

**Anu-Pauliina Olkkola**

**HENKILÖSTÖN KÄSITYKSIÄ VUONNA 2015 KÄYTTÖÖN-  
OTETUSTA TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ  
Case Osuuskunta Maitokolmio**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2015**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Marraskuu 2015	<b>Tekijä/tekijät</b> Anu-Pauliina Olkkola
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> Henkilöstön käsityksiä vuonna 2015 käyttöön otetusta toiminnanohjausjärjestelmästä Case Osuuskunta Maitokolmio		
<b>Työn ohjaaja</b> KTT Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 49 + 3
<b>Työelämäohjaaja</b> Jouni Tiainen		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskunta Maitokolmio. Yritys on maitotuotteita valmistava osuuskunnallinen elintarvikeyritys, jonka tuotantotilat sijaitsevat Sievissä ja Toholammilla. Yrityksen päätoimintoihin kuuluu kehittää, valmistaa ja markkinoida maitotaloustuotteita ja niihin liittyviä palveluita.</p> <p>Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään henkilöstön käsityksiä ja tyytyväisyyttä toiminnanohjausjärjestelmään, viestintään, muutoksen onnistumiseen ja henkilöstön kouluttamistarpeita sekä kehitysehdotuksia.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin toiminnanohjausjärjestelmän hankintaa ja käyttöönottoa, siitä syntyneitä vaikutuksia, muutosvastarintaa, muutoksen viestintää ja muutoksen johtamista sekä järjestelmän käytettävyyteen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena. Tutkimusaineisto saatiin haastattelemalla henkilöstöä. Tutkimustuloksista selvisi, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto oli onnistunut ja henkilöstö oli pääosin tyytyväinen käyttöön otettuun toiminnanohjausjärjestelmään. Tutkimustulokset luvussa seitsemän ja osittain luvussa kahdeksan ovat salattuja.</p>		
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, teemahaastattelu, tietojärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä		

## ABSTRACT

<b>Unit</b> Ylivieska	<b>Date</b> November 2015	<b>Author/s</b> Anu-Pauliina Olkkola
<b>Degree programme</b> Business and Administration		
<b>Name of thesis</b> The Personnel opinions on the ERP system introduced in 2015  Case Osuuskunta Maitokolmio		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 49 + 3
<b>Supervisor</b> Jouni Tiainen		
<p>This thesis was commissioned by Osuuskunta Maitokolmio. The company is a cooperative manufacturing dairy products. Its production facilities are located in Toholampi and Sievi. The company's main activities are developing, manufacturing and marketing dairy products and related services.</p> <p>The study sought to identify the staff perceptions and satisfaction with the ERP system, communication, the successfulness of the change and the need for staff training and development proposals.</p> <p>The theoretical part of this thesis focused on purchasing and introduction of an ERP system. In addition, the focus was on the impacts of the change, resistance to change, communication in change and transformational leadership as well as on the factors affecting the usability of the system.</p> <p>The study was carried out as qualitative research. The data of this thesis was collected from the staff by interviewing them. The results showed that the introduction was successful and the staff were mostly satisfied with the introduced ERP system.</p> <p>The research results in chapter seven are secret and as well as part of chapter eight.</p>		
<p><b>Key words</b> ERP – Enterprise Resource Planning, information system, organizational change, transformational leadership, theme interview</p>		

## KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

### Tuotannonohjaus:

Tuotannonohjaus on tuotantojärjestelmien eri osien (myynti, markkinointi, tuotanto, logistiikka) yhteen sopeuttamista tuotantotavoitteiden saavuttamiseksi.

### Toiminnanohjausjärjestelmä / ERP-järjestelmä:

ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmä eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen tietojärjestelmä, joka yhtenäistää eri toimintoja, kuten tuotannon, jakelun, varastonhallinnan, laskutuksen ja kirjanpidon. Nykyaikaisissa järjestelmissä niihin voi sisältyä erilaisia osioita, joita voidaan ostaa ja ottaa käyttöön vaiheittain.

### Tietojärjestelmät:

Tietojärjestelmä on ihmisistä, tietojenkäsittelylaitteista, tiedon siirtolaitteista ja ohjelmistoista koostuva järjestelmä, jonka tarkoituksena on tietojen käsittelyn avulla tehostaa ja helpottaa toimintaa tai tehdä se ylipäättään mahdolliseksi.

### Projekti:

Ennalta määrättyyn päämäärään suuntaava tehtävä, joka on kustannuksiltaan, ajallisesti ja laajuudeltaan rajattu kokonaisuus.

### Prosessi:

Vaiheista muodostuva tapahtumasarja.

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 OSUUSKUNTA MAITOKOLMIO</b>	<b>4</b>
<b>3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Yleistä</b>	<b>6</b>
<b>3.2 Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Käytettävyyden määritelmä</b>	<b>10</b>
<b>4 MUUTOS YRITYKSESSÄ</b>	<b>13</b>
<b>4.1 Muutoksen käsite ja syyt</b>	<b>13</b>
<b>4.2 Muutostyypit</b>	<b>14</b>
<b>4.3 Muutoksen prosessin vaiheet</b>	<b>15</b>
<b>4.4 Muutoksen vaikutukset ja muutosvastarinta</b>	<b>18</b>
<b>4.5 Viestintä ja palaute muutoksessa</b>	<b>20</b>
<b>5 MUUTOKSEN JOHTAMINEN</b>	<b>24</b>
<b>5.1 Ihmisten johtaminen eli johtajuus</b>	<b>24</b>
<b>5.2 Johtaminen muutoksessa</b>	<b>25</b>
<b>5.3 Muutosjohtamisen mallit</b>	<b>27</b>
<b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>30</b>
<b>6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat</b>	<b>30</b>
<b>6.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi</b>	<b>30</b>
<b>6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti</b>	<b>32</b>
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>34</b>
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>45</b>
<b>8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin</b>	<b>45</b>
<b>8.2 Pohdinta</b>	<b>46</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys ja tutkimusasetelma	3
KUVIO 2. Osuuskunta Maitokolmion logo	4
KUVIO 3. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin päävaiheet	8
KUVIO 4. Käytettävyyden komponentit	11
KUVIO 5. Organisaatiomuutoksen vaiheet	16
KUVIO 6. Muutoksen viestinnän suunnittelu	21
KUVIO 7. Muutosviestinnän keskeiset periaatteet	22
KUVIO 8. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet	26
KUVIO 9. Onnistunut muutoksen johtaminen	28

## 1 JOHDANTO

Toiminnanohjausjärjestelmä tukee yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Toiminnanohjausjärjestelmä on suunnittelun tukena, jakaa tietoa eri toiminnoille, helpottaa ja nopeuttaa eri työvaiheita ja mahdollistaa tehokkaan ja reaaliaikaisen tiedon siirron organisaation sisällä. Näin ollen työn tehokkuus kasvaa ja tieto saadaan jaettua vaivattomasti organisaation eri toiminnoille. Tietotekniikan jatkuvassa kehityksessä tulee järjestelmiä uudenaikaistaa, jotta voidaan saavuttaa paras mahdollinen kilpailukyky kasvavilla markkinoilla. Yrityksissä jatkuvat muutokset ovat näin ollen väistämättömiä ja ne koskevat niin henkilöstöä, yrityksen johtoa kuin muitakin sidosryhmiä. Yritysten muutostarpeet voivat syntyä niiden omista tavoitteista, sidosryhmien vaatimuksista tai omistajien tahdosta. Muutosta tulee aina johtaa. Muutoksen johtaminen ja läpivienti vaatii monenlaista osaamista, tietoa ja taitoa. Se voidaan nähdä projektina, joka tulee ensin suunnitella, toteuttaa ja lopulta arvioida, kuinka muutoksessa on onnistuttu.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on maitotuotteita valmistava meijeri Osuuskunta Maitokolmio. Maitokolmiolla on tuotantoa sekä Sievissä että Toholammilla. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto on suuri investointi yritykselle, ja siksi Osuuskunta Maitokolmiossa toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa käytettiin konsultin apua järjestelmien kilpailutus- ja tarjousvaiheessa. Konsultti toimi puolueettomasti ja auttoi tarjouspyyntöjen ja tarjouksien arvioinnissa.

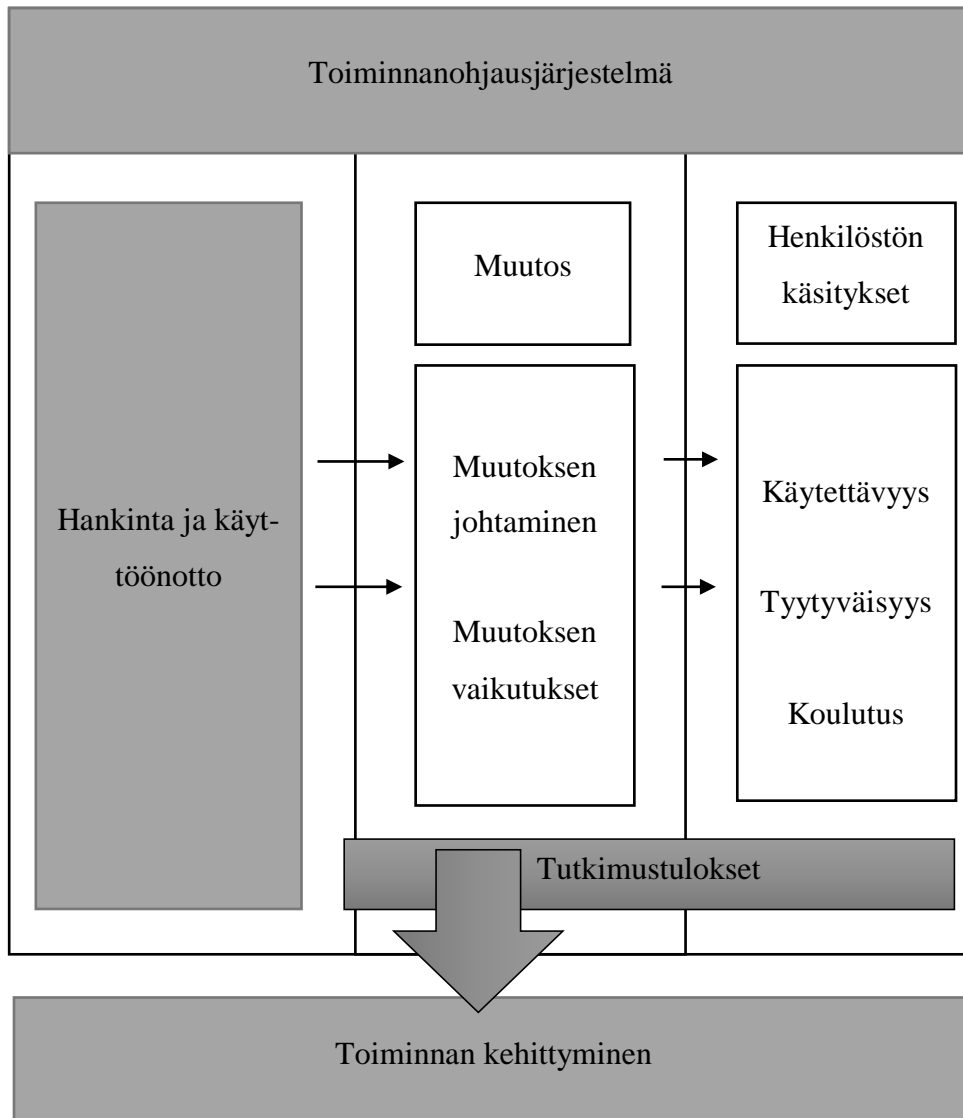
Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Osuuskunta Maitokolmion Toholammin tuotantolaitoksen henkilöstön tyytyväisyyttä Osuuskunta Maitokolmiossa alkuvuodesta 2015 käyttöönotettuun toiminnanohjausjärjestelmään ja kuinka käyttöönotossa on henkilöstön mielestä onnistuttu. Tutkimuksella halutaan myös selvittää henkilöstön lisäkoulutustarpeita ja kehitysideoita toiminnanohjausjärjestelmään ja toimintaan liittyen. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelua ja se kohdistettiin henkilöstöön, joka on toiminnanohjausjärjestelmän kanssa tekemisissä. Toiminnanohjausjärjestelmä otetaan vaiheittain käyttöön ja tutkimuksen toteutusvaiheessa se oli käytössä myynnin ja logistiikan toiminnoilla. Tutkimuksen pääongelmana on:

## **Millaisia käsityksiä Osuuskunta Maitokolmion henkilöstöllä on vuonna 2015 käyttöönotetusta toiminnanohjausjärjestelmästä?**

Pääongelma jaetaan seuraaviin alaongelmiin:

1. Miten henkilöstö kokee toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton projektin onnistumisen?
2. Miten tyytyväinen henkilöstö on käyttöönotettua toiminnanohjausjärjestelmää kohtaan?
3. Millaisia lisäkoulutustarpeita henkilöstö kokee olevan toiminnanohjausjärjestelmään liittyen?
4. Miten muutos otettiin henkilöstössä vastaan?

