



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi, liiketalous (AMK)

SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönottokokemukset

Muutoksen kokeminen Palkeilla
talousasiantuntijoiden näkökulmasta

Emilia Sarrokunnas

Opinnäytetyö, helmikuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2024
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Emilia Sarrokunnas

Nimeke
SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönotkokemukset: Muutoksen kokeminen Palkeilla talousasiantuntijoiden näkökulmasta

Toimeksiantaja
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, Palkeet

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Palkeiden talousasiantuntijoiden kokemuksia toiminnanohjausjärjestelmään liittyvässä muutosprojektissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena talousasiantuntijat kokivat muutosprojektin johtamisen, muutokseen liittyvän viestinnän ja henkilöstön tukemisen.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin Webropol-ohjelmalla tehdyn kyselyn avulla. Lisäksi kerättiin havainnointiaineistoa organisaatiotasolla tapahtuneesta viestinnästä. Tutkimus sisälsi määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä. Tutkimuksen tulosten esittämisessä ja analysoinnissa pääpaino oli laadullisessa aineistossa, sillä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ihmisten kokemuksia muutoksesta.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että muutosprojekti ei onnistunut hyvin talousasiantuntijoiden näkökulmasta. Talousasiantuntijat kokivat, ettei heitä huomioitu muutoksessa tarpeeksi. Tuloksien perusteella muutosprosessin eri osa-alueista löydettiin useita viestintään, henkilöstön osallistamiseen ja tukemiseen liittyviä kehityskohteita. Henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, avoin keskustelu sekä kaikkien huomioiminen edistävät muutosprojektin onnistumista.

Kieli
suomi

Sivuja 76
Liitteet 2
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
muutosjohtaminen, muutos, kyselytutkimus



THESIS
January 2024
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Emilia Sarrokunnas

Title
SAP S/4HANA Deployment Experiences: Experiencing Change from the Perspective of the Financial Experts at *Palkeet*

Commissioned by
Finnish government shared services centre for finance and hr, *Palkeet*

Abstract

The purpose of this thesis was to study the experiences of financial experts in a change project to the ERP system at *Palkeet*. The aim of the study was to find out how financial experts felt about managing the change project, communication related to the change and support for personnel.

The research part of the thesis was carried out with the help of a survey conducted with the Webropol program. In addition, observational material was collected on the communication at the organizational level. The study included features of a quantitative and qualitative research method. The main focus in presenting and analysing the results of the study was on the qualitative data as the aim of the study was to investigate people's experiences of change.

The results of the study showed that the change project did not succeed well from the point of view of the financial experts. The financial experts felt that they were not being given enough attention in the change. Based on the results, several areas of development related to communication, employee involvement and support were identified in different areas of the change process. Involving the personnel in the planning and implementation of the change, open discussion and consideration for all contribute to the success of the change project.

Language
Finnish

Pages 76
Appendices 2
Pages of Appendices 5

Keywords
change management, change, questionnaire survey

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Muutosjohtaminen	9
2.1	Muutos ja sen vaiheet	9
2.2	Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa	12
2.3	Muutosjohtamisen teoreettiset mallit	15
2.3.1	Muutosteoriat	15
2.3.2	Kotterin muutosjohtamisen malli	15
2.4	Muutosvastarinta	18
3	Onnistunut muutos	20
3.1	Roolit muutoksessa	20
3.2	Muutosviestintä	22
3.3	Muutosvoima	24
3.4	Projektisuunnitelma	26
3.5	Muutoksen toteutumisen arviointi	27
4	Toiminnanohjausjärjestelmän muutos Palkeilla	28
4.1	Toiminnanohjausjärjestelmä osana taloushallintoa	28
4.2	Palkeiden ÄSSÄ-hanke	29
4.3	Hankkeen muutosjohtaminen	31
5	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	33
5.1	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat	33
5.2	Tiedonkeruumenetelmät	35
5.2.1	Kysely	35
5.2.2	Havainnointi	37
5.3	Aineiston analysointimenetelmät	38
5.4	Tutkimuksen toteutus	39
6	Tutkimuksen tulokset	40
6.1	Taustatiedot	40
6.2	Muutosprojekti ja tunteet	42
6.2.1	Tunteet ennen muutoksen käyttöönottovaihetta	42
6.2.2	Tunteet muutoksen käyttöönottovaiheen jälkeen	44
6.3	Viestintä	45
6.4	Henkilöstön tukeminen muutosprojektissa	51
6.5	Uudet toimintatavat	55
6.6	Kehitystoiveet tuleviin muutosprojekteihin	58
7	Johtopäätökset ja pohdinta	59
7.1	Johtopäätökset	59
7.2	Vertailu aikaisempiin opinnäytetöihin	64
7.3	Pohdinta	66
7.4	Eettiset kysymykset	69
7.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	71
7.6	Jatkotutkimusmahdollisuudet	73
	Lähteet	75

Liitteet

Liite 1 Kyselytutkimuksen saatekirje

Liite 2 Kyselytutkimus

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään taloushallinnon työntekijöiden muutosjohtamiseen ja heidän kokemuksiinsa muutoksen johtamisesta organisaatiossa. Opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantona Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselta Palkeilta. Opinnäytetyössä tutkitaan ”ÄSSÄ-hankkeen” muutosjohtamista. Hankkeen tavoitteena oli uuden SAP S/4HANA -järjestelmäversion käyttöönotto organisaation talouspalveluryhmissä.

Palkeet eli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on konsernipalvelujen tuottaja, joka toimii Valtionvarainministeriön hallinnonalalla. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtionhallinnon virastoille, rahastoille, laitoksille, sekä yksittäisille palkansaajille. Palkeiden toiminta ja organisaation kehittämät ratkaisut edistävät julkisen hallinnon toimivuutta. Palkeiden tavoitteena on tuottaa laadukkaita ja kustannustehokkaita talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita, sekä tukea asiakkaita käyttäjäystävällisten ratkaisujen ja saumattoman palvelukokemuksen avulla. Palvelut mukautetaan asiakkaan tarpeiden mukaan ja asiakkaille mahdollistetaan keskittyminen omiin ydintehtäviinsä, kun Palkeet huolehtii kokonaisuuden toimivuudesta. (Palkeet 2023a.)

Ajatus opinnäytetyön aiheeseen tuli keväällä, kun olin aloittamassa työt Palkeilla noin kuukautta ennen uuden SAP S/4 HANA -järjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmä otettiin käyttöön 5.6.2023. Olin myös ollut edellisenä vuonna työharjoittelussa Palkeiden talouspalveluryhmässä, joten aiemmin käytössä olleet järjestelmät, toimintatavat ja prosessit olivat minulle jo ennestään tuttuja.

Valitsin muutosjohtamisen aiheeksi opinnäytetyöhön, koska muutokset ovat aina ajankohtaisia. Palkeilla on pitkään ollut käytössä SAP-järjestelmä, mutta

sen edellisen version tekninen tukeminen päättyy vuonna 2027 ja organisaation on taattava katkeamaton toiminnan jatkuminen siirtämällä taloushallinto päivitetylle järjestelmäalustalle.

Rajaniemi (2023) kuvailee artikkelissaan työelämää matkaksi, joka tarvitsee määränpään, sillä ilman selkeää tavoitetta työyhteisössä vallitsee epävarmuus ja asioita on vaikea tehdä määrätietoisesti. Nykymaailmassa muutoksia tapahtuu muutoksen perään ja silloin, kun määränpää ei ole, ihminen ei tunnista tekemänsä työn tarkoitusta. (Rajaniemi 2023, 27.) Työelämän muutokset tarvitsevat johtamista, jotta työntekijät tuntevat turvallisuutta ja ymmärtävät muutosten tavoitteet.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden tavoitteena on kertoa henkilöstön muutosjohtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista. Lisäksi kerrotaan muutosprojektin onnistumisen kannalta tärkeistä osa-alueista, jotka tulisi huomioida. Tutkimusosuuden tavoitteena on tutkia toimeksiantajaorganisaation talousasiantuntijoiden näkökulmasta, kuinka he ovat kokeneet muutoksen ja sen johtamisen, etenkin projektiin liittyvän tiedottamisen, järjestelmään ja uusiin toimintatapoihin perehdyttämisen, sekä tukemisen muutostilanteessa.

Osana tutkimusta toteutan kyselytutkimuksen Palkeiden talouspalveluryhmien talousasiantuntijoille. Kyselyn avulla pyritään selvittämään, kuinka henkilöstö on kokenut muutosprojektin ja sen muutosjohtamisen liittyen SAP-toiminnanohjausjärjestelmän versiopäivitykseen, jossa järjestelmä siirtyi uudelle SAP S/4HANA -alustalle. Lisäksi kyselyn avulla pyritään saamaan selville prosessien muutosten vaikutuksia työtehtäviin henkilöstön näkökulmasta. Toimeksiantajalla on mahdollisuus hyödyntää tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia tulevissa muutosprojekteissa.

Palkeiden tavoitteena on tuottaa laadukkaita ja kustannustehokkaita talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita, sekä tukea asiakkaita käyttäjäystävällisten

ratkaisujen avulla. SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönoton myötä tavoitteena on parantaa sekä Palkeiden työntekijöiden, että järjestelmää käyttävien organisaation asiakkaiden käyttäjäkokemusta, sekä sujuvoittaa taloushallinnon prosesseja. Hankkeen lopputuloksena pyritään saamaan toiminnanohjausjärjestelmästä käyttäjäystävällisempi ja helpottaa järjestelmän käyttäjien arkea muun muassa yksinkertaisemmillä prosesseilla ja aiempaa laajemman taloushallinnon tietojen tarkastelun ja analysoinnin avulla. S/4 HANA -teknologian avulla tavoitteena on myös saada järjestelmän suorituskyvystä parempi. (Palkeet 2023.)

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Muutosjohtamisesta ja sähköisten järjestelmien käyttöönotosta on tehty jonkin verran tutkimuksia. Alikosken (2023) opinnäytetyö käsittelee verokorttirajapinnan käyttöönottoprosessia ja käyttöönottokokemuksia palkanlaskijoiden keskuudessa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia viestinnästä, koulutuksesta ja käyttöönotosta syntyi. Alikoski toteutti tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä kyselyn avulla. Tutkimuksen tuloksena verorajakorttipinnan käyttöönotto sujui hyvin, mutta viestinnässä ja koulutuksessa olisi ollut parannettavaa. (Alikoski 2023, 2-33.)

Laiholan (2023) opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamista uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ohjeistus viestikoordinaattoreille uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttämisestä. Ohjeistuksen laatimisen perustana Laihola käytti muutosjohtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmän teoriaa ja lisäksi apuna toiminnanohjausjärjestelmän testiympäristöä, josta Laihola keräsi tietoa, kuinka uusi järjestelmä toimii. Tutkimustyön tuloksena syntyi ohje yksinkertaisen tilauksen tekemisestä järjestelmässä. (Laihola 2023, 2-31.)

Saneri (2021) käsittelee opinnäytetyössään (YAMK) muutosjohtamista ja sen vaikutusta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa ERP-projektien onnistumista tuomalla esille

muutosjohtamisen keinoja, joita voidaan hyödyntää projekteissa. Tutkimuksen tuloksena Saneri totesi, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on pääasiassa työ- ja toimintatapojen, sekä asenteiden muutoksen varassa. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, etteivät perinteiset muutosjohtamisen teoreettiset mallit toimi nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Saneri 2021, 8-36.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan muutoksista yleisellä tasolla, muutoksen johtamisesta ja asioista, joita muutoksessa tulisi huomioida. Teoriaosuuden lukujen 2-4 jälkeen siirrytään opinnäytetyön tutkimusosion pariin. Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdanto on työn ensimmäinen luku. Siinä esitellään opinnäytetyön tausta, tavoitteet, rajaukset, sekä aiemmat tutkimustulokset aiheeseen liittyen.

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee yleisellä tasolla muutosta ja sen elinkaarta, sekä muutoksen johtamisen näkökulmia. Luvussa esitellään myös muutosjohtamisen teoreettisia malleja ja lisäksi kerrotaan muutosvastarinnasta ja sen torjumisesta. Kolmannessa luvussa esitellään muutosprosessiin liittyviä osa-alueita, joita on hyvä huomioida muutoksen onnistumisen kannalta. Lisäksi käsitellään muutosviestintää, sekä muutosvoimaa. Neljännessä luvussa esitellään toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmä, sekä "ÄSSÄ-hanke", jonka muutosjohtamista tässä opinnäytetyössä tutkitaan. Lisäksi esitellään hankkeeseen liittyvät muutoksen hallinnan osa-alueet, jotka muodostavat muutoksen hallinnan kokonaisuuden hankkeessa.

Työn viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu- ja aineiston analysointimenetelmät. tutkimuksen tulokset. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Kuudennessa luvussa esitellään kerätyn tutkimusaineiston tulokset. Seitsemännessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä ja pohdintoja

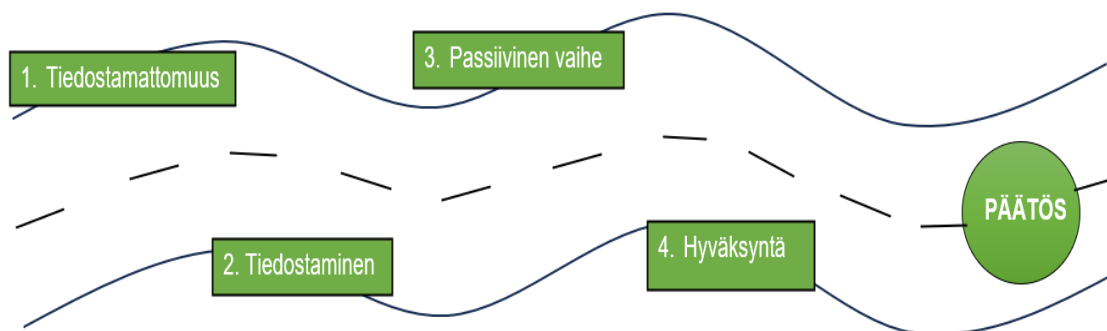
tutkimustulosten ja teorian pohjalta, sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Muutosjohtaminen

2.1 Muutos ja sen vaiheet

Muutoksen rakenteen ja elinkaaren hahmottamisessa muutosta voidaan kuvailla prosessiksi, jossa jokin asia tai toiminta muuttuu erilaiseksi kuin se ennen oli. Muutoksia on erikokoisia ja niitä voi tapahtua hyvin eri pituisilla aikajanoilla. Usein käy niin, että muutoksia tapahtuu tavoiteltujen kohteiden lisäksi myös sellaisiin asioihin, joihin niiden ei ole tarkoitus vaikuttaa. Muutoksen tavoitteena on saada aikaan uusia toimintatapoja, jotka jäävät pysyväksi osaksi toimintaa. Tavoitteena on myös se, etteivät ihmiset palaa enää takaisin vanhoihin tapoihin. Muutoksen tavoitteena on lisäksi se, että muutoksen toteuttamisen jälkeen sen kehittämistä jatketaan entisestään. (Myllymäki 2018, 20-21.)

Ranta (2021) väittää, ettei muutosta voida pitää yksiselitteisesti projektina, koska sillä ei ole selkeää alkamis- ja päättymisajankohtaa (Ranta 2021, 68). Muutos on ennemminkin pitkä prosessi, joka alkaa tarpeesta. Usein muutoksen tarve huomataan liian myöhään, vasta siinä vaiheessa, kun muutoksen toteuttaminen olisi ajankohtaista pian tai se olisi pitänyt jo aloittaa. Jared Diamondin kehittämä malli ”Tiekartta menestykseen” (kuvio 1) kuvaa muutosta edeltävää vaihetta. (Myllymäki 2018, 12-13.)

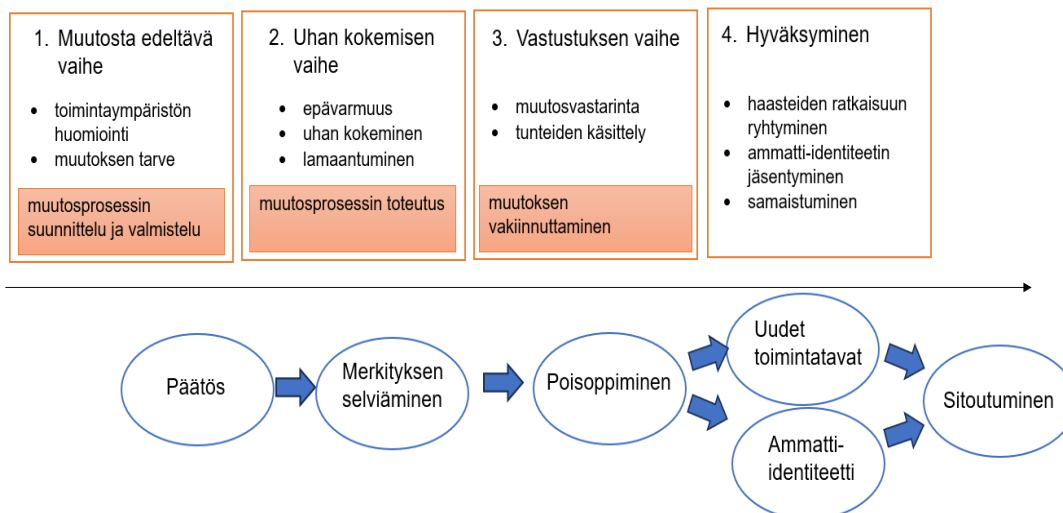


Kuvio 1. Jared Diamondin Tiekartta menestykseen (Myllymäki 2018, 12-13).

Mallin ensimmäisenä vaiheena on tiedostamattomuus. Tässä vaiheessa ei osata odottaa tulevia muutoksia. Syynä voi olla se, ettei muutostoimia vaativista tilanteista ja muutosten toteuttamisesta ole kokemuksia laisinkaan. Voi myös olla niin, että edellisestä muutoksesta on sen verran pitkä aika, ettei koko muutoksen olemassaoloa muisteta. Mallin toisena vaiheena on tiedostaminen. Silloin huomataan merkkejä siitä, että nykyiseen toimintaan tarvitaan jotain muutosta, mutta vielä ei tunnisteta, mitä tarkalleen ottaen pitäisi tehdä. (Myllymäki 2018, 12-13.)

Kolmantena mallissa on passiivinen vaihe, jossa muutostarve mahdollisesti jo tunnistetaan, mutta sitä ei vielä haluta hyväksyä, eikä asialle tehdä mitään. Mallin neljännessä vaiheessa muutostarve hyväksytään viimein ja aloitetaan etsimään ratkaisua ongelmaan. (Myllymäki 2018, 12-13.) Muutosta edeltävän vaiheen seurauksena syntyy päätös muutoksen toteuttamisesta (Ponteva 2012, luku 2.1).

Muutosta edeltävä vaihe (kuvio 2) on osa muutosprosessia ja päätöksen syntymisen jälkeen organisaatiossa aloitetaan muutoksen suunnittelu ja valmistelu. Muutoksen toteuttamisen aloitetaan sen jälkeen, kun organisaatiossa on päätetty, mitä muutetaan ja miten se tehdään. Kuviossa 2 on esitelty muutoksen vaiheet. (Ponteva 2012, luku 2.1.)



Kuvio 2. Työterveyslaitoksen malli muutoksen vaiheista (mukaillen Ponteva 2012, luku 2.1.).

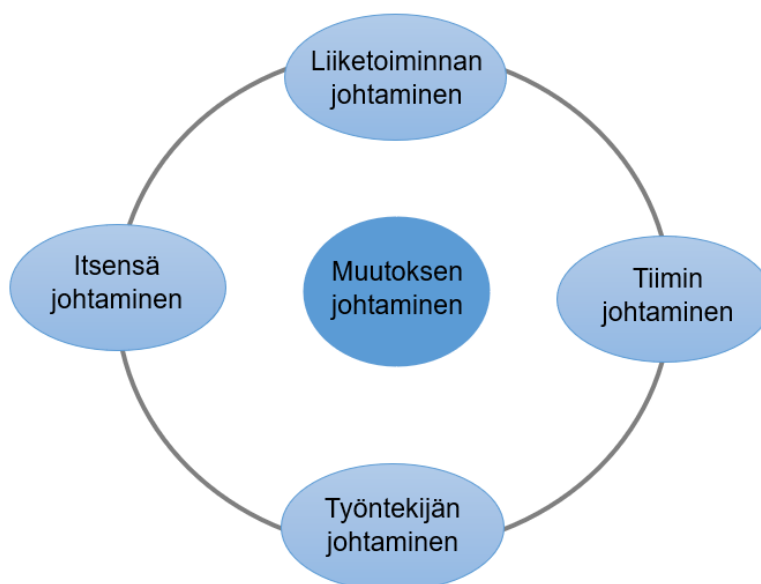
Kirsti ja Matti Ylikosken (Ponteva 2012) mukaan tieto muutoksesta voi aiheuttaa organisaatiossa rauhattomuutta, kun epävarmat puheet muutoksesta lähtevät liikkeelle. Tästä seuraa uhan kokeminen, joka on muutosprosessissa toinen vaihe. Uhan kokemisen vaiheessa pyritään saamaan henkilöstö sisäistämään muutoksen merkitys. (Ponteva 2012, luku 2.1.) Muutos on eräänlainen kriisitilanne, koska ihminen pyrkii rakentamaan elämänsä rutiinien ympärille. Uhan tunne aiheutuu, kun ihminen menettää hallinnan tutuista ja turvallisista rutiineista. Kun henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen merkityksen, heille valkenee samalla vaatimukset, joita muutos aiheuttaa tuttuihin toimintatapoihin. Tästä voi aiheutua tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa ja seurauksena jotkut saattavat vastustaa muutosta. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.)

Vastustuksen vaiheeseen liittyy paljon tunteita, jotka voivat olla negatiivisia. Vanhasta täytyy luopua, mutta se voi olla vaikeaa varsinkin silloin, jos asia koskettaa henkilöä suuresti. Vastustuksen vaiheessa henkilöstön tulee poisoppia vanhasta tavasta ja siirtyä uuteen. Vanhoista tavoista luopumiselle on annettava tarpeeksi aikaa, jotta jokainen kerkeää omassa tahdissaan kiinnittymään muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin ja asioihin. (Ponteva 2012, luku 2.1.)

Henkilöstö koettaa yhdistää muutoksen tavoitteet, sekä siihen liittyvät toiveet siinä vaiheessa, kun tyytymättömyydestä ja muutoksen vastustamisesta on päästy yli. Näiden vaiheiden jälkeen henkilöstö kykenee hyväksymään muutoksen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.) Hyväksymistä pidetään muutoksen viimeisenä vaiheena. Silloin organisaatiossa opetellaan uutta toimintatapaa, sekä sisäistetään ammatti-identiteetti ja siinä mahdollisesti tapahtuneet muutokset. Hyväksymisen ja muutoksen omaksumisen jälkeen henkilöstö on valmis sitoutumaan muutokseen. (Ponteva 2012, luku 2.1.)

