

TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON
HYÖDYT JA VAIKUTTAVUUS KUNTOUTUSTOIMINNAN
JOHTAMISESSA

Väntsi Tiina

Opinnäytetyö

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija
Sosionomi (ylempi AMK)

2024

Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija
Sosionomi (ylempi AMK)

Tekijä	Tiina Väntsi	Vuosi	2024
Ohjaaja	Milla Immonen		
Toimeksiantaja	Medifamilia Oy		
Työn nimi	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton hyödyt ja vaikuttavuus kuntoutustoiminnan johtamisessa.		
Sivumäärä	40 + 5		

Opinnäytetyön aiheena oli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto kuntoutuskursseja järjestävässä organisaatiossa. Tarkoituksena oli tarkastella toiminnanohjausjärjestelmän hyötyjä ja vaikuttavuutta johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli osoittaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden mukaisten hyötyjen toteutuminen. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli osoittaa, että toiminnanohjausjärjestelmän käytöllä voidaan saavuttaa tavoitteen mukainen tehollinen työaika.

Kyseessä on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö, jossa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on tiedolla johtaminen ja toiminnanohjausjärjestelmän merkitys siinä. Opinnäytetyön aineisto koostui teoriatiedon lisäksi kyselytutkimuksesta saadusta tiedosta sekä organisaation tuottamasta kvantitatiivisesta aineistosta. Kohderyhmän ollessa pieni, kyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena hyödyntäen Microsoft Forms -työkalua. Tutkimustulosten analysointiin ja visualisointiin käytettiin Microsoftin Forms- ja Excel-työkaluja sekä Mentimeter-sovellusta.

Opinnäytetyötutkimuksessa voitiin osoittaa, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla saavutettiin hyötyjä kuntoutustoiminnan johtamisen näkökulmasta. Tutkimus osoitti myös, että vaikka tehollisen työajan tavoitetta ei tällä tutkimusajanjaksolla saavutettu, lisäsi toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tehollista työaika. Tutkimustulokset tukivat myös sitä teoreettista seikkaa, että on erittäin tärkeää, että organisaation kaikilla tasoilla ymmärretään ajantasaisen tiedon merkitys tiedolla johtamisessa.

Avainsanat toiminnanohjausjärjestelmät, tiedolla johtaminen, hyöty, vaikuttavuus

Master of Well-being Analytics
Master of Social Services

Author	Tiina Väntsi	Year	2024
Supervisor	Milla Immonen		
Commissioned by	Medifamilia Oy		
Title	Benefits and impact of implementing an operational management system in rehabilitation management.		
Number of pages	40 + 5		

The topic of the thesis was the implementation of an enterprise resource planning system in an organization that provides rehabilitation courses. The aim was to examine the benefits and impact of the enterprise resource planning system from a management perspective. The objective of the thesis was to demonstrate the realization of the benefits set for the implementation of the enterprise resource planning system. In addition, the aim of the thesis was to show that the use of the enterprise resource planning system can achieve the target effective working time.

This is a research-oriented thesis that used both qualitative and quantitative methods. The theoretical framework of the thesis is knowledge management and the role of enterprise resource planning system in it. The data of the thesis consisted of theoretical knowledge, information obtained from a survey, and quantitative data produced by the organization. As the target group was small, the survey was conducted as a census using the Microsoft Forms tool. The analysis of the research results was done using Microsoft Forms and Excel tools, as well as the Mentimeter application.

In the thesis study, it was found that the introduction of an enterprise resource planning system resulted in benefits in terms of rehabilitation management. The study also showed that although the target of effective working hours was not achieved during this research period, the use of the enterprise resource planning system increased effective working hours. The research results also supported the theoretical point that it is extremely important for all levels of an organization to understand the significance of up-to-date information in data management.

Keywords enterprise resource planning systems, knowledge-based management, benefit, efficacy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ OSANA TIEDOLLA JOHTAMISTA	7
2.1	Toiminnanohjausjärjestelmä	7
2.2	Tiedolla johtaminen.....	9
2.3	Tieto keskiössä.....	11
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
4	TUTKIMUSMENETELMÄT, TAUSTA JA TOTEUTUS	14
4.1	Laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä	14
4.2	Toimeksiantajan kuvaus ja tutkimustyön tausta.....	14
4.3	Kohderyhmä ja tiedonantajien valinta	16
4.4	Aineistonkeruuprosessin kuvaus	16
4.5	Aineiston analyysi.....	18
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	20
5.1	Kyselytutkimuksen väittämät	20
5.2	Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyt ja haitat	27
5.3	Toiminnanohjausjärjestelmä kuvattuna kolmella sanalla	29
5.4	Suositteluindeksi NPS	29
5.5	Tehollinen työaika.....	30
6	POHDINTA	33
6.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	33
6.2	Eettisyys ja luotettavuus	35
6.3	Jatkokehittämisaiheet	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Menestyvät yritykset onnistuvat luomaan itselleen kilpailuetua tiedolla johtamisen keinoin. Siitä huolimatta tiedolla johtaminen on vielä melko nuori johtamisen ala, sillä siitä alettiin puhua enemmän vasta 1990-luvulla. (Kosonen 2019.) Koska käsitteistö on osin vakiintumatonta, tiedolla johtamiseen rinnastetaan eri lähteissä esimerkiksi käsitteet tietojohdaminen tai tiedon johtaminen. Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin toimintamallista, jossa yrityksen päätöksenteko perustuu analysoituun tietoon.

Tiedolla johtaminen on osa koko organisaation toimintaa, ei ainoastaan ylimmän johdon työskentelyä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tietoa tuotetaan paljon ja kirjaaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi asiakastyön yhteydessä, jossa laadukkaalla kirjaamisella luodaan perusta tiedolla johtamiseen (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2024). Tämän vuoksi organisaation kaikilla tasoilla on oltava osaaamista ja ymmärrystä tiedon hakuun, hyödyntämiseen ja analysointiin (Väätäjä, Tihinen, Vesterinen & Saranki-Rantakokko 2021, 22).

Nopea tietoteknologinen kehittyminen viime vuosikymmeninä on luonut pohjaa tiedolla johtamisen kehittämiseen ja käyttöönottoon. Erilaisilla toiminnanohjausjärjestelmillä ja business intelligence -työkaluilla voidaan helpottaa tiedon hyödyntämistä ja madaltaa kynnyksiä tietoperustaiseen päätöksentekoon (Väätäjä ym. 2021, 22). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on kuitenkin kallis ja monivaiheinen projekti, jolla ei aina saavuteta, hyvästä suunnittelutyöstä huolimatta, haluttuja tavoitteita (Hasan, Shah, Bao & Hoque (2019, 1218–1220), minkä vuoksi on hyvä tarkastella järjestelmän vaikutuksia organisaation toimintaan.

Opinnäytetyössä selvitettiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vaikutusta toiminnan johtamiseen kuntoutuskursseja järjestävässä organisaatiossa. Tiedolla johtamista oli aiemmin hyödynnetty organisaation ylimmässä johdossa, mutta toiminnanohjausjärjestelmän myötä sitä haluttiin lisätä organisaation muillekin tasoille, erityisesti lähijohtajille. Opinnäytetyötutkimuksella selvitettiin toiminnanohjausjärjestelmän tuomia hyötyjä, sillä aiemmilla tutkimuksilla on voitu osoittaa, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla voidaan organisaatiossa

saavuttaa moninaisia etuja (Shang & Seddon 2000, 1005–1007; Fiaz, Ikram & Ilyas 2018). Järjestelmän käyttöönotolle oli asetettu selkeitä tavoitteita, joiden saavuttamista opinnäytetyössä tutkittiin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Tavoitteena oli myös tarkastella toiminnanohjausjärjestelmän käyttökokeuksen lisääntymisen vaikutusta tuloksiin. Tähän toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeiseen aikaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, toteavat myös Hasan (2019, 2017) ja Abu Gazaleh, Abdallah & Zabadi (2019, 325).

Opinnäytetyön aiheena oleva tutkimus oli työelämää ja kohdeorganisaatiota kehittävä tutkimus, sillä terveydenhuollon alalla on melko vähän tutkittua tietoa toiminnanohjausjärjestelmien vaikuttavuudesta (Fiaz ym. 2018). Tutkimuksessa kerättiin ja analysoitiin organisaation tuottamaa tietoa, mikä liittyy hyvinvoinnin analytiikan asiantuntijan YAMK-opintoihini. Tämä monialainen koulutus luo terveys- ja hyvinvointialoille uuden asiantuntija-ammattiryhmän, joka toimii hoitotiimin tai johdon tukena keräten, tuottaen ja analysoiden tietoa (Lapin ammattikorkeakoulu 2024a).

2 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ OSANA TIEDOLLA JOHTAMISTA

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan prosessikokonaisuutta, jonka avulla yritys ohjaa toimintaansa keräämällä ja hyödyntämällä tietoa (Itewiki 2024). Se kokoaa yhteen yrityksen keskeiset toiminnot ja yhdistää yrityksen ydinprosessit (Visma 2024). Keskiössä on yhteinen tietokanta, jota organisaation eri toiminnot käyttävät. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan esimerkiksi parantaa toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta, asiakaspalvelua sekä lisätä tiedon läpinäkyvyyttä. (Logistiikan maailma 2024.)

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle on tyypillistä, että henkilöstö- ja tilakustannukset ovat suuret. Lisäksi toimintaympäristössä tapahtuu nopeasti merkittäviä muutoksia. Toiminnanohjausjärjestelmän käytöllä mahdollistetaan hyvä toiminnan suunnittelu ja tilanteen ennakointi, jolloin henkilöstö- ja tilaresurssien käyttöä pystytään tehostamaan (Tietoevry 2024). Ennakoinnin tärkeydestä puhuvat myös Lappalainen ja Kivinen (2017, 31) artikkelissaan. Heidän mukaansa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei enää riitä pitkän aikavälin ennustaminen, vaan toiminnan tulevaisuutta on osattava ennakoida yhä tarkemmin. Ennakoinnin onnistuminen edellyttää tiedon hyödyntämistä ja analysointia osana johtamista. (Lappalainen & Kivinen 2017, 33.)

Ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa yrityksen on hyvä määritellä asiat, joita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla tavoitellaan sekä tunnistaa kriittiset kohdat organisaation prosesseissa. Vaikka markkinoilla on useita toiminnanohjausjärjestelmiä, ei niistä välttämättä löydy tarvittavia toimintoja. Tällöin niitä pystytään kehittämään edelleen yhteistyössä järjestelmän käyttöönottavan yrityksen ja toiminnanohjausjärjestelmän toimittajan kanssa. (Logistiikan maailma 2024.)

