



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Vera Ristell

Yritysjärjestelmän käyttöönotto

Organisaation eri tasojen näkemykset käyttöönotosta

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö
Pro-gradu tutkielma
Tietojärjestelmätiede

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

Tekijä:	Vera Ristell		
Tutkielman nimi:	Yritysjärjestelmän käyttöönotto: Organisaation eri tasojen näkemykset käyttöönotosta		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Tietojärjestelmätiede		
Työn ohjaaja:	Juho-Pekka Mäkipää		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	77

TIIVISTELMÄ:

Monissa yrityksissä ja organisaatioissa on käytössä tietojärjestelmiä, joiden tehtävänä on tehostaa työtä. Tietojärjestelmiä on erilaisia ja eri organisaatiot ja yritykset vaativat järjestelmiltä erilaisia toimintoja sekä ratkaisuja. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto organisaatiossa vaatii aina sopeutumista jokaiselta organisaation jäseneltä. Sopeutuminen tietojärjestelmään voi tarkoittaa järjestelmän opettelemista, työtehtävien muuttumista tai johdon reagoitua työntekijöiden negatiiviseen palautteeseen uudesta järjestelmästä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten organisaation eri tasot näkevät uuden tietojärjestelmän käyttöönoton sujuvan. Samalla tarkastellaan miten organisaation eri yksiköt näkevät käyttöönoton sujuneen käyttöönoton eri vaiheissa. Tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka nähdään eri tasojen ja yksikköjen välillä yhtenäisinä sekä tekijöitä, jotka mahdollisesti aiheuttavat ristiriitoja. Tutkimuksen myötä saadaan kokonaisvaltainen kuva, siitä miten tietojärjestelmän käyttöönotto on sujunut ja miten mahdollisia ongelmia voidaan tulevaisuudessa ennaltaehkäistä.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluissa haastateltiin henkilöitä organisaation johtoryhmästä, raportointijärjestelmän kehittäjätiimistä sekä eri käyttäjäyksiköistä. Kriteerinä haastatteluun on vähintään kahden vuoden työkokemus organisaatiossa sekä kokemus käyttöönotettavasta järjestelmästä. Haastatteluissa haastateltavat saivat kertoa vapaasti omista näkökulmista liittyen järjestelmän käyttöönottoon. Haastatteluissa käytiin läpi; järjestelmän vaihdos, järjestelmän käytettävyys, työnkuvan muutos sekä organisaation tuki. Yritys, jonka työntekijöitä haastellaan, toimii kiinteistöalalla.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin suurimmat näkemyserot organisaation tuessa. Osa käyttäjistä näkee, ettei organisaation johtoryhmä ole ollut tarpeeksi tukena muutoksessa, kun osa käyttäjistä kokee organisaation olleen tarpeeksi tukena. Myös johtoryhmässä on osittain tunnistettu käyttäjien tuen puute. Lähtökohtaisesti kaikissa ryhmissä pidetään järjestelmän käytettävyyttä hyvänä ja helppokäyttöisenä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa, kun uusia järjestelmiä otetaan käyttöön. Tutkimus auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään työntekijöiden näkökulman sekä työntekijöitä ymmärtämään yrityksen johdon näkökulman uuden järjestelmän käyttöönotosta.

AVAINSANAT: Käyttöönotto, käytettävyys, tietojärjestelmä, organisaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen kohde	8
1.2	Tutkimuksen eteneminen	9
2	Kirjallisuuskatsaus	10
2.1	Käytettävyys	11
2.2	Työnkuvan muutos	15
2.3	Organisaation tuki	18
2.3.1	Organisaation rooli	18
2.3.2	Johdon tuki	20
2.3.3	Tukitoiminnot	22
2.3.4	Ystävyyssuhteet	26
2.4	Käyttöönoton vaiheet	28
3	Tutkimusmenetelmä	33
3.1	Tutkimuksen toteutus	34
3.2	Tutkittava järjestelmä	35
4	Tulokset	37
4.1	Käyttöönotto & järjestelmän vaihdos	47
4.2	Käytettävyys	48
4.3	Työnkuvan muutos	49
4.4	Organisaation tuki	51
4.4.1	Viestintä	53
4.4.2	Tukitoiminnot	54
4.5	Aikataulutus	55
5	Diskussio	57
5.1	Tulosten analysointi	57
5.2	Johtopäätökset	62

5.3 Rajoitukset	63
Lähteet	65
Liitteet	73
Liite 1. Kutsu haastatteluun	73
Liite 2. Kysymysrunko haastatteluun	76

Kuviot

Kuvio 1. Teknologian hyväksymismalli (F. D. Davis, 1985)	11
Kuvio 2. Teknologian hyväksymismalli 3 (Venkatesh & Bala, 2008)	12
Kuvio 3. Yhdistetty teoria teknologian hyväksymisestä ja käytöstä (Venkatesh et al 2003)	14
Kuvio 4. Menetelmäkaavio ilmiön tutkimiseen (mukaillen Markus & Tanis, 2000)	34

Taulukot

Taulukko 1. Johtoryhmän jäsenten ilmaisujen teemoittelu.	38
Taulukko 2. Kehittäjätiimin jäsenten ilmaisujen teemoittelu.	41
Taulukko 3. Käyttäjien ilmaisujen teemoittelu.	43

1 Johdanto

Aikaisemmassa kirjallisuudessa tietojärjestelmätieteen alalla on paljon tutkittu tietojärjestelmien käyttöönottoa ja sitä, miten niitä tulee johtaa ja mikä niissä menee pieleen. Moni asia uuden järjestelmän käyttöönotossa voi mennä pieleen, kuten aikataulutus, budjetointi, käyttäjien koulutus uuteen järjestelmään tai järjestelmän sopimattomuus organisaation tarpeisiin. Yritysjärjestelmien käyttöönottojen epäonnistumisprosentin arvioidaan olevan yli 60% (Devadoss & Pan, 2007). IT-projekteissa, joiden budjetti oli yli 15 miljoonaa USA:n dollaria, keskimäärin 45% meni yli budjetin, 7% eivät valmistuneet aikataulussa ja 56% tuottivat vähemmän arvoa mitä oltiin arvioitu (Bloch et al., 2012).

Tässä tutkielmassa tutkitaan raportointijärjestelmän käyttöönottoa keski-suudessa organisaatiossa yrityksen johdon, raportointijärjestelmän kehittäjien sekä käyttäjien näkökulmasta. Tutkittava aihe on päätetty yhteistyössä organisaation kanssa, jossa ollaan käymässä läpi useamman järjestelmän vaihdosta. Raportointijärjestelmä on valikoitunut tutkittavaksi järjestelmäksi, sillä se nähdään organisaatiossa työkaluna, joka tulee helpottamaan monen työtä ja monien organisaation jäsenten työ eri lähdejärjestelmissä vaikuttaa raportointijärjestelmän dataan. Raportointijärjestelmä on otettu käyttöön yksiköittäin ja tutkielmaa tehdessä eri tiimit ovat eri vaiheissa käyttöönottoa, jolloin päästään myös tutkimaan miten järjestelmän eri vaiheet vaikuttavat eri käyttäjien näkökulmiin järjestelmän käyttöönotosta. Tämän tutkielman tarkoituksena on löytää raportointijärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä sekä mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen johdon näkökulmiin käyttöönotosta, ja vastapainona myös mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden näkökulmaan. Samalla tutkitaan, miten eri käyttöönoton vaiheet nähdään käyttöönoton aikana. Tutkielma voi auttaa antamaan näkökulmaa yrityksen johdolle, kuinka käyttöönottoa tulisi johtaa, jotta käyttöönotto sujuisi paremmin.

Yritysjärjestelmien käyttöönotto on kasvanut huomattavasti vuosien kuluessa, kun organisaatiot jatkavat näiden järjestelmien käyttöönottoa kehittääkseen tehokkuutta ja

saavuttaakseen strategisen etulyöntiaseman. Yritysjärjestelmät ovat tietojärjestelmiä, jotka ovat kattavia kaupallisia ohjelmistopaketteja, joihin on liitetty alan parhaat käytännöt (Gregor et al., 2006 ; Seddon et al., 2010).

Vaikka tietojärjestelmätieteen alalla on paljon tutkittu tietojärjestelmien käyttöönottoa aiheena, on tutkimusta hyvä jatkaa, sillä tietojärjestelmillä tullaan johtamaan monia organisaatioita ja huonolla tietojärjestelmän käyttöönotolla voi olla kohtalokkaitakin seurauksia tietyillä aloilla. Hyvänä esimerkkinä toimii apottijärjestelmä. Viime vuosina on voitu lukea otsikoista Apottijärjestelmän käyttöönotosta, jolla on ollut merkittäviä seurauksia suomalaisten terveydenhuoltoon. Helsingin sanomien kuukausiliitteessä 6.11.2022 *"Näin Apotista tuli hengenvaarallinen epäonnistuminen"* artikkelissa kerrotaan, miten Apottijärjestelmän huono käytettävyys on vaikuttanut potilaiden hoitoon ja näin asettanut potilaita jopa hengenvaaralliseen tilaan. Vaikka tässä tutkimuksessa ei keskitytä potilastietojärjestelmään, antaa tämä artikkeli näkökulmaa siihen, millaisia seuraamuksia huonolla järjestelmän käyttöönotolla voi olla. Helsingin sanomien kuukausiliitteessä 6.11.2022 *"Näin Apotista tuli hengenvaarallinen epäonnistuminen"* Aalto yliopiston käyttöliittymien professori Antti Oulasvirta on antanut sitaatin, jossa hänen mukaansa Apottia rakentaessa käyttäjiä oltiin kuulevinaan, mutta päätökset tekivät joku muu ja Apottia puolusteltiin sanomalla, että se auttaa johtamaan tiedolla. Oulasvirta mainitsee myös artikkelissa, että Suomessa on jääty jälkeen eikä seuraavaan digiloikkaan päästäkään enää vanhoin tavoin (Nousiainen, 2022).

Apotista oppineena voi huomata, että tässä tapauksessa käyttäjien, organisaation johdon sekä järjestelmän suunnittelijoiden välillä oli suuri kuilu, mikä aiheutti sen totaalisen epäonnistumisen. Tästä syystä on hyvä tutkia eri tasojen välisiä näkemyksiä järjestelmän käyttöönotosta. Markus ja Tanis (2000) toteavat artikkelissaan, että jokainen yritysjärjestelmäkokemus on uniikki ja kokemus voi vaihdella riippuen esimerkiksi siitä, ovatko IT-asiantuntijat tai liikemiehet käynnistäneet yritysjärjestelmän käyttöönoton, onko siinä mukana ulkopuolisia konsultteja vai tehdäänkö se pääosin yrityksen sisällä, seuraako se strategista IT-liiketoimintasunnittelua tai

liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelua vai ei ja niin edelleen. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on: miten tietojärjestelmän käyttöönotto koetaan organisaation eri tasoilla eri käyttöönoton vaiheissa.

Teknologian hyväksyminen liitetään usein tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvään tutkimukseen. Teknologian hyväksymiseen on ehdotettu liittyvän monia eri tekijöitä, kuten järjestelmästä koettu hyödyllisyys sekä olosuhteiden helpottamista teknologian avulla. Teknologian hyväksymiseen vaikuttaa myös käytön vapaaehtoisuus (Venkatesh & Bala, 2008). Kun teknologiaa käytetään töissä, on työorganisaatiolla vaikutusta käytön vapaaehtoisuuteen. Venkatesh ja muut (2003) on ehdottanut, että sosiaalinen vaikutus vaikuttaa myös aikomukseen käyttää uutta teknologiaa. Työorganisaatiossa myös sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta teknologian hyväksymiseen. Työkavereilta neuvojen saaminen on yksi keino, jonka kautta työntekijät hankkivat tietoa (Sykes et al., 2014).

1.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on keskisuuri yritys, joka tarjoaa palveluita kiinteistöalalla. Suomessa on yli 650 työntekijää suomen suurimmissa kaupungeissa. Yritys tarjoaa kattavasti palveluita liittyen asuin- ja toimitilakiinteistöihin, kuten kiinteistön taloushallintoa, neuvontaa kiinteistökaupoissa, vuokrauksessa sekä kiinteistöjen arvioinneissa. Organisaatiossa on perustettu oma sisäinen kehittäjätiimi kehittämään ja suunnittelemaan raportointijärjestelmää. Raportointijärjestelmän käyttöönoton ei katsota olevan vielä valmis. Organisaation eri yksiköt ovat eri vaiheissa käyttöönottoa. Toisilla yksiköillä saattaa olla jo vuoden kokemus järjestelmän käytöstä, kun taas toisilla yksiköillä on vasta aloitettu käyttämään raportointijärjestelmää työkaluna.

1.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkielmassa käydään ensin läpi teoriaa ja aiempia tutkimuksia liittyen tietojärjestelmien käyttöönottoon. Tietojärjestelmien käyttöönottoa on tutkittu jo vuosien ajan, joten tutkimuksia käydään läpi eri näkökulmista keskittyen tutkimuksen teemoihin. Järjestelmiin luetaan tietojärjestelmät sekä yritysjärjestelmät. Yritysjärjestelminä nähdään yleisesti järjestelmät, jotka ovat vain yrityksillä ja organisaatioilla käytössä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan raportointijärjestelmän käyttöönottoa. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmää, jolla tutkimus toteutetaan sekä tutkimuksen toteutus. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja se toteutetaan teemahaastatteluina. Tutkimusmenetelmäosuuden jälkeen käydään läpi tulokset, jotka syntyivät haastatteluiden pohjalta. Viimeisessä kappaleessa analysoidaan tulokset verraten niitä aikaisempiin tutkimuksiin sekä vedetään yhteen koko tutkimuksen johtopäätökset.

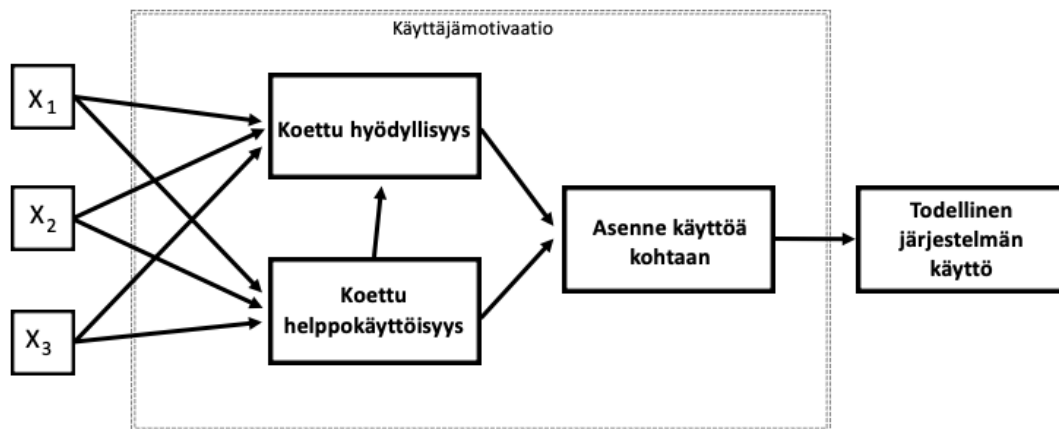
2 Kirjallisuuskatsaus

Organisaatiossa yleinen muutostapahtuma on uuden tietojärjestelmän käyttöönotto ja erityisesti yritysjärjestelmän käyttöönotto (Cummings & Worley, 2014). Vaikka yritysjärjestelmän tarjoavat mahdollisuuden integroida organisaation tietovirrat saumattomasti, on tavallista, että niihin liittyy järjestelmän hyväksymättä jättäminen, matalampi työn suoritus sekä matalampi työtyytyväisyyden aste (Plaza & Rohlf, 2008).

Kirjallisuuskatsaukseen on valitut teemat ovat: käytettävyys, työn kuvan muutos, organisaation tuki sekä yritysjärjestelmälle ehdotettu neljän vaiheen käyttöönottomalli. Käytettävyys ja työnkuvan muutos ovat valikoituneet teemoiksi, sillä ne ovat merkittävässä roolissa yritysjärjestelmän käyttöönotossa. Klaus ja muut (2007) tunnistivat tekijöitä, mitkä vaikuttavat yritysjärjestelmän vastustamiseen, joita oli esimerkiksi tekniset ongelmat, muuttunut työ sekä järjestelmän monimutkaisuus. Käytettävyys on tärkeä tekijä uusien järjestelmien käyttöönotossa myös, koska sen kautta voidaan ymmärtää uusien teknologioiden käyttäjien reaktioita työpaikoilla (Venkatesh & Bala, 2008). Työntekijöiden työnkuva voi myös muuttua käyttöönoton aikana tai sen myötä. Jos työprosessit muuttuvat tai monimutkaistuu, työntekijät kokevat työnkysynnän kasvavan ja työnhallinan laskevan (Bala & Venkatesh, 2013). Koska tutkitaan myös, miten organisaation eri tasoilla järjestelmän käyttöönotto nähdään, käydään läpi, miten organisaation tuki vaikuttaa aikaisempien tutkimusten perusteella uuden yritysjärjestelmän käyttöönottoon. Aikaisemmissa tutkimuksissa on ehdotettu johdon tukea tärkeäksi tekijäksi tietojärjestelmien käyttöönoton menestymiselle (Jarvenpaa & Ives, 1991; Sharma & Yetton, 2007). Markus ja Tanis (2000) ovat ehdottaneet neljän vaiheen mallia yritysjärjestelmän käyttöönottoon. Koska tutkimuksen kohteen eri yksiköt ovat eri vaiheissa käyttöönottoa, niin käydään läpi, mitä nämä neljä eri vaihetta on, jotta voidaan paremmin ymmärtää yksiköiden näkemyksiä.

2.1 Käytettävyys

Tietojärjestelmien käyttöönottoa on tutkittu jo kymmenien vuosien ajan ja yksi kuuluisimpia teknologiaan käyttöön liittyviä teorioita on Davisin (1985) teknologian hyväksymismalli ”technology acceptance model” (TAM). Mallissa on kaksi tärkeää tekijää, jotka ohjaavat käyttäjää teknologian käytössä. Ensimmäinen on järjestelmän koettu hyödyllisyys ja toinen on koettu helppokäyttöisyys. Malliin on myöhemmin tehty muutoksia. Alkuperäinen TAM kuvaa kuitenkin pähkinänkuoressa sen, miten Davis (1985) uskoi käyttäjän hyväksyvän teknologian käytön. Koettu hyödyllisyys määritellään asteeksi, jossa henkilö uskoo tietyn järjestelmän käytön parantavan hänen työsuoritustaan. Koetulla helppokäyttöisyydellä tarkoitetaan sitä, miten paljon henkilö uskoo, että tietyn järjestelmän käyttö on vaivatonta.

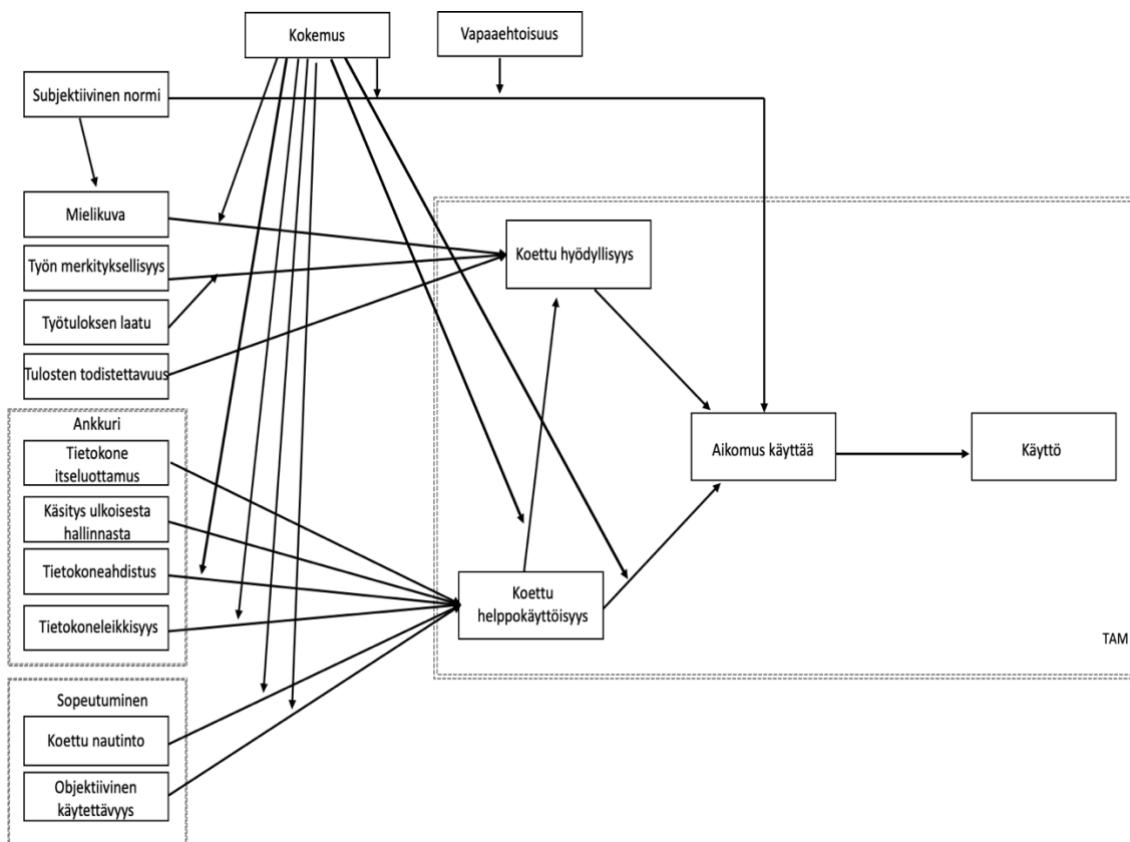


Kuvio 1. Teknologian hyväksymismalli (F. D. Davis, 1985)

Davis (1989) tutki miten nämä kaksi tekijää, koettu hyödyllisyys ja koettu helppokäyttöisyys vaikuttavat käyttäjien teknologian hyväksymiseen. Molemmat tekijät vaikuttavat siihen, miten käyttäjä hyväksyy teknologian. Tutkimuksen yksi merkittävin havainto oli kuitenkin se, että hyödyllisyydellä oli huomattavasti voimakkaampi yhteys käyttöön kuin helppokäyttöisyydellä. Käyttäjät ovat ensisijaisesti päättäväisiä omaksumaan järjestelmän pääasiassa niiden toimintojen takia, joita se heille suorittaa

ja toissijaista on se, miten helppoa tai vaikeaa on saada järjestelmä suorittamaan nuo toiminnot. Davis (1989) toteaa vielä tutkimuksen loppuun, että vaikka käytön vaikeus voi estää muuten hyödyllisen järjestelmän omaksumisen, mikään käytön helppous ei voi korvata järjestelmää, joka ei suorita hyödyllistä tehtävää.