2.2 Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa

Muutos on suuri prosessi organisaatiossa ja se vaatii ammattimaista johtamista. Esihenkilö toimii usein muutoksen johtajana henkilöstölle. Muutoksen johtajan tulee hankkia osaamista ja taitoa itse muutosprosessin, sekä erilaisten ihmistyyppien johtamisesta. Muutoksen johtaminen ei ole pelkästään itse projektin läpivientiä, vaan se on moniulotteinen kokonaisuus, johon liittyy neljä erilaista näkökulmaa. Kuvassa 1 on esitelty muutoksen näkökulmat, joita ovat liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen ja itsensä johtaminen. Muutoksen johtajan tulee ottaa huomioon johtamisessa kaikki nämä osa-alueet ja osata myös johtaa niitä. (Pirinen 2014, 21-22.)



Kuva 1. Muutoksen johtaminen. (Pirinen 2014, 22).

Jotta muutos voi onnistua ja koko organisaatio saadaan mukaan muutokseen, on muutoksen johtajan itse oltava tietoinen perusasioista. Johtajan täytyy havaita ja ymmärtää muutoksen tarve ja muutoksen luonne. Tämän on myös tiedettävä, kuinka sellaista muutosta tulee johtaa. (Tuominen 2017, 71.)

Muutostarve lähtee liikkeelle organisaation liiketoiminnan tavoitteista, joten johtaja on ymmärrettävä liiketoimintaa ja osattava myös johtaa sitä (Pirinen 2014, 22). Muutosprojektin aikana esihenkilöt saavat usein vastuutehtäviä ja tavoitteita jo olemassa olevien vastuiden lisäksi. Tällöin priorisointi ja asioiden yksinkertaistaminen ovat ehdottoman tärkeitä taitoja. Johtajat pystyvät erottelamaan tärkeät ja ei tärkeät asiat laittamalla asiat ja tehtävät tärkeysjärjestykseen. Tämän toiminnan avulla saadaan tietoa siitä, mihin asioihin tulee keskittyä muutostilanteessa. Johtohenkilöiden on myös huolehdittava, ettei muutos vaikuta liikaa organisaation normaaliin arkeen. Jos muutos vie paljon aikaa työtehtäviltä, se voi vaikuttaa negatiivisesti työtehokkuuteen. Muutostilanteessa kannattaa kuitenkin muistaa pysyä valppaana markkinoilla ja ylläpitää kilpailukykyä. Jos keskitytään liikaa muutokseen, saattaa helposti käydä niin, että organisaation ulkopuolisen maailman tapahtumat unohdetaan ottaa huomioon. (Pirinen 2014, 22-29.)

Pirisen (2014) mukaan organisaatiossa on vaikeaa saada aikaan tuloksia yksin. Johtajan pitää siis omata hyvät tiimin johtamistaidot, sillä muutos saadaan vietyä läpi yhteistyötä tekemällä. Tiimin johtamisessa avainasemassa on luottamus, jonka avulla saadaan luotua hyvää työilmapiiriä, sekä tehokkaampaa suoriutumista työssä. Johtaja mahdollistaa luottamuksen osoittamalla olevansa sen arvoinen. Tiimin jäsenten kuuntelu, puolustaminen ja tärkeiden asioiden etenemisestä huolehtiminen ovat keinoja edistää luottamusta johtajaa kohtaan. Hyvä johtaja osaa myös tunnistaa ja hyödyntää tiimin jäsenten vahvuuksia siinä vaiheessa, kun jäsenille jaetaan roolit muutoksessa. Johtajan tehtävänä on kannustaa tiimiläisiä ylittämään omat rajansa ja pyrkimään uusien asioiden oppimiseen. (Pirinen 2014, 29-31.)

Ihmisiä on erilaisia ja jokainen työntekijä kokee muutoksen omalla tavallaan. Muutoksen elinkaaren eri vaiheissa henkilöstön tunteet ja mielipiteet muutosta

kohtaan voivat vaihdella. Henkilöt, jotka vastustavat muutosta aluksi, saattavat myöhemmin kannattaa muutosta. Toisaalta jotkut henkilöt saattavat kokea muutoksen alussa positiivisena asiana, mutta on mahdollista, että he alkavat vastustamaan sitä myöhemmin. (Pirinen 2023, 335-336.)

Esihenkilön tehtävänä on kuunnella ja tukea henkilöstöä, sekä luoda avointa ja luotettavaa vuorovaikutusta, jotta työntekijät uskaltavat tukeutua esihenkilöön kaikissa tilanteissa. Missään tapauksessa työntekijän tunteita ei tule aliarvioida tai vähätellä, vaan johtajan tulisi pyrkiä asettumaan toisen asemaan ja koettaa ymmärtää pelot ja epävarmuudet. Esihenkilön ei kannata myöskään unohtaa niiden työntekijöiden kuuntelemista, jotka ovat innostuneita ja motivoituneita muutoksesta. Tällaiset henkilöt vievät muutosta eteenpäin ja voivat myös innostaa muita. (Pirinen 2014, 31-33.) Myllymäen (2018) mukaan muutostahdon aikaan saaminen vie muutosta eteenpäin ja samalla muutosvastarinta vähenee (Myllymäki 2018, 70).

Esihenkilön tehtävänä on toimia mallina henkilöstölle itsensä johtamisessa muutosprosessissa. (Tuominen 2017, 63). Hyvä johtaja tunnistaa omat voimavaransa ja osaamisensa. Muutos vie paljon aikaa ja energiaa, joten omasta jaksamisesta on tärkeää pitää huolta. Energisenä esihenkilö luo positiivista ilmapiiriä ja pystyy antamaan myös henkilöstölle jaksamista ja uskoa muutoksen eteenpäin viemiseen. Monesti johtaja kantaa yksin vastuun muutoksesta, eikä halua näyttää omia heikkouksiaan ja osaamattomuutta. Se ei kuitenkaan ole hyväksi oman jaksamisen, eikä muutoksen edistymisenkään kannalta. Jokainen tarvitsee tukea ja tämän vuoksi esihenkilöilläkin on yleensä omat esihenkilöt, jotka toimivat tukena ja kannustajina. (Pirinen 2014, 33-37.)

2.3 Muutosjohtamisen teoreettiset mallit

2.3.1 Muutosteoriat

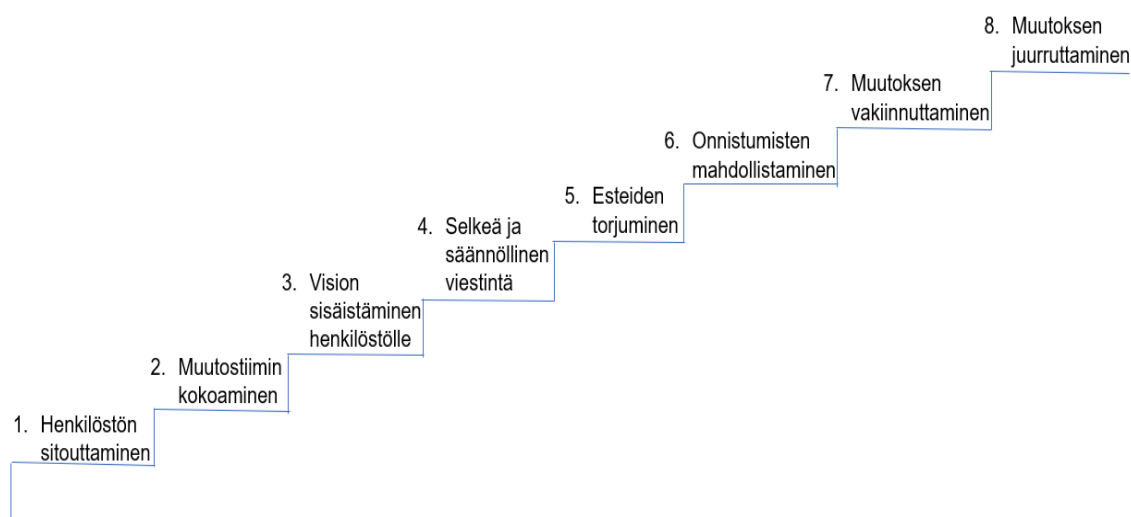
Muutoksen johtaminen perustuu organisaation ja sen johtajien käsitykseen siitä, millainen maailma ja siinä elävät ihmiset ovat. Maailmankuva voidaan nähdä muuttomattomana ja sellaisena, että sitä voidaan hallita erilaisilla malleilla ja käytännöillä tai vastavuoroisesti se koetaan itsenäisenä ja hallitsemattomana kokonaisuutena, jossa organisaation on mukauduttava pysyäkseen muuttuvan maailman mukana. Ihmiskäsitys puolestaan tarkoittaa sitä, millaisena ihminen ja tämän tarkoitus nähdään. Ihminen voidaan nähdä osana koneistoa, jossa tämän tehtävänä on toteuttaa organisaation määräämät tehtävät tai sitten ihminen voidaan nähdä yksilönä, jolla on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan asioihin. Näiden näkökulmien pohjalta ihmiset, johtajat ja tutkijat määrittelevät, millaista muutos ja sen johtaminen ovat. (Piha & Sutinen 2020, 133-156.)

Muutos on abstrakti asia, joten sen ymmärtäminen voi tuntua vaikealta. Tämän vuoksi tutkijat ovat kehitelleet erilaisia muutosjohtamisen teoreettisia malleja, jotka auttavat muutoksen hahmottamisessa. Erilaisia muutosjohtamisen malleja ovat muun muassa John Kotterin ”Sulava jäävuori”, Rosabelt Moss Kanterin ”Käytännöstä teoriaksi -malli”, Kurt Lewinin ”Kolmen vaiheen malli” ja Nadler & Tushmanin ”Mukautumisen malli”. (Piha & Sutinen 2020, 21-143.)

2.3.2 Kotterin muutosjohtamisen malli

Tässä työssä esitellään tarkemmin Kotterin vuonna 1995 kehittälemää muutosjohtamisen mallia, sillä Palkeilla hyödynnetään kyseistä mallia (Palkeet 2023b). John Kotter on yksi maailman tunnetuimmista muutosjohtamisen asiantuntijoista. Monet organisaatiot hyödyntävät vielä nykyäänkin johtamisessa hänen klassikkomalliaan. (Piha ja Sutinen 2020, 126-138.)

Kotter loi teoreettisen mallin, jossa muutosta kuvataan kahdeksan askeleen prosessina (kuvio 3). Mallin mukaan muutos saadaan vietyä läpi henkilöstön avulla, mutta mallin keskiössä on kuitenkin ajatus siitä, että johtajan rooli on erittäin merkittävä. Johtajan tulee suorittaa jokaisessa askeleessa tehtäviä ja haasteita, joiden suorittamisen jälkeen muutosta voidaan viedä läpi. (Jylhä & Viitala 2019, luku 4.)



Kuvio 3. Kotterin 8 askeleen malli (mukaillen Jylhä & Viitala 2019, luku 4).

Mallin ensimmäisessä askeleessa johtajan tulee pyrkiä sitouttamaan henkilöstö muutokseen. Tämä onnistuu siten, että ihmiset saadaan ymmärtämään muutoksen syyt, tarpeet ja välttämättömyys. Mallin toisessa askeleessa johtajan tehtävänä on kerätä avukseen muutostiimi, joka koostuu muutokseen sitoutuneista henkilöistä. Johtaja voi valita tiimiin organisaation avainhenkilöitä ja lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka voivat edesauttaa muiden organisaation henkilöiden sitoutumista prosessiin. Kolmannessa askeleessa johtajan tehtävänä on saada muutoksen visio eli muutoksen toteuttamisella tähdättävät tavoitteet ja päämäärät näkyväksi ja helposti ymmärrettäväksi. Johtajan täytyy myös kertoa strategiasta ja arvoista, joilla muutos voidaan saavuttaa. (Jylhä & Viitala 2019, luku 4.)

Neljännessä askeleessa johtajan tehtävänä on pitää henkilöstö ajan tasalla muutokseen liittyvistä aiheista selkeän ja säännöllisen viestinnän avulla.

Johtajan on keskusteltava yhdessä henkilöstön kanssa muutokseen liittyvistä epävarmuuksista ja peloista. Viidennessä askeleessa johtajan täytyy vähentää ja torjua erilaisia esteitä, jotka tunnistetaan uhkaavan muutosta. Esteitä ovat esimerkiksi muutosvastarinta, prosessit ja resurssit. Henkilöstön sitoutuminen on tässä vaiheessa tärkeää ja sitä voidaan ylläpitää ja lisätä osallistamalla henkilöstöä mahdollisimman paljon muutosprosessiin. Kuudennessa askeleessa johtajan on mahdollistettava lyhyen aikavälin onnistumiset ja ne on tehtävä henkilöstölle näkyviksi. Lyhyen aikavälin onnistumisia on mahdollista saavuttaa pilkkomalla muutos pienempiin osiin, joissa on välitavoitteita. Johtajan on hyvä myös muistaa palkita onnistumisista henkilöstöä, jotta muutostahto säilyy. (Jylhä & Viitala 2019, luku 4.)

Seitsemännessä askeleessa johtajan tehtävänä on vakiinnuttaa tehty muutos vahvistamalla uutta ajattelutapaa ja prosesseja. Keinoja muutoksen tuomien uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen ovat esimerkiksi henkilöstön ohjaaminen, kannustaminen ja valvominen. Kahdeksannessa askeleessa johtajan tehtävänä on juurruttaa muutos pysyväksi osaksi organisaatiokulttuuria. Muutoksesta tulee osa organisaation arkea ajan kanssa ja onkin tärkeää, että muutoksen tuomiin uusiin toimintatapoihin saadaan toistoa ja vahvistusta erilaisin johtamisen keinoin. Organisaation kannattaa palkita myös uusia henkilöitä muutoksen ylläpitoon ja kehitykseen. (Jylhä & Viitala 2019, luku 4.)

Vuonna 2002 Kotter julkaisi yhdessä Dan Cohen kanssa kirjan ”Heart of Change”, jossa todetaan, että muutoksen johtamisessa vaaditaan tunneälyllisiä taitoja ja ihmisten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa parhaiten tunteiden kautta. Tämän ajatuksen pohjalta Kotter teki päivityksiä muutosjohtamisen malliinsa. Uudessa mallissa muutos nähdään mekaanisena tapahtumana, jossa ihminen ei ole aktiivinen muutoksen osa, vaan sen sijaan passiivinen kohde, jota täytyy osallistaa tunneälyllisen johtamisen keinoin. Piha ja Sutinen (2020) väittävät, että tämä päivitetty malli ei käytännössä eroa alkuperäisestä mallista muuten kuin osa-alueiden nimien osalta ja lisäksi heidän mukaansa molemmat mallit perustuvat ihmiskäsitykseen, joka on vanhentunut ja sopimaton nykypäivään. (Piha & Sutinen 2020, 126-139.)

2.4 Muutosvastarinta

Ihmisellä on taipumus noudattaa totuttuja tapoja ja tehdä asioita rutiininomaisesti. Silloin kun itselle normaaleihin ja turvallisen tuntuisiin asioihin kohdistuu muutoksia, se saattaa aiheuttaa paljon negatiivisia tunteita ja johtaa siihen, että muutoksen suunnittelua tai jopa itse muutoksen toteuttamista aletaan vastustamaan. Vastahakoisuus voi hidastaa muutosprosessia. Tällaista käyttäytymistä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Vastustaminen voi näyttäytyä monella eri tavalla henkilöstössä esimerkiksi tavallista huomattavampana itsesuojeluna, välinpitämättömyytenä tai siten, ettei henkilö suostu ottamaan vastaan tietoa. (Ponteva 2012, luku 2.2.)

Muutosvastarintaa voi aiheutua monesta syystä. Muutosta vastustavat henkilöt eivät välttämättä aina ymmärrä, miksi muutosta tarvitaan. Tämä on muutoksen onnistumisen kannalta kriittinen kohta, sillä työntekijät voidaan saada joko innostumaan muutoksesta tai sitten vastustamaan sitä. Tilanteessa, jossa henkilö ei ymmärrä muutoksen tarkoitusta, voi sen seurauksena aiheutua epätietoisuutta, rauhattomuutta ja mahdollisesti jopa pelkoa. Näiden tunteiden seurauksena huhut voivat lähteä liikkeelle muutosta vastustavan yhden tai useamman henkilön toimesta ja tämä kiihdyttää entisestään rauhattomuutta organisaation työntekijöiden keskuudessa, jolloin muutosvastarintaa syntyy helpommin. Jotta huhujen syntymisen voisi välttää, jokainen henkilö on saatava ymmärtämään muutoksen todelliset tarkoitukset. (Järvinen 2008, luku 5.)

Muutos vaikuttaa usein varsinaisen muutoksen kohteen lisäksi moniin muihin, pienempiin asioihin. Nämä muutokset vaativat paljon prosessointia ja aiheuttavat epävarmuutta, koska niiden lopputuloksesta ei voida etukäteen olla varmoja. Henkilöstölle aiheutuva pelko muutoksen vaikutuksista voi johtaa sen vastustamiseen. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.) Muutostilanteessa ei voida aina tietää tulevaisuudesta, mutta nykytilanteesta ja menneestä ajasta on tietoa. Muutoksen johtamisen yhtenä tärkeimmistä asioista pidetään tiedon lisäämistä, sillä henkilöstön sopeutumista muutokseen voidaan helpottaa antamalla muutoksesta ajantasaista ja kattavaa informaatiota. Tällöin muutosvastarintaa syntyy vähemmän. (Myllymäki 2018, 29.)

Muutoksen vastustuksen syynä voi olla myös se, että työntekijät eivät luota johtajiin ja muutoksen todellisiin tarkoituksiin. Muutos saattaa tuntua uhalta henkilökohtaisia tai organisaation etuja kohtaan. (Myllymäki 2018, 29). Johdon näkökulmasta on ajateltava muutos koko organisaation etua edistävänä tekijänä, kun taas yksittäinen työntekijä ajattelee muutoksen vaikutuksia omiin etuihinsa liittyen, kuten työpaikkaan, talouteen ja tulevaisuuteen. Erilaisista näkökulmista aiheutuu ristiriitoja organisaation sisällä. Vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä on avainasemassa muutosvastarinnan ehkäisemisessä ja lievittämisessä. Johdon tulisi ymmärtää henkilöstön huolet ja henkilöstön puolestaan organisaation näkökulmasta muutoksen tarpeellisuus ja hyödyt, joita siitä seuraa. (Järvinen 2008, luku 5.)

Joskus organisaatio saattaa kokea henkilöstössä ilmenevän vastustamisen syynä sille, ettei muutos onnistu, vaikka todellisuudessa syy löytyykin heikosta muutosjohtamisesta tai sen puuttumisesta jopa kokonaan. (Myllymäki 2018, 53-70). Muutoksen pahimpana esteenä ovatkin usein lähimpänä ylintä johtoa olevat johtajat, jotka kokevat muutoksen uhkana asemilleen. Tämän takia onkin tärkeää saada johtohenkilöt ja esimiehet kannattamaan muutosta ja sen tavoitteita. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-57.)

Muutoksen hyväksymistä ja siihen sopeutumista helpottaa se, kun henkilön omat tavoitteet ovat samankaltaisia kuin muutoksen tavoitteet. muutokseen on vaikea sitoutua, jos ne eroavat suuresti keskenään. Joskus voi käydä niinkin, että henkilön sisäinen ääni kertoo muutoksen olevan negatiivinen asia. Silloin henkilö ei välttämättä tunnista syytä, miksi muutos tuntuu negatiiviselta, mutta siitä huolimatta työntekijän on vaikea pitää sitä hyvänä asiana. Jotkut saattavat vastustaa muutosta myös periaatteen vuoksi. (Myllymäki 2018, 22-29.)

Ennakointi on hyvä keino muutosvastarinnan torjumisessa. Esihenkilön kannattaa miettiä etukäteen, ketkä työntekijät vastustavat muutosta todennäköisimmin. On tärkeää muistaa, että maailmassa on olemassa monenlaisia ihmistyyppisiä, jotka reagoivat asioihin eri tavoilla. Toisille muutokseen sopeutuminen on helppoa ja vaivatonta, kun taas joillekin se saattaa aiheuttaa haasteita enemmän. Esihenkilön on helpompi valmistautua

tilanteiden johtamiseen, kun tämä tunnistaa sellaiset henkilöt, jotka saattavat vastustaa muutosta. (Pirinen 2023, 352-363.)

Ponteva (2012) huomauttaa, että muutosta vastustavilla henkilöillä on aina syy vastustamiseen, joten heidän mielipiteillään ja näkemyksillään voi olla merkitystä muutoksessa. Muutosvastarintaa voi vähentää tekemällä yhteistyötä ja kuuntelemalla henkilöstöä ja etenkin muutosta vastustavia henkilöitä. (Ponteva 2012, luku 2.2.)

Muutoksen johtajien on muistettava, että heillä on enemmän aikaa prosessoida muutosta kuin muulla henkilöstöllä. Henkilöstö pääsee käsittelemään muutosta ja siihen liittyviä päätöksiä yleensä vasta siinä vaiheessa, kun muutos pitäisi jo toteuttaa. Henkilöstöltä saatetaan odottaa innostusta ja sitoutumista muutokseen lyhyessä ajassa, mutta harvoin käy niin. Henkilöstölle on siis annettava aikaa käsitellä muutosta. Erilaiset tuntemukset kuuluvat asian prosessointiin ja on normaalia, että myös negatiivisia tunteita ilmenee. Muutosvastarinta toimii merkinä siitä, että muutos on alkanut organisaatiossa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-58.)

3 Onnistunut muutos

3.1 Roolit muutoksessa

Muutos on suuri prosessi organisaatiossa, joten sen onnistumiseen tarvitaan oikeanlaista osaamista, projektisuunnitelma, resursseja, yhteisiä pelisääntöjä ja muutosprosessin järjestelmällistä johtamista. (Pirinen 2014, 229.) Myllymäen (2018) mukaan muutosprosessia aloittaessa kannattaa pohtia, ketkä henkilöt ovat sopivia muutoksen toteuttamiseen ja sen johtamiseen. Oikeat henkilöt mahdollistavat muutoksen onnistumisen, kun taas väärät henkilöt puolestaan vaikeuttavat ja hidastavat sitä. Muutoksen läpiviemiseen kannattaa valita sellaisia johtohenkilöitä, jotka hallitsevat muutoksen kokonaisuuden, sillä sen

avulla voidaan pienentää riskiä siitä, että jotakin jäisi huomaamatta. (Myllymäki 2018, 55-84.)

Lisäksi muutoksen läpivientiin tarvitaan niin sanottuja muutosagentteja, jotka ovat perillä muutoshankkeesta, hallitsevat oman osa-alueensa hyvin ja pystyvät vastaamaan henkilöstön kysymyksiin johtohenkilöiden rinnalla.

Muutosprosessissa työntekijät kaipaavat sellaista henkilöä, joka osaa neuvoa ja vastata kysymyksiin, joita organisaatiossa tapahtuva muutos voi aiheuttaa.

Muutoksen läpivientiin valituista henkilöistä muodostuu projektitiimi. (Myllymäki 2018, 55-84.)

