



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Muutostoimintaohjeet uuden laskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönotossa: Case Yritys X

Lavaste, Suvi

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Muutostoimintaohjeet uuden laskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönotossa: Case Yritys X

Suvi Lavaste  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2016

Lavaste, Suvi

**Muutostoimintaohjeet uuden laskujenkäsittelyjärjestelmän käyttöönotossa: Case Yritys X**

Vuosi 2016 Sivumäärä 65

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on laatia eräälle toimisto- ja tukipalvelualan yritykselle muutostoimintaohjeet uuden tilaus- ja laskujenkäsittelyjärjestelmä SAP Ariban käyttöönottamisessa, sekä kyseisen järjestelmän käyttöohjeet. Toimeksiantajayritys haluaa pysyä tunnistamattomana, joten siksi tässä työssä siitä käytetään nimeä Yritys X. Sen keskeisimpinä tavoitteina on tutkia uuden tilaus- ja laskujenkäsittelyjärjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita, sitä miten se muuttaa työn sisältöä yrityksessä, sekä mitä mahdollisuuksia ja uhkia siihen liittyy.

Eri näkökulmia työssä ovat esimerkiksi henkilöstönäkökulma, asenteet, järjestelmän käytön perehdytys, sekä toimialan murros. Tutkimuksen tuotoksena syntyneissä muutostoimintaohjeissa on tarkoitus esittää kehittämisehdotuksia esimerkiksi työtapoihin, mutta ei itse järjestelmän tekniseen toimintaan, koska toimeksiantajayritys ei itse ylläpidä kyseistä järjestelmää eikä näin ollen pysty suoraan vaikuttamaan sen toimintaan. Järjestelmän käyttöohjeissa on tarkoitus esitellä yksityiskohtaisesti järjestelmän yleisimpiä virhetilanteita ja niiden ratkaisut kuvakaappausten avulla. Kyseisiä käyttöohjeita ja muutostoimintaohjeita ei kuitenkaan julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta kappaleesta. Ensimmäiseksi tarkastellaan muutoksen teoriaa, kuten sitä mitä muutos tarkoittaa, sekä muutoksen tuomia uhkia ja mahdollisuuksia, sekä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Henkilöstönäkökulmaa tuodaan esille työn toisessa teoriaosuuden kappaleessa ja siinä tarkastellaan esimerkiksi asenteita, motivoimista, muutosvastarintaa ja muutosviestintää. Viimeisessä teoriakappaleessa käydään läpi digitaalista taloushallintoa sähköisen ostolaskuprosessin osalta. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös digitaalisen taloushallinnon tuomia haasteita ja etuja nykypäivänä. Lähdekirjallisuutena toimivat digitaaliseen taloushallintoon, sekä useat muutosjohtamiseen ja muutoksen teoriaan keskittyneet kirjalliset, sekä useat sähköiset lähteet.

Työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin, puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajayrityksen työntekijöitä, sekä heidän esimiestään. Yksilohaastatteluiden jälkeen pidettiin vielä ryhmässä aivoriihi.

Tutkimuksen perusteella keskeisimpiin uhkiin uuden järjestelmän käyttöönotossa kuuluu esimerkiksi roolituksen ja vastuunjaon epäselvyys Yritys X:n henkilöstön ja asiakkaan välillä. Mahdollisuuksia ovat esimerkiksi työskentelyn tehokkuus ja nopeus ja sen seurauksena mahdollisesti henkilöstön asiantuntijuuden kehittymistä. Haasteita uuden järjestelmän käyttöönottamisessa ovat esimerkiksi henkilöstön perehdytys ja sitouttaminen uuteen toimintamalliin. Tulosten perusteella Yritys X:n kannattaa panostaa kunnolla henkilöstön perehdytykseen käyttöönottovaiheessa, tiivistää yhteistyötään asiakkaansa kanssa, selvittää perusteellisesti roolit ja vastuunjako asiakkaan kanssa, sekä parantaa tiimin sisäistä viestintää.

Asiasanat: muutos, muutostoimintaohjeet, laskujenkäsittelyjärjestelmä, SAP Ariba

Lavaste, Suvi

**Change instructions for implementation of the new invoice system: Case Company X**

Year	2016	Pages	65
------	------	-------	----

---

The primary goal of this functional Bachelor's thesis is to draw up change instructions for implementation of the new invoice system SAP Ariba for Company X, plus operating instructions for the system. The Company X wants to remain anonymous. The aim of this project is to re-search the challenges, threats and opportunities from the implementation of the new system.

The views used in this thesis are personnel opinions, stances, familiarization with the new system and changing industry. The instructions based on the results of the research propose improvements to the working methods but not to the technical aspects of the system, because the Company X doesn't maintain the system themselves. Instructions for the SAP Ariba showcase the most common errors in the system along with the solutions to these problems. These instructions will not be published with this thesis.

The theory part of this thesis consists of three chapters. The first chapter examines the general theory of the change, for example what the change means, threats and opportunities brought by the change and internal and external factors. The second chapter is based on the personnel opinions, for example stances, motivating, resistance to change and communication. The third and the last theory chapter examines financial administration and especially digital invoice process. This chapter also discusses challenges and benefits brought by digital financial administration. Sources include several books and online materials about management of change, theory of change and digital financial administration.

The research was concluded by the means of qualitative methods, with the help of half-structured interviews. The interviewees were employees and their manager. In addition to these individual interviews there was also a group interview. The intention of the group interview was to create ideas by brainstorming.

Based on the research the main threats in the implementation of the new invoice system are for example vague definition of roles and responsibilities between the personnel of the Company X and its clients. Opportunities includes for example more efficient working methods and invoice process. In addition, it could lead to more adept personnel. Challenges in the implementation of the SAP Ariba are for example familiarization and engaging personnel to the new operating model. Based on the results Company X should put effort to the familiarization of the personnel during the initial implementation of the SAP Ariba, close up the collaboration with the client company and to thoroughly clarify the roles and responsibilities with them and to improve the internal communications of the team.

Keywords: change, change instructions, invoice system, SAP Ariba

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn taustat.....	6
1.2	Työn tavoite ja rajaus.....	7
1.3	Case-yritys.....	8
1.4	Tutkimus.....	8
2	Muutoksen teoriaa.....	9
2.1	Mitä muutos tarkoittaa?.....	9
2.2	Muutostyyppejä.....	9
2.3	Muutoksen tuomat uhat ja mahdollisuudet.....	11
2.4	Muutoksen sisäiset ja ulkoiset tekijät.....	12
2.5	Onnistunut muutos.....	12
3	Henkilöstö osana muutosta.....	17
3.1	Asenteet ja sopeutuminen muutokseen.....	19
3.2	Motivoiminen.....	24
3.3	Muutosviestintä.....	25
3.4	Muutosvastarinta.....	26
4	Sähköinen taloushallinto.....	28
4.1	Sähköinen ostolaskuprosessi.....	29
4.2	Haasteet ja edut.....	30
4.3	Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto.....	31
4.4	Toimialan murros.....	33
5	SAP Ariba.....	33
5.1	Ostotilaukseen perustuvan ostolaskun käsittely.....	34
5.2	Työn sisällön muuttuminen.....	36
6	Tutkimus.....	37
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	37
6.2	Teemahaastattelu ja aivoriihi.....	38
7	Tutkimuksen tulokset.....	39
7.1	Sisällön analyysi.....	39
7.2	Tulokset.....	43
7.3	Arviointi.....	46
	Lähteet.....	48
	Kuvat.....	50
	Liitteet.....	51

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustat

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosta uuden laskujenkäsittelyjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Muutoksen teoriaa käydään läpi teoriaosuudessa työn toisessa ja kolmannessa kappaleessa. Toisessa kappaleessa muutosta käsitellään yleisesti, kolmannessa kappaleessa muutosta käsitellään henkilöstön näkökulmasta. Teoriaosuuden neljännessä kappaleessa käsitellään sähköistä taloushallintoa ja erityisesti sähköistä ostolaskuprosessia. Lisäksi tarkastellaan sähköisen taloushallinnon etuja ja haasteita nykypäivänä. Työn viidennessä kappaleessa esitellään työn tutkimusaiheena olevaa ostolaskujenkäsittelyjärjestelmää SAP Aribaa. Kuudes ja seitsemäs kappale keskittyvät työn tutkimukselliseen osuuteen ja tutkimuksen tuloksiin.

Toimeksiantajayrityksenä on eräs toimisto- ja tukipalvelualan yritys, josta käytetään työssä nimitystä Yritys X, koska yritys haluaa pysyä anonyyminä. Työn teoriaosuudessa ei esitellä muutosjohtamisen teoriaa sen syvällisemmin, vaan muutosteorian kappaleiden eri alakappaleissa sivutaan muutosjohtamista niin, että niissä esitetään esimiehille vinkkejä ja ohjeita kyseisen muutoksen osa-alueen johtamisessa. Tein tämän rajauksen pitääkseni työni selkeänä ja tarkoituksenmukaisena.

Kyseinen laskujenkäsittelyjärjestelmä SAP Ariba on opinnäytetyön tekohetkellä vain muutamien Yritys X:n työntekijän vakituudessa käytössä. Suurin osa laskuista käsitellään edelleen vanhassa järjestelmässä. Aribaa on alettu käyttää yrityksessä syksyllä 2015. Yritys X:n visiona on, että tulevaisuudessa kaikki ostolaskut käsiteltäisiin SAP Ariban kautta, jolloin vanha ohjelma jäisi kokonaan pois käytöstä. Yritys on ison muutoksen edessä sen vaihtaessa ostolaskujenkäsittelyjärjestelmäänsä. Muutokseen liittyy esimerkiksi työntekijöiden perehdyttäminen Ariban käyttöön. Lisäksi tähän mennessä saatujen käyttökokemusten perusteella järjestelmä on ollut ennako-odotuksia kankeampi. Järjestelmää ei ole alun perin suunniteltu Suomen, vaan kansainväliseen käyttöön ja esimerkiksi viitenumerokenttää ei järjestelmässä aluksi ollut lainkaan. Myöhemmin se lisättiin sinne, mutta edelleenkin viitenumerokenttää ei ole pakollista täyttää. Järjestelmää voi olla myös paikoin vaikea tulkita, koska ajoittain käännökset suomen kielelle ovat kömpelöitä.

Johdon huolenaiheina uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyen on ollut esimerkiksi se, miten henkilöstö haluaa ja kykenee alkaa opettelemaan uuden järjestelmän käyttöä, koska vanha on niin tuttu ja turvallinen. Tiedossa voi olla turhautumista työntekijöiden kesken, koska uudessa järjestelmässä on huomattavia toiminnallisia eroja vanhaan verrattuna, eikä kukaan osaa sitä vielä täydellisesti käyttää. Järjestelmän käytön oppiminen on tapahtunut tähän asti yrityksen ja erehdyksen kautta. Opinnäytetyön tekohetkenä, eli syksyllä 2016 ei vielä

ole tiedossa milloin vanha järjestelmä jää kokonaan pois ja uusi otetaan käyttöön. Suunnitelmana on, että järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain, eli yksittäisille henkilöille pikkuhiljaa.

Ongelmista huolimatta Aribaan kuitenkin halutaan siirtyä, koska suurin hyöty mikä siitä saadaan verrattuna vanhaan järjestelmään, on laskujen automaattinen täsmäytyminen tilausta vasten. Laskut tiliöityisivät automaattisesti, kun ne tulevat tilaukselta, joten rutiininomainen laskujen käsittely vähentyisi, eikä laskuja tarvitsisi enää kierrättää samalla tavalla. Laskujen käsittelijät pystyisivät keskittymään enemmän poikkeuslaskujen käsittelyyn, koska Aribassa laskujen käsittely on tiliöinnin sijaan nimenomaan virheiden korjaamista. Vanhassa järjestelmässä käsitellään runsaasti samankaltaisina kuukausittain toistuvia rutiinilaskuja. Pitkällä aikajänteellä ei ole kovin mielekäs tehdä sellaista työtä, että rutiinilaskuja kierrätetään edes takaisin. Ariba-laskujen käsittely edellyttää työntekijöiltä tietynlaista asiantuntemusta, koska rutiinilaskujen käsittelyn sijaan pitää oppia ymmärtämään syvemmin mitä laskulla on, esimerkiksi mikä on kustannuspaikka ja mitä laskulla oikeastaan laskutetaan. Nykyinen vanha järjestelmä mahdollistaa vielä yksinkertaisen laskumassan käsittelyn ohuellakin tietotaidolla.

## 1.2 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tavoitteena on selvittää ja tutkia uuden laskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita, sitä miten se muuttaa työn sisältöä ja työskentelytapoja yrityksessä, sekä mitä mahdollisuuksia ja uhkia uuteen toimintamalliin liittyy. Työssä on vahva henkilöstönäkökulma toimeksiantajayrityksen toivomuksesta. Henkilöstönäkökulmaan kuuluu esimerkiksi henkilöstön asenteiden tarkastelu ja uuden järjestelmän käyttöön perehdyttäminen. Tutkimuksen perusteella on tarkoitus laatia muutostoimintaohjeet Yritys X:lle uuden laskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönotossa. Muutostoimintaohjeissa on tarkoitus esittää kehittämissuhteita esimerkiksi työtapoihin. Tavoitteena on myös laatia kyseisen järjestelmän käyttöohjeet.

Teoriaosuudessa jouduin rajaamaan aineistoa reippaalla kädellä, jotta työhön saisi vain aiheen kannalta olennaisimman tiedon. Tämä oli haastavaa, koska lähdemateriaalia aiheesta oli saatavilla erittäin runsaasti. Aikaa kului siihen, kun piti etsiä ja valita tähän työhön vain olennaisin tieto.

On syytä huomauttaa, että Aribaan kuuluu laskujen käsittelyn lisäksi myös tilauspuoli, eli sen kautta Yritys X:n asiakkaat voivat tilata tuotteita eri toimittajilta. Tässä työssä keskitytään kuitenkin vain Ariban ostolaskujen käsittelypuoleen. Tilauspuolta sivutaan, mutta jotta työ pysyisi tarkoituksenmukaisena, aihe on rajattu tutkimaan Aribaa vain laskujen käsittelyn näkökulmasta. On myös huomattava, että työssä ei ole tarkoituksena esittää parannusehdotuksia itse Ariban tekniseen toimintaan, koska Yritys X ei ylläpidä järjestelmää, joten pysty muulla

tavoin vaikuttamaan Ariban toimintaan, kuin esittämällä asiakkaalleen toiveita järjestelmän toimintaan liittyen.

Tutkimuksessa selvitetään Ariban käyttökokemuksia viiden teemahaastattelun ja yhden ryhmähaastattelun avulla ja tulosten, sekä teorian perusteella laaditaan Yritys X:lle muutostointaohjeet uuden laskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönottamisessa, sekä järjestelmän käyttöohjeet. Keskeisimpiä tutkimuskysymyksiä ovat miten työn sisältö muuttuu vanhaan järjestelmään verrattuna, mitkä ovat Ariban heikkoudet ja vahvuudet laskujen käsittelyjärjestelmänä ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia tulevaan muutokseen voi liittyä.

### 1.3 Case-yritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys, eli Yritys X on suomalainen vuonna 2001 perustettu toimisto- ja tukipalvelualan yritys, joka tarjoaa vakuutus ja pankkialalla toimivalle asiakkaalleen erilaisia palveluita, kuten esimerkiksi talous- ja hallintopalveluita, digitaalisen viestinnän palveluita ja puhelin- ja tapahtumapalveluita, sekä henkilöstövuokrausta. Yritys X:llä on noin 600 työntekijää ja se toimii kahdeksalla paikkakunnalla Suomessa, esimerkiksi Helsingissä, Kuopiossa ja Tampereella.

### 1.4 Tutkimus

Työn tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusmenetelmien keinoja. Toinen näistä menetelmistä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu ja toinen ryhmähaastattelu, jossa ideoitiin aivoriihen avulla. Teemahaastatteluja pidettiin viisi, ne äänitettiin ja saatu materiaali litteroitiin luettavaan muotoon. Teemahaastatteluissa haastateltiin kutakin haastateltava kerrallaan. Yksilöhaastatteluiden lisäksi pidettiin vielä lopuksi ryhmässä aivoriihi, johon osallistui kaikki aiemmin yksilöhaastatteluihin osallistuneet. Aivoriihessä tehtiin SWOT-analyysi siitä uudesta toimintamallista, mikä seuraa, jos Ariba otetaan kaikkien työntekijöiden käyttöön.

Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tämän työn tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimusote vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Se auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohdana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman tarkkaan ja pyrkimyksenä on löytää tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.)

## 2 Muutoksen teoriaa

### 2.1 Mitä muutos tarkoittaa?

Muutos tarkoittaa organisaatioiden ja yritysten näkökulmasta katsottuna kehitysprosessia, jonka tavoitteena on saavuttaa jotain uutta ja erilaista. Stenvallin ja Virtasen mukaan (2007) muutos voi olla iso tai pieni ja se voi kohdistua yksittäisiin toimintatapoihin tai koko organisaatiokulttuuriin. Organisaatiomuutoksia voivat olla esimerkiksi organisaatioiden fuusioituminen, uuden järjestelmän käyttöönotto tai organisaation sisällä eri osastojen tai tiimien yhdistäminen tai muuttaminen. Muutos koskettaa tämän case yrityksen tapauksessa uuden järjestelmän käyttöönottoa ja siitä seuraavia uusia työtapoja, joita vaaditaan uudessa laskujenkäsittelyjärjestelmän käytössä. Tästä seuraa työn sisällön muuttuminen vanhaan ostolaskujenkäsittelyjärjestelmään verrattuna. Työn sisällön ja toimintatapojen muuttumisella taas on luonnollisesti vaikutusta yrityksen toimintaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 18-19.)

Valpolan (2004) mukaan muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen. Muutos tarkoittaa sekä uhkaa, että mahdollisuutta. Muutos on prosessina jatkuva ja siinä on tietyt toistuvat pääpiirteet. Muutos alkaa jonkin vanhan loppumisella. Lopun ja uuden alun välissä on tyhjyys, jonka aikana muutos tiedostetaan. Valpolan mukaan muutoksessa on siis kolme vaihetta, eli loppu, tyhjyys ja alku. Ihmisillä on taipumus vältellä muutoksia, koska ne häiritsevät jatkuvuutta. Myös Juuti ja Virtanen (2009) esittävät, että jotkut ihmiset ovat taipuvaisia kättämään muutosta, koska he pelkäävät riskien realisointumista. Toisaalta on myös paljon sellaisia ihmisiä, jotka hakeutuvat tarkoituksellisesti uusiin tilanteisiin, eivätkä pelkää edessä olevaa muutosta. (Valpola 2004, 27,35; Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan muutoksen käsitettä voisi kuvailla sanoilla absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuudella he tarkoittavat, että muutosta ei voi estää. Se on kuin luonnonlaki ja maailma muuttuu koko ajan. Kaikki tässä maailmankaikkeudessa elävät liikkuvat jatkuvasti ajassa ja paikassa eteenpäin. Muutoksen suhteellisuudella Juuti ja Virtanen (2009) tarkoittavat sitä, että erityisesti työyhteisön muutoksia tarkastellessa voidaan huomata asioita, jotka ovat muutoksina toisille pieniä, kun taas toisista ne voivat tuntua todella merkittäviltä. (Juuti & Virtanen 2009, 12-14.)

### 2.2 Muutostyyppejä

Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa vaatii johdolta monenlaista osaamista, kuten teoreettista ymmärrystä, sekä käytännöllistä organisaatioelämän tuntemusta, käsitteellistä ajattelukykyä ja kykyä suhteuttaa asioita ja ilmiöitä toisiinsa. Kaksi keskeistä organisaatiomuutoksen muuttujaa ovat aikahorisontti ja kohdentaminen. Muutoksen aikajänne voi olla nopea tai

hidas. Muutos on nopea jos sen toteutus vie viikkoja tai joitakin kuukausia. Hidas muutos on kyseessä silloin, kun sen toteuttaminen kestää useista kuukausista vuosiin. Kohdentaminen tarkoittaa sitä, että muutos voi kohdistua suppealle toiminnan alueella tai koko organisaation toimintaan. Näistä käytetään myös nimitystä inkrementaalinen (suppea) ja radikaali (laaja-alainen) muutos. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

Näiden kahden muuttujan perusteella voidaan tyypitellä neljä erilaista muutostyyppiä. Stenvall ja Virtanen (2007) esittelevät nämä teoksessaan taulukon avulla. Niissä otetaan huomioon myös millaisia riskejä ja tavoitteita kuhunkin muutostyyppiin liittyy ja minkälaista muutosjohtajuutta niissä vaaditaan. Ensimmäinen muutostyyppi on laajuudeltaan inkrementaalinen, mutta toteutustavaltaan nopea. Se tähtää toimintatapojen muuttamiseen jossakin organisaation osassa. Riskit ovat realistisia ja niihin tulee kiinnittää huomiota. Muutostyyppi vaatii muutosjohtamisen taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 25,26.)

Muutostyyppi 2 on inkrementaalinen, eli suppea muutos. Se on vain johonkin tiettyyn organisaation osaan kohdistuva ja toteutus tapahtuu pitkällä aikajänteellä. Muutoksen riskit ovat hyvin pienet, eikä se vaadi erityisiä muutosjohtamisen taitoja. Muutoksella tavoitellaan toimintatapoihin liittyviä muutoksia. Muutostyyppi 3 on kaikista haastavin muutostyyppi. Se on radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta vaativa muutostyyppi. Muutos tapahtuu nopeasti ja se on laaja-alainen, koko organisaation toimintaan kohdistuva. Nopeasta aikataulusta johtuen riskit ovat korkeat. Muutostyyppi 4 on kuin 3, mutta se toteutetaan pitkällä aikavälillä. Se on radikaali pitkän aikajänteen muutos. Riskien tunnistaminen on tärkeää, koska muutoksilla tavoitellaan laaja-alaisia muutoksia koko organisaation toiminnassa ja jopa organisaatiokulttuurissa. Muutosprosesseissa riskien tunnistaminen ja hallinta ovat muutosjohtamisen kannalta tärkeimpiä asioita. (Stenvall & Virtanen 2007, 25-27.)

