

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2021

Hannamari Saneri

MUUTOSJOHTAMINEN JA SEN VAIKUTUS ERP- JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA

Hannamari Saneri

MUUTOSJOHTAMINEN JA SEN VAIKUTUS ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA

[Click here to enter text.](#)

Sanotaan, että mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. Muutosprosessin yleinen piirre on, että sitä ei voi tarkasti suunnitella etukäteen, eikä lopputulosta voi etukäteen arvata. Muutokset eivät myöskään aina onnistu. Organisaation näkökulmasta haitallinen uskomus on, että suurin osa muutoksista epäonnistuu. Tämän vuoksi ihmiset ovat muutosta vastaan ja tekevät siitä toisinaan hankalaa. Hyvällä muutosjohtajuudella lopputulokseen voidaan kuitenkin vaikuttaa. Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten innostamista ja uudenlaisen ajattelun herättelyä.

Koronapandemian myötä useat organisaatiot ovat joutuneet ottamaan nopealla aikataululla käyttöön uusia tietoteknisiä ratkaisuja ja opettelemaan uusia toimintatapoja, esimerkiksi etätöiden mahdollistamiseksi. Tämä yllättävä maailmalaajuinen kriisi on pakottanut meidät ajattelemaan enemmän muutoskyvykkyttämme tulevaisuudessa. Jäykät prosessiorganisaatiot ovat historiaa. Muutoksessa eläminen on enemmän sääntö kuin poikkeustila.

ERP-järjestelmän implementointiprojektin onnistumiseen vaikuttaa moni asia. Usein epäonnistumisen syynä on muutosjohtamisen puuttuminen tai prosessin kokonaiskuvan pirstaloituminen. Onnistunut ERP-järjestelmähanke vaatii hyvää strategiaa, kirkasta visiota, dokumentointia ja yhteistä tekemistä projektin läpiviemiseen. Se on kokonaisvaltainen prosessi, joka muuttaa toiminta- ja työtapoja.

Opinnäytetyössä kuvataan sisäistä, osittain myös ulkoista, organisaatiomuutosta johtamisen näkökulmasta. Työn teoriaosuudessa tutustutaan muutosjohtamiseen ja sen malleihin. Käydään läpi muutoksen anatomiaa; kuinka muutosta tulisi johtaa, miten muutoksessa eletään ja samalla ylläpidetään muutoskyvykkyyttä. Selvitetään millainen rooli tunteilla ja intuitiolla on muutosprosessissa.

Työn empiirisessä osassa vertaillaan nykyajan muutosjohtamisen malleja ja niiden soveltuvuutta ERP-järjestelmän muutoshankkeeseen. Järjestelmämuutoksessa esiintyvät erityispiirteet asettavat tietynlaisia vaatimuksia muutosjohtamiselle. Muodostan näiden teorioiden pohjalta muutosjohtamisen mallin, jossa on otettu huomioon muutosjohtamisen kriittiset menestystekijät ERP-projektin onnistumisen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli pyrkiä parantamaan muutoshankkeen läpivientä ja tuomalla esiin muutosjohtamisen keinoja, joilla voi vaikuttaa sen onnistumiseen.

ASIASANAT:

ERP-järjestelmä, muutosjohtaminen, muutosvoima, muutosagentti, implementointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

2021 | 38 pages

Hannamari Saneri

CHANGE MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE IMPLEMENTATION OF THE ERP SYSTEM

It is said that nothing is as certain as change. A common feature of the change process is that it cannot be precisely planned in advance and the outcome cannot be predicted. Changes are not always successful either. From an organizational perspective, the harmful belief is that most change will fail. This is why people are against change and sometimes make it awkward. However, good change leadership can affect the outcome. Change management is above all about inspiring people and awakening a new way of thinking.

With the corona pandemic, several organizations have had to adopt new IT solutions and learn new ways of working in a limited time frame, for example to enable remote work. This surprising global crisis has forced us to think more about our capacity for change in the future. Rigid process organizations are history. Living in change is more the rule than the state of emergency.

There are many things that affect the success of an ERP system implementation project. Often the reason for failure is the lack of change management or the fragmentation of the overall picture of the process. A successful ERP system project requires a good strategy, a clear vision, documentation and working together to complete the project. It is a holistic process that changes the way we operate and work.

The thesis describes internal, partly also external, organizational change from the perspective of management. The theoretical part of the thesis introduces change management and its models. Going through the anatomy of change; how change should be led, how change is lived and at the same time the capacity for change is maintained. Find out what role emotions and intuition play in the process of change.

The empirical part of the thesis compares modern change management models and their applicability to the ERP system change project. The special features of system change place certain demands on change management. Based on these theories, I form a change management model that takes into account the critical success factors of change management for the success of an ERP project. The aim of the thesis was to try to improve the implementation of a change project and to highlight the means of change management that can influence its success.

KEYWORDS:

ERP system, change management, change power, change agent, implementation

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rakenne	8
1.3 Työn tutkimusmenetelmät	9
2 MUUTOSJOHTAMISEN ANATOMIA	10
2.1 Muutos	10
2.2 Muutosjohtaminen	11
2.3 Nykypäivän muutosjohtamisen mallit	14
2.3.1 Kotterin kahdeksan askelta	15
2.3.2 Kuuden vaiheen malli	16
2.3.3 Mukautumisen malli	17
2.4 Muutoksessa eläminen	18
2.4.1 Nopeat muutokset vaativat ketteryyttä	18
2.4.2 Muutosoppiminen	19
3 ERP-JÄRJESTELMÄT	21
3.1 ERP-järjestelmien kehitys	21
3.2 ERP-järjestelmän valinta ja käyttötarkoitus	22
3.3 ERP-järjestelmän implementointiprosessi	24
4 MUUTOSJOHTAMISEN MERKITYS ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON YHTEYDESSÄ	26
4.1 ERP- järjestelmän vaihtoprojekti	26
4.1.1 Muutosjohtamisen merkitys järjestelmähankeessa	26
4.1.2 ERP-projektin sudenkuopat	27
4.2 Nykytilanteen arviointi ja muutoksen ennakointi	28
4.3 Muutosjohtamismalli ERP-projektille	30
4.4 Muutosjohtamismallin yhteenveto	33
4.5 Työn luotettavuustarkastelu	34
5 YHTEENVETO	36

KUVAT

Kuva 1. Fredrikson's broaden and built theory. (Piha & Sutinen 2019, 297.)	12
Kuva 2. Muutosvoima prosessina. (Piha & Sutinen 2020, 344.)	14
Kuva 3. Yksisilmukkainen ja kaksisilmukkainen oppiminen. (Jylhä & Viitala 2019, 271.)	19
Kuva 4. Yleisimmät ERP-järjestelmän moduulit. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 36.)	21
Kuva 5. ERP-järjestelmän implementointiprosessi vaiheet. (Murthy 2008, 265.)	25
Kuva 6. Muutosjohtajuusmallin tärkeimmät ominaisuudet.	34

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

ERP	Enterprise Resource Planning
SaaS –palvelu	Software as a Service
SWOT-analyysi	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats -nelikenttäanalyysi

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Teknologinen kehitys kiihtyy jatkuvasti ja organisaatioiden tulee vastata uusiin haasteisiin ja kilpailuolosuhteisiin nopealla aikataululla. Johtajalta vaaditaan ketteryyttä ja kykyä hoitaa jatkuvaa muutosta menestyksekkäästi. *On rakennettava lentokonetta ja lennettävä samaan aikaan* –metafora sopii kuvaamaan teknologian kehittymisen mukana pysymistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 233.) Viimeistään koronapandemian myötä organisaatioiden on pitänyt kehittää liiketoimintaratkaisujaan ainakin etätöiden mahdollistamiseksi. Osa on joutunut ottamaan nopealla aikataululla käyttöön uusia tietoteknisiä ratkaisuja ja opettelemaan uusia toimintatapoja. Jo pelkkä etätöskentelyn mahdollistaminen on saattanut vaatia hurjia kehitysloikkia yrityksissä, joissa se ei ole aiemmin ollut mahdollista. Ilman pandemian aiheuttamaa kehityspakkoa, osa organisaatioista olisi pudonnut kehityksen kelkasta. Maailmanlaajuinen yllättävä kriisi on pakottanut meidät ajattelemaan enemmän tulevaisuutta ja digitaalista kehitystä. Nykyajan ERP-järjestelmäratkaisuissa (Enterprise Resource Planning) trendi on ollut jo pidemmän aikaa pilvipalveluissa, jotka pandemian myötä ovat kasvattaneet vielä enemmän suosiotaan. Pilvipalvelussa sovelluksia käytetään internetin välityksellä. Tämä on hyvä ratkaisu helpottamaan etätöskentelyä ja järjestelmän ylläpitoa, kun palvelun tarjoaja hoitaa versiopäivitykset ja kehityksen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 46.)

Järjestelmien kehittämistä tai vaihtoa voidaan tarkastella muutoshankkeena. Muutosprojektin vaikeusaste riippuu pitkälti siitä, kuinka radikaali muutos on, kehitetäänkö olemassa olevaa järjestelmää vai päätetäänkö vaihtaa kokonaan uuteen. Projektiin vaikuttaa myös ihmisten ja organisaation muutoskyky. Projektin johtajan tai tiimin tulee osata synnyttää muutosvoima henkilöstössä. Muutosvoiman syntymisessä ratkaisee asenne tulevaisuutta kohtaan ja joustavuus. Paljon on kiinni siitä, osaammeko ennustaa tulevan muutoksen vai yllättääkö se meidät. Johtajalta vaaditaan myös jonkin asteista intuitiivista osaamista. (Piha & Sutinen 2020, 36-37.)

Muutos aiheuttaa yleisesti myös vastarintaa ja suuria tunteita. Ihmiset ovat mukavuu-denhaluisia ja kokevat muutoksen uhkana, jos asia esitellään heille väärin. Muutosprosessi tulee selittää ymmärrettävästi, ilman byrokratiaa. Muutosvastarinta syntyy pää-

sääntöisesti muutosvoiman puutteesta, joka taas johtuu siitä, että ihminen ei koe voidensa vaikuttavan asioihin, vaan alkaa taistella vastaan. Ihminen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi. Tästä syystä ihmisten osallistaminen muutokseen alusta lähtien on ensiluokkaisesta tärkeää, yhdistettynä avoimeen dialogiin henkilöstön ja muutosagenttien (=henkilö, joka tukee/ohjaa muutosta) välillä. Muutos ei ole vain jokin ulkopuolinen voima, joka suunnitellaan ja joku muu tulee sen toteuttamaan. Se vaatii koko henkilöstön panostusta, yhteistyötä ja psykologisen turvallisuuden luomista. (Piha & Sutinen 2020, 36-39.)

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä kuvataan organisaation sisäistä muutosta; ERP-järjestelmän käyttöönottoa ja muutosjohtamisen vaikutusta siihen. Työssä käydään läpi, mitä on muutosjohtaminen, sen kriittisiä menestystekijöitä ja siitä kehitettyjä malleja. Mikä muutosjohtajuuden malli sopii parhaiten sovellettavaksi tietojärjestelmän muutokseen? Mitä tulee ottaa huomioon uutta järjestelmää valittaessa? Työssä käydään läpi myös muutosprojektin onnistumiseen liittyviä seikkoja ennen, jälkeen ja sen aikana. ERP-järjestelmän implementointiprojektin onnistumiseen vaikuttaa moni asia, mutta harvoin sen epäonnistumisen syy on tekniset seikat, vaan pikemminkin muutosjohtamisen epäonnistuminen, sen puuttuminen tai prosessin kokonaiskuvan pirstaloituminen. ERP-järjestelmän vaihto/käyttöönotto vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja ihmisten työskentelyyn. ERP-projektien onnistumiseen ei ole olemassa mitään suoraa kaavaa tai mallia, mutta muutosjohtamisesta niitä on kehitetty aikojen saatossa useita. Näitä soveltamalla voidaan löytää yleisesti toimivien mallien juuri ERP-järjestelmän kaltaiselle implementointiprosessille.

