

# MITEN TYÖNTEKIJÄT KOKEVAT UUDEN LASKENTAJÄRJESTELMÄN CASE- YRITYKSESSÄ?

Jyväskylän yliopisto  
kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2017

Tekijä: Emmi Koivuluoma  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Antti Rautiainen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Emmi Koivuluoma	
Työn nimi Miten työntekijät kokevat uuden laskentajärjestelmän case-yrityksessä?	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 26.4.2017	Sivumäärä 79
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia miten työntekijät kokevat uuden laskentajärjestelmän case-yrityksessä ja millä tavoin henkilöstö on kokenut kokonaisvaltaisen muutosprosessin. Muutosprosessiin kuuluvat erilaiset vaiheet, toimintatavat sekä viestintä. Laskentajärjestelmiä kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti, mutta se vaatii selkeää suuntautumista, perehdyttämistä sekä laskentajärjestelmän omaksumista. Uuden laskentajärjestelmän käyttöönotto pitäisi johtaa prosessien tehostumiseen ja koko yrityksen toiminnan parantumiseen. Case-yrityksen työntekijät käyttävät päivittäin laskentajärjestelmää ja tässä muutosprosessissa he käyttävät sekä vanhaa, että uutta laskentajärjestelmää samanaikaisesti. Laskentajärjestelmän käyttöönottoprosessissa on tärkeää työntekijöiden ennakoasenteet ja uuden järjestelmän hyväksyminen. Oleellisena voidaan pitää myös uuden laskentajärjestelmän hyväksymistä työntekijöiden kesken siten, että laskentajärjestelmää aletaan käyttää aktiivisesti päivittäisissä työtehtävissä. Muutos yrityksessä ei ole yksiselitteinen, sillä on osattava johtaa myös ihmisiä eikä pelkästään muutosta. Laskentajärjestelmiä päivitetään yhä enemmän yrityksissä ja niiden uudistuksien myötä toiminnan tehokkuus paranuu. Muutosprosessissa uudet tietojärjestelmät koetaan usein hyvin teknisinä, vaikka tärkeää on ottaa myös huomioon työntekijät ja heidän tuntemuksensa uutta järjestelmää kohtaan. Hyvin olennaista on, että laskentajärjestelmä toimii teknisesti ja tuo positiivisia vaikutuksia työntekijöille sekä koko organisaatiolle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena toimeksiantona case-yritykselle, jossa työskentelee noin 500 henkilöä Suomessa. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla, jotka toteutettiin viiden työntekijän ja yhden esimiehen kesken Jyväskylässä joulukuussa 2016 sekä tammikuussa 2017.</p>	
Asiasanat Laskentajärjestelmä, muutosviestintä, muutosjohtaminen, odotukset, epäilykset	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Yleistä.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	TEOREETTINEN KEHYS.....	8
2.1	Aihealue.....	8
2.2	Laskentajärjestelmä.....	9
2.3	Muutosjohtaminen.....	10
2.4	Tutkimuksia ERP-järjestelmästä .....	12
2.5	Muutos.....	15
2.6	Onnistunut muutos.....	16
2.7	Case study -määritelmä.....	17
2.8	Muutostyypit .....	17
2.9	Muutoksen vaiheet .....	18
2.10	Muutosvastarinta .....	20
2.11	Viestinnän rooli muutoksessa .....	21
2.12	Yrityksen luotettavuus ja imago .....	22
3	LASKENTAJÄRJESTELMÄN MUUTOS.....	24
3.1	Luottamus ja suorituskyky .....	24
3.2	Muutoksen ajoitus.....	26
3.3	Haasteet ja ongelmat.....	27
3.4	Johdon laskentatoimi ja oppimisprosessi .....	29
3.5	Implementointi .....	30
3.6	ERP-järjestelmän vaikutukset.....	30
3.7	Laskentatoimen ammattilaisten rooli.....	31
3.8	Muutos organisaatiossa.....	32
3.9	Laskentajärjestelmä projekti .....	36
3.9.1	Projekti .....	36

	3.9.2 Implementointi.....	36
	3.9.3 Pilotointi ja testaus.....	36
	3.9.4 Hyväksymismallit .....	36
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	38
	4.1 Tutkimusmetodologia .....	38
	4.2 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	41
	4.3 Haastattelut.....	42
	4.4 Case-yritys.....	43
	4.5 Laskentajärjestelmän historia case-yrityksessä.....	44
	4.6 Lasku- ja reskontrapalvelut .....	44
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	45
	5.1 Yleistä.....	45
	5.2 Haastateltavat .....	46
	5.3 Aineiston analysointi.....	46
	5.4 Osallistuminen projektiin .....	47
	5.5 Lasku- ja reskontrapalveluiden järjestelmä tällä hetkellä.....	48
	5.6 Odotukset ja toiveet uutta laskentajärjestelmää kohtaan.....	50
	5.7 Epäilykset uutta laskentajärjestelmää kohtaan.....	51
	5.8 Muutokseen liittyvä viestintä.....	52
	5.9 Miten toivotte muutoksen johdettavan ja miten se johdettiin.....	53
	5.10 Hyvin johdettu muutos .....	54
	5.11 Miten johto ja työntekijät voivat edistää muutosprosessia .....	55
	5.12 Muutosvastarinta työntekijöissä.....	57
	5.13 Koulutus ja perehdytys .....	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	60
	6.1 Kehitysideat .....	60
	6.2 Yleistä.....	60
	6.3 Toiveet .....	61
	6.4 Luotettavuus .....	62
	6.5 Viestintä.....	63
	6.6 Muutoksen ennakointi .....	64
	6.7 Koulutus .....	65
	6.8 Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet.....	65
7	LÄHTEET .....	67
	LIITE .....	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yleistä

Tänä päivänä organisaatioiden keskiössä ovat tietojärjestelmät, joiden tarkoituksena on kehittää liiketoimintaa ja optimoida toiminnot mahdollisimmat korkealaatuisiksi. (Lucas, Ginzberg & Schultz, 1990). Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana uusien järjestelmien implementointi eli käyttöönotto on kasvanut merkittävästi. Tänä päivänä tietojärjestelmät ja teknologia takaavat huomattavan kilpailukyvyn verrattaessa muihin. Näin ollen teknologiasta tulee nopeasti osa organisaation strategiaa. Uuden järjestelmän käyttöönottamisen ja työntekijöiden koulutus ja perehdyttäminen ovat jatkuvia prosesseja. Ne alkavat yleensä ehdotuksesta uudesta järjestelmästä ja jatkuvat siihen asti, että uudet käyttäjät ovat implementoineet järjestelmän. Monet organisaatiot ovat käyttäneet järjestelmiä, jotka on alun perin kehitetty 10 tai 15 vuotta sitten. Sovelluspohjat ja tietojärjestelmät ovat kokeneet monenlaisia muutoksia vuosien aikana. Järjestelmän ensimmäiset käyttäjät ovat luultavasti vaihtaneet työpaikkaa ja yritys on oletettavasti palkannut uusia työntekijöitä, jotka työskentelevät tällä hetkellä alkuperäisen sovelluksen kanssa. (Lucas, Ginzberg & Schultz, 1990.)