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan organisaatiomuutoksessa huomioitavia seikkoja ovat siis esimerkiksi muutoksen laaja-alaisuuden huomioonottaminen, muutoksen syvällisyys, eli tähdätäänkö muutoksella toimintatapojen vai jopa organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Tärkeitä huomioitavia seikkoja ovat myös organisaatiomuutoksen sisällön ja toteutustavan innovatiivisuus, muutoksen yleistettävyyden, muutoksen läpivientiaika ja muutoksen toimeenpano organisaation sisältä ja ulkoapäin katsottuna. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Myös Mattila (2007) peräänkuuluttaa muutoksen suunnittelussa muutoksen laajuuden, sekä keston huomioonottamista. Paras vaihtoehto on yleensä lyhyt ja nopeasti vaikuttava tai vaiheistettu muutos. Mitä selkeämpi kokonaisuus muutoksessa on kyse, sen parempi. Tällainen kokonaisuus on helppo omaksua asemasta riippumatta ja muutoksen pääasiallinen tavoite pysyy selkeänä kaikkien, niiden työntekijöiden kuin esimiestenkin mielissä. (Mattila 2007, 113, 114.)

### 2.3 Muutoksen tuomat uhat ja mahdollisuudet

Muutosprosessia suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon muutoksen tuomien mahdollisuuksien lisäksi myös mahdolliset uhat. Muutos voi aiheuttaa monia negatiivisia ennakkoluuloja työntekijöissä. Negatiiviset ja virheellisetkin ennakkoluulot aiheuttavat vastahakoisuutta muutosta kohtaan. Henkilöstön näkökulmasta muutoksen tuomia uhkia voivat olla esimerkiksi pelot oman ammattitaidon riittävydestä tai työpaikan säilymisestä. Jos muutoksia tulee usein tai ne kestävät kauan, se voi olla väsyttävää henkilöstölle ja aiheuttaa epäselvyyttä toimenkuvaan, sekä yleistä epävarmuutta muutoksen suunnasta. Jos henkilöstö kokee, että työ alkaa muutoksen takia menettää mielekkyyttään, se voi aiheuttaa työstressiä. Epävarmuus voi muuttua uhaksi, koska se voi pahimmillaan jopa lamauttaa toimintaa. Uhkien tunnistaminen ja niihin tarttuminen on tärkeää myös sen takia, että käsittelemättömät ja virheelliset harha-luulot voivat aiheuttaa muutosvastarintaa. (Luomala 2008, 6, 14-17.)

Mattilan (2007) mukaan työskentelytapojen ennallaan pysyminen organisaatiomuutoksessa tarkoittaa yleensä sitä, että muutos sujuu helpommin ja siihen suhtaudutaan myönteisemmin. Jos työtapoja taas muutetaan perusteellisesti koko organisaatiossa, muutoksen toteuttamisessa voi olla huomattavia vaikeuksia. Tämä johtuu juuri siitä, että työtapojen perusteellinen muutos aiheuttaa työntekijöissä huolta oman osaamisen riittävydestä ja uuden oppimiskyvystä. Nämä taas ovat yhteydessä oman aseman säilyttämiseen työyhteisössä, ammatilliseen itsetuntoon, sekä kollegoiden väliseen keskinäiseen kunnioitukseen. Pelot omasta riittämättömyydestä ovat tyypillisiä juuri silloin, kun muutoksen kohteina ovat esimerkiksi uudet tietojärjestelmät. Tietojärjestelmien tuoma apu tai haitta on toimihenkilöiden työssä keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. (Mattila 2007, 114-115.)

Muutosjohtamisen tärkeä tehtävä on osallistaa ja motivoida organisaation henkilöstö mukaan muutokseen, sekä osata esittää mahdolliset muutoksen tuomat riskit niin, että ne näyttävät pienemmiltä mahdollisuuksien rinnalla. Jotta muutos nähtäisiin mahdollisuutena, on tärkeää viestiä selkeästi muutoksen tavoitteista läpi koko organisaation aina ruohonjuuritasolta keski-johdon kautta ylimpään johtoon asti. Muutos hyväksytään helpommin, kun sen vaikutukset näkyvät samalla lailla koko organisaatiossa. (Luomala 2008, 7; Mattila 2007, 116- 117.)

Kotterin (1996) mukaan markkinoiden ja kilpailun globalistuminen tuo sekä enemmän uhkia, että myös mahdollisuuksia. Uhkia ovat esimerkiksi kiihtyvä kilpailu. Mahdollisuuksia taas ovat esimerkiksi suuremmat markkinat, joissa on vähemmän esteitä. Jotta organisaatiot voisivat hyödyntää mahdollisuuksiaan, niiden on vahvistettava kilpailukykyään. Yleisempiä uudistamismenetelmiä ovat esimerkiksi rakenteenmuutos, laatuhankeet, fuusiot ja yritysostot, strategioiden muuttaminen ja kulttuurin muuttaminen. (Kotter 1996, 16.)

## 2.4 Muutoksen sisäiset ja ulkoiset tekijät

Muutokset organisaatioissa ja yrityksissä voivat johtua monista eri syistä. Nämä syyt jaotellaan usein sisäisiin ja ulkoisiin. Organisaatioihin vaikuttavia muutosvoimia ovat esimerkiksi sen menestys tai menestymättömyys, toimintaympäristön kehitys, kuten viranomaismääräykset, liiketoiminnan muutokset, kuten esimerkiksi ulkoistamispäätökset, sidosryhmien vaatimukset, sosiaaliset muutokset, kuten esimerkiksi henkilöstön ikääntyminen ja monikulttuurisuus, poliittiset ja taloudelliset muutokset, kuten esimerkiksi suhdanteiden muutokset. (Mattila 2007, 242-243.)

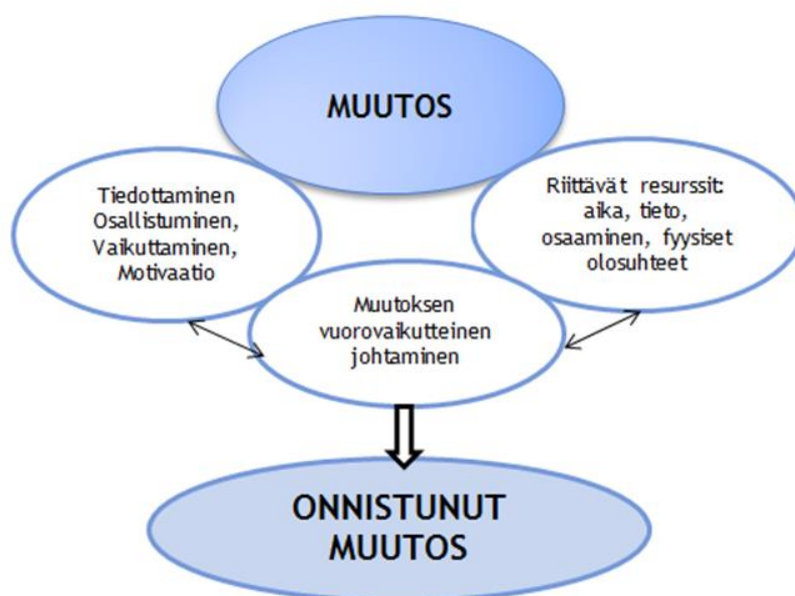
Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelta tulevia tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa organisaatioissa painetta muuttaa omaa toimintaympäristöään. Näitä organisaation ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi toimintaympäristön muutokset, kuten muutokset kilpailutilanteissa ja kumppanuussuhteissa, poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset. (Stenvall & Virtanen 2007, 27-28; Mattila 2007, 242-243.)

Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan organisaation sisältä kumpuavia muutostarpeita ja ne johtuvat yleensä organisaation omasta halusta kehittää tai parantaa jotakin toiminnassaan. Muutoksia aiheuttavia sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittyminen ja organisaation toimintamallien muutospainet. Ne voivat johtaa muutoksiin, jotka vaikuttavat organisaation toimintatapoihin, kuten henkilöstöpolitiikkaan, strategiseen suunnitteluun ja resurssienhallintaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 27-28.)

## 2.5 Onnistunut muutos

Ennen muutosprosessin käynnistämistä on hyvä tunnistaa muutostarpeet ja tavoitteet. On otettava huomioon esimerkiksi taloudelliset tavoitteet, sekä asiakkaiden, että kumppaneiden tarpeet ja toiveet. On tärkeää ottaa huomioon myös mahdolliset muutoksen tuomat negatiiviset vaikutukset, eli uhkatekijät ja riskit. (Luomala 2008, 4-14.)

Esimiehet ja johto ovat avainasemassa muutoksessa ja sen takia muutosjohtajuustaitoihin on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Johdon täytyy osata suunnitella muutos ja sen toteutukseen tarvittavat resurssit, eli aika, tieto ja osaaminen. Muutoksen huolellinen suunnittelu edesauttaa henkilöstön motivoimista ja mukaan ottamista muutokseen. Usein ongelmana muutoksen käynnistämisessä onkin sitä koskettavien työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen muutokseen. (Luomala 2008, 15.)



Kuva 1: Onnistunut muutos (Luomala 2008.)

Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisen muutosprosessin ideana on esittää suurehkon muutosprosessin toteuttamisvaiheet. Ne perustuvat kahdeksan yleisimpään virheeseen, minkä takia organisaatiomuutoksissa usein epäonnistutaan. Nämä virheet ovat liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen, vision aliarvioiminen, visiosta kerrotaan liian vähän, uuden vision tieltä ei poisteta esteitä, lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny, voiton julistaminen liian aikaisin ja muutosta ei juurruteta yrityksen kulttuuriin. Nämä virheet ovat onneksi vältettävissä. Mahdollisia seurauksia näille virheille ovat esimerkiksi se, että uusia strategioita ei toteuteta toivotulla tavalla, yritysostoilla ei saavuteta odotettuja synergioita tai että laatuhankeet eivät tuota toivottuja tuloksia. (Kotter 1996, 18, 4-14.)

Ensimmäinen askel kahdeksasta askeleesta onnistuneeseen muutokseen on muutosten kiireellisuuden ja välttämättömyyden korostaminen. Siihen kuuluu mm. markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen, sekä mahdollisten kriisien ja merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen. Toinen askel on ohjaavan tiimin, eli sellaisen riittävän vahvan tiimin perustaminen, joka pystyy ohjaamaan muutosta. Tässä haasteena on myös se, saadaanko kyseinen ryhmä tekemään työtä tiiminä. Kolmas askel on vision ja strategian laatiminen. Visio laaditaan muutoshankkeen ohjenuoraksi. Strategia taas tukee vision toteuttamista. (Kotter 1996, 18.)

Neljäs askel on muutosvisiosta viestiminen. Siihen kuuluu kaikkien mahdollisten keinojen käyttäminen, jotta uudesta visiosta ja strategioista voidaan viestiä tehokkaasti. Muutosta ohjaava tiimi näyttää mallia muulle henkilöstölle niistä toimintamalleista, joita toivotaan nou-

datettavan. Viides askel on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Siinä irtaudutaan esteistä eli muutetaan muutosvisiota heikentäviä järjestelmiä ja rakenteita. Kannustetaan riskien ottamiseen, sekä uudenlaisiin ideoihin ja toimenpiteisiin. Kuudes askel on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Se tarkoittaa, että suunnitellaan miten näkyviä suorituskykyjä voidaan parantaa ja miten tästä saatu hyöty voidaan toteuttaa. Tähän askeleeseen kuuluu myös voitot mahdollistaneiden työntekijöiden näkyvä palkitseminen. (Kotter 1996, 18.)

Seitsemäs askel on parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Siinä korostetaan uskottavuutta kaikkien muutosvision kanssa yhteensopimattomien järjestelmien, rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muuttamiseksi. Rekrytoidaan ja ylennetään ihmisiä, jotka pystyvät toteuttamaan muutosvision, sekä elävöitetään prosessia uusilla projekteilla ja teemoilla. Kahdeksas askel on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Siihen kuuluu parempien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, runsaammalla ja paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella. Siinä tuodaan esille uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisiä yhteyksiä, sekä kehitetään johtajuuden kehittämisen ja seuraajien löytymisen varmistavia keinoja. (Kotter 1996, 18.)

Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta siis auttavat paikalleen jämähtäneen nykytilanteen purkamisessa ja vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Viimeinen vaihe juurruttaa muutokset yrityksen kulttuuriin, jotta niistä tulisi pysyviä. Usein muutosta yritetään tehdä toteuttamalla vain vaiheet 5,6 ja 7. Se on virhe mitä ei pitäisi tehdä, koska jos mikä tahansa alkuvaiheen (1-4) askelista ohitetaan, ei saada tarpeeksi vahvaa pohjaa edistymistä varten. Viimeinen vaihe taas on erityisen tärkeä sen takia, että jos sitä ei noudateta, muutosta ei koskaan saada vietyä loppuun ja muutoksen vaikutuksista ei saada pysyviä. Menestyksellisessä muutoshankkeessa tulee siis käydä läpi kaikki kahdeksan vaihetta ja mielellään edellä esitetystä järjestyksessä. Jos yksikin vaihe sivuutetaan tai siirrytään liian nopeasti seuraavaan vaiheeseen, tulee siitä lähes poikkeuksetta ongelmia myöhemmissä vaiheissa. (Kotter 1996, 19-20.)

Valpolan (2004) mukaan muutoksessa tarvitaan viittä tekijää, jotta se voi onnistua. Nämä tekijät ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutuskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja toimenpiteiden ankkurointi käytäntöön. Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle, koska muutostarve kertoo miksi muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla aiotaan saavuttaa, miten se tulee muuttamaan liiketoimintaa ja kilpailuolosuhteita. Tässä vaiheessa on selvitettävä liiketoiminnan menestystekijät, taloudellinen tilanne ja kilpailukyky. Henkilöstön on tärkeää tunnistaa muuttuva tilanne,

koska muuten heidän on vaikea motivoitua ja innostua uusista suunnitelmista. (Valpola 2004, 30.)

Yhteinen näkemys kertoo sen millä ratkaisulla haluttuun tulokseen pyritään. Näkemys tarvitaan, jotta kaikki tietävät mihin suuntaan muutosta aletaan viedä ja jotta muutos toteutuu halutulla tavalla. Yhteinen näkemys antaa mittarit, joilla muutoksessa edistymistä voidaan arvioida. Näkemys täytyy tiivistää helposti esitettävään ja viestittävään muotoon. Muutoskyvystä huolehtiminen taas on tärkeää sen takia, että muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Muutoskykyyn vaikuttavat toimiala ja työtehtävät. Nopeasti näkyvillä muutostuloksilla voidaan lisätä muutosvoimaa ja henkilöstön mielenkiintoa osallistua muutokseen. (Valpola 2004, 31-32.)

Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle, koska ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat sen mitä muutos tarkoittaa käytännössä. Ensimmäiset toimenpiteet ovat myös viestinnällisesti tärkeitä, koska ne osoittavat henkilöstölle, että muutosta on alettu toteuttaa. Ne myös antavat muutosvoimaa hitaasti eteneville muutoksille. Muutoksen ankkurointi käytäntöön kestää usein pitkään, muutoksen koosta riippuen kuukaudesta useisiin vuosiin. (Valpola 2004, 32-34.)

Stenvall & Virtanen (2007) esittelevät vielä onnistuneen muutoksen johtamisen muistilistan:

- Muutostarve syntyy joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä tai niiden yhteisvaikutuksesta
- Muutosta pitää suunnitella ja muutoksen tekemisen täytyy perustua systemaattiseen hallintaan
- Muutosten toteuttaminen liittyy henkilökohtaiseen, tiimikohtaiseen ja koko organisaation oppimiseen
- Muutoshankkeen suunnittelun yhteydessä mietitty muutosviestintäsuunnitelma edesauttaa muutoshankkeen läpiviäntä
- Luottamus on keskeinen onnistuneen muutoshankkeen edellytys
- Muutoksissa tulee vahvistaa toimijoiden muutosdynamiikkaa ja -kompetensseja
- Muutoshankkeiden läpiviäminen organisaatioissa perustuu tietoon
- Ilman johtajuutta muutoshankkeet eivät onnistu

Stenvall & Virtanen (2007) myös avaavat kyseisen listan kohtia enemmän. Ensimmäisessä kohdassa olennaista on, että muutostarpeiden tunnistaminen edellyttää organisaation johdolta analyyttisyyttä, eikä kaikkien tunnistettujen muutostarpeiden tarvitse johtaa mittaviin muutosprosesseihin. Muutos on nimittäin aina suuri investointi ja sen takia muutosprosesseja ei kannata käynnistää hetken mielijohteesta. Onnistunut muutos edellyttää myös organisaation muutuskapasiteetin tarkkaa arviointia. (Stenvall & Virtanen 2007, 146.)

Listan toisessa kohdassa muutoksen suunnittelun tärkeyttä korostetaan, koska hyvään suunnitteluun kuuluu myös riskien tunnistaminen, sekä niiden hallinta. Muutoksia tapahtuu organisaatioissa aina, mutta ne ovat suhteellisia, koska on olemassa sekä pieniä, että isoja organisaatiomuutoksia. Siksi muutoksen kokoluokan ja merkittävyyden tunnistaminen on muutoksen johtamisessa olennaista. Muutosten toteuttaminen vaatii johdolta myös projektihallinnan taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 146.)

Kolmannessa kohdassa kiinnitetään huomiota oppimisen rooliin muutosten toteuttamisessa. Oppiminen on olennaista muutosten toteuttamisessa, koska sen avulla ymmärretään, että asioita voi tehdä eri tavalla kuin ennen. Oppiminen syntyy kriittisen ja reflektiivisen työotteen myötä ja reflektiivinen työote taas syntyy osallisuuden tunteen, kannustamisen ja motivoinnin myötä. (Stenvall & Virtanen 2007, 147.)

Neljännessä kohdassa korostetaan muutosviestintäsuunnitelman merkitystä muutoshankkeen läpiviemisessä. Muutosviestinnän sisältö nimittäin ratkaisee sen millaisessa ilmapiirissä muutoshanketta viedään organisaatiossa eteenpäin. Muutosviestintä sisältää dialogisuuden periaatteen. Dialogisuus varmistaa, että kaikkia organisaation jäseniä kuullaan ja näin he voivat kokea olevansa osallisina muutosprosessissa. Dialoginen muutosviestintä vahvistaa luottamusta organisaation eri jäsenten kesken. (Stenvall & Virtanen 2007, 147.)

Viides kohta korostaa nimenomaan luottamusta keskeisenä onnistuneen muutoshankkeen tekijänä. Luottamus nimittäin mahdollistaa sen, että muutokseen osallistuvat henkilöt pystyvät muutoksessa yhdessä toimimaan ja oppimaan ja näin viemään muutosta eteenpäin. Luottamus myös auttaa henkilöstöä kestämaan muutokseen liittyvää epävarmuutta, joten se on jaksamisen keskeinen edellytys muutoksen aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 147.)

Kuudennessa kohdassa vahvistetaan toimijoiden muutosdynamiikka ja kompetensseja. Muutosdynamiikka tarkoittaa prosessia, jolla yksilö käy muutoksen läpi kognitiivisella, sekä tunteiden tasolla. Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän se vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen. Muutosdynamiikka etenee aina yksilöllisesti, eli jokaisen kohdalla hieman eri tavalla ja tätä prosessia on mahdollista tukea. Organisaatioiden muutoskykyä voidaan parantaa yksilöiden kompetenssien tukemisen kautta. Muutosjohtajan kompetensseja ovat yleisjohtajuus, itsehillintä, läsnäoleminen, ongelmiin, sekä mahdollisuuksiin tarttuminen, sekä valmentava johtajuus, että kyky johtaa omalla esimerkillään. Henkilöstön muutoskompetensseja ovat esimerkiksi kyky tulla toimeen toisten kanssa, kyky käyttää ja tuottaa tietoa, ongelmanratkaisukyky, kyky käyttää ja tuottaa tietoa, sekä hallita ja organisoida omaa työtään ja ajankäyttöään. (Stenvall & Virtanen 2007, 147-148.) Henkilöstön muutoskompetensseja käsitellään lisää seuraavassa kappaleessa.

Seitsemännessä kohdassa muistutetaan, että muutoshankkeet toteutetaan tiedon varassa. Tieto on muutoshankkeen toteutuksen viitekehys, koska tiedon avulla voidaan tehdä päätelmiä muutoshankkeen onnistumisesta. Tietoa organisaatio voi luoda keräämällä erilaisia tutkimusaineistoja organisaation toimintatapojen suorituskyvystä, toimivuudesta sekä organisaation aikaansaamista tuloksista. (Stenvall & Virtanen 2007, 148.)

Kahdeksas ja viimeinen kohta korostaa vielä, että ilman johtajuutta muutoshankkeet eivät onnistu. On hyvä muistaa, että mitä vaativampi muutos on tulossa, sen korkeampia johtajuusvaatimuksia läpiviejiltä vaaditaan. Tilanteessa, jossa joudutaan toimimaan tuntemattomalla alueella, menestyminen edellyttää henkilöstöjohtamisen taitoja, keskeneräisyyden sietämistä, sekä muutosvastarinnan kohtaamiseen liittyvää rohkeutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 148.)

### 3 Henkilöstö osana muutosta

Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan eri tutkimuksissa on todettu, että henkilöstö kokee muutokset prosessinomaisesti. Henkilöstön kokemuksissa voidaan tyypillisesti tunnistaa kolme vaihetta muutosprosessin aikana. Nämä vaiheet ovat lomaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe, sekä sopeutumisvaihe. Lomaannusvaihe on yleensä muutosprosessin ensimmäinen vaihe muutoksen kohteena olevan henkilöstön keskuudessa. Se tarkoittaa, että henkilöstö niin sanotusti lamaantuu kuullessaan tulevasta muutoksesta. Yleensä tähän vaiheeseen kuuluu se, että henkilöstö vastustaa muutosta voimakkaasti ja yleinen ilmapiiri työpaikalla voi muuttua kireäksi. Johdon on syytä muistaa, että lomaannusvaiheessa henkilöstön kyky vastaanottaa informaatiota on rajallinen, joten viestintä muutosprosessin alussa voi olla vaikeaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51.)