Opinnäytetyön tavoitteena pyritään parantamaan ERP-projektien läpivientiä tuomalla esiin muutosjohtamisen keinoja, joilla voi vaikuttaa projektin onnistumiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys voidaan kuvata seuraavasti: Millainen muutosjohtajuuden malli toimii parhaiten ERP-järjestelmän käyttöönotossa?

Opinnäytetyö koostuu kolmesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa käydään läpi muutosjohtamisen teoriaa eri malleja ja sen kehitystä nykyaikaan sopivaksi. Miten jatkuvassa muutoksessa eletään ja ylläpidetään muutoskyvykkyyttä, sekä mikä merkitys on intuitiolla ja tunteilla muutoksen onnistumisessa. Toisessa osassa tutustutaan ERP-järjestelmiin, mikä on niiden käyttötarkoitus, ja miten valita oman organisaation tarpeita vastaava

järjestelmä. Miten implementointiprosessi saadaan etenemään niin, ettei muu toiminta häiriinny? Kolmannessa, empiirisessä osassa tutkitaan, miten muutosjohtajuutta tulisi hyödyntää ERP-projekteissa ja käydään läpi, minkä tyyppinen muutosjohtajuuden malli on sopivin järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Kuinka tärkeää on ymmärtää kokonaiskuva ja mikä on muutosagenttien rooli projektin edetessä? Viimeisenä yhteenvedossa pohditaan tutkimuksessa saatuja tuloksia ja sen keskeisimpiä piirteitä.

1.3 Työn tutkimusmenetelmät

Työ on laadullinen tutkimus, jonka menetelminä on käytetty dokumenttianalyysiä ja havainnointia. Dokumenttianalyysin muotona on käytetty sisällön analyysiä, jonka vaiheina on aineiston kerääminen, sen kriittinen tarkastelu ja tulkinta, sekä toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja vertailu. Laadullisessa sisällönanalyysissä fokus on siinä mistä asioista sekä teemoista aineisto kertoo. Sitä voidaan käyttää kirjoitetun tekstin lisäksi vaikka ääntä ja kuvaa sisältävien aineistojen analysointiin. (Ojasalo ym. 2015, 137-138.)

Havainnointi perustuu opinnäytetyön tekijän omaan työkokemukseen sovelluskonsulttina, ollen mukana tietojärjestelmien käyttöönotoissa ja seurannut yksilön sekä yhteisön elämistä muutostilanteessa. Empiirisen havainnoinnin kautta pystytään vertailemaan aikaisempia kokemuksia teoriaan. Havainnointi tässä tutkimuksessa voidaan määritellä strukturoimattomaksi, koska sitä ei ole tehty järjestelmällisesti, eikä luokiteltu etukäteen. (Ojasalo ym. 2015, 115-116.)

Tässä työssä lähdeaineistona on käytetty alan kirjallisuutta, julkaisuja ja tutkimuksia, jotka on kerätty niin digitaalisessa (Finna, Google Scholar) kuin fyysisessä muodossa.

2 MUUTOSJOHTAMISEN ANATOMIA

2.1 Muutos

Mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. Se voi olla nopeaa, kuin vallankumous tai niin hidasta ettei sitä edes huomaa, kuten evoluutio. Niiden aikaansaaminen on kuitenkin vaikeaa. Muutoksen päämäärä on muuttaa asioita toisenlaiseksi ja että ne jatkaisivat kehitystään edelleen tulevaisuudessa. Muutos ei aina ole pysyvää, ellei sitä johdeta oikein. (Myllymäki 2017, 20.) Muutos harvoin etenee suoraviivaisesti, vaan välillä otetaan takapakkia tai kehitys saattaa jopa pysähtyä. Muutosta on pyritty hahmottamaan monella eri tavalla. Muutosprosessin yleinen piirre on, että sitä ei voi tarkasti suunnitella etukäteen, eikä lopputulosta voi etukäteen arvata. Muutokset eivät myöskään aina onnistu. (Jylhä & Viitala 2019.) Muutostahdilla on onnistumisen kannalta paljon merkitystä. Jos muutos on liian hidasta, vaikeat vaiheet saattavat pitkittyä ja vanhaan palaaminen houkuttelee. Liian nopeasti toteutettu muutos saattaa jäädä keskeneräiseksi, eikä muutoksesta tule pysyvää tapaa. Varsinkin organisaation sisäisissä muutoksissa on hyvä ensin vahvistaa muutoskyvykkyyttä osallistamalla, kehittämällä viestintää ja pilotoimalla tulevaa muutosta. (Korhonen & Bergman 2019, 24.) Muutoksella saattaa olla myös dominoefekti asioihin, joita ei alun perin haluttu edes muuttaa. (Myllymäki 2017, 20.)

Yksinkertaisesti sanottuna: *Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se aikaisemmin oli*, toteaa Myllymäki (2017, 20) Ihminen voi kohdata muutoksen monella eri tavalla; lähtemällä mukaan, kieltämällä, torjumalla tai jopa yrittämällä jarruttaa muutosta. Muutokseen mukaan lähteminen on helpompaa jos se yhtyy omiin tavoitteisiin. (Myllymäki 2017, 22-25.) Muutosprosessin tyypillisiä vaiheita ovat: 1) Ristiriidat nykyisessä toimintatavassa, 2) Murrosvaihe, jossa jokin vanha toimintatapa kyseenalaistetaan, 3) Uuden toimintamallin etsintä, 4) Uuden mallin valinta ja muutosprosessin aloitus, 5) toimintamallin vakiinnuttaminen. (Jylhä & Viitala 2019.)

Organisaation näkökulmasta haitallinen uskomus on, että suurin osa muutoksista epäonnistuu. Tämän vuoksi ihmiset ovat usein muutosta vastaan. Niin kauan, kun pidämme jotain mahdollisena, se myös on sitä. Negatiivinen asenne muutosta kohtaan kyynistää ja taatusti johtaa epäonnistumiseen. Muutoksella onkin ikävä maineongelma, muutostahtoa ja uteliaisuutta on vaikea synnyttää jos pelko epäonnistumisesta on liian vahva. Pelko vaikuttaa meihin, muutoksen onnistumiseen ja sen sietämiseen. Organisaatioon

liittyviin muutoksiin henkilöstöllä on useita pelkoja. Pelätään uran, palkan tai statuksen menetystä. Kuinka tarpeellinen on muutoksen jälkeen? Riittääkö oma osaaminen uusiin haasteisiin? Muutoksen jälkeinen tuntematon pelottaa, oli sitten johtaja tai työntekijä. (Piha & Sutinen 2020, 17-18.)

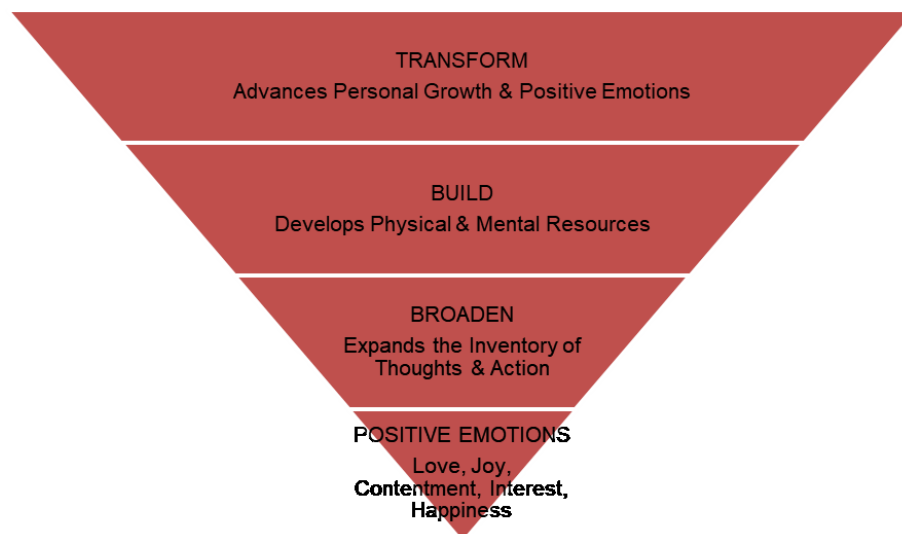
Aikojen saatossa muutosta on pyritty hahmottamaan monin eri tavoin ja siitä on olemassa erilaisia teorioita ja malleja. Muutosjohtamisen teoriat ovat aina olleet omaan aikauteensa sopivia, mutta nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa osa niistä on vanhentunutta tietoa. Tästä syystä niitä tulee tarkastella kriittisesti. (Piha & Sutinen 2019, 21.)

2.2 Muutosjohtaminen

Kun puhutaan johtajuudesta, muutoksella tarkoitetaan organisaation tai liiketoiminnan osan muuttumista. Se voi käsittää koko liikeidean, organisaatorakenteen tai esimerkiksi ERP-järjestelmän muutoksen. (Jylhä & Viitala 2019.) Kuinka muutosta tulisi johtaa? Muutoksessa, ja sen johtamisessa vaikeinta on se, että ihmiset usein vastustavat muutosta. Useimmiten ihmiset haluavat pysyä mukavuusalueellaan. Muutos merkitsee ylimääräistä työtä ja energian kulutusta. Muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten luomalla kollektiivista luottamusta organisaatiossa. Psykologinen turvallisuus auttaa sietämään muutosta paremmin. Tämä edellyttää kannustavaa ja avointa ilmapiiriä johdolta. Silloin uskalletaan kokeilla ja puhua asioista suoraan. Psykologisen turvallisuuden tunne on ihmisillä hyvin herkkä. Huutava pomo tai ilkeä työkaveri on meille uhka, jolloin mantelimumakkeemme aktivoituu ja aiheuttaa ”taistele tai pakene” –reaktion. Tämä reaktio sammuttaa analyyttisen päättelykykymme ja estää muutokseen vaadittavan strategisen ajattelun. Tästä syystä kollektiivisen luottamuksen rakentaminen on tärkeää. (Piha & Sutinen 2019, 295-296.)

Ihmiset peilaavat muutosta tunteiden kautta, vaikka pitäisivät itseään rationaalisina. Muutokselle pitää löytää merkitys, joka liikuttaa heitä ja saa toimimaan. Vedotaan järkeen, mutta myös tunteisiin. Tuleva muutos tulee myös paloitella tarpeeksi pieniin osiin, jotka on helppo sulatella. Näin on syytä tehdä, kun kyseessä on iso muutos, kuten ERP-järjestelmän vaihto. Ihmisten pitää ymmärtää kokonaisuus. Jos kokonaiskuvan hahmotuskyky jää vajaaksi, saattaa tärkeitä asioita jäädä huomaamatta, jolloin projekti epäonnistuu. (Piha & Sutinen 2019, 150.)

Psykologian professori Barbara L. Fredrikson on tunnettu positiivisen psykologian ja onnellisuutta käsittelevän tiedon tutkija. Fredrikson toteaa tutkimuksessaan (2004, 1367-1377), että positiiviset tunteet laajentavat ajatteluamme ja parantaa psykologisia, sosiaalisia ja fyysisiä voimavaroja. Olemme ennakkoluulottomampia, uteliaampia, huumorintajuisempia ja motivoituneempia, kun koemme olevamme turvassa. ”Taistele ja pakene” -reaktion sijaan syntyy ”Laajenna ja rakenna” –reaktio. Kun saamme tarpeeksi haasteita ja työympäristö sallii myös virheitä, oksitosiinitasomme nousevat ja lisäävät luottamustamme. (Fredrikson 2004, 1367-1377.)