Pro gradu -tutkielmassani aion käsitellä miten työntekijät kokevat uuden laskentajärjestelmän case-yrityksessä sekä millaisia odotuksia ja epäilyksiä se herättää henkilöstössä. Tutkielmassani painotetaan muutosjohtamisen vaiheita sekä viestinnän tärkeyttä muutosprosessin aikana. Tutkimus tehdään toimeksiantona case-yritykselle, jossa laskentajärjestelmäprojekti on ollut jo käynnissä kevästä 2014 alkaen. Yritys uudistaa kokonaan heidän tuotantonsa lasku- ja reskontrajärjestelmän ja tämän olisi tarkoitus tulla käytäntöön ensimmäisten toimeksiantajien kohdalla keväällä 2017. Case-yritys uudistaa käyttämänsä lasku- ja reskontrajärjestelmän, koska vanha laskentajärjestelmä ei mahdollistanut enää joustavaa ja nopeaa työskentelytapaa. Yritys tuottaa muun muassa lasku-, reskontra- ja perintäpalveluita, luotonhallintaa lakiasioissa, laskurahoitusta sekä arvonnalisäveropalveluita kuluttaja- sekä yritysasiakkaille.

Laskentajärjestelmän uudistaminen on suuri ja merkittävä muutos yrityksessä. Muutosjohtamisen vaiheet ja prosessit voidaan jakaa viiteen eri vaihee-

seen, joita ovat muutoksen tarve, muutoksen ideointi, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen sekä arviointi (Lämsä & Hautala, 2005). Usein kuitenkin muutos ei tapahdu portaittain edellä mainitussa järjestyksessä, vaan yritys joutuu muutoksen aikana soveltamaan myös uusia toimintatapoja. Yleisesti muutokset vievät paljon aikaa ja kyseisen yrityksen laskentajärjestelmän suunnittelusta vastannut projektitiimi on joutunut laskelmoimaan kustannuksia yrityksen johdon kanssa. (Lämsä & Hautala, 2005.) Yrityksen tämänhetkiset lasku- ja reskontratehtäviin käytettävät toiminnot löytyvät kahden järjestelmän alta, joista toinen on ohjelmapohjainen ja toinen selainpohjainen. Ohjelmapohjainen järjestelmä on avattava erikseen työpöydältä, eikä sen käyttäminen vaadi erillistä verkkoyhteyttä. Uusi laskentajärjestelmä tulee olemaan kokonaan selainpohjainen, joka kattaa kaikki lasku- ja reskontratoiminnot yhden selaimen alle, joten enää ei tarvitse avata kahta eri ohjelmaa. Tällä hetkellä käytössä olevat järjestelmät ja uusi laskentajärjestelmä on suunniteltu ainoastaan kyseisen case-yrityksen käyttöön ja sen tarpeiden mukaan. Uuden laskentajärjestelmän toivotaan olevan tehokkaampi sekä monikäyttöisempi tuotannon työntekijöiden päivittäisissä lasku- ja reskontratehtävissä sekä asiakaspalvelussa. Tuotannon työntekijöillä tarkoitetaan palveluneuvoja. Uusi laskentajärjestelmä kehitetään myös yrityksen toimeksiantajia sekä asiakkaita ajatellen, jotta heille saataisiin tuotettua ja toimitettua nopeammin heidän tarvitsemiaan raportteja. Kokonaisvaltaisesti uudesta laskentajärjestelmästä kehitetään sekä työntekijöitä että asiakkaita paremmin palveleva työkalu. Laskentajärjestelmäprojekti on edennyt askel askeleelta ja tämän tutkimuksen tarkoituksena olisi analysoida sekä muutostojohtamista että työntekijöiden suhtautumista uuteen järjestelmään. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda lisätietoa projektitiimille, esimiehille sekä johdolle tulevia projekteja varten.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden pohjalta ja tämä toteutettiin fyysisesti yrityksen Jyväskylän toimipisteellä. Haastattelut tehtiin kuudelle henkilölle, joissa jokainen henkilö sai kertoa omat ajatuksensa muutoksesta ja suhtautumisestaan uuteen laskentajärjestelmään. Tutkimuksessa otettiin selvää, kuinka paljon työntekijöiden toiveita ja ideoita huomioitiin laskentajärjestelmän kehittämisen ja muutosprosessissa, sekä millaisia odotuksia ja pelkoja heillä oli laskentajärjestelmään liittyen. Tutkimuksessa keskityttiin enimmäkseen tuotannon näkökulmaan ja laskentajärjestelmään, joka rajasi tutkimusnäkökulman. Yrityksen projektitiimi ja tuotannon työntekijät tekivät jonkin verran yhteistyötä, joka selvisi tutkimuksen ja haastatteluiden myötä.

Laskentajärjestelmän muutos nähtiin yrityksessä kahtena erillisenä ajatuksena. Muutoksen voitiin sanoa olevan aiheuttaja (driver), jolloin laskentajärjestelmä itse oli se aiheuttaja ja lähtökohta muutokseen. Toisaalta muutos voitiin nähdä myös mahdollistajana (enabler), jolloin tavoitteena oli saavuttaa yrityksen haluamat muutokset. Tietotekniikka ja laskentajärjestelmät toimivat niin sanottuina muutosagentteina yrityksessä. Uuden teknologian avulla henkilöstön työskentely tehostui, jonka myötä voitiin saavuttaa säästöjä henkilöresursseissa. (Nance, 1996.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden tietoisuutta muutoksesta, sekä miten he kokivat uuden laskentajärjestelmän. Haastatteluihin kysyttiin muun muassa laskentajärjestelmään liittyvistä odotuksista, epäilyksistä ja viestinnästä sekä johdon tuesta muutosprosessissa. Uudet tietojärjestelmät toivat omat haasteensa työpaikalle, eivätkä projektit aina edenneet täysin suunnitelmien ja aikataulukojen mukaisesti. (Lämsä & Hautala, 2005.) Haastatteluiden tavoitteena oli saada yrityksen tuotannon työntekijöiden ja tiimiesimiehen mielipiteitä laskentajärjestelmäprojektista ja siihen liittyvästä viestinnästä sekä käytönotosta. Teemahaastattelu oli yksi parhaimmista tutkimusmenetelmistä case-yrityksen tutkimukseen ja tavoitteena oli luoda keskustelua haastateltavien kanssa. Haastatteluista saatuja tuloksia vertailtiin sekä projektin suunnitteluun aktiivisesti osallistuneiden, että siihen vähemmän osallistuneiden välillä. Näiden perusteella voitiin todeta, että projektiin osallistuneet henkilöt olivat enemmän tietoisia kokonaisuudessa projektista kuin siihen vähemmän osallistuneet.

Tutkimuksen avulla tuotiin esille muutokseen liittyviä olennaisia asioita sekä havainnointiin johdon ja tuotannon kokemuseroja muutoksen aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli, että case-yritys voisi hyödyntää tutkielmaa ja siitä saatuja johtopäätöksiä tulevissa muutosprosesseissa sekä projekteissa. Haastatteluiden jälkeen vastaukset litteroitiin sekä analysointiin. Laskentajärjestelmäprojektin loppuvaiheessa on huomioitava työntekijöiden koulutus ja perehdytys laskentajärjestelmän käyttöön asteittain. Case-yritys käyttää sekä vanhaa että uutta järjestelmää samanaikaisesti alkaen keväällä 2017, koska kaikkia yrityksen toimeksiantajia ei siirretä samalla kertaa vanhasta järjestelmästä uuteen.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten työntekijät kokevat uuden laskentajärjestelmän yrityksessä?
2. Millaisia odotuksia ja epäilyksiä työntekijöillä on muutosta kohtaan?
3. Miten työntekijät saivat osallistua laskentajärjestelmän toteutukseen?
4. Miten työntekijät kokevat muutoksen viestinnän yrityksessä?

