



TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO KANSAINVÄLISISSÄ TOIMINNOISSA

Lasse Krook

Opinnäytetyö

YLEMPI AMK-TUTKINTO

Toukokuu 2009



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Tekijä KROOK, Lasse	Julkaisun laji Opinnäytetyö, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO KANSAINVÄLISISSÄ TOIMINNOISSA		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma.		
Työn ohjaaja(t) JURVELIN, Jouni, lehtori HAUTANEN, Juha, lehtori		
Toimeksiantaja(t) Honkarakenne Oyj JOENSUU, Kirsi, logistiikkajohtaja		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Master-tietojärjestelmän kansainvälinen käyttöönottoprojekti ja esitellä projektisuunnitelma. Tavoitteena oli myös pääkäyttäjille tehdyllä tutkimuksella selvittää käyttöönottoprojektin onnistuminen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee tietojärjestelmien käyttöönottoa. Osiossa tarkastellaan, mitä pitää ottaa huomioon tietojärjestelmää käyttöönotettaessa muutoksenhallinnan, johtamisen ja kansainvälisyyden osalta. Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella maaliskuussa 2009. Lomake laadittiin kirjallisuuden ja aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella.</p> <p>Työn tuloksena oli, että Masterin käyttöönottoprojekti onnistui tyydyttävästi pääkäyttäjien näkökulmasta katsottuna. Työn teoria-aineiston, Master-projektin aikaisten kokemusten ja tutkimustulosten perusteella laadittiin suosituksia tulevien tietojärjestelmien käyttöönottojen parantamiseksi. Lisäksi tuotettiin materiaalia projektin koulutukseen, johtamiseen ja tiedottamiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tietojärjestelmä, käyttöönotto, käyttöönottoprojekti		
Muut tiedot		

Author(s) KROOK, Lasse	Type of Publication Master's Thesis	
	Pages 80	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title IMPLEMENTING AN INFORMATION SYSTEM IN INTERNATIONAL OPERATIONS		
Degree Programme Professional Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) JURVELIN, Jouni, Lecturer HAUTANEN, Juha, Lecturer		
Assigned by Honkarakenne Oyj JOENSUU, Kirsi, Logistics Director		
Abstract <p>The objective of the thesis was to describe the international implementing project of the Master information system and to introduce the project plan. The aim was also to find out how successfully the implementing project was carried out. This was made through a questionnaire study addressed to the main users.</p> <p>Implementing the information systems is handled in the theoretical part of the thesis. The focus of the analysis is on the issues that need to be taken into account in the implementation in terms of change controlling, management and internationality. The material for the empirical study was gathered through a digital questionnaire in March 2009. The questions were issued based on literature and some previously made researches.</p> <p>According to the findings of the study, the implementing project of Master information system received satisfactory marks from the main users' point of view. Based on the theoretical part of the thesis, on the experience in Master project and on the findings of the study a list of proposals was drawn up to improve the roll-out of any future information systems. Additionally, some material was produced for project training, managing and communicating.</p>		
Keywords Information system, implementing, implementing a project		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn lähtökohtia	5
1.2	Työn tausta ja rajaus	6
1.3	Työn tarkoitus ja tutkimustehtävä	6
2	TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	8
2.1	Käyttöönottoprosessi	8
2.2	Käyttöönotto organisaatiossa	9
3	MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN	13
3.1	Muutos	13
3.1.1	Muutosvastarinta	14
3.1.2	Yritys- ja kansalliskulttuurin vaikutus muutoksessa	16
3.2	Muutoksen johtaminen	17
4	GLOBALISAATIO	21
4.1	Globalisaatio käsitteenä	21
4.2	Kulttuurin globalisoituminen	23
5	MASTERIN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI	25
5.1	Toimintaympäristö	25
5.2	Masterin käyttöönottoprojektin kuvaus	27
5.2.1	Koulutus ja käyttäjät	28
5.2.2	Riskienhallinta	28
5.3	Masterin käyttöönoton projektisuunnitelma	29
5.3.1	Tausta ja lähtökohdat	29
5.3.2	Projektin tavoitteet ja rajaus	29
5.4	Projektin organisointi	29
5.4.1	Projektin johtoryhmä	30
5.4.2	Projektipäällikkö	31
5.4.3	Projektiryhmä	32
5.5	Toteuttamissuunnitelma	33
5.5.1	Resurssisuunnitelma	33
5.5.2	Aikataulu- ja kokoussuunnitelma	33
5.5.3	Projektin vaiheistus ja ositus	34
5.5.4	Projektin tehtäväluettelo vastuunjaosta	36
5.5.5	Riskien kartoitus	36
5.6	Kustannukset	38
5.7	Ohjaussuunnitelma	39
5.7.1	Koulutussuunnitelma	39
5.7.2	Koulutustehtävien vastuuhenkilöt myyntialueittain	40
5.7.3	Tiedotus- ja raportointisuunnitelma	42
5.8	Projektin aikana tehtyjä havaintoja	42
6	TUTKIMUS MASTERIN KÄYTTÖÖNOTOSTA	44

6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto	44
6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	45
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
7.1 Tutkimusotos.....	46
7.2 Masterin käyttöönottoprojektin osa-alueiden arviointi.....	47
7.3 Kokonaistyytyväisyys Master-projektin lopputulokseen	58
7.4 Master-projektin tavoitteiden ymmärtäminen.....	59
7.5 Motivaatio projektiin	60
7.6 Projektin aiheuttama lisätyö	61
7.7 Master-projektissa koetut ongelmat.....	62
7.8 Master-projektin ongelmien syyt	63
7.9 Master-projektiin liittyvä lisäkoulutus ja/tai ohjeistus	64
7.10 Havaintoja Master-projektista ja parannusehdotuksia	64
8 POHDINTA.....	66
LÄHTEET.....	73
LIITTEET.....	77

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohtia

Teknologian käyttö, varsinkin tietoteknologian, on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana räjähdysmäisesti. Tieto ja tietotekniikka ovat tärkeitä tekijöitä yhteiskunnassamme, joka onkin muuttunut teollisuusyhteiskunnasta tieto- ja informaatioyhteiskunnaksi. Meneillään oleva yhteiskunnallinen ja teknologinen muutos merkitsee toimintatapojen ja -edellytysten muutosta myös yritysten liiketoimintaa tukevissa tietojärjestelmissä.

Tietojärjestelmien merkitys tämän päivän organisaatioille on suuri. Järjestelmien avulla organisaatiot pyrkivät tehostamaan toimintaansa, parantamaan tulostaan sekä saavuttamaan etua kilpailussa muita organisaatioita vastaan. Tietojärjestelmän käyttöönotto organisaatioympäristössä on monimutkainen tapahtuma, johon vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Tietojärjestelmän suunnitteluvaiheessa tulee teknisten aspektien lisäksi huomioida myös sekä käyttöönottavaan organisaatioon että järjestelmän loppukäyttäjiin liittyvät tekijät. Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin epäonnistuminen johtuukin useimmiten itse prosessiin tai sen johtamiseen liittyvistä, ei niinkään teknisistä tekijöistä.

Toimintaympäristön muutokset nähdään ikään kuin velvoitteena organisaationkin muutokselle. Muutosta pidetään usein hyvänä asiana, koska se nähdään toiminnan kehittäjänä ja parantajana. Muutos on kohdistunut voimakkaasti yrityksiä kansainvälisiin toimintoihin. Aiemmin hyväksi havaitut tietojärjestelmät, johtamiskäytännöt, menettelytavat ja prosessit eivät enää ole toimivia nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Muutoksesta on tullut osin teknologian nopean kehittymisen myötä arkinen ja tuttu ilmiö myös yrityksissä. Tietojärjestelmän muutos herättää kuitenkin aina tunteita ja sitä voidaan, tarkastelijasta riippuen, pitää mahdollisuutena tai vastustaa uhkana.

Suomessa tietojärjestelmien käyttöönottoa on tutkittu enimmäkseen käyttäjien kannalta, mutta myös johtajuuden näkökulmasta (esim. Turpeinen & Taskinen 2005).

Kansainvälisesti on tutkittu huomattavasti enemmän tietojärjestelmien käyttöönottoa myös johtajuus huomioiden (esim. Aarts ym., 2004 ja Scott ym., 2005).

1.2 Työn tausta ja rajaus

Honkarakenne Oyj:ssä oli koettu ongelmaksi yhdenmukaisen tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelman puuttuminen kansainvälisissä toiminnoissa. Siksi yhtiön johto määräsi uuden tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelman (Master) vietäväksi kotimaan testauksen ja käyttöönoton jälkeen kaikille päämarkkina-alueille vuoden 2009 huhtikuun alkuun mennessä.

Käyttöönotto toteutettiin projektina, joka aloitettiin kuvaamalla päämarkkina-alueiden tuoterakenteet ja tekemällä tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelman käännökset, jonka jälkeen laadittiin käyttäjien koulutusmateriaali ja lopuksi koulutettiin päämarkkina-alueiden pääkäyttäjät ja loppukäyttäjät. Työ rajattiin koskemaan ainoastaan yrityksemme kansainvälistä toimintaa.

1.3 Työn tarkoitus ja tutkimustehtävä

Työn tarkoituksena oli kuvata yrityksessämme kotimaassa käytössä olevan tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelman käyttöönottoprojekti yrityksemme kansainvälisten toimintojen päämarkkina-alueilla, joita ovat Venäjä, Japani, Saksa, Ranska sekä myyntialue VI. Työn toisena tarkoituksena oli tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen pääkäyttäjille tehtävän tutkimuksen avulla selvittää käyttöönottoprojektin onnistuminen. Tässä työssä käsiteltävä tietojärjestelmä on tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelma Master.

Tutkimustehtävät olen täsmentänyt seuraavasti:

1. Tarkoituksena on kuvata, miten Masterin käyttöönottoprojekti on toteutunut ja esitellä projektisuunnitelma, sekä

2. Selvittää pääkäyttäjille tehtävällä tutkimuksella Masterin käyttöönottoprojektin onnistuminen.

Työ jakautuu kahdeksaan lukuun, joista ensimmäinen on johdanto-osuus. Toisessa luvussa käsitellään tietojärjestelmän käyttöönottoa. Luvussa kolme käsitellään muutosta ja muutoksen johtamista ja luvussa neljä globalisaatiota. Viidennessä luvussa kuvataan Masterin käyttöönottoprojekti ja esitetään projektisuunnitelma. Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimusta ja seitsemännessä luvussa tutkimustuloksia. Työn pohdinta ja jatkotutkimus- ja kehitysaiheet käsitellään luvussa kahdeksan.

2 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

2.1 Käyttöönottoprosessi

ATK-sanakirjan (2003, 100–101) mukaisesti tietojärjestelmän käyttöönotolla tarkoitetaan ”uuden tietojärjestelmän säännönmukaisen käytön aloittamista tai vanhan järjestelmän toimintojen siirtämistä sen korvaavalle järjestelmälle”.

Tietojärjestelmän käyttöönotto voidaan nähdä käyttöönottoprosessina, joka sisältää kaikki eri vaiheet ennen vaihtamishetkeä, vaihtamisen aikana ja välittömästi vaihtamisen jälkeen siihen asti, kunnes järjestelmä on tarkoituksensa mukaisessa käytössä (<http://www.tkts.fi/lehti/a20/halonen.pdf>). Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi on vaikeasti käsitteellistettävä ilmiö, jossa on kyse mutkikkaista strategisista kysymyksistä, teknisistä, taloudellisista ja organisatorisista ongelmista sekä niihin liittyvien ratkaisujen hakemisesta (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 30). Käyttöönotto voidaan toteuttaa vaiheittaisena, jolloin muutos tehdään esimerkiksi toimipisteittäin tai ajallisesti erillisinä; kertasiirtymisenä, jolloin uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön samanaikaisesti koko organisaatiossa; tai rinnakkaissuorituksena, jolloin järjestelmiä käytetään rinnakkain jonkin aikaa. Halonen toteaa, että mitä laajemmin toimintaan vaikuttavasta tietojärjestelmästä on kysymys, sitä tärkeämpää on, että järjestelmää on kokeiltu etukäteen (<http://www.tkts.fi/lehti/a20/halonen.pdf>).

Tietojärjestelmän käyttöönotto ei ole vain tekninen suorite, jossa uusi väline otetaan käyttöön. Tietojärjestelmä voidaan ymmärtää tietokonelaitteista, ohjelmista, tietokoneelle tallennetuista tiedoista, tietojärjestelmän käyttäjistä ja käyttöä varten laadituista ohjeista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Tietojärjestelmän tehtävänä on tuottaa organisaation toiminnassa ja johtamisessa tarvittavia tietoja (Ruohonen & Salmela 1999, 65). Tietojärjestelmän elinkaaren nähdään useimmiten koostuvan analyysivaiheesta, suunnitteluvaiheesta, teknisestä käyttöönotosta ja testauksesta. Usein uuden tietojärjestelmän käyttöönottoakin tarkastellaan lähinnä teknisestä näkökulmasta. Tietojärjestelmäprojektit kokevat kuitenkin vakavia ongelmia, mikäli organisaatioon liittyviä tekijöitä ei huomioida. Organisaatiossa koetaan

usein ongelmia, joissa uusi käyttöönotettava tietojärjestelmä on teknisiltä ominaisuuksiltaan menestys, mutta joka organisaation näkökulmasta ei täytä siihen kohdistettuja vaatimuksia (Keen 1981, 24). Käyttöönottoprojektien vaikeutta lisää se, että käyttöönottoprosessit kestävät useita vuosia ja prosessiin osallistuu eri tahoja erilaisin intressein, näkökulmin ja menetelmin (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 17). Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto ja toimintatavan kehittäminen edellyttävät riittävää yhteistyötä ja keskustelua toiminnasta ja sen kehittämisestä organisaation sisällä. Tämä ei onnistu, ellei toimijoilla ja toiminnoilla ole riittävän yhtenäistä kuvaa organisaation toiminnasta (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 29). Hyötyläisen mukaan teknologian käyttöönoton ongelmat ja epäonnistumiset eivät ole riippuvaisia pelkästään erilaisista investointi- ja talousongelmista, teknologisten ratkaisujen hyvyydestä tai työketjujen muuttamisen vaikeudesta, vaan pikemminkin siitä, kuinka käyttöönotto organisaatiossa järjestetään, kuinka tuleva muutos hahmotetaan ja kuinka se toteutetaan (Hyötyläinen 1998).

Halonen toteaa, että tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi voidaan jakaa kahdeksaan vaiheeseen: ohjelmien kehitys, suunnitelmien tarkentaminen, sovellusten testaus, käyttäjien koulutus, järjestelmän testaus, muunnokset, lopullinen ohjelman asennus ja käyttöönottovaihe. Halosen mukaan yrityksen käytössä on yleensä useita tietojärjestelmiä, jotka ovat yhteydessä keskenään. Nämä yhteydet on pidettävä toiminnassa myös tietojärjestelmän vaihtamisen jälkeen (<http://www.tkts.fi/lehti/a20/halonen.pdf>).

2.2 Käyttöönotto organisaatiossa

Tietojärjestelmän organisaatiossa tapahtuvalla käyttöönotolla (organizational implementation) tarkoitetaan laajasti tarkasteltuna kaikkia niitä toimintoja, jotka valmistavat organisaatiota ja järjestelmän loppukäyttäjiä siirtymävaiheeseen, ja jonka aikana uusi järjestelmä otetaan käyttöön ja se vähitellen korvaa aiemman käytössä olleen järjestelmäratkaisun (Hertzum 2002). Käyttöönoton johtamistavan valintaan vaikuttavat puolestaan käyttöönotettavan teknologian ominaisuudet (Leonard-Barton 1988, 615). Käyttäjän mukanaolon teknologian suunnit-

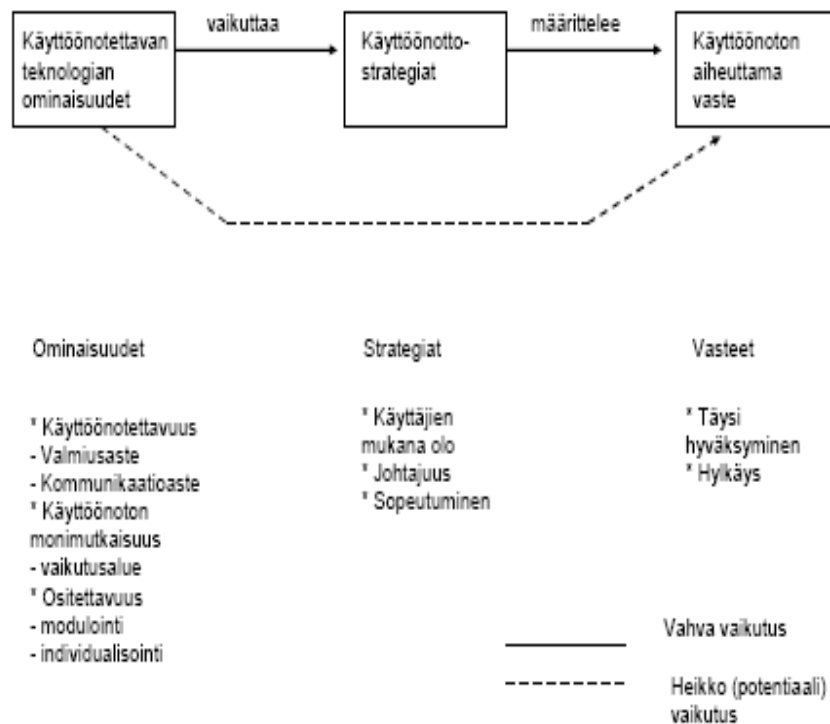
telussa ja käyttöönotossa on havaittu vaikuttavan siihen, kuinka hyvin uusi teknologia organisaatiossa hyväksytään. Menestyksekkäs tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi vaatii lisäksi vahvan johtajan, jolla on riittävästi vaikutusvaltaa organisaatiossa (Leonard-Barton 1988, 615–618). Hertzumin mukaan sekä uuden järjestelmän kehittäjillä että loppukäyttäjillä on usein hyvin epärealistinen kuva siitä, kuinka helposti uusi tietojärjestelmä voidaan ottaa käyttöön organisaatiossa (Hertzum 2002).

Halosen mukaan tietojärjestelmän käyttöönotto osana organisaation muutosta tarkoittaa myös tietoista muutosta organisaatiossa. Organisaatorakenteen muutos voi johtaa henkilöstöpolitiikan muutokseen. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto voi edellyttää suuria muutoksia organisaation liiketoimintaprosesseissa. Jos organisaatiomuutokset käsitellään suunnittelematta käyttöönottoprosessin loppuvaiheissa, on vaarana tietojärjestelmän torjuminen (<http://www.tkts.fi/lehti/a20/halonen.pdf>).

Sähköisen tietojärjestelmän käyttöönotosta aiheutuva muutos ja sen ymmärtäminen sekä hallinta ovat tärkeitä organisaation ja yksittäisten työntekijöiden kannalta. Sähköisten tietojärjestelmien käyttöönotto edellyttää merkittäviä investointeja esim. henkilöstön tietoteknisen osaamistason nostamiseen, työasemien ja oheislaitteiden hankintaan ja tietoverkkojen rakentamiseen. Kielteiset kokemukset käyttöönottovaiheen hankaluuksista hidastavat tekniikan hyväksymistä ja voivat olla suunniteltujen toimintamallien omaksumisen kannalta haitallisia (Liikanen 2002, 247). Tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyy olennaisena osana epävarmuutta ja ennustamattomuutta, joka on hyväksyttävä ja siten myös hallittava (Berg 2001, 150). Roukala toteaaakin, että uusi tietojärjestelmä ja sen osana tarpeiden mukaan ohjelmoitu atk-järjestelmä eivät vielä takaa, että uusi toimintatapa otetaan käyttöön. Vaikeampi asia on muutoksen aikaansaaminen ihmisten työtavoissa ja tottumuksissa. Vanhasta totutusta ja turvallisesta ei ole helppo luopua (Roukala 1998, 67).

Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessia organisaatiossa tarkasteltaessa tulee erottaa toisistaan käsitteet käyttöönottopäätös ja käyttöönoton aiheuttama vaste.

Käyttöönottopäätöksellä tarkoitetaan yksilön tekemää päätöstä ottaa uusi teknologia omaan tai edustamansa organisaation käyttöön. Käyttöönoton aiheuttamalla vasteella tarkoitetaan puolestaan loppukäyttäjien asenteellista tai käytöksellistä suhtautumista käyttöönotettavaan teknologiaan (Leonard-Barton 1988, 604). Siihen millaisen vasteen uuden teknologian käyttöönotto organisaatiossa aiheuttaa, vaikuttavat sekä käyttöönotettavan teknologian ominaisuudet että myös tapa, jolla käyttöönottoprosessia organisaatiossa johdetaan (KUVIO 1) (Leonard-Barton 1988).



