

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tilitoimistossa

Työntekijöiden odotukset muuttuvassa työympäristössä

Helena Miettinen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma



jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Miettinen, Helena	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tilitoimistossa Työntekijöiden odotukset muuttuvassa työympäristössä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marja-Liisa Kananen, Aki Laaksonen		
Toimeksiantaja(t) Tilitalo Aaltonen Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia toimeksiantajayrityksen työntekijöillä oli uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton suhteen työpaikallaan tilitoimistossa. Näiden lisäksi tavoitteena oli saada tietoa, millä tavalla työntekijät olisi syytä huomioida työssä tapahtuvien muutosten aikana.</p> <p>Teoreettinen viitekehys keskittyy toiminnanohjausjärjestelmän, työn muutoksen ja tilitoimiston käsitteiden avaamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelulla maaliskuussa 2020.</p> <p>Tuloksissa analysoitiin työntekijöiden aikaisempia kokemuksia erilaisten muutosten aikana, heidän odotuksiaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän suhteen sekä toiveitaan heihin kohdistuvasta huomioimisesta käyttöönoton aikana. Analysointi tehtiin aineiston sisällysanalyysillä sekä teemoittelemalla. Tutkimustulosten mukaan käyttöönotto herättää työntekijöissä odotuksia työn helpottumisesta, ajanpuutteesta ja esimiehen vastuunotto-kyvystä, mutta myös epäilyksiä odotuksiin liittyen. Työntekijät toivoisivat työnantajalta koulutusta, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöopasta sekä asteittaista siirtymistä käyttöönotossa.</p> <p>Tehtyjen johtopäätösten mukaan työntekijöiden toiminnanohjausjärjestelmän yleinen tuntemus on kohtalaisella tasolla, heidän odotuksensa uuden toiminnanohjausjärjestelmän suhteen kohdistuvat pääasiassa työn helpottumiseen ja tärkein toiveensa työnantajalle käyttöönottoon liittyen on saada riittävä koulutus kaikille.</p> <p>Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten aikana työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toiminnanohjausjärjestelmä, käyttöönotto, työn muutos, tilitoimisto		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Miettinen, Helena	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 57	Permission for web publication: x
Title of publication The implementation of ERP in an accounting company Employees' expectations in a changing working environment		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Kananen, Marja-Liisa; Laaksonen, Aki		
Assigned by Tilitalo Aaltonen Oy		
Abstract <p>The goal of the thesis was to find out what kind of expectations the employees of the client company had regarding the new ERP system at their workplace in the accounting firm. In addition to this, the aim was to obtain information on how the employees should be taken into account during changes in work.</p> <p>The theoretical framework focuses on opening up the concepts of ERP, change of work, and accounting firm. The study was conducted as a qualitative study and the material was collected through thematic interviews in March–April 2020.</p> <p>The results analyzed the employees' previous experiences during the various changes, their expectations of the new ERP system and their wishes to be taken into account during the implementation. The analysis was performed by analyzing the content of the material and by theming. According to the research results, the introduction raises expectations in the employees about the facilitation of work, lack of time and the manager's ability to take responsibility, but also doubts about the expectations. The employees would like to have training from the employer, an ERP user manual and a gradual transition to the implementation</p> <p>According to the conclusions of the research, the employees' general knowledge of the ERP system is at a moderate level, their expectations of the new ERP system are mainly about work facilitation and their main wish for the employer regarding the introduction is to receive adequate training for all.</p> <p>The employees benefit from the research results because they were able to express their wishes regarding the implementation of the ERP system. The client company is able to utilize the results during future changes in maintaining and developing well-being at work.</p>		
Keywords/tags (subjects) ERP, Enterprise Resource Planning, implementation, changes of work, accounting firm		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
3	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	15
3.1	Toiminnanohjausjärjestelmän kehittyminen	15
3.2	Toiminnanohjausjärjestelmän määrittelyä	16
3.3	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton etuja	18
3.4	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haittoja	19
4	Työn muutos	20
4.1	Teknologinen työn muutos	20
4.2	Muutoksen vaiheet	21
4.2.1	Muutosvastarinta	22
4.2.2	Vanhasta poisoppiminen eli surutyö.....	24
4.2.3	Uuden oppiminen.....	25
4.3	Muutokseen sopeutuminen.....	26
4.4	Työn muutos tilitoimistossa	27
4.4.1	Paperisesta sähköiseen toimistoon.....	27
4.4.2	Etätyöskentely	28
5	Tilitoimisto	29
5.1	Taloushallintotyö.....	29
5.2	Kirjanpitäjän työnkuvan muuttuminen	31
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	32
6.1	Tutkimuksen toteutus	32
6.2	Toiminnanohjausjärjestelmän tuntemus	34
6.3	Työntekijöiden odotukset	36
6.4	Työntekijöiden huomioiminen muutostilanteessa	41

	2
7 Johtopäätökset.....	45
8 Pohdinta.....	49
Lähteet	53
Liitteet	56
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	56

Kuviot

Kuvio 1. Toiminnanohjausjärjestelmän eri moduuleita	17
Kuvio 2. Muutokset vaiheet.....	22
Kuvio 3. Teemakuviotoiminnanohjausjärjestelmän tuntemuksesta	35
Kuvio 4. Teemakuviotoyöntekijöiden odotuksista	37
Kuvio 5. Teemakuviotoyöntekijän huomioimisesta	42

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien koodit	35
--	----

1 Johdanto

Tietoyhteiskunnassa työn vaatimusten kasvaessa on erilaisten yrityksen toimintaa parantavien järjestelmien merkitys kasvanut koko ajan. Tämän vuoksi ovat yritykset ottaneet 1990-luvulta lähtien käyttöönsä toiminnanohjausjärjestelmiä pystyäkseen automatisoimaan, yhtenäistämään ja integroimaan liiketoimintansa kannalta oleellisia prosessejaan, mikä mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön. (Bradford 2015, 1.)

Sitä mukaa, kun tietoteknologia on yleistynyt ja maailma globalisoitunut, ovat työelämässä tapahtuneet muutokset linkittyneet aina vain vahvemmin siihen. Erilaisia järjestelmiä syntyy koko ajan ja jo olemassa olevia järjestelmiä kehitetään työskentelyn ja toimintojen tehostamiseksi. Kiinnostus työtä sekä siihen liittyvien haasteiden kehittämistä kohtaan on noussut uuden teknologian myötä, ja erilaisia koulutus- ja kehittämistoimintoja on tarjolla aikaisempaa monipuolisemmin. (Härmä & Nupponen 2002, 5.) Uusi teknologia tuo tullessaan muutoksia työhön, kun yhden ihmisen on nykypäivänä opittava paljon enemmän taitoja kuin ennen selvitäkseen työelämässä. Osaamisen vaatimukset ja muutokseen sopeutumisen paineet kasvavat koko ajan, kun ihmiset yrittävät vastata nyky-yhteiskunnan alati muuttuviin vaatimuksiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 8–9.)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan, mikä on toiminnanohjausjärjestelmä ja miten toimeksiantajayritys pyrkii hyödyntämään sen toimintoja. Lisäksi tuodaan esille, mitä tarkoittaa työn muutos tietoyhteiskunnassa. Tutkimuksessa lähestytään aihetta ensisijaisena tavoitteena selvittää, millaisia odotuksia toimeksiantajayrityksen työntekijöillä on uuden toiminnanohjausjärjestelmän suhteen ja miten he kokevat toiminnanohjausjärjestelmän tuoman muutoksen työpaikallaan tilitoimistossa. Näiden lisäksi tavoitteena on saada tietoa, millä tavalla työntekijät olisi syytä huomioida työpaikalla tapahtuvien muutosten yhteydessä, jotta toimeksiantajayritys pystyy ymmärtämään työn muutoksen tuomia haasteita työntekijän näkökulmasta ja helpottamaan näiden haasteiden kohtaamista. Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerätään haastattelemalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 1998 perustettu Tilitalo Aaltonen Oy, joka on Jyväskylässä ja Jämsässä toimiva tilitoimisto. Jyväskylän toimipisteessä työskentelee kaksi palkanlaskijaa ja seitsemän talouskonsulttia. Jämsän toimipisteessä työskentelee vakituisesti yksi työntekijä, joka toimii vastaavan KLT-kirjanpitäjän nimikkeellä. Lisäksi yrityksessä työskentelee henkilöstön esimies sekä toimitusjohtaja. (Tarina–Tilitalo Aaltonen 2019; Keitä me olemme? 2019.) KLT-tutkinto on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto ja tilitoimistossa täytyy olla KLT-tutkinnon suorittanut vastuuhenkilö, jotta se voi hakea auktorisoiduksi Taloushallintoliiton jäseneksi. (KLT-tutkinto n.d.) Tilitalo Aaltonen on siis Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa on tutkittu paljonkin liiketalouden näkökulmasta (mm. Lehtiniemi 2006; Kantola 2019), jolloin toiminnanohjausjärjestelmän tuomia hyötyjä ja haittoja on tarkasteltu yrityksen toiminnan tehostumisen kannalta. Tutkimuksia on tehty myös tavoitteena luoda toimeksiantajalle toiminnanohjausjärjestelmän käyttöoppaita (mm. Selin 2011). Liiketalouden lisäksi tutkimuksia on tehty tietojärjestelmätieteen näkökulmasta (mm. Ketola 2008; Teittinen 2008). Niissä on keskitytty tarkastelemaan toiminnanohjausjärjestelmien teknistä kehitystä ja avaamaan lukijoille toiminnanohjausjärjestelmän käsitettä yritysmaailman näkökulmasta. Työn muutosta puolestaan on tutkittu inhimillisestä näkökulmasta (mm. Hirvinen 2018), mutta siinä tutkimuksessa on keskitytty yritysoston aiheuttamaan organisaatioolliseen muutokseen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tilitoimistoon tuoman muutoksen aiheuttamia haasteita työntekijän näkökulmasta. Muutos koskettaa eniten toimeksiantajan työntekijöitä, kirjanpitäjiä ja palkanlaskijoita, koska juuri he ovat niitä henkilöitä, jotka joutuvat jatkossa käyttämään uutta järjestelmää. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää selvittää, millä tavalla työntekijöitä voidaan auttaa muutosprosessin läpikäymisessä ja saada arvokasta tietoa tulevien muutosten kohtaamiseen.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen toimeksiannon perusteet ja käydään läpi tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksessa käytettävä tutkimusote. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analyysimenetelmä. Tämän luvun tarkoitus on tuoda lukijalle ymmärrys siitä, mikä on tutkimuksen tavoite, miten tutkimus toteutetaan ja millä tavalla tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimus lähtee liikkeelle siitä, että tutkija kohtaa jonkun kiinnostavan asian tai ilmiön. Kyseessä voi olla uusi asia, jota on vaikea selittää ilman syvempää perehtymistä asiaan tai jo ennestään tunnettu ja kauan olemassa ollut ilmiö, jota halutaan ymmärtää paremmin. Pääsääntöisesti voi ajatella, että jossakin on ongelma, joka pitää ratkaista. Varsinaisen ongelman puuttuessa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä muotoillaan ongelma ratkaisun löytämisen helpottamiseksi. Tämä edesauttaa myös tutkimusprosessin etenemistä. (Kananen 2017, 51.)

Ongelman ratkaiseminen tähtää usein asioiden parantumiseen, olipa kyseessä sitten paikallinen, yhteiskunnallinen tai maailmanlaajuinen ongelma. Kanasen (2010, 18) mukaan yhteiskunnan kehittäminen on tieteen tärkeimpiä tehtäviä, ja kehittäminen tapahtuu ongelmanratkaisulla. Tämä mielessä pitäen etenee myös tutkimuksen tekeminen tutkimusongelmasta tutkimuskysymysten kautta tuloksiin ja ongelmanratkaisuun.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada syvempää ymmärrystä toiminnanohjausjärjestelmästä ja sen tuomista mahdollisuuksista ja haasteista tilitoimistossa työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, millaisia odotuksia työntekijöillä on uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton ja sen tuoman muutoksen suhteen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka työntekijät olisi hyvä ottaa huomioon, kun työpaikalla tapahtuu muutoksia. Näin ollen tutkimusongelmaksi

tässä tutkimuksessa muodostui, miten työntekijät kokevat uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tuoman muutoksen työpaikalla.

Tutkimusongelma itsessään ei välttämättä ole kysymyksen muodossa, joten tutkimusta jatketaan johtamalla tutkimusongelmasta tutkimuskysymykset. Näin toimitaan, koska kysymyksiin on helpompi vastata kuin itse tutkimusongelmaan (Kananen 2017, 51). Kysymykset täytyy muotoilla niin, että niihin vastaamalla saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymyksiä voi olla useita, tai sitten vain yksi. Pääasia on, että ne ovat oikein muotoiltuja tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan ratkaisua hakien. (Kananen 2010, 19.) Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan käyttäen seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Millaisia odotuksia työntekijöillä on käyttöönotettavasta toiminnanohjausjärjestelmästä?
- Millä tavalla työntekijät kokevat tulleen otetuiksi huomioon muutoksen aikana?

Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset joko tutkijan itse keräämällä aineistolla tai käyttämällä sekundääriaineistoja, jotka ovat jo olemassa olevia valmiita aineistoja. Aineistojen keräämiseen on erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joiden valintaan vaikuttaa tutkimukseen valittu tutkimusote. (Kananen 2017, 51.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään tähän tutkimukseen valittua tutkimusotetta, aineistonkeruumenetelmää, aineiston analyysimenetelmää sekä tuodaan esille, kuinka tämän tutkimuksen luotettavuus pystytään varmistamaan.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan niitä tutkimustyön eri vaiheissa käytettäviä tieteellisiä tekniikoita, joita tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkittavan asian tai ilmiön ymmärtämiseen käytetään eri tekniikoita tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tiedonkeruussa tarvitaan tiedonkeruumenetelmiä, tietojen analysoinnissa analysointimenetelmiä ja tietojen tulkinnassa tulkintamenetelmiä. Oikean menetelmän valinta ei yksistään tee tutkimuksesta tieteellistä, menetelmää on lisäksi osattava käyttää oikein. (Kananen 2010, 26.)

Tutkimusote

Tutkimukseen käytettävällä tutkimusotteella eli lähestymistavalla tarkoitetaan ongelmanratkaisun kokonaisuutta. Aineistonkeruun sekä sen analysoinnin ja tulkinnan, kuten myös luotettavuuden varmistamisen menetelmät ovat osa tutkimusotteen kokonaisuutta. Vaikka tutkimusotteiden luokitteluun voidaankin käyttää useita tapoja, on helpoin tapa jakaa tutkimusotteet kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkittavan ilmiön tai asian luonne vaikuttaa valittavaan tutkimusotteeseen, ja tutkimuksen tekijän täytyy pystyä perustelemaan valintansa. (Kananen 2017, 37–38.)

Jos tutkimuksen kohteena olevan ilmiön selittämiseksi on jo olemassa erilaisia teorioita, on kohdetta tutkittu jo aikaisemminkin, ja tällöin on mahdollista tehdä määrällinen tutkimus (Kananen 2015, 66). Laadullinen tutkimus taas pyrkii ymmärtämään, mistä tutkittavassa ilmiössä on pohjimmiltaan kyse. On olemassa asioita ja ilmiöitä, joiden syvälinen ymmärrys ei onnistu määrällistä tutkimusta tekemällä, koska niitä on kuvailtava tekstin avulla. Tällaisia ilmiöitä ovat esimerkiksi ihmisten mielipiteiden, kokemusten ja asenteiden kuvailu. (Kananen 2015, 71.)

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada syvälinen ymmärrys siitä, kuinka työntekijät kokevat uuden toiminnanohjausjärjestelmän tuoman muutoksen työpaikallaan, on tämän tutkimuksen oikea lähestymistapa laadullinen tutkimus. Näin ollen myös valitut tutkimusmenetelmät tässä tutkimuksessa ovat laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusta varten tarvittava aineisto kerätään aineistonkeruumenetelmillä. Tutkimuksessa käytettävä tutkimusote vaikuttaa aineistonkeruumenetelmän valintaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankintaan käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset dokumentit sekä eri muodoissa tapahtuvat havainnoinnit ja haastattelut. (Kananen 2015, 81.)