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönoton jälkeiseen aikaan on kiinnitetty vain vähän huomiota, vaikka lukuisat organisaatiot ovat kohdanneet ongelmia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen (Hasan ym. 2019, 1217; Abu Gazeleh ym. 2019, 325). Erityisesti olisi keskityttävä johtamaan organisaation osaa-

mista järjestelmästä ja varmistettava, että sen käyttö omaksutaan osaksi organisaation toimintaa. Käyttöönoton jälkeisessä arvioinnissa löydetään myös mahdolliset tekijät, jotka ovat johtaneet toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton epäonnistumiseen ja voidaan tehdä parannusehdotuksia. (Hasan ym. 2019, 1218–1220.) Toiminnanohjausjärjestelmän menestyksellä käyttö voidaan saavuttaa jatkuvalla tuella, järjestelmän ja käyttäjien välisellä vuorovaikutuksella sekä huomioimalla sidosryhmien näkemykset (Abu Gazaleh ym. 2019, 338). Ainoastaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ei takaa onnistumista, vaan käyttöönoton jälkeen on tarkasteltava järjestelmän mukanaan tuomia muutoksia toimintaan ja arvioitava mahdollisia hyötyjä tai haittoja. Hasanin ym. (2019, 1217) tutkimustulokset osoittavat, että käyttöönoton jälkeiset menestystekijät ovat merkittäviä arvioitaessa järjestelmän käyttöönoton kokonaisvaikutuksia.

Shang & Seddon (2000, 1005–1007) ovat luokitelleet toiminnanohjausjärjestelmän käytöllä saavutettavat hyödyt viiteen osa-alueeseen. Toiminnallisia etuja ovat kustannusten aleneminen sekä tuottavuuden, laadun ja asiakaspalvelun parantuminen. Johtamisen näkökulmasta toiminnanohjausjärjestelmän käyttö parantaa resurssien hallintaa, päätöksentekoa ja suunnittelua sekä suorituskykyä. Strategisina hyötyinä nähdään muun muassa kustannustehokkuus, liiketoiminnan kasvu ja uusien liiketoimintamallien kehittäminen. Toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa tietoteknisen infrastruktuurin, joka tukee liiketoiminnan joustavuutta tulevia muutoksia varten, pienentää kustannuksia ja lisää kyvykkyyttä ottaa uusia sovelluksia nopeasti ja taloudellisesti käyttöön. Organisaatiotasolla toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tukee organisaation muutosvalmiutta, vahvistaa henkilökunnan osaamista liiketoiminnasta ja mahdollistaa yhteisten visioiden rakentamisen. (Shang & Seddon 2000, 1005–1007.)

Tutkimustietoa toiminnanohjausjärjestelmien hyödyistä terveydenhuoltoalalla löytyy vähän, mutta esimerkiksi Fiaz ym. (2018) ovat päätyneet tutkimuksessaan edellä kuvatuun kaltaiseen hyötynäkökulmaan. Heidän mukaansa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton voitiin osoittaa vaikuttavan positiivisesti niin työntekijän kuin organisaationkin tasolla ja parantavan sekä tiedon että terveydenhuollon järjestelmän laatua. Tärkeimmiksi toiminnallisiksi hyödyiksi nousivat raporttien luominen, nopea pääsy kriittisen tiedon äärelle, palvelutuotteen parantuminen ja kustannussuunnittelu. (Fiaz ym. 2018.)

2.2 Tiedolla johtaminen

1990-luvulla ymmärrettiin laajemmin tiedon merkitys yritykselle arvoa tuottavana asiana ja alettiin puhua tiedolla johtamisesta (Kosonen 2019). Vaikka viime vuosikymmenten tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on edesauttanut alan kehittymistä, on käsitteistö vielä osin vakiintumatonta (Laihonen ym. 2013, 6). Etsiessä määritelmää tiedolla johtamisen käsitteelle rinnalle nousevat esimerkiksi käsitteet tietojohdaminen ja tiedon johtaminen. Lukiessa eri lähteistä näiden merkityksiä voi huomata, että usein puhutaan samasta asiasta, mutta käytetään eri termejä.

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan organisaation päätöksentekoa, joka perustuu analysoituun tietoon. Se on Finton (2024b) mukaan alakäsite tietojohdamiselle, joka merkitsee yrityksen kyvykkyyttä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella. Tiedonhallinnan ja tietovirtojen ohjaamisen kokonaisuudesta Finto (2024b) käyttää määritelmää tiedon johtaminen ja asemoi sen toiseksi tietojohdamisen alakäsitteeksi. Kosonen (2019) ei määrittele tiedolla johtamista samalla tavalla alakäsitteeksi, mutta myös hänen mukaansa kyseessä on organisaation päätöksentekoa, jossa hyödynnetään järjestelmällisesti analysoitua tietoa.

Kosonen (2019) jakaa tiedolla johtamisen kahteen osa-alueeseen: tiedon tuottamiseen, hallintaan, säilytykseen ja analysointiin sekä tiedon hyödyntämiseen. Sydänmaanlakka (2012, 176, 183–184) käyttää omassa määrittelyssään tiedon johtamisen käsitettä, jonka alaprosesseiksi hän mieltää tiedon luomisen, hankinnan, varastoinnin, jakamisen ja soveltamisen. Eri määritelmiä yhdistävänä tekijänä on se, että niillä tarkoitetaan toimintaa, jossa yrityksen päätöksenteon perustana on analysoitu tieto. Käsitteistön epämääräisyyden vuoksi tärkeintä on, että yrityksessä on yhteinen ymmärrys siitä, mitä kyseisessä organisaatiossa tiedolla tai tiedon johtamisella tarkoitetaan (Sydänmaanlakka 2012, 176).

Tiedolla johtaminen on yritystasolla strateginen valinta, joka alkuun voi vaatia koko organisaatiokulttuurin mukautumista. Tiedolla johtamisen mahdollistuminen edellyttää organisaatiolta kulttuuria, jossa niin johtaminen ja sen tavoitteet kuin koko organisaation toimintamalli perustuvat vahvaan tiedon hyödyntämiseen. Tiedolla johtaminen onnistuu, kun organisaation monella tasolla on osaamista

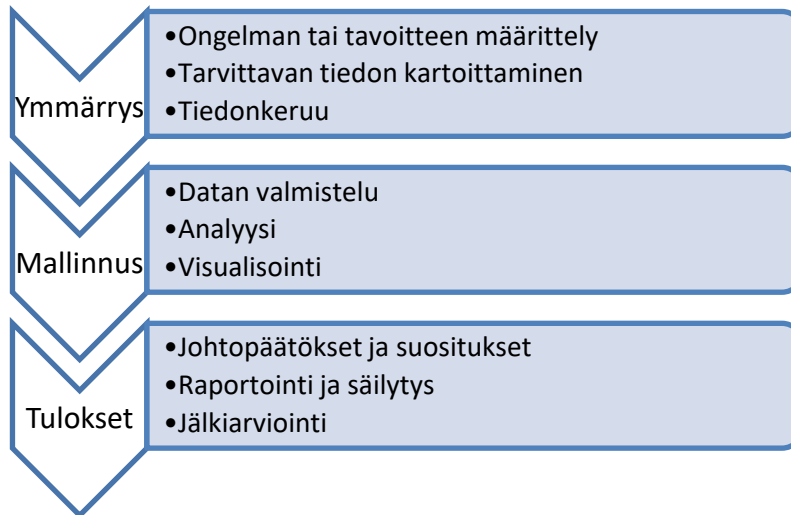
tiedon hakuun, hyödyntämiseen ja analysointiin (Väätäjä ym. 2021, 22) ja kun se on osa työntekijöiden arkea (Netum 2024). Hasan ym. (2019, 1226) ovat samoilla linjoilla korostaessaan, että organisaation työntekijöille tulee tarjota koulutusta, joka motivoi ja innostaa ymmärtämään organisaation toimintaympäristöä ja toiminnanohjausta. Tiedolla johtaminen ei ole siis ainoastaan organisaation ylimmän johdon toimintaa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla tietoa tuotetaan paljon arjen asiakas- ja potilastyössä, jolloin jokaisen tietoja kirjaavan henkilön tulee ymmärtää tuottamansa tiedon merkitys osana organisaation tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Yhteisillä ohjeilla ja pelisäännöillä voidaan edistää tietokulttuurin kehittymistä (Vakkala & Syväjärvi 2020, 133). Tieto on kirjattava sovitulla tavalla ja sovitussa muodossa laadukkaasti, jotta se on hyödynnettävissä ja käytettävissä. Lisäksi helppokäyttöisillä teknologisilla työkaluilla voidaan helpottaa tiedon hyödyntämistä ja madallaa kynnystä tietoperustaiseen päätöksentekoon (Väätäjä ym. 2021, 22).

Tiedolla johtamisen esteet tai hidasteet terveydenhuoltoalalla liittyvät sekä yksilöettä yhteisötasolle. Vaikka kyseessä on tieto- ja osaamisintensiivinen ala, jossa tietoperustaisuus on luontevaa, ei tietoa hyödynnetä aina tarkoituksenmukaisesti. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 133–135.) Vakkala ja Syväjärvi (2020, 133) nostavat esiin muun muassa tiedon vaikean saatavuuden ja tiedon panttaamisen, mutta toisaalta myös tietotulvan ja tiedon monikanavaisuuden, minkä vuoksi olennaisen tiedon saaminen vaikeutuu. Johtamiseen liittyvänä tietokulttuuria heikentävänä seikkana nähdään osaamattomuus, runsas byrokratia sekä organisaation sisäiset raja-aidat ja vuorovaikutuksellisuuden puute. Terveydenhuollon henkilöstön parissa on havaittu epäluuloa ja välinpitämättömyyttä sekä asenteellisia ongelmia tietokulttuuria kohtaan. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 133–135.) Vakkala & Syväjärvi (2020, 135–136) toteavat kuitenkin, että koska sote-organisaatioiden toiminnan ja muutoksen kannalta tietokulttuurilla on suuri merkitys, on hyvä, että niillä on sen kehittämiseen hyvät edellytykset.

