

TYÖNTEKIJÖIDEN SUHTAUTUMINEN MUUTOKSEEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Oiva-myymäläjärjestelmän käyttöönotto Tampereen R-kioskeissa

Pro gradu-tutkielma

Jaana Kantojärvi

Tampereen yliopisto
johtamistieteiden laitos

hallintotiede

ohjaaja professori Risto Harisalo

huhtikuu 2006

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

KANTOJÄRVI, JAANA: Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ja siihen vaikuttavat tekijät

pro gradu-tutkielma, 116 sivua, 37 liitesivua.

huhtikuu 2006

Avainsanat: muutos, muutosprosessi, muutokseen suhtautuminen, muutokseen positiivista suhtautumista edistävät tekijät, muutokseen negatiivista suhtautumista edistävät tekijät

Tiivistelmä

Tutkielman päätavoitteena oli tutkia mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen ja miten erilaiset suhtautumistavat ilmenevät muutosprosessin aikana. Tutkimusta käsiteltiin organisaation henkilöstön näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä rakennettiin malli organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta prosessina, joka alkaa ympäristön vaikutuksesta organisaation muuttumiseen ja kehittyy muutostarpeen tunnistamisen muutoksen suunnittelun ja sen toteuttamisen kautta muutosten tulosten vaikutusten arviointiin. Tämän muutosprosessin mallin sisällä esiteltiin eri tekijöitä jotka edistävät joko muutokseen positiivista tai negatiivista suhtautumista. Tämän lisäksi esiteltiin tapoja, joilla positiivinen tai negatiivinen suhtautuminen muutokseen ilmenee. Tutkielmassa ei oteta kantaa siihen, onko henkilöstön suhtautuminen positiivista tai negatiivista, vaan käyttäytymisen pitäminen positiivisena tai negatiivisena tarkoittaa ainoastaan käyttäytymisen vaikutusta muutosprosessin kulkuun.

Tutkimuksen empiirisessä osassa erotettiin teoreettisesta viitekehyksestä tarkempaan tarkasteluun muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat tekijät ja muutokseen suhtautuminen. Empiirisessä osuudessa tutkimuskohteeksi valittiin Rautakirja Oy:ssä tapahtuva koko Suomen laajuinen muutosprosessi, jossa vaihdetaan vanha kassajärjestelmä uuteen kokonaisvaltaisempaan myymäläjärjestelmään. Tutkielmassa mitattiin R-kioskien kioskihenkilöstön mielipiteitä, siitä miten muutosprosessissa oli onnistuttu ottamaan huomioon eri muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat tekijät muutoksen aikana. Tutkielmassa mitattiin myös kioskihenkilöstön muutokseen suhtautumista. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivista tutkimusmetodia käyttäen. Kioskihenkilöstölle lähetettiin strukturoidut kysymyslomakkeet ennen ja jälkeen muutoksen implementoinnin, jonka avulla saatiin selville myös mielipiteiden muuttuminen muutosprosessin implementoinnin aikana. Tutkimus kohdistettiin Tampereen R-kioskien henkilöstöön.

Tutkimuksen tuloksena voidaan pitää sitä, että ennen muutoksen implementoimista kioskihenkilöstön mielestä eri muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat seikat oli huomioon otettu hyvin. Suurimmat huolenaiheet henkilökunnalla oli ennen muutosta muutoksen implementoinnin tekninen onnistuminen ja omat vaikutusmahdollisuudet muutoksessa. Työntekijät suhtautuivat myös varsin positiivisesti muutokseen ennen implementoimista. Muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet laskivat kautta linjan hiukan. Kuitenkin voidaan sanoa, että myös muutoksen jälkeen työntekijät ajattelivat pääsääntöisesti, että muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat seikat oli huomioitu hyvin. Huonoimmin työntekijät ajattelivat onnistuneen työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien takaamisen ja heidän huomioimisen muutoksessa.

SISÄLLYS

I JOHDANTO	1
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	4
1. Päätehtävän asettaminen	4
2. Tutkimuksen tavoitteet	5
3. Näkökulman asettaminen	6
III TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
1. Ympäristö ja sen vaikutus organisaation muuttumiseen	8
1.1 Organisaation erityinen ja yleinen ympäristö	9
1.2 Ympäristön dynaamisuus	12
1.3 Monimutkainen ja yksinkertainen ympäristö	13
2. Muutosprosessi	15
2.1 Muutostarpeen tunnistaminen ja analysointi	17
2.2 Muutostavoitteista sopiminen	19
2.3 Muutosstrategioiden tekeminen	21
2.4 Muutoksen implementointi	24
3. Muutosprosessiin suhtautuminen	26
3.1 Muutosprosessia edistävän suhtautumisen syyt	27
3.2 Muutosprosessia edistävän suhtautumisen ilmenemistavat	31
3.3 Muutosprosessia hidastavan suhtautumisen syyt	32
3.4 Muutosprosessia hidastavan suhtautumisen ilmenemistavat	34
4. Muutoksen tuloksellisuus	36
4.1 Muutoksen tulokset	38
4.2 Muutoksen tehokkuus	39
4.3 Muutoksen vaikuttavuus	39
IV AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	41
1. Taustatietoja tutkimuskohteesta	41
2. Aineiston keruun toteuttaminen	43
3. Aineiston käsittely	46
V KVANTITATIIVINEN ANALYYSI	51
1. Luottamus muutoksen tuloksellisuuteen	51
1.1 Käsitykset Oivan vaikutuksista työskentelytehokkuuteen	52
1.2 Muutoksen vaikutukset asiakaspalveluun	54
1.3 Muutoksen vaikutukset jokapäiväisiin työtehtäviin	56
2. Työntekijän ammattitaito ja kyky oppia uutta	58
2.1 Ammattitaidon apu uuden oppimisessa	60
2.2 Uuden myymäläjärjestelmän omaksumisen vaikutus ammattitaidon kehittymiseen	62
2.3 Kyky oppia käyttämään uutta myymäläjärjestelmää	64

3. Koulutus	66
3.1 Koulutuksen hyödyllisyys	68
3.2 Työntekijän saama harjoittelu-aika	70
3.3 Koulutusmateriaalin hyödyllisyys työpaikalla	73
4. Muutoksesta tiedottaminen ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet	74
4.1 Oivasta tiedottaminen	76
4.2 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet	78
4.3 Työntekijöiden huomioiminen muutoksessa	80
5. Työntekijän saama henkinen tuki	82
5.1 Oiva-kouluttajien ymmärrys työntekijöitä kohtaan	84
5.2 Työtovereilta ja esimiehiltä saatu tuki uuteen sopeutumisen aikana	86
5.3 Sopeutumis-aika uuden myymäläjärjestelmän saapumiseen	88
6. Muutoksen implementointi ja tekninen tuki	90
6.1 Myymäläjärjestelmän vaihtoprosessin sujuvuus	91
6.2 Oiva-järjestelmän tekninen toimivuus	93
6.3 Tekninen tuki Oivan kanssa	96
7. Muutokseen suhtautuminen	98
7.1 Oivan helppokäyttöisyys	100
7.2 Arvio muutosprojektista	101
7.3 Työntekijöiden mielipiteet uudesta myymäläjärjestelmästä verrattuna vanhaan kassajärjestelmään	103
7.4 Motivaatio oppia vielä uutta	105
VITULOKSET JA PÄÄTELMÄT	107
1. Tulokset	107
2. Johtopäätökset	110
3. Tutkimuksen tarkastelu	111
KIRJALLISUUS	113
LIITTEET	116

ALKUSANAT

Haastava projekti on takana. Noin kahden vuoden ajan olen seurannut Tampereen R-kioskien henkilöstön tutustumista uuteen myymäläjärjestelmään, joka henkilöityi pieneen pulleaan kaveriin nimeltä Oiva. Tutkimusprosessinikin henkilöityi jotenkin tuohon samaan miekkoseen, joka joskus tuntui kiinnostavalta kaverilta ja joskus taas uuvuttavalta kiusankappaleelta. Tutkimusprojektin aikana oli mielenkiintoista seurata, miten viitekehysten teoreettiset termit ja mallit muutosprosessista, työntekijöiden siihen suhtautumisesta sekä suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä, löysivät vastikkeen todellisuudesta R-kioskien muutosta seuratessa. Oli myös mielenkiintoista seurata, miten henkilöstön mielipiteet muuttuivat muutoksen implementoinnin aikana.

Tahdon esittää kiitokseni työtäni ohjanneelle professori Risto Harisalolle, jolta sain neuvoja ja kannustusta työni eteenpäin viemisessä koko tutkimusprojektin ajan. Kiitokset kuuluvat myös Rautakirja Oy:ssä myyntipiiri 05 konttoriin Tarja Mäelle ja Tarja Puosille, sekä Oiva kouluttajille Pia Pulkkaselle ja Katja Sulkavalle. Lisäksi haluan kiittää aviomiestäni Kimmoa, joka jaksoi kuunnella ja tukea ongelmassa silloin, kun ei ollut se hyvä päivä.

Tampereella 26.3.2006

Jaana Kantojärvi

I JOHDANTO

Yhteiskunta muuttuu nykyään jatkuvasti ja nopeasti. Suomessa mietitään esimerkiksi tällä hetkellä mahdollisuuksia julkisten palveluiden yksityistämiseen, ja useita palveluita onkin jo yksityistetty. Myös julkisen vallan tarjoamilta palveluilta vaaditaan entistä suurempaa taloudellisuutta ja tehokkuutta. Yksityisellä puolella taas yritysten välinen kilpailu on tiukentunut, minkä johdosta uusien kilpailuvalttien tuominen markkinoille on entistä tärkeämpää. Kilpailun tuloksena esimerkiksi pitkät koko työiän kestävät työurat samassa organisaatiossa ovat harvinaistuneet. Esimerkiksi paljon puhuttu Kiina-ilmiö on vaarantanut paperi- ja metalliteollisuuden työpaikkoja. Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut entistä kansainvälisemmäksi. EU:n sisäiset markkinat ovat asettaneet vaatimuksia organisaatioiden toiminnalle. Myös tietoyhteiskunnan kehittyminen ja nopea laajentuminen ainakin teollistuneisiin valtioihin on muuttanut toimintatapoja. Se on mahdollistanut nopean viestien välittämisen pitkienkin matkojen päähän, mikä on toiminut yhtenä organisaatioiden kansainvälistymistä edistävänä tekijänä. Tietoyhteiskunnan kehittyminen on myös muuttanut koulutusta ja tuonut yhtenä tekijänä esille jatkuvan koulutuksen merkityksen tärkeyttä.

Tällaisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä eivät organisaatioiden vanhat toimintatavat välttämättä tuo menestystä samalla tavalla kuin ennen, vaan uusiutuminen on välttämätöntä. Muutospaineet tulevat organisaatioille sekä niiden sisältä, että ulkopuolelta. Organisaatiot niin yksityisellä kuin julkisella sektorillakin joutuvat käymään läpi jatkuvia ja hyvin monenlaisia muutoksia. Esimerkiksi tietoympäristön kehittyminen on mahdollistanut eri organisaatioiden ja organisaatioiden maantieteellisesti erossa olevien osien yhä läheisemmän kumppanuuden, minkä vuoksi henkilöstön on omaksuttava yhä monipuolisempien järjestelmien käytön. Kansainvälistymisen seurauksena eri organisaatioiden henkilöstön tulisi oppia nopeasti enemmän niiden maiden kulttuureista, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä ja osata useita kieliä.

On erotettava toisistaan organisaation muuttuminen ja tietoinen muuttaminen. Organisaation tilanne voi muuttua organisaation kannalta sekä parempaan että huonompaan suuntaan. Pakottavat syyt voivat muuttaa organisaation toimintaa huonommaksi. Tällainen tilanne oli esimerkiksi 1990-luvun alussa, jolloin yllättänyt lama pakotti organisaatiot heikentämään palvelutasoaan, koska raha ei riittänyt jatkaa toimintaa samalla tavalla. Tietoinen muuttaminen poikkeaa muuttumisesta siinä, ettei sen tavoitteena ole koskaan organisaation toiminnan huonontaminen, vaan se on organisaation aktiivista toimintaa, jonka avulla organisaatio pyrkii kehittämään itseään, toimintaympäristöään tai

omaa asemaansa toimintaympäristössään. Organisaatio voi myös muutoksilla etsiä itselleen uusia toiminta-alueita, jolloin kyse on strategisesta koko järjestelmää koskevasta muutoksesta. Organisaation tietoisesta muuttamisesta tavoitteena on koko ajan parantaa ja tehostaa toimintaansa, ettei se joutuisi tilanteeseen, jossa se ei voi enää vaikuttaa tapahtumiin.

Jokainen muutos vaatii organisaatiolta voimavaroja. Organisaatiolle on kuitenkin parasta, jos se voisi itse aktiivisesti vaikuttaa toimintaansa päätöksillään ja teoillaan, eikä vain ajaudu ulkoisten voimien mukana. Organisaatioiden kyvyssä selviytyä muutoksista on kuitenkin eroja. Jotkut organisaatiot tuntuvat selviytyvän muutoksista helpommin ja vaivattomammin kuin toiset, mikä tehostaa heidän toimintaansa. Tällaisissa organisaatioissa henkilöstö hyväksyy muutokset tai on jopa halukas aktiivisesti osallistumaan organisaation ja oman työnsä kehittämiseen. Muutosta ei koeta uhaksi, vaan mahdollisuudeksi kehittää omaa työtään ja kehittyä samalla itse. Muutos voi tällöinkin olla vaikeaa, mutta se siedetään, koska ajatellaan muutoksen parantavan asioita. Tärkeää onkin luottamus omaan kykyihinkin ja muutoksen positiivisiin lopputuloksiin.

Toiset organisaatiot joutuvat taas tappelemaan kehittämistä vastaan nousseen muutosvastarinnan kanssa, eikä aiottuja uudistuksia saada menemään läpi. Muutosvastarinta voi olla organisaatioissa jopa niin rajua, että se lopulta kaataa tai tekee tyhjäksi aiotut parannukset. Muutosvastarinnan vuoksi voi ilmapiiri työpaikalla tulehtua niin pahasti, että organisaatio toimii jopa huonommin kuin ennen aiottuja parannuksia.

Muutosvastarinta voi tulla esiin organisaatioissa monilla eri tavoilla. Organisaatioiden toiminta perustuu suurelta osin siihen, että sen jäsenet toimivat yhdessä päämäärien saavuttamiseksi. Jotta tällainen yhteistoiminta olisi mahdollista, täytyisi ihmisten voida kommunikoida keskenään. Muutosvastarinta kuitenkin tulehduttaa usein henkilösuhteita niin pahasti, ettei tieto organisaatiossa kulje tai sitä jopa salaillaan. Tämä tekee päätösten tekemisen vaikeaksi. Ihmisten pahoin voimien vuoksi voivat lyhytaikaiset sairauslomat lisääntyä, mikä sekä vaikeuttaa organisaation toimintaa että tekee poissaolemisen vuoksi henkilöstölle muutoksen ja siihen vaikuttamisen vielä vaikeammaksi. Lisäksi organisaatiot menettävät tietoa, kun kokeneita työntekijöitä jää varhaiseläkkeelle tai vaihtavat työpaikkaa, koska eivät halua muuttaa toimintatapojaan.

Muutosvastarinta ei ole kenenkään mielestä toivottavaa. Se ei ole suunnitelmallista kiusaamista ja häiriköimistä, vaan vastustajien mielestä usein viimeinen keino selviytyä työssä. Ristiriidan kaikki osapuolet tuntevat toimivansa oikein ja ajattelevat muiden olevan väärässä. Kehittäjät voivat ajatella toisten tahallaan hidastavan toimintaa tai toimivan vanhoilla tavoilla. Muutosta vastustavat voivat

taas tuntee itsensä petetyksi, koska heidän toimintatapansa eivät enää kelpaa. Muutosta voivat vastustaa ennen työnsä tunnollisesti ja hyvin tehneet työntekijät, mikä voi hämmentää työnjohtoa entisestään. Tehokkaat muutosvastarinnan hoitamisen keinot eivät voikaan olla sen erityisen luonteen vuoksi samoja kuin yleensä keinot, joilla hoidetaan työtehtävänsä tahallaan väärin suorittavaa tai tekemättä jättävää työntekijää. Olisi löydettävä uusia tapoja hoitaa ja ehkäistä muutosvastarintaa jo ennen muutosprosessin käynnistämistä.

Muutosvastarinta ja muutoshalukkuus ovat molemmat reaktiotapoja muutokseen ja osittain riippuvuussuhteessa toisiinsa. Ne eivät ole kuitenkaan saman ilmiön vastakkaisia puolia, vaan usein ihmiset ovat halukkaita sitoutumaan johonkin osaan muutosta, mutta vastaustavat jotain toista puolta. Ei siis voida ajatella niin, että olisi jokin yksi toiminto, johon puuttumalla voitaisiin muuttaa muutosvastarintaa muutoshalukkuudeksi, tai että samat asiat vaikuttaisivat muutokseen suhtautumiseen samalla tavalla eri organisaatioissa. Muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen tarvitaankin monenlaisia moneen asiaan vaikuttavia samanaikaisia toimia, jotka joko kasvattavat muutosvalmiuksia tai pienentävät muutosvastarintaa. Tätä kautta on mahdollista tuoda suunnitellut muutokset organisaatioon niin, että ne saadaan vietyä tehokkaasti ja mahdollisimman kivuttomasti läpi. Oikeanlaisten toimien löytäminen vaatii muutosvastarinnan ja muutosvalmiuksien tunnistamista omassa organisaatiossa.

Jotta voidaan viedä muutokset tehokkaasti läpi on organisaation johdon sekä tunnistettava, mitä muutosvastarintaa ja muutosvalmiudet ovat että tiedettävä, millä toiminnoilla voidaan muutosvastarintaa vähentää ja muutosvalmiuksia kasvattaa. Myös henkilöstön on hyvä tunnistaa muutosvastarinnan ja muutosvalmiuksien ilmeneminen sekä itsessään että toisissa työntekijöissä. Tällä tavalla voitaisiin auttaa löytämään henkilöstölle sopivia sopeutumis- ja sopeuttamistapoja muutokseen. Muutosvalmiuksien ja muutosvastarinnan tunnistaminen ja niihin vaikuttamistapojen tietäminen olisi hyödyllistä myös konsulteille ja kouluttajille, sillä monesti organisaatiot käyttävät ulkopuolista apua varsinkin suurten muutoksien läpiviemisessä.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1. Päätehtävän asettaminen

Muutosprosesseista ja muutoksesta on tehty runsaasti tutkimuksia eri näkökulmista. Kasvatustieteissä on tutkittu paljon elinikäistä oppimista ja tästä seuraten aikuiskoulutusta ja sen vaikutusta muutoksissa selviytymiseen.¹ Johtamiskirjallisuudessa on muun muassa pohdittu tapoja, joilla johtaja pystyy vaikuttamaan muutosprosessiin, niin että prosessi sujuisi onnistuneesti.² Muutosta ja muutokseen suhtautumista on käsitelty paljon myös työyhteisöjä ja niiden hyvinvointia tutkivissa teoksissa.³

Näissä tutkimuksissa muutokseen suhtautumisesta on käytetty eri termejä. Lisäksi samojen termien sisältö on saattanut hieman vaihdella näkökulman, tutkimusajan ja -alan mukaan. Oppimista käsittelevässä kirjallisuudessa muutosta käsitellään usein oppimistilanteena, muutosvastarintaa oppimisen esteenä tai oppimiskyvyttömyytenä ja muutosvalmiuksia oppimiskykynä ja oppimisen taitona. Tutkimuksissa on keskitytty siihen, millä tavalla oppimisen taitoja voidaan parantaa, niin että oppiminen on tehokasta ja jatkuu läpi elämän.⁴ Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa muutosprosessia hidastava suhtautuminen nähdään ihmisten luonnollisena reaktiona uutta vastaan. Sitä pidetään kuitenkin useimmiten pelkästään negatiivisena ilmiönä, jota johtajan tulisi toimillaan hoitaa. Muutosta edistävää suhtautumisen ilmenemistä johtamiskirjallisuudessa on tutkittu harvemmin. Kuitenkin tutkimuksissa usein mainittu innovatiivisuus ja luovuus ovat osittain vastaavia termejä. Näitä pidetään johtamiskirjallisuudessa positiivisina tekijöinä, joita esimiehen tulisi henkilöstössään kasvattaa.⁵ Työyhteisöjen hyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa muutos mielletään usein hyvinvointia uhkaavaksi tekijäksi, mutta myös työyhteisöjä tervehdyttäväksi tekijäksi. Työyhteisötutkimuksissa muutokseen suhtautuminen on ajateltu laajasti, johon vaikuttaa monet tekijät työympäristössä ja sen ulkopuolella. Esimerkiksi luottamusta pidetään tärkeänä innovointia edistävänä tekijänä.⁶

Tämän tutkimuksen pääongelmana on selvittää eri tapoja suhtautua muutokseen ja näihin vaikuttavia syitä. Selvittäminen tapahtuu teoreettisessa viitekehyksessä analysoimalla

¹ Ks. es. Ojala 1996; Filander 2000; Ruohotie 1997.

² Ks. es. Harvey-Jones 1991; Lanning et al. 1999.

³ Ks. es. Woodward & Buchholz 1989; Harisalo & Miettinen 1995.

⁴ Ks. es. Ruohotie 1997; Argyris & Schön 1996.

⁵ Ks. es. Mabey & Mayon White 1993; Lanning et al. 1999.

⁶ Ks. es. Harisalo & Miettinen 1995.

muutosprosessin kulkua ja liittämällä eri suhtautumistapoja ja suhtautumisen syitä muutosprosessin eri vaiheisiin. Tutkielma pyrkiikin vastaamaan teoreettisella tasolla kysymykseen, mitä on muutosprosessi ja mitä ovat sen onnistumiseen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät ja mistä nämä tekijät johtuvat. Tutkimuksen empiirisessä osiossa erotetaan tarkempaan tarkasteluun teoreettisessa viitekehyksessä rakennetusta muutosprosessin mallista muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat tekijät ja muutokseen suhtautuminen. Näitä testataan käytännössä Rautakirja oy:ssä tapahtuvaan muutosprosessiin, siten että mitataan henkilöstön mielipiteitä muutokseen vaikuttavien seikkojen toteutumisesta ja itse muutoksesta. Tässä tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole antaa ohjeita, miten muutosprosessi tulisi hoitaa, jotta se onnistuisi mahdollisimman hyvin.

Muutosprosessiin vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on tärkeää, koska niiden analysoimisen pohjalta voidaan seurata muutokseen suhtautumista ja etsiä henkilöstön erilaisille reagoitintavoille perusteita ja jopa ennustaa niiden seurauksia. Esimiehiä muutosprosessin kulun ja muutokseen suhtautumisen ilmenemisen ja syiden tunteminen auttaa suunnittelemaan muutosprosessia omassa organisaatiossa, niin että se onnistuu toivotulla tavalla.

Muutosta, siihen vaikuttavia tekijöitä ja muutoksen lopputuloksia käsitteleviä tutkimuksia ja teoksia on varsin paljon. Nämä teokset ovat kuitenkin eri aloilta ja usein muutosprosessin ja sen tunteminen ei ole niissä pääasia. Teoreettisesti tutkielman tärkeys ilmeneekin siinä, että se helpottaa muutosta käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimusten ymmärrystä avaamalla muutoksen pääkäsitteitä.

2. Tutkimuksen tavoitteet

Työni on perustutkimusta. Sen tavoitteena on hankkia tietoa eri suhtautumistavoista muutokseen ja yhdistellä ja luokitella muutosta koskevia käsitteitä.⁷ Tiedon jäsentäminen ja kokoaminen tapahtuu käsitteellisen mallintamisen kautta. Käsitteellisessä mallintamisessa tarkoituksena on kerätä informaatiota eri kohteista ja yhdistää se abstraktien käsitteiden alle⁸. Käsitteellinen mallintaminen koostuu kahdesta osasta: käsitteiden tunnistamisesta ja analysoimisesta sekä niiden uudelleen järjestämisestä ja mahdollisesti uusien käsitteiden kehittämisestä⁹. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan kehitetä uusia käsitteitä, vaan tutkimuksen tavoitteena on kehittää muutosprosessia koskevia pääkäsitteitä ja niiden suhteita toisiinsa analysoimalla teoreettinen malli, jota testataan

⁷ Hirsjärvi et al. 1997 s.124.

⁸ Kangassalo et al. 1990 s. 20.

⁹ Kangassalo et al. 1990 s. 19.

käytännössä kvantitatiivisella tutkimuksella. Käsitteiden analysointi suoritetaan kartoittamalla aiheesta esiintyvää laajaa tutkimuskirjallisuutta, ja etsimällä siitä eri luokitteluja.

Tutkimuksessa käytetään sekä analyysin että synteessin menetelmiä. Analysoimalla pyritään ymmärtämään tutkimuskäsitteitä hajottamalla ne osiin ja tarkastelemalla, mitä ne pitävät sisällään. Synteessin avulla koetetaan muodostaa kokonaiskuvaa muutoksesta yhdistelemällä eri tutkimusalojen erillisiä ja hieman toisistaan poikkeavia määrittelyitä.¹⁰

Työn lähtökohtana on tekninen tiedonintressi ja työ on kuvaileva ja selittävä, eli sen tarkoituksena on kuvata ja etsiä yleisiä lainalaisuuksia muutosprosessista, muutosvalmiuksista ja muutosvastarinnasta analysoimalla käsitteitä sekä etsiä syy-seuraus yhteyksiä käsitteiden välillä.¹¹ Tämän jälkeen suoritetaan kvantitatiivinen tutkimus kysely-tutkimuksena. Tutkimuksen muodot antavat määrällisiä vastauksia eri reagoititapojen tilastollisesta yleisyydestä ja vahvuudesta.¹²

3. Näkökulman asettaminen

Tämä tutkimus kohdistetaan tarkkailemaan yksityistä sektoria, sillä teoreettisessa viitekehyksessä kehitetyt mallit operationalistettiin tutkimalla Tampereen R-kioskien kioskihenkilöstön suhtautumista ja suhtautumisen syitä kassa- ja myyntijärjestelmän vaihtamiseen. Myyntijärjestelmä on olennaisin osa kioskihenkilökunnan työtä ja sen sujuva toimiminen vaikuttaa asiakaspalvelun onnistumiseen. Ilman luotettavaa kassajärjestelmää, ei työ kioskeissa olisi mahdollista, joten muutosprosessin onnistuminen on tärkeää. Epäonnistuminen muutosprosessin läpiviennissä vaikeuttaisi kioskihenkilöstön työtä huomattavasti. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotetut käsiteanalyysit ovat kuitenkin sovellettavissa sekä julkisella että yksityisellä sektoreilla toimiviin organisaatioihin. Eri tapoihin reagoida muutokseen ei myöskään vaikuta kovin paljon organisaatiotyyppi tai sektori, jolla se toimii, koska reagoimisen taustalla ovat henkilön omakohtaiset ja työryhmässä mietityt tuntemukset muutoksen tarpeellisuudesta, sen toivotusta suunnasta sekä oikeanlaisesta läpiviemisestä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvaa muutosprosessia sekä esimiesten, että henkilöstön näkökulmasta. Esimiesten näkökulma muutosprosessiin korostuu muutosprosessin suunnitteluvaiheessa ja muutostarpeiden tunnistamisessa. Tässäkin vaiheessa pyritään kuitenkin

¹⁰ Uusitalo 1991 s.60-61

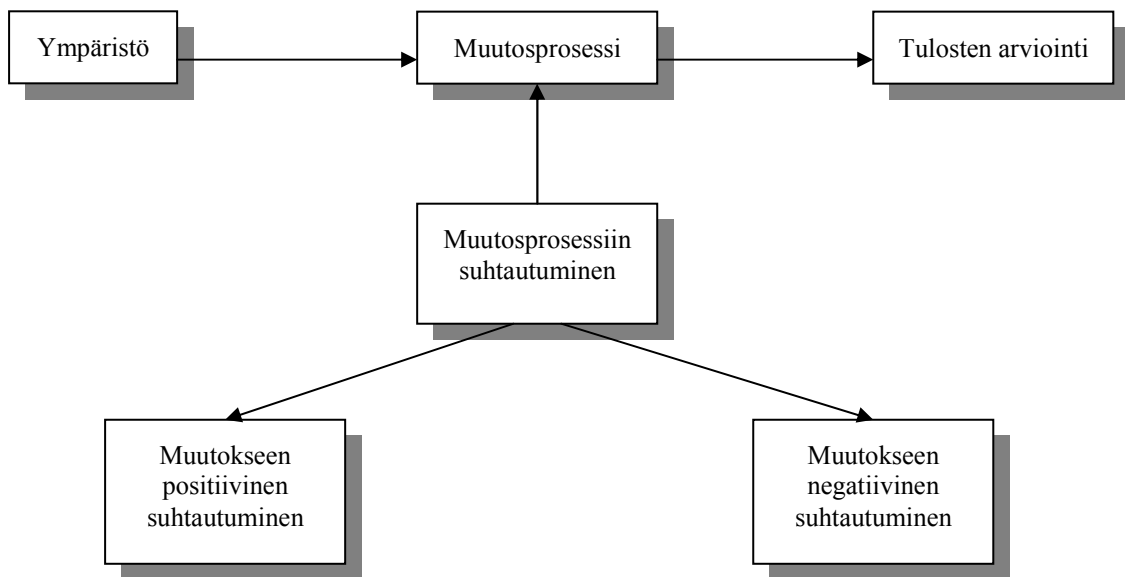
¹¹ Hirsjärvi et al. 2004 s.129-130

¹² Salminen 2001 s.189-191

ottamaan huomioon myös henkilöstön tarpeet muutoksen suunnittelussa. Muutoksen suhtautumisluvussa korostetaan henkilöstön näkökulmaa, jonka avulla pyritään tuomaan uutta tietoa muutokseen suhtautumisesta organisaation johdolle. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan muutosta ja siihen suhtautumista henkilöstön näkökulmasta. Tällä tavalla voidaan saada selville, mitkä asiat muutosprosessissa ovat henkilöstölle tärkeitä. Mitkä aiheuttavat muutosvastarintaa ja millaisia muutosvalmiuksia kioskihenkilökunnalla on ja miten niitä pystytään vahvistamaan muutosprosessin aikana. Näkökulman avulla voidaan tuoda tietoa sekä organisaatioiden johdolle että konsulteille, jota he tarvitsevat muutosprosesseja suunnitellessa.

III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tarkasteltaessa muutokseen suhtautumiseen vaikuttavia seikkoja ja itse muutokseen suhtautumista, jotka vaikuttavat muutostilanteen onnistumiseen ja tätä kautta määrittävät muutoksen tulokset ja vaikutukset, on myös käsiteltävä koko muutosprosessia, jossa suhtautumistavat ilmenevät. Jotta voi selvittää tarkemmin tutkimusasetelmaa, on hyvä määritellä pääkäsitteet. Oheinen kuva selventää tutkimusasetelmaa.



Kuva 1. Työn tutkimusasetelma.

1. Ympäristö ja sen vaikutus organisaation muuttumiseen

Tämä työ pohjaa ajatuksiin, joita ovat kehittäneet muun muassa Ludwig von Bertalanffy sekä Daniel Katz ja Robert Kahn¹³. Sen mukaan organisaatio ajatellaan avoimeksi systeemiksi ja eläväksi organismiksi, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Organisaatio on riippuvainen ympäristöstään ja sen täytyy saavuttaa ympäristönsä kanssa tietty tasapaino, sillä ympäristön avulla se täyttää monenlaiset tarpeensa. Malli poikkeaa esimerkiksi klassisesta organisaatioajattelusta¹⁴ siinä, että se alkoi ottaa huomioon organisaation ympäristön organisaation toimintaan vaikuttavana tekijänä. Tätä ennen organisaatio oli ajateltu suljetuksi mekaaniseksi

¹³ Ks. Es. Morgan 1997 & Robbins 1990.

¹⁴ Muita organisaation jäsentämistapoja on muun muassa sosiaalisen koulukunnan ajatukset tai kaaosteorian koulukunta.

systemiksi, jolloin ympäristöä ei tarvinnut huomioida.¹⁵ Organisaation ympäristö voidaan jakaa sen sisäiseen ympäristöön ja ulkoiseen ympäristöön. Sisäinen ympäristö käsittää organisaation sisällä olevat rakenteet ja eri työyhteisöt ja ulkoinen sen rajojen ulkopuolella olevat ilmiöt.¹⁶ Tässä tutkielmassa organisaation ympäristöllä tarkoitetaan kuitenkin vain sen ulkoista ympäristöä. Ympäristön muutos toimii usein organisaatioissa muutosprosessin käynnistäjänä. Organisaatioissa syntyy muutostarve, kun huomataan, että sen nykytila ja toimintatavat eivät johda enää toivottaviin lopputuloksiin muuttuneessa ympäristössä.¹⁷

1.1 Organisaation erityinen ja yleinen ympäristö

Ympäristöä on mahdollista analysoida kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin ympäristö voidaan jakaa erityiseen ympäristöön ja yleiseen ympäristöön, jota voidaan edelleen analysoida alaympäristöjen¹⁸ kautta. Tällä tavalla voidaan analysoida jossakin ympäristön osassa tapahtuvia muutoksia.¹⁹ Organisaation erityinen ympäristö on jokaisella organisaatiolla erilainen ja muuttuu tilanteiden mukaan. Se koostuu tekijöistä, joilla on suoraan merkitystä siihen onko organisaatio vaikuttava vai ei. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi: asiakkaat, kilpailijat, raaka-aineiden toimittajat, valtio ja ammattiliitot. Organisaation erityinen ympäristö vaihtelee toimipaikan mukaan, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla fyysisesti lähellä organisaatiota. Erityinen ympäristö määrittyy nimenomaan sillä perusteella, miten suuri vaikutus sillä on organisaation toimintaan. Erityisen ympäristön koostumus riippuu siitä, millä alalla organisaatio toimii. Jos organisaatio muuttaa toimintastrategioitaan tai toimialaansa, muuttaa se myös erityistä ympäristöään. Esimerkiksi toimialan laajentaminen tuo organisaatioille uusia ympäristöjä, jotka sen täytyy ottaa huomioon voidakseen niiden avulla täyttää tarpeensa, kuten resurssi tarpeet. Organisaation täytyy olla jatkuvassa yhteydessä lähiympäristöönsä ja ottaa se huomioon strategioita tehdessään.²⁰

Yleiseksi ympäristöksi voidaan määritellä kaikki mikä on organisaation rajojen ulkopuolella. Sillä voi olla vaikutusta organisaation toimintaan, mutta sen oleellisuus ei ole välttämättä selvää.²¹

¹⁵ Morgan 1997 s.39.

¹⁶ Bidwell & Kasarda 1985 s. 39.

¹⁷ Lanning et al. 1999 s. 32.

¹⁸ Organisaation alaympäristöt voivat vaikuttaa eri tavalla organisaation eri osiin.

¹⁹ Kotler 1982 s.103-115.

²⁰ Robbins 1990 s.207-208 ja Jones 2003 s. 62-64.

²¹ Robbins 1990 s. 206.

Yleinen ympäristö koostuu ympäristöistä, jotka muovaavat organisaation lähiympäristöä ja vaikuttaa tätä kautta organisaation toimintaan²².

Organisaation yleistä ympäristöä on mahdollista analysoida jakamalla se osaympäristöihin, joita kutsutaan myös alaympäristöiksi. Jay Lorch and Paul Lawrence tutkivat organisaation ympäristöä ja sen vaikutusta organisaation järjestäytymiseen. Tässä tutkimuksessa he olivat ensimmäisiä, jotka erottivat ympäristöstä eri alaympäristöjä. Ympäristöjen jakaantuminen eri ympäristötyyppeihin oli kyllä aiemminkin ollut ilmeistä, mutta kukaan ei ollut sanonut sitä ennemmin ääneen. Lorchin ja Lawrencen mukaan alaympäristöt ovat tekemisissä organisaation eri osien kanssa. Koska organisaation osat ovat tekemisissä ja joutuvat sopeutumaan erilaisiin ja eri tahtia muuttuviin ympäristöihin, ovat organisaation eri osien sisäiset ilmastot osin erilaisia. Lawrence ja Lorch olivat sitä mieltä, että mitä muuttuvampi ja eriytyneempi oli organisaation ympäristö, sitä erilaistuneempia olivat myös organisaation eri osat.²³ Eri alaympäristöt voivat siis toimia organisaation jonkin osan lähiympäristönä, mutta ovat toisen osan yleistä ympäristöä.

Myös myöhemmin tutkimuksissa on jaoteltu ympäristöä eri osa-alueisiin painottaen aina niitä osa-alueita mitkä ovat olleet tärkeitä tutkimuksen kohteina oleville organisaatioille. Tässä tutkielmassa ympäristö on jaettu poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen, teknologiseen ja ekologiseen ympäristöön.

Organisaatioiden poliittinen ympäristö muodostuu viranomaisten ja erilaisten painostusryhmien verkostosta. Poliittinen ympäristö säätelee organisaatioiden käyttäytymistä muun muassa lakien ja muiden säännösten avulla. Poliittisen ympäristön ja siihen laskettavan julkisen vallan tehtävänä on suojella organisaatioita toisiltaan sekä asiakkaita organisaatioiden mielivallalta. Lisäksi sen tehtävänä on yhteiskunnan laajempien intressien suojeleminen.²⁴ Organisaation poliittinen ympäristö vois siis toiminnallaan joko hidastaa tai edistää organisaation muuttumista.²⁵

Taloudellinen ympäristö on vuorovaikutuksessa poliittiseen ympäristön kanssa, sillä siihen kuulu esimerkiksi organisaatioiden verorasitus, inflaation aste, työttömyyden kasvu tai lasku ja asiakkaiden palkkataso, joihin myös julkisella vallan toimilla on paljon vaikutusta. Näiden lisäksi taloudelliseen ympäristön muodostavat organisaation kanssa kilpailevat organisaatiot ja sen kanssa yhteistyötä tekevät organisaatiot. Nykyään taloudelliseen ympäristöön kuuluu globalisaation myötä

²² Jones 2003 s.64.

²³ Robbins 1990 s. 216.

²⁴ Kotler 1982 s. 109-110.

²⁵ Aldrich 1979 s.20.

yhä enenemässä määrin myös kansainväliset taloussopimukset ja ostovoima sekä kotimaassa että ulkomailla.²⁶

Tässä tutkielmassa organisaation sosiaaliseen ympäristöön lasketaan organisaation kulttuuriympäristö ja demograafinen ympäristö. Demografinen ympäristö tarkoittaa väestöä ja sen maantieteellistä jakautumista, liikkuvuutta, ikäjakaumaa, syntyvyyttä ja kuolleisuutta, sekä väestön rotukansallisuus- ja uskontorakennetta. Demografisessa ympäristössä suurimpia muutoksia on ollut väestön kasvaminen räjähdysmäisesti ja länsimaiden väestön ikääntyminen.²⁷ Kulttuuriympäristöksi kutsutaan sitä omaleimaista arvojen ja tapojen ilmapiiriä, jossa ihmiset ja tätä kautta ihmisistä muodostuvat organisaatiot kehittyvät. He omaksuvat siitä maailmankatsomuksen, joka määrittää heidän suhdettaan muihin ihmisiin, instituutioihin ja luontoon. Kulttuuriin kuuluvat arvot voidaan jakaa ydinuskomuksiin ja vähäpätöisempiin arvoihin. Ydinuskomukset opitaan jo kotona ja koulussa ja ne ovat hyvin kestäviä esimerkiksi työnteko rehellisyys. Vähäpätöisemmät arvot saattavat muuttua helpostikin. Yhteiskunta muodostuu ryhmästä, jonka jäsenillä on samanlaisia ydinarvoja. Osakulttuurit määrittyvät taas toissijaisten arvojen perusteella. Arvot näkyvät ihmisten toiminnassa erilaisina käyttäytymismalleina.²⁸ Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa organisaatioon sen sidosryhmien kautta.²⁹

Organisaation teknologinen ympäristö koostuu esimerkiksi informaatio- ja tietoliikenteestä, energiateknologioista tai verkkokaupasta. Teknologisessa ympäristössä saattaa syntyä uutta varteen otettavaa teollisuutta, johon organisaation täytyy reagoida. Jokaisen yrityksen tulisi siis tarkkailla teknologista ympäristöään, sillä sen muutos saattaa lopulta tuhota sen. Teknologinen ympäristö on myös vuorovaikutuksessa muiden alaympäristöjen kanssa. Esimerkiksi talouden kasvuvauhti riippuu osin teknologian kehityksestä. Sillä on myös vaikutuksia sosiaaliseen ympäristöön. Yhteys lainsäädäntöön näkyy esimerkiksi siinä, että markkinoille tulevat tekniset keksinnöt on oltava säännösten mukaisia. Teknologisiin voimiin kuuluu muun muassa uusien tuotantotekniikoiden kehittäminen ja tietojenkäsittelyohjelmat, jotka ovat vaikuttaneet siihen, miten tieto kulkee ja miten organisaation sisäiset osat ovat yhteydessä keskenään. Teknologiseen ympäristön jatkuviin muutoksiin sopeutumiseen tarvitaan organisaation jäsenten taitoa omaksua uusien teknologisten laitteiden ja ohjelmien hyödyksikäyttö omassa toiminnassaan.³⁰

²⁶ Jones 2003 s.64. ja Kotler 1982 s.104-105.

²⁷ Kotler 1982 s.103-104.

²⁸ Kotler 1982 s.110-111.

²⁹ Jones 2003 s.65.

³⁰ Jones 2003 s.65 ja Kotler 1982 s. 107-109.

Ekologinen ympäristö tarkoittaa luonnonvaroja. Luonnon varat voidaan jakaa rajattomiin, rajallisiin uusiutuviin ja rajallisiin uusiutumattomiin luonnonvaroihin. Rajattomia luonnonvaroja ovat esimerkiksi ilma ja vesi, rajallisia uusiutuvia metsä, ravinto ja viljelykelpoinen maa ja rajalliset uusiutumattomia luonnonvaroja öljy ja eri mineraalit. Organisaatioiden tavoitteena on etsiä rajallisia materiaaleja korvaavia raaka-aineita, sekä keinoja, joilla rajallisia luonnonvaroja voisi käyttää kestävästi hyväksi. Tällaisia sovellutuksia ovat esimerkiksi aurinko, tuuli- ja ydin ja maaenergian hyväksikäyttö, sekä materiaalien uudelleenkäyttö.³¹ Ekologiseen ympäristöön kuuluu tällä hetkellä myös ilmaston muuttuminen ja luonnon saastuminen, joka johtuu muun muassa liikarakentamisesta. Lisäksi siihen kuuluu ihmisten ympäristötietoisuuden kasvaminen ja sen vaikutukset organisaation toimintaan. Ympäristön suojeleminen, kuten ilman saasteiden tai jätteiden vähentäminen lisää organisaation kuluja, mutta toisaalta luontoystävällinen maine voi antaa organisaatiolle etua tämän asiakkaiden silmissä.³²

1.2 Ympäristön dynaamisuus

Tom Burns ja G.M. Stalker puolestaan erottivat stabiilin ja dynaamisen ympäristön. Verrattain stabiilissa ympäristössä toimii hyvin mekanistinen ja hierarkkinen organisointimalli, mutta nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatio tarvitsee joustavaa ja avointa organisaatiomallia selviytyäkseen.³³ Ympäristön dynaamisuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon organisaatioon vaikuttavat voimat muuttuvat sekä erityisessä että yleisessä ympäristössä. Esimerkiksi teknologia kehittyy nopeasti koko ajan ja muuttaa organisaatioiden ympäristöä.³⁴ Tom Burns ja G.M. Stalker erottivat organisaation mekaanisen mallin, joka toimii hyvin stabiilissa ympäristössä ja orgaanisen mallin joka toimii dynaamisessa ympäristössä.

Stabiili ympäristö muuttuu hitaasti ja sen muutokset ovat ennalta odotettavissa. Hitaan muuttumisen vuoksi organisaatio, joka toimii stabiilissa ympäristössä, voi ennustaa hyvin tulevaisuuden tapahtumia. Tällöin johdon ei tarvitse huomioida ympäristöä kovinkaan tarkasti strategioita tai organisaatorakennetta suunnitellessa. Muutosten hitaus mahdollistaa myös organisaation toiminnan, suunnitelmien ja työssä tarvittavien tietovaatimusten standardoinnin. Stabiilissa

³¹ Kotler 1982 s. 106-107.

³² Jones 2003 s.65.

³³ Morgan 1997 s. 44.

³⁴ Jones 2003. s.67.

ympäristössä toimiva organisaatio onkin usein hyvin suojeltu systeemi, jossa on standardoitu toiminta ja rakenne.³⁵

Dynaaminen ympäristö on epävakaa. Siinä muutos on jatkuvasti läsnä ja muutokset yhdessä osassa ympäristöä vaikuttaa sen muihinkin osiin, mikä tekee niiden ennustamisen vaikeaksi. Organisaation on helpompi sopeutua ennalta tiedettyihin muutoksiin, mutta odottamattomat muutokset aiheuttavat organisaatiossa ongelmia. Dynaamisen ympäristön muodostaa esimerkiksi organisaation toiminta-alueen epävakaa poliittiset olot, odottamattomat käännteet taloudessa, odottamattomat muutokset asiakkaiden tarpeissa, muutokset kilpailijoiden tarjonnassa tai odottamattomat muutokset teknologiassa tai tietopohjassa. Dynaamisessa ympäristössä toimivalla organisaatiolla on usein monia kilpailijoita, jotka hakevat samoja tavoitteita. Tällöin organisaation täytyy seurata tarkasti ympäristöään ja sen muutoksia pysyäkseen kilpailijoiden tahdissa. Lisäksi globalisaation vaikutuksesta suureen osaan organisaatioista vaikuttaa myös kansainvälisiä voimia, joita voi olla vaikeampi ennustaa.³⁶

Dynaamisessa ympäristössä organisaatio ei voi samalla tavalla ennustaa tulevaisuuttaan kuin stabiilissa ympäristössä, mikä tekee työstä epävarmaa ja odottamatonta. Tämän vuoksi organisaatiot eivät voi standardoida tällä hetkellä toimivia toimintatapoja, vaan sillä täytyy olla joustavammat ja vakiintumattomammat koordinoituneet mekanismit, joka tarkoittaa sitä, ettei organisaatiossa voi olla selviä osastorajoja ja organisaatiossa täytyy voida kommunikoida avoimesti sekä horisontaalisella että vertikaalisella tasolla. Ympäristön dynaamisuus vaikuttaa myös organisaation toiminnan kautta sen rakenteisiin. Dynaamisessa ympäristössä toimiikin juuri Burns ja Stalkerin esittelemä malli orgaanisista organisaatioista, joka pystyy reagoimaan nopeammin ympäristön muutoksiin kuin byrokraattisesti järjestetty organisaatiomalli.³⁷

1.3 Monimutkainen ja yksinkertainen ympäristö

Näiden kahden näkökulman lisäksi organisaation ympäristö voidaan jakaa monipuoliseen ja yksipuoliseen ympäristöön. Monipuolinen ympäristö koostuu monista tekijöistä, jotka organisaation täytyy ottaa huomioon, kun taas yksikertaisessa ympäristössä tekijöitä ei ole niin paljon.³⁸ Voi olla vaikea erottaa ympäristön monimutkaisuuden näkökulmaa sen dynaamisuuden näkökulmasta.

³⁵ Mintzberg 1979 s.271 ja Robbins 1990 s.212-213.

³⁶ Mintzberg 1979 s.268 ja Robbins 1990 s.212-213.

³⁷ Mintzberg 1979 s.271-272 ja Jones 2003. s.67.

³⁸ Mintzberg 1979 s.273.

Tällöin voi esimerkiksi verrata kirurgin ja pukuompeleijan työympäristöä. Kirurgin täytyy olla tietoinen monista asioista ennen leikkauksen suorittamista esimerkiksi potilaan aiemmista leikkauksista, leikkauksen aiheuttamasta ongelmasta ja itse leikkaustekniikasta. Nämä asiat eivät kuitenkaan muutu niin nopeasti, vaan kun kirurgin on kerran opetellut vaikean ja monimutkaisen työn, on siitä hyötyä seuraavissakin leikkauksissa. Pukuompeleijan työympäristö on taas jossain määrin yksinkertaisempi. Hänen täytyy toki olla tietoinen vaatteiden tekotavoista, mittojen ottamisesta ja kaavoittamisesta, mutta nämä ovat jossain määrin yksinkertaisempia kuin kirurgin työssä huomioon otettavat asiat. Ompelijan työympäristö kuitenkin muuttuu koko ajan muodin mukana. Se, että osaa ommella yhden pukumallin hyvin, ei riitä kovinkaan kauaa, vaan ompelijan on jatkuvasti opeteltava uusien vaattemallien tekoa ja käytettävä uusia kangasmateriaaleja ja värejä. Täten hänen työympäristönsä on yksinkertaisempi, mutta dynaamisempi.³⁹

Ympäristön monimutkaisuus tarkoittaa siis sen heterogeenisyyden tai homogeenisyyden astetta. Yksinkertaiset ympäristöt ovat keskittyneitä ja homogeenisiä kun taas heterogeeniset ja hajaantuneet ympäristöt ovat monimutkaisia.⁴⁰ Organisaation ympäristön monimutkaisuus muodostuu organisaation vaikuttavien voimien runsaudesta, voimakkuudesta ja yhdistyneisyydestä. Mitä enemmän voimia organisaation vaikuttaa ja, mitä erilaisempia ne ovat, sitä monimutkaisempi on organisaation ympäristö. Ympäristön monimutkaisuus lisääntyy myös, jos yleisen ja erityisen ympäristön voimat tulevat riippuvaiseksi toisistaan. Eli, mitä enemmän yleinen ympäristö vaikuttaa erityiseen ympäristöön, sitä monimutkaisemmaksi ympäristö muuttuu.⁴¹

Organisaatiolta, joka toimii monimutkaisessa ympäristössä, vaaditaan runsaasti eriytynyttä tietoa palveluista, tuotteista ja asiakkaista. Ympäristö muuttuu kuitenkin yksinkertaisemmaksi, jos tieto voidaan rationalisoida tai jakaa helposti ymmärrettäviin osiin.⁴² Mitä monimutkaisempi ympäristö on, sitä hajaantuneempi ja orgaanisempi täytyisi organisaation rakenteen olla, koska sellaisen ympäristön muutokset ovat ennalta arvaamattomampia ja organisaation täytyy siis voida sopeutua niihin lyhyellä aikavälillä muutoksen tapahtumisesta⁴³. Kuitenkin ympäristön dynaamisuudella ajatellaan olevan enemmän merkitystä organisaation rakenteen kannalta kuin sen monimutkaisuudella⁴⁴.

³⁹ Mintzberg 1979 s.273.

⁴⁰ Robbins 1990 s.219.

⁴¹ Jones 2003. s.66-67.

⁴² Mintzberg 1979 s.268.

⁴³ Robbins 1990 s.219.

⁴⁴ Mintzberg 1979 s.273.

Ympäristön vaikutusta organisaation rakenteeseen tai toimintaan on kuitenkin myös kritisoitu, sillä todellinen ympäristön määrittely ei korreloi vahvasti organisaation itsensä havaitseman ympäristön kanssa. Sama ympäristö voi toisesta organisaatiosta tuntua odottamattomalta ja toisesta hyvin ennakoitavissa olevalta. Myös organisaation eri osissa voidaan havainnoida ympäristö erilaiseksi. Eli organisaatio jossain määrin luo oman ympäristönsä. Kuitenkin juuri havainnot ympäristöstä johtavat muutostarpeen syntymiseen ja päätöksentekoon ei todellinen ympäristö.⁴⁵ Ympäristö voidaankin jakaa havaittuun ympäristöön ja objektiiviseen ympäristöön, jolloin ympäristön luonteella tarkoitetaan sitä, minä organisaatio näkee ympäristönsä ja minkä mukaan se tekee toimintaa koskevia arvioitejaan ja päätöksiään. Eli jos organisaatio on pystynyt suunnittelemaan toimintansa siten, että se näkee ympäröivän monimutkaisen ympäristönsä suhteellisen yksinkertaisena, sitä voidaan silloin pitää yksinkertaisena ympäristönä.⁴⁶

2. Muutosprosessi

Muutosprosessi voidaan määritellä sen mukaan kuinka suunniteltua ja tavoitteellista se on. Salminen erittelee kolme erilaista muutosprosessia. Muutos voi olla tilasta toiseen tapahtuvaa ajallista muutosta, eli pitkänaikavälin sopeutumista ympäristön muutoksesta aiheutuviin tilanteisiin. Tällainen muutos voi olla myös muuttumattomuutta, jolloin organisaatioon syntyy pysyviä rakenteita tai toimintatapoja. Muutos voi tapahtua reformina eli tietoisena uudistamisena. Tällöin muuttamisen päämäärät on määritelty, ja muutosprosessia ohjataan näiden päämäärien suuntaan. Kolmas Salmisen tapa on nähdä muutos kasvuna. Organisaation kasvaminen on muutosprosessi, jos sillä muutetaan jotakin joksikin toiseksi. Esimerkiksi organisaation rakenteet tai hierarkiatasot voivat kasvaa lukumäärältään.⁴⁷

Goodman jakaa muutoksen kahteen tyyppiin: sopeutumiseen ja suunniteltuun muuttamiseen. jotka vastaavat Salmisen näkökulmia muutoksesta reformina ja sopeutumisena. Goodman kuitenkin korostaa että sopeutuminen voi johtaa suunniteltuun muutokseen ja suunniteltu muutos voi auttaa organisaation sopeutumista ympäristöön. Sopeutuminen korostaa organisaation ulkoapäin lähtevää muutosta. Muuttaminen taas (reform, reorganization, development) tarkoittaa suunniteltuja toimia ja prosesseja, joiden tarkoituksena on muuttaa yksilöiden ja ryhmien toimintaa toimivammaksi. Muuttamisessa ovat tärkeää muutoksen lähtökohdat, sen aikataulu ja tavoitteet. Muuttaminen

⁴⁵ Robbins 1990 s.208.

⁴⁶ Mintzberg 1979 s. 269.