Dokumentit ovat yleensä jo olemassa olevaa aineistoa, sekundääriaineistoa, joita käyttämällä yritetään saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Dokumentti voi olla esimerkiksi kirje, päiväkirja, äänite, valokuva tai muu kirjallinen tuotos. Dokumentti on aineistonkeruumenetelmä, joka liittyy tutkimuskohteeseen ja voi auttaa tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. (Mts. 81.)

Jos tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa olevaa tietoa tai tiedon määrä on vähäistä, on havainnoinnin käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä järkevä valinta. Myös tilanteessa, jossa kommunikointi tutkittavan ilmiön kanssa ei ole mahdollista esimerkiksi sen vuoksi, että tutkijalla ja tutkimuksen kohteella ei ole yhteistä kieltä, on havainnoinnin käyttö perusteltua. Havainnointi voi olla piilohavainnointia, jolloin havainnoinnin kohde ei ole tietoinen havainnoijasta eikä havainnoijan läsnäolo vaikuta kohteen käytökseen. Tällaista aineistonkeruumenetelmää voi käyttää silloin, jos tutkimuksen kohteena oleva ilmiö tai asia on kovin arkaluonteinen. Jos havainnoitava kohde on tietoinen havainnoijasta, on kyseessä suora havainnointi. Havainnointia aineistonkeruumenetelmänä voi käyttää vain, jos ilmiötä pystyy havainnoimaan. (Kananen 2010, 48–49.)

Haastattelut eri muodoissaan antavat havainnoinnin ohella tutkimusmateriaaliksi primääriaineistoa, jolla tarkoitetaan sellaista aineistoa, joka on kerätty nimenomaan kyseisen ilmiön tai asian tutkimusongelman selvittämistä varten (Kananen 2015, 82). Haastattelun voi toteuttaa eri muodoissa sen mukaan, kuinka järjestelmällisesti sen halutaan etenevän. Strukturoidussa haastattelussa on kysymys lähinnä kyselystä, jolloin kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset täsmälleen samassa järjestyksessä. Haastatteluprosessi on näin ollen kaikille samanlainen. Strukturoidun haastattelun ongelmaksi voi tulla se, että vastaukset antavat vääränlaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä, koska tiukasti samaa kaavaa noudattavat kysymykset eivät välttämättä anna tutkittavasta kohteesta tarpeeksi paljon tietoa. (Kananen 2015, 144.)

Strukturoidun haastattelun vastakohta on strukturoimaton haastattelu, josta käytetään myös termiä avoin haastattelu. Nimensä mukaisesti avoimessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, ja haastateltavan vastauksista riippuen haastattelija

luo haastattelulle jatkoa syventäen jatkokysymyksillä jo annettuja vastauksia. Strukturoitu haastattelu muistuttaa ennemminkin keskustelutilannetta kuin etukäteen harkittua ja tiukasti kysymysten mukaan etenevää haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45–46.)

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välistä löytyy puolistrukturoitu haastattelu. Tälle haastattelumuodolle ei pysty tekemään vain yhtä määritelmää. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan Fielding (1993) määrittelee puolistrukturoidun haastattelun siten, että kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestystä voi haastatteliija vaihdella haastattelun edetessä. Toisaalta taas Hirsjärvi ja Hurme (2015) tuovat esille, että Robsonin (1995) näkemyksen mukaan haastattelukysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastatteliija voi muunnella niiden sanamuotoja haastattelun aikana. (Mts. 47.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Laadullisessa tutkimuksessa teemahaastattelu on yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä. Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa tutkija haastattelee yhden ihmisen kerrallaan, ja ryhmähaastattelussa haastattelun kohteena on useampia ihmisiä samaan aikaan. Molemmissa aineistonkeruumenetelmissä on omat hyvät ja huonot puolensa. Yksilöhaastattelu antaa tarkempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta on aineistonkeruumenetelmänä hidas. Jokaisen yksittäisen haastattelun litterointi, analysointi ja tulkinta on hitaampaa kuin ryhmähaastattelun purkaminen tuloksiksi. Ryhmähaastattelussa säästyy aikaa, mutta tieto ei ole niin luotettavaa kuin yksilöhaastattelussa, koska haastateltavien vastauksiin voi vaikuttaa muiden ihmisten läsnäolo. (Kananen 2010, 53.)

Tutkijan täytyy tehdä valinta tutkimuksessa käytettävästä aineistonkeruumenetelmästä sen perusteella, mikä sopii parhaiten tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ei ole olemassa valmiita dokumentteja, joita voitaisiin käyttää tutkimusongelman ratkaisemisessa. Myöskään havainnointia ei voi tässä tutkimuksessa käyttää aineistonkeruumenetelmänä, koska ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia ei voi havainnoida. Näin ollen tämän

opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotta ryhmän jäsenten läsnäolo ei pääse vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin.

Nimensä mukaisesti teemahaastattelussa käytetään erilaisia teemoja haastattelun luomiseksi. Haastatteluteemojen suunnittelu on yksi tärkeimmistä asioista koko tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Teemat, joita käsitellään haastattelutilanteessa, pohjautuvat tutkimuksen teoriaan. Haastattelua varten laaditaan teemahaastattelurunko, jossa esitellään ne teemat, joiden avulla pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Kyseessä ei ole siis luettelo kysymyksistä, mitä haastattelijä tiukasti noudattaisi, vaan ennemminkin keskustelua ohjaava perusta, haastattelijan muistilista, johon haastattelijä voi nojata viedäkseen haastattelua eteenpäin. Jokaisen teema-alueen alle rakennetaan kuitenkin kysymykset, joiden koetaan antavan vastauksia tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun perustana oleva teemahaastattelurunko esitellään liitteessä 1. Siitä käy ilmi, mitä taustatietoja haastateltavista kerätään ja minkä teemojen alla aineistonkeruu tapahtuu. Teemahaastattelurungosta löytyy myös haastattelua johdattavat kysymykset, joita haastattelijä käyttää pitääkseen keskustelun teemojen sisällä.

Haastateltavaksi on valittava niitä henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa, ja joilla on tietoa asiasta. Haastateltavien lukumäärää ei kuitenkaan voida aina päättää etukäteen silloin, kun tehdään laadullista tutkimusta. Jos tutkittavasta ilmiöstä tietäviä haastateltavia on vain vähän, on mahdollista haastatella heidät kaikki. Jos taas mahdollisten haastateltavien joukko on kovin suuri, tutkija voi haastatella niin monta henkilöä, että saavutetaan saturaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavien vastaukset alkavat toistua eikä uuden henkilön haastatteleminen anna tutkimusongelman ratkaisemiselle mitään uutta tietoa. (Kananen 2010, 54.) Tiivistettynä on siis haastateltava niin monta henkilöä kuin on tarpeellista, jotta saadaan kerättyä tarvittava aineisto (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58).

Haastattelun kohderyhmänä tässä tutkimuksessa on toimeksiantajayrityksen työntekijät. Toimeksiantajayrityksessä on kymmenen työntekijää, joista seitsemän on taloushallinnon konsultteja, yksi KLT-kirjanpitäjä ja kaksi palkanlaskijoita. Lisäksi yrityksessä työskentelee palkattuna työntekijänä henkilöstön esimies. Myös tilitoimiston toimitusjohtaja, joka on yrityksen omistaja, työskentelee päivittäin yrityksen kirjanpidon tehtävissä. Hänet ja henkilöstön esimies jätetään kuitenkin aineistonkeruusta pois omistajuussuhteensa ja esimiesasemansa vuoksi ja myös sen vuoksi, että he ovat tehneet valinnan uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä. Palkanlaskijoista haastatellaan toinen, ja loput haastateltavat ovat taloushallinnon konsultteja. Näin pidetään huoli siitä, että molemmat ammattiryhmät tulevat edustetuiksi tutkimuksen teossa. Haastatteluja tehdään niin monta, että kylläntyminen tapahtuu. Arviolta tähän tutkimukseen tarvittava aineisto saadaan kerättyä haastattelemalla neljästä seitsemään henkilöä.

Ensimmäisen haastateltavan valintaan on tässä tutkimuksessa käytetty eliittiotantaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että informantiksi on valittu sellainen henkilö, jolla uskotaan olevan eniten tutkittavan ilmiön kannalta tärkeää tietoa, ja joka kykenee tuomaan tarvittavan tiedon hyvin esille haastattelussa. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tämä eliittiotannalla valittu avainhenkilö kertoo, keneltä voisi saada seuraavaksi tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, ja nimeää siis seuraavan haastateltavan. Tällaisesta harkinnanvaraisesta otoksesta käytetään nimitystä lumipallo-otanta, jossa seuraavat haastateltavat valikoituvat edellisen haastateltavan mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jokainen haastattelu tallennetaan digitaalisesti ääninauhurilla. Tämä menetelmä antaa haastattelijalle vapauden keskittyä itse haastattelutapahtumaan, eikä hänen tarvitse siinä tilanteessa käyttää aikaansa haastateltavan vastausten kirjoittamiseen. Äänen tallentaminen antaa tutkijalle myöskin mahdollisuuden kuunnella haastattelu tarvittaessa uudelleen, jolloin aineistosta voi saada enemmän irti. (Kananen 2010, 58.)

Analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistolle on olemassa paljon erilaisia analyysimenetelmiä, ja uusia kehitetään koko ajan. Eri analyysimenetelmien tuntemus auttaa tutkijaa valitsemaan tutkimukseensa sopivimman analyysimenetelmän. Laadullisen tutkimuksen analyysitapojen runsaus antaa tutkijalle mahdollisuuden myös vaihtaa analyysimenetelmä toiseen, jos valittu menetelmä ei jostain syystä tunnu antavan aineistosta sitä tietoa, mitä tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 160–161.)

Tutkija useimmiten aloittaa aineiston analysoimisen jo haastattelutilanteessa. Hän voi tehdä muistiinpanoja ja havaintoja haastateltavien vastauksista tai teemoitella tekemiään havaintoja. Haastattelujen jälkeen tallennetut äänitiedostot litteroidaan eli puretaan tekstitiedostoiksi. Tämä aineiston purkamisen on syytä tehdä välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen, jotta aineisto on vielä uutta ja täydennysten tekeminen on helpompaa heti tuoreeltaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135–136.) Litteroimiseen on olemassa kolme eri tasoa: sanatarkka, yleiskielinen tai propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa tekstimuotoon tuodaan myös kaikki haastateltavan äänenpainot, tauot ja äännähdykset. Tätä tarkinta litteroinnin tasoa ei tarvita kovin usein. Yleiskielisessä litteroinnissa haastateltavan puheesta muutetaan murre- ja puhekieliset sanat kirjakielelle. Propositiotason litteroinnissa äänitallenteesta muutetaan tekstimuotoon vain havainnon tärkein sisältö. (Kananen 2010, 58–59.) Tässä tutkimuksessa aineiston litteroimiseen käytetään yleiskielistä litterointia.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 143) mukaan aineiston purkamisen jälkeen on tutkijan luettava tekstiksi kirjoitetut haastattelut, jotta aineisto tulee tutuksi ja siitä voi yleensäkin löytää ongelmanratkaisun kannalta tärkeää sisältöä. Myös äänitallenteiden kuunteleminen useampaan kertaan auttaa tutkijaa saamaan enemmän irti aineistosta.

Tämän tutkimuksen analyysimenetelminä käytetään teemoittelua sekä sisällöllistä analyysia. Jo temahaastattelurunkoa tehdessä on tutkimuksen tekijä tehnyt jakoa eri teemoihin, joiden hän on arvellut auttavan ratkaisun löytämisessä tutkimusongel-

maan. Tämän tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa tutkimuksen tekijä pyrkii löytämään tutkimusaineistosta alateemoja, jotka mahdollistavat vertailun eri teemojen esiintymiseen aineistossa ja auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Aineistosta on siis löydettävä ne aiheet, jotka ovat tämän nimenomaisen tutkimuksen kannalta oleellisia. Onnistunut teemoittelu tarvitsee teoriaa aineiston analyysin tueksi, ja tämän pitää näkyä myös tutkimustekstissä (Eskola & Suoranta 1998, 174–175).

Luotettavuuden varmistaminen

Kanasen (2015, 343) mukaan Eriksson ja Kovalainen (2008) tuovat esille, että luotettavuuden määrittelemiseen on olemassa kaksi pääkäsitettä: validiteetti ja realibiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan käytännössä sitä, että tutkimuksessa on osattu tutkia oikeita asioita. Ulkoinen validiteetti on tärkeä validiteetin alakäsite, ja tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa löydetty tulokset pitävät paikkansa myös toisiin vastaavanlaisiin tilanteisiin siirrettyinä, puhutaan siis tutkimustulosten yleistettävyydestä. Jos tutkimus toistetaan ja saadaan samat tutkimustulokset, on luotettavuuden arvioinnissa kyse tutkimuksen realibiliteetista eli tutkimustulosten pysyvyydestä. (Kananen 2010, 69.) Realibiliteettia käytetään määrällisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa. Tämä tutkimuksen tutkimusote on laadullinen, joten luotettavuus varmistetaan muilla tavoilla.

Tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa jo teemahaastattelurungon suunnittelussa. Kun haastattelurunko on tehty huolellisesti ja mietitty etukäteen myös erilaisia lisäkysemyksiä ja sitä, miten haastattelua voidaan syventää sen edetessä, niin tutkimuksen laadukkuus kasvaa. Laadun varmistamiseksi myös teknisen välineistön on oltava kunnossa ja tallennustilaa riittävästi. Haastattelun jälkeen on aineisto litteroitava niin pian kuin mahdollista ja kirjoitettava auki myös muistiinpanot ja havainnot, jotta tutkimusaineiston laatu voidaan varmistaa. Nämä edellä mainitut toimenpiteet mahdollistavat aineiston korkean laadun, mikä puolestaan pitää huolen aineiston luotettavuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184–185.)

Yksi tärkeimmistä asioista, joilla tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan, on hyvä dokumentaatio koko tutkimuksen ajan. Tutkijan täytyy osata perustella kaikki

tekemänsä valinnat ja päätökset tutkimuksen alusta, läpi eri vaiheiden, aina loppuun asti. Tutkijan on siis myös perehdyttävä erilaisiin menetelmiin, jotta hän osaa valita omaan tutkimukseensa ja tutkittavaan ilmiöön sopivimmat menetelmät. (Kananen 2010, 69.)

Tutkimuksen luotettavuuden voi myös varmentaa luetuttamalla tutkimusaineisto ja siitä tehdyt tulkinnat sillä informantilla, jota kyseinen aineisto koskee. Tutkimus voidaan todeta luotettavaksi tutkittavan kannalta, jos informantti tekstin luettuaan on samaa mieltä tutkijan tulkinnoista ja tuloksista. (Kananen 2010, 70.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan usealla eri tavalla. Ensinnäkin tutkimussuunnitelma on laadittu huolellisesti, ja tutkimukseen valitut menetelmät on perusteltu hyvin. Teemahaastattelurunko on tehty erityistä huolellisuutta noudattaen, ja vaikka etukäteen ei voi tietääkään, kuinka haastattelu etenee, on tutkija miettinyt vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä riippuen haastateltavien vastauksista. Näin pyritään pitämään keskustelu teemojen sisällä, jotta tutkimusongelmaan löydetään ratkaisu. Ääninauhurin käyttö testataan ennen jokaista haastattelua ja tallennustila tarkastetaan. Äänitallenteet siirretään välittömästi haastattelun jälkeen tietokoneelle ja pilvipalveluun, jotta aineisto pysyy varmasti tallessa. Litterointi suoritetaan haastattelun jälkeen niin pian kuin mahdollista ja tekstitiedostot tallennetaan myös pilvipalveluun. Litteroitu aineisto annetaan haastateltavalle tarkastettavaksi, jotta voidaan varmistua litteroinnin oikeellisuudesta. Haastatteluja tehdään niin monta, että saavutetaan saturaatio. Tutkimusaineistoa käsitellään ja analysoidaan kuuntelemalla äänitallenteita ja lukemalla litteroitua tekstiä niin kauan, että alateemat hahmottuvat ja niistä löytyy vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta ratkaisu tutkimusongelmaan. Myös aineistosta tehdyt tulkinnat ja tulokset annetaan informanteille tarkastettavaksi.

3 Toiminnanohjausjärjestelmä

Tässä luvussa kerrotaan mikä on toiminnanohjausjärjestelmä ja avataan taustoja järjestelmän syntymiselle ja kehittymiselle sekä tuodaan esille, mitä toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Lisäksi tässä luvussa esitellään, millaisia etuja ja haittoja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta voi seurata ja millä tavalla sen käyttö yrityksessä voi tehostaa yrityksen toimintaa.

