



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SANNA ERKKILÄ

Työtehtävien hallinta ja toiminnan- ohjaus tilitoimistossa

TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN PILOTOINTI

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Erkkilä, Sanna: Työtehtävien hallinta ja toiminnanohjaus tilitoimistossa; Toiminnanohjausjärjestelmän pilotointi

Opinnäytetyö, Satakunnan Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Marraskuu 2023
Sivumäärä: 59

Opinnäytetyössä tutkittiin toiminannohjausjärjestelmän käyttöönottoa ja soveltuvuutta tilitoimiston käyttöön. Sidosryhmien vaatimusten jatkuvasti kasvavassa toiminannohjauksen kehittäminen organisaatiossa koettiin tarpeelliseksi. Toimeksiantaja on Taloushallintoliitto Ry:n jäsen, mikä yhdessä lain ja säädösten kanssa asettaa vaatimukset työn laadulle ja valmistumiselle. Ajankohtaisia ongelmia alalla ovat työssä jaksaminen, osaamisen puute ja digitalisaation tuomat haasteet. Jotta työn suorittamisesta voidaan selviytyä lakien ja asetusten vaatimusten mukaan, tarvitaan toimivaa, yhtenäistä ja tehokasta työtehtävien hallintaa, joka tukee myös työssä jaksamista. Toimeksiantajayrityksessä on vuonna 2016 otettu käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä, jonka käyttö ei ole vakiintunut jokapäiväiseen työhön.

Päätettiin selvittää pilotoimalla, onko aiemmin valittu toiminnanohjausjärjestelmä edelleen sellainen, joka täyttää toivotut laatu- ja vaativuuskriteerit. Pilotoinnin avulla testattiin, soveltuuko valittu toiminannohjausjärjestelmä tilitoimiston käyttöön selkiyttäen työtehtävien hallintaa tarpeeksi. Toimintatapa tutkittiin myös loppukäyttäjän näkökulmasta ottaen huomioon koettu tuotto-painossuhde. Laadukkaammalla työtehtävien hallinnalla tavoitellaan parempaa työn laatua, parempaa asiakaspalvelua, henkilöstön työssäjaksamista sekä vaikutusta laskutukseen ja sen myötä myös kannattavuuteen.

Työssä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aluksi tehtiin osallistuvaa havainnointia ja määritettiin organisaation nykytila. Teoriassa käytiin läpi liiketoiminnan laatuvaatimukset, uuden järjestelmän käyttöönotto, muutos prosessina sekä muutosjohtaminen. Pilotoinnin testiosuuden jälkeen aineistoa hankittiin ensin pilottiryhmälle ja sen jälkeen koko organisaatiolle kohdistetulla kyselyllä, jonka tulosten varmistamiseksi kysymykset käytiin läpi myös suullisesti. Raportin tutkimusosuudessa kuvattiin käyttöönoton aloitus, pilotointi, havainnot muutoksen alussa, koulutus, ryhmähaastattelu, kyselyt ja niiden tulokset sekä kehitysideoita. Empiirinen tutkimus vahvisti hyvin muutoksen teoriaa. Pilotoinnin tuloksena saatiin kehitysidea, jonka myötä uusi toimintatapa päätettiin ottaa käyttöön koko organisaatiossa.

Avainsanat: käyttöönotto, toiminannohjaus, laatu, muutos, muutosjohtaminen, pilotointi

Abstract

Erkkilä, Sanna: Task management and ERP in an accounting firm; Operations management system piloting

Bachelor's thesis

Degree programme in Business Administration

November 2023

Number of pages: 53

The thesis examined the implementation and suitability of the operations management system for the use of an accounting firm. As stakeholder requirements continued to grow, the development of operations management within the organization was felt to be necessary. The client is a member of the Finnish Association of Financial Administration, which, together with the law and regulations, sets the requirements for the quality and completion of the work. Current problems in the field include coping at work, lack of expertise and the challenges posed by digitalisation. In order to be able to carry out work according to the requirements of laws and regulations, it is necessary to have a functional, uniform and efficient management of work tasks, which also supports coping at work. The contracting company has implemented an ERP system in 2016, the use of which has not been established in everyday work.

The decision was made by piloting whether the previously chosen ERP system is still one that meets the desired quality and demanding criteria. The piloting was used to test whether the selected operations management system is suitable for the use of an accounting firm, clarifying the management of work tasks enough. The approach was also studied from the end user's point of view, taking into account the perceived return-to-contribution ratio. More high-quality work task management aims at better job quality, better customer service, employee retention, and impact on invoicing and, consequently, profitability.

A qualitative research method was used. At first, participatory observation was made and the current state of the organization was determined. The theory covered business quality requirements, the introduction of a new system, change as a process, and change management. After the test part of the piloting, the material was acquired first with a questionnaire for the pilot group and then for the entire organisation, the results of which were verified orally as well. The research part of the report described the start of deployment, piloting, observations at the beginning of the change, training, group interview, surveys and their results, and development ideas. Empirical research well confirms the theory of change. The result of the piloting was a development idea, which led to the decision to introduce the new operating method throughout the organisation.

Keywords: implementation, operations management, quality, change, change management, piloting

ALKUSANAT

Koen opinnäytetyön olevan virstanpylväs. Se ei ole vain työ, joka saatetaan valmiiksi, vaan se kertoo sinnikkyydestä, määrätietoisuudesta, halusta oppia, kehittyä ja menestyä. Se on päätepiste sille tielle, joka on valmistanut minut tulevaan. Haluan kiittää työnantajaani saamastani ymmärryksestä, tuesta ja kannustuksesta sekä ennen kaikkea joustavuudesta sekä opinnäytetyön että opiskelujen aikana.

Monien aiheiden joukosta opinnäytetyön aiheeksi valikoitui toiminannallinen kehitystyö. Työnantajani toivoi aihetta, joka hyödyttäisi organisaatiota ja siten oli selvää, että tämä resurssien varjoon jäänyt projekti saatetaan nyt loppuun opinnäytetyön muodossa. Kiitos luottamuksesta.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	8
2.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	8
2.2	Tiedonkeruu	9
2.3	Osallistuva havainnointi	10
2.4	Pilotointi	11
2.5	Lähestymistapa, toimintaympäristö ja työn lähtökohdat	12
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	14
3.1	Nykyinen toimintamalli case-yrityksessä	14
3.2	Digitalisaation ajankohtainen vaikutus ongelmaan	15
3.3	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet	16
3.4	Projektin- ja toiminnanohjaus ohjelmiston ominaisuudet	16
4	TOIMINNANOHJAUKSEN MERKITYS	17
4.1	Hyvä taloushallintopalvelualan tapa	17
4.2	Tiedon hallinta ja toiminnanohjaus	19
4.3	Toiminnan kehittäminen	20
4.3.1	Kehittämistyö prosessina	20
4.3.2	Uuden ohjelman käyttöönotto.....	20
5	MUUTOKSEN TEORIA	23
5.1	Muutos prosessina	23
5.2	Edellytykset muutokselle ja muutostarpeen tunnistaminen	24
5.3	Muutosjohtaminen	25
5.3.1	Muutoksen johtamisen vaiheet ja esimiehen rooli	25
5.3.2	Muutoksen vakiinnuttaminen.....	28
5.3.3	Muutosviestintä	30
5.3.4	Muutoksen haasteet ja vastarinta.....	31
5.3.5	Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa	34
5.3.6	Tunteet muutoksessa	35
5.3.7	Muutoksen kokeminen	37
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	39
6.1	Tarvekartoitus ja vaativuusmäärittely	39
6.2	Käyttöönoton toteutus (Muutoksen toteutus= implementointi)	40
6.3	Testaus.....	42
6.4	Pilottiryhmän haastattelu	43
6.5	Aineiston analyysi.....	43

6.6 Käyttäjien koulutus	44
6.7 Havainnointi muutoksen alussa	45
6.8 Ryhmähaastattelu.....	47
7 TUTKIMUSTULOS	49
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
9 POHDINTA	52
9.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	53
9.2 Tutkimuksen eettisyys	54
LÄHTEET.....	56

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tilitoimiston työtehtävien hallinta, töiden organisointi sekä projektinhallinnan ja toiminnanohjauksen kehittäminen hyödyntämällä jo olemassa olevaa ohjelmistoa. Työ toteutetaan tilitoimistolle tapaustutkimuksellisenä pilotointina. Koho- toiminnanohjausjärjestelmä on ollut tilitoimiston käytössä vuodesta 2016, mutta sen koko kapasiteettia ei ole hyödynnetty.

Opinnäytetyössäni ei oteta kantaa siihen, millä perustein kyseinen toiminnanohjausjärjestelmä on valikoitunut käyttöönotettavaksi. Kohon käyttöönotto on aloitettu vuonna 2016, mutta sitä ei ole saatettu loppukäyttäjien käyttöön. Tätä projektia päätettiin alkaa viemään uudelleen eteenpäin, sillä työtehtävien uudelleenorganisointi ja kokonaisvaltainen hallinta vaatii uudistusta. Koho tarjoaa tilitoimistoille räätälöityä standardi- toiminnanohjaus-pakettia, ja se on palveluntarjoajana yksi Suomen suosituimmista. Myös toimeksiantajani näkee edelleen Kohon toiminnanohjausjärjestelmän mahdollisena työtehtävien hallinnan työkaluna.

Liiketoiminta tarvitsee jatkuvaa kehittämistyötä parantaakseen kannattavuutta tai kasvua, motivoidakseen henkilökuntaa, kehittääkseen toimintaa ja prosesseja sekä toimivaa organisaatiomallia. Automaatio, sähköistäminen ja tehostetut prosessit ovat taloushallinnon toimintaympäristössä arkipäivää. Parhaimmillaan robotiikka luo luotettavaa, nopeaa ja helppoa informaatiota, mutta se sisältää myös kasvavaa riskiä. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö luo muutostarpeita yritysten toimintoihin, jotka enenevin määrin pohjautuvat tietoon ja sen hallintaan. Jotta automatisoidussa ympäristössä pystytään edelleen tarjoamaan laadukasta ja luotettavaa palvelua, on panostettava substanssiosaamiseen, perehdyttämiseen ja työn organisointiin. Taloushallintoalan ajankohtaisimpia ongelmia ovat laadun varmistaminen, osaamisen puute, henkilöstöpula sekä työssäjaksaminen. Näin ollen opinnäytetyöni on merkityksellinen

kohdeorganisaatiolle, sillä sen avulla on mahdollista tehostaa perehdyttämistä, varmistaa töiden laatua ja valmistumista määräaajoissa sekä antaa esihenkilölle tarpeellista tietoa töiden jakautumisesta ja kuormittavuudesta.

Opinäytetyön lähtökohtana on työelämän aito kehittämishanke, jonka piirteitä ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Uuden toiminnallisuuden pilotointi aloitetaan määrittämällä nykyinen toimintamalli havainnoimalla organisaation työtapoja käyttäen apuna tutkijan aiempaa omaa kokemusta ja keskusteluja organisaatiossa. Havainnoinnin perusteella todetaan todellinen tarve kehitystyölle, jota lähdetään purkamaan kirjallisuudesta löytyvän teorian avulla. Kehitystyön tarkoituksena on ottaa järjestelmä käyttöön pilotointina, jotta sen todellinen hyöty on mahdollista arvioida ennen kuin siihen laitetaan enenevin määrin resursseja. Tavoitteena on teorian ja käytännön kokemusten pohjalta tuottaa tietoa ohjelman käyttöönotosta, arvioida sen tarpeellisuutta ja keinoja työtehtävien hallinnassa sekä järjestää koko organisaatiolle asianmukainen käyttöönotto.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Laadullista menetelmää käytetään, kun tutkittavasta ilmiöstä on vain vähän tietoa ja sitä halutaan ymmärtää syvällisemmin. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, joten olemassa olevat teoriat eivät ohjaa tutkimusta samassa mittakaavassa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa menetelmässä tutkija on lähellä tutkittavaa ja osallistuu itse toimintaan. Tulosten luotettavuutta voidaan varmistaa käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä. (Ojanen, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.)

Koska tutkimus kohdistuu vain toimeksiantajayritykseen, tutkimusaineistoa on saatavilla vähän. Opinäytetyössä käytetään laadullista menetelmää, jossa

osallistuvana tutkijana olen lähellä tutkittavaa asiaa. Tavoitteena on saada aineiston analyysin avulla uutta tietoa tutkittavasta asiasta teoriaan nojautuen.

2.2 Tiedonkeruu

Käytettäessä useampaa menetelmää rinnakkain on mahdollista varmistua tiedon luotettavuudesta. Kehittämistyössä kysely sopii loppuvaiheen saavutettujen tulosten arviointiin, mutta se tehdään usein isolle joukolle. Strukturoitu haastattelu on lähellä kyselyä, joka etenee ennalta suunnitellun haastattelurungon mukaan. Ryhmähaastattelulla saadaan laajempi näkemys asiaan useilta henkilöiltä samaan aikaan ja se on hyvin käyttökelpoinen varsinkin silloin, kun halutaan tietää, mikä on ryhmän yhteinen kanta ajankohtaiseen kysymykseen. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on paljastaa todellisia mielipiteitä ja asenteita sekä kehittää uusia ideoita ja jatkoehdotuksia. Ollessaan strukturoimaton eli hyvin vapaa keskustelu, ryhmähaastattelussa saadaan todennukainen kuva ilmiöstä, koska haastattelijan ohjaus ei ole niin voimakasta. Joskus ryhmähaastattelun haasteeksi koituu ryhmädynamiikka ja valtahierarkia. Tällaisessa tilanteessa tutkija voi ohjata keskustelun teemoja ja keskustelun kulkua, jotta myös hiljaisimmat osallistujat pääsevät mukaan. Ryhmähaastattelun purkaminen ja analyysin tekeminen vaativat tarkkaa muistiinpanojen tekemistä tai usein myös videointia, jolloin tallenteisiin on mahdollista palata uudelleen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63; Ojanen ym. 2015, 40-41.)

Pilottiryhmälle tehdään kysely, joka käydään läpi myös suullisesti, jotta tutkittavaa asiaa ymmärretään mahdollisimman hyvin. Pilottiryhmässä mittaamme tutkimuksen hyötyjä mittareilla ja suullisesti. Tämän lisäksi tehdään ryhmähaastattelu, jonka tavoitteena on herättää kysymyksiä käyttöönotetusta toimintatavasta ja luoda kehitysideoita jatkoon sekä varmistaa, että pilottiryhmän haastattelut ja havainnot ovat samassa linjassa ryhmähaastattelun kanssa. Ryhmähaastattelun tavoitteena on osallistaa koko organisaatio ja paljastaa ryhmän todellinen mielipide. Muun aineiston ohella, käyttämällä itse ohjelmaa, kuuntelemalla ja aistimalla muiden reaktioita ja käytöstä, voin havainnoida ja arvioida pilotoinnin onnistumista.

2.3 Osallistuva havainnointi

Yrityksen toimintamallia selvitettiin havainnoimalla. Jotta havainnointi on kellosta tieteellisen tutkimuksen aineistoksi, sen on oltava järjestelmällisempää, suunnitellumpaa ja kriittisempää, kuin arkipäivän havainnointi. Havaintoja pidetään tutkimuskohteina, havainnointia aineiston keräämisestä ja havainnollistaminen on tapa tuoda tutkimus ja uusi tieto toisten tietoisuuteen. Observointi tarkoittaa hyväksytyjen metodien mukaista ja huolellista havainnointia tutkimuskohteessa, joka sisältää pelkän katsomisen ohella myös muun muassa kuuntelemista, tunteita ja tuntemuksia. Havainnoinnissa tärkeää on ymmärtää havainnon ja asiayhteyden suhde ja se, että jo olemassa oleva tieto ja teoria ohjaa havainnointikykyä. (Vilkka, H. 2006, 5, 11.)

Havainnointi kattaa sekä laadullisella että määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyt havainnot. Vapaa havainnointi on yleistä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijalla tulee olla paljon taustatietoa aiheesta ja hän usein osallistuu tutkittavaan toimintaan. Tutkijan tulee osoittaa mikä merkitys yksittäisellä havainnolla on suhteessa tutkittavaan asiaan, mikä edellyttää kattavaa havainnointia ja usein havainnointijakson pitkää kestoa. Aineiston hankintaa suunniteltaessa on otettava huomioon tarkoituksen mukaisuus uuden tiedon, käytetyn energian ja kustannusten välillä. Osallistuva havainnoija on sisällä tutkimuskohteessa, saa yhteisössä myös muita kuin tutkijan roolin ja vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. (Vilkka, H. 2006, 40-41, 44, 67.)