Venkatesh ja Bala (2008) mukaan tietotekniikan käyttöönottoa koskevassa kirjallisuudessa on vain vähän tutkimusta, jossa käsitellään interventioiden roolia johdon päätöksenteossa. On erityisesti ymmärrettävä, miten erilaiset toimet voivat vaikuttaa tunnettuihin tietotekniikan omaksumisen ja käytön tekijöihin. Tästä syystä Venkatesh ja Bala (2008) kehittivät TAM 3 mallin, jonka avulla voidaan parantaa työntekijöiden tietotekniikan omaksumista ja käyttöä. Myöhemmin TAM teorioi, että ulkoisten tekijöiden, kuten suunnitteluominaisuuksien vaikutus, vaikuttaa välillisesti koettuun hyödyllisyyteen ja koettuun helppokäyttöisyyteen.

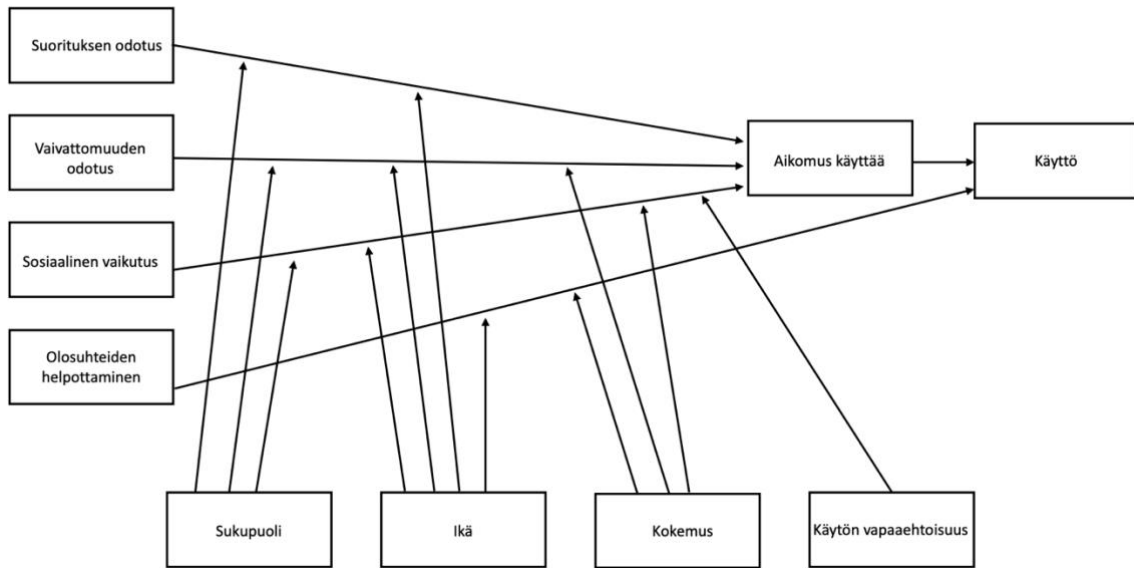


Kuvio 2. Teknologian hyväksymismalli 3 (Venkatesh & Bala, 2008)

TAM3 muodostettiin yhdistämällä TAM2 (Venkatesh & Davis, 2000) sekä helppokäyttöisyyden määrittäjien malli (Venkatesh, 2000). TAM3 ehdottaa, että kokemus hillitsee 1) koetun helppokäyttöisyyden ja koetun hyödyllisyyden välisiä suhteita, 2) tietokone ahdistusta ja koettua helppokäyttöisyyttä sekä 3) käytön helppoutta ja aikomusta käyttää uutta teknologiaa. TAM3 vahvuutena on sen kokonaisvaltaisuus ja toimintakelpoisen ohjauksen mahdollisuudet. Se tuo rikkautta ja oivallisuuksia siihen, miten ymmärrämme uusien teknologioiden käyttäjien reaktiot työpaikoilla. Venkatesh ja Bala (2008) mukaan TAM3 korostaa ainutlaatuista roolia ja prosesseja, jotka liittyvät koettuun hyödyllisyyteen ja koettuun helppokäyttöisyyteen. Se teorioi, että koetun hyödyllisyyden määrittävät tekijät eivät vaikuta koettuun helppokäyttöisyyteen ja päinvastoin. Tämä nähdään tärkeänä teoreettisena panoksena, sillä aikaisemmin koetun hyödyllisyyden ja koetun helppokäyttöisyyden välisistä suhteista on saatu epäselviä tuloksia. Ellei organisaatiot kykene kehittämään tehokkaita toimia teknologian omaksumisen ja käytön parantamiseksi, ei ole käytännön hyötyä siitä, että ymmärtäisimme tietoteknisen omaksumisen hyvin (Venkatesh & Bala, 2008).

TAM-mallista on myös esitetty kritiikkiä ja kirjoittavat ovat tietoisia kritiikistä, jota mallia vastaan on esitetty. Po-An Hsieh ja Wang (2007) mukaan useiden tutkijoiden itsenäiset yritykset laajentaa TAM-mallia ovat johtaneet teoreettiseen kaaokseen ja sekaannukseen, jossa ei ole selvää, mikä versio TAM-mallien iteroinneista on yleisesti hyväksytty.

Venkatesh ja muut (2003) laativat mallin yhdistäen kahdeksaa erilaista teknologian hyväksymismallia, joissa on eri hyväksymiseen liittyviä tekijöitä "*Unified Theory Of Acceptance and Use of Technology*" (UTAUT). Mallissa on yhdistetty muista teknologian hyväksymismalleista tunnettuja tekijöitä, joilla on tunnistettu olevan tekemistä teknologian hyväksymiselle.



Kuvio 3. Yhdistetty teoria teknologian hyväksymisestä ja käytöstä (Venkatesh et al 2003)

Suorituksen odotuksella tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö uskoo, että järjestelmän käyttö auttaa häntä saavuttamaan paremman työsuorituksen. Vaivattomuuden odotuksella tarkoitetaan järjestelmän käytön helppouden astetta. Sosiaalisella vaikutuksella tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö ymmärtää, että muiden mielestä hänen pitäisi käyttää uutta järjestelmää. Olosuhteiden helpottamisella tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö uskoo organisaation ja teknisen infrastruktuurin tukevan järjestelmän käyttöä.

UTAUT malli ehdottaa, että kolme tekijää vaikuttaa suorasti aikomukseen käyttää uutta teknologiaa ja kaksi tekijää vaikuttaa suorasti uuden teknologian käyttöön. Tekijät, jotka vaikuttavat suorasti aikomukseen käyttää uutta teknologiaa ovat; suorituksen odotus, vaivattomuuden odotus sekä sosiaalinen vaikutus. Kaksi tekijää, jotka vaikuttavat käyttöön ovat; aikomus käyttää uutta teknologiaa sekä olosuhteiden helpottaminen. Neljä tekijää vaikuttavat välillisesti aikomukseen käyttää uutta teknologiaa sekä uuden teknologian varsinaiseen käyttöön. Välilliset tekijät ovat; sukupuoli, ikä, kokemus sekä käytön vapaaehtoisuus.

Kaikkia teknologian hyväksymismalleja yhdistää se, että kaikissa malleissa suurena tekijänä teknologian käyttöön, on teknologian tuoma hyöty työntekijän työlle. Mikäli

työntekijä ei koe uuden teknologian hyödyttävän omaa työtä, on uuden teknologian hyväksyminen hankalampaa. UTAUT malli ehdottaa myös, että vaivattomuuden odotus vaikuttaa suorasti aikomukseen käyttää uutta teknologiaa sekä olosuhteiden helpottaminen vaikuttaa suoraan uuden teknologian käyttöön. Uuden teknologian hyväksymisessä keskeisessä roolissa on sen tuoma hyöty tai helppous.

2.2 Työnkuvan muutos

Kun organisaatiossa otetaan uusi tietojärjestelmä käyttöön, voi organisaation jäsenten työkuva muuttua. Uudessa tietojärjestelmässä voi olla toimintoja, jotka vaikuttavat työntekijöiden työprosesseihin. Työnkysyntä ja työnhallinta voi vaihdella työympäristössä ja aiheuttaa työstressiä, mikä heijastuu työntekijöiden psyykkisiin ja fyysisiin terveysongelmiin (Fox et al., 1993). Työnkysyntä määritellään asteella missä määrin työntekijä ymmärtää, että hänen on työskenneltävä nopeasti ja ahkerasti sekä hänellä on paljon tehtävää, usein lyhyessä ajassa (Karasek & Robert, 1979). Työnhallinnalla tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan työympäristöönsä työmenetelmiensä, ajoituksensa ja rajojen suhteen (Ganster & Fusilier, 1989).

Bala ja Venkatesh (2013) tutkivat miten työntekijöiden työn luonne muuttui yritysjärjestelmän käyttöönoton aikana. Työntekijät kokivat käyttöönoton aikana kasvua työnkysynnässä ja laskua työnhallinnassa etenkin uudelleenjärjestelyn vaiheessa. Tutkimuksessa havaittiin, että koettu uudelleenmäärittely vaikutti merkittävän negatiivisesti kolmeen työprosessin ominaisuuteen: koettuun prosessien monimutkaisuuteen, -jäykkyyteen ja -mullistumiseen. Koetulla teknologian räätälöinnillä oli merkittävä negatiivinen vaikutus koettuun prosessien mullistumiseen. Jos työprosesseista tulee monimutkaisia, jätkeä ja radikaalisesti erilaisia, seurauksena on organisaationaalaisia muutoksia ja työntekijät kokevat työnkysynnän kasvavan ja työnhallinnan laskevan. Havaitulla prosessin jäykkyydellä ei yllättäen ollut merkittävää vaikutusta työn hallinnan vähenemiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti

teknologian ominaisuudet selittivät vain vähäisen määrän vaihtuvuutta työprosessien ominaisuuksissa, mikä viittaa siihen, että työntekijöiden työprosesseissa on piirteitä, joita teknologia ei tue tai mahdollista. Koetulla teknologian monimutkaisuudella ei ollut vaikutusta havaitun prosessin monimutkaisuuteen, joka viittaa siihen, että esimerkiksi laitteiston tai ohjelmiston monimutkaisuus ei tee työntekijöiden prosesseista monimutkaisia. Työntekijät saattavat pitää yritysjärjestelmää monimutkaisena näyttöjen, vaihtoehtojen ja apuohjelmien moninaisuuden takia. Nämä näkökulmat eivät kuitenkaan välttämättä liity työntekijöiden käsityksiin työprosessin monimutkaisuudesta. Monimutkaisuus riippuu siitä, ovatko työntekijät sitä mieltä, että heidän työprosessiensa eri elementtejä on vaikea ymmärtää, kuten toimintoja, tietoja ja resurssivaatimuksia. He ehdottivat, että koettu teknologian räätälöinti ja koettu teknologian uudelleenasettelu synnyttävät suotuisat käsitykset työprosesseista tehostamalla sen kattavuutta ja mahdollistavuutta. Yritysjärjestelmän käyttöönoton menestys riippuu siitä, miten hyvin organisaatiot hoitavat käyttöönoton uudelleenjärjestelyn vaiheen (Bala & Venkatesh, 2013).

On myös tunnistettu, että se miten teknologia hyväksytään, vaihtelee eri tyylisten käyttäjien välillä. On olemassa erilaisia käyttäjiä ja stereotyyppien välillä on eroja (Zhang & Han, 2005). Työntekijät saattavat kärsiä suuresti yritysjärjestelmän käyttöönoton aiheuttamista muutoksista. Käyttöönotosta johtuva muutos on usein hankala, mikä viittaa siihen, että käyttäjillä on arvoja, työtapoja ja ongelmia, jotka siirtyvät ja haastavat uutta järjestelmää. Sopeutuminen uuteen järjestelmään aiheuttaa usein väliaikaisen suorituksen heikkenemisen. Jos työntekijöiden vastustaminen järjestelmää kohtaan jätetään selvittämättä, se voi aiheuttaa suurempia ongelmia. Yleisesti yrityksen johto valitsee uudelleen suunnittelun prosessin tehostaakseen prosessia, mikä vaatii usein muutoksia palkitsemisrakenteisiin ja työtehtäviin. Järjestelmän vastustaminen näkyy, silloin kuin työnkuva muuttuu, jotkut menettävät työtehon ja useimpien täytyy unohtaa ja oppia uudelleen. Pohjimmiltaan yritysjärjestelmän käyttöönotto vaatii organisaationaalaisia muutoksia, jotka usein muuttavat työkaluja, taitoja, palkkioita, työtehtäviä, organisaationaalaisia rakenteita ja jopa arvoja. Kaikki vastustaminen

yrittäjien vastustamista vastaan ei ole negatiivista. Joskus voidaan saada arvokasta palautetta käyttäjien vastustamisen tutkimisen kautta (Klaus et al., 2007).

Yrittäjienkäyttöönotto on yksi yleisimmistä ja kalleimmista muutoksista organisaatioissa (Morris & Venkatesh, 2010). Yrittäjienkäyttöönotossa on paljon mahdollisia hyötyjä, mutta hyötyjen lisäksi on suuria haasteita, jonka vuoksi moni käyttöönotto epäonnistuu. Moni käyttöönoton haasteista johtuu työntekijöiden sopeutumisesta uuteen liiketoimintaprosessiin sekä ohjelmistoon ja sen myötä uudesta työnkuvasta, joka on osa uutta yrittäjienkäyttöönottoa (Robey et al., 2002). Järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa muutoksia organisaatiossa ja muutosten on osoitettu lisäävän työntekijöiden työstressiä, koska ne muuttavat radikaalisti työntekijän työn luonnetta (Sykes, 2015). Työntekijöiden kyky käsitellä näitä haasteita aikaisessa käyttöönoton vaiheessa on kriittinen, etenkin uudelleenjärjestelyn vaiheessa (Sykes et al., 2014; Markus & Tanis 2000; Morris & Venkatesh 2010; Sykes 2015). Kun työntekijät onnistuvat vastaamaan uusien liiketoimintaprosessien ja ohjelmiston haasteisiin, he käyttävät todennäköisemmin uutta järjestelmää siten, kun se on suunniteltu käytettäväksi ja työsuorituksen parantumisesta saadaan odotettu hyöty (Venkatesh & Sykes, 2017).

Hagen ja Sinn (2012) tutkivat Orlikowskin (2009) kehittämän sosio-olennaisuusanalyysin avulla yrittäjienkäyttöönottoa. Sosio-olennaisuusanalyysi on kehitetty tutkimaan teknologian ja käyttäjän välistä vuorovaikutusta, kun järjestelmä on otettu käyttöön. Tutkimuksessa todettiin, että käyttäjät, jotka näkivät yrittäjienkäyttöönoton rajoittavan sitä, miten he ennen saivat tehtävät tehtyä, pyrkivät kiertämään tehtävän tekemistä uudessa järjestelmässä, kuten laittamalla viestiä toisen sovelluksen kautta. Toisena löydöksenä tutkimuksessa löydettiin, että käyttäjät myös improvisoivat tiettyjä järjestelmän toimintoja, joiden avulla he saavat tehtävät tehtyä. Yhtenä improvisoinnin kohteena oli järjestelmän toiminto, joka oli tarkoitettu raportteihin esihenkilöille, mutta sitä käytettiin saamaan kollegoiden mielipiteitä asioista. Kolmantena löydöksenä tutkimuksesta löydettiin, että järjestelmä on syvästi kietoutunut muihin käytössä oleviin

teknologioihin yrityksessä ja järjestelmän toiminnot ovat päällekkäisiä toisten järjestelmien kanssa, jolloin uuden järjestelmän toiminnot jäävät käyttämättä. Kun käytössä on järjestelmä, joka toimii tehokkaasti ihmiset tapaavat jatkaa sen käyttöä, vaikka uudessa järjestelmässä olisi samanlainen toiminto käytettävissä. (Hagen & Sinn, 2012)

Työntekijöiden työnkuvan muutos on vain osa suurempaa muutosta, mikä organisaatiossa tapahtuu, kun uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön. Järjestelmien käyttöönottoon liittyy usein merkittäviä organisaatiomuutoksia (Markus, 2004). Markus & Keil (1994) mukaan muutoksia tapahtuu teknologian osissa, organisaation rakenteissa sekä yksilöiden rooleissa ja taidoissa. Useiden eri muutosten on myös todettu olevan riippuvaisia toisistaan (Wagner & Newell, 2006). Muutos yhdessä tekijässä johtaa usein muutoksen toiseen muutostekijään (Sharma et al., 2008).

2.3 Organisaation tuki

Organisaation tukea järjestelmän käyttöönoton yhteydessä on syytä tarkastella, sillä uuden järjestelmän käyttöönotto on suuri muutos, joka käydään läpi yhdessä koko organisaation kanssa. Organisaation tuki tarkoittaa epävirallista tai virallista toimintaa tai toimintoja, jotka auttavat työntekijöitä käyttämään uutta järjestelmää tehokkaasti. Organisaation tuki kuvaa sekä sisäisten että ulkoisten asiantuntijoiden roolia, sillä he voivat auttaa käyttäjiä selviytymään uuteen järjestelmään ja liiketoimintaprosesseihin liittyvästä monimutkaisuudesta. (Venkatesh & Bala, 2008).

2.3.1 Organisaation rooli

Tänä päivänä tietojärjestelmät voivat olla avain mahdollistajia yritysten strategiassa. Tehokas strategisten tietojärjestelmien suunnitelman käyttöönotto on olennainen osa organisaatioiden selviytymistä ja kannattavuutta. Organisaatioissa, joissa strategisen

tietojärjestelmän suunnitelma toteutetaan virallisesti, edistää tehokkaampi toteutus ja synergia osapuolten välillä suunnitelmien käyttöönoton valmistelua ja toteutusta. Täten prosessiin suositellaan vahvasti sekä liiketoiminnan ja IT:n johdon osallistumista. Käyttäjien osallistuminen, johdon sitoutuminen ja resurssit, jotka nähdään yleensä merkittävinä tekijöinä tietojärjestelmän käyttöönotossa, nähtiin myös merkittävinä tekijöinä strategisen tietojärjestelmän suunnittelussa (Brown & Brown, 2011). Käyttäjien osallistuminen käyttöönoton eri prosesseissa on osoitettu lisäävän käyttäjien osallistumista, järjestelmän hyväksyntää sekä järjestelmän menestystä (Hartwick & Barki, 1994).

Organisaatiolla on myös tärkeä rooli käyttöönoton johtamisessa, jotta yritysjärjestelmän käyttöönotto sujuu hyvin. On tunnistettu, että keskeinen syy yritysjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumisessa on organisaatioiden kyvyttömyys hallita työntekijöiden käsityksiä muutoksista (Jasperson et al., 2005; Markus, 2004). Yritysjärjestelmän menestyksen kannalta on tärkeä ymmärtää työntekijöiden muuttunut käsitys ja luonne heidän työssään käyttöönoton yhteydessä (Bala & Venkatesh, 2013).

Organisaatiot, jotka ottavat tietojärjestelmän suunnittelun vakavasti, tuottavat korkealaatuisia suunnitelmia pyrkimällä luomaan yhteisen ja avoimen strategian, johon johto on valmis investoimaan. Brown ja Brown (2011) tutkivat strategisen tietojärjestelmä suunnitelman toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Niissä organisaatioissa, joissa prosessi on virallistettu, sekä liiketoiminnan että sisäisen IT:n vastaajilla oli yhtenäinen käsitys prosessista. Näissä organisaatioissa IT johti prosessia, joissa luotiin strategisen tietojärjestelmän suunnitelman ja liiketoiminnan strategiset vaatimukset syötettiin tähän prosessiin. Se, miten viralliset käytännöt vaikuttivat strategisen tietojärjestelmän suunnitelmaan oli se, että ne tuovat yhtenäisen kuvan organisaation strategisista aloitteista ja prioriteeteista. Tämä luo synergiaa osapuolien välillä, joilla on yhteinen ymmärrys strategisesta tietojärjestelmä suunnitelmasta (Brown & Brown, 2011).

Yritysjärjestelmiä ollaan pidetty keskeisenä keinona integroida tietoa ja prosesseja organisaation toiminnassa ja siten parantamalla organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Markus & Tanis, 2000). Organisaatiot eivät välttämättä saa odotettua hyötyä järjestelmän tehokkaasta käytöstä, elleivät työntekijät huomaa, että järjestelmän ominaisuudet ja valmiudet ovat linjassa heidän etujensa ja kannustimiensa kanssa. Täten organisaatiolla on tärkeä rooli tuoda esille järjestelmän tuomat edut myös työntekijöille. Esimerkiksi vaikka järjestelmä olisi korkealaatuinen järjestelmäsuunnittelun näkökulmasta ja käyttäjät saattavat kehittää positiivista asennetta järjestelmää kohtaan teknologian hyväksymisen näkökulmasta, se ei välttämättä johda myönteisiin organisaatiotuloksiin, jos käyttäjille ei ole olemassa kannustimia käyttää järjestelmää tehokkaasti (Venkatesh & Bala, 2008).

2.3.2 Johdon tuki

Johdon tuella tarkoitetaan sitä, missä määrin ihminen uskoo johdon sitoutuneen järjestelmän onnistuneeseen toteuttamiseen ja käyttöön (Venkatesh & Bala, 2008). Johdon tukea on myös aikaisemmissa tutkimuksissa Jarvenpaa ja Ives (1991) sekä Sharma ja Yetton (2007) ehdotettu tärkeäksi tekijäksi tietojärjestelmien käyttöönoton menestymiselle. Jaspersen ja muut (2005) ehdotti, että esihenkilöt kuten suorat esihenkilöt, keskiportaan johtajat sekä ylimmän portaan johtajat, ovat tärkeitä väliintulon lähteitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että johto voi puuttua epäsuorasti käyttöönoton prosessiin tarjoamalla resursseja ja antamalla ohjeita ja toimeksiantoja tai suoraan kuten käyttämällä ja korostamalla järjestelmän ominaisuuksia. Myös aikaisemmat tutkimukset (Chatterjee et al., 2002) sekä (Liang et al., 2007) ovat ehdottaneet, että yksi monimutkaisten järjestelmien kuten yritysjärjestelmien kriittisimmistä menestyksen tekijöistä on johdon tuki.