Kuviossa 1 kuvataan teorettinen viitekehys ja tutkimusasetelma. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto on laaja kokonaisuus, josta hankinnan ja käyttöönoton kautta syntyy yritykselle muutostilanne. Toiminnanohjausjärjestelmää pidetään yrityksen ytimenä jolla kaikkia yrityksen prosesseja voidaan hallita ja joiden helppokäyttöisyys on noussut yhdeksi tärkeimmistä valintakriteereistä. Kasvuyrityksen tulisi valita skaalautuva ja helposti yrityksen liiketoiminnan muutoksiin mukautuva toiminnanohjausjärjestelmä, jonka tulee sopia organisaation käyttöön. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen on avainasia. Yrityksen muutostilanteeseen kuvataan käsitteet muutoksen johtaminen ja muutoksen tuomat vaikutukset. Tässä opinnäytetyössä keskitytään muutokseen ja muutoksen johtamiseen organisaatiossa ja niiden lisäksi käsitellään viestintää muutoksessa. Tutkimustuloksia hyödyntäen voidaan toimintaa tehokkaasti kehittää käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi. Henkilöstön haastattelujen perusteella tehtävien analyysien ja kehittämisehdotuksien pohjalta saadaan tutkimustuloksia, joita voidaan käyttää apuna toiminnan kehittämisessä.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys ja tutkimusasetelma

## 2 OSUUSKUNTA MAITOKOLMIO

Osuuskunta Maitokolmio on tuottajien omistuksessa oleva osuuskunnallinen elintarvikeyritys. Maitokolmion päätoimintoihin kuuluu kehittää, valmistaa ja markkinoida maitotaloustuotteita ja niihin liittyviä palveluita. Vuonna 2014 Maitokolmion liikevaihto oli yli 42 miljoonaa euroa. Sen markkina-alueena on koko Suomi ja asiakkaina lähes kaikki yritykset, jotka harjoittavat elintarvikkeiden vähittäiskauppaa. Osuuskunta Maitokolmion tuotanto sijaitsee kahdessa eri yksikössä, Sievissä ja Toholammilla. Henkilöstöä osuuskunta työllistää noin 80 henkilöä. (Osuuskunta Maitokolmion toimintakertomus 2014.) Osuuskunta Maitokolmion keräilyaluetta kutsutaan maitomaakunnaksi, johon kuuluvat Toholammin, Sievin, Lestijärven, Kannuksen, Kalajoen ja Kokkolan (Ullava, Lohtaja), Nivalan ja Haapajärven alueet (Osuuskunta Maitokolmio 2013). Kuviossa 2 on esitetty Osuuskunta Maitokolmion logo.



KUVIO 2. Osuuskunta Maitokolmion logo (Osuuskunta Maitokolmion toimintakertomus 2014)

Sievin meijerissä valmistetaan rahkatuotteet sekä kylmäketjun mehutuotteet ja siellä toimii myös EL-MA (elintarvike- ja maatalousmyymälä) -tuottajamyynti. Mehutuotteet valmistetaan Mehukolmio Oy:ssä, joka toimii Sievissä Maitokolmion tuotantolaitoksen yhteydessä ja jonka omistavat yhdessä Osuuskunta Maitokolmio sekä Eckes-Granini Finland Oy. Toholammin tuotantolaitoksella valmistetaan maidot, kermat, piimät, viilit ja rasvat. Toholammin meijeri vastaanottaa maitoja kuukausittain noin 40 miljoonaa litraa omilta tuottajiltaan sekä muilta mejjereiltä, lähimaidontuottajia on noin 120. Maitokolmion valmistuksesta osa tapahtuu kaupan omalla merkillä Private label-tuotantona, ja se on lisäksi merkittävä logistiikkatalo, sillä se toimittaa oman jakelunsa lisäksi noin 30 muun valmistajan tuotteita teollisuuteen ja vähittäiskauppaan. (Mehukolmio Oy 2012; Osuuskunta Maitokolmio 2013.)

Osuuskunta Maitokolmion toimintaan kuuluu niin asiakkaan, laadun, tuloksellisuuden kuin toiminnan kehittämisen arvoja. Asiakkaille halutaan tarjota laadukkaat ja alueen parhaimmat tuotteet, vastata heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa, sekä luoda positiivisia mielikuvia niin tuotteiden kuin toiminnan osalta. Tuotteiden ja palvelujen hinta-laatusuhde pidetään parhaimmalla tasolla, henkilöstön tieto-taitotaso ylläpidetään vastaamaan nykypäivän vaatimuksia ja yhteistyö sekä ulospäin että organisaation sisällä on rehtiä, avointa, osaavaa ja ystävällistä. Tuloksellisuuden osalta toiminta pyritään pitämään kustannustehokkaana sekä kannattavana ja tuottamalla lisäarvoa niin asiakkaalle, kuin omistajillekin, sekä sitoudutaan asetettuihin taloudellisiin ja laadullisiin päämääriin. Toiminta pidetään jatkuvalla kehityksellä vireänä, otetaan huomioon eettiset periaatteet, kehitetään ja parannetaan tuotteita ja toimintaa, sekä tunnetaan vastuuta ympäristön ja alueen hyvinvoinnista. (Osuuskunta Maitokolmio 2013.)

Osuuskunta Maitokolmion juuret ulottuvat yli sadan vuoden taakse ja sen synty on monivaiheinen ja mielenkiintoinen. Syksyllä 1905 Toholammin Osuusmeijeri aloitti toimintansa Ni-vankosken rannalla Toholammin kirkonkylällä. Sievin ensimmäinen osuusmeijeri perustettiin kymmenen vuotta myöhemmin. Toiminta kuitenkin tuntemattomasta syystä keskeytyi jo puolen vuoden kuluttua. Tammikuussa 1917 toiminta meijerissä aloitettiin uudelleen, mutta toiminta päättyi viiden kuukauden kuluttua. Uusi meijeri avattiin Sievin Salonmäelle vuonna 1923. Vuonna 1924 Sievin Markkulassa toimintansa aloitti myös toinen meijeri. Sievissä toimivat kaksi eri meijeriä yhdistettiin yhdeksi meijeriksi vuonna 1958. Sievin meijerin tulipalon seurauksena yhdistyivät Sievin ja Toholammin meijerit ja maaliskuun 14. päivänä 1966 syntyi Osuuskunta Maitokolmio. (Marjakangas 2005.)

### 3 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

#### 3.1 Yleistä

Tietokoneiden yrityskäyttöön tulemisesta asti haaveiltiin järjestelmästä, jossa yksi laaja tietokonejärjestelmä voisi ohjata koko yrityksen toimintaa ja sen resursseja ihmistä paremmin. Kuitenkin vasta 1990-luvulla päästiin lähemmäs tätä haavetta, jolloin eri toimittajilta ilmestyi erityisiä yritysjärjestelmiä, joita kutsutaan toiminnanohjausjärjestelmiksi. Toiselta nimeltään näitä kutsutaan englannin kielisellä lyhenteellä ERP (Enterprise Resource Planning) eli suoraan käännettynä yrityksen resurssien suunnittelu. (Tiirikainen 2010, 31.)

Yritystoiminnassa tietotekniikan rooli kasvaa jatkuvasti. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat yleisiä suuryrityksissä, mutta pienissä organisaatioissa niiden käyttö on harvinaisempaa. Toiminnanohjauksen kohteena ovat yrityksen perustoiminnot, joita ovat esimerkiksi hankinta, varastointi, tuotanto, jakelu, myynti ja laskutus. Tietojärjestelmässä yrityksen toimintaa kuvataan prosessina, jossa luodaan ihmisten ja koneiden avulla hyödykkeitä tai palveluja. Nämä prosessit voidaan automatisoida sekä integroida toisiinsa toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Toiminnanohjausjärjestelmällä voidaan helpottaa yhtenäisen ja oikeellisen tiedon jakamista yrityksessä. Toiminnanohjauksen tarkoituksena on lisäksi tehokkaasti hyödyntää teollisen yrityksen henkilöstöä, koneita ja laitteita sekä muita resursseja. Järjestelmien avulla voidaan systemaattisesti hallinnoida sellaisia tieto- ja tapahtumamääriä, mikä olisi käsin käytännössä mahdotonta. (Lehtonen 2004, 127–128.)

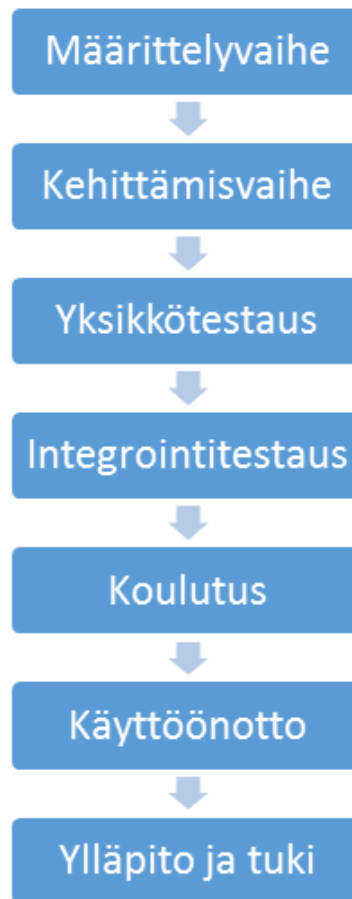
Jatkuva koventunut kilpailu ja yritysten toimintaympäristön muuttuminen aiheuttavat tuotannonohjaukselle ja logistiikalle uusia haasteita. Tuotannolta odotetaan joustavuutta ja tehokkuutta, toiminnan tulisi olla kustannustehokasta ja asiakasta pitäisi pystyä palvelemaan entistä paremmin. Tavoitteiden saavuttamiseksi edellytetään tiivistä yhteistyötä sekä yrityksen eri toimintojen, kuten myynnin, markkinoinnin ja hallinnon kesken että muiden yritysten kuten alihankkijoiden kanssa. (Miettinen 1993, 7.)

### 3.2 Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto

Yritykselle voidaan hankkia toiminnanohjausjärjestelmä standardipakettina, tai se voidaan koota eri toimittajien yksittäisistä, yrityksen tarpeisiin sopivista toisiinsa linkitettävistä osaratkaisuksista. Useampien eri osaratkaisujen valinnassa yritykselle syntyy enemmän työtä rajapintojen ylläpidosta. Yhden standardipaketin valinnassa on syytä tarkkaan miettiä, mikä markkinoilla tarjonnassa olevista järjestelmistä vastaa parhaiten yrityksen vaatimuksiin. (Lehtonen 2004, 134.) Valintaan vaikuttavat mm. yrityksen toimiala ja koko, sekä järjestelmän mukautuvuus taivuttaa organisaatiokohtaisiin tarpeisiin. Toimittajalla olisi hyvä olla kokemusta toimialalta ja sen tulisi olla asiakkaan kannalta sopivan kokoinen. Pienillä toimittajilla on riski kadota markkinoilta ja suurempi toimittaja ei välttämättä tarjoa riittävää tärkeyttä ja huomiota pienelle asiakkaalle. Pienempien toimittajien vähäinen asiakasmäärä saattaa olla syynä toiminnan loppumiselle. Jos toimittajan yritystoiminta loppuu voi se aiheuttaa asiakkaalle ongelmia, kuten tukipalvelujen, tuotteen päivityksen ja lisäosien tarjonnan päättymisen. Suurempien toimittajien intensiteetti saattaa jakautua monelle eri asiakkaalle, jolloin palvelu voi olla heikompa. (Myllymäki, Hinkka, Hirvensalo & Hämäläinen 2015, 39.)

Demonstraatio järjestetään potentiaalisimmista järjestelmistä ja toimittajista, jonka jälkeen jatkoon valituille lähetetään ehdotuspyyntö ja saatuja ehdotuksia verrataan. Yhden tai muutamien toimittajien kanssa edetään sopimusneuvotteluun, jota saattaa edeltää tarjouspyynnön käsittely. (Hinkka ym. 2015, 39–40.)

Suuryrityksissä toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojektien päävaiheet kulkevat osin limittäisinä vaiheina, jotka on kuvattu kuviossa 3. Määrittelyvaiheessa määritellään yrityksen tavoiteprosessit ja muodostetaan toiminnanohjausjärjestelmän yksityiskohtainen kuvaus. Kehitysvaiheessa voidaan toteuttaa tietotekninen sovellus määrittelyn mukaan. Erillisten toimintojen toimivuutta testataan sekä yksikkötestauksessa yksittäisinä elementteinä että integrointitestauksessa toimintojen muodostamia kokonaisuuksia. Toiminnanohjausjärjestelmän toimiessa myös muiden sovelluksien rajapinnoilla järjestetään loppukäyttäjien ja hallintohenkilöstön koulutusta niin järjestelmän käyttöön kuin toimintatapaankin liittyen. Käyttöönotto voi alkaa rajatulla liiketoiminta-alueella ja sen jälkeen edetä vaiheittain koko yritykseen. Lopuksi järjestetään käyttäjille ylläpito ja käyttäjätuki. (Lehtonen 2004, 135.)