Useamman vuoden kokemus tilitoimiston toimintaympäristöstä on mahdollistanut osallistuvan havainnoinnin tutkimuskohteessa. Havaintojen perusteella tilitoimiston haasteena on palveluiden tekninen ja toiminnallinen laatu, joka näyttäytyy loppuasiakkaalle ammattitaidon puutteena, vaikuttaa asenteisiin, lähestyttävyyteen, joustavuuteen, luotettavuuteen, uskottavuuteen sekä läpinäkyvyyteen ja voi lopulta vaikuttaa jopa maineeseen. Asiakaspalautteet, asiakaskohtaamiset, sähköpostit, kuukausipalaverit ja työntekijöiden kanssa käyty keskustelut toimivat reflektoinnin pohjana. Työntekijöiden jaksamisesta, omasta kokemuksesta suoriutua työtehtävistä ja ammattitaidon

puutteen tunteesta johdettujen päätelmien mukaan ensimmäinen askel ongelman ratkaisemiseksi on työtehtävien parempi organisointi.

2.4 Pilotointi

Kokeilevan toiminnan avulla voidaan selvittää, miten hyvin jokin toimintamalli sopii organisaatioon. Kokeileva toiminta voidaan toteuttaa pilotointina, jolloin toimintaa kokeillaan ensin rajatussa ympäristössä. Käyttäjiltä kerätään tietoa ja palautetta, jonka pohjalta toimintamallia voidaan edelleen kehittää ennen laajempaa käyttöä. Tutkijan roolissa pitää kerätä aineisto, jota voidaan analysoida ja jonka avulla ohjataan kehittämisprosessia. Pilotoinnin hyöty on virheiden huomaaminen pienessä yksikössä, ja niiltä välttyminen isossa mittakaavassa. (Granlund & Malmi 142; Toikko & Rantanen 2009,100-101.)

Pilottiprojektit ovat kätevä tapa aloittaa muutoshanke hyvässä tunnelmassa; se koetaan sallivaksi ja kokeilevaksi, haparointi ja erheetkin ovat hyväksytyjä. Pilotointi tutustuttaa toimintaan normaalin toiminnan ohella ja näin ollen myös vähentää siirtymävaiheen muutosvastarintaa. Projektilla, kuten myös pilotilla on selkeä alku ja loppu, mikä auttaa hahmottamaan kiireen ja lisäkuorman suuruutta ja kestoa. Pilotoinnista on selkeästi ja näkyvästi siirryttävä tuotantoon, sillä pitkäkestoisena se vain hiipuu pois ja on aiheellista epäillä koko hankkeen sisältöä. (Mattila 2007, 158.)

Pilotoinnin lähtökäskyn on oltava selkeä. Usein silloin muutosaloite julkistetaan koko viralliselle organisaatiolle ja enemmistö kuulee uudistuksesta ensi kerran. Muutosviestinnän tarkoituksena on lisätä tietoisuutta ja innostusta uudistukseen, joten muutoksen onnistumisen kannalta sillä on suuri merkitys. Henkilöstön on mahdollista löytää omat motiivit muutokselle, jos ydinviesti ja muutoksen kokonaiskuva on selkeä. Pilotointi etenee hallitusti suunnitellun perustan mukaan ja lopulta muutoshanke laajennetaan koko aiotulle organisaatiolle. Tällöin on hyvä vielä varmistaa resurssien pitävyyden ja osaamisen sekä pilotoinnin aikana opitut asiat. Pilotoinnin aikana paljastuu joukko huonoja ja parempia käytäntöjä, joiden pohjalta aletaan soveltamaan uutta toimintatapaa käyttöön osallistamalla muutakin henkilöstöä. Käyntiin päästyään muutos

saattaa laajentua ja sen rajoja pitää matkan varrella vahvistaa. Muutosjohtajan tai esimiehen on tärkeä olla rajan vetäjänä ja estää muutoksen hallinnan pettäminen. (Mattila 2007,158-167.)

Tutkimus toteutetaan pilottihankkeena, jonka tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkija toimii osallistuvana havainnoijana. Pilotoinnin jälkeen ohjelman käytettävyyttä, toiminnallisuuksia ja niiden soveltuvuutta sekä mahdollisuuksia mitattiin loppukäyttäjien haastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla.

2.5 Lähestymistapa, toimintaympäristö ja työn lähtökohdat

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena (case study), jossa tutkija toimii osallistuvana havainnoijana. Tapausta tutkitaan ottaen huomioon paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistutkimuksessa lähestymistavat voivat olla osin päällekkäisiä ja minun tutkimuksessani on myös viitteitä myös konstruktiviseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän lähestymistavaksi sopii case-tutkimus, sillä tapaustutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta, ratkaista siellä syntynyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehitysehdotuksia. Puhtaassa Case-tutkimuksessa luodaan kehitysideoita tai ratkaisuehdotus, mutta näiden lisäksi tutkimukseeni kuuluu konkreettinen tuotos, uuden järjestelmän käyttöönotto. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen sekä hyödyllisyyden ja käytettävyyden arviointi on konstruktivisen tutkimuksen keskeinen osa. Konstruktivinen tutkimus vastaa kysymykseen: Voidaanko organisaation tietojärjestelmää muuttaa palvelemaan paremmin työyhteisön tarpeita? (Ojanen ym. 2015, 37-38, 52.)

Tutkimuksen näkökulmana pidetään teoriaa, johon on koottu kehittämisprosessiin liittyvä jo olemassa oleva tieto sekä siihen liittyvät keskeisimmät teoriat ja mallit. Tutkimuksellisen kehittämistyön raportoinnissani teoriaosio on kuvattu "Oivalluttava-perinteinen" mallina, jolloin teoria on erillisenä osiona, mutta siinä on tunnistettavissa omaa ajattelua. (Ojanen ym. 2015, 35.)

Toimeksiantajana on tilitoimisto, joka tarjoaa asiakkailleen laajaa palvelukokonaisuutta. Tilitoimiston peruspalveluihin kuuluvat kirjanpito, tilinpäätökset, palkanlaskenta, laskutus ja pankkiasioiden hoito, veroilmoitukset sekä arvonlisäveroon liittyvät palvelut. Laajasta osaamisesta kertoo yritysjärjestelypalvelut, kuten esimerkiksi perustamis-, muutos- ja lopettamisilmoitukset, yritysmuodon muutokset, yrityskaupat, sulautumiset ja jakautumiset sekä liiketoimintasiirrot. Palveluvalikoimaan kuuluu myös verosuunnittelu – ja neuvonta. Teknologian, digitalisaation kehittymisen ja reaaliaikaisen tiedon tarpeen myötä odotukset tilitoimiston palveluita kohtaan ovat kasvaneet entisestään.

Kun itse tieto voidaan tuottaa lähes automaattisesti, pitäisi löytyä aikaa ja osaamista muuttaa tieto informaatioksi palvelemaan asiakasyrityksen ydinliiketoimintaa. Nykypäivän teemana liiketoiminnassa on vastuullisuus, jota säätelee lainsäädäntö ja sidosryhmien tarpeet sekä reaaliaikatalous, johon tällä hetkellä panostetaan paljon. Reaaliaikaisen datan avulla on tarkoitus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle eli tuottaa asiakkaalle jotain ylimääräistä tietoa, joka tekee palvelun hankkimisesta houkuttelevampaa ja saa hänet pysymään asiakkaana.

Taloushallintoalan ajankohtaiset ongelmat luovat haasteen myös kohdeorganisaatiossa. Samaan aikaan, kun tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle, tuottaa liiketoimintaa tukevaa raportointia ja informaatiota, vaihtuvuus alalla on suurta. Henkilöstö on kuormittunut ja osaamisen taso laskenut, mikä heijastuu myös asiakaspalveluun. Työtehtävien hyvä organisointi luotettavasti ja tehokkaasti on ensisijaisen tärkeää, jotta henkilöstö pystyy suoriutumaan heille annetuista tehtävistä. Tämä toimii työni lähtökohtana ja perusteluna sille, että tutkimusta aletaan tehdä.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

3.1 Nykyinen toimintamalli case-yrityksessä

Nykyisen toimintamallin määrittäminen on tärkeä vaihe toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Sen perusteella on mahdollista kehittää juuri niitä osalualueita, jotka yhteisössä koetaan haasteellisiksi ja selvittää millä perusteilla käyttöönoton testausta jatketaan. Toiminnanohjausjärjestelmä on käytössä työajanseurannan osalta, mutta työtehtävien hallintaa ei hyödynnetä. Ohjelmassa on asiakastiedot, jotka ovat osin vanhentuneita, mutta hyödynnettävissä työtehtävien hallinnan käyttöönotossa. Tällä hetkellä työtehtävien seuranta ei ole keskitetty.

Jokaisella työntekijällä on henkilökohtaiset asiakkaat, joiden työtehtävien ajantasaisesta valmistumisesta ja oikeellisuudesta he vastaavat. Tilitoimistoa sitoo lainsäädäntö, sidosryhmien tarpeet sekä se, mitä asiakkaan kanssa on sopimuksella sovittu. Työtehtävien hallinta tilitoimistossa on työlästä, tehotonta ja epävarmaa, sillä töiden organisointi toteutetaan lukuisissa Excel-taulukoiden avulla. Vanhanaikaisten taulukoiden käytön luotettavuutta vähentää epäyhtenäiset työtavat sekä muut inhimilliset tekijät.

Excel-taulukoiden tarkoitus on seurata ainoastaan töiden valmistumista. Töiden valmistuminen on johdolle tärkeää tietoa, mutta nykyisellään se ei ole luotettavaa. Koska taulukoita on useita, niiden kokonaistyömäärää on vaikea arvioida. Tämän vuoksi johdolle tärkeää informaatiota muun muassa työn kuormittavuudesta ja jakautumisesta jää saamatta. Pahimmillaan joitakin työtehtäviä seurataan useissa eri taulukoissa, mikä sisältää vieläkin suuremman virheen riskin. Koska työtehtävien tekeminen on ainoastaan ihmisten ylläpitämien taulukoiden sekä muistin varassa, se on luonnollisesti epävarmaa. Suurena riskinä näen sen, että jokin tehtävä jää tekemättä, mikäli työntekijä ei käy juuri oikeassa Excelissä sitä etsimässä. Myös asiakkuuksien ylläpito taulukossa on työlästä ja vaarana on, että uuden asiakkaan työtehtäviä ei lisätä Exceliin lainkaan, jolloin ne jäävät tekemättä. Ongelmana on myös

työtehtävien siirron haasteellisuus sairastapauksissa ja loma-aikoina. Koke-
musta ja tietoa työtehtävästä saattaa olla vain yhdellä henkilöllä, joten yllättä-
vissä tilanteissa osaamista ei välttämättä löydy kollegoilta. Työtehtävien oh-
jeistukset eivät ole helposti saatavilla ja työyhteisössä on paljon hiljaista tietoa.

Yleisenä ongelmana tilitoimistojen työympäristössä nousee työmäärän jakau-
tuminen epätasaisesti kalenterivuodelle sekä mahdollisesti myös epätasai-
sesti työntekijöiden välillä. Työtehtävien kokonaisvaltaisen hallinnan puute,
työtehtävien siirron haasteet sairastapauksissa ja loma-aikoina sekä kiireestä
johtuva laskutuksen tehottomuus uhkaavat tilitoimiston palvelukykyä ja orga-
nisaation tuottavuutta. Pula henkilöstöstä ja osaamisesta yhdistettynä vanhan-
aikaisesti organisoituun tehtävien hallintaan johtaa enenevässä määrin työteh-
tävien kasaantumiseen. Työtehtäviä hoidetaan usein viime hetkellä ja pahim-
massa tapauksessa niitä unohtuu tehdä. Pidemmän aikaa kestäessään kuor-
mitus ja haasteet alkavat näkyä myös työn laadussa ja edelleen asiakastyty-
väisyydessä.

3.2 Digitalisaation ajankohtainen vaikutus ongelmaan

Automaatio, sähköistäminen, robotiikka ja tehostetut prosessit ovat taloushal-
lintoalalla arkipäivää. Nykypäivän tilitoimiston palveluvalikoima on hyvin laaja
ja se vaatii paljon kokonaisvaltaisempaa osaamista kuin pelkkä kirjanpito. Osa
tilitoimistoista on siirtynyt kokonaan sähköiseen palveluun, joka osaltaan mah-
dollistaa laajan palveluntarjonnan. Kirjanpidon ollessa parhaimmillaan no-
peaa, helppoa, luotettavaa ja tehokasta niin kirjanpitäjälle kuin yrittäjällekin,
aikaa pitäisi vapautua oikeellisuuden tarkastamiseen ja hyvän asiakaskoke-
muksen luomiseen. Osaamisesta on kuitenkin pulaa ja osasyynä tähän pide-
tään automaatiota; tekijä ei välttämättä ymmärrä kokonaiskuvaa tarvittavalla
laajuudella, jotta osaisi kyseenalaistaa robotiikan tekemät kirjaukset. (Kolumni,
Tilisanomat 1.3.2023.)

Yleinen ajatus on, että robotiikka nopeuttaa työtä niin paljon, että kirjanpitäjän
on mahdollista ottaa lisää asiakkaita ja tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle.

Näin ollen aikaa ei vapaudukaan laadun varmistamiseen ja asiakassuhteen ylläpitoon. Työ on kuormittavaa ja henkilöstön jatkuva vaihtuvuus estää hyvien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntyä aiheuttaen sen, että luottamus tilitoimistoon on suurennuslasin alla. Ohjeiden, prosessien ja varahenkilöjärjestelmän on oltava kunnossa, jotta virheiden määrä ei lisääntyisi, ja totuttu laatu saataisiin säilytettyä. Hyvällä organisoinnilla tilitoimiston on mahdollista panostaa substanssiosaamiseen ja perehdytykseen sekä tarjota laadukasta osaamista tavoitellessaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Kolumni, Tilisanomat 1.3.2023.)

3.3 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Pilotoinnin tavoitteena on ottaa käyttöön projektin- ja toiminnanohjausjärjestelmä siinä laajuudessa, kuin luotettava, laadukas ja tehokas töiden organisointi sitä vaatii sekä mitata käyttöönoton hyödyllisyyttä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen: Soveltuuko toiminnanohjausjärjestelmä tilitoimiston käyttöön selkiyttäen ja tehostaen työtehtävien organisoimista tarvittavassa määrin? Soveltuuko järjestelmä käytettäväksi loppukäyttäjän näkökulmasta?

Pilotoinnin onnistumista mitataan käyttöönoton jälkeen laadullisilla mittareilla, jotka perustuvat havaintoihin, kyselyyn sekä ryhmähaastatteluun. Pilottiryhmän kanssa käydään keskustelua ja ryhmähaastatteluun osallistuu kaikki organisaation työntekijät. Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella arvioidaan, selkiyttääkö järjestelmän käyttöönotto työtehtävien tekemistä, parantaaako se palvelun luotettavuutta ja laatua, mikä on sen tuottopanossuhde, ovatko raportit luotettavia ja hyödyllisiä työkaluja johdolle ja mitkä ovat sen muuntautumismahdollisuudet.

3.4 Projektin- ja toiminnanohjaus ohjelmiston ominaisuudet

Käytössä olevassa ohjelmistossa (Koho) on potentiaalia helpottaa työtehtävien hallinnan ongelmaa, varmistaa töiden ajantasainen valmistuminen,

mahdollisuus tasoittaa kuormitusta sekä sujuvoittaa työtehtävien siirtoa ja tehostaa laskutusta ja yrityksen tuottavuutta. Kohossa on mahdollisuus hallita asiakkuuksia asiakaskorteilla ja liittää niihin tarvittavat työmääräykset. Asiakkuuksien taustatiedoissa on mahdollista määritellä vastuuhenkilöt, mikä toimii samalla ohjaustietona työmääräysten ohjauksessa. Työmääräysten taustatietojen perusteella työtehtäviä on mahdollisuus siirtää erilaisia rajoituksia käyttäen. Tämä helpottaa ja varmistaa töiden siirtoa tarvittaessa.

Työmääräyksiin on mahdollista liittää myös kunkin työtehtävän yksityiskohtainen kuvaus ja toimintaohje, mikä poistaa hiljaisen tiedon aiheuttaman riskin. Työmääräykset tulevat kunkin vastuuhenkilön näkyville siinä järjestyksessä kuin ne tulee suorittaa. Työmääräyksiin kirjataan myös arvioitu työaika, jonka perusteella on mahdollista seurata kuormitusta kuukausittain. Työtehtävään kuluva aika on mahdollista arvioida aikaisempien suoritusten mukaan, sillä työtehtävien kellotus on ollut käytössä jo ennen.