3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän kehittyminen

Toiminnanohjausjärjestelmä tunnetaan myös nimellä ERP, joka on lyhenne englanninkielisistä sanoista Enterprise Resource Planning. ERP:n edeltäjä oli 1960-luvulla käyttöönotettu MRP (Material Requirements Planning), joka kehitettiin vastaamaan materiaalinkäsittelyn kasvavaan tarpeeseen. MRP:n keksijät yrittivät löytää tehokkaampaa ratkaisua materiaalien ja osien tilaamiselle, ja sen seurauksena syntyi MRP. Tämä järjestelmä pystyi jo ratkaisemaan kysymysytälön, mitä valmistamme, mitä valmistaminen vaatii, mitä meillä on ja mitä meidän täytyy hankkia. (Wallace & Kremzar 2002, 6.)

MRP:stä syntyi nopeasti closed-loop MRP, joka astetta kehittyneempänä versiona pystyi huolehtimaan myös määräpäivistä ja aikatauluista sekä auttamaan yritystä hallinnoimaan myyntejä, tilausten ja resurssien suunnittelua. Koska tämäkään järjestelmä ei pystynyt enää ajan saatossa ja vaatimusten kasvaessa vastaamaan yritysten tarpeisiin, kehitettiin closed-loop MRP:lle seuraaja: Manufacturing Resource Planning eli MRP II. Edeltäjiinsä verrattuna MRP II:een tuli kolme uutta elementtiä: myyntejä ja toimintojen suunnittelu, jolla pystyttiin saamaan toimitukset ja varasto hallintaan ja näin vastaamaan kysyntään; talouden suunnittelu, jolla pystyttiin muuntamaan yrityksen toimintasuunnitelma kappaleyksiköistä tai -määristä rahayksiköiksi; sekä simulaatiomahdollisuus, jolla voitiin kysyä "mitä-jos"-kysymyksiä ja saada niihin vastauksia sekä kappale- että rahayksiköinä. (Mts. 7–10.)

Nykyaikainen toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP on pohjimmiltaan samanlainen kuin MRP II, mutta pysyäkseen jälleen kerran mukana kehityksessä, ERP on suunniteltu siten, että se pystyy vastaamaan vielä laajemmin yritysten kasvaviin tarpeisiin. Globalisoituminen, teknologian kehitys ja yritysten verkostoituminen ovat tuoneet toiminnanohjausjärjestelmien kehittämislle omat haasteensa. ERP on edeltäjänsä tehokkaampi ja monipuolisempi versio, mikä näkyy muunmuassa sen talouspuolen tehokkuudessa ja toimitusketjujen työkalujen määrässä. (Wallace & Kremzar 2002, 10.)

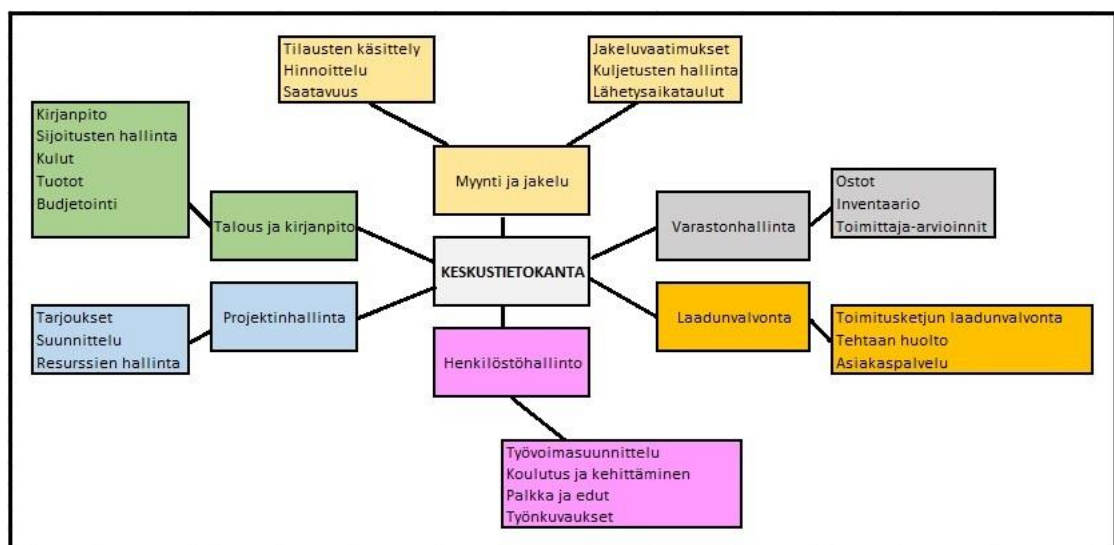
3.2 Toiminnanohjausjärjestelmän määrittelyä

Yritykset ovat alkaneet ottaa käyttöönsä yhä kattavampia tietojärjestelmäkokonaisuuksia sitä mukaa, kun yrityksen tarpeissa tapahtuu muutoksia kasvun ja tietojärjestelmien kehityksen sekä uusien järjestelmien myötä. Näitä tietojärjestelmäkokonaisuuksia, jotka mahdollistavat kaiken yrityksen liiketoimintaan liittyvän tiedon ja liiketoimintaprosessien hallinnan yhtä järjestelmää käyttämällä, kutsutaan toiminnanohjausjärjestelmiksi. Näillä toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään tehostamaan yrityksen toimintatapoja, edistämään liiketoimintaa ja sitä kautta parantamaan tulosta. (Kettunen & Simons 2001, 7.) Työn organisoiminen yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseksi onnistuu vasta, kun organisaation toiminnalliset järjestelmät on otettu käyttöön kaikki olemassa oleva tietoteknologia hyödyntäen. Heidän mukaansa näiden toimintamahdollisuuksien käyttö mahdollistaisi myös tulevaisuudessa yritysten taloudellisen kasvun. (Härmä & Nupponen 2002, 5.)

Toiminnanohjausjärjestelmä voidaan määrittellä useiden ohjelmistosovellusten joukoksi, jota käytetään tehostamaan yrityksen toimintaa ja pitämään yritys kilpailukykyisenä. Perinteisesti toiminnanohjausjärjestelmä toimii yrityksessä taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja logistiikan kaikilla osa-alueilla ja auttaa yrityksen toimintojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto yrityksessä voidaan perustella lyhyesti tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämisellä ja sitä kautta tuloksen kasvattamisella. (Vogel & Kimbell 2005, luku 1.1.)

Wallace ja Kremzar (2002) puolestaan kuvaavat toiminnanohjausjärjestelmää koko yrityksessä käytössä olevaksi työkalupaketiksi, jolla yritys pystyy vastaamaan kysyntään. He myös luonnehtivat toiminnanohjausjärjestelmää välineeksi, jota apuna käyttäen yritys pystyy muodostamaan täydellisen toimitusketjun tavarantoimittajilta aina loppuasiakkaille asti. (Wallace & Kremzar 2002, 5.)

Toiminnanohjausjärjestelmä ei siis ole vain yksi ohjelmisto, vaan se koostuu useasta eri moduulista, joita voidaan muunnella siten, että ne vastaavat parhaiten yrityksen tarpeisiin. Toiminnanohjausjärjestelmän tyypillisimpiä päämoduuleita ovat talous ja kirjanpito, projektinhallinta, henkilöstöhallinto, laadunvalvonta, materiaalien ja varaston hallinta sekä myynti ja jakelu. Näiden päämoduuleiden alta löytyy useita eri alamoduuleita, joita yrityksessä voidaan ottaa käyttöön tai poistaa käytöstä, jotta toiminnanohjausjärjestelmä palvelisi yritystä parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Esteves & Pastor 2001, 2.) Toiminnanohjausjärjestelmän eri moduuleita on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Toiminnanohjausjärjestelmän eri moduuleita (Ketola 2008, 9, muokattu; alkup. kuvio Shehab, Sharp, Supramaniam ja Spedding 2004)

Tässä tutkimuksessa toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan Koho-toiminnanohjausjärjestelmää, joka on asiantuntijayrityksille tarkoitettu, pilvipalveluna toteutettu projektinhallinta-, tuntilaskutus- ja toiminnanohjausjärjestelmä (Mikä Koho? 2020).

Toimeksiantajayrityksessä on otettu toukokuussa 2019 käyttöön tuntiseurantaosio, jolla työntekijät kirjaavat itsensä sisään aamuisin ja ulos työpäivän päätteeksi. Lisäksi he merkitsevät työskentelynsä keston asiakaskohtaisesti. Käytössä on myös sopimusportaali, josta löytyvät kaikki asiakkaiden ja yrityksen välillä solmitut toimeksiantosopimukset. (Mäkelä 2020.)

Toiminnanohjausjärjestelmästä on tarkoitus ottaa käyttöön myös laskutusosio, jolloin tietyille asiakkaalle tehdyt työt saadaan automaattisesti laskutukseen ja nostettua samalle laskulle. Lisäksi myöhemmässä vaiheessa käyttöön otetaan toiminnanohjausjärjestelmän moduuli, jolla pystyy tunnistamaan asiakkaat ja merkitsemään tosiasialliset edunsaajat eli käytännössä täyttämään rahanpesulakiin liittyvät velvoitteet. Toimeksiantajayrityksessä toiminnanohjausjärjestelmä on otettu käyttöön työntekijöiden työskentelyn tehostamiseksi, jotta laskutuksesta vapautunut aika voidaan ohjata todelliseen kirjanpito- ja palkanlaskentatyöhön. (Mäkelä 2020.)

Yritysten monimuotoisuudesta johtuen on hankalaa määritellä yleisellä tasolla, milloin yrityksen kannattaisi ottaa käyttöönsä toiminnanohjausjärjestelmä. Jokaisen yrityksen toiminnan haasteet ovat yksilöllisiä, ja joihinkin haasteisiin toiminnanohjausjärjestelmästä on apua, toisiin taas välttämättä ei. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voi olla hyödyllistä, jos yritys kohtaa esimerkiksi kasvuun, logistiikkaan tai yrityksen sisäiseen viestintään liittyviä haasteita. Myös yrityksen toimintamallin muutokseen tai käytössä olevien tietojärjestelmien runsauteen liittyviä ongelmia voidaan ratkaista yhtenäisellä toiminnanohjausjärjestelmällä. (Bradford 2015, 5.)

3.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton etuja

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton yksittäiset hyödyt riippuvat siitä, mitä järjestelmän moduuleja yritys ottaa käyttöön. Jos yritys ottaa käyttöönsä moduulin, joka on tarkoitettu ostojen ja inventaarion hallintaan, todennäköinen hyöty tästä on ostojen kiertoajan optimointi ja sen seurauksena varastotavaran parempi hallinta. Jos taas toiminnanohjausjärjestelmää käytetään tuotannon hallintaan, hyödyt voivat olla moninaisia, esimerkiksi tavaran laadun paraneminen, valmistuskustannusten pieneminen tai suoritustehon kasvaminen. Talousmoduulin käyttöönotto taas saattaa

tehostaa taloudellista päätöksentekoa tai auttaa kirjanpidossa. (Bradford 2015, 85–86.)

Yksi suurimmista hyödyistä, jonka yritys saa ottaessaan käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän, on kaiken yrityksessä olemassa olevan tiedon yhdistäminen. Usein tilanne yrityksissä on ollut sellainen, että yrityksen eri osastoilla on käytössään omat, erilliset tekniset järjestelmänsä, jolloin sama tieto on hajallaan ympäri organisaatiota. Tämä vaikeuttaa merkittävästi muun muassa tiedon päivittämistä. Esimerkiksi asiakasrekisterin tehokas käyttö ja hyödyntäminen yrityksessä ei onnistu, jos toisella osastolla ei pystytä seuraamaan ajantasaista tilannetta. Sama koskee myös ostoihin ja myyntiin liittyviä toimintoja, logistiikkaa ja kaikkia muitakin toimintoja, jotka voidaan toteuttaa toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Toiminnanohjausjärjestelmään voidaan syöttää tiedot kerran, päivittää tilannetta tarvittaessa, ja jokainen osasto saa käyttöönsä samat, ajantasaiset tiedot. Näin säästyy myös aikaa, joka aikaisemmin on saattanut kuluu tietojen tarkistamiseen ja virheiden korjaamiseen. (Bradford 2015, 6.)

Toiminnanohjausjärjestelmän etuna on myös se, että kaikki järjestelmän moduulit ovat samannäköisiä ja käyttäytyvät samalla tavalla. Näin ollen yrityksen ei tarvitse perehdyttää työntekijöitään usean eri järjestelmän käyttöön, vaan kun työntekijä on omaksunut yhden osan toiminnanohjausjärjestelmästä, hän osaa samalla tekniikalla käyttää muitakin järjestelmän osia. (Bradford 2015, 7.)

3.4 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haittoja

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on iso taloudellinen investointi yritykseltä eikä hankintapäätöstä voi tehdä kevyin perustein. Huolimatta järjestelmän käyttöönotolla todennäköisesti saavutettavasta taloudellisesta hyödystä, vaatii se hankintavaiheessa paljon rahaa. Yritys saattaa joutua päivittämään teknisiä laitteitaan uudempiin malleihin, jos käytössä olevat laitteet eivät vastaa toiminnanohjausjärjestelmän teknisiin vaatimuksiin. Itse toiminnanohjausjärjestelmät ovat kalliita, varsinkin suurimpien ja tunnetuimpien toimittajien järjestelmät, mutta lisäksi rahaa kuluu alkuvaiheessa työntekijöiden palkkoihin, kun tietoa siirretään vanhoista järjestelmistä uusiin, eivätkä työntekijät voi tehdä sitä työtä, mihin heidät on alun perin rekrytoitu.

Jotkut yritykset palkkaavatkin käyttöönottovaiheen ajaksi muutosagentteja, jotka hoitavat käyttöönottoon liittyvät haasteet siten, että yrityksen omat työntekijät eivät kuormitu asian vuoksi. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttö, huolto ja päivittäminen tuo kustannuksia yritykselle käyttöönoton jälkeenkin. (Bradford 2015, 8, 86–87.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on iso projekti, jonka toteutus vaatii paljon resursseja. Yksittäisen ohjelmiston asentaminen yrityksen käyttöön ja siihen perehdyttäminen vie huomattavasti vähemmän aikaa kuin moniulotteisen toiminnanohjausjärjestelmän eri moduulien käyttöönotto. Kaiken yrityksessä olevan datan syöttäminen uuteen järjestelmään saattaa olla hidasta puuhaa ja vaatii ajan ja työvoiman lisäksi myös sitoutumista sekä työntekijöiltä että työnjohdolta. (Bradford 2015, 7.)

4 Työn muutos

Tässä luvussa esitellään työn muutosta käsitteenä ja sen tuomia haasteita työyhteisöön. Työn muutosta aukaistaan kuvaamalla muutoksen eri vaiheet ja niihin liittyvät tekijät. Lisäksi tässä luvussa esitellään etätyöskentelyn tuomat erityispiirteet alati muuttuvaan työelämään.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan teknologian mukanaan tuomia työssä tapahtuvia muutoksia tietoyhteiskunnassa. Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan työn muutoksella uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton mukanaan tuomaa teknologista muutosta tilitoimistossa.

4.1 Teknologinen työn muutos

Vallitseva yhteiskuntamuoto on käynyt läpi lähes täydellisen muutoksen vuosituhan-
sien aikana. Maatalousyhteiskunnasta on siirrytty teollisuusyhteiskunnan kautta in-

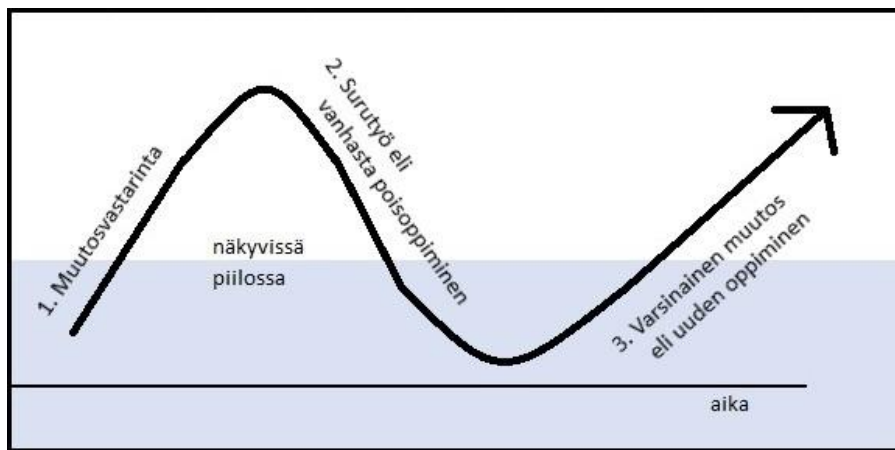
formaatioyhteiskuntaan. Muutosnopeus on myös kasvanut koko ajan, sillä maatalousyhteiskunta kesti noin kolmetuhatta vuotta, jonka jälkeen teollisuusyhteiskunta oli vallalla sadan vuoden ajan. Nyt meneillään oleva informaatioyhteiskunta on alkanut Suomessa 1980-luvun puolivälissä. Muutoksen nopeutuminen tulee ilmi erityisesti sellaisilla aloilla, joilla osaamisvaatimukset ovat muuttuneet lyhyellä aikavälillä. (Arikoski & Sallinen 2007, 8–9.)