Kuva 1. Fredrikson's broaden and built theory. (Piha & Sutinen 2019, 297.)

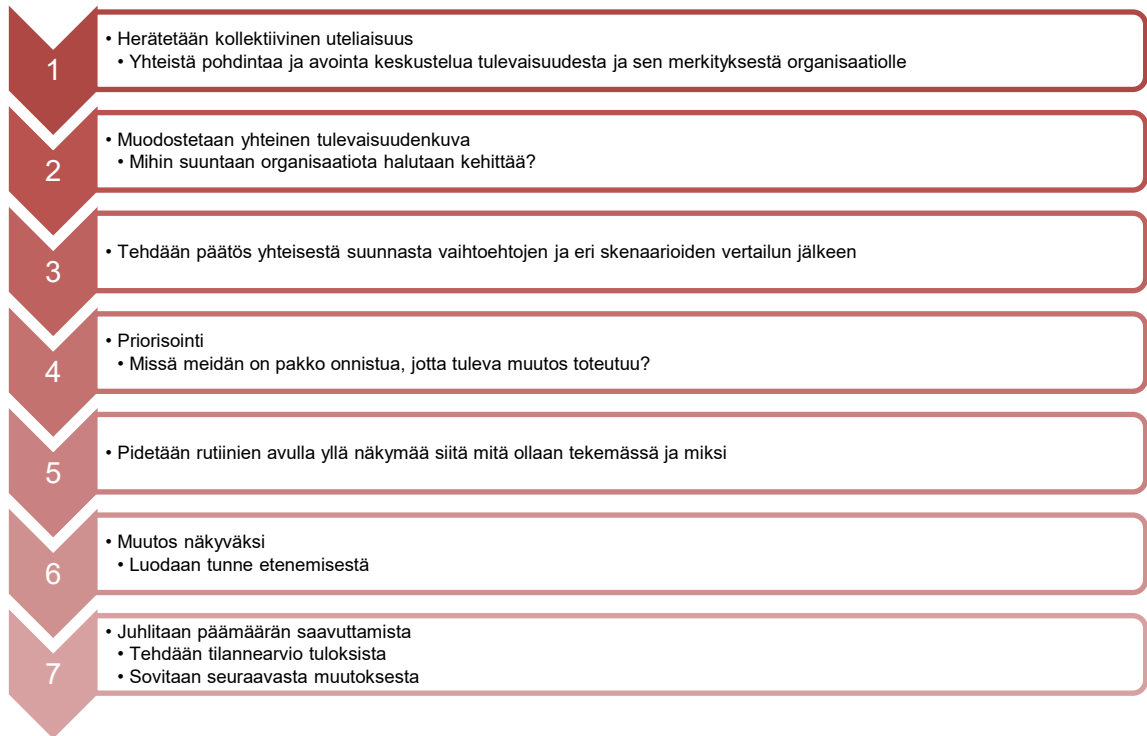
Kuvassa 1 näytetään, miten positiiviset tunteet ruokkivat positiivisia ajatuksia ja tekoja. Tällöin myös henkiset voimavaramme kasvavat ja meistä tulee entistä kestävämpiä.

Ihmisen kokemukseen muutostilanteessa vaikuttaa myös aiemmat kokemukset. Muutoksensietokyky ja aktiivinen uudistumisajattelu kehittyy jos muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Muutos ei ole koskaan itsetarkoitus ja isoja muutoksia tulee tehdä harkiten, jotta organisaatio pystyy omaksumaan uutta ja samalla pysymään toimintakykyisenä. Uudistuksia ei kuitenkaan kannata keskeyttää, jos matkaan tulee mutkia, esimerkiksi muutosvastarintaa, vaan pitää kiinni alkuperäisistä aikatauluista. Johdon tulisi korostaa muutoksen hyviä puolia, mitä positiivista siitä seuraa kun hanke on saatu valmiiksi. Aina on se tyyppi, joka löytää negatiivisen puolen asioista ja jaksaa muistuttaa vanhoista pieleen menneistä muutosprojekteista. Psykologista turvallisuudentunnetta voidaan kasvattaa

muutostilanteessa luomalla muutoksesta positiivinen visio ja järjestämällä tarpeeksi koulutusta. On tärkeää kertoa tosiasiat ja vedota ihmisiin tunneälyn avulla. Jonkinasteinen vastustus kuuluu aina muutostilanteisiin, ja ne kannattaa ottaa huomioon. Tämä vaatii uudistumisen johtajilta sinnikkyyttä ja kannustusta testaamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 30-31; Myllymäki 2017, 92.)

Mitä menestyneempi ja isompi yritys on, sitä vaikeampaa sen on muuttua. On olemassa sanonta *Menestyvää yritystä ei pelasta mikään*, josta on monta surullisen kuuluisaa esimerkkiä. Yksi esimerkki on entinen matkapuhelinjätti Nokia, jonka kohtalo on monille tuttu. Menestyvä yritys on tyytyväinen omaan tekemiseensä, ja myös henkilökunta viihtyy. Menee ehkä jopa liian hyvin, syntyy vauhtisokeus ja liika itsevarmuus. Tällöin unohdetaan seurata kilpailijoita ja luoda uusia innovaatioita. Nokialla alettiin keskittyä liikaa markkinaosuustaisteluun ja loppupeleissä heidän piti luopua koko matkapuhelinbisneksestä. (Myllymäki 2017, 7.)

Organisaation muutosvoimaa tulisi kasvattaa systemaattisesti ja ruokkia uuden oppimiseen tähtäävää kulttuuria. Tällöin ihmiset osaavat hyödyntää uutta tietotaitoa joustavasti, eikä ole tarpeen tehdä liian suuria harppauksia muutosprosessissa, kun organisaatio osaa kehittää itse itseään nopeasti muuttuvassa maailmassa. Muutosvoima syntyy asenteesta, uteliaisuudesta ja uuden oppimisesta. Organisaation tulee tunnistaa, rakentaa ja ylläpitää muutoskyvykkyyttä. Yrityskulttuurin tulisi olla avointa, jossa informaatio virtaa läpi rakenteiden. Syvä muutoskyvykkyys on saavutettu silloin kun työntekijät huomaavat ja uskaltavat raportoida johdolle muutoskohtia. Kehitetään tulevaisuuden varalle yhteinen strategia, miten menestyään maailmassa, jossa muutostahti vain kiihtyy ja muuttuu yhä moniulotteisemmaksi. Kyky tietää, milloin muuttua, on myös osa muutosvoimaa. (Piha & Sutinen 2019, 26-28.) Johtajan on tärkeää osata ennakoida ja huomioida myös muutoksen vastavoimia eli muutosvoiman jarruja. Vastaväitteisiin tulee vastata nopeasti, jotta epäilykset muutoksen epäonnistumisesta eivät pääse heräämään. Alla kuvattuna (Kuva 2) muutosvoiman kasvattamisen vaiheet strategiaprosessina. (Piha & Sutinen 2019, 24.)



Kuva 2. Muutosvoima prosessina. (Piha & Sutinen 2020, 344.)

2.3 Nykypäivän muutosjohtamisen mallit

Nykyaikamme monimutkaisessa maailmassa, jäykkä prosessiorganisaatio viiden vuoden toimintasuunnitelmiseen ei enää välttämättä ole se toimivin ratkaisu. Organisaation tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, hierarkiton, läpinäkyvästi kommunikoiva, elävä ja herkkä organismi. Sen tulisi löytää jatkuvasti uusia tapoja luoda lisäarvoa menestyäkseen pitkällä aikavälillä. (Piha & Sutinen 2019, 10.)

Piha & Sutinen (2019, 45-47; 127) puhuvat uudesta muutostrendistä nimeltään tuplarytmihäiriö. Tavallinen rytmihäiriö syntyy, kun organisaatiot yrittävät selvittää perinteisin keinoin nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Maailma muuttuu nopeammin kuin organisaatiot. 2020-luvulla muutoksen vauhti on vain kiihtynyt ja tuplarytmihäiriö syntyy, kun teknologisen kehityksen rinnalle tulee maapallon ekologisen ja inhimillisen kantokyvyn rajat, puhumattakaan maailmanlaajuisesta pandemiasta. Muutosta ei voi enää nykypäivänä kuvailla väliaikaiseksi, vaan tuplarytmihäiriön maailmassa se on pysyvä olotila, joka kannattaa hyväksyä. Muutosjohtamismallien tulee mukautua uuteen epäselvään ja hallitsemattomaan vaiheeseen.

Organisaation tulisi olla järjestelmä, jossa muutoksen moottori on koko ajan käynnissä. Muutos ei saisi olla yksittäinen hetki, vaan jatkuva prosessi. Sen tulisi hyötyä ulkoisista shokeista. Teknologian yleinen kehitys on esimerkki ulkoisesta muutosvoimasta, joka sysää organisaation esimerkiksi vaihtamaan toiminnanohjausjärjestelmää. Kun yritys kukoistaa epäjärjestyksestä ja sattumanvaraisuudesta, siitä tulee antifragiili eli kestävä. Useat organisaatiot vielä tänäkin päivänä ovat ylhäältä alas –systeemejä, jotka heikentävät niiden kestävyttä. Moderni, antifragiiliteetti organisaatio rakennetaan itsensä johtamisen, kokonaisvaltaisuuden ja evolutiivisen tarkoituksen kautta. Organisaatio elää jatkuvassa ulkoisen ja sisäisen tarkkailun tilassa, jossa ei kuitenkaan verrata itseä kilpailijoihin, vaan sillä on oma tarkoitus ja suunta. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan sitä, että ihmiset saavat olla omia itsejään, heikkouksineen ja vahvuuksineen. Moderni organisaatio pelaa tunneälyllä ja mahdollistaa erilaisuuden. (Piha & Sutinen 2019, 140-141.)

2.3.1 Kotterin kahdeksan askelta

John Kotter (2012) on ehkä tunnetuin muutosjohtamisen asiantuntija. Kotter on kirjoittanut aiheesta useita kirjoja. Hän esitteli ensimmäinen kerran vuonna 1995 muutosjohtamisen prosessina, johon kuuluu kahdeksan eri vaihetta, joilla muutos saadaan onnistumaan. Seuraavaksi esitellään klassikkomallin askeleet (Jylhä & Viitala 2019, 268-270.):

1. Synnytä tunne muutoksen tarpeellisuudesta. Henkilöstöä pitää auttaa ymmärtämään syyt, miksi muutos on välttämätön.
2. Muutosta ajavan tiimin muodostaminen. Tiimiin tulisi valita mukaan avainhenkilöitä, joilla on vaikutusvaltaa henkilöstöön. Heitä tulisi olla organisaation eri tasoilta.
3. Luo visio ja strategia. Visio kertoo muutoksen suunnan ja strategia toimii karttana. Se kertoo kuinka tavoitetilä eli muutosvisio saavutetaan.
4. Kommunikoi muutosvisio. Muutosprosessista tulee viestiä tehokkaasti ja usein, jotta se jää ihmisten mieleen. Johtajan ja muutostiimin työ on puhua muutos todeksi. Heidän tulee keskustella avoimesti muutokseen liittyvistä kysymyksistä ja käsitellä pelkoja ja epävarmuutta rakentavasti.
5. Esteiden raivaaminen. Mahdollistetaan laaja-alainen toiminta vähentämällä muutosta haittaavia tekijöitä. Ne saattavat olla rakenteellisia, resursseihin liittyviä tekijöitä tai muutosvastarintaa. Saattaa olla, että jonkun arvot ovat voimakkaasti ristiriidassa muutosvision kanssa, joten hän ei pysty jatkamaan organisaatiossa.

