajattelutapa. Sen sijaan tärkeimmät hyvät kouluttajan persoonallisuuden piirteet ovat myönteisyys, kärsivällisyys ja vaatimattomuus. Myönteisyys ilmenee itsetuntoisuuden ja huumorin muodossa sekä erityisesti koulutettavien kykyyn oppia uusia asioita tavalla tai toisella ennemmin tai myöhemmin. Luottamussuggestion läsnäoloa tulee tukea suoralla tai epäsuorilla keinoilla. Kärsivällisyys on epäsuora ja siksi tehokas keino. Kunnioitus on kärsivällisyyttä, hyvä kouluttaja kunnioittaa koulutettavansa persoonallisuutta ja tämän yksilöllistä oppimistyyliä. Uutta opiskellessa annetaan työrauha ja virheitäkin saa tehdä rauhassa eikä niitä heti oikaista, vaan odotetaan omaa oivaltamista. Virhe voi joissakin tapauksissa olla hyvä tapa ratkaista kyseinen tehtävä. Vaatimattomuus ja pyyteettömyys on myös hyvän kouluttajan tunnusmerkki. Kouluttajalla on niin hyvä itsetunto, ettei hän koe tarvetta esiintyä jatkuvasti koulutettavien edessä eikä korostaa omaa paremmuuttaan koulutettaviin verrattuna. Kouluttajan vetäytyessä taka-alalle hän samalla ohjaa tilannetta pienin keinoin suuntaan, jossa koulutettavat löytävät omat vahvuutensa ja luontaiset tapansa oppia, toimia ja ilmaista itseään. Koulutustilanteen tulee olla sellainen, jossa osallistujilla on mahdollisuus pitkäjännitteiseen ja järkevään oman työnteon kehittymiseen ja kasvamiseen. Jokaisella on oma persoonallinen tapa toimia kouluttaessaan eikä sitä kannata peittää, koska siitä saa henkisiä voimia. Kannatta hyödyntää sitä, mitä on ja olla avoin, rehellinen oma itsensä. (Luukkala 2000, 114 -116.)

4.2 Hyvä koulutus

Hyvän koulutuksen tulee täyttää kolme kriteeriä: Hyvä mieli, uudet ajatukset ja käytännön sovellutukset. Kun ihmisillä on hyvä olo, turvallista ja hauskaa yhdessä ja vetäjällä hyvä itseironia tai tilannekomiikan taju tai laajasanavarasto, tuottaa se hyvää mieltä. Tällöin koulutuksesta saa laadukkaan. Koulutuksen tulos on heikko, mikäli se on vain hetken piristys. Jos koulutuksesta saa työpaikalle uusia ajatuksia, joista saa aikaan pohdintoja ja rakentavaa keskustelua on tulos antoisampi kuin pelkkä hyvä mieli. Uudet ajatukset tulisi kuitenkin saattaa käytännön sovellutuksiksi ja myönteisiksi muutoksiksi pysyvällä tavalla, mikäli näin ei käy palaa kaikki lopulta lähes ennalleen. Hyvällä koulutuksella saadaan aikaan pysyvä myönteinen muutos. (Luukkala 2000, 1116 -177.)

Oppimistilanteessa mikä tahansa asia saattaa edistää tai heikentää oppimista erilaisten oppimistyylien vuoksi. Toiset opiskelevat mieluiten yksin ja toiset ryhmässä, toiset haluavat opiskella hiljaisuudessa ja toiset kaipaavat ääniä, toiset oppivat nopeasti kuuntelemalla, toiset katselemalla ja toiset tekemällä. Oppimista edistää osallistujien perusturvallisuuden tunne; ihmisten on helppo rentoutua ja unohtaa itsensä ja keskittyä koulutukseen. Kun edetään oppimisen ja erehdyksen kautta, niin virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä. Hyvä keskittymiskyky nopeuttaa asioiden omaksumista koulutustilanteessa ja myöhemmin mieleen palauttamista. (Luukkala 2000, 111-112.)

Muutoksessa uuden oppimisessa tunteet vaihtelevat ilosta suruun. Vanhoista toimintamalleista luopuminen aiheuttaa vastarintaa, muutos toteutuu vasta, kun vanhoista toimintamalleista maltetaan luopua, niitä on saatu tarpeeksi surra ja niistä on annettu aikaa poisoppia. Vanhasta luopumisen tarpeellisuuden työntekijät havaitsevat vasta, kun havaitsevat oppineensa, sisäistäneensä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaan. (Arikoski & Sallinen 2007,70.)

Valmennuksissa asiantuntija tarjoaa neuvoja, vinkkejä ja esimerkkejä ja hyödyntää koulutettavien ammattitaitoa, voimavaroja, osaamista ja kokemusta muutoksen hyväksi. Valmennuksissa myös johtajan paikallaolo on tärkeää. Mikäli johtaja ei ole paikalla valmennuksissa koko ajan ja hän vielä ilmaisee muutoksen olevan vain työntekijöiden tehtävä ja toteutettavissa, saattaa tämä antaa kuvan ettei johtaja ole sitoutunut muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 111 -112.)

Koulutus tulisi aloittaa ja lopettaa loivasti. Aloittaminen ja lopettaminen on vaikeinta. Keski kohdassa koulutus etenee kuin itsestään ja on helpompaa. Koulutus kannattaa aloittaa rennosti ja kevyesti. Suggestopedisiä keinoja tunnelman ja omaksumiskyvyn nostattamiseen on keksinyt Psykologi Eila Kyllästinen. Aluksi voi kaikille jakaa lappusen, jossa on myönteinen

sana. Sana voi sellaisenaan toteutua vaikka koko koulutuksen ajan. Toinen vaihtoehto on kertoa unesta, jossa koulutukseen osallistujilla oli kaikilla mukana työkalupakki, jossa luki: näiden työkalujen avulla rakennan myönteisen tulevaisuuden.

Aloituksena voi käyttää myös sopivaa instrumentaalista taustamusiikkia. Aluksi sopii rauhoittava musiikki jännittyneen tunnelman poistamiseksi. Reippaampaa musiikkia voi käyttää aktiivisen työskentelyn ylläpitämiseksi. Seinillä voi olla julisteita, joissa on maisema.

Koulutuksen lopuksi voi vaihtoehtoisesti pitää yhteenvedon, vapaata verryttelyä tai muuta sopivaa. (Luukkala 2000, 112-114.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, koska koulutuksessa ja muutosjohtamisessa merkitsee enemmän annetun tiedon ja koulutuksen laatu kuin sen määrä.

Tehdyillä havainnoilla ja lomakekyselyllä on pyritty saamaan tutkimuksen tulokseksi mahdollisimman paljon kartoitettua tietoa siitä merkitseekö muutosjohtamisessa ja järjestelmäkoulutuksessa enemmän määrä kuin laatu.

Opinnäytetyössä yhdisteltiin erilaisia tutkimusotteita ja menetelmiä. Tutkimuksessa käytettiin pääasiallisesti laadullista tutkimusta. Kuitenkin havainnoinnissa ja kyselylomakkeessa pyrittiin vahvistamaan käsitystä ilmiöstä ja tukeuduttiin määrälliseen tutkimukseen luotettavan tuloksen saamiseksi. (Kananen 2010,133.)

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella tutkitaan ilmiötä ilman määrällisen tutkimuksen tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, kun taas määrällinen tapausten joukkoa. (Kananen 2008, 24 - 25). Tutkimuksessa ei yleistetä kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa halutaan saada syvällisempi ymmärrys, kuvata ja tulkita ilmiötä mielekkäästi. Tutkimuksen toteuttamisessa ei ole määrällisen tutkimuksen tarkkaa viitekehystä. Tutkimuksen viimeinen vaihe ei ole analyysi vaan eri vaiheissa tutkimuksessa mukana oleva toiminta, joka on ohjannut tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2010,133.)

Laadullisella tutkimuksella pyritään antamaan uusi tapa ymmärtää ilmiötä, yhdestä havaintoyksiköstä pyritään saamaan irti niin paljon kuin mahdollista ja sitä käsitellään perusteellisesti syvyysuunnassa. Määrällisessä tutkimuksessa ei näin voitaisi tehdä kustannuksien suuruuden ja tutkimusajan venymisen vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja, ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Määrällisessä tutkimuksessa ei näihin voisi pureutua tilastollisilla analyyseilla prosessin ja ilmiöiden moni-

mutkaisuuden vuoksi. Tutkija itsessään on se pääasiallinen työväline, tiedonkerääjä ja analysoija, jonka kautta reaali maailma suodatetaan tutkimustuloksiksi. Määrällisessä tutkimuksessa niitä sen sijaan ovat esimerkiksi kyselyt. (Kananen 2008, 25.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan ja havainnoimaan, tutkittavalla ja tutkijalla on suora kontakti, kun tutkimus tehdään kontekstissaan.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Laadullisessa tutkimuksessa pitäisi lähteä ns. puhtaalta pöydältä eikä asettaa ennakko-oletuksia. Ongelmallista laadullisessa tutkimuksessa on se, että aineistot voivat olla niin pieniä ettei ole mahdollista käyttää luotettavasti kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollisia menetelmiä. Näin ollen tulokset saattavat olla virheellisiä ja yleistys kyseenalainen. Tulosten tulkinta ei kuitenkaan välttämättä ole väärä. (Kananen 2008, 25 - 27.)