Tiedolla johtamisen prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen (kuvio 1). Ensimmäisessä, ymmärryksen, vaiheessa määritellään ongelma tai tavoite, johon halutaan muutos tiedolla johtamisen keinoin. Seuraavaksi kartoitetaan, mitä tie-

toa tarvitaan. Kun tarvittava tieto on saatu kerättyä, se valmistellaan, analysoidaan ja visualisoidaan. Tätä vaihetta kutsutaan mallinnuksen vaiheeksi ja se on usein työläin ja eniten aikaa vievä vaihe. Kolmannessa vaiheessa eli tuloksissa analysoidun ja visualisoidun tiedon pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja annetaan suosituksia toimenpiteistä. Lopuksi saadut tulokset raportoidaan ja tehdään vielä jälkiarviointia. (Kosonen 2019.)



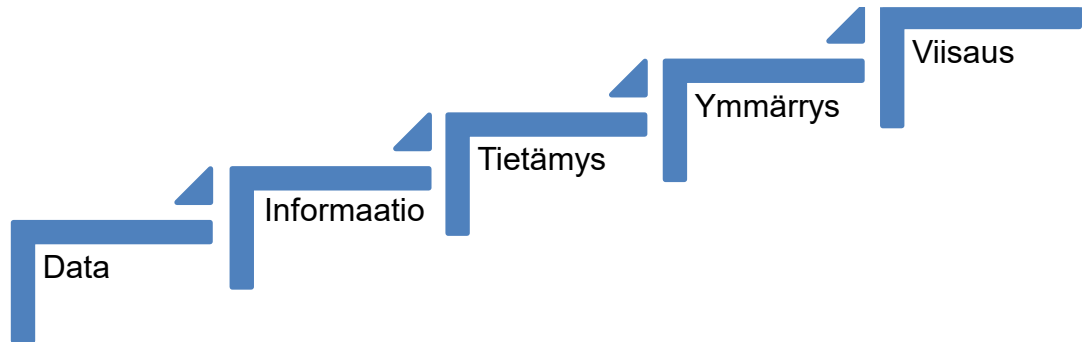
Kuvio 1. Tiedolla johtamisen prosessin kolme vaihetta (mukaillen Kosonen 2019)

2.3 Tieto keskiössä

Tiedon voidaan katsoa olevan tiedolla johtamisen keskiössä, sillä päätöksenteko perustuu tietoon. Käytännössä tiedon alkuperällä ei ole väliä, se voi olla organisaation omaa tai lainattua. Merkityksellistä sen sijaan on se, että tieto on sovellettavissa omiin tarpeisiin ja se on suhteellisen helposti saatavilla. (Sydänmaalakka 2012, 182.) Tieto myös muokkautuu organisaation sille antaman arvon ja käyttötarkoituksen mukaan (Vakkala & Palo 2016, 188).

Tieto ei itsessään tuo organisaatiolle arvoa, vaan sitä on jalostettava. Tiedon jalostamisella pyritään parantamaan tiedon hyödynnettävyyttä (Finto 2024a). Kuviossa 2 on kuvattu tiedon jalostamisen asteet. Alimman jalostusasteen tietoa kutsutaan dataksi, joka on esimerkiksi kuvia, numeroita ja tekstiä, eikä se välttämättä ole tulkittavissa. Jalostettaessa dataa syntyy merkityksellisiä kokonaisuuksia eli tulkittavissa olevaa informaatiota, jolla katsotaan oleva lähettäjä ja vastaanottaja. Kun vastaanottaja tekee oman tulkintansa informaatiosta, syntyy tietämystä eli

tietoa. Tietämys jalostuu ymmärrykseksi eli älykkyydeksi, joka selittää eri asioiden syitä ja yhteyksiä. (Finto 2024a; Sydänmaanlakka 2012, 187–190.) Korkeinta tiedon jalostusastetta kutsutaan viisaudeksi, joka perustuu laaja-alaiseen kokemukseen ja oppimiseen (Sydänmaanlakka 2012, 191). Tällöin tietoa osataan soveltaa ja sen pohjalta kyetään tekemään johtopäätöksiä sekä tarvittaessa muuttamaan toimintatapoja (Vakkala & Palo 2016, 188).



Kuvio 2. Tiedon jalostamisen asteet (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 188)

Informaatiomuotoilu liittyy vahvasti tiedon jalostamisen viimeiseen vaiheeseen ja on tärkeä työkalu tiedon saattamiseksi saavutettavaan, välitettävään ja käyttökelpoiseen muotoon. (Koponen, Hildén & Vapaasalo 016, 11–12.) Tietomäärän kasvaessa koko ajan on samalla tiedon esittäminen visuaalisesti lisääntynyt merkittävästi. Esitettäessä tietoa visuaalisesti, on huomioitava, että kaikella esillä olevalla on merkitystä: keskinäinen suhde, harmonia, kuvien ja tekstin vuorottelu sekä jopa tyhjä tila luovat sisällön esitykselle. Pahimmillaan väärillä tyyllillisillä valinnoilla tai painotuksilla voidaan vääristää sanomaa tai tehdä tulkinnasta jopa mahdotonta.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuntoutustoiminnassa käyttöönotettavan toiminnanohjausjärjestelmän hyötyjä ja vaikuttavuutta kurssitoimintojen johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden mukaisten hyötyjen toteutuminen kuntoutustoiminnan johtamisessa. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa, että toiminnanohjausjärjestelmän avulla toiminnassa pystytään saavuttamaan 70 %:n tehollinen työaika.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Toteutuvatko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden mukaiset hyödyt kuntoutustoiminnan johtamisessa?
2. Saavutetaanko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla 70 %:n tehollisen työajan tavoite?

Teorialla on tutkimuksessa monipuolinen merkitys. Sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa, rajata tutkimusta ja perustella päätelmiä sekä saada näkökulmaa tutkimusaineiston tarkasteluun. Tutkimusongelman muotoilussa ja tutkimuskysymysten luomisessa teoreettinen viitekehys toimii tutkijan tukena. (Vilkkä 2015, 37–38.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusta lähestytään teoreettisesti tiedolla johtamisen viitekehuksesta käsin. Tiedolla johtaminen on organisaation strateginen valinta, jonka tavoitteena on parantaa kilpailukykyä ja tehostaa liiketoimintaa hyödyntämällä tietoa ja sen analysointia päätöksenteossa (Markkula & Syväniemi 2015, 73). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto toimeksiantajaorganisaatiossa mahdollistaa monipuolisen tiedon tuottamisen, keräämisen, analysoinnin ja raportoinnin kuntoutustoiminnan johtamisen tueksi. Toiminnanohjausjärjestelmä käsitteenä onkin toinen teoreettinen lähestymiskulma tähän tutkimukseen. Opinnäytetyön tekemistä tukee tutkimus, jossa Hasan ym. (2019, 1217–1244) korostavat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeisen arvioinnin merkitystä järjestelmän kokonaishyödyn saavuttamisen näkökulmasta.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT, TAUSTA JA TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö. Lähtökohtana tutkimuspainotteisessa opinnäytetyössä on työelämää koskeva rajattu ongelma tai tutkimustehtävä, johon tutkimuksella haetaan vastausta. Tutkimus voidaan toteuttaa käyttämällä laadullisia tai määrällisiä menetelmiä. (Lapin ammattikorkeakoulu 2024b). Tässä opinnäytetyötutkimuksessa käytettiin molempia menetelmiä.

4.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään kvalitatiivisten tiedonkeruuvälineiden, kuten haastattelujen ja havaintojen avulla. Puhtaasti laadullisessa tutkimuksessa aineisto myös analysoidaan kvalitatiivisesti. Laadullista tietoa voidaan kuitenkin analysoida myös määrällisesti eli kvantitatiivisesti antamalla datalle numeerisia arvoja. (Nassaji 2020.) Tässä tutkimuksessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton hyötyjä selvitettiin kyselytutkimuksessa erilaisin väittämin, joihin vastaajat antoivat vastauksensa asteikolla 1–5. Väittämien lisäksi kyselytutkimuksessa oli kysymyksiä, joihin vastaajat antoivat vapaamuotoisen sanallisen vastauksen.

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto voi muodostua esimerkiksi erilaisista tilastoista ja tietokannoista saatavasta lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvasta datasta (Heikkilä 2014, 15–16). Tämän opinnäytetyötutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta tarkastelemalla kvantitatiivista aineistoa. Aineisto oli peräisin toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmän tuottamasta tiedosta ja se kuvasi tehollisen työajan toteutumista prosentteina.

4.2 Toimeksiantajan kuvaus ja tutkimustyön tausta

Tutkimus toteutettiin terveydenhuollon palveluita tuottavassa organisaatiossa. Opinnäytetyön varsinainen toimeksiantaja oli kohdeorganisaation kuntoutus ma-

joituksella -toimiala, joka toimii Kelan palveluntuottajana järjestäen kuntoutuskursseja ja sopeutumisvalmennusta useille asiakaskohderyhmille usealla eri paikkakunnalla Suomessa. Asiakkaiden kurssikokonaisuus koostuu pääosin 2–3 jakson kokonaisuudesta. Yhden jakson pituus on 3–5 päivää ja kuntoutusohjelmaa on vähintään viisi tuntia päivässä. Toimipaikasta riippuen yhdellä viikolla voi olla 1–6 eri kurssiryhmää kuntoutuksessa, jolloin asiakkaita voi olla saman aikaisesti palvelun piirissä useita kymmeniä. Jokaiselle asiakkaalle suunnitellaan henkilökohtainen viikko-ohjelma. Kurssitoiminta vaatii runsaasti niin henkilöstö- kuin tilaresurssejakin sekä vahvaa resurssihoitamista.

Ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kuntoutuskurssiohjelmat suunniteltiin manuaalisesti Microsoft Word- tai Excel-ohjelmia hyödyntäen. Työvuorosunnittelu tehtiin siihen tarkoitetuilla ohjelmilla. Tiedon manuaalisen ylläpidon ja hajanaisuuden vuoksi käytettävissä ei ollut aiempaa tietoa tehollisesta työajasta. Toimeksiantajan kokemuksen mukaan tehollisen työajan osuus kokonais työajasta ennen kurssitoiminnallisuuden käyttöönottoa on ollut keskimäärin enintään 50 %, joka määriteltiin tutkimuksen lähtötasoksi teholliselle työajalle.

Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa kuntoutuskurssien suunnittelun valmiita ohjelmapohjia hyödyntäen pitkälle tulevaisuuteen ja yhdellä silmäyksellä on mahdollista nähdä niin henkilöstö- kuin tilaresurssien tarve. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla haetaan vaikuttavuutta etenkin toiminnan ennustettavuuden parantamiseksi, sillä toimintakauden aikaiset vaihtelut ovat tyypillisiä tämän kaltaisessa toiminnassa. Lisäksi organisaatiossa halutaan vahvistaa tiedolla johtamisen kulttuuria kaikilla johtamisen tasoilla sekä lisätä erityisesti palvelupäällikkötason osaamista ja ymmärrystä tiedolla johtamisesta. Pitkällä aikavälillä on odotettavissa lisäksi taloudellisen tilanteen kehittymistä, kun toimintaa saadaan tehostettua toiminnanohjausjärjestelmän avulla.

