

# Muutosprosessi organisaatiossa

Case: HR-järjestelmän käyttöönotto Osuuskauppa Hämeenmaalla

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja Viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Anne Lunkka

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LUNKKA, ANNE:

Muutosprosessi organisaatiossa  
Case: HR-järjestelmän käyttöönotto  
Osuuskauppa Hämeenmaalla

Johtamisen ja Viestinnän opinnäytetyö, 63 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosprosessia organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten case-yrityksen tietojärjestelmämuutosprosessi on onnistunut ja mitä vaikutuksia tietojärjestelmän käyttöönotto on aiheuttanut loppukäyttäjien näkökulmasta. Case-yrityksenä on Osuuskauppa Hämeenmaa.

Työn teoriaosuudessa käsitellään muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön kannalta sekä muutosprosessin vaiheet organisaatiossa. Onnistuneen muutoksen läpivientiin ei ole yksiselitteistä kaavaa. Oleellista on tunnistaa muutokseen ja sen läpimenoon vaikuttavat voimat, sekä niiden väliset suhteet. Teoriaosuuden lähdemateriaali on hankittu alan kirjallisuudesta sekä Internetistä.

Empiirinen osuus koostuu Osuuskauppa Hämeenmaan HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin kuvauksesta sekä kyselytutkimuksesta, joka toteutettiin järjestelmän käyttöönottaneille esimiehille. Kyselyssä selvitettiin esimiesten näkemyksiä käyttöönottoprosessin vaiheiden onnistumisesta ja tietojärjestelmän aiheuttamista vaikutuksista.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että järjestelmän käyttöönottoprosessiin oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Tulosten perusteella järjestelmän käyttöönotto ei ole aiheuttanut suuria vaikutuksia työn suorittamiseen. Merkittävimmät järjestelmään liittyvät ongelmat aiheutuivat teknisistä ongelmista. Toiseksi ongelmaksi paljastui harvoista käyttökerroista johtunut unohtaminen.

Avainsanat: Muutosprosessi, tietojärjestelmän käyttöönotto

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

LUNKKA, ANNE:

Change Process in an Organization  
Case: Implementation of a HR-  
information System at Osuuskauppa  
Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 63 pages, 2 appendices

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

This thesis deals with change process in an organization. The aim of this thesis was to clarify how the case company's information system change has succeeded, and what effects the implementation of information system has caused from the end-users' perspective. The case company is Osuuskauppa Hämeenmaa.

The theoretical part of this study examines the elements for a successful change from organization and individual perspective, and the phases of change in an organization. There is no simple formula for implementing a successful change. Essential part is to recognize the factors which have an impact on the change and its success. Sources for the theoretical part of this study include thematic publications and the Internet.

The empirical part consists of the description of the HR-information system implementation at the case company and the questionnaire survey carried out for the supervisors who were the first users. The study examined supervisor's views on the success of the phases of the implementation process and the effects caused by the system.

Based on the results of the questionnaire it can be concluded that most of the respondents were satisfied with the implementation process. The results showed that the implementation of the information system had not caused any significant effects on work performance. The most significant problems related to the new system were technical problems. Another problem revealed was caused by infrequent use of the system which led to forgetting.

Key words: Change process, implementation of an information

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	MUUTOKSEN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TAUSTATEKIJÄT	9
2.1	Organisaatiokulttuuri	10
2.2	Luottamus organisaation pääomana	12
2.3	Yksilölliset tekijät muutoksessa	13
2.4	Muutosvastarinta	16
2.5	Muutosten ongelmat	18
3	MUUTOSPROSESSIN VAIHEET	21
3.1	Muutoksen lähtökohdat	21
3.2	Muutoksen suunnittelu	22
3.2.1	Viestinnän ja toteutuksen suunnittelu	23
3.2.2	Tietojärjestelmähankkeiden suunnittelun erityispiirteet	25
3.3	Muutoksen toteutus	26
3.4	Muutoksen vakiinnuttaminen	28
4	CASE: HR-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO OSUUSKAUPPA HÄMEENMAALLA	30
4.1	Muutoksen lähtökohdat ja nykytilanteen kartoitus	31
4.2	Järjestelmälle asetetut vaatimukset ja järjestelmän kuvaus	33
4.3	HR-tietojärjestelmän käyttöönotto	35
4.3.1	Valmistelevat toimenpiteet	38
4.3.2	Viestintä ja käytännön toteutus	39
4.4	Kyselytutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi	40
4.4.1	Kyselytutkimustulosten esittely	42
4.4.2	Johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista	53
5	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	59



## 1 JOHDANTO

Muutos on lähes pysyvä olotila nykyajan organisaatioissa. Nopeutunut muutostahdi vaatii myös yksittäisiltä työntekijöiltä enemmän voimavaroja. Osaamisvaatimukset ovat kasvaneet nopeasti. Muutama vuosikymmen sitten riitti, että työntekijä hallitsi oman yksittäisen osaamisalueensa. Nykyään jo yksilön perustaidoiksi luetaan esimerkiksi atk-taidot, kielitaito ja yhteistyökykytaito. Nopeasta muutostahdistä johtuen työuran aikana joudutaan opettelemaan yhä enemmän uusia taitoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.)

Muutospaineita organisaatioille aiheuttavat eri tekijät, kuten kansainvälistyminen, kilpailu ja teknologia. Toiminnan kehittäminen ja tehokkuus ovat myös jatkuvalla muutoslistalla. Nämä tekijät avaavat uusia mahdollisuuksia, mutta myös muuttavat toimintatapoja. Yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä havainnoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, sekä nopeaa reagointia niihin. (Piili 2006, 17.) Yhden merkittävän muutospaineen aiheuttaa tiedon määrän räjähdysmäinen kasvu. Etenkin suurissa organisaatioissa tiedon hallintaan on jouduttu kehittämään uusia ratkaisuja, niin työtapojen kuin teknologiankin osalta. Tietojärjestelmät mahdollistavat paitsi tiedon käsittelyn, myös sen hyväksikäytön tehokkaasti. (Ruohonen & Salmela 1999, 25.)

Järjestelmiä hankkimalla ei saavuteta automaattisesti toiminnan tehokkuuden parannuksia. Organisaation muutosprosessit vaativat aina uuden oppimista ja omaksumista. Organisaatiot eivät sellaisinaan kykene muuttumaan. Muutosten toteutumiseksi vaaditaan organisaatiossa toimivien yksilöiden ajattelun ja toimintatapojen muuttamista. (Haavisto 2004.) Yksilöt kokevat muutokset yleensä uhkaavana ja pelottavana vaikka muutos tarjoaisi myös yksilöllisiä kehittymismahdollisuuksia. Toisiaan seuraavat muutokset aiheuttavat turvattomuuden tunnetta. Jatkuva sopeutuminen sekä uuden oppiminen ja omaksuminen voi tuntua rankalta. Muutoskykyisen organisaation perusedellytys onkin, että se kykenee tukemaan yksilöitä muutostilanteiden tuomien tunteiden ja pelkojen kanssa. (Salminen 2001, 30—32.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Organisaatiomuutosten toteutukseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota entistä kokonaisvaltaisemmin, koska muutokset ovat yritysten arkipäivää. Organisaation tavoitteisiin pääsyn mahdollistajaksi ovat havaittu tehokkaat prosessit, sekä niiden toteuttajat. (Haavisto 2004.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan organisaation muutosprosesseja yleisesti, sekä tarkemmin tietojärjestelmämuutoksia. Case -yrityksenä on Osuuskauppa Hämeenmaa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tietojärjestelmämuutosprosessin onnistuminen loppukäyttäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa painotetaan muutosprosessin vaiheiden vaikutusta muutoksen läpiviennin onnistumiseen.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- Miten muutosprosessin läpivienti on onnistunut loppukäyttäjän näkökulmasta?

Alaongelmia ovat:

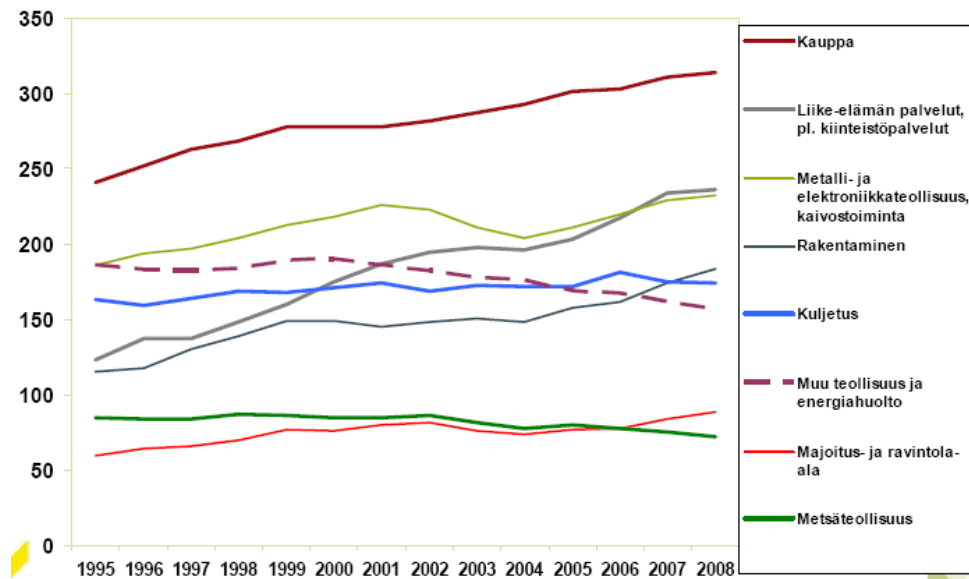
- Mitkä taustatekijät vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen?
- Miten muutosprosessin vaiheiden toteutus vaikuttaa loppukäyttäjään?

Alaongelmat selvittämällä ratkaistaan päätutkimusongelma.

Opinnäytetyön kohteeksi on rajattu kaupan toimiala. Kauppa on elinkeinoelämän yksittäisistä toimialoista suurin työllistäjä (kuvio 1.) Kaupan liitto ennakoi kaupan roolin työllistäjänä kasvavan tulevaisuudessa (Kaupan liitto 2009).

## Kauppa työllistää Suomessa

Työllisiä runsaat 310 000 vuonna 2008  
1000 henkilöä

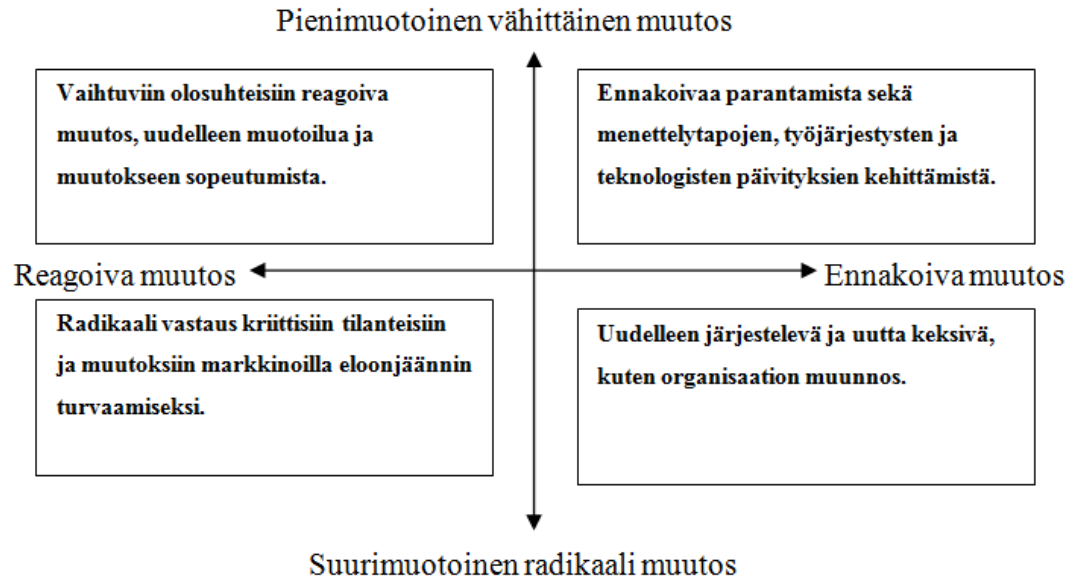


Kuvio 1. Kauppa työllistää Suomessa (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus)

Suomessa kauppa on hyvin keskittynyttä. Kahden suurimman kauppaketjun markkinaosuus päivittäistavarakaupasta on 76 % (Tilastokeskus 2009.) Kaupan ala on valittu, koska alalla toimivat organisaatiot ovat suuria, mikä asettaa vaatimuksia tehokkaalle tiedonhallinnalle. Tiedonhallintaa tehostetaan hankkimalla tietojärjestelmiä. Suuret henkilöstömäärät ovat asettaneet paineita myös henkilöstötiedon hallinnalle. Suurimmat ketjut ovat vastanneet tähän hankkimalla henkilöstöhallinnon tueksi HR-tietojärjestelmiä. (Kotilainen 2006.)

Tietojärjestelmämuutos on yksi ilmenemismuoto monista nykypäivän organisaatioissa tapahtuvista muutoksista. Muutokset voidaan luokitella eri tavoin. Dawson (2003, 12) jaottelee muutoksen tyypit reagoiviin ja ennakoiviin muutoksiin sekä muutoksen laajuuden mukaisesti (kuvio 2).





**Kuvio 2. Muutoksen tyypit Dawsonin mukaan (Dawson 2003, 12)**

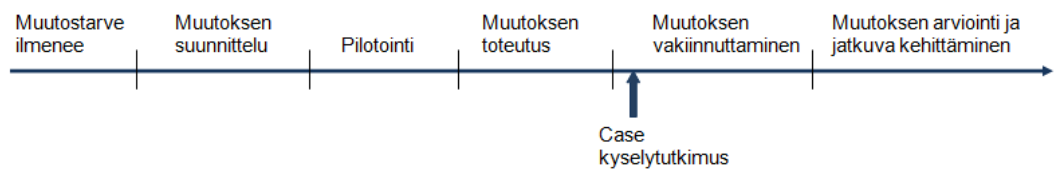
Reagoivat muutokset pyrkivät nimensä mukaisesti vastaamaan olosuhteiden muutoksiin. Reagoivat muutokset tapahtuvat yleensä äkillisesti, sillä muutokset tulevat yllätyksenä. Ennakoivat muutokset tapahtuvat puolestaan pidemmällä aikavälillä, koska ennakoivilla muutoksilla ei ole kiire ratkaista ilmenneitä ongelmia. Kyseisen jaottelun perusteella tietojärjestelmämuutokset ovat pienimuotoisia, ennakoivia muutoksia.

Nykyään tietojärjestelmätyö nähdään laajemmin kuin vain teknisen suorituskyvyn näkökulmasta. Tietojärjestelmätyö liittyy tekniikan lisäksi organisaation strategia-työhön, kokonaisvaltaiseen osaamisen kehittämiseen, sidosryhmiin ja käyttäjien yksilöllisiin ominaisuuksiin. (Ruohonen & Salmela 1999, 12—13.) Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä tietojärjestelmän teknisiä ominaisuuksia. Tekniikkaa sivutaan ainoastaan käyttöönottoprosessin kuvauksessa. Opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä tietojärjestelmän hankintaan liittyviä toimenpiteitä, kuten eri järjestelmien ja kustannusten vertailuja.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tietojärjestelmähankkeisiin organisaation ja yksilön muutosprosessin näkökulmasta. Organisaationäkökulma on välttämätön, jotta pystytään muodostamaan käsitys prosessin etenemisestä. Yksilön, eli tässä

tapauksessa järjestelmän loppukäyttäjän näkökulma määrittelee, kuinka muutos on onnistunut. Muutosprosessia ei tarkastella projektinhallinnan eikä eri muutosroolien näkökulmista vaan keskitytään käyttöönoton vaiheiden kuvaukseen.

Opinnäytetyön case-organisaatioksi on valittu S-ryhmä, joka on markkinajohtaja kaupan alalla. S-ryhmä koostuu alueosuuskaupoista, SOK-yhtymästä sekä tytäryhtiöistä. Tutkimuksen kohteena on S-ryhmän HR-tietojärjestelmän käyttöönotto ja tarkemmin tutkitaan Osuuskauppa Hämeenmaan käyttöönottoprojektia (kuvio 3).



**Kuvio 3. Muutosprosessin eteneminen ja kyselytutkimuksen sijoittuminen case-organisaatiossa.**

Kuvio 3 havainnollistaa case-organisaation muutosprosessin etenemisen ja case-osuuden kyselytutkimuksen ajoittumisen muutosprosessin vaiheisiin nähden. Case-organisaatiota esitellään tarkemmin luvussa neljä.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrälliseen tai laadulliseen tutkimukseen. Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tavoitellaan numeraalista tietoa. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä. (Sajama 1993, 61—65.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ihmisen toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Määrällisessä tutkimuksessa etsitään syy-seuraus-suhteita. Tavoitteena on myös löytää yhteneväisyys, miksi asiat ovat niin kuin ovat. Kyselylomake on tavallisin määrällisen tutkimuksen ai-

neistonkeruutapa. Kyselylomaketutkimusta käytetään yleensä, kun vastaajien joukko on suuri tai hajallaan. Tutkimustapaa käytetään myös, kun halutaan säilyttää vastaajien anonymiteetti kysyttäessä arkaluontoisia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 130.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menetelmä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Laadullisella tutkimusmenetelmällä aineistoa voidaan kerätä tai tutkia monin eri tavoin. Tutkimusaineistoksi soveltuvat niin esineet, ihmisen puhe kuin kuva- ja tekstiaineistotkin. Kvalitatiivista menetelmää käytetään, kun halutaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa jonkin asian ymmärtämiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 130.)

Laadullista tutkimusta pidetään usein aineistolähtöisenä, kun määrälliseen puolestaan rinnastetaan yleensä teorialähtöisyys. Jaottelu ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä, eikä tutkimusmenetelmiä tulisi pitää toistensa vastakohtina. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää aina joitakin määrällisiä elementtejä ja kvantitatiivinen tutkimus sisältää aina laadullisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006.)

Tapaustutkimus (case) on tutkimussuuntaus. Tapaustutkimuksella tutkitaan tilannetta, tapahtumaa tai jotakin rajattua kokonaisuutta käyttämällä eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimus valitaan yleensä, kun tutkimuksen kohdetta pyritään ymmärtämään syvällisesti ottaen huomioon kohteen taustat ja olosuhteet. Case-tutkimuksella ei välttämättä pyritä yleistettävään tietoon, joskin saatuja tutkimustuloksia pyritään soveltamaan muihin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puustniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden aineisto on hankittu kirjallisuudesta, artikkeleista sekä Internet-lähteistä. Empiirinen osuus on tehty tapaustutkimuksena, koska opinnäytetyön tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa kohdeorganisaation muutosprosessin onnistumisesta.