Muutoksen suunnitteluun kannattaa ottaa henkilöstöä mukaan kaikilta organisaation tasoilta, jotta saadaan mahdollisimman laaja tieto liiketoiminnan uudistamista varten. Parhaan kehityksen pystyy saamaan aikaan, kun suunnitteluun ottaa mukaan lisäksi henkilöitä organisaatorajojen ulkopuolelta, kuten esimerkiksi asiakkaiden ja toimittajien joukosta. Ulkopuolisten näkökulmien avulla muutos ei jää vain organisaation sisäiseksi projektiksi. (Pirinen 2014, 22-29.)

Muutoksessa on kyse ennen kaikkea ihmisten käyttäytymisen muutoksesta (Piha & Sutinen 2020, 149). Esihenkilön rooliin kuuluu uuden ajattelun eteenpäin vieminen. Muutostilanteessa johtajan täytyy ylläpitää luottamusta ja saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen. (Hackselius-Fonsén 2017, 44.) Hyvä keino sitouttamiselle on esimerkiksi henkilöstön kuuntelu ja heidän mielipiteidensä huomioiminen (Tuominen 2017, 63).

Muutoksessa kannattaa myös hyödyntää innostuneita ja positiivisia työntekijöitä, joilla on hyvät taidot muiden kuuntelemisessa ja innostamisessa. Tällaiset työntekijät pystyvät innostamaan muitakin mukaan muutokseen selittämällä ja selventämällä henkilöstölle positiivisia hyötyjä ja mahdollisuuksia, joita muutos tuo mukanaan. Muutospositiiviset henkilöt edistävät luottamuksen aikaan saamista, sillä he ovat samalla tasolla muiden työntekijöiden kanssa ja kertovat asioista heidän näkökulmastaan. (Pirinen 2023, 344-345.)

Pirinen (2014) kutsuu organisaation johtoa muutoksen tilaajiksi. Johdon rooliin kuuluu strategisten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen erilaisten mittareiden avulla. Johdon tehtäviin kuuluu lisäksi viestittää muutoksen lopputuloksista koko henkilöstölle. (Pirinen 2014, 257).

3.2 Muutosviestintä

Viestintä toimii tärkeässä roolissa organisaation muutosprosessissa. Se koostuu useasta eri osa-alueesta, joita ovat perusviestintä, vuorovaikutus, osallistamisen tehostaminen ja syventäminen. Näitä kaikkia osa-alueita tarvitaan muutostilanteissa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-20.)

Pohjimmiltaan muutosviestinnällä tavoitellaan sitä, että henkilöstö ymmärtää miksi ja mihin muutosta tarvitaan, sekä tavoitteet, joita muutoksella halutaan saavuttaa. Lisäksi viestinnällä pyritään luomaan vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä, jotta myös henkilöstön asiantuntemus saadaan osallistettua muutosprosessiin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20.)

Vuorovaikutteisen viestinnän merkitys on suuri myös siksi, että sen avulla voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Pirinen 2023, 239).

Muutosviestinnässä johtajan tehtävänä on tiedottaa henkilöstöä ja kertoa avoimesti asioista, joista tiedetään ja myös asioista, joista ei tiedetä vielä. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla henkilöstöllä on mahdollisuus antaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä ehdotuksia ja palautetta. (Pahkin, Mattila-Holoppa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockało 2011, 14.) Viestinnän avulla voidaan parhaassa tapauksessa luoda yhteisen ymmärryksen lisäksi tunnetta turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta, innostaa ja motivoida henkilöstöä, sekä lisätä työn tehokkuutta. (Pirinen 2023, 239-240).

Koko organisaatiota koskevissa muutoksissa on hyvä, että viestintää tapahtuu yleisesti kaikille yhteisellä tiedotuskanavalla, jonne muutoshankkeeseen liittyvät kysymykset voi tuoda ilmi ja niihin voidaan vastata. Tällöin kaikki organisaation

jäsenet pääsevät lukemaan muutoksesta ja työntekijät voivat löytää vastauksia helposti etenkin sellaisiin kysymyksiin, jotka voivat mietityttää monia henkilöitä. Muutoksen johtajien on myös yksinkertaisempaa seurata hankkeen edistymistä ja ongelmakohtia yhdestä paikasta kuin monesta eri lähteestä. (Bergman & Korhonen 2019, 113-114.) Koko organisaation lisäksi viestintää tarvitaan kuitenkin kohdistetummin eri työryhmille, esihenkilöille ja myös yksilötasolla. (Pahkin, Mattila-Holoppa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockało 2011, 14.)

Organisaation sisäisen viestinnän perinteisiin keinoihin kuuluvat usein henkilöstölehti ja intranet, jotka toimivat keskeisissä rooleissa henkilöstön tiedotuskanavina. Bergmanin ja Korhosen (2019) mielestä tällaiset tiedotuskanavat eivät kuitenkaan ole yleensä tarpeeksi kiinni strategiassa, eikä niiden avulla saada toteutettua kahdensuuntaista viestintää. Perinteisten viestikanavien lisäksi organisaatiossa on hyvä olla moderneja digitaalisia viestinnän työkaluja, jotta viestinnästä saadaan mahdollisimman tehokasta ja organisaatio pystyy kohdentamaan viestinnän tietyille ryhmälle. Moderneja viestinnän työkaluja ovat erilaiset digitaaliset ryhmätyötilat ja yhtiön sisäiset sosiaaliset mediat. Lisäksi esimerkiksi sähköpostin jakelulistat ovat nykyaikaisia viestinnän työkaluja organisaation sisällä. (Bergman & Korhonen 2019, 111-113.)

Viestinnästä puhuttaessa ei tarkoiteta ainoastaan sanallista viestintää. Kielellisen viestinnän lisäksi on olemassa ei-kielellistä viestintää, jolla tarkoitetaan esimerkiksi henkilön tuottamia eleitä ja ilmeitä. Jos nämä viestinnän keinot ovat ristiriidassa keskenään, viestin vastaanottaja uskoo ensisijaisesti tiedostamatonta toimintaa eli ei-kielellistä viestintää. Esihenkilön onkin tärkeää sisäistää kerrottava asia ja seisoa niin sanotusti kertomansa takana eli tarkoittaa sanomaansa, koska henkilöstö huomaa ristiriitaisen viestinnän. Jos esihenkilö ei ole henkilöstön silmissä uskottava, se vaikeuttaa henkilöstön uskoa ja sitoutumista muutokseen. (Pirinen 2014, 118.)

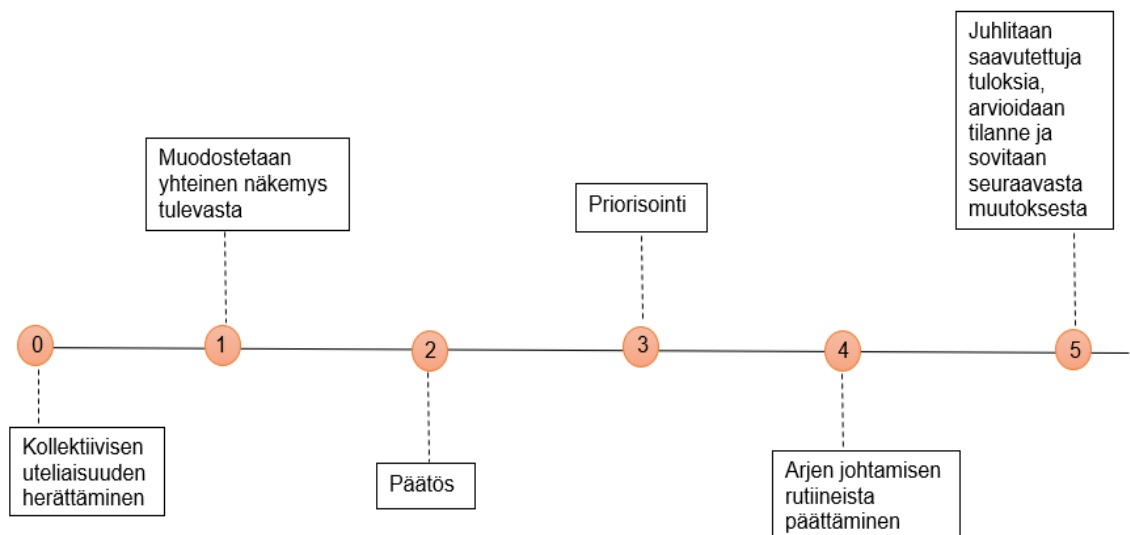
Usein työntekijöiden odotukset muutosviestintään ovat suuret, kun muutoksen esihenkilöiltä odotetaan jatkuvaa reaaliaikaista viestintää. Henkilöstö pettyy, kun

odotukset eivät täyty ja heistä saattaa tuntua, että johto piilottelee tietoa. Organisaation kannattaa asettaa viestinnän tavoitteet realistisiksi. Kaikkien ei tarvitse, eikä tulekaan tietää kaikkea, joten Pirinen (2023) suosittelee 100-prosenttisen viestinnän sijasta organisaatioissa käytettäväksi 80-prosenttista tiedonantoa. Liika informaatio saattaa vaikuttaa siten, että tärkeät asiat jäävät huomioimatta, joten on tärkeää priorisoida tärkeät kerrottavat asiat. (Pirinen 2023, 243-244.) Muutoksen eri vaiheissa henkilöstö kaipaa erilaista tietoa. Muutoksen johtajien ja esihenkilöiden täytyy miettiä, millaista tietoa ja kuinka paljon viestii työntekijöille, sillä kaikkea ei voi kertoa samalla kerralla. On myös mietittävä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja sellaisia, joista on hyvä puhua useamman kerran. (Pahkin ym. 2011, 14.)

3.3 Muutosvoima

Piha ja Sutinen (2020) kuvailevat muutoksen olevan ennen kaikkea sosiaalinen tapahtuma, jossa johtaja voi toimia siinä suunnan näyttäjänä, mutta muutos onnistuu työyhteisön luoman muutosvoiman avulla. Muutosvoimassa on kyse yksilön, ryhmän ja organisaation muutospositiivisesta asenteesta.

Organisaation muuttumiskykyä pyritään suunnitelmallisesti havaitsemaan, luomaan, ylläpitämään, sekä vahvistamaan muutosvoimaisessa työyhteisössä. (Piha & Sutinen 2020, 26-166.) Kuviossa 4 on esitetty muutosvoiman prosessi.



Kuvio 4. Muutosvoima prosessina (mukaillen Piha & Sutinen 2020, 344).

Muutosvoima syntyy avoimesta ja kommunikoivasta organisaatiokulttuurista. Muutosvoiman lähtökohtana voidaan pitää kollektiivisen uteliaisuuden luomista, jolla tarkoitetaan henkilöstön kiinnostunutta asennetta organisaatiossa. Se ilmenee esimerkiksi aktiivisena kyselemisenä ja asioiden testailuna. Uteliaisuuden aikaansaaminen on tärkeää, sillä se toimii perustana uuden oppimiselle, parantaa henkilöstön sitoutumiskykyä, auttaa luomaan merkityksellisiä ja olennaisia tavoitteita, sekä tehostaa suoriutumista. (Piha & Sutinen 2020, 159-283.)

Kollektiivista uteliaisuutta luodaan kysymysten avulla johtamalla. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi järjestää säännöllisesti tapaamisia, joissa pyritään aktiivisesti pohtimaan asioita kysymysten ”miksi” ja ”mitä jos” avulla. Näissä tapaamisissa esihenkilöt ja yrityksen johto voivat omalla esimerkillään rohkaista muutkin organisaation jäsenet mukaan pohdiskeluun ja avoimeen keskusteluun. Uteliaisuudesta puhuminen ja siitä palkitseminen herättelee koko organisaatiota olemaan aktiivinen. (Piha & Sutinen 2020, 280-348.)

Piha ja Sutinen (2020) väittävät kommunikaation olevan maailman tehokkain muutostyökalu ja muutosvoima pohjautuu kommunikaatioon. Kollektiivisen uteliaisuuden avulla voidaan tehostaa tiedonhankintaa ja sen seurauksena organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet muodostaa yhteisiä tilannekuvia. Organisaation muutosvoima on sitä vahvempi, mitä paremmin johto ja henkilöstö onnistuvat luomaan yhteisen näkemyksen tulevast. (Piha & Sutinen 2020, 264-355.)

Ennen päätöksentekoa organisaation henkilöstöä kannattaa rohkaista haastamaan nykyinen strategia ja tuomaan erimielisyydet esille. Yhteinen päätös strategiasta saadaan aikaan erilaisten aukikirjoitettujen näkemysten ja vaihtoehtojen avulla. Tässä kohdassa on muistettava päätösten läpinäkyvyys. Henkilöstölle esitellään ja perustellaan päätökset, sekä kerrotaan asiat, jotka muuttuvat ja myös ne asiat, jotka eivät muutu. Kun päätös strategiasta on tehty, siirrytään priorisointiin. Organisaatiossa määritellään ne vähimmäisvaatimukset asioista, jotka täytyy vähintään toteuttaa, jotta muutos onnistuu. (Piha & Sutinen 2020, 264-344.)

Mallin neljäs kohta on arjen johtamisen rutiineista päättäminen. Organisaatiossa luodaan ennustettavat rutiinit, joiden avulla pystytään seuraamaan muutoksen edistymistä. Muutoksen seurantalapalaverit tulisi olla siis säännöllisesti esimerkiksi parin viikon välein. Palaverissa analysoidaan asiat, joita on saatu aikaan sovitun tarkastelujakson aikana, päätetään seuraavan tarkastelujakson tavoitteet, sekä keskustellaan mahdollisista tarpeista muokata muutossuunnitelmaa. (Piha & Sutinen 2020, 344-352.)

Muutosvoiman prosessin viimeinen kohta on onnistumisten juhlistaminen ja tilanteen arviointi. Henkilöstön motivaation varmistamiseksi muutosprojektin loppuun saattamisesta ja saavutuksista tehdään näkyvä ja juhlallinen hetki organisaatiossa. Muutosprojektiin yhdistettävät positiiviset kokemukset ja palkitsemiset voimaannuttavat koko organisaatiota. Muutosvoimaisen organisaatiokulttuurin säilyttämisen kannalta on hyvä, että projektin lopussa pohditaan ja tarkastellaan, missä asioissa onnistuttiin ja mitä kannattaisi tehdä toisin. (Piha & Sutinen 2020, 344-353.)

3.4 Projektisuunnitelma

Muutoksen onnistumisen mahdollistamiseksi organisaation on tehtävä projektisuunnitelma, josta käy ilmi muutoksen tavoitteet ja strategia, jonka avulla muutos aiotaan viedä läpi. (Pirinen 2014, 229-236). Jotta muutos voi onnistua, on tärkeää asettaa tavoitteet tarpeeksi kauas, ettei muutosta tarvitse toteuttaa muutaman vuoden päästä uudestaan (Hackselius-Fonsén 2017, 44). Tavoitteiden tulee olla realistisia ja mahdollisia saavuttaa. Muutoksen tavoitteiden täytyy olla motivoivia ja tarpeeksi konkreettisia, jotta organisaatiossa voidaan nähdä tuloksia. Henkilöstö saattaa lannistua ja menettää mielenkiintonsa muutokseen, jos tuloksia ei saada näkyviksi. Henkilöstö sitoutuu muutokseen varmemmin, kun siitä seuraa selkeitä ja näkyviä parannuksia, kuten helpotuksia työtehtävissä. (Pirinen 2014, 229-236.)

Strategia on organisaation näkemys keinoista ja tavoista, joilla muutoksen tavoitteet saadaan toteutettua. Se toimii muutossuunnitelmana, jossa valitaan

tärkeitä asioita, joihin panostetaan ja samalla päätetään asioita, jotka eivät ole merkittäviä muutoksessa. (Hackselius-Fonsén 2017, 14.) Suunnitelmassa kannattaa määritellä realistiset resurssit ja aikataulut, joiden mukaan muutosprojekti toteutetaan. Aikataulujen suunnittelussa on otettava huomioon, että muutosprojektin lisäksi projektitiimillä on muitakin töitä, joten aikaa ei välttämättä ole kovin paljoa muutokseen liittyvien tehtävien hoitamiseen. Jos aikataulut muuttuvat useaan kertaan, menettää projektitiimi uskottavuuden ja luottamuksen muun henkilöstön silmissä. Aikataulu kannattaa siis tehdä tarpeeksi väljäksi, jotta projektiin kuuluvat tehtävät ehditään tehdä ajallaan ja aikatauluja ei tarvitse muuttaa useasti. (Pirinen 2014, 229-236.)

Myös muutoksen käyttöönottoa varten organisaatiossa täytyy laatia suunnitelma ja strategia. Jos selkeää ja hallittua suunnitelmaa ei ole, käyttöönotto saattaa epäonnistua, kun henkilöstö kokee epävarmuutta ja saa huonoja kokemuksia uusista toimintatavoista. Tällöin henkilöstö palaa helposti vanhoihin ja toimiviin toimintatapoihin ja muutos ei onnistu. (Hackselius-Fonsén 2017, 76.)

3.5 Muutoksen toteutumisen arviointi

Muutoksen tavoitteiden toteutumista voidaan seurata erilaisten mittareiden avulla läpi muutosprosessin. Mittareiden avulla voidaan seurata tilastollisesti projektin onnistumista ennen kuin muutos on saatu sulautettua osaksi organisaation arkea ja nähdään muutoksen todelliset vaikutukset. Mittareiksi kannattaa valita sellaisia mittareita, joita on seurattu organisaatiossa jo pidemmän aikaa, sillä niiden avulla on helppo vertailla muutoksia organisaation eri osa-alueilla ennen muutoksen toteuttamista ja sen jälkeen. Mittareiden avulla voidaan seurata, miten uudet toimintatavat ovat vaikuttaneet organisaatiossa. Projektin onnistumiseen käytettäviä mittareita voivat olla esimerkiksi talouteen, prosesseihin, johtamiseen, henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvät mittarit. (Pirinen 2014, 238.)

Muutosta varten voidaan kehittää myös omia muutosmittareita. Niiden avulla on mahdollista hankkia tehokkaasti lyhyellä aikavälillä tietoa muutoksen

etenemisestä organisaation eri osa-alueilla. Muutosmittareilla mitatuista tiedoista voidaan muodostaa raportteja, joiden avulla pystytään raportoimaan muutoksen vaikutuksista. Mittaamisella saadaan tietoa lisäksi tietoa kehityskohteista ja raporttien perusteella voidaan suunnitella kehittämistoimenpiteitä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 95.)

Projektin etenemisen säännöllinen mittaaminen auttaa tunnistamaan onnistumiset (Marjamäki & Vuorio 2021, 86). Mittaamista voidaan käyttää oppimisen palautejärjestelmänä ja se toimii palautteen ja palkitsemisen välineenä. Mittaamisen avulla saadaan myös koko henkilöstölle näkyväksi tilastoina ne asiat, jotka ovat tärkeitä organisaatiossa. (Tuominen 2017, 52.)

Muutosta kannattaa mitata myös muutosprosessin päättymisen jälkeen, sillä muutoksen juurruttaminen jatkuu muutoksen toteuttamisen jälkeen.

Organisaatiossa pyritään siihen, että uudet toimintatavat otetaan pysyvästi käyttöön ja ettei vanhoihin tapoihin enää palata. On tärkeää tuoda esille näkyvästi onnistumiset, saavutukset, sekä edistymiset. Muutosprosessin jälkeisellä mittaamisella saadaan myös vertailtua uusia ja vanhoja toimintatapoja. Lisäksi arviointi auttaa organisaatiota valmistautumaan tuleviin muutoksiin ja suunnittelemaan keinoja niiden onnistumiseksi. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 96-97.)

4 Toiminnanohjausjärjestelmän muutos Palkeilla

4.1 Toiminnanohjausjärjestelmä osana taloushallintoa

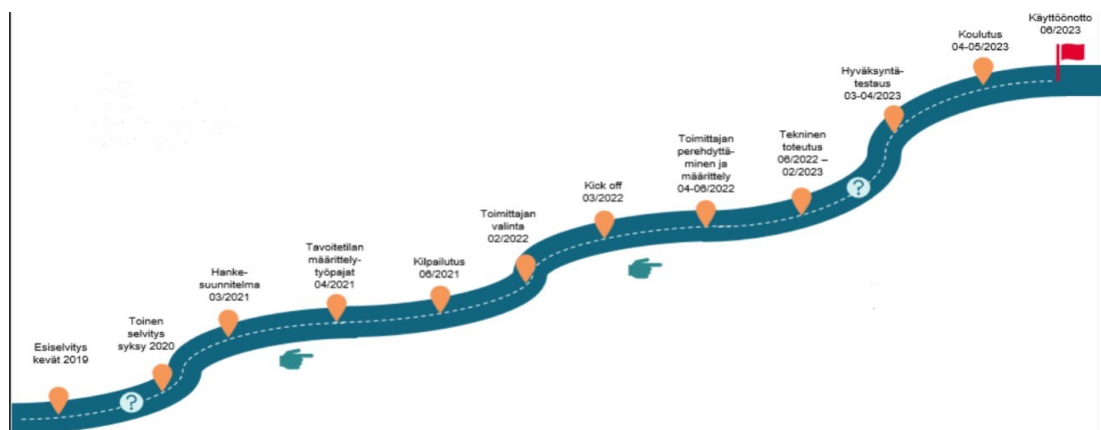
Toiminnanohjausjärjestelmät, Enterprise Resource Planning (ERP) ovat osana nykyaikaisten yritysten prosessien ja toimintojen suunnittelua, sekä toimivat johtamisen apuvälineinä. Toiminnanohjausjärjestelmä on laaja kokonaisuus, joka koostuu useiden osa-alueiden, kuten taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, tuotannon ja materiaalihankintojen järjestelmästä. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 19.) Taloushallinto on usein keskeinen osa toiminnanohjausjärjestelmää, koska sen perustiedoissa määritellään paljon ohjaustietoja, kuten tilikartta,

kustannuspaikat, seurantakohteet, sekä liiketoiminnan ja organisaation rakenteet. Nämä tiedot vaikuttavat myös muiden osa-alueiden sovelluksiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, luku 3.2.1.)

Palkeilla on käytössä Kieku niminen tietojärjestelmä, joka koostuu erilaisista SAP:n ja CGI:n tuottamista ohjelmista. Kiekuun sisältyy taloushallinnon prosesseista tulojen ja menojen käsittely, kirjanpito, raportointi, sekä sisäinen laskenta. Taloushallinnon toiminnallisuudet pohjautuvat Kieku-taloushallintoon. Taloushallinnon prosesseista Kieku-järjestelmän ulkopuolelle jäävät menotositteiden hyväksymiskierto ja maksuunpano. Menotositteiden hyväksymiskierto toteutetaan Handissa, joka toimii laskujen, sopimusten, muistiotositteiden, hankintojen, sekä muiden asiakirjojen arkistointijärjestelmänä. Lisäksi Kiekuun on mahdollista luoda liittymiä ulkoisten kassa- ja laskutusjärjestelmien välille. (Palkeet 2023a.)