6. Juhlitaan lyhyen aikavälin voittoja. Muutostyö kuormittaa organisaatiota ja saattaa aiheuttaa kisaväsymystä. Siksi on syytä palkita he, jotka tekevät näkyviä parannustoimia muutoksen eteen. On hyvä että matkalla muutosvisioon henkilöstö saa positiivista palautetta.
7. Muutoksen vakiinnuttaminen. Tähän saattaa mennä kauan aikaa. Kun muutostavoite on saavutettu, johdon tulisi pitää yllä muutosajattelua ja jatkaa kehitystyötä. Henkilöstöä tulisi edelleen valmentaa, kannustaa ja palkita.
8. Muutoksen juurruttaminen organisaatioon. Henkilöstön tulee saada positiivisia kokemuksia uudesta toimintamallista. Johdon tulisi panostaa avainhenkilöihin tai rekrytoida henkilöitä, jotka pystyvät ylläpitämään muutosta ja panostamaan sen arvoihin, jotta muutos on luonnollinen osa organisaation toimintaa. (Jylhä & Viitala 2019, 268-270.)

Myöhemmin Kotter on kuitenkin päivittänyt näkemyksiään. John Kotter ja Dan Cohen julkaisivat yhdessä kirjan, jonka ensijulkaisu oli vuonna 2002 (2012, 171-179), siinä todetaan, että onnistunut muutosjohtaminen vaatii johtajalta loistavaa tunneälyä. Suurin haaste muutosjohtamisessa ei ole strategiat ja rakenteet, vaan se, miten ihmisten käyttäytymiseen vaikutetaan. Kotter ja Cohen (2012, 171-179) tulevat siihen johtopäätökseen, että onnistuneen muutoksen avain on tunteet. Muutos ymmärretään virheellisesti mekaaniseksi tapahtumaksi, jossa kommunikaatio on vain yksi prosessin askel. Ihmisiä ei pidetä osana muutosta, vaan ovat passiivinen kohde, jota pyritään osallistamaan tunneälyjohtamisella. Tämä malli perustuu vanhentuneeseen ihmiskäsitykseen. (Piha & Sutinen 2019, 138-139; Cohen & Kotter 2012, 171-179.)

2.3.2 Kuuden vaiheen malli

Kuuden vaiheen muutosjohtajuusmallin ovat kehittäneet Eisenstat, Spector ja Beer (1990). Malli esitettiin Harvard Business Review'ssä vuonna 1990. Se on empiirisen tutkimuksen tulos, jossa tunnistettiin muutosprosessien onnistuvan parhaiten kun henkilöstön työtehtävien roolit ja vastuualueet muutettiin vastaamaan tavoitteita. Henkilöstö osallistettiin muutosprosessin ongelmanratkaisuun ja tavoitteiden määrittelyyn ruohonjuuritasolla. He kehittivät tästä kuuden vaiheen muutosjohtamisen mallin, jota he kutsuvat "kriittiseksi poluksi". Polku kehittää itseään vahvistavaa sitoutumisen, koordinoinnin ja osaamisen sykliä (Eisenstat ym. 1990.). Sen vaiheet ovat seuraavat:

1. Sitoutetaan henkilöstö muutokseen tunnistamalla yhdessä ongelmia ja tekemällä parannusehdotuksia. Johtaja mobilisoi muutosprosessin kulun.
2. Kehitä yhteinen visio keräämällä muutokseen sitoutunut ydinryhmä organisaation eri tasoilta, joka jakaa roolit ja vastuut (=muutosagentit).
3. Edistä yksimielisyyttä uudesta visiosta. Kehitä osaamista muutoksen toteuttamiseen ja yhteenkuuluvuutta. Henkilöstön mukaan ottaminen kehitystyöhön ei riitä voittamaan mahdollista vastarintaa tai edistämään uuden organisaation toimivuuden edellyttämiä taitoja. Kaikki eivät voi auttaa suunnittelussa, eivätkä edes osallistujat usein ymmärrä täysin, mitä uudistaminen vaatii ennen kuin muutosprosessi on valmis. Tällöin määrätietoinen johtajuus on ratkaisevan tärkeää.
4. Työ- ja vastuualueiden uudelleenmäärittely. Muutosprosessin myötä työnkuvat todennäköisesti muuttuvat, joten ne tulee määritellä nykyhetken sopiviksi.
5. Muutosten vakiinnuttaminen. Saattaa vaatia organisaatiossa rakennemuutoksia, jotta ei palata takaisin vanhoihin rutiineihin.
6. Seuraa ja hienosäädä muutosta tarvittaessa. Muutoksen osittainen tarkoitus on luoda organisaatio, joka kykenee sopeutumaan muuttuvaan kilpailuympäristöön. (Eisenstat ym. 1990.)

Vaiheet ovat osittain samoja kuin Kotterin mallissa (Jylhä & Viitala 2019, 268-270.), mutta tässä muutos on pehmeämpää ja lähtee ihmisistä, alhaalta ylöspäin -periaatteella. Muutokset toteutetaan lähellä ruohonjuuritasoa osallistamalla henkilöstöä mukaan projektiin. Kyseessä on niin sanotun modernin organisaation muutosprosessi.

2.3.3 Mukautumisen malli

Nadlerin ja Tushmanin muutosjohtajuusmallin (1990) mukaan muutos on ennakoivaa tai reagoivaa. Ennakoiva muutos virittää ja reagoiva sopeuttaa organisaatiota muutokseen. Jos muutat yhtä osaa, vaikutat myös tahtomattasi muihin. Jotta muutos onnistuisi, kaikkia organisaation osia tulee mukauttaa. Virittämällä tarkoitetaan työyhteisön tehokkuuden lisäämistä, vaikka ongelmia/muutoksia ei olisi vielä näköpiirissä. Varaudutaan mahdolliseen tulevaan muutokseen. Sopeuttamisessa tarkastellaan toimintaa ulkoisten muutospaineiden kautta. Luodaan uutta, ja tiedostetaan, että radikaali muutos saattaa olla tarpeen ulkoisen uhan lähestyessä ja pitää irrottautua vanhoista uskomuksista. Jos näin

ei toimita, organisaatio palautuu takaisin vanhaan ja muutos epäonnistuu. Malli on saanut kritiikkiä siitä, että se on ongelmakeskeinen, eikä ota huomioon vision merkitystä. (Piha & Sutinen 2019, 143; Tiusanen 2005, 46.)

2.4 Muutoksessa eläminen

2.4.1 Nopeat muutokset vaativat ketteryyttä

Nykymaailmassa muutoksessa eläminen on jatkuvaa. Tätä fraasia on toisteltu jo paljon, mutta on hyvin totta, ja se pitää muistaa myös organisaatioissa, jotta muutostilanteet hoituvat mahdollisimman kivuttomasti. Miksi ei ylläpidettäisi jatkuvaa muutoskykyä, jotta edellytettäisiin onnistuminen myös tulevaisuudessa. Ei jäädä odottamaan tulevaa kriisiä ja pakollisia toimenpiteitä. Ilman kriisiäkin voidaan ylläpitää uudistumista ja jatkuvaa kehittymistä. Ketterä organisaatio ja strategian säännöllinen tarkastelu ovat avaintekijöitä. Kriisien synnyttämät muutostarpeet vaativat usein liian suuria loikkia, jotka saattavat arpeuttaa organisaatiota. Kun uudistutaan jatkuvasti, on aikaa osallistaa kaikki mukaan ja edetä pienin askelin. Tästä syystä johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on uteliaisuus, kyky johtaa avointa keskustelua ryhmässä ja kuunnella omaa ja muiden intuitiota. Nämä yhdessä luovat muutosvoimaisen ja älykkään ryhmän. Kognition ja psykologian näkökulmasta intuitio on ajattelun järjestelmä, joka kuvaa erilaista tietoa, ideoita, ajatusta. Se ei ole sama kuin tunnepohjainen mutu-reaktio. (Bergman & Korhonen 2019, 23; Piha & Sutinen 2019, 325-329.)

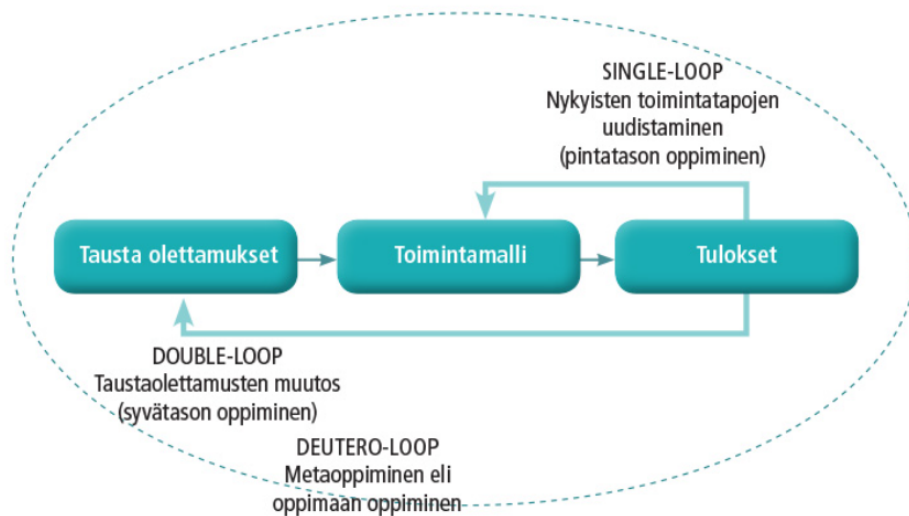
Asta Raami (Piha & Sutinen 2019, 325.) on tohtori, joka on väitellyt intuitiosta. Hän on haastatellut keksijöitä, joiden avulla jäsennellyt intuition kolmeen osatekijään:

1. Evolutiivinen vaistoihin perustuva intuitio. Voimakkaan tunteen alaisina ajattelumme sulkeutuu ja uteliaina ajattelukyky laajenee.
2. Asiantuntijan intuitio, eli kansankielellä ”näppituntuma”. Ihminen jolla on esimerkiksi pitkä työkokemus, oppii käyttämään laajaa osaamistaan alitajuisesti.
3. Superintuitio, jolloin ihmisellä on kyky ylittää oma asiantuntemuksensa. Tällaisella henkilöllä on poikkeuksellinen kyky käsitellä tietoa, joka on ristiriidassa keskenään. He pystyvät hallitsemaan tunteitaan ja jäsentelemään tiedon moniulotteiseksi kokonaisuudeksi.

Hyvällä johtajalla on kyky valjastaa intuitio ongelmanratkaisuun ja käyttää sitä kaksisuuntaisena kanavana. (Bergman & Korhonen 2019, 23; Piha & Sutinen 2019, 325-329.)

2.4.2 Muutosoppiminen

Organisaatitieteilijät Chris Argyris ja Donald Schön (1978) kehittivät teorian muutosoppimisen mallista vuonna 1978. Heidän mielestään muutos on oppimisprosessi, jossa ihmisten oppimisen taso ratkaisee sen, miten hyvin muutos onnistuu. Tutkimuksissa havaittiin, että oppimisen laatu vaihtelee syvyydessä ja laajuudessa mitattuna niin organisaatio- kuin henkilötasolla. Argyris ja Schön (2019, 271-272) jakoivat oppimisen kahteen eri tasoon; yksisilmukkaiseen (single-loop learning) ja kaksisilmukkaiseen (double-loop learning). Näistä puhutaan myös käsitteillä pinta- ja syväoppiminen. Ensimmäisessä oppimista tapahtuu ainoastaan olemassa olevien ajatus- ja toimintamallien puitteissa. Toisessa näitä malleja osataan myös kyseenalaistaa ja uudistaa (kuva 2). (Jylhä & Viitala 2019, 271-272.)