Empiirisessä osuudessa on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jota on täydennetty laadullisella menetelmällä. Menetelmä on valittu, koska pyrittiin löy-

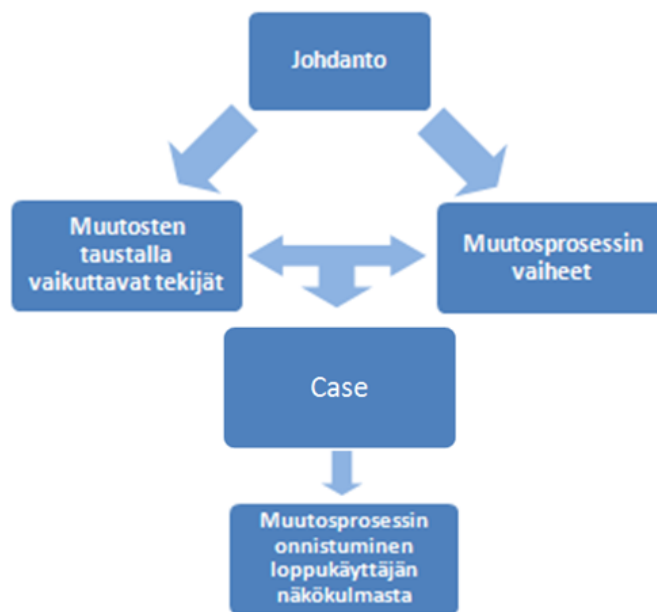
tämään syy ja seuraus-suhteita muutosprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaneisiin tekijöihin. Tutkimustuloksista haluttiin mahdollisimman yksiselitteisiä ja mitattavia, jotta kohdeorganisaatio pystyy hyödyntämään niitä. Menetelmän valintaan on vaikuttanut myös kohderyhmän sijainti hyvin hajallaan. Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena sähköisesti. Kyselylomake sisälsi pääasiassa monivalintakysymyksiä, joita on täydennetty avoimilla kysymyksillä. Case-tutkimuksen toteutus kuvaillaan tarkemmin luvussa neljä.

Tutkimuksen pätevyydellä (validiteetti) tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimusongelman kannalta on tarkoituskin mitata. Validiteetin vaikuttaa, miten hyvin tutkija on onnistunut yhdistämään teorian ajatuskokonaisuuden empiiriseen tutkimukseen. (Vilka 2005, 161.) Teoriaosuuden pätevyys on varmistettu tutkimalla monipuolisesti itse lähdemateriaalia, sekä lisäksi lähdemateriaalin pohjalta tehtyjä muita tutkimuksia, jotta oikeanlainen tulkinta varmistuu.

Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti) muodostuu tutkimuksen kyvystä antaa tutkijasta riippumattomia tuloksia. Reliabiliteetti tarkoittaa myös tulosten tarkkuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa toistettavia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten eri aikaan tai paikkaan. (Vilka 2005, 161.) Tämän tutkimuksen lähdemateriaalin valinnassa on pyritty löytämään eri tutkijoiden yhtenevien näkemysten lisäksi poikkeavia näkemyksiä tutkimuksen aiheen rajoissa. Teoriaosuuden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty vain arvostettujen tutkijoiden teoksia ja julkaisuja.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö etenee kuvion 4 mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa on johdatus aiheeseen, opinnäytetyön tavoitteet sekä tutkimusongelmat. Luvussa perustellaan myös tutkimusmenetelmä sekä aiheelle asetetut rajaukset.



**Kuvio 4. Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen.**

Toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoriaosuuden. Toisessa luvussa käsitellään organisaation muutosprosessien onnistumiseen vaikuttavia taustatekijöitä. Kolmas luku käsittelee muutosprosessin vaiheita yleisesti, sekä tietojärjestelmämuutosprosessin erityispiirteitä.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu kohdeyrityksen tietojärjestelmäprosessin esittelystä, prosessin etenemisen kuvauksesta sekä kyselytutkimuksen tulosten analysoinnista ja johtopäätöksistä. Aluksi esitellään pääpiirteittäin S-ryhmä, jotta luodaan kokonaiskuva muutosprosessin taustoista. Seuraavaksi selvitetään, kuinka muutosprosessi on edennyt S-ryhmässä, josta siirrytään tarkemmin käsittelemään muutosprosessin toteutusta kohdeyritys Osuuskauppa Hämeenmaalla. Lopuksi selvitetään tutkimustulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset muutosprosessin onnistumisesta. Yhteenveto-osiossa kerätään yhteen teoria- sekä case-osioden päätelmät.

## 2 MUUTOKSEN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TAUSTATEKIJÄT

Organisaatioissa tapahtuvia kehityshankkeita kutsutaan usein muutosprosesseiksi (Juuti, Rannikko, Saarikoski 2004, 19). Muutosprosessi voidaan nähdä ajanjaksona, jonka aikana organisaatio sopeuttaa toimintonsa vastaamaan muuttuneiden olosuhteiden vaatimuksia. Jakson aikana syntyneet rakenteet ja toimintatavat tukevat organisaation ratkaisuja pidemmällä aikavälillä. Sopeuttamisvaihe alkaa viimeistään organisaation ajauduttua kriisiin. Ihannetilanteessa organisaation sopeuttamisprosessi tapahtuu tietoisien, strategisten valinnan kautta. (Haveri & Majoinen 2000).

Usein muutokseen liittyy tavalla tai toisella tietotekniikkaa. Uusien laitteiden tai muutettujen tietosysteemien ollessa muutoksen kohteena, kutsutaan muutoksen toteutusta tietojärjestelmän käyttöönotoksi. Tietojärjestelmän käyttöönottoa tulisi lähestyä kuten mitä tahansa organisaation muutosprosessia. Tietojärjestelmän käyttöönotossa on kyse laajemmasta asiasta kuin tekniikan uudistamisesta. Järjestelmäprosesseissa, kuten muissakin muutosprosesseissa kehityksen kohteena ovat työyhteisön ja yksilöiden toimintatavat. (Roukala 1998, 7.)

Kirjallisuudessa muutosprosesseja käsitellään yleensä muutoksenhaallinnan ja johtamisen tai projektinhallinnan näkökulmista. Tunnetuimpana muutoksenhaallintamallina lienee Kurt Lewinin 1950-luvulla julkaistu kolmevaiheinen malli. Malli koostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta, jotka ovat vapauttaminen (unfreeze), muutos (change) ja vakiinnuttaminen (refreeze). Ensimmäinen vaihe tarkoittaa organisaation valmistamista muutokseen horjuttamalla tasapainoa. Toinen vaihe on muutoksen esittelyä ja markkinointia. Kolmas eli vakiinnuttamisvaihe tarkoittaa muutoksen juurruttamista osaksi kulttuuria ja toimintaa. (Schein 2002.)

Lewinin mallia on usein moitittu moniulotteisen muutosprosessin liiasta yksinkertaistamisesta. Kyseisen muutosajattelun merkitystä on kuitenkin vaikea kiistää, sillä suurin osa nykyisistä muutosteorioista on sovellettu Lewinin mallin pohjalta. Mallia on soveltanut mm. 1990-luvulla tunnettu muutoksenhaallinnan asiantuntija John P. Kotter, joka on kehittänyt mallin pohjalta kahdeksan askeleen mallin, jon-

ka avulla muutos viedään läpi organisaatiossa. Toinen tunnettu muutoksenhallinnan malli 1990-luvulla on Beerin, Eisenstatin ja Spectorin malli. Heidän mallinsa keskittyy konkreettisten kehitysprojekteissa esiintyvien ongelmien ratkaisuun. Malli kyseenalaistaa muutosohjelmat, jotka korostavat liikaa toimintoja, kuten kulttuurinmuutosta ja koulutusta. (Haveri & Majoinen 2000; Lanning 1996, 36.)

Monet muutoksenhallintamallit jäävät liian teoreettiselle tasolle, jotta niitä voisi soveltaa organisaatioissa tapahtuviin käytännön muutostilanteisiin. Muuttuva toimintaympäristö, kilpailun kiristyminen ja teknologian kehittyminen vaativat organisaatioilta muutosvalmiutta. Jatkuvasti muuttuvat olosuhteet vaativat joustavaa ja kehittyvää sekä oppimista ja muutosta edistävää organisaatiokulttuuria. Kulttuuristen tekijöiden lisäksi organisaatioissa toimiviin yksilöihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota, sillä yksilöt nähdään muutoksen tärkeimpinä mahdollistajina. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9—10.)

## 2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurista on esitetty monia eri määritelmiä. Eri määrittelyissä korostuvat osittain samat ulottuvuudet. Yksi tapa määritellä organisaatiokulttuuri on ymmärtää se organisaatiossa vallitsevaksi tilaksi, jonka varassa ajatellaan, toimitaan ja tehdään valintoja. Organisaatiokulttuurin muodostuminen voidaan esittää käsitteinä, joiden mukaan organisaatiokulttuuri jakautuu näkymättömiin, vaikeasti tunnistettaviin käsitteisiin, sekä näkyviin, konkreettisiin tuloksiin. (Harisalo 2008, 267—270.)

Näkymättömiä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia ovat perusolettamukset, arvot ja perspektiivit. Perusolettamukset ohjaavat yhteisön ajattelua, käyttäytymistä sekä valintoja. Nämä olettamukset luovat pohjan toiminnalle ja sosiaalisille suhteille. Perusolettamusten kanssa yhteneväisiä ovat arvot. Arvot ovat yleensä selkeämmin havaittavissa kuin perusolettamukset. Arvot ovat ihanteita ja kertovat mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä, lisäksi ne toimivat toiminnan arvioinnin perustana. Perspektiivit puolestaan ovat normeja, sääntöjä sekä vaatimuksia, joiden tarkoi-

tuksena on helpottaa arkea. Perspektiivit ovat malleja päivittäisten ongelmatilanteiden ratkaisuun. (Harisalo 2008, 267—269.)

Organisaatiokulttuurin näkyvin ulottuvuus on sen fyysinen ilmenemismuoto. Konkreettisesti kulttuuri ilmenee rakennuksissa, vaatetuksessa sekä teknologiassa. Näiden fyysisten elementtien tarkoituksena on välittää sanomaa esimerkiksi organisaation vakavaraisuudesta sekä luotettavuudesta. Toisena näkyvänä ulottuvuutena pidetään käyttäytymistuloksia, joita ovat rituaalit, seremoniat ja rutiinit. Näiden tekijöiden tarkoituksena on luoda organisaatioon selkeyttä ja järjestystä sekä luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kolmas ja ehkä tehokkain organisaatiokulttuurin näkyvä ilmenemismuoto on kielen tulos. Kielen tuloksia ovat tarinat ja myytit. Hyvä tarina motivoi, siihen voi samaistua ja se kannustaa toimimaan kokonaisuuden osana. Kielen tuloksena voidaan pitää myös huumoria. Huumori ja tarinat auttavat kirkastamaan monimutkaisilta tuntuja asioita. (Harisalo 2008, 269—270.)

Kulttuurin muodostumiseen vaikuttaa oleellisesti yrityksen historia. Vanhoilla organisaatioilla on takanaan pitkä historia, jonka aikana kulttuuri on kehittynyt vahvaksi organisaatiota ohjaavaksi tekijäksi. Vanhat organisaatiot ovat usein turvallisia ja yhteisöllisiä, minkä takia niitä pidetään myös vaikeimmin muutettavina. Keski-ikäiset organisaatiot ovat usein suuria ja jakautuneita eri yksiköihin, jolloin myös alakulttuureita on kerinnyt syntyä. Nuoria organisaatioita pidetään muutokkykyisimpinä, koska kulttuuri ei ole kerinnyt juurtua syvälle ja on helpoimmin muutettavissa. (Valpola 2004, 153—155.)

Kulttuurin muodostavat tekijät on tärkeää huomioida muutoshankkeisiin lähdettäessä. Kulttuuri vaikuttaa suuresti ihmisten toimintatapoihin ja siihen voi olla vaikeaa puuttua näkymättömyytensä takia. Erityistä vastustusta muutokset kohtaavat, jos ne loukkaavat yhteisiä arvoja. Kulttuurin vastustusta voidaan vähentää tunnistamalla kulttuurissa vaikuttavat tekijät ja johtaa muutosta vallitsevaan kulttuuriin sopivin tavoin. (Kotter 1996, 130.)



Kulttuuri voi olla myös muutosta tukeva voima. Nykyisyyttä ja tulevaisuutta käsitellään usein aiempien kokemusten perusteella. Aiemmat positiiviset kokemukset luovat uskoa tulevaisuuteen. Avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri tukevat organisaation muutosvalmiutta. (Mattila 2007, 49). Aron (2002, 80) mukaan muutosvalmiuden muodostavat yksilölliset tekijät ja organisaation tekijät. Nämä tekijät muodostavat organisaatiossa koetun turvallisuustason. Hyvin korkea tai liian matala turvallisuuden taso vähentää muutosvalmiutta. Korkea turvallisuuden taso voi olla seurausta liiasta tyytyväisyydestä, kun taas liian matala turvallisuuden taso aiheutuu työntekijöiden kokemista uhkista. Turvallisuuden tason ollessa oikea, muutokseen suhtaudutaan arvioiden ja uutta tietoa sisäistäen.

## 2.2 Luottamus organisaation pääomana

Organisaatiokulttuuria voidaan pitää luottamuksen kasvualustana. Työyhteisön sosiaalista pääomaa ilmentää luottamus, joka on pitkän kehityshistorian tulos. Luottamuksen juuret ovat organisaatiokulttuurissa ja se on kulttuurin tavoin muovautunut koko organisaation olemassaolon ajan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61.)

Työelämä perustuu erilaisiin sopimuksiin, jotka voivat olla juridisia tai sanattomia sopimuksia. Sopimukset varmistavat osaltaan molemminpuolisen luottamuksen syntymisen. Luottamus perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja niihin sitoutumiseen. Luottamus on odotus, että toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle. Samalla odotuksena on, että yhdessä tekeminen tuottaa enemmän arvoa kuin yksin tekeminen. Rehellisyys ja avoimuus ovat ehtoja luottamuksen syntymiselle. Luottamus liittyy myös olennaisesti tulevaisuuden hallinnan tunteeseen. Tulevaisuuden suunnittelua helpottaa luottamukseen perustuva turvallisuuden tunne työsuhteen jatkuvuudesta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34—45).

Työelämässä koettu luottamus voi perustua erilaisiin lähtökohtiin. Työpaikoilla koetulle luottamukselle on tunnistettu kolme erilaista lähtökohtaa: kunnioitus, tieto ja samaistuminen. Kunnioituksesta rakentunut luottamus pysyy yllä lähinnä

rangaistusten pelolla. Tietoon perustuvalla luottamuksella tarkoitetaan, että organisaation toiminta on kauttaaltaan läpinäkyvää ja, että kaikille jäsenille on tarjolla riittävästi tietoa. Samaistumiseen perustuva luottamus taas rakentuu yhteisön muita jäseniä kohtaan tunnetusta ymmärryksestä. (Mattila 2007, 50—51.)

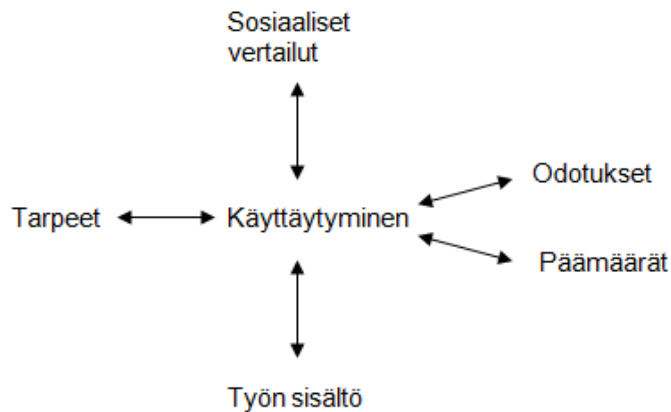
Luottamukselle on ominaista, että se on olemassa tai sitä ei ole. Välimuotoja on vaikeaa erottaa. Luottamuksen rakentaminen vie kauan ja se tapahtuu asteittain, kun taas luottamuksen purkautuminen saattaa tapahtua hetkessä. Luottamus saattaa purkautua yhdenkin osatekijän mennessä pieleen ja muuttua epäluottamukseksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.)

Epäluottamus ilmenee työyhteisön toimimattomuutena, kritisointina ja yleisenä pahoinvointina. Epäluottamuksen taustalla piilee yleensä pelko. Usein pelko aiheutuu aiemmista huonoista kokemuksista, mutta sen välittäjänä voi toimia myös esimerkiksi lähipiiri tai media. Luottamus tai epäluottamus voi myös henkilöityä tiettyjä tahoja kohtaan. Luottamusta voidaan tuntea esimerkiksi yrityksen johtoa tai omaa lähiesimiestä kohtaan. Tällöin luottamus on hauraammalla pohjalla, sillä yksittäisen henkilövaihdosten tai käyttäytymisen johdosta luottamus voi särkyä. Koko organisaation nauttiessa luottamusta, sitä on vaikeampaa horjuttaa. (Mattila 2007, 53—61.) Organisaatiossa vallitseva syvä luottamus edesauttaa muutosvalmiutta sekä muutosten onnistumista. Epäluottamus puolestaan syö muutoskykyä ja toimii merkittävänä lähteenä muutosvastarinnalle. (Valtiokonttori 2007.)

### 2.3 Yksilölliset tekijät muutoksessa

Organisaatiot muodostuvat pääasiassa erilaisista ryhmistä ja yksilöistä. Muutosprosesseissa on oleellista kiinnittää organisaation lisäksi huomiota yksittäisiin toimijoihin, sillä muutosreaktiot ovat yksilöllisiä ja arvaamattomia. Kohdatessaan muutostilanteen ihminen suhteuttaa sen omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. (Aro 2002, 54.) Henkilökohtaisen muutosprosessin ymmärtämiseksi on syytä selvittää muutamia ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota ohjaavia tekijöitä.

Motivaatio on monimutkainen prosessi. Useat arvostetut teoreetikot ovat laatineet teorioita motivaation muodostumisesta (mm. Maslow, Herzberg.) Juuti (1999, 56) kuvaa ihmisen motivaatioprosessia eri teorioiden pohjalta kuvion 5 mukaisesti.



**Kuvio 5. Motivaatioprosessi (Juuti 1999, 56).**

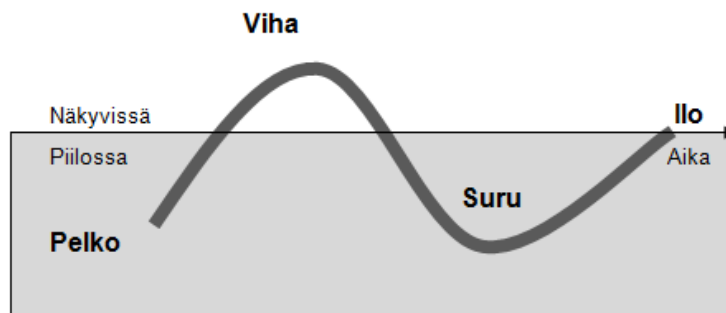
Henkilön motivaatioon vaikuttavat monet tekijät samanaikaisesti. Toimintamallia valittaessa, käyttäytymistä ohjaavat tietyt periaatteet. Käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen periaatteeseen. Hedonismin periaatteen mukaisesti ihminen pyrkii maksimoimaan mielihyvän määrän. Tämä tarkoittaa, että ihminen pyrkii käyttäytymisensä avulla saavuttamaan arvostusta ja onnistumisen tunteita, joilla vahvistaa itsetuntoaan. Periaatteen mukaisesti mielipaha minimoidaan pyrkimällä pois pahuudesta, vääryydestä ja epäoikeudenmukaisuudesta. (Juuti 1999, 55—56.)