Koska tarvetta vastaavaa toiminnanohjausjärjestelmää ei ollut saatavilla, oli toimeksiantaja tehnyt kehitystyötä yhdessä toiminnanohjausjärjestelmän toimittajan kanssa noin vuoden ajan ennen kuin järjestelmä voitiin ottaa käyttöön. Kehittämistä jatkettiin vielä käyttöönoton jälkeen käyttäjäkokemuksesta saadun palautteen perusteella. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tapahtui vaiheittain

siten, että ensimmäinen toimipiste otti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön joulukuussa v. 2022 ja viimeinen toimipiste maaliskuussa v. 2023. Tutkimuksen tarkasteluajankohdaksi määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa huhtikuun alusta lokakuun loppuun v. 2023.

4.3 Kohderyhmä ja tiedonantajien valinta

Kyselytutkimuksen kohderyhmä oli koko kuntoutus majoituksella -toimialan johto, johon kuuluivat liiketoimintajohtaja, palvelujohtajat ja palvelupäälliköt, yhteensä 14 henkilöä. Kuuluin tutkimuksen kohderyhmään, mutta tutkimuksen tekijänä jääväsin itseni vastaamasta kyselyyn. Kun kohderyhmä oli näin pieni, tutkimus kannatti tehdä kokonaistutkimuksena eli kohdentaa tutkimus koko perusjoukolle (Heikkilä 2014, 31). Lopulta tiedonantajiksi valikoituivat itseäni lukuun ottamatta muut 13 johtamistehtävissä toimivaa henkilöä.

Tutkimukseen osallistuneita toimipisteitä oli alkuun seitsemän. Tutkimuksen aikana tapahtui kahden toimipisteen sulautuminen, minkä vuoksi tutkimuksen edessä niiden määrä väheni kuuteen. Sulautumisella ei ollut muuta vaikutusta tutkimukseen.

4.4 Aineistonkeruuprosessin kuvaus

Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella, jonka ensimmäisessä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan numeerisella asteikolla 1–5 erilaisia laadullisia väittämiä. Asteikon arvolla 1 vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, arvolla 2 osin eri mieltä ja arvolla 3 ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Asteikon arvo 4 kuvasi vastaajan olevan osin samaa mieltä väittämän kanssa ja arvolla 5 vastaaja oli täysin samaa mieltä kuin väittäjä. Ensimmäisen ja toisen kyselyn välisten tulosten vertailun helpottamiseksi jokaiselle väittämälle laskettiin ensimmäisen ja toisen kyselyn vertailuarvo. Vertailuarvo on väittämälle kullakin kyselykerralla muodostunut keskiarvo.

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa vastaajia pyydettiin antamaan sanallinen vastaus vapaamuotoisesti. Kysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselytutkimuksen kysymykset ja väittämät perustuivat toimeksiantajan

odotuksiin ja olettamuksiin kurssitoiminnallisuuden käyttöönoton hyödyistä. Henkilöstön resurssointiin liittyviä odotuksia olivat esimerkiksi henkilöstön yhteiskäyttö, työajan tehostuminen, pidemmän aikavälin työn suunnittelun mahdollistuminen sekä töiden tasaisempi jakaantuminen työntekijöiden kesken. Kurssiohjelmien suunnittelun odotettiin helpottuvan ja nopeutuvan toiminnanohjausjärjestelmän käytön myötä. Tutkimuksella haluttiin myös selvittää toiminnanohjausjärjestelmän vaikutuksia toiminnan ennustamiseen ja raportointiin sekä kokemukseen tiedolla johtamisen lisääntymisestä.

Kyselytutkimuksen lopuksi selvitettiin suositteluindeksiä toiminnanohjausjärjestelmälle. Suositteluindeksi NPS (net promoter score) on saanut alkunsa v. 2003, kun Frederick F. Reichheld esitteli tutkimustuloksiaan Harvard Business Review -lehdessä. Yksinkertaisella kysymyksellä siitä, miten todennäköisesti vastaaja suosittelee kohteena olevaa yritystä tai palvelua, saadaan kerättyä helposti vertailtavaa tietoa. Reichheldin tutkimus osoitti vahvan korrelaation NPS-tuloksen ja yrityksen kasvun välillä. NPS-suositteluindeksin määrittämiseksi vastaajat jaetaan annetun arvon mukaisesti suosittelijoihin (arvot 9–10), passiivisiin (arvot 7–8) ja arvostelijoihin (arvot 0–6). Suosittelijoiden prosenttiosuudesta vähennetään arvostelijoiden prosenttiosuus, jolloin indeksiksi muodostuu luku asteikolla -100–100. NPS-indeksi -100 tarkoittaa, että kaikki ovat arvostelijoita ja vastaavasti NPS-indeksi 100 sitä, että kaikki ovat suosittelijoita. (Reichheld 2003,1.)

Kyselytutkimus toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla, jolla luotuihin kyselyihin vastaaminen on mahdollista millä tahansa mobiililaitteella tai selaimella. Kyseisellä työkalulla luotujen kyselyiden tuloksia on mahdollista seurata reaaliaikaisesti ja tulosten analysoinnissa voidaan hyödyntää sovelluksen sisäisiä analytiikkaominaisuuksia tai siirtää tiedot lisäanalyysia varten Microsoft Excel -sovellukseen. (Microsoft, 2023.)

Saatekirje (liite 1) ja linkki kyselyyn (liite 2) lähetettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisesta organisaation sähköpostiosoitteesta, mikä varmistti sen, ettei kysely ohjautuisi vastaanottajien roskapostikansioon ja jäisi siten huomaamatta. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaamalla kyselyyn jokainen osallistunut henkilö antoi suostumuksensa kyselytutkimukseen osallistumisestaan. Vastaaminen tapahtui anonymisti, eikä vastauksista voinut päätellä vastauksen

antanutta henkilöä. Yksilöivät seikat, kuten ammattinimike tai tehtävä, jätettiin kysymyksistä pois.

Kyselytutkimus toteutettiin tutkimusajanjaksolla saman sisältöisenä kahteen kertaan. Kyselyn toistamisella haluttiin seurata vastausten kehittymistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttökokemuksen lisääntyessä. Ensimmäinen kysely toteutettiin kesäkuussa v. 2023 ja toinen kysely lokakuussa v. 2023. Kyselytutkimukseen vastasi molemmilla kerroilla seitsemän henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 54. Kyselyn anonymiteetin säilymiseksi vastauksista ei ilmene yksilöiviä tietoja, jolloin ei ole myöskään selvitetävissä, vastasivatko samat henkilöt molempiin kyselyihin.

Ensimmäinen kysely lähetettiin 16.6.2023. Kymmenen päivän aikana vastauksia oli tullut neljä, minkä vuoksi kaikille vastaanottajille lähetettiin sähköpostitse muistutus kyselyyn vastaamisesta 30.6.2023 mennessä. Muistutuksen jälkeen vastauksia saatiin kolme lisää. Toinen kysely lähetettiin 2.10.2023. Saman päivän aikana vastauksia tuli kuudelta henkilöltä ja seitsemäs vastaus tuli kolmen päivän kuluttua. Erillistä muistutusviestiä ei toisella kerralla lähetetty.

Määrällinen tutkimusaineisto muodostui toiminnanohjausjärjestelmän tuottamasta toimipistekohtaisesta tiedosta. Toiminnanohjausjärjestelmästä tieto siirtyi business intelligence -työkaluun, joka toimeksiantajalla oli Tableau. BI-työkalut mahdollistavat tiedon keräämisen, käsittelyn ja analysoinnin useista erimuotoisista tietolähteistä. Niiden avulla voidaan luoda erilaisia raportteja ja visualisointeja, kuten esimerkiksi automaattisesti päivittyviä työpöytänäkymiä tiedolla johtamisen tueksi. (Coursera 2024.) Määrällisen aineiston avulla tutkimuksessa tarkasteltiin tehollisen työajan tavoitteen toteutumista ajalla elokuusta joulukuuhun v. 2023.

4.5 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysissä hyödynnettiin Microsoft Forms -sovelluksen sisäistä analyysiominaisuutta, joka mahdollisti tulosten tarkastelun myös yksittäisten vastaajien osalta. Koska kyselyt tehtiin kahtena erillisenä kyselyinä, vastaus-

ten vertailun helpottamiseksi vastaukset vietiin kuitenkin myös yhteen Excel-taulukkoon analysoitavaksi. Vapaamuotoisia vastauksia koottiin sanapilven muotoon sekä osa vastauksista tuotiin tutkimusraporttiin suoraan lainaamalla.

Määrällisen aineiston analyysissä tarkasteltiin Tableau-raportoinnin avulla toimipisteiden tehollista työaika prosentteina. Tehollisen työajan seurantaan tarkoitettu raportti oli saatavissa Tableausta toimipisteittäin määritellylle ajanjaksolle jopa päivän tarkkuudella. Toiminnan luonteen vuoksi päivä- tai edes viikkotason tarkastelu ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista ja toimeksiantajan linjauksen mukaisesti tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tehollisen työajan toteutumista kuukausitasolla.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Taustatietoina kyselyssä selvitettiin, miten usein vastaajat käyttivät toiminnanohjausjärjestelmää. Päivittäin järjestelmää käytti ensimmäisen kyselyn mukaan 71 % vastaajista ja jälkimmäisessä kyselyssä päivittäisten käyttäjien osuus vastanneista oli kasvanut 86 %:iin. Muut käyttivät toiminnanohjausjärjestelmää viikoittain. Kummallakaan kyselykerralla ei vastaajien joukossa ollut toiminnanohjausjärjestelmää tätä harvemmin käyttäviä henkilöitä.