5.2 Toiminnallinen tutkimus

Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu yrityksen toimintaan elämällä yhdessä ilmiön kanssa, tämä muistuttaa osallistuvaa havainnointia tai etnografiaa. Työelämän käytännön tilanteiden kehittäminen on tutkimuksen taustana. Ongelmien paikallistaminen, syiden selvittäminen ja ongelman korjaaminen ja muutos toimivat lähtökohtana. Tutkimusprosessi itsessään on vain osa toimintatutkimusta, prosessi on syklinen, muutokselle asetetaan tavoitteet, sitä tutkitaan ja kokeillaan ja arvioidaan ja palataan takaisin syklien alkuun käynnistäen uusi kehittämiskierros. Kun toiminnallisessa tutkimuksessa käytetään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapoja, voidaan puhua eräänlaisesta menetelmätriangulaatiosta. (Kananen 2008, 83.)

Tutkijan mukanaolo on oleellisin asia, ilman keskusteluita ja vuorovaikutusta ei välttämättä saada ihmisiä muuttamaan toimintatapojaan ongelman poistamiseksi. Sitoutuminen muutokseen ja muutoksen pysymiseksi tarvitaan vuorovaikutusta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Tutkija tekee tässä tavallaan intervention, joka tuottaa paremman lopputuloksen ongelman poistamisen kannalta kuin ratkaisumallisuunnitelma ja sitä seuraava toimenpidesuunnitelma, jota ei koskaan toteuteta. Muutoksia voidaan saada aikaan jo ottamalla asia esille ja keskustella siitä. Mikäli havainnointi tapahtuu ulkopuolelta eikä tehdä kontekstissaan, ei muutosta voida saada aikaan. (Kananen 2008, 83.)

5.3 Reliabiliteetti ja Validiteetti

Aineiston luotettavuus liittyy prosessin vaiheisiin, jälkikäteen tutkimuksen aineiston luotettavuuden parantaminen on mahdotonta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tähän joutuu kiinnit-

tämään huomiota. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus tulee tarkistaa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuusmittarit ovat kehittyneet enemmän kemiassa ja fysiikassa ja niitä on omaksuttu yhteiskuntatieteisiin. Yhteiskuntatieteissä, joissa tutkitaan ihmisiä sellaisenaan tai ryhminä eivät luotettavuusmittarit ole kovinkaan soveltuvia. Sattuma vaikuttaa ilmiöön, ihminen on ajatteleva ja tunteva yksikkö ja voi muuttaa kantaansa ilman syytä, koska ihminen ei aina toimi samalla tavalla ja järkevyyden on usein kaukana (Kananen 2010, 68 - 69.)

Luonnontieteiden luotettavuuskäsitteitä on reliabiliteetti ja validiteetti ja ne soveltuvat hyvin sellaisenaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Saatujen tutkimustulosten pysyvyys tutkimusta toistettaessa on reliabiliteetti. Oikeiden asioiden tutkiminen taas on validiteetti. Lisäksi on olemassa alakäsitteitä, validiteetin ulkoinen validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyyden on tärkein. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset pitävät paikkansa myös vastaavissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida soveltaa kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä. Tutkimuksen aineistoista voi saada erilaisia tulkintoja mikäli tarkastelukulmaa ja tutkimusongelmaa muutetaan. Mikäli tutkimuksen tulkinta halutaan varmistaa ja tutkimuksen luotettavuutta lisätä, tulisi toisen tutkijan tulla samaan johtopäätökseen tutkijan kanssa. Tällöin kyseessä olisi reliabiliteetti eli tulkinnan ristiriidattomuus. Tutkimuksen varmentaminen voidaan tehdä antamalla aineisto luettavaksi ja tulkittavaksi henkilöille, joita tutkimus koskee. Ongelma tulee esiin, mikäli tiedonantaja päätyy eri tulokseen tulkinnassaan. Tutkimustulokset eivät välttämättä ole tiedonantajan mieleen ja hän saattaa kieltää tietojen julkistamisen. (Kananen 2010, 68 - 69.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää vaikka puhutaan siirrettävyydestä. Mikäli tulosten pitävyyttä halutaan todentaa vastaavanlaisessa tilanteessa, tulisi tämän tutkimuksen tutkimusasetelma ja tutkimuskohde kuvata niin tarkkaan, jotta vastaavanlaisen tutkimustuloksen soveltaja voisi päätellä lähtöoletuksista vastaavanlaisen tilanteen. Tämän tutkimuksen mukaisesti se tarkoittaisi sitä, että tutkimuksessa tulisi ilmoittaa yrityksen toimiala, koko, liikevaihto ja työntekijöiden määrä. Tällä tutkimuksen saturaatiota on vaikea tavoitella, koska tutkimuksessa on ainutlaatuinen ilmiö ja havaintoyksiköitä vain yksi. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkittavien henkilöiden tunnetila ja kontekstin senhetkinen tilanne. (Kananen 2010, 70- 71.)

Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty triangulaation avulla. Triangulaatio eli ”kolmiomittaus” tarkoittaa pisteen määrittelemistä kahden muun pisteen avulla. Tutkimuksen monimutkaista ongelmaa pyrittiin ratkaisemaan triangulaation avulla, koska pelkästään yksi tutkimusote, lähestymistapa tai menetelmä ei riittänyt. Tutkimuksessa on siis yhdistetty erilaisia tiedonkeruuta, analysointia ja tutkimusmenetelmiä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Mikäli eri

lähestymistavat antavat samat tulokset, tutkimustulokset ovat luotettavia. (Kananen 2010, 72 - 73.)

5.4 Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa tiedon kerääminen ja analyysi tehdään samanaikaisesti. Mikäli näin ei toimita voi kyseessä olla kauhuskenaario, jolloin materiaalia on paljon ja niille ei löydy sopivaa analysointikeinoa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on saatavilla koko ajan runsaasti eikä se loppu, aineiston keräämisen lopettaminen on oman harkinnan varassa. (Kananen 2008,38.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin eri tietolähteitä ja käytettiin erin näkökulmia vahvistuksen saamiseksi. Tästä voisi käyttää nimitystä aineistotriangulaatio, joka tarjoaa monipuolisen datapohjan. (Kananen 2008,38) Aineiston kerääminen tutkittavilta vaati erityistä puolueettomuutta työpaikan ja osallistumisen vuoksi. Omat mielipiteet ja asenteet eivät saa vaikuttaa aineiston keräämiseen niin, että ne vaikuttaisivat tutkimustuloksen aitouteen. (Kananen 2008,56.)

Triangulaation keinoilla voidaan parantaa tutkimuksen uskottavuutta. Yksi näistä voi olla erilaiset kirjalliset dokumentit eli kaikki painettu kirjallinen aineisto, kuva ja äänimateriaalit. Dokumentin kohderyhmä vaikuttaa sisältöön. Salaiset/yksityiset dokumentit ovat kirjeet, muistiot, päiväkirjat yms. Julkiset ja suurelle yleisölle tarkoitettut dokumentit ovat tiedotteet, vuosikertomukset, lehdet, päiväkirjat yms. Periaatteessa mikä tahansa kirjallinen dokumentti voi olla aineistoa. Kirjallisen aineiston luotettavuudessa ratkaisevaa on se, kenelle se on osoitettu. (Kananen 2008, 81.)

Tieteellisen tutkimuksen vanhimpia menetelmiä on havainnointi, jolla johtamisesta 1950-luvulla tehtiin runsaasti tutkimuksia liiketaloustieteessä. Havainnointi on työlästä ja aikaa vievää, kohteena on yleensä yksilön käyttäytyminen/toiminta tai toiminta ryhmässä. Havainnointia käytetään niissä tilanteissa, joissa ei ole tietoa tai se on vähäistä, koska ilmiötä ei tunneta. Etuna havainnoinnissa on tilanteen ja ilmiön autenttisuus, ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Ilmiön pitää olla havainnoitavissa, että siitä saadaan monipuolista tietoa. Ihmisten ajattelua ei havainnoinnilla voi selvittää. (Kananen 2008, 69.)

Havainnoijan roolista riippuu, mitä eri asteita havainnoinnissa voidaan erottaa. Piilohavainnoinnissa tutkimuskohde ei tiedä tutkijasta ja hänen toiminnastaan. Piilohavainnointia käytetään harvoin, menetelmä etuna on saadun tiedon autenttisuus, mutta siihen liittyy eettisiä ongelmia. Tutkijan täytyy päästä yhteisön jäseneksi ja toimia yhteisössä aktorina osallistuvassa havainnoinnissa. Tutkija ei saa vaikuttaa tutkimustuloksiin, mikäli tiedosta halutaan autenttista. Aluksi tulee tutustua ilmiöön eli kohde täytyy ymmärtää kokonaisuutena yleisellä

tasolla, koska yleiskuvan jälkeen keskitytään tutkimuskysymysten kannalta oleelliseen ja kaivennetaan näkökulmaa. Osallistuvassa havainnoinnissa on kyse nimenomaan pysyvän muutoksen aikaansaamisesta oppimisen avulla. (Kananen 2008, 70.)

Silmät, korvat ja kädet ovat havainnoinnin tärkeimmät työkalut, mutta ongelma on ilmiön tai tapahtuman kirjaaminen niin, että tietoa saadaan paljon. Havainnointi tapahtuu sosiaalisissa tilanteissa ja ilmiö täytyy havainnoida, jolloin se voidaan kirjata ylös. Aina havainnoinnin aikana ei välttämättä edes tiedä mistä on kyse, ilmiö pitää olla havainnoitavissa ihmisestä ulospäin ylöskirjaamiseksi. Ihmisten tunteita ja ajatuksia ei sinällään voi havainnointiin liittää. (Kananen 2008,71). Aineistoa voidaan kerätä myös kyselyn avulla. Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. ”Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisen kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta.” Standardoitumisella tarkoitetaan asian kysymistä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 82.)