4 TOIMINNANOHJAUKSEN MERKITYS

4.1 Hyvä taloushallintopalvelualan tapa

Monet tietojärjestelmähankkeet pohjautuvat prosessijohtamismalleihin. Maailmanlaajuinen kilpailu pakottaa yritykset hakemaan kustannustehokkuutta kaikissa projekteissa. Taloushallinnon tulee tuottaa informaatiota nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, ja olla samalla kustannustehokas. Dataa tuottavien tietojärjestelmien on toimittava virheettömästi, jotta tiedon muodostaminen luotettavaksi informaatioksi on mahdollista, ja jotta haluttu palvelun laatu on mahdollista saavuttaa. (Granlund & Malmi 2004, 15-16.)

Toimeksiantaja on auktorisoitu Taloushallintoliitto Ry:n jäsen. Taloushallintoliitto Ry on taloushallinnon palveluja tarjoavien auktorisoitujen tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen toimialajärjestö, jonka tavoitteena on kehittää tilitoimistoalaa ja edistää hyvää tilitoimistotapaa. TAL-laatu sisältää

Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STAn, joka on ohjeistus hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen. Auktorisoidun palvelun taataan olevan jatkuvaa, osaamisen taataan olevan ajan tasalla sekä järjestelmien ja toimintamallien olevan tarkastettuja. Kirjanpitolaki ja -asetus sekä muu lainsäädäntö asettavat omat vaatimuksensa, joiden täyttäminen on olennaisen tärkeää taloushallinnossa. Auktorisointi edellyttää, että toiminta on tiukasti lain mukaista ja että uudet säännökset huomioidaan hyvissä ajoin ennen niiden voimaantuloa. (Kirjanpitolaki 1336/1997 1 luku 3 §; Taloushallintoliiton www-sivut.)

Hyvä taloushallintopalvelualan tapa on alan itsensä kehittämä ja vakiinnuttama kuvaus menetelmistä, joita määrittää muun muassa Taloushallintoliiton julkaisemat ohjeet, ohjaus ja suositukset, hyvä tilinpäätöstapa-suositus, alan yleiset sopimusehdot, sekä toimialastandardi TAL-STA. Edellä mainittuja noudattamalla taloushallinnon palveluyritys voi tuottaa asiakkaille, viranomaisille ja muille sidosryhmille luotettavaa, laadukasta ja oikeaa tietoa ja palvelua. Toimialastandardin on tarkoitus olla avuksi alan hyvän tavan noudattamiseksi ja riskien minimoimiseksi. Hyvä taloushallintopalvelualan tapa ei ole muuttumaton eikä pysyvä, vaan se saa uusia muotoja alan kehittyessä, esimerkiksi teknisten innovaatioiden, kehittyvän lainsäädännön ja markkinoihin sopeutumisen seurauksena. Erilaisetkin toimintatavat voivat siis olla perusteltuja ja hyvän tavan mukaisia, vaikkei niitä olisi kirjattu edellä mainittuihin lähteisiin. (Taloushallintoliiton www-sivut.)

Asiakkaan tulee voida luottaa siihen, että työtehtävät hoidetaan siten, kuin laissa ja asetuksissa säädetään. Kohdeyrityksen laatutavoitteena on virheetön palvelukokemus, joka on kustannustehokas niin tilitoimiston kuin asiakkaankin näkökulmasta. Tilitoimistotyö on asiakaspalvelutyötä, jossa asiakaskeskeisyys ja asiakastyytyväisyys ovat myös keskeinen osa palvelun laatua. Asiakkailla on tietty odotusarvo yrityksen palveluista, mihin vaikuttavat aiemmat kokemukset, asiakkaiden tarpeet, kilpailevat toimittajat sekä yrityksen imago. Odotukset kohdistuvat tuotteiden tai palvelun laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen ja asiantuntemukseen, uskottavuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn. (Lecklin 2006, 91.)

Virheiden eliminoinnilla sekä turhien työvaiheiden ja korjausten karsimisella vältetään ylimääräisiä kustannuksia. Selkeät ja yhtenäiset toimintatavat luovat hyvää ilmapiiriä, kun henkilöstö tietää miten yrityksessä tulee toimia, ja vastuunjako on selvä. Yhtenäiset toimintatavat takaavat myös sen, että jokainen asiakas saa samantasoista palvelua riippumatta siitä kuka toimistossa työn tekee. Yksi laadun määritelmä on, että toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu, ja talon sisällä toimitaan ja tehdään työt siten kuin on määritetty (Pesonen 2007, 37). Grönroosin (2009, 100) mukaan laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sen kokevat olevan. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttäminen yritykselle mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. (Lecklin 2006, 18.)

4.2 Tiedon hallinta ja toiminnanohjaus

Tiedonhallinta on oleellinen osa onnistunutta liiketoimintaa, mikä luo perustan onnistuneelle toiminnanohjaukselle, johtamiselle, toteutukselle, seurannalle ja kehitystyölle. Johtaminen perustuu todenmukaiseen tietoon; todellisuus tulee nähdä ja ymmärtää ja siihen tulee reagoida tarpeellisin toimenpitein. Laadukkaalla johtamisella on mahdollista saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, joiden tavoitteet on johdettu yrityksen strategiasta. (Kauppi, H. 2023; Kulmala 2014, 119-120.)

Toiminnan ohjaaminen tiedolla on osa hyvää riskienhallintaa, sillä yhtenäiset toimintamallit ja tiedon kulku minimoivat virheiden mahdollisuutta. Toiminnanohjauksella on mahdollista tuottaa tehokkaita prosesseja, jotka varmistavat yrityksen kannattavuuden ja laadukkaan palveluntuottamisen. Se myös mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun asiakkaan ja tilitoimiston välillä, joka luo pohjan toimivalle yhteistyölle. Työntekijän näkökulmasta toiminnanohjaus vähentää turhan työn tekemistä, selkiyttää työtehtävien tekemistä ja aikataulutusta, helpottaa asiakkuuksienhallintaa ja raportointia niin johdon, asiakkaan kuin sidosryhmienkin välillä. (Kauppi, H. 2023; Lecklin, O. 2006, 29.)

4.3 Toiminnan kehittäminen

4.3.1 Kehittämistyö prosessina

Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne on ratkaisukeskeinen. Se saa usein alkunsa organisaation todellisesta kehittämistarpeesta ja sen avulla onkin tarkoitus ratkaista, uudistaa ja kehittää toimintatapoja pohjautuen teoriaan ja käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja aktiivinen vuorovaikutus tahojen välillä korostuu. Tiedon kriittinen arviointi ja raportointi työn eri vaiheissa vievät kehitystä eteenpäin, ja tavoitteena on saada aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia, joten prosessin resurssit ja aika tulisi suunnata muutoksen toteuttamiseen eli implementointiin. (Ojanen ym. 2015, 18-19, 25.)

Kehittämistoiminnassa on selkeästi erotettavissa prosessin vaiheet: perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Lähtökohtaisesti kehittäminen tarvitsee perusteluja, joissa otetaan kantaa siihen, mitä ja miksi kehitetään. Seuraava vaihe on organisointi, eli päätetään se, millä resursseilla toimitaan ja kuka toteuttaa. Kolmanneksi tulee varsinainen kehittävä toiminta, jonka jälkeen toimintaa arvioidaan ja pyritään levittämään. (Toikko & Rantanen 2009,56-57.)

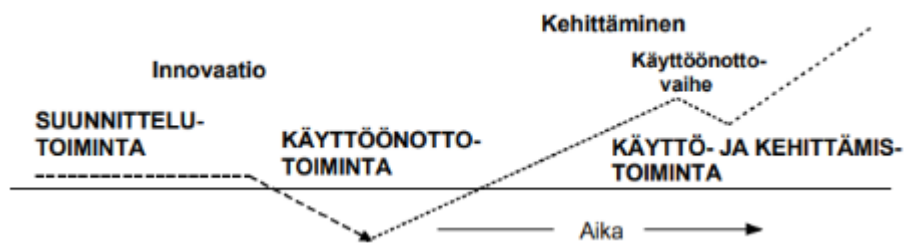
4.3.2 Uuden ohjelman käyttöönotto

Tietojärjestelmäinvestoinnit ovat yleensä tarvehankintoja, joissa erilaisia vaihtoehtoja on kartoitettava. Valintaa tehdessä on otettava huomioon organisaation rakenne, toimiala, koko, raportointitarpeet, ohjelmiston hinta ja henkilöstöresurssit. Tietojärjestelmän hankinta- ja kehitysprosessit ovat aina tapauskohtaisia ja ne pitää sovittaa toimintaympäristöön. Tärkeä osa kehitystyötä on miettiä, mitä tietoja jo kerätään, ja onko se riittävää. Tulee myös pohtia, mikälaista tietoa halutaan saada, ja mikä ohjelmiston tuottama tieto on arvokasta

ja mikä turhaa kustannus/ hyötynäkökulmasta. (Granlund & Malmi 2004, 127-128.)

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto nähdään usein suoraviivaisena, kun uskotaan vahvasti teknologian mahdollisuuksiin ja yritystoiminnan kehittämiseen. Usein kuitenkin laajat tietotekniset hankkeet epäonnistuvat.

Tutkimusten mukaan tietojärjestelmien käyttöönoton onnistuminen riippuu suurelta osin ohjelmiston toteutus- ja käyttöönottoprosessista ja niiden menetelmistä. Periaatteellinen prosessimalli ohjelmiston käyttöönotosta on esitetty kuvassa 1. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 20.)



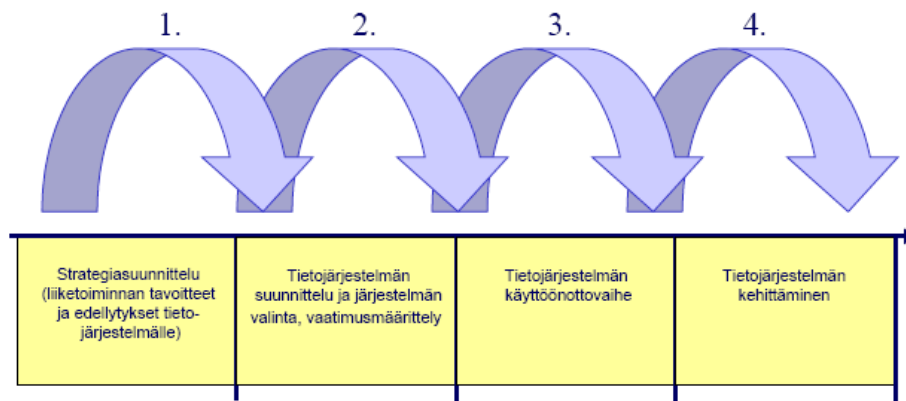
Kuva 1. Teknisen järjestelmän käyttöönoton malli (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 20)

Uuden ohjelmiston käyttöönotto ei ole ainoastaan tekninen muutos vaan sitä voidaan pitää sosiaalisena projektina. Menestyksellinen projektinhallinta vaatii kokonaisvaltaisen muutosprojektin hallintaa, ja käyttöönotto on useiden muutosten ja innovaatioiden sarja. Käyttöönoton haasteena on sovittaa yhteen uusi ja vanha järjestelmä, uuden oppiminen, toimintatavan kehittäminen ja uuden toimintamallin ja järjestelmän omaksuminen osaksi omaa työtä. Käyttöönotossa tulee usein esiin muutostarpeita ja suuntaa on mietittävä uudelleen, jolloin ohjelmiston käyttöönotto muokkautuu projektin edetessä. (Granlund & Malmi 2004,143; Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 22.)

Tietojärjestelmän käyttöönotto- ja kehitysprosessi jaetaan tyypillisesti viiteen päävaiheeseen, jotka muodostavat SDLC-mallin (System Development Life Circle). Prosessin vaiheina voidaan pitää järjestelmäanalyysia, käsitteellistä järjestelmäsuunnittelua, fyysistä suunnittelua, implementointia ja

tuotantokäyttöä sekä ylläpitoa. SDLC sisältää viisi keskeistä arviointikriteeriä. Hankkeen tulisi olla taloudellisesti järkevä, kustannusten tulee olla kohtuulliset hyötyyn nähden, resursseja pitää olla riittävästi ja budjetissa tulee pysyä. Teknologisesta näkökulmasta järjestelmän tulee olla yrityksen tarpeisiin sopiva, ja täyttää sille määritelty vaatimustaso. Projektissa tulee ottaa huomioon mahdolliset lainsäädännölliset velvoitteet ja pysyä sille laaditussa aikataulussa. Projektilla tulee olla projektivastaava, määritellyt tavoitteet sekä asianmukainen seuranta. Operatiivinen arviointikriteeri tulee pitää mielessä koko projektin ajan, jotta voidaan varmistua siitä, että käyttöönotettava järjestelmä tulee tosiasiallisesti loppukäyttäjien käyttöön. (Granlund & Malmi 2004, 130-131.)

Loppukäyttäjäorganisaation näkökulmasta tietojärjestelmän käyttöönoton elinkaarimallissa voidaan nähdä olevan neljä eri vaihetta. Strategiasuunnittelu muodostaa ensimmäisen vaiheen, ja sen voidaankin sanoa olevan yrityksen liiketoiminnan perusta. Se on yrityksen keskeinen tapa toimia ja yhdistää päivittäiset toimet tavoitteiksi ja strategisiksi linjauksiksi. Toinen vaihe on tietojärjestelmähankkeen suunnittelu, valinta sekä vaatimuksien määrittely. Se on esisuunnittelua varsinaista käyttöönottoa varten, ja sisältää vaatimusmäärittelyn, neuvottelut ja tarjouspyynnöt sekä varsinaisen järjestelmän valinnan. Kolmas vaihe on varsinainen käyttöönotto eli implementointi. Käyttöönottovaiheeseen sisältyy räätälöinnit, koulutukset ja tarpeelliset harjoituskäytöt sekä mahdolliset tietojen siirrot vanhasta ohjelmasta uuteen. Käyttöönoton helpottamiseksi koko organisaatio ja henkilöstö pitää saada mukaan muutokseen. Käyttöönottoprojektissa tämä vaihe on yleensä kriittinen, ja se vaatii esimieheltä ja henkilöstöltä paljon resursseja onnistuakseen. Viimeinen vaihe on järjestelmän jatkuva kehittäminen. Jotta uudesta järjestelmästä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, sen ylläpitoon pitää sisällyttää toimintaprosessien kehittämistä, toiminnanohjausta sekä osaamisen ylläpitoa osana yrityksen normaalia toimintaa. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 24-25.)



Kuva 2. Uuden järjestelmän elinkaarimalli loppukäyttäjäorganisaation näkökulmasta (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 24)

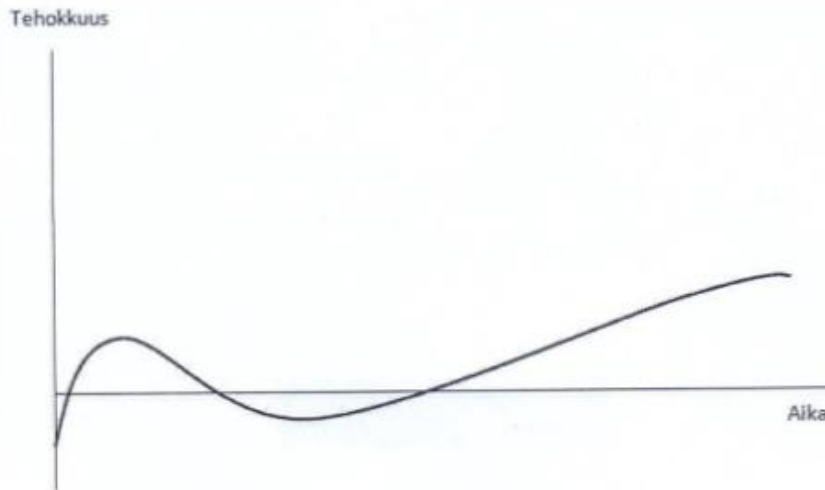
Järjestelmän käyttöönotossa tarvitaan vuoropuhelua yrityksen sisällä sekä osallistuvien tahojen välillä. Oleellista on henkilöiden oppiminen ja oppiva organisaatio kokonaisuutena, jolloin voidaan saada uutta tietoa ja osaamista uuden tietojärjestelmän käyttöönoton ja uusien toimintamallien tueksi. Menestykselliseen projektinhallintaan tarvitaan kokonaisvaltaisen muutosprojektin hallintaa. Useimmiten muutosprojektien epäonnistuminen johtuu inhimillisistä tekijöistä, eikä niinkään teknisestä toteutuksesta. Projektin osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan teknisten kompetenssien lisäksi myös hyviä sosiaalisia taitoja. Projektin onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää saada käyttäjät sitoutumaan uuteen ohjelmistoon ja toimintatapaan. Myös johto pitää vakuuttaa projektista ja saada sitoutumaan. (Granlund & Malmi 2004, 143-144; Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 32.)