⁴⁷ Salminen s.33.

keskittyy muutokseen, joka on lähtöisin organisaation sisältäpäin. Goodmanin jaottelusta puuttuu Salmisen erittelyyn verrattuna kasvun näkeminen muutoksena.⁴⁸

Organisaatioiden muuttumisen toivottaisiin olevan nyky-ympäristössä jatkuvaa ja vaivatonta, jolloin muutosprosessien tulisi olla kivuttomia ja seurata nopeasti toisiaan. Muutosprosesseja voi myös määritellä erottelemalla niitä tapoja, joilla muutos viedään läpi. Mosher käsittelee muutosprosessia inkrementaalisenä, jolloin muutos viedään läpi pienissä erissä, muuttamatta organisaatiota paljoa kerralla. Inkrementaalinen muutosstrategia voi olla tietoinen tapa muuttaa organisaatiota, mutta inkrementaalista muuttumista tapahtuu väistämättä sopeutumisenä ympäristöön, vaikka organisaatiota ei yritettäisikään tietoisesti kehittää.⁴⁹ McMillanin esittelemät J.B. Quinnin näkemykset muutosprosessista vastaavat Mosherin inkrementaalista muutosprosessia. Niiden mukaan muutosprosessi on organisaation johdon valitsema tapa kehittää organisaatiota, jossa edetään askeleittain muutoksen tarpeen tietoisuuden herättämisestä, jatkuvalla tiedottamisella pieninä palasina muutosvastarinnan voittamiseen.⁵⁰

McMillan kuitenkin huomauttaa, ettei muutosta voi hoitaa aina hitaasti ja tarkoin suunnitellusti, sillä maailma ei välttämättä seiso ja odota eri muutosvaiheiden toteutumista. Tällöin muutos on vietävä loppuun nopeasti.⁵¹ Tästä esimerkkinä voi olla tilanne, jossa organisaatio on siirtymässä Buchholzin puhumaan kasvun kolmanteen vaiheeseen. Tällöin organisaatiota on muutettava varsin nopeana prosessina.⁵² Myös nopean muuttamisen tapaa voi käyttää sekä sopeutuvaan muutokseen tai suunniteltuun muutokseen. McMillan ja hänen edustama kompleksinen koulukunta liittävät yhteen nopean muutoksen ja jatkuvan muutoksen. Heidän kannattaman kaaosteorian mukaan muutoksen täytyisi olla ennalta arvaamatonta ja kontrolloimatonta, missä suunnitteluprosessi ei edeltäisi muutosprosessia, vaan tapahtuisi yhtä aikaa sen kanssa. Koulukunta ajattelee muutoksen jatkuvana virtana, joka on osa todellisuutta.⁵³

Tässä työssä tarkastellaan muutosta enemmän inkrementaalisen ja suunnitellusti tapahtuvan muutoksen näkökulman mukaisesti. Muutosprosessi jaetaan projektin eri vaiheisiin, joilla on selkeä alku ja loppu. Loppu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toiminta palaisi vanhaan projektin loputtua, vaan uudet käytännöt otetaan normaaliin käyttöön organisaatiossa.⁵⁴ Muuttamisprojektin selkeä

⁴⁸ Goodman 1982 s.4.

⁴⁹ Mosher 1967 s.493.

⁵⁰ McMillan 2004 s.70.

⁵¹ McMillan 2004 s.70.

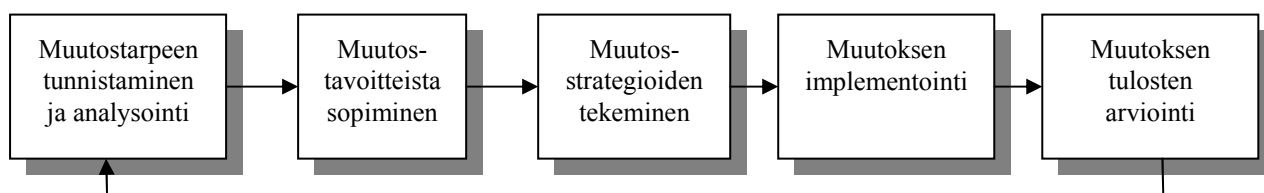
⁵² McMillan s.71

⁵³ McMillan s.59

⁵⁴ Ks. es. Lannig 1999 muutosprojektin hallinnasta

jaksottaminen ja aikataulu tekevät mahdolliseksi sen, että projektin kulkua voi arvioida ja korjata projektin matkanvarrella, jos se ei tunnut toimivan halutulla tavalla. Tutkielmassa mallinnetaan ja analysoidaan muutosprosessia yhdistellen Kurt Lewinin kolmiportaista muutosprosessin mallia⁵⁵, Action research- koulukunnan kehittälemää muutosprosessin kuusiportaista mallia⁵⁶ ja yleisen ongelman ratkaisun mallia⁵⁷. Muutosprosessin mallintamiseksi muutosprosessi jaetaan viiteen eri osa-alueeseen, jotka kuitenkin käytännössä menevät limittäin. Muutosprosessin aloittaa muutostarpeen tunnistaminen ja analysointi. Yleensä ongelma huomataan esimerkiksi ympäristöanalyysin yhteydessä. Ongelman tunnistamisen jälkeen on päätettävä muutostavoitteista, ja siitä mitä osa-aluetta organisaatiota on muutettava, että muutostavoitteet toteutuisivat. Kun muutostavoitteista on päätetty, on päätettävä selkeistä muutosstrategioista. Tämän jälkeen muutos on implementoitava ja viimeisenä Muutosprosessin tuloksia ja sen onnistumista arvioidaan. Tässä työssä muutosprosessin tulosten arviointi on erotettu omaan lukuunsa sen tärkeyden ja moniulotteisuutensa vuoksi.

Seuraavaksi työssä käydään läpi muutosprosessin eri vaiheet. Näitä vaiheita on havainnollistettu alla olevassa kuvassa.



Kuva 2. Muutosprosessin vaiheet.

2.1 Muutostarpeen tunnistaminen ja analysointi

Muutosprosessin käynnistää organisaatiossa muutostarpeen tunnistaminen. Muutostarve voi johtua esimerkiksi muutoksista organisaation ympäristössä. Muutostarvetta ilmenee, jos huomataan eroja sen välillä, mitä tapahtuu ja mitä haluttaisiin nähdä tapahtuvan⁵⁸. Ongelmat voivat nousta esiin monella eri tavalla. Organisaatio voi esimerkiksi lähteä tutkimaan henkilökunnan työtehoja tai se voi saada valituksia asiakkaalta sen tuottamien tavaroiden tai palveluiden laadusta. Myös tuottojen aleneminen yksityisellä puolella tai kulujen kasvu voi olla syynä muutostarpeen tunnistamiseen.⁵⁹ Jotta muutostarve tunnistettaisiin, täytyy organisaation olla selvillä, mitä organisaatiossa ja sen

⁵⁵ Lewinin mallia esitelty Jones 2004 s. 322 ja Hersey & Blanchard 1990 s. 334-336.

⁵⁶ Mallia esitelty Jones 2003 s. 322-323.

⁵⁷ Malli esitelty Dyer 1986 s.5.

⁵⁸ Hersey & Blanchard 1990 s.322.

⁵⁹ Jones 2003 s.323.

ympäristössä tapahtuu tällä hetkellä ja todennäköisesti tulevaisuudessa, jos se ei tee muutoksia toiminnassaan. Lisäksi organisaatiolla täytyy olla selkeä visio siitä, mitä se toivoisi tulevaisuudessa tapahtuvan ja mitä mahdollisia esteitä tälle on.⁶⁰

Kun organisaatio on tunnistanut muutostarpeen, on sen kerättävä mahdollisimman monipuolisesti tietoa ongelmasta. Tietoa on kerättävä sekä kaikilta organisaation tasoilta että organisaation ulkopuolisilta kuten sen asiakkailta tai tavarantoimittajilta.⁶¹ Tietoja ongelmasta voi kerätä primääri- ja sekundaarilähteistä. Primäärilähde tarkoittaa esimerkiksi suoraa tarkkailua työpaikalla tai suorassa suhteessa organisaatioon olevien haastatteluja. Ne antavat ongelmista ensikäden tietoa ja ovat siksi luotettavampia kuin sekundaarilähteet, joita ovat esimerkiksi kuulopuheet, tai muu toisen käden tieto.⁶²

Kun tietoa ongelmasta on kerätty, täytyy sitä analysoida monipuolisesti. Muutostarpeen analyysiä voidaan pitää kompassina, jonka avulla organisaatio osaa lähteä oikeaan suuntaan. Eli analyysi auttaa muutosten tavoitteiden täsmentämisessä⁶³. Ongelman analysointi voi olla monimutkainen prosessi, sillä tällöin täytyy pystyä erottamaan ongelman seuraukset perimmäisistä ongelmista⁶⁴. Lisäksi saadaan selville, miten yleinen huomattu ongelma on ja kuinka paljon vahinkoa se aiheuttaa organisaatiolle.⁶⁵ Ongelman analysointi tarkoittaa lopputulosmuuttujien ja väliin tulevien muuttujien tarkastelua ja etsimistä. Näitä voi olla esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, huono koulutus tai vanhat työvälineet. Ongelmaa analysoitaessa on myös otettava huomioon kenen kannalta organisaatiota, sen ympäristöä ja ennen kaikkea muutostarvetta katsotaan. Olisikin tärkeää, että organisaation tulevaisuutta yritettäisiin katsoa mahdollisimman monesta näkökulmasta.⁶⁶

Muutosprosessi voi olla organisaatiolle raskas ja aikaa sekä rahaa vievä prosessi. Tämän vuoksi kehittämiseen ei ryhdytä, jos organisaatio ei tunne siihen tarvetta. Pelkkä muutostarpeen olemassaolo ei siis riitä, vaan ihmisten tulee tunnistaa ja sisäistää se. Muutosprosessin onnistuminen riippuukin paljolti myös siitä, että organisaatiossa ollaan laajasti yhtä mieltä ongelmasta ja, että se määritellään samalla tavalla. Lisäksi organisaatiosta täytyy löytyä halua korjata ongelma.⁶⁷ Olennaista on siis, miten muutostarve koetaan, ei millainen se todellisuudessa on.⁶⁸ Muutostarve

⁶⁰ Hersey & Blanchard 1990 s.322.

⁶¹ Jones 2003 s.324.

⁶² Dyer 1986 s.7.

⁶³ Lannig et al. 1999 s.38-41.

⁶⁴ Jones 2003 s.323.

⁶⁵ Dyer 1986 s.7.

⁶⁶ Hersey & Blanchard 1990 s.322-323.

⁶⁷ Dyer 1986 s. 6.

⁶⁸ Lannig et al. 1999 s.33.

saadaan levitettyä koko organisaatioon, kun siitä viestitään jokaiselle organisaatiotasolle. Ongelmat tulee pukea näissä viesteissä ymmärrettävään muotoon esimerkiksi käyttämällä käytännönläheisiä esimerkkejä. Eri ryhmille ongelmasta viestiessä on tärkeää korostaa, mitä ongelman ratkaiseminen tarkoittaisi juuri tällä toimintatasolla.⁶⁹

2.2 Muutostavoitteista sopiminen

Kun Organisaatiossa on tunnistettu ja sisäistetty laajasti muutostarve ja on päätetty alkaa muuttamaan organisaatiota ongelman poistamiseksi, täytyy organisaatiossa seuraavaksi sopia muutoksen tavoitteista.⁷⁰ Muutostavoitteiden sopiminen alkaa muutosvision määrittämisestä. Muutosprosessin visio on kuva organisaatiosta muutoksen jälkeen. Vision tulee olla yksinkertainen, positiivinen, mielenkiintoinen ja tarpeeksi haastava. Se on oltava viestittävässä ymmärrettävästi kenelle tahansa muutosprosessiin osallistuvalla jopa viidessä minuutissa.⁷¹ Vision tulee tukea koko organisaation visiota ja siitä tulee saada selville, mitä käytännön muutoksia vision toteuttaminen tarkoittaa.⁷²

Vision tehtävänä on varmistaa, että kaikki kehittävät organisaatiota samaan suuntaan. Se toimii muutosta koskevan päätöksenteon tukena ja selkeyttää yksittäisen työntekijän tehtäviä tulevaisuuden organisaatiossa. Mitä selvempi kuva organisaatiosta on tulevaisuudessa, sitä vähemmän tilaa jää arvailuille epävarmuudelle ja peloille. Jokaisella projektiin osallistujalla täytyisikin olla myös omakohtainen tulevaisuuden visio, joka olisi linjassa koko muutosprosessin vision kanssa. Innostava visio myös motivoi muutokseen lähtemistä.⁷³

Muutosvisio tulee viestittää tehokkaasti koko organisaatioon. Henkilöstö ymmärtää vision parhaiten, kun se puretaan siihen, mitä jokainen voi tehdä, että organisaatio liikkuu muutosprosessin vision suuntaan⁷⁴. Henkilöstö ei kuitenkaan pysty samaistumaan visioon, ellei se ole saanut olla itse kehittämässä sitä. Visiota viestiessä täytyisikin muutosjohtajien kuunnella henkilökunnan mielipiteitä ja muuntaa visiota, jos vain mahdollista, niin että se olisi paremmin hyväksyttävissä laaja-alaisesti organisaatiossa.⁷⁵

⁶⁹ Lanning et al. 1999 s.37.

⁷⁰ Jones 2003 s. 324.

⁷¹ Kotter 1995, Vol. 73 s.63.

⁷² Lanning et al. 1999 s.88.

⁷³ Lanning et al. 1999 s.86.

⁷⁴ Lanning et.al. 1999 s.94.

⁷⁵ Lanning et a. 1999 s.91.

Toisen vaiheen tarkoituksena on tarkentaa muutosprosessin visio selkeiksi tavoitteiksi ja alustaviksi keinoiksi tavoitteisiin pääsemiseksi. Niiden tulee olla samassa linjassa vision kanssa. Tavoitteiden täytyy olla myös mitattavia tai muuten helposti todennettavia, sillä tällöin on mahdollista selvittää myös tavoitteiden toteutuminen. Muutosprosessin tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi suorituskyvyn, laadun tai organisaatiokulttuurin parantamiseen. Organisaatiokulttuurin ja muiden sosiaalisten parannusten mittaaminen on tietenkin hankalampaa kuin teknisten parannusten mittaaminen, mutta näihinkin on löydettävä keinot, joilla voidaan todeta, mitä tuloksia muutosprosessi tulevaisuudessa antaa.⁷⁶ Tässäkin vaiheessa on tärkeää, että koko muutosprosessiin osallistuvat pitävät samoja asioita tavoitteinaan. Tämän vuoksi tavoitteiden perusteleminen on oleellista. Useiden muutosprosessien päämäärät ovat epätäydellisesti muotoiltuja ja eri päämäärien välillä vallitsee konflikteja, mikä johtuu paljolti päättävien elinten haluttomuudesta ratkaista vaikeita ongelmia.⁷⁷ Tämä kuitenkin vaikeuttaa muutosprosessin suunnittelua ja toteuttamista.

Jos muutosprosessista tulee muodostumaan hyvin pitkä ja raskas on hyvä sopia joitakin välitavoitteita motivaation ylläpitämiseksi. Silti päätavoitteen täytyisi pysyä kirkkaana. Tavoitteiden haastavuus riippuu siitä, miten kaukana organisaatio on haluttavasta tilasta. Tavoitteiden tulisi olla tarpeeksi suuria että ihmiset saadaan liikkeelle ja muutosprosessiin mukaan, muttei mahdottomia. Joissakin tapauksessa muutosprosessin tavoitteita joudutaan tarkastamaan prosessin edetessä, varsinkin jos organisaation ympäristö muuttuu nopeasti.⁷⁸

Muuttamisprosessin tavoitteet koskevat muun muassa, mitä muuttumisen tasoja muutos koskee. Muuttumisen tasoja ovat tiedon muutos, asenteiden muutos, käyttäytymisen muutos ja organisaation suorituksissa tapahtuva muutos.⁷⁹ Tiedon muuttaminen on kaikkein helpointa ja käyttäytymisen ja varsinkin organisaation tulosten muuttaminen on vaikeampaa, sillä silloin täytyy muuttaa myös alempia muuttamisen asteita⁸⁰

Muutostavoitteita määrittäessä täytyy myös päättää minkä tyyppisellä muutoksella tavoitteisiin päästään. Eri muutostyyppejä ovat esimerkiksi henkilöstön tietotason muuttaminen, uuden teknologian esittelemine organisaatioon, tai organisaation rakenteiden muuttaminen. Esimerkiksi henkilöstövoimavaroihin kuuluvan muutoksen päämääriä on saada henkilöstö oppimaan ja käyttämään uusia taitoja paremmin tai sopeuttaa heitä organisaatioon kertomalla organisaation

⁷⁶ Lanning et al. 1999 s.84-85, 97.

⁷⁷ Simon 1979 s. 102.

⁷⁸ Lanning et al. 1999 s.97-98, 102.

⁷⁹ Hersey & Blanchard 1990 s.3-4.

⁸⁰ Hersey & Blanchard 1990 s.335-339.

arvoista ja toimintatavoista. Teknologinen muutos voisi tarkoittaa taas sitä, miten organisaation teknologia muunnetaan parhaiten asiakkaita ja muita sidosryhmiä palvelevaksi sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Eri muutostyypit ovat tietenkin yhteydessä keskenään. Esimerkiksi organisaation rakenteen ja kulttuurin muutokset vaikuttavat toisiinsa.⁸¹

2.3 Muutosstrategioiden tekeminen

Muutosstrategioiden tekemisessä voidaan soveltaa Herbert A. Simonin teoriaa rationaalisesta päätöksenteosta. Simon kuvaan strategiaa ketjuksi päätöksiä, jotka johtavat johonkin tiettyyn päämäärään. Strategia määrittelee siis ne kehykset, joiden lomassa muutosprosessia koskevia päätöksiä voidaan tehdä muutoksen implementoinnin aikana. Päätöksentekoprosessiin, joka tässä tilanteessa on muutosstrategian tekeminen, kuuluu kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee ottaa selville kaikki vaihtoehtoiset strategiat. Tämän jälkeen selvitetään näiden kaikkien vaihtoehtoisten strategioiden kaikki mahdolliset seuraamukset. Viimeisenä vertaillaan ja arvioidaan eri seuraamusjoukkoja ja valitaan näiden perusteella paras strategia. On ilmeistä että kaikkia vaihtoehtoisia strategioita ja näiden kaikkia mahdollisia seurauksia on mahdoton selvittää. Tämän vuoksi Simon toteaaakin, että ihmisen todellinen käyttäytyminen ei voi olla täydellisen rationaalista.⁸²

Muutosstrategian ensimmäisessä vaiheessa valitaan Simonin rajoitetusti rationaalisen päätöksenteonmallin mukaisesti ne vaihtoehdot, joiden katsotaan olevan sopivia keinoja toivottujen tavoitteiden saavuttamiseksi⁸³. Tässä tutkielmassa esitellään muutamia vaihtoehtoja strategisiksi lähtökohdiksi muutosprosessin läpiviemisessä. Vaihtoehdot ovat osin lomittaisia ja niitä voi käytännössä yhdistellä. Strategioita on myös olemassa monia muita, mutta on mahdotonta esitellä kaikkia mahdollisia strategioita samassa työssä. Tässä esiteltyt strategiset lähtökohdat ovatkin vain esimerkkejä, joita voi käyttää apuna muutosprosessin suunnittelemisessa eri organisaatioissa.

Yksi vaihtoehto on jakaa muutosstrategiat alhaalta ylöspäin suuntautuvaan muutokseen, jota voi kutsua myös osallistavaksi muutosstrategiaksi, ja ylhäältä alaspäin suuntautuvaan ohjaavaan muutostyyppiin. Ylhäältä alaspäin suuntautuvassa muutosstrategiassa muutoksen tavoitteet ja toimintatavat sekä toiminnan järjestys tulee valmiina johdolta ja kohdistuu kerralla koko organisaatioon. Muutos tapahtuu johtajien toimesta ja henkilöstön on vain sopeuduttava siihen.

⁸¹ Jones 2003 s.302-303.

⁸² Simon 1979 s.105

⁸³ Simon 1979 s.101.

Osallistavan muutosstrategian tavoitteena on taas saada henkilöstö muukaan uusien työmenetelmien valitsemiseen ja muotoilemiseen. Tarkoituksena on, että henkilöstö osallistuu ongelman ratkaisuun ja sitoutuu tällä tavalla muutokseen. Tällöin on tärkeää päättää muutoksen tavoitteet, että kaikki muuttuvat samaan suuntaan.⁸⁴

Muutosstrategiat voidaan jakaa myös sen perusteella millaisia perusteita käytetään muutosprosessin tarpeellisuuden perustelemisessa. Rationaalisen strategian mukaan luotetaan siihen, että ihmiset ovat rationaalisia ja muuttavat toimintatapojaan, kun he näkevät että uusien toimintatapojen tuottama tulevaisuuden tila on heidän mielestään parempi⁸⁵. Tämä strategia nojaa Weberin sosiaalisen toiminnan lajeista tarkoitukselliseen toimintaan, jossa yritetään saavuttaa tavoitteet punnitsemalla eri vaihtoehtoja ja keinoja ja valitsemalla niistä oikea⁸⁶. Toisen muutosstrategian mukaan ihmiset eivät toimi rationaalisesti, vaan heidän toimintaansa määrittävät heidän sosiokulttuuriset sitoumuksensa ja normit, joista koostuvat yksilön arvot ja asenteet. Näin ajatellen käyttäytymisen muutos on seurausta ihmisten irrottautumisesta vanhoista arvoista tai ajattelusta, koska uudet menettelytavat hyödyntävät heidän perusarvojensa toteutumista paremmin. Henkilöstön täytyy siis sitoutua tunnetasolla muutosprosessiin sen onnistumiseksi.⁸⁷ Toinen muutosstrategia nojaa siis sekä arvorationaaliseen että affektiiviseen sosiaalisen toiminnan lajiin. Niiden mukaan toiminnan perustana ovat moraaliset, eettiset ja esteettiset arvot sekä ihmisen tunteet.⁸⁸ Kolmannen muutosstrategian mukaan muutos tapahtuu, kun organisaatiossa on jokin tarpeeksi voimakas voima, joka saa toiset muuttumaan. Tällöin yksilöt muuttavat toimintatapojaan kuuliaisuudesta.⁸⁹ Tämä muutosstrategia nojaa myös arvo ja tunneperusteisiin, mutta siinä toiminnan aloittava tekijä on nimenomaan ulkoinen voima, jolla voi olla sekä karismaattista että traditioon perustuvaa valtaa.⁹⁰

Kun organisaatio on miettinyt eri strategia vaihtoehtoja, on sen pohdittava myös mitä seurauksia eri strategioilla olisi juuri heidän organisaatiossaan. Tähän kuuluu sen selvittäminen, mitä muutosta edistäviä ja vastustavia voimia organisaatiossa on.⁹¹ Päätöksenteossa täytyy ottaa huomioon myös aikatekijä eli se, millaisia toimintoja ja ehkä tulevaisuuden tavoitteita suljetaan pois, kun lähdetään toteuttamaan muutosta tietyllä strategialla, ja mitä pitkänaikavälin seurauksia tietyn

⁸⁴ Jones 2003 s.325.

⁸⁵ Chin & Benne. 1976 s. 23.

⁸⁶ Salminen 2001 s. 59.

⁸⁷ Chin & Benne. 1976 s. 23.

⁸⁸ Salminen 2001 s. 60.

⁸⁹ Chin & Benne. 1976 s. 23-24.

⁹⁰ Salminen 2001 s. 62.

⁹¹ Hersey & Blanchard 1990 s.324.

muutosstrategian käyttämisessä on. Esimerkiksi rajoittaako se tulevaisuudessa joitain toimia ja vaihtoehtoja.⁹² Rationaalinen päätöksenteko edellyttää aina niiden vaihtoehtoisten keinojen vertaamista, jotka johtavat tiettyjen tavoitteiden toteutumiseen. Vertailu ei ole kuitenkaan helppoa, sillä vaihtoehtoiset keinot eivät ole arvostuksellisesti neutraaleja.⁹³

Mikään edellä esitetyistä muutosstrategioista ei ole väärä. Nykyään on kuitenkin huomattu, että osallistavalla muutosstrategialla on saatu parempia tuloksia aikaan, sillä ihmiset tekevät monimutkaista tietoa tarvitsevaa työtä, joten vain he voivat tarkalleen tietää, miten heidän työtään tulisi kehittää, jotta toivotut tavoitteet saavutettaisiin. Osallistava muutostapa sopii sekä tilanteeseen, jossa esiintyy vahvaa muutosvastarintaa, että tilanteeseen, jossa muutoshalukkuus on vahvempaa. Jos organisaatiossa on paljon muutosta vastustavia, on näihin yritettävä vaikuttaa jo ennen muutoksen implementoinnin aloittamista, jotta heidän vastustustaan saataisiin vähennettyä tai se saataisiin muutettua muutosta puoltavaksi suhtautumiseksi. Muutosagenttien olisi myös hyvä kuunnella muutosta vastustavia, sillä tällä tavalla voidaan saada selville joitain olennaisia puutteita muutosten tavoitteista tai aiotuissa implementointitavoissa. Käytännössä alhaalta ylöspäin suuntautuva osallistava muutos aiheuttaa vähemmän muutosvastarintaa kuin ohjattu muutosstrategia. Osallistavan muutostavan huonona puolena on sen hitaus ja pitkäkestoisuus. Usein muuttuvat organisaatiot käyttävät alhaalta ylöspäin suuntautuvaa muutosstrategiaa, jos ne osaavat aloittaa muutosprosessin ennen kuin siihen on pakottava tarve. Sitä käytetään myös muutosprosesseissa, joita on suunniteltu pitkään.⁹⁴

Ohjaava ylhäältä alaspäin suuntautuva muutostapa sopii, jos muutos suuntautuu henkilöstöön, jotka eivät tarvitse paljoa tietoa työssään eikä heillä ole myöskään motivaatiota oppia lisää ja jotka eivät halua ottaa työstään suurta vastuuta. Tällaista henkilöstöä ei voi kuitenkaan esiintyä nykyään kovin paljon, koska työ on koko ajan muuttunut monimutkaisemmaksi ja henkilöstön on tehtävä päivittäinkin päätöksiä asioissa, jotka vaativat monipuolista tietoa. Sarjatyö, joka tuli kuuluisaksi alun perin Fordin autotehtailta on vähentynyt huomattavasti. Passiivinen henkilöstö ei myöskään ole niin tuottavaa kuin aktiivinen ja jatkuvasti uusia ideoita esittävä henkilöstö. Tämän vuoksi organisaation on hyvä miettiä, voisiko muutostilanne olla myös mahdollisuus aktivoida henkilöstöä. Ohjattu ylhäältä alaspäin saneltu muutos saattaa kääntää organisaation henkilöstön muutosvastarintaiseksi, sillä he saattavat kokea käskyttämisen ja sen, ettei heitä ole kuunneltu muutosta muotoiltaessa, loukkaavana. Tällöin muutoksesta voi seurata myös katkeruutta, joka saattaa pilata

⁹² Simon 1979 s.104.

⁹³ Simon 1979 s.103.

⁹⁴ Hersey & Blanchard 1990 s.328-331 ja Jones 2003 s.325.

muutoksen hyvät vaikutukset. Ohjattu muutos vaatii, että muutoksen toteuttajalla on joko ulkoista valtaa runnoa muutos läpi tai henkistä valtaa, jonka avulla hän pystyy perustelemaan muutoksen joko tunteisiin tai järkeen vetoavasti niin hyvin, että henkilöstö hyväksyy sen. Muuten henkilöstö ei suostu muuttamaan toimintatapojaan. Ohjattu muutos voi kuitenkin onnistuessaan tapahtua hyvin nopeasti. Nopeutensa vuoksi ylhäältä alaspäin suuntautuvaa muutosta käytetään pakollisissa muutoksissa organisaation kriisitilanteessa. Käytännössä kummankaan muutostavan käyttäminen puhtaana muotona ei ole mahdollista, vaan tapoja sekoitetaan muutostilanteen mukaan.⁹⁵

2.4 Muutoksen implementointi

Muutosprosessin neljäs vaihe on muutoksen implementointi eli käytäntöön vieminen. Muutoksen käyttöönotto voidaan jakaa kolmiportaiseen prosessiin: sulattamiseen muuttamiseen ja jäädyttämiseen. Muutosprosessissa sulattamisen tarkoituksena on motivoida ryhmää muutokseen. Siinä voidaan käyttää joskus raakojakin menetelmiä, jotta henkilöstö saadaan irtisanottua vanhoista tavoistaan ja asenteistaan. Tällaisia voivat olla fyysinen irrottaminen informaatiolähteistä ja sosiaalisesta ympäristöstä tai kokemusten väheksyminen ja nöyryyttäminen, joilla yritetään saada henkilöstö näkemään vanhat tavat arvottomina. Tarkoituksena on edistävien voimien lisääminen vastustavien voimien vähentäminen.⁹⁶ Nämä keinot kuitenkin sopivat paremmin ylhäältä alaspäin tulevaan muutosstrategiaan, jossa muutosprosessi esitellään henkilöstölle valmiina pakettina.

Osallistavassa muutosstrategiassa muutoksen implementointi on alkanut jo strategian suunnittelu- vaiheessa, koska jo silloin on henkilöstölle esitelty muutosta ja annettu heille mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin. Tämän vuoksi henkilöstö on saanut aikaa sopeutua muutokseen ennen sen implementoimista, joka toimii sulattamisvaiheena. Sulattamisvaiheessa henkilöstölle on hyvä tehdä selväksi ympäristöanalyysin tulokset, jotka ovat yksi muutoksen lähtökohdista, sekä operationaaliset suunnitelmat, joita aiotaan käyttää muutosprosessia toteuttaessa. Tällaisia ovat esimerkiksi taloudellisten resurssien käyttöä koskevat suunnitelmat, henkilöstöpoliittiset ohjelmat ja muutosprosessissa tehtävät investoinnit. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan tarvitse kaataa koko henkilöstön päälle, vaan muutosagenttien on arvioitava jokaisen työntekijäryhmän tarvitsema tiedon määrä muutosprosessin onnistumiseksi. Periaatteena on kuitenkin hyvä pitää avoimen johtamisen periaatetta, jossa jokaisen on saatava kaikki se tieto muutoksesta, jonka hän haluaa, vaikka hän ei tätä tietoa välttämättä tarvitsisikaan omassa työssään.

⁹⁵ Hersey & Blanchard 1990 s.328-331 ja Jones 2003 s.325.

⁹⁶ Hersey & Blanchard 1990 s.335.

Muutoksen implementointi voidaan jakaa neljään johtamisen osa-alueeseen: innostavaan johtajuuteen, vastuullisuuteen, eettiseen johtajuuteen ja kulttuurilliseen johtajuuteen. Innostavan johtajuuden tavoitteena on motivoida ihmisiä muutokseen nostamalla heidän muutosvalmiuksiaan. Vastuullisuus koskee vastuuta sekä päätetyistä päämääristä ja toimista, joilla päämääriin pyritään. Vastuullisen muutosagentin on otettava vastuu siitä, mitä tekee ja varauduttava perustelemaan toimensa muille. Tällöin hänen on keskusteltava asioista rakentavasti, eikä menettää malttiaan kritiikkiä kohdatessa. Eettinen johtajuus koskee niitä keinoja, joita muutosagentti käyttää muutosta implementoidessa. Hänen tulisi käyttäytyä niiden arvojen mukaisesti, joita hän toivoisi muidenkin kunnioittavan. Muutosjohtajalta vaaditaan itse asiassa enemmän eettisyyttä kuin muilta organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei muutoksessa jouduttaisi tekemään raskaitakin ja negatiivisia päätöksiä, vaan sitä tapaa, jolla päätökset tehdään ja, joilla ne perustellaan henkilöstölle, sekä niitä syitä, jotka ovat päätösten takana. Kulttuurisen johtajuuden avulla muutosjohtaja vahvistaa muutokseen positiivisesti suhtautuva kulttuuria ja siirtää sitä eri osiin organisaatiossa esimerkiksi avoimen kommunikaation avulla. Kulttuurinen johtajuus muutoksessa lisää henkilöstön luottamusta muutokseen.

Muutoksen implementoinnissa täytyy ottaa huomioon, miten muutos vaikuttaa organisaation rakenteeseen, henkilöstöpolitiikkaan, talousjärjestelmiin ja yksittäisten ihmisten työprosesseihin. Samoin kuin jo muutosstrategioista päätettäessä myös niitä jalkauttaessa muutosta edistävien on syytä ennakoida mahdollisesti esiintyvä muutosvastarinta ja miettiä siihen reagoimistapoja. Vastarintaa ei tulisi ottaa henkilökohtaisena loukkauksena, vaan olisi selvitettävä, mistä se johtuu ja yritettävä poistaa näitä ilmiöitä. Jotta muutosprosessin johto voi saada selville vastarinnan syyt tai yleensä henkilöstön suhtautumisen on sen jalkauduttava organisaatioon ja kuunneltava henkilöstöä. Tämä on sitä tärkeämpää, mitä suurempi muutos organisaatiossa tapahtuu ja mitä kriittisempää sen onnistuminen on organisaation menestymiselle. Henkilöstölle on myös hyvä antaa aikaa keskustella keskenään siitä, mitä muutos tarkoittaa heidän omalla kohdallaan, sillä vertaisryhmien tuki on merkittävä tekijä muutokseen sopeutumisessa. Muutoksen implementointia voidaan ajatella esimerkiksi kauppatilanteena, jossa henkilöstö ajatellaan ostajaksi, joille muutos täytyy myydä niin, että he sisäistävät sen ja alkavat toimia uudella tavalla. Tässä mielikuvassa kaupalla tarkoitetaan kauppaa, joka tapahtuu kahden etunsa tietävät osapuolen välillä, jossa kumpikaan ei yritä huijata toista, eli tarkoitus ei ole myydä sikaa säkissä.

Lopuksi, kun muutos on saatu menemään läpi, on organisaatiossa jäädytettävä tilanne ja näin varmistettava sen pysyvyys. Tällöin tavoitteena on, että opitusta toimintatavasta tulee jokapäiväistä

käytöstä. Pysyvyys voidaan varmistaa eri prosesseissa eri tavoin. Jos muutos on ollut tekninen, on pysyvyys helppo varmistaa, kun poistetaan vanhat tekniset välineet ja näin mahdollisuus palata takaisin vanhaan. Organisaatiokulttuuria, -kommunikointia tai muita abstraktimpia asioita koskevia muutoksia on kuitenkin vaikeampi vakiinnuttaa ja tämä täytyy ottaa huomioon jo muutosstrategiaa suunniteltaessa. Muutosprosessin pysyvyyden turvaamiseksi olisi muutos täytynyt sisäistää muutosprosessin aikana niin, ettei henkilöstö halua palata vanhaan. Tällöin muutoksen hyvät puolet täytyy olla selvillä. Henkisiä ja kulttuurillisia asioita koskevissa muutoksissa osallistava muutosstrategia onkin oleellinen osa vakiintumisen varmistamisessa. Tärkeää on myös se, että yksilö saa olla vakiinnuttamisvaiheessa sellaisessa ympäristössä, joka vahvistaa haluttua käytösmallia.⁹⁷

3. Muutosprosessiin suhtautuminen

Muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeistä on, miten henkilöstö ja muut muutosprosessiin osallistuvat suhtautuvat siihen. Toimillaan he voivat edistää muutosprosessin kulkua ja antaa sille uusia suuntia ehdotuksillaan, tai vastaavasti he voivat hidastaa prosessia passiivisuudellaan tai vastarinnalla. Tässä tutkielmassa tarkastellaan muutosprosessiin suhtautumisen eri ilmenemismuotoja ja niihin vaikuttaneita syitä. Tutkielmassa ei anneta ohjeita, miten työntekijöiden suhtautumiseen tulisi vaikuttaa tai sitä muuttaa.

Muutosprosessiin suhtautumista voidaan tarkastella kolmella tasolla. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa organisaatiotasolla esimerkiksi organisaation rakenne, sen muuntumiskyky, organisaation kulttuuri ja kommunikaatio-järjestelmä tai kuinka paljon valtataisteluita muutos aiheuttaa. Toisen tason muodostaa ryhmätason suhtautuminen muutokseen. Ryhmätasolla tarkoitetaan sekä virallisten työryhmien että epävirallisten ryhmien suhtautumista. Tähän vaikuttaa ryhmän arvot ja hierarkia ryhmän sisällä sekä ryhmän yhtenäisyys. Mitä tiiviimpi ryhmä on, sitä suurempi vaikutus sillä on myös yksittäisen työntekijän suhtautumiseen. Kolmas taso, jolla voi tarkastella muutokseen suhtautumista, on yksilötaso. Henkilöstä itsestään johtuvia seikkoja muutokseen suhtautumisessa ovat esimerkiksi hänen tietotaito -tasonsa, ja oppimiskykynsä.⁹⁸ Suhtautumiseen eri tasoilla vaikuttaa kuitenkin pitkälle samat asiat, jonka vuoksi eri tarkastelutasoja ei tutkielmassa analysoida erikseen.

⁹⁷ Hersey & Blanchard 1990 s.335-339.

⁹⁸ Jones 2003 s.306-308.

Muutosagentti voi edistää muutosprosessin onnistumista kolmella eri tavalla. Hän voi yrittää muuttaa muutoksen vastustamista muutosta edistäväksi käyttäytymiseksi, yrittää tukahduttaa muutoksen vastustamista tai hän voi vahvistaa muutosta edistävää käyttäytymistä⁹⁹. Muutosagentin on kuitenkin huomioitava, etteivät kaikki muutokseen osallistuvat koskaan kannata muutosta ja että jotkut kannattavat sitä joka tapauksessa. Tämän vuoksi muutosagentin kannattaa keskittyä niihin, joiden käyttäytymistä voi vielä vahvistaa tai joiden käyttäytymiseen voi vaikuttaa¹⁰⁰.

Tässä tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä muutokseen suhtautuminen on jaoteltu sen mukaan, mitä vaikutuksia sillä on muutosprosessin onnistumisen kannalta. Tähän syynä on, että eri suhtautumisen muodot eivät esiinny puhtaina, vaan muutoksen vastustaminen ja sen kannattaminen ovat sekoittuneena toisiinsa ja sidoksissa nimenomaan muutosprosessiin¹⁰¹. Tutkielmassa ei siis oteta kantaa siihen, onko suhtautuminen positiivista tai negatiivista, vaan käyttäytymisen pitäminen positiivisena tai negatiivisena tarkoittaa ainoastaan käyttäytymisen vaikutusta muutosprosessin kulkuun. Itse käyttäytymistä tai henkilökunnan mielipiteitä ei tutkielmassa yritetä leimata negatiiviseksi tai epätoivottavaksi, sillä joskus on hyväkin hidastaa muutosprosessia. Esimerkiksi silloin kun se ei tule tuottamaan toivottuja tuloksia tai sitä ei ole kunnolla suunniteltu. Muutosprosessia hidastava suhtautuminen voi tuoda organisaation johdon tietoon uusia asioita organisaation kulttuurista ja rakenteista, jotka auttavat kehittämään organisaatiota toivottavampaan suuntaan¹⁰². Tutkielmassa vältetään sanaa muutosvastarinta, sillä muutosprosessia hidastavan suhtautumisen ilmenemismuotoja on muitakin kuin sen aktiivinen vastustaminen. Tällaisia ovat esimerkiksi passiivisuus, tai lyhytjännitteisyys.

3.1 Muutosprosessia edistävän suhtautumisen syyt

Työntekijän hyvä koulutus ja ammattitaito sekä kokemus työstä edistävät muutokseen sopeutumista. Ammattitaito tarkoittaa tietoa siitä, mitä työntekijä tekee, milloin tekee ja ennen kaikkea miksi tekee. Kun henkilöstö on tietoinen, miksi tiettyjä toimintoja tehdään, sen on helpompi muuttaa niiden tekotapoja. Tämä johtuu siitä, että he käsittävät työruutiinit vain keinoiksi, joita on aika ajoin muutettava, päästäkseen haluttuun tulokseen. Tieto siitä mitkä on työn lopulliset tavoitteet mahdollistaa työntekijät luomaan visioita työstään muutoksen jälkeen, joka auttaa

⁹⁹ Hersey & Blanchard 1990 s.326-327.

¹⁰⁰ Dyer 1986 s.16.

¹⁰¹ Filander 2000 s.73

¹⁰² Henry 1997 vol 97. s.146

huomaamaan kuilun nykyisen ja tavoiteltavan tilan välillä ja tätä kautta sitoutumaan muutokseen.¹⁰³ Hyvä ammattitaito saa työntekijän myös tuntemaan itsensä kykeneväksi selviytymään muutosprosessista, koska hänellä on taustalla vahva pohja tehtävästä työstä. Työn kokonaisvaltainen hallitseminen helpottaa muutosta myös siinä mielessä, että työntekijä voi keskittyä tarkemmin siihen osaan työstä, joka muuttuu, koska hänen ei tarvitse välttämättä keskittyä enää niin tarkasti muihin työruutiineihinsa.¹⁰⁴ Ammattitaito on, kuten edellä todettiin, otettava huomioon muutosstrategioita tehdessä. Monipuolista tietoa ja taitoa vaativien työnkuvien muuttamisessa on kuunneltava työntekijöitä, sillä kukaan muu ei tiedä tarkasti, mitä heidän työnsä sisältää, mikä heidän työssään on vikana ja miksi.

Muutosta edistävän suhtautumisen taustalla voi olla hyvä kyky oppia uutta. Tätä voidaan parantaa oppimaan oppimisen opiskelulla. Oppimaan oppimista kuvataan niin sanotussa oppimisen kaksoiskehämällissä (double loop -learning) toiseksi kehäksi, jossa ihminen ei vain korjaa toimenpiteitään käytössä olevan strategian mukaiseksi, vaan on valmis pohtimaan toimintoja määrääviä tekijöitä kuten arvojaan ja tarvittaessa muuttamaan niitä.¹⁰⁵ Oppimaan oppimisen tarkoituksena on vahvistaa ihmistä kohtaamaan muutoksia antamalla tälle keinoja suhtautua muutokseen. Oppimaan oppimista edistää organisaatiossa tarpeellisen tiedon kierrättäminen, avoin vuorovaikutus sekä oppimisen ja yrittämisen palkitseminen organisaatiossa.¹⁰⁶ Kun ihminen oppii aika ajoin tunnistamaan tarkistamaan ja kyseenalaistamaankin toimintojen takana olevia ajattelumalleja, ei muutos tunnu enää niin uhkaavalta, vaan normaalilta työnkuvaan kuuluvalla toiminnalla.

Yksi voimakkaimmin muutosta edistäviä tekijöitä on vapaasti leviävän tiedon määrä koko organisaation sisällä sekä mahdollisuudet kommunikoida yli ryhmärajojen¹⁰⁷. Minkään organisaation johto ei voi täysin salata tietoa tulevasta muutoksesta. Jos se sitä yrittää, tihkuu aina jostakin joitain tiedonmurusia, jotka käynnistävät huhumyllyn. Tämä taas puolestaan saattaa vääristää tietoa ja aiheuttaa pelkoja ja jopa muutosvastarintaa työntekijöissä.¹⁰⁸ Jos taas henkilöstö saa tietoa muutoksesta ja sen tarkoituksista jo hyvissä ajoin ennen muutoksen implementointia, voi se alkaa jo ennakolta muuttamaan ajattelumallejaan, joita se työssään käyttää. Jotta tällainen prosessi voisi käynnistyä, on jokaiselle annettava tietoa ainakin siltä osa-alueelta muutosta, joka

¹⁰³ Ruohotie 1997 s.163.

¹⁰⁴ Ruohotie 1997 s.78.

¹⁰⁵ Ruohotie 1998 s.15-16.

¹⁰⁶ Ruohotie 1997 s.111.

¹⁰⁷ Potter 2001 vol. 33 s..54

¹⁰⁸ Woodward &Buchholz 1989 s.27.

koskettaa juuri hänen työtään. Jokainen työntekijä tarvitsee kuitenkin eri määrän tietoa muutosprosessista kannattaakseen sitä. Muutosagenttien tuleekin tasapainotella sen välillä kuinka paljon ja ennen kaikkea millaisessa muodossa tietoa jaetaan henkilöstölle¹⁰⁹. Tämän vuoksi jokaisen työntekijän olisi hyvä saada myös kaikki se tieto, mitä hän haluaa ja tarvitsee sopeutuakseen muutokseen. Tämä avoimen tiedon malli vastaa kommunikaatiomalleista kehämällin ja tähtimällin yhdistelmää, jossa on kyllä tietoa välittävä keskus, mutta sen ympärillä olevat työntekijät voivat keskustella myös keskenään ilman keskusta. Muutosstrategia onkin kytkettävä siihen sopivaan kommunikaatorakennelmaan.¹¹⁰ Muutosagenttien on tärkeää myös tuntea nykyinen kommunikaatiomalli, jotta tiedetään millaiseen kommunikaatioon henkilöstö on tottunut.

Koulutuksen avulla organisaatio saa esitellä suoraan henkilöstölle muutosprosessia ja sen tavoitteita. Monissa muutosprosesseissa, varsinkin sellaisissa, joissa henkilöstön täytyy oppia uusia taitoja tai tietoja, ei muutosta voi tapahtua ilman neuvontaa. Koulutus tukee muutosta edistävää suhtautumista sekä tietotasolla että ennen kaikkea tunteiden tasolla. Kouluttaminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että hän on tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta ja että itse muutos on tärkeä. Koulutuksen aikana työntekijät saavat jakaa kokemuksiaan muutoksesta ja huomata, että muutosprosessi voi tuntua muistakin hankalalta. Koulutusjakso on myös irtiotta tavanomaisista työrutiineista, joka saattaa piristää ja sitouttaa työntekijää organisaatioon ja sitä kautta muutokseen. Koulutuksen päätarkoitus on vastata henkilöstön kysymyksiin ja esiin tulleisiin ongelmiin.¹¹¹ On monia tapoja joilla organisaatio voi hoitaa kouluttamisen, esimerkiksi itseopiskelun kautta tai erillisillä kursseilla. Kuitenkin tärkeää olisi että koulutus tarjoaisi mahdollisuuden henkilöstön keskinäiseen kommunikointiin ja kokemusten vaihtamiseen oli se sitten netin avulla tai vastatusten.¹¹²

Sopeutumis aika on tärkeä tekijä muutokseen sopeutumisessa. Muutoksen sopeutumis aikaan vaikuttaa muutoksen luonne ja henkilöstä itsestään johtuvat seikat. Mitä enemmän muutos muuttaa henkilöstön työtä sitä pidemmän aikaa se tarvitsee sopeutuakseen muutokseen. Muutosprosessi vie myös enemmän aikaa, jos muutos koskee työn ydinaluetta kuin jos se koskisi työtä tukevaa toimenpidettä. Sopeutumis aikaan vaikuttaa myös se, onko muutos pelkästään tekninen vai yritetäänkö sillä muuttaa organisaatio kulttuuria tai työntekijöiden arvoja.¹¹³ Työntekijä ei kuitenkaan pysty täysin sitoutumaan perusarvojen vastaiseen muutokseen edes pitkän aikavälin

¹⁰⁹ Potter 2001 vol.33 s..57.

¹¹⁰ Hersey & Blanchard 1990 s.333-334.

¹¹¹ Sheehan 2004 vol. 6 s. 189-192.

¹¹² Ferraris et al. 2000 vol. 34. s. 79-80

¹¹³ Woodward & Buchholz 1989 s.250-251.

kuluttua. Pinnallisempia arvoja voidaan kuitenkin muuttaa. Muutosprosessiin sopeutumisaikaa voi antaa työntekijälle tiedottamalla muutoksesta ja sen tavoitteista jo ennen muutosprosessin implementointia¹¹⁴.

Muutokseen motivoituneen työntekijän into saadaan parhaiten tapettua sillä, että hänen ei anneta vaikuttaa millään tavalla muutosprosessiin. Tätä tapaa käyttää usein edellä esitetty ylhäältä alaspäin suuntautuva muutosstrategia. Jos henkilöstön sallitaan vaikuttaa puutosprosessiin, mahdollistaa se avoimen vuoropuhelun yli hierarkiatasojen. Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstön ideoita kuunnellaan eikä niitä tuomita suoralta kädeltä.¹¹⁵ Jos muutos ehdotusta ei toteuteta, on tärkeää, että sen toteuttamatta jättäminen perustellaan työntekijälle. Vaikutusmahdollisuudet edistävät muutokseen suhtautumista kahdella tasolla. Ne lisäävät tietoa, kun ihmiset pohtivat, onko muutos hyvä ja miten sen voisi toteuttaa paremmin. Se toimii myös tunne tasolla. Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä yleensä ja siihen kohdistuvaan muutokseen hän kokee itsensä ja oman työnsä tärkeäksi. Tämä vähentää pelkoja ja edistää muutokseen sopeutumista¹¹⁶

Muutosprosessia edistävän suhtautumisen syynä saattaa olla myös työntekijän kyllästyminen nykyiseen työhönsä ja siinä esiintyviin rutiineihin. Työntekijällä saattaa olla toiveita edistää uraansa muutoksen avulla tai päästä sen avulla toisiin töihin. Muutoshalukkuuden taustalla on tällöin motivaatio kehittää itseään. Tällainen työntekijä ei ole kuitenkaan välttämättä sitoutunut organisaatioon, vaan voi helposti siirtyä uuteen työpaikkaan ja käyttää muutoksessa opittuja toiminta hyväkseen siellä.¹¹⁷ Etenkin nuoremmat työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneet työpaikkaansa tai asuinpaikkaansa saattavat ajatella tällä tavalla. Tällöin muutosprosessi sisältää yleensä on koulutusta, jonka työntekijä ajattelee hyödyntävän häntä. Näin ajattelevan työntekijän täytyy olla motivoitunut kehittymään ja kehittämään työtään.

Organisaation hyvät ihmissuhteet, toimiva työyhteisö ja menestys perustuvat luottamukseen¹¹⁸.

□*Luottamuspääoma voidaan määritellä vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan*□¹¹⁹. Luottamuspääoma kehittymisen taustalla on muun muassa kuluttajan ääni, kylämäiset työyhteisöt. Kuluttajan ääni tarkoittaa, että organisaatiossa otetaan huomioon sen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden mielipiteet. Toiseksi organisaatio toimii yrityskylän periaatteella, jossa kaikki tietävät tehtävänsä ja heillä on

¹¹⁴ Dyer 1986 s.28.

¹¹⁵ Jones 1995 vol 7 s, 37-38

¹¹⁶ O'Brien 2002 vol. 23 s. 442-455.

¹¹⁷ Filander 2000 s.68-69

¹¹⁸ Harisalo & Miettinen 1996 s.13.

¹¹⁹ Harisalo & Miettinen 1996 s.21.

myös vastuuta päättää tehtäviinsä kuuluvista asioista.¹²⁰ Kehittynyt luottamuspääoma johtaa esimerkiksi ihmisten luonnolliseen arvostamiseen ja luovaan säteilyyn työpaikalla. Ihmisten virheet hyväksytään, ja sen vuoksi he uskaltavat ottaa riskejä¹²¹. Luottamuspääomasta kasvava luova säteily on myös muutosprosessia edistävän suhtautumisen taustalla. Työntekijät luottavat johtoon ja johto työntekijöihin. Luottamus koskee sitä, että muutoksella tavoitellaan koko organisaation parasta eikä muutoksen taustalla ole joitain päämääriä, joita ei ole henkilöstölle kerrottu. Luottamus lisää sitä, että muutoksen sujumisesta kerrotaan johdolle, jolloin johto voi muuttaa muutoksen täytäntöönpanoa palautteen perusteella. Henkilöstön luottamusta organisaation toimintaan lisää se, että johto toimii sanojensa mukaan. Jos se esimerkiksi puheissaan pitää henkilöstöä organisaation tärkeimpänä voimavarana, tuli tämän näkyä myös käytännössä.¹²²

3.2 Muutosprosessia edistävän suhtautumisen ilmenemistavat

Organisaation henkilöstön muutosprosessia edistävä suhtautuminen näkyy Motivoitumisena¹²³. Muutosta odotetaan samoin kuin muutokseen kuuluvia koulutustilaisuuksia. Muutoksesta voidaan puhua positiiviseen sävyyn jolloin työntekijä toimii muutosagenttina omassa työympäristössään. Muutosprosessia edistävä suhtautuminen voi näkyä myös siinä, että työntekijä alkaa viihtyä paremmin työssään. Hän voi olla työssään joustavampi tai ottaa vastaan uusia työtehtäviä tai vastuualueita. Innostuneisuus muutosprosessista saattaa parantaa henkilöstön työtehoa jo ennen kuin sitä on implementoitu. Asiakaspalveluammateissa muutosprosessin hyväksyminen ja odottaminen saattaa näkyä parempana asiakaspalveluna.

Muutosta edistävä suhtautuminen nopeuttaa oppimista. Oppiminen nopeutuu kahdesta eri syystä. Kun ajatellaan että oppimisesta on hyödyllistä, jää opittavat asiat paremmin mieleen. Toinen oppimista nopeuttava seikka on se, että mielenkiintoisista asioista otetaan myös enemmän selvää.¹²⁴ Esimerkiksi työntekijä voi lukea tarkkaan kaiken muutosprosessia koskevaa materiaalin ja kysellä muutoksesta lisää esimiehiltään tai muutoksen implementoinnista vastaavilta. Eli aktiivisuus on yksi muutosprosessia kannattavan suhtautumisen ilmenemistapa. Ihminen, joka haluaa muutoksen

¹²⁰ Harisalo & Miettinen 1996 s.29.

¹²¹ Harisalo & Miettinen 1996 s.97.

¹²² Potter 2001 vol. 33 s.58.

¹²³ Loyd 1996 vol.4. s.26.

¹²⁴ Antonacopoulou & Gabriel 2001 vol 14 s.436.

toteutuvan, on aktiivinen miettimään tapoja, joilla sen voisi toteuttaa ja ennen kaikkea juurruttaa parhaiten. Tällainen työntekijä on valmis myös avustamaan muita muutokseen sopeutumisessa.¹²⁵

Onnistunut muutosprosessi kasvattaa yleensä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Se lisää myös luottamusta omiin kykyihin selviytyä muutoksesta ja luottamusta johtoon, että se tukee vastaisuudessakin muutosprosesseissa. Tästä kaikesta johtuu se, että muutosprosessiin tyytyväinen työntekijä voi jo muutosprosessin aikana huomata, että muutosvalmiuksiensa kasvaneen. Tästä syystä seuraava muutos ei tunnu välttämättä niin pelottavalta ja vaikealta kuin edellinen.