Kysyttäessä mihin asioihin toiminnanohjausjärjestelmää käytetään, vastaajien oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Vaihtoehtoina olivat 1) kurssiohjelmien suunnittelu, 2) kurssiohjelmien ennustaminen ja 3) kurssitoiminnan toteumien seuranta. Ensimmäisessä kyselyssä kaksi vastaajista ja toisessa kyselyssä neljä vastaajista kertoi käyttävänsä toiminnanohjausjärjestelmää kaikissa edellä mainituissa tarkoituksissa. Molemmilla vastauskerroilla pelkästään kurssiohjelmien suunnitteluun järjestelmää kertoi käyttävänsä vain yksi henkilö. Muut ensimmäiseen kyselyyn vastanneista käyttivät järjestelmää suunnitteluun ja seurantaan (1 henkilö), suunnitteluun ja ennustamiseen (1 henkilö) sekä ennustamiseen ja seurantaan (2 henkilöä). Toisessa kyselyssä yksi henkilö kertoi käyttävänsä toiminnanohjausjärjestelmää ainoastaan ennustamiseen ja toinen henkilö kertoi käyttävänsä sitä suunnitteluun ja seurantaan. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöaiheet vastaajittain ensimmäisessä ja toisessa kyselyssä

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöaihe	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Kurssiohjelmien suunnittelu	5	6
Kurssitoiminnan ennustaminen	5	5
Kurssitoiminnan toteumien seuranta	5	5

5.1 Kyselytutkimuksen väittämät

Ensimmäisellä väittämällä selvitettiin, kokevatko vastaajat toiminnanohjausjärjestelmän nopeuttaneen kurssien suunnittelua. Ensimmäisellä kerralla kaksi vastaajista oli osin eri mieltä, kaksi vastaajista osin samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisella kyselykerralla yksi vastaajista oli täysin

eri mieltä, yksi osin eri mieltä, kolme osin samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vertailuarvoja tarkasteltaessa huomataan, että molemmilla kyselykerroilla arvo asettuu asteikolla kohtaan ei samaa eikä eri mieltä. Ensimmäisellä kyselykerralla vertailuarvo on kuitenkin kolme kymmenystä parempi kuin toisella kerralla ja asettuu lähes arvoon osin samaa mieltä. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Vastaukset väittämään ”nopeuttaa kurssien suunnittelua”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	1
Osin eri mieltä 2	2	1
Ei samaa eikä eri mieltä 3	0	0
Osin samaa mieltä 4	2	3
Täysin samaa mieltä 5	3	2
Vertailuarvo	3,9	3,6

Toisella väittämällä haluttiin selvittää, kokevatko vastaajat toiminnanohjausjärjestelmän parantavan toiminnan ennustettavuutta. Ensimmäisellä kerralla kaksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, kolme vastaajista oli osin samaa mieltä ja kaksi vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisella kerralla vain yksi vastaajista oli väittämän kanssa osin eri mieltä ja muut kuusi vastaajaa olivat täysin samaa mieltä. Molemmilla kyselykerroilla keskiarvovastaus oli osin samaa mieltä siitä, että toiminnanohjausjärjestelmä parantaa ennustettavuutta. Toisen kyselyn keskiarvo oli kuitenkin jopa kuusi kymmenystä parempi kuin ensimmäisellä kyselykerralla. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Vastaukset väittämään ”parantaa ennustettavuutta”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	1
Ei samaa eikä eri mieltä 3	2	0
Osin samaa mieltä 4	3	0
Täysin samaa mieltä 5	2	6
Vertailuarvo	4,0	4,6

Seuraavalla väittämällä selvitettiin vastaajien kokemusta siitä, kokoako toiminnanohjausjärjestelmä tiedon yhteen. Molemmilla kyselykerroilla vastauksia saatiin seitsemän kappaletta ja vastaukset jakautuivat samoin molemmilla kerroilla. Neljä vastaajista oli osin samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä väittämän kanssa. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Vastaukset väittämään ”kokoaa tiedon yhteen”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä 3	0	0
Osin samaa mieltä 4	4	4
Täysin samaa mieltä 5	3	3
Vertailuarvo	4,4	4,4

Pyydettyessä arvioimaan, auttaako toiminnanohjausjärjestelmä raportoinnissa, ensimmäisellä kerralla viisi vastaajista oli osin samaa mieltä ja kaksi henkilöä täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisella kerralla kyselyyn vastanneista yksi henkilö ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi vastaajaa oli osin samaan mieltä ja neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisessa kyselytutkimuksessa vastausten keskiarvo oli yhden kymmenyksen ensimmäistä kyselytutkimusta parempi. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Vastaukset väittämään ”auttaa raportoinnissa”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä 3	0	1
Osin samaa mieltä 4	5	2
Täysin samaa mieltä 5	2	4
Vertailuarvo	4,3	4,4

Seuraavalla väittämällä haluttiin selvittää, kokivatko vastaajat toiminnanohjausjärjestelmän lisäävän tiedolla johtamista. Ensimmäisessä kyselyssä yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja kolme vastaajista oli osin samaa mieltä sekä kolme vastaajista täysin samaa mieltä. Toisella kyselykerralla vastausten keskiarvo oli parantunut neljällä kymmenyksellä siten, että vastaajista yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä, kaksi vastaajista oli osin samaa mieltä sekä neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Vastaukset väittämään ”lisää tiedolla johtamista”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	1	0
Osin eri mieltä 2	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä 3	0	1
Osin samaa mieltä 4	3	2
Täysin samaa mieltä 5	3	4
Vertailuarvo	4,0	4,4

Kuudennessa väittämässä pyydettiin arvioimaan, onko toiminnanohjausjärjestelmää käyttämällä mahdollista kasvattaa tehollista työaika. Ensimmäisessä kyselyssä kaksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, kolme vastaajaa oli osin ja kaksi täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisella kyselykerralla yksi vastaajista oli osin eri mieltä, kolme osin ja kolme täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tilanne oli muuttunut keskiarvallisesti kyselykertojen välillä yhden kymmenyksen parempaan suuntaan. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Vastaukset väittämään ” mahdollistaa tehollisen työajan kasvattamisen”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	1
Ei samaa eikä eri mieltä 3	2	0
Osin samaa mieltä 4	3	3
Täysin samaa mieltä 5	2	3
Vertailuarvo	4,0	4,1

Seuraavalla väittämällä haluttiin selvittää, koettiin toiminnanohjausjärjestelmän käytön lisäävän yksiköiden välistä työntekijäresurssin yhteiskäyttöä. Ensimmäisessä kyselyssä väittämään antoi vastauksensa seitsemän henkilöä ja toisessa kyselyssä kuusi henkilöä. Ensimmäisellä kyselykerralla neljä vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, kaksi oli osin ja yksi täysin samaa mieltä. Toisella kyselykerralla keskiarvoinen vastaus oli kolme kymmenystä ensimmäistä kyselykertaa heikompi. Yksi vastaajista oli osin eri mieltä, kaksi henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme vastaajaa oli osin samaa mieltä siitä, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttö lisäisi työntekijäresurssin yhteiskäyttöä. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Vastaukset väittämään ” lisää työntekijäresurssin yhteiskäyttöä”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	1
Ei samaa eikä eri mieltä 3	4	2
Osin samaa mieltä 4	2	3
Täysin samaa mieltä 5	1	0
Vertailuarvo	3,6	3,3

Kahdeksannella väittämällä ”mahdollistaa työntekijöiden töiden tasaisemman jakaantumisen” haluttiin selvittää, oliko toiminnanohjausjärjestelmän avulla mahdollista suunnitella töitä tasapuolisemmin eri henkilöiden välillä. Ensimmäisessä

kyselyssä viisi vastaajista oli osin samaa mieltä ja kaksi henkilöä täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisella kerralla tulos huononi neljä kymmenystä. Kaksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Neljä henkilöä oli osin samaa ja vain yksi täysin samaa mieltä siitä, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttö mahdollistaa töiden tasaisemman jakaantumisen. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Vastaukset väittämään ”mahdollistaa työntekijöiden töiden tasaisemman jakaantumisen”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä 3	0	2
Osin samaa mieltä 4	5	4
Täysin samaa mieltä 5	2	1
Vertailuarvo	4,3	3,9

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan mahdollistaako toiminnanohjausjärjestelmä töiden suunnittelun usean viikon päähän. Molempina kyselykertoina väittämään saatiin seitsemän vastausta, joista kaikki asettuivat asteikolla arvoihin 4 ja 5 (osin samaa meiltä tai täysin samaa mieltä). Ensimmäisessä kyselyssä osin samaa mieltä oli kolme vastaajaa ja täysin samaa mieltä neljä vastaajaa. Vastaavasti toisella kyselykerralla osin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa ja täysin samaa mieltä neljä vastaajaa. Tämän väittämän kanssa vastaajat olivat kokonaisuudessaan eniten samanmielisiä. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Vastaukset väittämään ” mahdollistaa töiden suunnittelun usean viikon päähän”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä 3	0	0
Osin samaa mieltä 4	3	2
Täysin samaa mieltä 5	4	5
Vertailuarvo	4,6	4,7

Toiseksi viimeisessä väittämässä selvitettiin vastaajien kokemusta siitä, helpottaako toiminnanohjausjärjestelmä kurssien suunnittelua. Ensimmäisen kyselyn mukaan kaksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Sen sijaan viisi vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että toiminnanohjausjärjestelmä helpottaa kurssien suunnittelua. Jälkimmäisessä kyselyssä yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, kolme vastaajaa oli osin samaa mieltä ja kolme vastaajaa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämä arvioitiin toisella kerralla yhden kymmenyksen verran heikommin paikkansa pitäväksi kuin ensimmäisellä kerralla. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Vastaukset väittämään ” helpottaa kurssien suunnittelua”.

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä 3	2	1
Osin samaa mieltä 4	0	3
Täysin samaa mieltä 5	5	3
Vertailuarvo	4,4	4,3

Viimeinen väittämä koski työvuorosuunnittelua. Väittämän avulla haluttiin selvittää, kokivatko vastaajat, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tukee työvuorosuunnittelua. Ensimmäisessä kyselyssä kaksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri

mieltä, kolme oli osin samaa mieltä ja kaksi vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Toisella kyselykerralla keskiarvo laski kolmella kymmenyksellä, kun neljä vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, yksi vastaaja oli osin samaa mieltä ja kaksi vastaajaa täysin samaa mieltä. (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Vastaukset väittämään ” tukee työvuorosuunnittelua”

Arvoasteikko	Vastausten määrä	
	1. kysely	2. kysely
Täysin eri mieltä 1	0	0
Osin eri mieltä 2	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä 3	2	4
Osin samaa mieltä 4	3	1
Täysin samaa mieltä 5	2	2
Vertailuarvo	4,0	3,7

5.2 Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyt ja haitat

Toiminnanohjausjärjestelmän hyötyjä ja haittoja selvitettiin kyselytutkimuksessa pyytämällä vastaajia kuvaamaan vapaamuotoisesti toiminnanohjausjärjestelmän käytössä kokemiaan hyötyjä ja haittoja. Ensimmäisessä kyselyssä yksi vastaajista oli sitä mieltä, että aiemmissa väittämässä oli hyvin lueteltu toiminnanohjausjärjestelmän hyödyt. Neljä vastaajaa kuvasi hyötyjä seuraavasti:

Exceleistä eroon pääsy on ehkä se ihan kaikkein suurin hyöty.