Klaus ja muut (2007) taas tutkivat käyttäjien vastustusta ja mitkä yrityksen johdon strategioista sopii parhaiten yritysjärjestelmien käyttöönotossa. On olemassa erilaisia arvioita siitä, kuinka moni järjestelmä projekti menestyy ja kuinka moni on menestys.

Kuitenkin käyttäjien vastarinnan katsotaan olevan alku monien yritysjärjestelmäprojektien epäonnistumiseen. Vastauksena kasvavaan tietoisuuteen siitä, että järjestelmän kaikki käyttäjät eivät omaksu järjestelmää samalla tavalla, on teknologian käyttöönottoa koskevassa tutkimuksessa alettu tutkia eri järjestelmien omaksujaryhmien olemassaoloa ja identiteettiä. Jurison (2000) havaitsi, että käsitykset teknologiasta ja omaksumisasteista vaihtelevat käyttäjätyypeittäin. Zhang ja Han (2005) tutkivat erilaisia käyttäjiä ja havaitsivat, että eri stereotyyppisten käyttäjäryhmien välillä on eroja. Lisäksi Chen & Chen (2005) laativat käyttäjätyypeille suositellut järjestelmät. Klaus ja muut (2007) tutkimuksessa tutkittiin kahdeksan eri käyttäjätyyppiä, joilla on eri syyt vastustaa käyttöönottoa. Jollekin tyyppille panostuksen puute oli tärkeä tekijä, kun toiselle tyyppille epävarmuus oli tärkeä tekijä. Riippuen työntekijästä, jotkut haluavat olla suunnitteluryhmässä mukana, kun toiset eivät. Toiset saattavat tarvita tietokoneella työskentelyn kurssuja ja toiset eivät. Toiset haluavat ylhäältä lähtöistä viestintää, kuin toisille riittää minimalinen viestintä. Kun johtaja tietää, että on olemassa eri tyypejä yritysjärjestelmän käyttöönotossa, voi johtaja vastata peremmin kunkin tyyppin tarpeisiin. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että kaikista suotuisimmat ja toivotuimmat johtamisstrategiat käyttäjille oli selvä suunnitelma, johtajiston ammattitaitoisuus ja ylhäältä lähtöinen viestintä. Johtajiston on myös hyvä olla tietoisia syistä, jotka johtavat käyttöönoton vastustamiseen ja viisi päätekijää vastustamiseen tunnistettiin olevan lisääntynyt työkuorma, sopivuuden puute, tekniset ongelmat, muuttunut työ sekä järjestelmän monimutkaisuus. Huomattiin, että iällä, sukupuolella, koulutuksen tasolla tai työvuosilla ei ollut merkitystä siihen, mihin käyttäjä ryhmään työntekijä kuului (Klaus et al., 2007).

Glowatz ja muut (2014) tutkimuksessa yritysjärjestelmän käyttöönoton viivästyksistä, yrityksen johto myönsi tutkimuksen aikana, että viestintä ja suunnitelma järjestelmän myyjän kanssa olisi voinut olla parempi. Yrityksen ylin johtoporras myönsi, että järjestelmän alkuperäiset vaatimukset ja yksityiskohdat eivät olleet kommunikoitu tarpeeksi hyvin järjestelmän myyjälle. Tulevaisuutta silmällä pitäen yrityksen ylin johtoporras pitää mielessä kommunikaation tärkeyden, asetetaan aikarajat sekä

arvioiden ja kulujen merkitys, ollaan samaa mieltä odotuksista puolin ja toisin. Kyseisen järjestelmän käyttöönotossa vain 27 % loppukäyttäjistä olivat jollain tasolla mukana käyttöönotossa. Yrityksen johtoportaan laiska suhtautuminen työntekijöiden kuulemiseen ja kommunikointiin aiheutti epäselvyyksiä, mitä yritys halusi järjestelmältä. Heikko projektin johto tarkoitti, että viivästyksset olivat väistämättömiä (Glowatz et al., 2014).

2.3.3 Tukitoiminnot

Kun uusi järjestelmä otetaan käyttöön perinteiset lähestymistavat, joita organisaatiot käyttävät, ovat koulutus, jatkuva tuki kuten käyttäjätuki ja käyttöohjeet. On kuitenkin kiistelty siitä, että kuinka suhteellisen tehottomia nämä perinteiset tavat ovat ottaen huomioon käyttöönoton epäonnistumisien määrän (Venkatesh & Sykes, 2017). Tukitoimintojen tehokkuudesta on esitetty myös eriäviä näkemyksiä. Käyttöönoton jälkeisessä vaiheessa erilaisten tukitoimintojen olemassaolo on hyvin tärkeää erityisesti monimutkaisten yritysjärjestelmien yhteydessä, joita on luonnostaan vaikea ymmärtää ja käyttää (Bajwa et al., 1998).

Kun otetaan huomioon yritysjärjestelmien luonne, suuri riski – suuri palkkio, yritykset investoivat paljon erilaisiin tukitoimintoihin. Perinteisten tukitoimintojen voidaan nähdä olevan kriittisiä tekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä uudelleen järjestelyyn yli. On ehdotettu, että tietojärjestelmän menestystä voidaan edistää pääsyllä organisaation sisäisiin tietoihin, joita yrityksen työntekijät tarjoaa epävirallisesti (J. M. Davis et al., 2009). Tietojärjestelmän tyytyväisyyteen avain tekijänä on työntekijöiden havainnot käyttöönotetusta järjestelmästä. Jos työntekijä on tyytyväinen uuteen järjestelmään, todennäköisesti hän jatkaa sen käyttämistä (Delone & McLean, 2003).

Organisaatiot käyttävät paljon rahaa ja resursseja tukitoimintoihin etenkin uudelleen järjestelyn aikana. Uudelleenjärjestelyn vaihe on se vaihe, jossa työntekijät tarvitsevat eniten tukitoimintoja uuden yritysjärjestelmän kanssa. (Markus & Tanis, 2000).

Perinteiset tukitoiminnot tarjoavat tietoa eri käyttöönoton vaiheissa. Yleensä koulutusta tarjotaan ennen käyttöönoton alkamista tai hyvin aikaisin käyttöönoton alussa. Käyttäjätukea taas tarjotaan käyttöönoton jälkeen työntekijän pyynnöstä. Eri perinteiset tukitoiminnot myös tarjoavat erilaista tietoa. Käyttäjätuki tarjoaa yleensä tietoa liittyen siihen, miten työskennellä ohjelmistosovelluksen kanssa. Muutoshallintatuki on tavallisesti suunniteltu puuttumaan huoliin, jotka liittyvät uuteen liiketoimintaprosessiin. Perinteiset tukitoiminnot antavat tietoa eri asiayhteyksissä. Yleensä käyttäjätuella saattaa olla heikompi tietämys eri asiayhteyksistä, kuten yrityksen liiketoiminta prosesseista tai tarpeellisista jatkotoimenpiteistä, kun taas muutoshallintatuki voi auttaa peremmin oikeassa asiayhteydessä, mutta muutoshallintatuella ei ole syvempää ymmärrystä organisaationaalisista normeista (Sykes, 2015).

Sykes (2015) tutki miten eri tukitoiminnot vaikuttavat työntekijöihin uuden yritysjärjestelmän käyttöönotossa. Tunnistamalla tukitoimintojen vaikutuksen työntekijöiden tuloksiin, voi johtaa positiivisiin tuloksiin koko organisaation tasolla. Tutkimuksessa tutkittiin eniten tutkittuja tukitoimintoja, jotka ovat; koulutus, verkkotuki, käyttäjätuki sekä muutoshallintatuki. Tutkimuksessa tutkittiin myös neuvontasuhteiden vaikutusta järjestelmätyytyväisyyteen, työstressiin, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Nämä tukitoiminnot tähtäävät tuottamaan tarpeellisen tiedon työntekijöille, jotta he voivat tehokkaasti tehdä työtä uuden yritysjärjestelmän kanssa. Tukitoimintojen vahvuuksia ja heikkouksia voidaan tarkastella oikean asiayhteyden, -ajan ja -kontekstin kautta. Eri tukitoiminnot auttavat työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistä järjestelmän käyttöönoton jälkeen, mutta niillä on eri vaikutus lopputulokseen eri tiedon, ajan ja asiayhteyden vuoksi. Oikea tieto on saada tarpeellisia tiedonmurusia suorittaakseen työtehtäviä, niin että kaikki asiaankuuluva tieto on saatavilla. Oikea aika on saada tarpeellinen tieto, jotta voi suorittaa työtä silloin, kun sitä tarvitsee niin, että tieto on saatavilla ajoissa. Oikea asiayhteys on saada tietoa niin, että se on sovellettu sopivaan asiayhteyteen niin ja niin se on todennäköisesti tehokkainta.

Koulutuksen on ehdotettu olevan yksi tärkeimmistä tukitoiminnoista käyttöönoton jälkeen, mikä johtaa suurempaan käyttäjien hyväksymiseen sekä järjestelmän menestykseen (Sharma & Yetton, 2007). Koulutus sisältää yleensä luokkahuone tyylisen tapaamisen, jossa työntekijät ovat oppilaina. Tyypillisesti koulutus on ennen käyttöönottoa tai suoraan käyttöönoton jälkeen. Koulutuksen tarkoituksena on valmistaa työntekijöitä uuden järjestelmän käyttöön. Koulutus tarjoaa tietoa ja teknistä tietoa ennen käyttöönottoa ja ihanteellisesti se kattaa kaiken tiedon, jota työntekijä tarvitsee käyttääkseen järjestelmää tehokkaasti (Sharma & Yetton, 2007). Yleensä työntekijät eivät kykene täysin arvostamaan, miten yritysjärjestelmä sopii heidän työnsänsä ja soljumaan heidän jokapäiväisessä työssään, jättäen työntekijät riippuvaisiksi tukitoiminnoista, joita on saatavilla käyttöönoton jälkeen. Sykes (2015) mukaan koulutus antaa osittain oikeaa tietoa ja osittain oikeassa asiayhteydessä, koska koulutuksessa käyty esimerkki ei välttämättä vastaa sitä asiayhteyttä, johon työntekijä oikeasti tarvitsee sitä.

Verkkotuella tarkoitetaan reaaliaikaista teknistä tietoa verkossa. Organisaatio voi antaa sen tiedostojen muodossa, teknisten neuvonantajien apuna verkkokeskusteluiden kautta, kopioina käyttöoppaista ja teknisistä käsikirjoista. Koska tekniset neuvonantajan ja käsikirjat voidaan saada miltä vaan laitteelta, jolla on pääsy internetiin, tämä tukitoiminto antaa reaaliaikaista tietoa eikä ole riippuvainen sijainnista. Verkkotuki antaa osittain oikeaa tietoa, mutta täysin oikeassa ajassa, koska todennäköisesti verkkotuelta saatu tieto koskee kuitenkin vain tiettyä toimenpidettä selittämättä muita toimia, joihin tämä vaikuttaa. (Sykes, 2015).

Käyttäjätuella tarkoitetaan organisaation omaa sisäistä resurssia, joka tarjoaa teknistä tai toiminnallista sovellusongelmanratkaisu apua työntekijöille (Gray & Durcikova, 2005). Käyttäjätuki viittaa yleensä paikan päällä olevaan tukeen tai puhelin tukeen, joka on varattu antamaan teknistä apua organisaation järjestelmissä. Tämä tukitoiminto antaa apua myös käyttöönoton jälkeen. Käyttötuen työntekijöillä on yleensä pääsy yritysjärjestelmään liittyvien ohjelmistojen käsikirjoihin ja he voivat antaa

yksityiskohtaista tietoa näistä käsikirjoista ja muista oheismateriaaleista. Käyttötuesta saatu apu on taas osittain oikeaa tietoa ja osittain oikea aikaista. Osittainen oikea tieto johtuu siitä, että käyttäjätuen työntekijät yleensä tietävät mitä nappuloita painaa, mutta eivät tiedä yrityksen sääntöjä, jotka viittaavat tiettyyn työtehtävään. Käyttötuen oikea aikainen apu on osittaista siksi, koska yleensä käyttötuen apupyynnön ja vastauksen välillä voi mennä päiviä. (Sykes, 2015).

Muutoshallintatuella tarkoitetaan paikan päällä annettavaa tukea, jota muutoshallintakonsultit antavat valmennusten, työpajojen ja kahdenkeskeisen avun muodossa. Tällaista tukea antaa usein yritysjärjestelmän myyjä tai konsulttiyritys, joka toteuttaa järjestelmän käyttöönoton. Konsulttien hyöty on se, että ne voivat tarjota tietoa uusista liiketoiminnan prosesseista (Furneaux & Wade, 2011). Konsultit voivat sijoittaa uudet prosessit asiayhteyteen tehden tuesta kokonaisvaltaisemman. Muutoshallintatuen kestoaika kuitenkin vaihtelee eikä yleensä kestää muutamaa kuukautta pidempää. Muutoshallintatuki on osittain oikea aikaista, osittain oikeaa tietoa ja osittain oikeassa asiayhteydessä. Muutoshallintakonsulteilta saatu tieto on yleensä hyvin laaja-alaista, joten siksi se on vain osittain oikeaa asiayhteyttä. Muutoshallintakonsulteilta saatu apu on osittain oikea aikaista, sillä usein heitä on rajattu määrä ja heille tulee paljon kysymyksiä samaan aikaan sekä usein heidän apunsa rajoittuu normaaleihin työaikoihin. Muutoshallintakonsulteilta saatu tieto on lähtökohtaisesti oikeaa tietoa, kun on kyse liiketoiminnan prosesseista, mutta ohjelmiston osalta muutoshallinta konsultti ei ole asiantuntija, joten tieto voi siten olla vain osittain oikeaa (Sykes, 2015).

Tyytyväisyyttä järjestelmään ohjaavat järjestelmän käyttöön käytettävissä olevat tiedot. Tietojen lisääminen, kuten oikoteiden opettaminen ja vaihe vaiheelta ohjaus voi auttaa täyttämään aukkoja ja täten tehostaa järjestelmän käyttöä. Antamalla tietoa työntekijöille tukitoimintojen avulla, kasvatetaan todennäköisyyttä tehokkaaseen järjestelmän käyttöön. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä tukitoimintoihin, käyttävät todennäköisimmin niistä saatuja tietoja. Kun työntekijän työ muuttuu, epävarmuus siitä,

miten työ tehdään, lisääntyy. Työtyytyväisyysteen voi vaikuttaa moni tekijä, kuten yksittäiset erot, roolikäsitykset, esimieskäyttäytyminen ja työn ominaisuudet. Kun organisaatio tarjoaa korkea laatuista tukitoimintoja auttaakseen työntekijöitä heidän uusissa töissä, työntekijät todennäköisesti kokevat, että organisaatio välittää (Eisenberger & Stinglhamber, 2002). Työsuoritukseen vaikuttaa se, miten hyvin uutta järjestelmää kyetään käyttämään. Tukitoiminnot antavat tietoa ja tukee tehokasta järjestelmän käyttöä. Työsuorituksen taustalla on todennäköisesti tyytyväisyys eri tukitoimintoihin (Sykes, 2015).

2.3.4 Ystävyysuhteet

On ehdotettu, että käyttöönottojen yhteydessä työntekijöiden yksi yleisin tiedonlähde ovat muut työntekijät (J. M. Davis et al., 2009). Ystävyysuhteet voidaan nähdä siten yhtenä tukitoimintona organisaatioissa käyttöönottojen yhteydessä. Venkatesh ja Sykes (2017) tutkivat miten työntekijöiden sosiaalinen verkosto työpaikalla vaikuttaa uuden järjestelmän käyttöön ja työsuoritukseen järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Riippuvina muuttujina tutkimuksessa on työsuoritus, järjestelmän syvä käyttö sekä sosiaalinen verkosto. Työsuorituksella tarkoitetaan työntekijän avain tehtävien tulosta, jota järjestelmän odotetaan parantavan sekä sitä, miten hyvin työntekijä suoriutuu hänelle määrätystä tehtävistä. Syvällä käytöllä viitataan siihen, miten käyttäjä on vuorovaikutuksessa järjestelmän ja tehtävien kanssa ja missä määrin käyttäjät käyttävät järjestelmän ominaisuuksia tukeakseen työtehtäviään. Sosiaalisella verkostolla tarkoitetaan niitä suhteita, joita työpaikalla esiintyy, kuten ystävyys- ja tuttavuusuhteita ja miten ne vaikuttavat syväkäyttöön sekä työsuoritukseen järjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

Venkatesh ja Sykes (2017) tutkimuksen mukaan mitä paremmin henkilö hallitsee järjestelmän syväkäytön, sitä parempi työntekijän työsuoritus on. Tutkimuksessa määriteltiin erilaisia ystävyys- ja tuttavuusuhteita muihin työntekijöihin. Suhteita määriteltiin neljä: 1) ystävyysuhde, josta ystävältä saa neuvoja, 2) neuvontasuhde, joka

perustuu siihen, että toiselta saa töihin liittyviä neuvoja, 3) estävä ystävyysuhde, jossa erilaiset esteet kuten sosiaalinen paine estää työntekijää tekemästä työtään, kuten päätöksiä, 4) estävä tuttavuussuhde, jossa tuttava työpaikalla tekee työn tekemisestä hankalaa. Tutkimuksessa todettiin, että ystävyysuhteissa, joissa ystävältä saa neuvoja eivät vaikuta positiivisesti järjestelmän syväkäyttöön. Tämä ystävyysuhde vaikuttaa kuitenkin positiivisesti työntekijän työsuoritukseen. Neuvontasuhteet taas vaikuttavat positiivisesti siihen, miten hyvin työntekijä syvä käyttää järjestelmää, mutta tutkimuksessa ei nähty positiivista vaikutusta itse työsuoritukseen. Estävä ystävyysuhde taas vaikutti negatiivisesti sekä järjestelmän syvä käyttöön että työsuoritukseen. Ne suhteet, joissa tuttava vaikuttaa estävän työntekoa, ei nähty negatiivista vaikutusta työntekijän työsuoritukseen tai järjestelmän syväkäyttöön. Tässä tutkimuksessa todettiin lisäksi, että ystävyysuhteet, joissa nähdään esteitä työn tekemiselle, on suurempi negatiivinen vaikutus työsuoritukseen ja järjestelmän syväkäyttöön kuin estävissä tuttavuussuhteissa. Neuvontasuhteissa taas on suurempi positiivinen vaikutus työsuoritukseen sekä järjestelmän syväkäyttöön kuin ystävyysuhteissa, jossa ystäviltä saa neuvoja työntekoon liittyen (Venkatesh & Sykes, 2017).

Myös Jaspersen ja muut (2005) tunnistivat vertaistuen tärkeyden uutta järjestelmää käyttöönottaessa. Samojen tai eri liiketoimintayksiköiden työkaverit ja muut organisaation työntekijät voivat olla tärkeitä järjestelmän hyväksymisen lähteitä. Syyt siihen, miksi työntekijät hakevat tietoa muilta työntekijöiltä on sen helppo saavutettavuus, nopeus sekä se, että muilla työntekijöillä on yleensä parempi ymmärrys myös oikeasta asiayhteydestä, jolloin tietoa on helpompaa ymmärtää sekä soveltaa (Sykes, 2015).

Sykes (2015) tutki tukirakenteiden vaikutusta työntekijöiden tuloksiin. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että neuvontasuhteet työpaikalla vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen käyttöönotetusta järjestelmästä. Muut perinteiset tukitoiminnot eivät vaikuttaneet yhtä paljon työntekijöiden tyytyväisyyteen käyttöönotetusta järjestelmästä kuin neuvontasuhteet. Työntekijöiden tyytyväisyys perinteisiin tukitoimintoihin vaikutti

työntekijöiden kokemaan työstressiin järjestelmän käyttöönoton yhteydessä vähentämällä sitä, mutta työntekijöiden neuvontasuhteilla oli merkittävämpi vaikutus koettuun työstressiin. Neuvontasuhteiden avulla työntekijät kokivat vielä vähemmän stressiä, kuin perinteisten tukitoimintojen avulla. Tyytyväisyys eri tukitoimintoihin vaikutti myönteisesti työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Neuvontasuhteilla oli kuitenkin suurempi vaikutus työtyytyväisyyteen. Neuvontasuhteet vaikuttivat myönteisesti työntekijöiden työsuoritukseen käyttöönoton yhteydessä. Perinteisillä tukitoiminnoillakin nähtiin olevan myönteinen vaikutus työsuoritukseen, mutta se ei ollut merkittävää. Työntekijöiden neuvontasuhteilla on suurempi vaikutus työsuoritukseen, tyytyväisyyteen järjestelmästä sekä työtyytyväisyyteen kuin perinteisillä tukitoiminnoilla. Neuvontasuhteet myös vähensivät koettua työstressiä järjestelmän käyttöönotosta enemmän kuin perinteiset tukitoiminnot. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että perinteiset tukitoiminnot eivät ole yhtä tehokkaita, kuin on uskottu. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että neuvontasuhteilla on merkitystä keskeisenä voimavarana järjestelmien käyttöönottojen yhteydessä. Neuvontasuhteet voi paitsi auttaa työntekijöitä suhtautumaan uuteen järjestelmään myönteisesti, myös vaikuttaa monesti keskeisiin työntekijä tuloksiin.

2.4 Käyttöönoton vaiheet

Bala ja Venkatesh (2008) tuovat esille TAM3 yhteydessä myös näkökulman siihen, miten eri toimet ennen käyttöönottoa sekä käyttöönoton jälkeen voi vaikuttaa käyttäjän kokemukseen järjestelmästä. Käyttöönottoa edeltävät organisaation toimet, joita toteutetaan järjestelmän kehittämis- ja käyttöönoton aikana saattavat johtaa järjestelmän suurempaan hyväksyntään. Nämä toimet ovat tärkeitä ainakin kahdesta syystä Ensimmäinen syy on alkuperäisen vastustamisen minimointi uutta järjestelmää kohtaan. Toinen syy on realistisen esikatselun tarjoaminen järjestelmästä, jotta mahdolliset käyttäjät voivat kehittää tarkan käsityksen järjestelmän ominaisuuksista ja siitä, miten järjestelmä voi auttaa heitä hoitamaan työnsä. Vaikka toimeenpanoa

edeltävät toimet suunnitellaan ja toteutetaan, jotta voidaan vähentää alkuvastustusta ja kehittää realistisia käsityksiä järjestelmän ominaisuuksista, kyvyistä ja relevanssista, voi täytäntöönpanon jälkeiset toimet olla ratkaisevan tärkeitä, jotta työntekijät voivat selvitä uuteen järjestelmään liittyvästä alkujärkytyksestä ja muutoksesta.