3.3 Muutosprosessia hidastavan suhtautumisen syyt

Muutosprosessin on aina uusi kokemus työntekijälle, ja sen aikana henkilöstö joutuu kohtaamaan epätietoisuutta, epävarmuutta ja stressiä¹²⁶. Pelot voivat kohdistua siihen, pystyykö työntekijä selviytymään muuttuneista työtehtävistään tai organisaatiokulttuurista. Pelot voivat aiheutua myös epäluottamuksesta. Tällöin henkilöstö voi pohtia, mikä on todellinen syy muutokselle. Onko mahdollista, että hän menettää työpaikkansa tai joitakin työetuja. Tällaiset pelot johtuvat usein puutteellisesta kommunikoinnista johdon ja henkilöstön kesken. Kun henkilöstölle ei ole selkeästi kerrottu muutoksen tarkoitusta, sille keksitään sellainen. Pelkoa ja epävarmuutta esiintyy varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa, vaikka muutoksesta olisikin tiedotettu hyvin ja henkilöstö olisi saanut vaikuttaa muutosprosessin kulkuun. Tämä johtuu siitä, että ihminen arvioi itseään ja omaa persoonallisuuttansa kokonaisuutena, jonka osat ovat jatkuvasti yhteydessä toisiinsa. Jos yhtäkin palasta ihmisen persoonallisuudesta vaaditaan muuttumaan, voi koko persoonallisuuden tasapaino häilyä. Tasapainon järkkyminen on siis henkilökohtaista ja eroaa eri henkilöiden kesken. Ihmisen tasapaino tarkoittaa sekä tasapainoa sisäisesti että tasapainoa ulkomaailman kanssa. Tämän vuoksi, jos ihmiseltä vaaditaan jotain, mikä rikkoo ulkoisen tasapainon, voi se järkyttää myös sisäistä tasapainoa, ja ihminen alkaa voida huonosti. Tästä syystä ihminen kieltäytyy muuttamasta ympäristöään liian nopeasti.¹²⁷

Muutosprosessia hidastavan suhtautumisen taustalla voi olla virheet muutosprosessin suunnittelussa tai implementoinnissa. Virheet saattavat johtaa siihen, että henkilöstö ei saa tarpeeksi tietoa tai tieto ei ole selkeää. Myös hidastelut tiedon kulussa vähentävät sopeutumista muutosprosessiin. Muutosprosessin virheellinen suunnittelu onkin monen muun suhtautumisen taustalla ja vaikuttaa

¹²⁵ Loyd 1996 vol.4. s.27.

¹²⁶ Potter 2001 volume 33 s.55.

¹²⁷ Argyris 1987 s. 23.

muutosprosessin loppumisen tai hiipumisen jälkeenkin, sillä ihminen, joka on kerran käynyt läpi epäonnistuneen muutosprosessin, ei ole halukas lähtemään uudestaan kokeilemaan samaa. Muutosprosessi vie aina energiaa niin johdolta kuin henkilöstöltäkin. Jos työntekijä on ollut sitoutunut edelliseen muutosprosessiin, on sen epäonnistuminen vaikuttanut työntekijään myös henkisellä tasolla. Työntekijä voi syyttää itseään tai johtoa edellisen projektin epäonnistumisesta tai tehottomuudesta. Jos työntekijä ajattelee itse olevan syynä epäonnistumiseen, voi se nakertaa myös henkilön luottamusta omiin kykyihin. Epäonnistuneiden tai tehottomien muutosprosessien kummittelemisen ja toistumisen voi estää arvioimalla yhdessä henkilöstön kanssa, mikä prosessissa meni pieleen ja miten se olisi voitu välttää.

Muutosta ei tulisi toteuttaa muutoksen itsensä vuoksi, vaan sen tulisi olla hyödyllinen. Tämä tulee ottaa huomioon lähinnä muutoksen tavoitteista päätettäessä¹²⁸. Myös henkilöstön täytyy olla tietoinen ja ennen kaikkea sisäistää muutoksen hyödyllisyys voidakseen sitoutua muutokseen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tulisi saada tietoa muutoksesta ja sen päämääristä¹²⁹. Muutoksen kokemisen hyödylliseksi vaikuttaa ennen kaikkea se, että työntekijä huomaa, että hänen työ voidaan muuttaa hyödyllisemmäksi muutoksen avulla. Aina monipuolinen tietokaan ei riitä vakuuttamaan henkilöstöä muutosprosessin hyödyllisyydestä. Tähän saattaa olla syynä se, että muutosprosessin on todella hyödytön eikä tule ratkaisemaan niitä ongelmia, joita varten se on suunniteltu. Tämän vuoksi henkilöstön suhtautumista on hyvä seurata ja heidän mielipiteitään kuunnella, sillä organisaatio säästää paljon aikaa ja rahaa, jos se joko muuttaa hyödytöntä muutosprosessia tai pahimmassa tapauksessa hautaa sen. Muutosprosessi voi juuttua paikoilleen jos osa henkilökunnasta ei tunnista, että olisi olemassa jokin ongelma jota pitäisi korjata tai näkevät ongelman eritavalla kuin muut.¹³⁰

Esimiesten tuki ja sitoutuminen kuvaa myös muutoksen hyödyllisyyttä. Jos johto ei ole sitoutunut muutokseen, ei henkilöstö taatusti suhtaudu muutokseen sitä edistävällä tavalla. Ilman johdon tukea muutosprosessi ei tuo mitään palkkiota siitä vaivasta, jota hän käyttää muutokseen sopeutumiseen. Esimiesten sitoutuminen tarkoittaa myös esimiesten sitoutumista yleensä henkilöstöön.¹³¹ Kun johto ei ole kiinnostunut henkilöstön toista, heidän hyvinvoinnistaan ja erityistarpeistaan työssä osoittaa se henkilöstölle, että se ei ole tärkeää joten minkä vuoksi muutoksella yritettäisiin parantaa heidän

¹²⁸ Lanning et al. 1999 s.84-85, 97.

¹²⁹ Bovey & Hede 2001 vol.16. s.535.

¹³⁰ Dyer 1986 s. 6.

¹³¹ Af Ursin 2001 s.66-69.

työolojaan. Esimiesten sitoutuminen ei voi olla passiivista hyväksymistä, vaan sen tulee olla innostumista, jonka tulee näkyä koko organisaatioon.¹³²

Jos työ ei ole motivoivaa eikä tarjoa työntekijälle mitään virikkeitä, on vaarana, että työntekijä passivoituu. Passivisuus saattaa johtaa siihen, että työntekijä sanoutuu henkisesti irti organisaatiosta. Hän ei ole kiinnostunut kehittämään työtään tai muutenkaan organisaatiota, koska hän ei koe saavansa siitä mitään irti. Työnteko on vain pakollinen paha, joka täytyy suorittaa päästäkseen vapaalle. Tällaista motivaation puutetta voidaan ehkäistä palkkiojärjestelmillä, mutta ennen kaikkea suunnittelemalla tarpeeksi haastavia, monipuolisia ja mielenkiintoisia työnkuvia.

Kun henkilöstön sisällä on konfliktitilanne tai henkilöstö kokee johdon yhteiseksi viholliseksi, ei muutosprosessin onnistuminen ole mahdollista. Konfliktitilanteessa muutosprosessia hidastavaan suhtautumiseen vaikuttavat nimenomaan ryhmän säännöt, arvot ja hierarkia. Kilpailutilanteessa ryhmä kiinteytyy ja siihen muodostuu autoritäärinen johtajuus, jolloin ryhmän jäsenet eivät enää itse päättää täysin mielipiteistään, vaan sitoutuvat vahvasti johtajan mielipiteisiin. Toinen ryhmä nähdään tällöin vihollisena ja kommunikaatio eri ryhmien kesken vähenee. Muutenkin ryhmien todellisuuden havaitseminen vähenee. Tällöin ongelmien selvittäminen ei onnistu kannustamalla yksittäisiä henkilöitä, vaan muutosagenttien on yritettävä löytää ryhmien todelliset johtajat ja yrittää muuttaa heidän asenteitaan. Konflikti on kuitenkin kahden ryhmittymän välinen kauppa ja ilman osapuolten välistä avointa keskustelua ja sopimista sitä ei voida ratkaista. Ristiriitoja pienentävät ryhmien yhteiset tavoitteet ja vuorovaikutus eri ryhmien kesken. Myös yhteinen vihollinen yhdistää eri ryhmiä.¹³³ Konflikti tilanteesta voi kuitenkin olla hyötyä organisaatiolle. Oikein hoidetut konfliktit kehittävät työntekijöiden persoonallisuuksia ja sitä kautta organisaation kulttuuria.¹³⁴

3.4 Muutosprosessia hidastavan suhtautumisen ilmenemistavat

Kun ihminen kohtaa tilanteen, missä häntä vaaditaan muuttamaan toimintatapojaan ja tätä kautta persoonallisuuttaan on hänellä kaksi mahdollisuutta reagoida. Ensimmäinen mahdollisuus on hyväksyä vaadittava muutos ja muuttaa omaa ajatustapaansa ja tätä kautta toimintaansa niin, että se on yhtenevä uusien vaatimusten kanssa. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että ihminen joutuu tunnustamaan itselleen olleensa aiemmin väärässä ja muuttamaan itseään, mikä on aina vaikeaa. Toinen tapa reagoida muutokseen on puolustaa itseään ulkoisia uhkia vastaan kieltämällä tai

¹³² Loyd 1996 vol.4. s.25-26.

¹³³ Hersey & Blanchard 1990 s.340.

¹³⁴ Argyris 1987 s.39.

väärillä asialla, joka uhkaa persoonallisuutta. Tällaista käyttäytymistä kutsutaan muutosvastarinnaksi.¹³⁵ Argyris listaa monia puolustusmekanismeja, joita ihminen käyttää selviytyäkseen ristiriidasta oman ajattelumaailman ja ulkopuolisen maailman välillä. Tällaisia ovat muun muassa aggressiivinen käyttäytyminen, kieltäminen ja syyttäminen.¹³⁶

Muutosprosessia hidastava suhtautuminen ei välttämättä näy päällepäin minkäänlaisina tekoina. Henkilöstö saattaa toimia ohjeiden mukaisesti, mutta samalla heille kehittyy vihamielisiä tunteita esimiehiään ja koko organisaatiota kohtaan. Jos tällaiset tunteet pääsevät patoutumaan, heikentävät ne yleistä työmotivaatiota, joka vie taas pohjaa työnteon tehokkuudelta ja ennen kaikkea sen vaikuttavuudelta, jota saavutetaan innovaatioiden kautta.

Suhtautuminen voi myös tulla ilmi henkilöstön passiivisuutena. Työntekijät eivät tee itsenäisiä päätöksiä, vaan kaikki tarkastetaan johdolta. Passiivisuus ei välttämättä johda muutosprosessin epäonnistumiseen, vaan sen avulla muutokset voivat toteutua jopa hyvinkin nopeasti. Passiivinen työntekijä on kuitenkin resurssien vajaakäyttöä, joka tulevaisuudessa on haitaksi organisaation toiminnan vaikuttavuudelle.¹³⁷ Jos passiivisuuden syitä ei selvitetä, jatkuu passiivisuus organisaation normaalina toimintatapana, mikä voi tehdä organisaation johtamisesta hyvin raskasta. Kovassa kilpailussa organisaatio, jolla on passiivinen henkilöstö, ei myöskään tule pärjäämään, sillä ideoita täytyisi kehittää joka puolella organisaatiota.

Muutosprosessiin kielteinen suhtautuminen saattaa näkyä välttelemisenä. Työntekijä voi yrittää välttää asioita, jotka ovat hänelle vaikeita tai vastenmielisiä. Organisaatioissa esiintyykin paljon muutoksen huomiotta jättämistä ja kieltämistä. Toivotaan vaan, että muutos menee pois, kun sitä ei huomioida.¹³⁸ Vältteleminen voi näkyä esimerkiksi siinä, ettei työntekijä vastaa esimiesten yhteydenottoihin tai välttelee puheisiin joutumista muutosta kannattavien kanssa. Työntekijä voi eristäytyä yksikseen, jos hän tuntee olevansa yksin muita vastaan. Jos muutosta välttelevä työntekijä kuitenkin löytää muita samalla tavalla ajattelevia, voi välttely johtaa klikkiytymiseen, jolloin vaarana on vihollisasetelman muodostuminen. Tällöin henkilöstö ei vastusta enää vain asioita, vaan myös henkilöitä. Tämän jälkeen muutosprosessia on vaikea viedä läpi. Sen läpivieminen ei tällaisessa tilanteessa ole välttämättä edes käytännöllistäkään ainakaan alkuperäisillä aikatauluilla.

¹³⁵ Argyris 1987 s.37

¹³⁶ Argyris 1987 s.41-42

¹³⁷ Potter 2001 volume 33 s57.

¹³⁸ Potter 2001 volume 33 s..55.

Muutosprosessin sopeutumattomuus voi esiintyä poissaoloina, joka on eräs muutoksen välttelyn muoto. Poissaolot ovat yleensä lyhytaikaisia sairaus poissaoloja, mutta kykenemättömyyden tunne selvitä organisaation muutoksista saattaa johtaa myös pitempiaikaisiin poissaoloihin, esimerkiksi henkisen väsymisen tai masentuneisuuden vuoksi. Organisaatio voi myös menettää työntekijöitä, jotka eivät voi kannattaa muutosta tai edes sopeutua siihen. Tämä on organisaatiolle aina tappio, sillä työntekijöiden mukana organisaatio menettää myös tietotaitoa, jonka vuoksi muutosprosessiin kielteisesti suhtautumisen syyt olisi hyvä selvittää ennen kuin työntekijöitä alkaa valua kilpaileviin organisaatioihin.

Kielteinen suhtautuminen muutosprosessiin voi näkyä katkoina tiedonkulussa. Muutosta vastustavat työntekijät eivät halua vastaanottaa tai välittää tietoa muulle henkilöstölle. He voivat myös tahallaan tai huomaamattaan sävyttää välittämäänsä tietoa, niin että se muuttuu. Pahimmat ongelmat tiedonkulussa aiheutuvat kuitenkin työntekijöiden suoranaisestä valehtelusta.¹³⁹ Tämä vie pohjan koko yrityksen tuloksellisuudelta. Valehtelu, kuten muutkin kommunikaatiokatkokset heijastuvat myös organisaation ulkopuolelle esimerkiksi asiakkaisiin.

4. Muutoksen tuloksellisuus

Muutos voidaan määritellä prosessiksi, missä organisaatio muuttuu nykyisestä tilasta tulevaisuuden tilaan parantaakseen vaikuttavuuttaan¹⁴⁰. Tämän vuoksi on tärkeää mitata, mitkä ovat muutosprosessin lopputulokset. Organisaatioiden yleisessäkin toiminnassa on kysymys muuntumisprosessista, jossa panokset muutetaan palvelu- tai tuotanto prosessissa tuotoksiksi¹⁴¹. Tämän vuoksi muutosprosessin lopputulosten tarkastelemiseen ja arvioimiseen voidaan käyttää samoja käsitteitä, kuin muuhunkin organisaation toiminnan tulosten arvioimiseen. Prosessin tuloksellisuutta voidaan jäsentää eri käsitteillä, joilla on hieman erilaisia painotuksia. Toiset käsitteistä, kuten liiketaloudellinen tulos tai □kannattavuus, sopivat paremmin taloudellisen prosessin arvioimiseen, ja mittaavat lähinnä prosessin rahallista tulosta¹⁴². Muutosprosessin lopputulosten arvioimiseen tarvitaan kuitenkin laajemmin toiminnan onnistumista tarkastelevia käsitteitä, jotta saadaan tietää millaisia muutoksia muutosprosessi toi kokonaisvaltaisesti organisaation sisällä ja sen suhteissa ympäristöönsä. Tämän ajattelun taustalla on jo edellä käsitelty

¹³⁹ Agyris 1987 s.41-42.

¹⁴⁰ Jones 2003 s.301.

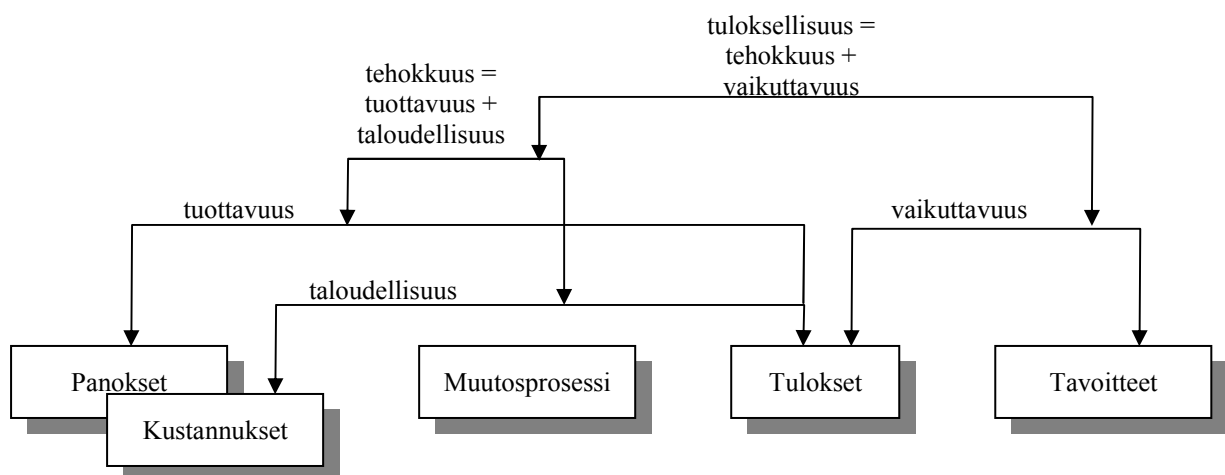
¹⁴¹ Latvanen 2000 s.28.

¹⁴² Meklin 1997 s. 78.

ajattelumalli, jonka mukaan organisaatio mielletään avoimeksi systeemiksi, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.¹⁴³

Pentti Meklinin esittelemän mallin tuloksellisuuskäsitteistö pohjautuu valtionvarainministeriön antamiin ohjeisiin toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimiseksi vuosille 1990–1994. Käsitteistössä prosessin tuloksia voidaan tarkastella tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista. Näkökulmat eivät ole toisiansa poissa sulkevia, vaan esimerkiksi vaikuttavuus näkökulma pohjautuu tuottavuuteen ja taloudellisuuteen. Tuottavuus tarkoittaa sitä, miten paljon ja millaisia tuloksia muutoksella on saatu aikaan. Taloudellisuus tarkastelee sitä, paljonko rahaa ja muita voimavaroja muutoksen onnistumiseen on kulunut. Vaikuttavuus tarkoittaa taas sitä voitiinko muutosprosessin tavoitteet ja tulokset saavuttamalla todella ratkaista se ongelma, jonka vuoksi muutosprosessi käynnistettiin, eli vaikuttavuus tarkastelee myös sitä vastaavatko muutosprosessille annetut tavoitteet esimerkiksi ympäristön muutoksen asettamiin vaatimuksiin.¹⁴⁴

Tässä tutkielmassa sovelletaan Meklinin mallia tuloksellisuuden arvioinnissa. Tutkielmassa yhdistetään tuottavuus ja taloudellisuus tehokkuus termin alle, koska tuottavuus ja taloudellisuus molemmat tarkoittavat sitä, miten hyvin on onnistuttu käyttämään joko rahallisia tai muussa muodossa olevia resursseja tulosten saamiseksi. Tutkielmassa käytetty vaikuttavuus käsite vastaa täysin Meklinin mallin vaikuttavuus käsitettä ja vaikuttavuus ja tehokkuus muodostavat yhdessä muutosprosessin tuloksellisuuden. Tässä tutkimuksessa muutosprosessin tuloksellisuutta arvioidaan tulosten, tehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista. Alla oleva kuva selventää näiden näkökulmien suhteita toisiinsa.



Kuva 3. Muutosprosessin tuloksellisuus (mukailtu lähteestä Meklin 1997, s. 83).

¹⁴³ Morgan 1997 s.34.

¹⁴⁴ Meklin 1997 s. 81-88.

4.1 Muutoksen tulokset

Muutosprosessin viimeinen vaihe on sen tuloksellisuuden arvioiminen. Samalla voidaan arvioida tarvitseeko organisaatiota muuttaa lisää, jotta saavutetaan tavoiteltu tila vai onko tehdyillä muutoksilla jo saavutettu halutut tavoitteet¹⁴⁵. Jotta voidaan arvioida muutoksen tuloksellisuutta, on organisaation saatava selville, mitä tuloksia muutoksella on ollut. Muutosprosessin tuloksilla voidaan tarkoittaa sen avulla aikaansaatuja tuotanto- tai palvelumääriä¹⁴⁶, tai lisäarvoa, jonka organisaatio on muutoksen avulla saavuttanut.¹⁴⁷

Muutoksen tuloksia on kuitenkin ajateltava laajemmin. Muutoksen tulokset voidaan ensinnäkin jakaa positiivisiin tuloksiin ja negatiivisiin tuloksiin. Toiseksi muutosprosessi aiheuttaa muutoksia niissä asioissa, joihin muutosprosessi on kohdistunut, mutta myös joissakin sellaisissa asioissa, joita muutosprosessin ei ollut tarkoitus koskettaa. Kolmas näkökulma arvioida muutoksen tuloksia on aika näkökulma. Muutoksen tulokset voivat ilmetä joko heti tai vasta jonkin ajan kuluttua muutosprosessin loppumisesta. Ne voivat myös olla pitkä- tai lyhytaikaisia¹⁴⁸.

Muutosprosessin tulokset voivat olla konkreettisia, eli mitattavissa rahalla tai muulla mitta-asteikolla, tai abstrakteja, kuten ilmapiirin parantuminen. Tuloksia voi myös tarkastella jakamalla niitä osiin. Esimerkiksi prosessitulokset tarkoittavat mitä toimintoja muutosohjelmalla on saatu aikaan, kuten suunnittelutilaisuuksia koulutustilaisuuksia tai yleisiä keskustelutilaisuuksia, tuotetulokset tarkoittavat taas sitä mitä muutosprosessi on todella toiminnassa muuttanut. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi organisaation kapasiteetin käyttöä, henkilöstön tuottavuutta tai yksikkökustannuksia.¹⁴⁹ Tulokset voivat myös olla erilaisia eri osissa organisaatiota. Kaikkien tulosten olisi kuitenkin hyvä olla samansuuntaisia keskenään ja kokonaistulosten kanssa. Tämä osoittaa sen, että muutostavoitteet ja strategia on ymmärretty samalla tavalla koko organisaatiossa. Tulosten täytyisi myös olla jollakin tavalla mitattavissa, jotta voidaan todentaa niiden saavuttaminen. Tulosten mitta-asteikot on hyvä suunnitella jo muutosstrategiaa tehdessä ja niiden tulisi perustua muutoksen tavoitteisiin.¹⁵⁰

¹⁴⁵ Hersey & Blanchard 1990 s.323.

¹⁴⁶ Möttönen 1990 s.26.

¹⁴⁷ Meklin 1997 s.78.

¹⁴⁸ Hersey & Blanchard 1990 s.323.

¹⁴⁹ Love 1991 s.112.

¹⁵⁰ Love 1991 s.84.

4.2 Muutoksen tehokkuus

Muutoksen tehokkuuden arviointi käsittää sekä muutosprosessin taloudellisuuden että tuottavuuden osa-alueet. Tälle perusteena on se, että molemmat käsitteet kuvaavat muutoksen panosten suhdetta tuloksiin, mutta taloudellisuudessa mittarina käytetään rahamääräisyyttä. Tehokkuuden selvittäminen edellyttää sekä muutosprosessiin käytettyjen resurssien ja sen tulosten määrän ja laadun tuntemista ja niiden mitattavuutta. Mittayksiköt voi olla rahallisia tai muita yksiköitä, kuten kappale, kg tai tunti. Tehokkuus tarkoittaa tuotoksia jaettuna panoksilla. Suhdeluku ei kuitenkaan sellaisenaan kerro, onko tuottavuus hyvää vai huonoa., vaan se edellyttää vertailua eri ajanjaksoina tai eri toimintojen välillä.¹⁵¹

Muutoksen tehokkuus kuvaa siis sitä, miten hyvin organisaatio on osannut käyttää ja yhdistellä voimavaroja muutoksen aikaansaamiseksi. Tehokkuuden arvioiminen vastaa kysymykseen onko muutosprosessissa tehty asiat oikealla tavalla panoksia tuhlaamatta. Kun Panokset tai tuotokset eivät ole rahallisia edellyttää näiden mittaaminen omien mitta-asteikoiden kehittämistä, jolloin arviointiin tarvitaan enemmän aikaa ja ymmärrystä itse muutosprosessin tarkoituksesta. Jotta Organisaation muutosprosessi olisi tehokas, täytyy sen tuottaa tietyillä voimavaroilla mahdollisimman paljon tuloksia, tai suunnitellut tulokset mahdollisimman pienillä resursseilla.¹⁵²

4.3 Muutoksen vaikuttavuus

Organisaation toiminnan arvioinnin ydinkysymys on, miten hyvin se on saavuttanut tavoitteensa¹⁵³.. Tämän vuoksi muutosprosessin onnistuneisuuden mittaaminen pitäisi koskea myös sitä, mitä vaikutuksia muutosprosessin tuloksilla on. Muutosprosessin todellisen vaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin saanut liian vähän painoarvoa tehokkuutta ja taloudellisuutta korostavassa yhteiskunnassa. Tämä on harmi, sillä vaikuttavuuden mittaaminen takaa kokonaisvaltaisen muutosprosessin onnistumisen arvioinnin. Muutos voidaan kyllä suorittaa tehokkaasti ja siitä voidaan saada paljon tuloksia, mutta tulokset saattavat olla tarpeettomia tai ei toivottuja¹⁵⁴.

Muutosprosessin vaikuttavuus mittaa muutosprosessin tulosten ja tavoitteiden välistä suhdetta. Eli vaikuttavuudessa on kyse siitä, että tehdään oikeita asioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisimpinä vaikuttavuuden käsitteinä pidetään laatua, asiakastyytyväisyyttä, palvelutason

¹⁵¹ Meklin 1997 s.85.

¹⁵² Latvanen 2000 s.28 & Love 1991 s.111.

¹⁵³ Love 1991 s.87.

¹⁵⁴ Meklin 1997 s.82-83.

sopivuutta sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä ja hyväksyttävyyttä. Vaikuttavuus ei siis välttämättä tarkoita tuotosten lisäämistä.¹⁵⁵ Vaikuttavuuden arviointi keskittyy muutosprosessin lopullisiin tuloksiin kun taas tehokkuuden arviointi keskittyy itse prosessiin, joilla tuloksia saadaan aikaan. Vaikuttavuus voidaan vakaa kahteen osaan: sisäiseen vaikuttavuuteen ja ulkoiseen vaikuttavuuteen. Sisäinen vaikuttavuus mittaa sitä, miten hyvin muutoksen tulokset vastaavat muutosprosessille asetettuja tavoitteita ja ulkoinen vaikuttavuus, miten hyvin muutosprosessin tulokset tyydyttävät organisaation sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. Sisäisen vaikuttavuuden arvioinnissa on keskeistä, että muutoksen tavoitteet ovat selkeät ja kaikkien muutosprosessiin osallistuvien tiedossa.¹⁵⁶ Ulkoisessa vaikuttavuudessa korostuu taas organisaation ja asiakkaan välinen suhde, jota voi selvittää vaikka kyselyiden avulla¹⁵⁷.

Vaikuttavuuden arvioiminen on hyvin monitahoista, sillä sitä ei voida arvioida vain organisaation tai organisaatioyksikön sisällä. Huomioon on myös otettava, miten muutos vaikuttaa organisaation muihin osiin ja sen ulkopuolelle¹⁵⁸. Vaikuttavuuden mittaaminen voi olla ongelmallista myös sen vuoksi, että siinä ei voida käyttää kappalemääriä tai rahaa, vaan usein vaikuttavuutta selvitetään keskusteluilla, kyselyillä ja seuraamalla pitemmän aikavälin tulosten muuttumista. Muutoksen tulokset ja tehokkuus ovat taas helpommin mitattavissa ja se saattavat tämän vuoksi saada korostetun aseman muutosprosessin onnistumisen arvioinnissa. Tämä saattaa kuitenkin johtaa määrien tuottamiseen laadun kustannuksella.¹⁵⁹

¹⁵⁵ Meklin 1997 s.87.

¹⁵⁶ Latvanen 2000 s.27-28.

¹⁵⁷ Möttönen 1990 s.24-25.

¹⁵⁸ Hersey & Blanchard 1990 s.346-348.

¹⁵⁹ Love 1991 s.96.

IV AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

1. Taustatietoja tutkimuskohteesta

Gradun tutkimuskohteena on Tampereen R-kioskien työntekijöiden suhtautuminen työssään tapahtuvaan muutokseen. Tutkimuskohde valittiin sillä perusteella, että Rautakirja oy:hyn kuuluvilla R-kioskeilla ollaan tällä hetkellä implementoimassa yhtä kioskien historian suurinta investointia, eli myymäläjärjestelmää, joka korvaa vanhan kassajärjestelmän.

Rautakirjan historia alkaa vuonna 1910 perustetusta Rautatiekirjakauppa Osakeyhtiöstä, jonka suurimmat omistajat olivat Kustannusosakeyhtiö Otava, Werner Söderström Osakeyhtiö, Uuden Suomettaren Osakeyhtiö ja Hufvudstadsbladet Ab. Nämä kustannusyhtiöt perustivat Rautatiekirjakaupan myydäkseen kirjallisuutta ja sanomalehtiä Suomen rautatieasemilla ja junissa. Ensimmäisen toimintavuotensa aikana yritys alkoi myös jälleenmyydä lehtiä ja kirjallisuutta tukuittain. 1933 yhtiö avasi ensimmäiset kioskit asemien ulkopuolelle ja alkoi myydä luettavan lisäksi mm. makeisia ja tupakkaa. 1940 kun Suomessa käynnistyi veikkaustoiminta, kioskit alkoivat palvella myös veikkaustoimistoina. R-kioski-nimi otettiin käyttöön vuonna 1958, ja kioskit alkoivat nopeasti levitä ostoskeskuksiin. Viidessadas R-kioski avattiin 1971 ja 1980-luvulla kioskeja oli parhaimmillaan yli kahdeksansataa, tästä kioskien lukumäärä on kuitenkin jonkin verran tippunut. Ensimmäinen ulkomainen R-kioskia avattiin Tallinnassa 1993. Sen jälkeen kioskitoiminta ja muukin Rautakirjan toiminta on levinnyt nopeasti Viroon, Latviaan, Romaniaan, Saksaan ja Venäjälle. Viimeisinä vuosina kioskikauppa toiminta onkin kasvanut nopeammin ulkomailla kuin Suomessa.¹⁶⁰

Rautatiekirjakauppa Oy, joka 1974 vaihtoi viralliseksi nimekseen Rautakirja Oy on laajentunut myös muille liiketoiminnan alueille. Yhtiö osti jo 1924 Helsingin Suomalaisen Kirjakaupan jolle ryhdyttiin 1960-luvulla perustamaan sivuliikkeitä. Nykyään Rautakirja Oy on kauppa- ja palveluyritys, jonka toimialoja ovat kioskikauppa, kirjakauppa, lehtitukkukauppa, elokuvateatterit ja monitoimiareenat. Rautakirja omistaa mm. R-kioskin, Suomalaisen kirjakaupan, Veikkausrastin ja Finnkinon. Rautakirja Oy on Sanoma WSOY:n 100-prosenttinen tytäryhtiö.

Rautakirjan toiminta on siis alkanut kioskikaupasta ja se muodostaa edelleen merkittävän osan yhtiön toiminnasta. Esimerkiksi vuonna 2004 kioskikaupan osuus oli 51.8% konsernin liikevaihdosta. Kioskikaupan toimialaan, kuuluvat R-kioskit, veikkausrastit ja Pizza-Hut ravintolat,

¹⁶⁰ Wikipedia

muun ravintolatoiminnan Rautakirja Oy myi vuonna 2004 liiketoiminta-alueeseensa kuulumattomana. R-kioski toimintaa harjoitetaan Suomen lisäksi myös Virossa, Latviassa ja Tsekissä. Suomessa R-kioskien toimintaperiaatteena pidetään valtakunnallisuutta, keskitettyä ohjausta ja kannattavuutta. Kioskien tavoitteena on tuottaa asiakkaille viihdettä, jännitystä ja mielihyvää. Lisäksi kioskeista on saatavissa päivittäiset peruselintarvikkeet. Koskien tarkoituksena on laajentaa tuote- ja palveluvalikoimaansa, josta esimerkkinä on Ärrä Express noutopistepalvelu joka mahdollistaa postimyyntipakettien noutamisen R-kioskeilta.

Vuoden 2005 alussa Suomessa oli 711 R-kioskia, joista 455 oli Rautakirjan omassa hoidossa ja 256 toimivat yrittäjöpohjaisina. R-kioskeista osa toimii siis franchising yrittäjämallin pohjalta.¹⁶¹ Suomessa Rautakirjan ylläpitämät R-kioskit on jaettu seitsemään eri toiminta-alueeseen, joiden toimintaa johtaa aluemyyntipäälliköt. Lisäksi yrityspohjaisina toimivilla R-kioskeilla on oma myyntipäällikkönsä. Tampereen R-kioskit kuuluvat myyntialueeseen piiri 5, joka ulottuu etelä-pohjoissuunnassa Tervakoskelta Ruovedelle ja itä-länsisuunnassa Kuhmoisista Vammalaan. Alueella on Rautakirjan omistuksessa kioskeja kaikkiaan 22 paikkakunnalla. Hämeenlinnassa, Tampereella, Toijalassa, Turengissa, Vammalassa ja Valkeakoskella kioskeja on useampia.

Jokaisella kioskillalla on esimies, joka vastaa kioskin toiminnan ohjauksesta, henkilöstön ohjauksesta sekä kioskin taloudellisen tuloksen seuraamisesta. Samalla esimies osallistuu myyjän tavoin jokapäiväiseen kioskiyöhön.¹⁶² Piiri 5:n alueella toimii kioskiesimiesten lisäksi aluemyyntipäällikkö ja henkilöstösihteeri. Lisäksi osa hallinnosta kuten esimerkiksi palkanmaksu hoidetaan keskitetysti Vantaan pääkonttorissa. Tampereella sijaitsee 19 ketjun omistuksessa olevaa R-kioskissa ja kuusi yrittäjöpohjaista R-kioskia. Tämän lisäksi Tampereella on kaksi Veikkausrastia ja Pizza Hut-ravintola.

Vuoden 2003 lopulla käynnistettiin koko Suomen kattavan uuden myymäläjärjestelmän kehitystyö, joka on yksi kaikkien aikojen suurimmista investointihankkeista R-kioskeilla. Myymäläjärjestelmä on tarkoitus olla uudenlainen koko kioskitoiminnan kattava kokonaisuus, jonka vain yksi osa on uusi kassajärjestelmä. Oiva-myyväläjärjestelmä tulee mahdollistamaan uusien tuotteiden ja palveluiden myynnin R-kioskeissa. Näistä esimerkkeinä ovat jo julkistetut yhteistyösopimukset Lippupalvelun ja Soneran kanssa. Sopimus Lippupalvelun kanssa mahdollistaa lippupalvelun kautta ostettujen lippujen lunastuksen ja Soneran kanssa tehty sopimus mahdollistaa puheajan sähköisen

¹⁶¹ Rautakirjan vuosikertomus s. 6-9

¹⁶² www.r-kioski.fi

lataamisen R-kioskeilla.¹⁶³ Myymäläjärjestelmän avulla Rautakirjan on siis tarkoitus vastata kiristyvään kilpailuun laajentamalla kontaktipintaa sekä yhteistyökumppaneiden että asiakkaiden kanssa. Oivan pilotointi aloitettiin pääkaupunkiseudulla syksyllä 2004 ja Pirkanmaalla huhtikuussa 2005, sillä yksi pilotointikioskeista sijaitsi Tampereella.

Kioskityöntekijän kannalta Oiva-järjestelmän tavoitteena on helpottaa kioskillä tehtäviä päivittäisiä tehtäviä sekä parantaa tiedon kulkua eri kioskien ja kioskien ja hallinnon kesken. Oiva-järjestelmän eri moduulit tullaan ottamaan käyttöön kioskeissa vähitellen. Myöhemmin järjestelmä tulee mahdollistamaan myös tehokkaamman tuotteiden tilaus- ja toimitus-mahdollisuudet kioskeille sekä tehokkaamman varaston seurannan.¹⁶⁴

2. Aineiston keruun toteuttaminen

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, jonka alakäsitteenä on tutkimusmetodi.¹⁶⁵ Tämän työn tutkimusstrategiana voidaan pitää survey-tutkimusta, jossa tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Survey-tutkimuksessa joukosta poimitaan tyypillisesti otos yksilöitä, jotka edustavat mahdollisimman hyvin koko ryhmää. Tältä otosjoukolta kerätään tutkimusaineisto. Tutkimusaineisto kerätään käyttämällä kysymyslomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvaamaan, vertailemaan tai selittämään tutkittavaa ilmiötä. Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia ei ole kuitenkaan puhtaasti survey-tutkimus. Voidaan kyllä ajatella, että Tampereen R-kioskien työntekijät olisivat otos kaikista Suomen R-kioskien työntekijöistä, tällöin otos ei kuitenkaan olisi edustava, sillä Tampereelta saatavia tuloksia ei voida suoraan yleistää koko Suomen alueelle. Jos taas ajatellaan, että Tampereen alueen muodostavan perusjoukon, ei siitä enää otettu otosta, vaan kysymyslomakkeet lähetettiin kaikille alueen työntekijöille. Tässä mielessä tutkimusstrategiassa on osin piirteitä myös case-tutkimuksesta.¹⁶⁶ Hirsjärvi kirjoittaakin, että puhtaita dikotomioita on tutkimuksessa yleensä vähän ja kyseessä on enemmän jatkumo eri tutkimusmetodien välillä¹⁶⁷. Mielestäni tämän voi yleistää myös eri tutkimusstrategioihin.

Tutkimus on pitkittäistutkimus, jolla on ollut tarkoitus mitata kioskityöntekijöiden mielipiteitä muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä ja itse muutosprojektiin suhtautumista ja lisäksi

¹⁶³ Rautakirjan vuosikertomus s.1-5

¹⁶⁴ Oiva-koulutus- opas s.1

¹⁶⁵ Hirsjärvi et al. 2004 s.123

¹⁶⁶ Hirsjärvi et al. 2004 s. 125

¹⁶⁷ Hirsjärvi et al. s.126

suhtautumisen muuttumista muutoksen implementoinnin aikana. Jotta saatiin selville suhtautumisessa tapahtuneet muutokset muutosprojektin aikana, lähetettiin työntekijöille kaksi kysymyslomaketta. Ensimmäinen kysymyslomake lähetettiin kioskeihin ennen muutoksen implementointia toukokuussa 2005. Tässä vaiheessa työntekijät olivat saaneet tietoa uudesta myymäläjärjestelmästä. Oiva-järjestelmää oli muun muassa esitelty Rautakirjan henkilökunnan lehdessä ja henkilökunnan kevätpäivillä. Työntekijät eivät kuitenkaan olleet vielä käyttäneet uutta järjestelmää. Ensimmäisen kysymyslomakkeen tarkoitus olikin mitata ennako-odotuksia muutokseen vaikuttavien tekijöiden toteutumisesta sekä ennakoasennetta muutosprojektista. Toinen kysymyslomake lähetettiin kioskeihin marraskuussa 2005 aika pian sen jälkeen kun järjestelmä oli otettu käyttöön kaikilla paikkakunnan kioskeilla. Tällä kysymyslomakkeella mitattiin suhtautumista heti muutoksen implementoinnin jälkeen, jolloin muutosprosessi oli vielä kaikilla työntekijöillä tuoreessa muistissa. Kahdessa kysymyslomakkeessa oli paljon samoja asioita mittaavia kysymyksiä, jolloin vastauksia vertaamalla voidaan nähdä muutokset suhtautumisessa muutosprosessin aikana.

Tutkimuksessa käytettiin pääosin kvantitatiivista metodologiaa. Tutkimusaineisto hankittiin postikyselyllä. Molemmilla kyselylomakkeilla oli pääosin viisijakoiseen asteikkoon perustuvia kysymyksiä. Näiden lisäksi kyselyissä oli kaksi avointa kysymystä ja osa taustatiedoista mitattiin käyttämällä monivalintakysymyksiä.¹⁶⁸ Kysymykset ryhmiteltiin lomakkeissa niin, että työntekijöiden oli helppo vastata niihin. Taustakysymykset sijoitettiin kyselyiden loppuun. Samoin lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajat kirjoittivat niitä myönteistä ja kielteistä suhtautumista kuvaavia tunteita, jotka heillä oli päällimmäisenä mielessä. Kyselyt aloitettiin yleistä suhtautumista järjestelmään kuvaavilla kysymyksillä. Tämän jälkeen vastaavat arvioivat muutoksen teknistä onnistumista, koulutusta, saamaansa henkistä tukea muutokseen, saamaansa teknistä tukea muutokseen, motivaatiotaan oppia muutoksessa tarvittavia asioita sekä motivaatiotaan oppia lisää vielä muutoksen jälkeenkin. Kahden kyselylomakkeen välillä oli myös eroja. Erot johtuivat siitä, että vastaajat eivät olisi voineet vastata kaikkiin niihin kysymyksiin ennen muutoksen implementointia kuin muutoksen implementoinnin jälkeen. Lisäksi ensimmäisen kyselyn tuloksista saattoi löytää joitakin toivomuksia ja huolenaiheita, joiden toteutuminen tarkistettiin muutoksen toisessa kyselylomakkeessa.

Tutkimus on kohdistettu piiri 5:n myyntialueelle, koska sen aluekonttori sijaitsee Tampereella, jonka vuoksi tutkijan oli helppo pitää tarvittaessa yhteyttä alueen aluemyyntipäällikköön. Lisäksi

¹⁶⁸ Hirsjärvi et al. 2004 s. 185-189

piiri 5:n aluemyyntipäällikkö on ollut mukana uuden myymäläjärjestelmän kehitystyössä, jonka vuoksi hän tiesi uudesta järjestelmästä ja suhtautui myönteisesti alueellaan tehtävään tutkimukseen.

Tutkimus rajattiin koskemaan yhtä paikkakuntaa, jotta voitiin rajata pois organisaation ulkopuolisten ympäristötekijöiden vaikutukset vastauksiin. Teoreettisesta viitekehiksestä käy ilmi, että ympäristötekijöillä on vaikutusta muutosprosessiin ja muutokseen suhtautumiseen koko muutosprosessin ajan. Näiden vaikutusten tutkiminen rajattiin kuitenkin pois tutkielmasta, sillä tutkielman pääongelmaksi valittiin työntekijöiden mielipiteiden mittaaminen muutokseen suhtautumiseen vaikuttavien tekijöiden onnistumisesta sekä itse muutosprojektista. Tämän vuoksi tutkimuskohteiksi valittiin taustoiltaan mahdollisimman samankaltaisia työympäristöjä. Eroja on varsinkin maaseutu ja kaupunki kunnissa esimerkiksi kioskiympäristöjen vaihtuvuudessa eri kioskien välillä sekä väliaikaisten sijaisten eli restapien käytössä. Tutkimuspaikkakunnaksi valittiin Tampere, koska paikkakunnalla sijaitsee noin puolet piiri 5:n R-kioskeista, jolloin paikkakunnan R-kioskien työntekijöistä saatiin tarpeeksi suuri joukko vastaamaan kvantitatiivista tutkimustapaa käyttävään kyselylomakkeeseen. Tampereen R-kioskeista rajattiin pois yksityisomistuksessa olevat kioskit, myös eroavien ympäristötekijöiden vuoksi ja koska tutkimuslupien kysyminen näillä kioskeilla tehtävään tutkimukseen olisi ollut monimutkaisempaa. Lisäksi tutkimusjoukosta rajattiin pois Oiva-hankkeen pilotointiin osallistuneen R-kioskin työntekijät, sillä kioskillä oli Oiva järjestelmä käytössä jo toukokuussa 2005 kun ensimmäinen kyselylomake, joka mittasi ennako-odotuksia järjestelmästä, lähetettiin. Samoin toisen kysymyslomakkeen aikoihin kioskillä oli ollut järjestelmä huomattavasti kauemmin käytössä kuin muilla paikkakunnan kioskeilla, millä on vaikutusta työntekijöiden mielipiteisiin.

Lomakkeet lähetettiin kioskeihin organisaation sisäisessä postissa, jonka kautta työntekijät myös lähettivät kysymyslomakkeet takaisin aluekonttoriin. Restapeille (reservi/tilapäinen työntekijä), joilla ei ole vakituista työskentelykioskia, lomakkeet lähetettiin postissa kotiin. He lähettivät myös kysymyslomakkeet takaisin postin kautta suoraan tutkijalle. Tutkija oli molempien kyselylomakkeiden palautusaikana osa-aikaisessa työssä aluekonttorissa, jolloin hän sai lomakkeet sisäisen postin mukana päivittäin. Jokaisen lomakkeen mukana oli suljettava palautuskuori, jossa oli restapien tapauksessa postimerkki. Kirjeen mukana lähetettiin myös saatekirje, jossa taattiin tutkijan käsittelevän tuloksia niin, että jokaisen vastaajan anonymiteetti säilyisi. Saatekirjeessä kerrottiin myös muuten tutkimuksesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkijasta.¹⁶⁹ Kyselylomakkeeseen oli vastausaikaa kaksi viikkoa. Kummankaan lomakkeen vastaukset eivät

¹⁶⁹ Ks. Liite 1. Ja 2.

kaikki saapuneet vastausaikana. Ensimmäisen kyselylomakkeen vastaukset saapuivat kuitenkin niin nopeasti, ettei tutkijan tarvinnut karhuta niitä. Toisen kyselylomakkeen vastaukset saapuivat hitaammin. Tämän vuoksi tutkija muistutti eri kioskeja lähetetyistä kyselylomakkeista olleessaan työnsä puolesta muuten tekemisissä kioskien kanssa. Samoin aluemyyntipäällikkö oli pyytänyt Tampereen myyntipalaverissa kioskien esimiehiä kehottamaan työntekijöitä vastaamaan kyselylomakkeisiin. Varsinaista karhukirjettä kioskeihin ei kuitenkaan lähetetty.

3. Aineiston käsittely

Molempien kyselyiden vastausprosentti nousi suhteellisen korkeaksi. Kyselyt lähetettiin kaikille Tampereen R-kioskeissa osa- tai kokoaikaisesti työskenteleville työntekijöille sekä paikkakunnalla työskenteleville restapeille¹⁷⁰ kaikkiaan 84 työntekijälle. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi heti 58 työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 69%. Toiseen kyselyyn ei vastattu yhtä innokkaasti kuin ensimmäiseen kyselyyn, jonka vuoksi vastauksia jouduttiin jonkin verran karhuamaan. Lopulta toiseen kyselyyn vastanneita oli 55 työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 65%. Yleisesti voidaan sanoa ensimmäisen kyselyn tuloksista, että työntekijät suhtautuivat varsin positiivisesti uuteen järjestelmään ennen järjestelmän käyttöönottoa. Tämä on saattanut vaikuttaa myös vastausinnostukseen. Toinen kysely lähetettiin melko pian järjestelmän käyttöönoton jälkeen, jolloin työntekijät olivat vasta sopeutumassa uuden järjestelmän käyttämiseen. Suhtautuminen ei olekaan yleisesti katsoen niin positiivista kuin ensimmäisen kyselyn aikaan. Tämä on saattanut heikentää myös vastausinnostusta. Lisäksi toinen kysely oli jo kolmas kysely, johon työntekijät vastasivat vuoden aikana, sillä he täyttivät kysymyslomakkeen myös koulutuspäivänään. Tälläkin on saattanut olla vaikutusta vastausprosenttiin.

Kyselyiden 5-luokkaiseen arvoasteikkoon perustuvien sekä monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin Spss 13.0 for Windows- ohjelmalla. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin ja analysoitiin Excelin avulla. Arvoasteikkoon perustuvissa kysymyksissä vastaajalla oli mahdollisuus vastata väitteisiin täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, vaikea sanoa, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tällä tavalla ajateltiin saatavan vastaajien mielipiteet parhaiten esille. Kysymysten muotoon vaikutti se, etteivät työntekijät ole kovin tottuneita vastaamaan kyselyihin. Tutkija yritti tehdä kysymyslomakkeesta mahdollisemman helpon ja nopean vastata, jonka vuoksi

¹⁷⁰ Restap on reservi/tilapäinen työntekijä. Hänellä jokainen työkeikka on erilliseen työsopimukseen perustuva. Käytännössä restapit lomittavat sairaslomia, talvilomia ja vapaapäiviä, joita työntekijöillä on. Kesälomienlomitustenajaksi kirjoitetaan yleensä erilliset työsopimukset.

monivalintakysymyksissä ei ollut erillistä neutraalia kantaa osoittavaa vastausvaihtoehtoa, vaan arvoasteikko oli katkaistu vaikea sanoa vastausvaihtoehdolla.

Työntekijöiden taustatekijöistä ajateltiin työntekijöiden sukupuolella, iällä, koulutuksella, työkokemuksella, työtehtävällä kioskissa ja edellisillä kokemuksilla muutoksista olevan eniten vaikutusta työntekijän suhtautumiseen järjestelmään. Tämän vuoksi kyselyissä mitattiin nämä taustatekijät. Molempiin kyselyihin vastaajista kaikki olivat kuitenkin naisia, jonka vuoksi sukupuolta ei tulla käyttämään taustatekijänä analyysissä. Työntekijöiden ikää kysyttiin syntymävuoden avulla, jotka muutettiin vuosiksi sen perusteella paljonko vastaajat täyttivät vuoden 2005 aikana. Nuorin vastaajista oli 19-vuotias ja vanhin 64-vuotias, joka osoittaa sitä, että vastaajien ikäjakauma oli varsin suuri. Vastaajien ikien keskiarvo oli 36.36 vuotta. Jakauma oli suhteellisen tasainen lukuun ottamatta noin 20-vuotiaiden lukumäärää, joita oli selkeästi enemmän kuin muita vastaajia. Tulosten analysointia varten vastaajat luokiteltiin iän perusteella aineiston pienuuden vuoksi ainoastaan kahteen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaa kuuluivat 19-34-vuotiaat työntekijät, joita oli vastaajista 38 työntekijää eli 51,4 % . Toiseen luokkaan kuuluvat 35-64-vuotiaat työntekijät, joita oli vastaajista 36 työntekijää eli 48,6%.

Koulutusta kysyttiin pyytämällä vastaajia ympyröimään vaihtoehtoista korkein koulutusaste, jonka he ovat suorittaneet, tai jota he parhaillaan suorittavat. Tutkija näki mielekkääksi, ottaa huomioon myös kesken olevat koulutukset, sillä tutkija arvioi myös sen vaikuttavan työntekijän valmiuksiin oppia tai muutokseen suhtautumiseen. R-kioskeilla on töissä osa-aikaisena työntekijöinä tai restappeina useita opiskelijoita, jolla on saattanut olla jotain vaikutusta koulutustasoon. Eniten työntekijöistä oli tai on suorittamassa lukiota (15kpl), ammattiopistoa (14kpl) tai ylempää korkeakoulututkintoa (13kpl). Kansakoulun, ammattikoulun tai ammattikorkeakoulun oli tai on suorittamassa kutakin 8 työntekijää. Viidellä työntekijällä oli oppikoulupohja ja kolmella peruskoulupohja. Tulosten analysoimista varten työntekijöiden koulutus luokiteltiin peruskoulutukseen, toisen asteen koulutukseen ja korkeakoulukoulutukseen. Tällä tavalla saatiin luokkien koko kasvamaan. Peruskoulutukseen lasketaan kansakoulun, oppikoulun tai peruskoulun suorittaminen. Toiseen asteen koulutus pohjaan lasketaan ammattikoulun, lukion tai ammattiopiston suorittaminen. Korkeakoulutaustaan lasketaan ammattikorkeakoulun tai yliopiston suorittaminen. Luokitusten vastaukset eivät jakaantuneet tasaisesti. peruskoulutaustaisia työntekijöitä oli vastaajista 16 eli 21,6%. Toiseen asteen koulutuksen suorittaneita tai suorittavia oli vastaajista huomattavasti eniten 37 työntekijää eli 50%. Korkeakoulun suorittaneita tai suorittavia oli vastaajista 21 työntekijää eli 28,4%

Työkokemuksella mitattiin kuinka kauan työntekijä on työskennellyt yleensä kaupan alalla ja R-kioskeissa, sekä sitä kuinka monella R-kioskilla työntekijä on työskennellyt. Kioskien lukumäärää kysyttiin sillä perusteella, että tutkija arvioi etukäteen työntekijän, joka on työskennellyt useilla kioskeilla tottuneen paremmin muutoksiin työssään. Yleensä kaupan alalla ja R-kioskeilla työskentely haluttiin kysyä erikseen, sen perusteella, että työtehtävät eroavat eri kokoisissa ja □tyyppisissä kaupoissa. Keskimäärin työntekijät olivat työskennelleet kaupan alalla 13,3 vuotta. Suurella osalla työntekijöistä eli 36,5% (27 työntekijää) ei työkokemusta ollut kaupan alalta kuin 5 vuotta tai sitä vähemmän. Tämä laski keskiarvoa. Kioskityöntekijät olivat olleet keskimäärin töissä R-kioskilla 8,8 vuotta, mikä on huomattavasti vähemmän kuin yleensä kaupan alalla. Tämä kertoo siitä, että useilla työntekijöillä on kokemusta työskentelystä muuallakin kaupan alalla kuin R-kioskeilla. Työntekijät olivat ymmärtäneet vaihtelevasti kysymyksen kuinka monella R-kioskilla he ovat työskennelleet. Toiset olivat ilmoittaneet vastauksessaan kaikki kioskit, joissa ovat tehneet työvuoroja, kun taas toiset ilmoittivat vain niiden kioskien lukumäärän, joihin heillä on ollut pitempiaikainen työsuhte, jonka lisäksi he ilmoittivat että ovat myös työskennelleet eri kioskeissa lomittajina tai restappeina. Kysymyksen kahdenlaisen ymmärtämisen vuoksi vastausten reliabiliteetti jäi suhteellisen matalaksi. Tämän vuoksi kysymyksen vastauksia ei käytetä jatkossa vastauksia analysoidessa.

Jatkoanalysointia varten molempien työkokemusta kuvaavien kysymysten vastaukset luokiteltiin myös kahteen luokkaan. Yleensä kaupanalan työkokemuksen luokat ovat 0.5-9 vuotta töissä olleet, ja 10-40 vuotta työssä olleet. 0.5-5 vuotta työskennelleitä oli 35 henkilöä eli 47,3% ja 10-40 vuotta työssä olleita oli 39 henkilöä eli 52,7%. Samaan tapaan luokiteltiin vastaajat sen perusteella kuinka paljon työkokemusta heillä on R-kioskilla työskentelemisestä. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat työntekijät, jotka ovat työskennelleet R-kioskilla 0,2-4 vuotta. Tähän luokkaan kuuluu 35 työntekijää eli 47,3% vastaajista. Toiseen luokkaan kuuluvat työntekijät, joilla on työkokemusta R-kioskeilta yli 4 vuotta. Yli 4 vuotta R-kioskilla työskennelleitä oli vastaajista 39 henkilöä eli 52,7%.