Kurssien laadun tulisi tätä kautta myös parantua, kun dokumentointi ja ryhmien sisällöt yhtenäistyy ja paranee.

Ennustettavuus parantunut huomattavasti, resurssien riittävyys ja tasainen jakautuminen mahdollistunut, virheiden mahdollisuus vähenee.

Kurssitoiminnallisuus mahdollistaa työntekijän kalenterin tarkastelun, mikä ei ollut aiemmin mahdollista.

Toisella kyselykerralla viisi vastaajaa kuvasi vapaamuotoisesti toiminnanohjausjärjestelmän käytön hyötyjä seuraavalla tavalla:

Tukee päivittäistä suunnittelutyötä.

Suunnittelussa voin keskittyä yhden kurssin kokonaisuuden (ennakkoyhteydenotosta seurantapalautteeseen) suunnitteluun paremmin kuin exeleiden varassa toimiessa.

Kokoaa tiedon yhteen turvalliseen alustaan. Suunnittelu eteenpäin helppoa ja resurssi tarpeet näkee helposti.

Työntekijät pääsevät itse tarkistelemaan omaa kalenteriaan ja voivat sieltä myös seurata mitä muiden kalenterit pitävät sisällään. Tieto kulkee aina mukana koneella, joten helppo tarkistaa asioita.

On hyödyllistä, että kaikki tieto on sähköisenä ja työntekijällä on sähköinen kalenteri.

Kun vastaajilta kysyttiin toiminnanohjausjärjestelmän haitoista, ensimmäisessä kyselyssä vastauksista nousi esiin järjestelmän keskeneräisyyden aiheuttama kuormitus ja virheet sekä sen myötä työskentelyn hidastuminen. Yksi vastaajista mainitsi, ettei kokenut haittoja olevan ollenkaan ja muut neljä vastaajaa kuvasivat toiminnanohjausjärjestelmän haittoja seuraavasti:

Tällä hetkellä ei toimi vielä kunnolla, enemmän hidastaa kuin nopeuttaa...

Kurssitoiminnallisuus on hyvä ominaisuus, mutta on kuormittavaa, kun keskeneräinen ohjelma useine muutoksineen on otettava haltuun kiireisessä arjessa.

Raakile, pitää sietää virheitä, joita korjataan.

Ei haittoja kun kurssitoiminnallisuus vain toimii optimaalisesti. Kehittämistyötä vielä meneillään ja näiden valmistumista toki odotellaan.

Toisella kyselykerralla vapaamuotoisen vastauksen haitoista antoi kuusi henkilöä. Tilanteen todettiin osin parantuneen edelliseen kyselykertaan verrattuna, mutta edelleen järjestelmässä koettiin olevan työtä haittaavia tekijöitä, kuten:

Ohjelma on toisinaan todella työläs, kun yhden asian suhteen pitää tehdä useita klikkauksia eli kehitettävää on vielä.

Vie aikaa näpytellä tietoja kurssipohjiin.

Tällä hetkellä osin hidas ja vaikea käyttää.

Muutoksien kirjaus vie aikaa, mallipohjat olisi pitänyt olla muokatut ennen vuoden 2024 kurssien ajoa, jotta muokkausta olisi vähemmän arjessa.

Kaikki pienetkin muutokset suunnitelmiin tapahtuu palvelupäällikön kautta, joka osittain lisää työmäärää.

Ei haittaa, joitain kehityskohteita vielä asialistalla mutta isoimmat kehityskohteet työstetty.

5.3 Toiminnanohjausjärjestelmä kuvattuna kolmella sanalla

Kyselytutkimuksessa vastaajia pyydettiin myös kuvaamaan kolmella sanalla toiminnanohjausjärjestelmää. Vastaajia molemmilla kyselykerroilla oli kuusi. Näistä vastauksista koottiin sanapilvet Mentimeter-sovelluksen avulla. Kuviossa 3 on kuvattuna vasemmalla ensimmäisen kyselyn sanapilvi, jossa toiminnanohjausjärjestelmää kuvataan eniten sanalla helppo. Toisella kyselykerralla vastaajien mukaan toiminnanohjausjärjestelmää kuvaavat parhaiten sanat helppokäyttöinen ja selkeä (kuvio 3).



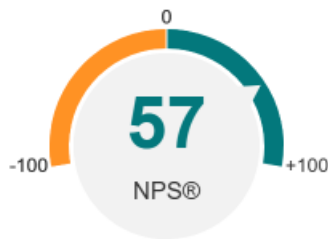
Kuvio 3. Toiminnanohjausjärjestelmä kuvattuna kolmella sanalla. Vasemmanpuoleisessa laatikossa ensimmäisen kyselyn vastaukset ja oikeanpuoleisessa laatikossa toisen kyselyn tulokset

5.4 Suositte luindeksi NPS

Selvitettäessä toiminnanohjausjärjestelmän NPS-indeksiä, kyselytutkimuksen loppuksi vastaajilta kysyttiin, miten todennäköisesti he suosittelisivat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä työtoverille. Vastaajia pyydettiin tekemään arviointi asteikolla 0–10. Arvo 0 tarkoitti, ettei vastaaja suositellut lainkaan todennäköisesti sen käyttöä ja arvo 10 tarkoitti, että vastaaja suositteli erittäin todennäköisesti

toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä. Molemmilla kyselykerroilla seitsemän henkilöä antoi vastauksensa suosittelukysymykseen.

Ensimmäisessä kyselyssä yksi vastaajista antoi arvon 7, kaksi vastaajista antoi arvon 8 ja neljä vastaajista antoi arvon 9. Vastaajista kolme oli siten passiivisia ja neljä suosittelijoita. Suosittelemiseksi muodostui ensimmäisessä kyselyssä 57 (kuvio 4).



Kuvio 4. Toiminnanohjausjärjestelmän käytön suosittelemiseksi muodostui 57 ensimmäisessä kyselyssä

Toisessa kyselyssä vastauksen antaneet jakautuivat arvostelijoihin (1 henkilö), passiivisiin (4 henkilöä) ja suosittelijoihin (2 henkilöä) kun yksi vastaajista antoi arvon 4, neljä vastaajaa arvon 8 ja kaksi vastaajaa arvon 9. Näistä muodostui suosittelemiseksi 15 (kuvio 5). Toiminnanohjausjärjestelmän suosittelemiseksi laski ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä 42 yksikköä.

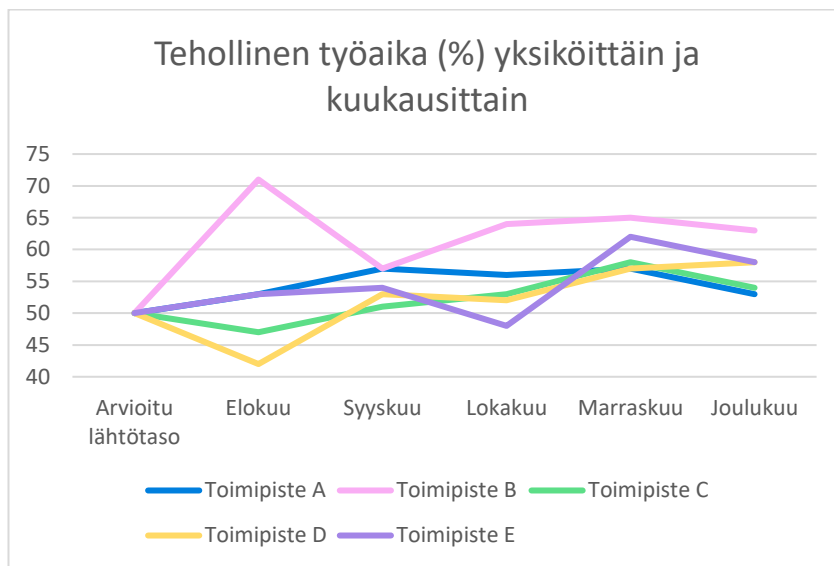


Kuvio 5. Toiminnanohjausjärjestelmän käytön suosittelemiseksi muodostui 15 toisessa kyselyssä

5.5 Tehollinen työaika

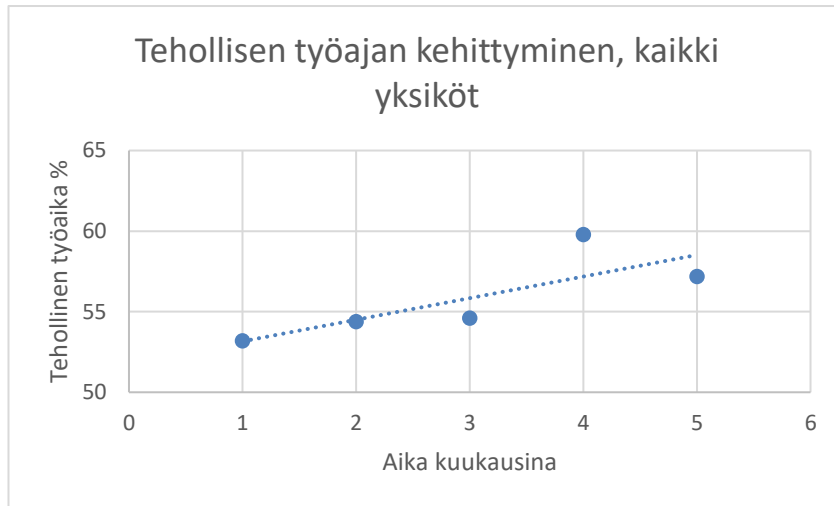
Tehollisen työajan kehittymistä tarkasteltiin toimipisteittäin kuukausitasolla elokuusta joulukuuhun. Koska saatavilla ei ollut luotettavaa tietoa tehollisesta työajasta ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa, lähtötasoksi asetettiin toimeksiantajan arvion mukainen 50 %:n taso. Toimeksiantajan pyynnöstä yhden

toimipisteen tehollista työaika ei otettu seurantaan mukaan sen vähäisen toiminnan vuoksi. Yhdessä toimipisteessä saavutettiin elokuussa 70 %:n tehollinen työaika, muutoin jäätin kaikilta osin sen alle. Vaikka kuukausittaista vaihtelua oli paljon, saavuttivat kaikki toimipisteet arvioitua lähtötasoa paremman tehollisen työajan tarkastelujakson loppuksi. Tosin parannusta oli ainoastaan 3–13 prosenttiyksikköä yksiköiden tehollisen työajan ollen joulukuussa 53 %, 54 %, 58 %, 58 % ja 63 %. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Tehollisen työajan kehittyminen elokuusta joulukuuhun yksiköittäin