4.2 Palkeiden ÄSSÄ-hanke

ÄSSÄ-hanke on Kieku taloushallinnon kehittämishanke, joka toteutettiin vuosina 2019-2023 (kuva 2). Hankkeessa siirrettiin SAP FICO -järjestelmä uudelle S/4 HANA teknologia-alustalle, sillä jo pitkään käytössä olleen SAP FICO -järjestelmän tekninen tukeminen päättyy vuonna 2027. Kyseessä ei siis ollut täysin uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, vaan ennemminkin järjestelmän versiokorotus. (Palkeet 2023a.)



Kuva 2. ÄSSÄ-hankkeen aikataulu. (Palkeet 2023a).

S/4HANA on SAP-toiminnanohjausjärjestelmän uuden sukupolven liiketoimintaratkaisu, jossa tietokanta toimii muistinvaraisesti ja tietoja voidaan tallentaa järjestelmässä oleviin sarakkeisiin. Hankkeen tarkoituksena on turvata valtion yhteisen taloushallinnon toimintojen jatkuvuus, kun entisen järjestelmän tekninen tukeminen päättyy. SAP S/4 HANA teknologia toi mukanaan uusia järjestelmäominaisuuksia, joten hankkeen yhteydessä tehtiin myös muutoksia prosesseihin ja toimintatapoihin, jotta uusia ominaisuuksia on mahdollista hyödyntää. SAP S/4HANA:n käyttöönotto Palkeilla tapahtui 5.6.2023. (Palkeet 2023a.)

Hankkeen tavoitteena oli saada uudesta järjestelmäversiosta Palkeiden työntekijöille ja organisaation asiakkaille käyttäjäystävällisempi, sekä helpottaa käyttäjien arkea muun muassa yksinkertaisemmilla prosesseilla. Järjestelmän käytöstä ja suorituskyvystä pyrittiin saamaan sujuvampaa siten, että aiemmin käytössä olleen käyttöliittymän tilalle tuli uusi selainpohjalla oleva Fiori-käyttöliittymä. Palkeiden henkilöstölle jäi käyttöön myös aiempi käyttöliittymä, mutta asiakkailta se poistui kokonaan käytöstä. (Palkeet 2023a.)

Fiori-käyttöliittymässä olevat Fiorit ovat SAP-järjestelmän tarjoamia HTML5-valmissovelluksia. Fiorien tarkoituksena on parantaa järjestelmän käytettävyyttä ja mahdollistaa sen käyttö missä tahansa paikasta tai laitteesta riippumatta. Fiori-käyttöliittymän kautta myös muut kuin taloushallinnon ammattikäyttäjät voivat päästä taloushallinnon kokonaisnäkymään ja tarvittaessa myös tarkastella yksityiskohtaisempia tietoja. (Palkeet 2023a.)

Palkeiden henkilöstölle jäi käyttöön Fiori-käyttöliittymän lisäksi vanha käyttöliittymä. Vanhaa käyttöliittymää käytetään pääasiassa työtehtävien suorittamisessa. Työntekijöille koulutettiin kuitenkin myös uuden Fiori-käyttöliittymän toimintaperiaatteet, sillä Palkeiden tehtävänä on neuvoa asiakkaita ongelmatilanteissa. Työntekijöiden on helpompaa antaa neuvoja järjestelmästä, jonka käytön he osaavat. (Palkeet 2023b.)

Palkeilla prosessimuutokset uuden S/4 HANA -teknologian myötä koskivat kirjanpitoa, käyttöomaisuutta, menojen käsittelyä, sekä tilauksesta

perintään -prosessia, johon suurimmat muutokset tulivat. Raportointiin tuli hankkeen myötä myös muutoksia, kun järjestelmään saatiin uusia visuaalisia raportteja, joissa on porautumismahdollisuuksia. Tämä sujuvoittaa tietojen tarkastelua ja analysointia. (Palkeet 2023a.)

4.3 Hankkeen muutosjohtaminen

Palkeilla luotiin Ässä-hankkeelle oma suunnitelma, johon koottiin hankkeen muutoshallinnan osa-alueet. Kuvassa 2 on esitelty muutoksen hallinnan kokonaisuus, joka koostuu neljästä osa-alueesta: muutoksen ohjauksesta, viestinnästä, koulutuksesta ja käyttöönoton jälkeisestä muutoksen hallinnasta.



Kuva 3. Ässä-hankkeen muutoksen hallinnan kokonaisuus. (Palkeet 2023a.)

Muutoksen ohjauksen osa-alueeseen kuului sellaisten sidosryhmien kartoittaminen, joihin muutokset vaikuttivat. Lisäksi tehtiin suunnitelma sidosryhmien hallinnasta. Kartoittamisen jälkeen koottiin muutosagenttiverkosto sidosryhmistä ja heistä muodostettiin työryhmä, johon kuului henkilöitä kaikista valtion kirjanpitoyksiköiden taloushallintoalueista. Myös Palkeilta koottiin sopivat henkilöt hankkeeseen. Muutosagenttien kanssa käytiin läpi hankkeen suunnitelma, muutokset ja sen tavoitteet, sekä agenttien merkitys ja roolit

muutoksen läpiviennissä. (Allan & Andersin 2023.) Henkilöstölle pidettiin viestinnän ja osaamisen tukena tiedostustilaisuuksia. Lisäksi muutoksen hallinnan vaikuttavuutta mitattiin tässä osa-alueessa. (Palkeet 2023a).

Viestinnän osa-alueeseen kuului viestintästrategian ja -suunnitelman laatiminen, sekä viestinnän toteutus. Hankkeelle luotiin oma sähköinen asiakastyötila, johon koottiin kaikki tärkeä tieto hankkeesta, muutoksen vaikutuksista ja koulutuksista. Lisäksi sivuille tallennettiin videot koulutuksista. Henkilöstö ja sidosryhmät pääsivät asiakastyötilaan helposti tutkimaan myös itsenäisesti hankkeeseen liittyviä aineistoja. Lisäksi viestintää tapahtui Teams-kanavalla ja sähköpostin kautta yleisemmin kaikille ja lisäksi kohdennetummin eri ryhmille tiedotustilaisuuksien avulla. (Allan & Andersin 2023.) Viestintää kohdistettiin hankkeen aikana enemmän asiakkaille, sillä heidän käytöstään poistui kokonaan aiemmin käytössä ollut käyttöliittymä. Palkeiden henkilöstölle se puolestaan jäi käyttöön. (Palkeet 2023b.) Viestinnän tehokkuutta mitattiin hankkeen aikana. Mittaaminen toteutettiin erilaisten kyselyiden avulla. (Allan & Andersin 2023).

Koulutuksen osa-alueessa tehtiin koulutussuunnitelma ja -materiaalit uuden järjestelmän käyttöä varten. Ennen koulutuksia kartoitettiin kyselyn avulla koulutettavien osaamisen nykytila, jotta saatiin tietoon haasteet ja puutteet osaamisessa. Tämän perusteella koulutusten sisällöstä laadittiin sellaiset, että jokainen ymmärtäisi niiden sisällön ja oppisi uudet asiat. (Allan & Andersin 2023.) Henkilöstölle järjestettiin verkkokokouksina prosessikohtaisia koulutuksia keväällä 2023 huhti-toukokuussa ennen varsinaisen järjestelmän käyttöönottoa. Koulutuksissa hyödynnettiin SAP S/4HANA -järjestelmän testiympäristöä. (Palkeet 2023a.)

Koulutusten sisältö muodostui oppimis- ja tukimateriaaleista, sekä oppimistehtävistä ja vuorovaikutteisesta keskustelusta kouluttajan ja koulutettavien välillä (Allan & Andersin 2023). Myllymäen (2018) mukaan organisaation järjestämä koulutus uusiin järjestelmiin ja niiden toimintatapoihin auttaa henkilöstöä valmistautumaan muutokseen ja helpottaa siihen sopeutumista. Ennen kuin henkilöstö pääsee kokeilemaan uutta järjestelmää

itse, heille tulee kertoa, mitkä asiat muuttuvat ja miten ne muuttuvat. Tämä on tehtävä, koska ihminen vertaa uutta aina vanhaan. Lisäksi henkilöstön on helppo palauttaa opittu teoria mieleen siinä vaiheessa, kun jokainen pääsee itse harjoittelemaan järjestelmän käyttöä. (Myllymäki 2018, 93.)

Järjestelmäkoulutuksessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon se, että järjestelmän on oltava koulutusvaiheessa sellaisella tasolla valmis, ettei henkilöstön tarvitse kuvitella, kuinka järjestelmä ja sen prosessit toimivat. Jos järjestelmä ja sen toiminnot ovat koulutusvaiheessa keskeneräisiä tai erilaisia kuin varsinaisessa käyttöönotettavassa järjestelmässä, henkilöstön oppimiselle saattaa aiheutua enemmän haittaa kuin hyötyä. (Myllymäki 2018, 93.)

Koulutuksen tehokkuutta ÄSSÄ-hankkeessa mitattiin lähettämällä koulutettaville kysely jokaisen koulutuksen jälkeen (Allan & Andersin 2023).

Viimeinen osa-alue on järjestelmän käyttöönoton jälkeinen muutoksen hallinta. Käyttöönoton jälkeisinä viikkoina Palkeet järjesti tukiklinikoita, joissa pystyi kysymään mieleen tulleita kysymyksiä. Käyttöönoton onnistumista mitattiin osaamiskyselyillä, jotka lähetettiin henkilöstölle muutama kuukausi järjestelmän käyttöönoton jälkeen. (Allan & Andersin 2023.) Käyttöönoton jälkeiseen muutoksen hallintaan kuuluivat myös paljon virastokohtaisia teematukiklinikoita sellaisista aihealueista, joissa koettiin tarvetta lisätukea. (Palkeet 2023a).

5 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

5.1 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää erilaisia lähestymistapoja, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joiden avulla tutkitaan elämismaailmaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5). Laadullinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin miksi ja miten. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tuottamaan arvokasta ja yksityiskohtaista tietoa halutusta ilmiöstä tutkimuskohteena olevien henkilöiden avulla, jotka työskentelevät luonnollisessa

ympäristössään. Kiinnostuneita ollaan myös tutkittavien henkilöiden ajatuksista, näkemyksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan myös henkilöiden antamia merkityksiä tutkittaville asioille ja ilmiöille. (Juuti & Puusa 2020, 9.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisessa muodossa. Tutkimusmenetelmä pyrkii vastaamaan muun muassa kysymyksiin kuinka moni ja kuinka paljon. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa, vertailla, kuvata tai selittää asioita ja ilmiöitä, jotka liittyvät ihmisiin. Tutkimuksessa kerätty aineisto esitetään numeroina, kuten tunnuslukuina. (Vilka 2007, 13-22.) Joskus laadullista ja määrällistä tutkimusotetta voidaan tarvita samassa tutkimuksessa, ja ne pitäisi nähdä toisiaan tukevinä otteina, eikä niinkään toistensa vastakohtina tai poissulkevinä tekijöinä. Tämän tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, sillä tavoitteena oli selvittää Palkeiden henkilöstön omia kokemuksia toiminnanohjausjärjestelmään liittyvästä muutosprojektista.

Laadullista tutkimusta voidaan kuvata analyysivetoiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineisto ei kerro itsessään mitään, vaan tutkija puhuttaa sitä valitsemastaan näkökulmasta. Tutkimusaineisto on keskeisessä asemassa tutkimusta, mutta sen analysoinnissa tutkija tukeutuu johonkin teoriaan, menetelmään tai tieteenalan yleisesti hyväksymään ajattelutapaan, suuntaukseen tai oppirakennelmaan. (Juhila 2023.)

Näkökulmaksi valittiin kokemuskäkökulma, jonka ajatuksena on se, että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia. Jokisen (2023) mukaan tutkijan ei ole tarkoitus pyrkiä antamaan selityksiä sille, miksi joku asia on tietynlainen tai löytämään oikeita vastauksia tutkittavaan asiaan. Tavoitteena on ennemminkin päästä sisälle tutkittavien henkilöiden ajatus- ja kokemusmaailmaan. (Jokinen 2023.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä empiirisiä aineistoja ovat erilaiset tekstit, haastattelut, keskustelut, kuvat ja tilat, joissa haluttu toiminta tapahtuu (Juhila 2023). Määrälliselle tutkimukselle ominaisia aineistonkeruutapoja ovat

puolestaan erilaiset kyselyt, tilastot, rekisterit ja haastattelut (Vilkkä 2007, 16-30).

Tämä tutkimus on myös määrällinen, sillä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, joka mielletään perinteisesti määrällisen tutkimuksen menettelytavaksi. Kyselylomake sisälsi sekä määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä strukturoituja asteikkokysymyksiä, että laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään tutkittavien henkilöiden kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia esimerkiksi viestinnästä. Kyselystä muodostuneen kokonaisuuden avulla pyritään vastaamaan kuitenkin laadullisen tiedonkeruumenetelmän kysymyksiin miten ja miksi.

Laadullisen tutkimuksen menetelmänä on usein ainakin osittain fenomenologia. Menetelmän ajatuksena on selvittää, kuinka ihmiset kokevat tutkittavan ilmiön, joka on heidän elämässään merkityksellinen tai läheinen. Lisäksi halutaan saada tietoa, kuinka tutkittavat henkilöt luovat ilmiöön liittyvän sosiaalisen todellisuuden erilaisten merkitysyhteyksien avulla. (Juuti & Puusa 2020, 9-10.)

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

5.2.1 Kysely

Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa on vakioidut kysymykset. Se tarkoittaa sitä, että samat kysymykset esitetään kaikille samassa järjestyksessä. Havaintoyksikkönä on yleensä ihminen, jonka omia mielipiteitä, asenteita ja ominaisuuksia halutaan mitata. (Keckman-Koivuniemi 2023.) Kysely on hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmän henkilöt ovat hajautuneena (Vilkkä 2021, luku 2). Palkeilla on toimipisteitä Joensuussa, Mikkelissä, Hämeenlinnassa, Porissa, sekä Pasilassa, joissa talousasiantuntijat työskentelevät hajautuneesti. Lisäksi monet henkilöt tekevät etätöitä, joten kysely oli helpoin tapa tutkimusaineiston hankkimiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä, joka tarkoittaa sitä, että tutkittavat henkilöt valitaan kriteerien perusteella, jotka tutkija on valinnut. Valinnan on oltava harkittua ja perusteltua, eikä satunnaista. Tutkittavien henkilöiden on oltava edustettavuuden periaatteen mukaisesti oleellisia tutkittavan ilmiön kannalta eli heillä on tietämystä ja kokemusta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 49-52.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin talouspalveluryhmien talousasiantuntijat, koska suurimmat muutokset työtehtävissä ja prosesseissa kohdistuivat näiden työntekijöiden työtehtäviin. Talousasiantuntijoita on noin 70 ja tavoitteena oli saada mahdollisimman monen henkilön vastaukset, jotta saatiin tarpeeksi kattava näkemys muutosprojektin onnistumisesta prosessin työntekijöiden näkökulmasta. Myös tämän tavoitteen kannalta kysely todettiin parhaaksi aineistonkeruutavaksi.

Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselyn avulla. Verkkokysely on perinteistä paperilomakekyselyä parempi vaihtoehto, sillä sen avulla säästetään aikaa ja virheiden mahdollisuutta tietojen tallennusvaiheessa. (Vehkalahti 2019, 49). Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin Webropol-ohjelmalla tehdyn kyselyn avulla, joka koostui määrällisistä ja laadullisista kysymyksistä. Kyselylomakkeen rakenne muodostui strukturoiduista asteikkokysymyksistä, joiden avulla saatiin tietoa numeraalisessa muodossa. Lisäksi kysely sisälsi laadullisia kysymyksiä, joihin tutkittavat pystyivät vastaamaan avoimesti. Avoimien vastausten avulla saatiin syventävää tietoa määrällisiin kysymyksiin ja saatiin myös työntekijöiden omia näkemyksiä, sekä mielipiteitä näkyviksi.

Kyselyn avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, kuinka talousasiantuntijat kokivat SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönottoon liittyvän muutosprojektin ja sen muutosjohtamisen. Kyselylomakkeen (liite 2) alkuosaan sijoitettiin muutama perustietoihin liittyvä kysymys. Ensimmäisenä selvitettiin talousasiantuntijoiden työskentelyryhmä ja kysyttiin yleisellä tasolla, kuinka uuden järjestelmäversion käyttöönotto onnistui kyselyyn vastaajien mielestä. Kyselylomakkeen alussa kysyttiin myös Fioreista, jotka ovat SAP S/4HANA-järjestelmässä olevia toimintoja. Lisäksi kysyttiin, missä tehtävissä talousasiantuntijat käyttävät fioreja

ja ovatko työtehtävät helpottaneet. Nämä kysymykset sisällytettiin kyselylomakkeeseen toimeksiantajan toiveesta, jotta saataisiin käsitystä henkilöstön teknisestä osaamisesta ja ymmärryksestä. Kysymysten avulla haluttiin saada tietoa myös siitä, onko uusi järjestelmäversio ja sen toimintatavat käytössä ja mihin työtehtäviin talousasiantuntijat hyödyntävät niitä.

Kyselylomake sisälsi kysymyksiä, jotka liittyivät muutosviestintään. Kyselyssä pyrittiin selvittämään, oliko tiedottamisen määrä riittävää ja ajantasaista ja oliko se muutoksesta tiedottaminen ymmärrettävää henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi kysyttiin henkilöstön tukemiseen liittyviä kysymyksiä muutosprojektissa ja erityisesti käyttöönoton aikana. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, oliko tukea riittävästi saatavilla.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia, joten kyselylomake sisälsi kysymyksiä henkilöstön tuntemuksista ennen muutosta ja sen toteuttamisen jälkeen. Kyselyn loppuosa koostui palautteen keräämiseen ja kehitysehdotuksiin liittyvistä kysymyksistä. Näiden kysymysten avulla saatiin tietoa muutosprojektin onnistumisista ja kehityskohteista.

5.2.2 Havainnointi

Tässä opinnäytetyössä käytetään yhtenä aineistonkeruumenetelmänä havainnointia. Havainnointia käytetään silloin, kun pyritään saamaan tietoa siitä, tekevätkö henkilöt niin kuin sanovat tekevänsä. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä tietoa yksittäisen henkilön, joukon tai organisaation tasolla tapahtuvasta toiminnasta tai käyttäytymisestä. Havainnoinnin kautta voidaan tutkia muun muassa vuorovaikutusta, sekä nopeasti muuttuvia tai vaikeasti ennakoitavia tilanteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 59.)

Työskentelen toimeksiantajaorganisaatiossa, ja olen ollut osallisena Palkeiden toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojektissa. Muutos ei koskenut omaa palveluryhmääni kovinkaan paljoa, joten havainnointia toteutin koko organisaation tasolla tapahtuvasta viestinnästä. Havainnointiaineisto koostui

muistiinpanoista, joita tein organisaation yhteisten viestintäkanavien, kuten sähköpostin ja intranetin välityksellä tapahtuneesta viestinnästä, sekä organisaation järjestämien tiedotustilaisuuksien pohjalta. Havainnointiaineistoa keräsin toukokuun ja kesäkuun ajan.

5.3 Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen aineiston eli avointen vastausten analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia. Analyysia tehdään yleensä valmiiksi tekstimuotoisesta aineistosta. Tuloksia saadaan etsimällä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä tutkittavien henkilöiden vastauksista ja niiden perusteella tehdään tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tämän kuvauksen perusteella tavoitellaan tuloksien liittämistä suurempaan asiayhteyteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 97.)

Sisällönanalyysi sopi tähän opinnäytetyöhön hyvin, sillä tavoitteena oli selvittää talousasiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä ja analyysin avulla saatiin luotua tiivistetty tulkinta niiden pohjalta. Sisällönanalyysia sovellettiin myös havainnointiaineistona toimineiden muistiinpanojen analysoinnissa. Muistiinpanoja verrattiin kyselytutkimuksessa ilmenneisiin asioihin ja havainnot tuotiin esille tutkimuksen tuloksissa.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että kokemuksia, sekä tulkintoja korostetaan tutkimuksen analysoinnissa. Nämä asiat ovat jokaisen itse luomia, ja niihin ei ole oikeita vastauksia. Tutkimuksessa on siedettävä sitä, etteivät tutkittavat asiat ole aina helposti ja yksiselitteisesti analysoitavissa ja esiteltävissä. Ihmisten antamat merkitykset asioille voivat olla ristiriitaisia ja monimutkaisia toisiinsa nähden. Kerätystä aineistosta ei useinkaan saada tunnistettua suoraan syy-seuraussuhteita vaan asiat liittyvät toisiinsa moninaisesti. (Juhila 2023.)

Määrällisen aineisto eli valintakysymysten vastaukset esitettiin graafisina kuvioina. Kyselylomakkeen sisältämien kysymyksien avulla pyrittiin

selvittämään mielipiteitä, jolloin mielipide toimi muuttujana tutkimuksessa. Yhden muuttujan analyysissä tavoitteena on tarkastella muuttujan jakaumaa eli miten, ja mille välille muuttujan arvot ovat jakautuneet (Mattila 2023). Valintakysymysten vastaukset esitettiin prosenttijakaumina. Niiden etuna on se, että sitä voidaan käyttää mittaustasosta riippumatta (Vehkalahti 2014, 52-54.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Palkeiden talouspalveluryhmien talousasiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia muutosprojektissa, jossa SAP S/4HANA -järjestelmä otettiin käyttöön. Tavoitteena oli selvittää talousasiantuntijoiden kokemuksia myös projektin muutosjohtamisesta. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, kuinka työntekijät kokivat muutoshankkeeseen liittyvän viestinnän ja käyttöönoton tuen. Lisäksi kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, ovatko henkilöt omaksuneet käyttöönsä uuden järjestelmän ja toimintatavat vai ovatko vanhat tavat edelleen käytössä.

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, joka tehtiin Webropol-ohjelmalla. Palkeiden talouspalveluiden 70 talousasiantuntijalle lähetettiin sähköpostin jakelulistojen kautta viesti, jossa oli saatekirje (liite1), sekä linkki kyselyyn. Saatekirje toimii niin sanottuna julkisivuna kyselytutkimukselle. Sen avulla viestin vastaanottajat saavat tietoa siitä, mistä on kysymys, kuka tutkii ja miten tietoja käytetään. Saatekirjeen avulla henkilöitä voidaan motivoida vastaamaan ja saada luotettavampia vastauksia. (Vehkalahti 2019, 47.)

Viestin sisältämän verkkolinkin kautta pääsi vastaamaan kyselyyn anonymisti eli annettujen vastausten perusteella ei voitu tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Kysely julkaistiin ja jaettiin 10.10.2023 ja vastausaika oli noin kaksi viikkoa 27.10.2023 asti. Talousasiantuntijoille lähetettiin myös muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta 19.10.2023. Kyselyyn vastasi 36 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 51,4 %.