Kyselytutkimus on tehokas ja säästää aikaa ja vaivannäköä, kun aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja aineisto, koska voidaan kysyä monia asioista ja saadaan mukaan paljon henkilöitä. Huolellisesti tehdyn kyselylomakkeen avulla aineisto voidaan käsitellä nopeasti ja analysoida tietokoneen avulla, tutkijan ei tarvitse itse kehittää aineiston analyysitapoja. Tutkimuksen heikkoutena on, että tulosten tulkinta voi olla ongelmallista, aineisto pinnallista ja teoreettisesti vaatimatonta. Kyselytutkimusta haittaa myös se ettei voi olla varmoja miten huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet kyselyyn. Annetut vastausvaihtoehdot voivat olla epäonnistuneita ja väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida, koska vastaajien perehtymistä kysyttiin asiaan ei ole tiedossa. (Hirsijärvi ym. 1997, 184.)

5.5 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan käsitellä eri menetelmillä ja käyttää myös määrällisen tutkimuksen keinoja. Tutkimuksen tekijä tekee monia eri valintoja tutkimusprosessin eri vaiheissa, valintoja tulisi olla oikeita työn luotettavuuden vuoksi ja vaatii analyttisyyttä ja luovuutta tutkijalta. Tutkija joutuu tekemään valintoja jo tiedonkeruuvaiheessa. Tutkijan täytyy valita tapaukset, joita otetaan tutkimukseen, haastattelun sisältö eli aineiston sisällön valinnat, tulkintamenetelmät ja saturaatiotasot ja raportoinnissa tyyppikuvaukset tapausten suhteen. Analysointi vie aikaa, koska tekstiaineistoa on paljon. Tilastollisen aineiston analysointi on helpompaa it-ohjelmilla, mutta laadullisessa tutkimuksessa analysointi vaatii ajattelutyötä ja mielikuvitusta. (Kananen 2008,58, 62.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, vaikka aineisto koostuu erilisistä tutkimusyksiköistä. Tilastollisesta tutkimuksesta poiketen kvalitatiivisessa analyysissä kaikki luotettavana pidetyt, selvitettyt ja kuuluviksi katsotut seikat eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Laadullisessa analyysissä johtolangoiksi ei käy tilastolliset todennäköisyydet. Laadullista analyysia ei tehdä vain siksi, ettei syystä tai toisesta voisi tehdä kvantitatiivista analyysiä. (Alasuutari 1999, 38-39.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten muutosjohtamista voidaan toteuttaa koulutuksen avulla ja miten koulutus toimii muutosjohtamisen tukena.

Tutkimus toteutettiin vuosien 2014 ja 2015 aikana. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin muutosjohtamisen workshoppeissa ja palavereissa, koulutuksen suunnittelupalavereissa, koulutuksen aikana ja käyttöönoton aikana ja sen jälkeen tapahtuvalla loppukäyttäjien työskentelyn seuraamisella. Tutkimuksen lomakekysely toteutettiin ennen koulutuksia, tutkimuksen toinen lomakekysely piti toteuttaa koulutusten jälkeen, mutta järjestelmässä ja prosessien viime hetken muutoksien vuoksi toteutettiin lomakekyselyn sijaan havainnointia. Osa loppukäyttäjistä oli myös lomalla koulutusten jälkeen, joten kyselystä ei olisi tullut niin kattava.

Tutkimuksen aineistosta suurin osa kerättiin projektin aikana tulleesta materiaaleista. Materiaaleja tuli suurimmaksi osaksi muutoshallinnan projektiryhmässä, koulutuksen suunnittelupalavereissa, projektin aikana syntyneistä muista materiaaleista. Aineistoa kerättiin kirjoista ja julkaisuista, ennen koulutusta toteutetulla lomakekyselyllä ja havainnoimalla projektin ja koulutuksen aikana, havainnointi toteutettiin osaksi käyttöönoton yhteydessä.

Tietoa muutoksen läpiviemisestä, muutosjohtamisesta ja koulutuksesta etsittiin koko tutkimuksen ajan eri kirjoista ja verkossa saatavista julkaisuista. Kirjallisuus ja julkaisut suurilta osin käsitelivät varsinaisesti yrityksen organisaatiomuutoksen läpiviemistä ja koulutuksesta ja oppimisesta yrityksessä käsiteltiin muuta oppimista yrityksessä. Kuitenkin kaikesta materiaalista löytyi kohtia, joita pystyi hyödyntämään ja niistä kokoamaan tarvittavan tiedon.

6.1 Muutoshallinnan projektiryhmä

Yrityksen järjestelmien vaihtuessa perustettiin projektiryhmä, joka tiedotti ja vei eteenpäin muutosta muille henkilöille yrityksessä. Muutoshallinnan projektiryhmässä käytiin läpi aikalaut projektista ja järjestelmien käyttöönotosta. Projektiryhmässä sovittiin valmennusten pitämisestä ja vastuuhenkilöistä.

Muutoshallinnan projektiryhmä kokoontui aluksi vuoden 2014 puolella loka- ja marraskuussa viikon välein. Yrityksessä alkaneiden yhteistoimintaneuvotteluiden vuoksi projektiryhmän koontuminen keskeytyi useammaksi kuukaudeksi ja jäi odottamaan neuvotteluiden tuloksia. Aineiston saaminen ja muutoksen eteenpäinvieminen aiheutti suurta epätietoisuutta tämän vuoksi.

Muutoshallinnan projektiryhmässä käytiin läpi seuraavia asioita: Työpajojen aloitus, suunnitelma ja toimintamalli, alustavan muutoshallinnan suunnitelman läpikäyminen, vastuuhenkilöt, viestintä ja viestintäkanavat, valmennukset ja valmentajat, työpajojen yhteenveto ja valmis suunnitelma.

6.2 Koulutuksen suunnittelupalaverit

Muutoshallinnan projektiryhmien lisäksi järjestelmänkoulutuksesta vastaavat henkilöt valittiin. Koulutuksesta vastaavat henkilöt olivat mukana oman kohderyhmänsä koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa alusta loppuun asti. Koulutusten suunnittelupalaveria vetävä henkilö oli sama, joka veti muutoshallinnan projektiryhmää. Hän huolehti aikataulujen pitämisestä ja koulutukseen tarvittavien materiaalien luomisesta ja julkaisemisesta.

Koulutuksen vastuuhenkilöiden tehtävänä oli suunnitella ja aikatauluttaa oman kohderyhmänsä koulutus ja luoda sitä varten opetusmateriaali. Koulutuksen suunnittelu aloitettiin vuoden 2015 alussa. Palavereista syntyi seuraava materiaali: koulutusten aikataulu, koulutusten rakenne, järjestelmän esittely, muutosten ja toimintamallien esittely ja harjoitustehtäviä koulutukseen.

6.3 Kirjallisuus ja julkaisut

Tietoa muutoksen läpiviemisestä ja muutosjohtamisesta etsittiin erilaisista kirjoista ja julkaisuista internetistä. Kirjallisuuden löytäminen näistä aiheista oli vaikeaa, koska suurin osa julkaistuista kirjoista ja muista dokumenteista käsitteli suurimmaksi osaksi muutoksia organisaatiossa ja muutosjohtamista yhteistoimintaneuvotteluihin yhdistettynä. Kirjallisuudesta ja muista dokumenteista joutuikin poimimaan sopivimmat kohdat omaa tutkimusta varten, koska mikään ei koskenut täysin tässä tutkimuksessa käsiteltävää muutosta.

Koulutuksen osalta myös etsittiin tietoa eri julkaisuista ja kirjoista. Kaikkia julkaistua materiaalia ei ehtinyt saada käyttöön tutkimuksena aikana. Järjestelmien ja koulutusten osalta löytyi kattavasti erilaisia ohjekirjoja ja muuta materiaalia, mutta ei tähän tutkimuksen osalta täysin sopivaa materiaalia. Koulutuksen osalta poimittiinkin löytyneistä kirjoista koulutusta helpottavia ja tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

6.4 Havainnointi

Havainnointi toteutettiin palavereissa, projektin aikana yleisesti, koulutuksissa ja huomioimalla ihmisten vastaanottavuutta muutokseen. Samalla havainnointiin esimies asemassa olevien henkilöiden tapaa viedä muutosta eteenpäin ja paneutua ja osallistua itse koulutuksiin ja palaverihin. Havainnointi toteutettiin myös tarkkailemalla asiakaspalvelijoita palavereissa, joissa muutoksista ja uudesta järjestelmästä kerrottiin vuosien 2014 ja 2015 aikana.

Koulutuksessa havainnointiin ihmisten nopeutta reagoida annettuun tietoon ja sisäistää annettu tieto. Annettujen tehtävien suorittamisessa havainnointiin jokaisen nopeus suorittaa tehtävä aiemmin annetun tiedon ja näytetyn toiminnon avulla. Käyttöönoton jälkeen havainnointiin annetun koulutuksen riittävyttä ja laatua ja sitä, onko annettu tieto toimintatavoista riittävä käytännön työn onnistumiseksi. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota myös koulutuksen jälkeen järjestelmässä tapahtuneiden muutosten ja virhetilanteiden vaikutuksesta.