Toiveen heräämisvaihe seuraa yleensä lomaannusvaihetta. Tässä muutosprosessin toisessa vaiheessa henkilöstön suhtautuminen tuleviin uudistuksiin yleensä vaihtelee niin, että välillä toiveet ja tunnelmat muutoksen suhteen ovat korkealla ja sitten toisena hetkenä taas pohjamudissa. Kolmas vaihe tässä henkilöstön muutosprosessissa on sopeutuminen. Siinä henkilöstön keskuudessa aletaan tottua ajatukseen tulevasta muutoksesta ja aletaan uskoa, että kyllä muutoksesta sittenkin voidaan selvitä. Muutoksessa aletaan nähdä uhkien lisäksi myös mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa organisaatio alkaa siis tavallaan elämään uutta vaihetta, eikä enää juurikaan muistella vanhoja hyviä aikoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Vaihtelee organisaatioiden mukaan miten niiden henkilöstö käy nämä kolme vaihetta läpi. Osa käy ne läpi nopeastikin ja se voi olla merkki siitä, että muutos ei ole kovin iso, tai sitten organisaatio on erityisen muutoskykyinen. Toisaalta on myös mahdollista, että organisaatio ei koskaan pääse sopeutumisvaiheeseen. Yksi isoimmista ongelmista muutostilanteissa on se, että johto ja henkilöstö saattavat olla eri muutoksen vaiheissa. Esimerkiksi siinä missä johto on jo

saanut keskeisimmän informaation muutoksesta ja ehtinyt sisäistää sen, voi henkilöstö olla vielä shokissa ja lamaantunut. Tämä eri vaiheissa eläminen aiheuttaa epäselvyyttä ja hämmennystä johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön voi esimerkiksi olla vaikea kiinnostua uusista muutoksista jos edellinenkin uudistus hämmentää vielä. Henkilöstön muutosvaiheiden läpikäyminen kertoo organisaatiossa työskentelevien muutoskyvystä. Henkilöstöä pitää tukea esimerkiksi tiedon luomisella ja luottamuksella. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Onnistuneessa muutosprosessissa edellytetään siis, että muutosjohtajan lisäksi, myös henkilöstö noudattaa ja kehittää muutoksessa vaadittavia kompetensseja. Onnistunut muutosjohtaminen edistää henkilöstön kompetensseja. Henkilöstön muutoskompetensseja ovat:

- Kyky motivoida omaa toimintaa
- Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeita
- Kyky vaikuttaa ja neuvotella
- Kyky ottaa asioista selvää
- Kyky olla avoin
- Kyky arvioida tilanteet hyvin
- Kyky tiedostaa toiminnan menestystekijät
- Kyky suhtautua positiivisesti muutokseen
- Kyky olla varma omasta osaamisesta
- Kyky olla huomaavainen toisia kohtaan.

(Stenvall & Virtanen 2007, 107-108.)

Henkilöstön rooli organisaation toiminnassa ja sen johtamisessa on kiistämättä merkittävä. Tästä käytetään nimitystä alaistaidot. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijöiden kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla ja samalla esimiestään ja työtovereitaan tukien. Se tarkoittaa myös, että vastuu muutoshankkeiden onnistumisesta on johdon lisäksi myös henkilöstöllä. Parhaimmassa tapauksessa esimiesten ja henkilöstön kompetenssit täydentävät toisiaan. Muuostilanteessa henkilöstö toivoo saavansa esimiehiltä sosiaalista ja tunneperäistä tukea. Henkilöstön kokemusta heidän saamastaan tuesta voidaan vahvistaa viestinnällä, dialogilla, luottamuksella ja oppimisen tukemisella. (Stenvall & Virtanen 2007, 107.)

Järvenpää, Partanen & Tuomela (2001) korostavat taloushallinnon ammattilaisten osaamisen kehittämistä ja oppimista muutoksen aikana. Taloushallinnon ammattilaisten roolin muuttuessa, joutuvat he luonnollisesti kiinnittämään enemmän huomiota osaamisensa kehittämiseen. Yksittäisen työntekijän kannattaakin asettaa oppimiselleen selkeät tavoitteet, jotta erilaisten oppimistilanteiden mahdollisuudet pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Oppimistavoitteiden asettamisessa kannattaa ensin pohtia, millaista on jo olemassa oleva osaaminen. Sen jälkeen voi pohtia mahdollisia kehittämishaasteita taloushallinnon ammattilaisen roolin muutokseen suhteuttaen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 331.)

Henkilöstö, joka noudattaa kompetensseja, kykenee kommunikoimaan kaikkien, myös niiden kanssa, joilla on toisenlainen näkökulma asioihin. Henkilöstön muutoskompetenssit sisältävät kyvyn tulla toimeen muiden kanssa, mikä tarkoittaa samalla innovatiivista ongelmien ratkaisukykyä. Henkilöstön muutoskompetenssi tarkoittaa myös kykyä omaksua ja hallita tietoa, kykyä kommunikoida avoimesti ja kykyä luoda tietoa. Tiivistettynä, henkilöstön kompetenssit merkitsevät kykyä selviytyä kaaoksesta, koska se on kykyä organisoida omaa työtään ja ajankäyttöään. Työntekijöiden oma aktiivisuus on merkittävä osa muutoskompetensseja. Aktiivinen työntekijä työstää myös omaa henkilökohtaistaan muutosdynamiikkaansa ja hän pystyy vieämään muutoshankkeita eteenpäin. Aktiivisuudellaan työntekijä näyttää, että kokee työnsä tärkeäksi ja haluaa tehdä sen hyvin. (Stenvall & Virtanen 2007, 108.)

Hyvällä muutosjohtamisella voidaan vahvistaa henkilöstön muutoskompetensseja. Esimiehen on tärkeää olla läsnä päivittäisessä työssä, jotta hän pystyy tunnistamaan henkilöstön muutoskompetensseissa olevia puutteita. Muutosjohtajan keino parantaa henkilöstön osallistumista muutokseen voi olla esimerkiksi nimenomaan henkilöstön muutoskompetenssien vahvistamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 108.)

### 3.1 Asenteet ja sopeutuminen muutokseen

Juutin & Virtasen (2009) mukaan yksilöt sopeutuvat muutokseen eri tavoilla. Ihmisten erilaisiin sopeutumistapoihin vaikuttavat heidän mahdolliset aiemmat kokemuksensa vastaavasta tilanteesta, sekä jokaisen yksilöllinen tapa käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita, kuten pelkoa, ärtymystä tai jopa vihaa. Jotkut suhtautuvat muutokseen myönteisesti ja osallistuvat aktiivisesti muutoksen toteuttamiseen, kun taas toiset suhtautuvat muutokseen kielteisesti ja vastustavat sitä. Kielteinen suhtautuminen voi pahimmillaan johtaa siihen, että muutosta aletaan pelätä niin, ettei siinä nähdä enää mitään mahdollisuuksia ja pelosta tulee hallitseva osa elämää. (Juuti & Virtanen 2009, 118-119, 123.)

Myönteisestä suhtautumisesta on luonnollisesti enemmän hyötyä, kuin kielteisestä. Myönteisen asenteen avulla on helpompi säilyttää voimavarojaan muutoksessa. Kielteinen asenne voi aiheuttaa stressiä ja voimavarojen menettämistä. Lisäksi se vaikeuttaa yhteistyötä muiden työyhteisön jäsenten kanssa, koska se voi aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä ja se taas on aina haitaksi muutoksen edistämisen kannalta. Joskus muutokseen on hyvin vaikea suhtautua myönteisesti, vaikka tietäisi, että kielteinen asenne on turhaa. Joskus muutos voi yksinkertaisesti vain tuntua järjettömältä ja samalla uhalta työyhteisölle, sekä omalle asemalle, että ammattitaidolle. Jos muutoksesta vielä kaiken lisäksi liikkuu työyhteisössä perättömiä huhuja, voi se vain korostaa muutoksen kielteisiä puolia entisestään. (Juuti & Virtanen 2009, 123.)

Suhtautumistavan muuttaminen on usein vaikeaa, koska siinä ovat järki ja tunteet vastakkain. Järjen avulla voi löytää asioista faktat ja erotella ne fiktiosta. Tunteiden avulla tätä erottelua

ei pysty tekemään, koska tunteiden maailmassa kaikki on niiden kokijalle totta ja työssä jakaminen ja menestyminen ovatkin pitkälti tunteista riippuvaisia. Siksi ei voi sanoa, että jokin tunnekokemus olisi väärä. Tunteitaan voi tosin suunnata ja nimenomaan niiden hyväksyminen, sekä positiivisten, että negatiivisten, mahdollistaa tunteiden sisältämän energian suuntaamisen. (Juuti & Virtanen 2009, 124-125.)

On muistettava, että kielteisten tunteiden kohtaamiseen muutoksessa ei ole mitään tiettyä kaavaa, vaan jokaisen on kohdattava ne sellaisina kun ne tulevat. Kielteiset tunteet on vain hyväksyttävä ja tämän hyväksymisprosessin edetessä voi huomata, että muutosta kohtaan tuntemansa kielteiset tunteet ovat voineet johtua esimerkiksi siitä, että tuntee pelkoa luopua jostain itselleen tärkeästä. Totuus on kuitenkin se, että elämä ei mene eteenpäin, ellei jostain aina välillä luovu. Muutokseen voi liittyä myös jotain hyvää. Itselleen voi saada voimavaroja muutokseen siis kaikenlaisten muutokseen liittyvien tunteiden hyväksymisen lisäksi myös omien kokemusten käsittelemisellä ja vuorovaikutukseen liittyvillä keinoilla. Usein omien kokemusten käsitteleminen tapahtuu juuri vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa syntyy uusia kokemuksia, joten nämä kaksi menetelmää liittyvät vahvasti toisiinsa. Myönteiset tunteet aiheuttavat toisissa luottamusta ja myönteisiä vastareaktioita, kun taas kielteiset tunteet aiheuttavat epäluuloa ja kielteisiä vastareaktioita. Ei siis ole juuri väliä, kehittääkö omia tunnetilojansa, vai yhteisön vuorovaikutuksen laatua. (Juuti & Virtanen 2009, 127-128.)

Työhyvinvointiin on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota muutostilanteessa. Jos organisaatiossa toteutetaan muutos toisensa jälkeen, henkilöstö voi menettää hallinnan tunteen työstään. Se voi aiheuttaa stressiä ja pahimmillaan jopa loppuun palamisen. Ihmisillä tulisi olla mahdollisuus ilmaista niin negatiiviset, kuin positiivisetkin tunteensa. Jos se ei ole mahdollista, voi syntyä niin sanottuja tunnelukkoja, jotka vaikeuttavat ammatillisen roolin ylläpitämistä. Tunteiden käsitteleminen antaa mahdollisuuksia esimerkiksi oman itsensä ja työskentelynsä kehittämiseen. Uusi, luovempi työskentelyote taas vaikuttaa tehtävien suoritukseen ja organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 137-138.)

Mattila (2007) jaottelee henkilöstön jäsenet suhtautumisensa perusteella eri muutosrooleihin. Hän tarkastelee eri muutosroolien vahvuuksia ja heikkouksia ja millaista johtajuutta eri roolit tarvitsevat esimieheltä. Muutostilanteessa ihmisten käyttäytymisessä saattaa tulla uusia piirteitä esille. Erot työyhteisön jäsenten toimintavoissa kasvavat ja se voi tulla yllätyksenä tai jopa järkytyksenä niin esimiehille, kuin kollegoillekin. On tavallista, että johto odottaa henkilöstön kykenevän toiminnallaan vaikuttamaan asemaansa muutoksessa. Samalla selvää, millaista suhtautumista johto muutostilanteessa henkilöstöltä toivoo. (Mattila 2007, 71.)

Johdon ja esimiesten kannattaa kuitenkin muistaa, etteivät kaikki pysty uudessa tilanteessa säilyttämään edes vanhaa toimintakykyään, saati sitten kehittämään uutta. Jotkut voivat lamaantua ja passivoitua tarkkailijoiksi. Kannattaa muistaa myös, että kaikesta johtamisesta ja hallinnoimisesta huolimatta organisaatioissa esiintyy muutosvastarintaa, joko avointa tai peiteltyä. On vaikeaa tai lähes mahdotonta innostaa ja valmentaa voimakkaasti muutosta vastustavaa henkilöä. Eri muutosroolien erittely voi kuitenkin auttaa ymmärtämään tekoja ja niihin vaikuttavia asioita roolien taustalla. (Mattila 2007, 71.)

Muutostilanteissa on eriteltävissä muutosrooleja organisaatiosta riippumatta viittä eri päätyyppiä. Mattila (2007) jaottelee nämä roolit aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin. On kuitenkin huomattava, etteivät nämä roolit ole niin yksioikoisia, vaan yksi henkilö voi yhtenä hetkenä edustaa yhtä ja toisena toista roolia tai jotakin niiden yhdistelmää. Tämän huomioonottaminen on tärkeää esimerkiksi sen takia, että muutosvastarintaa voidaan lietsoa entisestään olettamalla, että tietyt ihmiset edustavat jotakin tiettyä roolia, esimerkiksi oppositiota ja näin ollen ajatellaan heidän olevan toivottomia tapauksia. (Mattila 2007, 72.)

Aktivistin roolissa on tyypillistä, että tämän roolin edustajat ovat avainasemassa muutoksen edistämisessä. He kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti, koska ovat yleisestikin kiinnostuneita kaikesta uudesta. Juuri sen takia heihin kannattaa panostaa aikaa hieman muita enemmän ja esimiesten tärkeänä tehtävänä on tunnistaa aktivistit. Heillä on hyvin korkea motivaatio kehittää omaa ammattitaitoaan ja oppia uutta. He nauttivat asemastaan uuden tilanteen esitaistelijoina. He yleensä vaativat muutosta jokaisella osa-alueella organisaatiossa ja korostavat tulevan muutoksen tuomaa eroa menneeseen, eivätkä ymmärrä, jos joku tekee vastarintaa. (Mattila 2007, 72-74.)

Aktivistien vahvuuksia ovat esimerkiksi innostavuus, joustavuus, omaksumiskyky ja sitoutuminen kehittämiseen. Heikkoudet ovat jatkuva uutuuden kaipuu ja rutiinien karttaminen ja suurin on niin sanottu vauhtisokeus. On hyvä muistaa, että nykypäivän aktivismi ei edellytä työntekijältä erityisominaisuuksia, vaan se ilmenee pääosin ihan tavallisissa työsuorituksissa. On hyvä muistaa myös se, että myös aktivisti voi olla epävarma tai pelokas uudessa tilanteessa. Esimiestyön tehtävä aktivistien kanssa on toisaalta kannustaa innostuneisuutta ja myönteistä suhtautumista muutokseen, mutta myös tarvittaessa hillitä ja suojella vauhtisokeudessa. Liiallinen muutoksen hyvien puolien korostaminen ja innokkuus voi ärsyttää muita. Toisaalta järkyttämällä työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, aktivistit voivat saada muut tunnistamaan omat puolustusmekanisminsa ja niiden haitat. Parhaassa tapauksessa tämän seurauksena muut voivat alkaa pohtia omaan asenteeseensa vaikuttavia asioita. Siksi esimiesten kannattaa laittaa resursseja aktivisteihin hieman muita enemmän. (Mattila 2007, 72-75, 89.)

Seurailijat edustavat aktivisteja varovaisempaa linjaa muutoksessa. He ovat usein organisaation suuri hiljainen enemmistö, jotka ovat muutosprosessin alkuvaiheessa enemmänkin tarkkailijan roolissa. Seurailijat ovat perustoiminnan tukipilareita, koska kun muutoksen toimivuus on todistettu heille käytännössä, he asettuvat tiiviisti uuden toimintamallin taakse. Seurailijoiden sitoutuneisuus kestää vastoinkäymisetkin, kun heidän uskonsa muutoksen onnistumiseen on riittävän vahva. Vaikka he saattavat olla alussa passiivisia, se ei tarkoita vastarintaa. He voivat jäädä innokkaiden aktivistien ja kovaäänisten epäilijöiden varjoon. Seurailijat ovat yleensä voimakkaasti sitoutuneita työpaikkaansa, varsinkin jos se tuntuu heille tärkeältä. He voivat tinkiä omasta mukavuudestaan ja uhrautua yhteisen hyvän puolesta. Esimiesten haasteena on tunnistaa tärkeän seurailijoiden tekemän perustyön merkitys ja muistaa myös heidät muutokseen liittyvässä palkitsemisessa. Muutoksissa persoonallisuuksien eroista tulee helposti myös mahdollisuuksien eroja. Se tarkoittaa sitä, äänensä saavat kuuluville lähinnä ne kovaäänisimmät epäilijät tai aktivistit, eikä siinä ole enää kyse ammattitaidosta. Siksi esimiesten tulee huolehtia, että myös hiljaisia puurtajia kuullaan. (Mattila 2007, 78-79.)

Seurailijoiden vahvuuksia ovat siis sitoutuminen rutiineihin, perustehtäviin, työyhteisöön ja organisaatioon, sekä päätöksiin. Heillä on myös paljon kokemusta ja sitä kautta hiljaista tietoa. Heikkouksia ovat hiljaisuus, varovaisuus ja liiallinen jalat maassa - asenne. Esimiestyön tehtävä heidän kohdallaan on innostaminen ja sitouttaminen. (Mattila 2007, 89.)

Epäilijät suhtautuvat nimensä mukaisesti muutokseen varautuneesti. Syynä epäluuloon saattaa olla esimerkiksi se, että heillä saattaa olla huonoja kokemuksia vastaavasta tilanteesta. Epäilijän roolin omaksuvat työyhteisössä yleensä ne, joilla on laaja kokemus ja saavuttaneet epävirallisen mielipidevaikuttajan aseman. Myös epäilijät ovat sitoutuneita organisaatioonsa, mutta varautunut asenne uusiin asioihin voi näyttäytyä pelkojen ja epäilysten kylvämisenä. Yksi syy epäilijöiden käytökseen voi olla pettymys aiempiin uudistuksiin. Toistuvat pettymykset aiheuttavat kyynisyyttä ja turhautumista. Epäilijöiden vahvuuksia ovat siis sitoutuminen rutiineihin ja perustehtäviin, sekä työyhteisöön ja organisaatioon, heillä on paljon kokemusta ja hiljaista tietoa ja heillä olisi halutessaan mahdollisuus myönteiseen mielipidevaikuttajuuteen. Heikkouksia ovat pessimistisyys, passiivisuus, negatiivinen viestintä ja mielipidevaikutajuus. Esimiestyön tehtävänä ja haasteena on saada heidät vakuutettua muutoksen hyvistä puolista ja sitouttaa siihen. (Mattila 2007, 80, 89.)

Oppositoroolia edustavilla on vielä epäilijöitäkin jyrkempi kielteinen asenne muutosta kohtaan. Oppositio ei näe muutoksessa mitään hyvää, ainoastaan uhkia ja menetettävää. Oppositio edustajia on kuitenkin vähemmistö työyhteisön jäsenistä. Heillä on yleensä organisaatiossa arvostettu tai suojattu asema ja tutkimusten mukaan tällainen asema karsii aloitteellisuutta ja tekee työyhteisön kulttuurin erityisen alttiiksi muutosvastarinnalle. Vaikka opposi-

tion edustajat saattavat tuntea työpaikastaan ylpeyttä ja kuvittelevat toimivansa työpaikansa hyväksi, on heidän käyttäytymisensä oikeasti rajoittavaa ja se käy raskaaksi työkaverille. Opposition edustajat ovat ikään kuin jääneet vangeiksi vanhaan organisaatioon. Lopulta näissä tapauksissa käy yleensä niin, että työkaverit kyllästyvät voimakkaaseen muutosvastarintaan ja vaativat vastustajaa sopeutumaan tai pyytävät esimiestä puuttumaan asiaan. Esimiehen on hyvä tietää, että vaikka muutostilanteen johtaisi kuinka hyvin tahansa, se ei kuitenkaan tule aina miellyttämään kaikkia. (Mattila 2007, 82-83.)

Oppositioroolin vahvuuksia ovat siis sitoutuminen rutiineihin, ja perustehtävään, sekä työyhteisöön ja organisaatioon. Heillä on myös paljon kokemusta ja hiljaista tietoa. Heikkouksina heillä on taipumus sabotointiin, pessimistisyyteen, sekä negatiiviseen viestintään ja mielipidevaikuttajuuteen. Esimiestyön tehtävänä ja haasteena on vakuuttaa ja rajoittaa. (Mattila 2007, 89.)

Viimeinen muutosrooli ryhmä on opportunistit ja se on myös ryhmistä harvinaisin. Opportunisti tarkoittaa mahdollisuuksien metsästäjää ja ainakin suomalaisessa kulttuurissa se aiheuttaa ihmisissä negatiivisia mielikuvia. Roolin edustajille tyypillistä on se, että suhtaudutaan välinpitämättömästi muutokseen, sen toteutukseen ja lopputulokseen. Tärkeää heille on vain se, miten muutos sopii heidän omiin tavoitteisiinsa, eli kuinka hyvin se palvelee heidän oman etunsa tavoittelua. Henkilöstö kokee opportunistin lisääntyvän, mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa nousee. Opportunistit saattavat käyttää häikäilemättömiäkin keinoja saavuttaakseen oman etunsa tilanteessa. Siksi muut suhtautuvat opportunisteihin lähinnä tuomitsevasti. Organisaatiot, joissa on paljon kriisejä, ovat otollisinta maaperää opportunisteille. Pelkkä epäily siitä, että joku saattaisi olla opportunisti, voi aiheuttaa konflikteja muita muutosrooleja edustavien henkilöiden välillä. Luottamuksen mureneminen työyhteisössä on vakava asia ja sitä ja niin sanottua pelaamisen kulttuuria tulisi pyrkiä torjumaan kaikin keinoin. Se onnistuu esimerkiksi lisäämällä sisäisiä rekrytointeja ja nimityksiä, sekä pitämällä saneeraus suunnitelmien perusteet läpinäkyvinä. (Mattila 2007, 83-86.)

Oppositioroolin vahvuuksia ovat siis joustavuus, omaksumiskyky ja osaaminen. Heikkouksia ovat säännöistä piittaamattomuus, sitoutumisen puute, rutiinien ja velvollisuuksien karttaminen ja oman edun tavoittelu. Esimiestyön tehtävänä on ohjata ja rajoittaa heitä. (Mattila 2007, 89.)

Mattilan (2007) kokemuksen mukaan työyhteisössä 10-15 % työntekijöistä on aktivisteja, 40 % seurailijoita, 35-40 % epäilijöitä, 10 % oppositio toimijoita ja noin prosentin verran opportunisteja. Roolit toimivat työyhteisössä yleensä niin, että aktivisteilla ja epäilijöillä voi syntyä yhteentörmäyksiä. Epäilijät on mahdollista saada vielä sopeutumaan uuteen toimintatapaan, toisin kuin opposition edustajat, jotka yleensä jäävät lopullisesti vastustavalle kannalle. On

tärkeää huomata, että onnistuneeseen muutokseen ei niinkään tarvita aktivistien palkitsemista, vaan lähinnä seurailijoiden vakuuttamista, osallistamista ja valmentamista. Ongelmalinen tilanne on silloin, jos johto käyttää paljon energiaa vaikeasti vakuutettavien oppositioroolin edustajien hyvittelyyn. Vastarinta heikkenee itsestään, kun enemmistö ja johto suuntaavat energiansa tuloksen tekemiseen, jolloin vastustajat saavat konkreettista näyttöä muutoksen hyödyistä. Johdon ja esimiesten on hyvä myös muistaa, että kenenkään ei pitäisi jäädä roolinsa vangiksi. Esimerkiksi, että jos joku on aktivisti, ei pidä ajatella, että hän olisi aina aktivisti ja hänen oletetaan osallistuvan projektiin toisensa jälkeen aina uupumukseen asti. (Mattila 2007, 86-88.)