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle johdannosta, jossa käydään läpi muun muassa tutkielman aiheeseen liittyvää yleistä tietoa, haastatteluprosessia sekä tutkimuskysymyksiä. Toisessa luvussa keskitytään teorioihin, muutosjohtamisen prosesseihin ja muutosviestintään. Seuraava luku käsittelee aikaisempia tutkimuksia sekä laskentajärjestelmä projektia. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä ja case-yritystä yksityiskohtaisesti. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä teorioiden kautta. Viimeisessä luvussa esitetään yrityksen tuleviin muutosprojekteihin kehitysideoita ja koko tutkimuksen johtopäätökset.

## 2 TEOREETTINEN KEHYS

### 2.1 Aihealue

Yksinkertaisimmillaan tietojärjestelmä muodostaa integraation, joka koostuu yrityksen toimintaan liittyvistä prosesseista (Granlund & Malmi, 2002). Klaus, Rosemann & Gable (2000) havainnoivat, että yritykset tavoittelevat kaikkia toimintojaan yhden järjestelmän alle, jotta muodostuisi niin sanottu sateenvarjo. Case-yrityksen lasku- ja reskontrapalvelut ovat kahden järjestelmän alla ennen järjestelmämuutosta ja nyt uuden järjestelmän myötä kaikki toiminnot siirretään uuden selainpohjaisen järjestelmän alle. Yrityksen ohjelmistot ja tietojärjestelmät ovat hyvin tärkeässä asemassa, koska ne tallentavat aineistoja. Ne myös prosessoivat ja toimittavat informaatiota koko organisaatiolle ja ylimmälle johdolle. (Bodnar & Hopwood, 1998.) Tuotannon työntekijät ja esimiehet tuottavat päivittäisillä työtehtävillään ja kuukausittaisilla raporteillaan taloudellista informaatiota johdolle. Yrityksen tietojärjestelmistä on saatavilla myös automaattisia raportteja. Näiden tietojen perusteella kootaan yrityksen toimintojen tämänhetkiset tilanteet sekä muut taloudelliset luvut ja kirjalliset selvitykset prosesseista. Laskentajärjestelmä saa aikaan ei-rahallisia ja rahallisia tulostuloksia, jotka muodostavat johdolle erilaisia ajankohtaisia tietoja yrityksen tilanteesta. Käytännössä näiden tietojen avulla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteita entistä tehokkaammin ja siten tuomaan tietoisuuteen toiminnan kehityskohteita. (Teittinen, 2008.)

Tutkielmassani keskitytään pääosin kuitenkin case-yrityksen lasku- ja reskontrapalveluiden uuteen laskentajärjestelmään sekä sen tuomiin uusiin työkaluihin, jotka ovat kehitetty nopeuttamaan ja helpottamaan päivittäistä työskentelyä. Talouden, reskontran ja toimintojen roolit korostuvat laskentajärjestelmiä päivittäessä, sillä juuri näiden osa-alueiden toimintojen kehittäminen ja tehostaminen ovat ensisijaisen tärkeitä. Havainnollisesti hyvin monessa yrityksessä laskentatoimen ammattilaiset eli taloushallinnon työntekijät syöttävät lukuja järjestelmään, vaikka yhä useammassa yhtiössä tänä päivänä kirjaukset ja oikaistut tapahtuvat automatisoiden. ERP- järjestelmässä yhdistyvät lukuisat luonnolliset prosessit sekä tiedollinen että taloudellinen toiminta. (Teittinen, 2008.)



ERP-järjestelmällä ei ole yhtä ainoaa määritelmää ja yleisesti tutkimuksen kontekstin mukaan käsite voidaan rajata. ERP-järjestelmää voidaan tarkastella monesta eri näkökannasta, jolloin ensimmäisestä näkökulmasta sen todetaan olevan hyödyke osana tietokoneohjelmistoa. Toisen näkökulman mukaan se on pohjimmiltaan kehitettävä objekti prosessin kulussa, joka rakentaa ymmärrettävästi yrityksen dataa. (Klaus, Rosemann & Gable, 2000.) Yrityksen uuden laskentajärjestelmän ansiosta kaikki tiedot ovat löydettävissä samasta järjestelmästä ja ovat myös helpommin saatavilla. Kirjanpidon eri elementit vaikuttavat laskentajärjestelmän toimintaprosessiin ja sen kehittämiseen, koska ne ovat merkittävässä roolissa järjestelmässä. (Klaus, Rosemann & Gable, 2000.)

## 2.2 Laskentajärjestelmä

Tämän päivän laskentajärjestelmiin liitettävät prosessit ovat muodostaneet ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen raportteja (Sutton 2006, Caglio 2003, Scapens & Jazayeri 2003, Granlund & Malmi, 2004.), jolloin esimerkiksi case-yrityksen lasku- ja reskontrapalveluiden työntekijöiden korvaamaton tarve heikkenee. Laskentajärjestelmät tuottavat automaattisesti raportteja, minkä myötä taloushallinnon ammattilaisten työnkuva tulee muuttumaan automaation myötä. Kirjanpitäjät ja taloushallinnon osaajat tekevät yhteistyötä kuitenkin tietotekniikan asiantuntijoiden kanssa järjestelmän toimintoihin sekä uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Yrityksen taloushallinnon ja tietotekniikan asiantuntijat vastaavat omasta osaamisestaan, jolloin molempien roolit ovat erittäin tarpeelliset uuden järjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa. Tietojärjestelmän ja laskentatoimen välinen suhde on suhteellisen häilyvä, koska toimivuuden takaamiseksi tarvitaan molempia näkökantoja. Tänä päivänä järjestelmän rooli taloushallinnon tehtävien kannalta on olennainen ja kehittämisen jatkumahdollisuudet on huomioitava kirjanpidon eri osa-alueilla. (Teittinen, 2008.)

Teittinen (2008) mainitsee aikaisempien tutkimuksien keskittyneen enemmän tietojärjestelmien käyttöönottoon, josta on tehty jonkin verran tutkimuksia. Hän toteaa uusien järjestelmien implementoinnin olevan vaikea ja aikaa vievä projekti sekä henkilöstömäärältään pienimmille, että myös suuremmille yrityksille. Laskentahenkilöiden työtehtävät ovat muuttuneet, koska raportit ja laskelmat ovat saatavissa suoraan laskentajärjestelmästä. Taloushallinnon tehtävät vaihtelevat yrityksen toimialan ja toimintojen mukaisesti. Voidaan todeta, että laskentatoimen ammattilaisten kirjaustyö on vaihtunut keskitetyksi automatisointiin. Muutosten jälkeen työntekijöiltä vaaditaan enemmän analysointia ja vastuunottamista talouslukujen jälkiseurauksista. (Caglio 2003, Scapens & Jazayeri 2003 ja Granlund & Malmi, 2002.)

Yrityksen yksi suurimmista muutoksista on se, kun yritys ottaa käyttöön uuden tietojärjestelmän (Quattrone & Hopper, 2001). Lisäksi koko organisaation on mukauduttava uuteen tietojärjestelmään, koska sen toimintamenetelmät tulevat muuttumaan ja ne on otettava huomioon tulevissa prosesseissa. Uusi tietojärjestelmä vaatii jatkuvaa kehittämistä ja usein käyttöönoton jälkeenkin laskentajärjestelmää edelleen muokataan (Teittinen, 2008). ERP-järjestelmän

muutosprosessi on pitkäaikainen prosessi eikä niinkään tiettyä ajankohtana päättyvä projekti (Dechow & Mouritsen 2005, Rikhardsson & Kraemmergaard, 2006).