6.5 Lomakekyselyt

Asiakaspalvelulle toteutettiin lomakekysely ennen koulutusten alkamista. Lomakkeen kysymykset mietittiin yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Kysely toteutettiin Digium-verkkokyselyllä 26 henkilölle ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla.

Kysely toteutettiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvalla kysymystyyppillä, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Kyselylomake laadittiin monenlaisen tiedon ja persoonallisen kokemuksen perusteella. Lomakkeesta tehtiin selkeä, kysymykset pidettiin lyhyinä ja niiden määrä ja järjestys mietittiin, vastaajille tarjottiin vastausvaihtoehdot, joissa ei ollut samaa tai eri mieltä väittämiä. Kyselyn saatteessa kerrottiin, mihin tarkoitukseen kysely tulee, kyselyn tärkeys ja palautusaika. (Hirsijärvi ym. 1997, 189-191, 196.)

Lomakekyselyllä haluttiin selvittää miten eri tavoin henkilöt oppivat, jotta saadaan koulutus toteutettua jokaiselle sopivalla tavalla. Kyselyssä käytettiin määrällisen tutkimuksen osalta vastaajien määrää, mutta määrällä ei kuitenkaan itse tutkimuksen kannalta ollut niin suurta merkitystä kuin siitä saadulla lomakekyselyn avulla haluttiin kartoittaa sitä, onko aikaisemmin annettu tieto uudesta järjestelmästä ja muutoksista tavoittanut kaikki henkilöt ja onko annettu tieto sisäistetty. Tutkimuksen aikana oli tarkoitus toteuttaa asiakaspalvelulle toinen samanlainen lomakekysely koulutuksen jälkeen. Kyselyn toteuttamisesta kuitenkin luovuttiin projektin muuttuneen aikataulun, toimintatapojen ja järjestelmissä tapahtuneiden muutosten

ja lomista aiheutuneiden henkilöstövajeen vuoksi. Kyselyn sijaan koulutuksen ja tiedottamisen seuranta toteutettiin havainnoimalla.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen kohteena oli järjestelmän koulutus loppukäyttäjille. Koulutettava järjestelmä on asiakastietojen- ja tilaustenhallintajärjestelmä, jota käytetään yrityksen asiakkuuksien ja tilausten hallintaan. Tutkimus koostui kyseisen järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä koulutuksista, tiedottamisesta ja muutoksen aiheuttamista toimintatavoista. Kysely toteutettiin 26 henkilölle ja he olivat havainnoinnin kohderyhmänä tutkimuksen ajan.

Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltu heti käyttöönoton yhteydessä ja käyttöönoton jälkeen. Tutkimustuloksia on pyritty tarkastelemaan puolueettomasti, etteivät tutkijan omat mielipiteet, tuntemukset ja suhteet työkavereihin vaikuta tulosten analysointiin. Tutkimustuloksissa on pyritty saamaan esiin yrityksen kannalta tärkeät kehitettävät asiat tulevia muutoksia ja koulutuksia varten.

Kysymyksiä lomakekyselyssä oli kahdeksan kappaletta. Vastausvaihtoehdot olivat seitsemässä kysymyksessä asteikolla 1-5 (1 ei yhtään, 2 vähän, 3 en osaa sanoa, 4 melko paljon, 5 hyvin) ja yhdessä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1-3 (1 Lukemalla, 2 Kuuntelemalla ja 3 Itse tekemällä).

Koulutettavilta pyydettiin vastaukset seuraaviin:

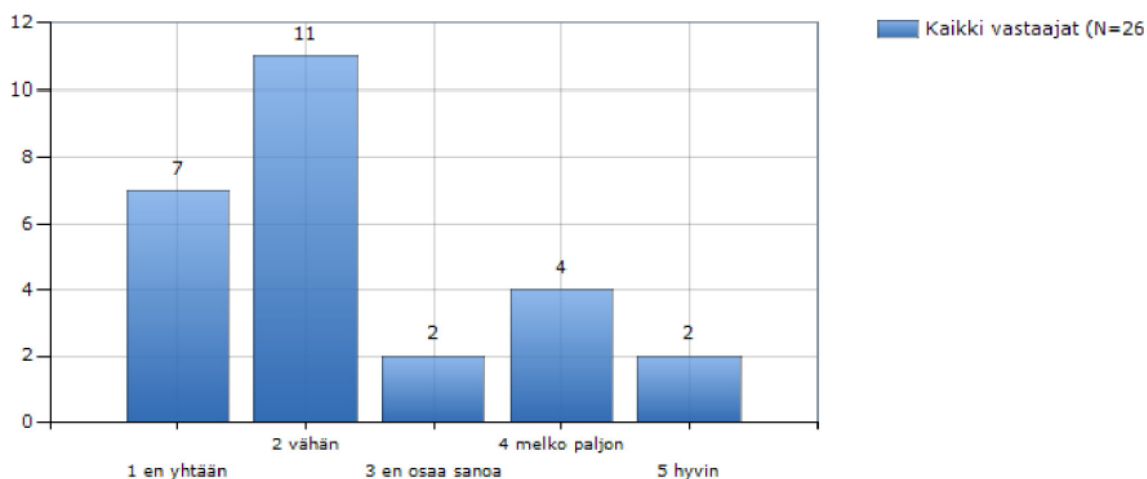
1. Kuinka paljon tiedän uudesta järjestelmästä
2. Kuinka paljon tiedät tulevista muutoksista työhösi liittyen
3. Kuinka tärkeänä pidät muutoksesta tiedottamista ajoissa ennen muutoksen tapahtumista
4. Haluan lisätietoa/koulutusta järjestelmästä
5. Kuinka tärkeänä pidät koulutuksen järjestämistä ajoissa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa
6. Haluan lisätietoa/koulutusta uusista toimintamalleista
7. Koen olevani valmis käyttöönottoon
8. Miten opin uuden järjestelmän parhaiten

7.1 Tiedottaminen

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he ovat saaneet vain vähän tietoa uudesta Sterling -järjestelmästä. Todella monet myös kokivat, etteivät he tiedä mitään uudesta järjestelmästä.

Yllättävää oli, että jotkut eivät osanneet sanoa tietävätkö he järjestelmästä jotakin, päätelin, etteivät he muistaneet järjestelmän nimeä ja tämän vuoksi tuo oli ainut oikea vaihtoehto (kuvio 1). Lopuilla vastaus jakaantui melko paljon tai hyvin vaihtoehtoon. Havainnointi tukee annettuja vastauksia. Tiedottaminen uudesta järjestelmästä oli melko vähäistä ennen koulutusten alkua ja annettua tietoa oli vaikea sisäistää ilman käytännön kokemusta ja tekemistä.

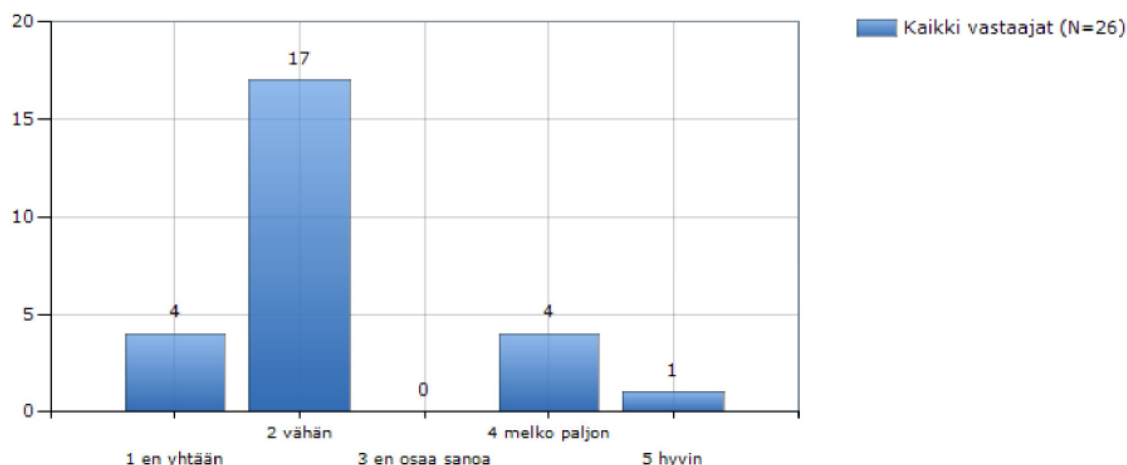
Kuinka paljon tiedät uudesta Sterlingjärjestelmästä?



Kuvio 1: Tieto uudesta järjestelmästä

Toisella kysymyksellä selvitettiin, paljonko tietoa työntekijöillä on tulevista muutoksista omaan työhönsä liittyen. Vastausten perusteella tietoa ei ole annettu juurikaan ennen koulutusta, koska suurin osa tiesi vain vähän tulevista muutoksista. Osa vastaajista ei tiennyt mitään tulevista muutoksista, joten aiemmin annettu tieto ei jostain syystä ollut heitä tavoittanut. Loput vastaajista tiesivät melko paljon tulevista muutoksista (kuvio 2). Koska vastaukset jakaantuivat kahteen ääripäähän, päätelin melko paljon tietäneiden olleen tiiviisti mukana muutoksen läpiviemisessä. Havainnointi tukee sitä, että muutoksista ei ole tiedotettu tarpeeksi ja riittävän selkeällä tavalla. Havainnoinnilla myös huomattiin, että annettu tieto muuttui jatkuvasti jo ensimmäisen koulutuksen jälkeen, joten annettuun tietoon ei voinut luottaa.