1980-luvulla alkoi työelämän rakenteessa tapahtua voimakasta muutosta, kun vallitsevana olevasta teollisuuden alasta alettiin siirtyä enemmän palvelualalle. Tämä työelämän rakennepiirteiden muuttuminen jatkui 1990-luvullakin, jolloin tieto- ja tietoliikenneteknologian käyttöönoton myötä informaation hallinta alkoi näytellä yhä suurempaa osaa työelämään kohdistuvissa vaatimuksissa. Arikosken ja Sallisen (2007, 9) mukaan nykypäivänä ei tiedon hallintaan käytettävä teknologia ole enää oikean tietoyhteiskunnan tärkein merkki, vaan tieto itsessään on. Tiedon merkitys kasvoi sitä mukaa, kun työelämän rakenne alkoi painottua palvelu- ja suunnittelutehtäviin. Samaan aikaan yksinkertaisia työtehtäviä automatisoitiin, mikä myös osaltaan vaikutti tietotyön ja tietoammattien suhteelliseen kasvuun. (Pekkola 2002, 23–25.)

4.2 Muutoksen vaiheet

Muutosprosessissa esimiehen näkökulmasta katsottuna on hänen tavoitteenaan auttaa työntekijää sitoutumaan muutokseen. Onnistuakseen tässä on esimiehen tunnettava muutoksen eri vaiheet ja tunnistettava, missä vaiheessa ollaan milläkin hetkellä menossa, sillä reagointi ja johtaminen vaativat erilaisia toimenpiteitä eri vaiheissa oltaessa. Tämä koskee myös työntekijän sitoutumistason tunnistamista. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Tässä alaluvussa esitellään Arikosken ja Sallisen (2007, 68) teokseen pohjautuen muutoksen kolme perusvaihetta: muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta pois oppiminen sekä uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen (kuvio 2).



Kuvio 2. Muutokset vaiheet (Arikoski & Sallinen 2007, 69)

Kuviossa havainnollistetaan muutoksen kolmen päävaiheen kehittyminen muutosprosessissa alkaen piilossa olevasta muutosvastarinnasta. Alkuvaiheen näkymätön vastarinta etenee näkyvän muutosvastarinnan kautta muuttuen matkan varrella surutyöksi, jolloin opetellaan näkyvästi pois vanhasta. Surutyön loppuvaiheessa vanhoista käytänteistä poisoppiminen tapahtuu jo osittain näkymättömissä ja uuden oppiminen alkaa sen jälkeen myös piilossa. Varsinaiseen muutokseen päästään, kun uuden oppiminen tapahtuu näkyvillä. (Mts. 68–70.)

4.2.1 Muutosvastarinta

Sopeutuminen työn muutokseen vaatii onnistuakseen myös kitkaa. Tällöin puhutaan muutosvastarinnasta. Aiheesta on tehty myös useita tutkimuksia (mm. Jokinen 2006; Sivenius 2012; Neulainen 2016). Muutosvastarinnalla tarkoitetaan ihmisten halua pitää kiinni vanhoista ja tutuista rutiineista, vaikka muutos toisikin todistetusti tullessaan myös hyviä asioita. Tämä muutosvastarinta on ymmärrettävää, koska rutiinit auttavat ihmistä selviytymään toistuvista tehtävistä siten, etteivät omat resurssit joudu liikaa kuormitetuiksi. Muutosvastarinta ei perustukaan järkipäiseen vastustamiseen, vaikka syitä yritetäänkin perustella järkevästi, vaan se on tunnepohjainen asenne. Näin ollen sen käsittelyynkin pitäisi suhtautua siltä pohjalta. (Jokinen 2006, 1.)

Muutosvastarinnassakin on omat tunteisiin pohjautuvat vaiheensa, jotka ihmisen on käytävä läpi voidakseen edetä seuraavaan muutoksen päävaiheeseen. Muutosvastarinnan alkuvaiheessa ihminen kokee pelkoa tulevasta, tuntemattomasta muutoksesta ja voi asettua vastarintaan osittain tiedostamattakin. Tämä piilossa oleva pelko heijastuu muutosvastaisuutena työympäristöön. Yksilölliset luonteenpiirteet ja kokemuspohja vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti muutosvastarinta näyttäytyy ulkopuolelle. Pelko muuttuu viha-uhma-vaiheeksi, kun ihminen on valmis antamaan näkyvää kritiikkiä. Muutosvastarinta on merkki siitä, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokselle ja tarvitsee vielä aikaa ja tukea muutokseen sopeutumisessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.)

Terve muutosvastarinta on tarpeen jokaisessa muutoksessa. Asioiden kyseenalaistaminen ääneen saattaa sulkea pois hiljaisen vastarinnan, johon on vaikeampi ulkopuolelta vaikuttaa. Hiljaisessa vastarinnassa ihmiset päällepäin hyväksyvät tulevan muutoksen, mutta vaikka muutos eteneekin paperilla suunnitelman mukaan, niin todellisuudessa työntekijät eivät tee välttämättä juuri mitään edistääkseen muutosta tai sopeutuakseen siihen. Lisäksi muutosvastarinta testauttaa kritiikillään ja kyseenalaistamisellaan sekä muutosprosessin että johdon ajattelun muutoksesta. Tämä voi hyödyntää suuresti koko yritystä, koska vastarinta auttaa hiomaan koko muutosprosessin entistä jalostuneemmaksi tai antaa mahdollisuuden tunnistaa käyttökelvottomat muutokset tarpeeksi varhaisessa vaiheessa. Vastarinta voi myös auttaa työyhteisöä kokemaan omat vaikuttamismahdollisuutensa yrityksessä paremmiksi. (Erämetsä 2003, 98–99.)

Erämetsä (2003) tuo myös esille, että muutosvastarinta voi olla erittäin negatiivinen ja kehitystä jarruttavakin tekijä yrityksessä. Pahimmillaan se voi lähes pysäyttää yrityksen toiminnan ja taannuttaa sen suorituskyvyltään pahempaan tilaan kuin ennen muutosprosessin aloittamista. Yrityksen kannalta ihanteellista olisi, että se pystyisi nopeuttamaan muutosvastarinnasta siirtymistä muutoksen hyväksymiseen juuri oikealla aikataululla. Liian nopea muutoksen läpivienti ei anna ihmisille tilaisuutta hyväksyä ja sopeutua muutokseen, mutta liian hidas muutos taas syö luottamusta ja voi aiheuttaa ihmisten väsymisen koko muutosprosessiin. Ideaalisen tason löytäminen

lähtee liikkeelle siitä, että yritys tiedostaa ja hyväksyy muutosvastarinnan olemassaolon ja selvittää vastarinnan tason. Tämä onnistuu puhumalla ja kuuntelemalla, jolloin omien mielipiteidensä perusteleminen ja vastapuolen perusteluita kuunnellen ja ymmärtäen voidaan rakentaa pohja muutoshalukkuuden löytämiseksi. (Mts. 99–100.)

4.2.2 Vanhasta poisoppiminen eli surutyö

Jeffreys (1995) määrittelee surun erilaisten reaktioiden sarjaksi, jolla käsitellään menetystä tai menettämisen pelkoa. Tämän määritelmän mukaan suru koostuu tietyn ajanjakson aikana pinnalla olevista tunteista, asenteista ja käytöksestä. Reaktioiden vahvuus, luonne ja niiden kesto näkyvät eri ihmisillä eri tavoin, koska ihmiset käsittelevät surua eri tavoin. Siihen, kuinka voimakkaasti ja kuinka kauan ihminen suree menetystään, vaikuttaa kolme tekijää: ihmisen persoonallisuus ja hänen aikaisemmat menetyksensä, nykyisen menetyksen luonne sekä ihmisen saama tuki surutyön aikana. (Jeffreys 1995, 41.) Tämä surun määritelmä pätee myös muutoksen toiseen vaiheeseen: vanhasta poisoppimiseen. Silloin henkilö joutuu luopumaan jostakin ja alkaa opettelemaan jotakin uutta.

Vanhasta poisoppimiseen kuuluu kaksi alavaihetta, joista ensimmäinen on luopuminen. Ihminen saattaa nähdä tulevaisuuden hämäränä ja kokea epä tietoisuudesta johtuvaa turvattomuutta. Työntekijän on kuitenkin aloitettava surutyöprosessi, koska muutos joka tapauksessa etenee. Tässä vaiheessa surutyötä aloittavan henkilön tukeminen onnistuu parhaiten, kun häntä ohjataan muutosprosessissa tiedollisella, taidollisella ja henkisellä tasolla, jottei hän tunne jäävänsä muutoksen jalkoihin. Vanhasta poisoppimisen toinen alavaihe on neutraalius. Tällöin työntekijä saattaa tuntea, ettei menossa olevalla muutoksella ole mitään merkitystä. Tässä vaiheessa työntekijä ei enää kuluta energiaa muutosvastarintaan, mutta hänen kaikki energiansa voi mennä päivittäisistä rutiineista selviämiseen eikä hänellä ole voimia osallistua aktiivisesti muutoksen eteenpäin viemiseen. Toisaalta neutraaliuden vaihe on äärimmäisen tärkeä, koska silloin ihmisen voimat alkavat myös kasvaa. Voimaantumisen aikana työntekijä alkaa saada takaisin uskoaan siihen, että kaikki järjestyy, ja energiaa jaksakseen osallistua muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.)

Suruvaiheessa ihminen siirtyy viha-uhma-vaiheesta aivan surun pohjalle. Poisoppiminen vanhasta saattaa viedä kauankin aikaa, joten työntekijä tarvitsee esimieheltä ja kollegoiltaan paljon tukea. On tärkeää tukea työntekijää myös koko surutyöprosessin ajan, eikä vain muutoksen alkuvaiheessa. Tarvittavan tuen antaminen työntekijälle surutyön loppuun saattamiseksi ehkäisee työntekijän paluuta pelkovaiheeseen ja näkyvään muutosvastarintaan. Jos työssä tapahtuvat muutokset on johdettu hyvin, myönteiset vaikutukset heijastuvat myös tuleviin muutoksiin. Tämän vuoksi yrityksen työvuosiltaan kokeneimpia työntekijöitä, joilla on hyviä kokemuksia aikaisemmista muutoksista, kannattaa hyödyntää voimavarana uusien muutosten aikana. (Mts. 69–70, 74–75.)

4.2.3 Uuden oppiminen

Muutosprosessin loppuun vieminen edellyttää koko henkilöstön sitouttamista asiaan niin tiedollisesti kuin toiminnallisestikin. Todellinen muutosprosessi on käyty läpi vasta silloin, kun yritys on saavuttanut muutokselle asetetut tavoitteet. Tämä edellyttää sitä, että koko henkilöstö toimii omistautuneesti muutoksen vaatimilla uusilla tavoilla. Tämä puolestaan vaatii onnistuakseen työntekijöiltä kykyä ja halua oppia uutta. (Aarnikoivu 2008, 170.)

Ainoastaan oppimisen seurauksena tapahtuva ihmisten ajatusten ja käytöksen muuttuminen on todellista muutosta. Tämän määritelmän mukaan esimerkiksi työpisteen vaihtaminen toiseen paikkaan ei ole oikeastaan työn muutosta ollenkaan, vaan ihmisen ajattelutavan ja käyttäytymisen muuttuminen työpisteen vaihtamisen seurauksena kuvastaa aitoa muutosta. Näin ollen muutoksen hyväksymisen on täytynyt tapahtua ihmisen tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.)

Viimeinen muutosprosessin vaihe on uuden oppiminen eli varsinainen muutoksen toteuttaminen, mikä lähtee liikkeelle hiljaisella hyväksynnällä. Ihmiset alkavat ymmärtämään, että muutos onkin hyvä asia. Hyväksyminen tapahtuu tässä vaiheessa ihmisten ajatuksissa ja asenteissa, niin sanotusti piilossa, sillä työntekijöillä ei välttämättä ole vielä suuria haluja tai voimia toimia aktiivisesti muutoksen edistämiseksi. Tällaiset

hiljaiset hyväksynnän alkumetreillä olevat työntekijät saatetaan sekoittaa muutosvastarinnan alkuvaiheessa oleviin ihmisiin. Heidän tunnistamisensa on tärkeää, jotta voidaan kannustaa heitä etenemään muutoksen hyväksymisessä. Hiljainen hyväksyminen muuttuu tekemiseksi, kun työntekijä alkaa puhua muutoksesta myönteisellä sävyllä ääneen muille ihmisille. Tällöin nousee muutosaallossa näkyvälle osalle. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–76.)

Tekemisvaihetta seuraa yhteistyön vaihe, jolloin työntekijöiden energia pitäisi saada suunnattua oikeisiin asioihin juuri oikeina hetkinä, jotta muutosprosessi saadaan etenemään. Nimensä mukaisesti yhteistyön vaihe vaatii yhteistyön toteutumista, jotta yritys saa sitoutettua työntekijät samaan päämäärään pyrkiväksi yhtenäiseksi joukoksi. Yhteistyö auttaa tekemään muutoksesta merkityksellisen kaikille. Muutosaallossa uuden oppimisen vaiheen viimeinen palanen on omistautuminen. Tällöin työntekijän pitäisi pystyä integroimaan oma toimintansa työpaikalla muuttuneeseen kokonaisuuteen. Tämä vaihe vaatii esimieheltä kaikista eniten, koska hänen pitäisi pystyä toimimaan itsekin uusien työtapojen tai käytänteiden ohjeistuksilla. Työntekijöitä ei pystytä sitouttamaan eikä motivoimaan muutokseen, jos esimies ei itse toimi esimerkkinä. (Mts. 77–78.)

4.3 Muutokseen sopeutuminen

Ihmisten sopeutuminen muutokseen on yksilöllistä, mutta työyhteisön merkitys on erittäin tärkeä osatekijä muutokseen liittyvän sopeutumisprosessin kokonaisuudessa. Hyvän työyhteisön määritelmä on toki sekin jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen ajatusmaailmaan ja kokemuksiin perustuva käsite, mutta jos työympäristössä vallitsee positiivinen ja kannustava työilmapiiri, ja siellä johdetaan työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, voidaan puhua hyvästä työympäristöstä. Jos vielä edellä mainittujen arvojen lisäksi tiedottaminen asioista on avointa ja johdonmukaista ja työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon ja osallistutetaan muutosten kulkuun, on muutokseen helpompi sopeutua. (Rauramo 2013, 8.)

Arikoski ja Sallinen (2007) tuovat esille, että esimiehen kannalta työntekijöiden auttaminen muutokseen sopeutumisessa voi olla haasteellista sen vuoksi, että hänen täytyy sopeuttaa koko ryhmä eikä vain yhtä ihmistä. Yksittäisen henkilön käyttäytyminen on helpommin ennakoitavissa kuin kokonaisen ryhmän, joka koostuu useasta eri yksilöstä. Tilannetta todennäköisesti helpottaisi se, että ryhmän jäsenet olisivat toisilleen tuttuja jo ennestään ja ryhmä olisi ollut toimiva jo ennen muutosta. Lisäksi ryhmän jäsenten aikaisemmat kokemukset muutostilanteista edesauttavat sopeutumista uusiin muutoksiin. Arikoski ja Sallinen (2007) lisäävät, että muutoskykyisen ryhmän piirteisiin kuuluu myös sen jäsenten laaja-alainen osaaminen, luottamus työyhteisön reiluuteen sekä kyky saada keskustelemalla korjattua omaa toimintaansa. (Arikoski & Sallinen 2007, 14–19.)