KUVIO 1. Käyttöönotettavan teknologian ominaisuudet, käyttöönottostrategiat ja käyttöönoton aiheuttama vaste (Leonard-Barton 1988, 607).

Kimin ja Panin mukaan uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi aiheuttaa muutoksia myös organisaation liiketoimintaprosesseissa ja muissa sosiaalisissa ulottuvuuksissa. Suurten tietojärjestelmäprojektien ongelmana onkin usein muutostarinta sellaisten henkilöiden taholta, jotka eivät ole valmistautuneet edellä

mainittuihin muutoksiin (Kim & Pan 2006, 74). Muutosvastarinta voi pahimmillaan hidastaa käyttöönoton kokonaistoteutumista sekä vaikuttaa järjestelmän elinikää lyhentävästi. Muutosvastarinnan suuruus on suorassa suhteessa siihen, miten paljon uuden tietojärjestelmän kanssa ollaan tekemisessä. Toisaalta vastarinta sinänsä ei ole pelkästään kielteinen seikka, vaan se voi olla myös merkinä muutostarpeesta (<http://www.tkts.fi/lehti/a20/halonen.pdf>).

Ripatin mukaan tärkeä osa muutoksen hallintaa on valvoa, ohjata ja dokumentoida tavoiteltua muutosta koko tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin ajan. Tämä korostaa käyttöönottoprojektien suunnitelmallisuuden ja valmistelun tärkeyttä (Ripatti 1999, 126). Nurmisen mukaan uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa on olennaista, että sitä ajatellaan projektina, joka on määritelty ajallisesti rajallisena ja sen läpiviemiseksi on laadittu käyttökelpoinen projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman tulee sisältää määrittelyt ainakin siitä, mitkä ovat projektin tavoitteet, resurssit, riskit, tehtävät ja menetelmät, tulokset sekä tuloksen arvioinnin ja mittarit, joilla tuloksia arvioidaan. Nurminen toteaa, että toiminta uuden tietojärjestelmän kanssa muuttuu myös varsinaisen käyttöönoton jälkeen. Muutoksia tapahtuu niin toimijoissa kuin tekemisessä ja tekniikassa vielä varsinaisen käyttöönottoajan jälkeen. Teknisiä muutoksia syntyy ohjelmistopäivityksien muodossa, kun käytössä havaittuja virheitä korjataan tai ohjelman laatua yleisesti parannetaan ja sen toimintoja laajennetaan. (Nurminen ym., 2002.)

3 MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1 Muutos

Muutosta määritellään useilla tavoilla ja se voidaan nähdä kehittymisenä tai kehitystyönä kohti uutta. Muutoksessa aikaisempi korvataan uudella ja lopputulos on jotakin erilaista verrattuna aiempaan (Russell-Jones 2000, 10). Muutosta on olemassa kahdenlaista, luonteeltaan ajallisesti rajattua kuten projektit tai jatkuvaa muutosta, joka on päättymätön prosessi. Muutoksen kohteena voi olla organisaation toiminta ja siihen liittyvät tekijät kuten palvelut ja tuotteet sekä niihin vaikuttavat järjestelmät (Stenvall ym., 2007, 24–25).

Muutos voi tapahtua suunnitellusti tai yllättäen, pienin askelin tai äkkirysäyksellä. Muutosta voidaan pitää myös keinona jakaa valta uudelleen (Rahkonen 2007, 9). Muutos on arkinen ilmiö ja sitä tapahtuu kaikkialla: politiikassa, väestössä, taloudessa, teknologiassa, ekologiassa ja työelämässä. Muutos saatetaan hahmottaa laajempänä käsitteenä. Muutoksen voidaan ajatella pitävän sisällään sekä tietoisesti tarkoitettua että odottamattomasti tai muista toimenpiteistä odotetusti johtuvat muutokset. Uudistus ja muutos voidaan nähdä myös peräkkäisinä vaiheina. Uudistuksesta seuraa muutos ja jos muutos ei ole hyvä, tarvitaan taas uudistusta. (Mäki-Lohiluoma & Niemi-lilahti 1990, 23–25.) Muutos voidaan nähdä myös ainoastaan vaiheina. Lewin on esittänyt kolmen peräkkäisen vaiheen muutosmallin: vapauttaminen, itse muutos eli siirtyminen uudelle tasolle ja uuden tavan vakiinnuttaminen (Lewin 2000, 330). Valpolan mukaan muutoksen vaiheet sisältävät tiivistettynä lopun, tyhjyyden ja alun (Valpola 2004, 35).

Salminen toteaa, että on olemassa sisäistä ja ulkoista muutosta. Ulkoisella muutoksella tarkoitetaan muun muassa taloudellisia vaihteluja, jotka voivat olla seurausta globalisaatiosta. Ulkoiisiin muutoksiin voidaan vaikuttaa rajoitetusti esimerkiksi ostokäyttäytymisellä tai äänestämällä. Yleensä joudutaan hyväksymään ulkoiset muutokset annettuina. Sisäinen muutos puolestaan tarkoittaa sitä, miten me reagoimme ulkoiisiin muutoksiin, jos haluamme reagoida niihin. Sisäinen muutos on valinta, ulkoinen usein annettu tosiasia. (Salminen 2006, 142.)

Erämetsä jakaa tarkastelussaan muutokset neljään tasoon. Näistä ensimmäinen on yksilön muutos. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin. Ilman yksilöiden muutosta ei tapahdu yhteisöllistä muutosta. Toisen tason muutokset ovat taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, joita ovat esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto. Kolmannen tason muutokset ovat strategisia, joita ovat esimerkiksi uudet markkinat tai kumppanuussuhteet. Strategiset muutokset koskettavat usein yhtä tai useampaa yksikköä tai osastoa. Neljännen tason muutos on kulttuurin muuttaminen, joka on hidasta ja vaikeaa. Kulttuurin tulisikin kehittyä jatkuvasti, pala palalta. Tärkeintä on jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä 2003, 23–25.)

Muutosta voidaan pitää jokaisen organisaatiossa työtä tekevän oikeutena. Jokaisella organisaatiossa työskentelevällä on velvollisuus esittää uusia käytäntöjä ja pohtia kriittisesti asioita. Muutoksen lähtökohtana on aina ihminen itse, jokaisen oma muuttuminen. Nykytilaa parempaan tilaan johtavia muutoksia voidaan pitää järkevinä (Laaksonen ym., 2005, 115).

Organisaation menestystä selittää se, kuinka se onnistuu kuuntelemaan asiakkaitaan, seuraamaan ympäristöään ja reagoimaan eli muuttamaan toimintatapojaan. Muutokset ovat siis välttämättömiä yritystoiminnassa. Jokainen organisaatio kohtaa uudet haasteet omalla tavallaan (Aarnikoivu 2008, 163). Druckerin mukaan muutoksia ei voida hallita eikä muutosvastarintaa voida voittaa, voidaan ainoastaan olla muutoksia edellä. Muutokset koetaan nykyään väistämättömänä, mutta niihin suhtaudutaan yhä siten, että niitä pitäisi siirtää mahdollisimman pitkälle tulevaisuuteen ja mieluisinta olisi, jos niitä ei tapahtuisi lainkaan (Drucker 2000). Muutokselle ei näy loppua, vaan muun muassa työelämän arvioidaan muuttuvan 2000-luvulla enemmän kuin koko menneen viidenkymmenen vuoden aikana (Hilden 2002, 9).

3.1.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleinen termi sille vastustukselle, jonka jokainen muutos kohtaa henkilöstössä ja johdossa joko voimakkaana tai vähemmän voimakkaana. Muutosvastarinta ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisena ristiriitana. Organisaatiot vastustavat muutosta, koska ihmiset vas-

tustavat muutosta. Ihmiset taas vastustavat muutosta, koska muutos nähdään uhkana jollekin omalle intressille. (Haveri & Majoinen 2000, 28–29.) Ansoff määrittelee myös vastarinnan muutosprosessiin viivästyksiä, kustannuksia ja häiriöitä aiheuttavaksi ilmiöksi (Ansoff 1984, 247).

Russel-Jonesin mukaan negatiivista suhtautumista muutokseen aiheuttavat monet tekijät. Mikäli ihmiset eivät näe muutosta tarpeellisena, suhtautuvat he siihen kielteisesti. Kielteistä suhtautumista muutokseen voi aiheuttaa lisäksi kiire, joka voi johtua esimerkiksi erilaisten kriisien selvittelystä. Muutosvastarintaa ihmisissä voi aiheuttaa luulo, että muutos on uhka tai he joutuvat muutoksen kohteiksi suoraan tai epäsuoraan. Ihmisten asema voi tehdä heistä muutoksen vastustajia luonnollisesti. Myös organisaatiokulttuurissa voi olla ongelmia. (Russel-Jones 2000, 59.)

Ansoff toteaa, että muutosvastarinnan syyt löytyvät sekä ryhmän että yksilöiden käyttäytymisestä. Mikäli muutokset aiheuttavat yksilöissä epävarmuutta tai pelkoa aseman menettämisestä, niitä vastustetaan. Epävarmuutta herättää esimerkiksi johtajan epävarmuus, haluttomuus oppia uusia tietoja tai käyttäytymistä sekä kasvojen menettämisen pelko työyhteisössä. Johtaja itse voi myös vastustaa muutosta. Johtajan kohdalla muutosvastarinta riippuu muun muassa vakaumuksen voimakkuudesta, valtapyrkimyksistä ja ennakoasenteesta oppimista ja muutosta kohtaan. (Ansoff 1984, 247–248.)

Salminen kirjoittaa, että muutosvastarinta voi ilmetä niin aktiivisena kuin passiivisenakin. Aktiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että muutosta vastustava henkilö puhuu tai toimii avoimesti muutosta vastaan. Tämä voi tarjota esimiehelle rakentavasti mahdollisuuden puolustaa muutosta. Passiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, ettei muutosprosessin tavoitteisiin sitouduta eikä muutosprosessin tavoitteita edistäviin toimenpiteisiin ryhdytä. Muutosvastarinta on joka tapauksessa osattava tunnistaa ja esimiehen on hyvä ymmärtää, että muutokset nakertavat henkilöstön perusturvallisuuden tunnetta. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että lähiesimies kykenee itse suhtautumaan muutokseen aidon myönteisesti. (Salminen 2006, 150.) Muutosvastarintaa voi myös esiintyä esi-

merkiksi siten, että vanhoja työtapoja ei suostuta muuttamaan tai että muutos ei saa riittävästi tukea organisaation johdolta (Ahn & Skudlark 1997).

3.1.2 Yritys- ja kansalliskulttuurin vaikutus muutoksessa

Valpolan mukaan jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa. Kulttuuri on kokonaisuus arvoja, asenteita, uskomuksia, olettamuksia, filosofioita, ideologioita, odotuksia, normeja ja traditioita. Organisaation ihmiset oppivat ja omaksuvat kulttuurin ja se on koossapitävin voima koko yrityksessä. Kulttuuri kuvastaa yrityksen tapaa toimia. Se on jatkuvassa muutoksessa. Organisaation ulkokuoren alla on paljon sellaista, joka vaikuttaa siihen, muuttuuko kulttuuri haluttuun suuntaan. Muutoksen toteuttamisen voi ymmärtää ainoastaan silloin kun tuntee ja tietää organisaation kulttuurin. Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta heijastaa yrityskulttuuria. Kulttuurin vaistoa heti kun saapuu yrityksen pihaan. Kulttuuria ilmentää mm. puukeutuminen, palveluasenne, toimitilojen tyyli, työntekijöiden käyttäytyminen, ominaisuudet ja työskentelytavat. Yleiset asiat kuten asioiden hoito, sopimusten teko ja tapa miten asioissa edetään ilmentävät yrityksen kulttuuria. Toisille kulttuuri on pysyvä tila ja toisille taas kehitysprosessi. (Valpola 2004, 148.)

Erilaiset ulkoiset tekijät määrittävät yrityskulttuurin. Näitä tekijöitä ovat toimiala-, kansallis-, paikallis- ja kielikulttuurit. Ympäri maailman toimialat ovat ulospäin samannäköisiä. Tiedyt käyttäytymismallit, toimintatavat ja osaaminen sekä erilaiset henkilövalinnat ovat piirteitä, joista voi tunnistaa eri toimialoilla toimivia henkilöitä. (Valpola 2004, 150.)

Valpola kirjoittaa, että eri maiden kansalaisten tapaan toimia vaikuttavat maan historia sekä yhteiskunnan ominaispiirteet. On helppo tunnistaa esim. ranskalaisen tai japanilaisten ominaisuuksia. Kansainvälisissä fuusioissa kansallinen kulttuuri on vain yksi muuttujista, mutta yleensä sitä syytetään yhteenmenon ja muutoksen vaikeuksista. Tärkeää varsinkin monikansallisissa yrityksissä on tietää ja tunnistaa erilaiset kansallisuudet sekä se, miten ne suhtautuvat muutoksissa tahtuviin asioihin. (Valpola 2004, 151.)

Kansallisuuteen liittyy myös kielikulttuuri. Toiset organisaatiot ovat tottuneet monikielisyyteen, mutta toisilla voi taas olla vahva arvostus ja tahto käyttää omaa kieltään. Tehtaat, myyntikonttorit ja tuotekehitysosastot kehittävät kaikki oman paikallisen kulttuurinsa. Entiset johtajat ja avainhenkilöt, muun muassa, ovat jättäneet tapansa ja ohjeensa elämään organisaatioihin. Paikallista kulttuuria vahvistaa yksikön suunnittelu- ja kokouskäytännöt sekä tapa viestiä henkilöstölle. Vasta kun oman yrityksen kulttuuria osataan tai pystytään kuvaamaan sanoina, pystytään päättämään, mitkä uskomukset ja toimintatavat ovat haluttuja ja tulevaisuudessa tarpeellisia. Muutoksessa uusiin arvoihin ja strategioihin sitoudutaan, silti piilossa olevat ja tiedostamattomat kulttuurilliset tekijät jäävät vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. (Valpola 2004, 152.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Viime vuosina muutoksen johtaminen on noussut johtamisen keskeisimmäksi kysymykseksi. Ihmiset vastustavat muutosta monista syistä. Näitä voivat olla väärinkäsitykset, itsekkyyks, luottamuksen puute muutokseen, yksilön erilaiset tavat käsitellä ongelmia ja erilaiset kyvyt kohdata muutos (Barnes 1995, 591).

Muutosjohtamisen avulla pyritään luomaan muutosvalmiuksia ja hallitsemaan sekä ohjaamaan muutosta (Sydänmaanlakka 2001, 68). Organisaatiokulttuurin ja johtamisen tulee tukea työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista muutokseen. Organisaatioiden toiminnan muutos edellyttää uuden oppimista ja ymmärtämistä. Käytännössä uusiutuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi (Sydänmaanlakka 2001, 17). Muutosjohtamisen onnistumiselle kaikkein tärkeintä on määritellä, mikä on muutos, joka halutaan (Valpola 2004, 27).

Kotterin mukaan muutoshankkeessa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja loput 10–30 prosenttia asioiden johtamista. Kotter toteaa asioiden johtamisen (Management) koostuvan joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käyn-

nissä. Kotterin mielestä tärkeimmät asioiden johtamisen osa-alueet ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Vastavasti ihmisten johtaminen tai johtajuus (Leadership) on joukko prosesseja, joilla organisaatiot perustetaan tai muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Harjoitettaessa johtajuutta määritellään se, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, koordinoidaan henkilöt vision tueksi ja kannustetaan henkilöitä tekemään visiosta totta. (Kotter 1996, 23.)

Kinnusen mukaan organisaatioissa, jotka joutuvat jatkuvasti sopeuttamaan toimintaansa muuttuviin markkinatilanteisiin, tulee myös muutosjohtaminen erittäin tärkeään rooliin. Muutosten ollessa nykyään arkipäivää on myös tieto kasvanut, miten muutokset tulisi toteuttaa, jotta henkilöstö voisi pitää niitä oikeudenmukaisina tai vähintään välttämättömyyksinä. Muutosjohtamiseen on tarjolla runsaasti koulutusta, kunhan vain opit toimisivat käytännössä. Hyvä muutosjohtaminen osoittaa organisaatioon jääville työntekijöille, että psykologisen sopimuksen yksipuolinen rikkominen johdon suunnalta voidaan hoitaa tavalla, joka on eettisesti kestäväällä pohjalla. Tämä helpottaa organisaatioon jääviä työntekijöitä hyväksymään muutokset paremmin, mikä on organisaation etu. (Kinnunen 2005, 195–196.)

Organisaatioiden muospaineessa johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella. Muutoksen mielekkyys on osattava perustella niin, että ihmiset haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, visioimaan kehityksen suunnan, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen (Viitala 2004, 89). Hyvä muutosjohtaja kykenee huomioimaan organisaation historian ja kehityskaaren eli seikat, jotka olennaisesti luonnehtivat organisaation kulttuuria. Mitä vanhempi organisaatio on, sitä vahvempi usein on sen kulttuuri. Tämä merkitsee usein vaikeutta organisaatiomuutosten läpiviennissä (Kinnunen ym. 2005, 196). Muutosjohtajana toimiminen vaatii halukkuutta ja kykyä sekä muuttaa nykyisiä toimintatapoja, että tehdä uusia ja erilaisia asioita (Drucker 2000, 90).

Haverin ja Majoisen mukaan johtajuus korostuu muutostilanteissa. Keskeistä on vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä. Johtajan vastuun ottaminen tarkoittaa vastuullista toimintaa siten, että työyhteisö toimii perustehtävänsä suuntaisesti. Muutostilanteessa esiin nousevat ryhmädynaamiset ilmiöt eivät saa estää työyhteisön perustehtävän suorittamista. Johtajuus on koko ryhmän, ei vain yksilön ominaisuus. Se on myös tilannekohtaisesti siirtyvää ja mahdollisesti monen työyhteisön jäsenen kesken jaettua. (Haveri & Majoinen 2000, 31.)

Tiedonkulun merkitys on korostunut muutosjohtamisessa. Russel-Jones toteaaakin, että viestinnässä korostuu myös sen oikea-aikaisuuden ja avoimuuden tärkeys kaiken perustana, vaikka kaikkia asioita ei voi kertoa yhtä laajasti kuin toisia. Huhuja voidaan välttää kertomalla kaikille asianosaisille työntekijöille asiat yhtä aikaa. Sisäinen tiedotus on hoidettava organisaatiossa ennen ulkoista tiedottamista. Merkittävistä päätöksistä tai tapahtumista tiedotetaan heti. Viestin läpimenon kannalta tulee valita mahdollisimman tehokas väline, joita ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, seminaarit, tiedotteet ja sähköposti. Huhuja vähentää, kun varmistetaan viestin perillemeno oikeille ihmisille. (Russel-Jones 2000, 97–100.)

Kimin ja Panin mukaan muutosjohtamisella tarkoitetaan koko sitä prosessia, jonka kuluessa organisaatio ja sen henkilöstö saavuttavat organisaation suoritustavoitteet tehokkaasti ja nopeasti uuden tietojärjestelmän avulla. Kaikki järjestelmäprojektit tarvitsevat myös prosessin, jolla johdetaan muutosta osana projektin johtamista. Muutosjohtamisella on vaikutusta siihen, miten uutta järjestelmää käytetään. Henkilöstön motivointi muutosjohtamisen avulla on erittäin tehokas apukeino saavuttaa uudelle tietojärjestelmälle asetetut tavoitteet. (Kim & Pan 2006, 72.)

Karlöfin ja Lövingssonin mukaan tietojärjestelmän käyttöönoton vaatima syvä ja peruuttamaton muutos sekä päivittäisenä työvälineenä toimivan tietojärjestelmän hyväksyminen ja omaksuminen ovat vaativia muutoksenhallinnan ja johtamisen haasteita koko organisaatiolle (Karlöf & Lövingsson 2004, 149). Merkittävä osa tietojärjestelmähankkeiden muutosjohtamista on saada yksilöt ja organisaatiot

toimimaan määritellyllä ja sovitulla tavalla, jolla käyttöönotettavan tietojärjestelmän ominaisuudet ja logiikka on organisaatiossa suunniteltu toimimaan tarkastettavissa työprosesseissa. Yksilöiden reaktiot muutokseen vaihtelevat riippuen siitä, millainen tehtävä ja rooli heillä organisaatiossa on ja kuinka vahvasti muutos juuri heitä koskee. (Barnes 1998, 592.)