### 3.2 Motivoiminen

Työntekijöiden motivoiminen muutoksessa on vahvasti yhteydessä muutosviestintään. Nykyään monet organisaatiot käyvät läpi jatkuvia muutoksia. Sen seurauksena työntekijöiden auttaminen esimerkiksi uuden ohjelman käyttämisessä on esimiehille täyspäiväistä työtä. Työntekijöillä on muutoksessa mielessään yleensä kolme huolenaihetta. Ne liittyvät siihen mitä tulevaisuus tuo tullessaan, mitä pitäisi tehdä juuri nyt ja onko muutos hallittavissa. Esimiesten tehtävänä on keskustella työntekijöiden kanssa näistä heidän mielessään pyörivistä huolista. Harvemmin pelkästään esitelmät ja tiedotteet aiheesta riittävät poistamaan näitä huolia, vaan tarvitaan myös toisenlaista lähestymistapaa. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 134-135.)

Esimiesten kannattaa käyttää hyväksi positiivisia tunteita, joiden avulla työntekijät voivat luoda tunnesiteitä organisaatioon. Tämä kannattaa aloittaa jo ennen muutosprosessin käynnistämistä, koska positiiviset tunteet toimivat ennaltaehkäisevinä huolestumisen ja voimattomuuden kaltaisille tunteille. Esimiehen tehtävänä on linkittää muutos tavoitteisiin, jotka ovat työntekijöille tärkeitä. Heidät täytyy esimerkiksi saada tuntemaan, että he ovat alansa kärjessä tekemässä tärkeitä asioita ja että heillä on kilpailijoihin nähden huomattava etu. Esimerkiksi bonukset tai tulospalkkiot voivat olla keinoja saada työntekijät motivoitumaan muutoksesta. Tärkeää on saada ihmiset innostumaan asiasta niin, että heillä on tunne, että kyse on muustakin kuin osakkeenomistajien arvon kasvattamisesta. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 135-136.)

Yksi motivoimisen keino on yksilökohtainen johtaminen. Kuten jo aiemmin on todettu, muutos voi aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä ja he voivat pelätä asemansa säilymisen puolesta. Siksi esimiehen on tärkeää kertoa jokaiselle alaiselleen, että mitä muutos tulee hänen kohdallaan tarkoittamaan. Työntekijöille tulisi myös antaa mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä muutos hänen kohdallaan tarkoittaa. Yksilökohtaiseen johtamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Eräs tapa on tehdä työntekijöille kyselyitä ennen muutosta. Kyselyn jälkeen esimiehet käyvät kyselyn vastaukset läpi ja mietitään yhdessä mikä huolia aiheuttaa ja miten ne

voisi ratkaista. Yleensä suurin osa huolista haihtuu, kun mielessä pyöriviin kysymyksiin saadaan vastaus. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 136-137.)

Johdon kannattaa muistaa, että pakottaminen muutokseen harvoin toimii, koska vaikka ihmiset toimisivat halutulla tavalla, heiltä voi puuttua innokkuus. Siksi parempi tapa on pyytää ihmisiä liittymään muutoksen luomiseen ja panostaa sitten niiden kanssa työskentelyyn, jotka reagoivat pyyntöön. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 138.)

Myös Juuti & Virtasen (2009) mukaan nimenomaan keskusteleva johtaminen vie muutosta eteenpäin. Heidän mukaansa johtaminen ei sijaitse johtajassa, vaan niissä suhteissa, joita on esimiehen ja hänen alaistensa välillä. Aina kun tapahtuu muutoksia, se heijastuu esimiehen ja hänen alaistensa välisiin suhteisiin. Näin ollen johtaminen on työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulosta. Johtajuuden kehittäminen onkin itse asiassa ihmisten välisten suhteiden kehittämistä. Johtamisen kehittämisen tärkein tehtävä on oltava pyrkimys opettaa organisaation jäseniä toimimaan entistä avoimemmin ja suvaitsevammin muita kohtaan. (Juuti & Virtanen 2009, 147-148.)

Työyhteisön jäsenten tulisi keskustella avoimesti miten eri ihmiset kokevat muutoksen. Mikäli organisaatiossa ei ole aikaa käydä avointa keskustelua kyseisestä aiheesta, voi seurauksena olla ristiriitoja tavallisissa työtilanteissa ja nämä ristiriidat voivat johtua näkökulmien eroista. Kukaan ei halua kokea työtään merkityksettömäksi, eikä halua työskennellä merkityksettömien tehtävien parissa. Muutokset yleensä pyrkivät parantamaan organisaation suhteita eri toimijoihin, kuten asiakkaisiin, joten mahdollisuudet töiden organisointiin entistä mielekkäämmiksi pitäisi parantua. Muutoksen johtaminen alkaa yleensä strategian tekemisellä. Strategian viestintään on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska sen avulla henkilöstö saadaan mukaan toteuttamaan muutosta. (Juuti & Virtanen 2009, 148.) Muutosviestinnästä lisää seuraavassa kappaleessa.

### 3.3 Muutosviestintä

Viestinnän merkitystä muutosprosessissa ei voi kylliksi korostaa. Viestintä on oleellinen osa muutosta ja se on kriittinen tekijä muutoksen onnistumisessa. Ideana on saada monimutkainenkin asia kerrottua yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa ja avointa viestintää henkilöstön kanssa. Pahin virhe, minkä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä. Vaikka esimies ei jonakin hetkenä tietäisikään mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan, kannattaa hänen kertoa siitäkin. Vaikeuksia tulee siitä, jos esimies yrittää peittää tietämättömyyttään. Rehellisyys on siis viestinnän perusta, koska se parantaa esimiehen uskottavuutta alaisten silmissä. Muutokseen voi tietenkin liittyä salassa pidettäviä asioita, joita esimies ei voi kertoa alaisilleen. Tällöin hänen täytyy perustella miksi ei voi kertoa kaikkea. Hän voi kuitenkin kertoa alaisilleen omia kokemuksiaan asiasta esimerkiksi, että kyllä

siitä selvittää. Tärkeää on, että ei synny viestinnällistä tyhjiötä, jonka yleensä täyttävät huhut. Jos työyhteisössä leviää paljon huhuja, tarkoittaa se sitä, että ihmiset eivät saa tarpeeksi informaatiota asioista. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Hyvän viestinnän perusteisiin kuuluu sekä tiedollisen, että kokemuksellisen tiedon sisällyttäminen sanomaan. Viestit kannattaa pitää yksinkertaisina ja ne kannattaa toistaa usein. Mitä suuremmalle joukolle viesti menee, sen yksinkertaisempaan se kannattaa pitää. Jos viestinnän kohteena on pieni joukko ihmisiä, kannattaa kommunikoinnin olla enemmänkin keskustelua. (Juuti & Virtanen 2009, 152-153; Stenvall & Virtanen 2007, 60-61.)

Valpolan (2004) mukaan muutosviestinnässä tarvitaan runsaasti toistoa, ennen kuin viesti menee perille ja henkilöstö uskoo, että johto ja esimiehet ovat tosissaan muutosprosessi toteuttamisen kanssa. Keskimäärin tarvitaan 17 toistoa viestin perille saamiseen. Huhuja uskotaan ensimmäisellä toistolla, joten siksi muutosviestien kunnollinen perustelu on erittäin tärkeää. Valpolan (2004) mukaan viestinnän muita perusasioita ovat, että jokaisen viestin henkilöstölle täytyy olla totta ja ne täytyy kertoa samanlaisina kaikille sidosryhmille, viestien täytyy olla selkeitä ja tavoittaa jokainen työntekijä, jota asia koskee. Ihmisillä täytyy myös olla keskustelumahdollisuus. (Valpola 2004, 62-64.)

Viestinnän kanavia on useita. Näitä kanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, tiimipalaverit, kirjeet, tiedotteet esimerkiksi sähköpostitse, intra, ylimmän johdon blogi, organisaation sisäiset lehdet, puhelinketjut, esitteet ja koulutustilaisuudet. Kirjallinen aineisto tukee kasvokkain käytävää keskustelua. Kasvokkain käyty keskustelut nimittäin ovat niitä, jotka aktivoivat ihmisiä toimimaan ja perehtymään asioihin, eivät niinkään kirjalliset lähteet. Viestintää voi organisoida esimerkiksi perustamalla erillisen viestintäryhmän, johon kuuluu ihmisiä eri puolelta organisaatiosta. Viestinnän on jatkuttava koko muutosprosessin ajan sujuvasti ja oleellista on oikean viestintäkanavan valinta. Jos esimerkiksi tuleva muutos on suuri, kannattaa valita viestintäkanava, jolla tavoittaa varmimmin kaikki henkilöt, jota muutos koskee. (Valpola 2004, 64; Stenvall & Virtanen 2007, 68-69.)

### 3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta tarkoittaa organisaatioissa tapahtuvaa muutoksen vastustamista ja kielteistä suhtautumista siihen. Muutokseen suhtaudutaan negatiivisesti ja samalla vanhoja tapoja puolustetaan. Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi yleinen negatiivinen asenne, välinpitämättömyys, kritisointi ja epäilykset muutoksen onnistumisesta. Pahimmassa tapauksessa muutosvastarinta voi aiheuttaa muutosprojektin epäonnistumisen. Sen takia muutosvastarintaan tulisi reagoida välittömästi, kun sitä havaintaan missään muodossa. Yleensä ajatellaan, että muutosvastarintaan osallistuvat vain tavalliset työntekijät, mutta itse asiassa muutosvastarintaan syyllistyvät myös keskijohtoportaan työskentelevät henkilöt. He ovat

eniten huolissaan asemansa muuttumisesta ja esimerkiksi etenemismahdollisuuksiensa menettämisestä. Tästä huolimatta totuus kuitenkin on se, että suurin osa muutosvastarinnasta lähtee tavallisista työntekijöistä, koska he yleensä saavat tietää muutoksesta vasta siinä vaiheessa, kun johto on jo suunnitellut sen pitkälle ja on jo valmis toimimaan. (Mattila 2007, 20-22.)

Syitä muutosvastarinnan syntymiseen on useita. Yksi syy on vakauden tavoittelu. Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi joissakin henkilöissä vaistomaisen vastustusreaktion. Toinen syy on tutuista ja turvallisista tavoista, totumuksista ja normeista luopuminen. Kolmas syy on pelko työpaikan, etujen tai aseman menettämisestä. Neljäs syy voi olla väärinkäsitykset ja tietämättömyys muutoksen sisällöstä. Näkemuserot ovat myös eräs muutosvastarintaa aiheuttava tekijä jos on avointa ristiriitaa organisaation arvoista sen jäsenten kesken. On kuitenkin huomattava, että näkemusero on eri asia, kuin konflikti. Näkemuserot ovat sovittavissa, mutta konfliktit muuttuvat helposti vastarinnaksi. Konflikteja voivat olla esimerkiksi taistelu vallasta tai turvattomuuden tunteet. Muita muutosvastarinnan syitä voivat olla tuntemattoman pelko, koska tiedon puute tulevasta muutoksesta luo epävarmuutta, pelko omasta pärjäämisestä ja siitä, että organisaation ei uskota hyötyvän tulevasta muutoksesta. (Mattila 2007, 22-23.)

Ihmisillä on taipumusta pitää kiinni vanhoista tavoista ja asenteista, vaikka menneeseen tarkertuminen olisi ihmisen oman edun vastaista. Muutokseen liittyy pelko siitä, että menettää jotain itselleen tärkeää. Muutosvastarinta johtuu usein myös siitä, että täytyy nähdä vaivaa ja opetella täysin uusia asioita ja kehittää uusia työskentelytapoja. Tähän voi liittyy pelkoa ja epäilyä omasta oppimiskyvystä. (Järvinen 2016.)

Järvisen (2016) artikkelin mukaan muutosvastarinta on ihmiselle luonnollinen reaktio, kun ottaa ihmislajin evoluution huomioon. Uusi ja tuntematon tilanne aiheuttaa ihmisissä edelleen primitiivisen reaktion ja ihminen miettii silloin ensin mitä kaikkia uhkia ja riskejä muutokseen voi liittyyä, koska ihmisen kehityksen alkuaikoina muutos on ollut merkki vaarasta. Muutosvastarinta voi tuntua esimiehistä siis täysin järjenvastaiselta, varsinkin jos uudistuksen tarkoitus on ollut hyvä. Muutosvastarintaa voi käsitellä ja torjua tehokkaimmin sujuvalla viestinnällä, eli faktojen kertomisella ja katkaisemalla perättömiltä huhuilta siivet, sekä kuuntelemalla työntekijöiden huolia muutokseen liittyen. Vasta, kun muutokseen liittyvät huolet on selätetty, ihmiset ovat valmiita pohtimaan myös niitä hyviä asioita, mitä muutos voi tuoda tullessaan. (Järvinen 2016.)

Järvenpään, Partasen & Tuomelan (2001) mukaan muutosvastarinnan voittamista edistää muutoksen kohteiden motivaation vahvistaminen. Motivaatiotyyppejä on olemassa kaksi, on ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen toimii muutoksessa vain

velvollisuuden tunteesta, jonkun pakottamana tai vain asemansa takia. Tällöin motivaation lähde ei siis kumpua henkilöstä itsestään, vaan jostain ulkopuolelta, jolloin mahdollisten ongelmien ilmaantuessa, ulkoisesti muutokseen motivoitunut henkilö saattaa helposti vetäytyä tai passivoitua muutoksen toteuttamisessa. Sisäisesti motivoitunut henkilö on yleensä vahvasti sitoutunut muutokseen, koska motivaation lähde kumpuaa ihmisestä itsestään jolloin hän kokee, että motivaation kohteena olevat asiat ovat hänelle tärkeitä. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee muutoksen merkityksellisenä, tunnistaa sen hyödyt ja ottaa vaikeudet vain haasteina, jotka on voitettava tavoitteeseen pääsemiseksi. Olennaista on muutoksen esittäminen. Ihmiset haluavat olla mukana toteuttamassa jotain merkittävää, joten jos muutos koetaan toimintaa parantavana ja kehittävänä asiana, sekä yrityksen strategiaa tukevana, on muutosvastarinnan riski todennäköisesti pienempi. Asenteet ratkaisevat ja tarttuvat. (Järvenpää & Partanen & Tuomela 2001, 304.)

#### 4 Sähköinen taloushallinto

Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä, varastointia ja esittämistä. Tämä sähköinen tieto sijaitsee tietokannoissa ja sitä käsitellään sovelluksilla tai ohjelmistoilla. Digitaalinen tieto kulkee joko langattomasti tai langallisesti. Sähköisessä muodossa olevaa tietoa on yleensä helpompi ja nopeampi käsitellä ja siirtää, kuin verrattuna esimerkiksi paperimuodossa olevaan tietoon. Näin digitaalisesta tiedon käsittelystä tulee tehokkaampaa. Sähköinen taloushallinto tarkoittaa näin ollen taloushallinnon kaikkien työvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Yrityksen taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, osakirjanpidoista, raportoinnista ja arkistoinnista. Osakirjanpitoon kuuluvat esimerkiksi myynti- ja ostolaskuprosessit, maksuliikenne ja kassavirtojen hallinta, sekä palkkakirjanpito. Sähköisessä taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään sähköisesti ja mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset työvaiheet, sekä nopeuttaa niitä. (Lahti & Salminen 2014, 19, 23-25.)

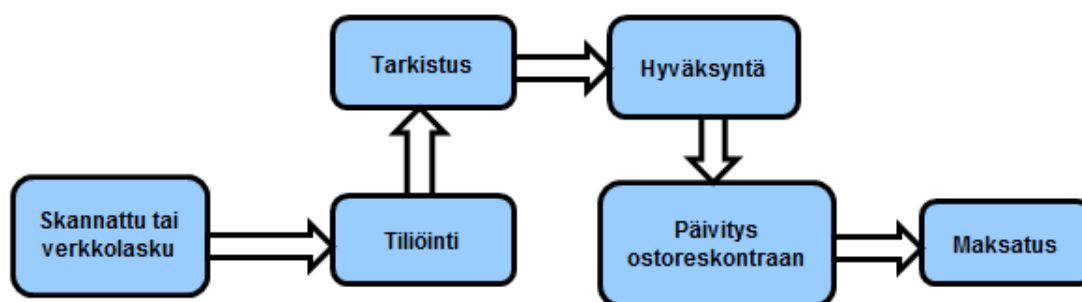
Täydellisessä sähköisessä taloushallinnossa yritys pyrkii hoitamaan taloushallinnon tietovirtansa sähköisesti myös eri sidosryhmien kanssa. Yrityksen sidosryhmiä ovat esimerkiksi toimitajat, asiakkaat, rahoittajat ja eri viranomaiset. Yhteenvedona voidaan siis todeta, että sähköisessä taloushallinnossa kaikki taloushallinnon ja kirjanpidon materiaali käsitellään sähköisesti ja tositteet ovat konekielisiä, tietoa siirretään eri osapuolien ja järjestelmien välillä sähköisesti, yrityksen sisäisten sovellusten välillä tietoa käsitellään sähköisessä muodossa, arkistointi on sähköisessä muodossa, tietoon pääsee sähköisesti ja eri järjestelmät on integroitu prosesseihin yli sidosryhmärajojen. (Lahti & Salminen 2014, 24-26.)

#### 4.1 Sähköinen ostolaskuprosessi

Verkkolaskutus on keskeinen osa sähköistä taloushallintoa, koska se on yksi merkittävimmistä tehokkuutta ja automatisointia lisäävistä osa-alueista. Ostolaskujen käsittelyn sähköistäminen tarkoittaa käytännössä, että laskujen tietoja ei tarvitse tallentaa manuaalisesti, vaan laskut ja niiden tiedot siirtyvät laskun lähettäjän järjestelmästä vastaanottajan laskujenkäsittelyjärjestelmään. Myös laskun kuva voi siirtyä automaattisesti laskun vastaanottajalle. Laskun kuvaa hyödynnetään laskun arkistoisissa, sekä laskun tarkastamisessa ja hyväksymisessä. Verkkolaskun tietojen avulla laskun tiliöinti, täsmäytys tilaukseen tai sopimukseen ja hyväksyntä voidaan automatisoida. (Lahti & Salminen 2014, 26.)

Laskuja voidaan hakea sähköisestä arkistosta tai tietojärjestelmästä esimerkiksi toimittajati-  
tojen perusteella. Sähköisen ostolaskuprosessin vaiheet ovat seuraavat ilman ostotilausvai-  
hetta. Ensimmäiseksi ostolasku saapuu ostolaskujen käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna ja  
sen tiedot tallentuvat järjestelmään automaattisesti. Mikäli ostolasku on tullut paperisena, se  
skannataan järjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 54-55.)

Toisessa vaiheessa ostolasku tiliöidään järjestelmässä automaattisesti tai manuaalisesti. Kol-  
mannessa vaiheessa ostolasku lähetetään tarkastus- ja hyväksymiskiertoon joko manuaalisesti  
tai automaattisesti, riippuen erikseen määritellyistä kierrätysäännöistä. Neljännessä vai-  
heessa ostolaskun tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun. Viidennessä vaiheessa hyväksytyt  
ostolaskut kirjautuvat automaattisesti ostoreskontraan ja kuudennessa vaiheessa laskut siirty-  
vät maksatukseen. (Lahti & Salminen 2014, 54-55.)



Kuva 2: Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen, 55.)

Yleensä organisaatioissa hankinnan ensimmäiset vaiheet ovat ostoehdotus ja sen hyväksyntä, ostotilaus, sekä tavaran tai palvelun vastaanotto. ERP-järjestelmien hankintaprosessi lähtee useimmiten liikkeelle ostoehdotuksesta, joka syötetään tietojärjestelmään. ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning) ovat toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka käyttävät samoja tie-

tokantoja ja ne sisältävät toiminnot esimerkiksi myyntiin, taloushallintoon, logistiikkaan, tuotantoon, projektinhallintaan sekä henkilöstöhallintoon. Ostoehdotuksen hyväksynnän jälkeen siitä muodostuu ostotilaus, joka välitetään toimittajalle. (Lahti & Salminen 2014, 40, 55.)

ERP-järjestelmissä ostolaskujen käsittely on sidoksissa ostotilaukseen. Tämä tarkoittaa, että hankinnan hyväksymis- ja tiliöintitapahtumat on hoidettu jo tilaus- ja vastaanottovaiheessa. Nimenomaan se tekee sähköisestä ostolaskuprosessista tehokkaan, että ostotilaukseen täsmääviin laskuihin ei tarvitse tehdä enää mitään manuaalisia toimenpiteitä. Järjestelmät vertaavat automaattisesti laskun tietoja tilauksen tietoihin. Jos lasku täsmää tilaukseen, se tiliöityy automaattisesti, eikä tarvitse enää erillistä hyväksyntää vaan on valmis maksettavaksi. (Lahti & Salminen 2014, 55-56.)

Ostotilaukseen perustuvan ostolaskun käsittelyprosessi on siis seuraavanlainen. Ensimmäiseksi järjestelmään luodaan osto/hankintaehdotus, joka hyväksytään. Hyväksynnän jälkeen ostoehdotuksesta tulee ostotilaus ja se välitetään toimittajalle. Toisessa vaiheessa toimittaja vastaanottaa tilauksen, käsittelee sen ja toimittaa tuotteen tai palvelun tilaajalle. Ostotilaukselle tehdään järjestelmässä vastaanotokuitaus, kun tavara tai palvelu on vastaanotettu. Kolmannessa vaiheessa ostolasku vastaanotetaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään sähköisesti. Laskun perustietojen joukossa on esimerkiksi ostotilausnumero ja se tallentuu järjestelmään muiden tietojen mukana. Täsmäytyksessä voi käyttää hyödyksi rivitietoja. (Lahti & Salminen 2014, 56.)

Neljännessä vaiheessa ostolaskulle poimitaan automaattisesti siihen liittyvän ostotilauksen tiedot. Ostotilauksen perusteella myös tiliöinti tallentuu automaattisesti. Jos lasku täsmää ostotilauksen kanssa, niin viidennessä vaiheessa laskua ei tarvitse lähettää hyväksymiskiertoon. Jos ostolaskun määrät tai summa eroavat ostotilauksesta, ostolasku lähetetään automaattisesti hyväksymiskiertoon hyväksyjälle. Hyväksyjän tehtävänä on sitten hyväksyä lasku tai hylätä se ja reklamoida toimittajalle. Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa ostolasku menee maksatukseen. (Lahti & Salminen 2014, 56.)