Kioskissa kaikilla työntekijöillä on suunnilleen samat työtehtävät. Kioskiesimiehellä on kuitenkin joitakin tehtäviä normaalin kioskityön lisäksi. Hän käy myös kaksi kertaa vuodessa myyntipalvereissa, jossa hän saa tietoa myynnistä alueella. Kioskiesimiehet ovat aina kuukausipalkkalaisia. Kuitenkin kioskityöntekijät voivat olla niin halutessaan tietoisia oman kioskin myynnistä, sillä kioskeihin lähetetään myyntiraportit kuukausittain. Restappien tehtävät eroavat muiden kioskityöntekijöiden tehtävistä siinä, etteivät restapit ole sidoksissa mihinkään tiettyyn kioskiin vaan kiertävät alueen kioskeissa tarpeen mukaan. He eivät useinkaan tee kioskeissa

tilauksia, suorita inventaarioita tai ole tietoisia eri kioskien myynnistä. Kuukausipalkkalaisen ja tuntipalkkalaisten ja tuntipalkkalaisten työntekijöiden ero on työtuntien määrä. Kuukausipalkkalainen on töissä 37.5 tuntia viikossa eli on niin sanottu kokoaikainen työntekijä, jolla on kiinteä kuukausipalkka, jonka lisäksi työntekijälle kertyy lisäpalkka ilta- ja sunnuntailisistä. Kuukausipalkkalaiselle kertyy myös vapaana pidettäviä ylityötunteja, jos hän tekee jostain syystä enemmän töitä kuin 37,5 tuntia viikossa. Tuntipalkkalaisen on työsopimuksen tunnit ovat alle 37.5 tuntia viikossa. Hänelle palkka maksetaan kuukausittain tehtyjen tuntien mukaan, jolloin vapaana pidettäviä ylityötunteja ei kerry. Määräaikaisuuden syynä R-kioskeilla on usein pidempiaikainen lomitus esimerkiksi äitiysloman tai opiskeluvapaan aikana.

Vastaajista 18 (24,3%) oli myymäläesimiehiä, 11 vakituksia kuukausipalkkalaisia, 18 vakituksia tuntipalkkalaisia, 2 määräaikaisia kuukausipalkkalaisia, 6 määräaikaisia tuntipalkkalaisia ja 19 (25.7%) restappeja. Koska määräaikaisia työntekijöitä oli vastaajista huomattavasti vähemmän kuin muita työntekijöitä yhdistettiin määräaikaisten ja vakituksien työntekijöiden ryhmät jatkoanalyysia varten. Tämän jälkeen kuukausipalkkalaisia oli 13 työntekijää eli 17.6% ja tuntipalkkalaisia 24 henkilöä eli 32.4%.

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa työntekijän kokemukset edellisistä muutoksista. Tämän vuoksi ensimmäisessä kysymyslomakkeessa, jossa mitattiin ennakkosuhtautumista muutokseen pidettiin tärkeänä saada tietää työntekijöiden aiemmista kokemuksista muutoksista työpaikoilla. Vastanneista 18 henkilöä ilmoitti, ettei heillä ollut aiempia kokemuksia muutoksista työpaikoillaan. Vastaajista vain yhdellä oli kokemus epäonnistuneesta muutoksesta työpaikoiltaan. 39 työntekijää vastasi, että aiemmat muutokset heidän työpaikoillaan on mennyt hyvin. Kysymyksen perusteella voidaan pois lukea mahdollisen negatiivisen suhtautumisen syynä edellisten muutoksien epäonnistumisesta jääneet huonot kokemukset.

Tutkimus aineistoa analysoitiin yksinkertaisten jakaumien, ristiintaulukoinnin ja keskiarvojen ja keskihajontojen vertailun avulla. Aineiston pienuuden vuoksi vastausten riippuvuuksien aiheutumista sattumasta oli vaikea testata esimerkiksi Khin neliötestin avulla. Pienen aineiston avulla useimmat saaduista eroista eivät testin mukaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Tuloksia voi kuitenkin käyttää analyysin pohjana, koska kysymyslomakkeet lähetettiin koko tutkittavalle joukolle, ja niiden vastausprosentit eli saadut otokset tutkittavasta ryhmästä olivat 69% ja 65% eli varsin kattavat. Kaikki vastaajat olivat vastanneet kummassakin kysymyslomakkeessa kaikkiin kysymyksiin, jonka vuoksi analyysissä ei tarvinnut ottaa huomioon puuttuvien vastausten vaikutusta tuloksiin.

Kvantitatiivisen tutkimusmetodin hyvinä puolina voitiin pitää sitä, että sen avulla tavoitettiin kaikki paikkakunnan R-kioskien työntekijät, ja heiltä voitiin kysyä suhteellisen paljon kysymyksiä. Tutkimuksen kustannukset jäivät suhteellisen pieniksi, ja tutkimuksen aikataulu voitiin arvioida tarkasti. Kvantitatiivisen metodin huonoina puolina voidaan pitää sitä, ettei voida olla varmoja miten vakavasti henkilökunta suhtautui tutkimukseen. Aineisto jää myös väistämättä pinnallisemmaksi arvoasteikkoihin perustuviin kysymyksiin vastattaessa kuin esimerkiksi syvähaastatteluissa.¹⁷¹ Kvantitatiivisen metodin huonoja puolia lievennettiin käyttämällä kvalitatiivista metodia kysymyslomakkeita testatessa. Tutkija pyysi kahta kioskityöntekijää täyttämään kysymyslomakkeen, jonka jälkeen hän heitä haastatteli heitä. Haastattelun tarkoituksena oli saada selville, olivatko työntekijät ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla kuin tutkija oli ne ajatellut. Olivatko kysymykset heidän mielestään mielekkäitä mittaamaan tutkittavaa ongelmaa ja oliko heillä itsellään omasta mielestään tarpeeksi tietoa tai kokemusta asioista, jotta he pystyivät vastaamaan kysymyksiin. Näiden haastatteluiden pohjalta kysymyslomaketta saatiin muokattua paremmin tutkittavaa ongelmaa mittaavaksi.

Tutkija työskenteli osa-aikaisena työntekijänä organisaatiossa, silloin kun molemmat kysymyslomakkeet oli lähetetty. Työnsä puolesta tutkija on myös ollut tekemisissä lähes kaikkien paikkakunnan kioskityöntekijöiden kanssa. Tällä on saattanut olla vaikutusta vastausprosenttiin ja vastauksiin. Vaikutusta voidaan kuitenkin pitää vähäisenä, sillä kysymyslomakkeiden lähetekirjeessä selitettiin, ettei vastauksia käsitellä niin, että niistä selviäisi yksittäisen henkilön vastaukset.

¹⁷¹ Hirsjärvi et al. 2004 s.184

V KVANTITATIIVINEN ANALYYSI

1. Luottamus muutoksen tuloksellisuuteen

Yksi muutokseen positiivisesti suhtautumista lisäävä tekijä on työntekijöiden luottamus siihen, että muutos on myös heille hyödyllinen¹⁷². Muutosta ei tulisi toteuttaa muutoksen itsensä vuoksi, sillä ihmisen on vaikeaa sitoutua sellaiseen prosessiin, jonka hän ei ajattele hyödyntävän itseään tai joitain läheistään. Jos taas muutosta pidetään järkevänä on siihen helpompi suhtautua positiivisesti, vaikka sopeutuminen vaatisikin työtä.¹⁷³ Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tulisi saada tietoa muutoksesta ja sen päämääristä¹⁷⁴. Aina monipuolinenkaan tieto ei riitä vakuuttamaan henkilöstöä muutosprosessin hyödyllisyydestä. Tällöin muutosagenttien olisi hyvä pohtia, miksi henkilöstö ei kannata muutosta. Voi myös paljastua, että muutos on tosiasiaa hyödytön eikä tule ratkaisemaan niitä ongelmia, joita varten se on suunniteltu.

Rautakirjassa kioskihenkilöstölle tiedotettiin jo muutosprojektin alusta lähtien niistä syistä, jonka vuoksi myymäläjärjestelmää vaihdetaan. Lisäksi henkilökunnalle on tiedotettu aktiivisesti muutosprojektista ja sen tavoitteista, esimerkiksi henkilökunnan lehdessä, koko muutosprojektin ajan. Tällä tavalla on pyritty rakentamaan työntekijöiden luottamusta muutoksen hyödyllisyydestä.

Tässä tutkimuksessa ennen muutoksen implementointia työntekijöiden luottamusta muutoksen hyödyllisyydestä mitattiin kahdella väittämällä. Väittämät mittasivat sitä, miten työntekijät ajattelivat muutoksen vaikuttavan työskentelytehokkuuteen ja -nopeuteen sekä asiakaspalvelun laatuun. Muutoksen implementoinnin jälkeen lähetetyssä toisessa kysymyslomakkeessa esitettiin samat väitteet kuin ensimmäisessä, jotta saataisiin tietoa siitä, miten työntekijöiden mielipiteet ovat muuttuneet muutosprosessin edetessä. Lisäksi tiedusteltiin työntekijöiden mielipiteitä Oivan vaikutuksesta eri käytännön työtehtäviin. Tämä sen vuoksi, että ensimmäisen kysymyslomakkeen avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että työntekijät toivovat hyötyvänsä eniten Oivassa juuri järjestelmän käytännön töitä helpottavista seikoista. Tällaisia seikkoja olivat visa electron-kortin käsittelyn nopeutuminen, on-line-koneen ja kassa järjestelmän yhteyden parantuminen, tiedotuksen parantuminen, paperitöiden vähentyminen, tilausten teon helpottuminen ja yleisesti Oivan tuoma käytännön hyöty jokapäiväisessä työssä.

¹⁷² Lanning et al. 1999 s.84-85, 97.

¹⁷³ Potter 2001 vol. 33 s.58.

¹⁷⁴ Bovey & Hede 2001 vol.16. s.535.

	keskiarvo		keskihajonta	
	1. kysely	2. kysely	1. kysely	2. kysely
Oivan avulla voin tehdä työni tehokkaammin ja nopeammin.	1,62	1,96	0,834	1,098
Oivan avulla voin palvella asiakkaita paremmin.	1,68	1,78	0,799	0,945
Oivan kanssa Visa Electron toimii nopeammin.		1,07		0,328
Oivan myötä Online-koneen käyttö on selkeytynyt.		1,41		0,922
Oiva on parantanut tiedottamista.		1,83		0,841
Oiva on vähentänyt paperitöitä kioskissa.		2,41		1,174
Oivan tultua tilausten tekeminen on helpottunut ja nopeutunut.		2,89		1,022
Oivasta on ollut käytännön hyötyä työssäni.		1,7		0,792

Taulukko 1. Työntekijöiden luottamusta muutoksen hyödyllisyyteen kuvastavat väitteet.

Yleiskuva vastausten perusteella oli, että työntekijöillä on ollut ennen muutoksen toteuttamista erittäin suuri luottamus muutoksen hyödyllisyyteen. Myös toisen kysymyslomakkeen vastausten perusteella voidaan yleisesti päätellä, että työntekijöiden luottamus muutoksen hyödyllisyyteen on korkea. Tosin vastaukset eivät ole niin positiivisia kuin ensimmäisen kysymyslomakkeen vastaukset. Työntekijöiden mielipiteet myös erosivat toisistaan hieman enemmän muutosprosessin jälkeen kuin ennen sen alkamista, sillä vastausten keskihajonta oli kasvanut.

1.1 Käsitukset Oivan vaikutuksista työskentelytehokkuuteen

Koska kioskityöntekijät työskentelevät pääasiassa yksin, on työskentelytehokkuus ja -nopeus tärkeää. Asiakaspalvelun ohessa työntekijät tekevät myös muut kioskin työt esimerkiksi tilaukset ja saapuneen tavaran hyllyttämisen. Tämän vuoksi pidettiin tärkeänä mitata työntekijöiden mielipiteitä uuden myymäläjärjestelmän vaikutuksista työskentelytehokkuuteen ja -nopeuteen.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Oivan avulla voin tehdä työni tehokkaammin ja nopeammin.	55,2 % 32	31,0 % 18	12,1 % 7	0,0 % 0	1,7 % 1
Oivan avulla voin tehdä työni tehokkaammin ja nopeammin.	40,7 % 22	38,9 % 21	7,4 % 4	9,3 % 5	3,7 % 2

Taulukko 2. Työntekijöiden mielipiteet Oivan vaikutuksesta työn tehostumiseen.

Taulukon 2. perusteella voidaan sanoa, että ennen Oivan käyttöönottoa työntekijät olivat suhteellisen varmoja siitä, että uusi myymäläjärjestelmä tulee tehostamaan ja nopeuttamaan heidän työntekeään. Ainoastaan yksi vastaajista oli tätä vastaan. Muutoksen jälkeenkin edelleen lähes 80% vastaajista oli ainakin osittain sitä mieltä, että Oiva on tehostanut heidän työtään. Mielipiteet täysin ja osittain tätä mieltä olleiden kesken jakaantuivat suhteellisen tasaisesti. Kuitenkin työntekijöiden mielipiteet olivat laskeneet muutoksen aikana ja Oivan käyttöönoton jälkeen hieman yli 10% ei uskonut, että Oiva olisi tehostanut heidän työtään. Tämä kertoo jonkinlaisista ongelmista uuden järjestelmän kanssa.

Kun tarkastellaan vastauksia eri taustaryhmien välisiä mielipide-eroja voidaan huomata, että ikäluokittain jaoteltuna olivat 19-34-vuotiaiden työntekijöiden ennako-odotukset Oivan vaikutuksista työnteon tehostumiseen positiivisempia kuin vanhempien työntekijöiden. Heistä kaikki, jotka osasivat ilmaista mielipiteensä väitteeseen, ajattelivat Oivan tehostavan työntekeään. Muutoksen aikana nuorten mielipiteet laskivat kuitenkin enemmän kuin 35-64-vuotiaiden työntekijöiden. Tämän vuoksi Oivan käyttöönoton jälkeen 35-64-vuotiaat suhtautuivat siihen hiukan positiivisemmin kuin nuoremmat. Erot ikäluokkien mielipiteissä eivät kuitenkaan olleet suuria.¹⁷⁵

Eri koulutusryhmien välisistä mielipide-eroista voidaan sanoa, että ennen muutosta peruskoulutaustaiset työntekijät ajattelivat negatiivisimmin uuden myymäläjärjestelmän vaikutuksista työn tehostumisessa. Tosin erot johtuvat pääosin siitä, että peruskoulutaustaisista työntekijöistä jopa yli 30% ei ollut osannut esittää mielipidettään väitteeseen. Muutoksen aikana eri koulutusryhmien väliset mielipide-erot tasoittuivat, koska korkeakoulutettujen ja toisen asteen koulutuksen saaneiden mielipiteet tippuivat huomattavasti enemmän kuin peruskoulutaustaisten työntekijöiden. Kuitenkin muutoksen jälkeenkin, peruskoulutaustaiset työntekijät suhtautuivat edelleen hiukan negatiivisemmin Oivan vaikutuksiin työn tehostumisessa kuin muut koulutusryhmät.¹⁷⁶

Toisin kuin muualla tässä tutkimuksessa työntekijöiden mielipiteissä näyttäisi olevan hieman eroja sen suhteen onko, heidän hankkima työkokemus yleensä kaupan alalta vai R-kioskilta. Taulukossa 3 esitetyissä tuloksissa voidaan nähdä, että eri aikaa R-kioskilla työssä olleiden mielipide-erot ovat hieman suuremmat kuin yleensä kaupan alalla töissä olleiden välillä. Erot ovat kuitenkin niin pieniä, että tulos voi johtua sattumasta. Työkokemuksen perusteella voidaan sanoa, että ennen

¹⁷⁵ ks. liite 3. taulukko 1.

¹⁷⁶ ks. liite 3. taulukko 1.

muutosta mielipiteet jakaantuvat samalla tavalla kuin iän perusteella jaoteltuna. Vähemmän aikaa töissä olleet uskoivat vahvemmin, että Oiva tulee tehostamaan heidän työntekeään. Muutoksen aikana toisin kuin eri ikäluokkien välillä tilanne säilyi samana, vaikka mielipide-erot kaventuivatkin hieman.¹⁷⁷

Kun tarkastellaan eri työasemassa olevien työntekijöiden mielipiteitä, voidaan huomata, että tuntipalkkalaisten mielipiteet ovat muuttuneet muutosprosessin aikana positiivisempaan suuntaan. Tämä on poikkeavaa kaikista muista taustaryhmistä. Muuttuminen johtuu osin siitä, että ensimmäisessä kyselyssä tuntipalkkalaisista suuri osa ei osannut vastata väitteeseen, kun taas toisessa kyselyssä kaikki tuntipalkkalaiset olivat vastanneet. Muuten vastaukset noudattavat samaa linjaa kuin muitakin taustakysymyksiä vasten arvioitaessa, joten etukäteen restapit ajattelivat vahvimmin, että Oiva tulee tehostamaan heidän työntekeään. Muutoksen aikana suurin muutos mielipiteissä tapahtui kuukausipalkkalaisten ryhmässä, joiden mielipiteiden lasku Oivan käyttöönoton aikana on ollut varsin huomattava. Esimiesten mielipiteen muuttuivat samaan tapaan kuin kuukausi palkkalaisten mielipiteen, toisin muutokset eivät olleet niin suuria.¹⁷⁸

1.2 Muutoksen vaikutukset asiakaspalveluun

Koska kioskit toimivat pienemmässä mittakaavassa kuin esimerkiksi supermarketit tai tavaratalot, on niillä monesti suhteellisesti suuremmat kulut kuin isommilla myymälöillä. Kioskit eivät voi myöskään kilpailla samalla tavalla pidemmällä aukioloajoilla nyt kuin ennen, koska osa kaupoistakin saa olla auki läpi vuoden myös sunnuntaisin ja kaikki kaupatkin kesäisin sekä joulusesongin aikaan. Tämän vuoksi hyvän asiakaspalvelun tärkeys korostuu kioskikaupassa. Oiva-järjestelmän yhtenä tavoitteena onkin ollut asiakaspalvelun parantaminen.¹⁷⁹ Tällä tutkimuksella voidaan selvittää millaisia Oivan vaikutukset ovat olleet asiakaspalveluun työntekijöiden mielestä.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Oivan avulla voin palvella asiakkaita paremmin.	46,6 % 27	41,4 % 24	10,3 % 6	0,0 % 0	1,7 % 1
Oivan avulla voin palvella asiakkaita paremmin.	48,1 % 26	35,2 % 19	7,4 % 4	9,3 % 5	0,0 % 0

Taulukko 3. Työntekijöiden mielipiteet Oivan vaikutuksesta asiakaspalveluun.

¹⁷⁷ ks. liite 3. taulukko 1.

¹⁷⁸ ks. liite 3. taulukko 1.

¹⁷⁹ Aluemyyntipäällikön Tarja Mäen haastattelu 10.4.2005.

Kun mitattiin mielipidettä väitteeseen voiko Oivan avulla palvella asiakkaita paremmin, olivat ennen muutoksen implementointia lähes kaikki vastaajat sitä mieltä, että Oiva tulee parantamaan heidän asiakaspalveluaan. Työntekijöiden ennako-odotukset olivat jopa positiivisempia Oivan vaikutuksista asiakaspalveluun kuin työn tehostumiseen. Muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet eivät muuttuneet kovinkaan paljon. Tämä on poikkeavaa verrattuna muihin tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin. Työntekijöiden mielipiteet ovat kuitenkin selkeytyneet muutokseen aikana, kun he ovat saaneet kokemusta järjestelmästä. Tästä kertoo täysin samaa mieltä ja taas eri mieltä olleiden määrän kasvu sekä epävarmojen määrän pienentyminen.

Ennen muutoksen implementointia eri ikäryhmien välillä ei ollut suuria eroja mielipiteissä ja muutoksen implementoinnin aikana molempien ikäryhmien mielipiteet muuttuivat samaan suuntaan. Tämän vuoksi ikäryhmien välillä ei muutoksen jälkeenkään ollut suuria mielipide-eroja. Voidaan kuitenkin todeta, että 19-34-vuotiaat työntekijät ajattelivat hieman useammin Oivan parantaneen asiakaspalvelua kuin 35-64-vuotiaat. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että ennen Oivan käyttöönottoa kauemman aikaa töissä olleet ajattelivat varmemmin Oivan parantavan asiakaspalvelua. Mielipide-erot ryhmien välillä johtuvat kuitenkin siitä, että lyhyemmän työkokemuksen omaavista työntekijöistä suurempi osa ei ole ymmärtänyt väitettä tai osannut esittää siihen mielipidettään. Muutoksen implementoinnin aikana vähemmän aikaa töissä olleiden mielipiteet jopa paranivat hitusen, kun taas pitemmän aikaa töissä olleista osa pettyi Oivan vaikutukseen asiakaspalvelussa.¹⁸⁰

Suurimmat erot vastaajien mielipiteissä oli eri työasemassa olevien kesken. Ennen muutosta kioskesimiehet, kuukausipalkkalaiset ja restapit suhtautuivat järjestelmään erittäin positiivisesti. Heistä kaikista yli 90% oli samaa mieltä väitteen kanssa. Varsinkin kuukausipalkkalaisten ennako-odotukset olivat hyvin positiivisia, sillä heistä jopa 60% olivat varmoja, että Oiva tulee parantamaan asiakaspalvelua. Muutoksen jälkeen kaikkein positiivisimmin uuteen järjestelmään tämän kysymyksen valossa suhtautuivat kioskesimiehet. Heidän mielipiteissään ei tapahtunutkaan huomattavia muutoksia Oivan käyttöönoton aikana. Myös restappien suhtautuminen väitteeseen pysyi muutoksen implementoinnin aikana suhteellisen muuttumattomana. Tuntipalkkalaisten mielipiteet paranivat muutoksen aikana, vaikka he eivät muutoksen jälkeenkään suhtautuneet Oivan vaikutuksiin asiakaspalvelun parantajana yhtä positiivisesti kuin kioskesimiehet ja restapit. Suurimmat muutokset mielipiteissä muutoksen implementoinnin aikana tapahtuivat

¹⁸⁰ ks. liite 3. taulukko 2.

kuukausipalkkalaisilla, jotka pettyivät uuden myymäläjärjestelmän vaikutuksiin asiakaspalvelussa.

181

1.3 Muutoksen vaikutukset jokapäiväisiin työtehtäviin

Ensimmäisessä kysymyslomakkeessa kävi ilmi, että eniten työntekijät odottivat tai olivat huolissaan uuden järjestelmän tuomista käytännön hyödyistä/haitoista työssä. Osa näistä odotuksista oli varmasti syntynyt etukäteistiedottamisen jälkeen. Ensimmäisessä kysymyslomakkeessa esille tulleiden toiveiden ja huolenaiheiden toteutumista testattiin toisessa kysymyslomakkeessa, kun mitattiin näiden ominaisuuksien toteutumista. Kaikkia työntekijöiden toivomien ominaisuuksien toteutumista ei ollut kuitenkaan mielekästä kysyä, sillä alkuvaiheessa kioskeihin oli asennettu Oivasta perusohjelmisto, johon tullaan seuraavan kolmen vuoden aikana asentamaan lisäkomponentteja. Tämän vuoksi esimerkiksi työntekijöiden toivomaa inventaarion tekemistä ja varaston seurantaan helpottava komponentti ei ollut vielä kysymyslomakkeen lähettämisen aikaan käytössä.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Oivan kanssa Visa Electron toimii nopeammin.	94,4 % 51	3,7 % 2	1,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
Oivan myötä Online-koneen käyttö on selkeytynyt.	77,8 % 42	13,0 % 7	1,9 % 1	5,6 % 3	1,9 % 1
Oiva on parantanut tiedottamista.	37,0 % 20	48,1 % 26	11,1 % 6	1,9 % 1	1,9 % 1
Oiva on vähentänyt paperitöitä kioskissa.	29,6 % 16	22,2 % 12	29,6 % 16	14,8 % 8	3,7 % 2
Oivan tultua tilausten tekeminen on helpottunut ja nopeutunut.	9,3 % 5	24,1 % 13	40,7 % 22	20,4 % 11	5,6 % 3
Oivasta on ollut käytännön hyötyä työssäni.	44,4 % 24	44,4 % 24	9,3 % 5	0,0 % 0	1,9 % 1

Taulukko 4. Työntekijöiden mielipiteet Oivan vaikutuksista eri käytännön työtehtäviin.

Kaikkein positiivisimmin työntekijät suhtautuivat Visa Electronin toimimiseen uuden järjestelmän kanssa. Electronin toiminnan nopeutuminen oli myös hyvin toivottua ennen muutosta, sillä 18 työntekijää esitti tämän toivomuksen avoimissa kysymyksissä. Kaikki vastaajat, jotka osasivat

¹⁸¹ ks. liite 3. taulukko 2.

ilmaista mielipiteensä väitteeseen, olivat väitteen kanssa joko osittain tai täysin samaa mieltä. Vain yksi vastaajista ei ollut osannut sanoa mielipidettään. Myös Online-koneen ja kassakoneen parempaa yhteen sopimista toivottiin ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa. Tämä toivomus esiintyi myös 18 työntekijän avoimissa vastauksissa. Muutoksen implementoinnin jälkeen työntekijät olivat erittäin vahvasti sitä mieltä, että Online-koneen käyttö on selkeytynyt. Vain yksi vastaajista ei ollut osannut esittää mielipidettään väitteeseen, mikä osoittaa, että lähes kaikilla työntekijöillä oli mielipide Oivan ja online-koneen yhteen sopimisesta.

Avoimissa kysymyksissä tuli 14 työntekijän vastauksista ilmi toive, että Oiva parantaisi tiedottamista eri kioskien ja kioskien ja konttorin välillä. Oivaa olikin etukäteen mainostettu siitä, että sen kautta kioskit tulevat saamaan täsmällisempää juuri heidän tarpeisiin osoitettua tietoa esimerkiksi tulevista kampanjoista. Muutoksen jälkeen 85% olikin väitteen kanssa samaa mieltä. Vain alle 5% vastaajista ajatteli, ettei Oiva ole parantanut tiedottamista. Suhtautumisessa Oivan vaikutukseen tiedottamisessa suurimmat erot mielipiteissä oli eri koulutustaustaisten työntekijöiden välillä. Toisen asteen koulutuksen saaneet työntekijät olivat vahvimmin sitä mieltä, että Oiva on parantanut tiedottamista. Myös korkeakoulutetut olivat vahvasti tätä mieltä. Peruskoulutaustaiset työntekijät eivät olleet yhtä usein samaa mieltä väitteen kanssa kuin kaksi muuta ryhmää. Heistä samaa mieltä väitteen kanssa oli alle 70%.

Ensimmäisessä kysymyslomakkeessa 11 työntekijää oli kirjoittanut avoimiin kysymyksiin, että toivoo Oivan myötä paperitöiden vähenevän kioskissa.¹⁸² Kun muutoksen implementoinnin jälkeen mitattiin työntekijöiden mielipidettä siitä, olivatko paperityöt vähentyneet, vain noin puolet työntekijöistä oli tätä mieltä. Lähes 30% työntekijöistä ei osannut vastata väitteeseen. Tämä saattaa johtua siitä, ettei kaikilla työntekijöillä ole kokemusta paperitöiden tekemisestä kioskissa, sillä kioskesimiehet tekevät näistä suurimman osan. Suurimmat erot mielipiteissä olivatkin eri työasemassa olevien kesken. Eri työntekijäryhmistä tuntipalkkalaiset olivat vahvimmin sitä mieltä että, Oiva on vähentänyt paperitöitä. Erot esimiesten mielipiteisiin olivat kuitenkin hyvin pienet. Restapit poikkesivat muista ryhmistä tässä kysymyksessä siinä, että heistä kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä, mutta yli puolet heistä ei osannut vastata kysymykseen. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että restapit harvoin tekevät paperitöitä kioskissa. Kuukausipalkkalaisista jopa 40% oli väitteen kanssa eri mieltä, kun taas vain 30% oli samaa mieltä.

Tilausten tekeminen oli myös yksi työtehtävä, joihin työntekijät toivoivat helpotusta uudesta myymäläjärjestelmästä. Tämä toive esiintyi 14 työntekijän avoimissa vastauksissa, jonka vuoksi

¹⁸² Ks. Liite 1. kysymys 30.

sitä mitattiin toisessa kysymyslomakkeessa. Muutoksen jälkeen työntekijöiden mielipiteet siitä, että Oiva auttaisi tilausten tekemisessä, eivät olleet aivan yhtä positiivisia kuin muissa väitteissä, sillä lähes puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään väitteeseen. Tämä kertoo siitä, että välttämättä kaikilla työntekijöillä ei ollut vielä kokemusta tilausten tekemisestä Oivan kanssa. Väitteen kanssa samaa mieltä olevia on kuitenkin hieman enemmän kuin eri mieltä olevia.

Työntekijöistä lähes 90% ajatteli muutoksen jälkeen, että Oivasta on hyötyä käytännön työssä. Mielipiteet täysin samaa mieltä olevien ja osittain samaa mieltä olevien kesken jakaantuivat tasan. Vastaukset osoittavat, että valtaosa työntekijöistä on kokenut hyötyneensä käytännössä Oivasta, joka tietenkin parantaa työntekijöiden suhtautumista myös itse muutosprosessiin. Suurimmat erot työntekijöiden mielipiteissä väitteeseen aiheutti työntekijöiden koulutustausta. Kun toiseen asteen koulutustaustaisista henkilöistä kaikki olivat väitteen kanssa samaa mieltä, ajatteli näin peruskoulutustaustaisista vain hieman yli puolet. Korkeakoulutetut sijoittuivat näiden kahden ryhmän väliin. Heistä yli 80% oli väitteen kanssa samaa mieltä.

2. Työntekijän ammattitaito ja kyky oppia uutta

Kuten edellä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin työntekijän ammattitaito sekä kokemus työstä edistävät muutokseen sopeutumista. Ammattitaito tarkoittaa R-kioskeilla tietoa siitä, mitä työtehtäviä kioskillä tehdään, milloin eri työtehtävät on järkevää suorittaa ja tietenkin sitä, miten eri työtehtävät suoritetaan. Teknistä osaamista vaatii esimerkiksi erilaisten koneiden käyttäminen. Kioskityöntekijä joutuu käyttämään työssään kassajärjestelmää, pdf-laitetta, jota käytetään apuna mm. tilausten tekemisessä ja inventoinnissa, Online-konetta, toto-konetta ja matkalippujen latauskonetta. Hyvä ammattitaito saa työntekijän myös tuntemaan itsensä kykeneväksi selviytymään muutosprosessista, koska hänellä on taustalla vahva pohja tehtävästä työstä. Työn kokonaisvaltainen hallitseminen helpottaa muutosta myös siinä mielessä, että työntekijä voi keskittyä tarkemmin siihen osaan työstä, joka muuttuu, koska hänen ei tarvitse välttämättä keskittyä enää niin tarkasti muihin työruutiineihinsa.¹⁸³

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa nimenomaan työntekijän subjektiivinen käsitys omasta ammattitaidosta. Tässä tutkimuksessa työntekijöitä ei kuitenkaan pyydetty arvioimaan omaa ammattitaitoaan, vaan oliko siitä heidän mielestään hyötyä juuri tässä muutostilanteessa. Ammattitaidon tuomaa hyötyä uuteen sopeutumisessa arvioitiin jälleen ennen ja jälkeen muutoksen,

¹⁸³ Ruohotie 1997 s.15-16,78,111,163 pohjalta.

jotta saatiin selville mielipiteiden mahdollinen muuttuminen. Merkittävää muutoksen hyväksymisen kannalta on myös se, miten työntekijät ajattelevat uuden kehittävän itseään. Tutkimuksessa mitattiinkin työntekijöiden mielipiteitä uuden myymälä-järjestelmän vaikutuksesta työntekijöiden ammattitaitoon. Lisäksi toisessa kysymyslomakkeessa mitattiin työntekijöiden motivaatiota kehittämään itseään myös muilla tavoilla. Kolmas näkökulma, joka otettiin huomioon työssä, oli työntekijöiden käsitys omasta oppimiskyvystä. Jos työntekijät ajattelevat oppimisen olevan helppoa, voi uuden omaksuminen ollakin vaivattomampaa.

	keskiarvo		keskihajonta	
	1. kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Opin helposti Oivan käytön	1,52	1,57	0,8	0,838
Ammattitaitoni auttaa siirtymään käyttämään Oivaa	1,59	1,63	0,795	0,831
Oivan tulo kehittää ammattitaitoani	1,64	1,61	0,892	0,763
Oivan käytön opetteleminen motivoi minua kehittämään ammattitaitoa muillakin tavoin		1,81		0,973

Taulukko 5. Työntekijöiden käsitystä omasta ammattitaidosta ja oppimiskyvystä kuvastavat väitteet.

Etukäteen työntekijät suhtautuivat varsin positiivisesti omaan oppimiskykyynsä. He olivat myös vahvasti sitä mieltä, että oma ammattitaito auttaa uuden järjestelmän omaksumista. Samoin kuin he ajattelivat uuden järjestelmän kehittävän ammattitaitoaan. Työntekijöiden mielipiteet eivät muuttuneet paljoa muutoksen aiakana. Oppimiskykyä ja ammattitaidon hyötyä oppimisessa mittaavien kysymysten keskiarvot ja keskihajonnat nousivat hitusen, kun taas Oivan vaikutusta työntekijöiden ammattitaitoon mittaavan väitteen keskiarvo ja keskihajonta laskivat. Hieman eroavasti työntekijät vastasivat väitteeseen, joka mittasi Oivan vaikutusta heidän motivaatioonsa oppia vielä uutta. Väitteen vastausten keskiarvo ja keskihajonta olivat korkeammat kuin muissa väitteissä, mikä kertoo hieman varauksellisemmasta suhtautumisesta ja vastaajien mielipiteiden suuremmasta eroavaisuudesta toisistaan.

2.1 Ammattitaidon apu uuden oppimisessa

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Ammattitaitoni auttaa siirtymään käyttämään Oivaa.	56,9 % 33	31,0 % 18	8,6 % 5	3,4 % 2	0,0 % 0
Ammattitaitoni auttoi siirtymään käyttämään Oivaa.	53,7 % 29	33,3 % 18	11,1 % 6	0,0 % 0	1,9 % 1

Taulukko 6. Työntekijöiden mielipiteet oman ammattitaidon avusta oppimisessa.

Mahdollisten mielipiteiden muutosten esiin saamiseksi työntekijöitä pyydettiin arvioimaan oman ammattitaidon hyötyä uuden oppimisessa sekä etukäteen, että muutoksen jälkeen. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, etteivät työntekijöiden mielipiteet olleet juurikaan muuttuneet muutoksen aikana. Sekä ennen että jälkeen Oivan käyttöönottamisen työntekijät olivat varsin vahvasti sitä mieltä, että heidän ammattitaidostaan on hyötyä siirryttäessä käyttämään uutta myymäläjärjestelmää. Molemmissa kyselyissä yli puolet vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja kolmannes osittain samaa mieltä. Vastaajat olivat myös ymmärtäneet kysymyksen hyvin. Mielipiteiden yhdenmukaisuus ei ollut etukäteen odotettavaa, sillä työntekijöiden esimerkiksi työkokemuksissa on suuria eroja, jolla olisi voinut olla vaikutusta työntekijöiden mielipiteeseen oman ammattitaidon hyödyistä oppimisessa. On kuitenkin huomattava, että tässä työntekijöitä ei ole pyydetty arvioimaan ammattitaitoaan, vaan apua siitä. Vastauksista voidaan siis myös päätellä, että joko kaikki työntekijät ajattelevat ammattitaitonsa olevan hyvän, tai sitten he ajattelevat yleensä jonkinlaisestakin ammattitaidosta olevan hyötyä muutoksessa.

Kun tarkastellaan eri taustaryhmien mielipiteitä oman ammattitaidon avusta oppimisessa voidaan sanoa, että molempien ikäluokkien ajatukset olivat hyvin samantapaiset ennen muutosta. Mielipiteet ovat kuitenkin muuttuneet muutoksen aikana vastakkaisiin suuntiin. Vanhemmat työntekijöiden suhtautuminen oli ennen muutosta hieman positiivisempaa kuin nuorten. Tämä johtui kuitenkin pääasiassa siitä, että ennen muutosta noin 15% nuorista ei ole ymmärtänyt kysymystä tai osannut vastata siihen. Muutoksen jälkeen tilanne muuttui vastakkaiseksi. Vanhemmista työntekijöistä suurempi osa ei ole osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen, kun taas nuorten joukossa epävarmojen määrä on vähentynyt, ja väitteen kanssa samaa mieltä olleiden määrä on kasvanut. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vanhemmista työntekijöistä kukaan ei ollut eri mieltä väitteen kanssa.¹⁸⁴

¹⁸⁴ ks. liite 3. taulukko 3.

Pidemmän työkokemuksen omaavat olivat varmempia oman ammattitaidon hyödystä ennen muutosta kuin vähemmän aikaa töissä olleet. Muutoksen jälkeen vähemmän aikaa töissä olleiden arvio ammattitaidon hyödyllisyydestä oli kuitenkin kasvanut muutoksen aikana kun taas pidemmän aikaa töissä olleiden mielipiteet laskivat. Tämän vuoksi muutoksen jälkeen vähemmän työkokemusta omaavat työntekijät suhtautuivat väitteeseen kaikkein positiivisimmin. Muutokset johtuvat pitkälti siitä, että pidemmän aikaa töissä olleiden joukossa niiden määrä, jotka eivät osanneet vastata kysymykseen oli kasvanut muutoksen aikana, kun taas vähemmän aikaa töissä olleista suurempi osa osasi esittää mielipiteensä väitteeseen muutoksen jälkeen kuin ennen sitä. Mielipiteiden muutos on varsin samanlainen kuin eri ikäluokkien välillä.¹⁸⁵

Ennen muutosta kaikkein varmimpia oman ammattitaidon hyödystä uuteen sopeuduttaessa olivat korkeakoulutaustaiset työntekijät, sillä heistä suurin osa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Varauksellisimmin ammattitaidostaan hyötymiseen olivat suhtautuneet peruskoulutaustaiset työntekijät. Muutoksen aikana mielipiteiden muutokset eri ryhmissä eivät olleet suuria, mutta jälleen mielipiteet muuttuivat eri ryhmissä hieman eri suuntiin. Kun korkeakoulutettujen ja peruskoulutaustaisten joukossa täysin samaa mieltä olleiden määrä laski ja osittain samaa mieltä olleiden määrä nousi, niin toiseen asteen koulutustaustaisten joukossa muutos oli päinvastainen. Tämän vuoksi muutoksen jälkeen varmimmin omasta ammattitaidosta ajattelivat hyötynneen toiseen asteen koulutuksen saaneet työntekijät.¹⁸⁶

Eri asemassa olevista työntekijäryhmistä varmimmin omasta ammattitaidostaan ajattelivat hyötyvänsä kioskiesimiehet. Heistä kaikki työntekijät olivat väitteen kanssa samaa mieltä. Muutosta ennen jopa kolme neljännestä oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Muutoksen jälkeen erot eri työntekijäryhmien välillä olivat tasoittuneet, kun kioskiesimiesten ja kuukausipalkkalaisten suhtautuminen oli muuttunut hieman varauksellisemmaksi. Kuitenkin edelleen kioskiesimiehet suhtautuivat väitteeseen kaikkein positiivisimmin. Muutoksen aikana tuntipalkkalaisten käsitys oman ammattitaidon hyödystä oppimisessa kasvoi, mikä poikkesi muiden ryhmien mielipiteistä. Ennen muutosta he suhtautuivatkin väitteeseen eri työntekijäryhmistä negatiivisimmin.¹⁸⁷

¹⁸⁵ ks. liite 3. taulukko 3.

¹⁸⁶ ks. liite 3. taulukko 3.

¹⁸⁷ ks. liite 3. taulukko 3.

2.2 Uuden myymäläjärjestelmän omaksumisen vaikutus ammattitaidon kehittymiseen

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon, että Oivan tulo kehittää ammattitaitoani.	58,6 % 34	24,1 % 14	12,1 % 7	5,2 % 3	0,0 % 0
Uskon, että Oivan tulo kehitti ja edelleen kehittää ammattitaitoani.	55,6 % 30	27,8 % 15	16,7 % 9	0,0 % 0	0,0 % 0
Oivan käytön opetteleminen motivoi minua kehittämään ammattitaitoa muillakin tavoin.	46,3 % 25	33,3 % 18	16,7 % 9	0,0 % 0	3,7 % 2

Taulukko 7. Työntekijöiden mielipiteet uuden myymäläjärjestelmän omaksumisen vaikutuksista ammattitaidon kehittymiseen.

Samoin kuin työntekijöiden mielipiteet Oman ammattitaidon vaikutuksesta Oivan omaksumiseen, eivät työntekijöiden mielipiteet juurikaan muuttuneet muutoksen aikana, kun kysyttiin kehittääkö Oiva heidän ammattitaitoaan. Sekä ennen että jälkeen muutoksen yli 80% vastaajista oli osittain tai täysin sitä mieltä, että Oivan käyttöönotto kehittää heidän ammattitaitoaan. Muutoksen aikana voidaan työntekijöiden mielipiteen jopa hieman vahvistuneen, sillä Oivan käyttöönoton jälkeen kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väitteen kanssa. Väitteet oli myös ymmärretty suhteellisen hyvin sekä ennen että jälkeen muutoksen. Huomattavaa on kuitenkin, että muutoksen jälkeen hieman suurempi osa vastaajista ei ollut joko ymmärtänyt kysymystä tai osannut esittää mielipidettään siihen, vaikka työntekijöillä oli silloin kokemusta uudesta järjestelmästä.

Toisin kuin ammattitaidon vaikutusta oppimiseen mittaavissa väitteessä oppimisen työntekijöiden mielipiteet oppimisen vaikutusta ammattitaitoon mittaavaan väitteeseen odotettiin olevan verrattain yhtenevät ja positiiviset. Yllättävää oli kuitenkin, että kun kysyttiin uuden oppimisen vaikutusta motivaatioon kehittää ammattitaitoaan muillakin tavoin, työntekijöiden vastaukset eivät olleet aivan niin positiivisia kuin kahdessa edellisessä kysymyksessä. Edelleen yli 80% vastaajista on väitteen kanssa samaa mieltä, mutta suurempi osa on vain osittain samaa mieltä.

Eri tausta ryhmien vastauksia tarkastellessa voidaan huomata, että ennen muutosta 35-64-vuotiaat työntekijät ajattelivat uuden myymäläjärjestelmän kehittävän enemmän omaa ammattitaitoaan kuin 19-34-vuotiaat työntekijät, vaikka myös nuorista työntekijöistä yli puolet olivat väitteen kanssa samaa mieltä. Ennen muutosta molemmista ikäryhmistä löytyi kuitenkin vastaajia, jotka olivat osittain eri mieltä väitteen kanssa. Jälleen kuitenkin muutoksen aikana eri ikäryhmien mielipiteet olivat muuttuneet eri suuntiin. Nuorempien työntekijöiden mielipiteet siitä, että Oiva kehittää

heidän ammattitaitoaan olivat vahvistuneet. Heidän ryhmässä täysin samaa mieltä olleiden määrä oli kasvanut ja osittain samaa mieltä olleiden määrä laskenut. Vanhemmista työntekijöistä taas suurempi osa oli muutoksen jälkeen osittain samaa mieltä ja vähemmän täysin samaa mieltä. Vanhempien työntekijöiden joukossa myös niiden määrä, jotka eivät olleet osanneet ilmaista mielipidettään kysymykseen oli kasvanut muutoksen aikana, kun se nuorilla pysyi samana. Kummankin ryhmän mielipiteet ovat kuitenkin parantuneet muutoksen aikana siinä mielessä, että Oivan käyttöönoton jälkeen kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa eri mieltä. Mielipiteet jakaantuivat työkokemuksen perusteella hyvin samantapaisesti kuin eri ikäluokissa. Työkokemuksen perusteella ei tullut tässäkään väitteessä eroja sen perusteella oliko työkokemus R-kioskilta tai yleensä kaupan alalta. Tulosta huomioon pantavaa oli, että kauemmin aikaa töissä olleista jopa yli viidennes ei ollut ymmärtänyt väitettä tai osannut ilmaista siihen mielipidettään.¹⁸⁸

Toisen asteen koulutuksen saaneet työntekijät olivat ennen muutosta varmimpia siitä, että muutos tulee kehittämään heidän ammattitaitoaan. Heidän mielipiteet kuitenkin laskivat muutoksen aikana. Mielipiteiden muutos johtui kuitenkin lähinnä siitä, että Oivan käyttöönoton jälkeen heistä jopa 20% eli osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen kun ennen muutosta kaikki toiseen asteen koulutuksen saaneet työntekijät osasivat vastata väitteeseen. Peruskoulutaustaiset ja korkeakoulutaustaiset työntekijät suhtautuivat ennen muutosta hyvin samalla tavalla väitteeseen. Korkeakoulutettujen joukossa täysin samaa mieltä olleiden määrä pysyi kuitenkin muutoksen jälkeenkin samana, kun peruskoulutaustaisten työntekijöiden joukossa näiden määrä laski. Kun molemmissa ryhmissä osittain samaa mieltä olleiden määrä nousi suunnilleen saman verran, olivat korkeakoulutetut muutoksen jälkeen varmimmin sitä mieltä, että muutos parantaa heidän ammattitaitoaan.¹⁸⁹

Samoin kuin edellisissä väitteissä positiivisimmin väitteeseen suhtautuivat kioskesimiehet. Epävarmimpia siitä, että muutos kehittää heidän ammattitaitoaan olivat ennen muutosta restapit. Muutoksen aikana kaikkien muiden ryhmien paitsi kuukausipalkkalaisten mielipiteet pysyivät suhteellisen samana. Muutoksen jälkeen kuukausipalkkalaisista jopa puolet, joka on kuitenkin vain 5 vastaajaa, ei osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen. Tämän vuoksi kuukausipalkkalaisista samaa mieltä olleiden määrä laski huomattavasti muutoksen aikana.¹⁹⁰

Kun kysyttiin, motivoiko Oivan käytön opetteleminen kehittämään ammattitaitoa muullakin tavalla, vastaajista yli puolet olivat väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. suurimmat erot

¹⁸⁸ ks. liite 3. taulukko 4.

¹⁸⁹ ks. liite 3. taulukko 4.

¹⁹⁰ ks. liite 3. taulukko 4.

mielipiteissä oli eri ikäisten ja eri työasemassa olevien työntekijöiden kesken. Kaikki väitteen kanssa eri mieltä olleet olivat alle 35-vuotiaita. Vaikkakin näitä oli vain pari vastaajaa. Muuten voidaan sanoa, että alle 35-vuotiaat työntekijät suhtautuivat jopa hivenen positiivisemmin väitteeseen kuin vanhemmat. Työntekijöistä voidaan erottaa muista ryhmistä restapit, jotka olivat heikoimmin sitä mieltä, että Oiva motivoi heitä kehittämään ammattitaitoaan muillakin tavoin. Tämä johtuu luultavasti siitä, että suurin osa restapeista ei tee työtä kokoaikaisena, vaan kioski työ on heille sivutoimi opiskelun tai muun toimen ohella. Tämän vuoksi heidän motivointi oman ammattitaidon kehittämiseen voi olla vaikeinta eri työntekijäryhmistä.¹⁹¹

2.3 Kyky oppia käyttämään uutta myymäläjärjestelmää

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon, että opin helposti Oivan käytön.	60,3 % 35	32,8 % 19	3,4 % 2	1,7 % 1	1,7 % 1
Opin helposti Oivan käytön.	59,3 % 32	29,6 % 16	5,6 % 3	5,6 % 3	0,0 % 0

Taulukko 8. Työntekijöiden mielipiteet omasta oppimiskyvystään.

Kaikkein positiivisimmin omaa ammattitaitoa ja oppimiskykyä mittaavista kysymyksistä työntekijät vastasivat väitteeseen, joka arvioi kuinka helposti he oppiva uuden myymäläjärjestelmän käytön. Yli 90% vastaajista oli ennen muutosta väitteen kanssa samaa mieltä. Tämä on yllättävää, sillä kuitenkin avoimissa kysymyksissä 16 työntekijää ilmoitti jännittävänsä, omaksuuko tarpeeksi nopeasti kaiken tarvittavan tiedon. Vastauksista voidaankin tulkita, että vaikka uuden oppiminen etukäteen jännitti työntekijöitä, uskoivat he silti oppivansa helposti järjestelmän käytön. Samoin kuin edellisissä väitteissä muutoksen aikana, työntekijöiden mielipiteet laskivat, mutta lasku oli erittäin vähäistä. Väite oli myös ymmärretty hyvin, sillä sekä ennen että jälkeen muutoksen, sillä vain noin 5% vastaajista ei ollut osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen. Vaikka pääsääntöisesti työntekijät ajattelivat oppivansa järjestelmän käytön helposti, oli osa vastaajista kuitenkin myös eri mieltä tämän kanssa. Toisin nämä olivat yksittäisiä tapauksia sekä ennen että jälkeen muutoksen implementoinnin.

Jälleen eri ikäluokkien ja työkokemusluokkien vastaukset ovat hyvin samankaltaisia. Eli ikäluokkien välillä olevat erot pätevät myös työkokemuksen perusteella jaoteltuihin luokkiin. Ennen

¹⁹¹ ks. liite 3. taulukko 5.

muutosta vanhemmista ja nuoremmista työntekijöistä yhtä suuri osa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Mielipiteet erosivat kuitenkin hieman siinä, että vanhemmista työntekijöistä suurempi osan oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä kuin nuorista. Tämä johtuu siitä, että nuorista vajaa 10% ei ollut osannut vastata väitteeseen, kun taas vanhemmista työntekijöistä kaikki olivat ilmaisseet mielipiteensä väitteeseen. Tämän vuoksi voidaan sanoa, että mielipiteensä ilmaisseista työntekijöistä nuorten ja vanhempien työntekijöiden mielipiteet jakaantuivat samalla tavalla. Molemmista ryhmistä myös yksi työntekijä oli väitteen kanssa eri mieltä. Vanhemmista työntekijöistä tämä mielipide oli vain vahvempi. Muutoksen jälkeen ikäluokkien mielipiteet muuttuivat jälleen eri suuntiin. 19-34-vuotiaiden joukossa sekä väitteen kanssa täysin samaa mieltä olleiden, että osittain samaa mieltä olleiden määrä kasvoi kun taas 35-62 -vuotiaissa molempien määrä laski. Tämä johtuu osin siitä, että muutoksen jälkeen kaikki nuoremmista työntekijöistä osasivat vastata väitteeseen kun taas vanhemmista työntekijöistä noin 10% ei osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen tai eivät ymmärtäneet kysymystä. Tämän lisäksi kun nuorista työntekijöistä kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä muutoksen jälkeen kun 35-64-vuotiaista noin 10% vastusti sitä, että Oivan oppiminen olisi ollut helppoa.¹⁹²

Koulutustausta aiheutti suurimmat erot työntekijöiden tunteista oppimisen helppoudesta. Ennen muutosta toiseen asteen koulutuksen saaneet työntekijät suhtautuivat jälleen väitteeseen kaikkein positiivisimmin. Muutoksen aikana heidän mielipiteensä vielä varmistui, sillä muutoksen jälkeen jopa 70% oli täysin ja 20% osittain sitä mieltä, että Oivan käytön oppiminen oli helppoa. Varauksellisimmin väitteeseen suhtautuivat peruskoulutaustaiset työntekijät, joista suurempi osa oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä kuin täysin samaa mieltä. Myös heidän tunnelmansa oppimisesta paranivat muutoksen aikana kun taas korkeakoulutettujen mielipiteet laskivat Oivan käyttöönoton jälkeen. Tämä kertoo siitä, että pieni osa korkeakoulutetuista ajatteli uuden myymäläjärjestelmän käytön oppimisen olleen etukäteen hieman helpompaa kuin se oli.¹⁹³

Ennen kuin työntekijöillä oli kokemusta Oivan käyttämisestä kioskesimiehistä kaikki olivat sitä mieltä, että Oivan käytön oppii helposti. Myöskään tuntipalkkalaisista kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä, mutta heistä noin 10% ei osannut vastata väitteeseen. Kuukausipalkkalaisten mielipiteet hajosivat eniten. Kuukausipalkkalaisista suurin osa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, mutta yksi vastaajista oli myös väitteen kanssa täysin eri mieltä. Myös restapeista yksi ajatteli ennen muutosta, ettei opi helposti käyttämään uutta järjestelmää. Muutoksen aikana kuukausipalkkalaisten mielipiteet muuttuivat kaikkein eniten. Toisaalta muutoksen jälkeen heistä

¹⁹² ks. liite 3. taulukko 6.

¹⁹³ ks. liite 3. taulukko 6.

kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä, mutta myös täysin samaa mieltä olleiden määrä laski. Kaikissa muissa työntekijä ryhmissä ajatteli muutoksen jälkeen yksi työntekijä ettei oppiminen ollut helppoa. Kaikkein vahvimmin sitä mieltä, että Oivan oppiminen oli helppoa, olivat muutoksen jälkeen tuntipalkkalaiset ja restapit. Tämä on yllättävä tulos, sillä restapeilla ja tuntipalkkalaisilla työntekijöillä on vähiten työtunteja, jonka aikana he olisivat voineet harjoitella uuden myymäläjärjestelmän käyttöä. Yllättävää oli myös kioskiesimiesten mielipiteiden tippuminen.¹⁹⁴

3. Koulutus

Koulutus on yksi muutokseen positiivisesti suhtautumisen edistäviä seikkoja. Sen päätarkoituksena on vastata henkilöstön kysymyksiin ja esiin tulleisiin ongelmiin, vaikka koulutuksen aikana henkilöstö voi saada myös henkistä tukea muilta osallistujilta ja ohjaajilta.¹⁹⁵ Kuten teoreettisessa viitekehysessä esiteltiin, on monia tapoja, joilla organisaatio voi hoitaa koulutuksen esimerkiksi itseopiskelun kautta tai erillisillä kursseilla. Kuitenkin tärkeää olisi että koulutus tarjoaisi jonkinlaisen mahdollisuuden henkilöstön keskinäiseen kommunikointiin ja kokemusten vaihtamiseen oli se sitten netin avulla tai kasvotusten.¹⁹⁶

Oiva myymäläjärjestelmän koulutus päätettiin järjestää koulutuspäivien avulla. Koulutuksessa pidettiin tärkeänä työntekijöiden luottamusta kouluttajien tietämykseen kioskeilla tehtävästä työstä, jonka vuoksi kouluttajat koulutettiin R-kioskien työntekijöiden joukosta. Jotta työntekijät pystyivät toimimaan kouluttajina piti heidät ensin kouluttaa sekä käyttämään Oivaa että neuvomaan tosille, miten järjestelmää käytetään. Myyntipiiri 05 alueella oli kaksi kouluttajaa, jotka olivat työskentelivät molemmat Tampereella. Koulutuspaikkana toimi myyntipiiri 05 aluekonttorin neuvotteluhuone, johon rakennettiin opetusluokka. Opetusluokassa oli kahdeksan kassaa ja On-line konetta, joten tila vastasi kioskontiloja. Autenttisuuden saamiseksi kasoilla oli myös mainokset, kampanjatuotteet. Koulutus tapahtui 4-10 hengen ryhmissä ja kesti yhden päivän.