KUVIO 3. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin päävaiheet (mukaillen Lehtonen 2004, 135)

Yrityksen omat valmiudet vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton laajuuteen. Mikäli tarvittavaa rekisteritietoa ei ole tai se on puutteellinen, joudutaan osana projektia tuottamaan nämä tiedot, mikä tulee huomioida aikatauluja ja kustannusarviota laadittaessa. (Lehtonen 2004, 138.) Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on yritykselle projektina laajuudeltaan merkittävä. Projekti toteutetaan usein yhteistyössä ulkopuolisen konsultin tai projektitiimin kanssa, koska yrityksen omat resurssit tai osaaminen eivät välttämättä riitä. (Lehtonen 2004, 135.) Toisinaan ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä voi olla enemmän haittaa tämän viedessä osaamisen mukanaan lähtiessään tai suositeltavat ratkaisut eivät toimi kohdeyrityksessä. Yrityksen oma henkilöstö voi myös suhtautua konsultteihin varauksellisesti. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 79.)

Ulkopuolisen asiantuntijan tehtävänä on tarjota puolueetonta ja laajaa näkemystään sekä kokemustaan aikaisemmista projekteista. Ulkopuolinen toimija pystyy näkemään yrityksen toiminnan vapaasti monesta eri näkökulmasta, koska ei ole kangistunut yrityksen jokapäiväisiin kaavoihin ja pystyy kyseenalaistamaan asioita, joita pitkään työskennelleet pitävät itsensä selvyyksinä. Kehittyvän organisaation on kuitenkin haluttava muutosta ja tehtävä itse suurin osa sen vaatimasta työstä. Ulkopuolisen sitoutuminen yritykseen ei ole samanlaista eikä sillä ole tarvittavaa yksityiskohtaista paikallistuntemusta tai asemaa yrityksen olemassa olevassa hierarkiassa, kuin yrityksen omalla väellä. (Lanning ym. 1999, 79–80.) Karri Kosonen on tutkijaryhmänsä kanssa tutkinut suomalaisia toiminnanohjausjärjestelmäprojekteja, niiden kestoja ja kustannuksia. Yrityksissä kustannukset ovat nousseet oletettuja suuremmiksi, eikä suurin kustannuserä ole itse ohjelmistot tai laitteet, vaan kustannukset syntyvät työstä, konsultoinnista, oman työn osuudesta sekä koulutuksesta. Koulutuksen riittävyys on yksi projektien onnistumisen edellytys. (Lehtonen 2004, 136–138.)

Panorama Consulting on vuonna 2014 toteuttanut ERP-tutkimuksen, jossa selvitettiin ERP-järjestelmien valintaa, toteutusta ja tyytyväisyyttä eri toimialoilla ja maantieteellisillä alueilla yrityksen koosta riippumatta. Tutkimukseen osallistui 192 yritystä, jotka olivat hankkineet tai ottamassa käyttöön ERP-järjestelmää. Vastanneista yrityksistä 39 prosenttia olivat ottaneet käyttöön ERP-järjestelmän, 35 prosenttia ottamassa parhaillaan käyttöön ja 19 prosenttia suunnitteli ottavansa. Raportissa esitetään yhteenvetona yritysten kokemuksia ERP-ohjelmistojen asiakkaina, heidän toiveitaan liittyen myyjiin, konsultteihin ja käyttöönottoon yleensä. Tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatiot ovat ymmärtäneet ERP-järjestelmien hyödyn. 15 prosenttia vastanneista halusi parantaa liiketoiminnan suorituskykyä, 14 prosenttia integroida järjestelmiä eri toimipaikoissa, 12 prosenttia halusi parantaa asiakaspalvelua ja 11 prosenttia varmistaa raportoinnin toiminnan. (Panorama Consulting 2014.)

Hankkeissa on ymmärretty myös ulkopuolisen konsultin apu. Tutkimuksen mukaan 83 prosenttia oli vuonna 2014 käyttänyt ERP-hankkeessa ulkopuolista konsulttia tai konsulttiyritystä. 39 prosenttia vastaajista käytti konsulttia valinta- ja hankintavaiheessa, 29 prosenttia sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa. ERP-raportin mukaan viimeisen neljän vuoden aikana tehdyissä tutkimuksissa 54 prosenttia hankkeista oli ylittänyt suunnitellun budjetin, 72 prosenttia ylittänyt projektille suunnitellun keston ja 66 prosenttia koki, että hankkeesta oli saatu alle 50 prosentin hyöty. Organisaatioissa, joissa ylitettiin projektin suunniteltu kesto,

ilmoitettiin pääsyynä olevan organisaation ongelmat. Kuitenkin näissä organisaatioissa rahallinen panostus organisaatiomuutoksiin ja liiketoimintaprosessien hallintaan oli mitätöntä. (Panorama Consulting 2014.)

### 3.3 Käytettävyyden määritelmä

Käytettävyydessä on kyse ihmisen ja koneen välisestä vuorovaikutuksesta (Human-Computer Interaction, HCI tai Computer-Human Interaction, CHI), jolla viitataan yleensä koneen tai verkkosivun helppokäyttöisyyteen. Käytettävyys voi olla hyvää tai huonoa ja sitä voidaan parantaa esimerkiksi käyttäjää helpottavilla pienillä vihjeillä. Käytettävyys tieteenalana käsittelee ja tutkii sellaisia ominaisuuksia, jotka tekevät tuotteen käytettävyydestä hyvän tai huonon. Tuotteen ominaisuutena käytettävyys kuvaa, kuinka sujuvasti tuotteen toimintoja käyttäjä pystyy käyttämään päästäkseen haluamaansa päämäärään. Käytettävyyden ja käyttöliittymien yhteydessä puhutaan myös intuitiivisesta käyttöliittymästä. Intuitiivisuus tarkoittaa, että koetaan tilanne tutuksi aikaisemman kokemuksen pohjalta. Jos käyttöliittymä ei ole täysin samanlainen aikaisemmin oppimamme kanssa, mutta se kuitenkin muistuttaa käyttämäämme liittymää, se on intuitiivinen ja osaamme käyttää sitä. Intuitiivisuuden tunne on kuitenkin yksilöllinen, koska se perustuu aikaisempaan kokemusmaailmaan. (Kuutti 2003, 13–14.)

Tiukasti rajattuna käytettävyys on käsittänyt vain käyttöliittymät. Kuitenkin markkinoille tulevat tuotteet ovat epäonnistuneet, vaikka niissä olisi ollut hyvin pitkälle ajateltu käyttöliittymä. Käytettävyyteen vaikuttaa lisäksi tuotteen rakenne ja sen ominaisuuksien valinta. Hyvässä käyttöliittymässä tulee olla juuri käyttäjän tarvitsemat ominaisuudet selkeästi esillä. Käytettävyyden huomioiminen on tärkeää markkinoinnin kannalta, koska tietoteknisten sovellusten markkinat ovat erittäin kovan kilpailun alla. Käytettävyydellä voidaan myös tehostaa toimintaa, koska käytettävyysongelmat voivat lisätä työn tekemiseen kuluvaan aikaan. (Kuutti 2003, 15–16.)

Moni tutkija on kehittänyt käytettävyydelle mittareita, joilla sitä voidaan mitata. Jacob Nielsen on tutkinut ja kirjoittanut erityisesti www-käyttöliittymien käytettävyydestä. Nielsen määrittelee käytettävyyden olevan laadun ominaisuus, joka arvioi, miten helppoa käyttöliit-

tymiä on käyttää. Nielsenin kehittämät mittarit ovat opittavuus (learnability), tehokkuus (efficiency), muistettavuus (memorability), virheettömyys (errors) ja tyytyväisyys (satisfaction). Opittavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti käyttäjä oppii suorittamaan perustehtävät ensimmäisillä käyttökertoilla. Tehokkuus käsittelee sitä, kuinka nopeasti henkilö voi suorittaa tehtäviä järjestelmän oppimisen jälkeen. Muistettavuus korostuu satunnaisten käyttäjien kohdalla, koska sillä määritellään sitä, kuinka hyvin järjestelmä on käyttäjän muistissa, vaikka edellisestä käyttökerrasta on kulunut jo aikaa. Virheettömyydellä tarkoitetaan sitä, että käyttäjät tekevät järjestelmää käyttäessään mahdollisimman vähän virheitä ja kuinka helposti virheistä toivutaan ja kuinka vakavia nämä virheet ovat. Tyytyväisyydellä tarkoitetaan käyttökokemusta ja sitä, kuinka miellyttävää järjestelmää on käyttää. (Nielsen 2012.) Käytettävyyden komponentit on koottu kuvioon 4.



KUVIO 4. Käytettävyyden komponentit

Käytettävyyttä on käsitelty myös standardointijärjestön ISO:n työssä, joka kuuluu tietojärjestelmien yhteyteen sovellettuun ISO 9241-standardiin. Standardin osassa 11 on määritelty käytettävyyden tekijöitä ja sen mittareita. Määritelmässä käytettävyys on esitetty kokonaisuudeksi, jossa määritellään miten hyvin tietyt määritellyt käyttäjät kykenevät käyttämään käytössään olevia työvälineitä tehtäviensä suorittamiseen tietynlaisessa ympäristössä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. ISO 9241 nostaa tärkeiksi tekijöiksi käyttäjän, hänen tehtävänsä, käytetyt työvälineet ja toimintaympäristön, jotka tarjoavat vankan perustan ohjelmistojen suunnittelulle. Käytettävyyden mittareiksi standardi osoittaa samoja tekijöitä kuin Nielsen: tehokkuus, vaikuttavuus tai tuottavuus ja käyttäjän tyytyväisyys. Mittarit ovat sisällöltään laajoja ja siksi ne tulisi määritellä tapaus- ja järjestelmäkohtaisesti. (Kuoppala & Nieminen 1998.)

Käytettävyydessä otetaan huomioon, miten tuloksekkaasti, tehokkaasti ja tyytyväisenä tuotteen käyttäjät voivat työskennellä, ja siksi se on tuotteiden suunnittelussa tärkeä tekijä. Saavutetun käytettävyyden tason määrittämiseksi on välttämätöntä mitata käyttäjien suoriutumista ja tyytyväisyyttä näiden käyttäessä tuotetta. Käytettävyyden mittaaminen on myös tärkeää,

koska eri tekijöiden vuorovaikutus on monimutkaista. Siihen vaikuttavat käyttäjät, tavoitteet, tehtävien ominaisuudet ja käyttötilanteen muut tekijät. Käytettävyyden mittaamiseen voidaan kerätä tietoa objektiivisesti tai subjektiivisesti. Objektiivisesti mittaamalla arvioidaan työn nopeutta, työtuloksen määrää tai joidenkin tapahtumien toteutumista. Subjektivi-  
sella mittaamisella kerätään palautetta käyttäjien tuntemuksista, uskomuksista, asenteista tai mieltymyksistä. (SFS 9241-11.)

## 4 MUUTOS YRITYKSESSÄ

### 4.1 Muutoksen käsite ja syyt

Organisaatioilla on useita syitä muutosten tekemiseen ja niiden avulla luodaan tulevaisuuden mahdollisuuksia menestyä (Hyppänen 2013, 100). Muutos tuo mukanaan monenlaisia haasteita ja jopa uhkatekijöitä, mutta toisaalta se voi avata ennennäkemättömiä mahdollisuuksia. Organisaatiolta vaaditaan laajoja ja syvällisiä sisäisiä muutoksia, jotta voidaan sopeutua, hyödyntää ja ennakoida muuttuvaa ympäristöä. (Lanning ym. 1999, 11.) Muutoksessa onnistumiseen vaikuttavat edellytykset ovat samanlaisia muutoksesta tai organisaa-tosta huolimatta. Useimmat muutoksiin liittyvät hankaluudet tulevat esiin käyttöönottovai-heessa tai uudistuksen alkumetreillä. (Hyppänen 2013, 100.)

Yrityksissä muutoksia tehdään useista eri syistä. Työn sisällön muuttuminen on arkipäivää ja useimmiten tällaisissa muutoksissa työtehtävät lisääntyvät tai tulevat vaativammiksi. Esi-miehen tulee mahdollistaa työn tekeminen ja tarvittaessa uudelleenorganisointi. Työmäärän lisääntyminen voidaan järjestää ylitöillä ja työn sujuvuutta tehostaa erilaisilla työssä tarvit-tavien työvälineiden järjestämisellä sekä varmistaa tiedon saannin tehokkuus tiedostojen sel-keällä hallinnalla. Työmäärän kasvaessa liian suureksi voi työntekijän olla vaikea selvittää työmäärästä, ellei tekemistä voida helpottaa tai tehdä toisin. Tällöin esimiehen on jaettava töitä muille tai palkata lisää henkilökuntaa. (Hyppänen 2007, 218–221.)