Keen toteaa, että tapa jolla organisaation muutosprosessia johdetaan vaikuttaa paljon järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen. On tärkeää pyrkiä tunnistamaan kaikki potentiaaliset ongelmat jo ennen järjestelmän käyttöönottoa. Ratkaisemattomat ongelmat saattavat johtaa käyttäjien muutosvastarintaan (Keen 1981, 27).

Halutun muutoksen toteuttaminen vaatii aikaa ja energiaa. Se, mikä on yksilön oppimisen ja hänen käyttäytymisen muutoksen tasolla helppoa, voi ryhmän ja organisaation tasolla olla sekä vaikeaa että hidasta. Sydänmaanlakan mukaan yksilön käyttäytyminen muuttuu, kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. Suurla toteaa, että rakenteelliset järjestelmät ja byrokratia ovat luonteeltaan itseään säilyttäviä. Tällöin muutokseen tarvitaan purkamista ja poisoppimista monelle tasolla (Sydänmaanlakka 2001, 66–68, Suurla 2001, 17).

4 GLOBALISAATIO

4.1 Globalisaatio käsitteenä

Globalisaation sanotaan yhä olevan suhteellisen tuntematon ilmiö. Havainnot organisaatioista ja niiden ulkopuolelta kuitenkin osoittavat, että toiminta tapahtuu yhä suuremmissa määrin globaalissa mittakaavassa. Nekin, jotka johtavat globaaleita organisaatioita, tunnistavat globalisaation moniulotteisuuden ja monimutkaisuuden, mutta ovat usein liian kiireisiä dokumentoidakseen tai selittääkseen sitä. Vastaavasti niiden joukossa, jotka kirjoittavat globalisaatiosta, esiintyy erimielisyyttä siitä, mitä globalisaatio oikeastaan on tai mitä se tarkoittaa (Parker 1996, 484–485). Rugman (2003, 432) määrittää globalisaation sanomalla sen olevan homogeenisten tuotteiden ja palveluiden tuotantoa ja jakelua maailmanlaajuisessa mittakaavassa. Vastaavasti Parker (1998, 6) määrittää globalisaation laajasti sanoen sen olevan melkein minkä tahansa rajojen (kuten aika-, valtioiden ja alueiden, teollisuuden alojen ja organisaatioiden, ja kulttuurillisten) lisääntyntä läpäisevyyttä.

Hautamäki puolestaan kirjoittaa, että globalisaatiolla tarkoitetaan taloudellisesta näkökulmasta yksinkertaisesti maailmantalouden yhdentymistä, joka koskee maiden ja alueiden välisiä kauppaa-, pääoma-, ihmis- ja teknologiavirtoja. Teknologinen kehitys, maailmankauppa ja pääomaliikkeitä koskevien esteiden poistaminen ovat nopeuttaneet yhdentymistä ja avanneet laajempia alueita kansainväliselle vaihdannalle. Globalisaation myötä tila ja aika ovat tiivistyneet, jolloin kansallisvaltiot, instituutiot, väestöryhmät ja muut toimijat ovat aikaisempaa vuorovaikutuksellisemmassa suhteessa toistensa kanssa. Myös markkinasuhteet laajentuvat ja syventyvät ja sen tuloksena syntyy maailmanlaajuinen markkinatalous, jonka piirissä alueet ja kansantaloudet ovat. (Hautamäki 2003, 30.)

Kotterin mukaan globaalistuva maailma merkitsee sekä enemmän uhkia että mahdollisuuksia. Yritysten on pakko toteuttaa merkittäviä muutoksia, jotta ne pysyisivät hengissä. Globaalistumisen taustalla on monia vahvoja voimia, jotka liittyvät teknisiin muutoksiin, talouden integroimiseen kansainvälisesti, teollisuusmaiden kotimark-

kinoiden kypsymiseen ja kommunismin luhistumiseen. Hyödyllisten muutosten toteuttamisessa sovelletaan yleensä monivaiheista prosessia, joka on tarpeeksi vahva ja motivoiva muutoshaluttomuuden voittamiseksi. (Kotter 1996, 17.)

Globalisaatiosta ovat kirjoittaneet mm. sosiologit, kuten Giddens ja Tomlinson. He väittävät, että yhteinen kulttuuri on kehittynyt maailmanlaajuisesti. Poliitiikan tutkijat, kuten Gilpin, Germain, Strange ja Woods, tarkastelevat monikansallisten yritysten valtaa ja tarvetta uudistaa globaalissa mittakaavassa tapahtuvaa sääntelyä. Ekonomistit ja johdon konsultit, kuten Kenichi Ohmae ja Richardson, ovat tutkineet laajenevaa kansainvälistä kauppaa ja sen vaikutuksia liiketoimintastrategiaan. (Rugman 2001b, 69.) Globalisaatio sinällään ei ole uusi asia, vaan sen juuret ulottuvat jopa 1500-luvulle, jolloin kaupankäynti laajeni yli maanrajojen mm. kauppalaivojen lisääntymisen sekä Lähi-idästä Kiinaan ulottuneen silkkiteien ansiosta. Kuitenkin globalisaation merkitys strategisena ilmiönä korostui vasta Theodore Levittin tutkimuksessa vuonna 1983. Levittin näkemys perustuu enemmänkin globalisaatioon strategisena ilmiönä eikä niinkään globalisaatioon prosessina. (Hill 2002, 10.)

Levitt (1983) näkee, että globalisaation taustalla on teknologia. Teknologia on luonut uuden kaupallisen maailman, globaalit markkinat standardituotteille. Levitt (1983, 187) näkee, että kansalliset tai alueelliset erot, koskien tuotteiden ominaispiirteitä, ovat historiaa. Tämä tarkoittaa markkinoiden globalisoitumista ja monikansallisen toimintamallin ja sitä kautta monikansallisen yrityksen toimintamallin päättymistä. Levittin näkemystä on kritisoinut mm. Rugman (2001a, 12), jonka mukaan liiketoiminta ei tule tapahtumaan globaaleilla markkinoilla, vaan pikemminkin alueellisten kauppa-rajojen sisällä. Syynä tähän ovat valtioiden väliset sääntelytoimenpiteet sekä kulttuurilliset erot, jotka jakavat maailman alueisiin, joiden sisällä kilpailu suurelta osin tapahtuu erotuksena globaalissa mittakaavassa tapahtuvalle kilpailulle. Siten monikansalliset yritykset eivät voi tarjota standardituotteita kaikkialla, vaan heidän tulee ottaa huomioon alueelliset erot. (Rugman 2001a, 13.)

On väitetty, että globaali yritys hyödyntää erilaisia toimintoja ja luo lisävaatimuksia verrattuna monikansallisiin yrityksiin. Yleisesti ottaen yritysten rajoja on nykyisin vaikeampi määrittää suhteessa valtioihin, toimitiloihin tai kulttuureihin, koska yhteydet

liiketoimintojen ja muiden toimintojen välillä ovat lisääntyneet (Parker 1996, 486). Levitt (1983, 187) erottelee monikansallisen (multinational) ja globaalin yrityksen sillä perusteella, että monikansallinen yritys toimii useissa maissa ja räätälöi sekä tuotteensa että toimintamallinsa kussakin maassa erikseen vastaamaan sikäläisiä olosuhteita. Vastaavasti globaali yritys toimii yhtenä yksikkönä (myyden samanlaisia tuotteita samalla konseptilla) kaikkialla maailmassa. Parker (1998, 51) erottelee organisaatiot kansainvälisiksi (international), monikansallisiksi ja globaaleiksi.

Kansainvälinen organisaatio saa toimintaansa tarvittavat resurssit lähinnä kotimaasta, mutta hyödyntää niitä useammassa maassa. Monikansallinen yritys hankkii toimintaansa tarvittavia resursseja myös ulkomailta ja globaali yritys toimii maailmanlaajuisessa mittakaavassa, vaikka sillä saattaa olla yksi tai useampia maantieteellisiä sijaintikohteita (tai se voi olla virtuaalinen organisaatio ilman kiinteää toimipistettä) (Parker 1998, 55). Rugman (2003, 37) määrittelee monikansallisen yrityksen sellaiseksi, jota johdetaan yhdestä maasta, mutta jolla on toimintaa myös muissa maissa. Hän ei selkeästi määrittele globaalia yritystä vaan pikemminkin näkee, että monikansalliset yritykset toimivat enemmän tai vähemmän globaaleilla markkinoilla. Houlihanin (2003, 345) mukaan globalisaatio ilmenee sekä politiikan, talouden että kulttuurin ulottuvuudella. Globalisaatio ilmenee kansainvälisenä vaihtona (esimerkiksi raha ja työvoima), liberalisoitumisena (esimerkiksi EU:n direktiivit syrjäyttävät hallitusten säädökset), universaalistumisena (samanlaisten kulttuuristen kokemusten muodostuminen), länsimaistumisena (länsimaiset sosiaaliset rakenteet valtaavat alaa) ja paikan merkityksen hälvenemisenä (kaukaiset asiat tulevat merkittävimiksi paikallisella tasolla) (Scholte 2000). Liberalisoitumisessa on pääasiassa kyse taloudellisesta globalisaatiosta ja universaalistumisella viitataan useimmiten kulttuuriseen globalisaatioon. Muut globalisaation variaatiot ovat yhdistelmä sekä taloudellisista, poliittisista ja kulttuurisista piirteistä. (Houlihan 2003, 346.)

4.2 Kulttuurin globalisoituminen

Globalisaatiota voidaan tarkastella kulttuurin globalisoitumisen kautta, joka on suurelta osin seurausta teknologioiden tarjoamista mahdollisuuksista. Kulttuuri globalisoituu,

kun kulttuurin perusarvot muuttuvat globaalimpaan suuntaan. Arvojen muuttumisen seurausta ovat muutokset käyttäytymisessä, mutta itse muutos lähtee arvoista (Parker 1998, 195). Se, että useilla ihmisillä maailmassa on pääsy samaan informaatioon ja samantyyppisiin populaarikulttuurin muotoihin (musiikin, TV:n ja elokuvien myötä) on vaikuttanut arvojen globalisoitumiseen ja sellaisten demografisten segmenttien, kuten globaalien teini-ikäisten tai globaalien eliitin syntyminen. Informaation leviäminen on siten lisännyt ihmisten tietoisuutta eri vaihtoehdoista (Parker 1998, 198).

Molen mukaan kulttuuri muuttuu koko ajan ja yhä nopeammin globalisaation ja teknisen kehityksen myötä. Globaalit markkinat edellyttävät globaalia yrityskulttuuria, joka ei pakota yhdenmukaisuuteen vaan hyödyntää monimuotoisuutta (Mole 2003, 12). Mole toteaa myös, että yrityksen kulttuuri määräytyy emoyhtiön kulttuurin, teknologian ja ulkoisen ympäristön mukaan (Mole 2003, 20).

5 MASTERIN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI

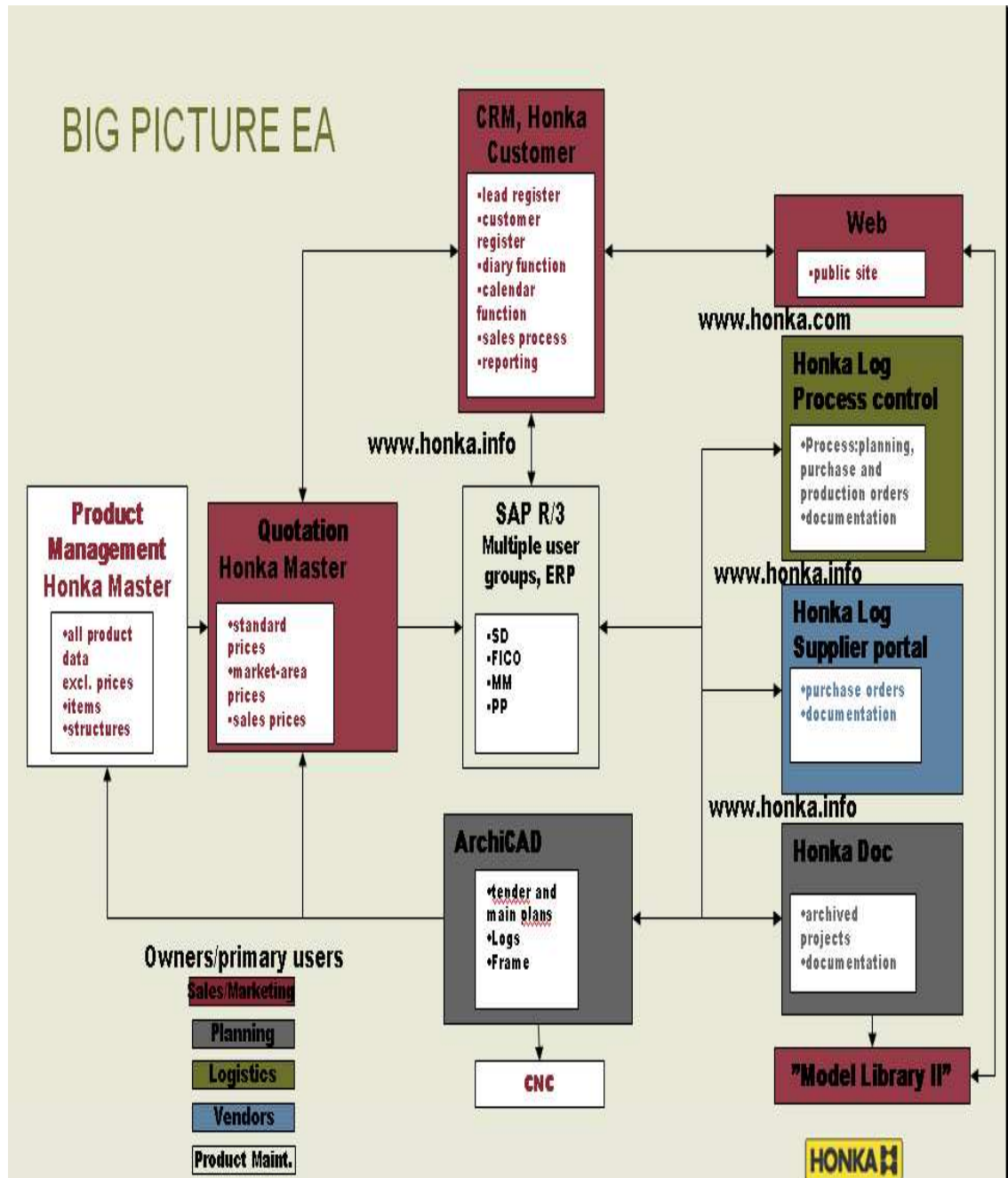
5.1 Toimintaympäristö

Honkarakenne perustettiin 1950-luvun lopulla, kun viisi Saarelaisen veljestä alkoi rakentaa hirsitaloja Lieksassa. Pian kekseliäs viisikko kehitti ensimmäisen teollisen tavan tuottaa hirsirakennuksia. Vuosituhansia vanha puurakennusperinne oli siirtynyt uudelle tekniselle tasolle. Vajaassa 30 vuodessa Honka kasvoi tasaisesti ja se vakiinnutti asemansa suomalaisen hirsitaloteollisuuden markkinajohtajana. Ajan myötä kotimaan markkinat laajenivat kansainväliseksi vienniksi. 1970-luvun alkupuolella Honka alkoi viedä hirsitaloja Japaniin. Rahoittaakseen laajentumisensa Honka listautui Helsingin arvopaperipörssiin 1987. Myynti kasvoi ja rikkoi 100 miljoonan markan (16 800 000 euron) rajan 1986. Vuosikymmenen loppuun mennessä myynti ylitti jo 200 miljoonaa markkaa. 1990-luvulla Honka panosti rajusti vientiin ja perusti tytäryhtiöt Japaniin, Saksaan, Ranskaan ja USA:han. Honka esitteli myös useita alalla uusia teknisiä innovaatioita ja hirsityyppejä. 2000-luvulla Hongasta on tullut arvokas brändi, joka toteuttaa yhä useamman asumisen laatua, luonnollisuutta ja hyvinvointia arvostavan ihmisen unelmia. Yli 70 000 aitoa puutaloa ympäri maailmaa tekee Hongasta kansainvälisesti alan merkittävimmän valmistajan.

Yhtiö valmisti vuonna 2008 lähes 2200 rakennusta ja sen liikevaihto oli 78,4 milj. euroa. Vuonna 2008 yhtiö toimitti hirsitaloja 28 maahan. Kansainvälisen toiminnan osuus oli 61 % koko liikevaihdosta. Päämarkkina-alueet olivat Suomi, Saksa, Japani, Ranska ja Venäjä. Honkarakenteen koko liikevaihdosta Venäjä oli 17 %:n osuudellaan vuonna 2008 tärkein vientimaa. Konsernilla on tehtaita kolmella eri paikkakunnalla: Alajärvellä, Karstulassa ja Paltamossa. Karstulan tehdas on tuotantolaitoksista suurin. Sen osuus konsernin tuotannon kokonaisvolyymista on noin 56 %. Henkilöstöä oli yhtiössä keskimäärin 398 (Honkarakenne, 2008).

Yritys on panostanut 2000-luvulla voimakkaasti liiketoimintajärjestelmien kehittämiseen. Yhtiössä otettiin käyttöön vuonna 2000 toiminnanohjausjärjestelmä SAP

R/3. SAP:n ympärille on systemaattisesti rakennettu yrityksen liiketoimintajärjestelmäarkkitehtuuria (EA). Kuviossa kaksi esitetään Hongan EA-kuvaus ja Masterin sijoittuminen liiketoimintajärjestelmäarkkitehtuuriin.



KUVIO 2. Hongan liiketoimintajärjestelmäarkkitehtuuri (EA)

5.2 Masterin käyttöönottoprojektin kuvaus

Masterin käyttöönottoprojekti oli hanke, jonka lopputuloksena Honka käyttää samaa tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelmaa kaikilla myyntialueilla. Kokeemukset uudesta järjestelmästä perustuivat järjestelmän toimintaan Suomessa. Masterin käyttöönotto aiheutti myös paineita organisaatiomuutoksiin, joita toteutettiin organisaatio- ja osastotasolla ennen käyttöönottoa. Masterin käyttöönottoprojektia toteutettiin vaiheittain siten, että Masterin käyttöönotto laajeni maantieteellisesti myyntialueittain määritellyn aikataulun mukaisesti.

Master-projektiin sisältyi kaksi käyttöönottoympäristöä: testaus ja tuotanto. Tämä tarkoitti sitä, että Masterista toteutettiin kaksi sovellusympäristöä, joita käytettiin toisistaan poikkeaviin päätarkoituksiin. Sovellusympäristöjä kehitettiin osin rinnakkain, osin lomittain siten, että kun ympäristö oli täyttänyt määrättyt kriteerit, siirryttiin kehittämään ympäristön seuraavaa versiota. Tuotantokäyttöön Master otettiin koko laajuudessaan ensimmäisenä päivänä huhtikuuta 2009. Alkuperäisten suunnitelmien mukaan Masterin käyttöönoton olisi pitänyt tapahtua kaikilla myyntialueilla vuoden 2008 loppuun mennessä, mutta käytännön hankaluuksien ja kotimaan käyttöönoton viivästymisen vuoksi käyttöönottoa jouduttiin siirtämään kolmella kuukaudella eteenpäin.

Käyttöönottoprojektin ohjeistus ja tiedotus hoidettiin käyttäen käyttöönottoprojektin johtoryhmässä sovittuja periaatteita. Tiedotus hoidettiin käyttäen tietoverkkoa, neuvotteluja ja sähköpostia. Pääasiassa tiedotus suunnattiin käyttöönottoprojektiin kuuluville ihmisille, projektipäälliköille ja liiketoimintayksiköiden johtajille. Käyttöönottoprojektin dokumentointi toteutettiin projektiryhmän muistioilla ja vastuhenkilöiden vastuualueiltaan tekemillä selonteoilla. Käyttöönoton aikaisessa dokumentoinnissa ongelmana oli toteutuksen jatkuva muuttuminen eikä organisaation normaalia dokumentointiprosessia pystytty kaikilta osin noudattamaan.

Masterin ja yrityksen muiden tietojärjestelmien väliseen liikennöintiin tarvittiin erilliset liittymät, jotka rakennettiin tätä käyttöönottoa varten liiketoiminnan kehityksen erillisessä liittymäprojektissa. Kaikki tarjouslaskenta eri puolilta maailmaa

tehdään Masterissa, joten liittymät olivat kriittinen paikka organisaation toiminnan kannalta. Etenkin hintatietojen ja toimitussisältöjen siirtyminen järjestelmien välillä oli tärkeää. Liittymien suunnittelu tapahtui pääsääntöisesti samanaikaisesti Master-projektin kanssa.