5 MUUTOKSEN TEORIA

5.1 Muutos prosessina

Muutos kuluttaa organisaation resursseja ja on aina investointi.

Helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei ole, vaan muutos vie aina huomiota pois perustehtävältä. Muutosprosessissa organisaation työteho saattaa laskea merkittävästi, mitä kuvataan klassisella muutuskäyrällä.



Kuva 3. Klassinen muutuskäyrä (Stenvall & Virtanen, 2007, 53)

Muutos luo väistämättä toimintaa organisaatiossa, kun henkilöstö alkaa toimia uudistusta vaativien asioiden kanssa. Kun henkilöstö suoriutuu samanaikaisesti sekä muutoksen aiheuttamasta työstä että perustyötehtävistä, tehokkuus kasvaa, mutta vähitellen työtaakka alkaa kuorimittaa henkilöstöä niin, että kyky suorittaa perustehtäviä heikkenee. Organisaatiossa syntyy ongelmia ja konflikteja, joihin vähitellen löydetään ratkaisuja. Muutoksen tuomat käytännöt vaikeutuvat ja rutiinit syntyvät, useimmiten tuottavuus kasvaa, mikäli muutos itsessään on ollut tarkoituksenmukainen ja toimintaa parantava. Ongelmien väistyessä henkilöstön voimavarat keskitetään taas perustehtävistä suoriutumiseen. Se, kauanko tähän kuluu aikaa, riippuu organisaatiosta. Klassisen muutuskäyrän logiikka näyttää kuitenkin toteutuvan, vaikka muutosta ei johdettaisi aktiivisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 52-53.)

5.2 Edellytykset muutokselle ja muutostarpeen tunnistaminen

Muutosta organisaatiossa ei voi pakottaa, vaan into muuttumiseen pitää löytyä jokaisesta itsestämme. Esimiehen tehtävänä on tukea ja rohkaista alaisiaan löytämään into muutokselle. Muutos on koettava hyödylliseksi ja myönteiseksi

osaksi organisaation kehitystä, ja johdonmukaisen toiminnan kautta esimiehellä on merkittävä rooli esimerkin näyttäjänä. (Ponteva 2010, 18.)

Onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon. Muutoksen tekeminen ei onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Reflektion tarkoituksena on tarkastella kriittisesti omaa ja koko organisaation toimintaa, ja kyseenalaistaa entinen toimintatapa sekä tähdätä oppimisprosessiin. Reflektio saattaa olla vaikea toteuttaa, sillä arjen keskellä ei välttämättä pysähdytä miettimään toimintatapaa poisoppimisen näkökulmasta, ja sitä saatetaan itseasiassa kuvata eri tavalla kuin todellisuudessa toimitaan. Avoin kommunikaatio ja luottamus ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä ja se onkin yksi tärkeimmistä näkökulmista muutosta tehdessä. Muutosten onnistuminen mitataan viime kädessä yksilön ja työyhteisön tasolla. Avoin kommunikaatio luo luottamusta, jota seuraa hyvinvoinnin kokemus ja tehokkuus. Jotta muutos on mahdollista toteuttaa, tarvitaan tietoa. Tieto edistää ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta, ja sen avulla voidaan ymmärtää muutoksen tarve. Muutos alkaakin muutostarpeen tiedostamisesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 12-15.)

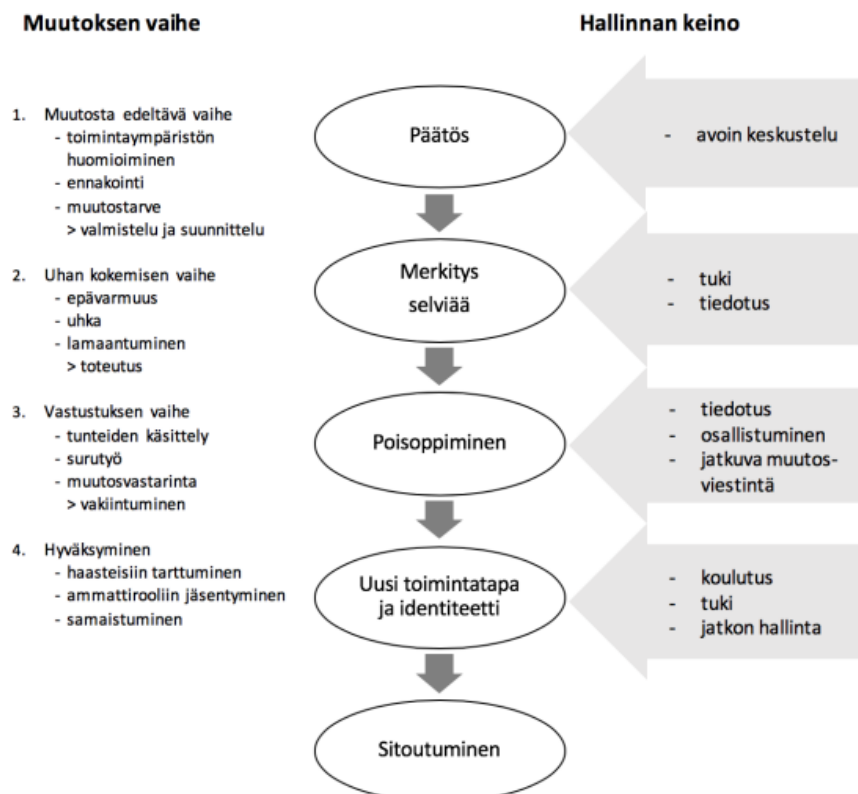
Muutos lähtee aina muutostarpeen tunnistamisesta. Muutosdynamiikan voivat laittaa liikkeelle ulkoiset tekijät, kuten kilpailutilanteen muutokset tai muutokset toimintaympäristössä. Sisäisiä muutoksen aiheuttajia ovat johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet tai asiakaspalvelussa havaitut puutteet. (Mattila 2007, 135; Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

5.3 Muutosjohtaminen

5.3.1 Muutoksen johtamisen vaiheet ja esimiehen rooli

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. (Kuva 4.) Hyvin suunnitellulla muutoksella on edellytykset onnistua, ja se ratkaisee, syntykö muutoksesta positiivinen vai negatiivinen kierre.

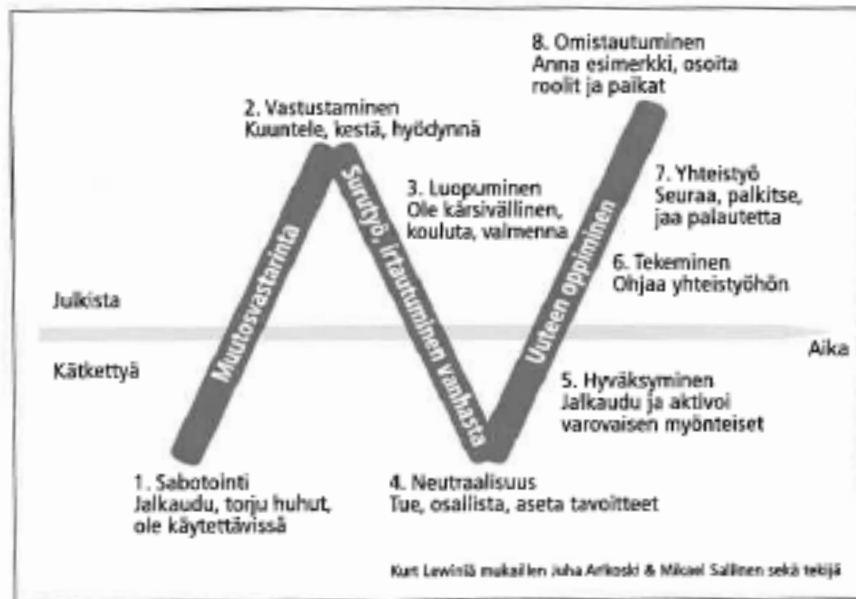
Muutosta suunniteltaessa tulisi miettiä esimerkiksi seuraavia asioita: ovatko suunnitellut uudet käytännöt vanhoja parempia, onko muutos vaivan arvoisen, kun otetaan huomioon sen viemät resurssit, kuka hyötyy muutoksesta, onko siitä jollekin haittaa, riittääkö henkilöstön voimavarat ja onko henkilöstö valmis oppimaan uutta ja päivittämään tietonsa. Muutosta suunniteltaessa pitää tarkkaan miettiä, onko muutos todella hyödyllinen vai tehdäänkö se vain ulkoisen hyväksynnän takia. Tuotto-panossuhde vaikuttaa siihen, miten organisaation jäsenet suhtautuvat muutokseen. Jos pienellä työllä saadaan suuria hyötyjä, uudistus saa nopeasti kannatusta. Jos taas uhraukset ovat kohtuuttoman suuria verrattuna hyötyihin, muutokseen suhtaudutaan torjuvasti. Suunniteltaessa tulee myös ottaa huomioon se, että muutos edellyttää valtaa, sillä siihen liittyy poikkeuksetta enemmän tai vähemmän vastarintaa. (Mattila 2007,19; Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.)



Kuva 4. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot, Ponteva 2010, 25. (Mukaillen Työterveyslaitos 2010, www.ttl.fi)

Johtamistavalla esimies voi vaikuttaa merkityksellisyyden, turvallisuuden ja hyödyllisyyden tunteisiin. Ne ovat tärkeimpiä asioita, jotka sitovat työntekijät organisaatioon. Esimiehen tehtävänä on tukea alaista muutoksessa ja vähentää henkilöstön kokemaa epävarmuutta ennakoimalla muutosta ja selvittämällä heille muutoksen keskeisiä tavoitteita. Tavoitteiden kautta henkilöstön on helpompi ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa käytännössä ja mitä heiltä odotetaan. Kun tavoitteet ovat selviä, työntekijän ja esimiehen on helpompi yhdessä miettiä, mitä vaikutuksia muutoksella tulee olemaan työtehtäviin ja miten niihin on mahdollista valmistautua, sekä nähdä muutoksen positiiviset vaikutusmahdollisuudet. Esimiehen tavoitteena on luoda ennakoivuutta, varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutokseen. (Pirinen 2014, 16-17; Ponteva 2010, 18.)

Muutostilanne saa organisaatiossa esiin uusia sävyjä ja korostaa toimintatapojen eroja yksilöiden välillä. Muutoksen edetessä henkilöstön sitoutuminen sekä motivaation määrä vaihtelee, jolloin esimiehen tehtävä on tukea henkilöstöä muutoksessa. (Kuva 5.) Työntekijän oma aktiivisuus ja kiinnostus työyhteisön asioihin auttavat myös pysymään ajan tasalla, mutta viestinnän ja tiedottamisen merkitys korostuu muutoksessa. Jos työntekijällä on tarpeeksi tietoa muutokseen liittyvistä asioista, hän pystyy helpommin samaistumaan organisaatioon. Jos esimiehellä on kyky lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota tehdä työtä, esimies edistää samalla työntekijän selviytymistä erilaisista muutoksista. Esimiehellä pitäisi olla erityisesti muutostilanteessa riittävästi aikaa tavata alaisiaan myös vapaamuotoisesti ja viestiä, että on kiinnostunut asioista myös silloin kun kaikki on hyvin. (Mattila, 2007, 19; Ponteva 2010, 44.)



Kuva 5. Sitoutuminen muutoksessa ja esimiehen tehtävät (Mattila 2007, 19)

5.3.2 Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutoksen edetessä henkilöstö käy läpi muutosprosessin, joka voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Vaiheita ovat vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uuden alku eli vakiinnuttaminen. Muutosviestinnän avulla esimies ja henkilöstö voivat valmistautua muutokseen ja nopeuttaa siirtymää vaiheesta seuraavaan. Parhaimmillaan esimies kannustaa ja tukee työntekijöitä muutosmatkalla. (Pirinen 2014, 216.)

Vanhasta luopuminen merkitsee tutusta ja turvallisesta irtautumista. Kukaan ei vielä tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan, ja muutos näyttäytyykin joko uhkana tai mahdollisuutena. Tyypillistä tälle vaiheelle on pelko, hämmennys ja luopumisen tuska. Esimiehen tulee silloin olla esimerkkinä, perustella syitä ja tavoitteita sekä kuunnella ja osoittaa empatiaa, tavoitteena luoda uskoa tulevaan. (Pirinen 2014, 216-218.)

Jotta uusi asia voidaan ottaa vastaan, työntekijän pitää tuntea olonsa turvaliseksi, nähdä muutoksen positiiviset puolet ja perustelut muutokselle tarpeeksi tärkeinä. Uuteen sopeutuminen aiheuttaa vahvoja tunteita, kuten

toivottomuutta, pelkoa, tai jopa vihaa muutosta ja johtoa kohtaan. Asioiden keskeneräisyys lisää turhautumista ja epätoivoa sekä epävarmuutta siitä opitaanko uusi toimintatapa. Sopeutumisen loppuvaiheessa henkilöstö luopuu vanhasta uusi saa tilaa. Epävarmuustekijöiden vähentyessä työntekijät alkavat nähdä tulevaisuuden mielenkiintoisena. Esimiehen tehtävänä on kannustaa ja innostaa kohti tavoitetta, varmistaa työstä suoriutuminen ja huolehtia jaksamisesta. Rohkean esimiehen tuki ja keskustelut muutoksen hyödyistä vahvistavat luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta. Yrityskulttuurin rooli muutoksessa täytyy olla hyväksyvä, muutokseen liittyä väistämättä virheitä, jotka pitää hyväksyä osaksi oppimisprosessia. (Pirinen 2014, 220-223.)

Kun uusi toimintatapa on opittu ja hyväksytty osaksi normaalia arkea, aletaan uuden alussa näkemään hyötyjä. Uusi asia voidaan kokea innostavana, ja sen myötä voi nousta esille uusia kyvykkyyksiä ja osaamista. Ihmiset reagoivat muutokseen kuitenkin eri tavalla, toisille se on vaikeampi hyväksyä, jolloin se myös imee enemmän energiaa. Uutta toimintatapaa täytyy pitää yllä kurinalaisesti, jotta sen tuloksia voidaan alkaa huomaamaan. Vanha tapa on tässä vaiheessa jo taakse jäänyttä, mutta silti joku voi haikailla sen perään. Esimies voi auttaa alaisiaan sitoutumaan paremmin uuteen toimintatapaan vielä keskustelemalla ja kertaamalla muutoksen hyötyjä, oppeja, virheitä ja onnistumisia, antamalla palautetta, iloitemalla yhdessä onnistumisista ja hyödyntämällä syntynyttä motivaatiota ja innostusta. Saavutetut tulokset vahvistavat muutoksen tarpeellisuutta, kasvattavat työntekijöiden itseluottamusta ja luovat innostusta. Uudesta toimintatavasta täytyy pitää huolta, käyttöönoton tukeen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä vasta vakiinnuttamisen jälkeen hyödyt realisoituvat. Uusi toimintatapa näivettyy helposti, mikä syö kaikki saavutetut tulokset. Johdon sitoutuessa muutokseen prosesseista on mahdollista tulla osa arkista työtä. Henkilöstön kehitysideoille ja palautteelle kannattaa vielä vakiinnuttamisen jälkeenkin antaa tilaa, sillä arkipäivän työssä saattaa ilmetä monia kehitystarpeita, joita ei muutosprosessin yhteydessä ole huomattu. Vakiinnuttamisen vaiheessa organisaatio on kohtalaisen tyytyväinen, ja vastarintaa harvoin enää esiintyy. Vakiinnuttamisen jälkeen muutoksen arviointi on tärkeä osa muutosprosessia, sillä se antaa oppia virheistä, joka sisältää arvokasta tietoa

seuraavaa muutosprosessia varten. (Mattila 2007, 192-194; Pirinen 2014, 224-225.)