4.4 Työn muutos tilitoimistossa

4.4.1 Paperisesta sähköiseen toimistoon

Siirtyminen perinteisestä paperisesta toimistosta teknologian tuomat mahdollisuudet hyödyntäväksi nykyaikaiseksi tilitoimistoksi vaatii yrittäjältä ja työntekijöiltä ymmärrystä kehittymisen tärkeydestä. Vanhoista toimintamalleista irti päästäminen ja astuminen mahdollisesti kokonaan vieraalle alueelle tarkoittaa poistumista omalta mukavuusalueelta. Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto on kuitenkin välttämätöntä, jotta yritys pystyy tuottamaan jatkossa ajantasaisia kirjanpito palveluita, ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja tehostamaan raportointia. (Vuorio, Kananen & Hakola 2013, 35.)

Vaikka tilitoimistot siirtyvät koko ajan enemmän sähköiseen muotoon, muutosvastarinta hidastaa kehitystä myös tilitoimistojen teknologisen muutoksen suhteen. Tilitoimistoissa suositaan monesti vanhoja, hyväksi koettuja toimintamalleja, joissa työtapojen kehittäminen ei ole ensisijainen liikevaihdon kasvattamisen edellytys, vaan työntekijöiden työmäärää lisäämällä pyritään parantamaan tulosta. Osaaminen lisääntyy ja kokemus kasvaa kuitenkin parhaiten, kun kehitetään johtamisjärjestelmää ja toimintatapoja, esimerkiksi automatisoimalla rutiininomaisia prosesseja. Nykyaikaisen kirjanpidon on oltava niin reaaliaikaista kuin mahdollista, jotta yritys pystyy

vastaamaan alalla käytävään kilpailuun. Uusia tuotteita, palveluja, verkostoja ja yhteistyömuotoja syntyy vain pysymällä kehityksessä mukana, ja tämä auttaa liikevaihdonkin kasvattamisessa. (Mts. 33–35.)

Tällä hetkellä noin 70 prosenttia yritysten välisistä laskuista on verkkolaskuja. Näistä suurin osa on isojen yritysten laskuja, sillä pienet ja keskisuuret yritykset eivät ole vielä päässeet isojen yritysten tasolle verkkolaskutuksen suhteen. Automatiikan hyödyntämistä ei olla vielä aloitettu niin laajalla mittakaavalla kuin se olisi nykypäivänä mahdollista. Esimerkiksi konekielisen tiliotteen saaminen on ollut tekniikan osalta mahdollista yli 20 vuoden ajan, mutta sitä hyödyntää vain puolet tilitoimistoista. Tulevaisuuden näkymät tilitoimistoissa ovat kuitenkin automatiikan ja digitalisaation osalta erittäin hyvät, sillä muutosta edesauttaa sukupolvien vaihtuminen. Kun paperiseen toimistoon tottuneet yrittäjät sekä tilitoimistoissa että asiakasyrityksissä eläköityvät, älypuhelinsovelluksiin ja tietokoneisiin tottunut, lapsesta asti digitalisoitunut seuraava sukupolvi pystyy jatkamaan toimistojen sähköistämistä. Perinteinen käsin tehtävä kirjanpityö ei tule säilymään missään muodossa, vaan loppujen lopuksi kaikki työ tulee muuttumaan automatisoiduksi ja digitaaliseksi. (Aho n.d.) Samaa mieltä asiasta on myös Akselin (2017).

4.4.2 Etätyöskentely

Tietotyön ja tietoammattien kasvun seurauksena on myös etätyöskentely ollut kasvussa, sillä etätyöntekijät ovat lähes poikkeuksetta tietotyöntekijöitä, jotka työskentelevät joko ylempinä tai alempina toimihenkilöinä. Etätyö voidaan käsittää kehittävänä toimenpiteenä, jolla on tarkoitus ohjata yrityksen resursseja tehostamaan yrityksen toimintaa. (Pekkola 2002, 23–25.)

Etätyö käsitetään usein kotona työskentelyksi. Tämä on kuitenkin vain yksi etätyön määrittelyn mahdollisuuksista. Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään jossakin muualla kuin varsinaisella työnsuorittamispaikalla. Koti on luonnollisesti yksi tällainen mahdollinen paikka, mutta käytännössä työntekijä tekee etätyötä työskennellessään kaikissa muissakin paikoissa, toimistoa lukuun ottamatta. Työtä voidaan tehdä joko

kokonaan tai osittain etänä, tämä riippuu työntekijän ja työnantajan välisestä sopimuksesta. Etätyöntekijä on pääasiallisesti oikeutettu samoihin työlainsäädännön ja työehtosopimusten määräysten tulkintoihin sekä työsuhte-etuihin kuin muutkin työntekijät. Tämän edellytyksenä on kuitenkin, että etätyöntekijä on työnantajaan nähden työsuhteinen. (Salli 2012, 95.)

Euroopan työmarkkinajärjestöjen etätyötä koskeva puitesopimus määrittelee etätyön seuraavalla tavalla:

Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella. (IP/06/1351)

5 Tilitoimisto

Tässä luvussa tuodaan esille mitä on taloushallintotyö ja keitä taloushallinnon alalla työskentelee. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan mikä on tilitoimisto ja kuinka tilitoimistossa työskentelevän kirjanpitäjän työskentelytavat ovat muuttuneet vuosien saatossa.

5.1 Taloushallintotyö

Taloushallinnon ala voidaan jakaa yritysten toimialan perusteella kahteen pääryhmään: tilitoimistoihin ja tilintarkastustoimistoihin. Yleisesti ottaen tilitoimistot ovat henkilökunnan perusteella kohtuullisen pieniä yrityksiä, tosin löytyy Suomestakin muutama suurempi tilitoimisto. Tällaisia yli 20 työntekijän yrityksiä ovat esimerkiksi Aallon Tilitoimisto, Accountor Oy ja Azets Insight Oy, joita yhdistää niiden toiminta-alueen sijoittuminen useaan eri Suomen kaupunkiin (Tilitoimistohaku n.d.). Taloushallinnon alalla on lähes jatkuva pula työntekijöistä, sillä sekä työntekijöiden että alan yrittäjien eläköityminen tuo haastetta työn jatkuvuudelle. Alalla työskentelevien

ammattinimikkeitä ovat esimerkiksi taloushallinnon assistentti tai -suunnittelija, kirjanpitäjä, palkanlaskija, controller, talouspäällikkö, tilintarkastaja tai reskontranhoitaja. (Tuomi-Sorjonen 2018, 7.)

Taloushallinnon assistentin työ on avustavaa kirjanpitoon liittyvää työtä. Assistentin tehtävät ovatkin monesti kirjanpidon perusteiden ja taloushallinnon prosessien opetelmista, jonka jälkeen siirrytään uralla eteenpäin esimerkiksi kirjanpitäjän työtehtäviin. (Hirsimäki & Sihvonen 2018.) Kirjanpitäjä voi työskennellä tilitoimistossa tai esimerkiksi yrityksen talousosastolla. Hän vastaa itsenäisesti omien yritysasiakkaidensa talousasioista ja hoitaa asiakassuhteen ylläpidon. Kirjanpitäjän vastuisiin kuuluu asiakasyritysten kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen hoitaminen sekä mahdollisesti myös palkanlaskenta, budjetointi ja kannattavuuslaskenta riippuen yrityksen tarpeista, toimeksiantosopimuksen sisällöstä sekä kirjanpitäjän osaamisesta. (Tuomi-Sorjonen 2018, 7.) Lisäksi kirjanpitäjältä edellytetään hieman myös toimialaosaaamista sekä yhtiöoikeuden tuntemusta. Myös asiakaspalvelutaidot korostuvat nykypäivänä kirjanpitäjän työtehtävissä. KLT-kirjanpitäjällä on oltava monivuotinen työkokemus monipuolisista kirjanpidon tehtävistä ja hänen täytyy osata soveltaa työskennellessään myös yritysjuridiikkaa ja verolakeja sekä sisäisen laskennan osaamista. (Hirsimäki & Sihvonen 2018.)

Controllerin työ on asiantuntijatyötä, jossa täytyy hallita sisäisen laskennan ja liiketoimintatiedon sisältö ja pystyä käyttämään tietoa laaja-alaisesti. Controllerien täytyy seurata yrityksen talouden kehittymistä ja tehdä siitä arvioita. He myös laativat budjetteja, tekevät suunnittelulaskelmia ja toimittavat toimenpidesuosituksia yrityksen johdolle. Talouspäälliköllä puolestaan on jo oltava erittäin laaja osaaminen taloushallinnon toiminnoista sekä juridiikan eri osa-alueista, sillä hän on kokonaisvaltaisesti vastuussa yrityksen talouden organisoimisesta, palvelutuotannosta sekä hallinnosta. Lisäksi talouspäälliköllä on oltava esimiestyöskentelyssä vaadittavat taidot. (Hirsimäki & Sihvonen 2018.)

Tilintarkastaja työskentelee yleensä tilintarkastustoimistossa. Tilintarkastuksella tarkoitetaan yrityksen kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon tarkastamista, ja se on lakisääteistä sellaisille yrityksille, yhteisöille ja säätiöille, jotka ylittävät tietyt kokorajat.

Tilintarkastaja tekee tilintarkastuksen ja antaa sen päätteeksi tilintarkastuskertomuksen, jossa hän ottaa kantaa siihen, onko tilinpäätöksessä annettu yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta oikea kuva. Tilintarkastaja siis varmistaa, että yrityksen tilinpäätöksessä ei ole olennaisia virheitä. (Tilintarkastus on taloudellisen tiedon varmentamista n.d., 3.)

5.2 Kirjanpitäjän työnkuvan muuttuminen

Akselin (2017) tuo esille Oxfordin yliopiston tutkimuksen vuodelta 2013, jonka mukaan 94 prosentin todennäköisyydellä teknologia tulee korvaamaan perinteiset kirjanpitäjät seuraavan 20 vuoden aikana. Näin ollen tämän opinnäytetyön tekohetkellä tämän arvion toteutumiseen olisi vielä 13 vuotta aikaa.

Kirjanpitäjän roolin muuttuminen perinteisestä tiliristikoita täyttävästä toimistotyöntekijästä kohti monipuolisilla tietotaidoilla varustettua konsulttia on vääjäämätöntä. Automaation kehittyminen on merkittävin tekijä kirjanpitäjän työnkuvan muuttamisessa. Ihmisen tekemät rutiininomaiset ja säännöllisesti toistuvat tehtävät voi ohjelmoida tietokoneen hoidettavaksi, jolloin ihmisen osuus prosessissa jää pieneksi. Kirjanpitäjän työnkuvan muuttuminen voi kuitenkin tuoda haasteita henkilökohtaisella tasolla. Kokemus muutoksesta on luonnollisesti yksilöllistä: siinä missä toinen kirjanpitäjä näkee muutoksen uhkana, toinen voi nähdä sen hienona mahdollisuutena kehittyä. (Aho n.d.) Akselinin (2017) mukaan muutos ei tule olemaan helppoa, mutta muutokseen tarvittavan halun löytäminen on välttämätöntä, jos mielih pystyä vastaamaan teknologisoituvan työympäristön haasteisiin.

Ahon (n.d.) mukaan konsulttipainotteinen työskentelytapa tarkoittaa sitä, että kirjanpitäjä siirtyy työpöytänsä takaa tapaamaan asiakkaita kasvotusten ja voi analysoida asiakkaan kokonaistilannetta ja ongelmia. Vuorio, Kananen ja Hakola (2013, 34) puolestaan määrittelevät nykyaikaisen kirjanpitäjän useiden toimialojen erityispiirteet tunteväksi, laajan ymmärryksen yrittäjyydestä omaavaksi sekä vahvoilla sosiaalisilla taidoilla varustetuksi taloushallinnon konsultiksi. Akselin (2017) tuo lisäksi esille

kyvyn heittäytyä omien vahvuusalueiden ulkopuolelle, sillä muutoskyvykyys on hänen mielestään tärkein ominaisuus menestyvälle taloushallinnon ammattilaiselle tulevaisuudessa.

Kun tietokoneet pystyvät hoitamaan suuren osan toistuvista perustehtävistä, ihmiset vapautuvat työskentelemään asiakashankinnan, asiakassuhteiden hoidon ja neuvontatyön parissa. Tulevaisuudessa kirjanpitäjän työtehtävät tulevat muuttumaan entistä haasteellisemmiksi eikä yksi työntekijä pysty hallitsemaan kaikkia kirjanpitoon liittyviä tehtäviä, vaan taloushallinnon eri osa-alueilla on omat asiantuntijansa. Tällöin tiimityöskentelytaitojen merkitys tulee korostumaan entisestään. (Aho n.d.)

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa esitellään, kuinka tämä tutkimus toteutettiin ja millaisia tuloksia tutkimuksen pohjalta saatiin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät oleelliset osa-alueet ja asiat sekä tarkastellaan vastaajien taustatietoja. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään teemoittain tutkimustuloksiin. Lopuksi esitellään vielä vastaajien toiveita siitä, kuinka he toivovat työntekijöitä huomioitavan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvissä haasteissa.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten haastateltiin viisi toimeksiantajayrityksen työntekijää, joista yksi on palkanlaskija ja neljä taloushallinnon konsulttia. Haastattelut suoritettiin maaliskuuhuhtikuun vaihteessa 2020. Tutkimusentekohetkellä yrityksessä työskenteli toimitusjohtajan lisäksi yhteensä 11 työntekijää: seitsemän taloushallinnon konsulttia kirjanpidon tehtävissä, yksi vastaava KLT-kirjanpitäjä, kaksi palkanlaskijaa sekä henkilöstön esimies. Lisäksi yrityksessä suoritti taloushallinnon opintoihin liittyvää työharjoitteluaan kaksi taloushallinnon harjoittelijaa, joista toinen on tämän tutkimuksen tekijä. Tutkimusta varten tarvittava aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja

samaa teemahaastattelurunkoa käytettiin kaikkien vastaajien haastatteluissa. Teemahaastattelurunko, josta käy ilmi teemahaastattelun teemat sekä haastattelua ohjaavat tarkentavat kysymykset, löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1.

Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, ja niitä tehtiin yhteensä viisi. Ensimmäinen haastateltava valittiin eliittiotannalla, sillä tutkimuksen tekijä tunsu kaikki mahdolliset haastateltavat ja pystyi arvioimaan, kenellä olisi kaikista eniten tämän tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Eliittiotannalla valittu ensimmäinen haastateltava oli tutkimuksen tekijän arvioinnin perusteella yrityksen kokonein työntekijä, jolla on pitkä työhistoria. Seuraavat haastateltavat valittiin lumipallo-otannalla, jolloin toisen haastateltavan nimesi ensimmäinen haastateltava käyttäen perusteena sitä, kenellä olisi seuraavaksi eniten annettavaa tutkimukselle. Haastatteluja tehtiin niin monta, että saavutettiin saturaatio.

Litterointia tehdessä haastateltavista käytettiin koodeja V1, V2, V3, V4 ja V5. Tämä numerojärjestys ei ole työntekijöiden haastattelu järjestyksessä, vaan se on haastateltavien henkilöllisyyden salaamiseksi ja luottamuksellisuuden säilyttämiseksi luotu satunnaisesti tutkimusaineiston purkuvaiheessa.

Teemahaastattelurunko toimitettiin sähköpostitse etukäteen jokaiselle haastateltavalle. Haastattelut toteutettiin viikoilla 13–14 videohaastatteluina ja kaikki haastattelut tallennettiin digitaalisella ääninauhurilla. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin erikseen lupa haastattelun tallentamiselle ja haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja henkilötietojen salaamisesta. Haastattelut olivat kestoiltaan 27–45 minuuttia, ja jokainen haastattelu litteroitiin viimeistään seuraavana päivänä. Tietojen oikeellisuus varmistettiin lähettämällä litteroitu haastattelu haastateltavalle tarkistettavaksi ja vahvistettavaksi. Litteroitua tutkimusaineistoa kerättiin yhteensä 32 sivua.

Vastaajien taustatiedot

Kaikki haastateltavat olivat naisia ja heidän ikäjakaumansa oli 36–53 vuotta. Kaksi haastateltavista oli alle 40-vuotiaita ja yksi yli 50-vuotias. Haastateltavien yleisin alan

koulutus oli taloushallinnon ammattitutkinto. Kaikilla haastateltavilla oli toimeksiantajayrityksen kanssa solmittu vakituinen työsuhde, ja työsuhteiden kestot sijoittuvat välille 5 kuukautta–6 vuotta. Yhteensä taloushallinnon alan työkokemusta haastateltavilla oli 4–20 vuotta ja työkokemusta koko työhistorian ajalta 10–30 vuotta.

Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta otanta onnistui hyvin, sillä haastateltavien ikäjakauma oli kattava, työsuhteiden kestoissa oli hyvin vaihtelua kuten myös työkokemuksen määrässä taloushallinnon alalta. Tärkeä tekijä otannan onnistumisen näkökulmasta oli myös se, että haastateltavilla oli paljon työvuosia takana. Haastattelussa tarkasteltiin paljon kokemusperäisiä asioita, joten haastateltavien kokemusten määrä oli oleellinen tekijä.

6.2 Toiminnanohjausjärjestelmän tuntemus

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana oli selvittää, millainen yleinen käsitys työntekijällä on toiminnanohjausjärjestelmästä sekä kartoittaa hänen mahdolliset aikaisemmat kokemuksensa toiminnanohjausjärjestelmien kanssa työskentelemisestä. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työntekijä oli kokenut toiminnanohjausjärjestelmän aikaisemman käytön vaikuttaneen työn tekemiseen. Teeman avulla pyrittiin selvittämään myös, onko aikaisemmalla kokemuksella toiminnanohjausjärjestelmien käytöstä merkitystä siihen, miten laajasti työntekijät tunnistavat toiminnanohjausjärjestelmän käyttömahdollisuudet. Tämän vuoksi työntekijöistä on tehty ryhmittely ensimmäisen teeman tuloksien tulkitsemista varten.

Haastateltavat on jaettu kahteen ryhmään sen perusteella, onko heillä aikaisempaa kokemusta toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä vai ei. Vastajiin viitataan yhdistetyllä kirjain- ja numerokoodilla. Koodeissa A merkitsee työntekijäryhmää, jolla on aikaisempaa kokemusta toiminnanohjausjärjestelmistä, ja sen jälkeen tulee juokseva numero viitaten haastateltavaan. Numeroinnissa käytetään satunnaisesti luotua haastattelujärjestystä. Muissa tämän tutkimuksen alaluvuissa käytetään haastateltavista aikaisemmin mainittua koodausta V1–V5. Taulukossa 1 havainnollistetaan tämän teeman tulosten tulkitsemista helpottavaa koodaussysteemiä.

Taulukko 1. Haastateltavien koodit

Haastattelun numero	Ryhmä	Koodi
Haastateltava 1	A	A1
Haastateltava 2	A	A2
Haastateltava 3	B	B1
Haastateltava 4	B	B2
Haastateltava 5	B	B3

Kuviossa 3 esitellään tiivistetysti kaikki alateemat, jotka nousivat esille keskustellessa ensimmäisen teeman asioista. Kuviosta käy ilmi ryhmäkohtaiset yhteneväisyydet ja eroavaisuudet toiminnanohjausjärjestelmän tuntemuksessa.

Toiminnanohjausjärjestelmän tuntemus	
Työntekijät, joilla aikaisempaa kokemusta	Työntekijät, joilla ei aikaisempaa kokemusta
Ryhmä A	Ryhmä B
Sisältää kaiken yrityksen tiedon Yksi järjestelmä, jossa eri osa-alueita Integroitu Suunnittelun apuväline Ajantasainen	Auttaa työtehtävissä Auttaa organisoimaan Sisältää kaikki yrityksen asiat Tuntiseuranta Hyötyä laskutuksessa

Kuvio 3. Teemakuviotoiminnanohjausjärjestelmän tuntemuksesta

Vastaajien käsitykset ryhmittäin erosivat hieman toisistaan. Ryhmässä A kaikki vastaajat mielsivät toiminnanohjausjärjestelmän eri osista koostuvaksi järjestelmäksi, joka sisältää kaiken yrityksessä tarvittavan tiedon. Myös ryhmästä B nousi esille samankaltaisia vastauksia, mutta pääasiassa ryhmä B kuvasi toiminnanohjausjärjestelmää hieman suppeammin. Osa ryhmä B:n vastaajista oli sitä mieltä, että toiminnanohjausjärjestelmä oli tarkoitettu vain tuntiseurantaan. Toiminnanohjausjärjestelmää kuvailtiin esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

Toiminnanohjausjärjestelmä on sellainen tietokonepohjainen järjestelmä, missä on kaikki yrityksen tieto. Siinä on eri osa-alueita, jotka kytkeytyvät toisiinsa. (A1)

Toiminnanohjausjärjestelmä sisältää kaikki ne palaset, jotka liittyvät siihen toimintaan, ja ne löytyvät siitä yhdestä järjestelmästä. (A2)

Minä näen sen nykyaikaisena kellokorttina, johon pystyy tulo- ja meno-aikojen lisäksi ymppäämään myös sen, mitä tehdään. (B3)

Onkohan se joku semmoinen, mikä auttaa joissakin työtehtävissä ja helpottaa jokapäiväistä työskentelyä ja auttaa organisoimaan ja jotakin tämmöistä? (B1)

Kaikki vastaajat mielsivät toiminnanohjausjärjestelmän työkaluksi, jonka tarkoitus on auttaa päivittäisissä toiminnoissa. Suurin osa kaikista vastaajista käsitti toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisvaltaiseksi, koko organisaatioon integroiduksi järjestelmäksi. Toiminnanohjausjärjestelmän yleinen tuntemus vastaajien keskuudessa todettiin olevan hyvällä tasolla.

Ryhmän A vastaajilta kysyttiin lisäksi heidän kokemuksistaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttämisessä aikaisemmin. Molemmat ryhmän vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän aikaisemmat kokemuksensa toiminnanohjausjärjestelmän kanssa työskentelemisestä olivat pelkästään positiivisia. Haastatteluiden aikana ei tullut esille yhtään negatiivista kommenttia koskien toiminnanohjausjärjestelmän aikaisempia käyttökokemuksia.

6.3 Työntekijöiden odotukset

Haastatteluissa yhtenä teemana oli uuteen toiminnanohjausjärjestelmään siirtyminen. Haastattelujen aikana nousi esille alateemoja, jotka on tiivistetty kuvioon 4.

Työntekijöiden odotukset
Suhtautuminen muutoksiin
Työn helpottuminen ja siihen liittyvät epäilykset
Ajanhallinta
Esimiehen vastuu

Kuvio 4. Teemakuviotyöntekijöiden odotuksista

Suhtautuminen muutoksiin

Koska tarkastelun kohteena oli myös vastaajien suhtautuminen yleisesti ottaen muutoksiin, haastatteluissa selvitettiin vastaajien muutosmyönteisyyttä. Suurin osa vastaajista koki olevansa ennemminkin muutosmyönteinen kuin muutosvastainen ihminen. Osa vastaajista toi myös esille, että muutosten pitäisi olla hyvin perusteltuja, jotta niihin voisi suhtautua myönteisesti. Esimerkiksi näin saatettiin kuvailla muutoksiin suhtautumista:

Kyllä minä yleensä tykkään, että jotain muuttuu. Tykkään uusista kokemuksista ja kokeiluista. (V3)

Työntekijät kokivat olevansa pääsääntöisesti muutosmyönteisiä ihmisiä. Yleisesti ottaen muutokset koettiin tarpeellisina ja niiden tärkeys ymmärrettiin erittäin hyvin. Erityisesti silloin, kun ne oli perusteltu hyvin, niihin suhtautuminen oli erittäin myönteistä. Toisaalta muutokset myös koettiin raskaina oman työn ohessa kiireisen aikataulun keskellä:

Minulle muutokset ja niiden sisäistäminen on vaikeaa, eikä ole aina niin yksioikoista, miten ne minuun ihmisenä vaikuttaa. Vaikka toisaalta tykkäänkin muutoksista, niin kyllä nuo muutokset kuitenkin on minulle josain määrin raskaita. Mutta muutoksia pitää olla, jotta voidaan viedä asioita eteenpäin. (V2)

Työn helpottuminen

Työntekijät odottivat, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton myötä työnteosta tulisi helpompaa. Odotuksiin liittyi kuitenkin vahvana pelko siitä, että Koho ei pysty palvelemaan työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät ovat huolissaan siitä, että Kohoa ei saada toimimaan yrityksessä siten kuin sen olisi tarkoitus toimia. Esimerkiksi näin vastaajat kuvailivat odotuksiaan työn helpottumisen suhteen:

Kyllä minä ihan mielenkiinnolla odotan tätä, kun oletan, että sen kuitenkin pitäisi helpottaa laskutustyötä. Mutta kyllä minulla pieni pelko on, että toteutuuko se laskutuksen helpottuminen kuitenkaan loppujen lopuksi. (V3)

Huolimatta siitä, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon kohdistuvat odotukset ovat työntekijöillä vahvasti suuntautuneet työn helpottumiseen, niin käyttöönoton pitkittyessä on työntekijöiden keskuudessa noussut esille myös turhautumista. Kohoon siirtymisestä keskusteltaessa yksi vastaajista ilmaisi mielipiteensä näin:

Hiton Koho. Olisipa se ohi jo. (V2)

Kaikki vastaajat toivat myös esille oman ymmärryksen puutteensa toiminnanohjausjärjestelmään liittyen. He eivät kokeneet joko ymmärtävänsä sitä, miksi Koho otetaan käyttöön, tai mihin sitä on tarkoitus käyttää. Osa huoletti myös se seikka, että he eivät osaa käyttää sitä vielä kunnolla. Jokainen kertoi käyttävänsä toiminnanohjausjärjestelmää tällä hetkellä vain työajanseurantaan, mutta osa osasi katsoa Kohosta joskus myös raporttipuolta asiakkaisiin liittyen. Kaikki osasivat kertoa, että järjestelmällä olisi tarkoitus hoitaa laskutus jossain vaiheessa. Eräs vastaajista toi esille näkemyksiään Kohon käyttömahdollisuuksista seuraavalla tavalla:

Minun mielestäni se voi muistuttaa siitä, että mitä on tulossa seuraavaksi, mutta myöskin pitää semmoista listaa, että jos minulle jotain tapahtuisi ja jonkun toisen pitäisi hypätä siihen minun paikalleni, niin

sieltä löytyy saman tien se, mikä on kesken ja mitä tehdä ja mistä pitää jatkaa. (V2)

Kriittisiäkin näkemyksiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta kuultiin haastatteluiden aikana. Esiin nousi ajatus siitä, että Koho on otettu käyttöön yrityksessä vain termin tuoman statuksen vuoksi. Kyseisellä vastaajalla on runsaasti kokemusta eri toiminnanohjausjärjestelmien käytöstä työhistoriansa aikana ja hän on aikaisemmin kuvaillut toiminnanohjausjärjestelmän käytön helpottaneen työntekoa. Kuitenkin tässä yhteydessä hän kritisoi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa:

Tuntuu siltä, että tänne on otettu vain joku tällainen hienostosana, toiminnanohjausjärjestelmä, vaikka todellisuudessa se on vaan tunti-seuranta. Minulla ei ole mennyt jakeluun, että mikä sen funktio on siellä yrityksessä. En ymmärrä sitä käytännön merkitystä. (V1)

Jotkut vastaajat vertasivat uutta järjestelmää aikaisemmin käytössä olleeseen työajanseurantajärjestelmään, jolloin esiin nousi myös taloudellinen näkökulma toiminnanohjausjärjestelmän käytössä. Työajanseurantajärjestelmän koettiin olleen halvempi vaihtoehto kuin järeämmäksi koettu Koho eikä ymmärrystä Kohon käyttöönottoon sen vuoksi löytynyt.

Ajanhallinta

Haastatteluissa tuli ilmi työntekijöiden ajanhallintaan kohdistuvat odotukset. Vaikka Kohon käyttöönottoon kohdistuu myönteisiä odotuksia, niin pelko siitä, ettei aikaa uuden järjestelmän käytön opettelemiselle ole, nousi vahvasti esille. Osa vastaajista koki hyväksi sen, että aikatauluja voidaan luoda toimeksiantajayrityksessä uusiksi, jos ajanpuutteen vuoksi jotakin Kohoon liittyvää asiaa ei ehditäkään toteuttaa. Kuitenkin osa toi ilmi myös haluavansa saada Kohon tehokäyttöön niin pian kuin mahdollista. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että asia pitäisi saada vietyä loppuun asti, ja hän ilmaisi asian näin:

Kauheastihan on tehty niitä suunnitelmia, on se Koho otettu, mutta Kohohan ei nyt edelleenkään ole täysin käytössä. Se on se ongelma, että noita asioita ei meinata saada sinne maaliin asti, vaan ne jää puolitiehen. Aina puhutaan ajanpuutteesta. (V4)

Useat pelkäsivät, ettei toiminnanohjausjärjestelmän käytön opettelemiseen löydy tarpeeksi aikaa. Työntekijöiden mielestä heidän senhetkinen työtilanteensa oli sellainen, että uusien asioiden opettelemisen katsottiin olevan perustyöhön nähden toissijaista.

Minä en ole ehtinyt yhtään perehtyä siihen, mitä Kohosta pitäisi löytää. Ei ole ollut aikaa sellaiseen. (V1)

Esimiehen vastuu

Vastaajat odottivat esimieheltä tukea uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja painottivat johdon vastuuta muutosprosessin menestyksekkäässä läpiviennessä. Tiedottamisen koettiin kaikkien vastaajien kesken olevan yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä, sillä epätietoisuus prosessin etenemisestä koettiin vahvasti muutosta hankaloittavana tekijänä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että toimeksiantajyrityksessä tiedottaminen on kaiken kaikkiaan hoidettu hyvin.

On tiedotettu hyvin, ei ole jäänyt mikään mietityttämään. Kyllä yrityksessä hyvin tiedotus yleisellä tasolla toimii. (V1)

Esimiehen toimesta tapahtuvan tiedottamisen hyvää tasoa perusteltiin eri tavoin. Eriytyisesti esille nousi nykyisessä, normaalista poikkeavassa tilanteessa toimiva tiedotus. Haastatteluja tehdessä osa yrityksen työntekijöistä oli siirtynyt etätyöskentelyyn, ja tiedottamisen koettiin kaikkien vastaajien joukossa toimivan hyvin huolimatta poikkeuksellisesta tilanteesta. Vastaajista suurin osa työskenteli haastatteluhetkellä etänä.

Odotukset siitä, että esimieheltä saa tarvittaessa tukea käyttöönottoon liittyvissä asioissa, nousi esille usean haastattelun aikana. Vastaajat kokivat olevansa luottavaisia tuen saamiseen, sillä heidän aikaisemmat kokemuksensa pienemmän mittakaavan tilanteissa saman esimiehen kanssa olivat positiivisia. He myös ilmaisivat luottavansa esimiehen tekemään ratkaisuun toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa:

Jos se on otettu käyttöön ja sitä prosessia on viety eteenpäin, niin silloin se on varmasti järkevä, minä luotan näin. (V5)

Luulen, että hänellä on tuntemusta noista eri järjestelmistä. Hän varmasti tiesi, minkälaista pitäisi lähteä hakemaan. (V2)

Se asia, että esimies on vastaajien mielestä tehnyt oikean ratkaisun toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa, herätti vastaajien keskuudessa luottamusta siihen, että esimies pystyy tukemaan paremmin työntekijöitä myös käyttöönoton vastaan tuomissa haasteissa.

6.4 Työntekijöiden huomioiminen muutostilanteessa

Yksi teema käsitteli vastaajien aikaisempia kokemuksia työpaikalla tapahtuvissa muutoksissa. Haastatteluissa tarkasteltiin sitä, kuinka vastaajat olivat kokeneet esimiehensä huomioineen heitä muutosten aikana. Haastatteluista nousi esille useita alateemoja, jotka kaikki on tiivistetysti esitetty kuviossa 5.