Toinen käyttäytymiseen vaikuttava tekijä on tasapainoisuuden periaate. Ihminen pyrkii pitämään tasapainon yllä niin itsensä kanssa, kuin ympäristönsä suhteen. Tämä periaate tekee ihmisestä joustavan ja sopeutuvaisen, mutta toisaalta äkilliset ympäristönmuutokset tai muutokset hyväksi koetuissa asioissa järkyttävät tasapainoa ja saavat aikaan reagoitua tasapainon ylläpitämiseksi. (Juuti 1999, 56.)

Kolmas toimintaa ohjaava yleisperiaate on pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen. Ihminen pyrkii toimintansa kautta tulemaan sellaiseksi, kun haluaa tai on mahdol-

lista tulla. Tätä periaatetta noudattaessa koetaan tärkeäksi oman minäkuvan säilyttäminen, mutta pyritään jatkuvasti itsenäisempään, suvaitsevampaan ja kypsempään käytökseen. (Juuti 1999, 56.)

Muutos on yksilölle samalla kriisi sekä mahdollisuus uusiutua. Ihminen ei helposti muutu vapaaehtoisesti, ellei häntä aja siihen pakko tai suuri houkutus. (Piili 2006, 133.) Yksilötasolla muutoksen herättämiä tunteita voidaan kuvata perustunteiden avulla. Perustunteet seuraavat muutosvaiheessa toinen toisiaan kuvion 6 mukaisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 55—56.)



**Kuvio 6. Perustunteet muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 56).**

Ensimmäinen tunne muutoksessa on pelko. Pelot liittyvät omaan selviytymiseen muutoksesta ja muutoksen tuomiin vaikutuksiin. Pelkovaiheessa ihminen on taipuvainen torjumaan asioita. Pelko muuttuu vihan tai uhman tunteeksi, joka on myös ulospäin havaittavissa. Äärimmillään viha voi ilmetä hankkeen suoranaisena sabotointina. Vihavaiheen energia tulisi hyödyntää ja pyrkiä muuttamaan viha rakentavaksi kritiikiksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 57—61.)

Luovuttamisen ja vanhasta luopumisen myötä viha vaihtuu suruksi, kun yksilö ymmärtää, ettei voi estää muutosta. Tämä poisoppimisen vaihe vaatii eniten aikaa. Viimeinen muutosaallon tunne on ilo. Ilo on merkki toteutuneesta muutoksesta. Ilo sivuutetaan usein, koska siihen ei tarvitse kiinnittää huomiota, kuten negatiivisiin tunteisiin. Onnistuneen muutoksen luomaa ilon hetkeä kannattaa kuitenkin

vaalia, koska se lisää yksilön onnistumisen tunnetta. (Arikoski & Sallinen 2007, 61—64.)

Ihmiset käyvät muutoksessa läpi yleensä kaikki perustunteet. On kuitenkin huomioitava, että tunteita ilmaistaan hyvin eri tavoin. Onnistuneimmillaan suoritettu muutos pystyy lievittämään negatiivisia tunteita ja kääntää koetut tunteet vahvuudeksi. Huomioitavaa myös on, että erilaisissa ja erikokoisissa muutoksissa tunteet esiintyvät eri voimakkuudella. Pienemmät muutokset eivät järkytä tasapainoa, ja näin ollen eivät saa aikaan kovin voimakasta tunteiden ketjua. (Aro 2002, 55—59.)

## 2.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleinen termi sille vastustukselle, jonka lähes jokainen muutos kohtaa. Muutosvastarintaa esiintyy jonkin verran aina, oli kyse sitten isosta rakenteellisesta tai vain pienestä mitättömästä muutoksesta työelämässä. Muutosvastarinnan aiheuttajien tunnistamista pidetään tärkeänä, jotta vastarintaa saataisiin lievitettyä mahdollisimman paljon. Taulukossa 1 on esitelty tutkijoiden (Armstrong, Sharratt & McMurdo) havaintoihin perustuvia päätelmiä muutosvastarinnan lähteistä. (Lanning 1996, 30—31.)

**Taulukko 1. Muutosvastarinnan lähteet (Lanning 1996, 31).**

Muutosvastarinnan lähteet	
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta, joka saa aikaan vastustusreaktion
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta luopuminen on vaikeaa
Yhteisön normit	Yleisesti hyväksytyistä normeista poikkeaminen herättää vastustusta
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Omat edut koetaan tärkeämmäksi kuin organisaation etu
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutosta ei ole ymmärretty tai sisäistetty
Näkemyserot	Muutos on ristiriidassa omien tavoitteiden, arvojen tai normien kanssa
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute luo epävarmuutta
Pelko pärjäämättömyydestä	Uudet haasteet ja oppiminen sekä epäonnistuminen pelottavat
Tarpeen epävarmuus	Muutoksen tarvetta ei ole ymmärretty
Muutoksesta ei nähdä tuovan etuja	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei koeta tuovan vastaavaa hyötyä

Taulukosta 1 voidaan havaita, että useat vastarinnan lähteet liittyvät olennaisesti aiemmin esitettyihin ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin, perustunteisiin sekä organisaatiossa vaikuttaviin tekijöihin. Muutoksia vastustetaan, koska ne järkyttävät tasapainoa. Vastarintaan nouseminen ei siis aina välttämättä ole suunniteltua, vaan ainoastaan reagointia yllättäviin tilanteisiin.

Muutosvastarinta voi ilmetä aktiivisena tai passiivisena muutoksen vastustuksena. Aktiivinen muutosvastarinta ilmenee puheina ja toimina uudistusta vastaan. Joissakin tapauksissa aktiivinen vastarinta ilmenee tekoina, jotka pyrkivät estämään muutoksen toteutumisen. Passiivinen vastarinta puolestaan ilmenee tekojen puutteena. Muutokseen ei sitouduta eikä muutoksen vaatimiin toimiin ryhdytä. (Salmi-  
nen 2001, 36.)

Vastustuksen kohteena ei aina ole itse muutos vaan sen myötä koetut menetykset. Muutos nähdään usein uhkana jollekin omalle intressille. Työyhteisön rakenteisiin vaikuttava suuri organisaatiomuutos aiheuttaa pelkoja oman aseman sekä etujen menetyksestä. Teknologiset uudistukset puolestaan voivat aiheuttaa pelkoja pärjäämättömyydestä tai tarpeettomuudesta. Uuden oppiminen koetaan haasteelliseksi, kun kykyjä tai aikaa uuden osaamisen hankkimiseksi ei ole. (Haveri & Majoinen 2000).

Vastarintaa ilmenee kaikilla organisaation tasoilla. Esimiesten ja keskijohdon vastustus lähtee usein hieman eri vaikuttimista kuin työntekijöiden. Näillä väliportaila työskentelevät henkilöt ovat usein toimineet jo kauan organisaation palveluksessa ja vahva sidos organisaatioon on luotu. Päälliköiden kapina liittyykin enemmän pelkoon kontrollin menetyksestä ja oman työn vaikeutumisesta, kuin tottumusten ja normien muuttumisesta. (Mattila 2007, 24.)

Muutosvastarinnan vaikutuksesta on esitetty myös poikkeavia näkemyksiä. Näiden näkemysten mukaan muutosvastarintaa ei pidä ajatella vain pelkästään negatiivisena sivutuotteena. Vastarinnan ilmeneminen ei ole ainoastaan kapinointia, vaan siihen sisältyy myös viesti työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon. Tärkeiksi koettuja asioita ollaan valmiita puolustamaan mahdollisia uhkia vastaan.

(Mattila 2007, 25.) Kritiikillä voi olla myös parantava voima. Muutoksen vastustajat toimivat sisäisenä oppositiona kyseenalaistamalla uudet toimintatavat ja antavat yrityksen johdolle mahdollisuuden korjaaviin toimenpiteisiin, joka puolestaan voi olla mahdollisuus entistä parempaan lopputulokseen. Vastarinnan huomiointi vahvistaa organisaation sisäisiä suhteita, ja voi toimia näin kehittävänä voimana myös jatkossa. (Aro 2002, 78.) Muutosvastarintaan on syytä suhtautua vakavasti, koska loppujen lopuksi muutoksen onnistumisessa on kyse siitä, kuinka hyvin muutos otetaan ruohonjuuritasolla vastaan ja ollaanko muutoksen vuoksi valmiita muuttamaan toimintatapoja.

## 2.5 Muutosten ongelmat

Vain noin neljännes kehityshankkeista onnistuu tavoitteiden mukaisesti. Puolet projekteista ei etene tavoitteiden mukaisesti, mutta valmistuvat lopulta. Neljännes projekteista epäonnistuu tai ei tule koskaan valmiiksi. Suurimmat epäonnistumiseen vaikuttavat yksittäiset syyt ovat johdon käyttäytyminen, henkilöstön vastustus ja riittämättömät resurssit. (Rastor 2004.)

Tulevan muutoksen arvioinnissa on otettava monia tekijöitä huomioon ja varauduttava mahdollisiin ongelmiin. Muutosprosesseissa aiheutuvat ongelmat liittyvät usein suoraan ihmisiin, mutta ne voivat aiheutua myös rakenteista tai toimintatavoista. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 132.)

Kiintymys totuttuihin työtapoihin ja -välineisiin on hämmästyttävän voimakasta. Uusien työvälineiden käyttöönotto tuottaa suurta tuskaa. Muutoksen onnistumisen takaamiseksi kannattaa rajoittaa kaikkia työvälineissä tapahtuvia muutoksia, elleivät ne ole välttämättömiä. Näiden pelkojen taustalla ovat yleensä omaan osaamiseen liittyvät pelot. Samat pelot nousevat pintaan silloin, kun muutoksen kohteina ovat tietojärjestelmät. Pienimuotoisen, vain muutamaa toiminnallisuutta koskevan muutoksen onnistuminen on todennäköisempää, kuin koko välineympäristöä koskevan muutoksen. (Mattila 2007, 114—115.)

Yksi tietojärjestelmähankkeiden, kuten muidenkin muutoshankkeiden merkittävä epäonnistumisen syy on inhimillisyyden sivuuttaminen. Kehittämisessä korostetaan liikaa muutoksen teknisten osa-alueiden suorittamista ja unohdetaan huomioida yksilöllinen muutosvalmius. Tietojärjestelmämuutoksissa tulisi aina ottaa huomioon myös henkilökohtaiset lähtökohdat, kuten osaamistaso, jotta saataisiin lievitettyä muutoksen aiheuttamia pelkoja. (Salminen 2001, 40.)

Oikeudenmukaisuus on vahva käsite myös muutosten toteuttamisessa. Muutokset hyväksytään helpommin, mikäli ne koskettavat koko organisaatiota tasapuolisesti. Esimerkiksi vain yhteen organisaation osaan kohdistuvat muutokset koetaan epäreiluisiksi, riippumatta muutoksen perustellusta tarpeesta. (Mattila 2007, 113—117.)

Tunnettu muutoksenhallinnan asiantuntija Kotter (1996, 13) on kehittänyt kahdeksanvaiheisen ohjelman onnistuneen muutoksen suorittamiseksi. Käännettynä ohjelma listaa myös tavallisimmat muutosprosesseissa tehdyt virheet, jotka Kotterin mukaan ovat:

- tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
- ei perusteta riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä
- vision merkitystä aliarvioidaan
- visiosta kerrotaan liian vähän
- uuden vision tieltä ei poisteta esteitä
- ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia
- voitto julistetaan liian varhain
- muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin

Kotter on listannut ongelmat suurten muutoshankkeiden analysoinnin pohjalta. Yksinkertaistamalla voidaan kuitenkin osa mallissa esiintyvistä ongelmista soveltaa koskemaan myös pienempiä kehitysprosesseja.

Neljä ensimmäistä ongelmaa liittyvät organisaation nykytilan purkamiseen ja muutokseen valmistautumiseen. Ongelmia ilmenee väistämättä, mikäli muutoksen tarpeellisuudesta ei ole viestitty tarpeeksi tehokkaasti. Puutteellinen viestintä luo myös muutosvastarintaa, vaikka muutoksiin yleisesti ottaen suhtauduttaisiinkin



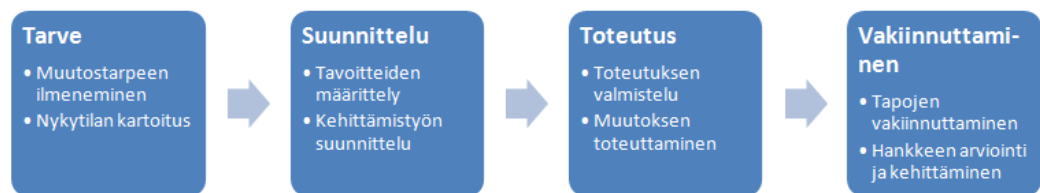
varauksetta. (Kotter 1996, 4—8.) Käytännössä ongelmat johtuvat puutteellisesta tiedon levityksestä, puutteellisesta muutostarpeen perustelusta sekä virheellisestä muutosvastustuksen arvioinnista. (Lanning 1996, 135.)

Seuraavat kolme ongelmaa koskevat uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Ongelmia muodostavat esimerkiksi liian kapeat toimenkuvat, jotka syövät pohjan muutosten pyrkimyksiltä. (Kotter 1996, 9.) Muutosvaiheen käytännön ongelmia aiheuttaa yleensä myös muutoksen jääminen liian teoreettiselle tasolle. Muutosta ei pystytä toteuttamaan, koska resursseja siihen ei ole riittävästi tarjolla. (Lanning 1996, 113.)

Viimeinen Kotterin mainitsema ongelma lienee pahin muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Ilman uusien toimintatapojen juurruttamista arkipäiväisiksi muutos jää irralliseksi, eikä pysyviä tuloksia saada aikaan. (Kotter 1996, 12—13.) Tämä ongelma korostuu erityisesti pienissä kehityshankkeissa. Ilman tehokasta seuranta- ja valvontaa uudet toimintatavat unohtuvat tai palaavat vanhoihin tapoihin ja pahimmillaan koko muutoksen tavoite jää saavuttamatta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 302—303.)

### 3 MUUTOSPROSESSIN VAIHEET

Edellisessä luvussa käsiteltiin muutosprosessissa huomioon otettavia inhimillisiä tekijöitä. Inhimillisten tekijöiden huomiointi on lähtökohta aloitettaessa suunnittelemaan muutosprosessia. Organisaation näkökulmasta muutosprosessi koostuu eri vaiheista. Luvussa 2.1 esiteltiin eri tutkijoiden luomia malleja muutosprosessin vaiheista. Yhdistelemällä eri malleja, voidaan havaita yleisiä muutoksen läpiviemiseen liittyviä vaiheita (kuvio 7), jotka toteutuvat jollakin tavalla kaikissa muutoksissa.



**Kuvio 7. Muutosprosessin vaiheet (mukaillen Lewin 1951, Kotter 1992).**

Kaikki muutosprosessit lähtevät liikkeelle muutostarpeen ilmenemisestä ja nykytilan kartoituksesta. Tätä seuraa muutostavoitteiden asettaminen ja kehittämistyön suunnittelu. Suunnittelun jälkeen muutokset toteutetaan. Lopuksi tulokset arvioidaan, uusi toimintatapa vakiinnutetaan sekä jatketaan kehitystyötä. (Haavisto 2004.)

#### 3.1 Muutoksen lähtökohdat

Muutostarpeen ilmeneminen voi johtua organisaation sisäisistä syistä tai ulkopuolisista syistä. Tyypillisiä sisäisiä syitä ovat strategiamuutokset, tehokkuusongelmat ja henkilövaihdokset. Ulkoiset syyt aiheutuvat puolestaan kilpailu- tai toimintaympäristön muutoksista, lainsäädännöstä ja suhdanteista. (Mattila 2007, 135.)

Organisaatiot ryhtyvät kehityshankkeisiin, kun nykyinen suoritustaso ei enää vastaa asetettuja vaatimuksia. Muutostarve voi kuitenkin olla suuri, vaikka nykytilaan oltaisiinkin tyytyväisiä. Liiallinen tyytyväisyys nykytilaan johtuu Kotterin (1996, 31—37) mukaan yrityksen aiempaan tai nykyiseen tilaan tukeutumisesta, suoritustasmittareiden virheellisyydestä ja kulttuurin vastustuksesta palautteenantoa ja ongelmia kohtaan.

Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä on tieto siitä millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Lähtökohdana tulee olla kilpailutilanteeseen ja omaan toimintaan perustuva arvio, miksi kehityshanke on välttämätön yrityksen kannalta. (Ruohonen & Salmela 1999, 80.) Kehityshankkeen tarkoituksena on tukea organisaation strategisia päämääriä sekä auttaa niihin pääsemiseen. Tämän lisäksi kehityshankkeella tulee olla myös oma tavoite, eli visio. Visio kuvaa tilaa, johon päästään, kun hankkeen vaatimat toimenpiteet on suoritettu. Hankkeen vision on tarkoitus motivoida, selkiyttää työtä ja osoittaa yhteinen suunta, mihin ollaan menossa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 84—87.)

Tietojärjestelmähankkeiden tulisi perustua organisaation tietohallintostrategiaan. Tietohallintostrategia kuvaa vision, miten yritys voi tietojärjestelmiä kehittämällä päästä kokonaisstrategian mukaisiin tavoitteisiin sekä, miten yksi projekti auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. Tietojärjestelmähankkeet lähtevät liikkeelle kahdesta lähtökohdasta. Ensimmäinen on, että yrityksellä on tietty tarve tietojärjestelmälle. Tämä tarkoittaa, että yrityksen sisällä on selkeä näkemys minkä toimintojen tehostamiseksi hankittavaa tietojärjestelmää tarvitaan. Toinen lähtökohta on, että yritys haluaa tarkastella laajemmin tietojärjestelmällisiä kokonaistarpeitaan. (Kettunen 2002, 48—54.)