5.2.1 Koulutus ja käyttäjät

Koulutuksen kohteeksi oli valittu pääkäyttäjät, loppukäyttäjät ja liiketoimintavastaavat. Heistä liiketoimintavastaavat tarvitsevat Masteria ainoastaan katetason määrittelyyn myyntialueellaan. Tavoitteena oli myös tuottaa materiaalit tulevaisuudessa tarvittavaa koulutusta varten. Masterin käyttäjät olivat toimihenkilöitä, joilla oli pääosin opisto- tai korkeakoulutasoinen tutkinto. Käyttäjien suhtautumista käyttöönottoon ja lisätoimenpiteiden tarvetta tutkittiin kyselyillä ja käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen pääkäyttäjille tehdyllä laajemmalla kyselytutkimuksella. Koulutuksen ratkaisuvaihtoehdot perustuivat luentokoulutukseen, itseopiskeluun, verkko-oppimiseen ja työssä oppimiseen. Aktiviteetit toteutettiin koulutussuunnitelman mukaisesti. Koska järjestelmän käyttötapoja ei ollut määritelty, koulutusmateriaalin hankinta oli pääsääntöisesti aloitettava alkutekijöistä. Kohdejärjestelmän käyttötapojen määrittelyn jälkeen aloitettiin koulutusmateriaalin kehittäminen. Pääkäyttäjät olivat merkittävässä asemassa luodessaan koulutusmateriaalia, kehittäessään käyttöoppaita ja testatessaan materiaalia. Kaikki loppukäyttäjät, jotka tulevaisuudessa käyttäisivät Masteria, koulutettiin käyttö- ja osaamistarpeen mukaisesti.

Käyttöönottoprojektiin oli valittu edustajia jokaiselta organisaation osastolta, joiden tehtäviin Master vaikuttaa. Projektiin valittiin henkilöitä sekä esimiestasolta että suoritustasolta. Heidän tehtävänä oli myös nimetä koulutukseen osallistuvat loppukäyttäjät sekä selvittää koulutustarpeet.

5.2.2 Riskienhallinta

Käyttöönottoprojektissa varauduttiin mahdollisiin riskitilanteisiin tekemällä riskianalyysi keskeisistä riskitilanteista. Samalla varauduttiin ratkaisemaan mahdollisesti syntyvät ongelmat tukipalvelun avulla. Tarkoituksena oli nopea päätöksenteko ja ongelmanratkaisu tietojärjestelmävaihdoksen jälkeisessä tilanteessa.

Loppukäyttäjillä oli suora yhteys tukipalveluun. Yhteydenotot oli ennakkoon luokiteltu kriittisiksi, suuriksi tai pieniksi. Ongelmakohtia oli myös etukäteen mietitty myyntialueiden, liiketoimintojen ja aiempien kokemusten perusteella.

5.3 Masterin käyttöönoton projektisuunnitelma

5.3.1 Tausta ja lähtökohdat

Honkarakenteella on koettu ongelmana yhdenmukaisen tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelman puuttuminen kansainvälisissä toiminnoissa. Jokaisella myyntialueella on omat käytännöt ja erilaiset laskentaohjelmat. Tämä vaikeuttaa yrityksen sisäistä raportointia ja kannattavuuden hallintaa. Yrityksen johto on päättänyt, että Hongalla on otettava käyttöön globaali ja yhtenäinen tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelma seurattavuuden ja ennustettavuuden sekä kannattavuuden varmistamiseksi.

5.3.2 Projektin tavoitteet ja rajaus

Projektin tavoitteena on kotimaassa aiemmin käyttöönotetun tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelman (Master) käyttöönotto myös muilla päämarkkina-alueilla. Tavoitteena on ottaa käyttöön Master vuoden 2009 huhtikuun alkuun mennessä kansainvälisissä toiminnoissa. Master otetaan käyttöön tässä projektissa Hongan tytäryhtiöissä Japanissa, Saksassa, Ranskassa, Venäjällä ja myyntialue VI:n toiminnoissa.

5.4 Projektin organisointi

Projektin taustojen ja lähtökohtien, tavoitteiden määrittelyn ja projektin rajauksen jälkeen varsinainen projektin organisointi aloitetaan projektin toteuttamissuunnitelman laatimisella. Projektin toteuttamissuunnitelmassa määritellään, että projektia varten perustetaan tilapäinen organisaatio, jonka osat ovat johtoryhmä, projektipäällikkö ja projektiryhmä. Projektin johtoryhmä on projektin valvova elin, jonka jäsenet kootaan niistä organisaatioista, joiden toimintaan projektin tuottama

tulos merkittävästi vaikuttaa. Projektipäällikkönä on henkilö, joka on kokonaisvastuussa projektista johtoryhmän hyväksymissä puitteissa. Projektiryhmä koostuu niistä henkilöistä, jotka suorittavat projektin tehtäviä. Toteuttamissuunnitelmassa määritellään tämän jälkeen seuraavat osa-alueet:

- resurssisuunnitelma
- aikataulu- ja kokoussuunnitelma
- projektin vaiheistus ja ositus
- projektin tehtäväluettelo
- riskien kartoitus
- kustannusten budjetointi
- ohjaus- ja koulutussuunnitelma
- koulutustehtävät myyntialueittain
- tiedotussuunnitelma
- tulosten taltiointi ja raportointi.

5.4.1 Projektin johtoryhmä

Johtoryhmä on korkein päättävä elin. Sen toimintaa säätelevät mahdolliset yleisohjeet tai asettajien määrittelemät rajoitukset. Johtoryhmä valmistelee projektin tehtävän. Johtoryhmän jäsenet ovat perusorganisaatiosta ja heidän tehtävänä on myös osin tiedottaminen organisaatiolle päätöksistä, niiden vaikutuksista, projektin edistymisestä yms. tärkeistä asioista.

Johtoryhmän tehtäviä ovat:

- määrittää projektin ajalliset, tekniset ja kustannukselliset tavoitteet
- hyväksyä projektipäällikön laatima projektisuunnitelma
- antaa projektille sen tarvitsemat resurssit
- tehdä projektin kannalta keskeiset päätökset
- hyväksyä projektin tulos
- päättää projektin lopettamisesta (yhdessä asettajan kanssa).

Johtoryhmän vetäjinä toimivat KJ ja RK sekä jäseninä myynnin johtoryhmän jäsenet MK, MS, JR, MN, JK ja PV. Johtoryhmän kokoonpano ja roolit on esitetty taulukossa yksi.

TAULUKKO 1. Johtoryhmä

Nimi	Organisaatio	Rooli/tehtävä
KJ	Honkarakenne	Johtoryhmän vetäjä
RK	Honkarakenne	Johtoryhmän vetäjä
MyJory	Honkarakenne	Johtoryhmän jäsen

5.4.2 Projektipäällikkö

Projektipäällikkö on henkilö, joka on kokonaisvastuussa projektista, sen suunnittelusta, toimeenpanosta, työn ohjauksesta ja päättämisen valmistelusta. Projektipäällikkö siis johtaa projektia ja osallistuu itsekin sen toteutukseen.

Projektipäällikön tehtävät ovat:

- laatia projektisuunnitelma tai johtaa sen laatimista
- käynnistää projektiryhmän työskentely ja ohjata ryhmää
- johtaa projektin toimeenpanoa ja tehtävien antoa
- valvoa työn edistymistä
- varustaa projektiryhmän tarvittavilla tiedoilla ja koulutuksella
- huolehtia projektin dokumentoinnista ja arkistoinnista
- laatia projektin loppuraportti ja päättää projekti.

Projektipäällikköinä toimivat LK ja AT. Projektipäälliköiden roolit on esitetty taulukossa kaksi.

TAULUKKO 2. Projektipäälliköt

Nimi	Organisaatio	Rooli/tehtävä
LK	Honkarakenne	Projektipäällikkö
AT	Honkarakenne	Projektipäällikkö/ICT

5.4.3 Projektiryhmä

Projektiryhmä muodostuu vetäjästä ja jäsenistä. Jäseniä ovat kaikki projektityöhön osallistuvat henkilöt.

Jäsenten tehtäviä ovat:

- osallistuminen projektisuunnitelman laatimiseen
- projektipäällikön määräämien tehtävien suorittaminen
- raportointi työn edistymisestä projektipäällikölle
- dokumentointi
- annettujen sääntöjen, määräysten ja standardien noudattaminen
- työmenetelmien ja oman ammattitaidon kehittäminen (projektin antamissa puitteissa).

Projektiryhmän jäsenet ovat MK, JH, MLL, JS, PL, TM, HI, NF, UJ, VM, MV, MA ja JL. Projektiryhmän kokoonpano ja roolit on esitetty taulukossa kolme.

TAULUKKO 3. Projektiryhmä

Nimi	Organisaatio	Jäsenen rooli/tehtävä
MK	Honkarakenne	Hinnoittelutuki
JH	Honkarakenne	Rakenteet ja koulutus
MLL	Honkarakenne	Mastervastaava
JS	Honkarakenne	Rakenteet ja koulutus
PL	Honkarakenne	Rakenteet, pääkäyttäjä
TM	Honkarakenne	Käännökset
HI	Honkarakenne	Käännökset
NF	Honka Japan	Rakenteet, käännökset, pääkäyttäjä
UJ	Honka Blockhaus	Rakenteet, käännökset, pääkäyttäjä
VM	Honka France	Rakenteet, käännökset pääkäyttäjä
MV	Honka France	Käännökset
MA	Honkarakenne	Käännökset
JL	Honkarakenne	Käännökset

5.5 Toteuttamissuunnitelma

5.5.1 Resurssisuunnitelma

Liiketoimintajohtajat varmistavat omalta osaltaan alueensa käännöksien, rakenteiden kuvaamisen ja pääkäyttäjän resurssit sovitun aikataulun mukaisesti. Projektipäällikkö vastaa muiden henkilöstöresurssien riittävydestä ja aikataulusta.

5.5.2 Aikataulu- ja kokoussuunnitelma

Projektinohjauksen aikataulumalli on esitetty taulukossa neljä.

TAULUKKO 4. Ohjauksen aikataulumalli

Vaihe/tehtävä	Pvm./paikka	Vastuuhenkilö/ suorittaja	Sisältö
1. Suunnitteluvaihe			
Käynnistyskokous	15.11.2007	LK	Master rollout kv 1
Projektisuunnitelman laadinta	15.1.2008	LK	Versio 1.0
Valmistelut	15.3.2008	LK	Kaikki selvitykset
2. Toteutusvaihe			
1. Projektipalaveri	8.4–10.4.2008	Honka Akatemia	Pääkäyttäjäinfo
2. Projektipalaveri	12.6.2008	MPR	Seuranta 1
3. Projektipalaveri	15.9.2008	MPR	Seuranta 2
Tarkistuspiste			
4. Projektipalaveri	15.10.2008	MPR	Seuranta 3
Tarkistuspiste	31.3.2009	LK	Projektin päätös
3. Testausvaihe	1.6-31.7.2008	JS	Eurooppa II tarjouslaskenta
1. tarkistuspiste	31.7.2008	JS	Eurooppa II tarjouslaskenta
2. tarkistuspiste	31.12.2008	JS	Eurooppa II tarjouslaskenta
4. Käyttöönottovaihe			
Loppuraportti	30.4.2009	LK	
Viestintäsuunnitelma	10.8.2008	LK	
Koulutussuunnitelma	10.8.2008	LK	
Ohjeistukset	15.3-31.12.2008	AT, JH, HI	
Käyttöönotto	31.3.2009	MPR+myynti	Tarjouslaskenta, kaikki myyntialueet

5.5.3 Projektin vaiheistus ja ositus

Projekti toteutetaan vaiheittain ja ositetaan myyntialueittain, jolla varmistetaan realistiset aikataulut resurssien oikea-aikaiseen kohdentamiseen oikeaan myyntialueeseen. Vaiheistusmalli on esitetty kuviossa kolme.

Kuu	tam	hel- maa	huh	tou	kes	hei	elo	syy	lok	mar	jou
Viikko	3-5	9-12	14-18								
Projektisuunnitelma											
Käännös Englanti											
Master info pääkäyttäjät											
Rakenteet Venäjä											
Käännös Venäjä											
Rakenteet Japani											
Käännös Japani											
Rakenteet Saksa											
Käännös Saksa											
Rakenteet Ranska 2009											
Käännös Ranska 2009											
Rakenteet muut											
Käyttöönotto muut											
Käyttöönotto Venäjä											
Käyttöönotto Japani											
Käyttöönotto Saksa											
Käyttöönotto Ranska 2009											

KUVIO 3. Vaiheistusmalli

5.5.4 Projektin tehtäväluettelo vastuunjaosta

Projektiin sisältyvät tehtävät ja niiden vastuut jaetaan seuraavasti:

- käännöstyöt → myynti
- rakenteiden kuvaus → master
- hinnoittelu → myynti
- pääkäyttäjäkoulutus → master
- käyttäjätuki → master
- tekninen tuki → master
- viestintä → myynti ja master.

5.5.5 Riskien kartoitus

Ennen projektin käynnistämistä käydään ryhmäistunnossa läpi mahdolliset riskit ja kohdistetaan ne oikeisiin projektin osa-alueisiin. Riskiarviointi tehdään systemaattisesti, pääsääntöisesti projektisuunnitelman mukaisessa järjestyksessä, edeten seuraavasti:

- projektin tavoitteeseen ja rajaukseen liittyvät riskit
- projektiorganisaatioon liittyvät riskit
- aikataulun riskit
- taloudelliset riskit
- ohjaukseen ja kommunikointiin liittyvät riskit
- tietoliikenteen riskit.

Tämän jälkeen tunnistetaan ja arvioidaan mitkä riskit ovat kaikkein keskeisimmät ja kriittisimmät projektin onnistumisen kannalta. Riskianalyysin tulokseen kootaan viisi tärkeintä riskiä ja annetaan numeeriset arvot (1-5) vakavuudesta ja todennäköisyydestä sekä selvitetään tarvittavat konkreettiset toimenpiteet. Riskianalyysi on esitetty taulukossa viisi.

TAULUKKO 5. Riskianalyysi

Riski	Syyt	Vaka- vuus 1-5	Toden- näköi- syys 1-5	Kerroin (=Vak. x tod.)	Toimenpiteet
Laskenta ei ole oikeellinen	Suomessa liian vähän ohjelmalla laskettuja tarjouksia	5	3	15	Saatava laskettua erilaisia tarjouksia hinnan ja katteen varmistamiseksi
Ohjelma on vaikeampi ja hitaampi käyttää kuin vanha	Ohjelma tuottaa laskennan lisäksi myös TTS:n	5	3	15	Selvitettävä käyttäjille kokonaishyöty ja ohjattava tarvittavat resurssit itse laskentaan
Portaalin toiminta	Liikenteen määrän kasvu	3	2	6	Varmistettava järjestelmän kapasiteetti
Ei ole testijärjestelmää, vaan tiedot/muutokset viedään suoraan tuotantojärjestelmään		3	3	9	Ohjeistettava tarkasti järjestelmän ylläpitäjät Testijärjestelmä tulossa C:lta
Kulttuurierot	Globaali k.otto	3	4	12	Tiedotus

5.6 Kustannukset

Oman henkilöstön osalta huomioidaan ainoastaan matka- ja majoituskulut. Mahdolliset Masterin markkina-aluekohtaiset räätälöintikulut kohdennetaan portaalin kehityksen investointi/kustannuspaikalle (1111). Koulutusbudjetti kokonaisuudessaan sovitaan Honka Akatemian kanssa. Ulkopuolisia rahoittajia ei ole. Budjettimalli on esitetty taulukossa kuusi.

TAULUKKO 6. Budjettimalli

Projekti	Budjetti	Toteutunut	Kust.paikka
Projektin valmistelu	000		
Asiantuntijat			
Muut			
Yhteensä	000	000	1111
Toteutus			
Kehitystyö	0000		
Testaus	0000		
Käyttöönotto	0000		
Yhteensä	0000	0000	1111
Viestintä ja koulutus			
Sisäinen/ulkoisen viestintä	000		
Koulutukset	0000		
Yhteensä	0000	0000	1111
Tulevat kulut			
Jatkokehitys			
Yhteensä			
Kaikki yhteensä	000000	000000	1111

Kustannusseurantaa varten perustetaan kustannuspaikka. Kustannuspaikkaa käytetään kaikkien projektiin liittyvien kustannusten kirjaamisessa, kuten tilauksissa ja laskuissa.

5.7 Ohjaussuunnitelma

5.7.1 Koulutussuunnitelma

Pääkäyttäjien koulutusinfo toteutetaan yhdessä Honka Akatemian kanssa huhtikuussa 2008. Toteutus- ja käyttöönoton valmisteluvaiheessa koulutusprosessi koostuu perustietojen ja -taitojen sekä toimintatapamuutosten omaksumisesta. Peruskoulutuksessa saatu osaaminen mahdollistaa testaukset sekä sen kautta lisäoppimisen ja turvaamisen seuraavien vaiheiden osalta. Koulutettavat ovat alkuvaiheessa irti varsinaisesta perustehtävästään. Näin varmistetaan osaaminen ja sitoutuminen projektiin. Peruskoulutuksen jälkeen koulutettavat osallistuvat testauksiin sekä tarpeellisten materiaalien tuottamiseen omien rooliensa ja tarpeidensa mukaisesti. Testauksiin liittyvät tarpeet määritellään testaussuunnitelmassa.

Koulutusprosessi käynnistetään pitämällä ensimmäiseksi kickoff-tilaisuus, johon osallistuvat toteutus- ja käyttöönottovaiheessa koulutettavat henkilöt ja testaajat. Tilaisuudessa käydään läpi Master – projektin taustaa ja tavoitteita, haasteita ja aikatauluja. Tilaisuuden tarkoituksena on antaa informatiivista tietoa projektiin osallistuville. Lisäksi tilaisuuden tarkoituksena on sitouttaa koulutettavat ja testaajat projektiin. Kickoff-tilaisuuden jälkeen, ennen varsinaista järjestelmäkoulutusta, käydään läpi toimintatapoihin liittyvät muutokset.

Ensimmäisissä koulutuksissa koulutettavat saavat samanlaisen koulutuspaketin riippumatta siitä, minkälaisessa roolissa koulutettava toimii. Toisen ja kolmannen vaiheen koulutuksissa koulutettavat saavat samanlaisen perusinfon. Perusinfon osalta hyödynnetään ensimmäisen vaiheen materiaaleja. Itse järjestelmäkoulutukset toisessa ja kolmannessa vaiheessa ovat käyttäjäryhmäkohtaisia. Myös järjestelmäkoulutuksissa hyödynnetään ensimmäisen vaiheen materiaaleja. Koulutuksista lähetetään erilliset kutsut. Koulutuksista kerätään myös palaute. Taulukon seitsemän koosteessa koulutusten ajankohdat on määritelty viikotasolla, ajankohdat tarkentuvat syksyn 2008 aikana.

TAULUKKO 7. Koulutussuunnitelma

Koulutuksen nimi	Osallistujaryhmä	Kouluttaja	Koulutuspaikka	Ajankohta
Master Kick Off	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 37, 1 pvä
Toimintatapamuutokset	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 37, 1 pvä
Master kokonaisuus	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 38, ½ pvä
Master perusteet	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 38, 2 pvää
Master käyttökoulutus	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 38, 2 pvää
Testauksen perusteet	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 38, ½ pvä
TestDirector-koulutus	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 38, 1pvä
Kronodoc	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 39, 1 – 2 h
Oma Apu	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 39, 1 – 2 h
Koulutusmateriaalit	Koulutettavat/testaajat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 43, 1 pvä
Toimintatapamuutokset	Koulutettavat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 48, 1 pvä
Järjestelmäkoulutukset	Koulutettavat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 48-49, 5,5 pvää
Toimintatapamuutokset	Koulutettavat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 2, 1 pvä
Järjestelmäkoulutukset	Koulutettavat	MPR	Portaali Sametime	Viikko 3,5 pvää

Jokaisen koulutuksen päätteeksi tehdään arvio koulutuksen onnistumisesta. Arvio tehdään sähköisellä lomakkeella heti kurssin päätyttyä. Palautteet lähetetään kouluttajille. Koulutuksien päätyttyä kurseista tehdään yhteenveto, joka lähetetään projektin johtoryhmälle.

5.7.2 Koulustehtävien vastuuhenkilöt myyntialueittain

Myyntialueiden koulutuksen vastuuhenkilöiksi nimetään seuraavat henkilöt:

Venäjä

- hinnoittelu → MK/MK
- rakenteet → JH/PL
- kielikäännökset → TM
- koulutukset → JH

Japani

- hinnoittelu → MK/MS
- rakenteet → NF/JH
- kielikäännökset → MA/HJ
- koulutukset → JH/MA

Ranska

- hinnoittelu → MK/PV
- rakenteet → VM/JH
- kielikäännökset → VM/MV
- koulutukset → JH/AT

Saksa

- hinnoittelu → MK/MN
- rakenteet → UJ/JH
- kielikäännökset → UJ/JL
- koulutukset → JH/AT

Myyntialue VI

- hinnoittelu → MK/MN
- rakenteet → JH/JS
- kielikäännökset → HI
- koulutukset → JH/JS.