Kyselyaineisto koostui strukturoiduista asteikkokysymyksistä, sekä laadullisista kysymyksistä, joihin pystyi kirjoittamaan avoimia vastauksia. Molempia kysymyksiä oli puolet ja puolet kyselystä. Kyselytutkimus on liitteessä 2. Valintakysymysten avulla pyrittiin saamaan yleistä tietoa muutosprojektin onnistumisesta, uusien toimintatavoista, viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja käyttöönoton tuesta. Valintakysymysten vastausvaihtoehdot esitettiin asteikolla 1-4. Vastausvaihtoehto 1 oli täysin eri mieltä ja vastausvaihtoehto 4 täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehdot 2 ja 3 olivat kahden edellä mainittujen vaihtoehtojen välimalleja. Avoimien kysymysten avulla pyrittiin vuorostaan saamaan syvempää tietoa talousasiantuntijoiden kokemuksista, näkemyksistä ja kehitysehdotuksista.

Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 6, joka sisältää kuusi teemoiteltua alalukua. Jokaista kysymystä ei esitellä tuloksissa erikseen, vaan kyselyn kaikkien kysymysten vastauksista tehtiin sisällönanalyysi, jonka perusteella muodostettiin eri teemoja. Tuloksissa tuotiin esille vastauksissa havaitut yhteneväisyydet ja eroavaisuudet sopivimmassa alaluvussa. Eri kysymysten vastaukset täydensivät toisiaan ja myös sen takia tulosten esittäminen teemoittain oli ilmiön kokonais kuvan luomisen kannalta selkeintä.

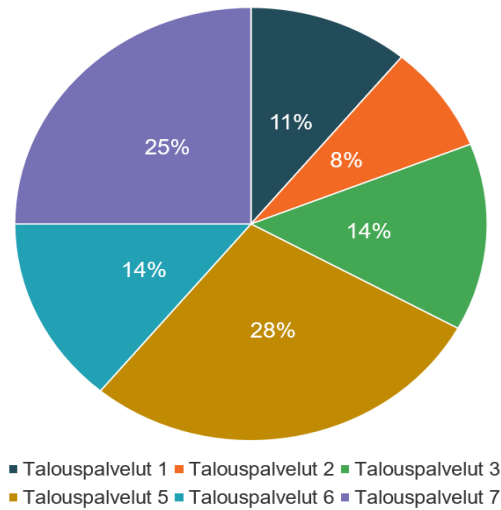
6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Taustatiedot

Kysely toteutettiin Palkeiden kuudelle talouspalveluryhmälle. Tutkimukseen osallistui yhteensä 36 henkilöä eri palveluryhmistä. Kuviossa 5 on esitetty vastaajien jakauma eri talouspalveluryhmien välillä.

Mihin talouspalveluryhmään kuulut?

Vastaajien määrä: 36, valittujen vastausten lukumäärä: 36



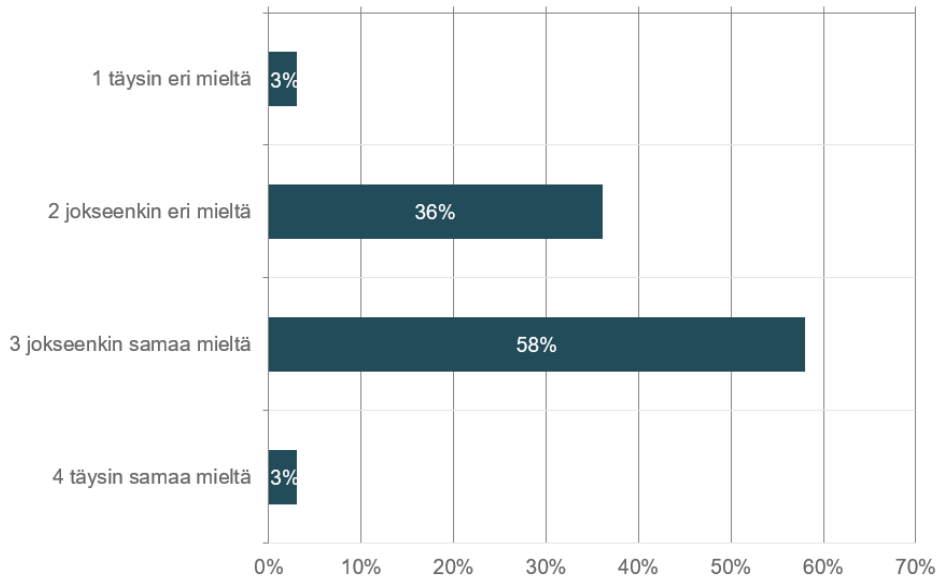
Kuvio 5. Vastaajan työskentelyryhmä.

Eniten vastauksia saatiin talouspalvelut 5 -ryhmän työntekijöiltä, kun vastaajia oli 10. Tämä lukema on 28 % kyselyn osallistujista. Toiseksi eniten vastauksia tuli talouspalvelut 7 -ryhmästä, josta saatiin 9 vastausta (25 %). Ryhmistä talouspalvelut 3 ja talouspalvelut 6 osallistui kummastakin 5 henkilöä, joka vastaa 14 % tutkimukseen osallistuneista henkilöistä. Ryhmästä 1 vastauksia saatiin 4, joka on 11 % kyselyn osallistujista. Vähiten vastauksia saatiin ryhmästä talouspalvelut 2, josta tutkimukseen osallistui kolme henkilöä (8 %).

Talousasiantuntijoilta kysyttiin kyselyn alussa heidän mielipiteitään siitä, kuinka muutoksen toteutus eli SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönotto onnistui kokonaisuudessaan. Tämän kysymyksen vastaukset on esitetty kuviossa 6.

SAP S/4HANA:n käyttöönotto oli onnistunut

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 6. Käyttöönoton onnistuminen.

Vastaajista 61 % eli suurin osa koki käyttöönoton onnistuneena.

Kyselyyn vastaajista 58 % oli osittain samaa mieltä siitä, että toiminnanohjausjärjestelmän uuden version käyttöönotto oli onnistunut.

Vastaajista 39 % puolestaan koki, ettei käyttöönotto ollut kokonaan onnistunut.

Vastauksista ilmenee, että vastaajista 3 % ei kokenut käyttöönottoa lainkaan onnistuneena.

6.2 Muutosprojekti ja tunteet

6.2.1 Tunteet ennen muutoksen käyttöönottovaihetta

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten muutokseen suhtauduttiin ja millaisia tuntemuksia koettiin ennen muutoksen toteuttamista eli uuden järjestelmäversion käyttöönottoa. Yli puolet talousasiantuntijoista koki ennen käyttöönottoa negatiivisia tunteita. Epätietoisuus, jännitys ja pelko nousivat vastauksissa eniten esille. Osa vastaajista kertoi, että muutos aiheutti myös ahdistusta ja stressiä. Talousasiantuntijat eivät oikein tieneet, mitä

järjestelmän käyttöönotto tuo tullessaan ja miten se vaikuttaa heidän työskentelyynsä. Huolenaiheena oli, miten järjestelmän käyttöönotto sujuu ja toimivatko asiat niin kuin pitäisi. Myös käyttöönoton ajankohta kesälomakaudella huolestutti.

Hämmentyneisyyttä kun en oikein ymmärtänyt mitä tapahtuu ja mikä muuttuu.

Pelonsekaisia tunteita, koska käyttöönotto oli kesän alussa ja lomat alkamaisillaan. Positiivisen odottavaisia tuntemuksia siitä, mitä muutos tuo mukanaan.

Käyttöönoton ajankohta aiheutti eniten stressiä, koska kesälomien aikaan töitä tehdään muutenkin vajaamiehityksellä.

Muutammat henkilöt puolestaan kokivat, ettei muutoksesta aiheutunut tuntemuksia laisinkaan. Vastauksissa todettiin, että muutoksia tapahtuu paljon ja niitä on koettu työuran aikana useita.

Ei herättänyt suuria tunteita suuntaan eikä toiseen.

Näihin on jo tottunut.

Noin kolmasosa talousasiantuntijoista odotti muutosta positiivisin mielin. Eniten esiintyi mielenkiintoa muutosta kohtaan. Jotkut vastasivat, että heitä jännittää uuden järjestelmäversion ja sen toimintojen toimivuus, mutta siitä huolimatta muutos tuntui hyvältä asialta.

Odotin mielenkiinnolla millainen järjestelmä tulee käytännössä olemaan ja onko jokin asia nopeampaa tai kätevämpää hoitaa Fiorin kautta.

Minulla oli innostunut ja hyvä fiilis, odotin positiivisesti, että muutos menee suosiolla, vaikka kuulin ympäriltä kovinkin skeptisiä ajatuksia. Infot vahvistivat ajatusta, että muutos ei ole niin suuri kuin mitä oli ajateltu, vaan hoituu hienosti.

Muutos herätti hyvinkin erilaisia tunteita talousasiantuntijoissa. Osalle muutos tuntui olevan pelottava asia, toisille taas innostava asia ja joillekin se tuntui neutraalilta ja jopa arkiselta asialta.

6.2.2 Tunteet muutoksen käyttöönottovaiheen jälkeen

Talousasiantuntijoilta kysyttiin, millaisia tuntemuksia heillä oli järjestelmäversion käyttöönoton jälkeen. Ennen muutosta useat henkilöt kokivat epävarmuutta ja pelkoa siitä, mikä muuttuu ja miten muuttuu. Käyttöönoton jälkeen tunteet muuttuivat monilla positiivisempaan suuntaan. Muutos tuntui talousasiantuntijoista paremmalta, kun järjestelmän käyttöä pääsi opettelemaan.

Muutos on tuntunut oikein hyvältä ja nopeuttanut / selkeyttänyt / helpottanut monia työtehtäviä.

Ihan ok olo, vielä pitää hiukan pohtia mistä tiilistä asioita löytyy.

Alku tuntui hyvin sekavalta. Nyt tilanne on rauhoittunut, mutta viikoittain tulee uusia asioita vastaan. Niihin on nyt helpompi keskittyä.

Selkeytynyt kun on käyttänyt järjestelmää enemmän.

Osa vastaajista tunsu edelleen epävarmuutta käyttöönoton jälkeen.

Talousasiantuntijat kokivat, ettei tukea ollut helposti saatavilla kesän aikana. Vastaajat kertoivat olevansa epävarmoja uuden järjestelmäversion käytöstä, koska he eivät osaa hyödyntää toimintoja, joita järjestelmästä löytyy.

Epävarmalta, tiedän vain pienen osan Fiorin käyttömahdollisuuksista. Kesä myös vaikeutti asiaa, kun moni oli lomalla tai jäi lomalle muutoksen jälkeen. Apua oli vaikeampi saada.

Sekalaiselta, tukea Palkeiden käyttäjille olisin kaivannut enemmän.

Osa koki kahden järjestelmän käytön epäkäytännöllisenä. Työtehtävistä osan pystyy tekemään ainoastaan toisessa järjestelmässä, joka aiheuttaa sen, että on käytettävä kahta järjestelmää. Muutama vastaaja toivoi, ettei uutta järjestelmää olisi tullut ollenkaan käyttöön.

Olisi mukavaa, jos edelleen voisi käyttää vain yhtä ohjelmistoa (Kieku).

Paremmalta kuin alkuun ajatteli. Muutokset meille olivat paljon pienemmät kuin olin kuvitellut. Kahden ohjelman välillä hyppiminen on kuitenkin kankeaa. Myös työohjeet ovat edelleen puutteelliset.

Eräs vastaaja koki muutoksen negatiivisena käyttöönoton jälkeen, sillä onnistumisia koettiin projektin näkökulmasta, mutta muut näkökulmista katsottuna muutos ei näkynyt niin positiivisena.

Projektin näkökulmasta se (muutos) saatiin maaliin. Muuten aika heikoilla mennään.

Jotkut henkilöt kertoivat, että muutos tuntui neutraalilta, sillä kaikkien henkilöiden ei ole tarvinnut käyttää fioreja työtehtävissään paljoka tai jopa ollenkaan. Käyttöönoton jälkeen osa talousasiantuntijoista kokivat muutoksen neutraalina, kun epävarmoihin asioihin sai vastauksia ja asiat selkenivät. Muutos ei tuntunut heistä erityisen negatiiviselta, eikä positiiviselta asialta. Monille henkilöille muutos tuntui alussa sekavalta ja epämukavalta, mutta ajan kanssa muuttuneisiin asioihin alettiin tottumaan. Talousasiantuntijat toivat vastauksissaan esille sen, että kunhan järjestelmän ja sen toimintatapojen käytön oppii kunnolla ja saadaan selkeät ohjeet työtehtävien tekoon, niin muutos tuntuu paremmalta.

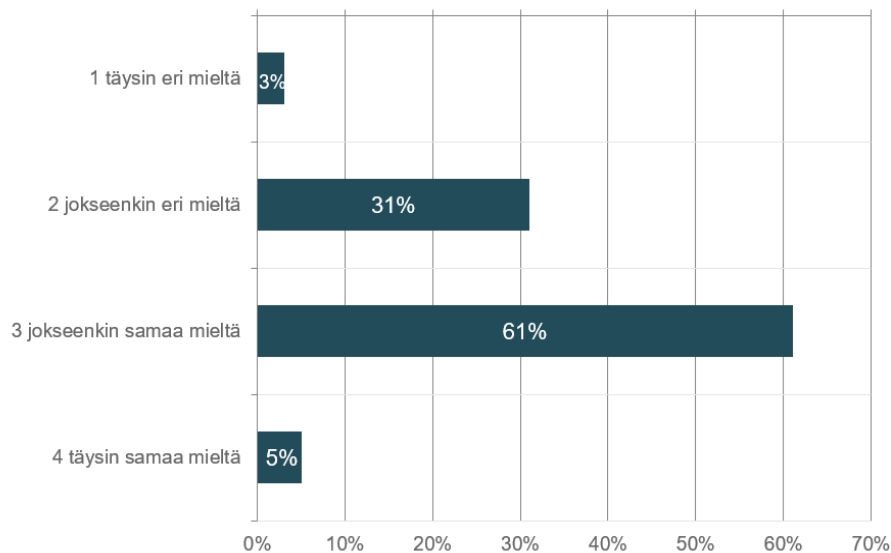
6.3 Viestintä

Talousasiantuntijoilta kysyttiin kysymyksiä liittyen muutoshankkeen viestintään. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa, millaisena he kokivat muutokseen liittyvän viestinnän ja oliko viestintä vastavuoroista muutoksen johtajien ja

työntekijöiden välillä. Kuviossa 7 on esitetty vastausten jakauma hankkeen viestinnän ajantasaisuudesta.

Hankkeen aikana (alkuinfoista käyttöönottoon asti) sain ajantasaista tietoa hankkeesta

Vastaajien määrä: 36



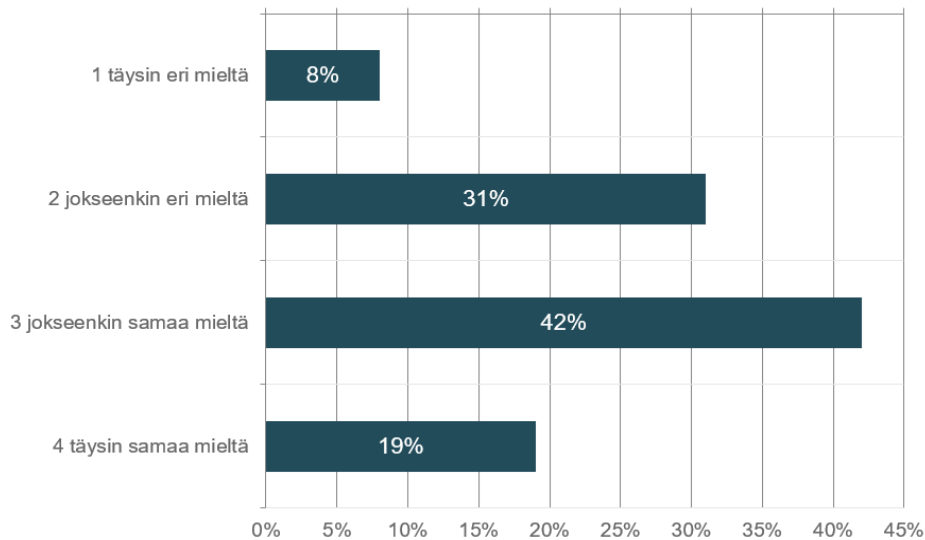
Kuvio 7. Hankkeen viestinnän ajantasaisuus.

Viestintä koettiin suurimmaksi osaksi ajantasaisena, kun 66 % saaduista vastauksista oli osittain tai täysin samaa mieltä. Vastanneista henkilöistä 61 % koki muutosviestinnän jokseenkin ajantasaiseksi ja 5 % vastaajista valitsi vastaukseksi täysin samaa mieltä. Vastaajista 31 % oli osittain eri mieltä viestinnän ajantasaisuudesta ja 3 % koki olevansa täysin eri mieltä ajantasaisuudesta.

Henkilöstöllä oli myös mahdollisuus tutustua muutoshankkeeseen itsenäisesti erilaisten tallenteiden ja sähköisten materiaalien avulla. Kuviossa 8 on esitetty talousasiantuntijoiden vastaukset siitä, tutustuivatko henkilöt projektiin itsenäisesti.

Tutustuin itsenäisesti ÄSSÄ-hankkeeseen Tiimerin asiakastyötilassa

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 8. Itsenäinen tutustuminen hankkeeseen.

Kyselyyn osallistuneista henkilöistä 92 % vastasi tutustuneensa edes jonkin verran hankkeeseen itsenäisesti. Eniten vastauksia saatiin kohtiin 3 jokseenkin samaa mieltä (42 %) ja jokseenkin eri mieltä (31 %). Täysin samaa mieltä oli 19 % vastaajista. Vastaajista 8 % valitsi vaihtoehdon täysin eri mieltä eli nämä henkilöt eivät tutustuneet hankkeeseen omatoimisesti lainkaan.

Talousasiantuntijoilta kysyttiin, millaisissa asioissa he olisivat kaivanneet lisää tietoa. Useissa vastauksissa ilmeni, että muutoksen konkreettiset vaikutukset selkenivät työntekijöille myöhäisessä vaiheessa, kuten koulutuksissa tai vasta järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tietoa muutoksista olisi vastaajien mukaan kaivattu enemmän ja jo aikaisemmin.

Parempaa infoa alussa mistä oli kyse. Jäi tosi epämääräiseksi ja avautui vasta koulutuksissa.

Tarkemmin olisi voinut avata käytännön asioita, miten tulee muuttamaan päivittäisen työni. Käyttöönoton jälkeen sitten vaan itse harjoitellen opetellut.

SAP S/4HANA -järjestelmän lisäksi käyttöön jäi SAP FICO -järjestelmä. Uuden järjestelmäversion käyttöönotto aiheutti sen, että muutoksia tapahtui myös SAP

FICO:n toiminnoissa. Osa työtehtävissä tarvittavista toiminnoista siirtyi kokonaan SAP S/4HANA -järjestelmään ja poistuivat SAP FICO -järjestelmästä. Henkilöstö koki, ettei uuden järjestelmäversion vaikutuksista vanhaan järjestelmään kerrottu hyvin, sillä nämä muutokset paljastuivat vasta käyttöönoton jälkeen.

Ennen käyttöönottoa oli aika sekavat tunnelmat, koska ei mielestäni oltu selkeästi ja ymmärrettävästi infottu esimerkiksi sitä, että mitä kaikki siirtyy täysin ja pelkästään fioreihin. Monella oli myös käsitys, että vain viraston käyttöön tulee ja sitten koulutuksessa ilmeni, että emme pysty edes joitakin asioita tekemään muuta kuin fioreissa.

Käyttöönoton ei pitänyt vaikuttaa Kieku Ficon jo olemassa oleviin toimintoihin. Näin kuitenkin kävi ja ikävä kyllä, vaikutukset olivat negatiivisia. Tästä olisin toivonut aikaisemmin totuuden mukaista informaatiota.

Eräs vastaaja kertoi, että muutoksesta tiedottaminen tapahtui muutosprojektissa mukana olleiden henkilöiden näkökulmasta selitettynä. Tämä vaikeutti informaation ymmärtämistä henkilöstön keskuudessa. Lisäksi muutosprojektiin liittyvä sanasto koettiin epäselvänä. Vastauksissa kävi ilmi, etteivät jotkut henkilöt tienneet vielä lokakuussakaan tutkimukseen osallistuessaan, mitä termiä mistäkin asiasta kuuluisi käyttää. Talousasiantuntijat olisivat kaivanneet selkokielisempää informaatiota heidän näkökulmastaan kerrottuna.

Käyttöönottoihin liittyvässä tiedottamisessa on yleisesti se ongelma, että asioista puhutaan käyttöönotossa mukana olevien henkilöiden näkökulmasta ja heidän "kielellään". Koko hankkeen merkitys ainakin itselleni kirkastui vasta käyttöönottoon liittyvissä koulutuksissa.

Ehdottomasti selkosanaisen infon järjestelmä-suomi-järjestelmä, jossa olisi selitetty selkosuomella mitä eri järjestelmätermiä (SAP Logon, SAP GUI, HANA, Kieku, Kiekuportaali FIORI, jne. tarkoittavat).

Talousasiantuntijat nostivat esille useissa vastauksissaan, että viestintä oli enemmän ja selkeämmin asiakkaille suunnattua kuin Palkeiden työntekijöille. Informaatio koettiin myös epäselvänä, jonka takia syntyi epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa.

Virastot olivat paljon paremmin informoituja ja tuotanto jätettiin ihan pimentoon. Koulutukset ja infot tehtiin viraston näkökulmasta. – – Käyttöönoton aamuna vallitsi kollektiivinen epätietoisuus siitä, että missä ja miten alamme töitämme tekemään.

Muutamissa vastauksissa ilmeni myös, että talousasiantuntijat olisivat toivoneet realistisempaa jälkiviestintää. Vastauksissa tuotiin esille tyytymättömyyttä siihen, ettei mainittu haasteista ja ongelmista.

Realistinen jälkiviestintä, asiat asioina: voidaan keskittyä hyvään, vaikka ongelmista mainittaisiinkin.

Omissa havainnoissani huomasin saman, että asioista puhuttiin paljon sellaisesta näkökulmasta, ettei informaatio tuntunut kohdistuvan Palkeiden työntekijöille. Palkeiden näkökulmasta asioita käytiin läpi aika vähän varsinkin ennen koulutuksia ja työntekijän näkökulmasta jäi epäselväksi se, miten muutos vaikuttaa konkreettisesti työhön Palkeilla. Tiedotteissa ja tiedotustilaisuuksissa huomasin sen, että eri termejä käytettiin paljon ja niitä ei aina selitetty auki. Alussa oli vaikeaa ymmärtää, milloin puhuttiin mistäkin asiasta.

Lisäksi talousasiantuntijoilta kysyttiin myös, missä asioissa onnistuttiin. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, ettei muutoksista tiedotettu tarpeeksi ja ajantasaisesti. Osa vastaajista koki asian kuitenkin päinvastaisena eli muutoksista viestintä oli riittävää. Onnistuneena asiana pidettiin myös sitä, että muutosprojektille oli omat viestintäkanavat, joista tietoa löytyi keskitetysti. Eräs vastaaja piti onnistumisena sitä, että koko muutosprojektin aikana pysyttiin positiivisena.