Tämän prosessin hyvinä puolina on esimerkiksi se, että tiliöinti on automaattinen, koska se muodostuu ostotilauksella järjestelmään syötettyjen tiliöintisääntöjen perusteella. Lisäksi yrityksen tekemät hankinnat voidaan merkitä kirjanpitoon suoriteperusteella reaaliaikaisesti, kun tavara tai palvelu on vastaanotettu. (Lahti & Salminen 2014, 57.)

#### 4.2 Haasteet ja edut

Sähköisen taloushallinnon tuomat edut verrattuna perinteiseen paperiseen taloushallintoon ovat huomattavat. Suurimpia hyötyjä, jonka sähköinen ja automaattinen taloushallinto tuo,

on sen tehokkuus ja nopeus. Sähköistyminen automatisoi ja tehostaa työelämän eri prosesseja, kuten asiakaspalvelua, myyntiä, markkinointia ja yritysten välistä liiketoimintaa. Tunnetuin esimerkki myynnin siirtymisestä verkkoon ovat nettikaupat. Sähköinen taloushallinto säästää aikaa, kuluja ja arkistointitilaa huomattavasti, kun paperisia dokumentteja, kuten tositteita, tiliotteita ja laskuja ei tarvitse käsitellä ja säilöä arkistoihin. Papereiden käsittelyn vähentäminen on myös ekologinen ratkaisu. Sähköinen taloushallinto on ympäristöystävällistä siksi, että se vähentää hiilidioksidipäästöjä vaikuttamalla liikkumiseen, paperinkulutukseen, kuljetukseen, sekä sähkön ja lämmön kulutukseen. (Lahti & Salminen 2014, 32-33; Ekonomi 2016.)

Sähköinen taloushallinto parantaa toiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä, sekä vähentää inhimillisiä virheitä, joita voi syntyä laskujen manuaalisessa käsittelyssä. On tehty laskelmia, joiden mukaan yritykset ja organisaatiot, jotka käyttävät sähköistä taloushallintoa, ovat saavuttaneet 30-50 prosentin tehokkuuden paranemisen taloushallinnossaan. Laskelmissa on ollut mukana taloushallinnon prosessien lisäksi prosessiin kuuluvat työntekijät. Parantunut tehokkuus näkyy kustannussäästöinä. Digitaalisuus tekee työskentelyn ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Tarvitaan vain internetyhteys ja työskentelypääte. (Lahti & Salminen 2014, 32-33.)

Nykypäivän kiristyvässä kilpailutilanteessa yritykset pystyvät reagoimaan nopeasti kilpailuympäristön muutoksiin sähköisten järjestelmien avulla, kun tarvittava tieto on saatavilla nopeasti missä vain ja milloin vain, kunhan vain on saatavilla internetyhteys. Kansainväliset suuryritykset pystyvät näin kontrolloimaan reaaliaikaisesti toisella puolella maailmaa olevien toimipisteidensä taloushallintoa. Digitaalisuus on siis suurille kansainvälisille yrityksille huomattava kilpailuetu ja lähes ainut keino selvittää nykypäivän kasvavissa kontrolli- ja vastuuvaatimuksissa. (Lahti & Salminen 2014, 33.)

Haasteena digitaalisuudessa on saatavilla olevan informaation käsitteleminen. Työntekijöiltä vaaditaan taitoa suodattaa saatavilla olevaa tietoa, koska informaatiotulva on nykypäivänä eri viestintäkanavien, kuten sähköpostien, älypuhelimien, ja työpaikan sisäisten viestintäkanavien vuoksi valtava. Lisäksi haasteena voi olla uuden sähköisen järjestelmän käyttöönotto. Uuden järjestelmän myötä kokeneidenkin työntekijöiden täytyy muuttaa työtapojaan. Vaatii yritykseltä resursseja perehdyttää henkilöstö uudelleen, sekä sopia uusista toimintatavoista asiakasyritysten kanssa. (Ekonomi 2016; Procountor Oy 2016.)

#### 4.3 Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto

Tässä kappaleessa tarkastelen yleisellä tasolla uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa huomioidettavia seikkoja loppukäyttäjäyrityksessä. Jätän tarkastelun ulkopuolelle tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvän innovoinnin, ylläpidon ja teknisen suunnittelun, koska se ei ole tämä työn kannalta olennaista. Yritys X:n tapauksessa uudella tietojärjestelmällä tarkoitetaan

ostotilausjärjestelmä SAP Aribaa. Yritys X on SAP Ariban loppukäyttäjä, eikä siis itse ylläpidä järjestelmää. Se voi vaikuttaa Ariban toimintaan lähinnä vain esittämällä parannusehdotuksia järjestelmän ylläpidolle.

Loppukäyttäjäyrityksen näkökulmasta uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi voidaan esittää elinkaarimallin avulla. Elinkaarimallissa on neljä sykliä, jotka ovat strategian suunnitteleminen ja laatiminen, tietojärjestelmän valinta, tietojärjestelmän käyttöönottovaihe ja tietojärjestelmän kehittäminen. Strategiasuunnittelu on yrityksen liiketoiminnan perusta. Strategia voidaan eritellä vielä liiketoimintastrategiaan ja tietotekniikkastrategiaan. Jälkimmäisessä määritellään tietotekniikan rooli yrityksen strategiassa ja asetetaan tavoitteet sen hyödyntämiselle. Tietojärjestelmän hankinta vaatii yrityksen strategian täsmentämistä ja strategisten tavoitteiden huomioimista. Tietojärjestelmien elinkaaret ovat yleensä melko pitkiä, joten järjestelmällinen strateginen suunnittelu on välttämätöntä yrityksen liiketoimintaa tukevan tietojärjestelmän valitsemisessa. (Kettunen & Simons 2001, 24-25.)

Järjestelmän valinta ja vaatimusten määrittely seuraavat strategian suunnitteluvaihetta elinkaarimallissa. Keskeiset toimenpiteet elinkaarimallin toisessa syklissä ovat toimintaan ja sen kehittämiseen perustuva vaatimusmäärittely valittavalle järjestelmälle. Valintaprosessiin liittyy esimerkiksi neuvotteluja ohjelmistotoimittajien kanssa ja tarjouspyyntökierroksia ja lopuksi itse järjestelmän valinta. Vaatimusmäärittely on tehdä huolella, koska se on perusta järjestelmän valinnalle. Yrityksen eri toiminnot ja prosessit huomioiva vaatimusmäärittely on avain onnistuneeseen lopputulokseen. (Kettunen & Simons 2001, 25.)

Elinkaarimallin kolmas sykli on tietojärjestelmän käyttöönottovaihe. Tietojärjestelmän käyttöönotto tarkoittaa järjestelmän jalkauttamista yrityksen käyttöön ja siirtymistä vanhasta järjestelmästä uuteen. Tähän vaiheeseen liittyy mahdolliset järjestelmän räätälöinnit erityisesti jonkin tietyn yrityksen tarpeisiin sopivaksi, koulutukset ja harjoituskäytöt. Käyttöönotot kannalta on erityisen tärkeää saada organisaation koko henkilöstö mukaan, koska se helpottaa prosessia. Käyttöönottovaiheeseen kuuluu myös järjestelmän tuotantokäyttöön ottaminen, joka tarkoittaa toiminnan suunnittelua ja ohjausta uuden tietojärjestelmän avulla. (Kettunen & Simons 2001, 25.)

Elinkaarimallin neljäs ja viimeinen sykli on tietojärjestelmän jatkuvaa kehittämistä. Käytännössä se tarkoittaa organisaation henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitämistä. Tietojärjestelmän kehittäminen tapahtuu esimerkiksi ohjelmistopäivitysten ja tietoteknisten valmiuksien ylläpitämisen kautta. Olemassa olevasta järjestelmästä saadaan uutta potentiaalia irti, jos yritys kehittää omia toimintaprosessejaan. Tietojärjestelmän jatkuva kehittäminen tulisi olla osa yrityksen normaalia toimintaa. (Kettunen & Simons 2001, 25-26.)

Voidaan sanoa, että Yritys X on käynyt näistä elinkaarimallin sykleistä läpi ne kaikki, mutta jos se aikoo vaihtaa vanhan laskujen käsittelyjärjestelmänsä kokonaan SAP Aribaan, sen tulee käydä läpi uudestaan ainakin syklit 3 ja 4.

#### 4.4 Toimialan murros

Digitalisoinnissa on tulevaisuudessakin selkeä vaikutus finanssialaan. Yritys X:n asiakas toimii pankki- ja vakuutusalailla, joten toimialan murros näkyy luonnollisesti myös Yritys X:n toiminnassa. Toimialan murros syntyy, kun uudet teknologiat muovaavat pankki- ja vakuutussektoria. Uusien teknologioiden myötä syntyy esimerkiksi uusia asiakastarpeita. Pankki- ja vakuutuslaitosten vuosikymmeniä vanhat liiketoimintamallit alkavat digitalisoinnin myötä vanhentua. Digitalisaatiossa on kyse esimerkiksi palveluiden kehittämisestä, toiminnan tehostamisesta, sekä yritysten ja ihmisten kuluttajakäyttäytymisen syvemmästä muutoksesta. Voidaan siis puhua finanssitoimialan digimurroksesta. Finanssitoimialan tekemät teknologiainvestoinnit ovat todiste nopeasta kehityksestä. (Talouselämä 2015.)

Suomessa digitalisaation mahdollistama toiminnan tehostuminen näkyy yrityksissä esimerkiksi verkkolaskuina, mutta todellisten digi-innovaatioiden kehittäminen ja hyödyntäminen ovat vasta alkuvaiheessa monen toimijan kohdalla. Yleisesti ottaen digitalisaatio ei ole uhka, koska se mahdollistaa liiketoiminnan uudistamisen ja kilpailukykyyn vahvistamisen. Digitaalisuus muuttaa pankkien palvelumalleja. Esimerkiksi käteisen rahan merkitys vähenee, koska älypuhelimien myötä mobiilimaksaminen lisääntyy merkittävästi. Lisäksi uusien toimijoiden myötä kilpailu lisääntyy ja haastaa pankit arvioimaan liiketoimintamallejaan. Asiakastieto voi jakautua usean toimittajan kesken, jolloin asiakastietojen hallinta vaikeutuu. Tämä voi näkyä pankkien asiakassuhteissa esimerkiksi asiakasuskollisuuden vähenemisenä. (Talouselämä 2015.)

Digitalisaation vaikutukset ovat todennäköisesti voimakkaimmat vakuutussektorilla, koska siellä toimialan murros vaikuttaa asiointikanavien ja palveluiden lisäksi vakuutusalan ydinliiketoimintaan, eli vakuutettaviin riskeihin. Vakuutusyhtiöiden täytyy kehittää täysin uudenlaisia ja joustavia tuotteita, sekä vakuutuslainsäätöön vastaamaan alati muuttuvia asiakastarpeita. (Talouselämä 2015.) Yritys X:n ja sen asiakkaan siirtyminen SAP Ariban kaltaiseen ostotilausjärjestelmään, joka pyrkii automatisoimaan ja nopeuttamaan laskujen käsittelyä, voi pitää yhtenä esimerkkinä toimialan murroksen vaikutuksista.

## 5 SAP Ariba

SAP Ariba on syksyllä 2015 Yritys X:n käyttöön tullut ostotilausjärjestelmä, josta sen asiakkaat voivat tilata tuotteita ja palveluita, sekä hyväksyä ja vastaanottaa tekemänsä tilaukset. Ti-laajien toimista hyväksytyt ja virheettömät laskut täsmäytyvät ja menevät maksuun automaattisesti, joten Yritys X:n ostolaskukäsittelijöiden pääasialliseksi tehtäväksi Aribassa jää

ostolaskuilla olevien poikkeuksien korjaaminen ja täsmäytys tilausta vastaavaksi. Ne laskut, joissa ei ole mitään korjattavaa, eivät edes tule ostolaskukäsittelijöiden työjonoon. Yleisimpiä laskuille tehtäviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi verokoodien lisääminen tai korjaaminen rivinimikkeille, vastaanottokuittaamattoman laskun lähettäminen tilaajalle kuitattavaksi, sekä pääkirjatilin, kustannuspaikan, tuoteryhmän tai toimipisteen korjaaminen.

Lisäksi Yritys X:n ostolaskukäsittelijöiden tehtäviin täsmäytymättömien laskujen korjaamisen lisäksi Aribassa kuuluu hankintaehdotusten, eli tilausehdotusten lähettäminen hyväksyjille, maksumuistutusten, Ariba-laskuihin liittyvien palvelupyyntöjen, sekä mahdollisten epäonnistuneiden maksujen käsittely. Opinnäytetyön tekohetkellä, eli syksyllä 2016, Yritys X:ssä käsiteltävistä laskuista Aribassa käsitellään vasta noin 5-10%. Massakäyttö puuttuu vielä kokonaan, mutta Yritys X:n visiona olisi jossain vaiheessa muuttaa toimintamalliaan niin, että suurin osa laskuista käsiteltäisiin Aribassa. Suurin tästä toimintamallista saatava hyöty olisi laskujen käsittelyn automatisoituminen. Syksyllä 2016 Yritys X:n tiedossa ei vielä ole, että milloin tähän uuteen toimintamalliin oltaisiin siirtymässä.

#### 5.1 Ostotilaukseen perustuvan ostolaskun käsittely

SAP Ariban hankintaprosessi (Liite 2) lähtee liikkeelle ostotarpeesta, jonka seurauksena tilaaja tekee hankintaehdotuksen haluamastaan palvelusta tai tuotteesta. Tästä tulee Aribaan hankintaehdotus ja Yritys X:n ostolaskukäsittelijän tehtävänä on lähettää hankintaehdotus oikealle hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Hankintaehdotuksen hyväksynnän jälkeen siitä muodostuu ostotilaus, joka välitetään toimittajalle. Toimittaja vastaanottaa tilauksen ja lähettää sekä tuotteen, että laskun tilaajalle. Kun tilaaja on saanut tilaamansa tavaran, hänen tulisi kuitata tavara vastaanotetuksi, koska muuten tilausta vasten syntynyt lasku ei mene maksuun.

Ostolaskujen käsittely Aribassa on sidoksissa ostotilaukseen. Tämä tarkoittaa, että hankinnan hyväksyminen ja tiliöinti on hoidettu jo tilaus- ja vastaanottovaiheessa, joten jos kaikki menee oikein, ei ostolaskukäsittelijän tarvitse enää manuaalisesti tiliöidä laskua. Tämä vähentää huomattavasti inhimillisiä virheitä tiliöinneissä. Järjestelmä vertaa automaattisesti laskun tietoja tilauksen tietoihin ja jos lasku täsmää siihen, se täsmäytyy automaattisesti, eikä tarvitse enää erillistä hyväksyntää vaan menee automaattisesti maksuun vastaanottokuittauksen jälkeen. Aribassa tällaiset virheettömät, vastaanottokuitatut laskut eivät siis tule käsiteltäväksi ostolaskukäsittelijälle, koska käsittelyyn tulevat vain täsmäytymättömät laskut. Kun lasku tulee ostolaskukäsittelijän työjonoon, se tarkoittaa, että laskulla on korjattavia poikkeuksia. Ostolaskukäsittelijä tekee silloin laskulle vaadittavat korjaukset, esimerkiksi korjaa tai lisää verokoodin, ja lähettää laskun eteenpäin. Jos laskulle on jo tehty vastaanottokuittaus, sen perustiedot ovat oikein ja se on korjauksen jälkeen täsmäytynyt, lasku menee maksuun. Jos korjauksen jälkeen laskusta puuttuu vielä vastaanottokuittaus, ostolaskukäsittelijä lähettää

sen uudestaan tilaajalle kuitattavaksi tai uudelleen tarkastettavaksi. Vain tuotteen tai tavaran tilaaja voi tehdä vastaanottokuitituksen ja se on ehdottoman tärkeää, koska ilman sitä lasku ei mene maksuun.

Yritys X:n ostolaskukäsittelijöillä on Aribassa rajatut oikeudet, joten kaikkia laskuilla olevia virheitä heillä ei ole mahdollista korjata. Siinä tapauksessa on otettava yhteyttä Aribaa ylläpitävään Hankintapalveluihin ja pyydetävä että siellä tehtäisiin vaadittavat toimenpiteet. Ariba on kuitenkin sen verran uusi järjestelmä, että kaikkiin poikkeuksiin ei vielä ole edes olemassa ratkaisua. Uusia poikkeuksia on tullut esiin pitkin vuotta.

Yhteenvetona siis Ariban hankintaprosessi etenee seuraavalla tavalla. Ensimmäiseksi järjestelmään luodaan hankintaehdotus, josta hyväksynnän jälkeen tehdään varsinainen ostotilaus, joka välitetään toimittajalle. Seuraavaksi toimittaja vastaanottaa tilauksen, käsittelee sen ja toimittaa tuotteen tai palvelun tilaajalle. Tämän jälkeen ostolasku vastaanotetaan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään sähköisesti ja jos siinä on perustiedot ja tiliöinnit oikein ja se on vastaanottokuitattu, se menee automaattisesti maksuun. Jos laskulla taas on korjattavia poikkeuksia, se saapuu Aribaan ostolaskukäsittelijälle työjonoon, jolloin ostolaskukäsittelijä tekee korjaukset, joihin hänellä on ostolaskukäsittelijän roolissa oikeudet. Tämän jälkeen hän lähettää laskun tarvittaessa tilaajalle uudelleen hyväksyttäväksi tai vastaanottokuitattavaksi, jonka jälkeen lasku menee maksuun. Jos laskulla on poikkeuksia, joita ostolaskukäsittelijällä ei ole oikeuksia korjata, hän on yhteydessä Hankintapalveluihin.

### Tilauksesta maksuun



Kuva 3: SAP Ariban tilauksesta maksuun prosessi

## 5.2 Työn sisällön muuttuminen

Verrattuna yrityksen vanhaan laskujen käsittelyjärjestelmään, suurin Aribasta saatava hyöty on automaattinen laskujen käsittely ja rutiinomaisen laskunkäsittelyn vähentyminen. Vanhassa järjestelmässä kaikki laskut tiliöidään manuaalisesti, mutta Aribassa laskut tiliöityvät automaattisesti ostotilausta vastaavaksi. On tosin mahdollista, että tiliöinti syystä tai toisesta epäonnistuu, jolloin lasku tulee korjattaviin poikkeuksiin. Tavallisempaa tosin on, että tiliöinnit ovat oikein. Laskut tulevat Aribaan sähköisesti, joissakin poikkeustapauksissa lasku täyttyy syöttää järjestelmään manuaalisesti, mutta sitä ei tarvitse kovin usein tehdä. Vanhaan järjestelmään laskuja tulee sekä paperisena, että sähköisesti.

Siinä missä vanhassa järjestelmässä kaikki laskut tulevat käsiteltäväksi ostolaskukäsittelijälle, Aribassa tulevat käsiteltäväksi vain ne laskut, joissa on jotain korjattavaa. Vanhassa järjestelmässä kaikkia laskuja kierrätetään perinteisesti tarkastajalta hyväksyjälle ja näin toki tehdään myös Aribassa täsmätytmättömien laskujen kohdalla, mutta täsmäytyneet laskut menevät automaattisesti maksuun, jolloin laskujen kierrättäminen vähentyy ja laskujen käsittely nopeutuu. Jos taas laskulla on virheitä, voi laskun käsittelyaika hidastua, jos poikkeusta ei jostain syystä saada korjattua. Lisäksi Ariba on ainakin vielä järjestelmänä sellainen, että tietojen haku on hidasta, eikä mallitiliöintejä ole. Myös verokoodien lisääminen voi viedä enemmän aikaa. Eli virheettömät laskut menevät nopeammin, kuin vanhassa järjestelmässä, mutta korjattavien laskujen käsittelyyn voi mennä enemmän aikaa. Laskujen kierrättämisen vähentymisen seurauksena maksumuistutuksia ei pitäisi tulla enää niin paljon. Eräs merkittävä muutos vanhaan järjestelmään verrattuna on verokoodien lisääminen. Vanhassa järjestelmässä niitä tarvitsee lisätä lähinnä esimerkiksi vain ulkomaisiin laskuihin, mutta Aribassa ne vaaditaan laskusta riippumatta laskun jokaiselle rivinimikkeelle.

Ariba mahdollistaa Yritys X:n asiakkaalle tarkemman seurannan hankinnoissa. Ariba myös mahdollistaa sähköisen sopimusten hallinnan, eli enää sopimuksia ei tarvitse allekirjoittaa, sekä asiakkaalla, että Yritys X:ssä, jolloin säästetään aikaa. Eräs toinen huomattava ero Aribassa verrattuna vanhaan järjestelmään on sen rajatut oikeudet. Ostolaskukäsittelijän roolissa ei aina pysty kaikkia laskuilla olevia virheitä ratkaisemaan, jolloin on oltava yhteydessä Aribaa ylläpitävään tahoon.

Työn sisältöön vaikuttaa myös se, että Aribaa ei ole suunniteltu nimenomaan suomalaisen tapaan hoitaa taloushallintoa, joten Aribassa ei ole suomalaista maksuviitenumeron tarkistusta. Maksuviitenumerot on olemassa laskun tiedoissa, mutta se ei ole niin sanotusti pakollinen kenttä, joten on mahdollista lähettää lasku ilman viitenumeroa. Tästä seuraa tietysti ongelmia maksun suhteen, koska Suomessa laskuissa pitää olla viitenumero. Tämä voi olla hämmentävää varsinkin niille, jotka ovat käyttäneet vanhaa järjestelmää useita vuosia ja tottuneet, että tällaiset perusasiat ovat tiedossa.

Työn sisältö muuttuu myös tilausprosessin takia. Aribassa tilaajalla on suuri rooli ostolasku-prosessin onnistumisesta, joten prosessi on haavoittuvaisempi. Jos tilaaja ei tee tai osaa tehdä laskulle vastaanottokuittausta, lasku ei mene maksuun. Siihen Yritys X ei voi vaikuttaa mitenkään muuten, kuin lähettämällä kyseisille henkilöille muistutuksia vastaanottokuittauksen tekemisestä. On asiakkaan tehtävä perehdyttää tilaajat perusteellisesti Ariban käyttöön. Tilaajan merkittävä rooli voi aiheuttaa hämmennystä varsinkin aluksi.