5.7.3 Tiedotus- ja raportointisuunnitelma

Tiedotus tapahtuu pääsääntöisesti verkossa ja sähköpostitse. Yleinen tiedotus Masterin etenemisestä tapahtuu säännöllisin väliajoin myös yrityksen sisäisessä tiedotuslehti Honka Viestissä. Projektipäällikkö tiedottaa ja raportoi suoraan projektin johtoryhmälle, joka valvoo projektin etenemistä.

Tulokset taltioidaan portaaliin ja intranettiin siten, että manuaalit ja ohjeet tallennetaan portaaliin ja loppuraportti intranettiin. Dokumenttien tallennusmuodot ovat word ja pdf.

5.8 Projektin aikana tehtyjä havaintoja

Masterin käyttöönottoprojekti päättyi keväällä 2009. Projektin lopputuloksena siirrytään vanhasta Excel-pohjaisesta järjestelmästä Master tuotehallinta- ja tarjouslaskentajärjestelmään. Tarjouslaskenta tehdään Masterissa ja järjestelmästä on saatava ulos haluttu tuotos ja informaatio. Masterin käyttöönotosta saatuja kokemuksia pystytään hyödyntämään myös tulevissa järjestelmäprojekteissa.

Tietojärjestelmän vaihtaminen pitää sisällään kaksi eri prosessia: (1) vanha järjestelmä poistetaan käytöstä ja (2) korvaava järjestelmä otetaan käyttöön. Vaihtamisprosessi sisältää käytännössä elementtejä ja osia järjestelmän poistamisprosessista ja järjestelmän käyttöönottoprosessista. Tietojen siirtäminen vanhasta järjestelmästä Masteriin on haastava ja työläs. Tietojen siirtäminen tehdään manuaalisesti, jonka vuoksi ainoastaan toiminnan kannalta tärkeäksi katsotut tiedot (esim. standardimallien tiedot) viedään Masteriin.

Käyttäjien koulutus kokonaisuudessaan onnistui tyydyttävästi ja asetetut perusosaamistavoitteet saavutettiin. Pääkäyttäjien koulutus onnistui kouluttajien mielestä erittäin hyvin ja he pystyvätkin ratkaisemaan käyttäjien päivittäisiä ongelmia ja siten vähentämään huomattavasti tukipalvelun kuormitusta. Projektin aikana resurssien jakaminen linjaorganisaation kanssa aiheutti ristiriitoja, ylimääräistä työtä ja ajallista viivettä aikatauluihin.

Masterin käyttöönottoprojektin onnistumisesta saadaan käsitys heti käyttöönottohetken jälkeisinä päivinä, jolloin sieltä tulisi löytyä julkaistuja tarjouslaskelmia ja toimitussisältöjä. Samoin on voitava myös todentaa tarjouslaskelmien ja toimitussisältöjen liikkuvan Hongan eri tietojärjestelmien välillä suunnitellun mukaisesti.

6 TUTKIMUS MASTERIN KÄYTTÖÖNOTOSTA

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin Hongan kansainvälisissä toiminnoissa, joissa syksyllä 2008 ja talvella 2009 otettiin asteittain käyttöön uusi tuotehallinta- ja tarjouslaskentaohjelma Master. Tutkimuskohde oli Masterin käyttöönottoprojektin onnistumisen selvittäminen.

6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin käyttämällä sähköistä kyselylomaketta (LIITE 1), joka lähetettiin Masterin pääkäyttäjille sähköpostitse. Syynä kyselylomakkeen käyttöön tutkimustiedon keräämiseksi oli lähinnä tutkijan ja haastateltavien maantieteellinen etäisyys. Yhtenä syynä kyselylomakkeen käyttöön oli myös osalla vastaajista olevat kielitaidon puutteet henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa.

Aineisto kerättiin maaliskuussa 2009, jolloin Masterin käyttöönottoprojekti oli teknisesti valmis. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Viikkoa ennen vastausajan päättymistä kohdehenkilöille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa muistutettiin kyselystä ja pyrittiin varmistamaan vastaus myös niiltä henkilöiltä, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn.

Kyselylomake jakautui kolmeen osioon. Kyselylomakkeen ensimmäisen osion tarkoitus oli selvittää vastaajien perustiedot. Kyselylomakkeen toisen osion tarkoituksena oli selvittää numeerisesti asteikolla 1-5 ja sanallisesti asteikolla erittäin tyytymätön-erittäin tyytyväinen projektin onnistuminen. Vastaajia pyydettiin osassa kysymyksiä myös perustelemaan erikseen numeerista valintaansa. Kyselylomakkeen kolmannen osion tarkoitus oli selvittää projektiin liittyviä kehitystarpeita.

Kyselylomakkeen kolmannen osion aineisto on laadullista. Analyysi aloitettiin luetteloimalla kaikki saadut vastaukset, jonka jälkeen etsittiin niiden joukosta

toistuvia sekä myös tavalla tai toisella muista oleellisesti poikkeavia vastauksia. Tulosten esittämiseen käytettiin sanallisia kuvailuja.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parannettiin testaamalla käytetty kyselylomake ennakkoon kahdella koehenkilöllä, joilta pyydettiin kommentit kysymysten ymmärrettävyydestä ja selkeydestä. Lisäksi kahden henkilön kanssa kyselylomake käytiin vielä kertaalleen läpi haastattelemalla heidät henkilökohtaisesti, vaikka he olivat jo palauttaneet sähköisesti vastauksen kyselyyn. Tulosten esittämiseen käytettiin numeeristen arvojen lisäksi myös suoria kommentteja, mikä osaltaan pienensi vastausten väärintulkittamisen riskiä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksen tulokset. Luvun alussa kuvaillaan tutkimusotos, minkä jälkeen käsitellään tutkimuksen tulokset kyselylomakkeen osioiden mukaisessa järjestyksessä.

7.1 Tutkimusotos

Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä kahdeksan henkilöä. Kokonaisotoksen ollessa 10, oli tutkimuksen vastausprosentti 80. Enemmistö vastaajista, eli viisi, oli miehiä. Naisia vastaajista oli kolme. Suurin osa vastaajista (6) kuului ikäryhmään 36–45 vuotta. Vastaajista yksi kuului ikäryhmään 46–55 vuotta ja yksi ikäryhmään yli 55 vuotta. Kukaan vastaajista ei kuulunut ikäryhmään 26–35 vuotta eikä ikäryhmään alle 25 vuotta.

Valtaosalla vastaajista toimipaikka oli Suomessa. Vastaajista ainoastaan kahden toimipaikka oli Suomen ulkopuolella, vaikkakin kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt vastasivat omalta osaltaan myös kansainvälisistä pääkäyttäjätöiminnoista. Vastaajien pääkäyttäjätehtävät jakautuivat siten, että myynnissä työskenteli neljä, tarjouslaskennassa yksi, johdossa yksi ja kehityksessä ja ylläpidossa kaksi. Eniten vastauksia tuli myynnistä (4).

Suurin osa vastaajista oli työskennellyt yrityksessä jo useamman vuoden ajan, vastaajista ainoastaan yksi oli työskennellyt yrityksessä alle viisi vuotta. Vastaajista neljä oli työskennellyt yhtiössä yli 10 vuotta. Masteria käytti päivittäin neljä vastaajaa ja 2-4 kertaa viikossa neljä vastaajaa.

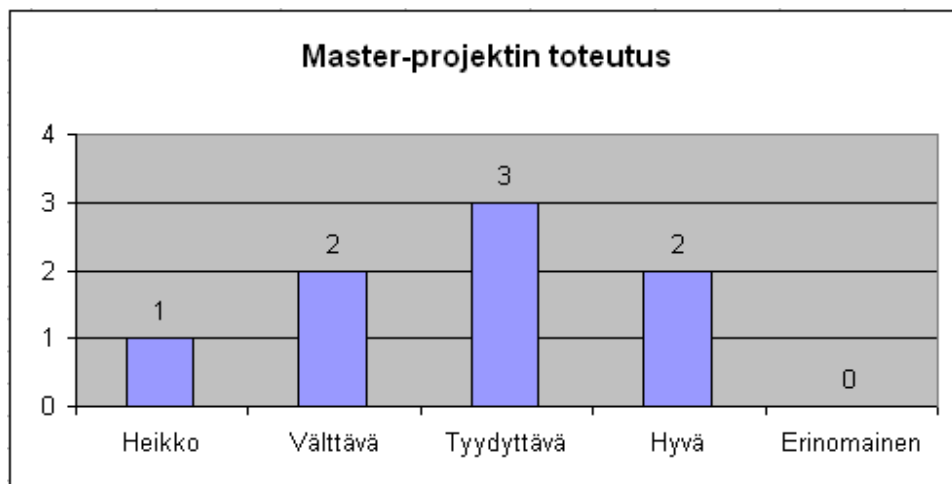
7.2 Masterin käyttöönottoprojektin osa-alueiden arviointi

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä kuusi arvioimaan Masterin käyttöönottoprojektin onnistumista eri osa-alueittain asteikolla 1-5. Asteikossa erinomainen on 5, hyvä 4, tyydyttävä 3, välttävä 2 ja heikko 1.

Kysymyksessä kuusi A pyydettiin arvioimaan perustellen kohtaa:

Master-projektin toteutus

Tällä kysymyksellä oli tarkoitus selvittää vastaajien mielipide koko käyttöönottoprojektin toteutukseen. Vastaukset jakoutuivat kuvion neljä mukaisesti.



KUVIO 4. Master-projektin toteutus -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Alkumääritykset olleet hyvät, niissä on mietitty koko toimintaketju.”

”Projektin deadlinet tulevat ja menevät, eikä valmista tule.”

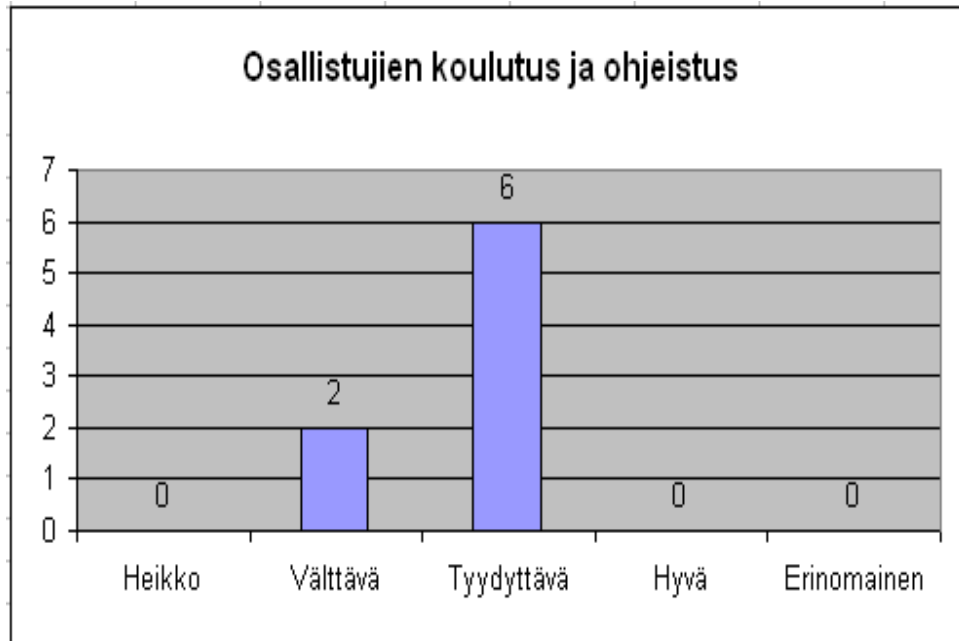
”Linjaorganisaation työtehtävät rajoittivat ajankäyttöä projektiin.”

Vastaajista kukaan ei pitänyt projektin toteutusta erinomaisena. Ainoastaan yhden vastaajan mielestä toteutus oli heikko. Näin ollen koko Masterin käyttöönottoprojektin toteutusta voidaan pitää tyydyttävästi onnistuneena.

Kysymyksessä kuusi B pyydettiin arviota perusteluineen kohtaan:

Osallistujien koulutus ja ohjeistus

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää osallistujien koulutuksen tasoa ja ohjeistuksen riittävyttä. Vastaukset jakoutuivat kuvion viisi mukaisesti.



KUVIO 5. Osallistujien koulutus ja ohjeistus -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Pääkäyttäjien järjestelmäkoulutus oli hyvä, lisää prosessin koulutusta.”

”Sain hyvin lyhyen koulutuksen, itse opiskelemalla sain lisää tietoa.”

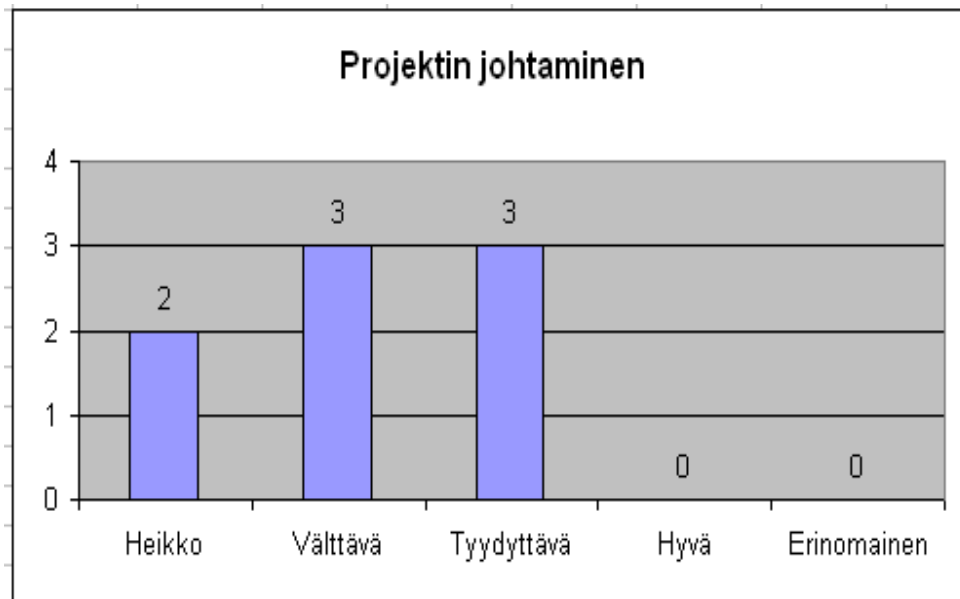
”Ohjeissa oli virheitä, korjauksia tehtiin jatkuvasti.”

Vastaajista 80 % oli antanut tyydyttävän arvosanan koulutuksesta ja ohjeistuksesta. Välttävän arvosanan antaneet (2) perustelivat valintaansa ohjeissa olleiden virheellisyyksien korjaamistarpeella koulutuksen kuluessa.

Kysymyksessä kuusi C pyydettiin arviota perustellen kohtaan:

Projektin johtaminen

Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään projektin johtamisen onnistumista. Vastaukset jakoutuivat kuvion kuusi mukaisesti.



KUVIO 6. Projektin johtaminen -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Toisaalta jäävi vastaamaan, mutta koko projekti taas huomioiden surkea johto.”

”Vetovastuuta liian monella, tällöin ei voida puhua projektin kokonaisvaltaisesta johtamisesta.”

”Projektin johtoryhmä ei tarpeeksi jämäkkä päätöksien noudattamisen osalta.”

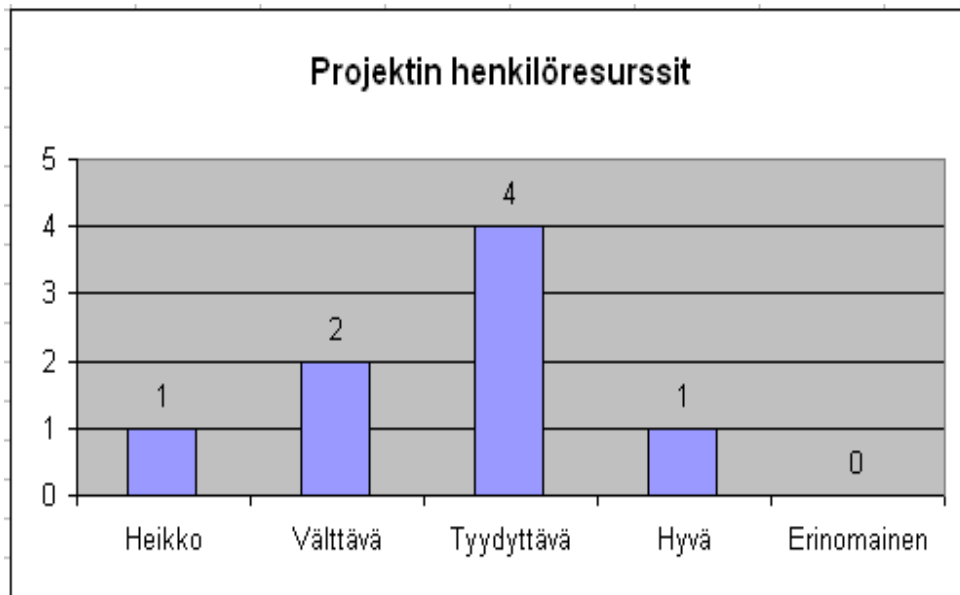
”Kun tästä on tarkoitus tulla myynnin työkalu, niin olisiko projekti pitänyt olla alusta lähtien myynnin organisaatiossa ja johdettavana.”

Vastaajien mielestä projektin kokonaisvaltainen johtaminen epäonnistui. Kenenkään mielestä johtaminen ei ollut hyvällä eikä erinomaisella tasolla.

Kysymyksessä kuusi D pyydettiin arvioimaan perustellen kohtaa:

Projektin henkilöresurssit

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää henkilöstöresurssien riittävyyttä. Vastaukset jakoutuivat kuvion seitsemän mukaisesti.



KUVIO 7. Projektin henkilöresurssit -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Projektin alkuvaiheessa hyvät, mutta projektin jatkuessa liian paljon työtä liian harvoille.”

”Resursseja on kyllä ollut, mutta onko niitä käytetty järkevästi ja tuloksellisesti.”

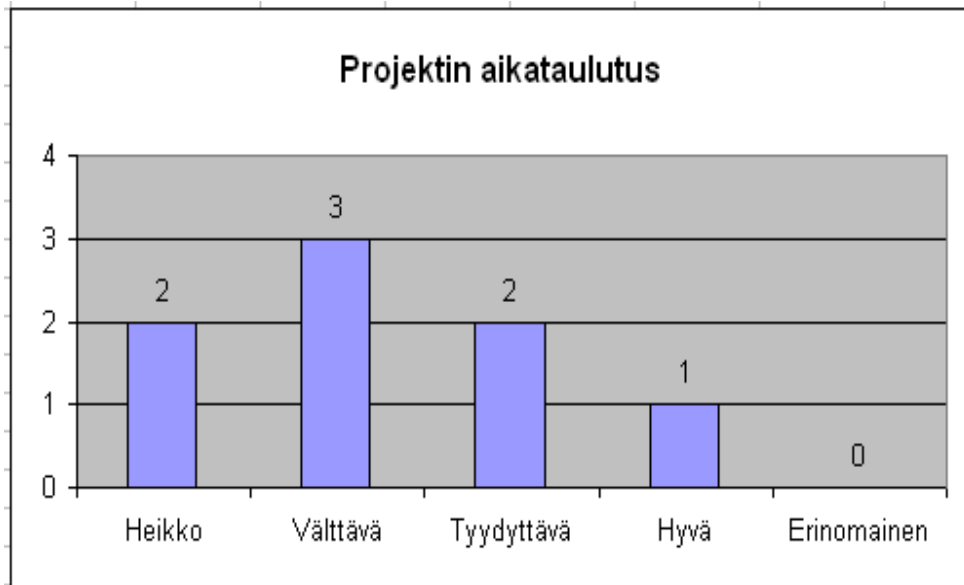
”Liian vähäiset, olisi tarvittu myynnistä lisähenkilö.”

Projektin henkilöstöresurssit olivat vastaajien mielestä keskimäärin tyydyttävällä tasolla, mutta niiden oikeassa kohdentamisessa oli ollut puutteita. Heikko-arvosanan (1) perusteluna oli myyntiosaston henkilöresurssin puute.