Työntekijän huomioiminen	
Aikaisemmat kokemukset	-suuret organisaatioon liittyvät muutokset
	-pienet järjestelmiin, toimitiloihin tai työyhteisöön liittyvät muutokset
	-muutosten määrässä tai laadussa tapahtuneet muutokset
	-etätyöskentely
Työntekijöiden toiveet	-koulutus -käyttöohjeet -kehityskeskustelu -asteittainen siirtyminen

Kuvio 5. Teemakuviota työntekijän huomioimisesta

Aikaisemmat kokemukset työssä tapahtuvista muutoksista

Kaikilla vastaajilla oli kokemuksia työn muutoksista, joita oli ollut sekä heidän aikaisemmissa työsuhteissaan että nykyisessä työssä. Osa oli joutunut osalliseksi yhteistoimintaneuvotteluita, osa oli kokenut isoja organisaatiomuutoksia tai fuusioita aikaisemmissa työpaikoissaan. Kaikki vastaajat olivat kokeneet pienemmän mittakaavan muutoksia nykyisessä työpaikassaan. Vastaajilla oli myös riippuen muutoksista hie-man erilaisia kokemuksia työnantajan puolelta tapahtuvan huomioimisen suhteen. Esille nostettiin jälleen tiedottamisen ja avoimen keskustelun merkitys yhtenä huomi- oimisen muotona.

Kyllähän siitä keskusteltiin keskenämme ja sitten siinä palaverissakin. Ja sitten, kun asia oli tuotu esille, niin ihan avoimesti muutenkin keskustel- tiin. Että en minä sitä pidä mitenkään huonosti hoidettuna. (V3)

Huonojakin kokemuksia vastaajilla oli. Osan mielestä työnantajan puolelta tapahtuva negatiivinen huomiointi liittyi yleiseen epäasialliseen tai epätasapuoliseen suhtautu- miseen työntekijää kohtaan, osan mielestä täysin huomiotta jättäminen oli pahinta.

Kaikki vastaajat nostivat esille juuri tapahtuneen ison muutoksen nykyisessä työssä: etätyöskentelyyn siirtymisen. Vastaajien mukaan työnantaja oli ottanut hyvin huomioon heidän erilaiset elämäntilanteensa ja mielipiteensä etätyöskentelyyn siirtymisessä. Suurin osa etätyöskentelyyn siirtyneistä vastaajista toi esille sen, että etätyöskentely on pääsääntöisesti tehokkaampaa kuin toimistolla työskennellessä, mutta haasteena siinä on työkavereiden fyysinen puuttuminen. He kertoivat kynnyksen soittaa kollegalleen kysyäksään jostakin asiasta olevan aika korkea ja toisaalta myös tarvitsevansa sosiaalista kanssakäymistä työnteon lomassa. Esimerkiksi seuraavilla tavoilla vastaajat kuvasivat kyseistä työn muutosta:

Tämä on aika iso muutos. Turvallisuuden kannalta tämä on hyvä ratkaisu ja voi olla, että työn tekeminen täällä kotona on tehokkaampaa, kun työnteke ei koko ajan keskeydy siihen hälinään. Toisaalta semmoinen sosiaalinen kanssakäyminen on vähentynyt, kun se kynnys soittaa jollekin on paljon suurempi kuin vaan hihkaista toimistolla vieruskavereille. (V1)

Muutosten määrässä tai laadussa oman työuransa aikana tapahtuneista muutoksista vastaajat totesivat, että muutoksista on sekä tullut suurempia että niiden määrä on lisääntynyt vuosien aikana. Tätä vastaajat perustelivat halulla kehittää asioita ja etsiä tehokkaampia työtapoja. Vastaajien mielestä muutoksiin myös osataan varautua nykyään paremmin kuin ennen.

Parempien toimintatapojen etsiminen on koko ajan lisääntynyt. Yrittään koko ajan kehittää asioita ja saada niitä tehtyä tehokkaammin jollain muutoksella. Muutoksia tapahtuu lyhyemmässä syklissä kuin aikaisemmin. (V1)

Työntekijöiden toiveet

Yksi tutkimuksen tärkeimmistä tavoitteista oli selvittää, millaisia toiveita työntekijöillä on uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton suhteen. Työntekijöiden huomioimisen koettiin olevan tärkeää työssä viihtyvyyden, työilmapiirin ja koko työhyvinvoinnin kannalta.

Kunnollinen koulutus Kohon käyttöön koettiin tärkeimpänä asiana toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton helpottamisessa työntekijöiden kannalta. Yleisesti toivottiin, että kaikki työntekijät koulutettaisiin tasapuolisesti Kohon käyttöön. Vastaajat toivat myös esille, että Kohon käyttöönoton alkuvaiheessa oli ollut yksi etäkoulutus, mutta he kokivat sen riittämättömäksi.

Me ei käyty sitä riittävän hyvin läpi, kun me otettiin tämä ensimmäinen pala käyttöön. Koulutusta olisin vaillo siihen, koska se on edelleenkin vähän sellaista hakuammuntaa, kun menet etsimään sieltä jotain. (V4)

Työntekijät myös toivoivat käyttöönsä heille tarkoitettuja yksinkertaistettuja käyttöohjeita, joiden avulla Kohon käytön opetteleminen voisi olla helpompaa.

Siitä voisi tehdä jonkun pienen ohjeen tai ohjeistuksen, että nämä asiat sinun pitää tietää. Vaikka arkistoon joku semmoinen, että näin merkitään nämä ja tuolta sinä löydät nuo. Ne asiat, mitä tarvitaan siinä päivittäisessä käytössä tässä vaiheessa. (V4)

Lisäksi toivottiin käyttöönottovaiheessa esimiehen kanssa pidettävää kehityskeskustelua, jonka aikana voisi käydä läpi esimerkiksi seuraavia asioita: miten Kohon käyttäminen on lähtenyt käyntiin, missä on ongelmakohtia ja missä Kohon toiminnoissa tai työntekijän omassa osaamisessa olisi kehitettävää. Esille nousi myös toive asteittaisesta siirtymisestä Kohon käyttöön. Työntekijöiden mielestä se olisi parempi vaihtoehto kuin se, että kaikki toiminnot pitäisi opetella kerralla. Asteittaisen siirtymisen aikana toivottiin aikaa opetella asioita itse, mutta kuitenkin saada tarvittaessa apua esimieheltä.

Vähän sellainen asteittainen siirto, ettei räväytetä koko pakkaa kerralla yhtäkkiä Kohoon, vaan että voisi harjoitella vaikka muutaman asiakkaan kanssa esimerkiksi sitä laskutusta ennen kuin alkaa käyttämään kaikkia siellä. Semmoinen pieni porrastus, ettei tule kerralla liikaa. (V3)

Työntekijöiden mielestä koulutuksen koettiin olevan tärkein asia, sillä suurin osa vastaajista nosti sen esille. Kohon käyttöön saatu koulutus koettiin vaillinaiseksi eivätkä

vastaajat kokeneet etäkoulutuksen olevan riittävä. Seuraavaksi tärkeimmäksi asiaksi koettiin hyvä kirjallinen ohjeistus Kohon käyttöön. Tulosten perusteella työntekijät halusivat pienen käyttöoppaan, jossa olisi tiivistetysti opastettu sellaisten Kohon toimintojen käyttöön, mitä työntekijät tulevat tarvitsemaan päivittäisessä käytössä. Lisäksi toivottiin kehityskeskustelun tyyppistä keskustelutilannetta esimiehen kanssa sekä asteittaista siirtymistä, jonka aikana saisi rauhassa opetella asioita itse, mutta saada tarvittaessa tukea esimieheltä.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tuoman muutoksen työpaikallaan tilitoimistossa ja mitkä tekijät tähän vaikuttavat. Tutkimustulosten perusteella voidaan yleisesti todeta, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto herättää työntekijöissä odotuksia työn helpottumisesta, mutta he mieltävät tällä hetkellä toiminnanohjausjärjestelmän vain työajanseurantajärjestelmäksi. Vaikka työntekijät kokevat tiedottamisen asiasta olevan hyvällä tasolla, he eivät silti koe ymmärtävänsä, miksi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön.

Tässä luvussa esitellään johtopäätöksiä, jotka on tehty tutkimustulosten pohjalta.

Toiminnanohjausjärjestelmän tuntemus

Tuloksissa työntekijät jaettiin kahteen ryhmään sen perusteella, ovatko he käyttäneet aikaisemmissa työpaikoissaan toiminnanohjausjärjestelmää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan yleisesti ottaen todeta, että ne työntekijät, joilla oli aikaisempaa kokemusta toiminnanohjausjärjestelmien kanssa työskentelemisestä, tunsivat toiminnanohjausjärjestelmän hieman tarkemmin kuin ne työntekijät, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta. He mielsivät toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuudeksi, jonka käyttömahdollisuudet ovat erittäin laajat. Muut työntekijät kuvasivat toiminnanohjausjärjestelmää ja sen käyttömahdollisuuksia suppeammin,

mutta myös suurin osa heistä määritteli toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisvaltaiseksi yritykseen integroiduksi järjestelmäksi. Tuloksissa nousi esille kuitenkin se, että toiminnanohjausjärjestelmää tiedettiin käytettävän myös esimerkiksi henkilöstöhallintoon sekä osto- ja myyntipuoleen. Kaikki vastaajat kuitenkin mielsivät toiminnanohjausjärjestelmän kaikissa päivittäisissä työntekoon liittyvissä toiminnoissa auttavaksi järjestelmäksi.

Tulosten perusteella voitiin todeta, että toiminnanohjausjärjestelmän yleinen tuntemus on toimeksiantajayrityksessä kohtalaisella tasolla. Kokemusta omaavat työntekijät myös kokivat toiminnanohjausjärjestelmän työtä helpottavana asiana eikä negatiivisia kommentteja järjestelmän käytöstä tullut esille.

Työntekijöiden odotukset

Työntekijät suhtautuivat muutoksiin pääasiassa positiivisesti. Työntekijöiden keskuudessa vallitsi muutosmyönteinen ilmapiiri. Muutosten tarpeellisuutta perusteltiin sillä, että niiden on tarkoitus tuoda työpaikalle tehokkaampia työskentelytapoja tai parantaa asioita.

Eniten odotettiin sitä, että työnteko helpottuisi Kohon käyttöönoton myötä. Tästä säästyvän ajan työntekijät voisivat käyttää jatkossa muuhun työntekoa tehostavaan toimintaan. Työntekijöiden keskuudessa vallitsi kuitenkin huolestunut ilmapiiri asian suhteen, sillä työntekijät epäilivät, ettei Kohoa kuitenkaan saada toimimaan yrityksessä sillä tavalla kuin sen olisi tarkoitus toimia. Tuloksista nousi esille myös odotus siitä, että toiminnanohjausjärjestelmä alkaisi hyödyttää toimeksiantajayritystä eikä niinkään työntekijöitä.

Ymmärtämättömyys uuteen toiminnanohjausjärjestelmään liittyen nousi myös vahvasti esille tutkimustuloksista. Tämä osaltaan selittää työntekijöiden huolen siitä, että Kohoa ei saataisi toimimaan kunnolla päivittäisessä käytössä. Jotkut vastaajat kokivat, että heiltä joko puuttuu ymmärrystä käyttää järjestelmää tai sitten he eivät ymmärrä, miksi Koho otetaan käyttöön tai mihin kaikkeen sitä on tarkoitus käyttää.

Työntekijät tunnustivat Kohon käyttömahdollisuuksista haastatteluhetkellä työajan seurannan, joka oli ollut jo käytössä lähes vuoden; ja laskutuksen, joka olisi tarkoitus ottaa käyttöön seuraavaksi.

Ajankäyttöön liittyvät odotukset olivat myös vallalla työntekijöiden keskuudessa. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa opetella käyttämään Kohoa siinä määrin kuin se olisi tarpeellista. Tuloksista tuli ilmi, että ajan riittämättömyys uuden asian opetteluun oli vastaajien mielestä erittäin tärkeä ja huomioonotettava asia. Nykyisen, osin kuormittuneen työtilanteen vuoksi ei aikaa Kohon opetteluun työntekijöiden mielestä tahdo löytyä.

Esimiehen toimintaan käyttöönottoprosessissa kohdistui myös paljon odotuksia. Suurin osa työntekijöistä painotti esimieheltä saadun tuen tarpeellisuutta sekä esimiehen vastuunottokykyä muutosprosessin läpiviennissä. Tiedottamisen koettiin olevan yksi tärkeimmistä esimiehen vastuualueelle kuuluvista tehtävistä. Työntekijät kokivat yrityksen yleisen tiedottamisen olevan erittäin hyvällä tasolla. Myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvä tiedottamisen taso koettiin hyväksi. Erityisesti tuloksista tuli ilmi nykyisessä poikkeuksellisessa etätyöskentelytilanteessa toimivan tiedottamisen erittäin hyväksi nähty taso. Suurin osa työntekijöistä toi esille, että heidän odotuksensa kohdistuvat siihen, että esimieheltä saa tarvittaessa tukea uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvissä haasteissa. Työntekijät ovat luottavaisia siihen, että näin myös tapahtuu, sillä heidän aikaisemmat kokemuksensa vastaavallisissa tilanteissa ovat olleet positiivisia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat suhtautuvansa muutokseen pääsääntöisesti positiivisesti. Heidän odotuksensa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa kohdistuvat työnteon helpottumiseen. Lisäksi työntekijät pelkäävät ongelmia ajankäytön hallinnassa, sillä uuden asian opettelemiseen ei uskota olevan tarpeeksi aikaa päivittäisten työtehtävien hoitamisen lisäksi. Myös esimiehen toimintaan kohdistuu paljon odotuksia, sillä esimiehen koetaan olevan vastuussa käyttöönottoon liittyvien haasteiden selvittämisessä.

Työntekijöiden huomioiminen

Tuloksista käy ilmi, että kaikilla työntekijöillä on kokemuksia työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Suurin osa työntekijöistä on käynyt läpi suuria organisaatioon liittyviä muutoksia, kuten yhteistoimintaneuvotteluja, fuusioita tai koko organisaatioon kohdistuvia muita muutoksia. Kaikki työntekijät ovat olleet osana pienempiä muutoksia sekä aikaisemmissa työpaikoissaan että nykyisen työnantajan palveluksessa. Näistä muutoksista osalle työntekijöistä on jäänyt positiivisia ja osalle negatiivisia kokemuksia, kun tutkittiin työntekijän huomioimista muutosten aikana.

Tiedottaminen koettiin tärkeänä huomioimisen muotona, sillä epätietoisuus muutoksen vaiheista nähtiin välinpitämättömyytenä työnantajan puolelta. Asioiden selittäminen työntekijöille ja niistä avoimesti puhuminen koettiin myös tärkeänä huomioimisen muotona pohjautuen aikaisempiin kokemuksiin.

Toimeksiantajayrityksessä oli juuri tapahtunut siirtyminen etätyöskentelyyn. Tämä muutos koettiin kaikkien työntekijöiden keskuudessa erittäin suureksi työn muutokseksi. Kotona työskentely koettiin mahdollisuutena työskennellä enemmän rauhassa kuin ajoittain toimistolla vallitsevan hälinäilmapiirin keskellä. Toisaalta taas työntekijät kaipasivat kollegoidensa läsnäoloa sekä sosiaalisen kanssakäymisen että nopeamman konsultaation saamisen vuoksi. Osa työntekijöistä myös koki, että etätyöskentely saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työaika venyy normaalista toimistotyöajasta jatkuvaan päivystystyöaikaan. Työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että työnantaja on huomioinut heidät etätyöskentelyyn liittyvässä muutoksessa erittäin hyvin.

Työntekijöiden mielestä muutosten määrässä ja laadussa on tapahtunut muutoksia. Nykyään muutokset ovat suurempia kuin aikaisemmin, ja niitä myös tapahtuu entistä tiheämmin. Osaltaan tämä voidaan selittää yritysten välisen kilpailun kasvamisella, kun pyritään luomaan parempia palveluita ja tuotteita kuin kilpailevat yritykset.

Työntekijöiden suurin toive uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyen oli kunnollinen koulutus Kohon käyttöön. Työntekijöiden mielestä käyttöönoton alkuvaiheessa ollut etäkoulutus oli ollut riittämätön, eivätkä työntekijät koe osaa-

vansa vielä käyttää järjestelmää tarpeeksi hyvin. Suurin osa työntekijöistä toivoi toimistolla tapahtuvaa koulutusta, osa työntekijöistä koki myös etäkoulutuksen olevan hyvä vaihtoehto. Lisäksi toivottiin koulutuksen tapahtuvan tasapuolisesti kaikille työntekijöille.

Tuloksista kävi ilmi, että työntekijät halusivat myös yksinkertaistetun käyttöoppaan toimintansa tueksi Kohon niistä osioista, joita he tarvitsevat päivittäisessä työssään. Lisäksi tuloksista nousi esille työntekijöiden toive käyttöönottovaiheessa ajoittain pidettävän kehityskeskustelun puolesta. Tällaisella keskustelulla voisi työntekijöiden mielestä selvittää kulloinkin kohdalla olevia ongelmakohtia järjestelmän käyttöön liittyen. Yksi toiveista käyttöönoton haasteiden ylittämiseksi oli asteittainen siirtyminen Kohon käyttöön.