### 3.2 Muutoksen suunnittelu

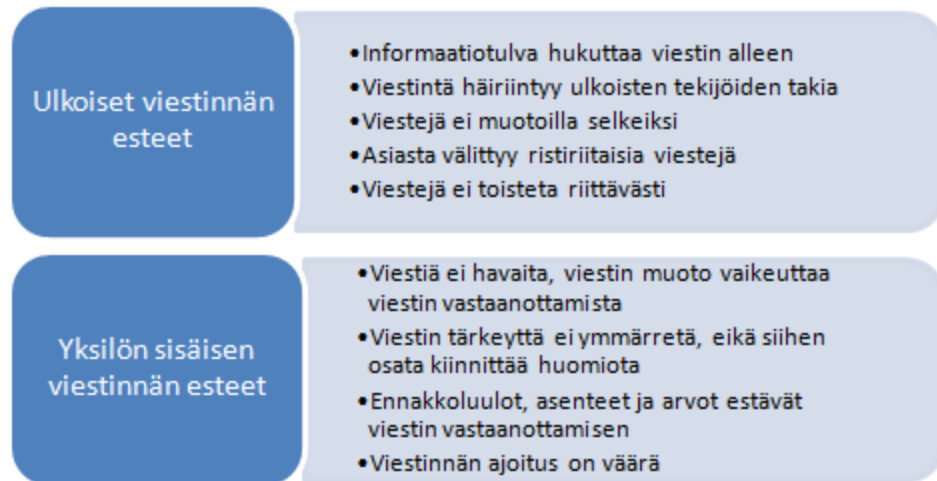
Muutossuunnittelussa on useita tasoja. Muutossuunnittelu aloitetaan yleensä kokonaiskuvan hahmottamisella, jolloin tehdään karkeita päätöksiä muutoksen laajuudesta ja muutoksesta tiedottamisesta. Nämä karkeat suunnitelmat määräävät

kuinka tarkkoja jatkosuunnitelmia on tehtävä. Muutosprosessin kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen laaditaan yksityiskohtaisemmat suunnitelmat muutoksen läpiviemiseksi. (Suomen Kuntaliitto 2006.)

Muutoksen mittasuhteiden huomioon ottaminen luo perustan muutoksen suunnittelulle. Muutoksen toteuttamistavan kannalta olennaista on huomioida miten suuria ryhmää muutos koskettaa. Pääsääntöisesti muutoksen onnistumismahdollisuudet ovat sitä korkeammat, mitä pienempää ryhmää muutos koskettaa. Toinen tärkeä tekijä mittasuhteiden huomioinnissa on muutoksen kokonaiskesto. Parhaat tulokset saadaan nopeasti toteutetusta ja selkeästi hahmotettavasta kokonaisuudesta. (Mattila 2007, 113—114.) Kehityshankkeet kohdistuvat lähes poikkeuksetta useisiin eri osa-alueisiin, kuten organisaation rakenteisiin, osaamiseen ja toimintatapoihin. Suunnitteluvaiheessa ollaan yleensä liian optimistisia ja unohdetaan arvioida hanketta uhkaavat riskit ja ongelmatekijät. Ongelmia pystytään välttämään yllättävän tehokkaasti, mikäli ne on ennakoitu ja konkreettiset ratkaisut ongelmien poistamiseksi on mietitty valmiiksi. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 104—106, 132—134.)

### 3.2.1 Viestinnän ja toteutuksen suunnittelu

Viestinnän suunnittelu on yksi tärkeimmistä muutosprosessin suunnittelun osa-alueista. Viestintä on keskeisessä asemassa, koska ihmisten toiminnan muuttaminen edellyttää ajattelun muuttamista. Tämä puolestaan edellyttää, että ajattelun perustana olevaa tietämystä muutetaan. Viestin perille meno on perusta tietämyksen muuttamiselle. Viestin vastaanottamisen estäviä tekijöitä esitellään kuviossa 8. (Salminen 2001, 38—44.)



**Kuvio 8. Viestinnän sisäiset ja ulkoiset esteet (Salminen 2001, 44).**

Kuvion 8 mukaisesti viestinnän perille menoon vaikuttavat sekä ulkoiset, että sisäiset esteet. Viestinnässä tulee määrän lisäksi kiinnittää huomiota viestinnän laatuun. Ajoittain on tarpeellista jopa vähentää viestinnän määrää ja keskittyä viestin tiivistämiseen mahdollisimman yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon.

(Salminen 2001, 43.)

Tehokas keino hoitaa kehityshankkeen viestintä on laatia viestintäsuunnitelma osaksi hankkeen muita suunnitelmia. Viestintäsuunnitelmasta käy ilmi viestinnän tavoitteet, keinot ja kohderyhmät sekä viestintäkanavat ja ajoittuminen. Viestintäsuunnitelmassa huomioidaan lisäksi mahdolliset riskit ja ongelmat. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 208.) Viestinnän huolellinen suunnittelu on aloitus koko muutosprosessin läpi kestäväälle viestintätehtävälle. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu viestintä parantaa merkittävästi muutoshankkeen onnistumismahdollisuuksia. (Salminen 2001, 40.)

Suuret ja monipuoliset muutosprosessit toteutetaan yleensä jaettuna pienempiin vaiheisiin. Osituksen tarkoituksena on helpottaa vastuun jakoa sekä luoda realistinen pohja aikataulu-, budjetti- ja resurssisuunnittelulle. Vaiheisiin jakaminen helpottaa myös välitavoitteiden asettamista sekä muutoksen seuranta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 113.)

Muutosprosessin jako vaiheisiin voi tarkoittaa myös prosessin pilkkomista projekteiksi. Projektilla tarkoitetaan ainutkertaista työsuoritusta, joka ei sellaisenaan toistu. Tavallisesti projekti käynnistetään silloin, kun tavoitteeseen halutaan päästä tietynä aikana ja tietyillä resursseilla. Muutosprosessin jakaminen projekteiksi helpottaa vastuunjakoa ja varmistaa, että kaikki muutoksen vaatimat toimenpiteet tulee suoritettua. Käytännössä toteutuksen suorittaa tällöin projektiryhmä projektipäällikön johdolla. (Ruohonen & Salmela 1999, 157—160.)

Toteutuksen suunnitteluun vaikuttaa oleellisesti millaiseen muutokseen ollaan lähdössä. Aikataulujen suunnittelu ja seuranta muodostavat rungon muutosprosessin yksityiskohtaiselle suunnittelulle. Budjetti ja resurssisuunnittelu puolestaan määräävät hankkeen raamit. Resurssisuunnittelussa tulisi ottaa huomioon henkilöstö-, materiaali- ja taloudellisten resurssien riittävyys. Seuranta varten valitaan jo suunnitteluvaiheessa mittarit tai toimintatavat, joilla hankkeen edistymistä seurataan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 121, 123.)

### 3.2.2 Tietojärjestelmähankkeiden suunnittelun erityispiirteet

Tietojärjestelmähankkeiden suunnittelun lähtökohtana on kartoittaa mitä toimintoja järjestelmältä odotetaan. Odotuksien perusteella laaditaan vaatimusmäärittely, joka ohjaa hankkeen etenemistä ja vaikuttaa järjestelmän valintaperusteisiin. Lopullinen vaatimusmäärittely tehdään yleensä järjestelmän toimittajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Ruohonen & Salmela 1999, 65—66.)

Suunnitteluvaiheen tavoitteena on löytää yhteinen kieli järjestelmän toimittajan ja asiakkaan välillä. Nykyään on alettu korostaa järjestelmien käyttäjälähtöisyyttä. Järjestelmähankkeen käytännön hyödyt perustuvat loppukäyttäjän näkökulmasta järjestelmän käytettävyyteen sekä luotettavuuteen. Helppo käytettävyys tarkoittaa muun muassa johdonmukaisia prosesseja sekä selkeää visuaalista näkymää. Järjestelmän luotettavuudella tarkoitetaan teknistä toimivuutta ja tietoturvallisuuden varmistamista. (Murch 2002, 89—90.)

Järjestelmähankkeeseen sisältyy useita työvaiheita, jotka tulee ottaa huomioon suunnittelussa. Tietojärjestelmän käyttöönottoihin liittyy yleensä aina tiedon muuntamista ja siirtoa, sekä suunnittelua yhteyksistä, eli liittymistä muihin järjestelmiin. Ennen varsinaista käyttöönottoa järjestelmiä on testattava käytettävyyden ja toimivuuden varmistamiseksi, jotta saadaan korjattua viat ennen varsinaisen järjestelmän käyttöönottoa. (Murch 2002, 90—93.) Useat työvaiheet aiheuttavat vaatimuksia myös aikataulusuunnittelulle, sillä mahdollisia viivästyksiä ja korjaavien toimenpiteiden kestoa on vaikea arvioida. (Kettunen 2002, 80—81.)

Tekniikan ja ihmisten yhdistämisessä vaaditaan useimmiten asiantuntijoiden osaamista. Tietojärjestelmähankkeissa pitää varmistaa sekä teknisen tuen, että käyttäjätuen saatavuus. Tukitoimintojen suunnittelussa tulee huomioida myös tulevaisuuden tarpeet. Uusien käyttäjien perehdyttäminen on yleensä tukihenkilöiden vastuulla, koska yksittäisten uusien käyttäjien vuoksi ei ole järkevää järjestää kurssimuotoisia koulutuksia. (Roukala 1998, 239.)

### 3.3 Muutoksen toteutus

Henkilöstön osallistamista muutoksen suunnitteluun painotetaan kirjallisuudessa muutoksen onnistumismahdollisuuksia lisäävänä tekijänä. Piilin (2006, 133) mukaan henkilöstön mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa on parasta muutoksenhallintaa. Asianosaisten mukaan ottamista perustellaan sillä, että käytännössä työtä tekevät tunnistavat parhaiten ongelmat sekä kehityskohteet. Osallistaminen vaatii kuitenkin toimiakseen oikeanlaisen ilmapiirin ja sisältää myös riskejä. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 170.) Muutosten liittyessä laajoihin kokonaisuuksiin, ei henkilöstön osallistuminen ole välttämättä alkuvaiheessa mahdollista (Valtiokonttori 2007).

Tietojärjestelmähankkeisiin liittyy paljon valmistelevia toimenpiteitä ennen järjestelmän varsinaista käyttöönottoa. Osa suoritettavista toimenpiteistä on teknisiä, asiantuntijoiden suorittamia ja osa puolestaan loppukäyttäjiin liittyviä valmisteluja, kuten ohjeiden laadinta ja koulutus. Käyttöön otettavasta järjestelmästä riippuen

tiedot täytyy siirtää, muuntaa sopivaan muotoon tai luoda järjestelmään, joskus jopa kaikkia näitä. Testijärjestelmän avulla testataan muun muassa tietojen siirtymistä, oikeellisuutta ja järjestelmän toimivuutta. (Roukala 1998, 149—150.)

Pilottiprojektit ovat kätevä tapa testata muutosta rajattuun organisaation osaan. Piloteissa hyväksytään helpommin epäonnistumiset ja haparointi. Pilottiprojektin tarkoituksena on saada tietoa hankkeen hyödyistä ja haitoista sekä sovellettavuudesta muualle organisaatioon. Onnistuessaan pilottiprojekti saa muutoksen vastustajat hyväksymään muutoksen. Kääntöpuolena on pilotin epäonnistuminen, joka pahimmillaan vääristää kuvaa muutoksen tavoitetilasta ja sen vaatimasta työmäärästä. Pilotin onnistuminen tulee varmistaa kaikin keinoin, sillä onnistumisesta viestiminen muualle organisaatioon lisää muutosvalmiutta kun hanke laajennetaan koskemaan koko organisaatiota. (Mattila 2007, 158—160.)

Muutoksen varsinainen käynnistys kiteytyy yleensä muutoksen julkistamiseen kohderyhmälle. Ennen varsinaista julkistamista moni on osallistunut valmisteleviin toimenpiteisiin, mutta suurimman osan tiedot perustuvat epävirallisiin huhuihin. Olennaista käynnistuksen viestinnässä on luoda sekä innostusta, että tarjota riittävästi informaatiota. (Mattila 2007, 160—161.) Muutosviestinnän tarkoitus on tehdä muutoksen tavoite konkreettiseksi ja saada henkilöstö toimimaan muutoksen puolesta. Viestin on oltava ymmärrettävä, koska ilman järkevää syytä, muutosta on vaikeaa hyväksyä. Viesti täytyy perustella hyvin, koska toisille itsestään selvä parannus voi tarkoittaa uhkaa. Parhaat perustelut koskettavat mahdollisimman monia. Perustelujen lisäksi viestinnän tehtäviin kuuluu päämäärien muuttaminen konkreettisiksi. Muutosvisio on purettava konkreettisiksi tavoitteiksi ja keinoiksi kuinka tavoitteisiin päästään. Vision ymmärtämistä helpottaa, jos visiosta voidaan muodostaa myös yksittäisen henkilön konkreettisia tavoitteita. (Valtiokonttori 2007.)

Useimmat kehityshankkeet vaativat uusien asioiden opettelua. Koulutuksen tarkoituksena on luoda osaamista. Koulutus voi olla opastamista tai työn ohjaamista, kurssimuotoista opetusta, itseopiskelua tai sähköistä verkon välityksellä opiskelua. Organisaatioiden työntekijöilleen järjestämät koulutustilaisuudet toteutetaan taval-



lisesti korkeintaan muutaman päivän pituisina. Koulutusten aihepiiri on selkeä ja tarkoin rajattu. (Roukala 1998, 227.)

Opetuksessa on tärkeää huomioida erilaiset oppimistyyli- ja tottumukset. Parhaat tulokset saadaan kun käytetään opetuksessa eri tekniikoita, jotka huomioivat monipuolisesti erilaiset oppijat. Tekemällä oppiminen on kaikkein tehokkain tapa totuteltaessa uusiin työvälineisiin, kuten tietojärjestelmiin. Osaamisen synnyttämiseksi vaaditaan toistoa. Organisaation tulisi varmistaa mahdollisuudet oma-aloitteiselle opiskelulle ja kertaamiselle esimerkiksi varmistamalla koulutusmateriaalien ja työohjeiden saatavuus. (Mattila 2007, 171—172.)

Muutosprosessin onnistuminen vaatii jatkuvaa ohjaamista ja seurantaa. Ohjaamisen tarkoituksena on varmistaa, että asetettuihin tavoitteisiin päästään aikataulun mukaisesti. Seurannalla ja ohjauksella myös varmistetaan ilmeneviin ongelmiin puuttuminen riittävän ajoissa. Yhtenä seurannan tavoitteena on varmistaa budjetissa ja aikataulussa pysyminen. Seurantaa voidaan tehdä eri tavoin hankkeesta riippuen. Seurannassa käytettäviä mittareita voivat olla paitsi tuloksellisuuden ja operatiivisiin tunnuslukuihin perustuvat mittarit, myös palaverilla ja työtyytyväisyydellä mitattu edistymisen taso. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 189, 199—200.)

### 3.4 Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutosprosessin viimeinen vaihe on muutosten vakiinnuttaminen osaksi organisaation toimintatapoja. Muutoksen toteutusvaiheen voidaan katsoa päättyneeksi silloin, kun normaalityötä lisääviä poikkeavia tapahtumia ei enää esiinny. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat ja lopputulos kirkastuu. (Haveri & Majoinen 2000).

Toimintatapojen juurruttaminen ei välttämättä vaadi erityistoimenpiteitä. Parhaassa tapauksessa toimintatavat ovat jo prosessin aikana vakiintuneet käytäntöön. Ihmisillä on kuitenkin taipumus palata vanhoihin tuttuihin toimintatapoihin. Tä-

män takia on syytä tarkastella muutoksen tuloksia ja tehdä täsmennyksiä pelisääntöihin, jotta uusia toimintatapoja toteutetaan yhtenäisellä tavalla myös arjen työssä. (Valtiokonttori 2007.)

Uusien tietojärjestelmien käyttöönotto on haastavaa kehittämistä, mutta tarjoaa samalla mahdollisuuden uusien toimintatapojen pysyvyyden varmistamiseksi. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto saattaa varmistaa, ettei paluuta vanhaan enää ole. Suoritettu järjestelmä uudistus ikään kuin pakottaa myös uuden toimintatavan käyttöönottoon. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 299—300.)

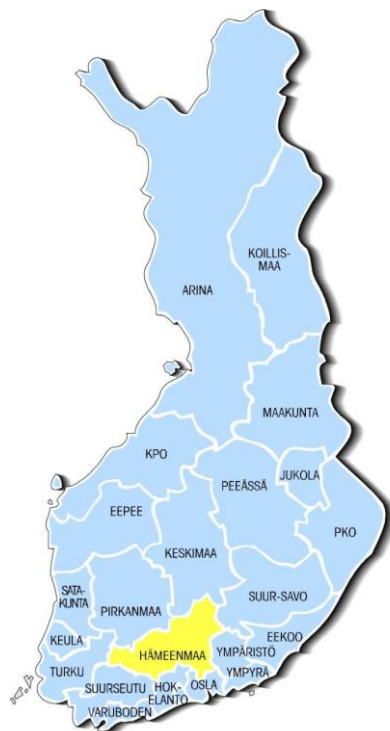
Muutoshankkeet vaativat huomiota myös hankkeen päättyttyä. Etenkin uusia tietojärjestelmiä ja muita työvälineitä toteuttaneet hankkeet vaativat resurssien varaimista muutoshankkeen toteutuksen jälkeen. Käyttöönottoa seuraa useimmiten häiriöiden aika. Käytettävyyden ja uuden työtavan turvaamiseksi on reagoitava nopeasti. Arkipäivän työ paljastaa usein myös joukon kehitystarpeita, joita ei ole huomioitu hankkeen toteutusvaiheessa. (Mattila 2007, 192—194.)

Muutosprosessin päättymisen ja uusien toimintatapojen vakiintumisen ei pidä merkitä kehittämisen päättymistä. Muutoshakkeiden päättymisen jälkeen hankkeen vaikutuksia ja saavutettuja uudistuksia on edelleen arvioitava sekä kehitettävä. Yksittäisten toimintojen kehittämisen lisäksi muutosprosessien tarkoituksena on luoda organisaatioon olosuhteet jatkuvalla kehittymiselle sekä oppimista kannustava kulttuuri. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 290.)

#### 4 CASE: HR-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTTO OSUUSKAUPPA HÄMEENMAALLA

S-ryhmä on suomalainen, osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä. Se muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä sekä 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta (kuvio 9) ja 10 paikallisosuuskaupasta. S-ryhmä työllistää noin 36 000 henkilöä. (SOK 2009.)

S-ryhmän toimialoja ovat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. S-ryhmän liiketoiminta on organisoitu valtakunnallisiin ketjuihin. SOK:n tehtävänä on S-ryhmän keskusliikkeenä edistää ja kehittää osuuskauppojen ja muiden S-ryhmään kuuluvien yhteisöjen toimintaa, ohjata ja valvoa ryhmän kokonaisvoimavarojen tehokasta käyttöä sekä valvoa S-ryhmän toimintaa ja laatua. SOK tuottaa osuuskaupoille erilaisia tuki- ja hankintapalveluja. SOK:n vastuulla on myös S-ryhmän strateginen ohjaaminen ja eri ketjujen kehittäminen. (SOK 2009.)