## 6 Tutkimus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tutkimuksella oli useita tavoitteita ja tarkasteltavia näkökulmia. Toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa, että sen lopputuloksena syntyy jokin konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi opas. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, koska sen tarkoituksena on tehdä käyttöohjeet ja muutostoimintaohjeet Yritys X:lle. Tavoitteena oli tutkia uuden toimintamallin tuomia muutoksia Yritys X:n toimintatapoihin, eli tutkia uuden tilaus- ja laskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita, miten se muuttaa työn sisältöä yrityksessä, sekä mitä mahdollisuuksia ja uhkia siihen liittyy. Keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat miten työn sisältö muuttuu vanhaan järjestelmään verrattuna, mitkä ovat Ariban heikkoudet ja vahvuudet laskujen käsittelyjärjestelmänä ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia tulevaan muutokseen voi liittyä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Työn tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusmenetelmien keinoja. Toinen näistä menetelmistä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu ja toinen ryhmähaastattelu, jossa ideoitiin aivoriihen avulla. Teemahaastatteluja pidettiin viisi kappaletta, ne äänitettiin ja saatu materiaali litteroitiin luettavaan muotoon. Teemahaastatteluissa haastateltiin kutakin haastateltavaa kerrallaan. Yksilöhaastatteluiden jälkeen pidettiin yksi ryhmähaastattelu, johon osallistuivat kaikki aiemmin yksilöhaastatteluihin osallistuneet. Ryhmäkeskustelussa tehtiin SWOT-analyysi siitä uudesta toimintamallista, mikä tulee jos kaikki tai suurin osa laskuista siirtyy käsiteltäväksi Aribaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät sopivat hyvin tämän työn tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimusote vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Se auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman tarkkaan ja pyrkimykseenä on löytää tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia. (Hirsjärvi, Remes & Savajaara 2013, 161.)

## 6.2 Teemahaastattelu ja aivoriihi

Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai melkein samat kysymykset samassa järjestyksessä. Teemahaastattelu sijoittuu loma-kehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Se on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, koska siinä edetään keskeisten, etukäteen valittujen teemojen kautta ja kysymykset ovat jokaiselle haastateltavalle samat. Haastattelun tekijällä voi olla haastattelussa mukana esimerkiksi tarkentavia apukysymyksiä tai avainsanoja paperilla. Teemahaastattelun ideana on keskustella teeman aiheista vapaasti ja se on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Sarajärvi & Tuomi 2002, 77.)

Teemahaastattelussa ei voi kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan siinä pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän kannalta oleellisten kysymysten avulla. Etukäteen valitut teemat perustuvat käytännössä tutkimuksen viitekehukseen, eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 77-78.)

Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmistä. Luovan ongelmanratkaisuprosessin onnistumisen edellytyksenä on, että kaikilla siihen osallistuvilla on positiivinen asenne. Aivoriihessä tuotetaan ideoita 5-12 hengen ryhmässä ja ryhmällä on yksi vetäjä. Aivoriihessä kaikenlaiset ideat ovat tervetulleita. Tottumattomilla ideoijilla tosin voi olla aluksi vaikeuksia löytää lennokkaita ideoita ja suuressa ryhmässä riskinä on se, että siinä on helppo vetäytyä. Sen etuna on toisaalta se, että kaikki mukana olevat sitoutuvat saatuun ratkaisuun, jos ovat itse olleet sitä mukana ideoimassa. Aivoriihin vetäjä huolehtii siitä, että kaikki ideat kirjataan, eikä lennokkaimpiakaan väheksytä. Kaikkien ideoiden ei tarvitse olla niin järkeviä ja toteuttamiskelpoisia, kunhan ryhmä vain tuottaa paljon ideoita. Ideana on, että määrä tuottaa laatua, koska mitä enemmän niitä on, sen todennäköisempää on, että löydettyjen ideoiden joukossa on myös toteuttamiskelpoisia ideoita. Ideoinnin jälkeen aletaan karsia syntyneitä ideoita ja niistä valitaan parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat. SWOT-analyysi on yksi aivoriihimenetelmä. (Lavonen & Meisalo 2016.)

SWOT-analyysissä analysoidaan tutkittavan asian tai ilmiön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lyhenne SWOT tulee englannin kielen sanoista Strengths, eli vahvuudet, Weaknesses, eli heikkoudet, Opportunities, eli mahdollisuudet ja Threats, eli uhat. SWOT-analyysi on työkalu, jolla voidaan analysoida esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöä kokonaisuutena. Vahvuudet ja heikkoudet kuuluvat sisäisiin tekijöihin ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisiin tekijöihin. SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata eri prosesseja yrityksessä ja tunnistaa niiden kriittiset kohdat. (Opetushallitus 2016.)

Tässä tapauksessa SWOT-analyysin avulla kartoitettiin Ariban käyttöönotosta seuraavaan uuteen toimintamalliin liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Uhkien ja heikkouksien määrittelyn jälkeen pyrittiin ideoimaan, miten niitä ja niiden vaikutuksia voisi vähentää.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa analysoidaan haastatteluista saatuja vastauksia. Ensimmäisenä analysoidaan teemahaastattelujen vastauksia ja sen jälkeen aivoriihen. Sisällön analyysin jälkeen esitellään keskeisimmät tutkimustulokset. Tämän jälkeen arvioidaan tehdyn tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Muutostoimintaohjeissa esitellään lopuksi yksityiskohtaiset ohjeet muutosprosessissa etenemiseen. Osana muutostoimintaohjeita ovat konkreettiset parannusehdotukset Yritys X:n työtapoihin uudessa toimintamallissa. Muutostoimintaohjeet on laadittu tässä työssä käsitellyn muutosteorian ja haastatteluista saadun tiedon perusteella. Yritys X:lle laadittuja SAP Ariban käyttöohjeita ja muutostoimintaohjeita ei julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä.

### 7.1 Sisällön analyysi

Metsämuurosen (2000) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen sisällön analyysiin kuuluu erilaisia vaiheita. Ensimmäinen on tutkijan "herkistyminen", mikä edellyttää aineiston perinpohjaista tuntemusta ja keskeisten käsitteiden hallinnan teoreettisen kirjallisuuden perusteella. Seuraavaksi tehdään ajattelutyö, eli sisäistetään aineisto. Kolmannessa vaiheessa luokitellaan aineisto karkeasti keskeisimpiin luokkiin tai teemoihin. Neljännessä vaiheessa täsmennetään tutkimustehtävä. Viidennessä vaiheessa todetaan ilmiöiden ja poikkeusten esiintymistiheys. Kuudes vaihe on ristiinvalidointi, jossa saatuja luokkia puolletaan tai horjutetaan aineiston avulla. Viimeisessä vaiheessa tehdään johtopäätökset ja tulkinta ja analyysin tulos siirretään laajempaan tarkastelukehikkoon. (Metsämuuronen 2000, 54.)

Haastattelin yhteensä kuutta henkilöä. Kaksi heistä on esimiesasemassa toimivaa ja muut reskontranhoidajia. Toinen esimiesasemassa oleva henkilö osallistui vain aivoriiehen, eli yksilöhaastatteluita pidin viisi kappaletta. Tutkimuskysymykset esimiehelle poikkesivat joiltain osin työntekijöille esitetystä kysymyksistä, koska tarkoituksena oli saada häneltä myös taustatietoja. Siksi kaikkia esimiehelle esitettyjä kysymyksiä ei tässä analysoida sen enempää. Kaikki viisi yksilöhaastattelua äänitettiin ja litteroitiin luettavaan muotoon. Litteroinnin jälkeen saadusta aineistosta etsittiin tiettyjen ilmiöiden esiintymistiheyden avulla eri teemoja ja tärkeimpiä huomioita tehtävänannon kannalta. Aivoriiehestä tuotoksena jäi posterit, johon tehtiin SWOT-analyysi.

Ensimmäisen kysymyksen (Liite 1), eli "Kuvaile, miten käytät Aribaa työssäsi?" tarkoituksena oli lähinnä johdatella haastateltava pohtimaan ensin omia työtehtäviään Ariban parissa, koska seuraavat kysymykset liittyivät vahvasti Ariban käyttökokemuksiin. Kaikki työntekijät työskentelevät siis Ariban parissa samoissa tehtävissä, eli niihin kuuluu esimerkiksi työjonossa olevien laskujen täsmäyttäminen, Ariba-laskuihin liittyvien palvelupyyntöjen ja maksumuistutusten käsittely. Tiimin esimies ei käsittele laskuja samalla tavalla, vaan hieman laajemmalti, kun hän Ariban kautta esimerkiksi vastaanottaa asiakastilauksia ja laskuttaa niitä.

Toisen kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää haastateltavien yleiset mielipiteet ja asenteet Aribaan liittyen. Tämän kysymyksen avulla selvisi, että haastateltavat löysivät Aribasta niin hyviä, kuin huonojakin puolia. Hyvänä asiana uudessa järjestelmässä pidettiin esimerkiksi sitä, että se tuo vaihtelua vanhoihin työtapoihin ja parhaimmillaan se nopeuttaa laskujen käsittelyä. Negatiivisina puolina mainittiin useimmiten järjestelmän kankeus ja sekavuus, tiedon hakeminen ja löytäminen koettiin hankalaksi. Kolmas kysymys kartoitti myös asenteita ja mielipiteitä liittyen ohjelmistonvaihdokseen, jossa vanhasta järjestelmästä siirryttäisiin Aribaan. Vastausten perusteella selvisi, että pääasiassa haastateltavat pitivät muutosta suurena ja olivat hyvin epäileväisiä sen suhteen onko Aribassa mahdollista käsitellä kaikkia samoja laskuja, kuin vanhassa järjestelmässä. He eivät uskoneet, että kokonaan Aribaan siirtyminen olisi ainaakaan lähitulevaisuudessa mahdollista.

Neljäs kysymys oli "Mitkä ovat Ariban heikkoudet ja vahvuudet laskujen käsittelyjärjestelmänä?" Tämän kysymyksen avulla pystyi kartoittamaan edelleen asenteita, mutta myös käyttökokemuksia. Heikkouksia ja vahvuuksia selvittämällä saattoi saada kiinni siitä mitkä olisivat haasteita ja mahdollisuuksia Ariban käyttöönotossa. Vastausten perusteella Ariban heikkouksia ovat mm. sen hitaus, epäselvyys, tiedon etsimisen vaikeus ja rajatut oikeudet. Vahvuuksina pidettiin automaattista laskun käsittelyä, sähköisessä muodossa olevia laskuja ja sitä, että jos laskuissa ei ole mitään virheitä, niiden käsittely on vanhaan järjestelmään verrattuna nopeampaa. Myös inhimillisten virheiden vähenemistä sähköisessä ostolaskuprosessissa pidettiin vahvuutena eräässä vastauksessa. Viides kysymys oli hyvin olennainen opinnäytetyön tehtävänannon kannalta. Siinä kartoitettiin sitä, miten työn sisältö on muuttunut Aribassa verrattuna vanhaan järjestelmään. Vastauksien perusteella keskeisin muutos on tiliöinnin poisjääminen käsittelyvaiheesta, sillä tiliöinti on laskulla valmiina sen tullessa tilaukselta. Tiliöinnin poisjäämisen kautta rutiininomainen laskujen käsittely vähenee, kun iso osa laskuista täsmäytyy automaattisesti ja menee maksuun. Laskujen käsittely on muuttunut perinteisen tiliöinnin sijaan enemmänkin virheiden korjaamiseksi.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden perehdyttämiskokemuksia. Tiivistettynä tulos oli se, että varsinaista perehdyttämistä ei ollut. Siihen kuitenkin suhtauduttiin suhteelli-

sen ymmärtäväisesti, koska käyttöönottovaiheessa kukaan ei vielä osannut käyttää järjestelmää, eikä näin ollen mahdollisia perehdyttäjiä ollut saatavilla. Työkavereiden tuki ja yhdessä opettelu koettiin tärkeäksi. Kritiikkiä tuli kuitenkin esimerkiksi siitä, että asiakkaan, eli järjestelmän ylläpitäjän olisi pitänyt ottaa tiimin jäseniä enemmän mukaan käyttöönotto- ja testausvaiheeseen. Myös yhteistyötä tiimin ja asiakkaan välillä pitäisi parantaa. Seitsemännen kysymyksen tarkoituksena oli lähinnä kartoittaa lisää Ariban käyttöönottovaihetta, eli että miten hyvin se toimi ihan alussa ja tuntuiko käyttöönotto haastavalta. Suurin osa haastatelluista ei muistanut, että olisi ollut mitään suurempia ongelmia.

Kahdeksannen kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää olivatko työntekijät saaneet mielestään riittävästi tukea ja ohjeita esimieheltään uuden järjestelmän käyttämisessä. Lähes kaikki haastateltavat vastasivat, että eivät olisi kaivanneet enempää tukea ja ohjeita esimieheltä, koska he ymmärsivät, että esimies on ollut heidän kanssaan samalla viivalla harjoittelemassa Ariban käyttöä ja on sitten auttanut parhaansa mukaan. Työntekijät luottivat siihen, että esimies on jakanut heille kaiken saamansa tiedon ja ohjeet. Esimiehen roolin Ariban käyttöönotossa ei katsottu tuovan lisäarvoa, vaan työkavereiden tarjoama tuki osoittautui merkittävämmäksi. Yhdeksännen kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää mitä toiveita työntekijöillä on esimiehelle tulevaan muutokseen liittyen. Pääasiassa toiveet liittyivät parempaan perehdytykseen ja sen kehittämiseen sekä asiakasyhteistyön parantamiseen. Kymmenennessä kysymyksessä haastateltavien oli mahdollista esittää omia ehdotuksia henkilöstön perehdytykseen. Esille nousi ehdotus siitä, että kun muuta henkilöstöä aletaan perehdyttää Ariban käyttöön, niin jokaiselle olisi oma henkilökohtainen perehdyttäjä, joka olisi aina saatavilla ja jolta voisi kysyä tarvittaessa apua.

Viimeinen, eli yhdestoista kysymys oli haastattelussa mukana esimiehen toiveesta. Sen avulla pyrittiin selvittämään mitä toiveita työntekijöillä on liittyen yhteistyöhön tiimin sisällä ja asiakkaan kanssa. Vastausten perusteella koettiin, että yhteistyö asiakkaan kanssa voisi olla tiiviimpää ja viestintä parempaa. Asiakkaan toivottiin pitävän tiimin paremmin ajan tasalla esimerkiksi Aribaan tulevista päivityksistä. Tärkeänä asiana nousi esille roolituksen ja vastuunjaon epäselvyys. Olisi hyvin tärkeää selvittää asiakkaan kanssa mikä asia kuuluu kenenkin vastualueelle. Esimerkiksi se, että kenen vastuulla on jos jokin lasku jää epäselvänä roikkumaan työhöön, eikä mene maksuun. Toivottiin, että asiakkaan kanssa pidettäviä yhteistyöpalaveria, eli workshopeja olisi nykyistä useammin, ainakin kerran kuukaudessa. Sen sijaan kokemukset tiimin sisäisestä yhteistyöstä olivat ristiriitaiset. Toiset olivat siihen tyytyväisiä, kun taas toiset kokivat, että tietoa ei ole jaettu tarpeeksi muille ja sen seurauksena tehdään vällillä päällekkäistä työtä. Toiveena oli, että kommunikointia tiimin jäsenten kesken parannettaisiin niin, että jaettaisiin aktiivisemmin tietoa muille siitä jos on saanut jonkin asian selvitettyä. Näin kaikki pysyisivät ajan tasalla ja päällekkäisiltä selvityksiltä vältyttäisiin.

Aivoriheen osallistui viisi henkilöä. Aivoriheen aiheena oli tehdä SWOT-analyysi siitä uudesta toimintamallista, mikä seuraa jos luovutaan vanhasta laskujen käsittelyjärjestelmästä ja otetaan Ariba tilalle. Tehdyn SWOT-analyysin mukaan vahvuuksia tässä uudessa toimintamallissa olisi työn automatisoituminen, mistä seuraisi työn nopeutuminen ja tehostuminen. Vahvuutena esille nousi myös se, että kyseinen uusi toimintamalli olisi uuden sukupolven toimintamalli, jossa olisi modernimpi tyyli tehdä töitä. Asiakkaan näkökulmasta Aribaan siirtyminen voisi yhdenmukaistaa eri toimintamalleja. Yksi ajatus oli, että parhaassa tapauksessa Ariballa voisi myös olla työllistävä vaikutus. Heikkouksina esille nousivat, että uudessa toimintamallissa taloushallinnon ja kirjanpidon näkökulma voi jäädä liian taka-alalle ja Aribassa ostotilausprosessi on haavoittuvainen siinä suhteessa, että tilaajalla on niin suuri vastuu prosessin läpiviemisessä onnistuneesti ja jos tilaaja ei tiedä mitä tehdä, laskut jäävät maksamatta. Siksi vaatii asiakkaalta paljon resursseja perehdyttää tilaajat perusteellisesti Ariban käyttöön. Heikkouksina oli myös työn muuttuminen jäykemmäksi, koska Aribassa korjausten tekemisen koetaan olevan hidasta ja ajoittain vaikeaa jos tulee vastaan uusi virhe, jota ei vielä osata korjata. Tähän vaikuttaa järjestelmän puutteellinen "taustaohjelmointi", eli tekniikka taustalla, joka määrittää miten Ariba toimii. Tämä mainittiin myös yhtenä heikkoutena. Yleisesti ottaen järjestelmä pitäisi saada joustavammaksi.

Mahdollisuuksina mainittiin se, että Yritys X ja asiakkaansa voisi olla edelläkävijä Ariba maailmaan. Jäätiin pohtimaan, toisiko Ariban laajeneminen Suomessa joitakin uusia mahdollisuuksia Yritys X:n asiakkaalle. Kolmantena mahdollisuutena nähtiin henkilöstön asiantuntijuuden erikoistumisen kehittyminen. Tämä on loogista siksi, että rutiinilaskujen käsittelyn sijaan pitää oppia ymmärtämään syvemmin sitä mitä laskulla on. Vanha järjestelmä mahdollistaa vielä yksinkertaisen laskumassan käsittelemisen melko ohuellakin tietotaidolla. Uhkina ja samalla haasteina nähtiin henkilökunnan koulutus ja perehdytys siirryttäessä uuteen toimintamalliin, sekä osaamisen siirtyminen. Haasteena on saada henkilöstö sitoutumaan uuteen toimintamalliin. Sitoutumista voisi parantaa roolien rajojen ja vastuunjaon selkeyttäminen. Uhkana nimitäin nähtiin epäselvät roolit. Yksi esille noussut uhka liittyi toimintamallin yhdenmukaistamiseen suomalaisiin toimintatapoihin sopivaksi. Olisi tärkeää saada lokalisoitua Ariban toiminta suomalaisiin toimintatapoihin sopivaksi, esimerkkinä tästä on esimerkiksi ei-pakollinen viite-numeroiden merkitseminen Aribassa. Lisäksi uhkana koettiin nykyinen tilanne, jossa Ariba ja vanha järjestelmä ovat yhtä aikaa käytössä, koska on tapahtunut sellaista, että lasku on mennyt maksuun molemmista järjestelmistä. Tähän on todennäköisesti syynä myös Ariban taustalla välillä puutteellisesti toimiva tekniikka. Ariban ja vanhan järjestelmän pitäisi jotenkin kommunikoida keskenään, etteivät laskut menisi maksuun molemmista järjestelmistä.



Kuva 4: Aivoriihen tuotos

## 7.2 Tulokset

Tavoitteena oli tutkia uuden toimintamallin tuomia muutoksia Yritys X:n toimintatapoihin, eli tutkia uuden tilaus- ja laskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita, miten se muuttaa työn sisältöä yrityksessä, sekä mitä mahdollisuuksia ja uhkia siihen liittyy. Eri näkökulmia tutkimuksessa olivat henkilöstönäkökulma, asenteet ja järjestelmän käytön perehdytys. Keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat miten työn sisältö muuttuu vanhaan järjestelmään verrattuna, mitkä ovat Ariban heikkoudet ja vahvuudet laskujen käsittelyjärjestelmänä ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia tulevaan muutokseen voi liittyä.

Keskeisimmiksi teemoiksi teemahaastattelun tuloksista nousivat esimerkiksi työntekijöiden huoli roolituksesta ja vastuunjaosta, sekä yhteistyöstä Hankintapalveluiden kanssa Ariba-laskuihin liittyen, Ariban ajoittainen kankeus järjestelmänä ja se, että sitä ei ole lokalisoitu suomalaisen tapaan tehdä kirjanpitoa, ristiriitaiset näkemykset viestinnän sujuvuudesta tiimin sisällä, työkavereilta saadun tuen merkitys oppimisessa ja perehdytykseen panostaminen. Lisäksi kaikki haastateltavat kaipasivat jonkinlaisia ohjeita tai manuaalia Aribasta.

Asenteet Aribaa ja siihen siirtymistä kohtaan vaihtelivat. Eniten kritiikkiä tuli järjestelmän sekavuudesta ja hitaudesta, sekä tiedon etsimisen ja löytämisen vaikeudesta. Suurin huoli työntekijöillä Aribaan siirtymisessä oli se, miten jotkut vanhassa järjestelmässä monimutkaisesti tilioitavat laskut saadaan taipumaan Aribassa. Siksi Aribaan siirtymisen ainakaan lähitulevaisuudessa ei nähty olevan edes mahdollista. Toisaalta moni näki, että parhaimmista tapauk-

sessä automaattisessa laskujen käsittelyssä on mahdollisuus kehittymiseen ja uuteen modernimpaan työskentelytapaan, jossa laskujen käsittely on tehokkaampaa ja nopeampaa jos laskulla ei ole poikkeuksia. Toisaalta yhdessä vastauksessa nousi esiin, että poikkeuksien korjaamisten takia yhden laskun käsittelyaika voisi moninkertaistua vanhaan järjestelmään verrattuna, koska Ariba on järjestelmänä hitaampi.