5.3.3 Muutosviestintä

Esimiehen esimerkki, toiminta, puhe ja käyttäytyminen ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Esimiehen innostus ja motivaatio vievät muutosta eteenpäin ja ovat merkittävässä roolissa muutosviestinnässä. Positiivisen muutosviestinnän avulla luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteistä ymmärrystä tiedon, päämäärien ja tavoitteiden kautta. (Pirinen 2014, 116.)

Muutosviestinnän tarkoituksena on vuoropuhelun aikaansaaminen. Kielen on oltava yksiselitteistä, jottei muutos jää työntekijälle kaukaiseksi asiaksi. Liian hienot puheet saavat työntekijän kokemaan, ettei muutos koske häntä, vaan on ylimmän johdon puhetta. Voimme sitoutua vain sellaisiin asioihin, jotka koemme merkityksellisiksi ja jotka ymmärrämme. Viestinnän tulee olla yhden-suuntaista myös ei-kielellisen viestinnän kanssa. Ei-kielellinen viestintä on tiedostamatonta, ja vaatiikin siis sen, että esimies aidosti uskoo asiaansa ja tarkoittaa sitä mitä puhuu, jotta kielellinen ja ei-kielellinen viesti ovat samat. (Pirinen 2014, 117-118.)

Muutoksen kokonaiskuvan on oltava selvä, jotta yksityiskohdat avautuvat. Kokonaiskuvan luominen lähtee siitä, että henkilöstölle kerrotaan muutokseen johtavat syyt ja sen tavoitteet. Tärkeää on kertoa myös se, mikä ei muutu ja miksi. Muutosviestinnän tulee olla koko prosessin ajan selkeää ja hyvin kohdennettua ja ajastettua. Henkilöstön tulee tietää, mistä löytää juuri itselleen tarpeellisen tiedon tietotulvan joukosta. Muutosjohtamisessa tärkeää on, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät toisiaan, jolloin tieto on mahdollista omaksua. Jos tieto jää vain tiedon jakamisen tasolle, se ei luo ymmärrystä. Tieto on arvokasta ja merkityksellistä vasta käytäntöön sovellettuna. (Pirinen 2014, 121-122.)

Odotukset muutosviestinnältä ovat korkeat. Työntekijät odottavat tiedon olevan reaaliaikaista, kaikille saatavilla samaan aikaan, ja että viesti tulee

ymmärretyksi samalla tavalla. Pääsääntöisesti koetaan, että muutoksesta viestitään liian vähän. Työntekijällä on kuitenkin myös vastuu viestinnästä, eikä hän voi jäädä vain odottamaan tiedon saantia. Viestintä on kaksisuuntaista, ja vastaanottajan pitää myös ottaa viesti vastaan. Esimies voi rohkaista työntekijöitä etsimään tietoa aktiivisesti itse, sillä hyvin valmistautuneet ihmiset, jotka suunnittelevat ja ennakoivat asioita, menestyvät. Kun työntekijä tietää, mitä tulee tapahtumaan, hän pystyy paremmin omaksumaan uusia tietoja ja hyödyntämään muutoksen mahdollisuudet omassa työssään. (Pirinen 2014, 119-120.)

Muutosviestinnän tulee olla suunniteltua, ja siihen tulee valmistautua. Varsinkin vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin valmistautuminen on tärkeää, jotta tunteet ja reaktiot eivät ohjaa liikaa keskustelun kulkua. Usein muutosviestinnän haasteena ovat huhut ja työntekijöiden omat tulkinnat viestinnästä. Tämä on usein seurausta siitä, että tietoa ei ole tarpeeksi, joten sitä on keksittävä itse. Kun asioita selvitetään omasta näkökulmasta käsin, ja muutosviesteistä tehdään omia johtopäätöksiä, syntyy huhuja, jotka lisäävät epävarmuutta ja hämmennystä. Oikean tiedon välittäminen sekä väärrien tulkintojen ja huhujen oikaiseminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa. Esimiehen tehtävä on luoda rajat ja kertoa, mikä on hyväksyttyä ja mikä ei, sillä ilman rajoja työntekijät ottavat hyvin nopeasti itselleen erityisoikeuksia. (Pirinen 2014, 125-129.)

5.3.4 Muutoksen haasteet ja vastarinta

Jotta esimies voi johtaa muutoksen onnistuneesti, hänen on ansaittava henkilöstön kunnioitus ja luottamus ja johdettava muutosta rohkeudella, määrätietoisuudella ja avoimuudella. Vaatii myös osaamista saada pidettyä muutosprosessi kiinnostavana ja ylläpitää motivaatiota ja innostusta. Ihmiset keskittyvät usein siihen, mistä he hyötyvät. Kun muutosta tehdessä on selvää, miten muutos vaikuttaa toimintaan ja miten siitä hyödytään, työntekijät voivat keskittyä oman perustehtävän suorittamiseen, eikä aikaa kulu muutoksen syiden pohtimiseen. Muutosprosessin ongelman johtuvat usein siitä, että vasta

toteutusvaiheessa mietitään, onko muutos todellakin hyödyllinen. Muutoksella tulee olla realistiset tavoitteet, jotka on mahdollista toteuttaa. Jos työntekijä kokee tavoitteiden olevan liian korkealla, motivaatio laskee ja työntekijä pettyy itseensä ja yritykseen. Näin syntyy pelkkää turhautumista, närkästystä ja välinpitämättömyyttä. (Pirinen 2004, 18-21; Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

John Kotter on luonut kahdeksan kohdan listan muutoshankkeen epäonnistumiseen johtaneista virheistä. Jos muutoshankkeessa sallitaan liikaa tekosyitä ja viivyttelyä, epäonnistutaan riittävän vahvan johdon tuen hankkimisessa, aliarvioidaan vision voima ja merkitys, viestitään asioita aivan liian vähän, annetaan erilaisten häiritsevien peittää alleen uusi visio, epäonnistutaan lyhyen aikavälin voittojen luomisessa, julistetaan voitto ennen aikojaan eikä vaivauduta ankkuroimaan muutosta tarpeeksi yrityskulttuuriin, muutos ei ole välttämättä toteutu menestyksekkäästi. (Kotter 1996, 120.)

Aikataulu ja resurssit pitää asettaa realistisesti. Aika onkin usein resurssi, joka yliarvioidaan. John Kotterin mukaan (1996, 119) muutoksen perustaa luodessa yksi avaintehtävistä on kiireellisyyden tunnun luominen. Vaikka monesti tiukka aikataulu voi vahvistaa muutosprosessin etenemistä, kiire saattaa myös estää asioiden tekemisen kunnolla. Joskus kiirettä käytetään myös oikeutettuna syynä vastustaa muutosta ja kieltäytyä muutoksen vaatimista asioista. Hyvinkin suunnitellussa muutoksessa tulee odottamattomia käännteitä, jolloin ei välttämättä pysytä aikataulussa. Hyvän esimiehen tulisi käyttää hyödyksi positiiviset mahdollisuudet ja johtaa toteutusta joustavasti, vaikka ne muuttaisivatkin prosessin suuntaa ja veisivät enemmän aikaa. (Kotter 1996, 119; Pirinen 2014; 18-21; Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

Muutoksen johtamiseen liittyy aina vastarinta, jonka käsittely on erittäin tärkeä asia muutoksen onnistumisessa. Muutosvastarinta ilmenee henkilöstön kokemina moninaisina tunteina. Irtautuminen muutoksesta ilmenee sitoutumattomuutena, samaistumattomuus esimerkiksi menneiden muistelemisena. Epävarmuus tavoitteesta voi ilmetä hämmästelystä ja pettymys suuttumuksena ja kielteisyytenä. Stenvall ja Virtanen (2007,51) käsittelee

vastarintaa kolmen vaiheen kautta. Ensin tulee lamaannusvaihe, jolloin muutos saa voimakasta kritiikkiä ja tunnelma on kireä. Lamaannusvaiheelle ominaista on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota, ja siinä syntyy väärinkäsityksiä viestinnästä. Johto kertoo, että kaikki informaatio on annettu, mutta henkilöstön mielestä mitään informaatiota ei ole annettu. Toinen vaihe muutosprosessissa on toiveen herääminen. Silloin henkilöstön tunnelmat vaihtelevat. Välillä koetaan, että uudistus etenee ja välillä taas, ettei muutoksesta selvitä. Tunnelmien vaihtelu on henkilöstölle kuluttavaa. Kolmas vaihe on muutokseen sopeutuminen, jolloin henkilöstö alkaa nähdä muutoksen hyviä puolia, eikä mennyttä enää muistella nykyistä parempana. (Ponteva 2010, 25; Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Muutosvastarinta koetaan usein kielteisenä asiana, mikä onkin ymmärrettävää, sillä muutosjohtajan näkökulmasta vastarinta on hidastava ja hankaloitava tekijä. Muutosvastarinta tulisi nähdä myös positiivisena ja luonnollisena asiana (Jarett, 2004). Se kertoo muutoksen vaikuttavuudesta ja organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Uudistusta vastustava henkilöstö haluaa pitää kiinni jostakin heille tärkeästä asiasta, mutta prosessin kannalta myös heitä on tärkeää osallistaa muutosprosessiin. Epäilijät ovat usein kokeneita ja arvostettuja ammattilaisia, joten he ovat samalla merkittäviä mielipidevaikuttajia työyhteisössä. Kun he alkavat nähdä muutoksen positiivisena, muutosvastarinta vähenee huomattavasti. Heidän sitouttamisensa muutosprojektiin kannattaa, sillä heidän esittämänsä kriittiset huomiot voivat myös parantaa kehitystoimenpiteen laatua. Muutosvastarintaa voi pitää aidosti uuden luomisen lähtökohtana, sillä taitava muutosjohtaja kykenee löytämään siitä keinot parantaa muutoksen laatua. Muutosvastarinta on mahdollista kääntää tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi johdonmukaisella muutosviestinnällä. (Aarnikoivu 2008, 166; Jarett 2004; Mattila 2007, 156; Stenvall & Virtanen 2007, 100-101.)

5.3.5 Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa

Esimiehellä on muutoksessa monta roolia. Hänen tulee osata johtaa muutosta neljästä eri näkökulmasta, joita ovat liiketoiminnan-, tiimin-, työntekijän ja itsensä johtaminen. Muutosjohtajan pitäisi pystyä hallitsemaan nämä kaikki osa-alueet, jotta muutoksen strategiaa voidaan viedä eteenpäin ja toteuttaa se käytännössä tavoitteiden mukaisiksi. Muutos lähtee liikkeelle liiketoiminnan tavoitteista. Jotta toiminta pysyy kilpailukykyisenä ja menestyy, toimintatapoja on jatkuvasti kyseenalaistettava, kehitettävä ja uudistettava. Esimies ei saa muutosta aikaan ilman tiimiä. Tiimijohtamisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin sitoutunut tiimi tekee hyvää tulosta. Muutoksessa esimiehen pitää toimia esimerkkinä, mahdollistaa työssä suoriutuminen, ottaa vastuu toiminnasta ja päätöksistä sekä luoda yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Kun tiimissä kaikilla on aito halu tehdä yhteistyötä, auttaa toisia onnitumaan ja sitä kautta menestyä, voidaan saada aikaan onnistuneita muutoksia. Toimivassa tiimissä yksilöiden vahvuudet otetaan huomioon, ja sitä kautta löytää kullekin sopivimmat työtehtävät ja roolit. (Pirinen 2014, 22, 29-30.)

Yksilön on löydettävä muutoksesta itselleen hyödylliset asiat ja edut, jotta hän voi hyväksyä sen. Työntekijä käy läpi omaa prosessiaan, joka voi tuntua positiiviselta tai negatiiviselta riippuen siitä, onko odotettavissa henkilökohtaisia mahdollisuuksia vai menetyksiä. Esimiehen tulee kuunnella ja ymmärtää myös yksilön tilanne ja tunne muutoksessa. Hänen tehtävänä on olla johdonmukainen, kannustaa ja luoda tarpeellisuuden tunne myös tulevaisuudessa sekä luoda turvallinen ja aidosti välittävä ilmapiiri, jossa yksilö tulee hyväksytyksi sellaisena kuin on. Esimiehen tulee tunnistaa yksilöiden vahvuudet. Muutosvalmiiden ja positiivisten yksilöiden energiaa kannattaa käyttää hyödyksi muutoksen alussa, sillä usein nämä henkilöt saavat omalla esimerkillään myös muutosvastarinnan edustajat innostumaan muutoksesta. (Pirinen 2014, 23-33.)

Muutosprosessit vievät paljon energiaa myös esimiehiltä. Esimiehen tulee pitää huolta myös omasta jaksamisestaan, sillä uupunut ja stressaantunut

esimies ei pysty johtamaan muutosta. Esimiehen itsensä johtaminen, hyvinvointi ja jaksaminen vaikuttavat suuresti myös työntekijöiden suoriutumiseen ja hyvinvointiin muutoksessa. Muutoksessa tarvitaan hyvinvoivaa ja motivoitunutta esimiestä, joka osaa johtaa itseään ja luo ympärilleen positiivisuutta. (Pirinen 2014, 33-34.)

Itsensä johtaminen, omien voimavarojen tunnistaminen, tehtävien priorisointi, oma suhtautuminen muutokseen ja omien rajojen huomioiminen on erityisen tärkeää esimiehelle. Esimies, joka ei johdonmukaisesti johda omaa ajankäyttöään ja priorisoi tehtäviä, väsy. Lopputuloksena on tiimi, jonka on selviydyttävä ilman johtajaa. Ammattitaitoinen esimies on rehellinen itselleen, tunnistaa omat voimavaransa ja osaa pyytää apua ajoissa. Vaatii rohkeutta esimieheltä myöntää, jos hän ei osaa jotain asiaa, mutta myös esimiehet tarvitsevat ohjausta omalta esimieheltään uusien tehtävien suorittamisessa. (Pirinen 2014, 34.)

5.3.6 Tunteet muutoksessa

Esimiehellä on usein työssään niin kiire, ettei ehdi pysähtyä miettimään tehtävien asioiden tärkeysjärjestystä. Alaisille – ihmisille – aika ei tunnu riittävän, vaan erilaiset sinänsä tärkeät ja välttämättömät kokoukset, koulutukset, sähköpostit ja soittopyynnöt tuntuvat vievän kaiken ajan. Muutostilanteessa on kuitenkin ensiarvoisen olennaista pysähtyä muutoksen äärelle. Asioiden miettimiseen ja suunnittelemiseen kannattaa varata aikaa.

Joskus voidaan havaita muutettuja asioita, jotka eivät toimikaan käytännössä, vaikka paperilla ne näyttivät hyviltä. Nämä toimimattomuudet on kuitenkin mahdollista huomata vain olemalla aktiivisesti läsnä, kuunnella ja puhua ihmisten kanssa. (Ponteva 2010, 27.)

Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on ihmisten kohtaamiset, joille pitäisi raivata aikaa kalenterista. Vapaamuotoiset ja lyhyetkin keskustelut työntekijöiden kanssa voivat olla avain koko organisaation kehittymiseen. Riski muutoksen epäonnistumiselle kasvaa, mikäli vuorovaikutukselle ei löydy tilaa.

Muutoksella on paremmat edellytykset onnistua, mikäli keskitytään sen hyviin puoliin ja ajatellaan sitä positiivisena muutoksena. Silloin myös henkilöstö on valmiimpi hyväksymään muutoksen, ja ovat itse valmiimpia muuttumaan. Muutoksessa tulisi keskittyä olennaiseen ja ymmärtää, että kaikkea ei voida muuttaa kerralla. Mikäli asioita yritetään muuttaa kerralla liian paljon, saatetaankin ottaa kehityksessä takapakkia ja palata joissakin toiminnoissa vanhaan tuttuun toimintamalliin, kun liian moni asia kerrallaan tuntuu vieraalta ja epävarmalta. Muutoksella on hyvät edellytykset onnistua, jos kaikilla organisaation tasoilla työskentelevillä on realistinen näkemys asioista. (Ponteva 2010, 28-29.)

Tunteet ohjaavat elämäämme ja suojelevat meitä. Muutos aiheuttaa erilaisia tunteita, sillä muutoksessa hallinnan tunne horjuu, koska emme tiedä tulevaisuudesta. Tunteet ratkaisevat myös suhteemme muutokseen.

Esimiehen tuki on todella tärkeä, joten hänen pitäisi ensin tiedostaa omat tunteensa suhteessa muutokseen, jotta voisi sitten olla avuksi muille.