Hyvä tietojärjestelmä kattaa kaikki yrityksen toiminnot saman ohjelman alle. Yrityksen on ensin selvitettävä yhtiön sisällä vallitsevat rajaehdot tietojärjestelmän käyttöönotosta ennen kuin he ottavat ERP-järjestelmän käyttöön. Muutosprosessin alussa voidaan esittää kysymys: Hyödyttääkö tietojärjestelmien päivittäminen sekä yrityksen päivittäisiä toimintoja, että pitkäaikaisia päämääriä? Usein tietojärjestelmiltä vaaditaan myös tehokkaampaa ja nopeampaa prosessien hoitamista. Tämän kaltaiset projektit vievät yrityksessä helposti vuosia sekä vaativat rahoitusta erikseen joko ulkopuoliselta toimijalta tai ylimmäältä johdolta. Suurimpana tietojärjestelmien kehittämisen tavoitteena on tehostaa tuottavuutta ja kannattavuutta yritykselle. (Poston & Grabski, 2001.)

## 2.3 Muutosjohtaminen

Tutkielman teoriaosuuteen liittyy vahvasti myös muutosjohtaminen. Kun yritys aloittaa muutosprojektin, on johdon hyvä ensimmäisenä täsmentää muutoksen tarkoitukset ja syyt henkilöstölle. Muutoksen suunnittelussa on otettava huomioon toimeksiantojen substanssit, informaatio, motivoiminen sekä johtajuus. Edellä mainitut asiat vaikuttavat muun muassa yrityksen kokonaisvaltaisen yhteisön muokkaukseen. (Manka 2006; Luomala, Manka & Nuutinen, 2008.) Muutoksen tarpeellisuudessa on oltava vahvasti mukana yrityksen omat työkentelytavat ja toiminta sekä näissä huomattavat muutosedellytykset. Hyvän johtamisen ominaisuudet ovat hankala määrittää vain yhden näkökulman mukaan. Tutkijat pitävät sekä tarkoitusten että muutosprosessin syiden huomiointa tärkeinä jokaisessa muutoksen vaiheessa. Kokonaisvaltaisesti muutosprosessin edetessä on omaksuttava uusia oppeja ja resursoitava tarvittaessa lisää työvoimaa. (Luomala, 2008.)

Muutosprosessit kestävät yleensä muutaman vuoden tai jopa enemmän riippuen, kuinka suuren yrityksen muutoksesta on kysymys ja kuinka moneen henkilöön muutos vaikuttaa. Muutoksesta vastuussa olevilla henkilöillä oletetaan olevan taustaa muutosjohtamisesta ja siihen liittyvistä riskeistä. Johtajalla ajatellaan olevan tarvittavat tiedot heikosta ja vahvasta johtajuudesta sekä hän kehittää taitojaan jatkuvasti. Hyvään johtamiseen kuuluu työntekijöiden kuunteleminen sekä heidän osallistuminen muutosprojektiin. Muutosjohtaminen ei ole vain pelkkää toimintojen ja asioiden johtamista vaan tärkeimpänä voidaan huomioida ihmisten hallitseminen. (Luomala, 2008.) Suurimmassa osassa työpaikoista ihmiset ovat kuitenkin keskiössä, mutta muutoksessa henkilöstön riittävä huomiointi kuitenkin helposti unohtuu (Denhart & Campbell, 2006).

Yrityksen kaavaillessa uudistuksia tai innovaatioita, on heti alkuun hyvä kertoa yrityksen sisällä, miksi muutokset ja parannusehdotukset ovat tarpeellisia sekä millä tavalla niistä pyritään hyötymään. Viestinnän merkitys korostuu tässä erityisen paljon, koska muutostarpeesta on osattava kommunikoida johdon kanssa, joka tekee sen viimeisen päätöksen muutosprosessin toteutuksesta.

Yrityksen visio kertoo siitä, mitä toimintoja ja palveluita se aikoo tulevaisuudessa edistää ja millainen strategia tukee vision toteutusta. Näkemyksen on puollettava yrityksen yhteisesti jo aikaisemmin hyväksymiä arvoja ja toimintaperiaatteita. (Fernandez & Rainey, 2006.) Muutoksesta tulee keskustella ja viestittää rehellisesti ja oikeudenmukaisesti projektitiimin, johdon ja työntekijöiden kesken. Kaikki osapuolet huomioon ottaen voidaan tehdä päätös muutoksesta ja miten se organisoidaan. Muutoksen vaiheiden ajanjaksot suunnitellaan tarkasti ja vastuualueet jaetaan projektissa mukana olevien kesken. (Fernandez & Rainey, 2006.)

Muutossuunnitelma on poikkeuksellisen merkittävä, johon kuuluvat muutoksen alkutekijät, aikataulutus, implementointi sekä tavoitteet. Onnistuneessa suunnitelmassa on huomioita konsernin sisäinen ja sidosryhmien tarvittava tuki. Kokonaisvaltaisessa muutoksessa huomioidaan työntekijöiden tunteukset ja kokemukset välittömästi muutosprosessin aikana. Yksilöiden erilaiset näkökulmat auttavat muutosprosessin toteutuksessa sekä heidän ideoitaan huomioimalla saadaan kasvatettua uskollisuutta ja lojaaliutta yrityksen muutosta kohtaan. Ihmiset ovat hyvin tärkeä osa muutosprosessin onnistumista ja siksi hyvistä ja pitkäaikaisista tekijöistä halutaan pitää kiinni. Suunnitelmassa pyritään myös ottamaan huomioon mahdollisuudet eri kriiseistä sekä vaikeuksista ja varaudutaan selviytymään epäonnistumisista. (Luomala, 2008.) Usein muutokset tuovat erilaisia epäilyksiä ja odotuksia työntekijöiden kesken, kuten tämän tutkielman empiriaosuudessa voidaan todistaa. Henkilöstö voi pelätä oman työpaikan pysyvyydestä tai oman ammattitaidon riittävydestä. Uuden järjestelmän myötä tietyt toiminnot automatisoidaan ja näin ollen osa työtehtävistä siirtyy pois. Monilla työntekijöillä on koulutuksesta jo muutama vuosi aikaa ja työkokemusvuosia takana melko paljon. Koulutus ja ammattitaito ovat muuttuneet laajasti vuosien varrella. Epävarmuus muutoksesta sekä uusista järjestelmistä yrityksessä saattavat työntekijät alttiiksi muun muassa uupumukseen. (Manka, 2007.)