Käyttöönottoon oli selkeä aikataulu ja tietoa oli saatu hyvin tulevista muutoksista, joten muutosta odotti ihan hyvillä mielin ja oli luottamus siihen, että asiat tulee toimimaan.

Tiedottamista oli riittävästi.

Ainoastaan Ässä-asioille tehty sisäinen ja ulkoinen Teams-kanava, Pointti-alue tms. viestintäkanavat. – – Oma videokanava, jonka videot lyhyitä ja yhteen asiaan keskittyviä.

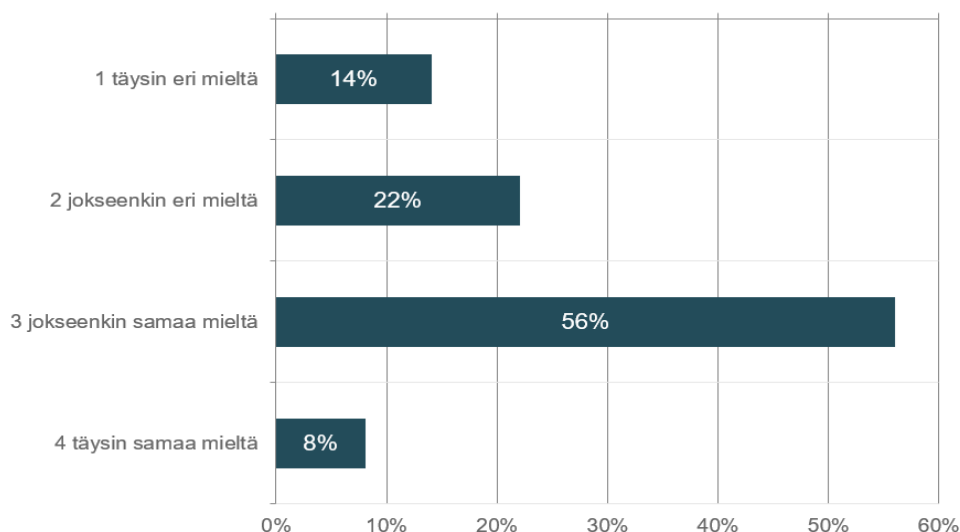
Positiivinen asenne koko hankkeen aikana.

Omien havaintojeni mukaan viestintää oli tasaisesti. Työntekijöille järjestettiin erillisiä tiedotustilaisuuksia muutosprojektista ja lisäksi palaverissa keskusteltiin muutokseen liittyvistä asioista sekä ennen käyttöönottoa, että käyttöönoton jälkeen. ÄSSÄ-hankkeeseen liittyvät materiaalit olivat keskitetty yhteen paikkaan, joten tietoa oli helppo löytää. Itsenäisesti luettavat materiaalit olivat selkeitä ja niistä sai yleistä, sekä jonkin verran prosessikohtaista tietoa muutoksista. Kun pääsin rauhassa tutustumaan materiaaleihin itsenäisesti, niin ymmärsin paremmin muutoksen tavoitteet ja prosessien muutokset.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään talousasiantuntijoiden näkemyksiänsä siitä, otettiin heidän mielipiteitään huomioon organisaatiossa. Kysymyksen tarkoituksena selvittää viestinnän vastavuoroisuutta. Vastaukset on esitetty kuviossa 9.

Esittämäni mielipiteet otettiin organisaatiossa huomioon

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 9. Työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen.

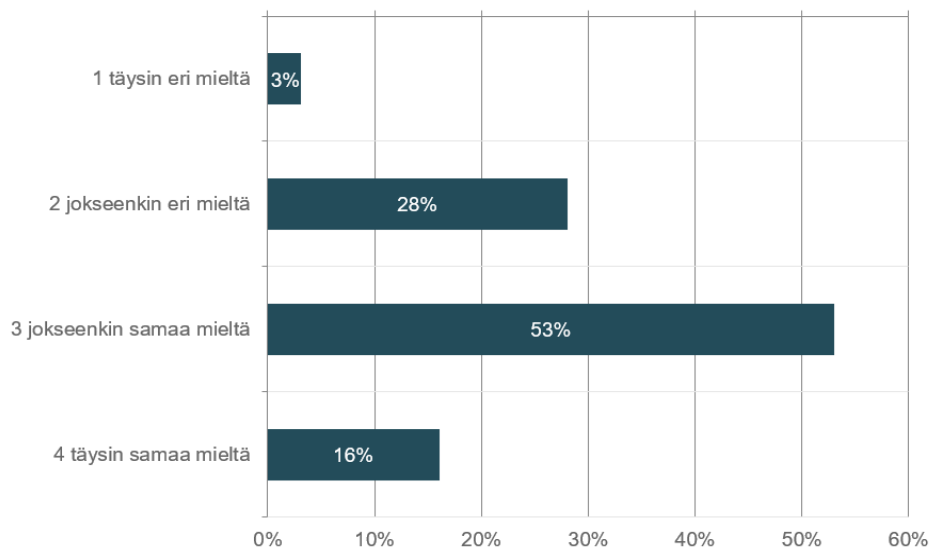
Vastauksista selvisi, että 64 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän mielipiteensä otettiin huomioon organisaatiossa. Kolme henkilöä oli täysin samaa mieltä asiassa ja 20 henkilöä valitsi vastaukseksi

osittain samaa mieltä. Vastaajista 22 % puolestaan oli osittain eri mieltä ja 14 % vastaajista koki, ettei heidän mielipiteitään otettu huomioon muutoshankkeessa.

Viestintään liittyvää vuoropuhelua henkilöstön ja hanketiimin välillä pyrittiin selvittämään myös kysymällä talousasiantuntijoiden kokemuksia siitä, kuinka he saivat vastauksia kysymyksiinsä muutosprojektin hanketiimiltä (kuvio 10).

Sain vastauksia kysymyksiini hanketiimiltä

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 10. Vastausten saaminen hanketiimiltä.

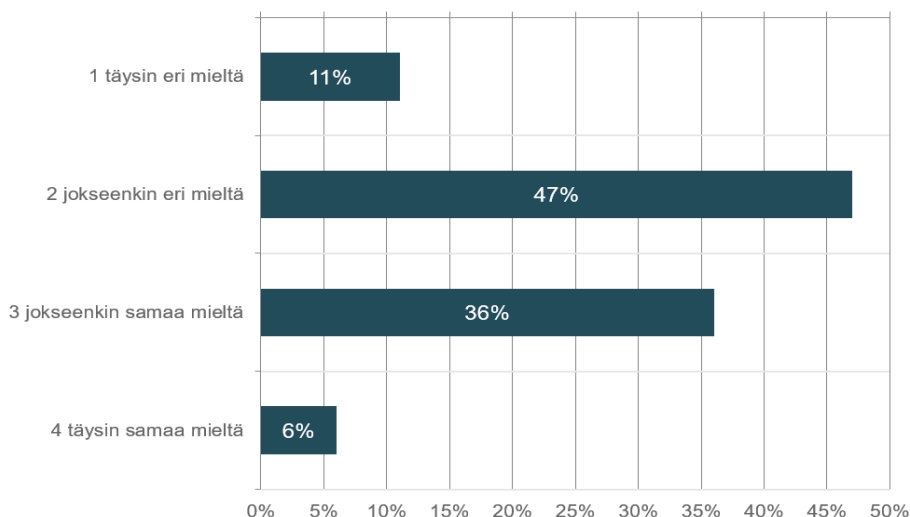
Suurin osa vastaajista koki saaneensa vastauksia kysymyksiinsä. Tuloksiin saatiin 25 vastausta, jotka olivat osittain tai kokonaan samaa mieltä. Vastaajista 53 % oli osittain samaa mieltä ja 16 % oli täysin samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli 28 % eli 10 henkilöä ja täysin eri mieltä oli 1 henkilö. Nämä 11 henkilöä kokivat, ettei heidän kysymyksiinsä saatu vastauksia.

6.4 Henkilöstön tukeminen muutosprojektissa

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, millaisena talousasiantuntijat kokivat henkilöstön tukemisen muutoksessa ja sen toteutusvaiheessa eli SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönotossa. Kuviossa 11 on esitetty vastaukset liittyen järjestelmän käyttöönoton tuen riittävyyteen.

Sain tarpeeksi tukea S/4HANA:n käyttöönotossa

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 11. Käyttöönoton tuen riittävyys.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei käyttöönoton tuki ollut riittävää. Vastauksista 17 eli 47 % oli jokseenkin eri mieltä käyttöönoton tuen riittävydestä. Täysin eri mieltä käyttöönoton riittävydestä oli 4 henkilöä (11 %). Talousasiantuntijoista 15 koki käyttöönoton tuen määrän riittävänä. Kyselyyn vastanneista 36 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 6 % täysin samaa mieltä käyttöönoton tuen riittävydestä.

Talousasiantuntijoilta kysyttiin, mitkä asiat onnistuivat muutosprojektissa henkilöstön tukemisessa. Vastauksissa tuotiin esille, että pakolliset koulutukset olivat hyvä asia, sillä itseopiskelu olisi saattanut monella jäädä tekemättä. Positiivista palautetta saatiin myös koulutuksista tehdyistä tallenteista, joita työntekijät pystyivät hyödyntämään myöhemmin itsenäisessä opiskelussa.

Pakotettu koulutus oli hyvä, ajastettu sopivasti. Omaehtoinen koulutus olisi jäänyt varmasti käyttämättä työkiireiden takia.

Tallenteet ja nauhoitukset olivat hyviä ja ajatellen itseopiskelua.

Henkilöstön tukemisen onnistumisiin listattiin se, että ongelmatilanteet pyrittiin hoitamaan mahdollisimman nopeasti ja niihin sai apua. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen Palkeet järjesti tukiklinikoita, joissa työntekijät pystyivät

saamaan apua järjestelmän käyttöön. Ne koettiin hyvänä ja toimivina tukimuotoina. Osa vastaajista toi ilmi myös sen, että tukea pystyi saamaan monilta henkilöiltä.

Asioihin puuttumisessa. Kun virhetilanne tai ongelma tuli vastaan, tähän puututtiin tosi nopeasti ja sai apua ja korjaukset tulivat nopeaan. Myös käyttöönotontuki oli hyvä ja toimiva.

Ässän ns. tukipajat (en muista millä nimellä kulkivat) olivat hyödyllisiä.

Paljon tukipalveluluuta/henkilöitä.

Onnistumisten lisäksi talousasiantuntijoilta kysyttiin, missä asioissa he olisivat kaivanneet lisää tukea muutosprojektin aikana, sekä käyttöönoton jälkeen. Useissa vastauksissa kävi ilmi, että koulutuksia ei pidetty talousasiantuntijoiden näkökulmasta. Tämän vuoksi koettiin, ettei perehdytys hyödyttänyt kovin paljoa talousasiantuntijoita tekemään työtehtäviään. Lisäksi kirjalliset ohjeet olivat alussa suunnattu Palkeiden asiakkaiden näkökulmasta työskentelyyn. Monet talousasiantuntijat toivoivat, että heille suunnattuja kirjallisia ohjeita olisi ollut alusta asti käytettävissä. Osa vastaajista koki, ettei työntekijöitä huomioitu muutoksessa.

Koulutukset oli järjestetty virastojen näkökulmasta, meidät tekijät oli unohdettu.

Ammattikäyttäjille olisi pitänyt järjestää koulutukset myös siitä, miten käyttöönotto vaikuttaa päivittäiseen tekemiseen käytännössä. Muutoksista olisi pitänyt olla valmiina työohjeet, joihin olisi voinut tukeutua käyttöönoton jälkeen. Tuntuu, että ammattikäyttäjät jäivät vähemmälle huomiolle hankkeessa.

Ohjeet olivat virastokäyttäjän näkökulmasta ja Palkeiden palvelutuotannolle ei ollut omia ohjeistuksia. Palvelutuotannon tekemiseen olisin kaivannut selkeämpää ohjetta.

Kirjalliset työohjeet eivät olleet valmiina käyttöönottohetkellä. Pelkkien koulutusvideoiden avulla perehtyminen ja järjestelmään tutustuminen tuntui liian työläältä.

Vastauksissa ilmeni, että talousasiantuntijat olisivat kaivanneet lisää aikaa uuden järjestelmän ja sen toimintatapojen opetteluun. Talousasiantuntijat eivät kokeneet vielä osaavansa järjestelmän käyttöä siinä vaiheessa, kun heidän täytyi aloittaa asiakkaiden neuvonta.

Kaikissa asioissa. Projekti loppuu juuri kun asiakkailta alkaa tulla kysymyksiä. Nyt meidän heikolla koulutuksella pitäisi alkaa neuvoa asiakkaita.

Opastus kokonaisuudessaan koska työpaketit piti kuitenkin hoitaa ajallaan ja jos ei osannut eikä kukaan oikein tiennyt mistä voisi nopeasti saada just nyt avun. Aiheutti ryhmässä kärhämää ja ärtymystä. Mutta tuo nyt varmaankin oli odotettua.

Muutamissa vastauksissa nostettiin esille käyttöönoton ajankohta. SAP S/4HANA -järjestelmä otettiin käyttöön 5.6.2023. Palkeiden kesälomakausi oli parhaillaan menossa, joten työntekijät saattoivat olla poissa käyttöönoton aikana tai jäädä lomalle pian käyttöönoton jälkeen. Talousasiantuntijat kokivat, etteivät he kerenneet perehtyä järjestelmään ja sen toimintatapoihin kunnolla ennen lomiaan. Useiden viikkojen poissaolon jälkeen koettiin vaikeaksi alkaa käyttämään uutta järjestelmäversiota.

Kyllä tukea oli saatavilla mutta aloitusajankohta juuri kesälomien alussa oli ehkä huono. Ei heti ehtinyt käyttää Ässä ja 4 vkon loman jälkeen olikin asiat jo unohtuneet.

Käyttöön ottoaika oli tosi huonolla ajankohdalla, lomien aikana myös luvattu tuki ei oikein toiminut.

Muutamissa vastauksissa tuli ilmi, että talousasiantuntijat olisivat kaivanneet yhteistä tapaamista mahdollisimman nopeasti käyttöönoton jälkeen. Tapaamisessa jokainen olisi voinut esittää kysymyksiä ja kaikki olisivat saaneet samaa, ajantasaista tietoa.

Sisäiset tukiklinikat käyttöönoton alusta saakka.

Heti käyttöönoton alussa monella eri henkilöllä oli paljon samoja kysymyksiä. Näihin olisi heti ensimmäisenä, toisena jne päivänä voinut

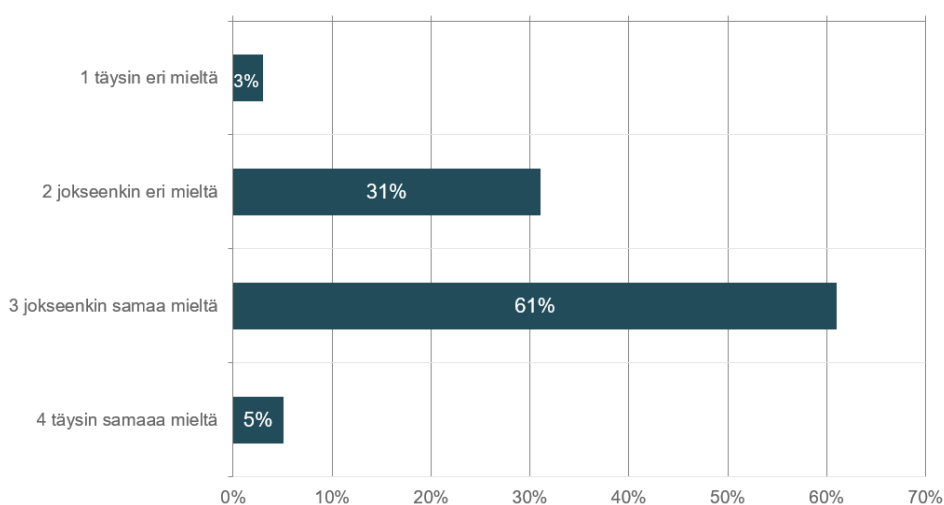
järjestää sisäiset kyselytunnit, jotta kaikille olisi saatu tieto yhtenäisesti ja ajantasaisesti. Mitä useamman henkilön kautta tieto kulkee, sitä suurempi vaara rikkinäiselle puhelimelle.

6.5 Uudet toimintatavat

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, ymmärtääkö talousasiantuntijat SAP S/4HANA -järjestelmän mukana tulleet ominaisuudet ja niiden toimintatavat. Kuviossa 12 on esitetty vastaukset siihen, ymmärtävätkö talousasiantuntijat SAP S/HANA -järjestelmässä käytettävien Fiorien toimintaperiaatteen.

Ymmärrän Fiorien toimintaperiaatteen

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 12. Fiorien toimintaperiaatteen ymmärtäminen.

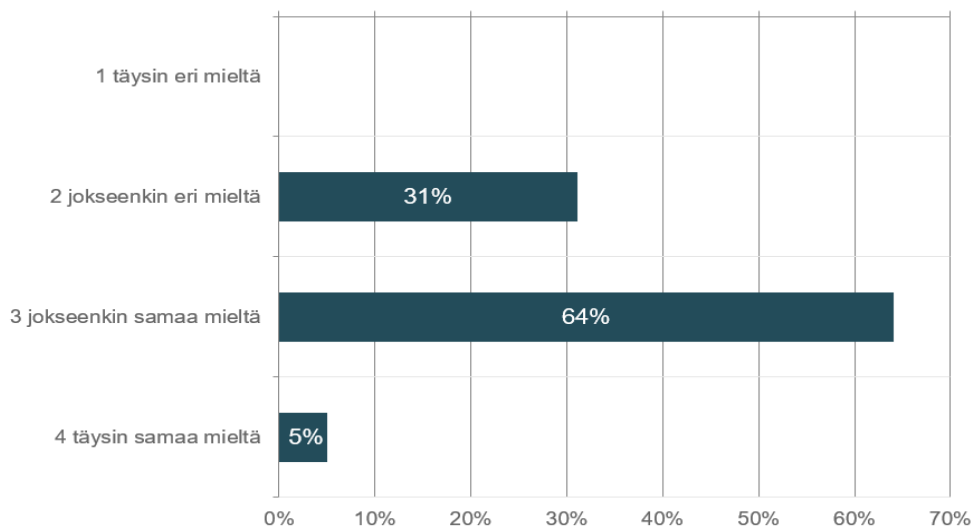
Vastaajista 24 koki ymmärtävänsä osittain tai kokonaan Fiorien toimintaperiaatteen. Tämä vastaa 66 % kyselyyn osallistuneista henkilöistä. Vastaajista 31 % eli 11 henkilöä oli puolestaan osittain eri mieltä toimintatapojen ymmärtämisestä ja 3 % koki, ettei ymmärrä ollenkaan niiden toimintaperiaatteita.

Järjestelmän toiminnallisuuksien ymmärtämisen lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, ovatko SAP S/4HANA -järjestelmä sen tuomat uudet toimintatavat talousasiantuntijoilla käytössä ja osataanko järjestelmää käyttää. Kyselyssä

yhtenä kysymyksenä oli, että osaavatko talousasiantuntijat hyödyntää fioreja työtehtävissään (kuvio 13).

Osaan hyödyntää Fioreja työtehtävissäni

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 13. Fiorien hyödyntäminen työtehtävissä.

Kaikki henkilöt vastasivat osaavansa käyttää fioreja. Henkilöistä 69 % vastasi osaavansa hyödyntää fioreja työtehtävissä. Vastaajista 23 vastasi pystyvänsä osittain hyödyntämään fioreja ja 2 henkilöä vastasi osaavansa hyödyntää niitä täysin. Vastaajista 11 eli 31 % vastasi olevansa osittain eri mieltä siitä, osaavatko he käyttää fioreja työtehtävissään.

Talousasiantuntijoilta kysyttiin, mihin työtehtäviin he käyttävät fioreja. Yleisin vastaus (25 kpl) oli asiakasrekisterin ylläpitoon liittyvät tehtävät, kuten asiakkaiden perustaminen ja tietojen tarkastelu. Lisäksi 11 henkilöä vastasi käyttävänsä fioreja laskutukseen. Neljä henkilöä kertoi käyttävänsä fioreja tileistäpoistoehdotelman laatimiseen.

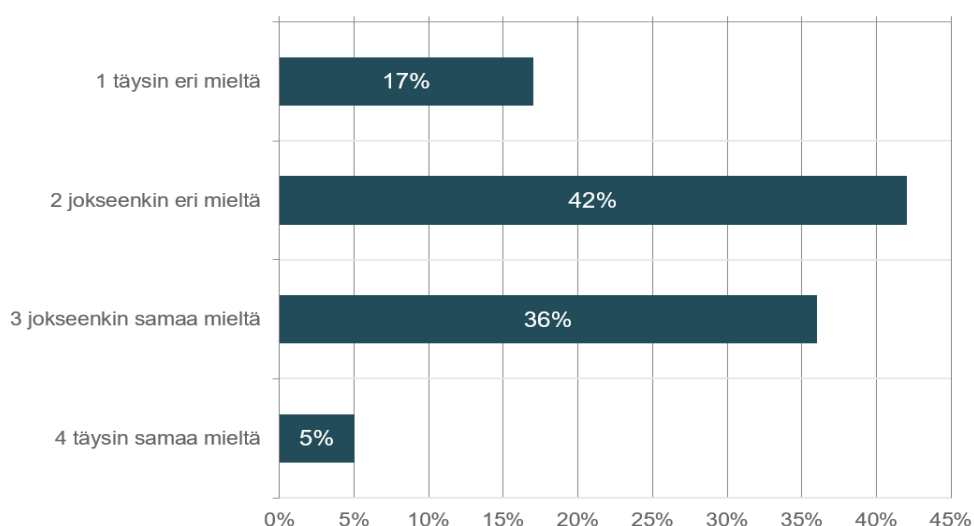
Kolme vastaajaa kertoi rehellisesti, etteivät he käytä SAP S/4HANA -järjestelmää ollenkaan työtehtävissään. Syinä olivat kiire ja se, ettei järjestelmän toimintoja osata kunnolla.

En vielä missään. On ollut sen verran kiireistä, että en ole vielä ennättänyt opettelemaan Fiorien käyttöä. Ajatuksissa se on, mutta käytännössä asia ei ole vielä edennyt.

Hankkeen tavoitteena oli saada uudesta järjestelmäversiosta käyttäjäystävällisempi, sekä helpottaa käyttäjien arkea muun muassa yksinkertaisemmilla prosesseilla. Kuviossa 14 on esitetty talousasiantuntijoiden näkemykset siitä, muuttuivatko työtehtävät helpommiksi järjestelmäversion päivityksen jälkeen.