Tiedon lisääntyminen muuttaa epäuskon nopeasti aktiiviseksi toiminnaksi ja mahdollistaa muiden auttamisen. Esimiehen on mahdoton auttaa muita, jos ei itse pysty käsittelemään luopumista vanhasta ja kiintymään uuteen.

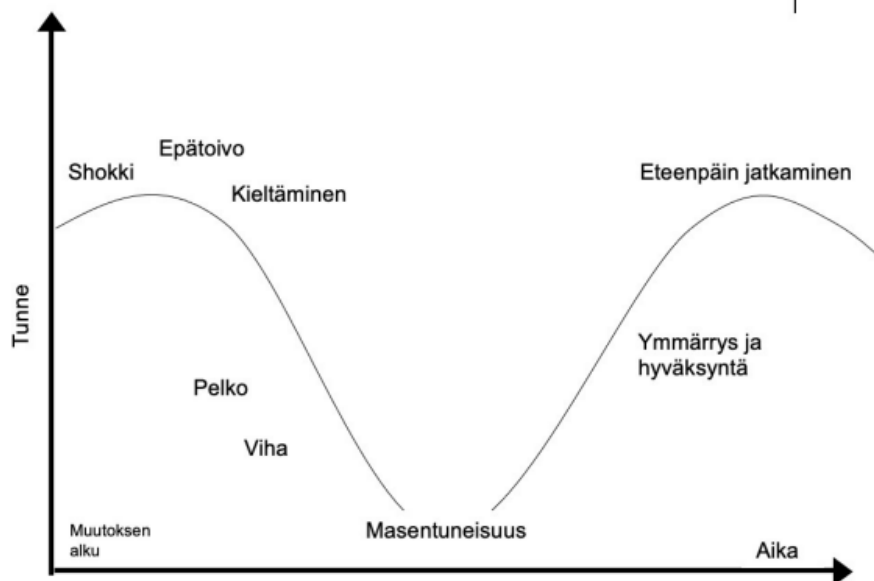
(Ponteva 2010, 29, Ylikoski & Ylikoski 2009.)

Myös ryhmällä on tunteet. Niihin vaikuttavat useiden yksilöiden tunteet, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia. Esimiehen haasteita lisäävät työyhteisön toiminnassa olevat tietoinen ja tiedostamaton taso. Työyhteisön tilanne saattaa tuntua hankalalta, jos työyhteisön tunteiden käsittely on vajavaista ja tasot eivät ole tasapainossa. Jotta esimies voisi parhaalla mahdollisella tavalla auttaa työyhteisöään ja työntekijöitään muutoksessa, hänen pitää sisäistää muutoksen vaiheet ja niihin liittyvät tunteet. (Ylikoski & Ylikoski 2009.) Positiivisen tunnetilan saavuttamiseen kannattaa jatkuvasti yhdessä pyrkiä sillä se on ryhmän voimavara. (Ponteva 2010, 29-30.)

Tunteiden tiedostaminen on tärkeää, koska jokainen vie omat tunteensa työpaikalleen ja vaikuttaa niiden kautta muihin. Keinoja tehdä työ paremmin ja muuttaa organisaation käyttäytymistä on mahdollista löytää vain, jos ymmärtää tunteiden vaikutuksen organisaatioon. Tunteilla on myös

heijastusvaikutuksia, ne tarttuvat, joten positiiviset tunteet lisäävät positiivisia tunteita ja negatiiviset negatiivisia. (Barsade, Ward, Turner & Sonnenfeld, 2000, Barsade 2002, Barsade, Brief & Spataro 2003, Barsade & Gibson 2007.) Mitä enemmän organisaatiossa on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. Tunteilla on myös vaikutusta organisaation tulokseen: mitä epäyhtenäisempi ryhmän tunneilmasto on, sitä vähemmän yritys tuottaa. Positiivisesti ajattelevat ja tuntevat työntekijät voivat omalla toiminnallaan edistää organisaatiomuutoksien onnistumista. (Avey, Wernsing & Luthans 2008; Ponteva 2010, 30.)

Pirinen kuvaa muutoksen eri vaiheita ja niihin liittyviä tunteita elinkaarimallilla. Muutoksen elinkaari auttaa esimiestä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Se toimii työkaluna, kun ennakoidaan muutosjohtamisen tarpeita ja valmistaudutaan elinkaaren eri vaiheiden johtamiseen. (Pirinen 2014, 38-39.)



Kuva 6. Muutoskäyrä (Pirinen 2014, 38)

5.3.7 Muutoksen kokeminen

Työntekijä, kuten myös työnantaja, hyötyy siitä, että halu liittyä organisaatioon on suuri. Kun työntekijä tietää, millaisessa organisaatiossa hän on töissä ja hän on innostunut työstään, työnantaja saa vastineeksi organisaatioon

sitoutuneen ja motivoituneen henkilön. Silloin työtehtävät sujuvat hyvin, ja erilaiset muutoksetkin on helpompi hyväksyä. (Ponteva 2010, 33.)

Jos työntekijä kokee organisaation arvot, toimintatavat ja tavoitteet omikseen, tietää tehtävänsä ja pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä sekä näkee sen osana suurempaa kokonaisuutta, hän haluaa mitä todennäköisimmin olla osa organisaatiota. Yhdessä muiden kanssa tehty työ, joka on selkeästi osa jotain kokonaisuutta, motivoi ja tuottaa lisäarvoa myös organisaatiolle. Jos työntekijä on innostunut ja ylpeä organisaatiostaan ja työstään, hän tekee mielellään työtään sekä itseään että organisaatiotaan varten. Prosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa, jonka jälkeen koeajalla työntekijä voi testata ennakkoluulottomasti omia käsityksiään organisaatiosta. Koeajan aikana luodaan pohja työntekijän ja organisaation suhteelle, ja vaikka henkilö pettyisikin joihinkin organisaatiosta paljastuviin asioihin, hän voi silti haluta olla osa sitä. Se, miten organisaatio käsittelee nuo syntyneet tilanteet, on olennaista. (Ponteva 2010, 33-34.)

Joskus pelkkä halu olla osa organisaatiota ei riitä. Esimerkiksi muutosten jälkeen tehtävänkuva on voinut muuttua työntekijälle tuntemattomaksi. Erityisesti muutostilanteissa ihmiset kokevat häilyvyyttä sekä suhteessa organisaatioon että työhönsä. Jos työntekijä ei tunne kuuluvansa organisaatioon, etäännyminen alkaa.

Vieraantuminen työstä Samaistuminen organisaatioon	Kiinnittyminen työhön Samaistuminen organisaatioon
Vieraantuminen työstä Etäännyminen organisaatiosta	Kiinnittyminen työhön Etäännyminen organisaatiosta

Kuva 7. Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2010, 37)

Muutoksen kokemisen nelikenttä kuvastaa sitä, miten muutos koetaan organisaatiossa. Vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon kertovat kuuliaisuudesta ja siitä, miten yksilö haluaa vastuuntuntoisesti olla osa organisaatiota. Oma työ tai suhde siihen saattaa muutoksen myötä muuttua niin, että organisaatioon samaistumisen jatkuessa vieraantuminen työstä on kuitenkin jo alkanut. Kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon viestii innostuksesta, eli työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haluaa olla osa organisaatiotaan. Vieraantuminen työstä ja etääntyminen organisaatiosta, eli kynnisyys ja välinpitämättömyys, puolestaan kuvaavat sitä tunnetta, kun usko organisaatioon on mennyt ja yksilöstä on tullut esimerkiksi pelkästään työn tekemisen apuväline. Kiinnittyminen työhön ja etääntyminen organisaatiosta kertoo omapäisyydestä ja kapinallisuudesta, eli tilanteesta, jossa oman alan työstä ollaan ylpeitä ja sitä halutaan omapäisesti tehdä, mutta organisaatio siinänsä on menettänyt merkityksensä. (Ponteva 2010, 36-37.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tarvekartoitus ja vaativuusmäärittely

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto aloitetaan tarvekartoituksella. Tarveanalyysistä selviää hankinnan soveltuvuus yrityksen tarpeisiin sekä alustavasti sille asetetut kriteerit ottaen huomioon myös mahdolliset tulevaisuuden tarpeet. Tarvekartoitusta voidaan tehdä haastattelemalla johtoa ja muita käyttäjiä, joiden tarpeita uusi järjestelmä tulee palvelemaan. Tarvekartoituksen jälkeen tutustutaan palvelun tuottajiin ja valikoiduille palveluntarjoajille lähetetään tarjouspyynnöt. Tarjouspyyntöjen vastauksia ja ohjelmiston ominaisuuksia vertaamalla alkuperäiseen tarvekartoitukseen tehdään lopullinen valinta uudeksi ohjelmistoksi. (Granlund & Malmi 2004, 133-136.)

Toimeksiantajayrityksessä on otettu käyttöön valittu toiminnanohjausjärjestelmä vuonna 2016. Tutkimuksessa ei käydä läpi valintaan kohdistuvia vaihteita, mutta kokousmuistioista ja asianosaisten sähköpostiviesteistä käy ilmi, että asianmukaiset toimet, kuten tarvekartoitus, kilpailutus ja ominaisuuksien vertailu, on tehty. Tutustuin Kohoon palveluntarjoajana, jotta sain varmuutta sille, että Kohon tuottamat palvelut ovat edelleen lähtökohtaisesti meille sopivia ja siihen kannattaa investoida.

Kohon kilpailuvaltteja ovat suomalaisuus, nopea käyttöönotto sekä helppokäyttöisyys. Koho on monipuolinen ja kustomoitava toiminnanohjaus- ja projektinhallintajärjestelmä asiantuntiyrityksille, joka on omaa luokkaansa erityisesti vaativissa projektinhallintatarpeissa. Kohon referensseistä käy ilmi, että sen asiakaskuntaan kuuluu suuria taloushallintoalan yrityksiä, jotka ovat tyytyväisiä Kohon tarjoamiin palveluihin. Joitakin ominaisuuksia mainitakseni, Kohoa pidetään nykyaikaisena, käyttäjäystävällisenä ja aikaa säästävänä järjestelmänä. Toiminnallisuuksia pidetään luotettavina, muuntautumiskykyisinä ja tehokkaina. Sen koetaan lisäävän toiminnan läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta töiden hallintaan ja resursointiin. (Koho Sales, Henkilökohtainen tiedonanto 15.9.2023.)

Referenssien mukaan Koho on mukana tilitoimistojen arjessa ja se on vahvistanut asemaansa myös isojen yritysten toiminnanohjauksen asiantuntijana. Näin ollen uskomme, että Kohon toiminnallisuudet sopivat hyvin myös pienempään organisaatioon. Tarvevaatimukseksi ohjelmistolle asetetaan laadullinen tavoite selkiyttää työtehtäviä, varmistaa työtehtävien valmistuminen aikataulussa sekä tuottaa laadukasta ja luotettavaa raportointia johdon päätöksenteon tueksi.

6.2 Käyttöönoton toteutus (Muutoksen toteutus= implementointi)

Käytössä on tilitoimistoille standardoitu toiminnanohjausjärjestelmä, jonka käyttöönottoa on suunniteltu vuosia. Päätimme yhdessä johdon kanssa, että toimin projektivastaavana ja otin ohjelmiston käyttöön pilottina syksyn aikana.

Pilottiryhmän muodosti kolmen hengen ryhmä, joka testasi käyttöön otettua toimintoa. Testauksen jälkeen esittelin uuden toiminnallisuuden muille organisaation jäsenille ja heille järjestettiin koulutus, jossa he esittivät kysymyksiä. Saadun tiedon perusteella he pystyivät muodostamaan mielipiteen ja antamaan kehitysehdotuksia.

Keskustelimme organisaatiossa siitä, minkälaisia toiminnallisuuksia ohjelmistolta toivotaan. Työn alussa kollegoillani ei ollut toiveita. Otin yhteyttä palvelun tarjoajaan ja selvitimme, minkälainen sopimus organisaatiolla on, millaiset oikeudet tarvitaan tietojen muutokseen, ja mikä on uudelleen koulutuksen kustannus. Uudelleen koulutus oli ilmainen, joten sovin uuden palaverin, jonka tarkoituksen oli käydä läpi yksityiskohtaisesti tietojen päivittäminen ja työmääräysten tallentaminen. Teams-koulutuksessa oli mahdollista kokeilla eri variaatioita ja saada käytännön neuvoja reaaliajassa.

Työntekijöiden käyttöoikeudet riittivät työmääräys- ja asiakaskorttien muutoksiin. Huomasin, että ohjelmistoon on aikanaan luotu kaikille asiakkaille asiakaskortit ja lähes kaikkien asiakkaiden vastuuhenkilöihin oli tullut muutoksia. Aloitin työn käymällä läpi omat asiakkaani, joihin lisäsin vastuuhenkilöksi työparini, ja joista poistin muut vastuuhenkilöt. Alun perin pilotointiin oli tarkoitus ottaa mukaan vain parikymmentä asiakasta, mutta koska tietoja oli ohjelmassa valmiina, päätin käyttää niitä mahdollisuuksien mukaan hyödyksi. Työ osoittautui kuitenkin vievän aikaa enemmän kuin alunperin olimme suunnitelleet, sillä myös työmääräyksiä oli luotu lukematon määrä, ja ne oli linkitetty asiakkaisiin. Työmääräyskorteista ja asiakasvastuista johdettuna omiin työmääräyksiini nousi tehtäviä, jotka olivat virheellisiä. Seuraavaksi kävin jälleen läpi kaikki asiakkuuteni ja poistin heidän asiakaskorteiltaan kaikki vanhat työmääräykset.

Työmääräyskorteille on mahdollista liittää monia työtehtäviä, minkä koin epäselväksi. Epäselvyyttä tuotti myös se, että työmääräyskortteja on liitetty asiakkaisiin erilaisilla perusteilla, eikä lainkaan johdonmukaisesti esimerkiksi yhtiömuodon mukaan. Aloitin työmääräyskorttien tekemisen puhtaalta pöydältä kartoittamalla samantyyppiset asiakkaat sen perusteella, missä ja miten

heidän kirjanpitossa tehdään. Päädyin tähän jaotteluun sillä perusteella, että työmääräyksiin on mahdollista kirjoittaa yksityiskohtaisia ohjeita ja työnkuvia. Kun loin työmääräyskortin "Kuukausikirjanpito", liitin siihen ohjeen, joka pätee kaikkiin siihen liitettäviin asiakkaisiin. Tällä tavoin pystytään minimoimaan työmääräyskorttien määrä. Niille asiakkaille, joilla on erityistä huomioitavaa tai enemmistöstä poikkeavat työtavat, loin omat työmääräyskortit. Kun ohjeet ovat keskitetysti helposti saatavilla, pystytään minimoimaan hiljaisen tiedon aiheuttamaa riskiä.

Työmääräykset tulevat näkyviin eräpäiväjärjestyksessä ja ne ovat rajausten avulla etsittävässä vastuuhenkilöittäin. Koska päivitin tiedot vastuuhenkilöistä ajan tasalle, minulla ja työparillani on ohjelmistossa sama päivittyvä näkymä. Tein työmääräyskortteja loppuvuodeksi, jolloin pilotoinnin tulosta on mahdollista arvioida. Ohjelma muodostaa valituilla kriteereillä työtehtävän ja toistaa sen sovituin väliajoin seuraaviksi kolmeksi vuodeksi. Lisäsin työmääräyskortille myös arvioidun työtehtävän keston, jonka mukaan ohjelma osaa jyvittää kuormittavuuden puoliksi minulle ja työparilleni.

6.3 Testaus

Pilotin testaus työryhmän kanssa onnistui hyvin. Testauksen vaatima vuoropuhelu ja yhteistyö oli sujuvaa ja välitöntä. Pystyin antamaan työparilleni ja harjoittelijalle tarvittavan tiedon ja he olivat valmiita muutokseen, joka oli helppo aloittaa valmiiksi siivotulta alustalta ja päivitetystä työmääräyskor-teista.

Pilotissa oli valmiina käytettäväksi kaikki tarvittavat työmääräyskortit, mutta jotta hyötyä suhteessa työpanokseen oli mahdollista arvioida, ryhmän muut jäsenet tekivät työmääräyskortteja, joiden eräpäivä on seuraavan vuoden alussa. He eivät pystyneet arvioimaan vanhojen tietojen aiheuttamaa työmäärää, mutta kertaluontoisena toimenpiteenä se ei ole oleellista, mikäli ohjelma otetaan käyttöön.