Muutoksen suunnittelussa on kohdennettava huomio avainhenkilöihin eli muutosagenteihin, koska muutos tulee eniten vaikuttamaan heihin sekä heidän työtehtäviin (Fernandez & Rainey, 2006). Uudistuksiin ja innovaatioihin on varauduttava yrityksen monilla eri osa-alueilla kuten riittävän ajan, tiedon ja osaamiseen suhteen. Muutoksen myötä on saatava monipuoliset resurssit ja lisätyövoima käyttöön, koska näiden tekijöiden avulla yrityksen työntekijät eivät kuormitu liikaa muutosprosessin aikana. Pätevä johtaja kannustaa jo muutosprosessin alussa henkilöitä olemaan mukana aktiivisesti projektissa. Tämä parantaa henkilöiden uskoa muutosprojektiin sekä edistää sen viemistä eteenpäin työyhteisössä, jossa kommunikointi toimii toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Jos työntekijät otetaan vastaanottavaisesti mukaan projektiin, niin heidän omistautuminen työhön pysyy merkittävänä. (Fernandez & Rainey, 2006.) Hyvän tiedonvälityksen ja raportoinnin puolesta voidaan tutkitusti maldattaa muutosvastarintaa työyhteisössä ja varmistaa, että työntekijät ottavat muutoksen positiivisesti ja avoimin mielin vastaan. Yhä useammin muutoksia tapahtuu yrityksessä ja siitä on tullut melko normaalia sekä on osa nykypäivää. Muutosprosessin toteutuksessa on hyvä katsoa mallia aikaisemmista tutkimuksista, koska näin ollen voidaan välttää yleisesti toistuvat virheet projekteissa.

Edellisten projektien ja tutkimusten läpikäyminen voi auttaa projektitiimiä ja johtoa onnistumaan muutoksessa.

Muutoksessa suurimpana tekijänä on useimmiten käytössä oleva aika, joka edesauttaa onnistunutta muutosta. Ajan myötä voidaan huomioida järjestelmän kaikki toiminnot, vaatimukset sekä teknologiset edellytykset. Case-yrityksen projekti on aloitettu vuonna 2014, jolloin uudesta laskentajärjestelmäprojektista päätettiin ja siitä lähtien on järjestelty käytännön asioita projektiin liittyen. Kuten aikaisemmin jo todettiin muutosprosessit ja projektit yleensä kestävät muutaman vuoden. Koko muutosprosessiin tarvitaan reilusti aikaa, eikä esimerkiksi case-yrityksen muutosprosessi lopu, vaikka tekninen uudistus saadaan tehtyä. Muutosprosessi jatkuu laskentajärjestelmän käyttöönoton ja uuden työnkuvan myötä. On otettava myös ajallisesti huomioon työntekijöiden sopeutuminen uuteen järjestelmään. Tiedon välittäminen on merkittävässä roolissa, koska yleistä tietoa tulee helposti koko yrityksen tietoisuuteen, mutta yksityiskohtaista tietoa harvemmin oikeille ihmisille. Myös kyseisessä projektissa liian aikainen koulutus- ja perehdyttämiskausko järjestelmään täytyy ottaa huomioon, koska liian aikainen koulutus ei edesauta työntekijöitä. Usein työntekijät valittavat heikosta kommunikoinnista yrityksen hierarkioiden välillä. Koettu kritiikki liittyy myös siihen, ettei henkilöstö ole tarpeeksi päässyt osallistumaan projektiin ja siihen, miten se käytännössä toteutetaan. (Luomala, Manka & Nuutinen, 2008.)

## 2.4 Tutkimuksia ERP-järjestelmästä

Scapens & Jazayeri (2003) esittivät tutkimuksen ERP-järjestelmästä, kuten SAP-järjestelmästä, joka oli laajasti käytetty tietojärjestelmä monissa suurissa yrityksissä. ERP-järjestelmällä oli kuitenkin vain suhteellisen maltillinen vaikutus laskentatoimen maineeseen ja laskentahenkilöiden työtehtäviin. Tutkimus perustui pitkän ajan case-tutkimukseen, joka keskittyi yrityksen SAP-järjestelmän implementointiin, jossa johdon laskentatoimen muutos nähtiin evoluutionalisen prosessina. Tutkimuksessa havaittiin muutoksia muun muassa laskentahenkilöiden rooleissa 1) rutiinitöiden vähentyminen 2) linjavastuussa olevien päälliköiden kirjanpidon osaaminen 3) enemmän tulevaisuuteen suuntautunut informaatio 4) kirjanpitäjien laajempi rooli. Kuitenkaan ei voitu väittää SAP-järjestelmän olevan ainoa muutoksiin vaikuttava tekijä. SAP-järjestelmän ominaispiirteet erityisesti yhdentymisen, standardisointi, rutiininomaisuus ja keskittäminen avasivat tiettyjä mahdollisuuksia ja helpottivat muutoksia, jotka olivat jo tapahtuneet yrityksessä. (Scapens & Jazayeri, 2003.)

Hyvin monet suuret ja keskisuuret yritykset ovat ottaneet käyttöönsä uuden järjestelmän, vaikkakin ERP-järjestelmien implementointi oli melko kallista ja vaati suuren projektitiimin taakse (Curran, Keller & Ladd, 1998). Lisäksi teknologiassa tapahtuneet kehitykset ovat mahdollistaneet ERP-järjestelmien käytön sekä informaation jakamisen toimittajien ja asiakkaiden kesken (Caldwell & Stein, 1998).

ERP-järjestelmä sisälsi joukon integroituja sovellusten moduuleita, jotka käsittivät useimmat yritysten toiminnot kirjanpidon mukaan lukien. Kaikki moduulit olivat täysin integroituja ja käyttäjillä oli reaaliaikainen pääsy kaikkiin liiketoiminnan näkökantoihin. Kuitenkin integraatio tarkoitti sitä, että vaikka henkilö pääsi sisään vain yhdestä osasta systeemiä, niin sillä voisi olla vaikutuksia koko järjestelmään. Tämän seurauksena oli tarpeellista muuttaa työn toimintatapoja ja erityisesti eri prosessien välisiä toimintoja. Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelussa oli usein mukana myös uusi ERP-järjestelmä. Tämänkaltaiset muutokset sijasivat uusia edellytyksiä laskentahenkilöille sekä laskentajärjestelmille (Henson, 1997). Uudet laskentajärjestelmät vähensivät laskenta-ammattilaisten tarvetta tuottaa taloudellisia raportteja ja informaatiota johdolle (Wagle, 1998). Laskentajärjestelmä muutokset muokkasivat koko yrityksen toimintaa ja näin ollen laskentahenkilöistä tuli neuvonantajia tai sisäisiä konsultteja muille johtajille. Tämän edellytyksenä oli, että myös johtajat osasivat laskea heidän omat budjettinsa sekä kustannuksensa. Kuitenkaan kokonaan laskentahenkilöistä ei voitu luopua, koska he neuvoivat ja tukivat joitain johtajia. (Anastas, 1997.)

Granlund ja Malmi (2002) päätyivät tutkimuksessaan lopputulokseen, ettei ERP-järjestelmällä ollut niin suurta vaikutusta kirjanpidon metodeihin tai liikkeenjohdon hallinnan käyttöön kuin mitä odotettiin. He havaitsivat tutkielmassaan vain kohtalaisia ERP-järjestelmän vaikutuksia johdon laskentatoimeen ja valvontajärjestelmän ominaisuuksiin. Tutkijat esittivät edellä mainittuihin vaikutuksiin kolme mahdollista syytä 1) tarvittava aika järjestelmän toimeenpanoon ja adaptoitumiseen 2) järjestelmien monimutkaisuus voi haitata muita kehittyneitä kirjanpidon elementtejä 3) ERP-järjestelmä voi toimia vakiinnuttavassa roolissa ja vahvistaa jo olemassa olevia johdon laskentatoimen rutiineja. (Granlund & Malmi, 2002.)