Koulutuksen sopivuutta tai sopivaa määrää ei voida objektiivisesti mitata, vaan työntekijän muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa nimenomaan työntekijän kokemus koulutuksen laadusta ja määrästä. Tämän vuoksi tässäkin mitattiin työntekijöiden subjektiivisia tuntemuksia. Tutkimuksessa oli tarkoitus mitata työntekijöiden mielipidettä ja sen kehittymistä koulutuksen laadusta. Väitteellä, jossa työntekijät saavat arvioida miten hyvin koulutus selkeytti Oivan käyttämistä. Ensimmäisen ja

¹⁹⁴ ks. liite 3. taulukko 6.

¹⁹⁵ Sheehan 2004 vol. 6 s. 189-192.

¹⁹⁶ Ferraris et al. 2000 vol. 34. s. 79-80

toisen kysymyslomakkeen väitteet erosivat kuitenkin niin paljon toisistaan, että mielipiteen kehittymistä ei voida niiden avulla mitata. Toisena näkökulmana koulutukseen työntekijöitä pyydettiin arvioimaan heidän saamaansa harjoittelu-aikaa. Väite esitettiin molemmissa kysymyslomakkeissa, joten tutkimuksessa voidaan selvittää myös sitä, miten työntekijöiden odotukset saamastaan harjoitteluajasta vastasivat todellisuutta. Kolmas näkökulma koulutukseen, oli koulutuksessa saatavan materiaalin hyödyllisyys. Tätä mitattiin vain toisessa kysymyslomakkeessa, sillä kouluttajien haastatteluissa kävi ilmi, että koulutuksessa henkilökunnan saamaan materiaalin oli tarkoitus toimia osana koulutusta. Sen avulla työntekijät pystyvät jatkamaan opiskelua koulutuspäivän jälkeen ja tarkastaa vaikeita asioita ongelmatilanteissa töissä ollessaan. Tutkimuksessa selvitetään, miten työntekijät kokevat koulutusmateriaalin hyödyllisyyden.

	keskiarvo		keskihajonta	
	1. kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Uskon, että tuleva Oiva-koulutus selkeyttää järjestelmän käyttöä.	1,26		0,515	
Oiva-koulutus teki järjestelmän käytöstä selkeää.		2,28		1,14
Uskon, että minulle annetaan tarpeeksi aikaa harjoitella Oivan käyttöä.	2,48	2,94	1,217	1,352
Koulutuksessa saamastani materiaalista voin <u>nopeasti</u> tarkistaa asioita ongelmatilanteissa töissä.		1,98		1,189

Taulukko 9. Työntekijöiden käsitystä koulutuksesta kuvaavat väitteet.

Suhtautuminen koulutukseen oli jo etukäteen hieman varauksellisempaa kuin luottamus muutoksen hyödyllisyyteen ja käsitys omasta ammattitaidosta ja oppimiskyvystä. Työntekijät epäilivät etukäteen, etteivät välttämättä saa tarpeeksi harjoittelu-aikaa. Muutoksen aikana Työntekijöiden mielipiteet laskivat entisestään. Oivan käyttöönoton jälkeen moni työntekijä olikin väitteiden kanssa eri mieltä kun edellisissä osa-alueissa eri mieltä olleita on ollut vain muutama. Myöskin vastauksien keskihajonnat olivat suurempia kuin edellisissä kysymyksissä sekä ennen että jälkeen muutoksen. Tämän kertoo työntekijöiden mielipiteiden suuremmasta eroavaisuudesta.

3.1 Koulutuksen hyödyllisyys

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon, että tuleva Oiva-koulutus selkeyttää järjestelmän käyttöä.	77,6 % 45	19,0 % 11	3,4 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
Oiva-koulutus teki järjestelmän käytöstä selkeää.	22,2 % 12	53,7 % 29	3,7 % 2	14,8 % 8	5,6 % 3

Taulukko 10. Työntekijöiden mielipiteet koulutuksen hyödyllisyydestä.

Työntekijöiden mielipidettä koulutuksen riittävydestä mittaavia väitteitä ei voida verrata toisiinsa, kuten oli tarkoitus, sillä kysymyslomakkeissa väitteet olivat liian erilaisia. Ennen Oivan käyttöönottoa ja koulutusta esitettyssä väitteen kanssa voi olla täysin samaa mieltä, jos uskoo, että koulutus selkeyttääkin vähänkin uuden myymäläjärjestelmän käyttöä. Toisessa kysymyslomakkeessa esitetty väite mittaa taas tarkemmin, sitä miten selkeää koulutus heidän mielestään teki järjestelmän käytöstä. Täysin samaa mieltä voi olla väitteen kanssa vain, jos Oivan käyttäminen on tuntunut selkeältä koulutuksen jälkeen. Tällä perusteella toisessa kysymyslomakkeessa oleva väite mittaa työntekijöiden mielipiteitä paremmin.

Ennen muutosta niistä, jotka olivat ymmärtäneet väitteen ja osanneet ilmaista siihen mielipiteensä, kaikki olivat samaa mieltä sen kanssa, että koulutus selkeyttää Oivan käyttämistä. Kysymys oli myös ymmärretty hyvin, sillä vain alle 5% vastaajista ei ollut osannut ilmaista mielipidettään siihen. Samaa mieltä olleista suurin osa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Tämä ei kuitenkaan kerro muuta kuin sen, että kaikki työntekijät ajattelivat hyötyvänsä jollakin tavalla tulevasta koulutuksesta. Koulutuksen jälkeen lähetetyissä kysymyslomakkeissa ollut väite toi taas esille paremmin työntekijöiden mielipidenerot siitä, miten selkeää koulutus teki Oivan käyttämisestä. Yli puolet vastaajista ajatteli ainakin osittain, että koulutus oli tehnyt järjestelmän käytöstä selkeää, mutta huomattavaa on, että näistä suurempi osa oli osittain samaa mieltä, joka kertoo hienoisesta epäilystä. Yli 20% vastaajista ajatteli myös ettei koulutus ollut tehnyt selkeää järjestelmän käytöstä. Tämä on suurempi joukko eri mieltä olevia edellä analysoituihin väitteisiin verrattuna.

Ennen muutosta ei eri ikäluokkien mielipiteissä ollut mitään eroja. Muutoksen jälkeen 19-34-vuotiaiden ja 35-64-vuotiaiden mielipiteet erosivat kuitenkin hiukan toisistaan. 19-34-vuotiaat olivat varmemmin sitä mieltä, että koulutus teki Oivan käyttämisestä selkeää, vaikka molemmista ikäryhmistä yli puolet vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Molemmissa ikäryhmissä suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä, joka voidaan tulkita

siten, että Oivan käyttö on tuntunut pääosin selkeältä koulutuksen jälkeen, mutta joitakin ongelmakohtia on henkilökunnalle jäänyt. Vanhemmista työntekijöistä kuitenkin lähes 30% oli sitä mieltä ettei koulutus ollut tehnyt Oivan käytöstä selkeää, mikä kertoo eräänlaisesta epävarmuudesta koulutuksen jälkeenkin.¹⁹⁷

Samoin kuin eri ikäluokkien kesken ei eri koulutusluokkien välillä ollut juurikaan eroa koulutukseen suhtautumisessa ennen muutosta. Ero johtuivat lähinnä siitä, että perus- ja korkeakoulutetuista työntekijöistä suurempi osa ei ollut ymmärtänyt kysymystä tai osannut vastata siihen. Muutoksen jälkeen ajatteli kaikista koulutusryhmistä suunnilleen sama osuus vastaajista, että koulutus oli tehnyt Oivan käytöstä selkeää. Eroja löytyi kuitenkin siinä miten mielipiteet jakaantuivat täysin ja osittain samaa mieltä olevien kesken. Eniten täysin samaa mieltä olevia oli korkeakoulutetuissa ja vähiten peruskoulutustasuisissa työntekijöissä. Kaikista koulutusryhmistä löytyi vastaajia, jotka ajattelivat, ettei koulutus ollut onnistunut tekemään Oivan käytöstä selkeää. Suhteellisesti eniten eri mieltä olevia oli korkeakoulutetuissa työntekijöissä, mutta määrällisesti suurin määrä työntekijöitä oli toisen asteen koulutuksen saaneissa työntekijöissä.¹⁹⁸

Jälleen sekä yleensä kaupan alalta ja R-kioskilta saadun työkokemuksen mukaan jaoteltuna vähemmän ja kauemman aikaa töissä olleet ryhmät käyttäytyivät samansuuntaisesti, joskin R-kioskillä hankitun työkokemuksen perusteella mielipide-erot tulivat hieman selvemmin esiin. Ennen muutosta vähemmän aikaa töissä olleet suhtautuivat koulutukseen jopa vielä positiivisemmin kuin kauemmin kanssa töissä olleet. Koulutuksen jälkeen vähemmän aikaa töissä olleet suhtautuivat edelleen koulutuksen hyödyllisyyteen positiivisemmin kuin kauemmin aikaa töissä olleet, sillä kauemmin aikaa töissä olleista yli 30% oli väitteen kanssa eri mieltä kun vähemmän aikaa töissä olleista eri mieltä olevia oli hyvin vähän tai R-kioskilta hankitun työkokemuksen perusteella jaoteltuina ei ollenkaan.¹⁹⁹

Ennen muutosta kaikki työntekijäryhmät suhtautuivat väitteeseen jokseenkin samalla tavalla. Kioskiesimiesten mielipide siitä, että koulutus selkeyttää oli vahvin, mutta erot muihin ryhmiin olivat marginaalisia. Muutoksen jälkeen tuntipalkkalaiset suhtautuivat koulutuksen hyödyllisyyteen selkeästi positiivisimmin. Heistä vain vähän yli 5% oli väitteen kanssa eri mieltä kun kioskesimiehistä ja restapeista eri mieltä olevia oli hieman yli 20% ja kuukausipalkkalaisista jopa 40%. Niistä, jotka ajattelivat koulutuksen tehneen Oivan käytöstä selkeää, täysin samaa mieltä

¹⁹⁷ ks. Liite 3. taulukko 7.

¹⁹⁸ ks. Liite 3. taulukko 7.

¹⁹⁹ ks. Liite 3. taulukko 7.

olevia oli vähemmän kuin osittain samaa mieltä olevia kaikissa muissa ryhmissä paitsi restappeissa, joista täysin ja osittain samaa mieltä väitteen kanssa olevia oli yhtä paljon.²⁰⁰

3.2 Työntekijän saama harjoittelu-aika

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon, että minulle annetaan tarpeeksi aikaa harjoitella Oivan käyttöä käytännössä.	24,1 % 14	32,8 % 19	20,7 % 12	15,5 % 9	6,9 % 4
Minulle annettiin tarpeeksi aikaa harjoitella Oivan käyttöä käytännössä.	11,1 % 6	40,7 % 22	9,3 % 5	20,4 % 11	18,5 % 10

Taulukko 11. Työntekijöiden mielipiteet saamansa harjoitteluajan riittävydestä.

Ennen muutoksen implementointia työntekijät suhtautuivat selkeästi varauksellisemmin tarvittavan harjoitteluajan saamiseen kuin muihin muutokseen suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä mittaviin väitteisiin ja uuden myymäläjärjestelmän käyttöönoton jälkeen työntekijöiden mielipiteet olivat edelleen laskeneet. Oivan käyttöönoton jälkeen vain hieman yli puolet vastaajista ajatteli edes osittain saaneensa tarpeeksi. Eri mieltä väitteen kanssa oli lähes saman verran. Lisäksi ero täysin ja osittain samaa mieltä olleiden määrien kesken olivat suurentuneet siten, että selkeästi suurempi osa samaa mieltä olijoista oli vain osittain samaa sen kanssa, että oli saanut tarpeeksi harjoittelu-aikaa. Eri mieltä olleista jakauma oli taas muuttunut toiseen suuntaan. Kun ennen muutosta selkeästi suurempi osa eri mieltä olevista oli osittain samaa mieltä oli muutoksen jälkeen täysin ja osittain samaa mieltä olevia melkein saman verran. Muutosta ennen jopa 20% vastaajista ei osannut vastata väitteeseen, mutta muutoksen jälkeen määrä oli tipahtanut alle 10%.

Työntekijöiden luottamus riittävän harjoitteluajan saamisesta poikkesi muista väitteistä siinä, että ennen muutosta nuoremmat työntekijät suhtautuivat väitteeseen varauksellisemmin kuin vanhemmat. Heistä vain puolet odotti saavansa tarpeeksi harjoittelu-aikaa. Tästä osa selittyy kuitenkin osin sillä, että nuoremmista työntekijöistä suurempi määrä ei osannut vastata väitteeseen. Muutoksen aikana 19-34-vuotiaiden mielipiteet paranivat hiukan, sillä muutoksen jälkeen heistä yli 60% oli väitteen kanssa samaa mieltä. Tämä tarkoittaa sitä, että nuoremmat työntekijät saivat enemmän harjoittelu-aikaa kuin olivat odottaneet saavansa. 35-64-vuotiaiden mielipiteet taas

²⁰⁰ ks. Liite 3. taulukko 7.

laskivat muutoksen aikana jopa niin paljon, että heistä vain alle puolet ajatteli saaneensa tarpeeksi harjoittelu-aikaa ja yli puolet oli eri mieltä tämän kanssa. Mielenpitoet osittain ja täysin eri mieltä olleiden kesken jakaantuivat melko tasan, kun nuoremmista työntekijöistä eri mieltä olevista suurin osa oli väitteen kanssa osittain eri mieltä. Tämä kuvastaa sitä, että 35-64-vuotiaat työntekijät eivät kokeneet saaneensa tarpeeksi harjoittelu-aikaa ja saivat mielestään myös vielä vähemmän harjoittelu-aikaa kuin etukäteen odottivat.²⁰¹

Ennen muutosta toiseen asteen koulutuksen saaneet työntekijät olivat varmimpia siitä, että he tulevat saamaan tarpeeksi harjoittelu-aikaa Oivan kanssa. Erot eri koulutustaustaisten välillä olivat varsin suuria jo ennen muutosta. Kaikkein varauksellisimmin saamaansa harjoittelu-aikaan suhtautuivat korkeakoulutetut, joista vain 40% ajatteli edes osittain saaneensa tarpeeksi harjoittelu-aikaa ja saman verran heistä oli myös eri mieltä väitteen kanssa. Tämä on lähes 30% enemmän kuin toiseen asteen koulutuksen käyneistä työntekijöistä. Ennen muutosta kysymystä ei oltu ymmärretty hyvin tai siihen ei osattu vastata mielenpidettä, sillä noin 20% joka ryhmästä ei osannut vastata väitteeseen. Muutoksen aikana kaikkien ryhmien mielenpitoet olivat muuttuneet. Suurimmat muutokset tapahtuivat peruskoulutaustaisten työntekijöiden ryhmästä. He olivat todella pettyneet siihen kuinka paljon harjoittelu-aikaa saivat ennen myymäläjärjestelmän käyttöönottoa, sillä vain 11% heistä oli väitteen kanssa osittain samaa mieltä eikä kukaan vastaajista ollut täysin sitä mieltä, että olisi saanut tarpeeksi harjoittelu-aikaa. Kun kaikki peruskoulutaustaiset työntekijät olivat osanneet ilmaista mielenpitoensa väitteeseen tarkoittaa tämä, lähes 90% heistä oli ainakin osittain sitä mieltä, ettei saanut tarpeeksi harjoittelu-aikaa. Myös toiseen asteen koulutuksen saaneiden joukossa mielenpitoet laskivat hiukan, mutta muutokset mielenpitoissa eivät olleet niin suuria kuin peruskoulutuksen saaneiden ryhmässä. Korkeakoulutettujen ryhmä erosi kahdesta edellisestä ryhmästä siinä, että heistä suurempi osa koki saaneensa tarpeeksi harjoittelu-aikaa, mutta samaan aikaan myös väitteen kanssa eri mieltä olevien määrä oli kasvanut. Lisäksi täysin eri mieltä olevia oli enemmän kuin osittain eri mieltä olevia. Tämä kertoo mielenpitoiden intensiivisyyden kasvusta. Korkeakoulutetuista kaikki työntekijät ilmaisivatkin mielenpitoensa väitteeseen muutoksen jälkeen.²⁰²

Työkokemuksen pituuden mukaan jaoteltuina vähemmän aikaa töissä olleet suhtautuivat ennen muutosta epäilevämmiin saamaansa harjoittelu-aikaan kuin pitemmän aikaa töissä olleet. Tämä eroaa koulutuksen hyödyllisyyttä mittaavan väitteen vastauksista. Lyhyemmän työkokemuksen omaavista työntekijöistä tarpeeksi harjoittelu-aikaa uskoi saavansa noin puolet kun pitemmän aikaa töissä

²⁰¹ ks. Liite 3. taulukko 8.

²⁰² ks. Liite 3. taulukko 8.

olleista samaa mieltä oli noin 10% enemmän. Muutoksen jälkeen mielipiteet olivat muuttuneet. Kun vähemmän aikaa töissä olleet kokivat saaneensa jopa hieman enemmän harjoittelu-aikaa kun etukäteen uskoivat, oli pitemmän työkokemuksen omaavien mielipiteet laskeneet melko paljon. Tämä kertoo siitä, että pitemmän aikaa töissä olleet olivat odottaneet saavansa enemmän harjoittelu-aikaa kuin todellisuudessa saivat, tai sitten odottaneet tarvitsevansa harjoittelu-aikaa vähemmän. Erot varsinkin eri mieltä olleiden kesken ovat huomattavat lyhyemmän ja pitemmän työkokemuksen omaavien välillä. Pidemmän aikaa töissä olleista oli yli 30% enemmän eri mieltä kuin lyhyemmän aikaa töissä olleista.²⁰³

Kioskiesimiehet olivat ennen muutosta varmimpia siitä, että tulevat saamaan tarpeeksi harjoittelu-aikaa uuden myymäläjärjestelmän kanssa. Heistä 70% oli väitteen kanssa samaa mieltä vain vähän yli 10% oli eri mieltä. Tuntipalkkalaiset ja restapit suhtautuivat väitteeseen suunnilleen samalla tavalla. Heistä hieman yli puolet ajatteli saavansa tarpeeksi harjoittelu-aikaa ja hieman yli 30% oli väitteen kanssa eri mieltä. Kaikissa kolmessa ryhmässä samaa mieltä olleista osittain samaa mieltä olevia oli enemmän kuin täysin samaa mieltä olevia, joka kertoo kuitenkin hienoisesta epäilystä ennen Oivan käyttöönottoa. Kuukausipalkkalaiset erosivat muista ryhmistä, sillä heistä alle puolet oli väitteen kanssa samaa mieltä ja ennen muutosta 40% heistä odotti ettei tule saamaan tarpeeksi harjoittelu-aikaa. Muutoksen jälkeen kaikki muut ryhmät paitsi kioskiesimiehet osasivat vastata väitteeseen huomattavasti paremmin kuin ennen muutosta. Muutoksen jälkeen tuntipalkkalaisten kokemukset saamastaan harjoitteluajasta oli positiivisemmat kuin he ennakkoon odottivat. Heistä lähes 90% oli täysin tai osittain sitä mieltä, että harjoittelu-aikaa oli ollut riittävästi. Restapit ja kioskiesimiehet suhtautuivat saamaansa harjoittelu-aikaan suunnilleen samalla tavalla, mikä kertoo siitä, että kioskiesimiehet olivat pettyneet saamaansa harjoittelu-aikaan hieman enemmän kuin restapit. Kuukausipalkkalaisten tuntemukset saamastaan harjoitteluajasta olivat vahvistuneet muutoksen aikana, sillä heistä kaikki osasivat vastata väitteeseen muutoksen jälkeen. Muutoksen jälkeen väitteen kanssa samaa mieltä olleidenkin määrä nousi 10%, mutta eri mieltä olleiden määrä nousi vielä enemmän. Muutoksen jälkeen jopa 70% kuukausipalkkaisista vastaajista koki saaneensa liian vähän harjoittelu-aikaa.²⁰⁴

²⁰³ ks. Liite 3. taulukko 8.

²⁰⁴ ks. Liite 3. taulukko 8.

3.3 Koulutusmateriaalin hyödyllisyys työpaikalla

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Koulutuksessa saamastani materiaalista voin nopeasti tarkistaa asioita ongelmatilanteissa töissä.	44,4 % 24	35,2 % 19	1,9 % 1	14,8 % 8	3,7 % 2

Taulukko 12. Työntekijöiden mielipiteet koulutusmateriaalin käytettävyydestä työpaikalla.

Työntekijöiden koulutuksen aikana tutkijalla oli mahdollisuus päästä keskustelemaan Tampereen R-kioskien työntekijöitä kouluttavien henkilöiden kanssa. Näissä keskusteluissa kävi ilmi, että yhtenä tärkeänä koulutuksen osana pidettiin koulutusmateriaalia, josta työntekijät voisivat tarkastaa asioita myös koulutuksen jälkeen töissä olleessaan. Tällä perusteella toisessa kysymyslomakkeessa päätettiin mitata, miten käyttökelpoisena työntekijät pitivät saamaansa koulutusmateriaalia siltä kannalta, että siitä on hyötyä myös työtilanteissa. Työntekijät arvostivatkin paljon saamaansa koulutusmateriaalia, sillä lähes 80% vastaajista oli täysin tai osittain sitä mieltä, että heille on hyötyä koulutusmateriaalista töissä. Nämä vastaukset ovat huomattavasti positiivisempia kuin muissa koulutusta mittaavissa väitteissä. Kysymys oli myös ymmärretty hyvin ja vastaajilla oli mielipiteet väitteestä, sillä väitteeseen ei ollut osannut vastata kuin yksi työntekijä. Väitteen kanssa oltiin myös eri mieltä, mutta suurempi osa eri mieltä olleista oli vain osittain eri mieltä väitteen kanssa.

Ikäluokkien ja työkokemuksen perusteella työntekijöiden vastaukset jakaantuivat saman tyyliisesti. Nuoremmat työntekijät ja ne, joilla on vähemmän työkokemusta olivat vahvemmin sitä mieltä, että he voivat nopeasti käyttää hyväkseen koulutusmateriaalia ongelmatilanteissa töissä. Heistä näin ajatteli noin 90% kun 35-64-vuotiaista samaa mieltä olleita oli noin 70%. koulutusmateriaalin hyväksikäytettävyyttä työpaikalla epäili 19-34-vuotiaista oli vain 7,4% vähemmän aikaa kaupan alalla töissä olleista 4,2%. R-kioskillä 0,2-4 vuotta töissä olleista kukaan ei ollut väitteen kanssa eri mieltä. Vanhemmista ja pitemmän työkokemuksen omaavista työntekijöistä eri mieltä oli noin 30%.²⁰⁵

Eri koulutus ryhmistä toiseen asteen koulutustaustaiset työntekijät suhtautuivat väitteeseen positiivisimmin. Heistä lähes 90% oli väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Huomattavaa kuitenkin on, että samaa mieltä olleista suurempi osa oli osittain samaa mieltä kun taas peruskoulutaustaisista työntekijöistä jopa yli 50% oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, vaikka

²⁰⁵ ks. Liite 3. taulukko 9.

kokonaisuudessaan samaa mieltä olleiden osuus olikin pienempi samoin korkeakoulutetuista suurempi osuus oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Peruskoulutaustaiset ja korkeakoulutetut työntekijät suhtautuivat väitteeseen muutenkin saman tyyliisesti molemmissa ryhmissä noin 20% oli väitteen kanssa osittain eri mieltä ja 10% täysin eri mieltä. Toiseen asteen koulutuksen saaneista työntekijöistä kukaan ei ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä ja vain 10% osittain eri mieltä.

Kioskiesimiehet ja restapit pitivät koulutusmateriaalia kaikkein hyödyllisimpänä. On varsin ymmärrettävää, että restapit käyttävät koulutusmateriaalia hyödyksi työssään, sillä he vaihtavat usein työskentelykioskia, jolloin työssä käytettävä apumateriaali täytyy voida kuljettaa mukana. Muut työryhmät voivat tehdä esimerkiksi muistilappuja tai vihkoja omassa työskentelykioskissaan. Jälleen negatiivisimmin suhtautuivat kuukausipalkkalaiset, joista yli puolet oli sitä mieltä, että koulutus materiaalista ei voi helposti tarkastaa asioita töissä. Yhdessä muihin väitteisiin suhtautumisen kanssa tämä kertoo, että suuri osa kuukausipalkkalaisista ei ole pitänyt koulutusta muutokseen positiivisesti suhtautumaan auttavana välineenä.²⁰⁶

4. Muutoksesta tiedottaminen ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet

Teoreettisessa viitekehyksessä kävi ilmi, että yksi voimakkaimmin muutosta edistäviä tekijöitä on vapaasti leviävän tiedon määrä muutoksesta²⁰⁷. Jos henkilöstö saa tietoa muutoksesta ja sen tarkoituksista jo hyvissä ajoin ennen muutoksen implementointia, voi se alkaa jo ennakolta muuttamaan ajattelumallejaan, joita se käyttää työssään²⁰⁸. Tämän vuoksi jokaisen työntekijän olisikin hyvä saada käyttöönsä kaikki se tieto, minkä hän haluaa ja tarvitsee sopeutuakseen muutokseen. Toinen muutoshalukkuuteen vaikuttava tekijä on työntekijän vaikutusmahdollisuudet muutoksessa. Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöstön ideoita kuunnellaan eikä niitä tuomita suoralta kädeltä.²⁰⁹ Kaikkia henkilöstön ideoita ei kuitenkaan tarvitse ottaa käyttöön, kunhan niiden hylkääminen perustellaan työntekijöille. Vaikutusmahdollisuudet edistävät muutokseen suhtautumista kahdella tasolla. Ne lisäävät tietoa, kun ihmiset pohtivat, onko muutos hyvä ja miten sen voisi toteuttaa paremmin. Se toimii myös tunnetasolla. Kun työntekijä pystyy

²⁰⁶ ks. Liite 3. taulukko 9.

²⁰⁷ Potter 2001 vol. 33 s..54

²⁰⁸ Potter 2001 vol.33 s..57.

²⁰⁹ Jones 1995 vol 7 s, 37-38

vaikuttamaan työhönsä yleensä ja siihen kohdistuvaan muutokseen, kokee hän itsensä ja oman työnsä tärkeäksi. Tämä vähentää pelkoja ja edistää muutokseen sopeutumista²¹⁰.

Oiva myymäläjärjestelmässä tiedottamista muutoksesta hoidettiin sekä tunne- että faktatasolla. Myymäläjärjestelmän maskotti Oiva esiteltiin henkilöstölle jo hyvissä ajoin ennen muutoksen implementoinnin aloittamista henkilökunnan lehdessä ja erilaisissa tilaisuuksissa, joihin henkilökunta osallistui. Työntekijät saivat myös muun muassa myös mukeja, joissa oli Oivan kuva. Tätä kautta uutta myymäläjärjestelmää saatiin henkilöitettyä harmittomaksi pikkuveikoksi²¹¹. Kioskeihin lähetettiin jo ajoissa Oiva-kansiot, johon työntekijät saivat tallentaa kaikki Oiva-projektia koskevat tiedotteet, joita lähetettiin kioskeihin projektin edetessä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien huomioimiseen ja kehittämiseen ei kuitenkaan tutkijan mielestä projektissa oltu kiinnitetty aivan yhtä paljon huomiota kuin tiedottamiseen. Projektin luonteen ja laajuuden vuoksi kaikkien kioskityöntekijöiden mielipiteitä ei olisi ollut mahdollista kysyä erikseen, sillä myymäläjärjestelmä otetaan käyttöön kaikissa R-kioskeissa koko maassa. Lisäksi järjestelmän kehittäminen vaatii myös paljon teknistä asiantuntemusta, jonka vuoksi työntekijöillä ei ollut aina todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa järjestelmän rakentamiseen. Vaikutusmahdollisuuksia pyrittiin kuitenkin vahvistamaan sillä, että kioskeihin menneissä Oiva-tiedotteissa oli yhteystiedot, joihin työntekijät pystyi ottamaan yhteyttä halutessaan kysyä jotain tai antaa ideoita ja mielipiteitä tiedotettavasta asiasta. Pilotointivaiheessa pilottikioskien työntekijöitä pyydettiin myös pitämään kirjaa kokemuksistaan, jota käytettiin hyväksi järjestelmän viimeistelyssä ennen sen laajempaa levittämistä kioskeihin.

Tässä työssä mitattiin työntekijöiden mielipiteitä tiedottamisen ja riittävien vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen onnistumisessa, jotka vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen. Mielipiteitä tiedottamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen onnistumisesta mitattiin erillisillä väitteillä ennen ja jälkeen muutoksen implementoinnin. Lisäksi esitettiin näitä molempia asioita mittaava väite, jossa työntekijät saivat ilmaista mielipiteensä, miten hyvin he kokevat tulleensa huomioonotetuksi muutosta ennen ja sen jälkeen. Tämä väite esitettiin kielteisessä muodossa, mutta vastaukset on käännetty siten, että positiivisinta suhtautumista ilmentävät mielipiteet ovat saaneet pienimmät arvot. Tämän vuoksi myös tämän väitteen tulosten keskiarvo on vertailukelpoinen muiden väitteiden kanssa.

²¹⁰ O'Brien 2002 vol. 23 s. 442-455.

²¹¹ Katso liitteet 1. ja 2. Oivan kuva on kysymyslomakkeiden kansissa.

	keskiarvo		keskihajonta	
	1. kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Olen saanut riittävästi ja oikeaan aikaan tietoa Oiva-järjestelmästä.	2,59		1,312	
Sain riittävästi ja tarpeeksi ajoissa tietoa Oivasta ja sen käyttöönotosta kioskissani.		1,94		1,071
Olen voinut niin halutessani ottaa kantaa Oivan toimintaan, sisältöön ja koulutukseen.	3,14	3,44	1,407	1,41
Minusta tuntuu, ettei työntekijöitä ole otettu tarpeeksi huomioon myymäläjärjestelmää kehitettäessä.	2,83		1,216	
Minusta tuntuu, ettei työntekijöitä ole otettu tarpeeksi huomioon Oivaan vaihdettaessa.		2,72		1,235

Taulukko 13. Työntekijöiden käsitystä tiedottamisesta ja omista vaikutusmahdollisuuksista kuvaavat väitteet.

Vastausten keskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ajattelivat tiedottamisen onnistuneen paremmin kuin heidän vaikutusmahdollisuuksien toteuttamisen. Mielipiteet tiedottamisesta paranivat vielä muutoksen aikana, mikä kertoo tiedottamisen parantumisesta muutoksen implementoinnin aikana. Vaikutusmahdollisuuksia mittaavan väitteet vastaukset taas soittavat, että työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa huonontuneen muutoksen aikana. Kolmannen väitteen mukaan henkilöstö kuitenkin ajatteli tulleensa paremmin huomioonotetuksi muutoksen jälkeen kuin mitä ennakkoon odottivat, mikä antaa viitteitä siitä, että tiedottaminen olisi painanut enemmän kuin vaikutusmahdollisuuksien huononeminen. Missään kolmesta väitteestä muutokset mielipiteissä eivät kuitenkaan olleet suuria.

4.1 Oivasta tiedottaminen

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Olen saanut riittävästi ja oikeaan aikaan tietoa Oiva-järjestelmästä.	22,4 % 13	36,2 % 21	12,1 % 7	19,0 % 11	10,3 % 6
Sain riittävästi ja tarpeeksi ajoissa tietoa Oivasta ja sen käyttöönotosta kioskissani.	44,4 % 24	29,6 % 16	14,8 % 8	9,3 % 5	1,9 % 1

Taulukko 14. Työntekijöiden mielipiteet tiedottamisesta muutosprosessin aikana.

Taulukossa esitettyjen työntekijöiden mielipiteiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat pitäneet tiedottamista parempana muutoksen implementoinnin jälkeen kuin ennen sitä. Työntekijät

olisivat siis ehkä halunneet enemmän tai paremmin kohdistettua tietoa ennen muutosta, mutta olivat saaneet tietoa tarpeeksi muutoksen implementoinnin aikana. Mielipiteiden muuttuminen positiivisempaan suuntaan muutoksen implementoinnin aikana on poikkeuksellista verrattaessa muihin tutkimuksissa mitattuihin osa-alueisiin, jotka vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen. Tämä kertoo tiedottamisen onnistumisesta muutoksen aikana.

Iän perusteella voidaan sanoa, että sekä 19-34-vuotiaiden että 35-64-vuotiaiden työntekijöiden mielipiteet ovat parantuneet muutoksen aikana. Vanhempien työntekijöiden mielipiteet parantuivat kuitenkin enemmän kuin nuorten. Tämä näkyy etenkin väitteen kanssa täysin samaan mieltä olevien määrässä. Vanhemmissa myös niiden osuus, jotka eivät ymmärtäneet väitettä tai eivät osanneet ilmaista siihen mielipidettä väheni kun taas nuorten ryhmässä se kasvoi. Ennen muutosta peruskoulu ja korkeakoulutaustaiset työntekijät suhtautuivat suhteellisen kielteisesti tiedottamisen onnistumiseen. Molemmista ryhmistä noin puolet oli sitä mieltä, että tiedottaminen oli täysin tai osittain epäonnistunut. Keskiasteen koulutuksen saaneissa työntekijöissä suhtautuminen oli taas paljon positiivisempaa, mikä vahvistaa eri työntekijöiden erilaisen tiedontarpeen, koska kaikki työntekijät saivat kuitenkin suunnilleen yhtä paljon tietoa muutoksesta. Muutoksen jälkeen eri koulutusryhmien väliset mielipide erot tasoittuivat. Varsinkin peruskoulutaustaisten mielipiteet paranivat huomasti. Voidaankin todeta, että muutoksen aikana heidän mielestään tiedottaminen oli onnistunut hyvin. Korkeakoulutettujen mielipiteet eivät nousseet aivan yhtä paljon, mikä johtuu siitä, että muutoksen jälkeen jopa 40% korkeakoulutetuista työntekijöistä ei ymmärtänyt väitettä tai ei osannut esittää siihen mielipidettään.²¹²

Kun jaoteltiin työntekijöiden vastaukset työkokemuksen perustella saatiin selville, että kauemmin aikaa kaupan alalla ja R-kioskillä töissä olleet ajattelivat tiedottamisen onnistuneen paremmin sekä muutosta ennen että sen jälkeen, vaikka molempien ryhmien mielipiteet paranivat muutoksen aikana. Tämä kertoo siitä, että vähemmän aikaa töissä olleet olisivat kaivanneet hieman enemmän tietoa muutoksesta kuin kauemmin aikaa töissä olleet.²¹³

Eri työryhmistä voidaan taas sanoa, että varsinkin tuntipalkkalaiset ja restapit olivat kaivanneet ennen muutoksen implementointia enemmän tietoa tulevasta myymäläjärjestelmästä ja sen käyttöönotosta. Syynä voi olla joko se, että he olisivat kaivanneet enemmän tietoa kuin muut työntekijäryhmät tai, he eivät ole työnsä osa-aikaisuuden vuoksi saaneet niin paljon tietoa muutoksesta kuin muut työntekijäryhmät. Tämä on varsinkin restappien kohdalla todennäköistä,

²¹² ks. Liite 3. taulukko 10.

²¹³ ks. Liite 3. taulukko 10.

sillä koska he työskentelevät jatkuvasti eri kioskeissa, eivät he välttämättä saaneet käsiinsä kioskeihin saapuneita Oiva-tiedotteita. Molempien ryhmien mielipiteet paranivat kuitenkin muutoksen aikana, jonka vuoksi voidaankin sanoa, että muutoksen implementoinnin aikana tiedottaminen on vastannut paremmin myös heidän toiveitaan. Kuukausipalkkalaisten mielipiteet eivät parantuneet huomattavasti muutoksen aikana. Muutosta tapahtui kuitenkin siinä, että väitteen kanssa samaa mieltä olleiden mielipiteet vahvistuivat enemmän täysin samaa mieltä olevaksi. Kioskiesimiesten mielipiteiden parantuminen johtui taas siitä, että muutoksen jälkeen heistä kaikki olivat ymmärtäneet väitteen ja osanneet ilmaista siihen mielipiteensä. Huomioitavaa mielipiteissä oli restappien joukossa niiden määrän kasvu, jotka eivät osanneet vastata väitteeseen. Tähän saattaa kuitenkin vaikuttaa se, että toisessa kysymyslomakkeessa tiedottamiseen sisällytettiin myös tiedottaminen järjestelmän käyttöönotosta omalla kioskillä. Tämä on saattanut aiheuttaa restappien keskuudessa hämmennystä, koska heillä ei ole kotikioskia.

4.2 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Olen voinut niin halutessani ottaa kantaa Oivan toimintaan, sisältöön ja koulutukseen.	17,2 % 10	15,5 % 9	27,6 % 16	15,5 % 9	24,1 % 14
Olen voinut halutessani ottaa kantaa Oivan toimintaan, sisältöön ja koulutukseen.	11,1 % 6	16,7 % 9	24,1 % 13	13,0 % 7	35,2 % 19

Taulukko 15. Työntekijöiden mielipiteet omista vaikutusmahdollisuuksista muutosprosessissa.

Taulukossa esitettyjen työntekijöiden mielipiteiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijät eivät ole kokeneet vaikutusmahdollisuuksiaan kovinkaan suureksi muutoksen aikana. Muutos on tullut siis heidän mielestään hieman annettuna ilman, että he olisivat voineet ottaa siihen kantaa. Tämän suuntaiset mielipiteet ovat vain vahvistuneet muutoksen aikana, sillä vain alle 30% työntekijöistä on edes osittain sitä mieltä, että olisi voinut halutessaan ottaa kantaa muutokseen. Huomattavaa on myös, että eri mieltä olleissa täysin eri mieltä olevia on enemmän kuin osittain eri mieltä olevia, joka kertoo mielipiteiden vahvuudesta. Suuri osa työntekijöistä ei ole osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen sekä ennen että jälkeen muutoksen. Osa syynä tähän saattaa olla se, että osa työntekijöistä ei ole halunnut ottaa kantaa Oivaan, jolloin he eivät osaa sanoa olisivatko he voineet tehdä niin halutessaan.

Eri työntekijäryhmien mielipiteet työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista näkyy taulukossa 11. Taulukon perusteella voidaan sanoa, että 35-64-vuotiaiden mielipiteet omista vaikutusmahdollisuuksista muutoksessa olivat ennen muutosta paljon vahvempia kuin nuorempien työntekijöiden. Molemmissa ryhmissä oli suunnilleen saman verran samaa ja eri mieltä olevia, mutta vanhempien työntekijöiden joukossa oli huomattavasti enemmän täysin samaa ja eri mieltä olevia, kun 19-34-vuotiaat olivat enemmän osittain samaa tai eri mieltä. Muutoksen aikana molemmat ikäryhmät pettyivät hieman saamiinsa vaikutusmahdollisuuksiinsa. 19-34-vuotiaat työntekijät pettyivät kuitenkin enemmän kuin vanhemmat. Tämä näkyy erityisesti täysin samaa mieltä olleiden määrän vähenemisenä ja täysin eri mieltä olleiden määrän kasvamisena.²¹⁴

Eri koulutusluokat kokivat vaikutusmahdollisuutensa muutoksen aikana hyvin erilaisina. Peruskoulutaustaiset työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuutensa huonoimpina ennen muutoksen implementoinnin alkamista, mutta heidän mielestään he pystyivät muutoksen aikana ottamaan paremmin kantaan Oivaan. Muissa ryhmissä kehitys oli toisenlainen. Ennen muutosta toisen asteen koulutuksen saaneet työntekijät ja korkeakoulutetut kokivat vaikutusmahdollisuutensa parempina ennen muutosta kuin sen jälkeen. Varsinkin korkeakoulutetut kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa huonontuneen oleellisesti muutoksen implementoinnin aikana.²¹⁵

Tässä väitteessä työntekijöiden mielipiteet eivät jakaantuneet samalla tavalla sen perusteella oliko työkokemus yleensä kaupan alalta vai R-kioskilta. Ennen muutosta ne, joilla oli pidempi työkokemus pitivät omia vaikutusmahdollisuuksiaan muutoksessa parempina kuin lyhyemmän työkokemuksen omaavat työntekijät. Erot R-kioski kokemuksen mukaan jaoteltuina olivat kuitenkin paljon pienemmät kuin yleensä kaupan alalta hankitun työkokemuksen mukaan jaoteltuina. Muutoksen implementoinnin aikana varsinkin pitkän työuran R-kioskilla tehneiden mielipiteet omista vaikutusmahdollisuuksistaan laskivat. Muutos ei ollut niin suuri työkokemuksensa yleensä kaupan alalta hankkineiden joukossa. Edelleen pidemmän työkokemuksen omaavat henkilöt olivat enemmän täysin samaa mieltä väitteen kanssa kuin vähemmän aikaa töissä olleet. Kuitenkin samaan aikaan he olivat pettyneet pahemmin vaikutusmahdollisuuksiinsa.²¹⁶

Eri työryhmittäin jaoteltuina selkeimmin taulukosta esiin käyvä huomio on restappien mielipiteet omista vaikutusmahdollisuuksistaan. He pitivät vaikutusmahdollisuuksiaan huonoina jo ennen muutoksen implementointia, mutta muutoksen aikana he kokevat vaikutusmahdollisuuksiensa vielä

²¹⁴ ks. Liite 3. taulukko 11.

²¹⁵ ks. Liite 3. taulukko 11.

²¹⁶ ks. Liite 3. taulukko 11.

huonontuneen. Muutoksen jälkeen heistä kukaan ei ollut samaa mieltä väitteen kanssa. Tämä poikkesi selkeästi muiden työntekijöiden mielipiteistä. Tunti- ja kuukausipalkkalaisten käsitys omista vaikutusmahdollisuuksista muutoksessa parantui muutoksen Oivan käyttöönoton aikana ja kioskesimiesten mielipiteet pysyivät suhteellisen samoina. Ainoa muutos kioskesimiesten mielipiteissä oli, että he eivät olleet niin varmoja mielipiteestään kuin ennen muutos, mistä kertoo osittain samaa ja eri mieltä olleiden määrän kasvu.²¹⁷

4.3 Työntekijöiden huomioiminen muutoksessa

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Minusta tuntuu, ettei työntekijöitä ole otettu tarpeeksi huomioon myymäläjärjestelmää kehitettäessä.	10,3 % 6	15,5 % 9	39,7 % 23	15,5 % 9	19,0 % 11
Minusta tuntuu, ettei työntekijöitä ole otettu tarpeeksi huomioon Oivaan vaihdettaessa.	7,4 % 4	22,2 % 12	25,9 % 15	24,1 % 13	20,4 % 11

Taulukko 16. Työntekijöiden mielipiteet heidän huomioimisestaan muutoksessa.

Taulukon perusteella huomioitavaa on, että väitteen kanssa täysin eri mieltä olleet ovat ajatelleet, että työntekijät on otettu muutoksessa parhaiten huomioon. Tämä johtuu siitä, että kysymys on esitetty negatiivimuodossa. Vastauksissa huomioitavaa on niiden tasainen jakaantuminen. Varsinkin ennen muutoksen implementointia väitteen kanssa samaa mieltä ja eri mieltä olevia oli melkein yhtä paljon. Muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet muuttuivat kuitenkin siten, että he kokivat tullessaan paremmin huomioon otetuiksi. Toinen taulukosta huomioitava seikka on niiden suuri osuus, jotka eivät ole joko ymmärtäneet väitettä, tai osanneet sanoa onko työntekijöitä huomioon otettu tarpeeksi muutoksessa vai ei. Syitä tähän voi olla monia, mutta yksi syy voisi olla että työntekijät eivät ole halunneet tai osanneet lähteä arvioimaan kuinka paljon työntekijöitä tulisi huomioida muutoksen aikana.

Ennen muutosta 19-34- ja 35-64-vuotiaista yhtä paljon ajattelivat, että työntekijät on otettu tarpeeksi huomioon tai ei ole otettu tarpeeksi huomioon, mutta vanhempien työntekijöiden mielipiteet olivat vahvemmat kuin nuorten. Tämä näkyy siinä, että heistä suurempi osa oli väitteen kanssa täysin samaa tai eri mieltä. Muutoksen aikana 35-64-vuotiaat kokivat enemmän ettei heitä

²¹⁷ ks. Liite 3. taulukko 11.

otettu tarpeeksi huomioon. Tämän näkyy siinä, että väitteen kanssa samaa mieltä olleiden määrä kasvoi. Nähtävissä on myös sama ilmiö, että vanhempien työntekijöiden mielipiteet olivat vahvempia kuin nuorten. Samat ilmiöt on nähtävissä työkokemuksen pituuden perusteella luokiteltaessa mielipiteitä. Pidemmän työkokemuksen omaavien työntekijöiden mielipiteet vastaavat vanhempien työntekijöiden mielipiteitä ja vähemmän aikaa töissä olleiden mielipiteen nuoremoin mielipiteitä.²¹⁸

Ennen muutoksen implementointia peruskoulutaustaiset työntekijät olivat vahvimmin sitä mieltä, ettei työntekijöistä ole huomioitu tarpeeksi. Korkeakoulutettujen varovaisuus näkyi taas ennen muutosta siinä, että he olivat joko osittain samaa tai eri mieltä sen kanssa ettei työntekijöitä oltu otettu tarpeeksi huomioon ja melkein puolet heistä ei osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen. Positiivisimmin väitteeseen suhtautuivat jälleen toisen asteen koulutuksen saaneet työntekijät. Muutoksen jälkeen kaikista ryhmistä suunnilleen yhtä paljon oli sitä mieltä, että työntekijät on otettu huomioon muutoksessa. Tämä johtuu peruskoulutaustaisten ja korkeakoulutettujen mielipiteiden paranemisesta. Toiseen asteen koulutuksen saaneiden mielipiteet olivat taas muuttuneet hieman eri suuntaan, sillä heistä suurempi osa oli muutoksen jälkeen edes osittain sitä mieltä ettei työntekijöitä otettu tarpeeksi huomioon muutoksessa.²¹⁹

Kioskiesimiehet ajattelivat sekä ennen että jälkeen muutoksen, että työntekijät on otettu muutoksessa tarpeeksi hyvin huomioon. Ennen muutosta huomioitavaa on restappien suhtautuminen. Yli puolet heistä ei osannut vastata väitteeseen, ja vain noin 15% piti työntekijöiden huomioon ottamista muutoksessa riittävänä. Restappien mielipiteet parantuivat kuitenkin muutoksen aikana. Toinen taulukosta esiin käyvä seikka on kuukausi palkkalaisten mielipiteiden laskeminen muutoksen aikana. Heistä yli puolet oli muutoksen jälkeen ainakin osittain sitä mieltä, ettei työntekijöitä oltu huomioitu tarpeeksi. Tämä on mielenkiintoinen ilmiö, koska kuten sanottu samaan aikaan restappien mielipiteet parantuivat. Sen että niin suuri osa restapeista ei osannut ilmaista mielipidettään ennen muutosta olisi voinut ajatella johtuvan huonosta muutosprojektin tiedottamisesta Tämä oletus ei ole kuitenkaan täysin linjassa sen kanssa, että samaan aikaan melkein puolet restapeista ajatteli saaneensa tarpeeksi tietoa muutoksesta.²²⁰

²¹⁸ ks. Liite 3. taulukko 12.

²¹⁹ ks. Liite 3. taulukko 12.

²²⁰ ks. Liite 3. taulukko 12.

5. Työntekijän saama henkinen tuki

Teoreettisessa viitekehysessä otettiin esille, että esimiesten henkilöstölle osoittama tuen puute voi olla muutokseen negatiivisesti suhtautumisen syytä. Esimiesten tuki ja sitoutuminen kuvaa sitä, miten hyödyllisenä ja toivottavana he pitävät muutosta.²²¹ Varsinkin muutoksen aikana esimiesten tulee olla kiinnostunut henkilöstön töistä, heidän hyvinvoinnistaan ja erityistarpeistaan, koska muutos asettaa aina ylimääräisiä vaatimuksia henkilöstölle. Esimiesten sitoutuminen ei voi myöskään olla passiivista hyväksymistä, vaan sen tulee olla innostumista, jonka näkyy koko organisaatioon.²²² Yhtenä muutosta edistävän suhtautumisen tekijänä pidettiin taas organisaation hyviä ihmissuhteita, toimivaa työyhteisöä, jotka perustuvat luottamukseen²²³. Henkilöstön kesken kehittyneestä luottamuspääomasta on seurauksena se, että kanssa työntekijöiden virheet hyväksytään, ja sen vuoksi uskalletaan ottaa riskejä ja kokeilla uutta²²⁴. Kolmas tärkeä tekijä muutokseen sopeutumisessa on työntekijän saama sopeutumisaika. Muutoksen sopeutumisaikaan vaikuttaa muutoksen luonne ja henkilöstä itsestään johtuvat seikat. Mitä enemmän muutos muuttaa henkilöstön työtä tai mitä tärkeämpää osaa työtehtävistä muutos koskettaa, sitä pidemmän aikaa se tarvitsee sopeutuakseen muutokseen. Sopeutumisaikaan vaikuttaa myös se, onko muutos pelkästään tekninen vai yritetäänkö sillä muuttaa organisaatio kulttuuria tai työntekijöiden arvoja.²²⁵

Tampereen alueella työntekijät pystyivät etsimään tukea ja tietoa muutoksesta monista eri lähteistä. Esimiehet myyntipiirin 05 alueella olivat varsin innostuneita Oiva projektista, ja tämä heijastui myös alueen kioskihenkilöstöön. Henkisen tuen saamista edisti muun muassa se, että piirin aluemyyntipäällikkö oli mukana projektissa järjestelmän kehittämisvaiheesta lähtien, yksi Tampereen kioskeista toimi pilottikioskina ja lisäksi alueen kouluttajat olivat tamperelaisia, jonka vuoksi monet Tampereen kioskien työntekijöistä tunsivat heidät henkilökohtaisesti. On kuitenkin vaikea sanoa olisivatko nämä tekijät myös aiheuttaneet sitä, etteivät työntekijät ole voineet ilmaista niin vapaasti negatiivisia mielipiteitään muutoksesta. Työntekijöiden keskinäiseen luottamuspääomaan kioskeissa ei muutoksen aikana kiinnitetty erityistä huomiota, vaan kioskien työntekijöiden keskinäiset henkilökemiat on yritetty saada toimimaan pitkällä aika välillä siten, että työntekijöiden toivomuksia on yritetty ottaa huomioon, kun on järjestelty ketkä työskentelevät missäkin kioskissa. Teoreettisessa viitekehysessäkin mainittiin, että kolmas henkisen tuenkokemisen tekijä, riittävä sopeutumisaika on paljolti yhteydessä muutoksesta tiedottamiseen.

²²¹ Af Ursin 2001 s.66-69.

²²² Loyd 1996 vol.4. s.25-26.

²²³ Harisalo & Miettinen 1996 s.13.

²²⁴ Harisalo & Miettinen 1996 s.97.

²²⁵ Woodward & Buchholz 1989 s.250-251.

Kuten edellä jo käsiteltiin Oiva projektissa kiinnitettiin runsaasti huomiota etukäteistiedottamiseen, ja työntekijät olivatkin siihen varsin tyytyväisiä.

Tässä työssä työntekijöiden kokemuksia saamastaan henkisestä tuesta mitattiin kolmella osa-alueella: esimiehiltä, Oiva kouluttajilta sekä työtovereilta saamalla henkisellä tuella ja ymmärryksellä. Työntekijöiltä saama tuki otettiin mukaan toiseen kysymyslomakkeeseen sillä, muutoksen aikana tutkijalle kävi ilmi keskusteltuaan kioskityöntekijöiden kanssa, miten tärkeänä työntekijät pitivät työtovereidensa tukea. Odotuksia esimiesten ja Oiva kouluttajilta saamasta tuesta mitattiin jo ensimmäisessä kysymyslomakkeessa. Tutkimuksessa mitattiin myös tiedottamisen ohella erikseen työntekijöiden käsitystä saamastaan sopeutumisajasta. Mielenpiteiden mahdollisen muutoksen esiin saamiseksi myös tätä mitattiin ennen ja jälkeen muutoksen.

	keskiarvo		keskihajonta	
	1. kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Oiva-kouluttajat ymmärtävät ongelmiani Oivan kanssa.	1,64	2,17	0,765	1,005
Uskon saavani tukea esimiehiltäni, jos minulle tulee ongelmia Oivan käytössä.	1,64	1,69	0,81	0,987
Olen saanut ja uskon saavani edelleen tukea työtovereiltani Oivan kanssa.		1,31		0,773
Olen saanut tarpeeksi aikaa sopeutua Oivan tuloon.	1,76	1,81	1,097	1,15

Taulukko 17. Työntekijöiden käsitystä henkisestä tuesta muutoksen aikana kuvaavat väitteet.

Taulukossa esitettyjen keskiarvojen perusteella voidaan sanoa, että kaiken kaikkiaan työntekijät ovat kokeneet saaneensa tarpeeksi henkistä tukea muutoksen aikana. Mielenpiteet olivat erittäin positiivisia sekä ennen että jälkeen muutoksen, vaikka ne laskivatkin hieman muutoksen aikana. Mielenpiteet erottautuivat vielä hieman positiivisempaan suuntaan, kun kysyttiin työtovereilta saamaa tukea. Johon lähes kaikki vastanneet olivat tyytyväisiä. Mielenpiteet sopeutumisajan pituudesta ovat hieman positiivisempia kuin niihin vaikuttavat tiedottamista koskevat mielenpiteet. Kuitenkin molempiin työntekijät ovat olleet varsin tyytyväisiä.

5.1 Oiva-kouluttajien ymmärrys työntekijöitä kohtaan

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon, että Oiva-kouluttajat ymmärtävät ongelmiani Oivan kanssa.	53,4 % 31	29,3 % 17	17,2 % 10	0,0 % 0	0,0 % 0
Oiva-kouluttajat ymmärsivät ongelmiani Oivan kanssa.	27,8 % 15	40,7 % 22	20,4 % 11	9,3 % 5	1,9 % 1

Taulukko 18. Työntekijöiden mielipiteet Oiva-kouluttajien antamasta henkisestä tuesta.