Kuva 3. Yksisilmukkainen ja kaksisilmukkainen oppiminen. (Jylhä & Viitala 2019, 271.)

Organisaatioissa, joissa muutostahti on kovaa ja kehittämistä tapahtuu nopeasti, sen analysointi saattaa jäädä vähäiseksi. Näin ollen kehittäminen jää nykyisten toimintamallien vähäisen korjaamisen väliseen kehään, eli tapahtuu vain pintaoppimista. Toimin-

taympäristön muuttuessa rajusti syntyy tarve muuttaa koko ajatusmallia, ainoastaan tällöin tapahtuu uudistavaa tai syvätason oppimista. Tätä tapahtuu, jos henkilöstö on herkkä havainnoimaan muutoksia ympäristössä ja arvioimaan omaa toimintaansa siihen liittyen. Tällöin muutoskriisi laukaisee syvätason oppimisen ja tuloksena on tavoiteltu ajatus- ja toimintatapojen muutos. Kolmantena oppimisen tasona toimii oppimaan oppiminen (meta-learning). Tällöin organisaatiossa osataan arvioida kykyä uudistaa vanhoja ajatusmalleja ja toimintaa. Argyris ja Schön (2019, 271-272) kutsuivat tätä nimellä deuterio-loop learning, yksilötasolla metaoppiminen (oppimaan oppiminen). Tällöin kyetään reflektoimaan omia oppimisstrategioita, löytämään sen heikkoudet, vahvuudet ja kehittämistarpeet. Tämä vaatii myös nopeaa reaktiokykyä muuttaa omaa toimintaa. Deuterio-loop learning -mallia voidaan verrata Nadlerin ja Tushmanin (2019, 143) muokautumisen malliin. Havainnoidaan ympäristöä ja pidetään oppiminen muutostilanteissa reaktiivisena. (Jylhä & Viitala 2019, 271-272.)

3 ERP-JÄRJESTELMÄT

3.1 ERP-järjestelmien kehitys

ERP –lyhenne tulee sanoista Enterprise Resource Planning. Suomen kielessä käytetään yleisimmin sanaa toiminnanohjaus. ERP-järjestelmä koostuu integroiduista moduuleista ja sovelluksista, jotka käyttävät samaa tietokantaa. Tietokannan ja organisaation liiketoiminnan sydämenä toimii taloushallinnon moduuli, jonka kautta määritellään käyttöönotossa suurin osa ohjaustiedoista ja parametreista. Nämä ohjaustiedot vaikuttavat myös muiden moduulien käytössä. Tärkeimpiä ohjaustietoja, jotka määritellään käyttöönoton yhteydessä ovat muun muassa organisaation rakenne, kustannuspaikat, tilikartta ja alvkannat, yritys- ja asiakasrekisteri sekä palkanlaskennan asetukset ja raportointi. ERP-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä sovelluksia otetaan yleensä käyttöön yksi kerrallaan. Yleisimmät toiminnallisuudet ovat tuotanto, taloushallinto, projektinhallinta, henkilöstöhallinto, materiaalihallinto ja logistiikka (kuva 3). Kun ERP-järjestelmä on käytössä, se kerää tärkeää dataa tietokantaan, jonka avulla voidaan seurata liiketoiminnan kehitystä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 36.)



Kuva 4. Yleisimmät ERP-järjestelmän moduulit. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 36.)

Ohjelmistot ovat kehittyneet räätälöidyistä täsmäohjelmista kokonaisvaltaisiin ERP-järjestelmiin ja pakettiratkaisuihin. Teknologinen kehitys lähti liikkeelle keskustietokoneista, joilla oli hierarkkinen tietokanta, suora pääteyhteys ja käyttöliittymä komentokielinen. Nykyään käyttöliittymät ovat pääosin graafisia, ja ne toimivat pilvipalveluna netin kautta, joten niitä voi käyttää miltä mobiililaitteelta tahansa. ERP-järjestelmät alkoivat yleistymään isoissa organisaatioissa 90-luvulla, ja SAP oli edelläkävijä niiden kehityksessä. Se kehitti järjestelmän, joka yhdisti erilliset moduulit yhdeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi, josta voidaan seurata kaikkia organisaation tapahtumia samasta järjestelmästä. Aikaisemmin isoissa organisaatioissa jokaisella osastolla oli omat ohjelmansa, jotka eivät olleet yhteydessä toisiinsa. Tämä hankaloitti yhdenmukaisen datan keräystä ja projektinhallintaa. 2000-luvulla järjestelmät alkoivat siirtyä pilveen ja niiden väliset integraatiot ovat kehittyneet tähän päivään asti huimasti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 36-40; Nestell & Olson 2018, 1-2.)

Viime vuosina järjestelmät ovat kehittyneet pääosin avoimiksi alusta- ja toimialaratkaisuksi, jotka edellyttävät käyttöönoton yhteydessä paljon parametointia, mutta ovat tämän jälkeen erittäin toimivia oman alansa erityisprosesseissa. 2010-luvulla on yleistynyt mobiiliratkaisuiden käyttö ja panostettu enemmän järjestelmien käytettävyyteen; esimerkiksi tiedon syöttöön yhteen kertaan sen alkulahteella. Tänä päivänä ohjelmistorobotiikka ja koneoppiminen on ottanut suuria kehitysharppauksia ja myös tekoälyn kehitys on ottanut ensimmäisiä askeliaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 40-41.)

3.2 ERP-järjestelmän valinta ja käyttötarkoitus

Ennen kuin aloitetaan uuden järjestelmän valinta, tulee organisaation valmistautua tulevaan projektiin määrittelemällä nykytilanne, tulevat tarpeet, ydinprosessit ja mitä liiketoiminnallista hyötyä uudelta järjestelmältä halutaan. Valittaessa uutta järjestelmää pitää ensin päättää hankitaanko jokaiseen prosessiin oma erillinen sovellus eli rakennetaan kokonaisuus eri toimintoihin sopivista palasista vai käytetäänkö yhden toimittajan ERP-järjestelmää mahdollisimman laajasti (ja mahdollisesti hankitaan vielä kuitenkin lisäsovelluksia). Päätökseen vaikuttaa toki organisaation koko, kuinka tarkasti halutaan seurata prosesseja, kuin myös uuden järjestelmän hinta, teknologiset ratkaisut ja käyttäjävälisyys. On syytä kiinnittää huomiota järjestelmätoimittajan osaamiseen ja kokemukseen, sekä kysyä mielipiteitä heidän nykyisiltä asiakkailtaan. Voidaan vaikka käydä paikalla tutustumassa järjestelmän toimintaan tai pyytää toimittajaa demoamaan

omalle organisaatiolle tärkeitä prosesseja. Toimittajan sovellustuella ja koulutuksella on myös suuri merkitys uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ja sen jälkeen. (Salminen & Kaarlejärvi 2018, 45-46; Oksala 2020.)

Valittavan ERP-järjestelmän vahvuuksista riippuen, kokonaisratkaisu on aina usein jonkinlainen yhdistelmäratkaisu eri sovelluksista. Parempi kuitenkin on että kaikki sovellukset ovat samalta toimittajalta jos vain mahdollista. Ongelmatilanteissa, esimerkiksi integraatoratkaisuissa, selvitykset hoituvat näin nopeammin. Hyvä toimittaja tarjoaa ratkaisun, joka vastaa organisaation tarpeisiin, jonka käyttöönotto rasittaa yritystä mahdollisimman vähän ja joka voi kehittyä yhdessä yrityksen mukana. Liittymärajoitukset ovat usein ERP-järjestelmän heikoin lenkki. Saadaanko tieto siirrettyä tarpeeksi nopeasti ja eheänä järjestelmien välillä ja kuinka huomioidaan mahdolliset vaikutukset jos tiedonsiirtoprosessiin tehdään muutoksia. Onnistuneen ERP-hankkeen yksi tärkeimmistä asioista onkin integraatiot järjestelmien välillä. (Salminen & Kaarlejärvi 2018, 45-46, 37.)

Tärkeä kysymys järjestelmän valinnassa on myös se, ostetaanko omat lisenssit ja käytetään omaa palvelinta vai hankitaanko ERP-järjestelmä pilvipalveluna toimittajan palvelimella, jolloin sitä käytetään selaimessa kirjautumalla sovelluspalveluun. Omalla palvelimella toimiessa organisaatiolla tulee olla hyvä oma it-tuki ongelmatilanteiden varalta ja myös järjestelmä tulee päivittää itse. Pilvipalvelun yhteydessä päivitykset hoitaa toimittaja ja tuen saa nopeammin sovelluspalvelun kautta kun kirjautuminen asiakkaan järjestelmään on helppoa. Tätä kutsutaan SaaS –palveluksi (=Software as a Service) eli pilvessä sijaitseva ohjelmisto, jota ylläpidetään palveluntarjoajan toimesta. Organisaatio maksaa sen käytöstä, mutta ei omista sitä. Tästä syystä nykyään vain enää harvat hankkivat laitteita ja lisenssejä itselleen. Pilvipalvelun etu on myös palvelun mitoitus tarpeen mukaan. Yleisesti niiden hinnoittelu perustuu sovellusten lukumäärään, käyttäjämääriin, kapasiteettiin ja volyyymiin. Tällöin organisaation ei tarvitse maksaa kapasiteetista koko aikaa niin paljon kuin on tarpeen esimerkiksi huippusesonkeissa. Kun valitaan tällaista palvelua, tulee kiinnittää huomiota toimittajan osaamiseen, siihen, että palvelua kehitetään tarpeeksi usein vastaamaan kehitystä ja uusimpia innovaatioita. Kokonaisvaltaiset prosessiulkoistukset ovat myös yleistynyt vaihtoehto järjestelmähankinnalle. Tällöin palveluun on sisällytetään tarvittavat sovellukset. Useimmiten ulkoistuksen kohteina ovat perintä ja palkkahallinto. (Salminen & Kaarlejärvi 2018, 45-47.)

3.3 ERP-järjestelmän implementointiprosessi

Onnistunut ERP-järjestelmähanke vaatii tarkkaa suunnittelua, dokumentointia ja ammattimaista otetta projektin läpiviemiseen. Hankkeella tulee olla oma projektipäällikkö ja tiimi, joka hoitaa henkilöstön sitouttamisen projektiin. Toimittajaa ei voi resursoida yksin viemään hanketta läpi. On hyvä valita myös ainakin pari henkilöä järjestelmän pääkäyttäjäksi, joilla on käytössään kaikki järjestelmän sovellukset ja pääsy ohjelman asetuksiin, esimerkiksi käyttäjähallintaan. Organisaation pääkäyttäjät perehtyvät järjestelmään muuta henkilöstöä syvällisemmin ja ovat apuna sen jalkauttamisessa käyttöönoton jälkeen. Kannattaa siis valita useampi pääkäyttäjä, yhden ihmisen varaan jätettyyn osaamiseen liittyy liikaa riskejä. (Honkanen 2006, 161.)