Markus ja Tanis (2000) mukaan riippumatta uudelleenjärjestelyn kestosta, on olemassa tyypillisesti kaksi mahdollista lopputulosta: 1) projektin päättäminen uudelleenjärjestely vaiheen vakavien ongelmien vuoksi, kuten liiketoiminnan häiriöt, huono tekninen suorituskyky, viat ja virheet ja 2) tavanomaisen toiminnan saavuttaminen yritysjärjestelmän rutiininomaisella käytöllä, joka johtaa toiminnallisiin ja strategisiin hyötyihin. Aikaisempien tutkimusten mukaan työntekijät kokevat merkittäviä keskeytyksiä työympäristössään yritysjärjestelmän käyttöönoton seurauksena (Markus & Tanis, 2000).

Markus ja Tanis (2000) kehittivät neljän vaiheen mallin yritysjärjestelmän kokemussyklistä. Ensimmäinen vaihe on määrittely. Määrittelyvaihe käsittää päätökset, joissa määritellään liiketoiminnantarpeen ratkaisuehdotuksen laajuudesta, hyödyistä, kustannuksista ja riskeistä sekä ratkaisunrajoituksista. Keskeisiä toimintoja ovat liiketoiminnan tarpeen rakentaminen, ohjelmistopakettien valinta, projektipäällikön valinta sekä budjetin ja aikataulun hyväksyminen. Tässä vaiheessa voi syntyä paljon virheitä ja ongelmia.

Toinen vaihe on toteutusvaihe, jossa järjestelmä saatetaan käyntiin. Toteutusvaiheeseen kuuluu toimia, joiden tarkoituksena on saada järjestelmä toimimaan yhdessä tai useamassa organisaation yksikössä. Keskeisiä toimijoita ovat projektipäällikkö, projektitiimin jäsenet, jotka ovat usein eri liiketoimintayksiköiden ei-teknisiä jäseniä, sisäiset IT-asiantuntijat, myyjät ja konsultit. Keskeisiä vaiheita ovat ohjelmistojen kokoonpano, järjestelmäintegraatio, testaus, tietojen muuntaminen, koulutus ja käyttöönotto. Tässä vaiheessa voi myös syntyä paljon virheitä ja ongelmia (Markus & Tanis, 2000).

Kolmasvaihe on uudelleenjärjestelyn vaihe, jossa vakautetaan järjestelmä ja pyritään saavuttamaan järjestelmän rutiininomainen käyttö. Tässä vaiheessa organisaatio ryhtyy toimeen järjestelmän kanssa. Tässä vaiheessa projektitiimi voi jatkaa osallistumistaan tai siirtää kontrollin operatiivisille johtajille ja loppukäyttäjille. Toimintoja tässä vaiheessa ovat muun muassa vikojen korjaaminen, muokkaaminen, järjestelmän suorituskyvyn säätäminen, uudelleen koulutus, henkilökunnan lisäämistä väliaikaisen tehottomuuden paikkaamiseksi. Tämä on suurelta osin se vaihe, jossa aiempien vaiheiden virheet koetaan tuottavuuden vähenemisenä tai liiketoiminnan häiriintymisenä, mutta tässäkin vaiheessa voi vielä syntyä uusia virheitä. Yritysjärjestelmien ongelmat ja todennäköisin hylkääminen on uudelleenjärjestelyn aikana, jolloin työntekijät kokevat suurimman muutoksen (Markus & Tanis, 2000). On tunnistettu, että suurin osa yritysjärjestelmän käyttöönotossa aiheutuvista muutoksista, häiriöistä, shokeista ja kielteisistä reaktioista on odotettavissa tämän vaiheen aikana (Markus & Tanis, 2000; Morris & Venkatesh, 2010; Häkkinen & Hilmola, 2008).

Neljäs vaihe on normaalin käytön vaihe, joka sisältää järjestelmän ylläpidon, käyttäjien tukemisen, järjestelmän päivittämisen ja tulosten saamisen. Tämä vaihe jatkuu, kunnes järjestelmä vaihdetaan toiseen tai luovutaan sen käytöstä. Tässä vaiheessa organisaatio voi varmistua sijoituksen mahdollisista hyödyistä. Keskeisiä toimijoita ovat operatiiviset johtajat, loppukäyttäjät ja IT-tukihenkilöstö. Tämän vaiheen ominaispiirteisiin kuuluu jatkuvat liiketoiminnan parantaminen, käyttäjätaitojen lisääminen ja hyötyjen arvioiminen käyttöönoton jälkeen. Yleinen ongelma tässä vaiheessa on asioista perillä olevan henkilöstön menettäminen, jotka ovat ymmärtäneet aikaisempien asetelmien persusteet ja sen, miten liiketoimintaprosesseja voidaan parantaa järjestelmän avulla (Markus & Tanis, 2000).

Davis ja Venkatesh (2004) mukaan 50% järjestelmien käyttöönotoista menestyy, sillä monet projekteista venyy enemmän tai vähemmän. Chau (1996) mukaan taas, viivästyksillä on suhteellisen pieni negatiivinen merkitys siihen, miten loppukäyttäjät

näkevät uuden järjestelmän. Glowatz ja muut (2014) tutkivat miten viivästyksset ja välit, jolloin käyttöönotettavaa järjestelmää ei voinut käyttää, vaikuttivat käyttäjien havaintoihin uudesta järjestelmästä. Ihmisillä on taipumus väheksyä viivästysten vaikutuksia, hyötyjä sekä kuormituksia. Palkkiot joita saadaan aikaisemmin, pidetään yleensä parempana, kuin tulevia palkintoja (Glowatz et al., 2014).

Glowatz ja muut (2014) tutkimuksessa todettiin, että pitkät viivästyksset järjestelmän käyttöönotoissa aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen loppukäyttäjien havaintoihin järjestelmästä, voidaan osittain todeta olevan totta. Vastaaajista 50 % olivat sitä mieltä, että pitkä viivästys järjestelmän kehityksessä tarkoittaa huonoa järjestelmää. Kuitenkin kun vastaajille esitettiin väite *”viiden vuoden viivästys järjestelmän kehityksessä vaikutti kielteisesti tyytyväisyyteeni järjestelmästä”*, suurin osa, 56 % vastaajista eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Lyhyillä ja jatkuvilla käyttökatoilla järjestelmän käyttöönotossa oli kielteinen vaikutus loppukäyttäjien käsitykseen järjestelmästä. Pitkillä katkoilla käyttöönoton vaiheessa ei kuitenkaan ollut kielteistä vaikutusta siihen, miten järjestelmä nähtiin loppukäyttäjien osalta, kun se oli todellisesti käytössä. Myöskään lyhyillä ja jatkuvilla katkoilla ei ollut vaikutusta siihen, miten loppukäyttäjät mielsivät järjestelmän, kun se oli todellisesti käytössä. Viivästyksillä ei ole merkitystä siihen, onko loppukäyttäjien mielestä järjestelmä itsessään onnistunut. Järjestelmän helppokäyttöisyys ja hyödyllisyys nähtiin heikenneen käyttöönotto vaiheessa ja loppupeleissä viiden vuoden viivästyksellä ei ollut kielteistä eikä myönteistä vaikutusta loppukäyttäjien mielipiteeseen itse järjestelmästä. Työntekijät kokivat helppokäyttöisyyden ja käytettävyyden heikentyneen käyttöönotto vaiheessa, johtuen järjestelmän käyttökatoista. Vaikka työntekijät katsoivat epäsuotuisasti käyttökatoja kehityksen aikana, oli heidän näkemyksensä neutraali tai positiivinen kun järjestelmä oli käytössä (Glowatz et al., 2014).

Kirjallisuuskatsauksessa nousee esille käytettävyyden osalta se, että käyttäjän on koettava uuden käyttöönotettavan järjestelmän olevan hyödyksi käyttäjälle työssään, jotta käyttäjä on halukas käyttämään uutta järjestelmää. Työnkuvan muutos koetaan

usein uudelleenjärjestelyn vaiheessa ja moni käyttöönoton haasteista johtuu työntekijöiden sopeutumisesta uusiin prosesseihin ja ohjelmistoon, mitkä ovat osa uutta järjestelmän käyttöönottoa. Yleensä uudelleenjärjestelyn vaiheessa työntekijöiden työnkysyntä kasvaa ja työnhallinta laskee. Organisaation tuella on suuri merkitys siihen, miten työntekijät käsittävät uuden yritysjärjestelmän. Eri tukitoimintojen hyödyllisyydestä on eriäviä tuloksia. On kuitenkin todettu, että tuen tarjoaminen on erityisen tärkeää käyttöönoton jälkeisissä vaiheissa. Yritysjärjestelmien käyttöönottoon on myös ehdotettu neljän vaiheenmallia, jossa ensimmäisessä vaiheessa määritellään liiketoiminnan tarpeet, ohjelmistopakettien valinta ja niin edelleen. Toisessa vaiheessa eli toteutusvaiheessa järjestelmä saatetaan käyntiin. Kolmas vaihe on uudelleenjärjestelyvaihe, jossa organisaatio ryhtyy käyttämään järjestelmää. Viimeinen vaihe on normaalin käytön vaihe, jolloin järjestelmän rutiininomainen käyttö on saavutettu ja se jatkuu siihen asti, kunnes järjestelmä poistuu käytöstä.

3 Tutkimusmenetelmä

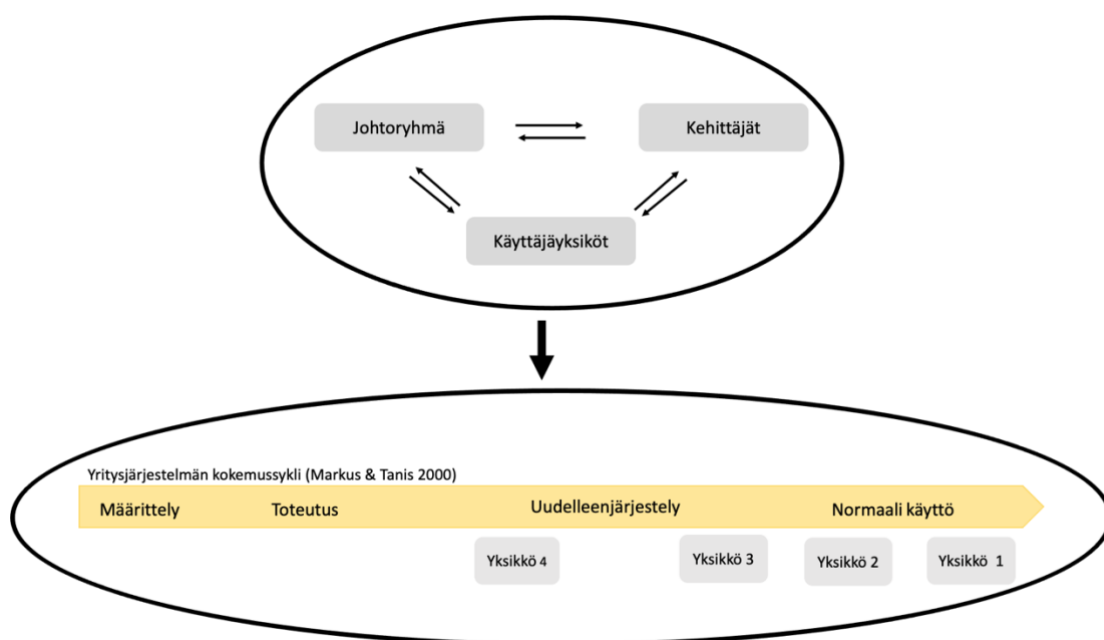
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten uuden raportointijärjestelmän käyttöönotto koetaan organisaation eri tasoilla eri käyttöönoton vaiheissa. Organisaatio on jaettu kolmeen eri ryhmään, jotka ovat organisaation johtoryhmä, raportointijärjestelmän kehittäjät sekä käyttäjät. Raportointityökalu on otettu myös eri yksiköissä eri aikaan käyttöön, jolloin tarkastellaan eri vaiheita Markus & Tanis (2000) luoman neljän vaiheen käyttöönoton mallin kautta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on valikoitunut tutkimusmenetelmäksi, koska tutkitaan ilmiötä ja halutaan tietää, miten käyttöönotto on sujunut organisaation jäsenten mielestä. Tietoarkiston artikkelissa *laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet* Kirsi Juhila on listannut laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Laadullisissa tutkimuksissa keskitytään mitä ja miten kysymyksiin. Ilmiön tutkimisessa haastattelut ovat hyvä tapa saada selville ilmiöstä syvemmin. Tutkimuksessa keskitytään haastateltavien kokemuksiin järjestelmän käyttöönotosta. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus kuvata maailmaa tutkittavien ihmisten ja heidän keskinäisen toimintansa näkökulmasta (Juhila, 2023).

Aineisto tutkimukseen kerätään haastatteluiden pohjalta, koska halutaan saada selville organisaation jäsenten kokemuksista ja käsityksistä liittyen uuden raportointijärjestelmän käyttöönottoon. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei välttämättä muotoilla tarkasti etukäteen tai esitetä aina samassa muodossa (Hyvärinen et al., 2023). Koska tutkimuksessa keskitytään eri ryhmien käsityksiin, eivät kysymykset ole täysin samat kaikille ryhmille. Teemahaastattelun etuna on myös se, että haastateltavilta halutaan tietää heidän omia näkemyksiänsä käyttöönotoista, joita yritys on suorittanut. Lisäkysymykset auttavat vastaajia kuvaamaan ongelman laatua. Tarkoituksena on auttaa vastaajia lisäkysymyksillä tarkentamaan vastausta.

Haastatteluiden pohjalta luodaan teemoittelu haastateltavien vastauksista. Teemoittelussa jokaisen ryhmän jäsenten ilmaisut ovat jaettu kolmeen ryhmään;

positiiviseen ilmaisuun, neutraaliin ilmaisuun sekä negatiiviseen ilmaisuun. Tällä tavoin saadaan näkökulmaa siihen, nähdäänkö asiat negatiivisesti, neutraalisti vai positiivisesti. Menetelmäkaavio kuvaa tutkimusasetelmaa organisaation ryhmien välillä sekä missä vaiheessa käyttöönottoa mikäkin yksikkö tällä hetkellä on. Yksikkö 1 sisältää kehittäjätiimin, joka on kehittänyt raportointijärjestelmää. Yksiköt 2., 3. ja 4. ovat eri käyttäjäyksiköitä. Johtoryhmän jäsenet käyttävät raportointijärjestelmää eri tavoin kuin käyttäjäyksiköt, joten heitä ei olla erikseen asetettu aikajanelle.



Kuvio 4. Menetelmäkaavio ilmiön tutkimiseen (mukailen Markus & Tanis, 2000)

3.1 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut nauhoitetaan kokonaisuudessaan, jonka jälkeen ne litteroidaan ja haastatteluiden aikana tehdään muistiinpanoja. Suurin osa haastatteluista on suoritettu organisaation tiloissa, mutta osa haastatteluista on toteutettu etänä. Haastatteluun valitut teemat ovat työnkuvan muuttuminen, organisaation tuki sekä käytettävyys. Teemahaastattelun on tarkoitus pysyä näiden teemojen sisällä esittäen tarvittaessa avoimia lisäkysymyksiä. Jokainen haastateltava on saanut tutustua teemoihin etukäteen ennen haastattelua. Samalla, kun haastateltaville toimitettiin tiedot tutkimuksesta sekä

haastattelussa käytävät teemat, kerättiin heiltä suostumus henkilötietojen käsittelyyn (Liite1). Haastateltavat ovat valikoituneet kehittäjätiimiyksikön esihenkilön avustuksella, joka toimii myös yrityksen johtoryhmässä.

Haastatteluissa haastatellaan johtoryhmän jäsenet yksitellen, jotta he eivät esittäydy yhtenäisenä johtoryhmänä, vaan antavat omat näkemyksensä raportointi järjestelmän käyttöönotosta. Johtoryhmäläisistä haastatellaan kolmea johtoryhmän jäsentä. Kehittäjätiimin kaksi jäsentä haastatellaan myös yksittäin. Käyttäjä yksiköiden työntekijöistä haastatellaan kuusi käyttäjää. Yhteensä haastatteluihin osallistui 11 henkilöä. Yksiköt haastatellaan pienissä ryhmissä, sillä heidän kohdallaan ei nähdä riskiä siitä, että heidän tulisi näyttäytyä yhtenäisenä mielipiteissään. Lisäksi yhtenä ryhmähaastattelun etuna voidaan nähdä myös sen lisäävän keskustelua ja tuoda lisää omia ajatuksia aiheesta esille. Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa (Liite 2), jonka mukaan kysymyksiä esitettiin haastateltaville. Haastattelukysymykset saattoivat vaihdella sen perusteella, mistä ryhmästä käyttäjää haastateltiin. Mikäli johonkin kysymykseen oli tullut vastaus jo aiemmissa vastauksissa, ei niitä kysytty. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 35–55 minuutin välillä. Nauhoitettua äänimateriaalia haastatteluista kertyi 5 tuntia ja 45 minuuttia.

3.2 Tutkittava järjestelmä

Järjestelmä, joka on tutkimuksen kohteena, on raportointijärjestelmä. Järjestelmän kehittäjätiimi on organisaation sisäinen tiimi. Kehittäjätiimi on alun perin toiminut taloushallinnon omana raportointitiiminä. Kun päätös uuden raportointijärjestelmän käyttöönotosta on tehty, on tiimi siirretty koko yrityksen tukifunktioksi ja laajentunut sen jälkeen. Raportointijärjestelmän tarkoituksena on luoda reaaliaikaista dataa yrityksen asiakkaille. Järjestelmä kerää dataa yrityksen eri tietokannoista yhteen isompaan tietokantaan, josta se luo raportteja yrityksen asiakkaille. Yrityksen asiakkaat pääsevät siten reaaliajassa tutkimaan sitä dataa, mistä he ovat kiinnostuneita. Raportointijärjestelmää käytetään myös sisäisiin raportteihin ja jokainen työntekijä

näkee sieltä esimerkiksi omat tuntikirjaukset ja kertyneet lomapäivät. Kehittäjätiimi luo raporttipohjia jokaiselle yksikölle erikseen, heidän tarpeidensa mukaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavat käyttäjät ovat niitä käyttäjiä, jotka tekevät raportointia asiakkaille ja raportointi työkalu on olennainen osa heidän työtehtäviään.

4 Tulokset

Tutkimuskysymyksenä on: miten tietojärjestelmän käyttöönotto koetaan organisaation eri tasoilla eri käyttöönoton vaiheissa. Tutkimuksen päälöydöksenä on se, miten haastateltavien näkemykset organisaation tuesta vaihtelivat ryhmien välillä sekä haastateltavien välillä samasta ryhmästä. Sekä käyttäjien välillä että kehittäjätiimin sisällä oli näkemyseroja siitä, miten organisaation johto oli onnistunut tuen antamisessa. Kaikista pisimpään järjestelmää käyttäneiden käyttäjien mielestä organisaation johto olisi voinut olla enemmän tukena ja toivoivat parempaa viestintää. Käyttäjä, jonka yksikköön ollaan vasta ottamassa raportointijärjestelmää kunnolla käyttöön usko, että viestintää tulee olemaan enemmän, kunhan järjestelmä saadaan kunnolla pyörimään. Myös johtoryhmässä tunnistettiin puutteita tuen antamisessa käyttäjille. Ainoa asia, joka nähdään samalla tavalla kaikkien haastateltavien osalta, on se, että järjestelmän käytettävyys on yleisellä tasolla hyvä. Ainoat käytettävyyteen liittyvät ongelmat liittyvät käyttäjillä järjestelmän hitauteen. Järjestelmän hitaus on näillä käyttäjillä vaikuttanut myös omaan työnkuvaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että käyttöönottoprojektista puuttui projektiluontoisuus, mikä heijastaa siihen, että organisaatiossa on epäselvyyttä siitä, miten uusi järjestelmä tulee muovaamaan liiketoiminnan prosesseja.

Tulosten selkeyttämiseksi jokaisella ryhmällä on eri tunniste. Ryhmätunnisteen perässä on jokin numero, kuvaamassa eri haastateltavia. Johtoryhmän tunniste on JR. Kehittäjätiimin tunniste on KE. Käyttäjien tunniste on KÄ. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin osallistui 11 henkilöä. Käyttäjät ovat kolmesta eri yksiköstä, jotka käyttävät raportointijärjestelmää omassa työssään. Tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä, kuin kirjallisuuskatsauksessakin. Haastateltavien vastausten perustella syntyi teemoittelu. Teemoittelussa ensimmäisessä sarakkeessa on teema. Toisessa sarakkeessa on ote. Otteet ovat haastateltavien suoria lainauksia haastatteluista. Lainauksien perässä näkyy haastateltavan tunniste. Tulkinta sarakkeessa haastateltavien ilmaisut on jaettu positiiviseen, negatiiviseen ja neutraaliin ilmaisuun. Teemoittelut on esitetty taulukoissa. Taulukossa 1. on esitelty johtoryhmän jäsenten haastatteluiden perusteella syntynyt teemoittelu. Taulukossa 2. on esitetty kehittäjätiimin jäsenten

teemoittelu. Taulukossa 3. on esitetty käyttäjien teemoittelu. Ensimmäisessä taulukossa (Taulukko 1.) esitetään johtoryhmän jäsenten ilmaisujen teemoittelu, josta näkyy heidän suorat lainauksensa haastatteluista teemoittain sekä otteen tulkinta.

Taulukko 1. Johtoryhmän jäsenten ilmaisujen teemoittelu.