Taulukossa esitettyjen työntekijöiden mielipiteiden perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ajattelivat jo etukäteen, että kouluttajat ymmärtävät heidän ongelmiaan Oivan kanssa. Koulutustilaisuuksien jälkeen pieni osa työntekijöistä oli pettynyt koulutuksessa, sillä he olivat kokeneet, etteivät kouluttajat osin tai kokonaan ymmärtäneet heidän ongelmiaan. Kuitenkin edelleen suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Yksi osatekijä niiden suureen määrään, jotka eivät ole osanneet ilmaista mielipidettään väitteeseen voi olla se, etteivät kaikki työntekijät ole kokeneet koulutuksessa mitään ongelmia, jolloin he eivät voi olla varmoja olisiko niitä ymmärretty, jos niitä olisi ollut. Työntekijöiden mielipiteissä ei ole suuriakaan eroja, joka osoittaa sitä, että he ovat kokeneet kouluttajien suhtautumisen suunnilleen samalla tavalla. Tästä huolimatta voimme tarkastella vivahde-eroja mielipiteissä kun jaotellaan työntekijät eri taustaryhmiin.

Iän perusteella voidaan sanoa, että vaikka sekä 19-34-vuotiaat että 35-64-vuotiaat työntekijät odottivat etukäteen, että kouluttajat ymmärtävät hyvin heidän ongelmiaan, oli vanhempien työntekijöiden suhtautuminen vielä luottavampaa. Muutoksen aikana molempien ryhmien mielipiteet laskivat hieman, mutta edelleen tyytyväisyys kouluttajien suhtautumiseen oli suuri. Muutoksen aikana vanhemmat työntekijät pettyivät kouluttajien asenteeseen hieman enemmän kuin nuoret, jonka vuoksi muutoksen jälkeen molemmat ryhmät ajattelivat suunnilleen samalla tavalla. Eri koulutusryhmistä korkeakoulutetut olivat jälleen kaikkein varautuneimpia kouluttajien suhtautumiseen ennen koulutustilaisuuksia. Positiivisimmat odotukset olivat taas peruskoulustaustaisilla työntekijöillä. Muutoksen jälkeen varsinkin väitteen kanssa täysin samaa mieltä olleiden määrä laski huomattavasti. Samaan aikaan kuitenkin kaikkien muiden ryhmien paitsi korkeakoulutettujen ryhmässä osittain samaa mieltä olleiden määrä kasvoi. Tämä kertoo siitä, että on ollut osa-alueita, missä työntekijät olisivat toivoneet enemmän ymmärrystä, mutta ovat silti olleet

pääosin tyytyväisiä kouluttajien suhtautumiseen. Niiden osuus, jotka pitivät osittain tai kokonaan kouluttajien asennetta ymmärtämättömänä jakaantuivat tasaisesti kaikkiin koulutusryhmiin.²²⁶

Pitemmän työkokemuksen omaavat henkilöt pitivät etukäteen kouluttajien suhtautumista hitusen ymmärtävämpänä kuin lyhyemmän aikaa töissä olleet, vaikka mielipiteissä ei ollutkaan suuria eroja. Koulutuksen jälkeen tilanne oli kuitenkin muuttunut päinvastaiseksi. Osa kauemman aikaa töissä olleista olisi kaivannut enemmän ymmärrystä ongelmissa kuin oli saanut, sillä kaikki väitteen kanssa eri mieltä olevista olivat olleet kaupan alalla yli 10 vuotta töissä. R-kioskilta saadun työkokemuksen perusteella jaoteltuna ero mielipiteissä olivat samansuuntaisia, mutta eivät kuitenkaan niin selviä kuin yleensä kaupan alalta hankitut työkokemuksen mukaan jaoteltuna.²²⁷

Taulukosta on huomattavaa, että ennen koulutusta eri työntekijäryhmistä tuntipalkkalaisten työntekijöiden poikkeava suhtautuminen kouluttajilta saatavaan tukeen. Kun muista ryhmistä suurempi osa vastaajista oli täysin sitä mieltä, että kouluttajat tulevat ymmärtämään heidän ongelmiaan, oli tuntipalkkalaisten enemmistö vain osittain tätä mieltä. Muutoksen aikana mielipiteet kuitenkin tasaantuivat sillä kaikkien työntekijäryhmien mielipiteet laskivat. Kioskiesimiesten suhtautuminen ei kuitenkaan muuttunut niin paljon, kuin muiden työntekijöiden. He kokivatkin kouluttajien ymmärtäneen paremmin heidän ongelmiaan kuin muut työntekijäryhmät. Tosin pieni osa kioskesimiehistäkin olisi toivonut kouluttajilta parempaa suhtautumista, sillä noin 15% heistä oli osittain eri mieltä väitteen kanssa.²²⁸

²²⁶ ks. Liite 3. taulukko 13.

²²⁷ ks. Liite 3. taulukko 13.

²²⁸ ks. Liite 3. taulukko 13.

5.2 Työtovereilta ja esimiehiltä saatu tuki uuteen sopeutumisen aikana

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon saavani tukea esimiehiltäni, jos minulle tulee ongelmia Oivan käytössä.	53,4 % 31	32,8 % 19	10,3 % 6	3,4 % 2	0,0 % 0
Olen saanut ja uskon edelleen saavani tukea esimiehiltäni, jos minulle tulee ongelmia Oivan kanssa.	59,3 % 32	20,4 % 11	14,8 % 8	3,7 % 2	1,9 % 1
Olen saanut ja uskon saavani edelleen tukea työtovereiltani Oivan kanssa.	79,6 % 43	14,8 % 8	1,9 % 1	1,9 % 1	1,9 % 1

Taulukko 19. Työntekijöiden mielipiteet esimiesten ja työtovereiden antamasta henkisestä tuesta.

Taulukosta voidaan huomata, että työntekijät luottivat jo ennen muutosta, että tulevat samaa tukea esimiehiltään, jos heille tulee ongelmia muutoksessa. Muutoksen aikana mielipiteet pysyivät samanlaisina tai jopa hiukan parantuivat joka eroaa esimerkiksi kouluttajien suhtautumista kuvaamista mielipiteistä. Kioskityöntekijöiden keskinäistä ymmärrystä kuvastaa se, että lähes kaikki vastaajat ovat olleet ainakin osittain sitä mieltä, että ovat saaneet tukea työtovereiltaan ongelmatilanteissa Oivan kanssa. Työtovereilta saatu tuki onkin varmasti olennaisinta, sillä heidän kanssaan työntekijät ovat päivittäin tekemisissä, kun taas esimiesten kanssa ollaan edes puhelimen kautta tekemisissä harvemmin.

Iän perusteella voidaan sanoa, ettei 19-34-vuotiaiden ja 35-64-vuotiaiden työntekijöiden mielipiteissä ollut ennen muutosta huomattavia eroja. Molemmat ikäluokat olivat hyvin luottavaisia sen suhteen, että tulevat saamaan tukea esimiehiltään muutoksen aikana. Ikäluokkien mielipiteet eivät myöskään eronneet muutoksen jälkeen. Kokonaisuudessaan mielipiteet hajosivat hieman muutoksen aikana siten, että sekä täysin samaa mieltä olleiden että myös väitteen kanssa eri mieltä olleiden määrä kasvoi. Muutokset eivät olleet kuitenkaan suuria. Myöskään eri koulutustaustaisten mielipiteissä ei ollut ennen muutosta suuria eroja. Jälleen on kyllä huomattavissa ilmiö, joka on tullut esiin monissa muissakin väitteissä. Toiseen asteen koulutuksen saaneet työntekijät suhtautuivat ennen muutosta hieman luottavaisemmin saamaansa tukeen kuin peruskoulutaustaiset ja korkeakoulutetut työntekijät. Ilmiö ei kuitenkaan näy muutoksen jälkeen saaduissa mielipiteissä, sillä vaikka toiseen asteen koulutetuista työntekijöistä hieman suurempi osa kuin muista

koulutusryhmistä on väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä, on heistä samaan aikaan myös eniten eri mieltä saamansa tuen riittävydestä.²²⁹

Samoin kuin edellisessä kysymyksessä on mielipiteiden jakaantumisessa huomattavissa sama ilmiö yleensä kaupalliselta alalta hankitun ja R-kioskilta hankitun työkokemuksen pituuden mukaan jaotelluissa mielipiteissä. Erot eivät vain ole niin suuria R-kioskilta hankitun työkokemuksen muukaan jaotelluissa mielipiteissä. Taulukon perusteella voidaan sanoa, että kauemmin aikaa töissä olleet luottivat vahvemmin, että tulevat saamaan esimiehiltä tukea muutoksen aikana. Muutoksen jälkeen vaikka molemmissa ryhmissä suurin osa vastaajista edelleen ajatteli, että oli saanut muutoksessa tarpeeksi tukea, olivat vähemmän aikaa töissä olleet tyytyväisempiä saamaansa tukeen kuin pitemmän työuran tehneet.²³⁰

Taulukosta on huomattavaa, että samoin kuin edellisen väitteen vastauksissa ennen muutosta eri työntekijäryhmistä tuntipalkkalaiset työntekijöiden suhtautuminen oli poikkeava. Heistä oli huomattavasti pienempi osa kuin muista työntekijäryhmistä täysin luottavaisia, että tulevat saamaan tukea esimiehiltään. Myös ainoat esimiesten tukea etukäteen osittain epäilevät olivat tuntipalkkalaisia. Muutoksen aikana tuntipalkkalaisten mielipiteet nousivat kuitenkin huomattavasti. Varsinkin väitteen kanssa täysin samaa mieltä olleiden määrä kasvoi. Toinen huomattava muutos mielipiteissä oli restappien mielipiteiden muuttuminen muutoksen aikana. Muutoksen jälkeen he eivät olleetkaan niin varmoja saamastaan tuesta kuin olivat ennen muutosta. Tämä johtuu siitä, että muutoksen jälkeen heistä yli 30% ei ollut osannut sanoa mielipidettä väitteeseen.²³¹

Eri taustaryhmien mielipiteissä ei ollut merkittäviä eroja siinä, mitä he ajattelivat työtovereiltaan saamasta tuesta. Lähes kaikki työntekijät olivat kokeneet saaneensa ja uskovat edelleen saavansa tukea ongelmissaan uuden järjestelmän kanssa. Kuitenkin joitakin pieniä eroja voidaan huomata. Taulukosta voidaan esimerkiksi pistää merkille, että vähemmän aikaa töissä olleet kokivat saaneensa enemmän tukea työtovereiltaan kuin kauemmin töissä olleet. Toinen huomattava seikka on se, että toisen asteen koulutuksen saaneet kokivat saaneensa hieman vähemmän tukea muutoksessa kuin muut koulutusryhmät. Lisäksi luonnollisesti restappien mielipiteet saamastaan tuesta työtovereitaan ovat hieman matalampia, koska heillä ei ole vakituisia työtovereita.²³²

²²⁹ ks. Liite 3. taulukko 14.

²³⁰ ks. Liite 3. taulukko 14.

²³¹ ks. Liite 3. taulukko 13.

²³² ks. Liite 3. taulukko 15.

5.3 Sopeutumisaika uuden myymäläjärjestelmän saapumiseen

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Olen saanut tarpeeksi aikaa sopeutua Oivan tuloon.	58,6 % 34	19,0 % 11	13,8 % 8	5,2 % 3	3,4 % 2
Olen saanut tarpeeksi aikaa sopeutua henkisesti Oivan tulemiseen.	55,6 % 30	22,2 % 12	13,0 % 7	3,7 % 2	5,6 % 3

Taulukko 20. Työntekijöiden mielipiteet saamastaan sopeutumisajasta.

Suurin osa työntekijöistä ajatteli saaneensa tarpeeksi aikaa sopeutua uuden myymäläjärjestelmän tuloon. Vastaajilla oli myös hyvin selkeät mielipiteet asiasta, sillä vain hieman yli 10% ei ollut osannut vastata kysymykseen ennen tai jälkeen muutoksen. Muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet laskivat hiukan, mikä näkyy siinä, että osittain samaa mieltä olleiden määrä kasvoi täysin samaa mieltä olleiden kustannuksella. Samoin täysin eri mieltä olleiden määrä kasvoi hieman. Etukäteen odotettiin, että tiedottamista ja sopeutumisaikaa mittaavien väitteiden vastaukset olisivat samanlaisia. Sopeutumisaikaa mittavan väitteen vastaukset olivat kuitenkin positiivisempia kuin tiedottamista koskevien väitteiden vastaukset. Lisäksi työntekijöiden mielipiteet riittävästä sopeutumisajasta laskivat hiukan muutoksen aikana, kun taas tiedottamista koskevat mielipiteet nousivat. Ilman tarkempaa tutkimusta ei ole mahdollista tyhjentävästi selittää, mistä nämä ilmiöt johtuvat. Yksi syy riittävän sopeutumisajan mielipiteiden laskuun muutoksen aikana voisi olla luvussa 3.2 todettu useiden työntekijöiden pettymys käytännön harjoittelu-aikaan uuden myymäläjärjestelmän kanssa.

Vaikka molemmista ikäluokista suurin osa ajatteli ennen muutoksen implementointia saaneensa tarpeeksi sopeutumisaikaa, suhtautuivat 19-34-vuotiaat vielä positiivisemmin väitteeseen kuin 35-64-vuotiaat. Kun kaikki työntekijät ovat saaneet ennen muutosta objektiivisesti katsoen yhtä paljon sopeutumisaikaa, voidaan tästä päätellä, että vanhemmat työntekijät olisivat kaivanneet sitä hieman enemmän kuin nuoret. Muutoksen aikana ikäluokkien väliset ero olivat tasoittuneet, sillä muutoksen jälkeen 35-64-vuotiaista suurempi osa koki saaneensa tarpeeksi sopeutumisaikaa. Nuorempien työntekijöiden mielipiteiden kehitys oli taas vastakkainen, sillä heidän mielipiteensä sopeutumisajan riittävydestä olivat hieman laskeneet.²³³

Eri koulutustaustaisten työntekijöiden mielipiteet sopeutumisajan riittävydestä erosivat huomattavasti ennen muutosta. Taulukon perusteella voidaan sanoa, että toiseen asteen koulutuksen

²³³ ks. Liite 3. taulukko 16.

saaneet ja korkeakoulutetut työntekijät olivat tyytyväisempiä saamaansa sopeutumisaikaansa kuin peruskoulutaustaiset työntekijät, joista yli 30% piti ainakin osittain sopeutumisaikaa riittämättömänä. Jälleen muutoksen aikana mielipide-erot tasoittuivat, sillä peruskoulutaustaisten mielipiteet paranivat, kun taas korkeakoulutettujen ja toiseen asteen koulutuksen saaneiden tyytyväisyys saaneensa sopeutumisaikaan heikkeni hiukan.

Työkokemuksen perusteella voidaan sanoa, että ennen muutosta kauemmin aikaa töissä olleiden mielipiteet vaihtelivat enemmän kuin vähemmän aikaa töissä olleiden. Heistä oli enemmän täysin sitä mieltä, että sopeutumisaika on riittänyt,, mutta samaan aikaan heistä suurempi osa piti ainakin osittain sopeutumisaikaa riittämättömänä. Huolimatta mielipide eroista ryhmän sisällä pitemmän aikaa töissä olleet osasivat ilmaista mielipiteensä selvästi useammin, sillä se ennen että jälkeen myymäläjärjestelmän käyttöönoton heistä vain alle 10% ei osannut ilmaista mielipidettään väitteeseen. Myymäläjärjestelmän käyttöönoton aikana pitemmän aikaa töissä olleiden mielipiteen laskivat, kun taas vähemmän aikaa töissä olleiden mielipiteet nousivat. Tämän vuoksi muutosprosessin jälkeen lyhyemmän työkokemuksen sekä kaupan alalta että R-kioskilta omaavat työntekijät pitivät sopeutumisaikaa riittävämpänä kuin pitemmän aikaa töissä olleet.

Ennen muutoksen implementointia kioskesimiehistä lähes kaikki, jotka olivat osanneet ilmaista mielipiteensä väitteeseen, pitivät sopeutumisaikaa uuteen täysin riittävänä. Tämä erosi muista työntekijäryhmistä huomattavasti, vaikka myös kuukausipalkkalaiset ja restapit ajattelivat erittäin positiivisesti saamastaan sopeutumisajasta. Muutoksen aikana mielipiteet eri työntekijäryhmien välillä kehittyivät eri suuntiin. Myöskin myymäläjärjestelmän käyttöönoton jälkeen myymäläesimiehet suhtautuivat edelleen positiivisimmin eri työntekijäryhmistä sopeutumisajan riittävyteen, vaikka heidän mielipiteensä olivatkin hiukan laskeneet. Mielipiteet eivät olleet laskeneet kuitenkaan yhtä paljon kuin kuukausipalkkalaisten, jotka suhtautuivat sopeutumisajan riittävyteen kaikkein negatiivisimmin muutoksen jälkeen. Heistä jopa 40% piti sopeutumisaikaa ainakin osittain riittämättömänä. Tuntipalkkalaisten ja restappien mielipiteet taas paranivat muutoksen aikana.²³⁴

²³⁴ ks. Liite 3. taulukko 16.

6. Muutoksen implementointi ja tekninen tuki

Muutosprosessin neljäs vaihe on muutoksen implementointi eli käytäntöön vieminen. Henkilöstön osallistumista korostavassa muutosstrategiassa muutoksen implementointi alkaa jo strategian suunnittelu-vaiheessa, koska jo tällöin henkilöstölle esitellään muutosta ja annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja sen implementointiin. Tämän vuoksi henkilöstö saa enemmän aikaa sopeutua muutokseen ennen sen implementoimista..

R-kioskeilla tapahtuvassa muutosprosessissa implementointia esiteltiin tiedottamalla henkilökunnalle laajasti ja ajoissa uudesta myymäläjärjestelmästä. Myymäläjärjestelmän vaihtaminen on varsin tekninen muutos, jonka vuoksi voidaan määrittää selkeä ajankohta jolloin muutos tapahtuu ja alkaa vaikuttaa työntekijöiden työntekoon. Tämän vuoksi ennen tutkimusta tutkija piti muutoksen aikataulussa sujumista ja uuden järjestelmän tekninen toimivuutta seikkoina, jotka vaikuttavat myös muutokseen suhtautumiseen. Myös työntekijöiden saama tekninen tuki on oleellista varsinkin juuri Oivan käyttöönoton jälkeen. Jo vanhan kassajärjestelmän aikana oli olemassa Elka tukipuhelin, johon kioskit pystyivät soittamaan, jos heidän kassajärjestelmässään oli jotain vialla. Tämä käytäntö siirrettiin sellaisenaan uuteen myymäläjärjestelmään. Koska työntekijät työskentelevät usein yksin, on teknisen tukipuhelimen toimivuus erittäin tärkeää ongelmatilanteissa

Tutkimuksessa mitattiin sekä työntekijöiden ennakko-odotuksia että heidän mielipiteitä myymäläjärjestelmän käyttöönoton teknisestä sujuvuudesta sekä heidän saamasta teknisestä tuesta muutostilanteessa ja sen jälkeen. Mielipiteitä muutoksen teknisestä onnistumisesta mitattiin siten, että sekä ennen että jälkeen muutoksen henkilökuntaa pyydettiin arvioimaan erikseen itse myymäläjärjestelmän vaihtotilanteen sujuvuutta sekä uuden myymäläjärjestelmän toimivuutta. Tällä tavalla voidaan arvioida, miten henkilökunta suhtautui ennakoilta muutoksen tekniseen sujuvuuteen ja sitä pitivätkö heidän ennakko-odotukset paikkaansa. Kielteisessä muodossa esitetyn väitteen tulokset on analyysivaiheessa käännetty siten, että positiivisinta asennetta kuvannut mielipide on saanut pienimmän arvon ja negatiivisinta mielipidettä kuvannut suurimman. Täten väitteen vastausten keskiarvoa voidaan verrata muiden väitteiden keskiarvojen kanssa. Ensimmäisen kysymyslomakkeen avointen kysymysten vastausten perusteella voitiin myös päätellä, että varsin useat työntekijöistä pelkäsivät sitä, miten asiakkaat ymmärtävät muutoksen aiheuttamia hidastuksia palvelussa. Tämän vuoksi toisessa kysymyslomakkeessa pyydettiin työntekijöitä myös arvioimaan onko heidän mielestään asiakkaille aiheutunut harmia muutoksesta.

	keskiarvo		keskihajonta	
	1. kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Vaihto Oivaan menee sujuvasti ja nopeasti.	3	2,28	1,1228	1,295
Oiva-järjestelmä toimii teknisesti hyvin.	1,81	3,28	0,945	1,123
Oivan käyttöönotosta ei ole aiheutunut harmia asiakkaille.		2,69		1,1226
Oiva-tuki vastaa puheluihini nopeasti.	2	2,96	0,918	1,317
Oiva-tuki osaa ratkaista ongelmani nopeasti ja tehokkaasti.	1,79	2,56	0,853	1,144

Taulukko 21. Työntekijöiden käsitystä muutoksen teknisestä sujuvuudesta ja saamastaan teknisestä tuesta kuvaavat väitteet.

Kun verrataan työntekijöiden ennako-odotuksia ja mielipiteitä saamastaan teknisestä tuesta tai muutoksen implementoinnin teknisestä sujuvuudesta, voidaan taulukon perusteella huomata, että jo ennakkoon henkilökunta hieman pelkäsi vaihdon teknistä onnistumista, sekä sitä miten Oiva-tuki ehtii vastata kaikkien soittoihin. Kuitenkin työntekijät ovat ennakkoon ajatelleet, että järjestelmä tulee toimimaan suhteellisen hyvin, mutta pettyivät sen toimivuuteen muutoksen implementoinnin aikana. Henkilöstön mielipiteen laskivat myös mitattaessa teknisen tuen saatavuutta, ja sen laatua, mikä osoittaa, että heidän ennako-odotukset kävivät heidän mielestään toteen. Myöskin asiakkaiden ajatellaan hieman kärsineen muutoksen implementoinnin aikana. Taulukon perusteella voidaankin sanoa, että työntekijöillä on selkeästi negatiivisemmat mielipiteet muutoksen teknisestä onnistumisesta kuin muista muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä.

6.1 Myymäläjärjestelmän vaihtoprosessin sujuvuus

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Minua huolestuttaa, ettei vaihto Oivaan mene teknisesti sujuvasti ja nopeasti.	6,9 % 4	36,2 % 21	24,1 % 14	15,5 % 9	17,2 % 10
Vaihto Oivaan meni teknisesti sujuvasti ja nopeasti.	38,9 % 21	22,2 % 12	16,7 % 9	16,7 % 9	5,6 % 3

Taulukko 22. Työntekijöiden mielipiteet vaihtoprosessin teknisestä sujuvuudesta.

Taulukoissa esitettyjä tuloksia analysoitaessa on huomattava, että ennen muutoksen implementointia esitetty väite on esitetty siinä muodossa, että ne jotka ovat olleet väitteen kanssa täysin eri mieltä, olivat niitä, jotka ajattelivat muutoksen onnistuvan teknisesti parhaiten. Täysin samaa mieltä olivat taas negatiivisimmin muutoksen implementoinnin teknisestä

onnistumiseen suhtautuvia. Esitettyjen tulosten perusteella voidaan päätellä, että etukäteen työntekijät olettivat, ettei itse vaihtoprosessi sujuisi niin hyvin kuin se heidän mielestään jälkeenpäin arvioiden sujui, sillä yli 40% oli ainakin hiukan huolestunut vaihtotilanteen sujuvuudesta, kun taas jälkeen päin yli 60% piti vaihtoa teknisesti onnistuneena.

Ennen muutosta nuoremmat työntekijät ovat olleet huolestuneempia myymäläjärjestelmän vaihdon teknisestä onnistumisesta kuin 35-64-vuotiaat. Heistä puolet ovat olleet ainakin himan huolestuneita, siitä onnistuuko vaihto hyvin. 35-64-vuotiaiden on ollut vaikeampi esittää mielipidettään tähän väitteeseen ja osittain tästä syystä, ei heistä niin suuri osa ole ollut huolestunut vaihdon onnistumisesta. Muutoksen jälkeen 35-64-vuotiaiden mielipiteet ovat jakaantuneet. Heistä lähes puolet ovat olleet täysin sitä mieltä, että myymäläjärjestelmän vaihto meni teknisesti sujuvasti. Kuitenkin he ovat olleet 19-34-vuotiaita enemmän myös sitä mieltä, ettei vaihto ollut niin sujuva. Tämä on luonnollista, sillä jokaisessa kioskissa vaihtotapahtuma on voinut olla erilainen, jonka vuoksi mielipiteet vaihtelevat. Kuitenkin molemmista ikäluokista enemmistö koki myymäläjärjestelmän vaihdon selkeästi teknisesti sujuvampana kuin, mitä olivat etukäteen odottaneet.²³⁵

Eri koulutustaustaisten työntekijöiden ennako-odotuksissa vaihtoprosessin sujuvuudesta oli huomattavia eroja. Peruskoulutaustaisista ja korkeakoulutetuista jopa yli puolet olivat huolestuneita siitä, miten vaihtoprosessi menee. Toisen asteen koulutuksen saaneita huolesti vaihtoprosessi taas huomattavasti vähemmän. Tähän yhtenä syynä on se, että jopa yli 30% toiseen asteen koulutuksen saaneista ei ole ymmärtänyt väitettä tai osannut esittää siihen mielipidettään. Muutoksen aikana kaikki koulutusryhmät ovat kokeneet, että järjestelmän vaihtaminen meni paremmin kuin he odottivat. Huomattavaa kuitenkin on peruskoulutaustaisten työntekijöiden mielipiteiden paraneminen, joka on huomattavasti suurempi kuin muiden koulutusryhmien.²³⁶

Taulukon perusteella voidaan todeta, että ennen myymäläjärjestelmän vaihtamista vähemmän aikaa töissä olleet olivat hieman enemmän huolissaan vaihdon sujumisesta kuin pitemmän työuran tehneet. Tämä näkyy siinä, että vaikka molemmissa ryhmissä oli suunnilleen yhtä paljon niitä, joita vaihdon onnistuminen ei huolestuttanut, olivat kauemmin aikaa töissä olleet vahvemmin tätä mieltä, koska heistä suurempi osa oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vähemmän aikaa töissä olleista työntekijöistä suurempi osa ilmoitti myös ainakin hieman huolehtivansa vaihdon onnistumisesta. Vaihdon jälkeen molemmista ryhmistä suurin osa ajatteli vaihdon menneen paremmin kuin

²³⁵ Ks. Liite 3. taulukko 17.

²³⁶ Ks. Liite 3. taulukko 17.

odottivat. Kuitenkin kauemmin aikaa sekä R-kioskillä että yleensä kaupan alalla töissä olleiden mielipiteet hajosivat enemmän.²³⁷

Taulukosta voidaan päätellä, että huolestuneimpia järjestelmien vaihdosta olivat kuukausipalkkalaiset ja tuntipalkkalaiset, kun taas myymäläesimiehet ja restapit eivät olleet niin huolestuneita. Tämä on yllättävä huomio, sillä kuukausipalkkalaiset ja myymäläesimiehet tekevät töitä koko aikaisina työntekijöinä kun taas tuntipalkkalaiset ja restapit osin osa-aikaisesti. Kuitenkaan mielipiteet eivät erottuneet työajan pituuden perusteella. Oivan käyttöönoton jälkeen kaikki muut ryhmät paitsi kioskiesimiehet kokevat vaihdon menneet paremmin kuin odottivat. Varsinkin kuukausipalkkalaisten mielipiteet olivat parantuneet huomasti. Kioskiesimiesten mielipiteet jakaantuivat vaihdon aikana, sillä verrattuna heidän omiin ennako-odotuksiin heistä hieman suurempi osa ajatteli vaihdon menneen hyvin, mutta samaan aikaan myös niiden osuus, jotka ajattelivat ainakin osittain, ettei vaihto ollut onnistunut teknisesti sujuvasti oli kasvanut.²³⁸

6.2 Oiva-järjestelmän tekninen toimivuus

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon, että Oiva-järjestelmä tulee toimimaan teknisesti hyvin.	44,8 % 26	37,9 % 22	10,3 % 6	5,2 % 3	1,7 % 1
Oiva-järjestelmä on toiminut teknisesti hyvin.	3,7 % 2	31,5 % 17	7,4 % 4	48,1 % 26	9,3 % 5
Oivan käyttöönotosta ei ole aiheutunut harmia asiakkaille.	14,8 % 8	40,7 % 22	14,8 % 8	20,4 % 11	9,3 % 5

Taulukko 23. Työntekijöiden mielipiteet Oivan teknisestä toimivuudesta.

Verrattuna edelliseen väitteeseen työntekijöiden mielipiteet kehittyivät eri suuntaan muutoksen aikana. Kioskihenkilökunta odotti etukäteen, että Oiva toimisi teknisesti paremmin, kuin mitä he muutoksen jälkeen ajattelivat sen toimivan. Kioskityöntekijät olivatkin suhteellisen pettynyttä Oivan toimivuuteen heti muutoksen jälkeen, sillä yli puolet vastaajista ajatteli ainakin osittain, ettei järjestelmä ole toiminut teknisesti hyvin. Myös lähes 30% vastaajista ajatteli, että asiakkaille on koitunut kuitenkin jonkinlaista harmia muutoksesta. Vaikka näin ajattelikin siis selvästi alle puolet

²³⁷ Ks. Liite 3. taulukko 17.

²³⁸ Ks. Liite 3. taulukko 17.

vastaajista on huomio sinänsä huolestuttava, sillä kuten edellä on mainittu R-kioskien strategian esittelyssä kioskien toiminta perustuu paljolti hyvälle asiakaspalvelulle.

Taulukon perusteella voidaan sanoa, että Työntekijöiden mielipiteet jakaantuivat saman tyyliisesti sekä iän, että työkokemuksen pituuden mukaan jaoteltuina. Ennen Oivan käyttöönottoa kaikki työntekijät ajattelivat, että Oiva tulee toimimaan kohtuullisen hyvin, sillä eri ryhmien mielipiteissä ei ollut suuria eroja. Ainoa ero on se, että sekä vanhempien että kauemmin aikaa töissä olleiden työntekijöiden mielipiteet hajosivat hiukan enemmän kuin nuorten. Vaikka heistä suurempi osa oli täysin sitä mieltä, että Oiva tulee toimimaan hyvin, oli heissä myös hieman enemmän tätä epäileviä. Muutoksen aikana kaikki työntekijät pettyivät Oivan toimivuuteen, sillä heidän mielipiteensä laskivat rajusti. Vanhempien ja kauemmin töissä olleiden työntekijöiden pettymys oli kuitenkin vielä suurempi kuin 19-34-vuotiaiden ja vähemmän aikaa töissä olleiden. Heistä yli 70% ajatteli ainakin osittain, ettei Oiva toimi teknisesti hyvin.²³⁹

Myös kaikki koulutusryhmät suhtautuivat etukäteen positiivisesti Oivan toimivuuteen. Varsinkin korkeakoulutetut ajattelivat Oivan toimivan teknisesti hyvin, sillä heistä kukaan ei epäillyt sitä edes osittain. Muutoksen aikana kaikkien työntekijöiden mielipiteet kuitenkin laskivat. Eri ryhmistä toiseen asteen koulutuksen saaneiden mielipiteet laskivat vähiten ja heistä oli edelleen pieni osa myös täysin sitä mieltä, että Oiva toimii hyvin. Peruskoulutetuista ja korkeakoulutetuista Oivaa teknisesti täysin toimivana ei pitänyt kukaan. Eniten Oivan toimivuuteen olivat pettyneet peruskoulutustasoiset työntekijät, joista lähes 80% ajatteli ainakin osittain ettei Oiva toimi teknisesti hyvin.²⁴⁰

Myöskään eri työnimikkeiden perusteella jaoteltuna ei voida nähdä suuria eroja työntekijäryhmien mielipiteiden välillä ennen Oivan käyttöönottoa. Tuntipalkkalaisista aivan niin suuri osa kuin muista ryhmistä ei ollut täysin varma Oivan toimivuudesta, mutta heistä taas kukaan ei myöskään epäillyt sitä. Kun taas kuukausipalkkalaisista eniten oli täysin varmoja Oivan toimivuudesta, mutta heistä myös pieni osa oli täysin sitä mieltä, ettei Oiva tule toimimaan teknisesti hyvin. Kokonaisuudessaan voidaankin siis sanoa, että ryhmien mielipiteet olivat suunnilleen samanlaiset. Muutoksen aikana restapit pettyivät Oivan tekniseen toimivuuteen kaikkein vähiten. Heistä vain noin 30% oli edes osittain sitä mieltä, ettei Oivan toimi teknisesti hyvin. Suurimman pettymyksen

²³⁹ Ks. Liite 3. taulukko 18.

²⁴⁰ Ks. Liite 3. taulukko 18.

kokivat taas kioskiesimiehet, joista kukaan ei pitänyt Oivaa täysin toimivana ja yli 70% ajatteli ainakin osittain ettei Oiva toimi hyvin.²⁴¹

Yleisesti voidaan sanoa, etteivät työntekijöiden mielipiteet muutoksen vaikutuksesta asiakkaalle olleet niin huonoja kuin Oivan teknisestä toimivuudesta kertovat mielipiteet. Tämän perusteella voidaan tulkita, että joko tekniset ongelmat uudessa myymäläjärjestelmässä ovat koskeneet niitä osioita järjestelmää, joiden toimivuus ei ole suoraan yhteydessä asiakaspalvelun laatuun, tai sitten henkilökunta uskoo voineensa paikata omalla ammattitaidollaan järjestelmän toimivuudessa ilmenneitä ongelmia. Esitetyt mielipiteet ovat työntekijöiden mielipiteitä muutoksen vaikutuksesta asiakkaisiin, ei suoraan asiakkailta kysytyjä mielipiteitä.

Iän perusteella voidaan todeta, että vanhemmat työntekijät ajattelevat asiakkaan kärsineen hieman enemmän muutoksen aikana kuin nuoremmat työntekijät. Kuitenkaan ikäryhmien mielipiteissä ei ole suuria eroja. Eri koulutustaustaisten työntekijöiden mielipiteissä taas ei ollut merkittäviä eroja, vaan kaikista koulutusryhmistä hieman yli puolet ajatteli ettei asiakkaalle ole koitunut harmia muutoksesta ja noin 30% ajatteli jonkinlaista harmia koituneen. Suurimmat erot työntekijöiden mielipiteissä esiintyi työkokemuksen pituuden mukaan ja eri työasemassa olevien työntekijöiden mielipiteiden välillä. Kauemmin aikaa töissä olleet ajattelivat asiakkaan kärsineen enemmän Oivan käyttöönotosta kuin lyhyemmän aikaa töissä olleet. Ilmiö näkyi selvempänä kun mielipiteet jaoteltiin yleensä kaupan alalta kerätyn työkokemuksen perusteella, mutta sama ilmiö on nähtävissä myös R-kioskilla työskentelyvuosien perusteella jaotelluissa mielipiteissä. Eri työntekijä ryhmistä voidaan taas erottaa kuukausipalkkalaiset, joista suurin osa koki, että asiakas on kärsinyt muutoksesta. Heistä jopa 60% ajatteli asiakkaalle koituneen ainakin jonkin tasoista harmia muutoksesta. Muiden työntekijäryhmien mielipiteet olivat keskenään suhteellisen yhteneviä ja huomattavasti positiivisempia kuin kuukausipalkkalaisten.²⁴²

²⁴¹ Ks. Liite 3. taulukko 18.

²⁴² Ks. Liite 3. taulukko 19.

6.3 Tekninen tuki Oivan kanssa

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon Oiva-tuen vastaavan puheluihini nopeasti.	34,5 % 20	37,9 % 22	20,7 % 12	6,9 % 4	0,0 % 0
Oiva-tuki vastaa puheluihini nopeasti.	13,0 % 7	33,3 % 18	13,0 % 7	25,9 % 14	14,8 % 8
Uskon, että Oiva-tuki osaa ratkaista ongelmani nopeasti ja tehokkaasti.	41,4 % 24	43,1 % 25	12,1 % 7	1,7 % 1	1,7 % 1
Oiva-tuki osaa ratkaista ongelmani nopeasti ja tehokkaasti.	14,8 % 8	48,1 % 26	7,4 % 4	25,9 % 14	3,7 % 2

Taulukko 24. Työntekijöiden mielipiteet Oiva-tukipuhelimesta.

Elka-tuki on ollut R-kioski työntekijöiden turva jo edellisen kassajärjestelmän toimiessa. Tämän vuoksi työntekijöillä oli selkeä ennakko-oletus siitä, mitä Oiva-tuella voi odottaa. Työntekijöillä olikin etukäteen varsin positiivinen kuva sekä Oiva-tuen tavoitettavuudesta että sen ongelmaratkaisukyvyistä. Vastaajista vain muutamat suhtautuivat hieman varauksellisesti Oiva-tuen toimivuuteen. Mielipiteet eivät ole kuitenkaan aivan niin positiivisia kuin esimerkiksi työntekijöiden ennakko-odotukset saamastaan henkisestä tuesta tai omasta oppimiskyvystä kertovat mielipiteet. Tämä osoittaa, että vaikka työntekijät ovatkin sitä mieltä että Oiva-tuki tulee olemaan tehokas, eivät mielipiteet ole aivan varmoja. Muutoksen jälkeen osalla työntekijöitä on ollut ongelmia Oiva-tuen tavoitettavuuden ja sen ongelman ratkaisukyvyn kanssa. Varsinkin tukipuhelimen tavoitettavuuteen ollaan petytty. Tästä kertoo se, että noin 40% vastaajista on ainakin osittain sitä mieltä, ettei heidän puheluihin ole vastattu nopeasti. Myös tukipuhelimen ongelmaratkaisukykyyn ollaan oltu petytty. Vastaukset kertovat siitä, ettei muutoksen aikana olla osattu täysin varautua puheluiden runsauteen tai kaikkiin mahdollisiin ongelmiin, mitä kioskeilla tulee uuden myymäläjärjestelmän kanssa esiintymään.

Liitteen 3. taulukossa 20 on esitetty työntekijöiden ennakko-odotukset ja muutoksen jälkeiset mielipiteet Oiva-tuen tavoitettavuudesta ja sen ongelmanratkaisukyvyistä. Soluissa ylempänä olevat tulokset kuvaavat mielipiteitä Oivat tuen tavoitettavuudesta ja alempana olevat tulokset mielipiteitä Oiva-tuen ongelmanratkaisukyvyistä. Taulukon avulla voidaan siis seurata sekä mielipiteiden mahdollisia muutoksia että mielipiteiden eroavaisuuksia Oiva-tukeen otetun kahden eri näkökulman välillä. Ennen Oivan käyttöönottoa sekä 19-34-vuotiaat että 35-64-vuotiaat olivat hyvin varmoja siitä, että Oiva-tuki osaa ratkaista heidän ongelmansa. Ikäryhmien mielipiteiden välillä ei ole suuria

eroja. Jälleen on kuitenkin nähtävissä molemmissa väitteissä ilmiö, että vanhempien työntekijöiden mielipiteet hajoavat enemmän. Heistä suurempi osa on täysin varma Oiva-tuen ongelman ratkaisukyystä, mutta samaan aikaan heistä pieni osa epäilee tätä. Kun taas kukaan 19-34-vuotiaista ei etukäteen epäile tukipuhelimen ongelmanratkaisukykyä. Työntekijät eivät vastanneet aivan yhtä positiivisesti tukipuhelimen tavoitettavuutta koskevaan väitteeseen. Kuitenkin molemmista ikäryhmistä yli 60% on sitä mieltä, että heidän puheluihinsa tullaan vastaamaan nopeasti. Muutoksen jälkeen molemmat ikäryhmät ovat pettyneet sekä tukipuhelimen tavoitettavuuteen että sen ongelmaratkaisukykyyn. 19-34-vuotiaat suhtautuvat tulosten perusteella tukipuhelimen tavoitettavuuteen kielteisemmin kuin 35-64-vuotiaat, sillä heistä pienempi osa on sitä mieltä että heidän puheluihinsa vastataan nopeasti. Tuen ongelmaratkaisukykyyn molemmat ryhmät suhtautuvat suunnille samalla tavalla.²⁴³

Ennen muutosta eri koulutustaustaisten työntekijöiden mielipiteissä ei ollut suuria eroja. Kaikissa ryhmissä selkeästi yli puolet ajattelivat, että heidän puheluihinsa tullaan vastaamaan nopeasti. Kukaan vastaajista ei ollut täysin sitä mieltä, ettei Oiva-tuki olisi nopeasti tavoitettavissa. Osittain tuen nopeutta epäilevä jakaantuivat taas tasaisesti kaikkiin koulutusryhmiin. Ryhmien mielipiteissä oli joitakin eroja siinä, miten he arvioivat tukipuhelimen ongelmanratkaisukykyä. Korkeakoulutetuista työntekijöistä jopa yli 90% luotti ainakin osittain siihen, että tukipuhelin osaa ratkaista heidän ongelmansa. Toisen asteen koulutuksen ja peruskoulutuksen saaneiden mielipiteet olivat hiukan varovaisempia. Kuitenkaan kukaan toisen asteen koulutuksen saaneistakaan ei edes osittain epäillyt tukipuhelimen ongelmanratkaisukykyä, vaan ero korkeakoulutettujen mielipiteisiin syntyi siinä, että toisen asteen koulutuksen saaneista suurempi osa ei osannut esittää mielipidettään väitteeseen. Peruskoulutaustaiset työntekijät suhtautuivat Oiva-tuen tehokkuuteen varovaisimmin. heistä pieni osa epäili ainakin osittain tukipuhelimen ongelmanratkaisukykyä. Muutoksen jälkeen työntekijäryhmien mielipiteet erosivat toisistaan enemmän. Kun korkeakoulutetut suhtautuivat positiivisemmin Oiva-tuen tavoitettavuuteen kuin sen ongelmanratkaisukykyyn, olivat toisen asteen koulutuksen ja peruskoulutaustaisten työntekijöiden mielipiteet päinvastaiset. Heidän mielestään suurempi ongelma oli ettei puheluihin vastata nopeasti. Erityisesti huomioitavaa on, että vaikka yleensä toisen asteen koulutuksen saaneet työntekijät ovat suhtautuneet muutokseen suhtautumiseen vaikuttaviin tekijöihin positiivisimmin eri koulutusryhmistä, ovat he olleet erityisen pettyneitä sekä tukipuhelimen tavoitettavuuteen että sen ongelmanratkaisukykyyn.²⁴⁴

²⁴³ Ks. Liite 3. taulukko 20.

²⁴⁴ Ks. Liite 3. taulukko 20.

Myöskään tässä väitteessä ei ollut merkittävää vaikutusta työntekijöiden mielipiteisiin sillä, oliko työntekijän työkokemus hankittu yleensä kaupan alalta vai R-kioskilta. Ennen muutosta kauemmin aikaa töissä olleista suurempi osa uskoi että Oiva-tuki tulee vastaamaan heidän puheluihinsa nopeasti ja että, se osaa myös ratkaista heidän ongelmansa. Erot mielipiteissä voidaan kyllä ajatella johtuvat pääasiassa siitä, että vähemmän aikaa töissä olleista huomattavasti suurempi osa ei ole osannut ilmaista kantaansa kumpaankaan väitteeseen. Ennen Oivan käyttöönottoa Oiva-tuen tehokkuutta epäileviä oli vain muutamia, mutta heistä hieman suurempi osa olivat pitemmän työkokemuksen omaavia. Muutoksen jälkeen molemmista työntekijäryhmistä vajaa 50% ajatteli heidän puheluihinsa vastattavan nopeasti. Vähemmän aikaa töissä olleiden mielipiteet olivat kuitenkin hieman positiivisemmat, sillä verrattuna pidemmän työkokemuksen omaaviin työntekijöihin heistä suurin osa oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja pienempi osa ajatteli, että puheluihin ei vastata tarpeeksi nopeasti. Molemmat työntekijäryhmät pitivät tukipuhelimen tavoitettavuutta suurempana ongelmana kuin sen ongelmanratkaisukykyä, vaikka siihenkään ei oltu täysin tyytyväisiä. Varsinkin pitemmän aikaa töissä olleet työntekijöistä huomattava osa oli ainakin osittain sitä mieltä, ettei Oiva-tuki ole osannut ratkaista heidän ongelmiaan tehokkaasti.²⁴⁵

Ennen Oivan käyttöönottoa ei eri työntekijäryhmien mielipiteissä ollut suuria eroja. Vaikka sekä Oiva-tuen tavoitettavuuteen että sen ongelmanratkaisukykyyn suhtauduttiin positiivisesti, pidettiin tukipuhelimen ongelmanratkaisukykyä vielä varmempana. Varsinkin restapit uskoivat, että Oiva-tuki osaa ratkaista heidän ongelmansa. Muutoksen aikana kaikkien muiden paitsi restappien mielipiteet laskivat huomattavasti Oiva-tuen tavoitettavuudesta. Varsinkin kuukausipalkkalaiset olivat pettyneitä, sillä heistä 60% oli ainakin osittain sitä mieltä, ettei heidän puheluihin ole vastattu nopeasti. Myös kioskesimiehistä puolet oli tätä mieltä. Vaikka mielipiteet olivat myös tukipuhelimen ongelmanratkaisukykyä olivat laskeneet, pitivät kaikki muut ryhmät paitsi restapit sitä parempana kuin tuen tavoitettavuutta. Mielipiteet jakaantuivat myös tämän väitteen osalta siten, että kioskesimiehet ja kuukausipalkkalaiset pitivät Oiva-tuen ongelmanratkaisukykyä huonompana kuin tuntipalkkalaiset ja restapit.

7. Muutokseen suhtautuminen

Lopuksi tarkastellaan sitä, miten työntekijät suhtautuvat uuteen myymäläjärjestelmään ja itse muutosprosessiin. Edellisissä luvuissa on analysoitu, mitä mieltä työntekijät ovat olleet niiden

²⁴⁵ Ks. Liite 3. taulukko 20.

asioiden toteutumisesta, jotka vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen. Tarkastelussa on huomattu, että yleisesti ottaen työntekijät ovat ajatelleet, että muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat seikat on huomioitu suhteellisen hyvin. Työntekijät suhtautuivat positiivisimmin ennen muutosta koulutuksen vaikutukseen Oivan käytön selkeytymisessä sekä muutoksen jälkeen saamaansa tukeen työtovereilta. Työntekijät uskoivat myös hyvin vahvasti sekä ennen että jälkeen muutosprosessin hyötyneensä omasta ammattitaidostaan muutokseen sopeutumisessa. Huonoimmin edellä kuvaituista työntekijöiden muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä työntekijät ajattelivat toteutuneet sekä ennen että jälkeen muutoksen heidän vaikutusmahdollisuuksiensa turvaamisen. Yllättävää kuitenkin oli, että niin suuri osa työntekijöistä ajatteli sekä ennen että jälkeen muutoksen, ettei heitä oltu otettu huomioon tarpeeksi muutoksessa. Työntekijöiden muutoksen jälkeiset mielipiteet Oivan teknisestä toimivuudesta olivat myös alhaiset.

Koska muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat tekijät on työntekijöiden mielestä otettu kohtuullisen hyvin huomioon, voidaan olettaa, että työntekijät suhtautuisivat myös itse muutokseen positiivisesti. Monet väitteistä tuovatkin esille myös työntekijöiden suhtautumisen suoraan muutokseen. Tutkielmassa on kuitenkin esitetty myös suoraan muutokseen suhtautumista kuvaavia väitteitä. Kaikki työntekijät eivät koskaan kannata muutosta, vaikka muutosagentit olisivatkin ottaneet huomioon mahdollisimman kattavasti muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat tekijät. Tämän vuoksi muutosagentin kannattaa keskittyä niihin, joiden käyttäytymistä voi vielä vahvistaa tai joiden käyttäytymiseen voi vaikuttaa²⁴⁶. Muutosta hidastava suhtautuminen voi johtua esimerkiksi siitä, että muuttuminen vaatii aina ja varsinkin isoissa muutoksissa myös työntekijän ajattelutavan muutosta, joka voi olla työntekijälle vaikeaa.²⁴⁷

Tässä tutkielmassa mitattiin Tampereen R-kioskien työntekijöiden muutokseen suhtautumista sekä ennen että jälkeen muutoksen kolmella kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys mittasi työntekijöiden mielipiteitä uuden järjestelmän käytöstä. Toinen kysymys mittasi sitä, miten hyvänä hankkeena työntekijät ovat pitäneet Oivan käyttöönottoa ja viimeinen mittasi, millaisena työntekijät pitivät uutta myymäläjärjestelmää verrattuna vanhaan. Lisäksi tutkimuksessa mitattiin, miten innokkaita työntekijät olisivat oppimaan vielä uusia asioita, joita myymäläjärjestelmä tuo mukanaan. Koska onnistuneen muutoksen jälkeen työntekijät lähtevät innokkaammin mukaan myös seuraavaan muutokseen testaa tämä väite myös työntekijöiden arviota muutoksen onnistumisesta.

²⁴⁶ Dyer 1986 s.16.

²⁴⁷ Argyris 1987 s. 23.

	keskiarvo		keskihajonta	
	1. kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Uusi järjestelmä Oiva on helppo-käyttöinen.	1,88	1,61	0,86	0,878
Myyntijärjestelmän vaihtaminen Oivaan tuntuu hyvältä hankkeelta.	1,28	1,61	0,643	0,94
Mielestäni Oiva-myymläjäjärjestelmä on parempi kuin vanha kassa järjestelmä.	1,34	1,63	0,715	1,015
Olen innostunut oppimaan uusia asioita, joita Oiva tuo tullessaan.	1,36	1,3	0,718	0,537

Taulukko 25. Työntekijöiden käsitystä muutosprosessista kuvastavat väitteet.

Taulukon perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat suhtautuneet positiivisesti muutokseen sekä ennen että jälkeen muutoksen. Etukäteen työntekijät ovat pitäneet Oivaan vaihtamista hyvänä hankkeena, Oivaa parempana kuin Elka ja olleet innostuneita oppimaan uusia asioita, joita Oiva tuo tullessaan. Nämä mielipiteet ovat laskeneet hiukan muutosprojektin aikana, mutta ovat edelleen varsin korkeat. Etukäteen työntekijät ovat suhtautuneet väitteeseen, joka mittasi heidän mielipiteitään Oivan helppokäyttöisyydestä hieman varauksellisemmin, mutta muutoksen aikana heidän mielipiteensä ovat jopa parantuneet, vaikka järjestelmä ei heidän mielestään ollutkaan toiminut teknisesti niin hyvin kuin he odottivat.

7.1 Oivan helppokäyttöisyys

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uusi järjestelmä Oiva on helppokäyttöinen.	37,9 % 22	39,7 % 23	20,7 % 12	0,0 % 0	1,7 % 1
Uusi järjestelmä Oiva on helppokäyttöinen.	57,4 % 31	31,5 % 17	3,7 % 2	7,4 % 4	0,0 % 0

Taulukko 26. Työntekijöiden mielipiteet Oivan helppokäyttöisyydestä.

Ennen muutosta 1/5 työntekijöistä osa ei osannut arvioida etukäteen, olisiko Oiva helppokäyttöinen vai ei. Tämä on hyvin ymmärrettävää, sillä tällöin työntekijöillä ei vielä ollut kokemusta Oivan käyttämisestä. Lähes kaikki niistä, jotka olivat arvioineet Oivaa olivat ainakin osittain sitä mieltä, että Oiva tulee olemaan helppokäyttöinen. Mielipiteet jakaantuivat suhteellisen tasaisesti täysin tai osittain Oivaa helppokäyttöisenä pitävien kesken. Oivan käyttöönoton jälkeen melkein kaikki työntekijät osasivat ilmaista mielipiteensä Oivasta. Kukaan vastaajista ei tyrmännyt täysin ajatusta Oivan helppokäyttöisyydestä ja vain muutama oli osittain sitä vastaan. Tämä kertoo siitä, että

työntekijät ovat olleet tyytyväisiä uuden järjestelmän helppokäyttöisyyteen. Tulos on mielenkiintoinen, sillä kuten edellisessä luvussa kävi ilmi työntekijöistä suuri osa oli kuitenkin pettynyt järjestelmän tekniseen toimivuuteen.

Eri tausta ryhmien välillä ei ollut suuria eroja siinä, pitivätkö he Oivaa helppokäyttöisenä. Esimerkiksi eri ikäryhmien välillä ei ennen muutosta merkittäviä eroja löytynyt. Muutoksen jälkeen 19-34-vuotiaista hiukan suurempi osa piti Oivaa helppokäyttöisenä, joka saattaa kertoa heidän nopeammasta oppimiskyvystä tai siitä, että järjestelmän perinpohjainen osaaminen ei ole heille aivan niin tärkeää. Kun työntekijöiden mielipiteet jaotellaan työkokemuksen pituuden perusteella, voidaan huomata sama ilmiö.²⁴⁸

liitteen 3. taulukosta 21 käy ilmi, ettei ennen muutosta peruskoulutustasuisista työntekijöistä aivan yhtä moni pitänyt Oivaa helppokäyttöisenä kuin muista koulutusryhmistä. Tämä näkyy siinä, ettei heistä niin suuri osa ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja lisäksi heistä pieni osa ei pitänyt Oivaa helppokäyttöisenä. Muista koulutusryhmistä näin ei ajatellut kukaan. Oivan käyttöönoton jälkeen ei taas eri koulutusryhmien mielipiteissä ollut merkittäviä eroja. Eri työasemassa olevista työntekijöistä olivat tuntipalkkalaisten ennako-odotukset Oivan helppokäyttöisyydestä hieman varauksellisemmat ennen muutosta kuin muiden työntekijäryhmien. Tämä näkyy siinä, että heistä selkeästi suurempi osa oli vain osittain sitä mieltä, että Oiva tulee olemaan helppokäyttöinen, kun muissa ryhmissä mielipiteet jakaantuivat suunnilleen tasan tai enemmistö oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Muutoksen jälkeen voidaan huomata, että kioskiesimiehet pitivät Oivaa helppokäyttöisempänä kuin muut, mutta muiden työntekijäryhmien mielipiteet eivät eronneet merkittävästi toisistaan.²⁴⁹

7.2 Arvio muutosprojektista

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Myyntijärjestelmän vaihtaminen Oivaan tuntuu hyvältä hankkeelta.	77,6 % 45	20,7 % 12	0,0 % 0	0,0 % 0	1,7 % 1
Myyntijärjestelmän vaihtaminen Oivaan tuntuu hyvältä hankkeelta.	57,4 % 31	33,3 % 18	3,7 % 2	1,9 % 1	3,7 % 2

Taulukko 27. Työntekijöiden mielipiteet muutosprojektista.