Kysymyksessä kuusi E pyydettiin arvioita perustellen kohtaan:

Projektin aikataulut

Tällä kysymyksellä kartoitettiin aikataulun paikkansa pitävyyttä. Vastaukset jakoutuivat kuvion kahdeksan mukaisesti.



KUVIO 8. Projektin aikataulut -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Ei ole kaikilta osin pysytty alkuperäisessä määrittäksessä, jolloin seurauksena ollut aikataulun venyminen; tätä ei ole kuitenkaan riittävästi ymmärretty.”

”Aikataulun pettämisen vuoksi olemme menettäneet kasvomme kentällä ja vaivalla rakennettu brändi kolhiintuu.”

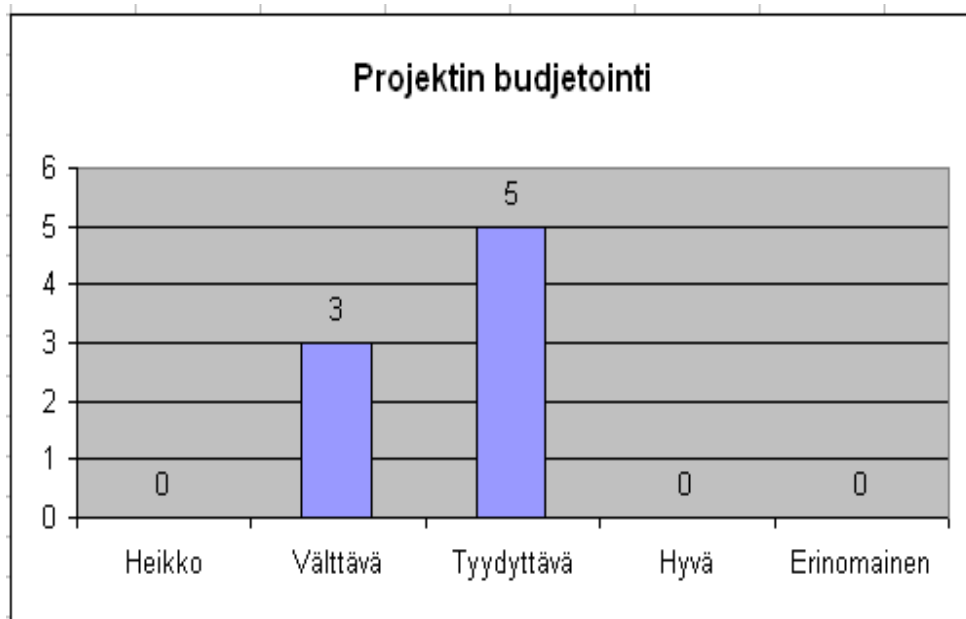
”Kannatti viedä projekti loppuun alkutalven hiljaisemman markkinatilanteen aikana.”

Vastauksien perusteella projektin aikataulut pääsi arvosanaan välttävä+. Ai-noastaan yksi vastaajista antoi aikataulutuksesta hyvä-arvosanan.

Kysymyksessä kuusi F pyydettiin arvioimaan perustellen kohtaa:

Projektin budjetointi

Tällä kysymyksellä selvitettiin budjetin oikeellisuutta ja riittävyyttä. Vastaukset jakautuivat kuvion yhdeksän mukaisesti.



KUVIO 9. Projektin budjetointi -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

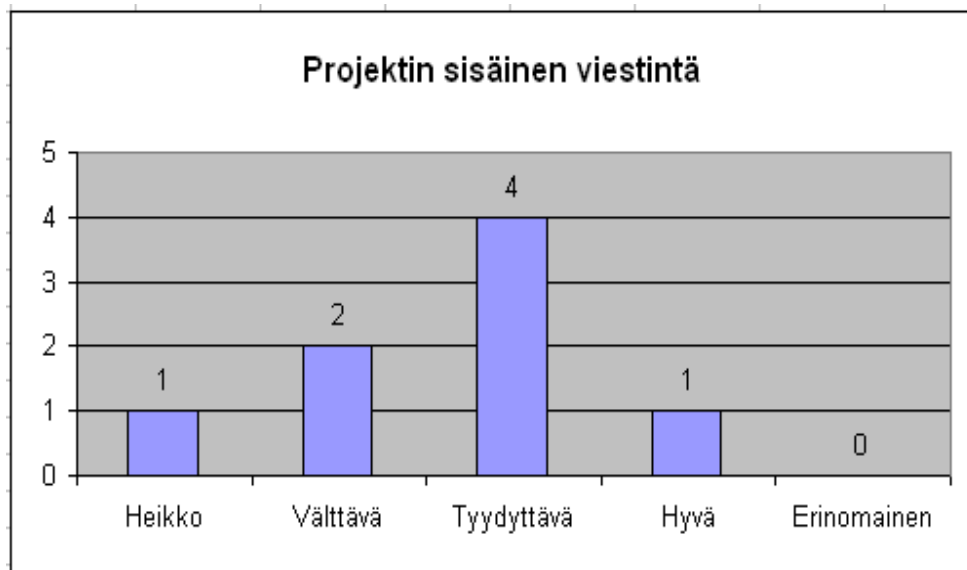
- ”Budjetointi liian monen osaston alla, ei budjetoitu projektia keskitetysti.”
- ”Ei tarkkaa tietoa kokonaisbudjetista.”
- ”Budjetti ei ollut realistinen käyttöönoton viivästymisen vuoksi.”
- ”Raha vähissä, kun viimeinen vaihde projektissa piti laittaa päälle.”
- ”Budjetissa ei huomioitu riittävästi kansainvälisyyden aiheuttamia lisäkuluja.”

Eniten vastaajilta saatiin tyydyttävä-arvosanoja (5), joissa ei ollut perusteluja valinnalle. Välttävä-arvosanan (3) antaneet kritisoivat lähinnä projektin kokonaisbudjettia riittämättömäksi ja epärealistiseksi.

Kysymyksessä kuusi G pyydettiin arvioimaan perustellen kohtaa:

Projektin sisäinen viestintä

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää sisäisen viestinnän onnistumista. Vastaukset jakoutuivat kuvion 10 mukaisesti.



KUVIO 10. Projektin sisäinen viestintä -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Projektin tekijöiden kesken sisäinen viestintä on toiminut hyvin. Yhdessä mietitty ratkaisuja, ja kaikki ovat olleet tietoisia missä mennään.”

”Ei organisoitua ja systemaattista, tai sitten olen ollut sen ulkopuolella.”

”Muutoksista tiedottaminen on toiminut.”

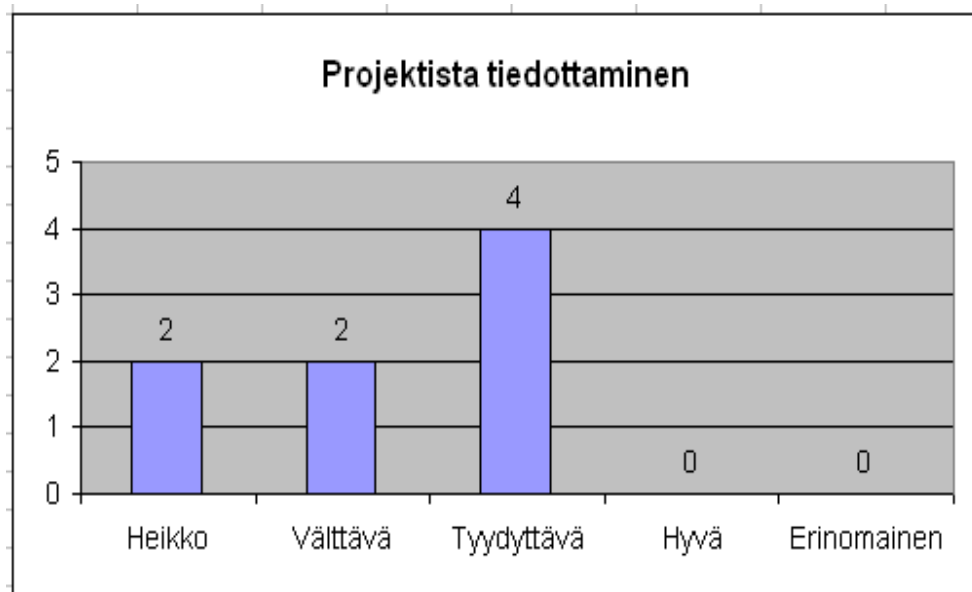
”En saanut kaikkia tarvittavia tietoja, mikä aiheutti ylimääräistä työtä.”

Vastauksista ilmeni selvästi osastokohtaiset mielipide-erot projektin sisäisestä viestinnästä. Heikko- ja välttävä-arvosanan (3) antaneet toimivat myyntiosastolla. Tyydyttävä- ja hyvä-arvosanan (5) antaneista työskenteli ylläpidossa ja johdossa neljä henkilöä. Toisaalta yksi henkilö myyntiosastolta antoi ainoan hyvä-arvosanan.

Kysymyksessä kuusi H pyydettiin arviota perustellen kohtaan:

Projektista tiedottaminen

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää tiedottamisen toimivuutta ja onnistumista. Vastaukset jakautuivat kuvion 11 mukaisesti.



KUVIO 11. Projektista tiedottaminen -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”On tiedotettu hajanaisia ja keskeneräisiä asioita. Kokonaiskuva ei ole ollut selkeä siitä mitä ohjelmalla on lähdetty hakemaan.”

”Tiedottaminen on ollut vähäistä, eikä siihen ole ollut aina luottamista.”

”Aika heikosti informoitu.”

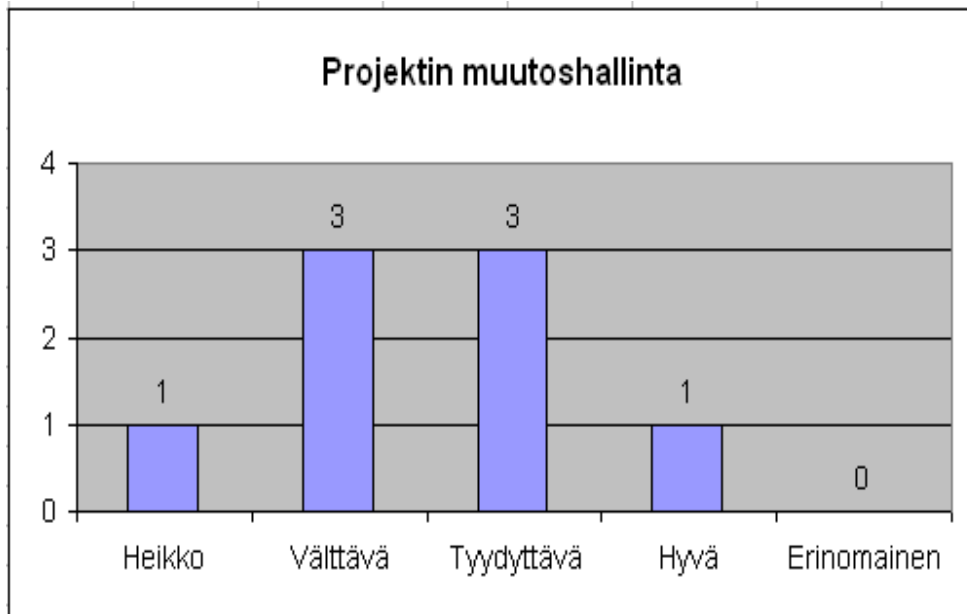
”Sain kokonaiskuvan projektin vaiheista.”

Vastaajien mielestä projektista tiedottaminen onnistui alle tyydyttävä-arvosanan. Heikko- ja välttävä-arvosanan antaneet olivat tyytymättömiä etenkin tiedottamisen kokonaiskuvaan ja luotettavuuteen.

Kysymyksessä kuusi I pyydettiin arvioimaan perustellen kohtaa:

Projektin muutoshallinta

Tällä kysymyksellä selvitettiin projektin aikaisen muutoshallinnan toimivuutta. Vastaukset jakoutuivat kuvion 12 mukaisesti.



KUVIO 12. Projektin muutoshallinta -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Ihmiset vaihtuneet ja uusia ajatuksia halutaan toteuttaa ennen kuin vanhatkaan ovat selvitetty. Tällöin on vaikeaa päättää projekti.”

”Järjestelmään liittyvät ongelmat selvitetty ja korjattu sitä mukaa, kun niitä tuli vastaan.”

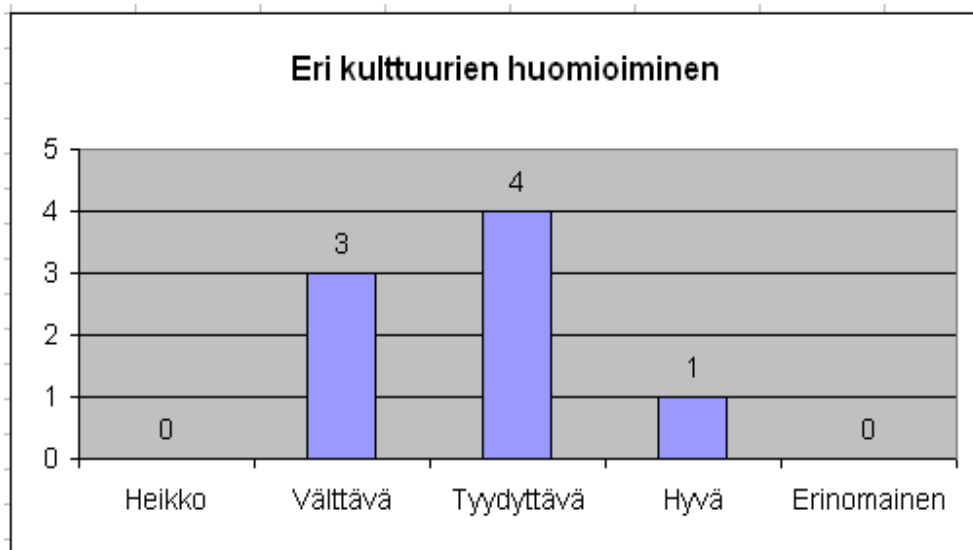
”Suuret muutokset pitää toteuttaa vasta seuraavissa kehitysversioissa, nyt aiheutti ylimääräistä hässäkkää.”

Projektin muutoshallinta oli vastaajien mielestä tyydyttävällä tasolla. Muutoksiin oli reagoitu välittömästi ja korjaavat toimenpiteet suoritettu heti. Vastaajat kokivat ongelmaksi etenkin ihmisten vaihtumisen ja kehityksen versiointiin.

Kysymyksessä kuusi J pyydettiin arviota perustellen kohtaan:

Eri kulttuurien huomioiminen

Tällä kysymyksellä selvitettiin oliko eri kulttuurien vaikutukset otettu huomioon käytännön toteutuksessa. Vastaukset jakautuivat kuvion 13 mukaisesti.



KUVIO 13. Eri kulttuurien huomioiminen -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Tekijän näkökulmasta yhden järjestelmän sopeuttaminen monelle myyntiyksikölle on haaste, mutta selventää varmasti tulevaisuudessa Hongan tapaa toimia. Valitettavasti käy niin, ettei kaikkien kaikkia toiveita voida toteuttaa.”

”On lähdetty tekemään liikaa Suomi-vetoisesti.”

”Tehty liiaksi kotimaan näkökulmasta.”

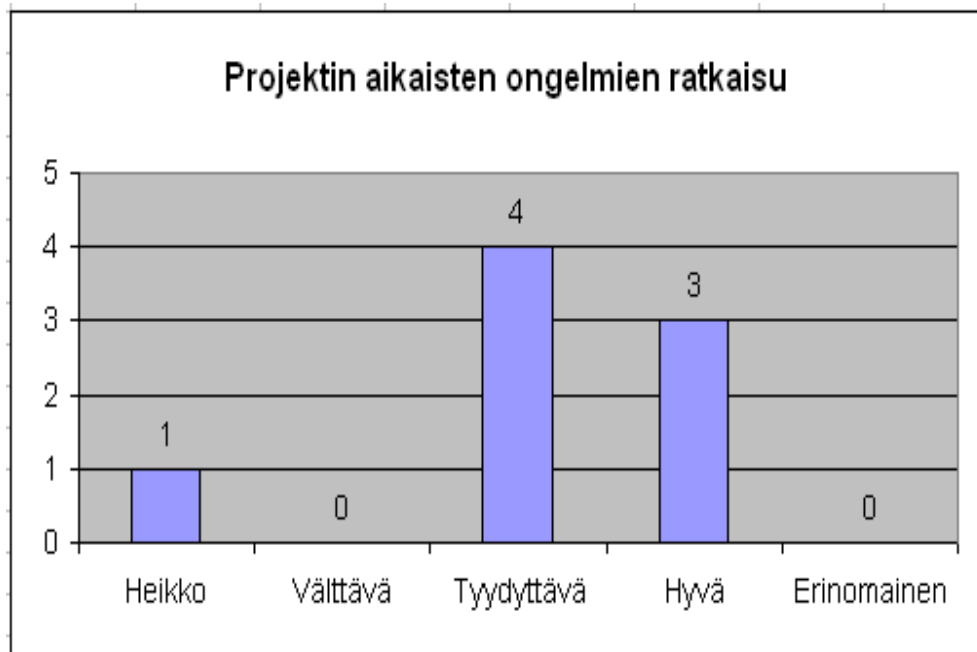
”Sopii japanilaiseen täsmällisyyteen ja mentaliteettiin.”

Välttävä-arvosanan antaneet perustelivat valintaansa liiallisesta Suomi-näkökulmasta toimimisesta. Toisaalta ainoa hyvä-arvosana tuli Japanista, josta voidaan päätellä, että siltä osin on projektissa onnistuttu kulttuurin huomiomisessa.

Kysymyksessä kuusi K pyydettiin arvioimaan perustellen kohtaa:

Projektin aikaisten ongelmien ratkaisu

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää onnistuiko käytännön ongelmien ratkaiseminen. Vastaukset jakautuivat kuvion 14 mukaisesti.



KUVIO 14. Projektin aikaisten ongelmien ratkaisu -kysymyksen tulokset

Alla perusteluja vastaajien valintoihin:

”Kaikki ongelmat käsitelty, vaikkakaan kaikkia ongelmia ei tässäkään projektissa ole pystytty ratkaisemaan.”

”Ratkaisut tehtävä pitkälti itse.”

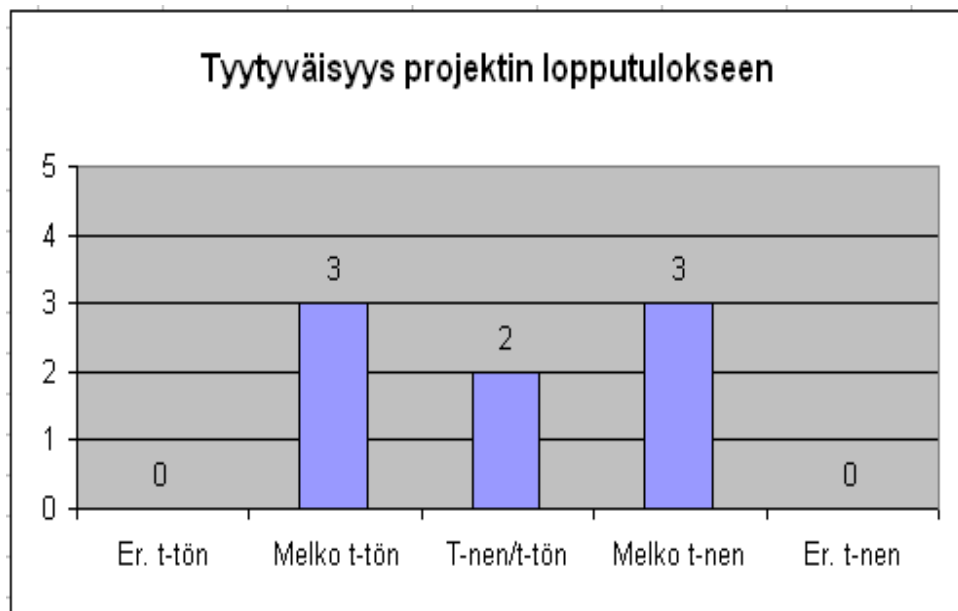
”Sain apua hyvin ja nopeasti, kun sitä tarvitsin.”

Vastaajien mielestä projektin aikaiset ongelmat on pystytty käsittelemään nopeasti ja apua on saatu tarvittaessa. Ainoa heikko-arvosana tuli ylläpidon puolelta, jossa jouduttiin tekemään osin itsenäisiä ratkaisuja, koska ei ollut pystytty määrittämään kaikkia toimintoja riittävästi etukäteen.