Teema	Ote	Tulkinta
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Eri järjestelmissä oleva data on samassa paikassa ja saadaan yhdistettyä se. (JR1)	Neutraali
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Pystytään tarkemmalla tasolla raportoimaan ja seuraamaan ja pystytään itse myös rakentamaan niitä näkymiä tarpeen mukaisesti. Eli meillä on tiimi [kehittäjätiimi] siellä ja saadaan tosissaan nopeasti sen tyyppistä raporttia mitä me tarvitaan ja me pystytään tavallaan tekemään siitä niinku automaattisesti päivittyvä raportti, että säästetään paljon aikaa. (JR2)	Neutraali
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Haluttiin joku moderni raportointijärjestelmä ja ensin me harkittiin ihan toista, mutta sitten tuli vahva suositus tästä ja sitten me otettiin se käyttöön. Eli järjestelmähankkeen myötä päädyttiin tähän. (JR3)	Neutraali
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Tietysti kun on nähnyt monta järjestelmähanketta, niin yllättävän hyvin siihen nähden, mutta ei se kivutonta ole kyllä ollut, mutta olen tosi tyytyväinen. (JR1)	Positiivinen
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Mikä käyttöönotto?...hankala arvioida, kun tästä puuttuu se itse projekti tai jonkinlainen road map. (JR2)	Negatiivinen
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Laadukkaammin kuin ajattelin, mutta hitaammin kuin ajattelin. Lopputulos on mun mielestä parempi, kuin se mitä olin itse kuvitellut, että se olisi. (JR3)	Positiivinen
Käytettävyys	Kyllä mä itse oon niinku sparraillut mejän kehittäjätiimin sisällä sitä käyttäjäkokemusta ja sitten käytettävyyttä, että kyllä me keskustellaan siitä paljon.... Ollaan tehty paljon semmosia toiminnallisuuksia, jotka tulee niinku suoraan käyttäjien pyynnöstä ja niinku toiveista ja muuta että ei ne niinku meidän päästä ole vedetty, jolloin kyllä siinä on käyttäjät mukana niinku esittämässä, että mitä siellä kuuluu olla. Kyllä se käyttäjille se hyödyllisyys on iso kriteeri. (JR3)	Neutraali
Käytettävyys	Ehdottomasti järjestelmä on helppokäyttöinen. Kun itse olen nähnyt sen hyödyt ja näkee potentiaalia tulevaisuudessa niin	Positiivinen

Teema	Ote	Tulkinta
	sitten on vähän kuuluu rooliinkin sitten saada muita mukaan. (JR1)	
Käytettävyys	Mun mielestä se on selkeä järjestelmä ja helppokäyttöinen. Ainut ehkä negatiivinen puoli on se, että niissä on niin paljon tietoa, niin ne on pikkuisen hitaita, joka sitten taas voi tavallaan häiritä sitä käyttämistä, että jos menee aina viisi minuuttia kun se lataa raportin. (JR2)	Neutraali
Työnkuvan muutos	Saan enemmän aikaan, että miten sen nyt ottaa. Pelkkää priorisointia koko ajan että töitä olisi niin paljon kun näkee, mut ei mene turhaa aikaa tiedon hakemiseen eli työn teho on parantunu....työn hallinta on samaa kaaosta aina. (JR1)	Positiivinen
Työnkuvan muutos	työnkuva] on varmasti niinku johtamisen näkökulmasta muuttunut siinä mielessä, että me käydään tiimiläisten kanssa entistä enemmän sieltä raporttien kautta läpi sitä, että mitä on tapahtunut ja mitä tulee tapahtumaan... Mutta tota kyllä se on siitä on tullut tavallaan niinku yksikön johtamisen tämmönen perustyökalu ja päivittäinen työkalu Enemmän tämä on selkeyttänyt mun työmäärää sillein, etten osaa arvioida työllistääkö vai vähentääkö. Se ei ehkä ole relevantti tässä mun tekemisessä, vaan ehkä se mitä me saadaan aikaan. Mä pystyn niinku tehokkaammin asioita selvittämään ja viestimään eteenpäin ja vaatimaan asioita. (JR2)	Positiivinen
Työnkuvan muutos	Johtoryhmä työskentely on muuttunut silleen, että meillä on niinku helpommin saatavilla tietoa meidän yrityksen luvuista ja meidän liiketoiminnan luvuista Tietysti kun vastaa koko hankkeesta niin tietysti se käyttöönotto niinku se mun oma toimenkuva niinku on valvoa tota projektia ja edistää sitä projektia joka päivä, että kyllä se niinku työllistää, mutta ei se niinku isossa kuvassa se työnkuva ole muuttunut. (JR3)	Positiivinen
Työntekijöiden työnkuvan muutos	Alempana se [raportointijärjestelmän] muutos on voinut työllistää, mutta se johtuu enemmän siitä, että vaatimustaso nousee samalla kun mittarit tarkentuu tai raportit tarkentuu, niin toki se vaatii vähän enemmän sitä työtä.... Parhaassa tapauksessa se selkeyttää ja mahdollisesti jopa nopeuttaa niinku itse työtä tai omaa tekemistä ja ehkä sitten keventää myös tai vapauttaa aikaa muuhunkin tekemiseen, mutta ei se joka tapauksessa mene aina niin... ainahan se käy niin, että toiselle se on keventävä ja toiselle se voi lisätä työtä, se riippuu mikä on ollut niinku vanha tilanne. (JR2)	Neutraali
Työntekijöiden työnkuvan muutos	Kyllä se helpottaa työtä niinku osittain, koska sä näet sen niinku ajantasaisen tilanteen, mutta uskon, että se myös tekee siitä haastavampaa.... Se [uusi raportointijärjestelmä] asettaa vaatimuksia sille järjestelmässä tehtävälle työlle, että sun pitää olla huolellinen sen datan kanssa järjestelmässä ja sun pitää aina muistaa tehdä ne kaikki kirjaukset ja muut, että sä et voi niin tehdä raportoinnissa jälkikäteen, vaan sun pitää niinku järjestelmässä työskennellä oikein ja aina samalla tavalla, että siinä raportissa on mitään järkeä, niin kyllä mä näen, että se on niinku vaikeampaa.... Tää tasoittaa ne kuukausittaiset tai niinku kuun päätöksen piikit... tän pitäis vähentää sitä mekaanista työtä, mitä teet niinku mitä aiheutuu sitten raporttien luomisesta, mut tää ei vähennä niinku absoluuttisesti	Neutraali

Teema	Ote	Tulkinta
	työtunteja, koska halutaan käyttää sitä aikaa siihen tiedon ymmärtämiseen sen tiedon perusteella toimenpiteiden tekemiseen. (JR3)	
Organisaation tuki	Kyllä se [tuen antaminen] on kaikki kaikessa, todella tärkeää...ehkä enemmän tekijätiimiä tuettu ja nyt lopusta pitää siirtää vielä käyttäjille enemmän. (JR1)	Neutraali
Organisaation tuki	No kehittäjille ollaan tarjottu niinku tukea tosi hyvin, he ovat saaneet todella paljon resursseja...Kyllä käyttäjät tai johtoryhmäläisenä sanon, että antaisin arvosanan korkeintaan 7/10 et varmasti voitaisi tehdä vielä enemmän, että niinku käyttäjille olisi paremmat valmiudet oikeasti hyödyntää niitä raportteja. (JR3)	Neutraali
Organisaation tuki	Täähän raportointi perustuu siihen, että raportointi on yhtä hyvä kuin sen, lähdetieto on ja miten hyvin sitä johdetaan ja ylläpidetään. Eli onhan se [organisaation tuki] se avain onnistumiseen, että kaikki tietää mitä ne tekee ja tuki tulee sieltä ennen kaikkea...pitää olla tuki ja se niinku kuvata, että miksi asioita tehdään uudella tavalla ja miksi ne on tärkeitä. Jokaisen rooli on tärkeä siinä kokonaisuudessa. (JR2)	Positiivinen
Viestintä	Aika realistinen näkemys on, että 70% ei tiedä mikä [uusi raportointijärjestelmä] on, niin tota ja yleensäkin järjestelmät ja digikehitys, niin se viestintä on pirun hankalaa. Osa käyttää järjestelmää päivittäin ja ymmärtää heti, mutta osalle se ei ole arkea ja menee vaan ohi..viestinä on tosi tärkeää, että ei viesti niitä, jotka ei koske kaikkia henkilöstössä, niin turha viestiä mitään. (JR1)	Neutraali
Viestintä	Ei voi ainakaan kehua, että tää olis ollut paras mahdollinen tapa.. ehkä ei olla onnistuttu, koska ei olla ehkä välttämättä ihan tietoisia siitä, että mitä halutaan viestiä. (JR2)	Negatiivinen
Tukitoiminnot	Toivoisin, että kehittäjätiimi on saanut tuen ja lisäosaamista ja vielä ruotsi tukenut siihen lisäksi, mutta käyttäjille niin ei todellakaan, että se on hyvin minimaalista ja ehkä muutama video tuolla [sisäinen koulutus järjestelmä] ja näin edelleen, mutta se onkin nyt seuraava. (JR1)	Neutraali
Tukitoiminnot	Meillä on [kehittäjätiimillä] siis semmoinen yhteissähköpösti. Sitten miellä on tietysti IT tikettien mukana tulee välillä niinku noita raportteja koskevia työpyyntöjä, että kyllä apua saa niinku ku niitä ongelmia on. Ollaan koulutettu niinku peruskäyttäjiä, että niinku superkäyttäjiä tai semmosia...sisäisiin raportteihin on järjestetty koulutuksia..... Mun mielestä ei ole ehkä niin paljoa tarjottu ja ollaan jätetty se vähän ite käyttäjille klikseteltavaksi ja googlailun varaan. (JR3)	Neutraali
Tukitoiminnot	Kyllä mä niinku näkisin, että nyt koulutuksia ehkä on ollut jo riittävästi ja tavallaan sieltä niinku saa kyllä tukea sieltä kehittäjätiimistä, jos vaan osaa kysyä oikeat henkilöt. Kyllä mä itse, ainakin näin omasta näkökulmasta näkisin, että sitä tukea on tullut ja löytyy myös niinku henkilöt auttamaan. (JR2)	Positiivinen
Aikataulutus	Varmaan alkuperäinen aikataulu niin kun ei ole ymmärretty mihin kaikkeen tää järjestelmä taipuu, niin se on tässä vuosien mittaan muuttunut. Mut koko ajan ne on nytkin, varsinkin kun tämä perusinfra on kunnossa niin tota on aikataulua että mitä	Neutraali

Teema	Ote	Tulkinta
	seuraavaksi ja mikä raportti seuraavaksi ja näin edelleen. Ei ole käyttöönottoa vaan vähän niinkun jatkuvaa kehitystä. (JR1)	
Aikataulutus	Ei ehkä ole semmosta niinku mitään road mappia tai ihan selkeätä aikataulua ole ollut. (JR2)	Neutraali
Käytön vaatiminen	Jos me päätettäisiin, että kun tämä robotti on nytten julkaistu niin tästä eteenpäin, vaikka kahden kuukauden päästä niin me raportoidaan kaikki sen kautta. Että nythän tää on tavallaan vaan lisäominaisuus, mutta tavallaan niiden käyttöä ei edellytetä, jolloinka se ei tavallaan ole käyttöönottoa. (JR2)	Neutraali
Käytön vaatiminen	Jotenkin on vielä sellainen ajatus, että tää kehitys on kesken, vaikka todellisuudessa nyt raportti on tosi paljon käytössä, mutta vähän on semmoinen ajatus, että meidän meidän ei tarvitse niinku ihan 100% puskee käyttäjille tätä. (JR3)	Neutraali
Käytön vaatiminen	Paljon on henkilökohtaisia eroja, mutta sitten on vähän johtamisasiakin kyllä, että hyväksytään että ei käytetä ja mielestäni monessa paikkaa ollaan siinä, että sitä ei enää tarvitse hyväksyä, että ei ollenkaan käytetä, koska järjestelmä toimii ja käy ja kun sitä ennen se on vähän vaikea vaatia, jos siellä on aina jotain bittiä vinossa, niin ei tarvitsekaan käyttää. Ja haluttaisiinkin niin, että järjestelmä olisi suht koht pitkällä ennen kuin vaaditaan sitten käyttöä. (JR1)	Neutraali

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2.) esitetään kehittäjätiimin teemoittelu, josta näkyy heidän suorat lainauksensa haastatteluista teemoittain sekä otteen tulkinta.

Taulukko 2. Kehittäjätiimin jäsenten ilmaisujen teemoittelu.

Teema	Ote	Tulkinta
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Halutaan tehdä yhdenmukaista raportointia. (KE2)	Neutraali
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Meillä on yksi raportti mitä käyttää [...] asiakasta niin nyt nykyisellään se on mahdollista ja se on niinku iso kantava voima tässä mitä tota ollaan viety eteenpäin että tehdään mahdollisimman paljon standardia. Mitä aikaisemmin ei ole yksinkertaisesti edes voitu tehdä. (KE1)	Positiivinen
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Ei siinä selvästikään niinku ihan täysin olla onnistuttu, kun se excel pyörii vielä, että se on vaan kitkanen se prosessi. (KE2)	Negatiivinen
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Mun mielestä vaihdos on mennyt varsin hyvin. (KE1)	Positiivinen

Teema	Ote	Tulkinta
Käytettävyys	Se [järjestelmän helppokäyttöisyys] on ihan oikeastaan ykkösjuuttu. Että tietenkin halutaan, että ne raportit olisi mahdollisimman yksinkertaisia, että ihmiset osaa käyttää niitä. Se on semmonen mitä on tosi paljon mietitty jo. (KE2)	Positiivinen
Käytettävyys	Mun mielestä se on tosi helppo käyttää. Mun mielestä meillä on fiksut raportit ja itse ainakin tykkään, että ne on helppokäyttöisiä oikeastaan kaikki ja sitten siellä on hyvä, että raportin tekijä pystyy sallimaan sellaiset pienet personoinnit. (KE1)	Positiivinen
Työnkuvan muutos	On se [työnkuva] muuttunut siinä mielessä, että jos muutama vuosi sitten teki enemmän sitä "oikeaa työtä", niin se on tietenkin vähentynyt, mutta oon siinä edelleen mukana Mutta se mikä on niinku muuttunut on just se ehkä niin kun oikeasti on tullut semmoseksi ns muutosagentiksi, joka vie sitä muutosta ja harppausta enemmän sinne dynaamiselle puolelle. Niin se on niinku muuttunut selkeästi, että siinä on nykyään tosi iso rooli. (KE1)	Positiivinen
Työnkuvan muutos	Ei tämä [työnkysyntä] mun mielestä ainakaan oo vähentynyt, että se on ehkä vähän muuttunut, että silloin kun se data on helposti saatavilla, niin kyllä siitä tulee enemmän kysymyksiä ja sitten aina pitäisi kehittyä eteenpäin Kyllä mä sanoisin, niinku ettei ole työmäärä kasvanut eikä vähentynytkään. (KE2)	Neutraali
Organisaation tuki	Kyllä johto on ollut tukena. Musta tuntuu, että siitä [uudesta järjestelmästä] on viestitty hyvin ja esimerkiksi [sisäisessä intrassa] mainittu tosi moneen kertaan ja tavallaan tuotu sitä kaikille käyttäjille tutuksi.... Mun mielestä on mennyt niinku aika nappiin se viestintä. (KE2)	Positiivinen
Organisaation tuki	Yrityksen johto on ollut tukena kyllä. (KE1)	Positiivinen
Viestintä	Viestintä on semmonen, että sitä olisi voinut olla omasta mielestäni olla kyllä enemmän ja silleen avoimesti, niin kun oikeasti sitä koko järjestelmän muutoksen statusta, että missä mennään. (KE1)	Negatiivinen
Viestintä	Tää [viestintä] on kyllä mun mielestä tosi tärkeä osa ja sitten siinä on ollut sellainen kumminkin aika positiivinen vire siinä viestinnässä, kun se on kumminkin iso muutos kaikkialla, niin on tärkeitä, että johto on siinä messissä.... Kyllä se mun mielestä on niinku mennä aika nappiin se viestintä. (KE2)	Negatiivinen
Tukitoiminnot	Meillä oli sellanen työryhmä olisko se ollut vuosina 2019-2020 aktiivinen ja siihen kuulu ehkä noin 20 henkilöä ja siellä aina jaettiin jotain, näytettiin esimerkiksi rapsoja joita on tehty ja joitakin vinkkejä.... Sitten nyt myöhemmin esimerkiksi tältä vuodelta tulee mieleen, niin sellasia tiimin sisäisiä, että ollaan jaettu just niitä omia ratkaisuja. On oma esimies moniakin kertoja sanonut, että jos löydät jonkun hyvän koulutuksen niin saa osallistua. (KE2)	Neutraali

Teema	Ote	Tulkinta
Tukitoiminnot	Se miten mun tiimissä menee, niin aina on sanottu että jos tuntuu, että jossain tulee joku hyvä koulutus, niin se varmasti onnistuu...ja tietenkin tiimissä jutellaan, niin siinä oppii paljon. Hetkeen ei ole kyllä ollut sellaista koulutuskoulutusta. Se, että on se mahdollisuus on tosi hyvä ja se on mun mielestä tosi tärkeä, jos pitää päästä tutustumaan johonkin uuteen asiaan, siitä saa tosi hyvän pohjan. (KE1)	Neutraali
Ystävyyssuhteet	Joo ehdottomasti on [kollegoista apua] ja se on myös semmonen mitä mainostan kokoajan tiimipalavereissa, että pyytäkää apua niin tehdään yhdessä. (KE1)	Positiivinen
Ystävyyssuhteet	Kyllä mä saan sieltä [kehittäjätiimistä] niinku tosi paljon apua ja vinkkejä just miten kannattaa tiettyjä asioita tehdä, että kyllä nykyään on aika selvä, että jos mä tarvitsen apua johonkin ongelmaan, niin kyllä mä sen löydän niinku talon sisäisiä resursseista. (KE2)	Positiivinen
Aikataulutus	Joo no tota periaatteessa, kun tähän liittyy hyvin lähelle toi kirjanpitojärjestelmän vaihto ja siellä on oma aikataulu, niin sen suhteen ollaan edetty sen aikataulun mukaisesti, mutta nyt kun mennään muihin lähdejärjestelmiin, niin kyllä tuolta aina aikataulua sanotaan milloin pitäisi olla valmista.... Kyllä me sen osalta ollaan pysytty aikataulussa. (KE1)	Positiivinen
Aikataulutus	Kun se entinen kirjanpidon raportointijärjestelmä se nyt oli ainakin sellanen mikä mielikuva mulla on, että se oli sellainen hard deadline, että sen poistumiseen mennessä pitää olla valmista, mutta en mä muista, että sieltä niinku sitten varsinaista niin kun päivämäärää olisi lyöty lukkoon..Paljon näitä muita lähdejärjestelmiä, niin ne nyt niinku on vähän ehkä sillä mentaliteetilla mun mielestä tehty, että ne valmistuu sitten kun ne valmistuu, että ei ole niinku mitään lyöty lukkoon. (KE2)	Positiivinen

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3.) Esitetään käyttäjien suorat lainaukset haastatteluista teemoittain sekä otteiden tulkinta.

Taulukko 3. Käyttäjien ilmaisujen teemoittelu.

Teema	Ote	Tulkinta
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	[uuden järjestelmän] pystyy käsittelemään nopeasti tosi montakin eri tietolähdettä samanaikaisesti ja sitten pystyy yhdistelemään tosi paljon enemmän ja helpommin tietolähteet (KÄ1)	Positiivinen
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Kyllä mä sanoisin, että se on varmaan just se visuaalisuus oli niinku iso draiveri ja sitten se että se on niinku käyttäjän näkökulmasta ehkä helpompi kun sä näet oikeasti visuaalisemmin sen vaikka se oliskin pelkkiä lukuja (KÄ5)	Positiivinen

Teema	Ote	Tulkinta
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Ensimmäinen kokemus oli, että vau tää on niinku niin visuaalinen verrattuna siihen edelliseen. (KÄ2)	Positiivinen
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Kyllä se on mun mielestä mennyt tavallaan ihan niin kuin pitääkin, että ei se tule hetkessä, että niinku sillei pikkuhiljaa mennää eteenpäin (KÄ5)	Neutraali
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	Ihan hyvin, siinä on tosi paljon keskitytty enemmän siihen tietokantapuoleen ... käyttäjäystävällisyys on jäänyt vähän vähemmälle. Tavallaan se tarvitsee panoksia nyt seuraavaksi. (KÄ1)	Neutraali
Käyttöönotto & Järjestelmän vaihdos	No ehkä kun on ollut itse sitä tekemässä, niin mun mielestä ihan hienosti, että tavallaan se on ainakin omasta mielestä ollut tosi mielenkiintoista ... Tässä validointi vaiheessa ollut ehkä se vähän haaste, että saadaan porukka innostumaan (KÄ6)	Neutraali
Käytettävyys	Mun mielestä se on ollut helppokäyttöinen kun se on just aika visuaalinen kun voit klikkailla melkein mistä vaan, niin se tavallaan tekee sen suodatuksen sen mukaan mitä sä klikkaat, että kyllä se on mun mielestä helppo Sen käyttö on hyödyllisempää [kuin vanhan järjestelmän] siinä määrin, että kyllä mä uskon että se säästää aikaa. Sieltä saa nopeammin niitä vastauksia mitä sä tarvitset vaikka analyysin tekemiseen. (KÄ5)	Positiivinen
Käytettävyys	Pahimmillaan se voi olla tosi hankalaa ja parhaimmillaan se helpottaa tosi paljon . . . aina ne ensimmäiset versiot on tosi kolkkoja ja sitten se siitä lähtee kehittymään. (KÄ1)	Neutraali
Käytettävyys	Se järjestelmä on aika hidaskäyttöinen ja jos raportissa huomaa jonkun virheen, niin sen päivitykseen voi mennä viisi minuuttia tai 45 minuuttia, mikä on turhaa odottelua, mutta yleisellä tasolla sanoisin, että on hyvä. (KÄ4)	Neutraali
Käytettävyys	Kyllä se suurin ongelma on tosiaan se miten se data siirtyy lähdejärjestelmästä sinne, mutta että jos varsinkin aikasempaan järjestelmään vertaa niin kyllä se on hyvä. (KÄ3)	Neutraali
Käytettävyys	Kyllä mä koen, että sen käytettävyys on loisto luokkaa, kun se visuaalisuus on tässä mukana. Ainoastaan päivityksien hitaus turhauttaa. (KÄ2)	Neutraali
Käytettävyys	Kyllä se on mun mielestä on niinku helppokäyttöinen ja tavallaan aina kun on sanottu, ettei siellä oikein voi saada mitään rikki Kyllä mä näen, että tästä on kyllä iso hyöty ainakin suurimmalle osalle, että kyllä se tulee helpottamaan sitten jatkossa. (KÄ6)	Positiivinen
Työnkuvan muutos	Tosi samana on pysynyt [työnkäsytelmä]... tavallaan sitten kun tää validointi on ohi ja meidän [yksikkö] käyttää raportteja, niin kuvittelisin, että tasaantuu.... Siitä on ainakin saatu palautetta, että se on hirveästi helpottanut työtä ja vähentänyt niinku täsmäyttämistä, että ehkä se onkin.... En mä oikeastaan tiedä	Neutraali