Otettaessa käyttöön uutta teknologiaa on hyvä mahdollisuus organisoida ja suunnitella vanhoja toimintatapoja uudestaan. Kenties virtaviivaistaa liian hitaita prosesseja tai ottaa käyttöön automaatiota yksinkertaisten tehtävien hoitamiseen, esimerkiksi osto- tai myyntilaskujen käsittelyyn. Organisaatitieteissä (modernissa teoriassa) oletamus on ollut, että työ tulee organisoida vastaamaan teknologian vaatimuksia, eikä toisinpäin. Uuden teknologian myötä avautuu kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka paljon halutaan ottaa automaatiota käyttöön, ja mitä tavoitellaan uuden teknologian avulla. Halutaanko olla mukana edelläkävijöiden joukossa pilottihankkeissa? vai onko tavoitteena vain hoitaa liiketoiminnan perustoiminnot, säästää kustannuksia tai kenties tehostaa johtamista? Uuden äärellä on paljon kysymyksiä. Uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin saattaa liittyä myös kuplia; ne voivat sisältää rajoituksia, joita ei ole huomattu kehitysvaiheessa, mutta tulevat esille pilotointivaiheessa. (Honkanen 2006, 161-162.)

Kun otetaan käyttöön uutta ERP-järjestelmää, työ on mahdollista organisoida sen ympärille monella eri tavalla. Organisaation teknologinen kehitys vaikuttaa myös siihen, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Automaation myötä on korvattu paljon ruumiillista työtä, mutta nykyään enenevässä määrin myös ajattelutyötä. Kun aloitetaan ERP-järjestelmän käyttöönotto tai muun organisaation teknologian kehittämisprojekti, ihmiset pelkäävät muutosta – hyppyä tuntemattomaan, uuden teknologian tuomia haasteita ja mahdollisesti työpaikan menetystä. Pelko irtisanomisesta on usein turha, sillä uuden teknologian myötä avautuu monia kompensoivia töitä. Se luo uusia tarpeita, kysyntää ja palveluita. Täyden hyödyn saaminen tällaisen käyttöönottoprojektin jälkeen vie yleensä pitkään, joten usein huoli on turha, joskin soraäänät saattavat vaikeuttaa käyttöönottoprosessia. Tästä syystä hyvin järjestetty koulutus on tarpeen loppukäyttäjille, se

vähentää muutosvastarintaa ja auttaa henkilöstöä sopeutumaan uusiin toimintatapoihin. (Honkanen 2006, 161-163; Murthy 2008, 264-270.)



Kuva 5. ERP-järjestelmän implementointiprosessi vaiheet. (Murthy 2008, 265.)

Käyttöönoton jälkeen on myös hyvä huolehtia siitä, että järjestelmän käyttäjät tietävät mistä pyytää apua ongelmatilanteissa – Yleisesti se on järjestelmän pääkäyttäjä. Alla kuvattuna (Kuva 4) ERP -implementointiprosessi järjestelmän valinnasta alkaen. (Murthy 2008, 265.)

4 MUUTOSJOHTAMISEN MERKITYS ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON YHTEYDESSÄ

4.1 ERP- järjestelmän vaihtoprojekti

Kun aloitetaan järjestelmähanke, siihen liittyy väistämättä myös toiminnan muutos. Järjestys saattaa olla myös toisinpäin - organisaation toiminta muuttuu ja sen toteuttamiseksi tarvitaan uusi järjestelmä. Samalla saatetaan tavoitella liiketoiminnan tehostumista. (Myllymäki 2017, 61.) ERP-järjestelmän vaihtoprojekti alkaa yleensä sillä, että havahdutaan organisaation tehottomuuteen. Syitä saattaa olla myös yrityksen kasvu, omistajien vaihdokset, liiketoimintaostot tai prosessien kehittäminen. Kankea ja ehkä jopa kehityksessä jälkeen jäänyt järjestelmä ei taivu siltä vaadittaviin prosesseihin ja työ vie liikaa aikaa. Arjen kiireessä henkilöstö on saattanut sadatella asiaa jo vuosikausia, mutta johto on lykännyt asiaan paneutumista. Viimeinen motivaattori muutokseen onkin usein pakon edessä. Tulevaisuutta ei kukaan osaa ennustaa, mutta varautuminen muutokseen on aina viisasta. Kiireessä järjestelmien kehitys kuitenkin saattaa unohtua tai se koetaan liian vaivalloiseksi. Maailma muuttuu siitä huolimatta ja muutos on tässä tilanteessa välttämätön. (Kiili 2020.)

4.1.1 Muutosjohtamisen merkitys järjestelmähankeessa

ERP-hanke on hyvin kokonaisvaltainen muutos organisaatiossa ja siihen tulee paneutua harkiten. Se saattaa ravistella koko organisaatorakennetta ja muuttaa prosesseja. Teknologisen mullistuksen lisäksi, tulee kiinnittää huomiota myös muutoksen inhimilliseen puoleen. Henkilöstön suhtautuminen muutokseen, asenteet ja odotukset vaikuttavat projektin onnistumiseen hyvin vahvasti. Ihmisten on vaikea päästää irti vanhoista tavoista, olivat muutokset sitten kuinka perusteltuja tahansa. Tästä syystä johdon tulee panostaa myös muutosvoiman synnyttämiseen, jotta hanke onnistuu. Muutosjohtamisen avulla pystytään vaikuttamaan henkilöstön kykyyn vastaanottaa muutos. Uuden teknologian ja prosessien sisäistäminen on hankkeen onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää. (Kolehmainen 2019.)

Muutosvoiman synnyttäminen on muutosjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä. Hanke voi epäonnistua muutosvastarinnan vuoksi. Usein on helpompi keskittyä projektin teknologisiin haasteisiin, kuin tuoda esille henkilökemiallisia ristiriitoja tai muita inhimillisiä ongelmia. Muutosjohtamisella onkin tärkeä rooli muutoshankkeen onnistumisen kannalta. ERP-järjestelmän käyttöönotto on koko yrityksen yhteinen hanke ja tärkeä projekti, eikä vain pienen suljetun työryhmän vastuulla. Hyvän muutosjohtamisen avulla kommunikatio toimii, eikä pelätä puhua myöskään epämiellyttävistä asioista. Kun ihminen saa aidosti vaikuttaa ja pääsee osallistumaan muutoksen kaikkiin vaiheisiin, pelko muutoksesta häviää. Pitää muistaa, että muutos ei ole ikinä suoraviivainen prosessi, vaan siihen liittyy myös takapakkeja ja epävarmuutta. Toki hankkeet voivat edelleen epäonnistua myös teknologisten ongelmien tai projektinhallinnan vuoksi. (Kolehmainen 2019; Piha & Sutinen 2020, 36-38.)

Kun muutos koskettaa suurta määrää ihmisiä ja sisältää toiminnan uudistamista, kokonaisuus saattaa jäädä epäselväksi. Henkilö, joka näkee vain oman työnsä, yhden vaiheen muiden seassa, saattaa kokonaiskuva hämärtyä. Mitä laajempi ERP-järjestelmä, sitä tärkeämpää on valottaa henkilöstölle koko toimintaketju – miten oma työ vaikuttaa kaikkii toimintoihin. Jos kokonaiskuvaa ei kiilloteta tarpeeksi, saattaa hankkeen työlistalta jäädä uupumaan tärkeitä asioita. Järjestelmäkonsultit, organisaation johto ja henkilökunta näkevät muutoksen kaikki eri näkökulmista ja tunnistavat erilaisia kehityksen esteitä – tiimipelaaminen kannattaa siis tästäkin syystä. Johdon ei tule antaa liikaa vastuuta mahdollisen konsulttipalvelun osajille. He ovat hyvä tuki käyttöönoton eteenpäin viennissä ja koulutuksessa, mutta johtamisvastuu kuuluu organisaation projektipäällikölle. (Myllymäki 2017, 55, 83.)

4.1.2 ERP-projektin sudenkuopat

ERP-projektin työlistalle kuuluu paljon asioita ja niiden kokonaisuuden hallitsemiseen vaaditaan hyvää muutosjohtajuutta. Käyn seuraavaksi läpi yleisimmät asiat, joilla saattaa olla merkittävä rooli projektin onnistumisen kannalta. (Myllymäki 2017, 55-56; Oksala 2020.)

- Väheksytään oman henkilökunnan osaamista palkkaamalla kalliita konsultteja tai jätetään oman it-osasto kokonaan projektin ulkopuolelle. Muutoksen johtamista ei ole mahdollista ulkoistaa kokonaisuudessaan.

- Henkilöstön ja liiketoiminnan johdon reaali maailma eroaa toisistaan. Johto ei kuuntele järjestelmän käyttäjien mielipiteitä siitä, mihin suuntaan järjestelmää tulisi kehittää.
- Epärealistiset odotukset. Kun vanha järjestelmä ei ole pitkään aikaa toiminut kunnolla, odotukset uutta järjestelmää kohtaan saattavat nousta liian korkeiksi.
- Sitoutumisen puute. Muutokseen liittyvät omakohtaisen merkityksen ymmärtämättömyys.
- Tarpeeton räätälöintityö. Hankkeessa mukana olevien käyttäjäportaan edustajien mielipiteitä vanhoista toimintatavoista kuunnellaan liian tarkasti.
- Vastuu järjestelmien kehityksestä vain it-osastolla. Kehitystyö ja järjestelmän vaihto kuuluu koko organisaatiolle.
- Ei tunnisteta omia ydinprosesseja = kokonaisuuden hahmottamisen vaikeus. Uusi järjestelmä saattaa tällöin osoittautua tehtävänsä sopimattomaksi. Pitää erottaa epäolennaiset asiat olennaisista.
- Ei osata päästää irti vanhoista toimintatavoista. Vertaillaan liikaa vanhaa järjestelmää uuteen. Tähän liittyy myös vahvasti kokonaisuuden hahmottamiskyvyn vaikeus. Ei osata kuvitella uutta työkalua ja toimintatapaa yhdessä, vaan halutaan jatkaa vanhalla tutulla tavalla.
- Henkilöstön oppimisahdistus. Uuden teknologian opettelu vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Jos ei osata elää tuottamattomuuden tilassa uuden opetteluajan, merkittävä osa uuden teknologian mahdollisuuksista saattaa jäädä hyödyntämättä. Henkilöstöä tulisi kannustaa osaamisen kehittämiseen, eikä sen tulisi pelätä rangaistusta tuottamattomuudesta. Projektin onnistumisen ratkaiseva tekijä onkin se, onko työntekijät oppineet käyttämään järjestelmää ja ymmärtävät se toimintaa.

4.2 Nykytilanteen arviointi ja muutoksen ennakointi

On vaikeaa suunnitella tulevaisuutta, jos ei tiedä nykyhetken tilannetta. Ennen kuin aloitetaan järjestelmän muutosprojekti, on otettava huomioon muitakin asioita kuin vain järjestelmän valinta, mikä sekin on tärkeää. On hyvä hetki suunnitella tulevaisuutta ja reflektoida menneisyyttä nykyhetkeen; minne ollaan menossa, ja missä tällä hetkellä ollaan. Mikä on tämän hetkinen liiketoiminnan tilanne? Millainen on organisaatiokulttuurimme? Ketkä ovat asiakkaitamme, ja mitä heille tarjoamme? Mitä haluamme saavuttaa

järjestelmän vaihdolla? On hyvä palata historiaan ja muistella, miten aiemmat uudistukset ovat onnistuneet. Onko siellä jotain, mistä voisi oppia? Epäonnistuminen, mitä ei haluta enää toistaa vai jotain, mitä voisi hyödyntää tulevaisuuden strategiassa? Näin voidaan tunnistaa omat ydinvahvuudet ja toisaalta myös heikkoudet. Jotta nykytila saataisiin selville mahdollisimman realistisena, voidaan käyttää työkaluina esimerkiksi SWOT-analyysejä tai prosessikuvauksia. Tällöin nykytila saadaan selkeämmin esille ja synnytetään yhteinen käsitys siitä, missä ollaan tällä hetkellä. Ennen suuria muutoksia on hyvä toteuttaa esimerkiksi hyväksi havaittu verkkodialogi henkilöstön kanssa. Sen avulla pystyy nopeasti selvittämään ihmisten ajatuksia yrityksen toiminnasta, ja mitä kehittämissideoita heillä on liittyen tulevaan muutosprojektiin. Kaikilla on annettavaa organisaation kehittämiseen, kun löytyy oikea kanava kertoa mielipiteistään. Myös anonyymit kyselyt ovat toimivia. Ulkoista muutospakkoa ei kannata odottaa, silloin ollaan jo liian myöhässä. On hyvä synnyttää uudistavia toimintatapoja ja muokata maaperää otolliseksi muutoksille normaalin työarjen ohessa. (Korhonen & Bergman 2019, 17-21; 38-39.)