Merkittävä vetonaula ERP-järjestelmässä oli, että se oli niin sanotusti yrityksen laajuinen ja tämän seurauksena tarjosi yritysjohdolle mahdollisuuden hallita kokonaisuutta yhdellä yhteisellä tietojärjestelmällä. Scapens & Jazayeri (2003) kuvailivat tieteellisesti julkaistussa tutkimuksessa yrityksen kokemuksia SAP-järjestelmän implementoinnista kaikissa toiminnoissaan ympäri maailmaa. Pitkittäistutkimus aloitettiin jo vuonna 1993 ja osa tutkijoista on ollut siitä lähtien yhteydessä yrityksen kanssa. Tavoitteena oli tutkia johdon laskentatoimen muutoksen prosesseja ja tarkastella muutosprosessin mahdollisuuksia lähemmin. (Scapens & Jazayeri, 2003.)

Uuden laskentajärjestelmän toimeenpanoa oli kuvailtu vaikeaksi ja monimutkaiseksi (Bancroft, 1996). Organisaatioiden oli asetettava heidän liiketoimintaprosessit SAP-järjestelmä näkymään, jotta he voisivat hyödyntää sitä kokonaan. SAP-järjestelmä oli taulukkopainotteinen, jonka takia oli tarpeellista asettaa taulukot, jossa tunnistettiin yrityksen peruselementit muun muassa asiakkaat, tuotteet, yrityksen rakenteen ja oikeushenkilöt. Vuonna 1996 SAP-järjestelmä ajettiin yritykseen, jolloin alkuun kaikki meni hienosti, mutta parin päivän kuluessa ongelmia alkoi syntyä. Tutkimuksessa havaittiin, että virheitä alkoi ilmestymään, kun työntekijät alkoivat tehdä päivittäisiä työtehtäviään. (Scapens & Jazayeri, 2003.) SAP-järjestelmä oli kokonaan integroitu, joka yhdisti kaiken datan valmistuksesta, varastosta, kirjanpidosta sekä myynnistä (Fi-

lipczak, 1997). Integroitu data virtasi hyvin nopeasti järjestelmän läpi ja oli hyvin hankala havaita virheitä ennen kuin ne näkyivät kaikkien ihmisten ruuduilla.

SAP-järjestelmän ominaisuudet ovat vaikuttaneet kyseisessä yrityksessä tapahtuviin muutoksiin jo aikaisemmin mainituilla laskentahenkilöiden roolien muutoksella sekä järjestelmän ominaispiirteillä. Scapens & Jazayeri (2003) eivät kuitenkaan väittäneet, että muutokset aina liittyivät vain ERP-järjestelmiin. Suurin huoli SAP-järjestelmän muutoksen piirteistä oli standardisoiminen, jossa yhtenäistäminen toi ongelmia erityisten vaatimusten suhteen eikä se monessa suhteessa ollut yhtä toimiva kuin korvattava perintöjärjestelmä. SAP-järjestelmä on ottanut suuren osan laskentatoimen rutiineja sekä informaatioprosesseja haltuunsa. Esimerkiksi asiakkaiden tilausten jälkeen SAP-järjestelmä automaattisesti määrittä varastoaineistot ja tuotti jakeludokumentit sekä muodosti laskun ja vei sen reskontraan. Tämän vuoksi voitiin todeta, ettei henkilöstön jokaiselle kirjanpitomerkinälle ollut enää tarvetta. SAP-järjestelmä toi rutiininomaisia piirteitä työtehtävien suorittamiseen. (Scapens & Jazayeri, 2003.)

Aikaisemmin laskentatoimen työtehtävät tehtiin toimistovirkailijoiden tai muiden laskenta-ammattilaisten kesken. Nyt data voitiin sisällyttää järjestelmään, joka teki toimenpiteet ja kirjaukset automaattisesti. Tämä oli olennaisesti tärkein ominaisuus, kun ERP-järjestelmä otettiin käyttöön. Näin ollen laskentatoimen osastot yrityksissä ovat pienentyneet ja työntekijät ehtivät tekemään enemmän muita tehtäviä. Kuten aiemmin mainittiin jo, muutoksesta johtuen kehitettiin myös linjavastuussa olevien johtajien laskentatoimen ja kirjanpidon osaamista. He ottivat enemmän vastuuta taloudellisista toimintoista sekä vastasivat näihin eri näkökulmista. Johtajat olivat kuitenkin päävastuussa yrityksen talousarviosta, vaihteluista sekä ennusteista. Perinteisesti nämä tehtävät ovat olleet johdon laskentatoimen tehtäviä, mutta nyt ne olivat johdon alaisuudessa. Uusien järjestelmien myötä oli helpompi ennustaa tulevaisuutta ja saada sitä koskevia raportteja. Kuitenkin voitiin todeta, ettei SAP-järjestelmä ollut välttämätön muutoksen ajaja. Vaikka SAP-järjestelmä ei tuonut strategista informaatiota yrityksen johtohenkilöille, se tarjosi kuitenkin tietoja yrityksen operatiivisista toiminnoista globaalien toiminnan johdolle. (Scapens & Jazayeri 2003.)

Scapens & Jazayeri (2003) havaitsivat, ettei SAP-järjestelmän implementoinnilla ollut merkittäviä vaikutuksia johdon informaation käyttämiseen. Uuden järjestelmän implementoinnin jälkeen oli neljän vuoden aikana tapahtunut seuraavia asioita; liikejohto oli oppinut käyttämään järjestelmää, he olivat muuttaneet työtapojaan sekä vakiinnuttaneet uusia organisaationaalisia strategioita. Viimeisimpänä järjestelmien automatisoinnin myötä laskentahenkilöille oli jäänyt enemmän aikaa omilta rutiininomaisilta työtehtäviltään, joten heidän työtehtäviään oli laajennettu tukemaan johtoa. Lisäksi vaikka johtajilla oli vastuu taloudellisesta puolesta, he tarvitsivat laskentahenkilöiden tukea. (Scapens & Jazayeri, 2003.) Aikaisemmin kirjanpitäjät hankkivat informaation ja hallitsivat liiketoimintaa itsenäisellä ja objektiivisella tavalla. Tämän myötä he olivat nyt enemmän tekemisissä johtoryhmän kanssa, jolla oli suora rooli liiketoiminnan johtamiseen. (Scapens, 1999.) Scapens & Jazayeri (2003) totesivat SAP-järjestelmän implementoinnin helpottavan yrityksessä tapahtuvaa muutosta. Muutoksen myötä johtajat olivat ottaneet enemmän vastuuta taloudesta koros-

taen liiketoimintaprosesseja. ERP-järjestelmä rohkaisi johtoa ja laskentahenkilöitä ajattelemaan prosessiluonteisesti ja tekemään helpommaksi taloudellisen suorituskyvyn esittämisen. Pitkittäistutkimuksia täytyisi tehdä myös muissa yrityksissä ja tutkia ERP-järjestelmän antavia mahdollisuuksia, jotta voitaisiin yleistää tästä saatuja tutkimustuloksia. (Scapens & Jazayeri, 2003.)