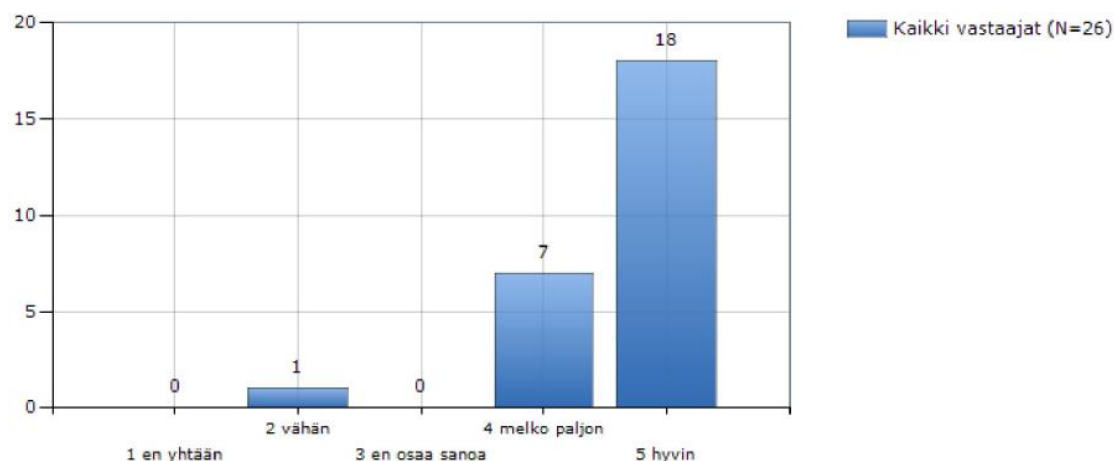
Kuinka paljon tiedät tulevista muutoksista työhösi liittyen?



Kuvio 2: Tieto tulevista muutoksista

Kolmannella kysymyksellä yritys halusi selvittää muutoksesta tiedottamisen tarvetta ennen muutoksen tapahtumista. Suurin osa koki hyvin tärkeänä muutoksesta tiedottamista hyvissä ajoissa. Jotkut vastaajista halusivat melko paljon tiedottamista ajoissa. Yhden vastaajan mielestä muutoksesta kertominen ei ole tärkeää (kuvio 3). Havainnointi ei tukenut tuota yhden vastaajan mielipidettä. Havainnoinnin perusteella muutoksesta tulisi tiedottaa ajoissa, mutta ei suuria määriä kerralla vaan vähitellen ja laadukkaasti. Tiedottamisen tulisi myös tapahtua niin, että yksittäiset muutokset hahmotetaan osaksi kokonaisuutta ja ne kootaan lopulta yhdeksi tietopakettiksi. Paljon kerralla annettu tieto ”hukuttaa” osan tiedosta.

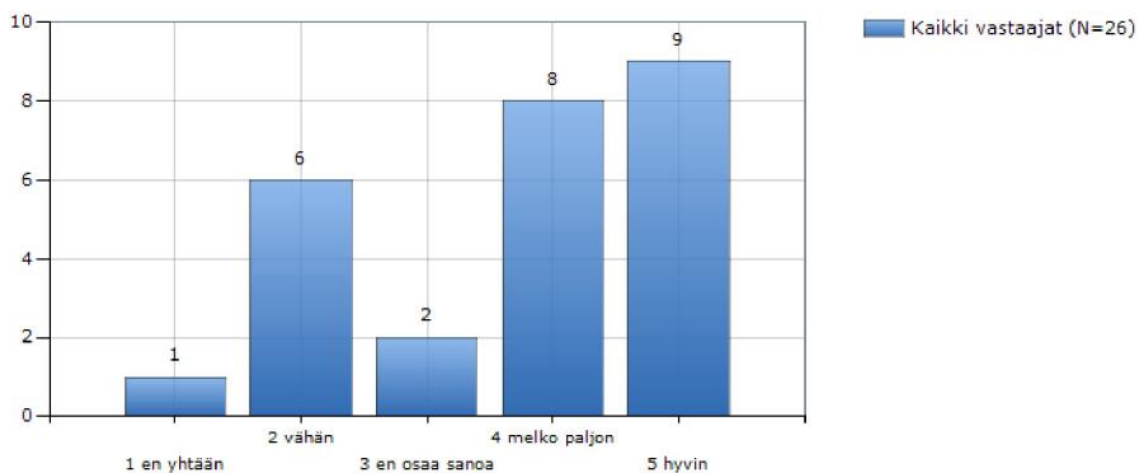
Kuinka tärkeänä pidät muutoksesta tiedottamista ajoissa ennen muutoksen tapahtumista?



Kuvio 3: Muutoksesta tiedottaminen

Neljäs kysymys koski tiedottamisen lisätarvetta järjestelmäkoulutuksen yhteydessä. Annetut vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen hyvin, melko paljon ja vähän kesken. Vastauksen jakaantumiseen saattaa vaikuttaa se, että samassa kysymyksessä kysyttiin myös järjestelmän koulutuksesta (kuvio 4). Havainnoinnin perusteella muutoksesta olisi pitänyt tiedottaa enemmän ja selkeästi, niin ne olisi voitu yhdistää oikeaan asiayhteyteen.

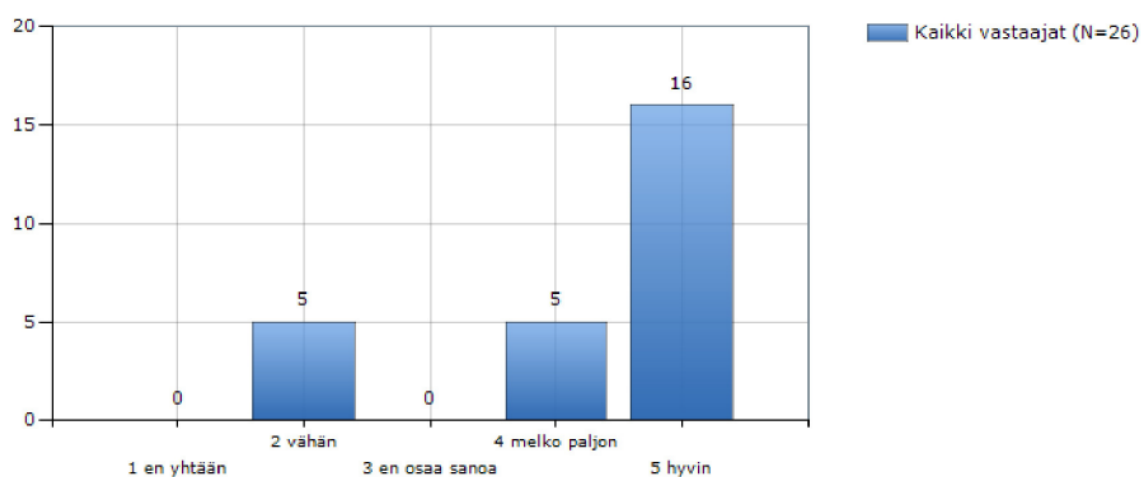
Haluan lisätietoa/koulutusta järjestelmästä:



Kuvio 4: Järjestelmästä lisätiedottaminen

Suurin osa halusi paljon lisätietoa uusista toimintamalleista. Viisi vastaajista halusi melko paljon ja toiset viisi vähän lisätietoa. Vastaustuloksiin saattaa vaikuttaa se, että samassa kysymyksessä kysyttiin toimintamallien koulutuksesta (kuvi 5). Havainnoinnin perusteella lisätietoa olisi tarvittu annettua enemmän. Uudet toimintamallit olisi pitänyt pystyä yhdistämään senhetkisiin toimintamalleihin, jotta niiden sisäistäminen olisi ollut helpompaa.

Haluan lisätietoa/koulutusta uusista toimintamalleista:



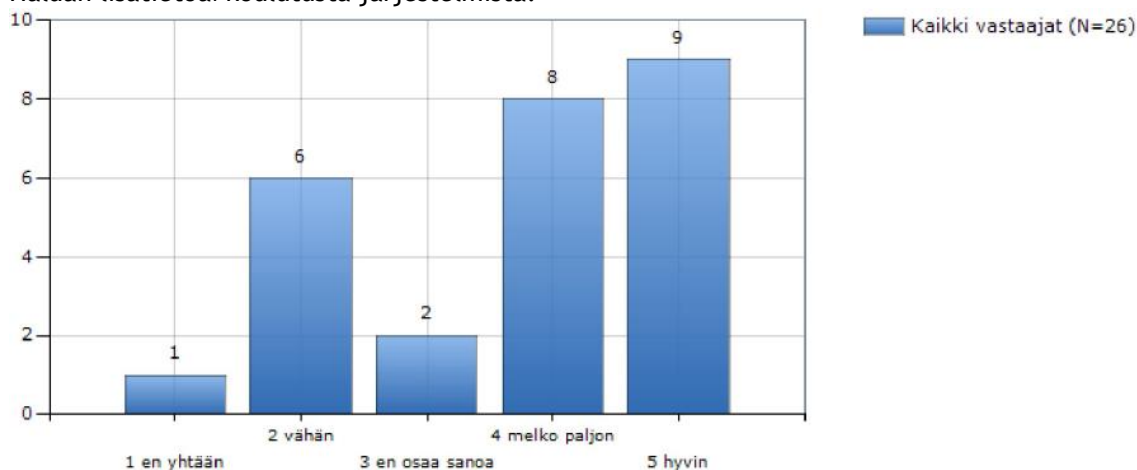
Kuvio 5: Lisätiedoista uusista toimintamalleista

7.2 Koulutus

Ensin haluttiin kartoittaa haluavatko vastaajat koulutusta järjestelmästä. Vastaukset jakaantuivat melko tasapuolisesti vaihtoehtojen hyvin, melko paljon ja vähän kesken. Vastausten

jakaantumiseen saattaa vaikuttaa se, että samassa kysymyksessä kysyttiin myös sitä haluaako vastaajat lisätietoa koulutuksesta (kuvio 6). Havainnointi todisti, että vastaajat halusivat lisää koulutusta ja totesivat saaneensa koulutusta liian vähän. Havainnoinnilla huomattiin, että koulutusta olisi pitänyt antaa kattavasti vielä käyttöönoton jälkeenkin.