Teema	Ote	Tulkinta
	onko se [työnhallinta] muuttunut. Toki tulee meidän [yksiköltä] kysymyksiä ja ne pitää käydä läpi, mutta se on suht sama. (KÄ6)	
Työnkuvan muutos	Kyllä mä sanoisin, että ainakin nyt vielä on lisännyt sitä [työmäärää].... Kyllä aika monelle vielä ainakin alkuun niin lisää, just se, että ne päivitykset ja sitten siinä on se, että jos sä huomaan jonkun virheen tai muutostarpeen, niin siinä kestää vähintään sitten se viisi minuuttia tai puolituntia, jos se nyt päivitty, niin sitten siinä on vähän semmosta, että aha no jos tässä vois vaan tehdä jotain mitään edistävää työtä. (KÄ4)	Negatiivinen
Työnkuvan muutos	Se [työmäärä] riippuu aika paljon siitä asiakkaankin tarpeesta. Itsellä on vielä hakusessa se oikea raporttipohja. Mä toivon, että se ajankäyttö kyllä pienenee, koska nyt mä vielä haen, että mikä raportti olisi mulle sopiva.... Se on semmoista tuskaa ja turhautuneisuutta, ehkä tällä hetkellä se hidastaa olennaisesti mun työtä juuri nyt. (KÄ2)	Negatiivinen
Työnkuvan muutos	Kyllä se työnkysyntä on omalta osalta kasvanut, koska sen verran monessa asiassa oon mukana, että multa useimmat kirjanpitäjät kysyy multa noihin raportteihin liittyen. (KÄ3)	Neutraali
Työnkuvan muutos	Kyllä se [työnkysyntä] on tavallaan muuttunut, mutta en mä sanoisi sitä on vähemmän, mutta siitä on tullut taas niinku eri asioista alkanut tulemaan kysymyksiä. Tavallaan työnkysynnän määrä on sama, mutta se on erilaista. (KÄ5)	Neutraali
Työnkuvan muutos	Ei ole työnkuva muuttunut. Mut me on myöskin rekrytoitu siihen henkilö kehittämään sitä raportointia. (KÄ1)	Positiivinen
Organisaation tuki	Kyllä mä sanoisin, että se on ollut kyllä yksi syy miksi ne kaikki on pystyssä, on se, että johto ymmärsi sen [järjestelmän] hyödyn....Kyllä se [johdon tuki] on ehdottoman tärkeää, että jos johto ei ole valmis ottaa niinku uutta työkalua käyttöön, niin eihän ne muutkaan ota. (KÄ5)	Positiivinen
Organisaation tuki	Kyllä johto on ollut mukana tukemassa. (KÄ1)	Positiivinen
Organisaation tuki	Jos puhutaan kokonaisuutena niin ei [yrityksen johto] varmasti ole ollut tukena. Siis ehkä se tiedotus ja niinku kaikki tämmönen yleisesti läpinäkyvyys, niin en sanoisi että on kokonaisuudessaan ollut tukena. (KÄ4)	Negatiivinen
Organisaation tuki	No siis sehän riippuu aika paljon henkilöstä, että miten suhtautuu uuteen. Kyllä ehkä kuitenkin ihmiset ajattelee sitten kuitenkin tavallaan, että se kirjanpitojärjestelmän muutos on tavallaan ollut se isompi muutos tässä. (KÄ3)	Neutraali
Organisaation tuki	Olen samaa mieltä, ettei niitä voi irrallaan katsoa, että miten käsitellään tuota tai tuota vaan [raportointijärjestelmä] on tukena siihen varsinaiseen kehitysprojektiin ja se miten hallitaan se isompi projekti, niin myös vaikuttaa siihen raportoinnin kehittämiseen...musta tuntuu, että se [raportointijärjestelmän] kehitys juoksee paljon nopeemmalla tahdilla, kuin tämä varsinainen järjestelmämuutos ja sen tuomat prosessimuutokset. (KÄ2)	Neutraali

Teema	Ote	Tulkinta
Organisaation tuki	On mun mielestä, että me on saatu aikaa kehittää tätä. Tavallaan mullakin on asiakkuuksia mitä hoidan, mutta nyt on saanut aikaa kehittää tätä. Sitten meillä on [kehittäjätiimi] tiimin resurssit aika hyvin, että heidän ne raportit tekee. Me vaan esitetään toiveita, joita he sitten toteuttavat, mutta on niinkun mun mielestä hienosti mennyt. (KÄ6)	Positiivinen
Viestintä	Mä en kyllä ihan rehellisesti muista miten se olisi noin aluksi, että miten siitä viestittiin. Nyt kun itse olen siinä roolissa, että niinku pyrin viestimään, että hei niin täällä on tää ja tää...että en mä muista niinku miten se alun perin oikeasti viestittiin kummastakaan suunnasta se täytyy myöntää, mutta olihan siitä [intrassa] jotain puhetta ja se on kyllä ollut hyvä kanava. (KÄ5)	Positiivinen
Viestintä	Yrityksen johdolta on välittynyt viesti, että haluavat olla mukana kehittämässä raportointijärjestelmää (KÄ1)	Neutraali
Viestintä	Yleinen näkökulma ja oma näkökulma on, että ei olla kyllä viestitty tarpeeksi..mä en itse henkilökohtaisesti mitään lässyn viestintää kaipaa vaan jotain konkreettista ja semmosia asioita mitä on. (KÄ4)	Negatiivinen
Viestintä	Kun tehdään jotain päätöksiä, mulla ei aina jää niinku takaraivoon mitä minä kuulen, että hei no miten tää yleisö, että milloin ne saa tietää. Se on mun mielestä vähän huitsin haitsin, että miten tätä niinku johtoryhmän päätöksiä nytten viedään eteenpäin. Että joo ohjeita päivitetään ja tämä tehdään, mut sitten että myös niinku muulle yleisölle kerrotaan, että hei tän päivän johtoryhmässä on päätetty näistä asioista ja tästä lähtien niitä noudatetaan. Niinku mä en ole tämmöistä nähnyt. (KÄ2)	Negatiivinen
Viestintä	[kehittäjätiimi] aina vähän etupainotteisesti viestii näistä, että mun mielestä ihan hyvin...varmaan sitten [varsinaisen käyttöönoton] jälkeen lisääntyy se viestintä, mutta meillä on nyt ollu niiku käytännössä vaan [yksikön] sisällä viestitty.(KÄ6)	Neutraali
Tukitoiminnot	No ei ehkä sillein ole erikseen ollut [tukitoimintoja], että on annettu sitä tavallaan, että on resursseja tehdä sitä ja käyttää paukkuja siihen. (KÄ6)	Neutraali
Tukitoiminnot	Semmoista ei ehkä ole ollut, että jos ei ole tiimissä henkilöä, joka ei pysty tukemaan niin ei välttämättä ole. Meillä on vähän sama, mutta nyt mun oma rooli on vähän sellainen niinku paikannut tota roolia millä pystyn tukemaan. (KÄ5)	Neutraali
Tukitoiminnot	On kyllä, että siihen tota aktiivisesti pyritäänkin, että sitä esitellään uusia näkymiä ja sitten aktiivisesti kun on tämmöisiä tiimipalvereita, niin siellä käy tästä mun tiimistä henkilö kertomassa joko uusista näkymistä tai vähän sitten uusille ihmisille, ketä on tullut tiimiin, että meillä on tämmöinen käytössä. (KÄ1)	Positiivinen
Tukitoiminnot	Kai jotain koulutuksia on tarkoitus järjestää ainakin osalle meidän yksiköstä. (KÄ4)	Neutraali

Teema	Ote	Tulkinta
Tukitoiminnot	Meillä on ollut käytössä teams kanava, mistä saa aina apua ongelmien ilmaantuessa. (KÄ2)	Neutraali
Ystävyyssuhteet	Siinä on ehkä se on niinku kollegat enemmän ollut sellainen tukitoiminto tavallaan, mutta en mä sanois että on ollut muuta yrityksen tasolla isompaa. Kollegoilta saa paremmin tukea ja kollegoista on ollut niinku suurin se käyttäjäkunta itsessään pystyy tavallaan neuvoo toinen toisiaan paljon. (KÄ5)	Positiivinen
Ystävyyssuhteet	No mehän on tavallaan aika paljon [kollegan] kanssa se syksy ja tässä on mietitty yhdessä miten tää voisi olla siellä ja muuta. Mut sitten on tietysti kyselty kommentteja meidän muilta [yksikön jäseniltä] että miten te näkisitte, että tää tieto tulisi olla täällä, että vähän sellasta varmistusta, että saadaan semmoinen kaikkia tyydyttävä ratkaisu. (KÄ6)	Neutraali
Aikataulutus	En osaa sanoa mitään aikataulutuksesta. (KÄ5)	Neutraali
Aikataulutus	Varsinaisesti ei ole annettu mitään sellaista aikataulua meille, eikä sellaista ole...Ehkä olisi ollut hyvä, että olisi ollut jokin aikataulu, mutta en sitten tiedä olisiko se luonut sitten paineita (KÄ6)	Neutraali
Aikataulutus	On isoimmista kehitystöissä ja pienemmissä pyritään siihe, mutta sitä ei ehkä kommunikoida tarpeeksi sitten, että koska on valmista joku asia. (KÄ1)	Neutraali

Teemoittelun lisäksi tulokset käydään läpi vielä teemoittain, verraten eri ryhmien näkemyksiä toisiin ryhmiin ja saadaan selville, mitkä tekijät teemojen sisällä nähdään ryhmien välillä samalla tavalla ja missä teemoissa näkemykset eriävät toisistaan.

4.1 Käyttöönotto & järjestelmän vaihdos

Aluksi haastateltavilta kartoitettiin näkemyksiä, miksi järjestelmää vaihdettiin ja miten vaihdos on heidän mielestään sujunut. Haastatteluiden pohjalta sekä kehittäjätiimi, että osa johtoryhmästä ovat samaa mieltä siitä miksi vaihdettiin. Kehittäjätiimin työntekijät olivat sitä mieltä, että järjestelmää vaihdettiin, koska haluttiin yhtenäistää koko organisaation toimintatavat sekä pysyä mukana kehityksessä. Osa johtoryhmästä oli sitä mieltä, että raportointijärjestelmä vaihdettiin, koska haluttiin modernisoida sekä saada raportointi samaan paikkaan. Käyttäjien vastauksissa korostui uuden raportoinnin visuaalisuus, mikä nähtiin positiivisena.

KE1: meillä on yks raportti mitä käyttää [...] asiakasta, niin nyt nykyisellään se on mahdollista ja se on niinku iso kantava voima tässä mitä tota ollaan viety eteenpäin, että tehdään mahdollisimman paljon standardia, mitä ei aikaisemmin yksinkertaisesti edes voitu tehdä.

JR2: Pystytään tarkemmalla tasolla raportoimaan ja seuraamaan ja pystytään itse myös rakentamaan niitä näkymiä tarpeen mukaisesti. Eli meillä on tiimi [kehittäjätiimi] siellä ja saadaan tosissaan nopeasti sen tyyppistä raporttia mitä me tarvitaan ja me pystytään tavallaan tekemään siitä niinku automaattisesti päivittyvä raportti, että säästetään paljon aikaa.

Kun eri ryhmiltä kysyttiin, miten käyttöönoton järjestelmien vaihdos on heidän mielestään sujunut kokonaisuudessaan ottaen huomioon kaiken, mitä tähän mennessä on vaihdoksen eteen tehty, oli vastauksissa jonkin verran eroja. Käyttäjien näkemykset vaihdoksen sujumisesta olivat hyvin neutraaleja. Kehittäjätiimissä taas nähtiin vaihdoksen sujuneen varsin hyvin sekä hieman nihkeästi. Johtoryhmässäkin oli näkemuseroja siitä, miten vaihdos on sujunut. Osan mielestä vaihdos on sujunut hyvin ja laadukkaasti. Yksi johtoryhmän jäsen ei myöskään osannut arvioida, sillä itse käyttöönotosta puuttui se projektiluontoisuus. JR 2” Mikä käyttöönotto...hanakala arvioida, kun tästä puuttuu se itse projekti tai jonkinlainen road map.” Johtoryhmän toisen jäsenen näkemys vaihdoksesta taas: JR1 ”tietysti kun on nähnyt monta järjestelmähanketta, niin yllättävän hyvin siihen nähden, mutta ei se kivutonta ole kyllä ollut, mutta olen tosi tyytyväinen.”

4.2 Käytettävyys

Kaikilta käyttäjiltä kysyttiin, onko järjestelmän käytettävyys hyvä, miten he kokevat järjestelmän helppokäyttöisyyden sekä hyödyllisyyden. Yleisesti haastattelun aikana tuli jo ilmi, että käyttäjien mielestä käytettävyys on yleisesti hyvä. Uusi järjestelmä on hyvin yksinkertainen ja sitä on helppo oppia käyttämään. Järjestelmää on kaikkien mielestä helppoa käyttää eikä se ole liian monimutkainen. Kaikki haasteltavat kokivat järjestelmän myös hyödyllisenä. Järjestelmästä saatu hyöty koroistui etenekin johtoryhmäläisten sekä kehittäjätiimin vastauksissa. Kehittäjätiimissä kerrottiin, että käytettävyys on

järjestelmän ykkösjuttu: KE1 ”Se [järjestelmän helppokäyttöisyys] on ihan oikeastaan ykkösjuttu. Että tietenkin halutaan, että ne raportit olisi mahdollisimman yksinkertaisia, että ihmiset osaa käyttää niitä. Se on semmonen mitä on tosi paljon mietitty.” Ainoat negatiiviset asiat järjestelmän käytettävyyteen liittyen tuli esiin käyttäjien haastatteluissa. Järjestelmän huonona puolena nähdään sen hitaus ja huono päivitettävyyys. Ne käyttäjät, jotka olivat käyttäneet järjestelmää jo omien työtehtävien suorittamiseen, toivat esille turhautumisen tunnetta päivityksen hitaudessa. KÄ4 ”Se järjestelmä on aika hidas ja jos raportissa huomaa jonkun virheen, niin sen päivitykseen voi mennä viisi minuuttia tai 45 minuuttia, mikä on turhaa odottelua, mutta yleisellä tasolla sanoisin, että se on hyvä.”

Yrityksen johtoryhmä, kehittäjätiimi sekä käyttäjät käyttävät kaikki järjestelmää eri tarkoituksiin. Haastateltavien käyttäjienkin osalla on eroja, sillä osa on päässyt käyttämään järjestelmää jo omassa työssään ja osalla käyttäminen vasta häämöttää edessä. Myös käyttötarkoitukset ovat erilaisia, sillä kaikki eivät käytä järjestelmää pelkästään pakolliseen asiakasraportointiin vaan osalle käyttäjistä käyttäminen ei ole pakollista.

4.3 Työnkuvan muutos

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös, miten heidän työnkuvansa on muuttunut, onko työnkuva tai työnhallinta muuttunut järjestelmän vaihdoksen myötä. Lisäksi organisaation johtoryhmältä tiedusteltiin myös sitä, miten he uskovat käyttäjien työnkuvan muuttuneen uuden järjestelmän myötä. Kaikki haastateltavat käyttäjät ovat sellaisia, jotka ovat olleet aktiivisesti mukana kehittämässä raportointia kehittäjätiimin kanssa. Käyttäjät eivät kuitenkaan itse luo raporttipohjia vaan se on kehittäjätiimin vastuulla.

Johtoryhmän jäsenten oma työnkuva ei ollut juurikaan muuttunut. Kaikkien haastateltavien johtoryhmäläisten mielestä uuden raportointijärjestelmän myötä on

johtamistyö helpottanut, sillä data on paremmin saatavilla sekä data on tarkempaa. Täten se on helpottanut johtamista. Koska uutta raportointijärjestelmää voi käyttää hyvin laajasti ja sieltä näkee esimerkiksi montako työntekijää, on milläkin toimistolla töissä ja minkä ikäisiä työntekijät ovat, hyödyntävät johtoryhmän jäsenet raportointijärjestelmää laajasti, vaikka he eivät välttämättä suoraan asiakkaille raportoikaan.

Johtoryhmän jäseniltä kysyttiin myös sitä, miten he uskovat työntekijöiden työnkuvan, työnhallinnan ja työkysynnän muuttuneen uuden järjestelmän vaihdoksen myötä. Johtoryhmäläiset uskovat uuden järjestelmän helpottavan joidenkin töitä, mutta toisille se voi aiheuttaa haasteita. JR2 "Alemana se muutos on voinut työllistää, mutta se johtuu enemmän siitä, että vaatimustaso nousee samalla kun mittarit tarkentuu tai raportit tarkentuu, niin toki se vaatii vähän enemmän sitä työtä."

Käyttäjiltä kysyttiin, miten heidän työnkuvansa on muuttunut työnhallinnan ja työkysynnän osalta. Kaikki käyttäjät paitsi yksi käyttäjä kokivat työnkuvan muuttuneen. Kaikki haastateltavat käyttäjät ovat olleet mukana kehittämässä raportteja yhdessä kehittäjätiimin kanssa, joten heidän työnkuvansa on siten muuttunut myös sen myötä, että ovat kuluttaneet työntunteja myös omien raporttipohjien kehittämiseen. Riippuen työtehtävästä ja yksiköstä, nähtiin muutos joko neutraalina tai negatiivisena. Yksikössä, jossa raportointityökalu ei vielä ole täysin käytössä asiakasraportointiin, uskotaan työkysynnän tasoittuvan varsinaisen käyttöönoton myötä. Työkysynnän kasvu tai muutos liittyy käyttäjillä siihen, että organisaation muut käyttäjät kysyvät heiltä apuja raportointijärjestelmän käyttöön. Työmäärän kasvu taas johtuu siitä, että järjestelmän päivitykset hidastavat työtä ja virheiden korjaus vaatii aina hidastaa päivitystä. Myös asiakkaiden tarpeet vaikuttavat siihen, millaisia raporttipohjia käyttävät tarvitsevat käyttöönsä. Sopivan raporttipohjan löytämisessä on vielä hakemista, mikä myös omalta osalta hidastaa käyttäjien työtä tässä vaiheessa käyttöönottoa.

KÄ4: Kyllä mä sanoisin, että ainakin nyt vielä on lisännyt sitä [työmäärää].... Kyllä aika monelle vielä ainakin alkuun niin lisää, just se, että ne päivitykset ja sitten siinä on se, että jos sä huomaan jonkun virheen tai muutostarpeen, niin siinä

kestää vähintään sitten se viisi minuuttia tai puolituntia, jos se nyt päivittyy, niin sitten siinä on vähän semmosta, että aha no jos tässä vois vaan tehdä jotain mitään edistävää työtä.

Raportointijärjestelmän kehittäjien työnkuva oli muuttunut, mutta työmäärä ei ollut kasvanut tai vähentynytkään. Kehittäjätiimin työnkuvaan kuuluu kehittää raportointijärjestelmää ja luoda sinne raportteja, jotka palvelevat organisaation työntekijöitä mahdollisimman hyvin.

4.4 Organisaation tuki

Vastausten perusteella organisaation tuki muutoksessa on tärkeää jokaiselle organisaation jäsenelle. Tukea on tarjottu sekä kehittäjille että käyttäjille. Haastatteluissa kehittäjätiimiltä tiedusteltiin, miten he kokevat, että ovat saaneet organisaatiolta tukea kehitysprojektissa. Vastaavasti käyttäjiltä kysyttiin, että miten he kokevat, että ovat saaneet tukea muutoksessa. Yrityksen johtoryhmän jäseniltä taas kartoitettiin sitä, miten he ovat mielestään antaneet ja tarjonneet tukea sekä kehittäjä tiimille että käyttäjille koko organisaation tasolla.

Kehittäjätiimi kokee, että he ovat saaneet tarpeeksi tukea, jotta ovat voineet tehdä työnsä ja kehittää raportointityökalua organisaation käyttöön. Heille on tarjottu resursseja kehittää raportointijärjestelmää ja kokevat, että yrityksen johto on ollut tukena. JR1 ”yrityksen johto on kyllä ollut tukena.”

Käyttäjien näkemykset, siitä miten yrityksen johto ja organisaatio on ollut tukena raportointijärjestelmän käyttöönotossa ovat vaihtelevat. Osan mielestä yrityksen johto on ollut tukena muutoksessa, ja yrityksen johto on antanut resursseja siihen, että käyttäjät ovat saaneet olla mukana kehittämässä raportointityökalua. Osa käyttäjistä ei osannut katsoa raportointijärjestelmän käyttöönottoa erillään suuremmasta järjestelmähankeprojektista, jolloin käyttäjät eivät kokeneet saaneensa tukea yrityksen johtoryhmältä. KÄ4 ”Jos puhutaan kokonaisuutena niin ei [yrityksen johto] varmasti ole

ollut tukena. Siis ehkä se tiedotus ja niinku kaikki tämmönen yleisesti läpinäkyvyys, niin en sanoisi, että on ollut kokonaisuudessaan tukena”.

Osittain tyytymättömyys organisaation tukeen liittyy suurempaan järjestelmähankkeeseen, jossa raportointijärjestelmä on vain osana hanketta. Käyttäjille on epäselvää, mitä uudet prosessit ovat ja miten tulevaisuudessa toimitaan. Käyttäjät, jotka ovat olleen mukana kehittämässä raporttipohjia ovat kuulleet jotain sanoja, miten tulevaisuudessa tullaan toimimaan, mutta suuremmalle yleisölle näistä toimenpiteistä ei olla viestitty.

KÄ2: Kun tehdään jotain päätöksiä, mulla ei aina jää niinku takaraivoon mitä minä kuulen, että hei no miten tää yleisö, että milloin ne saa tietää. Se on mun mielestä vähän huitsin haitsin, että miten tätä niinku johtoryhmän päätöksiä nytten viedään eteenpäin. Että joo ohjeita päivitetään ja tämä tehdään, mut sitten että myös niinku muulle yleisölle kerrotaan, että hei tän päivän johtoryhmässä on päätetty näistä asioista ja tästä lähtien niitä noudatetaan. Niinku mä en ole tämmöistä nähnyt.