²⁴⁸ Ks. Liite 3. taulukko 21.

²⁴⁹ Ks. Liite 3. taulukko 21.

Taulukosta voidaan huomata, että työntekijät olivat erittäin innostuneita Oiva-projektista ennen muutoksen implementoinnin alkamista. Lähes kaikki heistä olivat ainakin osittain sitä mieltä, että Oiva-projekti tuntuu hyvältä hankkeelta. Tämä on tietenkin loistava lähtökohta muutoksen implementoimiselle, sillä työntekijöiden on helpompi ottaa vastaa implementoinnin mahdollisesti aiheuttamia harmejä, kun he ajattelevat, että niiden tulevan kuitenkin hyvän tarkoituksen vuoksi. On luonnollista, että näin korkeat odotukset hieman tippuivat muutoksen aikana, mutta edelleen myös Oivan käyttöönoton jälkeen vastaajista yli 90% on ainakin osittain muutosprojektin kannalla. Tämä kertoo siitä, että muutoksen implementointi on työntekijöiden mielestä mennyt suhteellisen sujuvasti, tai sitten siinä esiin tulleet ongelmat ollaan osattu ratkaista työntekijöiden mielestä kohtuullisen hyvin, sillä muutoin mielipiteet olisivat laskeneet enemmän.

Eri taustaryhmien mielipiteet eivät eroa merkittävästi toisistaan ennen muutosta, sillä vain yksi työntekijä on ollut sitä mieltä, ettei Oiva-projekti ole hyvä hanke. Pieniä eroja eri taustaryhmien välillä löytyy kuitenkin siinä, kuinka suuri osuus vastaajista on ollut täysin tai osittain sitä mieltä, että muutosprojekti on hyvä hanke. Varmimpia mielipiteistään olivat yli 35-vuotiaat, joilla on toisen asteen koulutus ja pitkä työura takanaan joko yleensä kaupan alalla tai R-kioskilla. Eri työsuhteisista työntekijöistä varmimpia mielipiteistään olivat kuukausipalkkalaiset ja restapit. Muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet muutoksesta laskivat hiukan. On kuitenkin liioiteltua puhua pettymisestä, sillä muutokset mielipiteissä ovat olleet suhteellisen pieniä. Muutoksen aikana eri taustaryhmien mielipiteet muuttuivat siten, että muutoksen jälkeen 19-34-vuotiaat ja vähemmän aikaa töissä olleet suhtautuivat nyt muutokseen hieman positiivisemmin kuin yli 34-vuotiaat ja pitemmän aikaa töissä olleet. Myös toisen asteen koulutuksen saaneiden työntekijöiden mielipiteet laskivat eniten eri koulutusryhmistä, jonka vuoksi muutoksen jälkeen korkeakoulutetut suhtautuivat hieman positiivisemmin muutokseen kuin he. Peruskoulutaustaisten työntekijöiden suhtautuminen oli edelleen eri koulutusryhmistä varauksellisinta. Muutoksen aikana kuukausipalkkalaisten ja tuntipalkkalaisten mielipiteet laskivat eniten. Joten muutoksen jälkeen eri työntekijäryhmistä kioskesimiehet ja restapit suhtautuivat hieman positiivisemmin muutosprojektiin kuin muut.²⁵⁰

²⁵⁰ Ks. Liite 3. taulukko 22.

7.3 Työntekijöiden mielipiteet uudesta myymäläjärjestelmästä verrattuna vanhaan kassajärjestelmään

Kuten Lannig toteaa, ei muutos ole mielekästä vain muutoksen itsensä vuoksi, vaan sen avulla on todella saavutettava jotakin, jota ilman muutosta ei saavutettaisi tai olisi vaikea saavuttaa.²⁵¹ Tämän vuoksi tutkimuksessa mitattiin kokevatko työntekijät, että uusi myymäläjärjestelmä on parempi kuin vanha kassajärjestelmä. Varsinkin ennen muutoksen implementointia, kun työntekijöillä ei ollut vielä kokemuksia Oivasta väitteeseen vastaukset kuvaavat ennen kaikkea työntekijöiden luottamusta, että muutos on parempaan suuntaan. Muutoksen jälkeen mitataan taas enemmän todellisia mielipiteitä omien kokemusten perusteella.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Uskon, että Oiva myymäläjärjestelmä on parempi kuin käytössä oleva kassajärjestelmä.	74,1 % 43	20,7 % 12	3,4 % 2	0,0 % 0	1,7 % 1
Mielestäni Oiva-myymäläjärjestelmä on parempi kuin vanha kassa järjestelmä.	61,1 % 33	25,9 % 14	5,6 % 3	3,7 % 2	3,7 % 2

Taulukko 28. Työntekijöiden mielipiteet Oiva-myymäläjärjestelmästä verrattuna vanhaan järjestelmään.

Ennen muutosta työntekijät olivat varsin vahvasti sitä mieltä, että Oiva tulee olemaan parempi kuin käytössä oleva Elka. Tähän vaikuttaa tietenkin myös se, että ennen Oivaa käytössä ollut Elka kassajärjestelmä oli varsin vanha, jonka vuoksi sillä ei enää ollut kaikkia siltä vaadittavia ominaisuuksia, mitä tarvittiin myyntituotteiden monopuolistuessa. Uutta järjestelmää kohtaan olevat odotukset olivatkin siis varsin korkeat. Ennen muutosta työntekijöistä jopa yli 70% vastaajista oli täysin sitä mieltä, että uusi myymäläjärjestelmä tulee olemaan parempi kuin vanha ja osittain tämän kannalla oli lisäksi noin 20%. Tämä on suurin osuus vastaajista verrattuna muihin luottamusta mittaaviin väitteisiin. Etukäteen Elkaa piti Oivaa parempana vain yksi vastaajista. Muutoksen jälkeen väitteen kanssa samaa mieltä olleiden määrä oli hieman laskenut, mutta oli edelleen korkea. Lähes 90% vastaajista oli piti edelleen Oivaa parempana kuin vanhaa kassajärjestelmää, mikä oli edelleen suurin prosenttiosuus luottamusta mittaavissa kysymyksissä. Muutoksen jälkeen työntekijöistä vajaa 10% ajatteli ettei Oiva ole niin hyvä kuin vanha kassajärjestelmä oli.

²⁵¹ Lanning et al. 1999 s.84-85, 97

Suurimmat erot mielipiteissä verrattaessa uutta ja vanhaa järjestelmää aiheuttivat työntekijöiden työasema kioskissa, työkokemus R-kioskilla ja koulutus. Ennen muutosta keskiasteen koulutuksen ja korkeakoulutuksen saaneet henkilöt suhtautuivat muutokseen erittäin positiivisesti. Korkeakoulutetuista kaikki ja keskiasteen koulutuksen saaneista yli 95% uskoivat, että Oiva tulee olemaan parempi kuin Elka. Myös peruskoulutaustaiset työntekijät suhtautuivat väitteeseen varsin positiivisesti, mutta heidän vastauksensa olivat kuitenkin hieman varauksellisempia kuin muiden ryhmien. Uuden myymäläjärjestelmän käyttöönoton jälkeen keskiasteen koulutuksen saaneiden mielipiteet eivät muuttuneet huomattavasti. Edelleen jopa yli 90% piti Oivaa ainakin osittain Elkaa parempana. Samaa mieltä olleiden mielipiteet jakaantuivat kuitenkin hieman poikkeavasti verrattuna ennen muutosta mitattuihin mielipiteisiin, sillä täysin samaa mieltä olleiden määrä oli hieman tippunut. Muiden mielipiteet olivat laskeneet muutoksen aikana. Korkeakoulutetuista samaa mieltä väitteen kanssa olleiden määrä tippui jopa 20%. Sekä täysin samaa mieltä olleiden että osittain samaa mieltä olleiden määrä laski muutoksen aikana. Peruskoulutaustaisten mielipiteiden lasku ei ollut niin suurta kuin korkeakoulutettujen, mutta koska he suhtautuivat alunperinkin ehkä kaikkein varauksellisimmin uuteen myymäläjärjestelmään, olivat mielipiteet muutoksen jälkeenkin kielteisimmät.²⁵²

Eri ikäluokkien välisissä mielipiteissä ei ollut merkittäviä eroja ennen eikä jälkeen Oivan käyttöönoton. Työkokemuksen pituuden mukaan jaoteltuina mielipiteerot kauemmin ja vähemmän aikaa töissä olleiden välillä olivat hieman suuremmat. Vähemmän aikaa töissä olleet suhtautuivat sekä ennen että jälkeen muutoksen hieman positiivisemmin Oivaan kuin pitemmän työuran tehneet.²⁵³

Ennen muutosta tuntipalkkalaisista ja restapeista kaikki olivat sitä mieltä, että Oiva tulee olemaan parempi kuin vanha kassajärjestelmä. Molemmissa ryhmissä suurempi osa oli vielä väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Myös kioskiesimiehet suhtautuivat Oivaan varsin positiivisesti ja ennen sen käyttöönottoa heistä lähes 90% oli väitteen kanssa samaa mieltä. Kuukausipalkkalaisten ennakko-odotukset Oivasta olivat hieman varauksellisemmat, mutta kuitenkin myös heidän asenne oli suhteellisen positiivinen. Muutoksen aikana kaikkein vähiten muuttuivat kioskiesimiesten mielipiteet. Oivan käyttöönoton jälkeen he suhtautuivat yhdessä restappien kanssa työntekijäryhmistä kaikkein positiivisimmin Oivaan. Molemmista ryhmistä yli 90% ajatteli, että Oiva on parempi kuin Elka. Mielipiteet väitteen kanssa täysin ja osittain samaan mieltä olevien kesken jakaantuivat samaan tapaan kuin ennen muutosta. Restapeiden mielipiteet uudesta

²⁵² ks. Liite 3. taulukko 23.

²⁵³ ks. Liite 3. taulukko 23.

myymäläjärjestelmästä kuitenkin laskivat muutoksen aikana, sillä ne olivat korkeammat kuin kioskiesimiesten mielipiteet ennen muutosta. Kuukausipalkkalaisten ja tuntipalkkalaisten mielipiteet muuttuivat suunnilleen samalla tavalla Oivan käyttöönoton aikana. Tuntipalkkalaisilla Oivaa parempana pitävien määrä laski vähän yli 10% ja kuukausipalkkalaisilla samaa mieltä olleiden määrä laski 10%. Kuukausipalkkalaiset suhtautuivat siis Oivaan kaikkein negatiivisimmin myös muutoksen implementoinnin jälkeen. Kuukausipalkkalaisten mielipiteet eroavat muiden mielipiteistä myös siinä, että heistä suurempi osa Oivaa kannattavista oli väitteen kanssa vain osittain samaa mieltä kuin täysin samaa mieltä.²⁵⁴

7.4 Motivaatio oppia vielä uutta

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Olen innostunut oppimaan uusia asioita, joita Oiva tuo tullessaan.	72,4 % 42	22,4 % 13	3,4 % 2	0,0 % 0	1,7 % 1
Olen innostunut oppimaan uusia asioita, joita Oiva tuo tullessaan.	74,1 % 40	22,2 % 12	3,7 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 29. Työntekijöiden mielipiteet omasta oppimismotivaatiosta.

Ennen muutosta työntekijät ovat olleet erittäin innostuneita oppimaan Oivan mukanaan tuomia uusia asioita. Tämä on luonnollista, sillä kuten edellä kävi ilmi työntekijät pitivät Oivan käyttöönottamista hyvänä muutoksena. Vaikka muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet Oiva-projektista hiukan laskivat, ei se vaikuttanut millään tavalla heidän motivaatioonsa oppia uutta. Työntekijöiden motivaatio oppia uusia Oivaan liittyviä asioita jopa nousi hiukan muutoksen aikana. Myös tämä kertoo siitä, että työntekijät ovat kokeneet Oivan käyttöönoton suhteellisen kivuttomana projektina, sillä he ovat halukkaita jatkamaan myymäläjärjestelmän kehittämistä. Työntekijöiden oppimishalukkuus helpottaa muutosagenttien työtä, sillä työntekijät saavat tulevaisuudessakin opetella vielä uusia myymäläjärjestelmään liittyviä asioita sitä mukaan, kun Oivaa kehitetään eteenpäin.

Taulukosta käy ilmi, että oppimismotivaatiota kuvaavat mielipiteet jakaantuvat hyvin samalla tavalla kuin mielipiteet muutosprojektista. Jälleen ennen muutosta kiinnostuneimpia ovat olleet yli 34-vuotiaat työntekijät ja pitemmän aikaa kaupan alalla ja R-kioskilla työskennelleet. Myös eri työasemassa työskentelevistä suurin motivaatio on kuukausipalkkalaisilla ja kioskiesimiehillä.

²⁵⁴ ks. Liite 3. taulukko 23.

Näiden ryhmien innostumisen syynä voi olla myös teoreettisessa viitekehyksessä mainittu nykyisiin työrutiineihinsa kyllästyminen ja halu kehittää itseään. Syy-seuraus yhteyttä on kuitenkin vaikeaa osoittaa toteen ilman haastattelututkimusta. Ei koulutusryhmien mielipiteistä voida huomata korkeakoulutettujen selkeästi alhaisempi motivaatio oppia uutta. Tähän voi olla yhtenä syynä se, että, korkeakoulutetuista työntekijöistä suuri osa on opiskelijoita, jotka työskentelevät osa-aikaisena opiskelun ohessa. Tällöin heillä menee energiaa jo uuteen oppimiseen opiskelupaikoissaan.²⁵⁵

Muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet omasta oppimismotivaatiosta kehittyivät samaan suuntaan kuin muutosprojektia koskevat mielipiteet. 19-34-vuotiaiden ja vähemmän aikaa töissä olleiden oppimismotivaatio kasvoi muutoksen aikana kun taas vanhempien ja pitemmän työuran kaupan alalla tai R-kioskilla tehneiden motivaatio laski hiukan. Tämä kertoo siitä, että muutoksen aikana organisaatiossa ollaan pystytty herättämään heidän mielenkiintonsa uutta järjestelmää kohtaan. Eri koulutustaustaisista työntekijöistä merkille pantavaa on myös korkeakoulutettujen motivaation kasvu muutoksen aikana, joka kertoo heidän innostumisesta muutosprojektin aikana. Eri työasemassa olevien työntekijöiden mielipiteet jakaantuivat samalla muutoksen jälkeen kuin ennen muutosta, vaikka tässäkin on huomioitavaa restappien ja tuntipalkkalaisten motivaation nousu, ja kuukausipalkkalaisten ka kioskiesimiesten motivaation hienoinen lasku, joka saattaa johtua siitä, että kuten edellä ollaan monen eri väitteen vastauksista huomattu, kuukausipalkkalaiset kokivat muutoksen hiukan raskaampana kuin muut työntekijäryhmät.²⁵⁶

²⁵⁵ ks. Liite 3. taulukko 24.

²⁵⁶ ks. Liite 3. taulukko 24.

VI TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

1. Tulokset

Tutkielman tavoitteena oli tutkia muutokseen positiivisesti ja negatiivisesti suhtautumista edistäviä tekijöistä, sekä muutokseen suhtautumista. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä rakennetaan malli muutosprosessin kulusta, jota vasten voidaan tarkastella muutokseen suhtautumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen empiirisessä osassa erotetaan tarkasteluun muutosprosessista muutokseen suhtautuminen. Tätä tarkastellaan mittaamalla kioskihenkilöstön mielipiteitä muutokseen suhtautumiseen vaikuttavien tekijöiden huomioon ottamisen onnistumisesta ennen ja jälkeen rautakirja oy:ssä tehdyn muutoksen. Tällä tavalla saatiin selville, miten työntekijät ajattelivat eri tekijöiden onnistumisen muutosprosessin aikana. Samalla mitattiin henkilöstön muutokseen suhtautumista, jolloin saatiin selville, onko muutokseen suhtautumisen ja muutokseen vaikuttavien tekijöihin suhtautumisen välillä yhteneväisyyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa kuvailevaa tietoa muutokseen suhtautumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä yleisellä tasolla, että tarkemmin R-kioskeilla. tutkimuksen näkökulmana oli henkilöstön näkökulma, jolloin saatiin selville henkilöstön mielipiteen muutosprosessista.

Teoreettisessa viitekehyksessä rakennetun mallin mukaan muutosprosessin alkaa muutoksen tunnistamisesta ja päättyy sen tulosten arvioimiseen. Muutostarve voi avoimen organisaatiomallin mukaan alkaa organisaation ympäristön muutoksesta yhtä hyvin kuin organisaation sisältä. Kun organisaation muutostarpeet on tunnistettu organisaatiossa asetetaan muutoksen tavoitteet, tehdään muutosstrategian ja implementoidaan muutos käytäntöön. Muutosprosessin lopuksi arvioidaan eri mittareilla mitä ovat muutoksen tulokset ja miten ne vastaavat tavoitteita.

Viitekehyksessä muutokseen suhtautuminen jaettiin muutokseen positiivisesti tai negatiivisesti suhtautumiseen, joita voi tapahtua yhtä aikaa, sillä muutos voi olla laaja prosessi, jonka yhtä osaa kannatetaan ja toista vastustetaan. Tutkielmassa suhtautumisen positiivisuus tai negatiivisuus kuvaa vain suhtautumista muutosprosessin etenemisen kannalta, ei kokonaisuudessaan toivottavana tai epätoivottavana. Muutokseen positiivista suhtautumista edistäviä tekijöitä olivat työntekijän hyvä koulutus, ammattitaito sekä kyky oppia, hyvä tiedottaminen, kouluttamine muutostilanteessa, riittävä muutokseen sopeutumis aika, henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet ja hyvä luottamus pääoma organisaatiossa. Muutokseen negatiivista suhtautumista edistivät taas työntekijät pelot, virheet muutosprosessin suunnittelussa, tarpeeton muutosprosessi, esimiesten sitoutumattomuus ja työn huono motivoivuus.

Tutkielman empiirisessä osassa tarkasteltiin R-kioskien työntekijöiden mielipiteitä eri muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä Rautakirja oy:ssä tapahtuvassa muutosprosessista, jonka aikana vaihdettiin R-kioskien vanhat kassajärjestelmän uusiin Oiva-myyväläjäjärjestelmiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että r-kioskien työntekijöiden ennako-odotuksen muutoksen tarpeellisuudesta olivat hyvin korkeat. Noin puolet vastaajista uskoi täysin, että uusi Oiva tulee tehostamaan heidän työntekoaan ja parantamaan asiakaspalvelua. Muutoksen aikana mielipiteet laskivat, mutta pysyivät edelleen korkeina, sillä edelleen suurin osa työntekijöistä oli ainakin osittain sitä mieltä, että muutos on hyödyttänyt heitä. suurimmat erot työntekijöiden suhtautumisessa oli eri asemassa työskentelevien työntekijöiden välillä.

Etukäteen kaikkein positiivisimmat mielipiteet muutokseen suhtautumiseen vaikuttavien tekijöistä työntekijöillä oli uuden myymäläjärjestelmän oppimisesta. Jopa 60% vastaajista oli täysin sitä mieltä, että tulee oppimaan Oivan käytön helposti ja tästä vieläkin positiivisempia olivat kuukausipalkkalaisten ja toiseen asteen koulutuksen saaneiden mielipiteet. Työntekijät luottivat ennakkoon myös hyvin varmasti oman ammattitaitonsa apuun oppimisessa. Mielipiteet oppimisen vaikutuksesta ammattitaidon kehittymiseen olivat hiukan huonommat, mutta edelleen varsin korkeat. Tässä erottuivat erityisesti kioskiesimiesten mielipiteet. He uskoivat varmemmin kuin muut ryhmät, että Oiva tulee kehittämään heidän ammattitaitoaan. toisena ääripäänä voidaan taas erottaa restappien mielipiteet, sillä ainoana ryhmänä heistä vain alle puolet olivat ennakkoon varmoja uuden myymäläjärjestelmän kehittävän heidän ammattitaitoaan. Vaikka muutoksen aikana työntekijöiden mielipiteet laskivatkin, suhtautuivat he edelleen muutoksen jälkeenkin eri muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä positiivisimmin omaan oppimiskykyyn ja ammattitaidon apuun oppimisessa. Suurin osa työntekijöistä ajatteli edelleen, että Oivan käytön oppiminen oli helppoa, ja että heidän ammattitaidostaan oli hyötyä oppimisessa. Nämä mielipiteet laskivat kuitenkin enemmän kuin työntekijöiden mielipiteet oppimisen vaikutuksesta ammattitaidon kehittymiseen. oivan käyttöönoton jälkeen työntekijöiltä kysyttiin myös oppimisen vaikutuksesta heidän motivaatioonsa kehittää ammattitaitoaan muillakin tavoilla. Suurin osa työntekijöistä ajatteli, että Oivan oppiminen oli motivoinut heitä kehittämään ammattitaitoaan muillakin tavoilla, mutta mielipiteet olivat kuitenkin matalammat kuin muissa luvun väitteissä.

Kaikki R-kioskien työntekijät osallistuivat päivän kestäväan Oiva-koulutukseen ennen kuin uusi myymäläjärjestelmä asennettiin kioskiin. Tutkimuksessa mitattiin työntekijöiden etukäteismielipiteitä koulutuksen laadusta ja saamastaan harjoitteluajasta väitteiden erilaisen sisällön vuoksi 1. ja 2. kysymyslomakkeen koulutuksen laatua kuvaavia väitteiden tuloksia ei

kuitenkaan voi verrata keskenään. Voidaan kuitenkin sanoa, että lähes kaikki työntekijät odottivat hyötyvänsä koulutuksesta jollakin tavalla ennen muutosta. Koulutuksen jälkeen. Noin puolet työntekijöistä koki harjoitteluajan riittäneen, mutta saman verran ajatteli, ettei ollut saanut tarpeeksi harjoittelu-aikaa. Tämä kertoo siitä, että eri ihmiset tarvitsevat eri määrän harjoittelu-aikaa sopeutuakseen johonkin uuteen. Koulutus koettiin kuitenkin varsin hyödylliseksi myös sen jälkeen. Työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että koulutus on selkeyttänyt järjestelmän käyttöä, mutta suurimman osan mielestä jotain on vielä jäänyt epäselväksi. Toisessa kysymyslomakkeessa mitattiin myös mielipiteitä koulutusmateriaalin käytettävyydestä koulutuksen jälkeen, jota varsinkin restapit pitivät erittäin käytettävänä.

Etukäteen negatiivisimmat ajatukset eri muutokseen vaikuttavista tekijöistä työntekijöillä oli tiedottamisesta ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan muutoksessa. Varsinkin vaikutusmahdollisuuksiaan työntekijät pitivät puutteellisina. Tiedottamisen ajateltiin ennen muutosta sujuneen tätä paremmin. Lisäksi varsin suuri osa työntekijöistä oli sekä ennen että jälkeen muutoksen sitä mieltä, ettei heitä ole otettu huomioon muutoksessa, vaikka Oivan käyttöönoton jälkeen mitatuissa mielipiteissä näin ajattelevia olikin hieman vähemmän. Työntekijät kokivat myös tiedottamisen parantuneen muutoksen aikana ja vain noin 10% vastaajista ei ollut tyytyväisiä tiedottamiseen Oivan käyttöönoton jälkeen. Sen sijaan omien vaikutusmahdollisuuksiensa työntekijät kokivat jopa huonontuneen muutosprosessin aikana. Lähes puolet työntekijöistä oli muutoksen jälkeen sitä mieltä, ettei olisi voinut halutessaan ottaa kantaa muutoksen kulkuun.

Työntekijöillä oli positiivinen käsitys saamastaan tuesta ennen muutoksen implementointia. Lisäksi he odottivat, että myös muutoksen aikana sekä heidän esimiehet että Oiva-kouluttajat tulevat ymmärtämään, jos heille tulee ongelmia Oivan kanssa. Muutoksen jälkeen työntekijät ajattelivat, etteivät olleet saaneet aivan niin paljon tukea heidän ongelmissa kuin olivat odottaneet. Mielipiteet esimiesten ymmärryksestä ongelmissa Oivan kanssa olivat laskeneet kuitenkin vähemmän kuin mielipiteet kouluttajien ymmärryksestä. Tämä kertoo siitä, että osa työntekijöistä oli kokenut saaneensa koulutuksen aikana vähemmän tukea kuin olivat toivoneet. Tulokset vastaavat myös sitä, että myös mielipiteet koulutuksen laadusta ja työntekijöiden saamasta harjoitteluajasta olivat jonkin verran tippuneet koulutuksen aikana. Kuitenkin voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista ajatteli myös muutoksen jälkeen sekä Oiva-kouluttajien että esimiesten ymmärtäneen heidän ongelmiaan. Toisessa kysymyslomakkeessa testattiin myös työntekijöiden mielipiteitä heidän työtovereiltaan saamasta henkisestä tuesta. Työntekijöiden vastaukset olivat erittäin positiivisia. Yli 90% vastaajista ajatteli saaneensa ainakin hiukan tukea työtovereiltaan muutokseen sopeutumisessa.

Jo ennen muutosta työntekijöillä oli epäilyksiä uuden myymäläjärjestelmän teknisestä toimivuudesta. Epäilykset koskivat kuitenkin enemmän itse vaihtotilanteen sujuvuutta kuin järjestelmän toimimista vaihdon jälkeen. Työntekijöiden kokemuksen mukaan järjestelmän vaihto meni kuitenkin sujuvammin kuin he odottivat. Ongelmia oli kuitenkin ilmennyt Oivan teknisessä toimivuudessa ja yli puolet vastaajista olikin muutoksen jälkeen ainakin osittain sitä mieltä ettei Oiva ole toiminut teknisesti hyvin. Yllättävää oli varsinkin kioskiesimiesten mielipiteet, joista yli 70% oli osittain sitä mieltä, ettei Oiva ole toiminut teknisesti hyvin, vaikka muuten heidän mielipiteensä muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat olleet positiivisemmat kuin muiden ryhmien. Vaikka työntekijät kokivat teknisiä ongelmia Oivan kanssa ajatteli heistä kuitenkin vain 30% edes osittain, että ongelmat olisivat häirinneet asiakkaita. 30% on kuitenkin siinä mielessä suuri osa, koska hyvä asiakaspalvelu on yksi R-kioskien strategisista menestystekijöistä. Työntekijät pettyivät myös hieman Oiva-tukipuhelimen toimintaan sekä saavutettavuuteen. Suurin osa työntekijöistä ajatteli, että tukipuhelimen saavutettavuus oli muutoksen aikana suurempi ongelma, mutta restappien mielestä Oiva-tuen saavutettavuus oli ollut parempaa kuin sen ongelmanratkaisu kyky

Kuten voitiin olettaa suhtautuivat työntekijät myös muutosprosessiin erittäin positiivisesti sekä muutosta ennen että sen jälkeen. Työntekijöiden mielipiteissä ei myöskään tapahtunut huomattavia muutoksia Oivan käyttöönoton aikana. Suurin osa työntekijöistä piti Oivaa helppokäyttöisenä huolimatta siinä esiintyneistä teknisistä ongelmista. Lisäksi yli 90% vastaajista piti muutosprojektia hyvänä hankkeena ja uutta myymäläjärjestelmää parempana kuin vanhaa. Työntekijät olivat myös edelleen innostuneita oppimaan uusia asioita, joita Oiva tuo vielä mukanaan. Tämä onkin varsin hyvä lähtökohta, sillä järjestelmään tullaan asentamaan vielä uusia toimintapalikoita.

2. Johtopäätökset

Organisaation tai sen osan muuttaminen on siis varsin laaja ja moninainen prosessi, johon vaikuttaa suuri joukkoasioita koko organisaatiossa. Tässä tutkielmassa lähestyttiin muutosprosessia henkilöstön näkökulmasta tarkastelemalla muutokseen suhtautumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Voitiin huomata, että muutokseen että muutokseen suhtautuminen on moninainen tunne, eikä se ole yleensä luokiteltavissa yleensä pelkästään muutoksen negatiivisesti tai positiivisesti suhtautumiseksi, vaan työntekijä voi suhtautua samanaikaisesti toisiin osiin muutosta positiivisesti ja toisiin negatiivisesti. Muutosagentit voivat myös vaikuttaa muutosprosessin suunnittelulla, rakentamisella, esittelyllä ja implementoinnilla henkilöstön muutokseen suhtautumiseen. On

kuitenkin myös tekijöitä, jotka vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen, joihin muutosagentit eivät voi vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijän aiemmat kokemukset muutoksesta tai hänen koulutuksensa ja oppimiskykynsä.

Tutkimuksessa käsiteltiin Rautakirja Oy:ssä tapahtunutta muutosprosessia, jossa vanha kassajärjestelmä vaihdettiin uuteen Oiva-myyväläjäjärjestelmään. Tutkimusten tulosten perusteella voitiin todeta, että työntekijät ajattelivat, että suurin osa muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä oli otettu varsin hyvin huomioon muutosta suunnitellessa ja odottivat myös että näin tulee olemaan myös muutosta implementoidessa. Oli luonnollista, että työntekijöiden suhtautuminen laski hieman muutosprosessin aikana, sillä sitä voitaisiin kuvailla jopa yltiöpositiiviseksi ennen muutosta. Kuitenkin myös Oivan käyttöön oton jälkeen työntekijät ajattelivat muutosprojektin eri osa-alueiden ja muutoksen kokomaisuudessaan onnistuneen hyvin.

Onnistunut muutosprojekti on aina paras mainos seuraavalle muutokselle, sillä se kasvattaa työntekijöiden luottamusta muutoksien tärkeydestä, motivaatiota oppia uutta sekä valmiuksia selvitä muutoksen aiheuttamasta stressistä. Oiva-projektin onnistuminen luokin valmiuksia jatkaa uuden myymäläjärjestelmän kehittämistä R-kioskeilla.

3. Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimus suoritettiin vain Tampereen R-kioskeissa, jolloin tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä koko Suomen alueella R-kioskien toimintaan. Koska kuitenkin muutos on ollut johdettu ja toteutettu organisoidusti koko Suomen alueella samojen ohjeiden mukaisesti, voidaan Tampereen R-kioskien henkilöstön suhtautumisesta ottaa viitteitä arvioidessa muutosprojektin onnistumista koko maankin alueella. Tampereen alueella tutkimuksen tuloksia voidaan taas pitää suhteellisen luotettavina, vaikka tutkimusjoukko olikin suhteellisen pieni, koska tutkimusjoukkoon kuuluivat kaikki Tampereen R-kioskilla työskentelevät työntekijät ja vastausprosentti molempiin kysymyslomakkeisiin oli suhteellisen korkea.

Tutkimusta voidaan toteuttamiseltaan pitää suhteellisen onnistuneena case-tutkimuksena, sillä sen avulla voitiin saada kattava kuva yhden paikkakunnan alueella r-kioskien henkilöstön mielipiteistä muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä itse muutosprojektin onnistumisesta. Tutkimukseen olisi kuitenkin saatu lisää laajuutta ottamalla mukaan esimerkiksi myyntipiiri 05 alueen toinen isompi paikkakunnan Hämeenlinnan R-kioskit, jolloin olisi saatu enemmän tietoa

mielipide-eroista eri paikkakuntien välillä. Tällöin tutkimustuloksiin olisivat kuitenkin vaikuttaneet myös erot eri paikkakuntien yleisessä työilmapiirissä, joka olisi ollut vaikea rajata pois itse muutosprojektiin suhtautumisen eroista. Myös jatkossa tutkimusta voitaisiin jatkaa vielä tekemällä yksi kysely työntekijöille esimerkiksi vuosi muutoksen implementoinnin jälkeen. Tällöin voitaisiin saada selville työntekijöiden mielipiteet sen jälkeen, kun heillä on ollut hieman enemmän aikaa sopeutua uuteen järjestelmään ja käyttää sitä. Mielipiteet kuvastaisivat tällöin vielä enemmän lopullista mielipidettä muutoksesta

Koko tutkimuksen ajan tutkija oli osin osa-aikaisena ja osin koko aikaisen töissä organisaation palveluksessa, jonka vuoksi useat R-kioskien työntekijöistä olivat tekemisessä tutkijan kanssa kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Tällä on voinut olla tutkimukseen kahtalainen vaikutus. Toisaalta tutkijan tunteminen on saattanut nostaa kyselyihin vastaamisprosenttia, mutta toisaalta taas se on saattanut vaikuttaa siten, etteivät työntekijät ole välttämättä halunneet ilmaista kaikkia negatiivisia ajatuksiaan. Tätä riskiä voidaan pitää kuitenkin suhteellisen pienenä.

KIRJALLISUUS

Af Ursin, K. 2001. Avaudu ja kapinoi □seitsemän avainta sitoutuvaan yhteistyöhön. Tampere, Hämeen kirjapaino. 120s.

Aldrich, H. E. 1979. Organizations and environments. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. 384s.

Antonacopoulou, E. P. & Gabriel, Y. 2001. Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. Journal of Organizational Change Management. Vol. 14(5).

Argyris, C. & Schön, D. A. 1996. Organizational learning 2. theory, method and practice. Addison-Wesley. 305s.

Bidwell, C. E. & Kasarda, J. D. 1985. The organization and its ecosystem: a theory on structuring in organizations. Greenwich, Jai Press. 248s.

Chin, R. & Benne, K. D. 1976. General strategies for effecting changes in human systems. Bennis, W.G. et al. (toim.) The planning of change. New York, Holt, Rinehart & Winston. ss. 22-46.

Dyer, W.G. 1986. Strategies for managing change. Addison-Wesley. 202s.

Ferraris, M., Manca, S., Persico, D. & Sarti, Luigi. 2000. Managing the change from face-to-face to distance training for SMEs. Computers & Education. Vol. 34(2) ss.77-91.

Filander, K. 2001 Kehittämistyö murroksessa sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampere, Tampereen yliopisto. 248s.

Goodman, P. S. 1982. Change in organizations: new perspectives on theory, research and practice San Francisco, Jossey-Bass. 446s.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 1995. Luottamus pääoma yrittäjyyden kolmas voima. Tampere, University press. 167s.

Harvey-Jones, J. 1991. Muutoksen johtaminen. Helsinki, Rastor. 293s.

Henry, P. K. 1997. Overcoming Resistance to Organizational Change. Journal of the American Dietetic Association. Vol. 97, (10), ss.145-147.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannajohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki, Yritysvalmennus-kirjat. 447s.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi. 436s.

Jones, G. R. 2003. Organizational theory, design and change: text and cases. Upper Saddle River, Prentice Hall. 592s.

- Jones, S. 1995. The democratic dimension of quality, innovation and long-term success. *The TQM Magazine*. Vol. 7(2) ss.36-41.
- Kangassalo, H., Setsuo, O. & Jaakkola, H. 1990. Information modelling and knowledge bases. Amsterdam, IOS. 636s.
- Kotler, P. 1982. *Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, valvonta*. Helsinki Rastor. 595s.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Vol. 73 (2) ss. 59-67.
- Lanning, H, Roiha, M & Salminen, A. 1999. *Matkaopas muutokseen miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki, Kauppakaari. 329s.
- Latvanen, J. 2000. Tuottavuus korostuu yliopistojen tuloksellisuudessa. Näsi, S. & Latvanen, J. (toim.) *Arkiajatuksia yliopistojen tulosohjauksesta ja ulkopuolisesta rahoituksesta*. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto. ss. 19-65.
- Love, A. J. 1991. *Internal evaluation: building organizations from within*. Newbury Park, Sage. 158s.
- Mabey, C. & Mayon White, B. 1993. *Managing change*. London, Chapman. 228s.
- McMillan, E. 2004. *Complexity, organizations and change*. London, Routledge. 193s.
- Meklin, P. 1997. *Valtionalouden perusteet*. Helsinki, Edita. 227s.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. 512s.
- Morgan, G. 1997. *Images of organization*. Thousand Oaks, SAGE. 485s.
- Mosher, F. C. 1967. *Organizational change*. Mosher, F. C. (toim.) *Governmental reorganizations: cases and commentary*. Indianapolis, Bobbs-Merrill. ss. 493-540.
- Möttönen, S. 1990. *Tuloksellisuus kuntien teknisessä palvelutuotannossa*. Helsinki, Suomen kaupunkiliitto. 56s.
- Ojala, L. 1996. *Oppimisen etu kilpailukykyä muutoksessa*. Helsinki, WSOY. 285s.
- O'Brien, G. 2002. Participation as the key to successful change - a public sector case study. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 23(8) ss. 442-455.
- Potter, J. 2001. *Creating a passion for change - the art of intelligent leadership*. Industrial and Commercial Training. Vol.33(2), ss.54-59.
PB: Emerald
- Rautakirjan vuosi 2004.

- Robbins, S. P. 1990. Organization theory: structure, design and applications. Englewood Cliffs, Prentice Hall. 552s.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki, Edita. 190s.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita. 164s.
- Salminen, A. 2001. Hallintotiede organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki, Painatuskeskus. 251s.
- Sheehan, M. J. 2004. Learning as the construction of a new reality. The Journal of Workplace Learning. Vol. 6(3) ss.179-196.
- Simon, H. A. 1979. Päätöksenteko ja hallinto. Espoo, Weilin+Göös. Ekonomia-sarja 58. 370s.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki, WSOY. 121s.
- Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. Helsinki, WSOY. 400s.
- Woodward, H. & Buchholz, S. 1989. Jälkishokki: miten auttaa ihmisiä selviytymään organisaatiomuutoksista. Helsinki, Rastor 258s.

LIITTEET

1. Ensimmäinen kysymyslomake
2. Toinen kysymyslomake
3. Eri taustaryhmien käsitykset muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä

LIITE 1. Ensimmäinen kysymyslomake

Oiva tulee - Oletko valmis?

Kioskityöntekijöiden odotukset myymäläjärjestelmän vaihdosta





Arvoisa vastaanottaja

R-kioskeille ollaan tämän vuoden aikana ottamassa käyttöön uutta myymäläjärjestelmää Oivaa. Myymäläjärjestelmän vaihtuminen on luonnollisesti suuri muutos kioskeilla, koska myymäläjärjestelmä on niin keskeinen osa kioskeilla tehtävää jokapäiväistä työtä. Tämän johdosta on syntynyt tarve kartoittaa, miten R-kioskien henkilöstö suhtautuu uuden myymäläjärjestelmän käyttöönottoon. Selvitänkin kioskihenkilökunnan suhtautumista Oivan käyttöönottoon tekemällä tutkimuksen Tampereen alueen kioskeissa. Tutkimus koostuu kahdesta kyselylomakkeesta, joista tämä ensimmäinen mittaa suhtautumista muutokseen **ennen** Oiva-järjestelmän käyttöönottoa ja toinen loka-marraskuussa lähetettävä kyselylomake mielipiteitä Oivan käyttöönoton **jälkeen**.

Kyselyiden vastausten perusteella teen hallintotieteiden alaan kuuluvan pro gradu -tutkielmani Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella. Työni ohjaajana toimii hallintotieteiden professori Risto Harisalo. Tutkimusprosessin aikana tulen käsittelemään vastauksiasi ehdottoman luottamuksellisesti, niin että kyselyiden vastaukset tulevat ainoastaan minun nähtäville. Seuraan myös tarkasti vastauksia analysoidessa sitä, ettei mikään tieto ole yksilöitävissä yhteen ihmiseen.

Lopulliset tutkimuksen tulokset lähetetään myös Rautakirjalle, jossa niitä voidaan käyttää hyväksi kioskiyöntekijöiden työn kehittämiseksi. Toivonkin, että sinulta liikenisi aikaa paneutua kysymyksiin ja niiden otsikoihin, jotta kerättävä tieto olisi mahdollisimman luotettavaa. Antamasi tiedot ovat erittäin tärkeitä sekä minulle että Rautakirjalle.

Kyselylomakkeen pyydän palauttamaan oheisessa kirjekuoressa **15.5.2005 mennessä** Rautakirjan piiritoimistoon, jossa olen niitä itse vastaanottamassa. Aloitan työharjoitteluni piiritoimistossa 2.5, joten halutessasi jatkossa tavoitat minut sieltä.

Kiitos aktiivisuudestasi näkemyksesi ovat todella tärkeitä työsi kehittämiseksi!

Tampereella huhtikuun 21 p:nä 2005

Jaana Kantojärvi
Hallintotieteiden ylioppilas
Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Tarja Mäki
Rautakirja Oy
Hämeen piirin aluemyyntipäällikkö

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä mielestäsi oikea vaihtoehto.

Mielikuvani Oivasta

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Uusi järjestelmä Oiva on helppokäyttöinen.	1	2	3	4	5
2. Oivan avulla voin palvella asiakkaita paremmin.	1	2	3	4	5
3. Oivan avulla voin tehdä työni tehokkaammin ja nopeammin.	1	2	3	4	5

Oivan käyttöönotto ja omat odotukseni

4. Minua huolestuttaa, ettei vaihto Oivaan mene teknisesti sujuvasti ja nopeasti	1	2	3	4	5
5. Myyntijärjestelmän vaihtaminen Oivaan tuntuu hyvältä hankkeelta	1	2	3	4	5
6. Uskon, että Oiva-järjestelmä tulee toimimaan teknisesti hyvin.	1	2	3	4	5
7. Uskon, että Oiva myymäläjärjestelmä on parempi kuin käytössä oleva kassajärjestelmä.	1	2	3	4	5

Oiva-koulutus ja käytön oppiminen

8. Uskon, että tuleva Oiva-koulutus tekee järjestelmän käytöstä selkeää.	1	2	3	4	5
9. Uskon, että opin helposti Oivan käytön.	1	2	3	4	5
10. Uskon, että minulle annetaan tarpeeksi aikaa harjoitella Oivan käyttöä käytännössä.	1	2	3	4	5
11. Olen innostunut oppimaan uusia asioita, joita Oiva tuo tullessaan.	1	2	3	4	5

Ammattitaitoni Oivan käyttäjänä

12. Ammattitaitoni auttaa siirtymään käyttämään Oivaa.	1	2	3	4	5
13. Uskon, että Oivan tulo kehittää ammattitaitoani.	1	2	3	4	5

Tuki ja kannustus Oiva-järjestelmään vaihdettaessa

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
14. Uskon, että Oiva-kouluttajat ymmärtävät ongelmiani Oivan kanssa.	1	2	3	4	5
15. Olen saanut tarpeeksi aikaa sopeutua Oivan tuloon.	1	2	3	4	5
16. Uskon saavani tukea esimiehiltäni, jos minulle tulee ongelmia Oivan käytössä.	1	2	3	4	5
17. Uskon Oiva-tuen vastaavan puheluihini nopeasti.	1	2	3	4	5
18. Uskon, että Oiva-tuki osaa ratkaista ongelmani nopeasti ja tehokkaasti.	1	2	3	4	5

Vaikutusmahdollisuuteni Oivaan vaihdettaessa

19. Olen saanut riittävästi ja oikeaan aikaan tietoa Oiva-järjestelmästä	1	2	3	4	5
20. Olen voinut niin halutessani ottaa kantaa Oivan toimintaan, sisältöön ja koulutukseen.	1	2	3	4	5
21. Minusta tuntuu, ettei työntekijöitä ole otettu tarpeeksi huomioon myymäläjärjestelmää kehitettäessä.	1	2	3	4	5

Kolme asiaa, jotka huolestuttavat sinua eniten Oiva-järjestelmään vaihdettaessa.

1. _____

2. _____

3. _____

Kolme asiaa, joista toivot hyötyväsi eniten Oivassa.

1. _____

2. _____

3. _____

Taustakysymyksiä

1. Sukupuoleni on (Ympyröi oikea vaihtoehto.)

1. nainen
2. mies

2. Olen syntynyt vuonna _____

3. Koulutukseltani olen (Ympyröi korkein aste, josta olet valmistunut tai jossa parhaillaan opiskelet.)

1. kansakoulu
2. oppikoulu
3. peruskoulu
4. ammattikoulu
5. lukio
6. ammattiopisto
7. ammattikorkeakoulu
8. yliopisto tai muu ylempi korkeakoulu

4. Olen ollut kaupan tai kioskialan töissä _____ vuotta

5. Olen ollut töissä R-kioskilla _____ vuotta

6. Olen ollut töissä _____ R-kioskilla (Merkitse kioskien lukumäärä, joissa olet ollut töissä.)

7. Olen (Ympyröi oikea vaihtoehto.)

1. myymäläesimies
2. vakituinen kuukausipalkkalainen
3. vakituinen tuntipalkkalainen
4. määräaikainen kuukausipalkkalainen
5. määräaikainen tuntipalkkalainen
6. restap (reservi / tilapäinen apulainen)

8. Aiemmat kokemukset muutoksista työpaikalla (Ympyröi oikea vaihtoehto.)

1. Minulla ei ole aiempia kokemuksia muutostilanteista työpaikoillani
2. Edelliset muutokset työpaikoillani ovat epäonnistuneet.
3. Edelliset muutokset työpaikoillani ovat menneet hyvin.

LIITE 2. Toinen kysymyslomake

**Oiva muutti meidän kioskiin -
miten muutos sujui?**

Kioskityöntekijöiden kokemuksia myymäläjärjestelmän vaihdosta





Arvoisa vastaanottaja

R-kioskeille on tämän vuoden aikana otettu käyttöön uusi myymäläjärjestelmä Oiva. Myymäläjärjestelmän vaihtuminen on luonnollisesti suuri muutos kioskeilla, koska se on niin keskeinen osa kioskeilla tehtävää jokapäiväistä työtä. Tämän johdosta syntyi tarve kartoittaa, miten R-kioskien henkilöstö suhtautuu uuden myymäläjärjestelmän käyttöönottoon. Selvitänkin kioskihenkilökunnan suhtautumista Oivan käyttöönottoon tekemällä tutkimuksen Tampereen alueen kioskeissa. Tutkimus koostuu **kahdesta** kyselylomakkeesta, joista **ensimmäinen** mittasi teidän suhtautumista muutokseen ennen Oiva-järjestelmän käyttöönottoa ja **tämä toinen** kyselylomake mittaa mielipiteitänne nyt kun Oiva on käytössä kioskeissa. Kysymyslomakkeissa ei kuitenkaan käsitellä mielipiteen kehittymistä yksilöittäin, joten voit vastata tähän kysymyslomakkeeseen, vaikka et olisikaan täyttänyt edellistä lomaketta.

Kyselyiden vastausten perusteella teen hallintotieteiden alaan kuuluvan pro gradu -tutkielmani Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella. Työni ohjaajana toimii hallintotieteiden professori Risto Harisalo. Tutkimusprosessin aikana **tulen käsittelemään vastauksiasi ehdottoman luottamuksellisesti, niin että kyselyiden vastaukset tulevat ainoastaan minun nähtäville. Seuraan myös tarkasti vastauksia analysoidessa sitä, ettei mikään tieto ole yksilöitävissä yhteen ihmiseen.** Vastauslomakkeissa oleva juokseva numero on ainoastaan sitä varten, ettei mahdollista uusintakyselyä lähetetä kioskiinne, jos olette jo kyselyyn vastanneet.

Lopulliset tutkimuksen tulokset lähetetään myös Rautakirjalle, jossa niitä voidaan käyttää hyväksi kioskiyöntekijöiden työn kehittämisessä. Toivonkin, että sinulta liikenisi aikaa paneutua kysymyksiin ja niiden otsikkoihin, jotta kerättävä tieto olisi mahdollisimman luotettavaa. Antamasi tiedot ovat erittäin tärkeitä sekä minulle että Rautakirjalle.

Kyselylomakkeen pyydän palauttamaan oheisessa kirjekuoressa **22.11.2005 mennessä** Rautakirjan piiritoimistoon, josta käyn hakemassa ne päivittäin.

Kiitos aktiivisuudestasi □ näkemyksesi ovat todella tärkeitä työsi kehittämisessä!

Tampereella marraskuun 7. pnä 2005

Jaana Kantojärvi
Hallintotieteiden ylioppilas
Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Tarja Mäki
Rautakirja Oy
Hämeen piirin aluemyyntipäällikkö

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä mielestäsi oikea vaihtoehto.

Mielikuvani Oivasta

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Uusi järjestelmä Oiva on helppokäyttöinen.	1	2	3	4	5
2. Oivan avulla voin palvella asiakkaita paremmin.	1	2	3	4	5
3. Myymäläjärjestelmän vaihto Oivaan tuntuu hyvältä hankkeelta.	1	2	3	4	5
4. Mielestäni Oiva-myymäläjärjestelmä on parempi kuin vanha kassa järjestelmä.	1	2	3	4	5

Oivan käyttöönotto

5. Sain riittävästi ja tarpeeksi ajoissa tietoa Oivasta ja sen käyttöönotosta kioskissani.	1	2	3	4	5
6. Vaihto Oivaan meni teknisesti sujuvasti ja nopeasti	1	2	3	4	5
7. Oivan käyttöönotosta ei ole aiheutunut harmia asiakkaille	1	2	3	4	5

Oiva-koulutus ja käytön oppiminen

8. Oiva-koulutus teki järjestelmän käytöstä selkeää.	1	2	3	4	5
9. Opin helposti Oivan käytön.	1	2	3	4	5
10. Minulle annettiin tarpeeksi aikaa harjoitella Oivan käyttöä käytännössä.	1	2	3	4	5
11. Koulutuksessa saamastani materiaalista voin <u>nopeasti</u> tarkistaa asioita ongelmatilanteissa töissä	1	2	3	4	5
12. Olen innostunut oppimaan uusia asioita, joita Oiva tuo tullessaan.	1	2	3	4	5

Oivan tekninen toimivuus ja tuki

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
13. Oiva-järjestelmä on toiminut teknisesti hyvin.	1	2	3	4	5
14. Oiva-tuki vastaa puheluihini nopeasti.	1	2	3	4	5
15. Oiva-tuki osaa ratkaista ongelmani nopeasti ja tehokkaasti.	1	2	3	4	5

Ammattitaitoni Oivan käyttäjänä

16. Ammattitaitoni auttoi siirtymään käyttämään Oivaa.	1	2	3	4	5
17. Uskon, että Oivan tulo kehitti ja edelleen kehittää ammattitaitoani.	1	2	3	4	5
18. Oivan käytön opetteleminen motivoi minua kehittämään ammattitaitoani muillakin tavoin.	1	2	3	4	5

Tuki ja kannustus Oiva-järjestelmään vaihdettaessa

19. Oiva-kouluttajat ymmärsivät ongelmiani Oivan kanssa.	1	2	3	4	5
20. Olen saanut tarpeeksi aikaa sopeutua henkisesti Oivan tulemiseen.	1	2	3	4	5
21. Olen saanut ja uskon edelleen saavani tukea esimiehiltäni, jos minulle tulee ongelmia Oivan kanssa.	1	2	3	4	5
22. Olen saanut ja uskon saavani edelleen tukea työtovereiltani Oivan kanssa	1	2	3	4	5

Vaikutusmahdollisuuteni Oivaan siirtymisessä

23. Olen voinut halutessani ottaa kantaa Oivan toimintaan, sisältöön ja koulutukseen.	1	2	3	4	5
24. Minusta tuntuu, ettei työntekijöitä ole otettu tarpeeksi huomioon Oivaan vaihdettaessa.	1	2	3	4	5

Oivan tuoma käytännön hyöty työssäni

25. Oivasta on ollut käytännön hyötyä työssäni	1	2	3	4	5
26. Oivan avulla voin tehdä työni tehokkaammin ja nopeammin.	1	2	3	4	5
27. Oivan kanssa Visa Electron toimii nopeammin.	1	2	3	4	5
28. Oivan myötä Online-koneen käyttö on selkeytynyt.	1	2	3	4	5
29. Oivan tultua tilausten tekeminen on helpottunut ja nopeutunut.	1	2	3	4	5
30. Oiva on vähentänyt paperitöitä kioskissa.	1	2	3	4	5
31. Oiva on parantanut tiedottamista.	1	2	3	4	5

Kolme asiaa, joissa minulla oli eniten vaikeuksia Oiva-järjestelmään vaihdettaessa.

1. _____

2. _____

3. _____

Kolme asiaa, jotka ovat tuottaneet minulle eniten mielihyvää Oivassa ja siihen siirtymisessä.