**Kuvio 9. S-ryhmän alueosuuskaupat (Osuuskauppa Hämeenmaa 2008).**

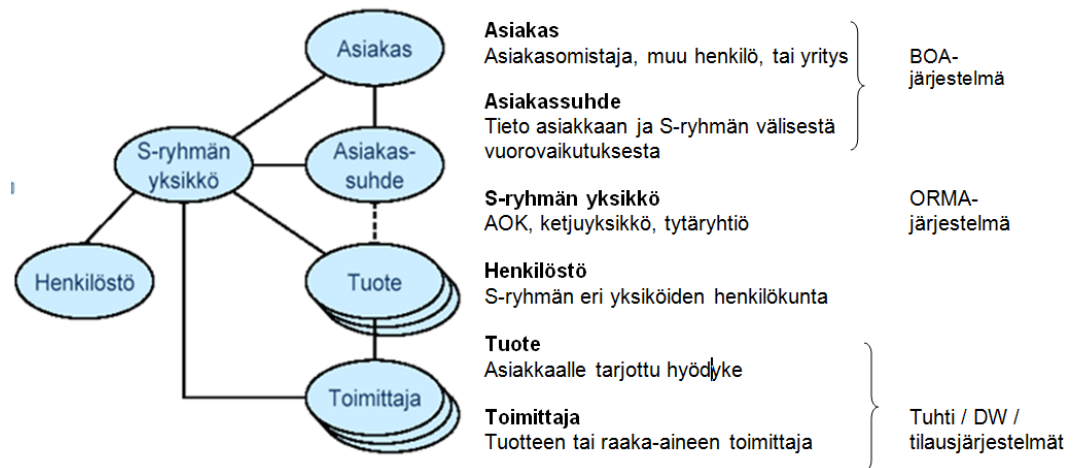
Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä 28 kunnan alueella. Hämeenmaa työllistää noin 2500 henkilöä. Pääkonttori sijaitsee Lahdessa, josta hoidetaan keskitetysti tukitoiminnot, kuten taloushallinto, henkilöstöasiat, viestintä, mainonta, asiakasomistajapalvelu ja markkinointi. Hämeenmaa muodostuu emoyhtiö Osuuskauppa Hämeenmaasta sekä sen tytäryhtiöistä, Vesijärven Auto Oy:stä ja Hämeenmaan Kiinteistöt Oy:stä. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2008.)

#### 4.1 Muutoksen lähtökohdat ja nykytilanteen kartoitus

Osaavan työvoiman saanti ja sitouttaminen yritykseen korostuu seuraavina vuosina, jolloin työvoimapulan odotetaan lisääntyvän väestön ikääntyessä. Tehokkailla henkilöstöprosesseilla varmistetaan yrityksen kilpailukyky sekä luodaan positiivista työnantajamielikuvaa. Ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva ovat tärkeässä roolissa kilpailtaessa työvoimasta. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2009.)

S-ryhmässä henkilöstö koetaan yhdeksi strategiseksi kilpailuetua tuovaksi voimavaraksi. S-ryhmän henkilöstöstrategian painopisteitä ovat kilpailukyky työnantajana, henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden varmistaminen sekä liiketoimintalähtöiset ja tehokkaat HR-prosessit. Henkilöstöstrategiassa painotetaan myös osaamisen kehittämistä sekä laadukkaan esimiestyön varmistamista. Strategian toteuttamiseksi vaaditaan nykyisten prosessien kehittämistä, mikä puolestaan vaatii uusia työkaluja. (SOK 2008.)

S-ryhmässä on omat järjestelmät asiakastietojen, tuote- ja toimittajatietojen sekä yritys- ja toimipaikkatietojen hallintaan (kuvio 10). Henkilöstötietojen tehokas hallinta on ollut puuttuva tukijalka S-ryhmän tietojen hallinnassa. (SOK 2008.)



**Kuvio 10. S-ryhmän tietojärjestelmät (SOK 2008).**

Henkilöstömäärä on ollut voimakkaassa kasvussa koko S-ryhmässä. Henkilöstöammattilaisia on ollut hyvin vähän verrattuna henkilöstön määrään (taulukko 2). Todellinen tarve henkilöstötiedon hallinnalle on ilmennyt, kun henkilöstömäärän kasvaessa tietoja ei ole pystytty enää hallinnoimaan tehokkaasti. Henkilöstötietoja on ylläpidetty palkkahallinnon järjestelmässä ja työvuorosuunnittelujärjestelmässä. Näihin järjestelmiin on tallennettu vain perustiedot, eivätkä ne mahdollista tehokasta henkilöstötiedon hyväksikäyttöä. Osa henkilöstötiedoista on ollut hyvin henkilösidonnaista. Henkilöstöprosessit ovat koostuneet manuaalisista työvaiheista, mikä on aiheuttanut painetta tietoturvallisuudelle. (SOK 2008.)

**Taulukko 2. HR-toiminta S-ryhmässä (SOK 2008).**

HR-toiminta S-ryhmässä	
Toimipaikkoja	1 450
Henkilöstöä	36 000
Uusia työsuhteita	3 500
Kehityskeskusteluita	25 000
Siirtoja (sisäiset ja ulkoiset)	3 500
Esimiehiä	2 000
Myynti- ja palveluhenkilöstöä	23 500
Palkkahallinnon asiantuntijoita	60
HR—henkilöstöä	alle 40

Tehokkaan henkilötietojärjestelmän puuttuminen on vaikeuttanut ajantasaista henkilöstöraportointia. Raportointi on jouduttu tekemään käsityönä keräten tietoa eri järjestelmistä, mikä ei täytä tehokkaan toiminnan vaatimuksia. Raportit eri osuuskauppojen välillä eivät ole aina olleet vertailukelpoisia. Henkilöstöstrategian tehokas toteuttaminen ja henkilöstöprosesseissa havaitut puutteet olivat merkittäviä tekijöitä päädyttäessä henkilöstötietojärjestelmän hankintaan. (SOK 2008.)

#### 4.2 Järjestelmälle asetetut vaatimukset ja järjestelmän kuvaus

Henkilöstötietojärjestelmälle asetettiin paljon vaatimuksia. Tavoitteeksi asetettiin kaikille osuuskaupoille yhteiskäyttöiset tietojärjestelmät. Raportoinnin tehostaminen ja yhdenmukaistaminen osuuskaupasta riippumatta oli yksi merkittävä syy järjestelmän käyttöönottopäätökseen. Järjestelmältä vaadittiin myös hajautettu käyttömahdollisuus, jotta järjestelmää pystyi HR- ammattilaisten lisäksi käyttämään myös kentällä toimivat esimiehet henkilöstöjohtamisensa apuvälineenä. Lisäksi järjestelmäratkaisulta vaadittiin kehittymismahdollisuuksia tulevaisuuden tarpeita ajatellen. (SOK 2008.)

Käyttöönottovaiheessa järjestelmän toiminnallisuudesta otettiin käyttöön neljä eri osa-aluetta: organisaation hallinta, henkilön perustiedot, henkilöstötoimenpiteet ja raportointi (kuvio 11). Myöhemmin mahdollisesti käyttöönotettavia toiminnallisuuksia ovat esimerkiksi rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen. (SOK 2008.)



**Kuvio 11. HR-järjestelmän toiminnallisuus käyttöönottoaiheessa (SOK 2008).**

Henkilöstötietojärjestelmän tavoitteena on olla tietopankki, josta saadaan kaikki tarvittavat tiedot kerralla. Järjestelmässä olevat tiedot ovat myös muiden järjestelmien käytössä ja vain oikeiden ihmisten saatavilla. Tämä tarkoittaa, että tiedot siirtyvät muihin järjestelmiin ja tietojen näkyvyyttä on rajoitettu käyttöoikeuksin. Järjestelmän tarkoituksena on tukea koko työsuhteen elinkaarta, palkkauksesta työsuhteen päättämiseen. (SOK 2008.)

Henkilöstöhallinnollista organisaatiota ylläpidetään HR-järjestelmässä. Järjestelmän organisaatio poikkeaa oikeasta organisaatiosta, koska se on rakennettu esimies-alaismääritysten kautta. Näillä määrityksillä varmistetaan tietoturvallisuuden säilyminen. Organisaation ylläpito järjestelmässä kuuluu järjestelmän pääkäyttäjille, eli HR-ammattilaisille. Esimiehillä ei ole oikeutta tehdä muutoksia organisaatioon, mikä tarkoittaa käytännössä, etteivät esimiehet saa perustaa järjestelmään uusia tehtävänimikkeitä. (SOK 2008.)

Henkilön perustiedot syötetään järjestelmään esimiehen toimesta. Tiedot siirtyvät automaattisesti palkanlaskentaohjelma Fenixiin sekä työvuorosuunnitteluohjelma

Mara-planiin. Esimiehen vastuulla on ylläpitää ajantasaiset tiedot henkilöstöstään järjestelmässä. (SOK 2008.)

Henkilöstötoimenpiteisiin kuuluu muun muassa uuden henkilön palkkaus, työsuhteen muutokset, työsuhteen päättäminen sekä kehityskeskustelujen kirjaaminen. Käytännössä palkkaustoimenpide tarkoittaa, että esimies tekee työsopimuksen uuden työntekijän kanssa järjestelmän kautta. Järjestelmästä tulostetaan työsopimus allekirjoitettavaksi. Tiedot tallentuvat järjestelmään sekä siirtyvät muihin järjestelmiin automaattisesti. Muut järjestelmään tehtävät toimenpiteet toimivat samalla periaatteella. Toimenpiteiden ansiosta järjestelmästä on kokoajan saatavilla reaaliaikaista tietoa organisaation henkilöstöstä ja työsuhteista. Henkilöstötoimenpiteiden teko on esimiehen vastuulla. (SOK 2008.)

Raportointi toiminnallisuus mahdollistaa S-ryhmätasoisien yhdenmukaisen raportoinnin. Raportit ovat muodoltaan valmisraportteja ja ne ovat HR-ammattilaisten ja esimiesten saatavilla käyttöoikeuksien rajoissa. (SOK 2008.)

#### 4.3 HR-tietojärjestelmän käyttöönotto

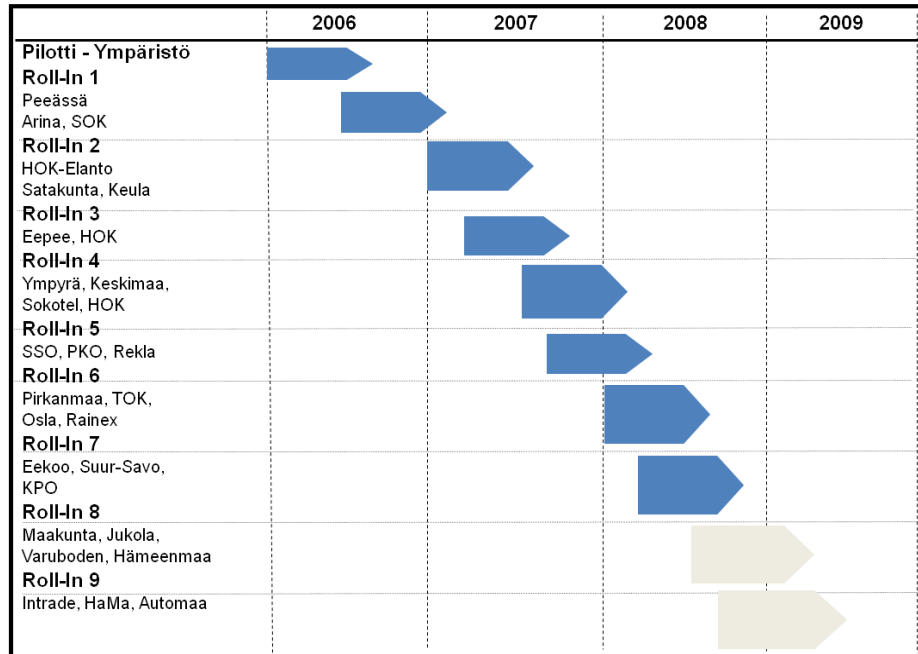
Henkilöstötietojärjestelmähanke käynnistyi S-ryhmässä vuonna 2004, jolloin alettiin ottaa selvää eri järjestelmävaihtoehdoista. Hankkeen läpiviemiseksi perustettiin oma projektiryhmä. Käyttökokemuksia henkilöstötietojärjestelmistä oli vähän, sillä henkilöstötietojärjestelmät olivat melko uusi ilmiö 2000-luvun alussa ja moni yritys oli vasta käyttöönottovaiheessa. S-ryhmän vaatimuksiin oli tuolloin tarjolla kolme järjestelmävaihtoehtoa, joista valittiin SAP HR ratkaisu. (Lindroos 2008.) S-ryhmän HR-järjestelmä nimettiin Hertaksi. Luettavuuden helpottamiseksi käytetään tästä lähtien S-ryhmän HR-järjestelmästä nimeä Hertta.

Hertan käyttöönotto jaettiin yhdeksään vaiheeseen (kuvio 12). Pilottihanke käynnistyi vuonna 2006 Osuuskauppa Ympäristössä. Osuuskauppa Hämeenmaa kuului toiseksi viimeiseen käyttöönottoryhmään yhdessä Varubodenin, Osuuskauppa



Jukolan, Osuuskauppa Maakunnan ja Osuuskauppa Koillismaan kanssa. (SOK 2008.)

### Käyttööntojen eteneminen vuosina 2006 – 2008



Kuvio 12. Käyttööntojen eteneminen vuosina 2006-2008 (SOK 2008).

Hertan käyttööntöä varten osuuskaupoille oli laadittu erilaisia ohjeistuksia kuten viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelmassa oli määritelty kohderyhmät, kuka viestintää hoitaa, miten viestitään ja viestinnän ajoituksesta sekä määrästä. Viestintäsuunnitelma oli ohjeistus viestinnän hoitamiseksi, vastuu viestinnästä kuului osuuskaupoille itselleen. Suunnitelmassa korostui monipuolinen viestintä, sekä viestintä mahdollisimman monen henkilön toimesta yhteistä materiaalia apuna käyttäen. Viestintää hoitavat tärkeimmät tahot oli määritelty, mutta viestinnän ei haluttu henkilöityvän liikaa muutamaa ihmiseen. Hertta-järjestelmästä viestittäessä ohjeistus korosti järjestelmän roolia osana normaalia HR-toimintojen kehittämistä sekä apuvälineenä asioiden tehokkaampaan hoitamiseen. (SOK 2006.)

Osuuskauppa Hämeenmaalla Hertan aloituspalaveri järjestettiin toukokuussa vuonna 2008. Määrittelypalaverit käynnistyivät saman vuoden elokuussa, jolloin

alkoivat varsinaiset toimenpiteet järjestelmän käyttöönottamiseksi. Kuviossa 13 on havainnollistettu käyttöönottoon kuuluvat toimenpiteet ja prosessin eteneminen Osuuskauppa Hämeenmaalla. (Räsänen 2008.)

Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Määrittely palaveri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Määrittely palaverit</li> <li>•Pääkäyttäjäkoulutus</li> <li>•Käyttöoikeudet</li> <li>•Testijärjestelmän luonti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pääkäyttäjäkoulutukset</li> <li>•Keskitys/hajautusmallit</li> <li>•Käsittelyssä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hertan taustat pääkäyttäjille</li> <li>•Ensimmäinen tiedotus esimiehille</li> <li>•HR-tietopäivät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilöstölehteen juttu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•CV-tietokysely palkansaa-jille</li> <li>•Esimieskoulutukset alkoivat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Esimieskoulutukset jatkuivat</li> <li>•Tietojen siirto HR-järjestelmään</li> <li>•Tietojen tarkistus</li> <li>•Tietojen siirto muihin järjestelmiin</li> <li>•Käyttö alkoi</li> </ul>

**Kuvio 13. Osuuskauppa Hämeenmaan käyttöönoton toimenpiteet**

Järjestelmähankkeen toteutus Osuuskauppa Hämeenmaalla alkoi projektiryhmän muodostamisella. Projektiryhmään kuului projektivastaavan lisäksi kuusi muuta järjestelmän pääkäyttäjää, järjestelmäasiantuntija ja ketjuohjauksen puolesta Hertta-järjestelmäprojektin päällikkö, joka osallistui projektin aloituspalaveriin. Pääkäyttäjät koostuivat Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstöammattilaisista. (Räsänen 2009.)

Koko projektiryhmä osallistui määrittelypalaveriin. Pääkäyttäjäkoulutukseen osallistuivat valmistelevista toimenpiteistä vastaavat pääkäyttäjät. Koulutuksissa valmennettiin pääkäyttäjät järjestelmän käyttöön sekä aloitettiin testijärjestelmän luonti. Testijärjestelmään rakennettiin organisaatio vain osittain. Kattavan testauksen varmistamiseksi testikantaan luotiin vähintään yksi toimipiste kustakin ketjus-

ta. Pääkäyttäjäkoulutuksen sekä ohjauksen käyttöönottoon liittyvissä toimenpiteissä hoiti ketjuohjauksen järjestelmäasiantuntijat. (Räsänen 2009.)

Pääkäyttäjät olivat vastuussa tietojen muokkauksesta, muuntamisesta, tarkistuksista ja korjauksista. Käyttöönoton toimenpiteistä jaettiin vastuualueet projektiryhmän kesken niin, että kolme pääkäyttäjää muokkasi ja muunsi tiedot, mutta kaikki pääkäyttäjät osallistuivat korjauksiin ja tarkistuksiin. Järjestelmän toimittaja suoritti tekniset tiedonsiirrot järjestelmään. Järjestelmäasiantuntijan vastuualueena oli hoitaa järjestelmän tekniset valmiudet Osuuskauppa Hämeenmaan päässä. (Räsänen 2009.)

#### 4.3.1 Valmistelevat toimenpiteet

Valmistelevat toimenpiteet alkoivat henkilöstöhallinnollisen organisaatorakenteen selvityksellä. Käytännössä tämä aloitettiin yhtenäistämällä käytössä olleet ammattinimikkeet palkkahallinnon järjestelmään, josta tiedot poimittiin muokattavaksi Herttaan siirtoa varten. Pääkäyttäjien muokkaamat tiedot siirrettiin testijärjestelmään, josta tietojen siirtyminen ja oikeellisuus tarkistettiin. Testausta oli suoritettu aiemmin jo useassa osuuskaupassa, joten suurin osa virheistä oli korjattu ja siirrot sujuivat hyvin. Mikäli testikannassa olisi havaittu suuria virheitä, olisi testaus suoritettu korjausten jälkeen vielä kerran ennen varsinaisen järjestelmän käyttöönottoa. Testijärjestelmässä pääkäyttäjät pääsivät harjoittelemaan järjestelmän käyttöä. Muut valmistelevat toimenpiteet kuten käyttäjätunnusten luonnin ja liittymäsiirtojen koodauksen hoiti ketjuohjauksen Hertta-järjestelmätiimi. (Räsänen 2009.)

Osuuskauppa Hämeenmaalla henkilöstötietojärjestelmä Hertta on otettu käyttöön osittain keskitetyllä mallilla, joka tarkoittaa, että kaikki toimipaikat eivät käytä Herttaa vaan, joidenkin toimenpiteet hoidetaan keskitetysti palkkalaskennasta käsin. Tähän päädyttiin muiden osuuskauppojen käyttöönottokokemusten perusteella. Monelta järjestelmän käyttöönottaneelta osuuskaupalta tuli palautetta, että pienten toimipaikkojen käyttöaste on hyvin alhainen. Harvoin järjestelmää käyttä-

vät toimipaikat joutuvat turvautumaan usein pääkäyttäjien apuun. Muita syitä osittain keskitettyyn malliin olivat esimiehiä kuormittavat muut järjestelmät ja käyttäjämaksun suuruus, joka oli suuri verrattuna siihen, että pienet toimipaikat saattavat käyttää järjestelmää vain muutamia kertoja vuodessa. Joissakin ravintolatoimipaikoissa olisi Hertan käyttöönoton ongelmaksi ilmennyt toimistotilojen puute. Ainut tietokone saattoi olla baaritiskillä, joten tietoturvan kannalta henkilöstöasioiden hoito olisi ollut käytännössä mahdotonta. Toimialajohdolle ja muutamille esimiehille esiteltiin järjestelmää etukäteen, jossa kysyttiin myös heidän näkemyksiään käyttöönottomallista. (Räsänen 2009.)