Uudet toimintatavat ovat helpottaneet työtehtävien hoitamista

Vastaajien määrä: 36



Kuvio 14. Työtehtävien helpottuminen uusien toimintatapojen myötä.

Suurin osa vastaajista koki, etteivät uudet toimintatavat helpottaneet työtehtäviä. Vastaajista 59 % valitsi vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 17 % vastaajista ja 42 % valitsi vastaukseksi olevansa osittain eri mieltä. Vastaajista 5 % vastasi, että he ovat täysin samaa mieltä siitä, että tehtävät ovat helpottuneet. 36 % koki olevansa osittain samaa mieltä tehtävien helpottumisesta.

Talousasiantuntijoista suurin osa koki, etteivät työtehtävät ole helpottuneet SAP S/4HANA -järjestelmän myötä. Osan työtehtävistä pystyy toteuttamaan ainoastaan toisessa järjestelmässä, joten molempia järjestelmiä joutuu käyttämään työtehtävien hoidossa. Tämä koetaan hankalaksi ja kankeaksi.

Talousasiantuntijat listasivat kuitenkin myös työtehtäviä, jotka ovat helpottuneet SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönoton myötä. Asiakkaiden perustaminen ja tietojen tarkasteleminen koetaan helpommaksi ja nopeammaksi. Vastaajat kokivat, että henkilöasiakkaiden ja kotimaisten yritysten perustaminen on helpottunut, mutta eräs vastaaja kertoi, että ulkomaalaisten asiakkaiden perustaminen on vaikeampaa kuin aikaisemmin. Vastaajat listasivat lisäksi tileistäpoistoehdotelman laatimisen, manuaalisten laskujen teon ja täsmäytysten tekemisen helpottuneen uudessa järjestelmäversiossa.

6.6 Kehitystoiveet tuleviin muutosprojekteihin

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä oli kehitystoiveet tulevia muutosprojekteja ajatellen. Ylempänä 6. luvun tuloksissa kerrottiin jo viestintään ja henkilöstön tukemiseen liittyvät kehitystoiveet. Tässä alaluvussa esitellään sellaiset toiveet, jotka liittyvät muutosprojektin kokonaisuuteen.

Osa talousasiantuntijoista koki, ettei muutoksen vaikutuksia pohdittu tarpeeksi. Muutamissa vastauksissa ilmeni, että SAP S/4HANA -järjestelmä ollut valmis käyttöönoton aikana.

Mahdollisimman monipuolisesti ja avarakatseisesti pitäisi pystyä ajattelemaan ja miettimään vaikutukset kaikkeen mahdolliseen. Koska näinhän ei nyt toimittu. En tiedä niistä koulutuksistaakaan, ehkä nekin olisi saanut olla hieman parempia ja tulevaa todellisuutta vastaavia. Ja kun ne oli kohdennettuja kuitenkin prosesseittain, olisi voinut selvittää ensin, mitä kukin prosessi oikeesti tarvitsee ja mistä meille kullekin olisi eniten hyötyä eli ehkä enemmän kohdennettuja vielä.

Ei oteta käyttöön täysin keskeneräistä tuotetta.

Vastauksissa toistui eniten toive siitä, että henkilöstö huomioitaisiin enemmän muutoksessa. Asioista toivottiin kerrottavan enemmän työntekijöiden näkökulmasta, jotta jokainen pystyy ymmärtämään, mikä muuttuu ja miksi muuttuu. Talousasiantuntijat toivoivat myös sitä, että joku tai jotkut henkilöt

voisivat keskittyä ohjeiden tekoon, jotta ne olisivat valmiina käytettäväksi muutoksen toteuttamisvaiheessa.

Asiakas on tärkeä mutta myös tuotanto edelleen pitäisi kaikilta osin ottaa paremmin huomioon.

Muutoksessa on tärkeä huomioida kaikki, joihin muutos vaikuttaa ja varmistua siitä, että ohjeet ovat valmiina käyttöönottoon mennessä.

Talusasiantuntijat toivoivat lisäksi sitä, että työntekijöitä otettaisiin enemmän mukaan muutosten suunnitteluun. Heillä on laaja tietämys käytännön tasolta, joten heidän näkemyksestään olisi hyötyä muutoksissa.

Jatkossa tekijät mukaan kehittämiseen ja suunnitteluun.

Toivoisin, että mietittäisiin laajemmin, miten muutokset vaikuttavat ja mihin. Varsinaisen työntekijöillä suuri tietämys, jota kannattaisi hyödyntää paremmin.

Kehitystoiveissa nousi esille suurimpana asiana se, että työntekijät tulisi huomioida tulevissa muutosprojekteissa laajemmin. Työntekijöiden asiantuntijuutta voisi hyödyntää enemmän ja saataisiin aikaan toimivampia ratkaisuja.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Laadullisen tutkimuksen eri menetelmille yhteistä on niiden induktiivisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että johtopäätökset pyritään tekemään hankittujen aineistojen pohjalta. (Juuti & Puusa 2020, 10-11.) Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Palkeiden talouspalveluryhmien talusasiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia muutosprojektista, sen muutosjohtamisesta ja SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönotosta. Sähköisen Webropol-kyselyn avulla pyrittiin

saamaan tietoa siitä, kuinka työntekijät kokivat muutosprojektin, sekä siihen liittyvän viestinnän ja käyttöönoton tuen. Lisäksi kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, ovatko henkilöt omaksuneet käyttöönsä uuden järjestelmäversion ja toimintatavat vai ovatko vanhat tavat edelleen käytössä.

Juhilan (2023) mukaan laadullisessa tutkimuksessa saadaan vastauksia, jotka voivat olla ristiriidassa ja monimutkaisia toisiinsa nähden, eikä niistä välttämättä tunnisteta suoria syy-seuraussuhteita. Ihmisten antamat merkitykset asioille ovat usein ristiriidassa keskenään ja niiden analysointi ja esittäminen eivät ole yksiselitteisiä. (Juhila 2023.) Tämän tutkimuksen tuloksissa esiintyikin hyvin erilaisia vastauksia ja ihmisten mielipiteet ja näkemykset olivat joissain asioissa jopa toistensa vastakohtat.

Pirinen (2023) kertoo kirjassaan, että ihmiset ovat erilaisia ja kokevat muutoksen eri tavoilla. Ihmisen käytös ja tunteet saattaa myös muuttua muutosprojektin aikana positiivisempaan tai negatiivisempaan suuntaan. (Pirinen 2023, 335-336.) Henkilöstö tarvitsee myös aikaa muutoksen käsittelyyn. Muutosta päästään käsittelemään usein vasta siinä vaiheessa, kun muutos pitäisi jo toteuttaa. Tästä voi seurata monenlaisia tunteita. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-58.) Ennen muutoksen toteuttamista monet talousasiantuntijat kokivat epävarmuutta, stressiä ja jopa ahdistusta uuden järjestelmäversion käyttöönotosta. Osa henkilöistä puolestaan odotti muutosta innolla tai muutos ei erityisemmin aiheuttanut tuntemuksia.

Piha ja Sutinen (2020) väittävät, että muutoksessa on kyse ennen kaikkea ihmisten käyttäytymisen muutoksesta (Piha & Sutinen 2020, 149). Järjestelmän käyttöönoton jälkeen, kun muutokset selkenivät ja SAP S/4HANA -järjestelmää pääsi käyttämään työtehtävissä, suurin osa talousasiantuntijoista koki muutosprojektin positiivisempaan kuin aiemmin, mutta osa henkilöistä piti sitä edelleen negatiivisena asiana. Tutkimuksessa myös selvisi, että kehityskohteita löytyi useita.

Tämän opinnäytetyön tuloksista selvisi, että 66 % talousasiantuntijoista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että viestintä oli ajantasaista.

Onnistumisena viestinnässä pidettiin erityisesti sitä, että muutokselle oli omat sivut ja viestintäkanavat, joista tietoa pystyi löytämään keskitetysti. Tuloksista selviää kuitenkin, että 95 % talousasiantuntijoista koki, että viestinnässä olisi kehitettävää.

Heiskasen ja Lehikoisen (2010) mukaan muutosviestinnän todellinen tarkoitus on saada henkilöstö ymmärtämään, miksi ja mihin muutosta tarvitaan, sekä tavoitteet, joita muutoksella halutaan saavuttaa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20). Tutkimuksen tulosten, sekä omien havaintojeni perusteella viestinnän suurimmaksi ongelmaksi nousi se, että viestintä oli suunnattu tutkittavien mukaan asiakkaille, eikä niinkään Palkeiden työntekijöille. Lisäksi koettiin, että muutoksesta ei puhuttu niin sanotusti työntekijöiden ”kielellä”, mikä vaikeutti asioiden ymmärtämistä. Monia talousasiantuntijoita huoletti se, ettei oltu täysin varmoja siitä, mikä muuttuu ja miten muuttuu käytännössä. Tuloksista kävi ilmi, että monet henkilöt ymmärsivät vasta koulutuksien aikana, miten muutokset näkyvät heidän työssään ja osa koki, etteivät he sisäistäneet konkreettisia muutoksia ennen SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönottoa.

Henkilöstölle on tärkeää tietää, miten muutokset vaikuttavat heidän työhönsä konkreettisesti. Henkilöstö pystyy sisäistämään muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet, kun muutoksesta puhutaan heidän ”arkikielellään”. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoksesta kerrotaan heidän näkökulmastaan, jolloin jokaisen on helppo ymmärtää ja sisäistää tärkeät asiat. Henkilöstö voi tällöin suhtautua muutokseen positiivisemmin, kun ollaan tietoisia tulevista tapahtumista ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa esiintyy vähemmän.

Vastauksissa tuli ilmi myös tyytymättömyys jälkiviestintään. Koettiin, että vain positiivisia asioita ja onnistumisia tuotiin esille ja ongelmakohdat jätettiin mainitsematta. Piha ja Sutisen (2020) mukaan olisi hyvä, että muutosprojektin lopussa tarkasteltaisiin myös asioita, jotka eivät onnistuneet niin kuin piti. Tämä toimintatapa auttaa muutosvoimaisen organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä. (Piha & Sutinen 2020, 344-353.)

Palkeiden asiantuntijat kokivat myös koulutusten ajankohdan myöhäisenä. Koulutusjakso oli myös useiden henkilöiden mielestä liian tiivis ja asioita ei kerennyt oppia ennen käyttöönottoa. Koulutusten näkökulmaa ei koettu Palkeiden talousasiantuntijoille sopivana, vaan tässäkin koettiin, että muutosta vietiin eteenpäin asiakasnäkökulma prioriteettina. Osa talousasiantuntijoista koki puolestaan pakolliset koulutukset hyvänä, sillä itsenäinen opiskelu olisi saattanut jäädä tekemättä kokonaan. Koulutuksissa pääsi harjoittelemaan testiympäristön avulla järjestelmän käyttöä ja nauhoitettujen koulutusten avulla pystyi opettelemaan sen käyttöä myös myöhemmässä vaiheessa.

Koulutuksissa on tärkeää, että asioita käydään läpi työntekijöiden näkökulmasta. Myllymäki (2018) kertoo, että koulutusvaiheessa järjestelmän ja sen toimintojen tulisi olla samanlaisia kuin varsinaisessa käyttöönotettavassakin järjestelmässä. Jos henkilöstö joutuu kuvittelemaan, kuinka jokin asia tehdään, saattaa koulutuksesta olla enemmän haittaa kuin hyötyä. (Myllymäki 2018, 93.) Koulutuksissa on hyvä olla sellaisia harjoitustehtäviä, joita koulutettavat voivat hyödyntää oikeissa työtehtävissään. Tällöin koulutusten sisällöstä saa enemmän hyötyä. Jos koulutuksia järjestetään aiemmin ja väljemmällä aikataululla, henkilöstö kerkeää opettelemaan rauhassa uusia asioita ja saamaan varmuutta uusien järjestelmien ja toimintojen käytössä.

Palkeiden talousasiantuntijoiden kokemukset saadusta tuesta olivat suurimmaksi osaksi negatiivisia. Vastaajista 58 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, ettei tukea saanut tarpeeksi järjestelmän käyttöönotossa ja sen jälkeen. Tähän vaikutti osaltaan se, että käyttöönotto tapahtui kesälomakauden aikaan, jolloin työntekijöitä oli paljon poissa ja järjestelmän käyttöä ei välttämättä päässyt harjoittelemaan heti kunnolla. Myös tuen ja avun saaminen koettiin vaikeampana, kun ihmisiä oli lomalla. Eräs suurimmista käyttöönotkokokemuksia heikentävistä asioista oli kirjallisten työohjeiden puuttuminen.

SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönoton ajankohdaksi valittiin kesäkuu, joka on rauhallista aikaa liiketoiminnan kannalta. Silloin oli kuitenkin paljon henkilöstöä lomalla ja työtehtäviä oli hoitamassa vähemmän henkilöitä. Jos

muutoksen toteutusajankohta on lomakauden sijaan sellaisena aikana, kun mahdollisimman moni on töissä, kaikki pääsevät harjoittelemaan järjestelmän käyttöä samaan aikaan. Monilla on myös varmasti samoja kysymyksiä ja ongelmia, joihin kaivataan apua. Tällöin on helppo pitää kaikille yhteisiä kokouksia ja mahdollisia koulutuksia, joissa kaikilla on mahdollisuus samaan, ajantasaiseen tietoon.

Puuttuvat työohjeet toistuivat talousasiantuntijoiden useissa vastauksissa. Työohjeet ovat hyödyllisiä työtehtävien suorittamisen kannalta, sillä ne toimivat tukena ja apuna. Työntekijät olisivat saattaneet kokea käyttöönoton tuen parempana, jos heillä olisi ollut apunaan kirjallisia ohjeita SAP S/4HANA -järjestelmän käytöstä ja toiminnoista.

Suurin osa talousasiantuntijoista (61 %) koki SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönottamisen onnistuneena. Uudet toimintatavat eivät kuitenkaan helpottaneet työtehtäviä suurimman osan mielestä. Jotkut työtehtävät ovat helpottuneet, mutta haasteitakin muutoksesta aiheutui. Talousasiantuntijat kokevat haasteellisena sen, että osan työtehtävistä voi tehdä ainoastaan toisessa järjestelmässä, joka aiheuttaa sen, että monien on käytettävä kahta järjestelmää. Tämä toimintatapa koetaan epäkäytännöllisenä. Tuloksista selvisi, että lähes kaikki vastaajat ottivat käyttöön uuden järjestelmäversion, kun 33 talousasiantuntijaa vastasi käyttävänsä ainakin joissain työtehtävissä SAP S/4HANA -järjestelmää, mutta kolme talousasiantuntijaa kertoivat vastauksissaan, etteivät käytä uutta järjestelmäversiota ollenkaan.

Pirisen (2014) mukaan henkilöstöä kannattaa ottaa mukaan muutosprojektiin jokaiselta organisaation osa-alueelta, jotta saadaan mahdollisimman laajasti tietoa jonkin asian uudistamista varten. (Pirinen 2014, 22-29). Tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni, ettei talousasiantuntijoita otettu muutosprojektin suunnitteluun mukaan. Tutkittavat listasivat kehitysehdotuksiin sen, että talousasiantuntijoilla on suuri tietämys ja asiantuntijuutta monissakin asioissa ja heitä kannattaisi hyödyntää muutosprojektien suunnittelussa.

Tutkimuksessa saatiin selville talousasiantuntijoiden kokemuksia järjestelmän käyttöönotosta, muutosprojektista ja sen johtamisesta. Tutkimukseen osallistuneilla talousasiantuntijoilla oli hyvinkin erilaisia näkemyksiä muutosprojektista ja sen johtamisesta. Muutosprojekti onnistui projektin näkökulmasta, mutta henkilöstön näkökulmasta muutoksessa oli enemmän kehittämistarpeita kuin onnistumisia. Eräs talousasiantuntija kirjoittikin ytimekkäästi:

Asiakas on tärkeä mutta myös tuotanto edelleen pitäisi kaikilta osin ottaa paremmin huomioon.

Suurimmaksi ongelmaksi muutosprojektissa nousi siis se, ettei henkilöstö kokenut saaneensa tarpeeksi huomiota ja apua muutoksessa, joka näkyy talousasiantuntijoiden vastauksissa negatiivisina kokemuksina. Muutosprojekteissa on hyvä ottaa koko organisaatio mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Piha ja Sutinen (2020) väittävät kommunikaatiota maailman tehokkaimmaksi muutostyökaluksi. Heidän mukaansa ilman kommunikaatiota ei ole muutosvoimaa. (Piha & Sutinen 2020, 355.) Avoin keskustelu puolin ja toisin, sekä kaikkien huomioiminen edistävät muutosvoiman kehittymistä organisaatiossa ja muutoksen onnistunutta läpivientiä kaikkien kannalta.

7.2 Vertailu aikaisempiin opinnäytetöihin

Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että talousasiantuntijat kokivat muutosprojektin viestinnän osittain puutteellisena. Alikosken (2023) tutkimuksessa saatiin samankaltaisia tutkimustuloksia. Hänen työssään tutkittiin, kuinka verokorttirajapinnan käyttöönotto sujui toimeksiantajan palkanlaskijoiden näkökulmasta. Käyttöönotto itsessään koettiin hyvänä, mutta viestintä nähtiin kehityskohteen. Viestintä koettiin puutteellisena ja sitä olisi kaivattu aikaisemmassa vaiheessa ja säännöllisemmin. Tämä aiheutti epävarmuutta henkilöstössä ja heikensi käyttöönottokokemuksia. (Alikoski 2023, 33.) Palkeiden talousasiantuntijat kokivat, että selkeämpää viestintää olisi pitänyt olla aikaisemmassa vaiheessa. Vastauksissa ilmeni, että muutoksen tavoitteet ja konkreettiset vaikutukset selkenivät monille vasta vähän ennen

muutoksen toteuttamista. Tuloksista selvisi myös, että viestintä ei ollut kohdistettu talousasiantuntijoille suoraan.

Alikosken tutkimuksessa koulutuksen ajankohta koettiin liian myöhäisenä. Tutkittavat kokivat puolestaan tuen saamisen hyvänä. (Alikoski 2023, 33.) Palkeiden muutosprosessia koskevista tutkimuksen tuloksista, jotka on esitetty luvussa 6 selvisi, että myös talousasiantuntijat kokivat koulutusten ajankohdan myöhäisenä ja koulutusjaksoa pidettiin myös liian tiiviinä. Tuen saaminen puolestaan koettiin heikompana kuin Alikosken (2023) tutkimuksessa. Suurin osa kyselyyn vastanneista piti tuen saamista riittämättömänä järjestelmän käyttöönotossa ja sen jälkeen, kuten luvusta 6.4 voidaan nähdä. Siihen vaikutti muun muassa käyttöönoton ajankohta kesälomakaudella ja puuttuvat työohjeet.

Sanerin (2021) opinnäytetyössä (YAMK) tutkittiin muutosjohtamista ja sen vaikutusta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on pääasiassa työ- ja toimintatapojen, sekä asenteiden muutoksen varassa. (Saneri 2021, 8-36.) Palkeiden muutosprosessia koskevista tutkimuksen tuloksista huomasi, että asenteet vaikuttivat muutoksen kokemiseen. Luvussa 6.2 esitettiin tuloksia talousasiantuntijoiden tuntemuksista ennen ja jälkeen järjestelmämuutoksen toteuttamista. Osa talousasiantuntijoista odotti muutosta positiivisella mielellä ja piti toimintatapojen uudistamista, kun taas osa koki muutoksen negatiivisempänä ja toivoi, että voisi käyttää ainoastaan tuttua ja turvallista SAP FICO -järjestelmää.

Sanerin (2021) opinnäytetyössä kävi ilmi, parhaat ratkaisut ongelmakohtiin saadaan, kun koko henkilöstö on mukana kehittämisessä. (Saneri 2021, 8-36.) Tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni, ettei talousasiantuntijoita otettu muutosprojektin suunnitteluun mukaan, eivätkä he kokeneet, että heitä olisi huomioitu tarpeeksi muutoksessa. Tutkittavat kokivat, ettei muutoksen vaikutuksia ajateltu heidän työnsä näkökulmasta. Vastauksissa esiintyi myös tyytymättömyyttä siitä, ettei talousasiantuntijoiden tietämystä ja asiantuntijuutta hyödynnetty muutoksen suunnittelussa.

Laiholan (2023) opinnäytetyössä laadittiin ohjeistus viestikoordinaattoreille uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä varten. Tutkimustyön tuloksena syntyi ohje yksinkertaisen tilauksen tekemisestä järjestelmässä.

Tutkimustyöhön kuului myös perehdyttäminen kyseisen ohjeen avulla. Työohje koettiin hyödyllisenä apuna järjestelmän käytön opettelemisessa. (Laihola 2023, 2-31.) Tässä tutkimuksessa selvisi, että SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönotkokokemuksia heikensi työohjeiden puuttuminen. Tuloksissa ilmeni, että ohjeiden puuttuminen aiheutti epävarmuutta ja tyytymättömyyttä henkilöstössä. Ohjeet olisivat varmasti parantaneet järjestelmän käyttöönoton kokemuksia.

7.3 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin muutosjohtamisen. Se on kiinnostava ja laaja aihealue, josta saisi kirjoitettua vaikka kuinka paljon asiaa. Aloin pohtimaan alkuvuonna 2023, millaisen opinnäytetyön saisin rakennettua muutoksen ja sen johtamisen ympärille. Edellisenä vuonna olin harjoittelijana Palkeilla ja silloin puhuttiin "ÄSSÄ-hankkeesta", jonka toteuttaminen tapahtuisi vuoden 2023 kesällä. Tästä alkoi jalostumaan idea tutkimuksesta, jossa selvitettäisiin ihmisten kokemuksia kyseisestä muutosprojektista.

Lopulliseksi tutkimusaiheeksi muodostui muutoksen kokeminen talousasiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää talousasiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä muutosprojektin viestinnästä, järjestelmän käyttöönotosta, henkilöstön tukemisesta ja muutosprojektin onnistumisesta. Talouspalveluryhmien talousasiantuntijat valikoituivat tutkimuksen kohderyhmäksi, sillä muutos vaikutti eniten heidän työskentelyynsä.

Tutkimus oli sekä laadullinen, että määrällinen. Painotin analysoinnissa kuitenkin enemmän laadullisuutta. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin määrälliselle tutkimukselle tyypillisen kyselytutkimuksen, sillä sen avulla oli suhteellisen helppo kerätä kymmeniltä ihmisiltä vastauksia ja aineiston käsittely

oli helppoa. Suunnittelimme yhdessä Palkeiden talouspalveluiden palvelupäällikön ja palvelukoordinaattorin kanssa kyselytutkimuksen kysymykset, joiden avulla tavoiteltiin mahdollisimman hyvän aineiston keräämistä.