8 Pohdinta

Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten tilitoimiston työntekijät kokevat uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tuoman muutoksen työpaikallaan. Lisäksi haluttiin kartoittaa heidän aikaisempia kokemuksiaan toiminnanohjausjärjestelmästä sekä työntekijän huomioimisesta työpaikalla tapahtuvissa muutostilanteissa. Tavoitteena oli myös selvittää, millä tavalla työntekijät toivoivat itseään huomioitavan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton aikana. Tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, sillä tavoitteet saavutettiin ja tutkimusongelma ratkaistiin.

Tietoperusta osoittautui tärkeäksi tekijäksi tutkimuksen onnistumisen kannalta. Teemahaastatteluiden aikana kuitenkin kävi ilmi, että tietoperustaa työn muutoksen osalta olisi voinut fokusoida enemmän.

Haasteensa tutkimuksen onnistumiselle toi myös tutkimusta tehtäessä vallinnut koronaepidemia. Tutkimuksen tekijä koki alkuun riittävän otannan toteutumisen haas-

teelliseksi saturaation saavuttamisen kannalta informanttien huonon tavoitettavuuden vuoksi, mutta pelko osoittautui vääräksi, koska saturaatio saavutettiin viiden vastaajan jälkeen. Aineistoa saatiin tarpeeksi tuloksia varten.

Tuloksista saadaan tietoa siitä, millaisia odotuksia työntekijöillä on toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton suhteen ja millä tavalla he toivoisivat työnantajan heitä huomioivan käyttöönottoon liittyvien haasteiden kohtaamisessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa myös muiden työpaikalla tapahtuvien muutosten aikana. Myös työntekijät hyötyivät tuloksista, sillä he saivat tutkimuksen avulla tuotua mielipiteensä esille. Ilman haastatteluja eivät työntekijät olisi välttämättä tuoneet muutokseen liittyviä toiveitaan ja pelkojaan ilmi.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin kiinnittämään tarkasti huomiota jo suunnitteluvaiheessa. Tutkimussuunnitelmassa pyrittiin ottamaan huomioon mahdolliset haasteet, joita tutkimuksen edetessä voisi tulla vastaan. Hyvä dokumentointi sekä tutkimuksen läpinäkyvyys koko tutkimusprosessin ajan ovat tämän opinnäytetyön luotettavuuden kannalta keskeisimmät tekijät. Tutkimuksen tekijä kirjasi ylös jokaisen tutkimukseen liittyvän asian. Kaikki tutkimukseen liittyvät dokumentit ja muu aineisto muistiinpanoista haastattelunauhoituksiin sekä litteroituun tekstiin asti tallennettiin välittömästi keräämisen jälkeen pilvipalveluun, jotta teknisetkään ongelmat eivät voisi vahingoittaa tutkimusaineistoa.

Haastattelutilanteiden yhdenmukaisuus varmistettiin sillä, että kaikki haastattelut tehtiin videohaastatteluina ja ne toteutettiin saman teemahaastattelurungon pohjalta. Haastateltavien määrä tutkimuksen luotettavuuden kannalta koettiin riittäväksi, sillä usean teeman ja niihin liittyvien kysymysten kohdalla haastatteluista alkoi nousta esille samoja asioita, ja aineisto alkoi toistaa itseään. Kanasen (2010, 70) mukaan siinä vaiheessa, kun uudet vastaukset eivät enää tuo mitään uutta tutkimukseen, aineistoa on riittävästi ja on saavutettu kylläntymispiste. Kaikki haastateltavat ovat myös tarkistaneet litteroidun aineiston ja hyväksyneet siitä tehdyn tulokinnan. Tulosten luotettavuus on pyritty varmistamaan tutkimustuloksissa käytetyillä suorilla lainauksilla, jotta voidaan myös vahvistaa oikeiden johtopäätösten tekeminen.

Aineistoa analysoimalla ja tutkimustuloksia tulkitsemalla saatiin muodostettua selkeä käsitys siitä, miten työntekijät kokevat uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tuoman muutoksen työpaikallaan.

Palaute teoriaan

Jotta pystyttiin tutkimaan oikeita asioita, oli teoriapohja rakennettava alusta alkaen perusteellisesti. Toiminnanohjausjärjestelmän määrittelemisen auttoi ymmärtämään, millaisen muutoksen keskellä työntekijät olivat. Järjestelmän käyttöönoton edut ja haitat, joita teoriapohjassa käsiteltiin, nousivat esille myös tuloksissa.

Työn muutoksen käsitteen laajuus vaikeutti teoriapohjan rakentamista sen käsitteen osalta, ja rajaamista piti tehdä sekä aineistonkeruun että analysointivaiheissa. Rajaimisen kautta tutkimuksen tekijä pystyi kuitenkin tarkentamaan tutkittavaa ilmiötä kohdentaakseen sen juuri oikeisiin asioihin. Muutoksen vaiheiden tutkiminen teoriassa antoi paremman käsityksen siitä, missä vaiheessa työntekijät tutkimuksen teko-
hetkellä olivat muutosprosessin käsittelyssä ja mitä olisi seuraavana odotettavissa. Erityisesti muutosvastarinnan ymmärtäminen auttoi tulosten tulkitsemisessä.

Tilitoimiston osuus teoreettisessa viitekehyksessä oli myös tarpeen, sillä tutkimuksen tekijä tarvitsi tälle aihealueelle teoriaa oman kokemuspohjansa lisäksi. Teknologian tuomien muutosten vaikutukset näkyvät selvästi erityisesti tietotyössä, esimerkiksi taloushallinnon alalla. Tilitoimistojen sähköistymisen ja etätyöskentelyn merkityksen ymmärtäminen auttoi osaltaan myös käsittämään millaisen jatkuvan muutoksen keskellä tilitoimistot nykyään ovat. Tämän sisäistäminen puolestaan toi teoreettista näkökulmaa haastateltavien vastausten tulkintaan .

Teoriapohja tuki tämän opinnäytetyön toteuttamista, sillä tutkimuksen tekijä pystyi sen perusteella saamaan tutkittavaan ilmiöön syvemmän näkemyksen.

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusta voisi jatkaa laadullisella tutkimusotteella selvittämällä, miten työntekijöiden kokemukset vastasivat niitä odotuksia, joita tämän opinnäytetyön aikana tuli

esille. Siitä jatkotutkimuksesta työntekijät hyötyisivät saamalla tietoa odotusten ja toiveiden realistisuudesta, kun niitä vertaisi siihen, mitä kokemukset toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton aikana oikeasti olivat. Näin he pystyisivät suhteuttamaan jatkossa odotuksiaan todellisuuteen. Työnantaja hyötyisi myös tutkimuksesta saamalla tietoa siitä, miten hyvin työnantaja pystyi vastaamaan työntekijöiden odotuksiin.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla toiminnallisen tutkimuksen tekeminen toiminnanohjausjärjestelmä Kohosta, ja tutkimuksen tuotoksena olisi Kohon käyttöopas työntekijöiden käyttöön. Tämä nousi tuloksista esille tässä opinnäytetyössä tutkittaessa työntekijöiden toiveita Kohon käyttöönoton suhteen, joten se olisi tarpeellisuu-
dellaan jo valmiiksi perusteltu tutkimisen kohde.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 8.5.2020. <https://janet.finna.fi/>, Ezproxy.
- Aho, A. N.d. Tilitoimistojen on aika uudistua. Tilitoimisto Talenomin talous- ja henkilöstöjohtajan haastattelu Erton nettisivuilla. Kirjoittanut Juho Paavola. Viitattu 17.5.2020. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/3670-nyt-on-aika-uudistua>.
- Akselin, M. 2017. Taloushallintoalan työtä ravistelevat muutokset. Artikkelit Tilisanomat-lehden nettisivuilla. Viitattu 17.5.2020. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/vieras-kyna/talouhallintoalan-tyota-ravistelevat-muutokset>.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. 1.-3. p. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.
- Bradford, M. 2015. Modern ERP. Select, implement, & use today's advanced business systems. 3. p. Cary: SAS Institute Inc.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Esteves, J. & Pastor, J. 2001. Enterprise Resource Planning Systems Research: An Annotated Bibliography. Communications of the Association for Information Systems: Vol 7, Article 8. Departament de Llenguatges i Sistemes Informàtics, Universitat Politècnica de Catalunya. Viitattu 26.3.2020. <https://aisel.aisnet.org/cais/vol7/iss1/8>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 8.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Hirsimäki, R. & Sihvonen, J. 2018. Taloushallinnon monipuolinen työ – minkä polun sinä valitset? Artikkelit Tilitoimistossa-lehden numerossa 3/2018. Viitattu 4.5.2020. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/tyo-tilitoimistossa/talouhallinnon-monipuolinen-tyo>.
- Hirvinen, E. 2018. Yritystoston aiheuttama muutos henkilöstön näkökulmasta. Opin- näytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 6.5.2020. URN:NBN:fi:amk-2018060512677.
- Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Sitra. Viitattu 18.3.2020. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf#page=57>.
- IP/06/1351. 2006. Euroopan työmarkkinajärjestöjen etätyösopimus. Viitattu 17.5.2020. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/IP_06_1351.
- Jeffreys, J. 1995. Coping with workplace change. Dealing with loss and grief. Menlo Park: Crisp Publications. Viitattu 7.5.2020. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Jokinen, A. 2006. Muutosvastarinta uuden tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos, tietojenkäsittelyoppi. Viitattu 29.4.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-15291>.
- Kananen, J. 2010. Opin- näytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, Booky.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://janet.finna.fi/>, Booky.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantola, K. 2019. Toiminnanohjausjärjestelmän tehokas käyttöönotto: Sähköisyyden ja työntehokkuuden paraneminen. Opinnäytetyö, AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja kulttuuri, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121827440>.
- Keitä me olemme? 2019. Henkilöstön esittely Tilitalo Aaltosen sivulla. Viitattu 20.4.2020. <https://tilitaloaaltonen.fi/ihmiset/>.
- Ketola, J. 2008. ERP-järjestelmät – tulevaisuuden teknologiat ja kehityssuunnat. Kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos, tietojärjestelmätiede. Viitattu 19.4.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-200909153909>.
- Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologia- ja tietotekniikan tutkimuskeskus. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- KLT-tutkinto. N.d. Artikkelit Taloushallintoliiton sivulla. Viitattu 20.4.2020. <https://taloushallintoliitto.fi/klf>.
- Lehtiniemi, H. 2006. SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ja sen käyttöönotto. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 11.5.2020. <http://www.theseus.fi/handle/10024/11212>.
- Mäkelä, A. 2020. Henkilöstön esimies. Tilitalo Aaltonen Oy. Haastattelu 15.4.2020.
- Mikä Koho? 2020. Koho-toiminnanohjausjärjestelmän nettisivut. Viitattu 7.5.2020. <https://www.kohosales.com/>.
- Neulainen, R. 2016. Muutosvastarinta ERP-järjestelmien käyttöönotoissa. Kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos, tietojärjestelmätiede. Viitattu 3.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201605192614>.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö, tietotyö ja työelämän laatu Suomessa. Julkaisussa Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Toim. M. Härmä & T. Nupponen. Helsinki: Sitra, 23–34. Viitattu 22.4.2020. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf>.
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisu. Viitattu 26.4.2020. [ttk.fi › files › tyohyvinvointi_muutostilanteissa](http://ttk.fi/files/tyohyvinvointi_muutostilanteissa).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 17.5.2020. <https://janet.finna.fi/>, Ezproxy.

- Salonen, S. 2013. Kirjanpitäjän työnkuvan muuttuminen tilitoimiston sähköistyessä. Case: Pirkanmaan Tilitiimi Oy. Opinnäytetyö, AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 4.5.2020.
- Selin, K. 2011. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta, käyttöönotto ja käyttöopas. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.5.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011053110486>.
- Sivenius, E. 2012. Muutosvastarinta – välttämätön paha? Opinnäytetyö, AMK. Saimaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, laskentatoimi. Viitattu 27.4.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012101414409>.
- Säkkinen, E. 2020. Toiminnanohjausjärjestelmän vaatimusten kartoitus projektiliiketoiminnan tueksi. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.5.2020. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005036865>.
- Tarina – Tilitalo Aaltonen. 2019. Tilitoimiston esittely Tilitalo Aaltosen nettisivuilla. Viitattu 11.5.2020. <https://tilitaloaaltonen.fi/>.
- Teittinen, H. 2008. Näkymätön ERP. Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in business and economics. Viitattu 12.3.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3435-4>.
- Tilintarkastus on taloudellisen tiedon varmentamista. N.d. Tilintarkastaja. Monipuolinen osaaja ja yrittäjän kumppani. Esite Suomen tilintarkastajat -liiton sivulla. Viitattu 4.5.2020. <https://www.esitteemme.fi/suomentilintarkastajat/WebView/>.
- Tilitoimistohaku. N.d. Hakupalvelu Taloushallintoliiton sivulla. Viitattu 4.5.2020. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/tilitoimistohaku>.
- Tuomi-Sorjonen, P. 2018. Kirjanpito, tilinpäätös ja verotus. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Vogel, A. & Kimbell, I. 2005. MySAP ERP for dummies. Hoboken: Wiley. Viitattu 4.5.2020. <https://janet.finna.fi/, Books24x7>.
- Vuorio, M., Kananen, M.-L. & Hakola, L. 2013. Meidänkin pitää muuttua! Havaintoja tilitoimistojen kehittämisestä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 151/2013, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.4.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-271-4>.
- Wallace, T. & Kremzar, M. 2001. ERP: Making it happen. The implementers' guide to success with enterprise resource planning. Canada: John Wiley & Sons. Viitattu 27.3.2020. <https://janet.finna.fi/, Ellibs>.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: Helena Miettinen

Haastateltavien taustatiedot: Ikä, koulutus, nykyisen työsuhteen kesto, työkokemuksen määrä alalla, työhistoria

Teema 1. Toiminnanohjausjärjestelmän tuntemus

- Työntekijän mahdolliset aikaisemmat kokemukset toiminnanohjausjärjestelmistä sekä yleinen käsitys
 - Mikä on mielestäsi toiminnanohjausjärjestelmä?
 - Oletko aikaisemmin työskennellyt toiminnanohjausjärjestelmien kanssa?
 - Milloin? Miten koit sen vaikuttavan työhösi?

Teema 2. Työn muutos

- Näkemyksiä siitä kuinka työntekijä on kokenut aikaisemmat muutokset työpaikalla
 - Onko sinun mielestäsi työssä tapahtuvissa muutosten määrässä tai laadussa tapahtunut muutoksia?
 - Onko nykyisessä työssäsi tapahtunut muutoksia? Missä asiassa? (Työtehtävissä, työkavereissa, fyysisessä työpaikassa?)
 - Miten sinulla on tapana suhtautua muutoksiin työpaikalla? Miten koet, että muutokset ovat vaikuttaneet työilmapiiriin?
 - Onko muutoksilla ollut vaikutusta omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin?
 - Minkälaisia tunteita muutokset herättävät? Koetko, että olet itse pystynyt vaikuttamaan muutoksiin?

Teema 3. Toiminnanohjausjärjestelmään siirtyminen

- Millaisia odotuksia työntekijällä on toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton suhteen ja millaisia tunteita se herättää
 - Miten koet, että sinua on tiedotettu uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä?
 - Tuntuuko sinusta, että olet itse pystynyt vaikuttamaan toiminnanohjausjärjestelmän valintaan?
 - Millaisia odotuksia/pelkoja sinulla on uuden toiminnanohjausjärjestelmän suhteen?

Teema 4. Työntekijän huomioiminen

- Kokemukset työntekijän huomioimisesta työpaikalla tapahtuvan muutoksen aikana sekä toiveet ja odotukset uuden toiminnanohjausjärjestelmän tuomassa muutoksessa työntekijän huomioimisen suhteen
 - Millaisia kokemuksia sinulla on työntekijän huomioimisesta työpaikalla tapahtuvan muutoksen aikana? (Voi viitata esimerkiksi johonkin aiemmin kertomaansa muutostapahtumaan)
 - Mitä niissä tilanteissa olisi voinut tehdä toisin?
 - Miten toivoisit työnantajan huomioivan työntekijää tämän muutoksen aikana?