Saattaa käydä myös niin, että avainhenkilöt eivät näe tarvetta uudistumiselle tai eivät sitä tunnista, vaikka heikkoja signaaleja olisi jo näkyvissä. Voi olla myös pelko muutosresurssien riittämättömyydestä. Ei osata ryhtyä toimenpiteisiin ilman ulkoista painetta. Uudistuminen on haaste ilman kriisiä. Vanhojen totuttujen mallien toistaminen kuitenkin kasvattaa riskiä huomattavasti. Varsinkin uuteen teknologiaan liittyvät kysymykset ovat usein liian vaikeita ratkottavaksi organisaation sisällä, joten ulkoisen avun palkkaus on kohdallaan. On hyvä pyytää konsultointiapua kehittämiseen järjestelmätoimittajalta tai kysyä nuorien lupaavien työntekijöiden mielipidettä. Kannattaa hyödyntää kaikki oljenkorret. Uudistumisen alkuvaiheessa herätellään tietoisuutta. Tätä voidaan tehdä myös organisaation sisällä jakamalla paloja uutta tietoa eri muodoissa, tietoiskuja tai pienimuotoisia koulutuksia. (Korhonen & Bergman 2019, 34-37.)

Muutoksen onnistumisessa tulevaisuusasenne ja joustavuus ovat merkittävässä asemassa. Näemmekö tulevan muutoksen vai yllättääkö se meidät? Olemmeko jämähtäneet omaan toimialaamme vai osaammeko katsoa oman laatikkomme ulkopuolelle? On laajennettava omaa ajattelua toimialakilpailun ulkopuolelle. Strategiaa tulisi luoda skenaarioajattelun näkökulmasta, jolloin nähdään monia eri tulevaisuuden skenaarioita yhtä aikaa. Avaintrendejä ei ehkä ole niin vaikea ennustaa, mutta kyky tietää milloin tehdä muutos, ja miten saada koko organisaatio siihen mukaan on oma haasteensa. Nykyajan epävarmassa maailmassa kyky nähdä eteenpäin on ollut heikkoa ja skenaarioita turhan paljon. Isojen peliliikkeiden tekeminen on tällöin vaikeaa ja keskittyminen on siirtynyt

lyhyen aikavälin operatiiviseen toimintaan. Poikkeusajassa on kuitenkin ollut omat hyötynsä. Se pakottaa ajattelemaan asioita uudella tavalla ja mahdollistaa uudistumista. (Piha & Sutinen 2020, 25-28.)

4.3 Muutosjohtamismalli ERP-projektille

Tutkimuksessa esiteltiin kohdassa 2.3 nykypäivän muutosjohtamisen malleja - Kotterin kahdeksan askeleen mallin, Nadlerin ja Tushmanin mukautumismallin ja Beerin, Eisens-tatin ja Spectorin kuuden vaiheen muutosjohtamismallin. Nämä valikoitui tutkimukseen siitä syystä, että niissä on potentiaalia viemään läpi muutosprosessi liittyen ERP-järjes-telmän käyttöönottoon. Niistä kaikista löytyy hyviä ja huonoja puolia. Mutta mikään teoria ei ole suoraan käyttökelpoinen, jota sokeasti noudattamalla saataisiin muutoshanke on-nistumaan. Hankkeiden ja organisaatioiden koko vaihtelee, joten teorit ovat vain suun-taa antavia. Toimialasta ja muutostyypistä riippuen muutosjohtamisen mallit vaativat mu-kauttamista.

Opinnäytetyön pyrkimyksenä on parantaa ERP-projektien läpivientiä tuomalla esiin muu-tosjohtamisen keinoja, joilla voi vaikuttaa projektin onnistumiseen. Vertailen yleistettyjä organisaatioiden muutosmalleja toisiinsa. Poimin näistä teorioista parhaat puolet ERP-muutosprojektiin, sekä sovellan ja täydennän niitä tarpeen mukaan. Millainen muutos-johtajuuden malli toimii parhaiten ERP- järjestelmän käyttöönotossa?

Jatkuvan muutoksen eli tuplarytmihäiriön maailmassa organisaation tulisi muuttua len-nossa eli säilyttää liiketoiminnan jatkuvuus, samalla kun sille tehdään avosydänleik-kausta, vertauskuvallisesti sanottuna. Muutos lähtee yksilöstä – tämä asia tulee pitää mielessä, kun lähdetään liikkeelle muutosprosessissa. Johtajat keskittyvät liian helposti vain strategiaan, jolloin he unohtavat sen tärkeimmän eli ihmisen käytöksen muuttami-sen. Muutos tapahtuu tunteiden voimalla, ei ainoastaan ajattelun. Muutosjohtamisen voi-daan sanoa perustuvan kahteen asiaan; organisaation käsitykseen ihmisistä (työnteki-jöistä) ja maailmasta. Organisaatorakenne ja kulttuuri ovat muuttuneet niistä ajoista, kun muutosjohtamisen mallit olivat vielä yksinkertaisia laatikkomalleja ja työntekijöitä pidettiin käskytettävänä sätkynukkeina. Muutosjohtamisen malleja tuleekin tarkastella kriittisesti ja niistä tulisi löytää parhaimmat käytännöt oman organisaation muutokseen. (Piha & Sutinen, 146-150.)

Otetaan ensin tarkasteluun Nadlerin ja Tushmanin kehittämä mukautumisen malli. Tässä teoriassa on se huono puoli, että se ei ota huomioon vision tai tavoitteiden merkitystä, mikä on erityisen tärkeää järjestelmämuutoksessa. Muutoksen eteneminen ja siitä viestiminen työyhteisössä on vitaalia, jotta muutokseen voidaan sitoutua ja uusi teknologia omaksua. Malli on ongelmakeskeinen, eikä anna mitään selkeitä ohjeita, miten muutosprosessissa tulisi edetä. Järjestelmän muutosprojektiin voidaan mukautumisen mallista poimia sen tärkeimmät argumentit - Voidaan alustavasti ennakoida tulevaa muutosta ja virittää työyhteisöä tulevaan muutokseen lisäämällä tehokkuutta. Tehokkuuden lisäämisellä ja virittämällä voidaan tässä tapauksessa tarkoittaa esimerkiksi uusiin ohjelmistoratkaisuihin tutustumista yhdessä ja koulutuksia uuden teknologian osalta. Luodaan uutta, eli vaihdetaan järjestelmää, ennen ulkoista pakkoa ja irrottaudutaan vanhoista tavoista. Muutos epäonnistuu, jos organisaatio ei tähän pysty ja palaa vaivihkaa takaisin vanhoihin toimintamalleihin. (Piha & Sutinen 2019, 143.)

Kotterin kahdeksan askeleen sopivuus järjestelmämuutoksen johtamiseen ei huomioi tarpeeksi yksilöä, puhutaan yleisesti henkilöstöstä ja sen voimavarojen valjastamisesta. Myöskään koulutuksen merkitystä ei korosteta. Koulutusprosessi on uuden teknologian käyttöönotossa tärkeää, jotta oppiminen ei jäisi pintapuoliseksi, vaan tapahtuisi myös syvätason oppimista. Kotterin malli perustuu kuitenkin vanhentuneeseen ihmiskäsitykseen, jossa muutos on vain mekaaninen prosessi ja ihmiset muutoksen passiivinen kohde. Kotter kuitenkin muutti näkemyksiään myöhemmin ja on todennut, että muutosta tulisi johtaa tunneälyn avulla. ihminen ei ole vain osa koneistoa, vaan autonominen henkilö, joka motivoituu siitä, että saa osallistua ja löytää merkitystä työstään. Kotterin mallissa on hyvää kommunikaation painottaminen muutostilanteessa. Malli soveltuu kuitenkin paremmin suurempien liiketoiminnallisten muutosten toteutukseen. (Piha & Sutinen 2020, 139; Jylhä & Viitala 2019, 268-270.)

Muutosjohtajuusmalli, jossa on parhaimmat lähtökohdat ERP-järjestelmän muutosprosessiin on kuuden vaiheen muutosjohtajuusmalli, jonka on kehittänyt Beer, Eisenstat ja Spector. Jos vertaillaan Kotterin mallia Beerin mallin ensimmäiseen vaiheeseen, Kotter toteaa, että johdon pitää auttaa henkilöstöä ymmärtämään syyt muutokselle, kun taas Beerin mallissa korostetaan yhdessä tekemistä, ratkomalla ongelmia ja tekemällä parannusehdotuksia. Tämä kasvattaa muutosvoimaa ja kollektiivista luottamusta yhdessä tekemiseen jo heti alussa. Ihmiset eivät halua olla muutoksen kohteina ilman sananvaltaa. Johdon tulee muodostaa muutoksesta positiivinen visio, joka lisää muutostahtoa ja vähentää samalla muutosvastarintaa. Järjestelmämuutoksen yhteydessä työntekijöiden

työnkuva tulee aina muuttumaan jossain määrin. Beerin mallissa korostetaan työ- ja vastualueiden uudelleenmäärittelyä nykyhetkeen sopivaksi. Kotterin mallissa töiden uudelleenjärjestelyyn ei oteta kantaa. Molemmat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että vision ja strategian luominen on tärkeää. Järjestelmähankkeen alussa tulee tehdä suunnitelma, joka kertoo miten tavoitetila saavutetaan ja missä aikataulussa. Järjestelmämuutos on suuri taloudellinen investointi, joten muutoksen edistymistä tulee seurata. Hyvä strategia auttaa reagoimaan mahdollisiin yllätyksiin nopeammin. (Myllymäki 2019, 87; Eisenstat ym. 1990.)

Kotterin mallissa todetaan, että johdon tulisi panostaa henkilöihin, jotka pystyvät ylläpitämään muutosta. Tarvittaessa palkataan uusia työntekijöitä, jotka panostavat uusiin arvoihin. Beerin teoriassa arvot ovat huomattavasti pehmeämmät. Muutokset halutaan toteuttaa mahdollisimman lähellä ruohonjuuritasoa ja ihmislähtöisesti. Koko henkilöstö halutaan ottaa mukaan kehitystyöhön, mutta silti on olemassa johtaja, joka pitää langat käsissään. (Jylhä & Viitala 2019, 268-270.)

Kotterin mallissa on yksi tärkeä vaihe, joka puuttuu Beerin mallista; Muutosta ajavan tiimin muodostaminen. Järjestelmähankkeessa tarvitaan henkilö, joka hallitsee kokonaisuuden, vastaa kysymyksiin ja toimii asiantuntijana, kun uutta järjestelmää suunnitellaan ja otetaan käyttöön. Yksi ihminen ei kuitenkaan pysty tätä kaikkea tekemään, ja muutostahdon luomiseen se ei ainakaan riitä. Tästä syystä tulee kerätä muutostiimi (muutosagentit), joka koostuu organisaation eri prosesseissa työskentelevistä henkilöistä. He lisäävät kapasiteettiä muutosvoiman luomisessa. Muutosagentit tuntevat hankkeen hyvin ja pyrkivät luomaan yhteishenkeä sekä positiivista tahtotilaa, vastaamalla kysymyksiin ja keskustelemalla asiasta taukotiloissa ja käytävillä. Heidän tulisi olla helposti lähestyttäviä ja sosiaalisia. Viralliset tiedotuskanavat harvemmin vastaavat kaikkiin kysymyksiin, joten muutosagenttitoiminta helpottaa tiedon perille viemistä. (Myllymäki 2017, 83-84; Eisenstat ym. 1990.)