Toiminnallisuuden testauksen aloituksessa oli haasteellista omaksua uusi toimintatapa osaksi omaa työtä. Testauksessa tehdyt virheet ja niiden nostamat kysymykset antoivat meille kuitenkin arvokasta tietoa jatkoa varten. Testauksessa ilmeni teknisiä ongelmia, joihin oma tietotaitomme ei riittänyt, mutta palveluntarjoajalta saimme hyviä käytännön neuvoja. Kirjoitin itselleni myös muistiin ilmenneitä kysymyksiä, joita voi nostaa esille käyttöönotto koulutuksessa, jolloin saatiin jaettua tietoa yhteisesti.

6.4 Pilottiryhmän haastattelu

Pilottiprojektin päätteeksi tein pilottiryhmälle kyselyn (Taulukko 1), jonka tavoitteena on pisteyttää uutta toiminnanohjausjärjestelmää. Koska vastaajia on vain vähän, ei ole tarvetta tehdä tiedonkäsittelyä ohjelman avulla, vaan tein pisteytyksen manuaalisesti. Pisteytyksen lisäksi haastattelin työryhmää kysymysten avulla, tarkoituksena saada selventäviä kommentteja ja kehitysideoita sekä selvittää arvosteluun johtavia syitä.

Taulukko 1. Kyselylomake

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uuden työmääräyskortin luominen on helppoa.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa on selkeä verrattuna vanhaan toimintatapaan.	1	2	3	4	5
Työmääräykset ovat luotettavia.	1	2	3	4	5
Muita työtehtävien hallintakeinoja ei jatkossa tarvita.	1	2	3	4	5
Uudet työmääräykset parantavat asiakaspalvelun laatua.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa auttaa suorittamaan työt aikaisemmin.	1	2	3	4	5
Uudella toimintatavalla voidaan tuottaa laadukkaampaa palvelua.	1	2	3	4	5
Ohjelma on käyttäjäystävällinen.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa on hyödyllinen. (Tuottoapanos-suhde)	1	2	3	4	5

6.5 Aineiston analyysi

Pilottiryhmässä jokaisella annettiin oma kyselylomake. Kyselyn vastausten perusteella uuden työmääräyskortin luominen koetaan jokseenkin vaikeaksi. Tämä poikkesi omasta mielipiteestäni, sillä loin kaikki pilotissa tarvittavat

työmääräyskortit, joten kokemusta on muita enemmän. Toiset tekivät työmääräyskortit testimielessä. Erilaisten työmääräyskorttien määritykset koetaan haasteelliseksi, niin sanotusti erehdyksen kautta tekemiseksi. Myös kortin oikeellisuuden tarkastamisen polku koetaan hitaaksi ja työlääksi.

Uusi toimintatapa koettiin yksimielisesti jokseenkin selkeäksi verrattuna vanhaan toimintatapaan, mutta uuteen toimintatapaan sitoutuminen koetaan aluksi haastavaksi. Työmääräyksiä pidettiin jokseenkin luotettavina, sillä testiajanjaksolla ei ilmennyt yhtään poikkeavuutta. Se loi uskoa luotettavuuteen, mutta käytännössä nähdään myös virheen mahdollisuus. Inhimillisten virheiden poistaminen kokonaan on mahdotonta, mutta keskustelun myötä vahingon laatua ja määrää pidetään kuitenkin aiempaa pienempänä.

Itse olin sitä mieltä, että vanhoja hallintakeinoja ei enää tarvita, mutta pilottiryhmän muut jäsenet olivat eri mieltä. Uusien työmääräyksien uskotaan parantavan asiakaspalvelun laatua ja niiden avulla voidaan suoriutua töistä totuttua nopeammin sekä tuottaa laadukkaampaa palvelua. Kyselyn aiheuttaman keskustelun perusteella toimintamalli koetaan motivoivaksi, sillä sen avulla on mahdollista hallita kokonaisuutta. Työtehtävien siirron mahdollisuus nähdään hyvänä hallintakeinona, ja sen koetaan vaikuttavan positiivisesti työtehtävien suorittamiseen, asiakaspalveluun ja tuotettuun laatuun. Kukaan ei kuitenkaan pitänyt ohjelmaa käyttäjäystävällisenä, mutta siitä huolimatta uusi toimintatapa koetaan jokseenkin hyödylliseksi. Pilottiryhmän aineiston vastausten keskiarvo on kuvattuna (Taulukko 2) tutkimusosuuden lopussa vertaillen sitä ryhmähaastattelusta saatuihin vastauksiin.

6.6 Käyttäjien koulutus

Kun työmääräyksiä oli käytetty testiryhmässä noin kuukausi, esittelin ohjelmiston käyttöä koko organisaatiolle. Tässä keskustelussa kävi ilmi, että aloittaesani työtä, heille oli ilmaantunut näkyviin lukematon määrä vanhoja työtehtäviä, jotka virheellisinä hankaloittivat työntekoa. Sain tietää tästä vasta liian

myöhään, joten syytä tälle ilmiölle ei lähdetty selvittämään. Seuraavaksi oli kuitenkin poistettava kaikki vanhat työmääräykset.

Neuvoin kollegoita päivittämään omien asiakkaidensa vastuuhenkilöt ja poistamaan linkitykset vanhoihin työmääräyskortteihin. Työ osoittautui hyvin aikaa vieväksi, joten pyysin ohjelmantarjoajaa poistamaan vanhat tiedot massajona. Heiltäkään ei saatu tarvittavassa määrin apua, vaan suurin osa työmääräyksistä jäi työntekijöiden poistettavaksi manuaalisesti. Pyysin ohjelmantarjoajalta lisäkoulusta ohjelman käyttöön, jotta jokainen voi esittää ilmaantuneet ongelmat suoraan asiantuntijalle. Uuden käyttökoulutuksen kustannuksen koettiin olevan kohtuullinen verrattuna saavutettuun hyötyyn. Kun työmääräyskortteja aloitetaan tekemään alusta asti uudelleen, tulee ottaa huomioon myös niiden mahdollistamat hyödyt jatkossa esimerkiksi laskutuksen tehostamisen kannalta.

6.7 Havainnointi muutoksen alussa

Huomasin pilotoinnin olevan hyväksyttävä tapa edistää muutosta. Kollegoiden kanssa kehittävän keskustelun aikaansaaminen oli aluksi haastavaa, ja aistin haluttomuuden toimintatavan muutokseen. Yleisten keskustelujen pohjalta uutta toimintatapaa pidettiin lähtökohtaisesti kuitenkin tarpeellisena ja sen mahdollistamat edut nähtiin. Muutosta pidettiin jopa välttämättömänä asiakaspalvelun laadun sekä työssä jaksamisen tueksi, mutta toteutusta pidettiin työläänä.

Kuten uuden järjestelmän käyttöönoton elinkaarimallin teoriassakin kerrotaan, uuden järjestelmän käyttöönotto ei usein kaadu tekniseen suoritukseen vaan inhimillisiin tekijöihin. (Pirinen, 2014, 38-39) Koin, että organisaatio ei ole tarpeellisessa määrin sitoutunut muutokseen. Tämä näkyi jo ennen varsinaisen käyttöönoton aloitusta, sillä muutoksen tuoma lisäkuormitus esti muutosta käynnistymästä. Vaikka monesti tiukka aikataulu voi vahvistaa muutosprosessin etenemistä, kiire koettiin esteenä muutokselle. Ilmiötä organisaatiossa kuvasi hyvin klassinen muutuskäyrä (Stenvall & Virtanen, 2007,53), jossa

nähdään miten muutos alussa tuo lisäkuormitusta perustöiden ohelle. Henkilöstö kertoi, ettei ehdi poistamaan vanhoja työmääräyksiä eikä tekemään testikorttia koulutukseen mennessä, jolloin koulutuksesta ei myöskään saataisi tavoiteltua hyötyä.

Käyttöönoton onnistuminen on kiinni siitä, saadaanko koko organisaatio sitoutumaan uuteen toimintatapaan. Ihmiset keskittyvät usein siihen mistä he hyötyvät ja jotta muutos voidaan kokea hyödylliseksi, ja into siihen löytyisi, tarvitaan esimiehen tukea ja esimerkkiä. Vaikka hanke on taloudellisesti järkevä, sen vaatimat kustannukset ovat kohtuulliset ja hyödytkin nähdään selkeästi, se vie paljon voimavaroja henkilöstöltä. Muutosviestinnällä pyrin pitämään henkilöstöä ajan tasalla sekä innostumaan muutoksesta. Vanhasta toimintamallista ei koeta luopumisen tuskaa, mutta tarvitaan johdonmukaista muutosviestintää, esimerkkiä, perusteltuja syitä ja tavoitteita sekä empatiakykyä ja uskoa tulevaan, jotta muutos on mahdollista toteuttaa. Kuitenkaan vertaisena kollegana antamani suositukset tai ohjeet eivät luoneet muutoksen vaatimaa ilmapiiriä, vaan johdolta odotettiin selkeää aloituskäskyä. Avoin kommunikatio on yksi muutoksen edellytyksistä ja ainoastaan kuuntelemalla ja juttelemalla on mahdollista huomata, jos muutokset eivät olekaan hyviä. Organisaatiossa oli nähtävillä kasvava riski muutoksen epäonnistumiselle, mikäli vuorovaikutukselle ei löydy tilaa.

Muutoksen alussa ilmapiiri oli välinpitämätön, turhautunut ja epäuskoinen onnistumista kohtaan. Stenvallin ja Virtasen (2007,51) mukaan muutosvastarinnan ensimmäinen vaihe on lamaannusvaihe, jolloin muutos saa voimakasta kritiikkiä ja tunnelma on kireä. Muutos aiheuttaa vahvoja tunteita, kuten toivotomuutta, pelkoa, tai jopa vihaa muutosta ja johtoa kohtaan. Asioiden keskenäisyys lisää turhautumista, epätoivoa ja epävarmuutta. Organisaatiossa koettiin, että tavoitteet perustyöstä ja muutoksen aiheuttamasta lisätyöstä suoriutumiseen ovat liian kovat. Kuten Stenvall ja Virtanen kertoo (2007, 49-50), kun tavoitteiden koetaan olevan liian korkealla, motivaatio laskee ja työntekijä pettyy itseensä ja yritykseen, ja näin ollen syntyy pelkkää turhautumista, närkästystä ja välinpitämättömyyttä.

Tunteet muutoksen alussa ovat hyvin yhdensuuntaisia Pirisen kuvaaman muutoksen elinkaarimallin (2014, 38-39) kanssa. Myös Pontevan esittämän (2010,37) muutoksen kokemisen nelikenttämallin tunnuspiirteitä on havaittavissa. Tunteet muutoksessa, kuten myös muutoksen kokeminen ovat arvokasta tietoa, sillä merkityksellisyyden, turvallisuuden ja hyödyllisyyden tunteet ovat tärkeimpiä asioita, jotka sitovat työntekijät organisaatioon. Yhdessä muiden kanssa tehty työ, joka on selkeästi osa jotain kokonaisuutta, motivoi ja tuottaa lisäarvoa myös organisaatiolle. Sen tavoittelu on kuitenkin haasteellista, sillä erityisesti muutostilanteissa ihmiset kokevat häilyvyyttä sekä suhteessa organisaatioon että työhönsä.

Aluksi organisaatiossa moni oli epäilevä muutoksen onnistumisen suhteen, mutta koulutus ja ryhmähaastattelu voivat antaa tarpeeksi informaatiota ja innostusta, jotta muutosprosessiin olisi helpompi sitoutua. Oman kokemukseni mukaan organisaation jäsenillä on hyviä kriittisiä näkökantoja, jotka kannattaa hyödyntää muutoksen laadun parantamisessa.

6.8 Ryhmähaastattelu

Ennen ryhmähaastattelua pidettiin Kohon järjestämä käyttöönoton koulutus, jossa käytiin läpi ohjelmiston peruseriaatteet ja nostettiin esille ilmenneitä kysymyksiä. Asetin tavoitteeksi, että jokainen työntekijä tekisi koulutukseen mennessä vähintään yhden uuden työmääräyskortin, jolloin käyttöönoton haasteista oli helpompi keskustella kokemuksen myötä. Organisaation jäsenet saivat vastauksia kysymyksiin, jolloin heidän oli helpompi muodostaa mielipide toiminnanohjausjärjestelmän soveltuvuudesta, käyttöönoton haastavuudesta ja resursseista.

Ryhmähaastattelussa käytiin läpi sama kysely kuin pilottiryhmässä. Tavoitteena oli saada todenmukainen käsitys koko muun organisaation mielipiteestä. Koska tutkittavia oli vähän, tuloksen vääristymistä pyrittiin minimoimaan mahdollisimman hyvin. Järjestämällä yhteinen aika kyselyn läpikäymiseen saadaan poistettua huolimattomuus, kiinnostuksen puute ja kiireen tuntu

lomakkeen täytöstä. Ja koska ryhmähaastattelussa täytettiin vain yksi lomake yhteisesti, saatiin myös keskustelua ja sanallista selvitystä siitä, miten muutos koetaan. Tutkijana johdin keskustelua ja sain mielipiteen ja perustelut kaikilta ryhmän jäseniltä.

Ryhmähaastattelun tulos oli linjassa pilottiryhmän vastausten kanssa. Uusien työmääräyskorttien luominen koetaan jokseenkin vaikeaksi ja valmiit kortit ja niiden käyttö jokseenkin epäluotettavaksi. Ryhmällä ei ole kokemusta käytöstä, joten on selvää, ettei toimintatapaan voida vielä luottaa. Ohjelman käyttäjäystävällisyydestä koko ryhmä oli jokseenkin erimieltä, niin kuin myös pilottiryhmä. Koko ryhmän mielipiteet olivat suurimmalta osin yhtenevät. Keskustelujen myötä kuitenkin huomasi, että mielipiteeseen vaikutti se, minkä kukakin kokee itselleen hyödylliseksi. Johdolla oli selkeä näkemys toimintatavan hyödyllisyydestä aina laskutukseen asti, mutta henkilöstöllä ei ole kokemusta kyseisestä työtehtävästä. Toisaalta myös persoonallisuus vaikuttaa vastaukseen ja on selkeästi yhteydessä muutosvastarinnan voimakkuuteen.

Taulukko 2. Ryhmähaastattelussa tehdyn kyselyn tulokset

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uuden työmääräyskortin luominen on helppoa.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa on selkeä verrattuna vanhaan toimintatapaan.	1	2	3	4	5
Työmääräykset ovat luotettavia.	1	2	3	4	5
Muita työtehtävien hallitakeinoja ei jatkossa tarvita.	1	2	3	4	5
Uudet työmääräykset parantavat asiakaspalvelun laatua.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa auttaa suorittamaan työt aikaisemmin.	1	2	3	4	5
Uudella toimintatavalla voidaan tuottaa laadukkaampaa palvelua.	1	2	3	4	5
Ohjelma on käyttäjäystävällinen.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa on hyödyllinen.(Tuottopanosuhde)	1	2	3	4	5

Taulukko 3. Pilottiryhmässä tehdyn kyselyn tulokset keskiarvona

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uuden työmääräyskortin luominen on helppoa.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa on selkeä verrattuna vanhaan toimintatapaan.	1	2	3	4	5
Työmääräykset ovat luotettavia.	1	2	3	4	5
Muita työtehtävien hallitakeinoja ei jatkossa tarvita.	1	2	3	4	5
Uudet työmääräykset parantavat asiakaspalvelun laatua.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa auttaa suorittamaan työt aikaisemmin.	1	2	3	4	5
Uudella toimintatavalla voidaan tuottaa laadukkaampaa palvelua.	1	2	3	4	5
Ohjelma on käyttäjäystävällinen.	1	2	3	4	5
Uusi toimintatapa on hyödyllinen.(Tuottopanos-suhde)	1	2	3	4	5

Kokeneilta organisaation jäseniltä saatiin kehitysidea, jossa työmääräyksiä tehtäisiin vain yksi kutakin tehtävää kohden, ja siihen liitettäisiin kaikki asiakkaat vastuuhenkilöistä riippumatta. Tämän myötä ohjeistuksia ei kirjoitettaisi työmääräyskortille, vaan jokaisen asiakkaan omalle asiakaskortille. Tämän myötä työmääräyskorttien määrää pystyttäisiin minimoimaan vielä entisestään, ja suoraan asiakkaan taakse tehdyt spesifit työohjeet vähentäisivät hyvin tehokkaasti hiljaista tietoa. Pilotoinnissa toimintaohjeita kirjoitettiin ryhmille, joiden työtehtäviä hoidettiin samalla tavalla. Tavoitellessa mahdollisimman pientä määrää työmääräyskortteja, voi päätyä tarpeettomasti lyhentämään ohjeistuksia. Kehitysidea tehostaisi uutta toimintatapaa, ja vähentäisi selkeästi työmäärää muutoksen alussa, ja sen myötä vähentäisi muutosvastarintaa.