Uuden tietojärjestelmän tai tietokoneohjelman myötä voi työn sisältö muuttua. Aluksi muu-tos aiheuttaa työn hidastumista ja töiden sujuvuus kärsii. Uutta ja vanhaa järjestelmää käy-tetään yleensä rinnakkain, mikä saattaa hetkellisesti lisätä työmäärää. Työmäärä voi myös vähentyä, jolloin esimiehen tulee seurata töiden riittävyttä ja huolehtia työntekijän kehitty-misestä, jotta työntekijä voi siirtyä myöhemmin mahdollisesti muihin töihin. Liiketoimin-nalliset tarpeet voivat yrityksessä muuttua, jolloin joudutaan muuttamaan toimintatapoja eli tapoja työskennellä. Yleensä tällaiset muutokset liittyvät teknologian tuomiin uusiin vaati-muksiin, tehokkuuden maksimointiin tai uusiin asiakastarpeisiin. Toimintatapojen muutos saattaa myös johtua toimintojen ulkoistamisesta, keskittämisestä tai hajauttamisesta. (Hyp-pänen 2007, 218–221.)

Ihmisten vaihtuminen työyhteisössä saattaa vaikuttaa töiden jakautumiseen. Uuden työntekijän tulo työyhteisöön on myös muutos, joka saattaa aiheuttaa työyhteisössä joko positiivisia tai negatiivisia tunteita. Suurimman käytännön muutoksen aiheuttaa työyhteisön yksikön muuttaminen fyysisesti erilleen, mikä yleensä tapahtuu organisaatioiden kasvuvaiheessa. Organisaatiomuutoksia tapahtuu strategioiden muuttuessa, mikä aiheuttaa muutoksia henkilöiden vastuualueissa, työtehtävissä, esimies-alaisuhteissa ja fyysisessä työympäristössä. Muutokselle on oltava liiketaloudelliset perusteet, jotta henkilöstö voi ymmärtää paremmin tehdyt muutokset. (Hyppänen 2007, 218–221.)

## 4.2 Muutostyypit

Muutostyyppien tunnistaminen on tärkeää, koska erilaisissa muutoksissa edellytetään erilaista toimintaa. Proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa, mikä tarkoittaa ennakoivaa muutosta, toimintaa kehitetään siten, että varaudutaan tuleviin muutoksiin. Esimerkiksi ennen henkilöstön eläköitymistä ennakoidaan tilannetta palkkaamalla uutta henkilökuntaa, vaikka tämän hetken tilanne ei edellyttäisi uusien työntekijöiden palkkaamista. Reaktiivisessa eli reagoivassa muutoksessa jo tapahtuneeseen asiaan reagoidaan. Tämän kaltainen muutos on yleensä seurausta organisaation ulkopuolisista pakotteista, esimerkiksi markkinoiden äkillisestä muuttumisesta. Vähittäisessä muutoksessa kehitellään toimintaa vähitellen. Toimintaa tehostamalla ja kehittämällä henkilöstön osaamista sekä teknologiaa tavoitellaan suorituskyvyn parantamista organisaatiossa. Vähittäinen muutos voi olla esimerkiksi asiakaspalvelun parantamista tai yrityksen siirtymistä tiimityöskentelyyn. Strategisen muutoksen vaikutus näkyy koko organisaatiossa. Se myös määrittelee uudelleen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä toiminnan reunaehdot. Organisaatiossa tapahtuu strateginen muutos esimerkiksi fuusion kautta tai uusien palvelujen ja tuotteiden kehittämisestä. (Lämsä & Hautala 2005, 184–185.)

Yhdistämällä ennakoivan, reaktiivisen, vähittäisen ja strategisen muutoksen syntyy erilaisia tapoja toteuttaa muutosta. Organisaation toiminnan virittämällä toimintaa kehitetään vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tällainen muutos on ennakoivaa ja vähittäistä muutosta ja siinä otetaan huomioon organisaation nykyiset perustehtävät ja strategia. Tarkoituksenmukaista virittävässä muutoksessa on, että ihmiset osallistuvat mahdollisimman paljon suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin, sillä muutoksen johtaminen on

luonteeltaan osallistuvaa ja neuvottelevaa. Koska tällaisessa tilanteessa ei ole kiire, antaa se mahdollisuuden hitaalle etenemiselle ja useiden osapuolten osallistumiselle ja ihmisille aikaa hyväksymiseen ja sitoutumiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Muutoksen ollessa vähittäinen ja reagoiva, puhutaan sopeutumisesta. Organisaation kehittäessä esimerkiksi ympäristöjärjestelmiä reagoidessaan kuluttajaliikkeen vaatimukseen on kyseessä sopeutuminen. Tilanne vaatii nopeaa toimintaa, sillä ongelmaan on reagoitava nopeasti. Muutoksen synnyttäjä on usein organisaation ulkopuolella, mikä koetaan paineena. Vaadittaessa nopeaa toimintaa muutos tulee ihmisille annettuna ja siihen on mukauduttava. Muutoksen perustelu on tärkeää, jotta henkilöstö hyväksyy uuden tilanteen ja muutoksen luonteen. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Strateginen ja ennakoiva muutos on uudelleensuuntautumista, jolloin organisaation perustehtävää tai strategiaa muutetaan. Uudelleensuuntautuminen syntyy, kun yritys arvioi nykyisen markkina-alueen supistuvan tulevaisuudessa ja tavoittelee uusia markkina-aluetta. Muutostyyppin etuna on mahdollisuus ajan käyttämiseen. Henkilöstö voi kokea strategisen muutostyyppin kaukaisena, jolloin henkilöstölle tulee viestiä merkityksellinen ja puhutteleva kuva tulevaisuudesta. Uudelleensuuntautumisessa mukaansa tempaava, karismaattinen ja lumovoimainen johtajuus onkin avainasemassa. Organisaation uusiutuminen syntyy, kun toimintaympäristö muuttuu ja muutokseen on reagoitava strategisella tasolla. Uusiutuminen on riskialtis toimintatapa, koska tällöin organisaatiossa vallitsee usein kriisi. Muutos on laajuudeltaan suuri ja se on toteutettava tiukan aikataulun mukaan. Tällainen muutos on usein henkilöstölle shokkikokemus, ja riskinä on, että työntekijät lähtevät kriisin alkaessa. Uusiutuminen edellyttää vahvaa, turvallisuutta luovaa johtajaa, jonka on uskottava uusiutumiseen vahvasti, uhrauduttava uuden toiminnan puolesta ja pystyttävä viestimään muutostarve uskottavasti henkilöstölle. (Lämsä & Hautala 2005, 185–186.)

### **4.3 Muutoksen prosessin vaiheet**

Muutosprosessi havainnollistaa muutoksen vaiheita, vaikka se on kuitenkin yksinkertaistettu kuvaus organisaatiomuutoksesta. Suuremmat muutokset ovat aina yllätyksellisempiä, vaati-

vampia ja monipuolisempia prosesseja. Vaikka muutos on harvoin suoraviivaisesti ja selkeinä vaiheina etenevä prosessi on kuvioon 5 kuvattu organisaatiomuutoksen viisi päävaihetta. (Lämsä & Hautala 2005, 186–187.)



KUVIO 5. Organisaatiomuutoksen vaiheet

Organisaatiossa havaitun nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä havaitun aukon kautta syntyy muutostarve. Muutoksen toteuttaminen alkaa yrityksen sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. Onnistuneessa muutoksessa tarvitaan aina johdon kiinnostusta ja tukea, vaikka muutoksen kannalta olisi hyvä, jos muutoksen alkuperäinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu toiminnan kehittämiseen. Tällöin muutos koetaan uskottavana ja se motivoi ihmisiä työyhteisössä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Muutosidean hahmottaminen tarkoittaa uuden toimintatavan kehittämistä, mikä vaatii organisaation jäseniltä innovointia ja luovuutta. Ilmapiirin tulisi olla avoin ja salliva, jolloin ihmiset eivät pelkää esittää ajatuksiaan. Lähtötilanteen kartoitus on tehtävä muutosidean hahmotuksen jälkeen. Tulee pohtia, millä tavoin uusi toimintatapa voidaan toteuttaa. Tässä vaiheessa muutosprosessi voidaan vielä helposti keskeyttää ilman suuria kustannuksia, ja siksi on tärkeää

tehdä lähtötilanteen kartoitus huolellisesti. Yksi muutosprosessin riskeistä piilee lähtötilanteen riittämättömässä analysoinnissa, jolloin muutokseen saatetaan rynnätä liian innokkaasti ilman tarkempaa tilanneanalysointia. (Lämsä & Hautala 2005, 186–187.)

Muutospäätös syntyy, jos olosuhteet ja resurssit ovat idealle suotuisat. Päätöksen yhteydessä tapahtuu myös muutoksen suunnittelu, joka on konkreettinen ja tarkentava vaihe, jossa haluttu muutos ajatellaan toteutettavaksi. Keskeisiä seikkoja suunnittelussa ovat muutoksen päämäärän ja tulostavoitteiden määrittely, aikataulutus, organisointi, toiminnan pelisäännöistä sopiminen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu sekä palautteen ja arvioinnin sisällyttäminen suunnitelmaan. Tulee myös laatia budjetti ja henkilöstön kehittämissuunnitelma. Nykypäivänä on tavallista, että muutos toteutetaan projektina ja organisaatiot käyttävät usein apunaan konsultteja, joiden asiantuntemusta hyödyntäen muutos suunnitellaan. Henkilöstö on hyvä ottaa mukaan jo muutoksen suunnittelun vaiheessa, sillä se lisää heidän hyväksymistään ja sitoutumistaan muutosta kohtaan. (Lämsä & Hautala 2005, 188.)

Muutoksen toteuttaminen koostuu käytännön toiminnasta ja sillä pyritään saavuttamaan uusi haluttu tila. Muutoksen suunnan luovat johto ja esimiehet tukemalla muutosta kannustamalla organisaation jäseniä ja olemalla aktiivisesti selvillä sen vaiheista. Vastuuta tulisi tällaisessa tilanteessa siirtää alemmas organisaatiossa, jolloin ylin johto voi keskittyä linjauksiin ja kokonaisarviointiin. Yleensä muutostilanteessa on hyvä muistaa edetä pienin askelin, jotta välttyään isoilta riskeiltä ja ihmiset saavat aikaa tottua uuteen tilanteeseen. Aina ei kuitenkaan ole mahdollista edetä hitaasti, jos muutos sitä vaatii. Toteuttamisen aikana olisi hyvä saada aikaiseksi sellaisia tuloksia, joista voidaan kertoa julkisesti, sillä se lisää ihmisten motivaatiota ja uskoa muutokseen. (Lämsä & Hautala 2005, 188–189.)

Muutoksen onnistumista tulee arvioida ja pohtia, onko tavoitteet saavutettu ja edetäänkö haluttuun suuntaan. Ilman arvioinnista saatavaa palautetta on mahdotonta tietää, onko päästy tavoitteisiin. Riittävän ja täsmällisen arviointitiedon jatkuva saanti on yksi keskeisistä haasteista muutoksissa. Se toimii organisaation kehittämisen voimavarana ja sen merkitys nousee voimakkaasti esille. Arviointi osana suunnitelmallista muutosta on ymmärretty organisaatioissa ja että onnistuneen muutoksen takaamiseksi se on syytä rakentaa osaksi prosessia jo suunnitteluvaiheessa. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

Arvioinnissa keskitytään tavallisesti kahteen asiaan, jotka ovat muutosprosessi ja saavutetut tulokset. Arviointikriteerit tule valita tarkkaan, koska ihmisten toiminta ohjautuu osaksi sen mukaan, mitä arvioidaan. Jos arvioidaan esimerkiksi yksilötuloksia, ihmiset hakeutuvat toimimaan yksin, mutta jos arvioidaan tiimityöskentelyä niin ihmiset pyrkivät yhteistyöhön. Muutoksen ongelmaksi saattaa tulla julkisesti asetetut tavoitteet, joissa arviointi kuitenkin kohdentuu johonkin muuhun seikkaan kuin julkituotuihin päämääriin. Tällöin ihmiset pettyvät ja turhautuvat ja siitä saattaa syntyä luottamuspulaa henkilöstön ja johdon välillä. On tärkeää palkita ihmisiä saavutuksista. Tämän mahdollistaa saatu täsmällinen ja pätevä arviointitieto. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

#### **4.4 Muutoksen vaikutukset ja muutosvastarinta**

Ihmisten reagointi heitä koskeviin muutoksiin voi olla joko positiivista tai negatiivista. Muutosvastarinnasta johtuvien tekijöiden vuoksi saattaa muutosten toteuttaminen vaikeutua. Vakauden kaipuu, tottumukset, yhteisön normit, pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä, väärinkäsitykset ja näkemuserot ovat syitä muutosvastarintaan. (Hyppänen 2007, 228–229.) Muutosvastarinnalla tarkoitetaan suunnitellun muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Se voi ilmetä organisaatiossa esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena, kritisoimisena tai korostuneena itsesuojeluna. Henkilön muutosvastarinta ei välttämättä kohdistu itse muutokseen, vaan sen vaikutukseen yhteisöön tai omaan asemaan. (Viitala & Jylhä 2013, 255–256.)

Muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin ja luovat sille sekä haasteita että mahdollisuuksia. Yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on terveydentila ja työkyky. Työnantajia koskee lakisääteinen velvoite huolehtia henkilöstön työterveyshuollosta. Työkykyyn vaikuttavat monet ulkoiset tekijät, kuten työ ja sen tekemiseen liittyvät vaatimukset ja kuormittavuustekijät. Oma motivaatio vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä lisäävät työn merkityksellisyys, sisältö, kehittämis-, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet sekä erilaisien palautteiden muodossa annettava arvostus ja kunnioitus. Henkilöstön motivaatioon vaikuttavat myös osaaminen ja työn hallitsemisen tunne. Työtehtävien haasteet ja vaatimukset tulee vastata henkilön osaamista, jolloin työhön saadaan paras tasapaino. Työn vaativuuden ylittäessä henkilön osaamisen aiheuttaa tilanne epävarmuutta, stressiä ja pelkoa, mikä voi

johtaa jatkuessaan työuupumukseen. Muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisö ja sen henki, johtamiskäytännöt sekä oman esimiehen toiminta. (Hyppänen 2013, 122.)

Esimiehen tulee viestiä avoimesti organisaatiolle, mitä muutoksessa tulee tapahtumaan. Vaikka esimies ei tiedä mitä tulee tapahtumaan, tulee se kertoa henkilöstölle, koska ihmiset aistivat helposti milloin toinen on aito ja milloin ei. Joissakin tilanteissa esimiehellä on kuitenkin salassa pidettävää tietoa muutoksesta, mutta tällöinkin tulisi rehellisesti kertoa tilanteesta ja siitä, ettei voi paljastaa salassa pidettävää asiaa. Esimies pahentaa tilannetta, jos välttelee vuorovaikutusta alaistensa kanssa. Silloin huhut alkavat täyttää viestinnän puutteen aiheuttamaa tyhjiötä. Huhujen kiertäessä tulee esimiehen lisätä omaa läsnäoloaan ja henkilökohtaista vuorovaikutusta muutostilanteissa. Esimiehen on hyvä opetella viestintään liittyviä peruseriä ja pyrkiä olemaan viestinnässä samalla tasolla muiden kanssa. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Yksi muutosvastarinnan vähentämisen keinoista on henkilökunnan kouluttaminen. Koulutuksella pidetään yllä henkilöstön työosaamista ja uusien asioiden oppimista. Koulutus on yritykselle aina investointi, ja vaikka siihen panostetaan sekä työntekijöiden aikaa että rahaa, on sen takaisinmaksua kuitenkin vaikea määrittää. (Kesti 2014, 129.) Kehitysprojekteihin liittyy aina uuden oppimista ja sitä kautta koulutusta. Kaikki tapahtumat, joissa henkilöstö oppii kehitysprojektiin asetettuihin tavoitteisiin liittyviä asioita, luokitellaan koulutukseksi. Koulutuksen todellisena tavoitteena tulee pitää tulosten aikaansaamista ja muutosta sekä asenteissa että toimintatavoissa, eikä pelkästään koulutustilaisuuksien järjestämistä. Koulutuksen tulee antaa kehityksen kannalta oikeille ihmisille oikeaan aikaan mahdollisuudet ja valmiudet kehittää toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaan. Hyvin toteutettu koulutus motivoi henkilöstöä ja vähentää muutosvastarintaa. Huonolla koulutuksella aiheutetaan turhautumista ja hidastetaan projektin etenemistä. Koulutuksen tuoman tiedon tulee luoda turvallisuutta ja uskoa parempaan tulevaisuuteen. Pientenkin asioiden koulutusten laiminlyönti voi kostautua suurempina käytännön ongelmina, koska toimivassa prosessissa tulee kaikki työvaiheet olla hallinnassa. Koulutuksen tavoitteena on myös antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua ja kehittää omaa toimisuutta. (Lanning ym. 1999, 276.)

Koulutuksen tulee tavoitella projektin alussa uuden ajattelutavan omaksumista, jolla saadaan henkilöstö ymmärtämään kehittämistoimenpiteet. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi proses-

sin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät, markkinatilanne, kannattavuus ja tulevaisuuden kilpailutekijät. Henkilöstö joutuu usein muuttamaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan, jolloin edellytetään asioiden kertaamista ja toistamista. (Lanning ym. 1999, 283.)

Koulutuksen onnistumisen edellytyksenä on, että tilaisuudessa ovat läsnä ne henkilöt, jotka tietoa tai osaamista tarvitsevat. Kehitysprojekteissa koulutuksen kohderyhmän valinta on haastava tehtävä, sillä koulutukseen tulee valita myös tietoa tarvitsevat esimiehet ja työntekijät muun henkilöstön lisäksi. Kaikkien niiden henkilöiden mukaan saanti, joita koulutus koskee, voi vaatia järjestäjältä paljon. Kovan työn tuloksena säästytään kuitenkin tietojen toistamiselta. (Lanning ym. 1999, 279.) Koulutuksella voidaan saada esille organisaation kehittämistarpeita, joita ei aiemmin ole havaittu. Tietojen hyödyntäminen on kuitenkin riippuvainen siitä, kuinka valmis organisaatio on kehittämään ja uudistamaan toimintaansa. (Kesti 2014, 129.)

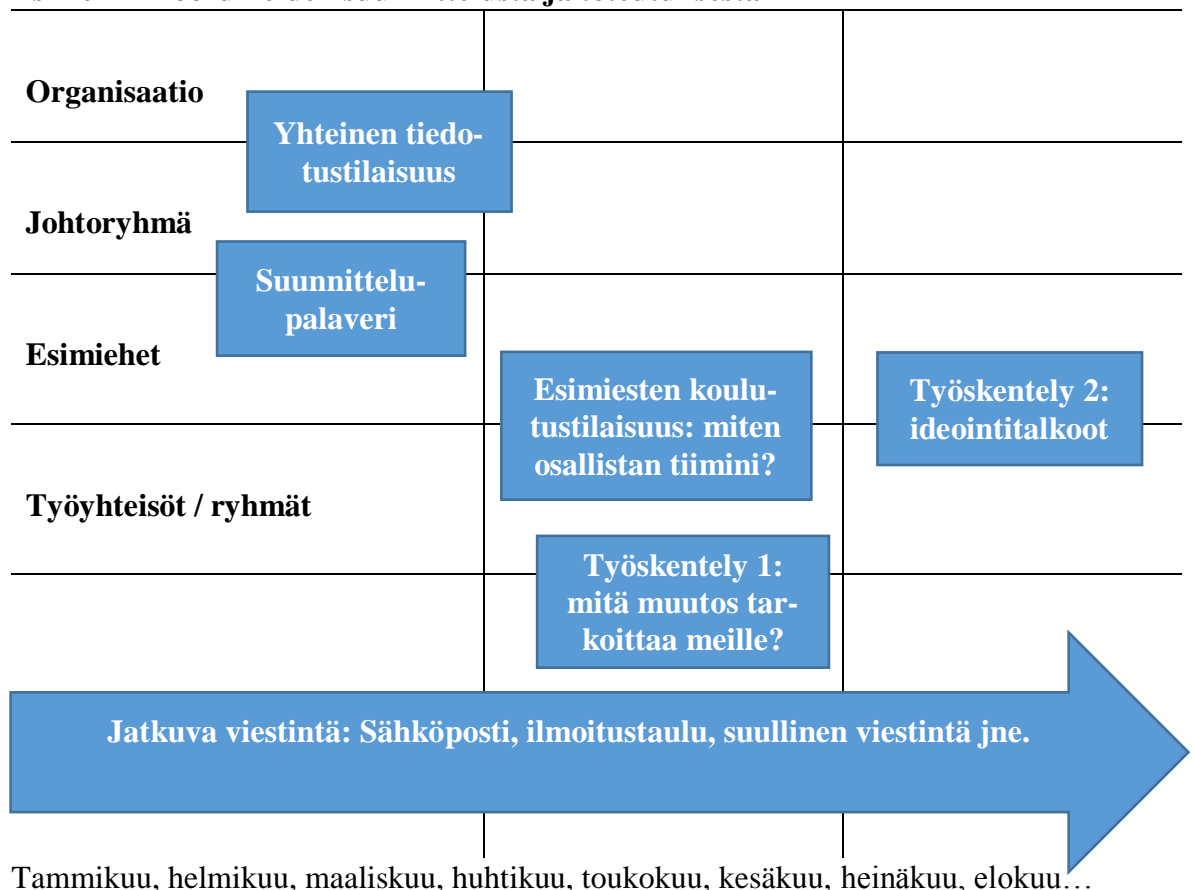
#### **4.5 Viestintä ja palaute muutoksessa**

Viestintä kuuluu osana muutoksen toteuttamiseen. Organisaatiomuutoksen suunnittelun yhteydessä tulisi suunnitella myös muutosta koskeva viestintä. Muutos tulee saattaa ymmärrettävään muotoon ja tätä tarkoitusta viestintä palvelee. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–66.) Viestinnän periaate on hyvin yksinkertainen. Se koostuu siitä mitä viestitään, eli ideasta, viestin välittämisen kanavasta ja viestin tulkinnasta. Nykyään maailma ja organisaatioelämä ovat niin monimutkaisia, ettei tällainen yksinkertainen määritelmä tee oikeutta yhteisöviestinnän kokonaisuuden ja merkityksen ymmärtämiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 60.)

Työyhteisön ryhmän toiminnan muodostaa ja sitä ylläpitää sen jäsenten keskinäinen viestintä. Viestintä voi olla sanallista, eli verbaalista viestintää tai ei-sanallista eli non-verbaalista viestintää. Non-verbaalinen viestintä on ilmeillä, eleillä ja liikkeillä viestimistä. Viestinnän aukkoja paikkaa tehokkaasti epävirallinen viestintä, mikä syntyy juoruista ja huhuista. Epävirallinen viestintä voi vahingoittaa ryhmää, jos tiedot ovat virheellisiä ja niiden leviämistä ei saada estetyksi ajoissa. (Lämsä & Hautala 2005, 122.)

Henkilöstölle olisi hyvä antaa mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen tavalla tai toisella, koska muutoksessa henkilöstö haluaa useimmiten olla mieluummin tekijä kuin kohde. Tämä on tärkeää henkilöstön sitoutumisen kannalta, ja lisäksi myös siksi että henkilöstöllä saattaa olla sellaista asiantuntemusta ja osaamista, joka saadaan osallistumisella käyttöön mahdollisimman hyvin. Osallistuminen tarkoittaa kuulluksi tulemistä ja mahdollisuutta vaikuttaa. Osallistuminen voidaan mahdollistaa erilaisilla palavereilla, tiedotus- ja keskustelutilaisuuksilla, kehityskeskusteluilla, koulutustilaisuuksilla ja vapaamuotoisilla tapaamisilla, kuten kahvipöytäkeskusteluilla. Muutoksessa on hyvä myös pohtia, mitkä muutokseen liittyvistä asioista ovat luonteeltaan sellaisia, että ne voidaan tiedottaa ja mitkä asiat vaativat keskustelua ja pohdintaa. (Ilmarinen 2014.) Kuviossa 6 on esitetty esimerkki viestinnän suunnittelusta ja toteuttamisesta.