#### 4.3.2 Viestintä ja käytännön toteutus

Ensimmäisen kerran Hertta-järjestelmähanketta esiteltiin loppukäyttäjistä koostuvalle pienryhmälle lokakuun alussa 2008. Tiedotuksen tarkoituksena oli saada loppukäyttäjien näkemys käyttöönottomallista. Ensimmäinen virallinen tiedotus kaikille loppukäyttäjille Hertan käyttöönotosta pidettiin kuukautta myöhemmin esimiespäivillä, noin neljä kuukautta ennen loppukäyttäjien käyttöönottoa. Hertasta tiedotettiin marraskuun aikana myös HR-tietopäivillä. Tiedotusta hoidettiin myös esimiespalavereissa ja esimieskirjeen välityksellä. Lisätietoja järjestelmästä ja käyttöönotosta sai halutessaan projektivastaavalta. (Räsänen 2009.)

Joulukuussa tiedotettiin koko henkilöstöä järjestelmän käyttöönotosta henkilöstölehdessä. Henkilöstölehdessä tiedotuksessa selvitettiin järjestelmän käyttöönoton syyt, käyttötarkoitus sekä vaikutukset henkilöstön tietosuojaan. Henkilöstölehdessä artikkelissa tiedotettiin myös koko henkilöstölle postitettavasta kyselystä, jonka jokaisen palkansaajan toivottiin palauttavan. (Räsänen 2008.)

Herttaa varten kerättiin henkilöstöltä tietoja heidän koulutustaustastaan, suoriteista luvista ja kursseista sekä aiemmasta työkokemuksesta. CV-tieto kysely postitettiin kaikille palkansaajille tammikuussa. Palautuneiden lomakkeiden tiedot tallennettiin järjestelmään palkkahallinnosta käsin kevään ja alkukesän aikana. (Räsänen 2009.)

Tammikuun alussa loppukäyttäjille jaettiin Herttaa koskevat toimintaohjeistukset ja aikataulut. Esimieskoulutukset alkoivat tammikuun lopussa. Koulutuksen järjesti S-ryhmän oma erikoisoppilaitos Jollas Hämeenmaan konttorilla. Esimieskoulutukset järjestettiin ryhmissä yhden päivän koulutuksina. Koulutuspäivään kuului Hertan tavoitteiden, käyttötarkoituksen ja raportoinnin tasojen selvitykset sekä järjestelmänkäyttökoulutus. Järjestelmän käyttöä harjoiteltiin koulutusjärjestelmällä, joka vastasi tulevaa järjestelmää. Koulutukseen osallistujille jaettiin koulutusmateriaali sekä järjestelmän käyttöohjeet tulevaa käyttöönottoa ja omaa opiskelua varten. Koulutuksiin osallistuivat myös pääkäyttäjät. (Räsänen 2009, SOK 2008.)

Helmikuun lopussa alkanutta käyttöönottoa edelsi organisaation luonti varsinaiseen järjestelmään, tietojen muuntaminen muiden järjestelmien kanssa yhteensopiviksi sekä tietojen tarkistukset. Toimenpiteet hoidettiin kuten testijärjestelmän luonnissa. Pääkäyttäjät tarkastivat tiedot vastuualueidensa mukaisesti pistokokein. Loppukäyttäjät ottivat järjestelmän käyttöön suunnitellun aikataulun mukaisesti. (Räsänen 2009.)

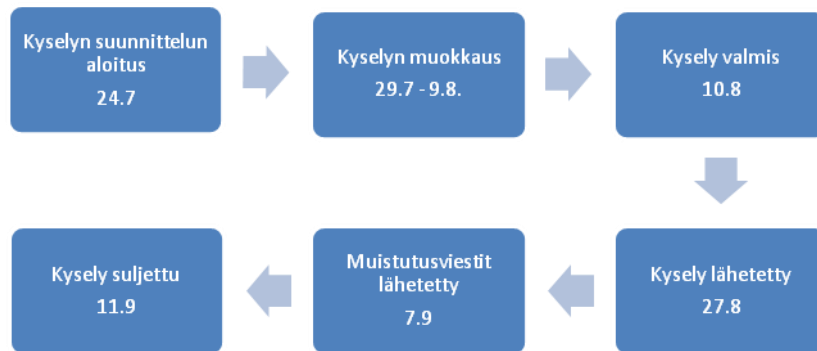
Käyttöönoton jälkeen pääkäyttäjät tarjoavat tukitoiminnot esimiehille järjestelmään liittyvissä ongelmissa. Päävastuussa tuen antamisesta on projektivastaava, jonka vastuulla on myös välittää tietoa aiheutuneista ongelmista ketjuohjaukseen, joka korjaa järjestelmään liittyvät ongelmat. Pääkäyttäjät ovat vastuussa myös järjestelmän käytön seurannasta sekä valvonnasta. Järjestelmäasiantuntija toimii tukena Osuuskauppa Hämeenmaalla tekniikkaan liittyvissä ongelmissa. (Räsänen 2009.)

#### 4.4 Kyselytutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi

Case-tutkimuksessa tutkittiin HR-järjestelmän käyttöönettävien esimiesten näkemystä järjestelmän käyttööntövaiheen onnistumisesta sekä järjestelmän vaikutuksista. Case-tutkimus toteutettiin Internet-kyselynä Digium tutkimus- ja tiedonkeruu ohjelmalla. Kysely lähetettiin syksyllä 2009 kaikille HR-järjestelmän aloi-

tusvaiheessa käyttöönottaneille esimiehille, kun käyttöönotosta oli kulunut noin kuusi kuukautta. Kysymykset oli jaoteltu koskemaan käyttöönottovaiheen viestintää, koulutusta ja tukitoimintoja sekä järjestelmän käyttöä, vaikutuksia ja käytöstä aiheutuneita ongelmia. Kysely koostui monivalintakysymyksistä, joita täydensivät avoimet kysymykset.

Kyselyn suunnittelu aloitettiin heinäkuun lopussa. Kyselyä muokattiin yhteensä seitsemän kertaa, jotta se vastasi toimeksiantajan toiveita. Kyselyn lähetys pyrittiin ajoittamaan niin, että mahdollisimman moni vastaaja oli palannut kesälomalta ja oli näin ollen tavoitettavissa. Kyselyn toteutusprosessi on esitetty kuviossa 14.



**Kuvio 14. Kyselyn toteutusprosessi.**

Kysely lähetettiin sähköpostikutsuna ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Sähköpostikutsuja lähetettiin 52, joista kyselyyn vastasi 29. Kyselyn lähetyspäivänä saatiin 52 % kaikista palautuneista vastauksista. Muistutusviesti lähetettiin viikon jälkeen kyselyn avautumisesta. Muistutusviestin jälkeen palautui 24 % kaikista vastauksista. Kysely toteutettiin anonyyminä.

Ennen kyselyn lähetystä kyselyä testattiin kolmella henkilöllä väärinymmärrysten minimoimiseksi ja samalla mitattiin vastaamiseen kuluva aika. Testauksen perusteella kyselyn joitakin kohtia tarkennettiin ja kyselyä lyhennettiin. Saatujen vastausten perusteella väärinymmärryksiä ei ilmennyt, joten kyselyn tulosta voidaan pitää pätevänä.

Tutkimustulosten käsittelyssä ilmeni muutamia puuttuvia havaintoja. Puuttuvien havaintojen määrä ei ollut merkittävä ja ne olivat jakautuneet sattumanvaraisesti, joten ne eivät vaikuta tutkimustulokseen. Kyselyn vastausprosentti oli 56 %. Vastausprosentti jakaantui tasaisesti eri vastaajaryhmien mukaan. Vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena, ottaen huomioon kyselyn ajankohta, kiireinen kohde-ryhmä ja aihepiiri.

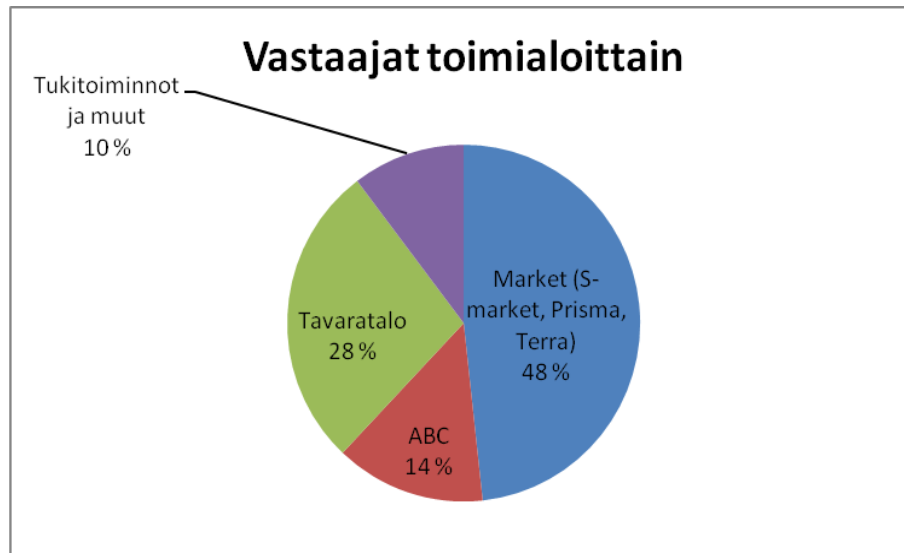
#### 4.4.1 Kyselytutkimustulosten esittely

Kyselyn tulokset esitellään yhteenvedona kaikista vastauksista. Tuloksia on eritelty taustatietojen mukaan vain niissä kohdissa, joissa esiintyy poikkeamia verrattuna kaikkiin vastaajiin. Tulokset esitellään kysymystyyppin mukaan prosenttiosuuksina tai keskiarvoina. Tuloksia täydennetään luokitelluilla avoimilla vastauksilla sekä avointen vastausten perusteella tehdyillä havainnoilla. Johtopäätökset osiossa kootaan yhteen tutkimustulosten perusteella tehdyt havainnot.

Vastaajat käyttivät kyselyyn vastaamiseen aikaa keskimäärin 11 minuuttia. Taustatietoina kysyttiin toimialaa, tietotekniikkataitoja ja työajan käyttöä tietokoneella. Vastaajilta kysyttiin myös yrityksen tarjoaman tietotekniikkakoulutuksen määrästä ja esimieskokemuksesta. Saadun koulutuksen määrä ja esimieskokemus eivät osoittaneet yhteneväisyyksiä muihin vastauksiin.

#### Taustatiedot

Vastaajat jakaantuivat toimialoittain kuvion 15 mukaisesti. Suhteutettuna käyttäjien määrään toimialakohtaisesti, kyselyyn vastanneiden osuudet eivät eronneet merkittävästi. Suurin osa järjestelmän käyttäjistä työskentelee marketeissa.



**Kuvio 15. Vastaajat toimialoittain.**

Kysyttäessä tietokoneella työskentelyn määrästä, vastaukset jakaantuivat välille 10—85 % työajasta. Neljä viidestä vastaajasta työskenteli alle 60 % työajastaan tietokoneella. Toimialakohtaisesti erottuivat ainoastaan market-esimiehet, joista 64 % vastasi työskentelevänsä alle 30 % työajastaan tietokoneella.

Omat tietotekniikkataidot arvioitiin pääosin hyviksi. 76 % vastaajista arvioi taitonsa kouluarvosanoin (4—10) vähintään arvosanalla kahdeksan. Huonoin omista taidoista annettu arvosana oli kuusi.

Ennakoasenteet ja viestinnän onnistuminen

Henkilöstötietojärjestelmä Hertan käyttöönotosta oli kuultu esimiespalaverissa (49 %), esimiespäivillä (31 %) ja esimieskirjeen välityksellä (7 %). Käyttöönotosta oli kuultu myös palkanlaskentahenkilöstöltä ja muissa osuuskaupoissa työskenteleviltä kollegoilta.

Kysyttäessä uuden järjestelmän herättämistä ajatuksista 52 % vastaajista odotti positiivisella mielellä uutta järjestelmää. Selkeästi negatiivisia ajatuksia heräsi 10 %:lla vastaajista. Loput vastaajat eivät kommentoineet, tai heidän vastauksiaan ei voinut varmuudella lajitella kumpaankaan ryhmään. Vastaajat, joilla heräsi selke-



ästi negatiivisia ajatuksia järjestelmän käyttöönotosta olivat arvioineet omat tietotekniikkataitonsa arvosanalla kuusi. Negatiivinen ennakoasenne ei vaikuttanut järjestelmän käyttöönoton arvioihin.

Vastaajien positiivisia ajatuksia järjestelmästä olivat muun muassa:

*”Ajattelin, että nyt tulee hyödyllinen ohjelma. Olin innoissani.”*

*”Tarkkaa hyvää seurantaa henkilökunnasta ja johdonmukaista ja tasapuolista.”*

Negatiivisiakin ajatuksia mahtui joukkoon:

*”taas yks veivaus”*

Järjestelmää koskevaa viestintää ja sen laatua pyydettiin arvioimaan seuraavien väittämien perusteella, joihin vastattiin arvoasteikon 1—4 mukaisesti. (Kuvio 16.)

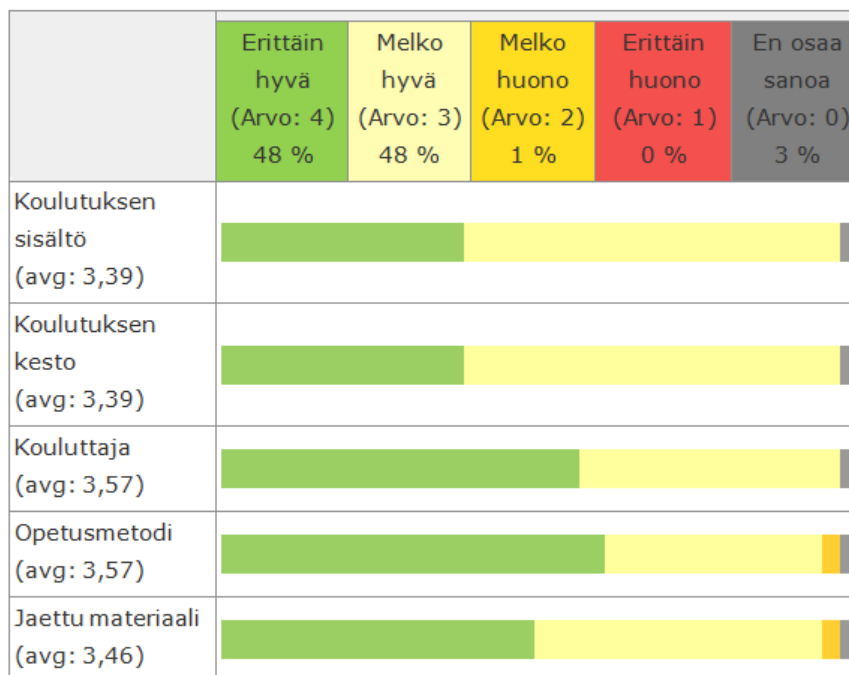
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4) 59 %	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 3) 37 %	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2) 3 %	Täysin eri mieltä (Arvo: 1) 0 %	En osaa sanoa (Arvo: 0) 1 %
Hertan tarkoitus ja tavoitteet esiteltiin selkeästi (avg: 3,41)					
Hertta-projektin aikataulusta ja etenemisestä tiedotettiin riittävästi (avg: 3,52)					
Oma roolini/ vastuuni Hertan käyttäjänä esiteltiin selkeästi (avg: 3,69)					
Viestinnän ajoitus oli sopiva (avg: 3,48)					
Viestintä oli ymmärrettävää (avg: 3,66)					
Viestinnässä käytettiin oikeita kanavia (avg: 3,61)					

**Kuvio 16. Järjestelmää koskeva viestintä.**

Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämien kanssa. Viestintää koskevien väittämien yhteiskeskisarvo on 3,56 mikä osoittaa, että viestintään oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä.

## Koulutus

Vastaajat arvioivat järjestelmäkoulutuksen ajoittuneen käyttöönottoon nähden sopivasti tai hieman liian aikaisin. Kukaan ei pitänyt koulutusajankohtaa myöhäisenä. Koulutusmäärää pidettiin myös sopivana 90 % vastaajista vastasi koulutuksen määrän olleen täysin riittävä tai jokseenkin riittävä. Mahdollisesta lisäkoulutuksesta kysyttäessä, 86 % vastasi, ettei tarvitse lisäkoulutusta. Lisäkoulutuksen tarvitsijat ehdottivat kertausta unohtuneiden asioiden palauttamiseksi mieleen, sekä järjestelmän entistä paremmaksi hyödyntämiseksi. Koulutuspäivän onnistumista pyydettiin arvioimaan kuvion 17 näkökulmista.



**Kuvio 17. Järjestelmäkoulutus.**

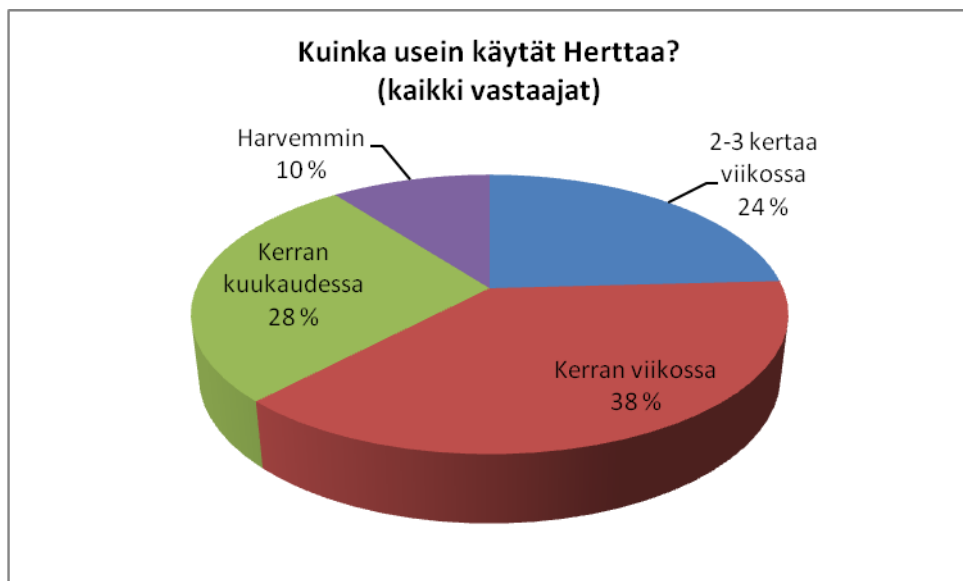
Koulutuspäivän kokonaiskeskiarvo on 3,48. Koulutuspäivän antia kommentoitiin myös avoimilla vastauksilla. Avoimissa vastauksissa korostui teorian ja käytännön toimiva yhdistelmä. Koulutuspäivä oli onnistunut hyvin, sillä kaikki avoimet kommentit koulutuksesta olivat positiivisia. Koulutuspäivää kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*”Oli hyvä, että saimme tehdä harjoituksia ja ettei päivä ollut vaan ja ainoastaan teoriaa.”*

*”Mielenkiintoista, sai itse tehdä, oppi parhaiten”*

Järjestelmän käyttö ja vaikutus työhön

Järjestelmän käytöstä kysyttäessä vastausvaihtoehdot oli jaettu viiteen ryhmään. Kukaan vastaajista ei vastannut käyttävänsä järjestelmää päivittäin (kuvio 18).