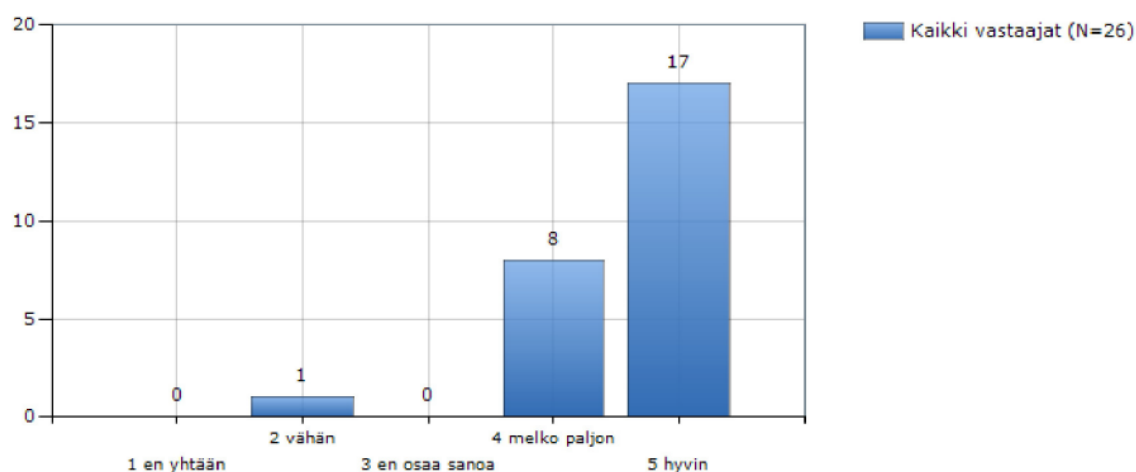
Haluan lisätietoa/koulutusta järjestelmistä:



Kuvio 6: Järjestelmän koulutus

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, miten tärkeänä vastaajat pitivät sitä, että koulutus pidetään ajoissa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuksen järjestäminen ajoissa on hyvin tärkeää. Toiseksi eniten oli vastattu, että koulutuksen järjestäminen ajoissa on melko tärkeää. Vain yhden vastaajan mielestä koulutuksen ajoissa järjestäminen ei ole kovinkaan tärkeää (kuvio 7). Havainnoinnin perusteella korostui miten tärkeää on koulutuksen järjestäminen ajoissa ennen käyttöönottoa. Henkilöt, jotka eivät saaneet koulutusta ajoissa, eivät osanneet järjestelmää niin hyvin kuin henkilöt, jotka koulutettiin muita aiemmin.

Kuinka tärkeänä pidät koulutuksen järjestämistä ajoissa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa?

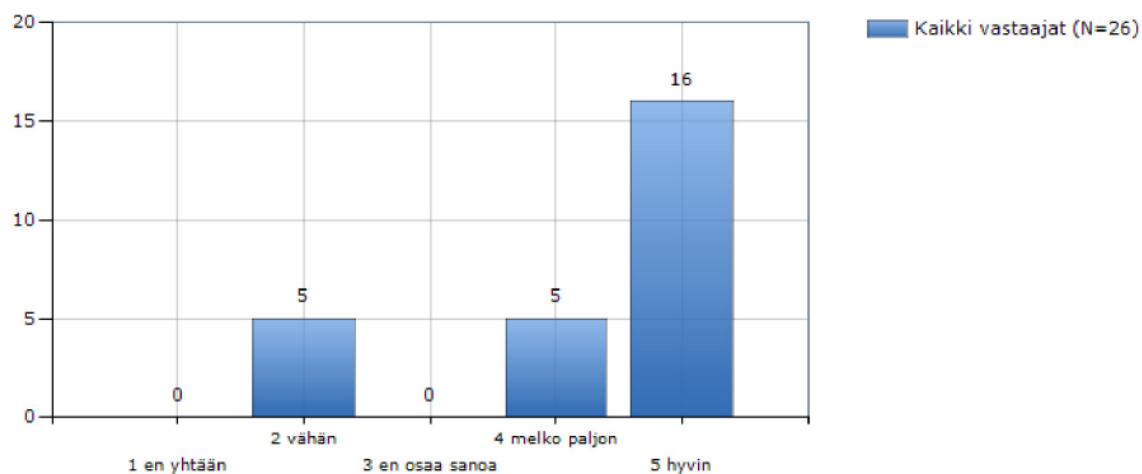


Kuvio 7: Koulutuksen järjestäminen ajoissa

Yritys halusi myös lisätietoa siitä, haluavatko vastaajat koulutusta uusista toimintamalleista. Suurin osa halusi erittäin paljon, viisi vastaajista halusi melko paljon koulutusta ja viisi vähän

koulutusta. Vastauksiin saattoi myös vaikuttaa se, että kysymyksessä kysyttiin haluavatko vastaajat lisätietoa toimintamalleista (kuvio 8). Havainnointi vahvisti käsitystä siitä, että uusista toimintamalleista olisi tarvittu käytännön koulutusta ja vanhaan toimintamalliin vertailua sekä enemmän koulutusta uusien toimintamallien ja muutosten vaikutuksesta omaan työhön.

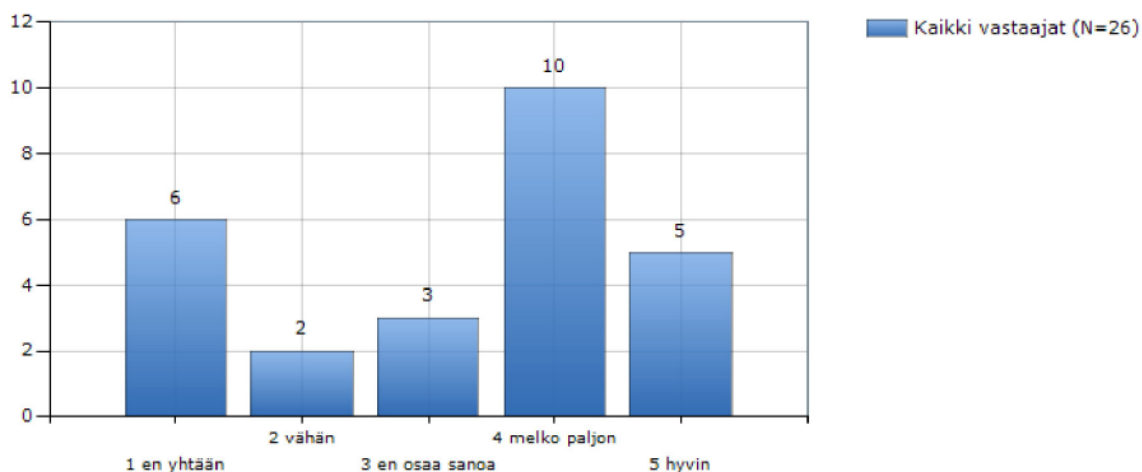
Haluan lisätietoa/koulutusta uusista toimintamalleista:



Kuvio 8: Toimintamallien koulutus

Neljännellä kysymyksellä haluttiin tietää, ovatko vastaajat valmiita käyttöönottoon. Kysymys on saatettu ymmärtää niin, että se koskee myös tiedottamista. Kysymyksellä haluttiin kuitenkin tietää vastaajien valmiutta osaamisen osalta. Suurin osa totesi olevansa melko valmis käyttöönottoon. Kuusi henkilöä koki, ettei ole yhtään valmis käyttöönottoon ja viisi henkilöä totesi olevansa hyvin valmis. Kaksi henkilöä koki, että on vain vähän valmis ja kolme henkilöä ei osannut kertoa, onko valmis käyttöönottoon (kuvio 9). Havainnointi todistaa, että vain pieni osa vastaajista oli todellisuudessa valmis järjestelmän käyttöönottoon, koska he olivat tiiviisti mukana projektissa. Kysely toteutettiin ennen koulutusta, eikä vastaajille ollut annettu tarvittavaa koulutusta käyttöönottoa varten.