7.3 Kokonaistyytyväisyys Master-projektin lopputulokseen

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä seitsemän arvioimaan kuinka tyytyväisiä he ovat kokonaisuutena Master-projektin lopputulokseen asteikolla erittäin tyytyväinen -melko tyytyväinen - en tyytyväinen enkä tyytymätön - melko tyytymätön.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää onnistuiko projekti tuloksellisesti ja olivatko vastaajat tyytyväisiä projektin lopputulokseen. Vastaukset jakautuivat kuvion 15 mukaisesti.



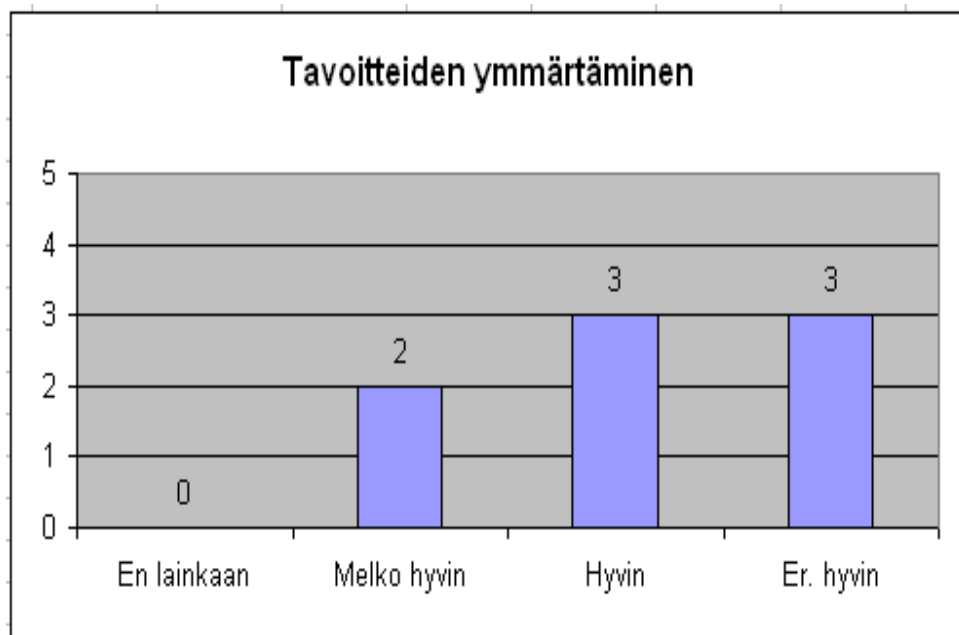
KUVIO 15. Tyytyväisyys projektin lopputulokseen -kysymyksen tulokset

Vastaajista melko tyytymättömiä oli kolme ja melko tyytyväisiä kolme. Kahden vastaajan mielipide oli ”en tyytyväinen enkä tyytymätön.” Merkille pantavaa oli, että ainoatakaan erittäin tyytymätöntä tai erittäin tyytyväistä vastaajaa ei ollut. Saaduista vastauksista voi näin ollen päätellä, että projektin lopputulos oli tyydyttävää tasoa.

7.4 Master-projektin tavoitteiden ymmärtäminen

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä kahdeksan arvioimaan ymmärsivätkö he Master-projektin tavoitteet. Asteikkona käytettiin erittäin hyvin - hyvin - melko hyvin - en lainkaan.

Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville ymmärsivätkö vastaajat todella projektin tavoitteet. Vastaukset jakautuivat kuvion 16 mukaisesti.



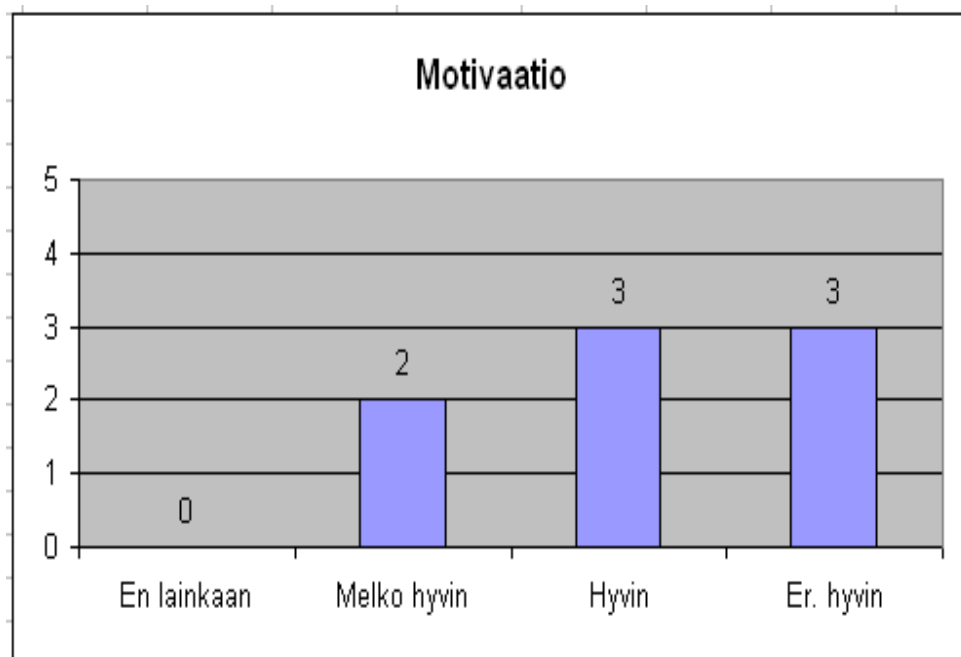
KUVIO 16. Ymmärsitkö projektin tavoitteet -kysymyksen tulokset

Kaikki vastaajat olivat mielestään ymmärtäneet projektin tavoitteet. Arvosanaksi saatiin hyvä+.

7.5 Motivaatio projektiin

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä yhdeksän arvioimaan, miten motivoituneita he olivat työskentelemään projektissa. Asteikkona käytettiin erittäin hyvin - hyvin - melko hyvin - en lainkaan.

Tällä kysymyksellä selvitettiin vastaajien motivaation tasoa projektissa työskentelyyn. Vastaukset jakautuivat kuvion 17 mukaisesti.



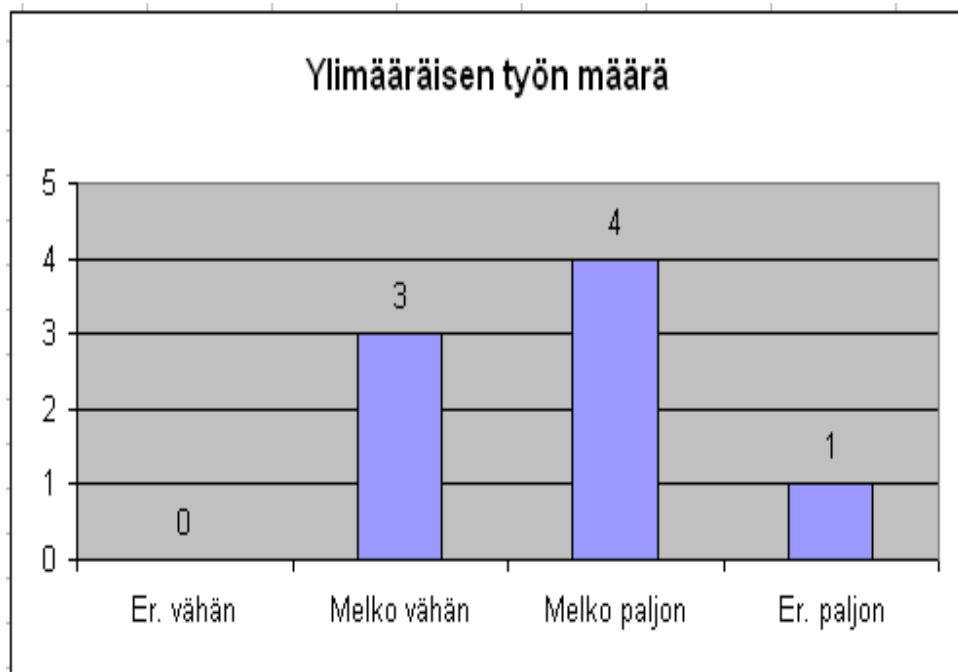
KUVIO 17. Miten motivoitunut olit projektiin -kysymyksen tulokset

Vastaajien motivaatio projektityöhön oli hyvä. Ainoatakaan en lainkaan -vastausta ei annettu.

7.6 Projektin aiheuttama lisätyö

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä 10 arvioimaan kuinka paljon he kokivat projektin tuovan ylimääräistä työtä. Asteikkona käytettiin erittäin paljon - melko paljon - melko vähän - erittäin vähän.

Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan selville kuinka paljon vastaajat joutuivat omasta mielestään tekemään projektiin osallistumisen vuoksi ylimääräistä työtä. Vastaukset jakoutuivat kuvion 18 mukaisesti.



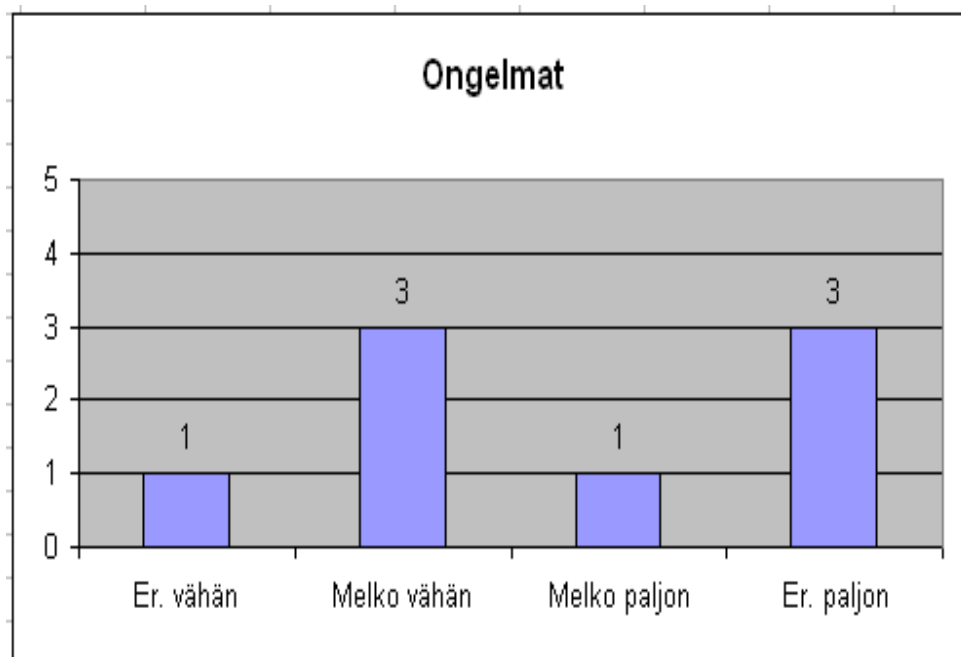
KUVIO 18. Kuinka paljon koit projektin tuovan ylimääräistä työtä itsellesi - kysymyksen tulokset

Vastaajat kokivat projektin aiheuttavan pääsääntöisesti melko paljon ylimääräistä työtä. Erittäin paljon -arvosanan kuitenkin antoi ainoastaan yksi vastaaja, josta voidaan päätellä, että työn määrä projektissa oli siedettävällä tasolla.

7.7 Master-projektissa koetut ongelmat

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä 11 arvioimaan Master-projektissa kokemiensa ongelmien määrää. Asteikkona käytettiin erittäin paljon - melko paljon - melko vähän - erittäin vähän.

Tällä kysymyksellä selvitettiin vastaajien mielipidettä projektissa esiintyneiden ongelmien määristä. Vastaukset jakoutuivat kuvion 19 mukaisesti.



KUVIO 19. Onko sinulla ollut ongelmia Master-projektissa -kysymyksen tulokset

Neljä vastaajista oli kokenut erittäin paljon tai melko paljon ongelmia, kun taas vastaavasti neljä vastaajista oli kokenut ongelmia erittäin vähän tai melko vähän. Määrällisesti eniten ongelmia kokivat vastaajat, jotka työskentelivät ylläpidossa ja tarjouslaskennassa projektin aikana.

7.8 Master-projektin ongelmien syyt

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä 12 arvioimaan Master-projektissa kokemiensa ongelmien syitä. Vastaukset pyydettiin antamaan sanallisessa muodossa, jotka esitetään alla suorina lainauksina.

”Alusta asti väärin johdettu projekti, jota ei budjetoitu ja tästä syystä saanut liian paljon negatiivista imagoa.”

”Yhtiön sisällä ei ole ollut kaikki pelisäännöt selvillä eli mitä ja miksi tähän projektiin on lähdetty. Ihmisten sitoutuminen ja kokonaiskuva on vaihdellut liikaa. Eri osastojen välillä syntynyt sisäisiä ristiriitoja ja henkilökemioissa on ilmennyt joitain ongelmia. Tulevaisuudessa näkisin, että jos lähtee projektiin mukaan, tulisi siihen sitoutua, vaikka työtehtävät yrityksen sisällä vaihtuisivatkin.”

”Välinpitämättömyyttä yhtiön johdon puolelta antaa kallis ja kaikin puolin hieno ohjelma olla ilman testausta ja käyttöönottoa näinkin kauan. Sitten pitää parissa kuukaudessa saada koko paketti nippuun, jossa hoidetaan lopullinen kansainvälinen käyttöönotto.”

”Tukea ei tullut riittävästi muilta pääkäyttäjiltä, jonka vuoksi samoja ongelmia ratkottiin monessa pisteessä. Nykyisiltä laskijoilta asioita kysyttäessä ei vastauksia juurikaan saatu, mutta sitten jälkikäteen kuitenkin arvosteltiin tehtyjä ratkaisuja.”

”Ongelmia ilmeni ohjelman puutteellisesta toimivuudesta ja itse ominaisuuden tuntemattomuudesta johtuen.”

Vastauksien perusteella projektissa koettujen ongelmien merkittäviä syitä olivat puutteet budjetoinnissa, johtamisessa, henkilökemioissa ja osastojen välisessä yhteistoiminnassa. Vastaajat kokivat myös ongelmien syinä projektiin sitoutumisen puutteen ja yhtiön johdon välinpitämättömyyden käyttöönoton viivästy-
misessä.

7.9 Master-projektiin liittyvä lisäkoulutus ja/tai ohjeistus

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä 13 arvioimaan haluaisivatko he Master-projektiin liittyen lisäkoulutusta ja/tai ohjeistusta. Vaihtoehtoisiksi vastauksille oli annettu en tai kyllä. Mikäli vastaus oli kyllä, niin vastaajaa pyydettiin tarkentamaan, minkälaista lisäkoulutusta ja/tai ohjeistusta tarvitaan.

Vastaukseksi saatiin kahdeksan en -vastausta. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat eivät kokeneet tarvitsevansa lisäkoulutusta ja/tai ohjeistusta.

7.10 Havaintoja Master-projektista ja parannusehdotuksia

Vastaajia pyydettiin kysymyksessä 14 tuomaan esille omia havaintoja Master-projektista sekä parannusehdotuksia. Saadut vastaukset esitetään suorina lainauksina alla.

”Projekti terävöityi loppuvaiheessa. Risuina lepsuus johtamisen osalta (esim. kielikäännösten toteutus). Ruusuina keskeisten henkilöiden sitoutuminen ja positiivinen drive, joka pikku hiljaa veti muita mukaan.”

”Näinkin ison ja haastavan projektin läpivienti vaatii todella suurta panostusta yritykseltä. Yhtiön tapa toimia on valitettavan monelta hämärtynyt eikä ymmärretä kokonaiskuvaa. Vaatii johdolta selkeää otetta.”

”Projekti on ollut pitkä ja vaiherikas, mutta näyttää vaatineen ja vieläkin vaativan kovan loppurutistuksen, että siitä valmista saadaan.”

”Kyse on enää todella pienistä viilauksista ja homma menee eteenpäin kuin kone. Projektin ympärille on kuitenkin kerääntynyt paljon vaikeuksia, joiden poistaminen vaatii joitakin henkilöjärjestelyjä. Avainsana tässä on läpinäkyvyys.”

”Se mitä projektin aikana tapahtui ei ole mitenkään poikkeuksellista tämän laajuisissa tietojärjestelmähankkeissa. Käyttöön otossa olisin toivonut

johdolta määrätietoisempaa otetta käyttäjäryhmästä kokonaisuutena. Tässä tapauksessa hanke viivästyi aivan suotta kuukausia.”

Parannettavaa vastaajat löysivät projektin operatiivisen johtamisen lisäksi läpinäkyvydessä. Projektin viivästyminen johtui vastaajien mielestä yhtiön tavasta toimia ja panostuksen puuttumisesta projektin loppuunsaattamiseksi. Toisaalta kahden vastaajan mielestä projekti on todella pieniä korjauksia lukuun ottamatta valmis. Positiivisena vastaajat näkivät keskeisten henkilöiden sitoutumisen, joka veti muutkin projektiin osallistuneet aktiivisesti mukaan.

8 POHDINTA

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ympäristön, yhteiskunnan, kilpailutilanteen ja ihmisten muuttuessa. Hyvin harva asia tai ilmiö on niin pysyvä, että sen voidaan katsoa olevan täysin muuttumaton. Organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Tämä seikka pakottaa organisaatiot muuttumaan ja pitämään asiakkaansa tyytyväisinä. Muutoksen hallitseminen on vaikeata organisaatioille, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Kuten ihmisille, myös organisaatioille vanha, tuttu ja turvallinen on mieluisampi vaihtoehto kuin uusi, tuntematon ja epävarma. Tulevaisuus näyttää kuitenkin siltä, että kehityksen vauhti vain kiihtyy entisestään. Tämä taas johtaa siihen, että organisaatioilta vaaditaan entistä enemmän kykyä uudistua ja toteuttaa onnistuneesti merkittäviä muutoksia, jollainen myös uuden tietojärjestelmän käyttöönotto on.

Jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa. Organisaation ihmiset oppivat ja omaksuvat kulttuurin ja se on yksi yritystä koossapitävä voima. Kulttuuri kuvastaa yrityksen tapaa toimia. Muutoksen toteuttamisen voi ymmärtää, kun tietää organisaation kulttuurin. Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta heijastavat yrityskulttuuria. Varsinkin monikansallisissa yrityksissä on tärkeää tietää ja tuntea erilaiset kansallisuudet sekä miten ne suhtautuvat muutoksissa tapahtuviin asioihin. On osattava tunnistaa eri kansallisuuksien kulttuuriin liittyviä ominaisuuksia. Esimerkiksi ranskalaisilla ja japanilaisilla on kovinkin erilaiset aikakäsitykset. Kansallisuuteen liittyy oleellisesti myös kielikulttuuri. Toiset yritykset ovat tottuneet monikielisyyteen, mutta toisilla voi taas olla tahto käyttää omaa kieltään. Kyseiset asiat on otettava tarkasti huomioon tietojärjestelmän globaalissa käyttöönottoprojektissa.

Tietojärjestelmähankeet ja niiden edellyttämät muutokset on tärkeä nähdä mahdollisuutena kehittää koko organisaation toimintaa. Uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa on määriteltävä myös selkeitä lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttaminen auttaa organisaatiota ja yksilöitä sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen. Kaikilla yrityksen johdossa ja keskijohdossa toimivilla on oltava riit-

tävästi tietoa siitä, kuinka merkittävä muutos tietojärjestelmähanke on koko organisaation toiminnan kannalta.

Tietojärjestelmähankkeiden onnistumisessa muutosjohtajat ovat avainasemassa. Heidän tehtävänsä on näyttää suunta ja luoda kommunikoiva ja avoin ilmapiiri organisaatioon. Muutosjohtajalta vaaditaan erilaisia toimintatapoja ja käytäntöjä lähdeettäessä viemään muutosta eteenpäin organisaatiossa. Muutosjohtajan on osattava valjastaa ihmisten energia ja erilaisuus muutoksen käyttövoimaksi myönteisesti. Muutosjohtajan on tartuttava siihen, mikä eniten pelottaa, joko itseä tai muita. Tämä onnistuu ainoastaan olemalla läsnä ja kuuntelemalla henkilöstöä muutoksen edetessä.

Muutosviestinnän tärkeyttä ei voi olla korostamatta tietojärjestelmän käyttöönotossa. Muutosviestinnän tavoitteena on henkilöstön auttaminen ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Tietojärjestelmän muutokset haastavat sekä yrityksen johdon että koko henkilöstön. Tietojärjestelmämuutoksessa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat koetukselle yrityksen kaikilla tasoilla. Viestinnällä on suuri merkitys kehitystyössä ja käyttöönoton toteuttamisessa. Ennakoiva ja rakentava muutosviestintä auttaa johtoa ja henkilöstöä hallitsemaan käyttöönoton muutostilanteita. Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin aikana koko organisaation sisäisen viestinnän toimivuus punnitaan. On tärkeää, että muutosviestintä ei ole koskaan irrallaan organisaation perustehtävästä. Kyseessä on myös jatkuva, elävä prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua ja jota ei voida ulkoistaa.