## 2.5 Muutos

Viime vuosien aikana muutos on ollut aiheena monissa merkittävässä tutkimuksissa ja myös väittelyn kohteena johdon laskentatoimen kirjallisuudessa (Ribeiro & Scapens, 2006). Monissa tutkimuksissa on havaittu, miten muutokset laskentatoimen käytännöissä vaikuttavat organisaatioiden välillä ja organisatorisilla sektoreilla (Lapsley & Wright, 2004). Ribeiro ja Scapens (2006) ovat analysoineet tutkimuksessaan vakiintuneiden teorioiden vaikutuksia laskentatoimen muutoksessa. Tämänkaltaisen tutkimuksen avaintekijä oli johtavien innovaatio-systeemien omaksumisten analysointi ja selittäminen. Tutkijat halusivat yhdistää tutkimuskysymyksiin myös laskentatoimen roolin vaikutuksia tietyissä organisaatioissa (Burns & Baldvindottir, 2005). Viimeisten vuosien aikana institutionaaliset teoriat ovat olleet merkittävät laajemmassa laskentatoimen tutkimuksessa. Hyvin paljon on myös tutkittu laskentatoimen muutosta, johon kuuluvat sosiaaliset sekä institutionaaliset organisaation dimensiot ja niiden ympäristö (Moll et al, 2006). Tarkemmin institutionaalisesta näkökulmasta katsottuna laskentatoimen järjestelmät olivat erottomasti linkittyneet vallitseviin sääntöihin ja normeihin, jotka strukturoivat yhteiskunnallista sekä organisatorista elämää (Burns & Scapens, 2000). Tutkimuksessa analysointiin ja huomattiin potentiaalinen vastavuoroisuus kahden institutionaalisen teorian välillä vaikkakin niillä on eri alkuperä, mutta ne jakavat konseptuaalisen perustan eli samankaltaisen ajatusmallin. Teoriat olivat vanha institutionaalinen taloustiede ja uusi institutionaalinen sosiologia. Toisaalta jälkimmäinen teoria tarjoaa makrotason selityksen tiettyjen järjestelmien sopeutumisesta ja menettelytavoista organisaatioissa, joka toimii institutionaalisessa ympäristössä. Vanha institutionaalinen taloustiede omaksui enemmän sisäisen organisatorisen näkökannan, joka suojaasi muutosprosesseilta tai erotti formaalit järjestelyt ja varsinaiset päivittäiset käytännöt organisaatioissa. Äskettäinen tutkimus näytti kasvattavat edellä mainittujen teorioiden välistä integraatiota. Sosiaalinen ja institutionaalinen tapahtumapaikka organisaatioissa on monimutkainen, joka on tyypillinen kaikissa sosiaalisissa järjestelmissä. Lukuisat institutionaaliset tekijät vaikuttavat toisiinsa. Haasteellisinta on ymmärtää eri asioiden ja tekijöiden vaikutuksia, jotka ovat tunnistettu sekä analysoitu institutionaalisissa tutkimuksissa. (Ribeiro & Scapens, 2006.)

## 2.6 Onnistunut muutos

Kotterin (1996) mukaan suurimmat muutosaloitteet johtuivat tavoitteista nostattaa laatua, parantaa yrityksen kulttuuria ja koko yhteiskuntaa. Näiden aloitteiden taustalta oli tarkoitus kehittää myös yrityksen julkista mielikuvaa. Hän mielsi, että hyvin monet muutosprosessit epäonnistuivat, koska useat johtajat eivät ymmärtäneet muutoksen olevan pitkäaikainen ja jatkuva prosessi, eikä vaan yksittäinen tapahtuma. Prosessi eteni vaiheittain, jotka olivat suunniteltu loogisesti vaihe kerrallaan ja yleisesti ottaen se kesti vuosia. Paineen alla monet yritykset nopeuttivat muutosta ja johtajat jättivät väliin vaiheita. Voitiin kuitenkin loppupeleissä todeta, etteivät oikotiet auttaneet muutosprosessin onnistumisessa.

Kotter (1996) on jakanut muutoksen kahdeksaan eri vaiheeseen vuonna 1996 julkaistussaan *Leading Change*-kirjassaan. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli vakiinnuttaa kiireellisyyden merkitys, jossa markkinoiden tilannetta tutkittiin kilpailukykyisiä ja käyttämättömiä mahdollisuuksia etsien. Seuraavassa vaiheessa yritys vei henkilöstön pois heidän omilta mukavuusalueiltaan ja näin saatiin muodostettua tehokas ydintiimi. Tällainen ydintiimi oli omistautunut ja sen jäsenillä oli riittävästi valtaa muutoksen johtamisessa. Useimmiten tässä vaiheessa myös kollegoita rohkaistiin työskentelemään tiiminä normaalin hierarkian ulkopuolella. Kolmannessa vaiheessa Kotter (1996) totesi sekä vision luomisen, että strategian kehittämisen olevan merkittävässä roolissa muutoksen aikana. Yritykset tyytyivät esittämään vain viiden minuutin presentaation, joka voi nopealla katsauksella olla kokonaisvaltainen ansa yrityksen maineelle. Neljännessä vaiheessa Kotter (1996) mainitsi visioon ja strategiaan kohdistuvan muutosviestinnän, jossa kannustettiin hyödyntämään erilaisia kommunikointikeinoja. Seuraavassa vaiheessa kollegat yritettiin saada käyttäytymään ja toimimaan yrityksen vision mukaisesti, jossa rohkaistiin riskien ottamiseen ja perinteistä poikkeaviin ideoihin. Kuudes näkökohta varmisti lyhyen aikavälin onnistumiset, joissa suunniteltiin suorituskykyyn liittyviä parannuksia. Toiseksi viimeisessä vaiheessa Kotter viittasi edellä mainittujen parannuksien vakauttamiseen sekä uusien muutosten tuottamiseen. Näin voitiin hyödyntää jo aikaisempia onnistumisia muutosjärjestelmissä ja niiden rakenteissa. Muutosprosessi liittyi kyseisessä näkökohdassa vahvasti myös uusiin projekteihin ja muutos-agenteihin. Viimeisessä *Leading Change*-näkökohdassa vakiinnutettiin uudet toimintamenetelmät, jossa artikuloitiin yhteys uuden käyttäytymismallin ja yrityksen menestyksen välille. Ratkaisevasti luodaan johtajuuden kehitys- ja menestyssuunnitelmat johdonmukaisesti uuden näkökulman kanssa. (Kotter, 1996.)

Kurt Lewinin (1947) kolmevaiheisen muutosmallin vaiheet olivat sulatus, muutos ja jäädytys. Ensimmäisessä vaiheessa yritystoiminnan tämänhetkinen tasapaino täytyi horjuttaa ennen kuin vanhat menettelytavat voitiin kokonaan hylätä. Tämän seurauksena uusi toimintatapa voitiin menestyksekkäästi sopeuttaa yrityksen liiketoimintaan. Lewinin mielestä muutos ei ole ikinä helppo, eikä samanlaista lähestymistapaa voitaisi noudattaa kaikissa muutoksissa. Tämä vaihe sisälsi henkilöstön motivoimista ja valmistautumista muutokseen sekä



pyrittiin rakentamaan luottamusta muutosta kohtaan. On myös tärkeää, että työntekijät saivat osallistua muutokseen ja mahdollistettiin ratkaisujen pohtiminen yhdessä. (Robbins, 2003.) Mallin toinen vaihe, jota kutsuttiin muutokseksi, rohkaisi työntekijöitä katsomaan ongelmaa uudesta näkökulmasta sekä työskentelemään uuden ja olennaisen informaation kanssa. Tässä vaiheessa tarvittiin myös tukea ja neuvoa johtajilta, jotka kannustivat muutoksen eri vaiheissa. Viimeisessä vaiheessa tapahtui niin sanottu jäädytys, jossa koko muutos oli jo implementoitu ja työntekijät eivät palanneet enää vanhaan käyttäytymismalliin. Tämänkaltainen vakiinnuttamisprosessi tarkoitti uusien arvojen ja traditioiden integroimista yrityksen toimintaan. (Robbins, 2003.)