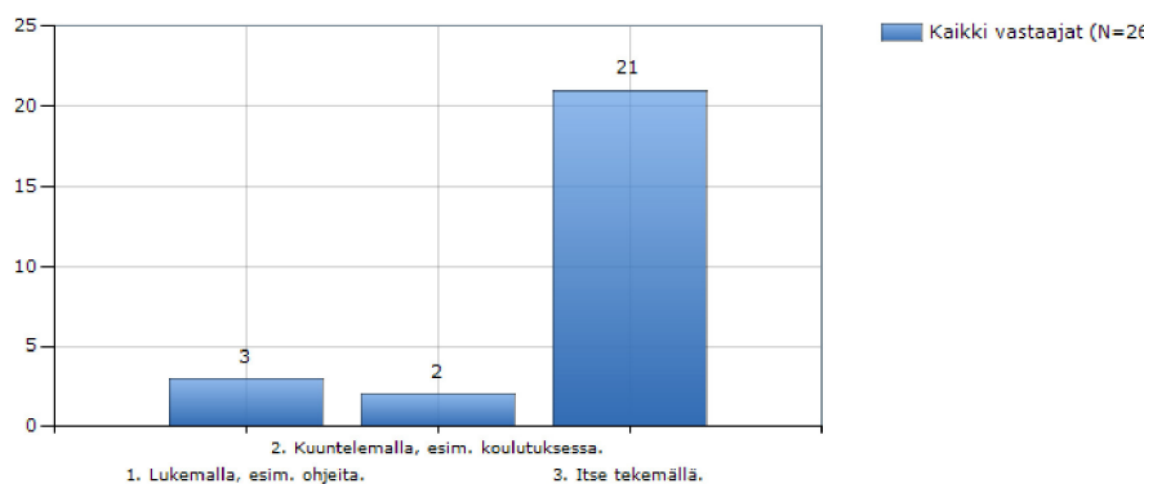
Koen olevani valmis käyttöönottoon:



Kuvio 9: Valmius käyttöönottoon

Viimeinen kysymys oli kartoitus järjestelmän oppimistavoista. Suurin osa vastasi oppivansa itse tekemällä, osa vastasi oppivansa lukemalla ohjeita ja muutama oli sitä mieltä, että kuuntelemalla koulutustilanteissa oppii parhaiten (kuvio 10). Havainnointi, joka tehtiin koulutuksen aikana, koulutuksen jälkeen, käyttöönoton yhteydessä ja jälkeen, todisti, etteivät käyttäjät olleet saaneet tarpeeksi aikaa itse käyttää uutta järjestelmää. Joidenkin henkilöiden osalta järjestelmän lisäkäyttö ei olisi tuonut lisäarvoa oppimiselle, sillä vielä parikin kuukautta käyttöönoton jälkeen ei järjestelmää osattu tarpeeksi, vaikka mahdollisuuksia eri tapoihin oppia on ollut saatavilla.

Miten opin uuden järjestelmän parhaiten?



Kuvio 10: Järjestelmän oppiminen

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kyselyn perusteella saadut tulokset kertovat, ettei muutosjohtaminen ole onnistunut tiedottamisen osalta hyvin. Havainnoinnin tuloksena huomattiin suuria puutteita viestinnässä ja viestinnän laadussa. Saadut tulokset kertovat siitä, ettei viestintään ole kohdistettu tarpeeksi huomiota ja jaettu kaikkia kanavia pitkin niin kattavasti, että ennakkoon annettu informaatio olisi riittävä muutoksista kertomiseksi ja käyttöönoton tueksi.

Havainnoinnilla saadut tulokset kertovat sen, ettei muutoksesta oltu kerrottu tarpeeksi ylimmän johdon ja keskijohdon osalta. Osittain muutoksesta tiedottaminen kohdistui henkilöille, joilla ei ollut kattavaa kokonaiskuvaa tai tarkkaa tietoa muutoksesta.

Muutosjohtaminen toteutui heikosti eri tahoista riippuen. Pääpiirteittäin muutosjohtaminen ja asioiden selvittäminen lankesi työntekijöille itselleen. Ylimmän johdon ja keskijohdon mukana olo oli vähäistä tai sitä ei ollut ollenkaan.

Kyselyn perusteella koulutukseen tulisi keskittyä yrityksessä erittäin paljon. Koulutusta tulisi järjestää enemmän, koulutus tulisi järjestää tarpeeksi aikaisin ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Koulutuksessa tulee keskittyä siihen, että erilaiset oppimistavat huomioidaan koulutusta järjestäessä ja mahdollinen itse tekemällä - oppiminen on mahdollista. Aiemmin annettu tieto muutoksista sekä järjestelmästä todettiin havainnoinnissa olleen hyvä ja kattava sillä hetkellä, mutta jatkuvat muutokset järjestelmässä ja toimintatavoissa ”vanhensivat” annetun tiedon ja pidetyn koulutuksen nopeasti. Havainnoinnissa todettiin monipuolisen ja laadukkaan koulutuksen tärkeys ja käytännönläheiset esimerkkitalanteet.

Havainnoinnilla saadut tulokset kertovat koulutuksen osalta sen, ettei muutosjohtamista voida toteuttaa järjestelmän avulla, mikäli koko yritys ei ole sitoutunut muutoksesta aiheutuvien toimintatapojen kehittämiseen. Havainnointi järjestelmäkoulutuksen osalta kertoi sen, että mikäli koko organisaatio ei ole sitoutunut viemään muutosjohtamista eteenpäin tiedottamisen ja koulutuksen avulla, tulee koulutuksesta hyödytön, eikä muutosta saada vietyä maaliin asti onnistuneesti. Koulutusta muutosjohtamisen tukena ei voida käyttää ennen kuin yrityksessä on kehitetty avointa viestintää, koulutusta ja muutosjohtamista.

Tutkimusta samanlaisena samassa tilanteessa on vaikea toistaa, projektin ainutlaatuisuuden ja ihmisten erilaisten tuntemusten vuoksi. Kyselystä olisi saattanut saada eri tulokset muuttamalla kysymyksen muotoa ja antamalla erilaiset vastausvaihtoehdot. Saadut tulokset ja tehdyt päätelmät eivät välttämättä ole oikeita, koska havainnointi eri henkilön toimesta olisi saattanut tuottaa eri tulokset. Vaikka tutkimuksessa on käytetty aineistotriangulaatiota (yh-

distetään useampi eri aineisto keskenään) tutkimustuloksen luotettavuuden takaamiseksi ei kaiken saadun aineiston luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä voida taata.

9 Jatkokehitysehdotukset

Jatkokehityksenä suosittelen Yritys Oy:lle muutoksesta tiedottamista avoimesti kaikille työntekijöille yhtäaikaaisesti. Tietoa ei tulisi pantata tarpeettoman kauan työntekijöiltä, koska se aiheuttaa aina huhuja ja hidastaa muutoksen toteutumista. Tiedon panttaaminen luo myös enemmän kuilua työntekijöiden ja esimiehen välillä sekä samalla se aiheuttaa tunteen, ettei ylin johto ja esimiestaso välitä työntekijöistä ja heidän tuntemuksistaan. Tiedottaminen ei ollut erityisen läpinäkyvää. Tiedon jakamiseen täytyy löytää useampi eri tiedotuskanava, joka tavoittaa kaikki työntekijät riippumatta siitä missä työntekijä tiedonanto hetkellä on. Yrityksen tulisi luoda paremmat kanavat tiedottamista varten ja samalla tieto tulisi olla helposti löydettävissä kaikista kanavista. Tarvittavat tiedot tulisi myös olla useamman henkilön tiedossa, jolloin taataan se, ettei tarvittava tieto jää kiireen tai muun syyn vuoksi antamatta tahoille, jotka sitä tarvitsevat muutoksen tai järjestelmäkoulutuksen onnistumiseksi. Tähän tulisi eritoten keskittyä, koska tiedon koettiin olevan vain niin sanotusti avainhenkilöillä ja päätävillä tahoilla, eikä sen jakamista sitä tarvitseville henkilöille tunnuttu ymmärtävän ylemmän johdon taholta.

Koulutuksen pitäisi olla johdonmukaista. Aikataulun muutosten vuoksi ei kouluttaja saisi vaihtua. Mikäli kouluttaja vaihtuu, tulee vanhalla ja uudella kouluttajalla olla yhteistä aikaa käydä koulutuksen materiaali ja järjestys läpi. Koulutuksen toteuttamiseen pitäisi olla riittävästi aikaa ja koulutuksen pitäisi olla osa-alueeltaan laajempi. Aikataulun ja muutosten vuoksi järjestelmästä jäi liian ruusuinen kuva loppukäyttäjille, koska sen toteutus oli kouluttaessa vielä kesken. Koulutukseen tarvittavat tietokoneet pitäisi olla tehokkaammat niin, ettei koulutettavat ole eri asemassa koneiden toimivuuden takia. Tulevasta uudesta järjestelmästä pitäisi olla koko ajan käytössä ”hiekkalaatikkoversio”, jolla voi vapaasti keskeytyksettä niin koulutuksen aikana kuin sen ulkopuolella ”leikkiä” järjestelmällä erilaisilla arkipäivän työtilanteilla. Kouluttajat tulisi kouluttaa ja heille jakaa tarvittava tieto niin, etteivät he olisi oman tiedon keräämisen ja itse oppimisen varassa. Itse oppimisessa monesti tuli vastaan se, että opittu ei ollutkaan se tapa, jolla päättävät tahot olivat määritelleet järjestelmän toimivan.

Yritys Oy:n tulisi jatkossa muutoksia varten kouluttaa omasta henkilökunnastaan henkilöitä, jotka voivat toimia muutosagentteina koko muutoksen ajan. Tänä päivänä yrityksissä eletään jatkuvaa muutoksen aikaa, muutosagentteja tulisi olla jatkuvasti, eikä vain tietyn muutoksen tai projektin ajan. Mikäli henkilövaihdoksia tapahtuu, niin tehtävän aloittamista helpottaa, mikäli tieto on helposti löydettävissä.