**Kuvio 18. Järjestelmän käyttö.**

Järjestelmän käytöstä ja vaikutuksista kysyttäessä oli tuloksissa havaittavissa selkeitä toimialakohtaisia eroja. Kaikki ABC esimiehet ja 72 % market-esimiehistä vastasivat käyttävänsä järjestelmää vähintään kerran viikossa. Tavaratalojen esi-

miesten vastaukset jakaantuivat tasaisesti kaikkiin käyttöryhmiin, kun puolestaan kaikki ”tukitoiminnot ja muut” esimiehet vastasivat käyttävänsä järjestelmää ker-  
ran kuukaudessa tai harvemmin. Nämä erot selittyvät osin sillä, että henkilöstön vaihtuvuus on ABC- ja market-toimialoilla suurempaa, jolloin myös järjestelmään tehtäviä toimenpiteitä esiintyy useammin. Alhaista käyttöastetta puolestaan selittää joidenkin yksiköiden henkilöstömäärän vähäisyys.

Henkilötietoja oli päivitetty vaihtelevasti järjestelmään. Kolmannes vastaajista ei vastannut henkilötietojen päivittämisestä. Tämä johtuu siitä, ettei mitään tietoja ole päivitetty tai ettei kysymykseen ole vastattu. Kuviossa 19 on esitetty osuudet, miten tietojen päivitys on jakaantunut kysymykseen vastanneiden kesken.



**Kuvio 19. Henkilötietojen päivittäminen.**

”Tukitoiminnot ja muut” esimiehistä kukaan ei vastannut henkilötietojen päivittämisestä. Koulutus-, viranomaislupa- ja pätevyystietoja olivat päivittäneet vain market-esimiehet. Sama vastaaja oli useimmiten päivittänyt useita eri henkilötietoja.

Käytetyimpiä toimenpiteitä olivat työsuhteen muutos ja palkkaus (kuvio 20). Tämä oli odotettavissa, sillä kesän aikana yrityksen palveluksessa oli yhteensä noin 400 kesäapulaista.

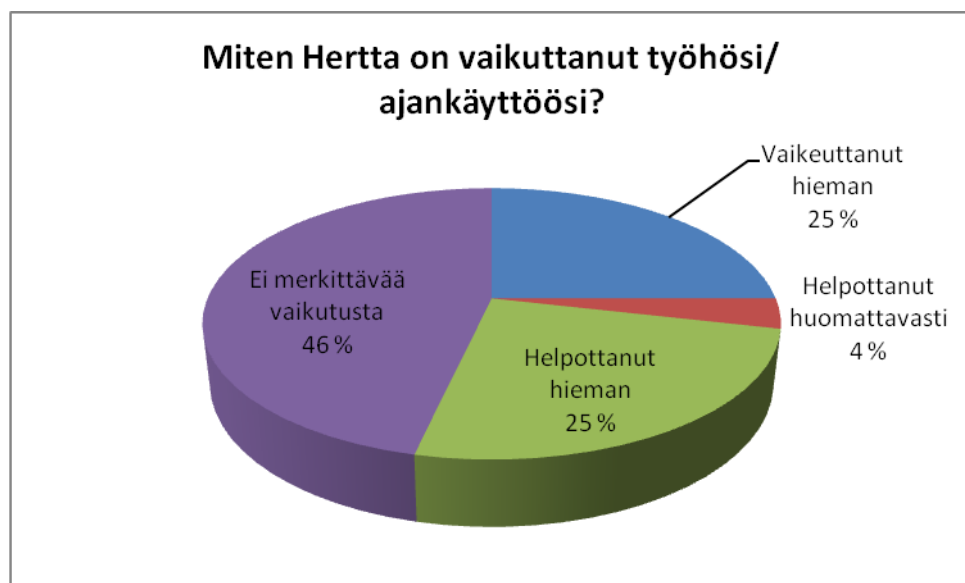


**Kuvio 20. Toimenpiteiden käyttö.**

Eniten toimenpiteitä olivat käyttäneet ABC esimiehet, jotka olivat käyttäneet keskimäärin 10:tä toimenpidettä. Market-esimiehet olivat käyttäneet keskimäärin

8:aa toimenpidettä, tukitoimintojen esimiehet 5:tä ja tavaratalojen esimiehet vain 4:ää toimenpidettä. Hankalia toimenpiteitä arvioitiin avoimessa vastauksessa. Mitään yksittäistä toimenpidettä ei nimetty hankalaksi. Vaikeiksi koettiin toimenpiteet, joita tuli harvemmin käytettyä.

Vaikutukset työhön ja ajankäyttöön valittiin viidestä vaihtoehdosta. Kukaan vastaajista ei vastannut järjestelmän vaikeuttaneen huomattavasti työtä tai ajankäyttöä. Vastaajista 46 % ei kokenut vaikutuksia merkittäväksi (kuvio 21).



**Kuvio 21. Vaikutukset työhön ja ajankäyttöön.**

Vaikutuksia arvioitiin myös avoimella kysymyksellä. Kolme henkilöä mainitsi järjestelmästä aiheutuvan lisätyötä. Lisätyötä aiheutui samojen tietojen täyttämisestä järjestelmään useaan kertaan. Turhaa työtä koettiin tehtävän myös esimerkiksi työsuhdetta päättäessä, jolloin on täytettävä sekä paperilomakkeita palkkalaskentaa varten, että työsuhteen päättämistoimenpide järjestelmään.

## Järjestelmän arviointi, ongelmat ja käyttäjätuki

Järjestelmää ja siihen liittyviä asioita pyydettiin arvioimaan seuraavien väittämien mukaisesti (kuvio 22).

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4) 33 %	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 3) 45 %	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2) 11 %	Täysin eri mieltä (Arvo: 1) 2 %	En osaa sanoa (Arvo: 0) 9 %
Järjestelmä on helppokäyttöinen ja käyttäjäystävällinen (avg: 3,07)					
Toimenpiteet ovat selkeitä ja yksiselitteisiä (avg: 3,11)					
Tietojen siirtyminen Mara-Planiin on sujunut ongelmitta (avg: 3,38)					
Herttaan tehtäville muutoksille on riittävästi aikaa annetun aikataulun puitteissa (avg: 3,40)					
Esimieskirjeen Hertta-osio on oikea paikka tiedottaa Herttaan liittyvistä asioista (avg: 3,37)					
Kaikkien toimipaikkojen tulisi käyttää Herttaa (avg: 2,92)					

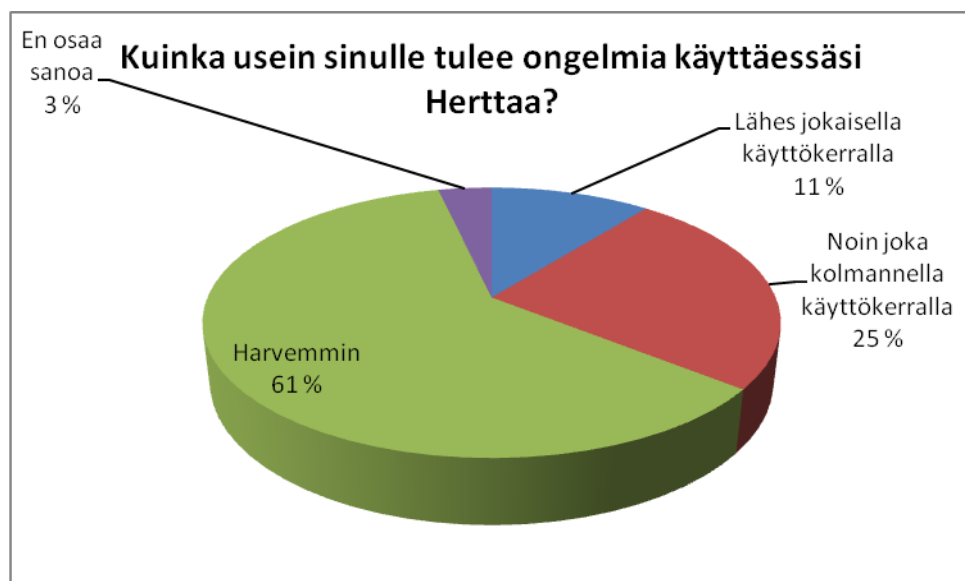
**Kuvio 22. Järjestelmää koskeva arviointi.**

Vastaajista 78 % oli väittämien kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Eniten eri mieltä oltiin väittämän kanssa, jonka mukaan kaikkien toimipaikkojen tulisi käyttää Hertta-järjestelmää (keskiarvo 2,92).

Käyttöönottovaiheen ongelmista kysyttäessä 42 % vastaajista vastasi, ettei mikään aiheuttanut ongelmia käyttöönottovaiheessa. Oman osaamisen puutteellisuuden arvioi ongelmaksi 29 % vastaajista. Viidennes arvioi ajan puutteen olleen ongel-

ma. Kukaan vastaajista ei maininnut ongelmaksi kiinnostuksen puutetta järjestelmää kohtaan.

Puolen vuoden käytön jälkeen ongelmien esiintymistiheys oli harventunut. Käyttäjätuen tarpeen määrä oli vähentynyt 65 %:lla vastaajista. Ongelmien esiintymistiheyttä on havainnollistettu kuviossa 23. Ongelmia lähes jokaisella käyttökerralla, ilmeni vain kolmella vastaajalla. Nämä vastaajat vastasivat myös käyttävänsä järjestelmää harvoin.



**Kuvio 23. Ongelmien esiintyminen.**

Käytössä esiintyneitä ongelmia kysyttiin avoimella kysymyksellä. Esiintyneet ongelmat jakaantuivat selkeästi kahteen ryhmään. Ongelmat liittyivät järjestelmän toimintaan tai käytön vähyyteen.

Puolet vastaajista olivat kohdanneet järjestelmän kanssa teknisiä ongelmia. Tekniset ongelmat liittyivät tiedon siirtymiseen, järjestelmän hitauteen ja tekniikan toimimattomuuteen. Teknisiä ongelmia kommentoitiin seuraavasti:



*”ohjelma takkuilee jonkin verran ja yleisin ongelma on se että ohjelma jumittuu. Salassapitosopimuksen tulostaminen oli oma haasteensa jokin aika sitten.”*

*”Järjestelmän takkuaminen ja ajoittain hidas käyttäjäliittymä. On stressaavaa odotella toisinaan yhden työsopimuslomakkeen latautumista useita minuutteja, kun normaalisti olisi tehnyt jo useita paperisia versoita.”*

Harvat käyttökerrat tai harvoin tehtävät toimenpiteet aiheuttivat käyttäjille ongelmia, koska järjestelmän käyttöön ei ollut muodostunut rutiinia. Vastaajista 38 % koki käytön vähyyden olevan merkittävä ongelmien aiheuttaja.

*”Ainoat ongelmat ovat olleet, kun harvemmin tekee jotain toimintoa niin ei meinaa muistaa mistä tiedot löytyvät. Ohjekirja auttaa sekä puhelimella saa apua.”*

*”Harvoin tekeminen. Asiat eivät silloin pysy mielessä.”*

Ilmenneiden ongelmien ratkaisuun oli käytetty käyttäjätukea sekä ohjemateriaalia. Osa vastaajista ilmoitti, ettei ollut tutustunut järjestelmän ohjemateriaaliin, vaan ratkaissut ongelmat käyttäjätuen avustuksella. Osa puolestaan ei ollut hyödyntänyt käyttäjätukea, vaan olivat löytäneet tarvitsemansa avun ohjemateriaalista.

Avoimissa kommentteissa korostui tukipalveluiden merkitys. Usea vastaaja kiitteli asiantuntevaa ja ystävällistä palvelua. Käyttäjätukea arvioitiin kuvion 24 mukaisen väitteiden näkökulmista.

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4) 82 %	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 3) 4 %	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2) 0 %	Täysin eri mieltä (Arvo: 1) 0 %	En osaa sanoa (Arvo: 0) 14 %
Käyttäjätuelta saamani palvelu on ystävällistä (avg: 4,00)					
Käyttäjätuen tavoitettavuus puhelimitse/ s.postitse on hyvä (avg: 3,91)					
Käyttäjätuelta saamani ohjeet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä (avg: 3,96)					
Käyttäjätuen ohjeistuksella ratkaisen sen hetkisen ongelman (avg: 3,96)					
Käyttäjätuen ohjeiden perusteella osaan toimia myös jatkossa (avg: 3,96)					

**Kuvio 24. Käyttäjätuen arviointi.**

Käyttäjätukeen oltiin erittäin tyytyväisiä. Kaikki vastaajat vastasivat olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa. 28 % vastaajista ei ollut hyödyntänyt käyttäjätukea.

#### 4.4.2 Johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta HR-järjestelmän käyttöön-oton sujuneen hyvin loppukäyttäjien näkökulmasta. Kaikkiin arvioitaviin osalu-alueisiin oltiin tyytyväisiä, eikä avoimissa vastauksissakaan esitetty negatiivisia kommentteja käyttöönoton sujumisesta.

Ensireaktiot järjestelmän käyttöönotosta kuultaessa vaihtelivat. Yli puolet vastaajista piti järjestelmän käyttöönottoa selkeästi positiivisena asiana. Vain yhdellä

kymmenestä oli selkeästi negatiivinen asenne järjestelmään. Negatiivisen ennakoasenteen omaavat vastaajat arvioivat omat tietotekniikkataitonsa huonoimmalla vastauksissa saadulla arvosanalla. Samanlaisia tuloksia on saatu aiemmissa tutkimuksissa. Teoriaosuudessa todettiin, että uudistukset aiheuttavat pelkoja oman osaamisen riittävydestä. Käyttöönottoprojektin onnistumista kuitenkin kuvaa, ettei negatiivinen ennakoasenne järjestelmää kohtaan aiheuttanut tyytymättömyyttä arvioituja käyttöönoton vaiheita kohtaan. Tämän perusteella voidaan todeta, että käyttöönottoprojektin toteutuksella pystyttiin lievittämään negatiivisia asenteita.

Hertan käyttöönotosta tiedotettiin ensimmäistä kertaa virallisesti esimiespäivillä. Vastaajista vain 31 % vastasi kuulleensa käyttöönotosta esimiespäivillä. Viesti oli kuitenkin tavoittanut loppukäyttäjät, sillä käyttöönottoa koskevan viestinnän kaikkiin osa-alueisiin oltiin tyytyväisiä. Myös koulutuspäivä koettiin onnistuneeksi. Ainoastaan jaetusta materiaalista ja opetusmetodista esitettiin muutama eriävä mielipide. Nämäkin kuitenkin arvioitiin vain melko huonoksi. Avoimissa kommentteissa ei kommentoitu mitään negatiivista järjestetystä koulutuksesta.

Käyttöönotto osittain keskitetyllä mallilla oli loppukäyttäjien vastausten perusteella hyvä ratkaisu. Järjestelmän käytön määrä vaihteli ja moni vastaaja ilmoitti suurimmaksi ongelmakseen harvat käyttökerrat, joiden takia järjestelmän käyttötaidot unohtuivat. ABC ja market käyttivät järjestelmää selkeästi enemmän kuin tukitoiminnot ja tavaratalot. Erot oli havaittavissa arvioitaessa sekä käytön määrää, että tehtyjen toimenpiteiden määrää. Hertan käyttöönotto ei ollut merkittävästi lisännyt työmäärää.

Käytössä esiintyneet ongelmat aiheutuivat pääasiassa järjestelmän toimivuudesta. Monella vastaajalla järjestelmä oli toiminut hitaasti tai jumittunut kokonaan. Järjestelmässä tehtävät toimenpiteet eivät olleet aiheuttaneet merkittävästi ongelmia. Toimenpiteistä aiheutuneisiin ongelmiin apua oli saatu käyttäjätuelta ja ohjelmateriaalista. Käyttäjätuen merkitys korostui kyselyn tuloksissa. Tukeen yhteydessä olleet käyttäjät arvioivat saadun tuen erinomaiseksi. Käyttäjätukea kiiteltiin myös avoimissa kommentteissa.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön pääongelmana oli, miten muutosprosessin läpivienti on onnistunut loppukäyttäjän näkökulmasta. Ongelman ratkaisemiseksi oli asetettu kaksi alaongelmaa: mitkä taustatekijät vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen ja miten muutosprosessin vaiheiden toteutus vaikuttaa loppukäyttäjään. Nämä ongelmat ratkaisemalla muodostettiin kokonaiskuva muutosprosessin läpiviennistä, jotta pystyttiin ratkaisemaan tutkimuksen pääongelma.

Teoriaosuudessa käsiteltiin organisaatiokulttuurin ja yksilöllisten tekijöiden vaikutusta muutosvalmiuteen, muutosvastarinnan ilmenemistä ja vaikutuksia, sekä muutosprosesseissa kohdattavia ongelmia. Muutosprosessin eteneminen organisaatiossa kuvattiin vaiheittain muutostarpeen ilmenemisestä, muutoksen vakiinnuttamiseen.

Case-osio muodostui S-ryhmän HR-tietojärjestelmäprosessin etenemisen selvityksestä sekä Osuuskauppa Hämeenmaan loppukäyttäjille tehdystä kyselytutkimuksesta. Muutosprosessin kuvauksella muodostettiin käsitys muutokseen johtaneesta tarpeesta ja muutoksen vaikutuksista loppukäyttäjiin. Tämän pohjalta selvitettiin kyselytutkimuksella loppukäyttäjien näkemys prosessin vaiheiden läpiviennin onnistumisesta. Kyselytutkimuksen tutkittavia osa-alueita olivat muutoksen viestintä, käytännön järjestelyt sekä vaikutukset työhön. Vaikutuksilla kartoitettiin, mitkä tekijät ovat aiheuttaneet ongelmia ja ovatko ongelmat aiheutuneet prosessin vaiheiden toteutuksesta.