Työn sisältö tulee muuttumaan merkittävästi, jos Yritys X siirtyy vanhasta laskujen käsittelyjärjestelmästä kokonaan Aribaan. Suurin muutos on varmasti tiliöinnin poisjääminen. Aribassa laskujen käsittely on nimenomaan poikkeusten korjaamista, eli ne laskut, joissa ei ole mitään poikkeuksia, täsmäytyvät itsestään tilausta vasten ja menevät tilaajan vastaanottokuittauksen jälkeen maksuun saapumatta koskaan Ariban työjonoon. Rutiinilaskujen käsittely jää pikkuhiljaa kokonaan pois ja laskujen kierrättäminen tarkastajalta hyväksyjälle vähenee. Käytännöt ovat vanhaan järjestelmään verrattuna erilaisia, esimerkiksi mallitiliöintejä ja laskun perustietojen tarkastamisia ei Aribassa ole olemassa. Suuri muutos Ariba-laskujen käsittelyssä verrattuna vanhaan järjestelmään on esimerkiksi verokoodien pakollinen laittaminen jokaiselle tiliöintiriville. Vanhassa järjestelmässä tätä ei juuri ole paria poikkeusta lukuun ottamatta, joten monille voi tulla yllätyksenä, että Aribassa verokoodi vaaditaan laskun jokaiselle rivinimikkeelle. Eräs muutos on se, että Aribaan kaikki laskut tulevat sähköisesti. Vanhaan järjestelmään laskuja tulee sekä paperisina, että sähköisesti. Ja koska Aribaa ei ole lokaloitu pelkästään Suomen käyttöön, monelle voi tulla yllätyksenä esimerkiksi ajoittain kömpelöhköt käännökset ja viitenumerokentän vapaaehtoinen täyttäminen. Aribassa laskuja voi etsiä sekä laskun numerolla, että tilausnumerolla. Lisäksi siinä on useita muitakin hakukriteereitä, joiden perusteella voi hakea laskuja. Olennaista on erottaa ne hakukriteerit, joista on hyötyä ostolaskujen käsittelyssä. Vanhassa järjestelmässä tällaisia epäolennaisia hakukriteereitä ei ole. Uusi asia on myös tilaajan rooli laskujen käsittelyprosessissa. Vain tilaaja voi tehdä laskulle vastaanottokuittauksen ja ilman sitä lasku ei mene maksuun.

Ariban heikkoudet tutkimuksen tulosten mukaan laskujen käsittelyjärjestelmänä ovat siis järjestelmän sekavuus, hitaus, tällä hetkellä olevat rajatut oikeudet ostolaskunkäsittelijän roolissa, eli ei välttämättä pysty tekemään kaikkea mitä pitäisi ennen kuin laskulla olevan ongelman saa ratkaistua. Tiedon etsimisen ja löytämisen vaikeus, sekä jatkuva uusien virheiden esiintyminen, jolloin vaatii selvitystä ennen kuin ne osaa korjata. Vahvuuksia ovat tutkimuksen mukaan tehtäväluettelon selkeys, laskujen käsittelyn nopeutuminen mikäli laskulla ei ole korjattavaa, laskujen manuaalisen käsittelyn väheneminen, jonka seurauksena inhimillisten virheiden tekemisen riskin pitäisi vähentyä. Myös paperisten laskujen poisjääminen mainittiin vahvuutena.

Perehdytyksestä kaikilla haastateltavilla oli samanlaisia kokemuksia. Varsinaista perehdytystä heillä ei ollut ollut, vaan järjestelmän käytön oppiminen oli tapahtunut lähinnä itse kokeilemalla yrityksen ja erehdyksen kautta. Työkavereilta saatu tuki koettiin tärkeäksi. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että jos Ariba otetaan kaikkien käyttöön, olisi hyvä jos jokaiselle olisi henkilökohtainen tukihenkilö perehdyttämässä kädestä pitäen. Heitä voisi olla kaksikin niin, että toinen on varalla, jos varsinainen perehdyttäjä sattuu olemaan poissa. Tukihenkilö(ide)n pitäisi olla helposti tavoitettavissa ja oikeasti tunnettava Ariba, jotta osaa perehdyttää kunnolla. Heillä pitäisi myös olla kunnolla aikaa perehdyttämiseen. Workshoppeja tai tiimipalaverieja ei pidetty hyvänä perehdytyskeinona, koska eniten oppii itse tekemällä. On siis hyvin tarkkaan mietittävä ennen Ariban käyttöönottoa, että kuka perehdyttää, millä aineistolla ja mistä perehdyttäjä on, eli onko se Hankintapalveluista vai Yritys X:n henkilökunnasta joku. Eräs ehdotus oli, että Ariba-laskujen käsittelyä voisi harjoitella jonkinnäköisellä testipuolella. Mahdollisuus testipuolelle pääsyyn on selvítettävä asiakkaalta ja ohjeiden saaminen tulisi todella tarpeeseen. Selvää on, että Aribaan siirryttäessä perehdytykseen on panostettava huomattavasti enemmän ja siihen on laitettava resursseja.

Yhteistyössä asiakkaan kanssa koettiin olevan parantamisen varaa. Yhteistyön pitäisi olla tiiviimpää ja tiimin jäsenet pitäisi pitää paremmin ajan tasalla esimerkiksi Aribaan tulevista päivityksistä. Asiakkaan kanssa pidetyt Ariba-workshopit koettiin tehottomiksi ja niitä pitäisi olla huomattavasti nykyistä useammin, edes kerran kuukaudessa. Palavereista saisi tehokkaampia esimerkiksi niin, että jokainen palaveriin osallistuva tutustuisi hyvissä ajoin exceliin, missä on ratkaisemattomat laskut. Excel myös pitäisi lähettää asiakkaalle aikaisemmin. Myös roolitus ja vastuunjakko Ariba-laskujen selvittämisessä koettiin epäselvänä. On siis epäselvää, että mikä kuuluu selvittäväksi Hankintapalveluille ja mikä Ariba-tiimille. Tulevaa muutosta ajatellen roolitus on todella tärkeää selvittää viimeistään siinä vaiheessa, kun Ariba otetaan kaikkien käyttöön, koska vastuunjaon puutteellisuuden koettiin olevan uhka muutoksessa. Tiimin sisäisen viestinnän toimivuudesta oli ristiriitaisia kokemuksia. Toisten mukaan se toimi hyvin, kun taas toisilla oli tunne, että tietoa ei jaeta tarpeeksi muille. Esimerkiksi jos joku oli saanut selvitettyä jonkin asian, hän ei välttämättä ollutkaan kertonut sitä muille, jolloin seurauksena on turhaa päällekkäistä selvitystyötä. Ratkaisuna tähän voisi olla esimerkiksi jonkinnäköinen vinkkinurkka esimerkiksi intrassa. Sinne laitettaisiin muille ohjeita siitä miten minkäkin lasku-  
virheen saisi mahdollisesti korjattua.

Uhkiksi Ariban käyttöönotossa nousivat siis roolituksen ja vastuunjaon epäselvyys Yritys X:n henkilöstön ja Hankintapalveluiden välillä, henkilöstön sitouttaminen tulevaan muutokseen, osaamisen siirtyminen ja uuden toimintamallin yhdenmukaistaminen suomalaiseen tapaan tehdä kirjanpitoa. Uhkaksi mainittiin myös se, että lasku voi mennä vahingossa maksuun molemmista järjestelmistä ennen kuin siirrytään vain yhteen, koska nämä järjestelmät eivät kommunikoi tarpeeksi keskenään. Uudessa toimintamallissa heikkous ja samalla uhkakin on

tilausprosessin haavoittuvuus, koska tilaajalla on suuri vastuu ostolaskuprosessin onnistumisesta. Jos tilaaja ei tee tai osaa tehdä laskulle vastaanottokuitista, lasku ei mene maksuun. Siihen Yritys X:n ostolaskukäsittelijät eivät voi vaikuttaa muuten kuin neuvomalla asiakkaita mihin ottaa yhteyttä mahdollisissa ongelmatilanteissa. Ostolaskukäsittelijät eivät itsensä tunne Ariban tilauspuolta, joten he eivät kovin pitkälle pysty neuvomaan asiakkaita. Olisi Hankintapalveluiden tehtävä perehdyttää tilaajat kunnolla Ariban käyttöön.

Ariban käyttöönotossa mahdollisuuksina nähtiin laskujen automatisoitumisen seurauksena työskentelyn tehokkuus ja nopeus. Tästä taas voisi seurata henkilöstön asiantuntijuuden erikoistumisen kehittymistä. Yritys X ja asiakkaansa on edelläkävijä Ariba-maailmaan. Aivoriihessä pohdittiin tuoko Ariba Networkin laajeneminen Suomessa mahdollisuuksia Yritys X:n asiakkaalle. Haasteita Ariban käyttöönotossa ovat siis henkilöstön perehdytys ja sitouttaminen uuteen toimintamalliin, niin sanotusti "pään kääntäminen" on suuri haaste. Myös roolitus ja vastuunjaon selvittäminen Hankintapalveluiden kanssa, sekä toimintamallin lokalisointi suomalaisiin toimintatapoihin koettiin haasteina.

Esimiehen tarjoamaan tukeen oltiin pääasiassa tyytyväisiä, tosin sillä ei koettu olevan yhtä paljon arvoa kuin työkavereilta saadusta tuesta. Toisaalta koettiin, että esimiehen rooli viestien jakamisessa Hankintapalveluiden ja tiimin välillä on tärkeä. Toiveet esimiehille mahdollisessa muutoksessa ovat, että perehdytykseen pitäisi panostaa ja yhteistyö asiakkaan kanssa pitäisi olla tiiviimpää.

### 7.3 Arviointi

Tässä kappaleessa arvioidaan toteutetun tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät osoittautuivat sopiviksi tehtävänannon kannalta. Niiden avulla saatiin monipuolisesti kerättyä tietoa, sekä kattava kuva taustatekijöistä. Sisällön analyysin avulla löydettiin keskeisimmät tilaus- ja laskukäsittelyjärjestelmän käyttöönottoon liittyvistä haasteista, uhista ja mahdollisuuksista, sekä työn sisällön muuttumisesta. Myös asenteet ja perehdytyskokemukset tulivat hyvin esille, joten sisällön analyysiä voi pitää onnistuneena. Haastateltavien määrä oli sopiva ja esimiehen näkökulman ja kokemusten saaminen tutkimukseen toi lisäarvoa. Tutkimuksen tulosten perusteella Yritys X:n johdon ja esimiesten on toivottavasti helpompi hahmottaa niitä asioita, mitkä pitää ottaa huomioon uuden järjestelmän käyttöönottamisessa ja mitä pitää kehittää. Muutostoimintaohjeissa esitetään kehittämisohjeita työskentelytapoihin.

Tutkimuksen toteuttamisessa pyrittiin noudattamaan tieteellisesti hyvää käytäntöä, mikä tarkoittaa esimerkiksi yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen tekemisessä ja tulosten esittämisessä oikeassa valossa, sekä tieteen avoimuuden periaatteen kunnioittamista. Tutkimuksen luotettavuuden edellytys on tutkimuksen rehellisyys. Tämän opinnäytetyön tutkimus

on tehty rehellisyyttä noudattaen. Lähdeviittaukset on tehty huolellisesti ja tutkimuksen tulokset on raportoitu puolueettomasti sisällyttäen siihen kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tieto. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 129-133.)

Työssä on noudatettu toimeksiantajayrityksen toivetta pysyä nimettömänä, sekä haastateltavien yksityisyyden suoja. Kaikilta yksilöhaastatteluihin osallistuvilta kysyttiin lupa haastattelun äänittämiseen ja heille kerrottiin toteutettavan tutkimuksen tarkoitus. Työ vastaa siiseettisiä tutkimusarvoja. Aivorihtä ei äänitetty. Haastateltavat vaikuttivat olevan hyvässä hengessä mukana ja yhteistyö sujui hyvin. Tämän työn luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa sen osalta, että siinä tarkasteltiin vain niiden työntekijöiden kokemuksia Aribasta, jotka sitä olivat jo käyttäneet vuoden verran. Haastatteluihin olisi voinut ottaa mukaan myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole koskaan käyttäneet Aribaa ja joilla on pitkä kokemus ainoastaan vanhan järjestelmän käytöstä. Olisi voinut saada mielenkiintoisia tuloksia haastatteleamalla heitä, koska heidän ovat seuraavana muutoksen kohteena ja heillä on varmasti erilaiset tunteet tulevasta muutoksesta, kuin niillä jotka jo tuntevat Aribaa.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Harvard Business School Publishing Corporation. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Järvenpää, M. & Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologiaalhtoisesta ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki: Tammi.

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

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

### Sähköiset lähteet

Ignatius Partanen, H. 2015. Sähköisen taloushallinnon haasteet. Viitattu 5.11.2016  
<http://blog.procountor.com/sahkoisen-taloushallinnon-haasteet>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Viitattu 25.10.2016  
<http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>

Lavonen, J. & Meisalo, V. 2016. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 8.11.2016  
<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Viitattu 8.10.2016  
[www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf)

Nortio, J. 2016. Digimurroksen uhat ja mahdollisuudet työpaikalla. Viitattu 5.11.2016.  
[www.ekonomilehti.fi/digimurroksen-uhat-ja-mahdollisuudet-tyopaikalla/](http://www.ekonomilehti.fi/digimurroksen-uhat-ja-mahdollisuudet-tyopaikalla/)

Opetushallitus 2016. SWOT-analyysi. Viitattu 8.11.2016  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 16.10.2016  
[www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkójulkaisu). Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.10.2016 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Talouselämä 2015. Viitattu 11.11.2016.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/tama-asia-aiheuttaa-pankeissa-ja-vakuutusyhtiöissa-dra-maattisen-murroksen-se-on-vaistamaton-3485719>

Julkaisemattomat lähteet

Esimiehen haastattelu. 2016. Haastattelu 10.10.2016. Helsinki

Haastattelu A. 2016. Haastattelu 18.10.2016. Helsinki.

Haastattelu B. 2016. Haastattelu 18.10.2016. Helsinki.

Haastattelu C. 2016. Haastattelu 19.10.2016. Helsinki.

Haastattelu D. 2016. Haastattelu 28.10.2016. Helsinki.

Haastattelu. 2016. Ryhmähaastattelu 9.11.2016. Helsinki.

Kuvat	
Kuva 1: Onnistunut muutos (Luomala 2008.) .....	13
Kuva 2: Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen, 55.) .....	29
Kuva 3: SAP Ariban tilauksesta maksuun prosessi .....	35
Kuva 4: Aivoriihen tuotos .....	43

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset työntekijöille .....	52
Liite 2: SAP Ariban prosessikaavio .....	53
Liite 3: Teemahaastatteluiden vastaukset .....	54

Liite 1: Haastattelukysymykset työntekijöille

**Teemahaastattelukysymykset:**

**Mielipiteet Aribasta järjestelmänä**

1. Kuvaile miten käytät Aribaa työssäsi?
2. Mitä mieltä olet Aribasta järjestelmänä yleisesti ottaen?
3. Mitä mieltä olet siirtymisestä kokonaan vanhasta järjestelmästä Aribaan?

**Ariban käyttökokemukset laskujen käsittelyjärjestelmänä**

4. Ariban heikkoudet ja vahvuudet laskujen käsittelyjärjestelmänä sinun mielestäsi?
5. Miten työn sisältö on muuttunut verrattuna vanhaan järjestelmään?

**Ariban alkuvaiheen käyttökokemukset**

6. Miten sinua perehdytettiin Ariban käyttöön?
7. Oliko Ariban käyttöönottovaiheessa ongelmia (esim. laskut eivät liikkuneet, järjestelmä oli sekava tms.)?
8. Olisitko kaivannut enemmän tukea/ohjeita esimiehiltä uuden järjestelmän käytössä?

**Esimiesten rooli ja yhteistyö tiimin ja asiakkaan kanssa**

9. Onko sinulla toiveita esimiehille Aribaan ja tulevaan muutokseen liittyen?
10. Ehdotuksia henkilöstön perehdytykseen, kun Ariba tulee kaikkien käyttöön?
11. Mitä toiveita sinulla on liittyen yhteistyöhön tiimin sekä asiakkaan kanssa?



## Liite 3: Teemahaastatteluiden vastaukset

## K2. Mitä mieltä olet Aribasta järjestelmänä yleisesti ottaen?

#	Vastaukset
1	Se on selainpohjaisena järjestelmänä helppokäyttöinen, jos tietää mitä minkäkin painikkeen takaa tulee. Käännökset siitä on huonoja. Siinä on se ongelma, että siellä on useampi puoli, joiden tietoja joutuu erikseen etsimään. Eli on se tilausehdotus, sitten on varsinainen tilaus tai hankintaehdotus ja se tilaus ja sitten on sitä tilausta kohtaan tehty lasku ja sitten on mahdollisesti vielä laskupoikkeama. Se vaikeuttaa ja hankaloittaa käyttöä. Toisaalta se mahdollistaa asiakkaalle tarkemman seurannan niissä hankinnoissa. Siinä on myös se hyvä puoli, että se mahdollistaa sähköisen hyväksynnän ja tilauksen, eli sopimusten hallintaa ei tarvitse enää tehdä niin monimutkaisesti kuin aikaisemmin.
2	Plussaa on se, että se on uusi. Tuo vähän vaihtelua vanhaan järjestelmään. Käytettävyydeltään se on välillä aika sekava. Mut kyllä se siitä, kun oppii käyttämään sitä. Siinä on aina jotain mitä ei ymmärrä, että miksi se tekee niin.
3	Parhaimmillaan se nopeuttaa laskun käsittelyä. Jos siinä ei tule mitään häikkää, niin laskut menevät sieltä ihan automaattisesti. Ja se vähentää turhaa laskujen kierrättämistä, mikä nyt on vanhan järjestelmän kanssa, että laskut kiertävät siellä järjestelmässä ja sit ne on siellä jumissa milloin kenelläkin. Ariban kanssa ei siis pitäisi tulla maksumuistutuksia niin paljon. Ariba vaikuttaa vähän kankealta, kun siinä törmää sellaisiin tilanteisiin, ettei välttämättä ole oikeuksia tehdä siihen laskulle kaikkia muutoksia mitä se vaatisi, että sen saisi menemään läpi.
4	Mä oon sitä mieltä Aribasta, että Ariba ei ole mikään ostolaskujen käsittelyjärjestelmä. Mun mielestä se on ostotilausjärjestelmä. Sitä ei niin sanotusti ole lokalisoitu suomalaiseen taloushallintoon ja suomalaiseen tapaan tehdä ostolaskuja ja kirjanpitoa. Musta se on tosi hankala ostolaskujen käsittelyjärjestelmänä.
5	Melko sekava se mielestäni edelleen on. Haluttu asia tai tieto on monen klikkauksen takana ja sitten kun sen tiedon löytää niin se saattaa olla ilmoitettu vähän epäselvästi. Siinä menee oma aikansa, että pääsee jyvälle mitä pitää tehdä. Mun on vaikea sanoa itse järjestelmästä mitään muun, kuin laskujen käsittelyn osalta. En tiedä, miten hyvin se toimii esimerkiksi tilausvaiheessa, voi se olla, että siellä se toimii ihan hyvin. Mehän käsitellään nimenomaan näitä virhetilanteita, että sen takia varmaan meillä on enemmän näitä negatiivisia kokemuksia.

## K3. Mitä mieltä olet siirtymisestä kokonaan vanhasta järjestelmästä Aribaan?

#	Vastaukset
1	Se on iso muutos. Varsinkin kun olen käyttänyt vanhaa järjestelmää varmaan kohta 10 vuotta. Itselleni se ei ole niin iso muutos, kuin se voi olla jollekulle muulle. Voi olla että siitä tulee muutosvastarintaa. Kyllä se silti on mielestäni ihan ok, pakkohan tässä on kehittyä.
2	Huono siinä mielessä, että meiltä loppuu työt, jos kaikki laskut menevät ihan sukkana sieltä. Kaikkien uusien ohjelmien kanssa se tosin on aina sama juttu aluksi, että on vähän skeptinen, että miten se toimii. Aribankin kanssa on ollut aika paljon ongelmia. Jos se ajan saatossa alkaa kunnolla toimia, niin voi olla ihan hyväkin, koska sitten sopimukset ja kaikki löytyy samasta ohjelmasta. Tällä hetkellä tosin näyttää vielä siltä, että ei kannattaisi ihan täysin vielä siihen siirtyä.
3	Mä näen, että jos siirryttäisiin kokonaan Aribaan ja jos mietti sitä kuinka paljon yhden laskun käsittelyyn vanhassa järjestelmässä menee aikaa, niin mun mielestä Aribassa yhden laskun käsittelyaika moninkertaistuu. Aribassahan ei mitään mallitiliöintejä ole, eikä me Ariban puolella nähdä mille pankkitilille se lasku on menossa maksuun. Aribassa ei ole suomalaista maksuviitenumeron tarkistusta. Ne on mun mielestä hyvin olennaisia asioita ostolaskujen käsittelyssä. Mun mielestä tässä Ariban uudessa versiossa ei myöskään näy esimerkiksi y-tunnusta, eli kenelle ollaan se raha maksamassa. Mielestäni sekin olisi hirveän tärkeää tietää, koska jos on jokin toimintansa lopettanut yhtiö, niin eihän sellaiselle saa periaatteessa maksaa mitään. Mun mielestä nämä ovat sellaisia suurimpia, tietyllä tavalla erittäin vaarallisiakin asioita jos niitä ei saada kuntoon.
4	En oikein usko, että se lähiaikoina on mahdollista, koska vanhassa järjestelmässä on sellaisia laskuja, joiden tiliointi on aika monimutkaista ja vaatii manuaalista laskemista. Mä en tiedä miten ne saataisiin järkevästi siirrettyä Aribaan, vai saadaanko ollenkaan. En jotenkin usko, että kaikkia laskuja ainakaan lähitulevaisuudessa saadaan siirrettyä sinne.