7 TUTKIMUSTULOS

Pilotoinnin päätteeksi saatua kehitysidea pidettiin koko organisaatiossa hyvänä. Sen mukaan työmääräyskortteja olisi määrällisesti murto-osa verrattuna pilotointiin, vähentämättä silti toimintamallin luotettavuutta tai käytettävyyttä. Päinvastoin työmääräyskortteista saataisiin yhtenäisemmät koko organisaation

näkökulmasta sekä yksityiskohtaisemmat työohjeet asiakkaittain. Koho vahvasti toimintatavan olevan mahdollinen, joten kehitysehdotuksen myötä uusi toimintamalli päätettiin ottaa käyttöön. Kyselyn mukaan organisaatiossa oli epävarmuutta toimintatavan luotettavuudesta, ohjelmiston käytettävyydestä ja siitä, onko toimintatapa yksin riittävä työtehtävien hallintakeino. Keskustelun perusteella työyhteisössä kuitenkin luotettiin, että tullessaan kokonaisvaltaisesti käyttöön ja omaksutuksi osaksi normaalia arkea, muutos on hyödyllinen.

Johdon luotto uuteen toimintatapaan oli vahvempi, ja kehitysidean myötä muutoksen uskottiin olevan helpompi toteuttaa. Organisaatiossa on kuitenkin hyväksytty, että uuden toiminnallisuuden käyttöönottoon ja täyteen toimivuuteen kuluu aikaa vähintään vuosi. Johto näki uuden toimintatavan hyvin hyödyllisenä. Ohjelmasta on mahdollista yksinkertaisesti seurata koko organisaation tai valittujen henkilöiden töiden edistymistä. Se koettiin hyödylliseksi sekä töiden valmistumisen seurannassa että asiakaspalvelutilanteissa. Työtehtävien siirtoa pidettiin yksimielisesti yksinkertaisena ja tiedon siirtoa työntekijöiden välillä helppona ja spesifinä.

Kuormittavuuden raportoinnin myötä työtaakkaa on mahdollista siirtää tarpeen vaatiessa. Todettiin myös, että epämiellyttävät ja haastavat työt saattavat valmistua totuttua aiemmin. Vaikka edelleen toimintatapa antaa vapauden valita työjärjestyksen, ohjelma syöttää alitajuntaan tiettyä työjärjestystä, vaikka käytännössä sen tekoa olisi vielä mahdollista siirtää tulevaisuuteen. Kokonaisuutena työmääräyskorteilla on vaikutusta laskutukseen asti, jossa ne helpottavat laskuttajan työtä huomattavasti, ja näin ollen vaikuttavat koko yritystoiminnan kannattavuuteen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli ottaa käyttöön projektin- ja toiminnanohjausjärjestelmä siinä laajuudessa, kuin luotettava, laadukas ja tehokas töiden organisointi sitä

vaatii, sekä mitata pilotoinnin avulla käyttöönoton hyödyllisyyttä kohdeorganisaatiossa. Pilotoimalla tutkimme, onko vuonna 2016 ensimmäisen kerran käytöön otettu Koho toimiva toiminnanohjausjärjestelmä tilitoimistossa, ja soveltuuko toiminnanohjausjärjestelmä tilitoimiston käyttöön selkiyttäen ja tehostaen työtehtävien organisointia tarpeeksi. Toimintatavan soveltumista mitattiin tuotto-panossuhteen sekä loppukäyttäjän näkökulmasta.

Pilotoinnin edetessä organisaatiossa oli havaittavissa hyvin selkeästi muutoksen teorian mukaisia haasteita ja käytösmalleja. Lisääntyvän tiedon ja aiheelle järjestetyn ajan myötä muutoksesta saatiin kuitenkin aikaan hyviä keskusteluja ja mielipiteitä aiheeseen. Pilotoinnin päätteeksi todettiin, että valikoitu toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön käyttäjien kehitysidea huomioiden. Idean myötä käyttöönotto helpottuu huomattavasti ja se saattaa olla avainasemassa siinä, että uusi toimintatapa on mahdollista ottaa käyttöön osaksi arkipäiväistä työskentelyä. Uuden kehitysideoin myötä totesimme myös, että työmääräyskorttien pohjatyön ei välttämättä tarvitse olla nimetyin vastuuhenkilön tekemä, sillä tämä vaihe ei vaadi syvällistä tietämystä itse työn tekemisestä. Tämä mahdollistaa myös ulkopuolisen, esimerkiksi harjoittelijan käyttämistä työmääräyskorttien muodostamisessa ja liittämässä asiakkaisiin. Näin ollen muutoksen alussa lisääntyvää työtaakkaa ei koettu liian suurena hyötyihin nähden ja toimintamalliin vakiinnuttua sen uskottiin olevan tarpeesi luotettava ja tehokas työtehtävien hallintakeino. Kun kaikki työtehtävät ovat asianmukaisesti luotuna järjestelmään, jossa on säännönmukaisesti myös kaikille työtehtäville spesifit ohjeet, työtehtävien hallinnan uskottiin olevan hyvin selkeä verrattuna entiseen Excel seurantaan. Varsinkin johdossa nähtiin vaikutukset myös asiakaspalvelun laatuun, ja ohjeiden myötä asiakkaan kokemaan laatuun. Ohjelmiston käytettävyyden uskottiin parantuvan kokemuksen myötä.

9 POHDINTA

Tapa, jolla työmääräyskortit pilotoinnissa tehtiin, oli sellainen, joka normaaliolosuhteissa olisi otettu kerralla käyttöön koko organisaatiossa. Pilotointi olisi onnistunut, sillä sen avulla saatiin minimoitua turha työ, ja nyt koko organisaation laajuudessa voidaan alkaa tekemään työtä toisella tavalla. Pilotointia aloittaessa olisi kannattanut kuitenkin miettiä, mitkä ovat olleet epäonnistumiseen viime kerralla johtaneita syitä. Ajattelin syyn olevan ainoastaan kiire, mutta pohtimiseen olisi kannattanut käyttää enemmän aikaa, ja olisi kannattanut miettiä, mikä aiheutti kiireen tunnun ja olisiko sitä voinut jollakin toimintatavalla pienentää. Silloin olisin voinut käyttää pilotoinnissa jotain muuta toimintatapaa kuin sitä, jota oli kertaalleen jo yritetty. Pilotoinnin päätteeksi esille noussut kehitysidea oli hyvä ja palveluntarjoajalta on varmistettu, että se on mahdollista toteuttaa. Toimintatavan oletetaan olevan toimiva, mutta vasta käytäntö näyttää miten se soveltuu käytettäväksi. Koholta on mahdollista myös jatkossa saada nopeaa, laadukasta ja kohdennettua neuvontapalvelua tai tarvittaessa myös jatkokoulutusta. Jotta kaikki toiminnanohjaus olisi saatavilla samassa ohjelmistossa, kohdeyrityksessä voitaisiin harkita Kohon ja Taloushallintoliiton yhteistyössä kehittämää tilitoimistoille tarkoitettua sopimusten hallintaan ja TAL 2018-sopimusdokumenttien luontiin tarkoitettua pilvipohjaista palvelua, jota Koho tarjoaa.

Haasteelliseksi työn teki se, että käyttöönotto oli jo aiemmin tehty, mutta sitä ei ollut viety loppuun asti. Kaikki jo nähty vaiva oli mennyt hukkaan, ja työn uudelleen aloittaminen oli huomattavasti haasteellisempaa, kun pohjalla oli vanhentunutta tietoa, jonka poistaminen osoittautui työlääksi. Vaikka muutoksen aloitus on aina ponnistus, sen virheelliset alkutiedot tekivät siitä vielä haasteellisempaa.

Riskinä uuden toimintatavan käyttöönotossa näen sen, että organisaatioon jää käyttöön monia eri työnhallinnan keinoja. Mikäli vanhoista Exceleistä ei uskalleta luopua, uusi toimintamalli aiheuttaa vielä lisätyötä. Vanha työtehtävien seuranta pidetään uuden toimintamallin rinnalla, kunnes työmääräyskorttien

luotettavuudesta voidaan olla varmoja. Mikäli uusia työmääräyskortteja luodaan systemaattisesti, luotettavuuden arviointi vie noin vuoden, jolloin kaikki työtehtävät ovat kertaalleen tehtyjä. Jotta uusi toimintamalli saadaan onnistuneesti käyttöön koko organisaatiossa, vaaditaan johdolta selkeää ohjeistusta käyttöönoton aloittamiseen, esimerkkiä ja kannustusta sekä päättäväisyyttä johtaa uudistusta eteenpäin. Saattaa olla, että tarvitaan myös lisää resursseja, jotta toimintatapa saadaan kunnolla vakiinnutettua.

Koen, että opinnäytetyön myötä opin paljon muutoksen teoriasta ja opin soveltamaan sitä käytäntöön. Tutkimani teorian avulla opin myös ymmärtämään työelämässä ilmentyviä toimintatapoja ja käytösmalleja. Työn teoria oli mielenkiintoista, mutta opinnäytetyön aiheen puitteissa sitä olisi pitänyt rajata paremmin. Työni painopiste ei ole tutkimuksessa, mutta valitsemani teoria tukee mielestäni hyvin käytännön ilmiöitä. Tutkimusosuudesta olisi ollut vaikea saada pienessä organisaatiossa laajempi tai tutkimuksellisempi.

Tutkimuksessa käytettyä teoriaa voidaan hyödyntää myös muissa muutostilanteissa. Teoriaosuus antaa hyvin kattavasti tietoa muutosjohtamisesta, muutosviestinnän merkityksestä, muutoksen haasteista ja sen esiin nostamista tunteista, niiden käsittelystä sekä muutosvastarinnasta ja sen hyödynnettävyydestä.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kohteena oli uuden toiminnanohjausjärjestelmän sopivuus tilitoimistoon. Tutkimus oli tärkeä kohdeyritykselle, sillä vaatimusten kasvaessa yritys tarvitsee luotettavampaa ja tehokkaampaa toiminnanohjausjärjestelmää. Pilotoinnin avulla käyttöönottoon saatiin toivottua tehokkuutta. Aineisto kerättiin havainnoimalla, kyselyllä ja ryhmähaastattelulla.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo siitä, mitattiinko juuri sitä, mitä piti. Validiteettia pohtiessa pitää miettiä, onko mittari käytettävissä uudelleen ja onko se ajallisesti pysyvä. Tätä tulee pohtia jo tutkimuksen

suunnitteluvaiheessa, sillä vastaukset vääristyvät, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin kysyjä. Reliabiliteetti kertoo siitä, kuinka tarkasti mitataan. Mittaustulosten tulisi olla samat, riippumatta siitä, kuka suorittaa mittauksen. Mitä vähemmän tutkimustuloksessa on mittausrvirheitä, sitä parempi on reliabiliteetti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Vilka, H. 2006, 22.)

Työn luotettavuuteen vaikuttaa kyselyiden kautta saadut vastaukset. Tutkittavia oli hyvin vähän, joten pyrin minimoimaan vääristymien syntymistä ryhmähaastattelutilanteessa. Joidenkin kysymysten kohdalla oli monitulkintaisuuden mahdollisuus, joten jouduin avaamaan kysymystä suullisesti. Myös omien kokemuksieni esiintuominen keskusteluissa saattoi vaikuttaa vastaajien mielipiteeseen, vaikka ryhmäkeskustelutilanteessa pilottiryhmä ei johdatellut vastauksia mihinkään suuntaan. Ryhmäkeskustelu oli avoin, ja kaikki pystyivät kertomaan oman mielipiteensä, mikä selitti numeerista vastausta ja pakotti vastaajat miettimään omaa näkemystään. Koen kuitenkin, että tutkimuksen tekijällä ja hänen asemallaan yrityksessä on vaikutusta tutkimustulokseen yrityksessä, jossa ei ole mahdollista vastata anonyymisti, ja kaikki ovat tuttuja keskenään. Tutkimuskysymyksistä osa oli painavampia kuin toiset. Numeeristen tiedon yhdistäminen informaatioksi oli haastavaa, mutta yhdessä ryhmähaastattelun kanssa, kysely antoi tarpeeksi tietoa.

9.2 Tutkimuksen eettisyys

Opinnäytetyöni on tehty noudattaen hyvän tieteellisen käytännön mukaisia eettisiä ohjeita, joilla tarkoitetaan rehellisiä, vastuullisia ja oikeita toimintatapoja tutkimusta tehdessä sekä hyvää asiatyyliä ja hyvää asiakieltä. Opinnäytetyön alussa tutustuin kirjallisiin opinnäytetyön eettisiin ohjeisiin ja selvitin sen merkityksen itselleni. Opinnäytetyön alussa tehtiin sopimus toimeksiantajan kanssa, jossa tuli selville myös työn julkisuus, joka otettiin huomioon pidettäessä tilitoimisto tunnistamattomana. Tutkimustekstissä ei ole arkaluontoisia tai henkilökohtaisia asioita ja yksilöt, ryhmät ja paikkakunnat on pidetty tuntemattomina (Vilka 2006, 114). Käytetyt lähteet ovat luotettavia, vaikka osittain ne ovatkin jo melko vanhoja. Ne ovat kuitenkin sopivia ottaen huomioon työn

luonteen, kohteen ja kohderyhmän. Lähteitä on lainattu asianmukaisesti ja lähdeluettelo noudattaa Samk:n ohjetta. Pidän työn lopputulosta ja päätelmiä luotettavina, sillä havainnointi ja ryhmähaastattelu tukevat kyselyn numeerisia tuloksia. Vilka (2006,114) kertoo, että tietoa, jota tutkittava on saanut yksityishenkilönä, ei tulisi käyttää tutkimuksessa. Tämän erittelemine on kuitenkin haastavaa varsinkin, kun olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia tutkimusaineiston keräämisessä. Opinnäytetyöraportti on tallennettu saavutettavuusohjeiden mukaan Theseukseen, jolloin se on luettavissa verkossa myös mahdollisista lukemisen tai näkemisen rajoitteista huolimatta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta. Vastapaino.

Avey, J & Wernsing, T & Luthans, F (2008) Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, March 2008, Vol. 44, No. 1, p. 48–70.

Barsade, S & Brief, A & Spataro, S (2003) The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm teoksessa *Organizational Behavior, The State of the Science*, p. 3–52. Toim. Greenberg, J. London: Lawrence Erlbaum Associates. 2. painos.

Barsade, S & Gibson, D (2007) Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives* 2007, Vol. 21, No.1, p. 36–59.

Barsade, S & Ward, A & Turner, J & Sonnenfeld, J (2000). To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 802–836.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 25.9.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521443541>

Hyötyläinen R.& Kalliokoski.P. 2001.Tietojärjestelmien käyttöönottoprosessi. Viitattu 20.9.2023. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf#page=19>. Google Scholar.

Jarett,M.2004. Tuning Into EmotionalDrama of Chage: Extending the Consultant's Bandwidth. *Journal Of Change Management*. Vol 4. no. 3. s.247-258

Kauppi, H. Tilitoimiston arki sujuvaksi tiedolla johtaen. Tilitoimistopäivät 29.9.2023.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336 muutoksineen. Viitattu. 25.9.2023.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L3P2>

Kulmala, J. 2014. Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri. Helsinki. DM World Oy.

Koho Sales 2023. Helsinki. Sähköpostihaastattelu 15.9.2023. Haastattelijana Sanna Erkkilä. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Kotter, J, 1996, Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor AB. Helsinki.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Pesonen, H. 2007. Laatu! asiantuntijayrityksen laatuopas, Helsinki: Infor.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum.

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

Suomen Taloushallintoliitto Ry:n www-sivut. Viitattu 25.9.2023. <http://www.taloushallintoliitto.fi>

Suomen Taloushallintoliitto Ry:n www-sivut. Viitattu 25.9.2023. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/taloushallintopalvelualan-hyva-tapa/toimialastandardi-tal-sta/>

Tilisanomat 1.3.2023. Viitattu 2.10.2023. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kadetsavessa-kolumnit/mihin-katoaa-laatu-ja-osaaminen>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009, Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi.

Ylikoski, K & Ylikoski, M (2009) Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus: Painojussit Oy, 5. uudistettu painos.