Organisaatioympäristössä tapahtuva uuden tietojärjestelmän kansainvälinen käyttöönotto on monimutkainen tapahtuma, johon vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Tietojärjestelmän käyttöönotto ei ole pelkästään tietotekninen hankinta ja ratkaisu yrityksen toiminnan parantamiseksi ja kehittämiseksi. Jo käyttöönottoprosessin suunnitteluvaiheessa tulee teknisten seikkojen lisäksi huomioida myös sekä käyttöönottavaan organisaatioon että tietojärjestelmän loppukäyttäjiin liittyvät tekijät. Järjestelmän käyttöönottoprosessin epäonnistuminen johtuukin useimmiten itse prosessiin tai sen johtamiseen liittyvistä tekijöistä. On otettava huomioon, että ih-

miset ovat kuitenkin tietojärjestelmän käyttäjiä ja heidän käyttötaitonsa ja motivaationsa ansiosta järjestelmästä voidaan saada yrityksen tavoittelema hyöty.

Pääkäyttäjille osoitettu kyselytutkimus osoitti konkreettisesti, miten pääkäyttäjä koki Masterin käyttöönottoprojektin omalla kohdallaan. Kyselytutkimuksesta saatiin myös arvokasta tietoa siitä, mihin seikkoihin on syytä jatkossa kiinnittää nyt toteutettua käyttöönottoprojektia enemmän huomiota. Näistä keskeisiä ovat informaation laatu ja ajantasaisuus, ohjaavan dokumentaation saatavuus ja muoto sekä kokonaisvaltainen johtaminen. Masterin käyttöönottoprojektissa oli käytössä useita viestintäkanavia, mutta ikuisuusongelmana oli tiedon välittyminen ja sen oikea-aikaisuus.

Masterin käyttöönottoprojektiin liittyvistä tekijöistä koulutus ja ohjeistus arvioitiin kaikkein tärkeimmäksi onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tässä käyttöönottoprojektissa käytettiin aikaa eniten koulutukseen, mutta siitä huolimatta läheskään kaikki koulutussuunnitelman mukaiset tavoitteet eivät toteutuneet käyttöönottohetkeen mennessä. Yhtenä koulutusosuuden merkittävimpänä tuloksena voidaan kuitenkin pitää uuden koulutusmateriaalin valmistumista myöhempää käyttöä varten.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen vastauksista voi päätellä, että vastaajien mielestä Masterin käyttöönottoprojekti oli kokonaisuudessaan toteutettu tyydyttävästi. Vastaajien mielestä etenkin projektin johtaminen, aikataulutusta ja budjetointia eivät olleet riittävän tarkkaan etukäteen mietittyjä. Masterin toiminnassa esiintyneet ongelmat olivat asioita, joihin olisi pitänyt voida varautua etukäteen, koska Master oli jo aiemmin käyttöönotettu kotimaan toiminnoissa. Paremmalla johdon sitoutumisella ja oikeilla muutosjohtamisen keinoilla olisi voitu varmistaa Masterin käyttöönottoprojektin menestys. Merkillä pantavaa oli, että projektin jälkeen pääkäyttäjille tehtyyn kyselyyn vastanneiden antama palaute oli negatiivisempaa kuin itse projektin aikana tehdyt havainnot.

Jatkossa johdon tulisi tämän tutkimuksen perusteella kiinnittää huomiota siihen, että uuden tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin suunnitteluvaiheeseen koh-

dennetaan riittävästi voimavaroja ja projektille mietitään realistinen budjetti ja tavoite sekä aikataulu, joihin pyritään muutoksenhallinnan ja hyvän muutosjohtamisen avulla. Olennaista olisi johdon myös perustella miksi jokin tietojärjestelmä otetaan käyttöön ja miten se hyödyttää kansainvälisen toiminnan erilaisia tarpeita ja erilaisia toimijoita, kuten emoyhtiötä, tytäryhtiöitä, edustajia ja maahantuojia. Asioista tulisi viestiä varhaisessa vaiheessa ja useita eri kanavia käyttäen. Asettujen tavoitteiden saavuttamista parantaisi lisäksi oikein kohdistettu ja avoin viestintä suunnitelluista tavoitteista. Mahtavaa olisi myös se, että käyttöönotettavat tietojärjestelmät olisivat tekniikaltaan niin kehittyneitä, että aikaa ei kuluisi teknisten ongelmien ja käytettävyyden hankaluuksien selvittelyissä. Optimaalisessa tietojärjestelmän käyttöönotossa projektiin osallistuvilla olisi varattava aikaa opetella kunnolla uuden järjestelmän käyttö ja toiminta kokonaisuudessaan, jolloin tunne mahdollisuudesta vaikuttaa oikeasti käyttöönottoon parantaa sitoutumista projektiin.

Perustuen tämän työn teoria-aineistoon ja Masterin käyttöönottoprojektin aikaisiin kokemuksiin sekä pääkäyttäjille tehdyn tutkimuksen tuloksiin alla koottuna yhteen seikkoja siitä, mitä uuden tietojärjestelmän menestyksekkäs käyttöönotto kansainvälisissä toiminnoissa vaatii. Nämä tekijät olisi huomioitava seuraavissa yrityksen uusissa tietojärjestelmähankeissa niin käyttöönoton suunnitteluvaiheessa, itse käyttöönottohetkellä, kuin myös käyttöönoton jälkeen:

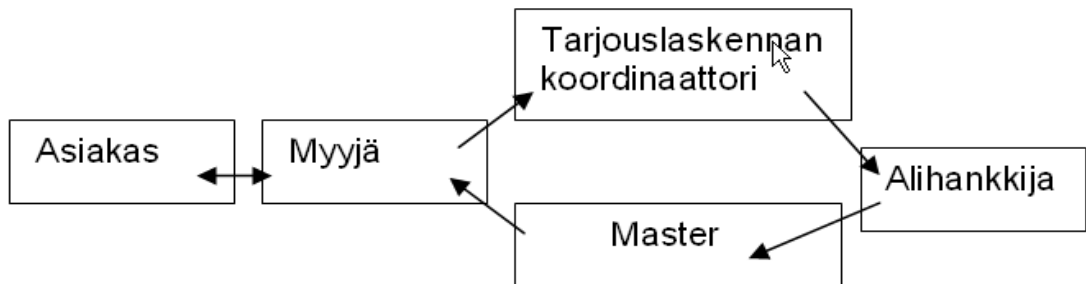
1. Tietojärjestelmä tulee olla suunniteltu toiminnoiltaan mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helppokäyttöiseksi.
2. Tietojärjestelmän tulee toimia nopeasti ja olla toiminnaltaan luotettava.
3. Uuden tietojärjestelmän käyttökoulutuksen tulee olla kattava ja ajallisesti riittävän pitkä.
4. Tietojärjestelmän ohjeistuksen on oltava virheetön.

5. Käyttöönottavan organisaation on huolehdittava siitä, että tekijät saavat riittävästi informaatiota käyttöönoton aikataulusta, budjetista ja mahdollisista erikoisjärjestelyistä. Lisäksi on oltava toimintaohjeet ongelmatilanteiden varalle.
6. Uuden tietojärjestelmän ”sisäinen markkinointi” on hoidettava huolella. On pystyttävä tuomaan uuden järjestelmän hyödyt selkeästi esille niin kotimaassa kuin kansainvälisissä toiminnoissa. Tämä menettely ehkäisee muutosvastarintaa ja vähentää kulttuurierojen vaikutusta käyttöönottoon.
7. Mahdollisimman monelle tulee tarjota mahdollisuus olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa sekä itse järjestelmää että sen käyttöönottoprosessia.
8. Työilmapiiri tulee pyrkiä pitämään mahdollisimman hyvänä. Esimiesten tulee tukea ja kannustaa työntekijöitä. Tärkeistä asioista on tiedotettava myös lähiesimiesten kautta.
9. Muutoksien hallinnasta ja johtamisesta oltava projektikohtainen suunnitelma.

Masterin käyttöönottoprojektin lopullisen onnistumisen selvittämiseksi vastaavanlainen kyselytutkimus pitäisi järjestää myös loppukäyttäjille. Tällöin saataisiin selville itse järjestelmän toimintaan ja käytettävyyteen käytännössä vaikuttavat seikat.

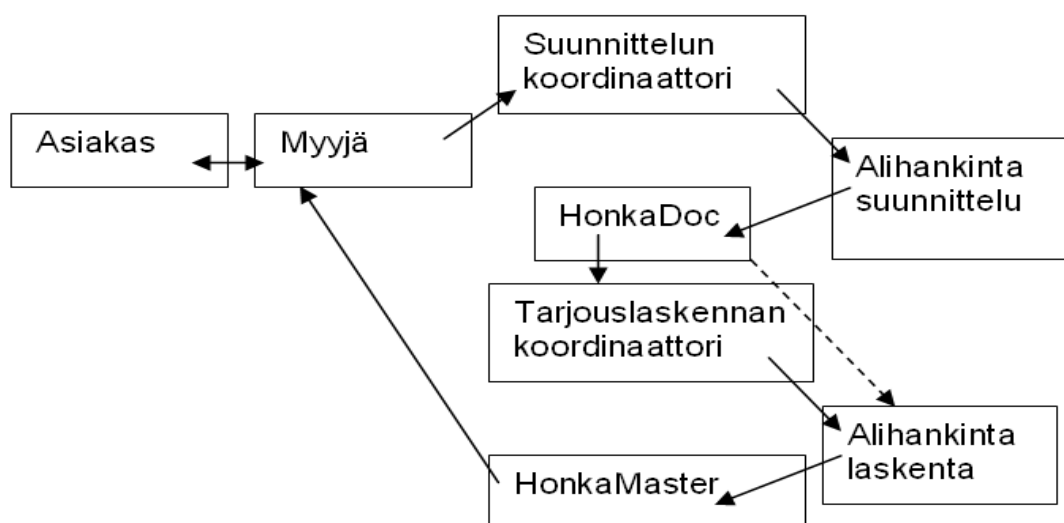
Jatkokehityshankkeena Masterin käyttöönotolle olisi syytä tutkia mahdollisuutta käyttää tarjouslaskennassa alihankkijaa kustannustehokkaammassa maissa, joista yhtiö jo hankkii suunnittelupalveluja. Kyseisellä alihankkijalla on jo tällä hetkellä riittävä osaaminen Masterin käyttöön tarjouslaskennassa. Esitän kuvioissa 19 ja 20 kaksi yksinkertaistettua prosessiehdotusta siitä, miten tarjouslaskenta Masterilla jatkossa olisi mielestäni mahdollista toteuttaa.

Kuviossa 20 tarjouslaskentaan tarvittavat määrätiedot lasketaan nykyiseen tapaan suunnitelmista tai tulosteista, joista alihankkija syöttää tiedot manuaalisesti Masteriin.



KUVIO 20. Prosessiehdotus 1 Master-tarjouslaskenta

Kuviossa 21 olen yhdistänyt suunnittelun ja tarjouslaskennan siten, että sama alihankkija pystyy tekemään molemmat työvaiheet. Tässä prosessimallissa osa määrälasketatiedosta haetaan jo olemassa olevilla määrälaskennan ominaisuuksilla suoraan ArchiCADin suunnittelumallista ja tämä tieto syötetään Masteriin. Osa tiedoista lasketaan muilla tavoilla suunnitelmista ja se tieto syötetään Masteriin.



KUVIO 21. Prosessiehdotus 2 Suunnittelu ja Master-tarjouslaskenta

Näiden prosessiehdotuksien tutkimiseen ja toteuttamiseen olisi järkevää perustaa asiantuntijaryhmä tai asettaa erillinen projekti, joka kartoittaa saavutettavat kustannushyödyt ja arvioi mahdolliset järjestelmiin liittyvät investointi- ja osaamistarpeet.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY

Aarts, J., Doorewaard H. & Berg M. 2004. Understanding Implementation: The Case of a Computerized Physician Order Entry System in a Large Dutch University Medical Center. *Journal of the American Informatics Association* 11, 3, 207-216.

Ahn, J-H. & Skudlark, A.E. 1997. Resolving conflict of interests in the process of an information system implementation for advanced telecommunication services. *Journal of Information Technology* 12, 1, 3-13.

Ansoff, H.I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava.

ATK-sanakirja 2001. 12. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Barnes, P. 1995. Management for Doctors. Managing change. *BMJ*, 310, 590-592.

Berg, M. 2001. Implementing information systems in health care organizations: myths and challenges. *International Journal of Medical Informatics*. 64, 143–156.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Giddens, A. 2001. *Sociology*. Oxford: Blackwell Publishers.

Hautamäki, A. 2003. Globalisaatio ja Suomen haasteet. *Economic Trends* 6/2003, 30–31. Helsinki: Tilastokeskus.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus- kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hertzum, M. 2002. Organisational Implementation: A Complex but Under-recognized Aspect of Information-System Design. Teoksessa O.W. Bertelsen (toim.). *Proceedings of the Second Nordic conference on Human-Computer interaction*, Aarhus, Denmark, October 19-23. NordiCHI 02 vol. 31, 201-204. New York: ACM Press.

Hill, J.S. 2002. The Globalization Process: Historic Perspectives on Catalysts and Impediments, in *Proceedings of the 11th Annual Congress of IMDA*, Turkey, 2002, July 10-14.

Hilden, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. *Hygienia-sarja*. Tampere: Tammi.

Houlihan, B. 2003. Sport and globalization. Teoksessa Houlihan, B. (toim.). Sport & Society, 345-363. A student introduction. London: Sage

Hyötyläinen, R. 1988. Implementation of Technical Change as Organizational Problem Solving Process. Management and User Activities. Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus. VTT. Technical Research Centre of Finland.

Hyötyläinen, R. & Kalliokoski, P. 2001. Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi. Julkaistu kirjassa Kettunen, J. ja Simons, M. (toim.). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä, 17–39. Espoo: VTT-automaatio.

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: EDITA.

Keen, P.G.W. 1981. Information Systems and Organizational Change. Communications of the ACM, 24, 1, 24–33.

Kim, H-W. & Pan, S.L. 2006. Towards a Process Model of Information systems Implementation: the Case of Customer Relationship Management (CRM). The Data Base for Advances in Information Systems 37, 1, 59–76.

Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus.

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

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: EDITA.

Leonard-Barton, D. 1988. Implementation Characteristics of Organizational Innovations. Communication Research 15, 5, 603–631.

Lewin, K. 2000. Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science. American Psychological Association, USA.

Levitt, T. 1983. The Globalization of Markets. Teoksessa Strategy, Montgomery, C. - Porter, M., (toim.), 187–204. Boston: A Harvard Business Review Book.

Liikanen, H. 2002. Tietotekniikka kehittää sosiaali- ja terveysalaa? Tampere: Tampere University Press.

Mole, J. 2003. Maassa maan tavalla, Opas globaalien Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Keuruu: Otava.

Mäki-Lohiluoma, K-P. & Niemi-Lilahti, A. 1990. Muuttaako vapaakuntakokeilu kuntien hallintoa? Vapaakuntakokeilu hallinnon uudistajana Suomessa ja Ruotsissa. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto.

- Nurminen, M.I., Reijonen, P., Vuorenheimo, J. Nurminen et al., 2002. Tietojärjestelmän Organisatorinen Käyttöönotto: Kokemuksia ja Suuntaviivoja, Sarja A Nro 1/2002. Turku: Turun kaupungin terveystoimen julkaisuja.
- Parker, B. 1996. Evolution and Revolution: From International Business to Globalization. Teoksessa Handbook of Organizational Studies, R. Stewart, C.H. Glegg and R.N. Walter, (toim.), 484–506. London: Sage
- Parker, B. 1998. Globalization and Business Practice. Managing Across Boundaries. London: Sage.
- Rahkonen, H. 2007. Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa: hoitotyöntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia. Opinnäytetyö. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos.
- Ripatti, S. 1999. Tietojärjestelmän käyttöönotto. Teoksessa Tietotekniikka ja tiedonhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa, Saranto Kaija, Korpela Mikko, (toim.), 117–137. Helsinki: WSOY.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Rugman, A.M. 2001a. The Myth of Global Strategy. Insights, AIB Newsletter – Second Quarter 2001, 11.
- Rugman, A.M. 2001b. Twelve Books on globalization: How relevant for managers? Business Strategy Review. Vol.12. No: 2, 69.
- Rugman, A.M. & Hodgetts, R.M. 2003. International Business. England: Prentice Hall.
- Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: EDITA.
- Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Inforviestintä. Kirjapaino Lai-Net. (Alkuperäinen teos The Managing Change Pocketbook kustantajana Management Pocketbooks Limited ilm. 1995, suomeksi toimitettu 2000, suomentajana Matti Karhu).
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Scott, J.T., Rundall, T.G., Vogt T.M. & Hsu, J. 2005. Kaiser Permanente's experience of implementing an electronic medical record: a qualitative study. BMJ 331, 3, 1313–1316.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., Selin, A. 2007. "Mees romppeines siihe". Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Lapin yliopisto. Kuntaliitto. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Teknologian arviointeja 6. loppuraportti. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001.

Sydänmaalakka, P. 2001. Alykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Turpeinen, M. & Taskinen, H. 2005. Henkilöstön arviot organisaatiofuusion yhteydessä tehtävistä tietojärjestelmä-muutoksista. Teoksessa Kinnunen Juha & Lindström Kari (toim.) 2005. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E.

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

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: EDITA.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Tietojärjestelmän vaihtaminen. Tapaustutkimus.
<http://www.tkts.fi/lehti/a20/halonen.pdf>, viitattu 15.12.2008.

LIITTEET

LIITE 1

KYSELYLOMAKE MASTERIN TEKNINEN KÄYTTÖÖN- OTTOPROJEKTI

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Masterin käyttöönottoprojektin onnistumista. Toivon Sinulla olevan hetki aikaa vastata alla oleviin kysymyksiin 20.3.2009 mennessä. Vastauksesi käsitellään luottamuksella ja nimettömänä. Vastaustiedot tulevat vain Honka-rakenteen sisäiseen käyttöön sekä opinnäytetyössäni hyödynnettäväksi. Tutkimuksen toteuttaja on Lasse Krook

[Täyttöohje: tuplaklikkaa valitsemasi vaihtoehdon ruutua, jonka jälkeen valitse oletusarvoksi Valittu](#)

1. Sukupuoli Nainen Mies

2. Ikä Alle 25
 26-35
 36-45
 46-55
 yli 55

3. Toimipaikka
 Suomi
 Muut maat/myyntialueet.....?

4. Tehtävä Tarjouslaskenta
 Myynti
 Muu, mikä? _____

5. Käytän Masteria
 Päivittäin
 2-4 kertaa viikossa
 Kerran viikossa

Kerran kahdessa viikossa

Harvemmin

**6. Arvioi Masterin käyttöönottoprojektin osa-alueita asteikolla 1-5
(5 erinomainen, 4 hyvä, 3 tyydyttävä, 2 välttävä ja 1 heikko).**

A Master-projektin toteutus 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

B Osallistujien koulutus ja ohjeistus 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

C Projektin johtaminen 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

D Projektin henkilöresurssit 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

E Projektin aikataulus 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

F Projektin budjetointi 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

G Projektin sisäinen viestintä 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

H Projektista tiedottaminen 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

I Projektin muutoshallinta 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

J Eri kulttuurien huomioiminen 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

K Projektin aikaisten ongelmien ratkaisu 5 4 3 2 1

Perustelu

valintaasi _____

7. Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuutena Master-projektin lopputulokseen?

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- En tyytyväinen enkä tyytymätön
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

8. Ymmärsitkö projektin tavoitteet?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- En lainkaan

9. Miten motivoitunut olit projektiin?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- En lainkaan

10. Kuinka paljon koit projektin tuovan ylimääräistä työtä itsellesi?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän

11. Onko sinulla ollut ongelmia Master-projektissa?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän

12. Jos sinulla on ollut ongelmia, minkälaisia ne ovat olleet ja mistä luulet niiden johtuvan?

13. Haluaisitko Master-projektiin liittyen lisäkoulutusta ja/tai ohjeistusta?

- En
- Kyllä, jos niin minkälaista?

14. Lopuksi voit tuoda esille omia havaintoja Master-projektista (ruusuja/risuja/parannusehdotuksia)

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄSI

Lasse Krook

Vastauksesi voit lähettää alla olevaan sähköpostiosoitteeseen:

lasse.krook@honka.com

Jos sinulla on ongelmia vastauksen suhteen, voit ottaa yhteyttä kyselyn suorittajaan.