Organisaation muutosprosessien onnistumiseen vaikuttavat organisaation ja yksilön muutosvalmius sekä muutosprosessin käytännön suorittaminen. Organisaation muutosvalmius rakentuu yrityksen historiasta, joka muodostaa organisaation kulttuurin. Yksilön muutosvalmius pohjautuu yksilöllisiin tavoitteisiin, aiempiin kokemuksiin ja tunnettuun luottamukseen itseä ja organisaatiota kohtaan.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen on olennaista vain organisaation rakenteita muuttavissa muutoksissa. Pienemmät muutokset tulisi toteuttaa yrityksen kulttuu-

ria kunnioittaen ja valita hankkeen johtamistapa yrityksessä vallitsevien arvojen mukaisesti. Yksilöllistä muutosvalmiutta tuetaan suhteuttamalla organisaation yhteinen tavoite yksilön käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin ja tunteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa muutoksen läpikotaista perustelua, jonka tarkoituksena on lievittää pelkoja, madaltaa muutosvastarintaa ja muodostaa konkreettisia yksilöllisiä tavoitteita, yrityksen tavoitteiden suuntaisesti.

Muutosprosessien toteutuksen lähtökohtana on hankkeen perinpohjainen suunnittelu, sekä yrityksen, että muutosta koskevien yksilöiden tarpeiden mukaisesti. Onnistunut toteutus varmistetaan riittävän resurssi- ja aikataulusuunnittelun lisäksi varautumalla mahdollisiin hankkeessa ilmeneviin ongelmiin. Käytännön toteutus hoidetaan tehokkaalla viestinnällä, monipuolisella koulutuksella sekä riittävän tuen ja seurannan varmistamisella.

Tehokas, kohdeyleisön saavuttava viestintä on oleellisessa asemassa muutosprosessien käytännön toteutuksessa. Viestintä alkaa muutostarpeen perustelulla ja se jatkuu koko muutosprosessin toteutuksen ajan. Muutosviestinnän perimmäisenä tavoitteena on muuttaa käyttäytymistä ja asenteita muuttamalla tietämystä.

Koulutuksen järjestämisessä on koulutuksen sisällön lisäksi kiinnitettävä huomiota yksilöllisiin oppimistyyliin. Onnistunut koulutus toteutetaan valitsemalla monipuolisesti erilaisia oppijoita tukevia opetustapoja. Koulutustilaisuuden lisäksi koulutuksen tarkoituksena on myös varmistaa mahdollisuudet omaehtoiseen opiskeluun.

Tuella ja seurannalla varmistetaan toimintatapojen vakiintuminen ja kehityksen jatkuminen. Seurannan avulla pystytään puuttamaan havaittuihin virheisiin ajoissa ja tekemään tarvittavat korjaavat toimenpiteet.

Case-organisaation tietojärjestelmämuutosprosessin tavoitteena oli hankkia tarvittavat työkalut henkilöstöstrategian tehokkaan toteutuksen tueksi. Järjestelmäprosessin tavoite yksittäisen käyttäjän näkökulmasta oli saada apuväline tehokkaampaan henkilöstöjohtamiseen. Tavoitteiden asettamisessa oli onnistuttu hyvin, sillä

uutta tietojärjestelmää odotettiin pääasiassa positiivisin mielin. Hieman negatiivisemmatkin ennakoasenteet karistettiin järjestelmäprojektin toteutusvaiheessa.

Osuuskauppa Hämeenmaan muutoshanke ei aiheuttanut kohderyhmälle suuria muutosta vastustavia tunteita, koska kyseessä oli pienimuotoinen toimintaa tehostava muutos. Muutosvastarinnan vähäisyys johtui myös muutoksen laadusta. Muutos ei uhannut sen kohteena olevia henkilöitä, vaan ennemmin pönkitti kohderyhmän statusta. Pelkoja aiheutui ainoastaan epävarmuudesta oman osaamisen sekä ajankäytön suhteen. Järjestelmän käytöstä aiheutuvat ongelmat koskivat enimmäkseen järjestelmän toimivuutta ja vähäistä käyttöä. Uusista toimintatavoista kritiikkiä sai järjestelmän käyttöönoton myötä ilmenneet kahteen kertaan suoritettavat työt.

Case-organisaation muutosviestintä hoidettiin laaditun viestintäsuunnitelman mukaisesti. Viestintäsuunnitelman tarkoitus oli yhtenäistää koko S-ryhmää koskevan muutoshankkeen viestintä. Näin varmistettiin oikeiden viestintäkanavien käyttö ja viestinnän kohdentaminen sekä ajoitus. Vastaajat kokivat kaikki viestinnän osat alueet onnistuneiksi. Viestinnän avulla onnistuttiin myös poistamaan muutosta koskevia pelkoja.

HR-järjestelmäkoulutuksessa keskityttiin järjestelmän käyttökoulutuksen lisäksi järjestelmän tavoitteiden ja tarkoituksen selvittämiseen. Loppukäyttäjät pitivät koulutuspäivän teoriaa ja käytäntöä yhdistävää toteutustapaa erittäin onnistuneena. Lisäkoulutukselle ei koettu tarvetta, mutta muutamat käyttäjät olisivat kaivanneet pientä kertausta järjestelmän hyödyntämiseksi entistä paremmin.

Tukea järjestelmään liittyvissä ongelmissa tarjosi käyttäjätuki ja järjestelmäasiantuntija. Käyttäjätuki osoittautui erittäin merkittäväksi järjestelmähankkeen tyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi. Toimintatapojen vakiintumista arkipäiväisiksi edesauttaa koetun tyytyväisyyden lisäksi tekniikka. Tietojen siirtyminen järjestelmien välillä pakottaa tekemään henkilöstöä koskevat toimenpiteet HR-järjestelmän kautta. Jatkuvaa seurantaa sekä valvontaa suorittavat järjestelmän pääkäyttäjät.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää muutosprosessin läpiviennin onnistuminen loppukäyttäjän näkökulmasta. Teoriaosuuden mukaan muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavat kulttuuristen ja yksilöllisten tekijöiden huomiointi muutosprosessin vaiheiden toteutuksessa. Case-tutkimuksen perusteella, kohdeorganisaation tietojärjestelmäprosessin vaiheet toteutettiin huomioiden yrityksen lisäksi loppukäyttäjien vaatimukset. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella Osuuskauppa Hämeenmaan HR-järjestelmän käyttöönotto oli onnistunut loppukäyttäjien näkökulmasta.

Tutkimus ei sellaisenaan ole yleistettävissä, koska tutkimus on sidottu tiettyyn aikaan ja organisaatioon. Tutkimusta voidaan kuitenkin osittain soveltaa vastaavansiin hankkeisiin, sillä muutosprosessin läpiviennissä huomioitavat tekijät ovat avainasemassa arvioitaessa hankkeen onnistumista loppukäyttäjän näkökulmasta.

Tutkimus antaa käsityksen, miten järjestelmä on otettu vastaan. Jatkotutkimusta aiheesta voitaisiin tehdä tutkimalla järjestelmän tuomia käytännön hyötyjä. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa, kun järjestelmä on vakiintunut lopullisesti käyttöön ja loppukäyttäjät alkavat nähdä sen työnteon apuvälineenä.

## LÄHTEET

## PAINETUT LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otava.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.

Dawson, P. 2003. Reshaping change, understanding organizational change. London: Routledge.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Keuruu: Otava.

Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen. Porvoo: WSOY.

Kotter, J. 1996. Mutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Lanning, H., Roiha, M & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Karisto.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Otava.

Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. Helsinki: Edita.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Helsinki: Edita.



Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus.

Ruohonen, M & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Edita.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus.

Räsänen, A. 2008. Mikä ihmeen Hertta. Hämeenmaan sanomat 5/2008, 9.

Sajama, S. 1993. Arkipäivän filosofiaa. Helsinki: Kirjayhtymä.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Jyväskylä: Gummerus.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava.

#### INTERNET-LÄHTEET

Haavisto, T. 2004. Muutoksessa on aina kyse oppimisesta. Psycon Oy [viitattu 25.10.2009]. Saatavissa: [http://www.psycon.fi/asiakaslehti/lehti0104\\_muutos.html](http://www.psycon.fi/asiakaslehti/lehti0104_muutos.html)

Haveri, A. & Majoinen, M. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus- kuinka kunnat yhdistyvät. Suomen Kuntaliitto [viitattu 25.10.2009]. Saatavissa: <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p060302101735S.pdf>

Kaupan liitto. 2009. Kauppa lukuina. Kaupan liitto [viitattu 10.10.2009]. Saatavissa: [http://www.kaupanliitto.fi/fin/tietoa\\_kaupasta/kauppa\\_lukuina](http://www.kaupanliitto.fi/fin/tietoa_kaupasta/kauppa_lukuina)

Kotilainen. 2006. Henkilöstöhallinto panostaa palveluun. Tietokone.fi [viitattu 5.9.2009]. Saatavissa: <http://www.tietokone.fi/lukusali/artikkelit/2006tk02/ehr.htm>

Mattsson, M. 2004. Johdettu muutos työpaja. Rastor Oy [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/hf/Rastor\\_tyopaja.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/hf/Rastor_tyopaja.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puustniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 13.10.2009]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Schein, E. 2002. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. A2zpsychology.com [viitattu 26.9.2009]. Saatavissa: [http://www.a2zpsychology.com/articles/kurt\\_lewin's\\_change\\_theory.htm](http://www.a2zpsychology.com/articles/kurt_lewin's_change_theory.htm)

SOK. 2009. Mikä on S-ryhmä? Liiketoiminta. SOK [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: [http://www.s-kana.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00862.xml&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00862.xml&exp=true](http://www.s-kana.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&exp=true)

SOK. 2009. Vuosikertomus. SOK [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: [http://www.s-kana.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2009/Vuosiraportointi\\_2009/SOK\\_Vuosikertomus\\_08.pdf](http://www.s-kana.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/skanava/liitetiedostot/2009/Vuosiraportointi_2009/SOK_Vuosikertomus_08.pdf)

Suomen Kuntaliitto. 2006. Muutoksen vaiheet. Suomen Kuntaliitto [viitattu 23.9.2009]. Saatavissa: [http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096)

Tilastokeskus. 2009. Liian kalliita jauhoja kassissa. Tilastokeskus [viitattu 10.10.2009]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09-08\\_001.html?s=7](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-08_001.html?s=7)

## JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Lindroos, S. 2008. Hertta-henkilöstötietojärjestelmän käyttöönotto Osuuskauppa Hämeenmaassa, Hämeenmaan henkilöstöhallinnollisen organisaatorakenteen selvitys. Kehittämishankkeen raportti.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2008. Perehdytyskansio. Perehdytysmateriaali.

Osuuskauppa Hämeenmaa 2009. Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstöstrategia. Yrityksen sisäinen materiaali.

Räsänen, A. 2008. Hertta käyttöönottosuunnitelma Hämeenmaa. Yrityksen sisäinen materiaali.

Räsänen, A. 2009. Re: Herttajuttuja [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Lunkka, A. Lähetetty 16.10.2009 [viitattu 17.10.2009].

SOK. 2006. HR-järjestelmä Hertan käyttöönoton viestintäsuunnitelma osuuskauppoja varten. Yrityksen sisäinen materiaali.

SOK. 2008. Hertta-portaali esimiesvalmennus. Koulutusmateriaali.

SOK. 2008. Hertta-esitys. Yrityksen sisäinen materiaali.

Lähdeluettelon tyyli on normaali.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hyvä Herttakäyttäjä!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa johtamista ja viestintää ja teen opin-  
näytetyöni Hertta-tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumisesta. Tutkimuksen  
tarkoituksena on selvittää projektin onnistuminen käyttäjien, eli Teidän näkökul-  
mastanne.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Hertan kehittämistoimenpiteissä, joten jokai-  
nen vastaus on erittäin tärkeä. Vastaukset käsitellään täysin anonymisti, eli vas-  
taajan henkilöllisyys pysyy salassa.

Kysymykset ovat suurimmaksi osaksi monivalintakysymyksiä, vastaamiseen ku-  
luu aikaa vain noin 5-10 minuuttia. Vastaathan kyselyyn perjantaihin 11.9. men-  
nessä.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Anne Lunkka

## Liite 2. Kysely

## Kysely esimiehille Hertta-henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoprojektista

**Toimiala**

- Market (Prisma, S-market, Terra)
- ABC (Restaurant)
- Tavaratalo (Sokos, Emotion)
- Tukitoiminnot ja muut

**Olen työskennellyt esimiehenä**

- alle 3 vuotta
- 3-7 vuotta
- yli 7 vuotta

**Kuinka paljon työajastasi keskimäärin työskentelet tietokoneella?  
(vastaus prosenttia työajasta)**

n. \_\_\_\_\_

**Anna itsellesi kouluarvosana (4-10) tietotekniikan käyttötaidoistasi****Kuinka monta päivää olet saanut nykyisen työnantajasi tarjoamaa tietotekniikka tai järjestelmäkoulutusta viimeisen kahden vuoden aikana?****Oletko saanut muuta kuin nykyisen työnantajasi tarjoamaa tietotekniikkakoulutusta, jos niin mitä?****Viestintä****Mitä kautta kuulit ensimmäistä kertaa Hertan käyttöönotosta Hämeenmaalla?**

- Henkilöstölehti
- Esimieskirje
- Esimiespalaveri
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

### Mitä ajattelit, kun kuulit ensimmäistä kertaa Hertan käyttöönotosta?

#### Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hertan tarkoitus ja tavoitteet esiteltiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hertta-projektin aikataulusta ja etenemisestä tiedotettiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma roolini/vastuuni Hertan käyttäjänä esiteltiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän ajoitus oli sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä oli ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnässä käytettiin oikeita kanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### **Koulutus**

##### **Kuinka Hertta-koulutus ajoittui mielestäsi käyttöönottoon nähden?**

- Aivan liian aikaisin
- Hieman liian aikaisin
- Ajankohta oli sopiva
- Hieman liian myöhään
- Aivan liian myöhään
- En osaa sanoa

**Anna arviiosi Hertta-koulutuksen määrästä**

- Täysin riittävä  
 Jokseenkin riittävä  
 Jokseenkin riittämätön  
 Täysin riittämätön  
 En osaa sanoa

**Tunnetko tarvitsevasi lisäkoulutusta Hertan käyttöön?**

- Kyllä  
 Ei

**Valisit: #D1#****Millaista lisäkoulutusta tarvitsisit?****Anna arviiosi koulutuspäivästä**

	Erittäin hyvä	Melko hyvä	Melko huono	Erittäin huono	En osaa sanoa
Koulutuksen sisältö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksen kesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kouluttaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opetusmetodi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaettu mate- riaali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Omat kommenttisi Hertta-koulutuspäivästä****Kuinka usein käytät Herttaa?**

- Päivittäin  
 2-3 kertaa viikossa  
 Kerran viikossa  
 Kerran kuukaudessa  
 Harvemmin

**Mitä seuraavista henkilötiedoista olet päivittänyt Herttaan? (palkkaustoimen-  
pideketjun lisäksi)**

- Hätyhteystiedot

- Työhistoria
- Koulutus
- Viranomaisluvut (esim. hygieniapassi)
- Pätevyudet (esim. kielitaito)

**Mitä seuraavista Hertan toiminnoista tai toimenpiteistä olet käyttänyt?**

- Palkkaus
- Palkan muutos
- Työsuhteen muutos
- Tuntien muutos
- Siirrä henkilö yrityksessäsi
- Hae siirrettävä henkilö
- Pitkä poissaolo
- Paluu pitkältä poissaololta
- Työsuhteen päättäminen
- Eläkkeelle siirtyminen
- Lainatavarat
- Kehityskeskustelu
- Raportointi
- "Viestit"-välilehden kalenteri
- Hertan lomakepankki (tulostanut/ katsonut työsopimus- tai henkilökorttitietoja)
- Hertan lomakepankki (hakenut Herttaan liittyviä käyttöohjeita)

**Mitkä toimenpiteet olet kokenut hankalaksi, miksi?**

**Hertan käyttöönotto on muuttanut toimintatapoja henkilötietojen käsittelyssä. Mitkä tekijät ovat aiheuttaneet ongelmia muutosvaiheessa?**

- Ohjeistuksen puute
- Avun puute
- Oman osaamisen puute
- Ajan puute
- Kiinnostuksen puute
- Kokonaisuuden hahmottamisen puute
- Ei mikään
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**Miten Hertta on vaikuttanut työhösi/ ajankäyttöösi?**

- Helpottanut huomattavasti
- Helpottanut hieman
- Ei merkittävää vaikutusta



- Vaikeuttanut hieman  
 Vaikeuttanut huomattavasti

**Mitä mieltä olet seuraavista Herttaa koskevista väittämistä?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Järjestelmä on helppokäyttöinen ja käyttäjäystävällinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimenpiteet ovat selkeitä ja yksiselitteisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietojen siirtyminen Mara-Planiin on sujunut ongelmitta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herttaan tehtäville muutoksille on riittävästi aikaa annetun aikataulun puitteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieskirjeen Hertta-osio on oikea paikka tiedottaa Herttaan liittyvistä asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaikkien toimipaikojen tulisi käyttää Herttaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kuinka usein sinulle tulee ongelmia käyttäessäsi Herttaa?**

- Lähes jokaisella käyttökerralla  
 Noin joka kolmannella käyttökerralla  
 Harvemmin  
 Ei lainkaan  
 En osaa sanoa

**Mitä käytössä esiintyvät ongelmat ovat ja mistä ne johtuvat (esimerkiksi oma osaaminen, ohjelman monimutkaisuus tms.)?**

**Oletko havainnut järjestelmässä hitautta? Jos olet, kuinka usein ja missä toiminnoissa erityisesti?**

***Viimeisen osion kysymykset koskevat tukitoimintoja ja ohjemateriaalia. Kysymysten "käyttäjätuella" tarkoitetaan palkanlaskennan Herttatukea/ projektivastaava Anne Räsästä.***

**Kuinka monta kertaa olet ollut yhteydessä käyttäjätukeen?**

- 1-3 kertaa
- 4-6 kertaa
- Useammin
- En ole ollut yhteydessä käyttäjätukeen

**Onko käyttäjätuen tarpeen määrä vähentynyt alun jälkeen?**

- Vähentynyt huomattavasti
- Vähentynyt hieman
- Pysynyt lähes ennallaan
- Lisääntynyt
- En osaa sanoa

**Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Käyttäjätuelta saamani palvelu on ystävällistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttäjätuen tavoitettavuus puhelimitse/sähköpostitse on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttäjätuelta saamani ohjeet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttäjätuen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ohjeistuksella  
ratkaisen sen  
hetkisen on-  
gelman

Käyttäjätuen  
ohjeiden pe-  
rusteella  
osaan toimia  
myös jatkossa

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**Onko kaikkiin Hertan toimenpiteisiin/ toimintoihin kirjallista ohjemateriaalia?**

Kyllä

Ei

**Valitsit: #D3#**

**Mihin toimintoihin/ toimenpiteisiin ei ole vielä ohjemateriaalia?**

**Mitä mieltä olet kirjallisesta Hertta ohjemateriaalista?**

***Ohjemateriaali***

Ohjeet ovat monimutkai-  
set

Ohjeet ovat yksinkertaiset

***Ohjemateriaali***

Ohjeet ovat puutteelliset

Ohjeet ovat täydelliset

**Missä ohjeistuksessa olet kokenut puutteita, millaisia?**

**Millä tavalla järjestelmää voitaisiin kehittää, jotta se tukisi työtäsi tehok-  
kaammin?**

**Muita työhösi, Herttaan ja tähän kyselyyn liittyviä kommentteja ja palautetta**