#### Esimerkki foorumeiden suunnittelusta ja toteutuksesta



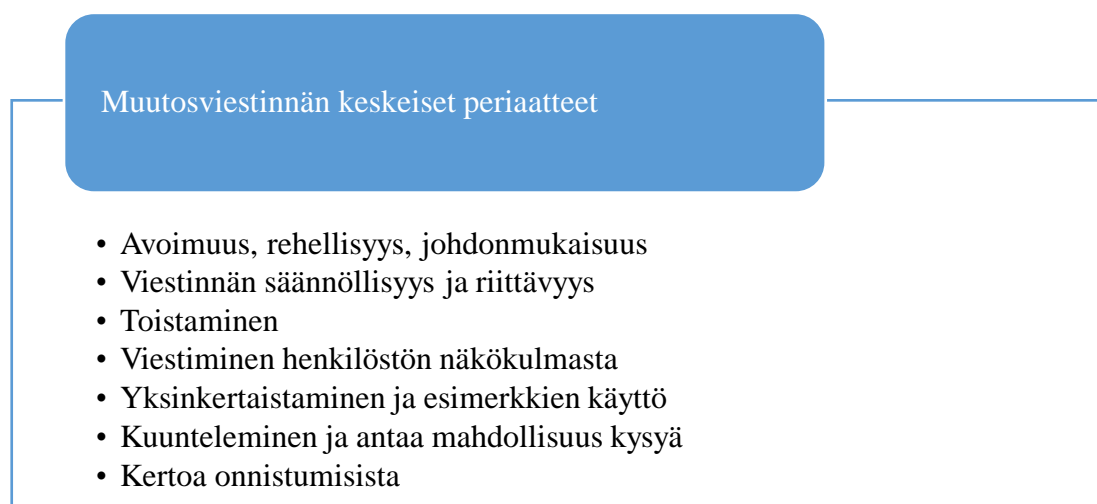
KUVIO 6. Muutoksen viestinnän suunnittelu (mukailen Ilmarinen 2014)

Muutostilanteissa viestintä antaa mahdollisuuden pohtia ja jäsenellä yhdessä sellaisia asioita, jotka ovat epäselviä. Silloin viestintä luo myös yhteisöllisyyttä. Muutostilanteessa tulee

pohtia asioita, jotka ovat eri ryhmille tärkeitä. Yleensä henkilöstö kokee tärkeiksi kysymyksiä miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, työn jatkuvuuteen, työpaikan tarjoamiin etenemismahdollisuuksiin sekä omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin, kuten kenen kanssa tulevaisuudessa tullaan tekemään töitä. Muutoksessa esimiehen tulee pyrkiä mahdollisuuksien mukaan viestittämään myös kyseisistä asioista, vaikka niissä ei tulisi tapahtumaan muutoksia. Viestintä, joka tukee yhteistä ajattelua, tulee siis olla monipuolista. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

Organisaation oman viestintäosaamisen kehittäminen heijastuu sen organisaatiokulttuuriin. Ilmapiiri on tällöin avoin ja sitä jäsentävän luottamuksen voi aistia ja asiat kerrotaan peittelemättä ja faktaperusteisesti. Tämän vastakohtainen organisaatio henkii vanhakantaisuutta, jossa viestintä ymmärretään edelleen tiedon siirtämisenä ja vastaanottamisena. Organisaation sisäisellä viestinnällä voidaan ylläpitää työyhteisön me-henkeä, jolla on kiistaton vaikutus siihen, millaiseksi työviihtyvyys muodostuu ja kuinka tavoitteellista organisaation toiminta on. (Stenvall & Virtanen 2007, 65.)

Muutosviestinnän keskeisiä periaatteita on esitetty kuviossa 7. Viestinnässä tulee muistaa, että tiedon käsitteleminen, pohtiminen ja tulkinta vievät aikaa, jolloin viestejä on hyvä toistaa useita kertoja. Käytännössä viestintää voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilöstölehdessä, sähköpostilla, ilmoitustauluilla ja palavereissa. Olennaisinta kuitenkin on, että viestintää on riittävästi ja että se on johdonmukaista ja yhtenäistä välineestä riippumatta. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuuksia kysyä ja keskustella tilanteesta ja näin ollen viestintä ei olisi pelkästään yksisuuntaista. (Ilmarinen 2014.)



KUVIO 7. Muutosviestinnän keskeiset periaatteet (Ilmarinen 2014)

Valmentava, vuorovaikutteisuuteen panostava esimies on samanaikaisesti sekä tehtävä- että ihmiskeskeinen. Töiden organisoiminen ja koordinoiminen tulee olla tasapainossa kuuntelemisen, tukemisen ja kannustamisen kanssa. Esimiehellä tulisi olla riittävästi aikaa työyhteisölle ja sen toiminnan kehittämiseksi, mutta harvemmin työyhteisössä tämä on mahdollista esimiehen päivittäisten töiden takia. Tuottavuutta parantavalta esimiestoiminnalta vaaditaan rohkeutta ja aktiivisuutta keskustella työyhteisön ja toiminnan kehittämishaasteista yhdessä työntekijöiden kanssa. Tärkeäksi nousevat vuorovaikutustaidot, kun yhdessä haetaan ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. (Kesti 2013, 87.)

Positiivisten ajatusten kokeminen parantaa merkittävästi suorituskykyä. Negatiiviset ajatukset laskevat työmotivaatiota, innovatiivisuutta ja työtehoa. Kannustamisella syntyy positiivisia ajatuksia, jotka ohjaavat myönteisesti jatkuvaan kehittämiseen ja tuloksen tekemiseen. Kannustavan palautteen antamisella voidaan myös parantaa organisaation innovatiivisuutta. Yksi tapa antaa kannustavaa palautetta on ns. hampurilaismalli, jossa ensin huomioidaan positiivinen asia, sen jälkeen kehittämisentarve ja sen jälkeen vielä annetaan kannustavaa positiivista palautetta. Esimiehen on hyvä muistaa, että epäasiallinen kommentti tulee korvata viidellä positiivisella, jotta henkilön suorituskyky palautuu ennalleen. (Kesti 2013, 95.)

Rakentava suhtautuminen palautteen vastaanottamiseen kannustaa henkilöstöä antamaan sitä. Esimies on esimerkkinä palautteen vastaanottajana ja hänen pitää pystyä suhtautumaan palautteeseen puolueettomasti ja osata poimia esille kehittämistarve sekä nähdä palautteessa tosiasiat. Esimiehen tulisi toimia tunnesuotimena, jotta työntekijät voivat antaa myös negatiivista palautetta ja purkaa sydäntään. Esimiehen kanssa voidaan miettiä rakentavaa etenevistapaa, jotta sopu saadaan säilytettyä. Esimies saa väistämättä välillä negatiivista palautetta, joka on kyettävä vastaanottamaan rakentavasti. Mikäli esimiehen jaksaminen on huonolla mallilla tai itsetunto heikentynyt, ei hän kykene vastaanottamaan negatiivista palautetta. Näin ollen hän ei pysty toimimaan esimerkkinä palautteen rakentavasta käsittelystä, mikä saattaa johtaa negatiiviseen kierteeseen, jossa ristiriidat johtavat henkilöiden välisiin konflikteihin. (Kesti 2013, 96.)

## 5 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

### 5.1 Ihmisten johtaminen eli johtajuus

Johtajuus on käsitteeltään monimerkityksinen. Johtajuudessa ei ole kyse asioiden tekemisestä toisten ihmisten puolesta, vaan siitä, että ihmiset oppisivat toimimaan itse ja ymmärtämään toimintansa tarkoituksen. Johtajuus on yksinkertaisimmillaan sanottuna toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Se sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja ajatuksen ihmisten välisestä suhteesta. Johtajuutta on ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja se tarjoaa ihmisille näkökulman ja opastusta yhteisen toiminnan suuntaamiseksi, sillä ilman johtajuutta henkilöstö toimii sattumanvaraisesti. Johtaja tarvitsee johdettavia ja heidän suhde tulee olla vuorovaikutteinen. (Lämsä & Hautala 2005, 206.)

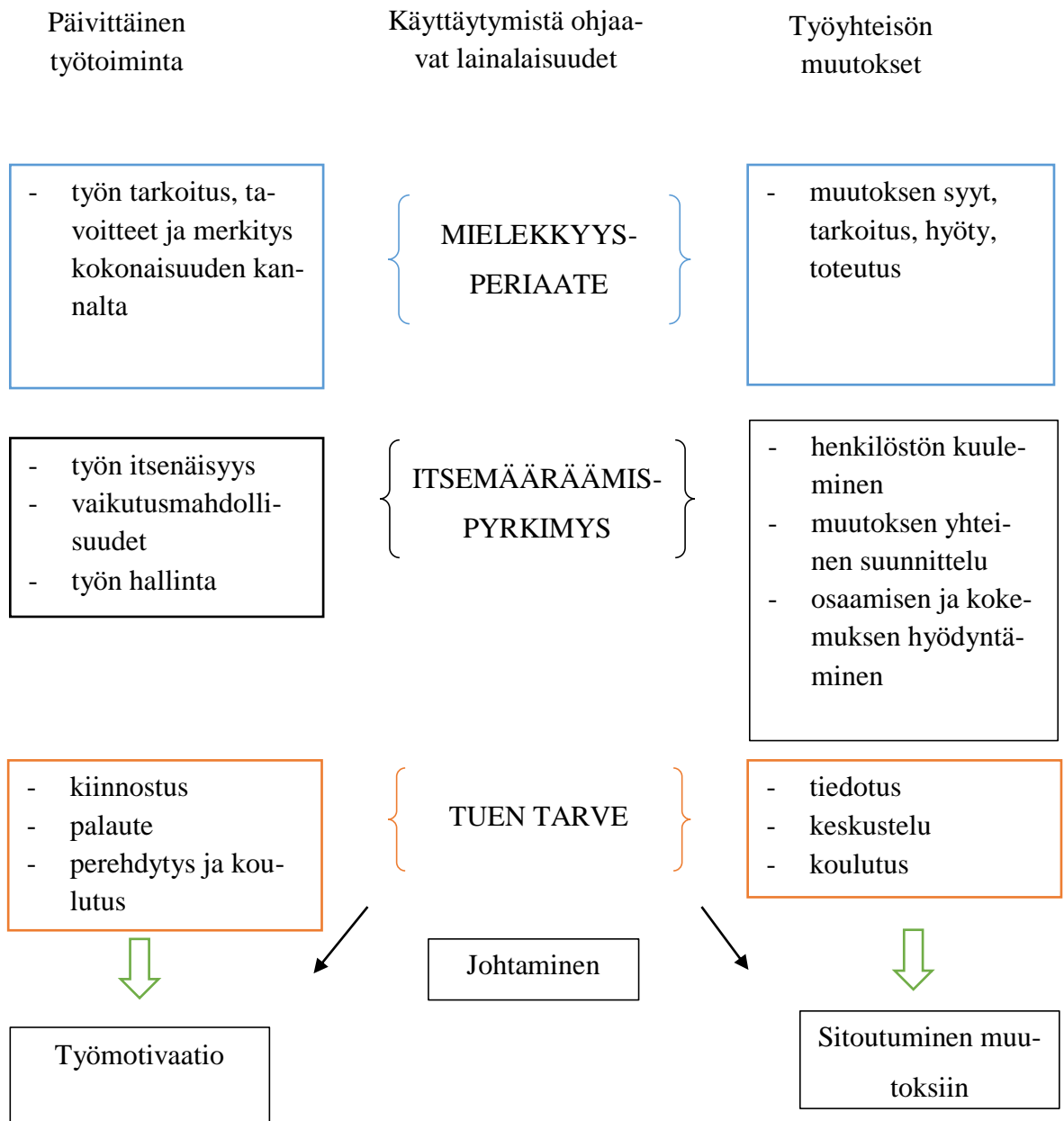
Johtamistehtävissä on tärkeää, että esimies hallitsee ammatillisesti alaistensa työhön liittyvät sisällölliset ja tekniset kysymykset. Monet lähiesimiehet osallistuvat myös suorittavaan työhön alaistensa tavoin ja varsinaisen esimiestyö kattaa osan tehtäväkuva. Organisaation ylimmällä johdolla tulee sen sijaan etusijalle liiketoiminnan ja yrityksen johtamiseen liittyvät tehtävät. Esimiehen asiantuntemus alaistensa työtehtävistä on usein edellytys alaisten arvostuksen saamiselle ja tehtävässä onnistumiselle. Ammatillinen osaaminen on tärkeää, mutta ei kuitenkaan riittävää. Esimieheltä vaaditaan myös kiinnostusta henkilöstöön ja työyhteisön johtamiseen. Johtamisessa tarvitaan niin keskustelua, kuin vallankäyttöä. Keskustelulla annetaan palautetta, motivoidaan, ylläpidetään avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä sekä delegoidaan työtehtäviä. Esimiehen tehtävänä on myös johtaa työntekoa, eli käyttää valtaa. Useissa tilanteissa esimiehen tulee tehdä päätöksiä itsenäisesti, joskus jopa kuulematta henkilöstöä. Ne voivat olla asioita, jotka vain häiritisivät ihmisten työrauhaa tai esimiehen tulee ottaa vahvasti kantaa ja ratkaista erimielisyys viimeistään silloin, kun työyhteisö on kyvytön keskustelun jälkeenkin sopimaan asioista. (Järvinen 2003, 15–16.)

## 5.2 Johtaminen muutoksessa

Muutosta tulee aina johtaa. Muutosjohtamisella yritys voi vähentää merkittävästi muutoksiin liittyviä kustannuksia, parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä tukea muutostilanteissa henkilöstön hyvinvointia. (Ilmarinen 2014)

Muutosjohtaminen tarkoittaa systemaattista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu tulos ja se on vaativaa tilannejohtamista (Jylhä & Viitala 2013, 254). Johtaminen tapahtuu ihmisten välisenä vuorovaikutuksen tuotoksena ja onnistunut ihmisten johtaminen onkin muutoksen onnistumisen perusta. Organisaatiomuutos ei synny analyysien tai raporttien esittämisellä, koska ihmiset eivät muuta käyttäytymistään niiden perusteella, vaan perustavat toimintansa aikaisempiin kokemuksiin ja ammatilliseen näkemykseensä. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Yksilöiden ja ryhmien johtamisessa joutuu väkisinkin tekemisiin niiden käyttäytymistä säätelevien lainalaisuuksien kanssa, jotka on kuvattu kuviossa 8. Esimiehen tulee ottaa muutoksessa huomioon ihmisten käyttäytymistä ohjaavat periaatteet, jotta muutoksessa voidaan onnistua. Esimiehet ovat itse myös muutoksen kohteina, jolloin esimiehen tulee luotsata henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei itsekään aina tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten siitä selvittää. Esimiehen on tärkeää tunnistaa muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä myös itsessään. (Järvinen 2003, 97.)