Beerin ym. kuuden vaiheen mallissa halutaan viidennessä kohdassa vakiinnuttaa muutos, eli kuinka välttää tilanne, että palataan takaisin vanhaan. Muutoksen tulee olla ensinnäkin tarpeeksi nopeaa, jotta vanha toimintatapa unohtuu nopeasti. Edetään kuitenkin samaa tahtia kuin hitain oppija, näin vältetään oppimisahdistuksen syntyminen, joka saa kaipaamaan vanhaa ja tuttua työtä. Kun uutta järjestelmää koulutetaan, tulee ohjelman toimia niin kuin oikeassa työympäristössä. Keskeneräinen työkalu, jonka toimintoja joutuu kuvittelemaan, ei näytä hyvältä henkilöstön silmissä. Koulutustapahtumassa on hyvä esitellä uudet prosessit ja toimintatavat yhtä aikaa uuden järjestelmän kanssa. Tällöin

henkilö ei heti vertaa uutta työkalua vanhaan toimintatapaan. Yhdenmukaiset järjestelmät ja rakenteet kannustavat muutokseen. Seuraavaa tärkeää muuttujaa ei mainittu muutosjohtamisen teorioissa, mutta liittyy vahvasti ERP-projektin onnistumiseen – Eli on ehdottoman tärkeää, että vastuu projektin johtamisesta kuuluu organisaatiolle, ei järjestelmätoimittajan konsulteille, jotta säilytetään muutoksen hallinta. (Myllymäki 2019, 92-93; Eisenstat ym. 1990.)

4.4 Muutosjohtamismallin yhteenveto

Liiketoiminnan jatkuvuuden säilyttäminen muutoksen aikana on tärkein asia. Pitää pysyä omaksumaan uusia asioita ja samalla pysymään toimintakykyisenä. Pitää myös luoda muutoksen sallivat olosuhteet. Jotta tämä kaikki tapahtuu ERP-projektin aikana, tulee pitää mielessä nämä muutosjohtamismallin yhteenvedon asiat. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että seuraavat muutosjohtamisen keinot ovat erityisen tärkeitä ERP-muutosprosessissa ja uuden teknologian käyttöönotossa:

- Tulevaisuuden visiota pitää kirkastaa tarpeen mukaan ja laittaa muutosagentit (=muutosta ajava tiimi) asialle, jotka korostavat muutoksen hyviä puolia ja vahvistavat psykologista turvallisuuden tunnetta.
- Muutosprojektia ei tule keskeyttää, vaikka ilmenisi vastustusta. On kuitenkin hyvä, että työntekijät huomaavat ja uskaltavat raportoida negatiivisista asioista. Tätä ei lasketa muutosvastarinnaksi.
- Työntekijä tulee nähdä yksilönä, joka saa aidosti vaikuttaa ja saa osallistua muutokseen. Johdetaan yksilöä tunneälyllä, ei käskyttämällä.
- Pidetään muutosjohtamisen langat ja strategia omissa käsissä, jotta tiedetään missä mennään ja pysytään aikataulussa.
- Tuleva muutos tulee paloitella tarpeeksi pieniin osiin. ERP-projektin yhteydessä painotetaan suunnitelman tekemisen tärkeyttä ja aikataulussa pysymistä, koska se on suuri taloudellinen investointi.
- Henkilöstön sitouttaminen projektiin yhdessä tekemällä ja opiskelemalla uutta järjestelmää.
- Käyttäjien tuki on tärkeää muutosprojektin jälkeen. Uuden teknologian ja uusien toimintatapojen opettelu kestää kauan ja opiskelu on pitkä prosessi.
- Sallitaan henkilöstön hetkellinen tuottamattomuus, jotta ei kasvateta oppimisahdistusta. Näin saadaan vakiinnutettua muutos.

Alla olevassa kuvassa (kuva 6) on kiteytettynä muutosjohtajuusmallin tärkeimmät ominaisuudet ERP-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä.



Kuva 6. Muutosjohtajuusmallin tärkeimmät ominaisuudet.

4.5 Työn luotettavuustarkastelu

Tutkimustyön luotettavuutta voidaan käsitellä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa, onko tutkitut asiat oikeita ja reliabiliteetti tarkoittaa, saadaanko sama tulos jos tutkimus toistetaan. Koska työ on laadullinen tutkimus, tulee näiden käyttöä kuitenkin kyseenalaistaa. Termit perustuvat käsitykseen yhdestä havaittavasta todellisuudesta, joka on tutkimuksen tavoitteena. Laadullisen tutkimuksen validiteettia ei pystytä näin ollen kovin tarkasti mittaamaan, koska tutkija tulkitsee tutkimusasetelman omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120.)

Opinnäytetyön menetelminä on käytetty dokumenttianalyysia ja havainnointia. Koska kyseessä on dokumenttianalyysi, lähdekritiikkiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Aloitin tietoperustan rakentamisen työn alussa tutustumalla laajasti tutkimuskohteeseen liittyviin

teorioihin, ammattikirjallisuuteen ja asiantuntijoiden julkaisemiin artikkeleihin. Näin oli helpompi muodostaa oma näkökulma aiheeseen. Myös tutkimusasetelma tarkentui ennen kirjoitustyön alkua. Suurin osa lähteinä käytetyistä julkaisuista ovat vertaisarvioituja, joka parantaa laadun varmistamista. Työn tutkimusaineistoa on kerätty monesta eri lähteestä, ja olen käyttänyt niiden vertailuun myös omaa asiantuntijuuttani aihe-alueelta. Teorian yhdistäminen omaan havainnointiin sovelluskonsultin työn kautta edesauttoi tutkimusongelman ratkaisun löytämistä ja uusien johtopäätösten tekemistä.

5 YHTEENVETO

Tutkimus on osoittanut, että ERP-järjestelmän käyttöönotto on ennen kaikkea asenteiden sekä työ- ja toimintatapojen muutoksen varassa. Uteliaisuus, kommunikaatio, tunneäly ja intuitio ohjaavat muutosjohtajaa kohti päämäärää. Uusi teknologia tulee vasta näiden jälkeen. Koko työkuultuurin tulee muuttua, jotta muutos onnistuu. Muutosjohtaminen on ihmisten innostamista ja uudenlaisen ajattelun herättelyä, joka kuljettaa kohti uusia toimintatapoja. Matka taitetaan yhdessä ja sitä johtaa yhteinen tulevaisuuden visio.

Muutosjohtajalta vaaditaan kykyä tarkkailla ulkomaailman signaaleja, jotka kertovat koska on aika muuttua ja sinnikkyyttä niiden toteuttamiseen. Muutoksien toteuttamista helpottaa, jos organisaatio osaa ylläpitää muutoskyvykkyyttä eli pitää muutoksen moottori käynnissä, näin kriisit eivät pääse yllättämään. Organisaatiosta tulee kestävä, kun se osaa elää sattumanvaraisuudessa ja epäjärjestyksessä. Jäykät organisaatiot eivät enää pärjää nykyajan modernissa yhteiskunnassa.

Tilanteet saattavat muuttua hetkessä ja uusia teknologisia ratkaisuja otettava käyttöön nopealla aikataululla. On tehtävä päätös uudesta järjestelmästä, rakentaa strategiasuunnitelma sen toteuttamiseksi, kouluttaa henkilöstöä, osallistaa, motivoida, pelata tunneälyllä, hoitaa muutosvastarintaa ja kaiken tämän lisäksi vielä pysyä budjetissa ja aikataulussa. Muutoshankkeessa on paljon pelissä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että perinteiset muutosjohtamisen mallit eivät enää toimi nykyajan kompleksisessä ja nopeasti muuttuvassa maailmassa. Yrityksen tulee olla ketterä ja muutosvoimainen selviytyäkseen. Muutosvoima synnytetään yksilön kautta ja tunteet näyttelevät pääosassa muutoksen onnistumisessa. Ihmiset peilaavat muutosta järjen lisäksi myös tunteiden kautta. Positiiviset tunteet kasvattavat voimavaroja, joita muutoksessa tarvitaan. Muutokselle pitää löytää merkitys, joka saa toimimaan.

Nykyajan muutosjohtamisen mallissa ihmiset eivät ole muutoksen pelinappuloita, joita osallistetaan tehtäviin, vaan toimijoita, jotka ymmärtävät oman roolinsa ja ottavat vastuuta. Pelko sen sijaan on muutoksen vastavoima, joka pitää selättää. Tällöin ihmiset eivät kerro todellisia ajatuksiaan ja saattavat ryhtyä muutosvastarintaan. Muutos vaatii jatkuvaa avointa vuoropuhelua organisaation sisällä ja yhteistyötä. On tärkeää saada koko henkilöstö yhteisen kehittämisen äärelle ja kerätä suodattamatonta palautetta ongelmakohdista, näin löytyvät parhaat ratkaisut. Muutosjohtajalta vaaditaan hetkellisen

tuottamattomuuden sietokykyä. Näin mahdollistetaan uuden teknologian täysi hyöty organisaatiolle, kun henkilöstö saa otettua käyttöön uuden järjestelmän täyden potentiaalin.

Omassa työssäni sovelluskonsulttina olen huomannut, että uudet toimintatavat ja prosessit tulee esitellä henkilöstölle useaan otteeseen ja on vastattava monta kertaa samoihin kysymyksiin, ennen kuin luottamus saavutetaan ja syvätason oppimista tapahtuu. Toiminnan muutos esitellään ennen uuteen tietojärjestelmään tutustumista ja varmistetaan, että kaikki osaavat hahmottaa kokonaisuuden. Henkilön pitää ymmärtää uuden toimintatavan ja oman työnsä merkitys osana isompaa kuvaa.

Tämän tutkimuksen tuloksia ja analysointia voidaan hyödyntää ERP-järjestelmiin liittyvissä muutoshankkeissa. Tutkimuksessa on kehitetty muutosjohtajuuden malli, joka ottaa huomioon tämän tyyppisen teknologisen muutoshankkeen kriittisimmät tekijät.

LÄHTEET

Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Cambridge, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Eisenstat R., Spector B., Beer M. 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*. November–December 1990. <https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change> Viitattu 14.9.2021.

Fredrickson, B. 2004. The broaden-and-build theory of positive emotions. *The Royal Society*. sivut 1367-1377. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693418/pdf/15347528.pdf> Viitattu 14.9.2021.

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. *Älykäs taloushallinto: Automaation aika*. [Helsinki]: Alma.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. P. 2012. "Accelerate!". *Harvard Business Review* 11/2012. <https://hbr.org/2012/11/accelerate> Viitattu 14.9.2021.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. 2012. *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Murthy, C. S. V. 2008. *Enterprise resource planning and management information systems: (text and case studies)*. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd.

Myllymäki, R. 2017. *Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. 1. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review* 32 (2), 77–97. <https://www.proquest.com/docview/1301289739?pq-origsite=primo&accountid=14446> Viitattu 14.9.2021

Nestell, J. G. & Olson, D. L. 2018. *Successful ERP systems: A guide for businesses and executives*. New York, New York: Business Expert Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. *Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Helsinki: Alma Talent.

Spector, B., Eisenstat, R., & Beer, M. 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. <https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change>. Viitattu 26.9.2021.

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995-1997. Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6473-7> Viitattu 29.9.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.