Tehollisen työajan kehittymisen kokonaisuutta tarkasteltiin myös yksinkertaisen regressiokaavion avulla. Kuvioon piirretyn regressiosuoran avulla on mahdollista osoittaa muuttujien välistä yhteyttä. Kun regressiosuora nousee ylöspäin, on muuttujien välillä positiivinen yhteys. (Kaakinen & Ellonen 2024.) Kaaviosta voitiin huomata, että tehollisen työajan kehitystrendi oli seurantajaksolla kasvava. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Regressiokaavio osoittaa tehollisen työajan ja ajan välisen positiivisen yhteyden.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää toteutuvatko toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolle asetettujen tavoitteiden mukaiset hyödyt ja mikä vaikutus niihin on järjestelmän käyttökokemuksen lisääntyessä. Kyselytutkimus osoitti, että vastausten välillä oli suurta hajontaa. Erityisesti väittämä siitä nopeuttaako toiminnanohjausjärjestelmä kurssien suunnittelua hajautti vastauksia koko täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä -skaalalle. Yleisesti ottaen erimielisyyttä väittämien kanssa oli kuitenkin vähän. Keskiarvollisesti yksikään väittämä ei jäänyt tasolle täysin eri mieltä tai osin eri mieltä. Ensimmäisessä kyselyssä osa vastaajista oli eri mieltä vain väittämien ”nopeuttaa kurssien suunnittelua ja lisää tiedolla johtamista” kanssa. Toisella kyselykerralla osa vastaajista oli väittämien ”nopeuttaa kurssien suunnittelua, parantaa ennustettavuutta, mahdollistaa tehollisen työajan kasvattamisen ja lisää työntekijäresurssin yhteiskäyttöä” kanssa erimielisiä. Muutoin vastauksissa oltiin samaa mieltä tai neutraaleja (ei samaa, eikä eri mieltä) väittämien kanssa. Eniten samaa mieltä oltiin molemmilla kyselykerroilla siitä, että toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa töiden suunnittelun usean viikon päähän.

Ensimmäisen ja toisen kyselytutkimuksen välillä vastaajat ehtivät hankkia toiminnanohjausjärjestelmän käyttökokemusta kolmesta neljään kuukautta. Vaikka väittämien väliset erot kyselyiden välillä olivat pieniä, voitiin sieltä kuitenkin havaita mihin suuntaan kehitystä tapahtui (taulukko 13). Tulos parani ja samanmielisyys lisääntyi viiden väittämän kohdalla. Vastaajat kokivat toiminnanohjausjärjestelmän parantavan ennustettavuutta, auttavan raportoinnissa, lisäävän tiedolla johtamista sekä mahdollistavan tehollisen työajan kasvattamisen ja töiden suunnittelun usean viikon päähän paremmin kuin ensimmäisellä kyselykerralla. Vastaavasti tulos huononi kyselykertojen välillä väittämien ”nopeuttaa kurssi-suunnittelua, lisää työntekijäresurssin yhteiskäyttöä, mahdollistaa työntekijöiden töiden tasaisemman jakaantumisen, helpottaa kurssien suunnittelua ja tukee työvuorosuunnittelua” kohdalla.

Taulukko 13. Ensimmäisen ja toisen kyselyn välinen muutos väittämien tuloksissa.

Parantaa ennustettavuutta	↑
Auttaa raportoinnissa	↑
Lisää tiedolla johtamista	↑
Mahdollistaa tehollisen työajan kasvattamisen	↑
Mahdollistaa töiden suunnittelun usean viikon päähän	↑
Kokoaa tiedon yhteen	↔
Nopeuttaa kurssien suunnittelua	↓
Lisää työntekijäresurssin yhteiskäyttöä	↓
Mahdollistaa työntekijöiden töiden tasaisemman jakaantumisen	↓
Helpottaa kurssien suunnittelua	↓
Tukee työvuorosuunnittelua	↓

Tarkasteltaessa toisen kyselyn vapaamuotoisia vastauksia on niissä havaittavissa tyytymättömyyttä toiminnanohjausjärjestelmää kohtaan. Sitä on kuvattu muun muassa sanoilla keskeneräinen, kehittyvä ja osittain toimiva. Samassa yhteydessä vapaamuotoisissa kommentteissa mainitaan, että toiminnanohjausjärjestelmä on toisinaan työläs ja hidas, sen käyttö on aikaa vievää ja vaikeaa sekä muutosten kirjaamisen koetaan lisäävän työmäärää. Suosittelemiseksi laski ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä, mutta edelleen suosittelemiseksi oli lokakuussa arvostelijoita enemmän. Voidaan olettaa, että toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistyön jatkumisesta johtuva keskeneräisyys aiheutti tyytymättömyyden lisääntymistä toisella kyselykerralla.

Toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, saavutetaanko toiminnanohjausjärjestelmän avulla 70 prosentin tehollinen työaika. Tehollisen työajan toteutumista tutkittiin toimipaikoittain kuukausitasolla. Ajanjaksolla huhtikuu-heinäkuu huomattiin, ettei toiminnanohjausjärjestelmän kalenteritietoja ole ylläpidetty oikein ja riittävällä tasolla luotettavan tiedon saamiseksi. Tämän vuoksi toimeksiantajan kanssa päädyttiin lopullisissa tuloksissa tarkastelemaan tehollista työaikaa ajanjaksolla elokuusta joulukuuhun. Koska seuranta-ajanjakso muodostui lyhyeksi, on tuloksia tarkasteltava kriittisesti. Tutkimusajanjakson loppuun yksikään yksikkö ei ollut 70 prosentin mukaisessa tehollisen työajan tavoitteessa. Tuloksista voidaan kuitenkin huomata, että kehityssuunta on oikea; tehollinen työaika lisääntyi hieman toiminnanohjausjärjestelmän käytön myötä. Tosin on otettava huomioon, että lähtötaso perustui arvioon.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla saavutettiin sille asetettuja hyötytavoitteita. Opinnäytetyötutkimus tukee siltä osin aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla voidaan saavuttaa moninaisia etuja (Shang & Seddon 2000, 1005–1007; Fiaz ym. 2018). Koska toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön keskeneräisenä ja kehittämistä tehtiin käytön ohessa koko tutkimusjakson ajan, saattoi se vaikuttaa tulosten hienoiseen laskuun jälkimmäisellä kyselykerralla. Kun kehittäminen saadaan päätökseen ja toiminnanohjausjärjestelmä valmiiksi, on todennäköistä, että käyttäjäkokemus paranee. Vaikka tehollisen työajan kunnianhimoista tavoitetta ei saavutettu, tutkimus antaa viitteitä siitä, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttö tukee tehollisen työajan lisäämistä. Se, ettei tehollista työaikaa voitu tarkastella koko tutkimusajanjaksolta, osoittaa miten suuri merkitys on sillä, että organisaation kaikilla tasoilla on ymmärrys, miksi tietoja ylläpidetään ja mihin kaikkeen se vaikuttaa. Tiedolla johtaminen on koko organisaation toimintaa, ei vain johdon.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimustyö toteutetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen sen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksessa tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä menetelmiä. Muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia tulee kunnioittaa huolehtimalla, että käytetyt lähteet on merkitty oikein ja tarkasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Ennen opinnäytetyön aloittamista tehtävässä opinnäytetyösopimuksessa toimeksiantaja, ammattikorkeakoulu ja opiskelija sopivat yhteisistä pelisäännöistä kuten aiheesta ja aikataulusta, ohjauksesta sekä käyttöoikeuksista (Arene ry. 2019). Tutkijan on selvitettävä myös jo suunnitteluvaiheessa, tarvitaanko tutkimuslupaa ja haettava sitä niistä organisaatioista, joihin tutkimustiedon kerääminen kohdistuu (Kettunen 2018).

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä toimimalla rehellisesti, vastuullisesti ja huolellisesti. Opinnäytetyön lähdemerkinnät

olen tehnyt tarkasti lähteen alkuperää kunnioittaen. Tutkimusluvan hain toimeksiantajalta maaliskuussa 2023. Tutkimuslupahakemuksen liitteenä olivat tutkimussuunnitelma, aineistonkeruumateriaalina tiedote kyselytutkimuksen kohde-ryhmälle sekä aineistonhallintasuunnitelma. Tutkimuslupaprosessi eteni nopeasti ja tutkimusluvan sain jo muutaman päivän kuluttua.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida, että tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimuskohteen ja tulkittun materiaalin yhteensopivuus korostuvat laadullisen tutkimuksen luottavuuden arvioinnissa (Vilka 2015, 196). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Määrällisen tutkimuksen kohdalla luotettavuutta tulee arvioida tulosten tarkkuuden ja toistettavuuden näkökulmasta (Vilka 2015, 194). Tämän opinnäytetyön määrällisin menetelmin toteutetut tutkimustulokset ovat toistettavissa. Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt se, että kyselytutkimukseen olisi saatu enemmän vastauksia sekä se, että tutkimusajanjakso olisi ollut pidempi.

6.3 Jatkokehittämisaiheet

Tämä tutkimus toteutettiin heti toiminnanohjausjärjestelmän tultua käyttöön. Kuten monen muunkin järjestelmän, niin myös tämän, käytön oppiminen vie aikaa. Käyttökokemuksen lisääntyessä voidaan huomata uusia kehittämistarpeita, jopa suoranaisia toiminnallisia virheitä, jotka vaativat korjausta. Abu Gazalehin ym. (2019, 338) mukaan toiminnanohjausjärjestelmän menestyksellä käyttö voidaan saavuttaa jatkuvalla tuella sekä järjestelmän ja käyttäjien välisellä vuorovaikutuksella. Tämän vuoksi suosituksena on, että toimeksiantaja kiinnittäisi edelleen huomiota toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön arvioimalla järjestelmän käyttöä jatkossakin esimerkiksi toistamalla tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselytutkimuksen.

Laadukas kirjaaminen luo perustan tiedolla johtamiseen (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2024). Koska tutkimuksessa kävi ilmi, ettei kohdeorganisaatiossa ole ylläpidetty kalenteritietoja oikein ja riittävällä tasolla, olisi jatkokehittämisaiheena lisätä organisaatiossa ymmärrystä tiedolla johtamisesta ja tiedon laadukkaasta ylläpidosta. Yhteisillä ohjeilla ja pelisäännöillä (Vakkala & Syväjärvi 2020,133)

sekä tarjoamalla koulutusta, joka motivoi ja innostaa ymmärtämään organisaation toimintaympäristöä (Hasan ym. 2019, 1226), voidaan edistää tätä tietokulttuurin kehittymistä organisaatiossa.