Muutosagentteina toimivat yleensä yrityksen ulkopuoliset henkilöt, mutta myös yrityksen oma henkilöstö voi toimia muutosagenttina. Henkilö ei saa käyttää omaa asemavaltaa, vaan muodollista valtaa muutosten läpiviemiseen tai kehittämistyön ylläpitämiseen. Hänen tulee ohjata ja tukea organisaatiota, työyhteisöä ja sen jäseniä muutostilanteissa ja toiminnan kehittämässä ja käyttää muita muutoksen ohjaamisen ja hallinnan välineinä. (Honkanen 2006,22.)

10 Oman oppimisen arviointi

Projektissa ja tutkimuksen aikana opin miten laajasti yhden uuden järjestelmän määrittely, testaus, koulutus ja käyttöönotto vaikuttaa useampaan yrityksen järjestelmään, toimintatapaan, työntekijään yrityksen sisällä ja ulkoisiin yhteistyökumppaneihin. Projektissa, muutosvalmennuksissa ja koulutuksissa opin sen, että mikäli ei ole tarkasti määritelty kenen henkilön vastuulla muutosjohtaminen, viestintä ja koulutukset ovat ja mikä kenenkin rooli on ja mikäli vielä YT- neuvotteluiden ja yrityksen oston myötä henkilöstön rooleissa tapahtuu muutoksia niin aikataulut ja koko muutoksen läpivieminen saattaa nopeasti karata käsistä.

Opin myös miten Yritys Oy:ssä on liian tiukasti määritelty kenelle tieto annetaan ja kenelle sitä jaetaan, mikäli tieto on vain yhdellä eikä sitä haluta tai ehditä muille antaa on siitä aiheutuva väärinymmärrys tai oikean tiedon puuttuminen aiheuttanut jo useita virheellisiä toimintatapoja ja muutoksen vieminen ei suju onnistuneesti loppuun asti. Jos tietoa ei ole helposti saatavissa ja jaettavissa ja dokumentoituna, niin tässä säästetty aika menetetään virhekorjauksessa moninkertaisesti.

Seuraavat asiat korostuivat tutkimuksen aikana erityisen paljon ja ne ovat itselleni tärkeitä oppeja jatkossakin. Muutoksen alussa, kun muutosta ollaan vasta suunnittelemassa, pitäisi miettiä oikeat tavat ja kanavat jakaa tietoa eteenpäin niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kesken. Näin toimimalla ei tule tietokatkoksia, kun organisaatiossa tapahtuu odottamattomia muutoksia. Tärkeää on koulutuksen suunnittelu jo muutoksen alkuvaiheilla. Suunnitellulla varmistetaan, että uuden järjestelmän osalta koulutukseen liittyvät asiat on huomioitu ajoissa eikä loppumetreillä tule koulutuksia hankaloittavia yllättäviä, koska kaikkeen on varauduttu alusta asti.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. Uudistettu painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.
- Arikoski, J. & Sallinen M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. 1.-2. painos. Keuruu. Otavan kirjapaino
- Hirsijärvi, S., Remes P. & Saajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit - Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Publishing.
- Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskela L., Koskinen J. & Lankinen P. 2007 Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki. WSOYpro.
- Luukkala, J. 2000. Suorituskyvyn vahvistaminen - menetelmänä itsesuggestio. Vammala. Vammalan kirjapaino
- Nurminen, R. 2007. Osaaminen Hallintaan. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro. Print Best
- Stenvall, J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita publishing.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009 Työyhteisö muutosmurroksessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Thorne, K. 2004. Coaching for change - Practical strategies for transforming performance. Great Britain. USA. Kogan Page Limited

Julkaisemattomat lähteet

- Koulutustiimi 2015. Koulutuspalaveri muistiot. Yritys Oy. Asiakirja Yritys Oy:n Intranetissä.
- Muutoshallintatiimi 2014. Muutoshallintapalaveri muistiot. Yritys Oy. Asiakirja Yritys Oy:n Intranetissä.
- Muutoshallintatiimi 2015. Muutoshallintapalaveri muistiot. Yritys Oy. Asiakirja Yritys Oy:n Intranetissä.
- Projektitiimi 2014. Projektin palaverimuistiot. Yritys Oy. Asiakaskirjat Yritys Oy:n Intranetissä.
- Projektitiimi 2015. Projektin palaverimuistiot. Yritys Oy. Asiakaskirjat Yritys Oy:n Intranetissä.

Kuvat

Kuva 1: Muutoksen johtamisen rakennuspuut (mukaillen Pirinen 2014, 76). 11

Kuviot

Kuvio 1: Tieto uudesta järjestelmästä	27
Kuvio 2: Tieto tulevista muutoksista	28
Kuvio 3: Muutoksesta tiedottaminen	28
Kuvio 4: Järjestelmästä lisätiedottaminen	29
Kuvio 5: Lisätiedoista uusista toimintamalleista	29
Kuvio 6: Järjestelmän koulutus.....	30
Kuvio 7: Koulutuksen järjestäminen ajoissa.....	30
Kuvio 8: Toimintamallien koulutus.....	31
Kuvio 9: Valmius käyttöönottoon.....	32
Kuvio 10: Järjestelmän oppiminen.....	32

Liitteet

Liite 1: Kyselyn ensimmäinen versio	40
Liite 2: Kyselyn tulokset	41
Liite 2: Kyselyn tulokset	42

Liite 1: Kyselyn ensimmäinen versio

Kysely opinnäytetyötä varten; muutosjohtaminen ja järjestelmäkoulutus.

Sivu 1

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Kuinka paljon tiedät uudesta Sterling järjestelmästä? ★

- 1 en yhtään
 2 vähän
 3 en osaa sanoa
 4 melko paljon
 5 hyvin

Kuinka paljon tiedät tulevista muutoksista työhösi liittyen? ★

- 1 en yhtään
 2 vähän
 3 en osaa sanoa
 4 melko paljon
 5 hyvin

Kuinka tärkeänä pidät muutoksesta tiedottamista ajoissa ennen muutoksen tapahtumista? ★

- 1 en yhtään
 2 vähän
 3 en osaa sanoa
 4 melko paljon
 5 hyvin

Haluan lisätietoa/koulutusta järjestelmästä: ★

- 1 en yhtään
 2 vähän
 3 en osaa sanoa
 4 melko paljon
 5 hyvin

Kuinka tärkeänä pidät koulutuksen järjestämistä ajoissa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa?

- 1 en yhtään
 2 vähän
 3 en osaa sanoa
 4 melko paljon
 5 hyvin

Haluan lisätietoa/koulutusta uusista toimintamalleista: ★

- 1 en yhtään
 2 vähän
 3 en osaa sanoa
 4 melko paljon
 5 hyvin


Koen olevani valmis käyttöönottoon: ★

- 1 en yhtään
 2 vähän
 3 en osaa sanoa
 4 melko paljon
 5 hyvin

Lähetä

Liite 2: Kyselyn tulokset

Kysely opinnäytetyötä varten; muutosjohtaminen ja järjestelmäkoulutus.
 Yhteenvetoraportti, N=26, Julkaistu: 11.5.2015

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

Kuinka paljon tiedät uudesta Sterling järjestelmästä?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 en yhtään	7	26,92%					
2.	2 vähän	11	42,31%					
3.	3 en osaa sanoa	2	7,69%					
4.	4 melko paljon	4	15,38%					
5.	5 hyvin	2	7,69%					
	Yhteensä	26	100%					

Kuinka paljon tiedät tulevista muutoksista työhösi liittyen?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 en yhtään	4	15,38%					
2.	2 vähän	17	65,38%					
3.	3 en osaa sanoa	0	0,00%					
4.	4 melko paljon	4	15,38%					
5.	5 hyvin	1	3,85%					
	Yhteensä	26	100%					

Kuinka tärkeänä pidät muutoksesta tiedottamista ajoissa ennen muutoksen tapahtumista?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 en yhtään	0	0,00%					
2.	2 vähän	1	3,85%					
3.	3 en osaa sanoa	0	0,00%					
4.	4 melko paljon	7	26,92%					
5.	5 hyvin	18	69,23%					
	Yhteensä	26	100%					

Haluan lisätietoa/koulutusta järjestelmästä:

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 en yhtään	1	3,85%					
2.	2 vähän	6	23,08%					
3.	3 en osaa sanoa	2	7,69%					
4.	4 melko paljon	8	30,77%					
5.	5 hyvin	9	34,62%					
	Yhteensä	26	100%					

Kuinka tärkeänä pidät koulutuksen järjestämistä ajoissa ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 en yhtään	0	0,00%					
2.	2 vähän	1	3,85%					
3.	3 en osaa sanoa	0	0,00%					
4.	4 melko paljon	8	30,77%					
5.	5 hyvin	17	65,38%					
	Yhteensä	26	100%					

Haluan lisätietoa/koulutusta uusista toimintamalleista:

Liite 2: Kyselyn tulokset

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 en yhtään	0	0,00%					
2.	2 vähän	5	19,23%					
3.	3 en osaa sanoa	0	0,00%					
4.	4 melko paljon	5	19,23%					
5.	5 hyvin	16	61,54%					
	Yhteensä	26	100%					

Koen olevani valmis käyttöönottoon:

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 en yhtään	6	23,08%					
2.	2 vähän	2	7,69%					
3.	3 en osaa sanoa	3	11,54%					
4.	4 melko paljon	10	38,46%					
5.	5 hyvin	5	19,23%					
	Yhteensä	26	100%					

Miten opin uuden järjestelmän parhaiten?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1. Lukemalla, esim. ohjeita.	3	11,54%					
2.	2. Kuuntelemalla, esim. koulutuksessa.	2	7,69%					
3.	3. Itse tekemällä.	21	80,77%					
	Yhteensä	26	100%					