KÄ4: Se, että itse on niin tavallaan keskellä siellä, että mitä tiedän paljon niinku asioista ja sitten kun ne jää ehkä vähän just päätöksenteot jää vähän tekemättäkin. Mutta just se, että ehkä nyt ei just [raportointijärjestelmään] liittyen, mutta ehkä enemmän näihin meidän prosesseihin.... Jos puhutaan niinku yleisesti järjestelmä muutoksesta niin siihen liittyen ja sitten näihin prosesseihin ja näihin kaikkiin mitkä tässä nyt on samaan kasaan lähdetty viemään, niin kyllä siinä tarvitsisi enemmän sitten semmoista en tiedä onko se sitten viikoittaista, mut ainakin kerran kuukaudessa pitäisi tulla tietoa. Että nyt se on sitten vähän semmoista, että ketä vie tietoa sitten eteenpäin.

Myös johtoryhmässä oli tunnistettu sama ongelma, että yhteinen linjaus tulevista prosesseista ja toimintatavoista on vielä linjaamatta.

JR2: Ehkä tässä itsellä ja varmaan meidän talossa on niinku yleisestikin on vielä opittavaa niinku siinä, että mitkä on niinku niitä tärkeimpiä mittareita tai raportteja ja ehkä sitten, että yrittäisi kaikilla tasoilla yrityksen läpi linjan käyttä samoja tunnuslukuja tai mittareita, että kaikki tekisin tavallaan samallalailla joka kuukausi, joilloinka se on niinku paljon helpompaa.... Mitkä on ne tärkeimmät mittarit ja mitä me odotetaan itse kultakin. Siinä on ehkä meillä vielä isossa kuvassa ehkä tämmönen linjaus tai oppiminen. Mitä me odotetaan, mitkä on ne vaatimat raportit ja mitkä on ne tunnusluvut mitä pitää seurata kenenkin

milläkin tasolla, niin ehkä semmonen meillä puuttuu siihen yhteinen linjaus tai näkemys.

Organisaation johtoryhmän jäsenten näkemykset tuen antamisesta organisaation jäsenille ovat melko samassa linjassa. Johtoryhmässä nähdään, että tässä vaiheessa käyttöönottoa on kehittäjätiimin tukeen satsattu enemmän ja käyttäjille suunnattu tuki on jäänyt vähemmälle. Johtoryhmässä nähdään, että tuen antaminen organisaation jäsenille on tärkeää ja sitä tarvitaan. Tässä vaiheessa käyttöönottoa tukea on annettu erilaisten koulutusten muodossa superkäyttäjille sekä käyttäjille on luovutettu työntunteja ollakseen mukana kehittämässä kehittäjätiimin kanssa raportteja. Organisaatiossa on käytössä teams kanavia ja yhteiskäyttösähköposteja, joiden kautta käyttäjät voivat tiedustella apua ongelmiin, niiden ilmentyessä. Tällä hetkellä ei ole muita tukitoimintoja käytössä.

4.4.1 Viestintä

Siitä miten yrityksen johto tai miten organisaatiossa on onnistuttu viestinnän osalta uuden raportointijärjestelmän käyttöönotosta, on monella eri näkemys ryhmästä riippumatta yksiköstä. Johtoryhmässä nähdään, että ylipäätään viestiminen ja erityisesti uusista järjestelmistä viestiminen on hanakalaa eikä vielä välttämättä olla edes tietoisia siitä, mitä halutaan viestiä. Johtoryhmässä on myös tunnistettu, että nykyinen viestintä olisi ollut paras mahdollinen tapa.

Osa käyttäjistä ilmaisee viestinnän toimineen ihan hyvin ja yksi käyttäjä on omassa yksikössään vastuussa viestimisestä. Käyttäjät, jotka olivat käyttäneet järjestelmää työssään jo pidempään eivät olleet tyytyväisiä, miten suuremmasta järjestelmähanikkeesta on viestitty. Käyttäjät, jotka eivät olleet tyytyväisiä viestintään, eivät osanneet katsoa raportointijärjestelmään liittyvää viestintää erillään koko järjestelmä hankkeesta, johon kuuluu muidenkin järjestelmien käyttöönotto. KÄ4 ”Yleinen näkökulma ja oma näkökulma on, että ei olla kyllä viestitty tarpeeksi.”

Myös kehittäjätiimi on viestinyt etenkin käyttäjille järjestelmän uusista ominaisuuksista, josta käyttäjät ovat olleet tyytyväisiä. KÄ6 "[kehittäjätiimi] aina vähän etupainotteisesti viestii, että mun mielestä ihan hyvin."

Kehittäjätiimin jäsenen mielestä viestintää johtoryhmän puolelta koko organisaatiolle olisi voinut olla enemmän. Kehittäjätiimin toisen haastatellun jäsenen vastaus on samassa linjassa osasta käyttäjien kanssa. Johtoryhmältä kaivataan avoimempaa viestintää ja viestintää siitä, missä järjestelmän käyttöönotossa milloinkin mennään. Toisen kehittäjätiimin jäsenen mielestä viestintä on tärkeää, viestinnässä on positiivinen vire ja viestintä raportointijärjestelmän käyttöönotosta on mennyt nappiin.

4.4.2 Tukitoiminnot

Haastattelussa tiedusteltiin vielä erikseen, että onko organisaatio tarjonnut erikseen jotain tukitoimintoja käyttöönoton yhteydessä. Kaikkien haastateltavien vastaukset olivat samassa linjassa, että tällä hetkellä on lähinnä tarjottu jonkintasoista koulutuksia liittyen järjestelmän käyttöön ja mikäli ongelmia ilmenee, saa kehittäjätiimiltä apuja teams kanavan tai sähköpostin kautta.

Osassa haastatteluja tuli myös kollegoiden tuoma tuki esille. Yhden käyttäjän mielestä kollegoiden tuki on se suurin tuki, koska käyttäjäkunta pystyy neuvomaan toinen toisiaan paljon. Haastatteluissa käy myös ilmi, että käyttäjät, jotka kehittävät yhdessä kehittäjätiimin kanssa raportteja, ovat ottaneet koko yksikön huomioon kehitystyössä ja tehneet tiivistä yhteistyötä. Yksi käyttäjistä mainitsee myös, että oma työnkuva on muuttunut, sillä kollegat kysyvät häneltä apua, siinä määrin, että työnkysyntä on kasvanut. Kehittäjätiimissä nähdään myös, että ongelmien ilmaantuessa kollegat ovat ratkaisu ongelman ratkaisemiseen.

KE2: Kyllä mä saan sieltä [kehittäjätiimistä] niinku tosi paljon apua ja vinkkejä just miten kannattaa tiettyjä asioita tehdä, että kyllä nykyään on aika selvä, että

jos mä tarvitsen apua johonkin ongelmaan, niin kyllä mä sen löydän niinku talon sisäisiä resursseista.

4.5 Aikataulutus

Haastatteluissa tiedusteltiin myös kaikissa ryhmissä, onko käyttöönotolla aikataulua ja missä vaiheessa yritysjärjestelmän kokemussykliä he kokevat heidän yksikkönsä menevän tällä hetkellä. Haastateltaville esiteltiin Markus & Tanis (2000) ehdottama yritysjärjestelmän kokemussykli. Ensimmäisenä yksikkönä käyttöön ottaneet käyttäjät 2,3 ja 4 sanoivat, että käyttö alkaa pikkuhiljaa olemaan jo rutiininomaista, mutta kyllä osa vielä opetteleekin. Käyttäjien 5 ja 1 yksikössä mennään uudelleen järjestelyn ja normaalin käytön välissä. Normaalin käyttöön on vielä yksikkönä matkaa, sillä osa yksiköstä opettelee vielä raportointijärjestelmän käyttöä omiin rutiineihin. Käyttäjän 6 mukaan heidän yksikkönsä on vielä toteutuksen ja uudelleen järjestelyn välissä, sillä haastattelun aikaan raportointijärjestelmä ei ollut heidän yksikössään vielä käytössä ulkoiseen raportointiin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että varsinaista päivään hakattua aikataulua ei ole. Kehittäjätiimin jäsenen mukaan KE2 ”...ne on nyt niinku on vähän ehkä sillä mentaliteetillä mun mielestä tehty, että ne valmistuu sitten kun ne valmistuu, että ei ole niinku mitään lyöty lukkoon”. Kehittäjätiimin vastuulla on luoda raporttipohjia monesta eri lähdejärjestelmästä. Raportteja luodaan lähdejärjestelmä kerrallaan, joten mahdollisia aikatauluja voi olla jokaiselle lähdejärjestelmälle erikseen. Käyttäjille päivään hakattua aikataulua ei ollut tiedossa, mikä nähtiin melko neutraalina. Aikataulutus olisi voinut lisätä enemmän paineita. Yksi syy käyttöönoton aikatauluttomuudelle kuuluu johtoryhmän jäseneltä

JR1: Varmaan alkuperäinen aikataulu niin kun ei ole ymmärretty mihin kaikkeen tää järjestelmä taipuu, niin se on tässä vuosien mittaan muuttunut. Mut koko ajan ne on nytkin, varsinkin kun tämä perusinfra on kunnossa niin tota on aikataulua että mitä seuraavaksi ja mikä raportti seuraavaksi ja näin edelleen. Ei ole käyttöönottoa vaan vähän niinkun jatkuvaa kehitystä.

Kun haastatteluiden edetessä kävi myös ilmi, että järjestelmän käyttöä ei olla vaadittu koko organisaation tasolla. Tiedusteltiin johtoryhmän jäseniltä syitä, miksi käyttöä ei olla vaadittu. Tällä hetkellä yhdessä yksikössä on jo siirrytty melkein kokonaan raportointijärjestelmän käyttöön, mutta sielläkin on käyttäjien mielestä käyttäjiä, jotka raportoivat vanhojen tapojen mukaan.

JR1: Paljon on henkilökohtaisia eroja, mutta sitten on vähän johtamisasiakin kyllä, että hyväksytään että ei käytetä ja mielestäni monessa paikkaa ollaan siinä, että sitä ei enää tarvitse hyväksyä, että ei ollenkaan käytetä, koska järjestelmä toimii ja käy ja kun sitä ennen se on vähän vaikea vaatia, jos siellä on aina jotain bittiä vinossa, niin ei tarvitsekaan käyttää. Ja haluttaisiinkin niin, että järjestelmä olisi suht koht pitkällä ennen kuin vaaditaan sitten käyttöä.

JR3: Jotenkin on vielä sellainen ajatus, että tää kehitys on kesken, vaikka todellisuudessa nyt raportti on tosi paljon käytössä, mutta vähän on semmoinen ajatus, että meidän meidän ei tarvitse niinku ihan 100% puskee käyttäjille tätä

JR2: Jos me päätettäisiin, että kun tämä robotti on nytten julkaistu niin tästä eteenpäin vaikka kahden kuukauden päästä niin me raportoidaan kaikki sen kautta. Että nythän tää on tavallaan vaan lisäominaisuus, mutta tavallaan niiden käyttöä ei edellytetä, jolloinka se ei tavallaan ole käyttöönottoa.

5 Diskussio

Tulokset analysoidaan verraten tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, joita kirjallisuuskatsauksessa on käyty läpi. Tulosten analysoinnin jälkeen käydään läpi koko tutkimuksen johtopäätökset, missä organisaatio on onnistunut käyttöönotossa ja missä on vielä parantamisen varaa. Lopuksi käydään vielä läpi tutkimuksen rajoitukset sekä tulevaisuuden tutkimusehdotukset.

5.1 Tulosten analysointi

Raportointijärjestelmän käytettävyyttä koettiin lähtökohtaisesti hyväksi. Alkuperäisen TAM mallin (Davis 1989) mukaan järjestelmän koettu hyödyllisyys ja koettu helppokäyttöisyys vaikuttaa järjestelmän käyttöön. Tämän voidaan toteaa olevan totta tässä tutkimuksessa etenkin johtoryhmän jäsenten keskuudessa. Johtoryhmässä raportointijärjestelmästä oli tullut päivittäinen työkalu johtamiseen. Järjestelmä nähtiin helppokäyttöisenä ja hyödyllisenä ja siten siitä on tullut päivittäinen työkalu. Kehittäjät eivät suoranaisesti käytä järjestelmää samalla tavalla kuin käyttäjät vaan heidän tehtävänä on kehittää raportointijärjestelmää, mutta heidän mielestään järjestelmä on kuitenkin helppokäyttöinen ja yksinkertainen. Käyttäjien osalta taas raportointijärjestelmän käytettävyydessä nähtiin enemmän ongelmia, mutta se ei kuitenkaan vaikuttanut heidän aikomukseensa käyttää järjestelmää suoranaisesti niissä tilanteissa, jossa järjestelmää on pakko käyttää. Suoranaista vastustamista raportointijärjestelmän käyttämisestä ei muutenkaan havaittu, johon yhtenä syynä voidaan sanoa olevan se, että järjestelmän käyttöä ei olla pakotettu tässä vaiheessa käytettäväksi koko organisaation tasolla. Hagen ja Sinn (2012) tutkivat Orlikowskin (2009) kehittämän sosio-ollenaisuusanalyysin avulla yritysjärjestelmän käyttöönottoa. Yhtenä tutkimuksen löydöksenä todettiin, että käyttäjät myös improvisoivat tiettyjä järjestelmän toimintoja, joiden avulla he saavat tehtävät tehtyä. Yksikössä, jossa raportointijärjestelmää käytetään vain yhtenä työkaluna muiden joukossa, siirrytään

alkuperäiselle datan lähteelle, mikäli raportointijärjestelmässä data ei toimi ja raporttipohjan käytettävyys on huono.

Työnkuvan muutos oli myös pysynyt suurimmalla osalla maltillisena. Jokaisella oli joitakin muutoksia omassa työnkuvassa tai muutoksia työmäärässä. Suurimmat muutokset olivat niillä käyttäjillä, joiden oli pakko käyttää järjestelmää omassa työssään. Bala ja Venkatesh (2013) tutkimuksessa, jossa he tutkivat miten työntekijöiden luonne muuttui yritysjärjestelmän käyttöönoton aikana todettiin, että työntekijät kokivat käyttöönoton aikana kasvua työnkysynnässä ja laskua työnhallinnassa etenkin uudelleen järjestelyn vaiheessa. Käyttäjät, joiden työmäärä oli kasvanut ovat uudelleen järjestelyn vaiheessa käyttöönotossa, olivat niitä, joiden oli pakko käyttää järjestelmää omissa työtehtävissä. Bala ja Venkatesh (2013) tutkimuksessa myös havaittiin, että koettu uudelleenmäärittely vaikutti merkittävän negatiivisesti kolmeen työprosessin ominaisuuteen: koettuun prosessien monimutkaisuuteen, jäykkyyteen ja mullistumiseen. Vaikka prosessien monimutkaistuminen, jäykkyys tai mullistuminen ei vaikuta olevan kyseessä tässä tutkimuksessa, liittyvät negatiiviset ilmaukset epävarmuuteen siitä, mitkä ovat ne tulevaisuuden prosessit, joita järjestelmän myötä syntyy. Sekä käyttäjien että johtoryhmän haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatiossa ei olla määritelty, mitä ne uudet prosessit ovat, joita järjestelmän käyttöönotosta aiheutuu. Käyttäjille suurin epävarmuus liittyy uusiin prosesseihin. Käyttäjät olivat kuulleet epävirallisia reittejä siitä, miten mahdollisesti jatkossa tullaan toimimaan joissakin prosesseissa, mutta niitä ei olla ikinä virallisesti julkistettu muulle organisaatiolle. Myös johtoryhmässä tunnistettiin, että organisaatiolla puuttuu linjaus siitä, mitkä ovat ne mittarit, tunnusluvut ja raportit mitä halutaan. Johtoryhmässä oli kuitenkin tunnistettu, että osalla käyttäjistä työnkysyntä voi kasvaa, kun taas toisilla se voi helpottaa riippuen työtehtävistä.

Venkatesh ja Bala (2008) määrittivät, että organisaation tuki tarkoittaa epävirallisia tai virallisia toimintoja, jotka auttavat työntekijöitä käyttämään uutta järjestelmää tehokkaasti. Organisaatio voi tarjota tukea monissa eri muodoissa, kuten erilaisilla

tukitoiminnoilla tai asiantuntijoiden palkkaamisella. Tässä tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että perinteisiä tukitoimintoja ei juurikaan koulutuksien lisäksi ollut tarjottu. Perinteisiä tukitoimintoja, joita organisaatiot käyttävät ovat koulutus, käyttäjätuki ja erilaiset käyttöohjeet. Käyttäjät eivät myöskään kokeneet tarvitsevansa muita tukitoimintoja. Bajwa ja muut (1998) mukaan käyttöönoton jälkeisissä vaiheissa erilaisten tukitoimintojen olemassaolo on hyvin tärkeää erityisesti monimutkaisten yritysjärjestelmien yhteydessä, joita on luonnostaan vaikea ymmärtää ja käyttää. Tämän tutkimuksen raportointijärjestelmä koettiin kuitenkin helppokäyttöiseksi, joten tämä voi olla syynä siihen, miksi käyttäjät eivät kokeneet tarvitsevansa lisää tukitoimintoja. Ainoastaan yksi käyttäjistä mainitsi haastattelussa, että olisi antanut käyttöönoton arvosanaksi yhdeksän tai kymmenen, jos muutokseen olisi palkattu jokin ulkopuolinen konsultti kertomaan miten tällaista käyttöönottoa tulisi suorittaa, mutta tällä hetkellä käyttöönoton arvona on kuitenkin hyvä kahdeksan. Venkatesh ja Sykes (2017) mukaan on kuitenkin kiisteltyä kuinka tehottomia perinteiset tukitoiminnot ovat ottaen huomioon käyttöönoton epäonnistumisien määrän. Tässä tutkimuksessa tukitoiminnoilla ei ollut erityistä vaikutusta käyttäjien näkemyksiin uudesta raportointijärjestelmästä ja käyttäjät olivat tyytyväisiä niihin koulutuksiin, joita olivatkin saaneet.

Sykes (2015) tutki miten eri tukitoiminnot vaikuttavat työntekijöihin uuden yritysjärjestelmän käyttöönotossa. Tutkimuksessa otettiin huomioon tukitoimintojen oikea asiayhteys, oikea aika ja oikea konteksti. Oikea tieto oli saada tarpeellista tietoa, niin että kaikki asiaan kuuluvatieto oli saatavilla ja oikea aika on saada tarpeellinen tieto, niin että tieto on saatavilla ajoissa. Oikea asiayhteys taas on saada tietoa, niin että se on sovellettu sopivaan asiayhteyteen. Tässä tutkimuksessa osa käyttäjistä ja kehittäjistä olisivat kaivanneet sitä oikeaa ja konkreettista tietoa. Se ei kuitenkaan vaikuttanut heidän tapansa suorittaa työtehtäviä vaan liittyi enemmän siihen, että he olisivat kaivanneet tietoa oikeaan aikaan esimerkiksi käyttöönoton sen hetkisestä statuksesta ja tulevaisuuden toimintatavoista.

Jasperson ja muut (2005) mainitsee artikkelissaan, että keskeinen syy yritysjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumisessa on organisaation kyvyttömyys hallita työntekijöiden käsityksiä muutoksista. Vaikka käyttöönotto ei ole vielä valmis. Tässä vaiheessa on jo havaittavissa, ettei organisaatio ole kyennyt hallitsemaan täysin työntekijöiden käsityksiä muutoksista. Yritysjärjestelmää on otettu vaiheittain käyttöön ja ne käyttäjät, joilla se on pisimpään ollut käytössä, oli eniten negatiivisia käsityksiä liittyen muutokseen.

Brown ja Brown, (2011) mukaan organisaatioissa, joissa strategisen tietojärjestelmän suunnitelma toteutetaan virallisesti, edistää tehokkaampi toteutus synergia suunnitelman käyttöönoton valmistelua ja toteutusta, jolloin prosessiin suositellaan vahvasti sekä liiketoiminnan että IT:n johdon osallistumista. Tässä tapauksessa yrityksen IT-osasto ei ole ollut mukana kehityksessä, mutta kehittäjätiimi on ajanut IT:n puolta ollessa se järjestelmän kehittäjä. Kehittäjätiimin ja yrityksen johtoryhmän näkemykset olivatkin suurelta osin samoilla linjoilla. Hartwick ja Barki (1994) mukaan myös käyttäjien osallistuminen käyttöönoton eri prosesseissa on osoitettu lisäävän käyttäjien osallistumista, järjestelmän hyväksyntää sekä järjestelmän menestystä. Haastatteluissa käyttäjissä ei ollut havaittavissa minkäänlaista vastustamista järjestelmää vastaan, vaikka järjestelmän hitaus turhauttikin joitakin käyttäjiä. Nähtäväksi jää miten käyttäjät, jotka eivät ole olleet mukana kehittämässä järjestelmää hyväksyvät uuden järjestelmän. Raportointijärjestelmän käyttöönottoon on annettu resursseja ja yrityksen johtoryhmä on innoissaan uudesta raportointijärjestelmästä, jonka toivotaan tuottavan parempaa dataa koko yritykselle, mutta epäselväksi jää onko järjestelmän käyttöönotosta kuitenkaan tehty mitään tarkkaa suunnitelmaa.

Käyttöönottoa suoritetaan koko ajan eteenpäin, mutta mitään aikataulua ei olla asetettu. Johtoryhmässä ei myöskään oltu määritelty uusia prosesseja tai viestintäsuunnitelmaa. Toisille työntekijöille aikatauluttomuus nähtiin neutraalina, silloin se ei aiheuttanut stressiä, mutta toiset olisivat halunneet konkreettista viestintää järjestelmän osalta ja jämäkempiä päätöksiä. Klaus ja muut (2007) tutkivat yritysjärjestelmien vastustamista ja sitä mikä yrityksen johdon strategioista sopii parhaiten yritysjärjestelmän

käyttöönnotossa. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että kaikista suotuisimmat ja toivotuimmat johtamisstrategiat käyttäjille oli selvä suunnitelma, johtajiston ammattitaitoisuus ja ylhäältä lähtöinen viestintä. Haastatteluissa sekä kehittäjätiimissä, että käyttäjissä toivottiin parempaa, selkeämpää ja läpinäkyvämpää viestintää liittyen käyttöönoton statukseen.