## K4. Ariban heikkoudet ja vahvuudet laskujen käsittelyjärjestelmänä sinun mielestäsi?



#	Vastaukset
1	Se on välillä sekava sillä lailla, että tuntuu että siinä ei ole mitään järkeä. Se on hidas jos pitää etsiä jotain, varsinkin verokoodeja. Vahvuuksia siinä on se, että tehtäväluettelo on aika selkeä. Siitä on helppo lähteä käsittelemään laskuja. Sitten siinä on ne viimeksi katsotut, siitä pystyy katsomaan mitä on viimeksi tehnyt.
2	Siinä on rajatut oikeudet. Myös se käyttöliittymä on mun mielestä vähän epäselvä, kun pitää hirveesti aina etsiä, että mistä tapahtuu mitään. Monesta paikasta saattaa päästä samaan paikkaan, eli se ohjelma on ylipäätään vähän sellainen sotkuinen ja epäselvä. Mut eiköhän sen opi, kun sitä käyttää enemmän. Vahvuuksia on, että se nopeuttaa laskujen käsittelyä, mikäli laskulla on kaikki ihan ok.
3	Mun täytyy myöntää, että en keksi mitään vahvuuksia. Mulla on kokemusta työurani ajalta hyvin monenlaisista taloushallinnon- ja ostolaskujärjestelmistä, enkä Aribaa edes kutsuisi ostolaskujärjestelmäksi, mielestäni se on joku muu järjestelmä. Ja nyt kun se on vuoden ollut käytössä ja siihen on tehty niitä pieniä versiopäivityksiä, niin on huomattu, että aina joku ei toimikkaan ja sitten tulee uusia virheitä uusien perään, ku on saatu selvitetty joku. Esimerkiksi, että joku asia toimi kuukausi sitten ja sitten tulee päivitys, niin sitten se ei enää toimikkaan, mutta joku uusi asia toimii.
4	Vahvuuksia on, että jos kaikki toimii hyvin, laskut menevät automaattisesti ja silloin voisi olettaa, että tiliointi on lähtökohtaisesti oikein. Verrattuna siihen, kun laskuja käsittelee manuaalisesti vanhassa järjestelmässä, niin tulee herkemmin virheitä. Aribassa ei tulisi niin helposti mitään tällaisia inhimillisiä syöttövirheitä. Ehkä muu hyväpuoli siinä on, että kaikki laskut tulevat sähköisesti Aribaan. Jos kaikki laskut siirtyisivät Aribaan, niin ei tulisi paperilaskuja ollenkaan ja se olisi hyvä asia. Täytyy tosin ottaa huomioon, että kaikkien toimittajien ei edelleenkään ole mahdollista lähettää sähköisiä laskuja. Heikkouksia on, että tietojen etsiminen ja sen löytäminen mikä on vikana, on välillä haastavaa. Tietojen hakeminen ja muuttaminen on myös todella hidasta. Ja jos jotain laskua syöttää manuaalisesti Aribaan ja huomaakin lähetysvaiheessa, että siihen pitäisi tehdä muutoksia, niin se ei onnistu enää. Sitten täytyy hylätä se lasku ja syöttää uudelleen.

## K5. Miten työn sisältö on muuttunut verrattuna vanhaan järjestelmään?



#	Vastaukset
1	Mun näkemyksen mukaan kun en sitä päivittäistä työtä tee, niin käsittely on enemmänkin nimenomaan poikkeamien käsittelyä eli kaikki rutiini laskujen käsittelystä jää pikkuhiljaa pois.
2	Ei tarvitse tiliöidä enää. Se on ehkä se suurin muutos. Se on ollut ihan hyvä muutos, kun ei tarvitse muuta kun periaatteessa korjata ne virheet mitkä siellä Aribassa on. Ei tarvitse syöttää tietoa enää. Tai ainakaan kaikkia samoja, mitä vanhassa järjestelmässä joutuu siihen tiliöintiriville laittamaan. Aribassa sitä ei tarvitse tehdä. Vaihtelu virkistää.
3	Ei tarvitse tiliöidä niitä laskuja enää. Vanhassa järjestelmässä päähomman on se, että meidän pitää tiliöidä ne laskut ja laittaa sitten tarkastajille ja hyväksyjille. Aribassa nyt lähinnä puututaan vaan tilanteisiin, missä on joku virhe siinä laskulla, kun se tulee meille sinne työjonoon korjattavaks. Ja tokihan niissä tiliöinneissä voi olla virheitä mitä korjataan. Mut niinkun sanoin, tiliöintihän jää nyt oikeestaan kokonaan pois, ellei sitten syötä kokonaan uutta laskua sinne.
4	Ne virheet mitä tulee vastaan niissä täsmäytymättömissä laskuissa, niin mun mielestä niissä ei aina ole mitään logiikkaa. Jos pitää esimerkiksi korjata joku toimipistetieto sieltä, niin voi olla, että se ei kelpaakaan sille järjestelmälle. Vanhassa järjestelmässä ne tietyt virheilmoitukset ovat mielestäni hyvinkin selkeitä. Ja jos mietti tiliöintiä verrattuna vanhaan järjestelmään, niin siellähän on hyvin paljon tilikartassa tilinumeroita, joille ei mitään alv-koodeja tarvita. Aribassa taas on se alv-koodi pakotus jokaikisellä tiliöintirivillä ja jos mietti sitä päivittäistä ostolaskun käsittelyä, niin se on hyvin iso muutos. Se on yksi sellainen asia mikä varmasti tulee näkymään, eikä ole mikään hyvä asia ollenkaan. Myös se käytettävyys on mielestäni hirvittävän lapsenkengissä verrattuna vanhaan järjestelmään. Esimerkiksi hakukriteereistä suurinta osaa ei voi edes käyttää siinä ostolaskun käsittelyssä. Oikeestaan ne, joista on hyötyä, on se toimittaja, ostoyksikkö, laskunnumero ja tilausnumero. Jos esimerkiksi tulee maksumuistutus, voi olla vaikea hahmottaa mitä hakukriteereitä käyttää laskun hakemisessa järjestelmästä. Vanhaan järjestelmään verrattuna se yhden laskun käsittelyaika moninkertaistuu. Se on mielestäni yksi kaikkein suurin kauhukuva, minkä mä osaan tällä hetkellä sanoa sillä kokemuksella mikä mulla on.
5	Vanhassa järjestelmässä me tiliöidään laskut ja laitetaan ne jollekin tietylle hyväksyjälle tai tarkastajalle. Aribassa se on enemmän nimenomaan vaan sen tietyn virheen korjaamista, eikä Aribassa ole sitä varsinaista tiliöintiä ollenkaan. Tiliöinti on siellä valmiina, kun se tulee tilaukselta.

## K6. Miten sinua perehdytettiin Ariban käyttöön?

#	Vastaukset
1	Varmaan työkavereiden kanssa alettiin silloin käydä läpi niitä ja workshoppeissa asiakkaan kanssa.
2	Perehdytystä ei käytännössä ollut. Ariba kun on kokonaan uusi ohjelma koko organisaatiossa, niin kaikki on vähän niinkun perehdyttänyt toisiaan. Työkavereiden kanssa ollaan neuvottu ja opetettu toisiamme. Kaikille tulee vähän erilaisia ongelmatapauksia aina eteen, niistähän sitä sitten oppii. Asiakkaan puolelta ollaan saatu toisinaan apuja, mutta sitten ongelma voi olla se, että asiakaskaan ei välttämättä aina tiedä miten mikäkin ongelma ratkaistaan. Aina optimaalinenhan olisi, että joku joka olisi käyttänyt vuosia jotain tiettyä ohjelmaa perehdyttäisi kaiken, mutta tässä tapauksessa ei oikein ole, kun on tosiaan ihan uus ohjelma kaikille. Mutta ihan hyvin tämä on mielestäni lähtenyt käyntiin.
3	Meillä oli joku workshop asiakkaan kanssa, missä näytettiin, että näin tehdään. Sitten piti itse ruveta kokeilemaan. Kun järjestelmä otettiin käyttöön, niin ei meille ollut tehty mitään koulutus -tai perehdyttämissuunnitelma tässä invoice agentin roolissa. Eikä tätä meidän ostolaskuporukkaa ollut siinä testausprojektissa ollenkaan mukana, eli meitä jotka pyörittää niitä ostolaskuja päivittäin, niin meitä ei ollut millään tavalla mukana siinä käyttöönottoprojektissa. Eikä siitä ole tehty mitään manuaalia tai käyttöohjeita, en mä ole ainakaan nähnyt. Mielestäni perehdytys olisi pitänyt tehdä sillä tavalla, että viimeistään siinä vaiheessa silloin reilu vuosi sitten keväällä tai kesällä, kun oltiin päätetty, että se syyskuun lopussa otetaan käyttöön, niin olisi pitänyt olla yksi tai kaksi henkilöä meidän tiimistä mukana testipuolen järjestelmässä kokeilemassa, et miten se toimii ja miltä se näyttää. Sen perusteella olisi sitten voinut tehdä jonkinlaista ABC-ohjeistusta ihan siihen alkuun. Asiakas katsoo sitä laskujen käsittelyä ihan eri näkökulmasta kuin me. Jotenkin tuntuu, että siinä jäi sellainen hirvittävä vallihauta meidän väliin. Heillä on se tekninen puoli siellä ja sitten on meillä tämä jokapäiväinen käytännön työ, niin ne olisi jotenkin pitänyt saada yhdistettyä. Mielestäni siinä ei olisi oikeastaan muuta tarvinnut, kuin että olisi otettu edes siinä käyttöönoton loppuvaiheessa meiltä joku siihen mukaan. Meillä tehtiin vain se, että sovittiin että montako meitä menee siihen. Se oli suurin moka. Olisi voinut sillä tavalla tehdä, et meillä olisi kaikilla ollut testipuoli, että olisi voitu ihan oikeesti kokeilla niiden laskujen käsittelyä Aribassa, että olisi ollut ihan konkreettisia esimerkkejä.
4	Ei ihan hirveästi ollut perehdytystä. Aika paljon se on ollut itseoppimista, mutta toisaalta sen ymmärtää, kun on uusi järjestelmä ja moni asia on ollut ihan uutta, joten ei ole ehkä pystynytäkään kouluttamaan. Eli pääasiassa muilta kysymällä ja itse tekemällä.

## K7. Oliko Ariban käyttöönottoaiheessa ongelmia (esim. laskut eivät liikkuneet, järjestelmä oli sekava)?

#	Vastaukset
1	En oikeastaan edes muista sitä ihan varsinaista käyttöönottoaihetta. Sinnehän tuli niitä ensimmäisiä toimittajia ja Yritys X oli muiden mukana. Ehkä meillä oli silloin alussa haasteita saada ne järjestelmäoikeudet, nyt se on korjattu. Niiden hakeminen oli vähän hankalaa ja kun se ohjelma itsessäänhan oli vieras kaikille, asiakkaallakaan ei tunnettu sitä järjestelmää, niin se on ollut vähän sellaista kokeile ja onnistu tai epäonnistu tyyppistä tekemistä.
2	En ainakaan muista, että olisi ollut.
3	Olen huomannut, että samoja laskuja voi tulla Ariban lisäksi myös sinne vanhaan järjestelmään. On pari kertaa käynytkin sillä tavalla, että lasku on maksettu sitten kahteen kertaan. Onhan siinä kaikkennäköisiä ongelmia tullut vastaan. Esimerkiksi niiden verojen kanssa ja kyllä siellä viikoittain aina joku uusi ongelma tulee, mitä pääsee sitten pohtimaan porukassa.
4	En mä siis muista, kun tämän vuoden aikana on niin paljon ollut sellaista mikä ei ole liikkunut tai on liikkunut, että ei mulle ole jäänyt mitään suurempaa mieleen. Mutta sehän on ollut niin sekava muutenkin, että onhan siellä ollut näitä, että laskut eivät ole siirtyneet SAP:iin ja tiliöinnit ovat olleet puuttellisia. Mutta ei mitään sellaista yksittäistä mulla ainakaan ole mielessä, että se on sitä samaa tasaista massaa ollut koko tän vuoden ajan.
5	Tuntui, että siinä alkuvaiheessa ja vielä viime keväänäkin oli ongelmia niiden vastaanottokuittausten kanssa, kun ne tilaajat ei käyneet kuittaamassa niitä laskuja, niin senhän takia ne laskut pysyi niillä, eikä menneet maksuun. Mut nyt mun mielestä niille oltiin tehty ihan selkeätkin ohjeet siitä mitä tilaajan täytyy tehdä. Voi olla, et ne on nyt herännyt siihen, että pitää tiedottaa enemmän. Ja viime keväänäkin oli sellasia isoja laskueriä, jotka oli maksamatta, koska niitä ei ollut koskaan edes saapunut. Tuollaisia ongelmia oli mun mielestä kai muutamakin.

## K8. Olisitko kaivannut enemmän tukea/ohjeita esimiehiltä uuden järjestelmän käytössä?



#	Vastaukset
1	Kun ei sitä oikein kukaan osannut käyttää silloin. Mutta ehkä sitä olisi voinut olla enemmän.
2	En oikeastaan. Porukassa ollaan huumorilla harjoiteltu ja opiskeltu tätä ohjelmaa ja sitten siinä on myös se, että eihän esimiehellä ollut tämän käytöstä sinänsä mitään hajuakaan, että hän on kanssa opetellut tässä samalla. Kyllä mielestäni apua tai tukea on saanut jos on halunnut. Kyllä esimies on yrittänyt parhaansa mukaan auttaa, että ei siinä mitään ongelmaa. Asiakkaaltakin on musta saanut ihan mukavasti apua jos on pyytänyt.
3	En, koska mitä hän olisi voinut sille tehdä. Kun mitään ohjeitakaan ei ole olemassa niin eihän esimieskään pystynyt niitä mistään taikomaan. Mä en näe, että esimiehen roolilla tässä Ariban käyttöönotossa olisi ollut mitään lisäarvoa millään tavalla.
4	Esimies on varmasti välittänyt meille kaiken saamansa tiedon ja ohjeet. Suurin tuki on tullut nimenomaan työkavereilta joiden kanssa ollaan työskennelty näiden samojen tehtävien parissa. Niiltä olen sitten aina kysynyt tukea. Esimiehen on ehkä ollut vähän vaikea sellaista tukea tai ohjeita antaa, kun se ei kuitenkaan käsittele samalla lailla näitä.

## K9. Onko sinulla toiveita esimiehille Aribaan ja tulevaan muutokseen liittyen?



#	Vastaukset
1	No ei varmaankaan. Tämä on sujunut ihan hyvin. Esimies on ollut tässä mukana. Ehkä koulutukseen voisi panostaa. Koulutus saisi olla aika perusteellinen, että kaikki tulisi suht kerralla aina, ettei tulisi niinku meille että vähän kerrallaan opitaan näitä yrityksen ja erehdyksen kautta. Ja ohjeita voisi saada, kun meillä ei ole mitään ohjeita.
2	Asiakkaan kanssa pitää olla tiivis yhteistyö varsinkin nyt kun on uusi ohjelma kyseessä, että hommat toimisivat. Ja koska siinä matkan varrella tulee koko ajan kaikkea uutta, niin esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että hän kertoisi meille sitten niistä mahdollisista muutoksista. Myös asiakas voisi olla meihin suoraan yhteydessä, niin että ei välttämättä esimiehen aina tarvitsisi.
3	Jos se nyt tulee kaikkien käyttöön niin, siinä kannattaa hyvin tarkkaan miettiä, että millä tavalla näitä muita perehdytetään, kuka perehdyttää, millä aineistolla, onko meillä mahdollisuus mennä sinne testipuolelle, koska Ariba on täysin erilainen verrattuna siihen vanhaan järjestelmään. Täällä on ihmisiä, jotka on 10-20 vuotta sitä vanhaa järjestelmää käyttänyt ja sitten jos hyppää Aribaan, niin se on niin erilainen maailma, että mielestäni perehdyttämiseen pitää panostaa niin, että siinä on sellaiset henkilöt perehdyttäjinä, joilla on aikaa ja jotka ihan oikeasti osaa perehdyttää. Ja pitäisi miettiä, että mistä se perehdyttäjä on, että onko se Hankinta-palveluista vai mistä. Kaikki käytännötkin on niin erilaisia vanhaan järjestelmään verrattuna, kuten esimerkiksi mallitiliöinnit ja kaikki laskun perustietojen tarkastamiset ja muut, kun Aribassa niitä ei edes ole olemassa. Se pään kääntäminen on mun mielestä tosi iso haaste. Se ei millään tavalla riitä, että näytetään vaan jossain tiimipalaverissa, että tällä tavalla se toimii, ei todellakaan. Ei kukaan pysty sillä tavalla omaksumaan sitä. Niitä pitää itse tehdä. Perehdyttäjä olisi sellainen joka olisi koko ajan saatavissa, joko vierellä tai lyncin päässä.
4	Mielestäni olisi hyvä, että Ariban parissa olisi joku sellainen työntekijä, joka tekisi sitä ihan vakituisesti. Tai ainaki jossain vaiheessa. Kun tuntuu, että kaikilla, ketkä nyt tekee sitä, on siinä ohella paljon muitakin työtä. Onhan meillä tietysti ne vuorolistat, että kyllä työt tulee tehtyä, mutta vähän on sellainen tunne, että meistäkin osa tietää jotain hyvin ja osa ehkä sitten jotain toista. Kyllähän me tietysti yritetään aina laittaa viestiä toisillemme, että hei tässä on tällainen keissi jne, mut että olisi joku sellainen henkilö, joka tietäisi siitä kaiken tai ainakin mahdollisimman paljon.

## K10. Ehdotuksia henkilöstön perehdytykseen, kun Ariba tulee kaikkien käyttöön?



#	Vastaukset
1	Kts. edellinen vastaus
2	<p>En oikein tiedä mikä siihen olisi hyvä systeemi, kun meillä on sellaisia ihmisiä, jotka ovat käyttäneet vanhaa järjestelmää tajuttoman monta vuotta. Heillä tulee varmaan olemaan aika hankalaa siirtyä Aribaan, mutta se on hyvä että meitä on ollut tässä näin iso porukka sitä harjoittelemassa, että on monta jotka osaa käyttää sitä ja neuvoa muita. Pitäisi ainakin tehdä kunnan kirjalliset ohjeet. Kunnan ohjeet auttavat kyllä kaikkeen ja niiden avulla perehtyykin mielellään. Ja tuskin kaikkia samaan aikaan perehdytetään, niin siksi olisi hyvä, että olisi jokaiselle oma henkilökohtanen ja erikseen nimetty opettaja, joka pääasiassa näyttäisi sitä. Tokihan myös kaikki muutkin auttaisi. Ja ei jokaiselle tarvitse olla eri opettaja, että voi se olla joku tietty vaikka kaikilla, kun tuskin kaikkia samaan aikaan perehdytetään. Sitten siinä voisi myös olla joku toinen opettaja varalla, jos se varsinainen opettaja on vaikka poissa joskus.</p>
3	Kts. edellinen vastaus
4	<p>Joku meistä, joka on nyt sitä enemmän käsitelty, opastaisi kädestäpitäen. Näinhän se on ollut tuon vanhankin järjestelmän kanssa aikalailla. Kyllä mun mielestä jonkun tukihenkilön siinä täytyisi ainakin alussa olla. En mä sitten tiedä olisiko joidenkin ohjeiden laatimisesta mitään hyötyä, mutta ehkä sellainen aloituspaketti olisi ihan hyvä.</p>

## K11. Mitä toiveita sinulla on liittyen yhteistyöhön tiimin sekä asiakkaan kanssa?



#	Vastaukset
1	Ehkä se kommunikointi voisi olla vähän parempaa ja nopeampaa. Tehtäisiin niitä palvelupyynnöitä.
2	Mun mielestä meillä toimii yhteistyö aika hyvin tässä tiimin sisällä. Esimerkiksi viestit menee aika hyvällä jakelulla kyllä. En usko, että siinä tarvitsee hirveästi kehitystä. Asiakkaan suunnalta voisi tiedotus olla parempaa meidän suuntaan. Esimerkiksi se, kun Aribaan tuli se päivitys varmaan kuukausi sitten, enkä mielestäni mitään viestiä ollut saanut siitä. Kaikki tällaiset päivitykset olisi tärkeää ilmoittaa meille, ettei tarvitsisi ihmetellä, että mitä täällä tapahtuu. Laskuissa olevat ongelmat tulee asiakkaillekin varmaan yllätyksenä, kun mehän ne käytännössä ensimmäisenä huomataan kun ne jäävät sinne työjonoon, että niistä on tietysti vähän hankala ilmoittaa etukäteen.
3	Mielestäni meillä on ollut nyt vähän ongelmana tässä Ariba-ryhmässä, että tietoa ei ole jaettu kaikille. Et jos joku on selvittänyt jonkun asian, niin sitten se ei olekaan kertonut sitä meille muille. Pitäisi olla sellainen vinkkinurkka, esimerkiksi sharessa, missä kerrottaisiin miten mikäkin virhe kannattaisi korjata. Mielestäni meillä on myös ollut ihan liian vähän palavereja, jossa käytäisi sisäisesti läpi näitä. Ja vaikka meillä on se selvittävät- excel, niin mielestäni se ei ole ollut riittävä. Tuntuu, että sinne laitetaan jotain vain jos sattuu tulemaan mieleen. Mielestäni se suurin asia on kuitenkin ollut nyt se, että roolitus Hankinta-palveluiden kanssa on ollut hirveän epäselvä. Pitäisi selvittää, että mikä kuuluu meille, mikä kuuluu heille, kuka siellä heillä selvittää mitään, mitä me selvitetään ja kuka on vastuussa esimerkiksi siitä, jos niitä laskuja jää roikkumaan sinne. Myös se tiedonkulku esimerkiksi versionvaihdoksista on ollut todella huonoa välillä. Ja oletin, että niitä workshoppeja asiakkaan kanssa pidettäisi useammin, edes kerran kuukaudessa. Jos vanhaa järjestelmää ollaan siis korvaamassa, niin kaikki tällaiset asiat pitää kyllä tosi tarkkaan miettiä, että kuka on vastuussa mistäkin siitä käsittelyvaiheesta.
4	Workshopit asiakkaan kanssa ovat sinällään ihan hyviä, että niissä käydään niitä virheitä yhdessä läpi. Olisi tärkeää, että meitä olisi mahdollisimman monta siellä paikalla, niin kaikki pysyisi kärryillä ja päästäisiin keskustelemaan niistä virheistä. Mielestäni nämä tapaamiset asiakkaan kanssa ovat tosin olleet aika tehottomia. Olisi hyvä, että kaikki omalta osaltaan tutustuisi hyvissä ajoin ennen sitä workshoppia siihen selvittävät-exceliin. Asiakkaallekin voisi sen listan lähettää paljon aikasemmin, että se pystyisi valmistautumaan paremmin. Se on ollut myös vähän huolena, että muistaako asiakas sitten koskaan vastata meille

niiden virheiden osalta, jotka se on ottanut työn alle sen palaverin jälkeen. Mielestäni näitä workshoppeja voisi myös olla useammin. Kerran kuussa olisi sopiva, nyt niitä pidetään sitäkin harvemmin. Ariba-tiimin kesken kommunikointi on aika paljon sähköpostilla viestittelyä. Voitaisiinhan me keskenäänkin pitää jotain palavereja, mutta en mä tiedä mitä me sitten osattaisiin tehdä niissä. En kyllä tuossa näe ehkä mitään ongelmaa kuitenkaan, että kyllä mielestäni kommunikointi sujuu ihan ok. Ehkä välillä on ollut jotain epäselvyyttä siitä, että mikä juttu on

kenelläkin työn alla. Siitä on sitten yleensä laitettu mailia. Ja niihin virhe-exceleihin pitäisi aina muistaa merkitä, jos on joku juttu kesken tai käsittelyssä, ettei tehtäisi päällekkäin samoja hommia.