1. _____

2. _____

3. _____

Taustakysymyksiä

1. Sukupuoleni on (Ympyröi oikea vaihtoehto.)

1. nainen
2. mies

2. Olen syntynyt vuonna _____

3. Koulutukseltani olen (Ympyröi korkein aste, josta olet valmistunut tai jossa parhaillaan opiskelet.)

1. kansakoulu
2. oppikoulu
3. peruskoulu
4. ammattikoulu
5. lukio
6. ammattiopisto
7. ammattikorkeakoulu
8. yliopisto tai muu ylempi korkeakoulu

4. Olen ollut kaupan tai kioskialan töissä _____ vuotta

5. Olen ollut töissä R-kioskilla _____ vuotta

6. Olen ollut töissä _____ R-kioskilla (Merkitse kioskien lukumäärä, joissa olet ollut töissä.)

7. Olen (Ympyröi oikea vaihtoehto.)

1. myymäläesimies
2. vakituinen kuukausipalkkalainen
3. vakituinen tuntipalkkalainen
4. määräaikainen kuukausipalkkalainen
5. määräaikainen tuntipalkkalainen
6. restap (reservi / tilapäinen apulainen)

LIITE 3. Eri taustaryhmien käsitykset muutokseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä

Taulukko 1. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan vaikutuksesta työn tehostumiseen.....	2
Taulukko 2. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan vaikutuksesta asiakaspalveluun.	3
Taulukko 3. Eri taustaryhmien käsitykset oman ammattitaidon avusta oppimisessa.....	4
Taulukko 4. Eri taustaryhmien käsitykset uuden myymäläjärjestelmän omaksumisen vaikutuksista ammattitaidon kehittämiseen.....	5
Taulukko 5. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan vaikutuksesta motivaatioon oppia uutta.....	6
Taulukko 6. Eri taustaryhmien käsitykset omasta oppimiskyvystä.....	7
Taulukko 7. Eri taustaryhmien käsitykset koulutuksen hyödyllisyydestä.....	8
Taulukko 8. Eri taustaryhmien käsitykset saamansa harjoitteluaajan riittävydestä.....	9
Taulukko 9. Eri taustaryhmien käsitykset koulutusmateriaalin käytettävyydestä työpaikalla.....	10
Taulukko 10. Eri taustaryhmien käsitykset tiedottamisesta muutosprosessin aikana.....	11
Taulukko 11. Eri taustaryhmien käsitykset vaikutusmahdollisuuksistaan muutoksessa.....	12
Taulukko 12. Eri taustaryhmien käsitykset työntekijöiden huomioimisesta muutoksessa.....	13
Taulukko 13. Eri taustaryhmien käsitykset Oiva-kouluttajilta saamastaan henkisestä tuesta.....	14
Taulukko 14. Eri taustaryhmien käsitykset esimiehiltä saamastaan henkisestä tuesta.....	15
Taulukko 15. Eri taustaryhmien käsitykset työtovereilta saamastaan henkisestä tuesta.....	16
Taulukko 16. Eri taustaryhmien käsitykset saamastaan sopeutumisajasta.....	17
Taulukko 17. Eri taustaryhmien käsitykset vaihtoprosessin teknisestä sujuvuudesta.....	18
Taulukko 18. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan teknisestä toimivuudesta.....	19
Taulukko 19. Eri taustaryhmien käsitykset muutoksen vaikutuksista asiakkaisiin.....	20
Taulukko 20. Eri taustaryhmien käsitykset Oiva-tukipuhelimesta.....	22
Taulukko 21. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan helppokäyttöisyydestä.....	23
Taulukko 22. Eri taustaryhmien käsitykset muutosprojektista.....	24
Taulukko 23. Eri taustaryhmien käsitykset Oivasta verrattuna vanhaan järjestelmään.....	25
Taulukko 24. Eri taustaryhmien käsitykset omasta oppimismotivaatiosta.....	26

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	64,3 % 18	40,7 % 11	32,1 % 9	44,4 % 12	3,6 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	11,1 % 3	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	46,7 % 14	40,7 % 11	30,0 % 9	33,3 % 9	20,0 % 6	14,8 % 4	0,0 % 0	7,4 % 2	3,3 % 1	3,7 % 1
Koulutusluokat										
peruskoulutus	33,3 % 4	33,3 % 3	25,0 % 3	33,3 % 3	33,3 % 4	11,1 % 1	0,0 % 0	11,1 % 1	8,3 % 1	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	61,3 % 19	40,0 % 12	32,3 % 10	43,3 % 13	6,5 % 2	6,7 % 2	0,0 % 0	6,7 % 2	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	60,0 % 9	46,7 % 7	33,3 % 5	33,3 % 5	6,7 % 1	6,7 % 1	0,0 % 0	13,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	60,0 % 15	45,8 % 11	36,0 % 9	45,8 % 11	4,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	8,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	51,5 % 17	36,7 % 11	27,3 % 9	33,3 % 10	18,2 % 6	13,3 % 4	0,0 % 0	10,0 % 3	3,0 % 1	6,7 % 2
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	65,4 % 17	45,8 % 11	26,9 % 7	45,8 % 11	7,7 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	8,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	46,9 % 15	36,7 % 11	34,4 % 11	33,3 % 10	15,6 % 5	13,3 % 4	0,0 % 0	10,0 % 3	3,1 % 1	6,7 % 2
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	52,9 % 9	42,9 % 6	35,3 % 6	35,7 % 5	11,8 % 2	14,3 % 2	0,0 % 0	7,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	60,0 % 6	20,0 % 2	20,0 % 2	40,0 % 4	10,0 % 1	10,0 % 1	0,0 % 0	10,0 % 1	10,0 % 1	20,0 % 2
tuntipalkkainen	38,9 % 7	52,9 % 9	38,9 % 7	35,3 % 6	22,2 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0	11,8 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	76,9 % 10	38,5 % 5	23,1 % 3	46,2 % 6	0,0 % 0	7,7 % 1	0,0 % 0	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 1. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan vaikutuksesta työn tehostumiseen.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	46,4 % 13	48,1 % 13	39,3 % 11	37,0 % 10	14,3 % 4	11,1 % 3	0,0 % 0	3,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	46,7 % 14	48,1 % 13	43,3 % 13	33,3 % 9	6,7 % 2	3,7 % 1	0,0 % 0	14,8 % 4	3,3 % 1	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	33,3 % 4	55,6 % 5	50,0 % 6	22,2 % 2	8,3 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	22,2 % 2	8,3 % 1	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	51,6 % 16	46,7 % 14	41,9 % 13	40,0 % 12	6,5 % 2	6,7 % 2	0,0 % 0	6,7 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
korkeakoulutus	46,7 % 7	46,7 % 7	33,3 % 5	33,3 % 5	20,0 % 3	13,3 % 2	0,0 % 0	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	40,0 % 10	50,0 % 12	44,0 % 11	37,5 % 9	16,0 % 4	12,5 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	51,5 % 17	46,7 % 14	39,4 % 13	33,3 % 10	6,1 % 2	3,3 % 1	0,0 % 0	16,7 % 5	3,0 % 1	0,0 % 0
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	38,5 % 10	50,0 % 12	46,2 % 12	37,5 % 9	15,4 % 4	12,5 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	53,1 % 17	46,7 % 14	37,5 % 12	33,3 % 10	6,3 % 2	3,3 % 1	0,0 % 0	16,7 % 5	3,1 % 1	0,0 % 0
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	47,1 % 8	50,0 % 7	47,1 % 8	42,9 % 6	5,9 % 1	7,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	60,0 % 6	30,0 % 3	30,0 % 3	30,0 % 3	0,0 % 0	10,0 % 1	0,0 % 0	30,0 % 3	10,0 % 1	0,0 % 0
tuntipalkkainen	38,9 % 7	47,1 % 8	38,9 % 7	35,6 % 6	22,2 % 2	5,9 % 1	0,0 % 0	11,8 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	46,2 % 6	61,5 % 8	46,2 % 6	30,8 % 4	7,7 % 1	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 2. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan vaikutuksesta asiakaspalveluun.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	53,6 % 15	55,6 % 15	25,0 % 7	33,3 % 9	14,3 % 4	7,4 % 2	7,1 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	60,0 % 18	51,9 % 14	36,7 % 11	33,3 % 9	3,3 % 1	14,8 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	41,7 % 5	33,3 % 3	41,7 % 5	55,6 % 5	16,7 % 2	11,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	58,1 % 18	60,0 % 18	35,5 % 11	23,3 % 7	3,2 % 1	13,3 % 4	3,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	66,7 % 10	53,3 % 8	13,3 % 2	40,0 % 6	13,3 % 2	6,7 % 1	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	44,0 % 11	54,2 % 13	36,0 % 9	37,5 % 9	16,0 % 4	4,2 % 1	4,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	4,2 % 1
10-40 vuotta	66,7 % 22	53,3 % 16	27,3 % 9	30,0 % 9	3,0 % 1	16,7 % 5	3,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	42,3 % 11	58,3 % 11	34,6 % 9	33,3 % 8	19,2 % 5	4,2 % 1	3,8 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	4,2 % 1
5-30 vuotta	68,8 % 22	50,0 % 15	27,3 % 9	33,3 % 10	3,0 % 1	16,7 % 5	3,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	70,6 % 12	57,1 % 8	23,5 % 4	42,9 % 6	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	60,0 % 6	50,0 % 5	30,0 % 3	30,0 % 3	0,0 % 0	20,0 % 2	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
tuntipalkkainen	44,4 % 8	52,9 % 9	44,4 % 8	29,4 % 5	11,1 % 2	11,8 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	5,9 % 1
restap	53,8 % 7	53,8 % 7	23,1 % 3	30,8 % 4	15,4 % 2	15,2 % 2	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 3. Eri taustaryhmien käsitykset oman ammattitaidon avusta oppimisessa.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	50,0 % 14	63,0 % 17	28,6 % 8	22,2 % 6	14,3 % 4	14,8 % 4	7,1 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	66,7 % 20	48,1 % 13	20,0 % 6	33,3 % 9	10,0 % 3	18,5 % 5	3,3 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	58,3 % 7	44,4 % 4	16,7 % 2	33,3 % 3	25,0 % 3	22,2 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	61,3 % 19	60,0 % 18	32,3 % 10	20,0 % 6	0,0 % 0	20,0 % 6	6,5 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
korkeakoulutus	53,3 % 8	53,3 % 8	13,3 % 2	40,0 % 6	26,7 % 4	6,7 % 1	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	48,0 % 12	62,5 % 15	32,0 % 8	29,2 % 7	16,0 % 4	8,3 % 2	4,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	66,7 % 22	50,0 % 15	18,2 % 6	26,7 % 8	9,1 % 3	23,3 % 7	6,1 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	50,0 % 13	62,5 % 15	30,8 % 8	29,2 % 7	15,4 % 4	8,3 % 2	3,8 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	65,6 % 21	50,0 % 15	18,8 % 6	26,7 % 8	9,4 % 3	23,3 % 7	6,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	70,6 % 12	71,4 % 10	17,6 % 3	21,4 % 3	5,9 % 1	7,1 % 1	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	60,0 % 6	40,0 % 4	20,0 % 2	10,0 % 1	10,0 % 1	50,0 % 5	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
tuntipalkkainen	55,6 % 10	58,8 % 10	22,2 % 4	29,4 % 5	22,2 % 4	11,8 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	46,2 % 6	46,2 % 6	38,5 % 5	46,2 % 6	7,7 % 1	7,7 % 1	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 4. Eri taustaryhmien käsitykset uuden myymäläjärjestelmän omaksumisen vaikutuksista ammattitaidon kehittymiseen.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Ikäluokat					
19-34 -vuotiaat	48,1 % 13	33,3 % 9	11,1 % 3	0,0 % 0	7,4 % 2
35-64 -vuotiaat	44,4 % 12	33,3 % 9	22,2 % 6	0,0 % 0	0,0 % 0
Koulutusluokat					
peruskoulutus	44,4 % 4	22,2 % 2	33,3 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	43,3 % 13	36,7 % 11	16,7 % 5	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	53,3 % 8	33,3 % 5	6,7 % 1	0,0 % 0	6,7 % 1
Työkokemus kaupan alalta					
1-9 vuotta	50,0 % 12	33,3 % 8	12,5 % 3	0,0 % 0	4,1 % 1
10-40 vuotta	43,3 % 13	33,3 % 10	20,0 % 6	0,0 % 0	3,3 % 1
Työkokemus R-kioskilla					
0,2-4 vuotta	50,0 % 12	33,3 % 8	12,5 % 3	0,0 % 0	4,2 % 1
5-30 vuotta	43,3 % 13	33,3 % 10	20,0 % 6	0,0 % 0	3,3 % 1
Työasema kioskissa					
kioskiesimies	50,0 % 7	35,7 % 5	14,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkalainen	40,0 % 4	20,0 % 2	30,0 % 3	0,0 % 0	10,0 % 1
tuntipalkkalainen	52,9 % 9	41,2 % 7	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	38,5 % 5	30,8 % 4	23,1 % 3	0,0 % 0	7,7 % 1

Taulukko 5. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan vaikutuksesta motivaatioon oppia uutta.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	60,7 % 17	70,4 % 19	28,6 % 8	29,6 % 8	7,1 % 2	0,0 % 0	3,6 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	60,0 % 18	48,1 % 13	36,7 % 11	29,6 % 8	0,0 % 0	11,1 % 3	0,0 % 0	11,1 % 3	3,3 % 1	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	41,7 % 5	44,4 % 4	50,0 % 6	44,4 % 4	0,0 % 0	11,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	8,3 % 1	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	67,7 % 21	70,0 % 21	25,8 % 8	20,0 % 6	6,5 % 2	6,7 % 2	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
korkeakoulutus	60,0 % 9	46,7 % 7	33,3 % 5	40,0 % 6	0,0 % 0	0,0 % 0	6,7 % 1	13,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	60,0 % 15	70,8 % 17	28,0 % 7	29,2 % 7	8,0 % 2	0,0 % 0	4,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	60,6 % 20	50,0 % 15	36,4 % 12	30,0 % 9	0,0 % 0	10,0 % 3	0,0 % 0	10,0 % 3	3,0 % 1	0,0 % 0
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	57,7 % 15	75,0 % 18	30,8 % 8	25,0 % 6	7,7 % 2	0,0 % 0	3,8 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	62,5 % 20	46,7 % 14	34,4 % 11	33,3 % 10	0,0 % 0	10,0 % 3	0,0 % 0	10,0 % 3	3,1 % 1	0,0 % 0
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	64,7 % 11	57,1 % 8	35,3 % 6	28,6 % 4	0,0 % 0	7,1 % 1	0,0 % 0	7,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	70,0 % 7	50,0 % 5	20,0 % 2	40,0 % 4	0,0 % 0	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	10,0 % 1	0,0 % 0
tuntipalkkainen	55,6 % 10	58,8 % 10	33,3 % 6	35,3 % 6	11,1 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	53,8 % 7	69,2 % 9	38,5 % 5	15,4 % 2	0,0 % 0	7,7 % 1	7,7 % 1	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 6. Eri taustaryhmien käsitykset omasta oppimiskyvystä.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	78,6 % 22	29,6 % 8	17,9 % 5	55,6 % 15	3,6 % 1	3,7 % 1	0,0 % 0	11,1 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	76,7 % 23	14,8 % 4	20,0 % 6	51,9 % 14	3,3 % 1	3,7 % 1	0,0 % 0	18,5 % 5	0,0 % 0	11,1 % 3
Koulutusluokat										
peruskoulutus	75,0 % 9	11,1 % 1	16,7 % 2	66,7 % 6	8,3 % 1	11,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	80,6 % 25	20,0 % 6	19,4 % 6	56,7 % 17	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	16,7 % 5	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	73,3 % 11	33,3 % 5	20,0 % 3	40,0 % 6	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	20,0 % 3	0,0 % 0	6,7 % 1
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	80,0 % 20	33,3 % 8	16,0 % 4	58,3 % 14	4,0 % 1	4,2 % 1	0,0 % 0	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	75,8 % 25	13,3 % 4	21,2 % 7	50,0 % 15	3,0 % 1	3,3 % 1	0,0 % 0	23,3 % 7	0,0 % 0	10,0 % 3
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	84,6 % 22	37,5 % 9	11,5 % 3	58,3 % 14	3,8 % 1	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	71,9 % 23	10,0 % 3	25,0 % 8	50,0 % 15	3,1 % 1	3,3 % 1	0,0 % 0	26,7 % 8	0,0 % 0	10,0 % 3
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	82,4 % 14	14,3 % 2	17,6 % 3	57,1 % 8	0,0 % 0	7,1 % 1	0,0 % 0	21,4 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	70,0 % 7	10,0 % 1	20,0 % 2	50,0 % 5	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	20,0 % 2	0,0 % 0	20,0 % 2
tuntipalkkainen	77,8 % 14	23,5 % 4	16,7 % 3	64,7 % 11	5,6 % 1	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	5,9 % 1
restap	76,9 % 10	38,5 % 5	23,1 % 3	38,5 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	23,1 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 7. Eri taustaryhmien käsitykset koulutuksen hyödyllisyydestä.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	25,0 % 7	18,5 % 5	25,0 % 7	44,4 % 12	25,0 % 7	14,8 % 4	21,4 % 6	14,8 % 4	3,6 % 1	7,4 % 2
35-64 -vuotiaat	23,3 % 7	3,7 % 1	40,0 % 12	37,0 % 10	16,7 % 5	3,7 % 1	10,0 % 3	25,9 % 7	10,0 % 3	29,6 % 8
Koulutusluokat										
peruskoulutus	8,3 % 1	0,0 % 0	41,7 % 5	11,1 % 1	25,0 % 3	0,0 % 0	16,7 % 2	55,6 % 5	8,3 % 1	33,3 % 3
toisen asteen koulutus	32,3 % 10	13,3 % 4	35,5 % 11	46,7 % 14	19,4 % 6	16,7 % 5	6,5 % 2	13,3 % 4	6,5 % 2	10,0 % 3
korkeakoulutus	20,0 % 3	13,3 % 2	20,0 % 3	46,7 % 7	20,0 % 3	0,0 % 0	33,3 % 5	13,3 % 2	6,7 % 1	26,7 % 4
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	28,0 % 7	16,7 % 4	24,0 % 6	45,8 % 11	24,0 % 6	20,8 % 5	20,0 % 5	12,5 % 3	4,0 % 1	4,2 % 1
10-40 vuotta	21,2 % 7	6,7 % 2	39,4 % 13	36,7 % 11	18,2 % 6	0,0 % 0	12,1 % 4	26,7 % 8	9,1 % 3	30,0 % 9
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	30,8 % 8	16,7 % 4	19,2 % 5	45,8 % 11	23,1 % 6	16,7 % 4	23,1 % 6	20,8 % 5	3,8 % 1	0,0 % 0
5-30 vuotta	18,8 % 6	6,7 % 2	43,8 % 14	36,7 % 11	18,8 % 6	3,3 % 1	9,4 % 3	20,0 % 6	9,4 % 3	33,3 % 10
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	29,4 % 5	7,1 % 1	41,2 % 7	50,0 % 7	17,6 % 3	14,3 % 2	5,9 % 1	14,3 % 2	5,9 % 1	14,3 % 2
kuukausipalkkainen	11,1 % 1	10,0 % 1	11,1 % 1	20,0 % 2	33,3 % 3	0,0 % 0	22,2 % 2	40,0 % 4	22,2 % 2	30,0 % 3
tuntipalkkainen	17,6 % 3	23,5 % 4	35,3 % 6	64,7 % 11	11,8 % 2	5,9 % 1	17,6 % 3	0,0 % 0	17,6 % 3	5,9 % 1
restap	15,4 % 2	7,7 % 1	38,5 % 5	53,8 % 7	15,4 % 2	7,7 % 1	30,8 % 4	15,4 % 2	0,0 % 0	15,4 % 2

Taulukko 8. Eri taustaryhmien käsitykset saamansa harjoitteluajan riittävydestä.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Ikäluokat					
19-34 -vuotiaat	48,1 % 13	40,7 % 11	3,7 % 1	7,4 % 2	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	40,7 % 11	29,6 % 8	0,0 % 0	22,2 % 6	7,4 % 2
Koulutusluokat					
peruskoulutus	55,6 % 5	11,1 % 1	0,0 % 0	22,2 % 2	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	40,0 % 12	46,7 % 14	3,3 % 1	10,0 % 3	0,0 % 0
korkeakoulutus	46,7 % 7	26,7 % 4	0,0 % 0	20,0 % 3	6,7 % 1
Työkokemus kaupan alalta					
1-9 vuotta	50,0 % 12	41,7 % 10	4,2 % 1	4,2 % 1	0,0 % 0
10-40 vuotta	40,0 % 12	30,0 % 9	0,0 % 0	23,3 % 7	6,7 % 2
Työkokemus R-kioskilla					
0,2-4 vuotta	50,0 % 12	45,8 % 11	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	40,0 % 12	26,7 % 8	0,0 % 0	26,7 % 8	6,7 % 2
Työasema kioskissa					
kioskiesimies	7,1 % 1	50,0 % 7	14,3 % 2	14,3 % 2	14,3 % 2
kuukausipalkkalainen	10,0 % 1	20,0 % 2	0,0 % 0	40,0 % 4	30,0 % 3
tuntipalkkalainen	17,6 % 3	35,3 % 6	11,8 % 2	17,6 % 3	17,6 % 3
restap	7,7 % 1	53,8 % 7	7,7 % 1	15,4 % 2	15,4 % 2

Taulukko 9. Eri taustaryhmien käsitykset koulutusmateriaalin käytettävyydestä työpaikalla.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	32,1 % 9	37,0 % 10	25,0 % 7	33,3 % 9	3,6 % 1	18,5 % 5	25,0 % 7	11,1 % 3	14,3 % 4	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	13,3 % 4	51,9 % 14	46,7 % 14	25,9 % 7	20,0 % 6	11,1 % 3	13,3 % 4	7,4 % 2	6,7 % 2	3,7 % 1
Koulutusluokat										
peruskoulutus	0,0 % 0	44,4 % 4	25,0 % 3	44,4 % 4	33,3 % 4	0,0 % 0	16,7 % 2	0,0 % 0	25,0 % 3	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	29,0 % 9	56,7 % 17	51,6 % 16	20,0 % 6	6,5 % 2	6,7 % 2	12,9 % 4	16,7 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0
korkeakoulutus	26,7 % 4	20,0 % 3	13,3 % 2	40,0 % 6	6,7 % 1	40,0 % 6	33,3 % 5	0,0 % 0	20,0 % 3	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	20,0 % 5	37,5 % 9	32,0 % 8	33,3 % 8	8,0 % 2	20,8 % 5	24,0 % 6	8,3 % 2	16,0 % 4	0,0 % 0
10-40 vuotta	24,2 % 8	50,0 % 15	39,4 % 13	26,7 % 8	15,2 % 5	10,0 % 3	15,2 % 5	10,0 % 3	6,1 % 2	3,3 % 1
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	23,1 % 6	41,7 % 10	34,6 % 9	25,0 % 6	7,7 % 2	20,8 % 5	23,1 % 6	12,5 % 3	11,5 % 3	0,0 % 0
5-30 vuotta	21,9 % 7	46,7 % 14	37,5 % 12	33,3 % 10	15,6 % 5	10,0 % 3	15,6 % 5	6,7 % 2	9,4 % 3	3,3 % 1
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	29,4 % 5	35,7 % 5	47,1 % 8	50,0 % 7	11,8 % 2	0,0 % 0	5,9 % 1	14,3 % 2	5,9 % 1	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	30,0 % 3	60,0 % 6	50,0 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0	10,0 % 1	10,0 % 1	20,0 % 2	10,0 % 1	10,0 % 1
tuntipalkkainen	16,7 % 3	52,9 % 9	22,2 % 4	23,5 % 4	16,7 % 3	17,6 % 3	33,3 % 6	5,9 % 1	11,1 % 2	0,0 % 0
restap	15,4 % 2	30,8 % 4	30,8 % 4	38,5 % 5	15,4 % 2	30,8 % 4	23,1 % 3	0,0 % 0	15,4 % 2	0,0 % 0

Taulukko 10. Eri taustaryhmien käsitykset tiedottamisesta muutosprosessin aikana.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	14,3 % 4	3,7 % 1	17,9 % 5	18,5 % 5	28,6 % 8	29,6 % 8	25,0 % 7	18,5 % 5	14,3 % 4	29,6 % 8
35-64 -vuotiaat	20,0 % 6	18,5 % 5	13,3 % 4	14,8 % 4	26,7 % 8	18,5 % 5	6,7 % 2	7,4 % 2	33,3 % 10	40,7 % 11
Koulutusluokat										
peruskoulutus	8,3 % 1	22,2 % 2	8,3 % 1	33,3 % 3	41,7 % 5	22,2 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	41,7 % 5	22,2 % 2
toisen asteen koulutus	19,4 % 6	13,3 % 4	22,6 % 7	16,7 % 5	16,1 % 5	26,7 % 8	22,6 % 7	6,7 % 2	19,4 % 6	36,7 % 11
korkeakoulutus	20,0 % 3	0,0 % 0	6,7 % 1	6,7 % 1	40,0 % 6	20,0 % 3	13,3 % 2	33,3 % 5	20,0 % 3	40,0 % 6
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	8,0 % 2	4,2 % 1	16,0 % 4	12,5 % 3	40,0 % 10	33,3 % 8	28,0 % 7	20,8 % 5	8,0 % 2	29,2 % 7
10-40 vuotta	24,2 % 8	16,7 % 5	15,2 % 5	20,0 % 6	18,2 % 6	16,7 % 5	6,1 % 2	6,7 % 2	36,4 % 12	40,0 % 12
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	15,4 % 4	8,3 % 2	11,5 % 3	16,7 % 4	38,5 % 10	37,5 % 9	23,1 % 6	12,5 % 3	11,5 % 3	25,0 % 6
5-30 vuotta	18,8 % 6	13,3 % 4	18,8 % 6	16,7 % 5	18,8 % 6	13,3 % 4	9,4 % 3	13,3 % 4	34,4 % 11	43,3 % 13
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	23,5 % 4	7,1 % 1	29,4 % 5	35,7 % 5	11,8 % 2	21,4 % 3	11,8 % 2	14,3 % 2	23,5 % 4	21,4 % 3
kuukausipalkkainen	30,0 % 3	20,0 % 2	10,0 % 1	20,0 % 2	10,0 % 1	20,0 % 2	10,0 % 1	0,0 % 0	40,0 % 4	40,0 % 4
tuntipalkkainen	16,7 % 3	17,6 % 3	5,6 % 1	11,8 % 2	44,4 % 8	29,4 % 5	11,1 % 2	11,8 % 2	22,2 % 4	29,4 % 5
restap	0,0 % 0	0,0 % 0	15,4 % 2	0,0 % 0	38,5 % 5	23,1 % 3	30,8 % 4	23,1 % 3	15,4 % 2	53,8 % 7

Taulukko 11. Eri taustaryhmien käsitykset vaikutusmahdollisuuksistaan muutoksessa.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	7,1 % 2	0,0 % 0	21,4 % 6	25,9 % 7	35,7 % 10	25,9 % 7	21,4 % 6	33,3 % 9	14,3 % 4	14,8 % 4
35-64 -vuotiaat	13,3 % 4	16,7 % 4	10,0 % 3	20,8 % 5	43,3 % 13	29,2 % 7	10,0 % 3	16,7 % 4	23,3 % 7	16,7 % 4
Koulutusluokat										
peruskoulutus	25,0 % 3	22,2 % 2	8,3 % 1	11,1 % 1	33,3 % 4	33,3 % 3	8,3 % 1	11,1 % 1	25,0 % 3	22,2 % 2
toisen asteen koulutus	6,5 % 2	3,3 % 1	12,9 % 4	26,7 % 8	41,9 % 13	16,7 % 5	16,1 % 5	33,3 % 10	22,6 % 7	20,0 % 6
korkeakoulutus	6,7 % 1	6,7 % 1	26,7 % 4	20,0 % 3	40,0 % 6	40,0 % 6	20,0 % 3	13,3 % 2	6,7 % 1	20,0 % 3
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	4,0 % 1	0,0 % 0	28,0 % 7	25,0 % 6	40,0 % 10	25,0 % 6	20,0 % 5	33,3 % 8	8,0 % 2	16,7 % 4
10-40 vuotta	15,2 % 5	13,3 % 4	6,1 % 2	20,0 % 6	39,4 % 13	26,7 % 8	12,1 % 4	16,7 % 5	27,3 % 9	23,3 % 7
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	3,8 % 1	0,0 % 0	19,2 % 5	20,8 % 5	42,3 % 11	29,2 % 7	23,1 % 6	29,2 % 7	11,5 % 3	20,8 % 5
5-30 vuotta	15,6 % 5	13,3 % 4	12,5 % 4	23,3 % 7	37,5 % 12	23,3 % 7	9,4 % 3	20,0 % 6	25,0 % 8	20,0 % 6
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	0,0 % 0	0,0 % 0	17,6 % 3	7,1 % 1	35,3 % 6	21,4 % 3	11,8 % 2	57,1 % 8	35,3 % 6	14,3 % 2
kuukausipalkkainen	20,0 % 2	20,0 % 2	0,0 % 0	40,0 % 4	40,0 % 4	20,0 % 2	10,0 % 1	0,0 % 0	30,0 % 3	20,0 % 2
tuntipalkkainen	16,7 % 3	11,8 % 2	16,7 % 3	11,8 % 2	33,3 % 6	29,4 % 5	22,2 % 4	23,5 % 4	11,1 % 2	23,5 % 4
restap	7,7 % 1	0,0 % 0	23,1 % 3	38,5 % 5	53,8 % 7	30,8 % 4	15,4 % 2	7,7 % 1	0,0 % 0	23,1 % 3

Taulukko 12. Eri taustaryhmien käsitykset työntekijöiden huomioimisesta muutoksessa.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	50,0 % 14	29,6 % 8	28,6 % 8	40,7 % 11	21,4 % 6	25,9 % 7	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	56,7 % 17	25,9 % 7	30,0 % 9	40,7 % 11	13,3 % 4	14,8 % 4	0,0 % 0	18,5 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	50,0 % 6	11,1 % 1	41,7 % 5	66,7 % 6	8,3 % 1	11,1 % 1	0,0 % 0	11,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	61,3 % 19	36,7 % 11	19,4 % 6	36,7 % 11	19,4 % 6	16,7 % 5	0,0 % 0	6,7 % 2	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	40,0 % 6	20,0 % 3	40,0 % 6	33,3 % 5	20,0 % 3	33,3 % 5	0,0 % 0	13,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	44,0 % 11	33,3 % 8	36,0 % 9	41,7 % 10	20,0 % 5	25,0 % 6	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	60,6 % 20	23,3 % 7	24,2 % 8	40,0 % 12	15,2 % 5	16,7 % 5	0,0 % 0	16,7 % 5	0,0 % 0	3,3 % 1
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	42,3 % 11	25,0 % 6	42,3 % 11	45,8 % 11	15,4 % 4	25,0 % 6	0,0 % 0	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	62,5 % 20	30,0 % 9	18,8 % 6	36,7 % 11	18,8 % 6	16,7 % 5	0,0 % 0	13,3 % 4	0,0 % 0	3,3 % 1
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	70,6 % 12	42,9 % 6	17,6 % 3	35,7 % 5	11,8 % 2	7,1 % 1	0,0 % 0	14,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	50,0 % 5	10,0 % 1	20,0 % 2	40,0 % 4	30,0 % 3	20,0 % 2	0,0 % 0	20,0 % 2	0,0 % 0	10,0 % 1
tuntipalkkainen	38,9 % 7	29,4 % 5	50,0 % 9	41,2 % 7	11,1 % 2	23,5 % 4	0,0 % 0	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	53,8 % 7	23,1 % 3	23,1 % 3	46,2 % 6	23,1 % 3	30,8 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 13. Eri taustaryhmien käsitykset Oiva-kouluttajilta saamastaan henkisestä tuesta.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	50,0 % 14	55,6 % 15	39,3 % 11	25,9 % 7	7,1 % 2	14,8 % 4	3,6 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	56,7 % 17	63,0 % 17	26,7 % 8	14,8 % 4	13,3 % 4	14,8 % 4	3,3 % 1	7,4 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	50,0 % 6	66,7 % 6	16,7 % 2	11,1 % 1	25,0 % 3	11,1 % 1	8,3 % 1	11,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	58,1 % 18	63,3 % 19	38,7 % 12	23,3 % 7	3,2 % 1	6,7 % 2	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	46,7 % 7	46,7 % 7	33,3 % 5	20,0 % 3	13,3 % 2	33,3 % 5	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	44,0 % 11	62,5 % 15	48,0 % 12	16,7 % 4	4,0 % 1	20,8 % 5	4,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	60,6 % 20	56,7 % 17	21,2 % 7	23,3 % 7	15,2 % 5	10,0 % 3	3,0 % 1	6,7 % 2	0,0 % 0	3,3 % 1
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	50,0 % 13	66,7 % 16	38,5 % 10	16,7 % 4	7,7 % 2	16,7 % 4	3,8 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	56,3 % 18	53,3 % 16	28,1 % 9	23,3 % 7	12,5 % 4	13,3 % 4	3,1 % 1	6,7 % 2	0,0 % 0	3,3 % 1
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	70,6 % 12	64,3 % 9	23,5 % 4	28,6 % 4	5,9 % 1	7,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	60,0 % 6	50,0 % 5	20,0 % 2	20,0 % 2	20,0 % 2	10,0 % 1	0,0 % 0	10,0 % 1	0,0 % 0	10,0 % 1
tuntipalkkainen	38,9 % 7	76,5 % 13	38,9 % 7	5,9 % 1	11,1 % 2	11,8 % 2	11,1 % 2	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	46,2 % 6	38,5 % 5	46,2 % 6	30,8 % 4	7,7 % 1	30,8 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 14. Eri taustaryhmien käsitykset esimiehiltä saamastaan henkisestä tuesta.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Ikäluokat					
19-34 -vuotiaat	81,5 % 22	11,1 % 3	3,7 % 1	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	77,8 % 21	18,5 % 5	0,0 % 0	3,7 % 1	0,0 % 0
Koulutusluokat					
peruskoulutus	77,8 % 7	22,2 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	76,7 % 23	13,3 % 4	3,3 % 1	3,3 % 1	3,3 % 1
korkeakoulutus	86,7 % 13	13,3 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta					
1-9 vuotta	87,5 % 21	12,5 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	73,3 % 22	16,7 % 5	3,3 % 1	3,3 % 1	3,3 % 1
Työkokemus R-kioskilla					
0,2-4 vuotta	87,5 % 21	12,5 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	73,3 % 22	16,7 % 5	3,3 % 1	3,3 % 1	3,3 % 1
Työasema kioskissa					
kioskiesimies	78,6 % 11	14,3 % 2	7,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkalainen	80,0 % 8	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	10,0 % 1
tuntipalkkalainen	81,8 % 9	9,1 % 1	0,0 % 0	9,1 % 1	0,0 % 0
restap	69,2 % 9	30,8 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 15. Eri taustaryhmien käsitykset työtovereilta saamastaan henkisestä tuesta.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	67,9 % 19	59,3 % 16	17,9 % 5	18,5 % 5	10,7 % 3	14,8 % 4	3,6 % 1	3,7 % 1	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	50,0 % 15	51,9 % 14	20,0 % 6	25,9 % 7	16,7 % 5	11,1 % 3	6,7 % 2	3,7 % 1	6,7 % 2	7,4 % 2
Koulutusluokat										
peruskoulutus	25,0 % 3	33,3 % 3	25,0 % 3	44,4 % 4	16,7 % 2	11,1 % 1	16,7 % 2	0,0 % 0	16,7 % 2	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	64,5 % 20	66,7 % 20	25,8 % 8	13,3 % 4	9,7 % 3	10,0 % 3	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	6,7 % 2
korkeakoulutus	73,3 % 11	46,7 % 7	0,0 % 0	26,7 % 4	20,0 % 3	20,0 % 3	6,7 % 1	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	52,0 % 13	58,3 % 14	24,0 % 6	20,8 % 5	20,0 % 5	20,8 % 5	4,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	63,6 % 21	53,3 % 16	15,2 % 5	23,3 % 7	9,1 % 3	6,7 % 2	6,1 % 2	6,7 % 2	6,1 % 2	10,0 % 3
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	53,8 % 14	62,5 % 15	19,2 % 5	16,7 % 4	23,1 % 6	20,8 % 5	3,8 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	62,5 % 20	50,0 % 15	18,8 % 6	26,7 % 8	6,3 % 2	6,7 % 2	6,3 % 2	6,7 % 2	6,3 % 2	10,0 % 3
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	94,1 % 16	64,3 % 9	0,0 % 0	28,6 % 4	0,0 % 0	7,1 % 1	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	60,0 % 6	40,0 % 4	20,0 % 2	10,0 % 1	10,0 % 1	10,0 % 1	0,0 % 0	10,0 % 1	10,0 % 1	30,0 % 3
tuntipalkkainen	33,3 % 6	58,8 % 10	27,8 % 5	29,4 % 5	22,2 % 4	11,8 % 2	11,1 % 2	0,0 % 0	5,6 % 1	0,0 % 0
restap	46,2 % 6	53,8 % 7	30,8 % 4	15,4 % 2	23,1 % 3	23,1 % 3	0,0 % 0	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 16. Eri taustaryhmien käsitykset saamastaan sopeutumisajasta.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	3,6 % 1	29,6 % 8	46,4 % 13	33,3 % 9	14,3 % 4	22,2 % 6	25,0 % 7	14,8 % 4	10,7 % 3	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	10,0 % 3	48,1 % 13	26,7 % 8	11,1 % 3	33,3 % 10	11,1 % 3	6,7 % 2	18,5 % 5	23,3 % 7	11,1 % 3
Koulutusluokat										
peruskoulutus	16,7 % 2	55,6 % 5	33,3 % 4	0,0 % 0	16,7 % 2	33,3 % 3	8,3 % 1	0,0 % 0	25,0 % 3	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	3,2 % 1	36,7 % 11	29,0 % 9	23,3 % 7	35,5 % 11	6,7 % 2	16,1 % 5	26,7 % 8	16,1 % 5	6,7 % 2
korkeakoulutus	6,7 % 1	33,3 % 5	53,3 % 8	33,3 % 5	6,7 % 1	26,7 % 4	20,0 % 3	6,7 % 1	13,3 % 2	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	8,0 % 2	29,2 % 7	40,0 % 10	33,3 % 8	16,0 % 4	25,0 % 6	28,0 % 7	12,5 % 3	8,0 % 2	0,0 % 0
10-40 vuotta	6,1 % 2	46,7 % 14	33,3 % 11	13,3 % 4	30,3 % 10	10,0 % 3	6,1 % 2	20,0 % 6	24,2 % 8	10,0 % 3
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	7,7 % 2	37,5 % 9	42,3 % 11	16,7 % 4	15,4 % 4	29,2 % 7	23,1 % 6	16,7 % 4	11,5 % 3	0,0 % 0
5-30 vuotta	6,3 % 2	40,0 % 12	31,3 % 10	26,7 % 8	31,3 % 10	6,7 % 2	9,4 % 3	16,7 % 5	21,9 % 7	10,0 % 3
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	0,0 % 0	28,6 % 4	35,3 % 6	28,6 % 4	23,5 % 4	7,1 % 1	11,8 % 2	28,6 % 4	29,4 % 5	7,1 % 1
kuukausipalkkainen	10,0 % 1	70,0 % 7	50,0 % 5	0,0 % 0	10,0 % 1	0,0 % 0	10,0 % 1	10,0 % 1	20,0 % 2	20,0 % 2
tuntipalkkainen	11,1 % 2	35,3 % 6	50,0 % 9	35,3 % 6	22,2 % 4	23,5 % 4	11,1 % 2	5,9 % 1	5,6 % 1	0,0 % 0
restap	7,7 % 1	30,8 % 4	7,7 % 1	15,4 % 2	38,5 % 5	30,8 % 4	30,8 % 4	23,1 % 3	15,4 % 2	0,0 % 0

Taulukko 17. Eri taustaryhmien käsitykset vaihtoprosessin teknisestä sujuvuudesta.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	39,3 % 11	3,7 % 1	42,9 % 12	48,1 % 13	14,3 % 4	7,4 % 2	3,6 % 1	37,0 % 10	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	50,0 % 15	3,7 % 1	33,3 % 10	14,8 % 4	6,7 % 2	7,4 % 2	6,7 % 2	59,3 % 16	3,3 % 1	14,8 % 4
Koulutusluokat										
peruskoulutus	33,3 % 4	0,0 % 0	41,7 % 5	22,2 % 2	8,3 % 1	0,0 % 0	8,3 % 1	55,6 % 5	8,3 % 1	22,2 % 2
toisen asteen koulutus	51,6 % 16	6,7 % 2	29,0 % 9	33,3 % 10	12,9 % 4	3,3 % 1	6,5 % 2	53,3 % 16	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	40,0 % 6	0,0 % 0	53,3 % 8	33,3 % 5	6,7 % 1	20,0 % 3	0,0 % 0	33,3 % 5	0,0 % 0	13,3 % 2
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	40,0 % 10	4,2 % 1	44,0 % 11	54,2 % 13	12,0 % 3	8,3 % 2	4,0 % 1	33,3 % 8	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	50,0 % 16	3,3 % 1	31,3 % 10	13,3 % 4	9,4 % 3	6,7 % 2	6,3 % 2	60,0 % 18	3,1 % 1	16,7 % 5
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	38,5 % 10	4,2 % 1	46,2 % 12	50,0 % 12	11,5 % 3	4,2 % 1	3,8 % 1	37,5 % 9	0,0 % 0	4,2 % 1
5-30 vuotta	51,6 % 16	3,3 % 1	32,3 % 10	16,7 % 5	9,7 % 3	10,0 % 3	3,2 % 1	56,7 % 17	3,2 % 1	13,3 % 4
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	47,1 % 8	0,0 % 0	41,2 % 7	21,4 % 3	0,0 % 0	7,1 % 1	11,8 % 2	71,4 % 10	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	50,0 % 5	10,0 % 1	20,0 % 2	20,0 % 2	20,0 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	40,0 % 4	10,0 % 1	30,0 % 3
tuntipalkkainen	33,3 % 6	5,9 % 1	44,4 % 8	29,4 % 5	22,2 % 4	5,9 % 1	0,0 % 0	47,1 % 8	0,0 % 0	11,8 % 2
restap	53,8 % 7	0,0 % 0	38,5 % 5	53,8 % 7	0,0 % 0	15,4 % 2	7,7 % 1	30,8 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 18. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan teknisestä toimivuudesta.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	vaikea sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Ikäluokat					
19-34 -vuotiaat	18,5 % 5	40,7 % 11	22,2 % 6	14,8 % 4	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	11,1 % 3	40,7 % 11	7,4 % 2	25,9 % 7	14,8 % 4
Koulutusluokat					
peruskoulutus	11,1 % 1	44,4 % 4	11,1 % 1	22,2 % 2	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	16,7 % 5	40,0 % 12	13,3 % 4	20,0 % 6	10,0 % 3
korkeakoulutus	13,3 % 2	40,0 % 6	20,0 % 3	20,0 % 3	6,7 % 1
Työkokemus kaupan alalta					
1-9 vuotta	20,8 % 5	41,7 % 10	25,0 % 6	12,5 % 3	0,0 % 0
10-40 vuotta	10,0 % 3	40,0 % 12	6,7 % 2	26,7 % 8	16,7 % 5
Työkokemus R-kioskilla					
0,2-4 vuotta	20,8 % 5	41,7 % 10	25,0 % 6	12,5 % 3	0,0 % 0
5-30 vuotta	10,0 % 3	40,0 % 12	16,7 % 5	16,7 % 5	16,7 % 5
Työasema kioskissa					
kioskiesimies	7,1 % 1	50,0 % 7	21,4 % 3	14,3 % 2	7,1 % 1
kuukausipalkkalainen	0,0 % 0	40,0 % 4	0,0 % 0	30,0 % 3	30,0 % 3
tuntipalkkalainen	23,5 % 4	41,2 % 7	11,8 % 2	17,6 % 3	5,9 % 1
restap	23,1 % 3	30,8 % 4	23,1 % 3	23,1 % 3	0,0 % 0

Taulukko 19. Eri taustaryhmien käsitykset muutoksen vaikutuksista asiakkaisiin.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	28,6 % 8	18,5 % 5	35,7 % 10	22,2 % 6	32,1 % 9	18,5 % 5	3,6 % 1	25,9 % 7	0,0 % 0	14,8 % 4
	32,1 % 9	14,8 % 4	50,0 % 14	48,1 % 13	17,9 % 5	7,4 % 2	0,0 % 0	22,2 % 6	0,0 % 0	7,4 % 2
35-64 -vuotiaat	40,0 % 12	7,4 % 2	40,0 % 12	44,4 % 12	10,0 % 3	7,4 % 2	10,0 % 3	25,9 % 7	0,0 % 0	14,8 % 4
	50,0 % 15	14,8 % 4	36,7 % 11	48,1 % 13	6,7 % 2	7,4 % 2	3,3 % 1	29,6 % 8	3,3 % 1	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	33,3 % 4	11,1 % 1	50,0 % 6	33,3 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0	16,7 % 2	55,6 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0
	41,7 % 5	22,2 % 2	33,3 % 4	55,6 % 5	8,3 % 1	0,0 % 0	8,3 % 1	22,2 % 2	8,3 % 1	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	32,3 % 10	6,7 % 2	35,5 % 11	30,0 % 9	29,0 % 9	16,7 % 5	3,2 % 1	23,3 % 7	0,0 % 0	23,3 % 7
	45,2 % 14	6,7 % 2	38,7 % 12	53,3 % 16	16,1 % 5	6,7 % 2	0,0 % 0	26,7 % 8	0,0 % 0	6,7 % 2
korkeakoulutus	40,0 % 6	26,7 % 4	33,3 % 5	40,0 % 6	20,0 % 3	13,3 % 2	6,7 % 1	13,3 % 2	0,0 % 0	6,7 % 1
	33,3 % 5	26,7 % 4	60,0 % 9	33,3 % 5	6,7 % 1	13,3 % 2	0,0 % 0	26,7 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	24,0 % 6	25,0 % 6	36,0 % 9	20,8 % 5	36,0 % 9	20,8 % 5	4,0 % 1	20,8 % 5	0,0 % 0	12,5 % 3
	28,0 % 7	12,5 % 3	52,0 % 13	58,3 % 14	20,0 % 5	8,3 % 2	0,0 % 0	20,8 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	42,4 % 14	3,3 % 1	39,4 % 13	43,3 % 13	9,1 % 3	6,7 % 2	9,1 % 3	30,0 % 9	0,0 % 0	16,7 % 5
	51,5 % 17	16,7 % 5	36,4 % 12	40,0 % 12	6,1 % 2	6,7 % 2	3,0 % 1	30,0 % 9	3,0 % 1	6,7 % 2
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	23,1 % 6	20,8 % 5	42,3 % 11	25,0 % 6	30,8 % 8	16,7 % 4	3,8 % 1	20,8 % 5	0,0 % 0	16,7 % 4
	26,9 % 7	12,5 % 3	57,7 % 15	58,3 % 14	15,4 % 4	4,2 % 1	0,0 % 0	25,0 % 6	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	43,8 % 14	6,7 % 2	34,4 % 11	40,0 % 12	12,5 % 4	10,0 % 3	9,4 % 3	30,0 % 9	0,0 % 0	13,3 % 4
	53,1 % 17	16,7 % 5	31,3 % 10	40,0 % 12	9,4 % 3	10,0 % 3	3,1 % 1	26,7 % 8	3,1 % 1	6,7 % 2

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	35,3 % 6	0,0 % 0	41,2 % 7	50,0 % 7	17,6 % 3	0,0 % 0	5,9 % 1	28,6 % 4	0,0 % 0	21,4 % 3
	47,1 % 8	14,3 % 2	35,3 % 6	57,1 % 8	11,8 % 2	0,0 % 0	5,9 % 1	21,4 % 3	0,0 % 0	7,1 % 1
kuukausipalkkainen	40,0 % 4	10,0 % 1	30,0 % 3	30,0 % 3	20,0 % 2	0,0 % 0	10,0 % 1	40,0 % 4	0,0 % 0	20,0 % 2
	50,0 % 5	10,0 % 1	30,0 % 3	30,0 % 3	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	50,0 % 5	10,0 % 1	10,0 % 1
tuntipalkkainen	22,2 % 4	17,6 % 3	50,0 % 9	17,6 % 3	16,7 % 3	17,6 % 3	11,1 % 2	29,4 % 5	0,0 % 0	17,6 % 3
	27,8 % 5	17,6 % 3	55,6 % 10	52,9 % 9	16,7 % 3	5,9 % 1	0,0 % 0	23,5 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	46,2 % 6	23,1 % 3	23,1 % 3	38,5 % 5	30,8 % 4	30,8 % 4	0,0 % 0	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
	46,2 % 6	15,4 % 2	46,2 % 6	46,2 % 6	7,7 % 1	23,1 % 3	0,0 % 0	15,4 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 20. Eri taustaryhmien käsitykset Oiva-tukipuhelimesta.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	32,1 % 9	70,4 % 19	46,4 % 13	29,6 % 8	21,4 % 6	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	43,3 % 13	44,4 % 12	33,3 % 10	33,3 % 9	20,0 % 6	7,4 % 2	0,0 % 0	14,8 % 4	3,3 % 1	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	25,0 % 3	44,4 % 4	58,3 % 7	33,3 % 3	8,3 % 1	11,1 % 1	0,0 % 0	11,1 % 1	8,3 % 1	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	41,9 % 13	63,3 % 19	32,3 % 10	26,7 % 8	25,8 % 8	3,3 % 1	0,0 % 0	6,7 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0
korkeakoulutus	40,0 % 6	53,3 % 8	40,0 % 6	40,0 % 6	20,0 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	28,0 % 7	62,5 % 15	48,0 % 12	37,5 % 9	24,0 % 6	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	45,5 % 15	53,3 % 16	33,3 % 11	26,7 % 8	18,2 % 6	6,7 % 2	0,0 % 0	13,3 % 4	3,0 % 1	0,0 % 0
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	30,8 % 8	62,5 % 15	42,3 % 11	37,5 % 9	26,9 % 7	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	43,8 % 14	53,3 % 16	37,5 % 12	26,7 % 8	15,6 % 5	6,7 % 2	0,0 % 0	13,3 % 4	3,1 % 1	0,0 % 0
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	41,2 % 7	64,3 % 9	47,1 % 8	28,6 % 4	11,8 % 2	7,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	50,0 % 5	50,0 % 5	20,0 % 2	30,0 % 3	20,0 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	20,0 % 2	10,0 % 1	0,0 % 0
tuntipalkkainen	22,2 % 4	58,8 % 10	50,0 % 9	35,3 % 6	27,8 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	46,2 % 6	53,8 % 7	30,8 % 4	30,8 % 4	23,1 % 3	7,7 % 1	0,0 % 0	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 21. Eri taustaryhmien käsitykset Oivan helppokäyttöisyydestä.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	75,0 % 21	55,6 % 15	25,0 % 7	37,0 % 10	0,0 % 0	3,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	80,0 % 24	59,3 % 16	16,7 % 5	29,6 % 8	0,0 % 0	3,7 % 1	0,0 % 0	3,7 % 1	3,3 % 1	3,7 % 1
Koulutusluokat										
peruskoulutus	66,7 % 8	55,6 % 5	25,0 % 3	22,2 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	11,1 % 1	8,3 % 1	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	83,9 % 26	53,3 % 16	16,1 % 5	36,7 % 11	0,0 % 0	6,7 % 2	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	73,3 % 11	66,7 % 10	26,7 % 4	33,3 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	68,0 % 17	58,3 % 14	32,0 % 8	37,5 % 9	0,0 % 0	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	84,8 % 28	56,7 % 17	12,1 % 4	30,0 % 9	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	3,3 % 1	3,0 % 1	6,7 % 2
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	69,2 % 18	58,3 % 14	30,8 % 8	37,5 % 9	0,0 % 0	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	84,4 % 27	56,7 % 17	12,5 % 4	30,0 % 9	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	3,3 % 1	3,1 % 1	6,7 % 2
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	82,4 % 14	71,4 % 10	17,6 % 3	28,6 % 4	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	90,0 % 9	40,0 % 4	0,0 % 0	30,0 % 3	0,0 % 0	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	10,0 % 1	20,0 % 2
tuntipalkkainen	61,1 % 11	52,9 % 9	38,9 % 7	35,3 % 6	0,0 % 0	5,9 % 1	0,0 % 0	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	84,6 % 11	61,5 % 8	15,4 % 2	38,5 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 22. Eri taustaryhmien käsitykset muutosprojektista.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	75,0 % 21	70,4 % 19	21,4 % 6	14,8 % 4	3,6 % 1	7,4 % 2	0,0 % 0	3,7 % 1	0,0 % 0	3,7 % 1
35-64 -vuotiaat	73,3 % 22	51,9 % 14	20,0 % 6	37,0 % 10	3,3 % 1	3,7 % 1	0,0 % 0	3,7 % 1	3,3 % 1	3,7 % 1
Koulutusluokat										
peruskoulutus	66,7 % 8	55,6 % 5	16,7 % 2	22,2 % 2	8,3 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	11,1 % 1	8,3 % 1	11,1 % 1
toisen asteen koulutus	80,6 % 25	63,3 % 19	16,1 % 5	30,0 % 9	3,2 % 1	3,3 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	3,3 % 1
korkeakoulutus	66,7 % 10	60,0 % 9	33,3 % 5	20,0 % 3	0,0 % 0	13,3 % 2	0,0 % 0	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	76,0 % 19	70,8 % 17	24,0 % 6	20,8 % 5	0,0 % 0	4,2 % 1	0,0 % 0	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	72,7 % 24	53,3 % 16	18,2 % 6	30,0 % 9	6,1 % 2	6,7 % 2	0,0 % 0	3,3 % 1	3,0 % 1	6,7 % 2
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	73,1 % 19	70,8 % 17	26,9 % 7	25,0 % 6	0,0 % 0	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	75,0 % 24	53,3 % 16	15,6 % 5	26,7 % 8	6,3 % 2	6,7 % 2	0,0 % 0	6,7 % 2	3,1 % 1	6,7 % 2
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	82,4 % 14	78,6 % 11	11,8 % 2	14,3 % 2	5,9 % 1	7,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	60,0 % 6	40,0 % 4	20,0 % 2	40,0 % 4	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	10,0 % 1	20,0 % 2
tuntipalkkainen	77,8 % 14	58,8 % 10	22,2 % 4	29,4 % 5	0,0 % 0	5,9 % 1	0,0 % 0	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	69,2 % 9	69,2 % 9	30,8 % 4	23,1 % 3	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 23. Eri taustaryhmien käsitykset Oivasta verrattuna vanhaan järjestelmään.

	täysin samaa mieltä		osittain samaa mieltä		vaikea sanoa		osittain eri mieltä		täysin eri mieltä	
	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely	1.kysely	2.kysely
Ikäluokat										
19-34 -vuotiaat	57,1 % 16	77,8 % 21	32,1 % 9	18,5 % 5	7,1 % 2	3,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	3,6 % 1	0,0 % 0
35-64 -vuotiaat	86,7 % 26	70,4 % 19	13,3 % 4	25,9 % 7	0,0 % 0	3,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Koulutusluokat										
peruskoulutus	75,0 % 9	66,7 % 6	25,0 % 3	22,2 % 2	0,0 % 0	11,1 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
toisen asteen koulutus	83,9 % 26	73,3 % 22	12,9 % 4	26,7 % 8	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	3,2 % 1	0,0 % 0
korkeakoulutus	46,7 % 7	80,0 % 12	40,0 % 6	13,3 % 2	13,3 % 2	6,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
Työkokemus kaupan alalta										
1-9 vuotta	52,0 % 13	75,0 % 18	40,0 % 10	20,8 % 5	8,0 % 2	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
10-40 vuotta	87,9 % 29	73,3 % 22	9,1 % 3	23,3 % 7	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	3,0 % 1	0,0 % 0
Työkokemus R-kioskilla										
0,2-4 vuotta	61,5 % 16	75,0 % 18	30,8 % 8	20,8 % 5	7,7 % 2	4,2 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
5-30 vuotta	81,3 % 26	73,3 % 22	15,6 % 5	23,3 % 7	0,0 % 0	3,3 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	3,1 % 1	0,0 % 0
Työasema kioskissa										
kioskiesimies	88,2 % 15	64,3 % 9	11,8 % 2	35,7 % 5	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
kuukausipalkkainen	80,0 % 8	90,0 % 9	10,0 % 1	10,0 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	10,0 % 1	0,0 % 0
tuntipalkkainen	66,7 % 12	76,5 % 13	27,8 % 5	17,6 % 3	5,6 % 1	5,9 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0
restap	53,8 % 7	69,2 % 9	38,5 % 5	23,1 % 3	7,7 % 1	7,7 % 1	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0	0,0 % 0

Taulukko 24. Eri taustaryhmien käsitykset omasta oppimismotivaatiosta.