KUVIO 8. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2003)

Yksi muutoksen perusongelmista on siinä, että esimiesten tulisi osata kertoa muutoksen syyt, tarkoitus ja tavoitteet ymmärrettävästi. Tämä on avainkysymys siksi, että ihmisten on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joita he eivät ymmärrä. Tätä kutsutaan mielekkyyseriaatteeksi, eikä sitä voi tarpeeksi korostaa esimiestyössä, eikä varsinkaan muutoksen johtamisessa. Ihmisen kadottaessa työn mielekkyyden pitkäaikaisesti, on hän henkisesti suurissa vaikeuksissa. Ihmisen tulee myös kokea työ mielekkääksi, kiinnostavaksi ja tärkeäksi, jotta hän voi innostua työstä. Työmotivaatio on yhteydessä työn mielekkyyteen. Työn mielekkyyden ja motivaation eteen tulee tehdä jatkuvasti töitä, sillä kyse ei ole asioista, joiden

säilyminen on taattu. Pienetkin asiat vaikuttavat työn mielekkyyteen, eikä ihminen aina ole huippumotivoitunut työstään. (Järvinen 2003, 97–99.)

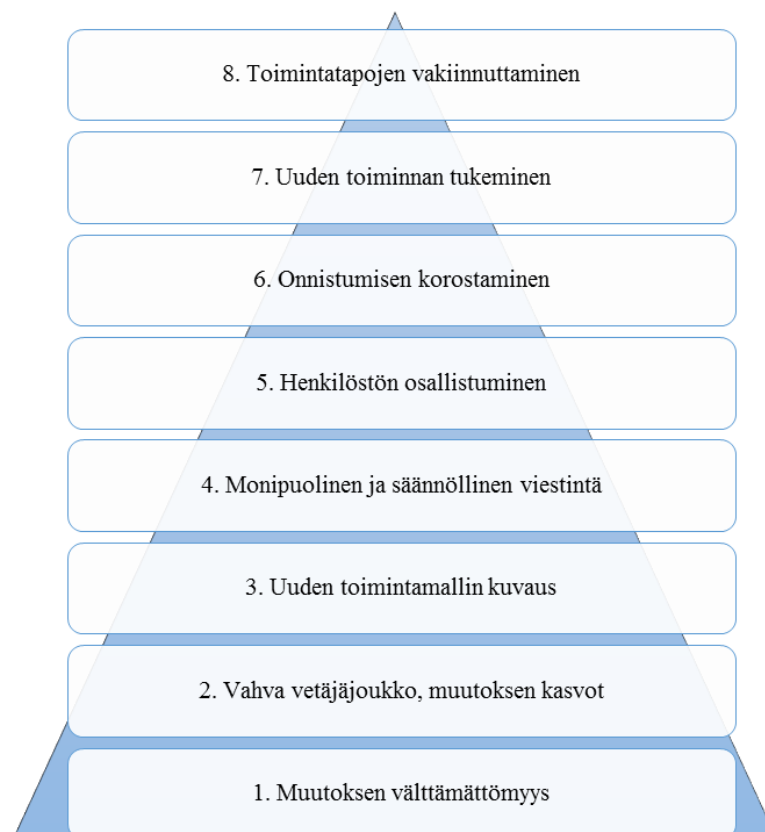
Työn tarkoitus vaihtelee yksilöittäin. Toisille työn mielekkyys voi olla lähinnä siinä, että siitä saadaan palkkaa. Tällaisen henkilön työ voi olla yksitoikkoista ja raskasta, mutta siitä saatava palkka kuitenkin motivoi hänet tulemaan aina uudelleen työmaalleen. Sen sijaan esimerkiksi asiantuntijoiden kohdalla tilanne on erilainen. He haluavat haasteita työstään, eivätkä koe palkkaa tärkeänä osana työtä. Palkan ja työn sisällön lisäksi muita motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työtoverit, työpaikan henki ja imago ja sosiaaliset edut. Ne muodostavat yksilöllisiä sekä elämäntilanteen ja työuran myötä vaihtuvia motiiveita. Ihminen käynnistyy ja ohjautuu sisältä käsin. Esimies ei voi aina tietää, mitä erilaiset ulkoiset asiat merkitsevät työntekijöille ja mikä heitä innostaa. Tämä tekee johtamisen kannalta ihmisten sisäisen ohjattavuuden hankalaksi. (Järvinen 2003, 99.)

Yhtenä esimiehen tärkeänä roolina on rakentavan ja hyvän yhteistyön edistäminen. Ryhmäpalaverit ovat parhaita tapoja edistää yhteistyötä. Niissä tulee olla positiivinen tunnelma ja toiminnallinen hyöty olemassa. Palaveri voidaan aloittaa esimerkiksi vapaamuotoisella keskustelulla, jolla saadaan luotua positiivista ilmapiiriä. Sitten siirrytään valmiiksi laadittuun asialistaan, johon kaikki osallistujat ovat voineet tutustua etukäteen. Listalla voi olla eri aihepiireihin liittyviä asioita, avoimia kysymyksiä, kehittämistarpeita sekä ratkaisuehdotuksia. Lisäksi kannattaa toteuttaa kehityskeskusteluja sekä yksilöllisesti että ryhmäkohtaisesti. (Kesti 2013, 96–97.)

### **5.3 Muutosjohtamisen mallit**

Muutosjohtamisesta on kehitetty erilaisia järjestelmällisiä malleja muutoksen hallinnasta ja toteutuksesta. Näissä malleissa muutoksen kehitys jaetaan vaiheisiin, jotka seuraavat toinen toistansa. Tällaisia vaiheistettuja malleja voidaan sanoa kriittisiin menestystekijöihin pohjautuviksi malleiksi, koska projektin onnistumisen kannalta kuvattujen asioiden hoitaminen on kriittisesti tärkeää. Projektin onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta nämä asiakokonaisuudet tai toimenpiteet lopulta ratkaisevat lopputuloksen. (Lanning ym. 1999, 16.)

Kahdeksan askeleen mallin muutoksen johtamisen onnistumiseksi on kehittänyt John P. Kotter, joka on esitetty kuviossa 9. Muutoksen välttämättömydessä (1) tulee pohtia muutoksen syitä; kuinka välttämättömiä muutokset ovat ja mitä mahdollisuuksia muutos antaa organisaatiolle. Johtajan tulee auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne perusteet ja syyt, joiden takia muutosta lähdetään toteuttamaan. Vahvan vetäjäjoukon valinnalla (2) pyritään saamaan muutokselle kasvot ja henkilöt, jotka tukevat muuta muutoksessa ja kantaa vastuuta prosessin etenemisestä. Muutoksesta tulee luoda selkeä visio ja laatia strategia (3). Johtajan tulee selkiyttää päämäärät ja tavoitteet, joihin muutoksella pyritään. Näin henkilöstö kokee, että organisaation johto tietää, mihin muutoksen avulla ollaan menossa. Muutoksessa monipuolinen ja säännöllinen viestintä (4) on yksi prosessin onnistumisen kannalta tärkeimmistä asioista.



KUVIO 9. Onnistunut muutoksen johtaminen (mukaiillen Hyppänen 2013, 116)

Viestinnän on oltava selkeää ja tärkeitä asioita tulee pitää esillä toistuvasti. Organisaation jäsenien mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (5) voidaan vähentää muutosvastarintaa ja sillä voidaan saavuttaa uusia näkökulmia ja ideoita. Muutoksen aikana tapahtuvaa edistystä (6) tulee korostaa, koska sillä voidaan osoittaa että muutos etenee ja

tuloksia on jo saavutettu. Uusien toimintatapojen käyttöönottoa (7) tulee tukea valmentamalla, kannustamalla ja palkitsemalla. Ne tulee myös juurruttaa organisaation toimintaan (8), jotta uudet toimintatavat tulevat olemaan pysyviä. (Hyppänen 2013, 115–117; Viitala & Jylhä 2013, 254–256.)

Järvisen (2014, 137) mukaan esimies toimii johtamisen asiantuntijana, jonka tehtävänä on saada aikaiseksi parhaita mahdollisia päätöksiä ja aidosti tehokasta toimintaa. Työn mielekkyyden rakentumisessa esimiehen keskeisimpiin tehtäviin kuuluu toimia henkilökohtaisena esimerkkinä. Esimiehen ei tule tietää kaikkeen vastauksia eikä ratkaisuja, vaan antaa vastuuta jokaiselle työyhteisössä. (Järvinen 2014, 138.) Nykypäivän työelämässä esimiehen tehtävänä on rekrytoida itseään taitavampia osaajia, koska yhden ihmisen oppimiskyky ei riitä tarvittavien asiakokonaisuuksien hallintaan. Ryhmän johtamisesta tekee haasteellista alaisen korkea tieto- ja osaamistaso. Johtamisen tulee perustua muuhun kuin ammatilliseen ylivoimaisuuteen, sillä johtamisen onnistuminen edellyttää selvää näkemystä ja päämäärää yrityksen strategioiden ja visioiden lisäksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 13–14.)

Esimiehen tulee toimia muutoksessa kolmessa roolissa; muutoksen kokijana, työntekijöiden muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Esimiehen tuki on tärkeää muutoksen eri vaiheissa ja häneltä odotetaan tietoa ja ymmärrystä muutoksen syistä ja sen merkityksestä työntekijöille. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota omaan tapansa suhtautua muutokseen ja ymmärtää tunteiden merkitys prosessissa. Työntekijöissä näkyy erilaisia tunnetiloja muutoksen aikana ja on tärkeää, että esimies ymmärtää niitä. (Hyppänen 2013, 124.)

Järjestelmämuutoksessa käytännön rutiinien ja työtapojen muuttamiseksi tarvitaan yleensä muutosta johtamisenkin osalla ja sinnikästä uuteen toimintatapaan kannustamista. Usein pienet asiat yrityksessä ovat niitä asioita, joita on vaikeinta muuttaa, mutta voivat kuitenkin vaikuttaa työn tehokkuuteen. Johtamisen pienillä vivahteilla voi huomaamatta estää toimintatapojen kehittymisen ja vakiinnuttamisen, koska esimiehen oma toiminta, sanomiset ja sanomatta jättämiset viestittävät alaisille jatkuvasti siitä, mikä on tärkeää ja mikä puolestaan ei. Yksi tavoista, joilla voidaan kehittää johtamista, on muodostaa yrityksen esimiehistä pieni ryhmä, joiden tehtävänä on johtamistapojen seuraaminen ja kehittäminen sekä palautteen antaminen ryhmän muille jäsenille. Omilta alaisiltaan voi luonnollisesti saada parasta palautetta. (Lanning ym. 1999, 302.)

## **6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Opinnäytetyöni tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta ja siinä onnistumisesta, vastaako toiminnanohjausjärjestelmä käyttäjien tarpeisiin ja onko tarpeen kouluttaa henkilökuntaa käyttöönoton jälkeen. Tutkimus rajattiin pääosin sellaiseen henkilöstöön, joka käyttää käyttöönotettua järjestelmää. Tutkimuksen pääongelma oli seuraava:

**Millaisia käsityksiä Osuuskunta Maitokolmion henkilöstöllä on vuonna 2015 käyttöönotetusta toiminnanohjausjärjestelmästä?**

Pääongelma jaettiin täydentäviin alaongelmiin seuraavasti:

1. Miten henkilöstö kokee toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton projektin onnistumisen?
2. Miten tyytyväinen henkilöstö on käyttöönotettua toiminnanohjausjärjestelmää kohtaan?
3. Millaisia lisäkoulutustarpeita henkilöstö kokee olevan toiminnanohjausjärjestelmään liittyen?
4. Miten muutos otettiin henkilöstössä vastaan?

### **6.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja siinä käytettiin teema-haastattelua. Teema-haastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi ja se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan. Tätä menetelmää käyttäen saadaan selville myös ihmisten tulkintoja asioista ja heidän merkityksensä asioista tulevat julki. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Haastattelu perustuu menetelmänä kielelliseen vuorovaikutukseen. Keskustelua muistuttavassa haastattelussa vuorovaikutus korostuu, ja näin saadaan mahdollisuus lähestyä inhimillisen käyttäytymisen ehkä vaikeimmin tutkittavia ilmiöitä, kuten tietoisuutta, aikomuksia ja elämyksiä. Haastattelua tiedonkeruumenetelmäksi

ei tule valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun ja tutkijan omaksumaan tiedon intressiin. Menetelmän valintaa tehtäessä joudutaan ratkaisujen perusteena käyttämään esimerkiksi seuraavia kriteerejä: tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 13.)