Koska järjestelmää ei olla vastausten perusteella pakotettu vielä käyttöönnettäväksi kaikille käyttäjille, eikä käyttöönoton aikataulua ole kiveen hakattu, ei järjestelmän käyttämisen vastustamista ole havaittavissa. Venkatesh ja muut (2003) kehittämässä UTAUT mallissa, on käytön vapaaehtoisuus määritelty välilliseksi tekijäksi aikomukselle käyttää järjestelmää. Aikomus käyttää järjestelmää taas johtaa järjestelmän käyttöön. Voidaan todeta, että suurin osa tällä hetkellä raportointijärjestelmää käyttävistä käyttäjistä, käyttää järjestelmää vapaaehtoisesti, mikä vaikuttaa taas siihen, ettei vastustamista ollut havaittavissa. Aikataulua ei olla päätetty määrittelyn vaiheessa, mikä on luonut epäselvyyttä organisaation jäsenille. Epäselvyys tulee etenkin ilmi niiden työntekijöiden kohdalla, joiden työtehtäviin kuuluu asiakkaille raportointi. Epäselvyys liittyy osana isompaa järjestelmähanketta, mikä organisaatiolla on menossa. Tästä syystä haastateltavien vastauksetkin peilautuvat välillä koko järjestelmä hankkeeseen, eikä pelkästään raportointijärjestelmään. Käyttäjät kaipaivat viestintää liittyen uusiin toimintatapoihin järjestelmän osalta eikä suurimmat ongelmat käyttöönnotossa liity suoraan järjestelmään vaan siihen, miten käyttöönottoa on suoritettu.

Haastateltujen käyttäjien osallistuminen käyttöönottoon on myös ollut positiivinen vaikutus, sillä heillä on ollut sanavaltaa siihen, millaisia raportteja he tarvitsevat ja mitkä raportit palvelevat heidän työtään parhaiten. Kehittäjät ovat tehneet tiivistä yhteistyötä käyttäjäyksiköiden kanssa, jotta käyttäjäyksiköille saataisiin kaikkia palvelevat raporttipohjat käyttöön. Myös käyttäjät, jotka ovat toimineet linkkinä oman yksikön käyttäjien sekä kehittäjätiimin kanssa ovat tiedustelleet omilta yksikön jäseniltään näkemyksiä siitä, millaisia raporttipohjia he kaipaivat uuteen raportointijärjestelmään.

Koko organisaatiossa tehdään tiivistä yhteistyötä, käyttäjien kanssa ja käyttäjiä on kuultu kehityksessä.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena on löytää raportointijärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä sekä mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen johdon näkökulmiin käyttöönotosta, ja vastapainona myös mitkä tekijät vaikuttavat raportointijärjestelmän käyttäjien ja kehittäjätiimin näkökulmiin. Tutkimuskysymyksenä miten tietojärjestelmän käyttöönotto koetaan organisaation eri tasoilla eri käyttöönoton vaiheissa.

Suurimmat ongelmat raportointijärjestelmän käyttöönotossa liittyvät epävarmuuteen tulevaisuuden prosesseista. Tällöinkin käyttäjät arvioivat raportointijärjestelmää osana suurempaa järjestelmähanketta. Käyttäjät ihmettelevät, mitkä ovat uudet prosessit, joita syntyy uusien järjestelmien myötä ja miten niistä viestitään koko organisaatiolla. Käyttäjät kaipaavat konkreettista viestintää, siitä miten ja millä aikataululla prosessit muuttuvat. Eisenberger ja Stinghamer (2002) mukaan työtyytyväisyyteen voi vaikuttaa moni tekijä, kuten yksittäiset erot, roolikäsitykset, esimieskäyttäytyminen ja työn ominaisuudet. Kun organisaatio tarjoaa korkealaatuisia tukitoimintoja auttaakseen työntekijöitä heidän uusissa töissään, työntekijät todennäköisesti kokevat, että organisaatio välittää. Tässä tutkimuksessa kehittäjätiimissä sekä käyttäjissä havaittiin tyytymättömyyttä liittyen yrityksen johtoryhmän viestintään raportointityökalusta. Osalle viestintä oli riittävää, kun osa olisi kaivannut enemmän viestintää. Johtoryhmässä myönnettiin viestinnän olevan hankalaa ja tiedostettiin, että siihen tulee keskittyä tulevaisuudessa, kun raportointijärjestelmä on laajemmin käytössä.

Käyttöönotossa on onnistuttu melko hyvin järjestelmän helppokäyttöisyydessä, sillä vaikka järjestelmän hitaus turhauttaa on sitä muutoin helppo käyttää. Organisaatio on myös tarjonnut tarpeeksi tukitoimintoja liittyen järjestelmän käyttöön. Pisimpään raportointijärjestelmää käyttäneiden näkemykset olivat enemmän neutraaleja ja

negatiivisia verrattuna käyttäjiin, jotka ovat vasta ottamassa järjestelmää käyttöön tai käyttäjiin, jolla raportointijärjestelmä on vain yksi työkalu muiden joukossa. Johtoryhmän sekä kehittäjien vastauksista tulee ilmi, että raportointijärjestelmän käyttöönotto on ollut hyvä päätös ja sen avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä tulevaisuudessa. Käyttöönottoprojektista puuttuu kuitenkin sen projektiluontoisuus, eikä yrityksen johtoryhmässä oltu määritelty uusia liiketoiminnan prosesseja.

Vaikka käyttöönoton menestystä voidaanakin mitata erilaisilla mittareilla, voidaan yleisesti todeta, että käyttöönotto on onnistunut järjestelmän helppokäyttöisyydessä sekä tarjotuissa tukitoiminnoissa. Työntekijöiden työnkuvissakaan ei oltu havaittavissa suuria muutoksia eikä varsinaista vastustamista järjestelmää kohtaan. Hartwick ja Barki (1994) mukaan yksi syy järjestelmän hyväksymiseen sekä järjestelmän menestykseen onkin käyttäjien osallistuminen eri käyttöönoton prosesseihin. Organisaation johtoryhmän antamassa tuessa ja viestinnässä on vielä parannettavaa, mutta koska käyttöönotto ei ole vielä valmis, voi sen vielä korjata. Aikataulutusta ei voida arvioida sillä varsinaista aikataulua ei ollut asetettu.

5.3 Rajoitukset

Vaikka tutkitaan ilmiötä, johon ihmisten omat näkemykset avoimen haastattelun kautta on hyvä työkalu, ovat toiset ihmiset ajattelultaan kriittisempiä kuin toiset. Haastateltavat saattavat myös tulkita kysymyksiä eri tavalla, mikä voi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Otanta haastatteluihin oli myös melko pieni. Raportointijärjestelmän käyttöönotto ei ole valmis koko organisaation tasolla, eikä siten raportointijärjestelmän käyttäjäkään ole vielä monesta eri yksiköstä. Rajoituksena voidaan nähdä myös se, että kaikki haastatteluun osallistuneet käyttäjät ovat olleet mukana käyttöönotossa, joten heidän näkemyksiinsä voi vaikuttaa se, mitä he saavat tietoonsa epävirallisesti. Mikäli haastatteluissa olisi ollut mukana sellaisia työntekijöitä, jotka eivät ole olleet mukana kehittämässä raportointijärjestelmää yhdessä kehittäjätiimin kanssa, olisi tulokset mahdollisesti erilaiset.

Mikäli raportointijärjestelmän käyttöönottoa tutkittaisiin tulevaisuudessa uudestaan, tulisi se suorittaa sitten, kun kaikilla yksiköillä on raportointijärjestelmä normaalikäytössä, jolloin tulokset olisivat kattavammat. Aiheen tutkimuksessa tulevaisuudessa ehdottaisin aiheen keskittyvän organisaatiossa uuden järjestelmän käyttöönottosuunnitelmaan. Aiheita voisi vielä rajata eri teemoihin, kuten viestintään ja siihen kuinka tarkasti organisaatiossa on määritelty käyttöönoton viestintäsuunnitelma. Aiheen voisi rajata myös muuttuneisiin liiketoimintaprosesseihin käyttöönoton myötä ja siihen kuinka tarkasti uudet liiketoiminnan prosessit on määritelty käyttäjille. Mikäli organisaatiossa otettaisiin monimutkainen yritysjärjestelmä käyttöön, voisi käyttöönottoa tutkia tukitoimintojen osalta ja sitä, että onko organisaatiossa määritelty mitä tukitoimintoja halutaan käyttää ja missä vaiheessa käyttöönottoa tiettyjä tukitoimintoja halutaan tarjota.

Lähteet

- Bajwa, D. S., Rai, A., & Brennan, I. (1998). Key antecedents of Executive Information System success: A path analytic approach. *Decision Support Systems*, 22(1), 31–43. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(97\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(97)00032-8)
- Bala, H., & Venkatesh, V. (2013). *CHANGES IN EMPLOYEES' JOB CHARACTERISTICS DURING AN ENTERPRISE SYSTEM IMPLEMENTATION: A LATENT GROWTH MODELING PERSPECTIVE*. 37(4), 36.
- Bloch, M., Blumberg, S., & Laartz, J. (2012). *Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value*. 27.
- Brown, N., & Brown, I. (2011). *Contextual factors influencing strategic information systems plan implementation*. 21–30. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1145/2072221.2072225>
- Chatterjee, D., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2002). Shaping up for E-Commerce: Institutional Enablers of the Organizational Assimilation of Web Technologies. *MIS Quarterly*, 26(2), 65. <https://doi.org/10.2307/4132321>
- Chau, P. Y. K. (1996). An empirical investigation on factors affecting the acceptance of CASE by systems developers. *Information & Management*, 30(6), 269–280. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(96\)01074-9](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(96)01074-9)
- Chen, H.-C., & Chen, A. L. P. (2005). A Music Recommendation System Based on Music and User Grouping. *Journal of Intelligent Information Systems*, 24(2–3), 113–132. <https://doi.org/10.1007/s10844-005-0319-3>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development & Change* (10th ed.). Cengage learning.

- Davis, F. D. (1985). A Technology Acceptance Model For Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results. *Sloan School of Management, M.I.T.*, 283.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
<https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., & Venkatesh, V. (2004). Toward Preprototype User Acceptance Testing of New Information Systems: Implications for Software Project Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 31–46.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2003.822468>
- Davis, J. M., Kettinger, W. J., & Kunev, D. G. (2009). When users are IT experts too: The effects of joint IT competence and partnership on satisfaction with enterprise-level systems implementation. *European Journal of Information Systems*, 18(1), 26–37. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.4>
- Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Devadoss, P., & Pan, S. L. (2007). Enterprise Systems Use: Towards a Structural Analysis of Enterprise Systems Induced Organizational Transformation. *Communications of the Association for Information Systems*, 19.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01917>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2002). Antecedents of perceived organizational support. In R. Eisenberger & F. Stinglhamber, *Perceived organizational support:*

- Fostering enthusiastic and productive employees.* (pp. 61–97). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-003>
- Fox, M. L., Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1993). EFFECTS OF STRESSFUL JOB DEMANDS AND CONTROL ON PHYSIOLOGICAL AND ATTITUDINAL OUTCOMES IN A HOSPITAL SETTING. *Academy of Management Journal*, 36(2), 289–318. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/256524>
- Furneaux & Wade. (2011). An Exploration of Organizational Level Information Systems Discontinuance Intentions. *MIS Quarterly*, 35(3), 573. <https://doi.org/10.2307/23042797>
- Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control In The Workplace. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 235–280.
- Glowatz, M., Malone, D., & Fleming, I. (2014). *Information Systems Implementation Delays and Inactivity Gaps: The End User Perspectives.* 10. <https://doi.org/10.1145/2684200.2684295>
- Gray, P. H., & Durcikova, A. (2005). The Role of Knowledge Repositories in Technical Support Environments: Speed Versus Learning in User Performance. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 159–190. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220306>
- Hagen, L., & Sinn, D. (2012). *Enterprise systems and government organizational changes: A socio-materiality analysis.* 2. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1145/2463728.2463823>

- Häkkinen, L., & Hilmola, O.-P. (2008). ERP evaluation during the shakedown phase: Lessons from an after-sales division. *Information Systems Journal*, 18(1), 73–100.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00261.x>
- Hartwick, J., & Barki, H. (1994). Explaining the Role of User Participation in Information System Use. *Management Science*, 40(4), 440–465.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.40.4.440>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (n.d.). *Haastattelut*.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1991). Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology. *MIS Quarterly*, 15(2), 205.
<https://doi.org/10.2307/249382>
- Jaspersen, Carter, & Zmud. (2005). A Comprehensive Conceptualization of Post-Adoptive Behaviors Associated with Information Technology Enabled Work Systems. *MIS Quarterly*, 29(3), 525. <https://doi.org/10.2307/25148694>
- Juhila, K. (n.d.). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen Tietoarkisto*.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Jurison, J. (2000). Perceived Value and Technology Adaption Across Four End User Work. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 12(4), 21–28.
<https://doi.org/10.4018/joeuc.2000100103>

- Karasek, J., & Robert, A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Klaus, T., Wingreen, S., & Blanton, J. E. (2007). Examining user resistance and management strategies in enterprise system implementations. *Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR Conference on 2007 Computer Personnel Doctoral Consortium and Research Conference The Global Information Technology Workforce - SIGMIS-CPR '07*, 55. <https://doi.org/10.1145/1235000.1235013>
- Liang, Saraf, Hu, & Xue. (2007). Assimilation of Enterprise Systems: The Effect of Institutional Pressures and the Mediating Role of Top Management. *MIS Quarterly*, 31(1), 59. <https://doi.org/10.2307/25148781>
- Markus, M. L. (2004). Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4–20.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- Markus, M. L., & Keil, M. (1994). If We Build It, They Will Come: Designing Information Systems that People Want to Use. *Sloan Management Review*, 35(4), 11.
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). *The Enterprise System Experience—From Adoption to Success*. 36.
- Morris & Venkatesh. (2010). Job Characteristics and Job Satisfaction: Understanding the Role of Enterprise Resource Planning System Implementation. *MIS Quarterly*, 34(1), 143. <https://doi.org/10.2307/20721418>

- Nousiainen, A. (2022, November). Näin Apotista tuli hengenvaarallinen epäonnistuminen. 6.11.2022. <https://www.hs.fi/kuukausiliite/art-2000009144930.html>
- Orlikowski, W. J. (2009). The sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125–141. <https://doi.org/10.1093/cje/bep058>
- Plaza, M., & Rohlf, K. (2008). Learning and performance in ERP implementation projects: A learning-curve model for analyzing and managing consulting costs. *International Journal of Production Economics*, 115(1), 72–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.05.005>
- Po-An Hsieh, J. J., & Wang, W. (2007). Explaining employees' Extended Use of complex information systems. *European Journal of Information Systems*, 16(3), 216–227. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000663>
- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M.-C. (2002). Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17–46. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045713>
- Seddon, Calvert, & Yang. (2010). A Multi-Project Model of Key Factors Affecting Organizational Benefits from Enterprise Systems. *MIS Quarterly*, 34(2), 305. <https://doi.org/10.2307/20721429>
- Sharma, R., Yetton, P. W., & Zmud, R. W. (2008). Implementation costs of IS-enabled organizational change. *Information and Organization*, 18(2), 73–100. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2007.09.001>

- Sharma & Yetton. (2007). The Contingent Effects of Training, Technical Complexity, and Task Interdependence on Successful Information Systems Implementation. *MIS Quarterly*, 31(2), 219. <https://doi.org/10.2307/25148789>
- Sykes, T. A. (2015). Support Structures and Their Impacts on Employee Outcomes: A Longitudinal Field Study of an Enterprise System Implementation. *MIS Quarterly*, 39(2), 437–495. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.09>
- Sykes, T. A., Venkatesh, V., & Johnson, J. L. (2014). Enterprise System Implementation and Employee Job Performance: Understanding the Role of Advice Networks. *MIS Quarterly*, 38(1), 51–72. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.1.03>
- Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4).
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V., & Sykes, T. A. (2017). Explaining Post-Implementation Employee System Use and Job Performance: Impacts of the Content and Source of Social Network Ties. *MIS Quarterly*, 41(3), 917–936. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.3.11>

Wagner, E. L., & Newell, S. (2006). Repairing ERP: Producing Social Order to Create a Working Information System. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), 40–57. <https://doi.org/10.1177/0021886305284290>

Zhang, X., & Han, H. (2005). An empirical testing of user stereotypes of information retrieval systems. *Information Processing & Management*, 41(3), 651–664. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2004.01.005>

Liitteet

Liite 1. Kutsu haastatteluun

Hei,

Tiedustelen halukkuutta osallistua haastatteluun, jotta pääsen kartoittamaan käyttäjien näkemyksiä [...] raportointityökalun käyttöönotosta. Tiedustelin sinun halukkuutta osallistua alle tunnin mittaiseen haastatteluun. Alla kerron vähän enemmän tutkimuksesta.

Tutkimuksesta:

Teen pro gradu -tutkielmaa siitä, miten uuden tietojärjestelmän käyttöönotto koetaan organisaation eri tasoilla eri käyttöönoton vaiheissa ja tarvitsen haastateltavia tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuskysymyksenä on: Miten tietojärjestelmän käyttöönotto koetaan organisaation eri tasoilla eri käyttöönoton vaiheissa?

Opiskelen Vaasan yliopistossa pääaineena tietojärjestelmätiedettä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tekijöitä, mitkä asiat nähdään yrityksen tasolla samalla tavalla ja mitkä asiat nähdään eri tavalla eri tasoilla tietojärjestelmien käyttöönoton eri vaiheissa.

Tutkimuksen tekoon on haettu yrityksen johdon suostumus. Tutkimuksen kohteena on [...], mutta tutkimuksessa ei mainita [...] nimellä. Järjestelmä, joka **on tutkimuksen aiheena, on [raportointijärjestelmä]**. Haastateltavat on valittu kolmesta eri ryhmästä: yrityksen johdosta, työntekijöistä ja raporttien kehittäjistä.

Motivaatio osallistua haastatteluun:

Tutkimuksen tuloksista teen yhteenvedon yrityksen johdolle sekä haastatteluun osallistuneille. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa, jokaista ymmärtämään, miksi uusia järjestelmiä otetaan käyttöön, mahdollisesti syitä miksi käyttöönotto on suunniteltu tietyllä tavalla, tuoda esiin kehityskohtia eri käyttöönoton vaiheista. Tulokset auttavat suorittamaan uusien järjestelmien käyttöönottoa tulevaisuudessa entistäkin paremmin.

Henkilötietojen käsittely:

Tutkimus toteutetaan avoimilla teemahaastatteluilla ja haastattelut nauhoitetaan, muistiinpanojen tekemisen helpottamiseksi. Haastatteluaineistoa ei käsittele kukaan muu kuin minä. Kaikki haastateltavien henkilötiedot käsitellään anonyymisti eikä ketään henkilöä voi tunnistaa tutkimuksen perusteella. Kaikki henkilötiedot, joita käsittelen ovat tallessa minulla oman tietokoneen muistissa. Tuhoan tiedostot, kun pro gradu -tutkielma on hyväksytty.

Haastattelu:

Kyseessä on avoin teemahaastattelu. Teemat, joita haastattelussa käydään läpi ovat:

1. työnkuvan muutos
2. organisaation tuki
3. järjestelmän käytettävyys

Tässä esimerkkinä kysymyksiä haastatteluun ja näitä voi miettiä hieman ennen haastattelua:

- Onko työnkuva muuttunut raportointi työkalun käyttöönoton myötä?
 - onko työkysyntä muuttunut tai pysynyt samana
 - onko työnhallinta muuttunut tai pysynyt samana
- Miten organisaation tuki on vaikuttanut omaan näkemykseen / kokemukseen järjestelmästä?
 - Onko viestintä järjestelmän käyttöönotosta ollut riittävää?
 - Onko organisaatio tarjonnut riittävästi tukitoimintoja uuteen järjestelmään?
 - Miten paljon kollegoista on apua uuden järjestelmän kanssa?
- Miten eri tukitoiminnoista koetaan olevan apua järjestelmän käytössä?
 - Onko jokin tukitoiminto parempi kuin toinen? Yleisimpiä tukitoimintoja ovat; koulutukset, helpdesk, online tuki sekä muutoshallintatuki

- Miten aikataulus on vaikuttanut omaan näkemykseen järjestelmän käyttöönotosta?
 - o Vaikuttaako mahdolliset viivästykset tai huoltokatkot omaan näkemykseen järjestelmästä?
- Miten järjestelmän käytettävyys vaikuttaa omaan näkemykseen järjestelmästä?
 - o Kuinka helppoa järjestelmää on käyttää?
 - o Onko jotain muita teknisiä ongelmia järjestelmän kanssa, jotka vaikuttavat omaan näkemykseen järjestelmästä?

Mikäli suostutte haastatteluun, niin kiittäattehan viestin luetuksi ja suostutte samalla henkilötietojen käsittelyyn. Haastattelut ei kestä tuntia pidempää. Kun saan kiittauksen suostumuksesta haastatteluun sekä henkilötietojen käsittelyyn, varaan erikseen haastatteluajan kalenterista.

Mielellään tekisin haastattelut toimistolla, mutta jos ei saada aikatauluja sopimaan, voidaan ottaa myös etänä.

Ystävällisin terveisin

Liite 2. Kysymysrunko haastatteluun

Haastattelurunko

Haastateltavien rooli käyttöönotossa?

Haastateltavan näkemys, miten oli ennen, miksi vaihdettiin ja miten vaihdos on mennyt?

Miten työnkuva on muuttunut tän järjestelmän käyttöönoton myötä?

- Onko työnkysyntä pysynyt samana tai muuttunut? Onko se ollut hyvä tai huono asia?
- Onko työnhallinta pysynyt samana tai muuttunut? Onko se ollut hyvä tai huono asia?

Johtoryhmäläisten näkemys onko työntekijöiden työnkuva muuttunut, jos on, miten?

Organisaation tuki?

- Koetko, että yrityksen johto on ollut tukena järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ja kuinka tärkeää johdon tuki on?
- Millaista tukea organisaatiolta on saanut?
- Koetko, että eri tukitoiminnoista koulutuksista tms on ollut apua? Onko jokin tukitoiminto parempi kuin toinen?
- Onko kollegoista ollut apua ja missä määrin?
- Koetko että sulla on ollut sana valtaa siihen millasia ne raportit on?
- Tiedättekö mistä saada tukea ja haluaisitteko sitä enemmän?
- Onko viestintä onnistunut tämän osalta?

Käytettävyys?

- Kuinka paljon koet, että järjestelmän koetulla helppokäyttöisyys vaikuttaa järjestelmän käyttöön tai näkemykseen järjestelmästä / lisääkö / vähentääkö käyttöä
- Kuinka paljon koet, että järjestelmän koetulla hyödyllisyydellä on vaikutusta järjestelmän käyttöön? Lisääkö / vähentääkö käyttöä
- Oletko tyytyväinen käytettävyyteen ja helppokäyttöisyyteen

Aikataulut & mihin oma yksikkö sijoittuu käyttöönoton vaiheiden janalla?

- Onko viestitty aikataulu onnistunut?

Yleisarvosana käyttöönotolle?