LÄHTEET

- Abu Ghazaleh, M., Abdallah, S. & Zabadi, A. 2019. Promoting successful ERP post-implementation: a case study. *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 21 No. 3, 325–346. Viitattu 1.3.2024 <https://doi.org/10.1108/JSIT-05-2018-0073>
- Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 26.1.2024 https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Coursera 2024. 5 Business Intelligence Tools You Need to Know. Viitattu 26.1.2023 <https://www.coursera.org/articles/bi-tools>
- Fiaz, M., Ikram, A. & Ilyas, A. 2018. Enterprise Resource Planning Systems: Digitization of Healthcare Service Quality. *Administrative Sciences* 8, no. 3: 38. Viitattu 1.3.2024 <https://doi.org/10.3390/admsci8030038>
- Finto 2024a. Tiedon jalostaminen. Viitattu 26.1.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t27>
- Finto 2024b. Tiedolla johtaminen. Viitattu 20.1.2024 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t90>
- Hasan, N., Miah, S. J., Bao, Y., & Hoque, M. R. (2019). Factors affecting post-implementation success of enterprise resource planning systems: a perspective of business process performance. *Enterprise Information Systems* 2019–10, Vol. 13(9), 1217–1244. Viitattu 25.2.2024 <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1612099>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Itewiki 2024. Toiminnanohjausjärjestelmät Suomessa. Viitattu 20.1.2024 <https://www.itewiki.fi/opas/toiminnanohjausjarjestelmat-suomessa/>
- Kaakinen, M. & Ellonen, N. 2024. Regressioanalyysi. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.2.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/regressio/analyysi/>
- Kettunen, J. 2018. Selvitä, tarvitsetko tutkimuksellesi luvan. *Vastuullinen tiede* 15.3.2018. Viitattu 26.1.2024 <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/selvita-tarvitsetko-tutkimuksellesi-luvan>
- Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo, T. 2016. Tieto näkyväksi: Informaatiomuotoilun perusteet. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 20.1.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Lapin ammattikorkeakoulu 2024a. Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija. Viitattu 26.1.2024 <https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle/YAMK-tutkinnot/Hyvinvoinnin-analytiikan-asiantuntija>

Lapin ammattikorkeakoulu 2024b. Millainen on opinnäytetyö? Viitattu 26.1.2024 <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Oppaat-ja-ohjeet/Opinnaytetyo>

Lappalainen, K. & Kivinen, P. 2017. Tietämyksenhallinnan avulla ennustamisesta aktiiviseen ennakointiin. Finnish journal of ehealth and ewelfare, Vol 9 No 1 (2017), 31–36. Viitattu 20.1.2024 <https://doi.org/10.23996/fjhw.60864>

Logistiikan maailma 2024. Toiminnanohjausjärjestelmä. Viitattu 20.1.2024 <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjaus-arjestelma/>

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen Liikekirjat 2015.

Microsoft 2023. Microsoft Formsiin kirjautuminen. Viitattu 26.1.2024 <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/microsoft-formsiin-kirjautuminen-620daa7a-3e03-4013-8f92-5cce86210ef6>

Nassaji, H. 2020. Good qualitative research. Sage Journals Volume 24, Issue 4 21.7.2020. Viitattu 26.1.2024 <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>

Netum 2024. Datasta arvoa. Viitattu 20.1.2024. <https://www.netum.fi/wp-content/uploads/2023/12/eopas-tiedolla-johtaminen-12-2023.pdf>

Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, December 2003, 1–11. Viitattu 1.3.2024 <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>

Shang, S. & Seddon, P. 2000. A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems. AMCIS 2000 Proceedings, 39, 1005–1014. Viitattu 1.3.2024 <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1452&context=amcis2000>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024. Tiedon hallinta sosiaali- ja terveysalalla: Kirjaaminen. Viitattu 26.1.2024 <https://thl.fi/aiheet/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/kirjaaminen>

Tietoevry 2024. Tuotannonohjaus sotessa. Viitattu 2.1.2024 <https://www.tietoevry.com/fi/care/hyvinvointialueet/sosiaali--ja-terveydenhuollon-tuotannonohjaus/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 26.1.2024 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Vakkala, H. & Palo, M. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Juvenes Print, 187–226. Viitattu 26.1.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa: vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. Hallinnon tutkimus, 39(2), 122–139. Viitattu 2.3.2024 <https://doi.org/10.37450/ht.98085>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Visma 2024. Toiminnanohjausjärjestelmä. Viitattu 20.1.2024 <https://www.visma.fi/toiminnanohjausjarjestelma/>

Väätäjä, H., Tihinen, M., Vesterinen, S. & Saranki-Rantakokko, S. 2021 (toim.) Sote-alan tiedolla johtamisen koulutusmallin kehittäminen Lapissa. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 2021 sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 15/2021. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu 2021. Viitattu 26.1.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-408-6>

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje kyselytutkimuksen kohderyhmälle
- Liite 2. Microsoft Forms -kyselykaavake

Liite 1. Saatekirje kyselytutkimuksen kohderyhmälle

TIEDOTE KYSELYTUTKIMUKSESTA

Hei!

Olen Lapin ammattikorkeakoulun Master Schoolissa Hyvinvoinnin analytiikan asiantuntija -opintoja suorittava sosionomi. Teen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimuksellista opinnäytetyötä organisaatiossanne aiheena ”Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton hyödyt ja vaikuttavuus kuntoutustoiminnan johtamisessa”.

Pyytäisin sinua käyttämään hetken opinnäytetyöhöni liittyvän kyselytutkimuksen tekemiseen.

Kyselyyn vastaamalla annat suostumuksesi kyselytutkimukseen osallistumisesta. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

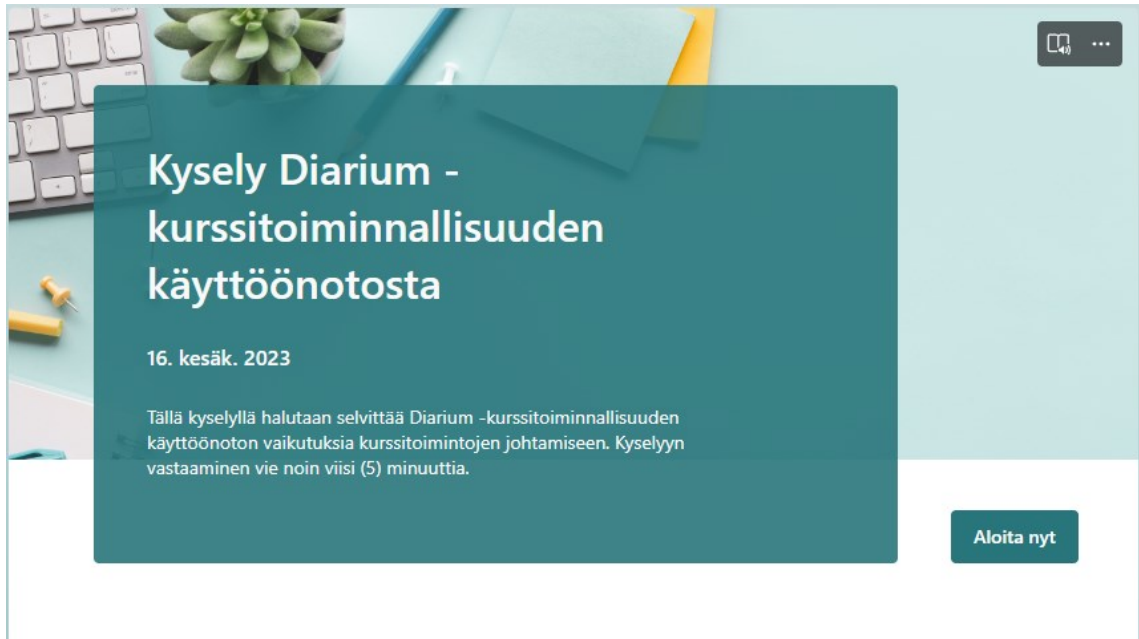
Kyselyyn tästä [linkistä](#).

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Tiina Väntsi

Liite 2 1(3). Microsoft Forms -kyselykaavake




Kysely Diarium -
kurssitoiminnallisuuden
käyttöönosta

16. kesäk. 2023

Tällä kyselyllä halutaan selvittää Diarium -kurssitoiminnallisuuden käyttöönoston vaikutuksia kurssitoimintojen johtamiseen. Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi (5) minuuttia.


Aloita nyt

1. Miten usein käytät Diarium -kurssitoiminnallisuutta (ns. sininen Diarium)? 

Päivittäin

Viikottain

Harvemmin


2. Mihin asioihin käytät kurssitoiminnallisuutta? 

Kurssiohjelmien suunnitteluun

Kurssitoiminnan ennustamiseen

Kurssitoiminnan toteutumien seurantaan


Liite 2 2(3). Microsoft Forms -kyselykaavake

3. Alla on väittämiä kurssitoiminnallisuuden käyttöön liittyen. Arvioi väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä 


	Täysin eri mieltä 1	Osin eri mieltä 2	Ei samaa, eikä eri mieltä 3	Osin samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
Nopeuttaa kurssien suunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parantaa ennustetta- vuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoaa tiedon yhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auttaa raportoinnis- sa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisää tiedolla johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistaa tehollisen työajan kasvattamise- n	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisää työntekijä- resurssin yhteiskäyttöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdollistaa työntekijöide- n töiden tasaisemman jakaantumi- sen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistaa töiden suunnittelun usean viikon päähän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helpottaa kurssien suunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukee työvuorosun- nittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Liite 2. 3(3). Microsoft Forms -kyselykaavake

4. Kerro vapaamuotoisesti Diarium -kurssitoiminnallisuuden hyödyistä. 


Kirjoita vastaus

5. Kerro vapaamuotoisesti kurssitoiminnallisuuden käytön haitoista työssäsi. 

Kirjoita vastaus

6. Millä kolmella sanalla kuvailisit kurssitoiminnallisuuden käyttöä? 

Kirjoita vastaus

7. Miten todennäköisesti suosittelisit Diarium -kurssitoiminnallisuutta ystävälle tai työtoverille? 

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En lainkaan
todennäköisesti

Erittäin
todennäköisesti

Lähetä