Tutkimukseen valittiin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, koska sen ajateltiin sopivan henkilöstön mielipiteiden, ajatuksien, käsitysten ja tyytyväisyyden selvittämiseen muutostilanteessa. Liitteessä 2 on mainittuna teemat, jotka valittiin haastatteluun. Haastattelussa käytettävät pääteemat olivat projektin onnistuminen, projektin viestintä, järjestelmän käytettävyyden, koulutus, tyytyväisyys ja kehitysideoita. Projektin onnistumisessa haluttiin selvittää mm. aikataulutuksen onnistumista, ilmoituksia projektin etenemisestä ja koekäytöstä. Projektin viestinnästä haluttiin selvittää oliko viestintää muutoksen aikana esimiehiltä ja muulta henkilökunnalta haastateltavaa kohtaan, sekä esiintyikö mahdollista muutosvastarintaa ja koettiin ilmi eri ilmiöitä erilaisiksi muutoksen aikana. Järjestelmän käytettävyydestä selvitettiin käytettävyyteen liittyvien standardien toteutumista. Näitä ovat mm. järjestelmän käytön helppous, nopeus, opittavuus, tehokkuus ja tyytyväisyys. Koulutuksesta selvitettiin sen riittävyyttä ennen ja jälkeen järjestelmän käyttöönoton sekä kokeeko henkilöstö jatkossa koulutuksen tarvetta järjestelmän käyttöön liittyen. Tyytyväisyyttä haluttiin selvittää pääasiassa, joten se oli yhtenä pääteemana ja sillä haluttiin selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä yleensä käyttöönottoon ja projektissa onnistumiseen. Lisäksi haluttiin selvittää mahdollisia henkilöstöltä tulevia kehitysideoita toimintaan ja järjestelmään.

Tutkimuksen toteutus Osuuskunta Maitokolmiossa aloitettiin valitsemalla mahdollisia kohderyhmään sopivia henkilöitä. Haastateltavalta selvitin aina mahdollista seuraavaa henkilöä, jonka voisin pyytää seuraavaksi haastateltavaksi. Henkilöstö osallistui hyvin haastatteluihin ja haastateltavat pyrkivät vastaamaan tietojensa ja kokemustensa mukaan eri teemoihin liittyviin kysymyksiin. Lähes kaikki haastateltavat käyttivät järjestelmää päivittäin jollakin tasolla, näistä ainoastaan yhdellä tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä järjestelmä ei ollut vielä käytössä.

Haastateltavat työskentelivät yrityksen eri toiminnoissa ja työtehtävissä. Henkilöt olivat työskennelleet vaihtelevia aikoja yrityksen palveluksessa. Haastateltavilta selvitettiin ensin järjestelmän käyttöön liittyviä asioita, kuten käyttäkö haastateltava uutta järjestelmää päivittäin ja onko käyttänyt edellistä järjestelmää, jos sellainen on ollut toiminnolla käytössä.

Nämä kysymykset vaikuttivat henkilölle esitettyihin kysymyksiin ja näin ollen teemojen painopiste vaihteli.

Tutkimusaineisto koostui kymmenestä työntekijästä. Kaikki haastattelut toteutettiin henkilöstön työajalla heidän työpaikallaan tilanteen mukaan, joko kokous- tai kahvihuoneessa. Kymmenen henkilöä oli sopiva haastattelumäärä, koska sain riittävästi tietoa tutkimukseen ja useampi haastateltava olisi antanut vaan toistuvia, samankaltaisia asioita.

Haastattelut toteutettiin syyskuun 2015 aikana kahdessa viikossa. Haastattelujen alussa kerroin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan, ja jokainen tulee pysymään nimettömänä. Aineisto tullaan analysoimaan siten, että ketään ei voida tunnistaa tutkimustuloksista. Näin ollen pyrittiin siihen, että henkilöstö uskaltaa tuoda omat rehelliset mielipiteensä julki. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhat litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroidut tekstit tallennettiin ja numeroitiin, haastattelu 1, haastattelu 2 jne. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 25 sivua. Litteroidusta aineistosta poimittiin olennaiset asiat, jotka liittyivät tutkimuksen ongelmiin ja joilla saatiin vastauksia henkilöstön tyytyväisyydestä.

### **6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Teoreettisen ja operatiivisen määritelmän ollessa yhtäpitäviä on validiteetti hyvä. Validiteetin laskeminen tai arvioiminen on periaatteessa helppoa kun mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Käytännön ongelmana on, että mittauksista riippumattomaa todellista tietoa ei yleensä ole käytettävissä. Validiteetin arvioinnissa kohdistetaan huomio kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytettävät mittarit vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen yleisestä luotettavuudesta ja pätevyydestä todetessa voidaan puhua myös esimerkiksi tutkimusaineiston validiudesta tai että tutkimus on kokonaisuudessaan validi. Korkeaan validiteettiin pyrkiessä kuvaillaan koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen raportoinnin yhteydessä perustellaan tehdyt valinnat ja painotetaan tulosten tulkintaa sekä ymmärtämistä suhteuttamalla ne mahdolliseen teoreettiseen viitekehykseen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2003, 34.)

Omalta osaltani olin varmasti neutraali haastattelija, koska en ollut itse haastatteluhetkellä toimeksiantajan työntekijänä ja näin ollen sain mielestäni rehellisiä vastauksia tutkimusosuuteen. Mielestäni tässä tutkimuksessa saatiin luotettavaa tietoa henkilöstön käsityksistä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta ja siitä syntyneestä muutoksesta. Tutkimusmenetelmänä käytetty teemahaastattelu sopi hyvin tällaisen aineiston keräämiseen ja haastatteluihin ennalta ajatellut kymmenen henkilöä saatiin osallistumaan haastatteluun. Haastattelussa käytetyillä teemoilla saatiin vastauksia tutkimusongelmiin ja siitä syystä validiteetti on hyvä.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä antaa luotettavia tuloksia. Mittari tai mittaustoimitus on reliaabeli, kun se on pysyvä, eli antaa samoja tuloksia eri kerroilla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden määrä on yleensä rajallinen, jolloin on pohdittava voidaanko näiden havaintojen perusteella tehdä isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 34–35.)

Teemahaastattelun edetessä keskustelun lailla, voi tutkimuksen täysin samanlaisena toteuttaminen olla vaikeaa. Tutkimusaineisto on melko pieni henkilöstön kokonaismäärään nähden ja siitä syystä henkilöstön käsityksiä ei tulisi yleistää koko henkilökuntaan. Henkilökunnan mielipiteet olivat myös vaihtelevia, jolloin yleistyksiä on vaikea tehdä kaikista teemojen aihealueista.

## **7 TUTKIMUSTULOKSET**

Sivut 34–45 on salattu.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

### **8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin**

## 8.2 Pohdinta

Opinnäytetyö oli melko haastava prosessi, koska en ollut näin laajaa kokonaisuutta toteuttanut aikaisemmin. Prosessi oli kuitenkin antoisa, vaikka aikataulutusta olisi voinut miettiä alussa tarkemmin. Opinnäytetyön ohjaajalta sain hyvin apua opinnäytetyön edistymiseen. Opinnäytetyöni aiheen koin koko prosessin ajan mielenkiintoiseksi ja tarpeeksi haastavaksi.

Teoriaosuutta tein koko prosessin ajan, koska haastatteluista nousi esille sellaisia asioita, mitä halusin teoriassa käsitellä. Olen tyytyväinen siihen, että valitsin tutkimuksen toteuttamiseen teemahaastattelun. Haastattelu oli minulle uusi tilanne, mutta kokemuksena se antoi paljon. Koska aikaisempaa kokemusta ei haastattelutilanteesta minulla ollut, koen että olisin nyt tulevissa haastattelutilanteissa parempi. Haastattelut sain toteutettua nopealla aikataululla. Aineiston litterointiin ja analyysiin tuli käyttää enemmän aikaa. Totesin haastatteluja litteroidessa, että haastateltavilta olisi voinut osittain kysellä enemmän ja yrittää saada syvällisempää tietoa eri teemoista. Teemahaastattelulla saatiin tässä tutkimuksessa monipuolisemmin tietoa vastaajilta sekä heidän mielipiteistään, mikä olisi mahdollisella lomakekyselyllä voinut jäädä saamatta. Haastatteluista kertynyttä aineistoa ei syntynyt erityisen paljon, joten se oli helppo käsitellä. Kaikkiin teemoihin eivät haastateltavat osanneet vastata, mikä teki osittain aineiston käsittelystä haastavaa.

Tutkimuksessa sain selville kehitysehdotuksia sekä sellaisia asioita, joihin tulisi tulevaisuudessa panostaa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto oli vielä suhteellisen tuore muutos ja toiminta kehittyy jatkuvasti, kun se saadaan kaikkien toimintojen käyttöön.

Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta tuotannon puolella. Tutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi henkilöstön tyytyväisyys sekä mahdolliset esille nousevat kehitysideat. Toisena tutkimusideana syntyi yrityksen viestinnän syvällisempi tutkiminen sekä mahdollisten uusien toimintatapojen ja työkalujen luominen ja sitä kautta viestinnän kehittyminen.

## LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto. Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistyöhön. Helsinki: Bonnier Business Forum.

Ilmarinen. 2014. Opas: Onnistunut muutos. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu 6.10.2015.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: FINVA.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA.

Kuoppala, H. & Nieminen, M. 1998. Standardin mukainen käytettävyys – tulevaisuuden vaatimus? Systeemyö 4, 19-21. Espoo: Sytyke ry.

- Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lehtonen, J. 2004. Tuotantotalous. Helsingin: WSOY.
- Lämsä, A. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Marjakangas, A. 2005. Nivankosken sampo: Osuuskunta Maitokolmion satavuotishistoria. Toholampi: Osuuskunta Maitokolmio.
- Mehukolmio Oy. 2012. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.mehukolmio.fi/>. Luettu 6.9.2015.
- Miettinen, P. 1993. Tuotannonohjaus ja logistiikka. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Myllymäki, R., Hinkka, T., Hirvensalo, J. & Hämäläinen, J. 2015. Onnistunut tietojärjestelmäprojekti. Osa 1: Neuvoja tietojärjestelmää hankkivalle. 2. painos. Vantaa: CxO Mentor.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Nielsen, J. 2012. Usability 101: Introduction to Usability. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>. Luettu 19.8.2015.
- Osuuskunta Maitokolmio. 2013. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maitokolmio.fi/index.php/fi/>. Luettu 3.9.2015.
- Osuuskunta Maitokolmion toimintakertomus 2014.

Panorama Consulting. 2014. A Panorama Consulting Solutions Research Report. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2014-ERP-Report-2.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRonsq%2FKZKXonjHpfsX57u8qXaa3lMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4DTMFiI%2BSLDwEYGJIV5SgFTLDGMbVqwrgMWxY%3D](http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2014-ERP-Report-2.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRonsq%2FKZKXonjHpfsX57u8qXaa3lMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4DTMFiI%2BSLDwEYGJIV5SgFTLDGMbVqwrgMWxY%3D)

Luettu 7.8.2015.

SFS 9241-11. Näyttöpäätteillä tehtävän toimistotyön ergonomiset vaatimukset. 1998. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Stenvall, J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

**HAASTATTELUAIKATAULU**

Haastattelu 1	tiistai 29.9.2015 kello 11.00
Haastattelu 2	keskiviikko 30.9.2015 kello 9.00
Haastattelu 3	keskiviikko 30.9.2015 kello 10.00
Haastattelu 4	keskiviikko 30.9.2015 kello 12.00
Haastattelu 5	keskiviikko 30.9.2015 kello 13.00
Haastattelu 6	keskiviikko 7.10.2015 kello 8.00
Haastattelu 7	keskiviikko 7.10.2015 kello 9.00
Haastattelu 8	keskiviikko 7.10.2015 kello 10:00
Haastattelu 9	keskiviikko 7.10.2015 kello 11.00
Haastattelu 10	keskiviikko 7.10.2015 kello 11.30

## HAASTATTELUIDEN TEEMAT

Ajatuksia muutoksesta

Toiminnanohjausjärjestelmän valinta

- vaikuttaminen

Projektin onnistuminen

- aikataulu
- ilmoitukset
- koekäyttö

Projektin viestintä

- viestintä – esimieheltä
- viestintä – muulta henkilökunnalta
- työyhteisön ilmapiiri
- tukipalvelut

Järjestelmän käytettävyys

- opittavuus
- tehokkuus
- muistettavuus
- tyytyväisyys

Koulutus

- riittävyys ennen käyttöönottoa
- käyttöönoton jälkeen
- lisäkoulutustarve

Tyytyväisyys

- kokonaisuudessa
- käyttöönottoon

Konsultti

- tarpeellisuus

Kehitysideat

- toimintatapoihin
- lisätoimintoihin

Työnkuva

- muuttuminen

Muutosvastarinta