Tiedonkeruumenetelmänä kysely oli toimiva, mutta haastattelun avulla olisi saatu enemmän syventävää tietoa, kun olisi pystynyt kysymään tarkentavia kysymyksiä. Myös havainnointia olisi pystynyt tekemään haastatteluiden aikana. Haastattelujen toteuttaminen olisi kuitenkin ollut haastavaa ja työlästä, koska haluttiin saada mahdollisimman laaja kuva talousasiantuntijoiden käyttöönotkokokemuksista. Jos olisi haastateltu vain muutamia ihmisiä, tutkimusaineistosta olisi tullut melko suppea ja tutkittavasta ilmiöstä ei välttämättä olisi saanut niin hyvää kuvausta. Olisin voinut toteuttaa kyselyn ja havainnoinnin lisäksi muutaman henkilön haastattelun, jos aikaa ja jaksamista olisi ollut enemmän ja olisin suunnitellut asiaa ajoissa.

Tiedossa oli, että aloitan työskentelyn talousasiantuntijana keväällä 2023, joten päätin, että otan havainnoinnin toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi tutkimukseen. Toimeksiantajan organisaatiossa työskennellessä on vaikeaa olla täysin puolueeton, joten rehellisyyden ja läpinäkyvän tutkimusprosessin toteuttamisen kannalta oli järkevää ottaa mukaan havainnointia, jota tein koko organisaatiolle kohdennetusta viestinnästä touko- ja kesäkuun ajan. Havainnoinnin rooli ei ollut tutkimuksessa suuri, mutta koin sen mukaan ottamisen tärkeänä.

Toteutin kyselyn lokakuussa. Ajankohta valittiin lokakuulle siitä syystä, että talousasiantuntijat olivat siihen mennessä ehtineet jo opetella uuden järjestelmän käyttöä jonkin aikaa ja muutokseen oli ehditty tottua ainakin vähän. Kysely oli auki noin kaksi viikkoa, jonka aikana saatiin 36 vastausta, joka vastasi yli 50 % talousasiantuntijoista, joille kysely alun perin lähetettiin.

Tulososiossa esitin saadut tulokset osa-alueittain. En esitellyt tuloksia kysymys kerrallaan järjestyksessä, vaan lajittelin vastaukset sisällön mukaan sopiviin alalukuihin. Jokaisen kysymyksen vastauksista on kuitenkin tuotu pääpointit

esille jossain kohdassa tuloksia. Liitin tuloksiin paljon suoria lainauksia henkilöiden vastauksista, sillä sen avulla pyrin tuomaan eri henkilöiden yhteneviä ja eroavia näkemyksiä esille. Tällä tavalla minimoin myös riskin sille, että tulkitsisin tekstin sisältöä väärin ja johtaisin tutkimusta harhaan.

Tutkimuksen tulokset eivät olleet kovin positiivisia, vaikka muutosprojektissa oli tutkimukseen vastanneiden henkilöiden mukaan hyviäkin puolia. Tämä oli odotettua, koska muutos oli suunniteltu enemmän asiakkaille kuin Palkeiden henkilöstölle johtuen siitä, että Palkeille jäi käyttöön myös vanha käyttöliittymä. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että talousasiantuntijat kokivat, että heidät unohdettiin muutosprojektin eri vaiheissa. Aloin pohtimaan, mitä syvempiä syitä talousasiantuntijoiden tyytymättömyyden takana voi olla. Kokonaisuutta tarkastellessa mieleeni tuli ajatus, että ehkä pohjimmainen syy saattaakin löytyä muutosjohtamisen mallista, joka ei sovi nykyajan organisaatioon.

Palkeiden muutosjohtamisessa hyödynnetään John Kotterin muutosjohtamisen mallia ”Sulava jäävuori” (Palkeet 2023b). Piha ja Sutinen (2020) väittävät, että Kotterin muutosjohtamisen malli ei sovi nykyaikaiseen organisaatioon, sillä se perustuu vanhentuneeseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen on muutoksen passiivisena kohteena, jota osallistetaan tunneälyllisen johtamisen keinoin (Piha & Sutinen 2020, 126-139). Myös Saneri (2021) toteaa tutkimuksessaan, etteivät perinteiset muutosjohtamisen mallit toimi nykymaailmassa. Ihmiset eivät enää ole muutoksessa osallistettavia ”pelinappuloita”, vaan aktiivisia toimijoita, joista muutosvoima syntyy ja sen avulla muutos voi onnistua. (Saneri 2021, 36.)

Ehdin tutustua muutosjohtamisen malleihin jonkin verran teoriaa kirjoittaessa, mutta en vielä kovin syvällisesti. Tätä aihealuetta olisi erittäin mielenkiintoista tutkia lisää ja selvittää, voisiko pohdintani pitää paikkansa.

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja siihen kuului useita eri vaiheita. Opin tässä prosessissa sen, että huolellisella suunnittelulla ja johdonmukaisella etenemisellä on suuri vaikutus opinnäytetyön tekemisessä. Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuonna 2023, mutta aikataulut venähtivät jonkin verran oman jaksamisen vuoksi. Opinnäytetyön ja työskentelyn yhdistäminen olikin haasteellisempaa kuin aluksi ajattelin. Opin tässä prosessissa myös sen, että itselleen pitää olla armollinen ja kaikki ei mene niin kuin on suunnitellut.

Näinhän se menee muutosprojekteissakin, ettei kaikki suju suunnitelmien mukaan.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin, kuinka tärkeää on suunnitella tutkimuksen kyselyn kysymykset hyvin. Toteuttamani kyselyn avulla saatiin vastauksia, joiden avulla pystyttiin luomaan kuvaus ilmiöstä, mutta uskon, että olisin voinut saada kyselystä vielä paremman. Asteikkokysymyksissä oli vastausvaihtoehtoina jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä, jotka ovat vähän tulkinnallisia. Jos tekisin kyselyn uudestaan, vaihtaisin vastausvaihtoehtoiksi sellaiset, jotka poissulkevat toisensa.

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuutena oli mielenkiintoinen kokemus, jossa opin paljon uusia asioita, joita voin mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessakin. Tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista ja hyödyllistä sekä itselleni, että toimeksiantajalleni, sillä tutkimuksen avulla tuotettiin arvokasta tietoa. Tutkimuksen tuloksena saatiin luotua kokonaiskuva muutoksen kokemisesta talousasiantuntijoiden näkökulmasta. Henkilöstön antaman palaute ja tutkimustulosten perusteella ehdotetut kehitysideat voivat toimia osana toimeksiantajan vuorovaikutteista jälkiviestintää ”ÄSSÄ-hankkeessa”. Toimeksiantajalla on mahdollisuus hyödyntää näitä tutkimustuloksia toimintansa kehittämisessä.

7.4 Eettiset kysymykset

Tutkimusta tehdessä on otettava aina huomioon eettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin henkilötiedot ja niiden käsittely ovat yksi tärkeimmistä eettisistä kysymyksistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20-21). Tässä tutkimuksessa tutkittavat henkilöt osallistuivat kyselytutkimukseen verkkolinkin kautta anonymisti, joten yksittäisiä henkilöitä ei voitu tunnistaa vastausten perusteella. Kysely lähetettiin sähköpostitse talouspalveluryhmille, mutta niiden perusteella ei voida tietää osallistuneita henkilöitä. Anonymiteetin avulla talousasiantuntijoita pyrittiin rohkaisemaan osallistumaan tutkimukseen ja kertomaan omat näkemyksensä rehellisesti.

Tietoon perustuva suostumus on myös huomioitava, kun tutkimus kohdistuu ihmisiin. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksesta ja keräystä tiedon käytöstä annetaan tarpeeksi tietoa tutkittaville, ja tutkittavat voivat päättää haluavatko osallistua tutkimukseen vai eivät. (Vilka 2021, luku 2.) Sähköpostiviestillä lähetetty kutsu osallistumisesta kyselytutkimukseen sisälsi saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja henkilötietojen käsittelystä. Näin talousasiantuntijat saivat tietoa, mistä oli kysymys ja mitä tarkoitusta varten tutkimus toteutettiin. Näin ollen jokaisella talousasiantuntijalla oli mahdollisuus päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei.

Tutkimuksessa on mietittävä, saadaanko haluttu tieto valitulla aineistonkeruumenetelmällä (Saaranen-Kauppinen 2009, 20-21). Kyselytutkimuksen avulla saatiin vastauksia Palkeiden henkilöstöltä heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään liittyen toiminnanohjausjärjestelmän muutoshankkeeseen ja sen johtamiseen. Sen avulla pystyttiin luomaan kuvaus tutkitusta ilmiöstä.

Tutkimuksessa puhutaan objektiivisuudesta, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessi, tutkimustulokset, sekä niiden tulkinta ovat mahdollisimman puolueettomia. Vilkan (2007) mukaan puolueettomuuteen auttaa muun muassa tutkijan ja tutkittavan etäinen suhde. (Vilka 2007, 16-30.) En ollut tutkijana täysin puolueeton tutkimuksessa, koska työskentelen Palkeilla, mutta työskentelen kuitenkin eri palveluryhmässä ja työtehtävissä, joten etäisyys tutkittaviin toteutui. Jokaisen tutkimuksen vaiheen pyrin tekemään niin puolueettomasti kuin vain pystyin. Kysely oli anonymi ja talousasiantuntijoilta kysyttiin muutokseen liittyviä onnistumisia ja kehityskohteita. Toin tuloksissa puolueettomasti esille tutkittavien henkilöiden yhteneviä, sekä eroavia kokemuksia ja näkemyksiä.

Noudatin koko opinnäytetyöprosessin ajan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Näiden käytäntöjen mukaisesti tutkijan tulee käyttää rehellisiä, huolellisia ja riittävällä tarkkuudella toteutettavia toimintatapoja. Lisäksi tiedonhankinnassa ja arvioinnissa tutkijan tulee käyttää tieteellisen tutkimuksen vaatimustason ja eettisten periaatteiden mukaisia menetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön

mukaan tutkimustulokset on myös raportoitava rehellisesti ja riittävällä tarkkuudella, mutta samalla on suojattava tutkittavia henkilöitä. Raportoinnissa täytyy tuoda esille myös, miten analyysiprosessi on edennyt ja miten esitetyt tulokset on saatu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20-21.)

7.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin ja reliabiliteetin avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetissa on kysymys tutkimuksen pätevydestä eli onko mitattu sitä, mitä piti, onko mittaaminen tehty riittävän tarkasti ja onko saadut tulokset ja niistä tehdyt tulkinnat oikeanlaisia. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa sitä, kuinka johdonmukaista mittaaminen on. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24-25.) Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin huomioiminen on tärkeää, sillä ilman huolellisesti tehtyä tutkimussuunnitelmaa, toteutusta ja tulosten auki kirjoittamista tutkija voi johtaa tutkimusta harhaan (Middleton 2023).

Validiteetti on reliabiliteettia vaikeampaa arvioida. Sen arviointi voi onnistua kuitenkin vertaamalla tuloksia esimerkiksi muihin asianmukaisiin tietoihin ja teorioihin. (Middleton 2023.) Tutkimuksen tuloksia verrattiin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tuloksissa löytyi yhtenäisyyksiä, jotka tukevat tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Validiteettiin liittyy keskeisesti se, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään. Ongelmana voi olla se, että tutkija havaitsee ja tulkitsee periaatteita ja suhteita väärin tai sitten tutkijalta jää huomaamatta joitain suhteita jopa kokonaan. Ongelmana voi olla myös väärin kysymysten kysyminen, joilla ei saada tietoa tutkimusongelmaan. (Saaranen-Kauppinen 2009, 25.) Validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa olennaisinta, sillä jos tutkimuksessa ei ole mitattu oikeaa asiaa, reliabiliteetilla ei ole merkitystä (Vehkalahti 2019, 41).

Tutkimus oli onnistunut, sillä sen tuloksena saatiin luotua ilmiö tutkitusta kohteesta eli tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Kyselyn avulla saatiin

oikeanlaista aineistoa, jonka pohjalta tulokset esitettiin. Kysely sisälsi asteikkokysymyksiä, joiden perusteella saatiin helposti tilastollisessa muodossa olevia tuloksia. Kaikista asteikkokysymysten vastauksista muodostettiin diagrammit, jotka liitettiin tutkimuksen tuloksiin ja tulokset kirjoitettiin myös auki.

Lisäksi puolet tutkimuksen kysymyksistä olivat syventäviä kysymyksiä, joihin tutkittavat henkilöt kirjoittivat omat vastauksensa. Haasteena laadullisessa tutkimuksessa on se, että tutkimus voi vaikuttaa ihmisiin vain silloin, kun he pitävät tutkimuksen menetelmiä ja analysoituja tuloksia uskottavina. (Juuti & Puusa 2020, 10-11.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei voida koskaan aikaansaada sellaista tutkimustulosta, jonka avulla saataisiin täydellinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tämä johtuu siitä, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan jostain näkökulmasta ja tutkija ei pysty kuvaamaan tutkimuskohdetta raportissa muunlaisena kuin sen itse näkee. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Muutoksen kokeminen oli tutkittavana ilmiönä tutkimuksessa.

Talousasiantuntijoiden kokemuksista pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvä ymmärrys, mutta tietenkään täydellistä siitä ei voida saada, sillä jokaisen kokemus on erilainen ja henkilökohtainen. Tutkija ei välttämättä pysty tuomaan muiden kertomuksia esille juuri sellaisena kuin tutkittava itse näkee asiat. Juuri tästä syystä tuloksissa tuotiin esille paljon suoria lainauksia tutkimuksen kohteena olleiden henkilöiden vastauksista, jotta niiden merkityksen muuttuminen tutkijan toimesta minimoitiin. Kyselytutkimukseen vastattiin kirjallisesti, joten aina on kuitenkin mahdollisuus siihen, että tutkija on ymmärtänyt vastauksen sisällön väärin.

Reliabiliteettia voidaan arvioida muutaman kohdan avulla. Arvioitavia kohtia ovat erityisen reliaabeliuuden arviointi eli missä olosuhteissa käytetty metodi on luotettava ja johdonmukainen. Toinen arvioitava kohta on ajallinen reliaabelius eli minkälainen on mittauksen pysyvyys eri aikoina. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 26.) Reliabiliteettia arvioidessa voidaan todeta, että mittaus on luotettavaa silloin, kun sama johdonmukaisesti saavutettava tulos voidaan

saada käyttämällä samoja menetelmiä ja samojen olosuhteiden vallitessa (Middleton 2023).

Kyselyä voidaan pitää luotettavana ja johdonmukaisena aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa. Henkilöt vastasivat anonyymisti kyselyyn, joten henkilöt uskalsivat todennäköisesti vastata rehellisesti kysymyksiin. Henkilöt olisivat saattaneet pyrkiä kaunistelemaan vastauksiaan, jos tutkimusaineisto olisi kerätty esimerkiksi haastattelemalla tai annetut vastaukset olisi voitu liittää tiettyyn henkilöön.

Samana tutkimuksen voi toteuttaa uudestaan samalla kyselyllä. Kyselyn toteuttamisen ajankohta saattaisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, sillä ajan kuluessa asiat saattavat unohtua ja muutokseen suhtautuminen muuttua. Jos sama kysely toteutettaisiin esimerkiksi vuoden päästä muutoksen toteuttamisesta, saattaisi vastaukset olla neutraalimpia tai positiivisempia, kun muutokseen on jo totuttu ja se on muuttunut osaksi organisaation arkea.

7.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus toteutettiin SAP S/4HANA -järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että muutamat henkilöt käyttävät edelleen ainoastaan vanhaa SAP FICO -järjestelmää ja useat henkilöt käyttävät SAP S/4HANA -järjestelmää vain vähän, sillä uuden järjestelmän toimintatavat ja prosessit eivät ole vielä hallussa. Olisi mielenkiintoista tutkia myöhemmin sitä, ovatko talousasiantuntijat siirtyneet käyttämään SAP S/4HANA-järjestelmää laajemmin ja ovatko he saaneet kaipaamaansa tukea järjestelmän käyttöön esimerkiksi kirjallisten työhöjeiden muodossa.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin talousasiantuntijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin muutosprojektista. Tuloksista selvisi, etteivät talousasiantuntijat kokeneet pystyneensä vaikuttamaan muutosprojektissa ja lisäksi heidät unohdettiin ottaa huomioon. Jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tutkia, kuinka työntekijöitä

voitaisiin ottaa paremmin mukaan organisaatioiden muutosprojekteihin ja mikä vaikutus työntekijän osallistamisella olisi muutoksen onnistumisen kokemisessa.

Tutkimuksessa selvisi lisäksi, että talousasiantuntijat kokivat viestinnän osittain puutteellisena. Olisi mielenkiintoista ja varmasti hyödyllistäkin tutkia, kuinka viestintää ja etenkin muutosviestintää voisi parantaa organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla.

Yksi mahdollinen jatkotutkimusidea on tutkia muutosjohtamisen teoreettisia malleja osana nykyaikaisen organisaation johtamista. Tutkimuksessa pyrittäisiin selvittämään mallien sopivuutta erilaisten ja erikokoisten organisaatioiden toiminnassa.

Lähteet

- Alikoski, T. 2023. Verokorttirajapinnan käyttöönotkokemukset palkanlaskijoiden keskuudessa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789870/Alikoski_Tytti.pdf?sequence=2&isAllowed=y 13.6.2023.
- Allan, S. & Andersin, N. 2023. Muutoksen johtaminen: Kriittinen menestystekijä transformaatiohankkeiden lopputuloksen kannalta. 1.6.2023. Blogi. <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/muutoksen-johtaminen-kriittinen-menestystekija-transformaatiohankkeiden-lopputuloksen-kannalta.html>. 25.11.2023.
- Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent. 20.8.2023.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Brand Agency Punda.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Ikäheimo, S. Malmi, T & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Alma Talent. 12.9.2023.
- Jokinen, A. 2023. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/> 26.10.2023.
- Juhila, K. 2023. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> 29.10.2023.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. Ellibs Webkirjasto. 27.10.2023.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. Ellibs Webkirjasto. 23.10.2023.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent Oy. 10.10.2023.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- Keckman-Koivuniemi, H. 2023. Aineistotyytit. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/aineistotyytit/aineistotyytit/> 2.12.2023.
- Laiholta, E. 2023. Muutosjohtaminen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://urly.fi/3c64> 16.8.2023.

- Middleton, F. 2023. Reliability vs. Validity in Research: Difference, Types and Examples. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/reliability-vs-validity/> 24.12.2023.
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent. 14.11.2023.
- Mikkonen, M. 2023. Keskiluvut. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/keskiluvut/keskiluvut/> 30.12.2023.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Pahkin, K. Mattila-Holoppa, P. Nielsen, K. Wiezer, N. Widerszal-Bazyl, M. de Jong, T. & Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y 27.9.2023
- Palkeet. 2023a. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 12.7.2023.
- Palkeet. 2023b. Palvelukoordinaattori. Suullinen tiedonanto. 28.11.2023.
- Piha, K & Sutinen, M. 2020. Muutosvoima: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent. 16.10.2023.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Alma Talent. 16.9.2023.
- Rajaniemi, P. 2023. Tulipa mieleen: Muutosvastarinta on ihanan retroa. Tradenomien jäsenlehti. Tradenomi. 4/2023. 30.12.2023.
- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen, tiimityö ja ryhmän johtaminen muutoksessa. Helsinki: Suomen yrityslehti Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> 26.10.2023.
- Saneri, H. 2021. Muutosjohtaminen ja sen vaikutus ERP-järjestelmän käyttöönotossa. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö (YAMK). https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/510003/Saneri_Hannamari.pdf?sequence=2&isAllowed=y 31.7.2023.
- Tuominen, K. 2017. Muutoshallinnan mestari 3: Miten tehdä oikeat valinnat ja johtaa muutosta? Turku: Benchmarking Oy Ltd.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> 24.12.2023.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs Webkirjasto. 30.10.2023.

Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei!

Olen 4. vuoden tradenomiopiskelija Karelia-ammattikorkeakoulusta. Teen toimeksiantona Palkeille opinnäytetyön ÄSSÄ-hankeeseen ja sen muutosjohtamiseen liittyen. Osana opinnäytetyötä toteutan kyselyn Palkeiden talouspalveluryhmien talousasiantuntijoille. Tutkimuksen avulla haluan selvittää, kuinka henkilöstö koki muutosprosessin.

Kyselyyn vastataan anonymisti eli vastausten perusteella ei voida tunnistaa tiettyä henkilöä. Kyselyyn voi vastata 27.10.2023 asti. Vastaamisessa menee noin 15-20 minuuttia. Toivoisin, että jokainen kävisi vastaamassa kyselyyni.


Toivotan jokaiselle hyvää syksyä ja kiitän jo etukäteen antamistanne vastauksista.

Ystävällisin terveisin

Emilia Sarrokunnas

Kyselytutkimus

ÄSSÄ-hankeen kysely talouspalvelut -ryhmille

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Mihin talouspalveluryhmään kuulut? *

- Talouspalvelut 1
- Talouspalvelut 2
- Talouspalvelut 3
- Talouspalvelut 5
- Talouspalvelut 6
- Talouspalvelut 7

2. SAP S/4HANA:n käyttöönotto oli onnistunut *

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 jokseenkin samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

3. Ymmärrän Fiorien toimintaperiaatteen *

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 jokseenkin samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

4. Osaan hyödyntää Fioreja työtehtävissäni *

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 jokseenkin samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

5. Mihin työtehtäviin käytät Fioreja?**6. Hankkeen aikana (alkuinfoista käyttöönottoon asti) sain ajantasaista tietoa hankkeesta ***

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 jokseenkin samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

7. Mitä tietoa olisit kaivannut lisää?**8. Tutustuin itsenäisesti ÄSSÄ-hankkeeseen Tiimerin asiakastyötilassa ***

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 jokseenkin samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

9. Esittämäni mielipiteet otettiin organisaatiossa huomioon *

- 1 täysin eri mieltä
 2 jokseenkin eri mieltä
 3 jokseenkin samaa mieltä
 4 täysin samaa mieltä

10. Sain vastauksia kysymyksiini hanketiimiltä *

- 1 täysin eri mieltä
 2 jokseenkin eri mieltä
 3 jokseenkin samaa mieltä
 4 täysin samaa mieltä

11. Sain tarpeeksi tukea S/4HANA:n käyttöönotossa *

- 1 täysin eri mieltä
 2 jokseenkin eri mieltä
 3 jokseenkin samaa mieltä
 4 täysin samaa mieltä

12. Missä asioissa olisit kaivannut enemmän tukea?**13. Uudet toimintatavat ovat helpottaneet työtehtävien hoitamista ***

- 1 täysin eri mieltä
 2 jokseenkin eri mieltä
 3 jokseenkin samaa mieltä
 4 täysin samaa mieltä

14. Kertoisitko tarkemmin, mitkä tehtävät ovat helpottuneet

15. Millaisia tuntemuksia muutosprosessi aiheutti ennen käyttöönottoa (5.6.2023)? *

16. Entä miltä muutos on tuntunut käyttöönoton (5.6.2023) jälkeen? *

17. Mitä Palkeet olisi voinut tehdä paremmin hankkeen aikana? *

18. Missä asioissa Palkeet onnistui hankkeessa? *

19. Olisiko sinulla jotain kehitysehdotuksia tulevia muutosprosesseja ajatellen?