## 2.7 Case study -määritelmä

Case-tutkimus on määritelty perusteellisena ja monitahoisena tutkimuksena, joka käyttää kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä yksittäisissä tapahtumissa. Tutkimus johdettiin hyvin yksityiskohtaisesti sekä siihen vaikuttivat lukuisat eri tutkimusaineistot. Se oli tarkoituksenmukaisesti laajasti kuvailtu, eikä sen voitu olevan yksiselitteinen tai selkeä. Esimerkiksi joissakin case-tutkimuksissa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Case-tutkimuksen luonne on muuttunut sosiaalisen ilmiön myötä, koska se voidaan tehdä muun muassa organisaatiolle, kaupungille tai ihmisjoukolla. Tämä on nähty useimmiten laajempänä ilmiönä, joka voi olla esimerkiksi osa suurempaa kokonaisuutta. (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991.)

Etenkin monia kvalitatiivisia tutkimuksia on yhdistetty case-tutkimuksiin. Ensimmäinen näistä oli etnografia, jota voitiin kutsua kenttätutkimukseksi. Tämä tutkimusmuoto edustaa yksityiskohtaista tietoa ihmisten elämästä ja toiminnasta. Tyypillisesti edellä mainittu tutkimus havainnoi käyttäytymistä, uskottavuutta sekä tunteita. Toinen laadullinen tutkimusmenetelmä tutkii osittain tai kokonaan yksilöiden elämäkerrallisia. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta kirjaimellisesti elämäkertaa vaan ennemminkin sosiaalista elämänkaarta, kuten sosiaalista roolia yhteiskunnassa. Kolmanneksi menetelmäksi voidaan kutsua sosiaalisen ryhmän historiaa tai kollektiivisuutta. Sosiaaliset tarinat, jotka ovat määritelty case- tutkimuksiksi, ovat havaittu ryhmän aikaisemmasta kokemuksesta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville havaintoja sekä oivalluksia, joita voidaan saada selville myös muista samankaltaisista ryhmistä. (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991.)

## 2.8 Muutostyypit

Organisaatio, jota tässä tapauksessa kutsuttiin yksityiseksi yritykseksi, oli jatkuvasti muutoksen vallassa ja näin ollen toimintaa on kehitettävä lähes koko ajan (Lämsä & Hautala, 2005). Yrityksen laskentajärjestelmän uudistuksen valmistelu ja esitys havainnollistettiin vuonna 2014, jonka jälkeen tehtiin päätös

projektin toteutuksesta. Tämän jälkeen alkoi suunnittelu ja vuoden 2015 lopussa yrityksen tuotannon työntekijöiltä kysyttiin kehitysideoita uuden laskentajärjestelmän toimintoihin. Työntekijät miettivät tämän hetkisen laskentajärjestelmän kautta, mitä muutoksia uuteen järjestelmään olisi tehtävä. Muutosjohtamisen teorian avulla voitiin arvioida, mitä kaikkea uusi laskentajärjestelmä vaati ja miksi muutos on ollut tarpeellinen. Laskentajärjestelmän muutoksessa on otettu huomioon työntekijöiden päivittäisissä työtehtävissä kokemat haasteet lasku- ja reskontratehtävissä sekä asiakaspalvelussa. Toiminnan tehokkuutta arvioitiin monella eri tavalla, jotta yritys voisi saavuttaa entistä parempia tuloksia sekä tarjota asiakkailleen yhä kattavampia ja monipuolisimpia palveluita (Lämsä & Hautala, 2005).

Erilaisia muutostyyppisiä oli neljä, joita olivat proaktiivinen eli ennakoiva muutos, reaktiivinen eli reagoiva muutos, vähittäinen muutos ja strateginen muutos. Proaktiivista muutosta voitiin kuvailla nimensä mukaisesti ennakoivaksi tulevasta, jossa valmistauduttiin muutokseen. Reagoivalla muutoksella tarkoitettiin toimintaa jo tapahtuneeseen asiaan, joka usein tuli ulkopuolisten toimintojen ja seurausten kautta. Vähittäisessä muutoksessa yrityksen toimintaa kehitettiin asteittain ja prioriteettina oli yhtiön kapasiteetin parantaminen. Muutoksessa otettiin huomioon kehitysideat sekä pyrittiin työntekijöiden työtehtävien sujuvuuden optimoimiseen. Uudistuksessa tavoiteltiin myös työntekijöiden kompetenssin kehittymistä sekä kouluttautumista yhä uudempien teknologioiden parissa. (Lämsä & Hautala, 2005.) Edellä mainittu muutostyyppi oli tämän pro gradu -tutkielman kannalta oleellisin, koska laskentajärjestelmäprojektin tavoitteena oli suorituskyvyn parantaminen sekä palveluiden monipuolisempi ja nopeampi tarjonta sidosryhmille. Uusien teknologioiden myötä haluttiin pitää yllä myös henkilöstön ammattitaitoa sekä mahdollistaa heille päivittäisten työtehtävien sujumisen. Viimeisenä muutostyyppinä pidettiin strategista muutosta, jolla tarkoitetaan koko organisaation muuttamista ja jonka tarkoituksena on uudistaa missio ja muut toimintamallit. (Lämsä & Hautala, 2005.)

## 2.9 Muutoksen vaiheet

Lämsä & Hautala (2005) ovat jaotelleet muutoksen vaiheet viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat muutoksen 1) motiivi 2) alkuhetki 3) suunnittelu 4) toimeenpääntö ja 5) loppuarvio. Ensimmäisessä muutoksen vaiheessa tunnistettiin todellinen muutoksen tarve. Tässä vaiheessa yrityksen sisäisen johdon mukaan tiettyihin asioihin ja toimintoihin on kohdistunut muutoksen tarve. Yleisesti muutoksille ja kehitysprojekteille tarvittiin aina ylimmän johdon lupa sekä rahoitus. Muutos lähti konsernin sisältä, jolloin työntekijät havaitsivat tarpeen muutokselle päivittäisessä työnteossaan. Uudistukset loivat työpaikalle uusia projekteja sekä useimmiten motivoivat työntekijöitä enemmän heidän työssään. Tutkimuksessa käytettävän yrityksen laskentajärjestelmästä oli muutosprojektien myötä tarkoitus tulla helppokäyttöisempi ja efektiivisempi, jolloin se mahdollistaisi työtehtävien suorittamisesta yhä tehokkaampaa. Hyvin harvoin muutos yrityksessä oli saavutettavissa kevyin perustein, sillä sekä valmistelut että argumentit

muutoksesta oli oltava tarkoin suunniteltuja, ennen kuin projektin todellinen tarve voitiin esittää johdolle. Muutokset ja uudistukset yrityksen sisällä vaativat lähes aina taloudellista tukea, joten näille oli oltava perusteelliset ja yksityiskohdalliset selvitykset.

Seuraavaksi keskityttiin muutoksen suunnitelmien ideointiin, joka tarkoitti innovaatioiden ja ideoiden tulvaa koko organisaatiolta. Luovuuteen ja ideointiin vaikuttivat konsernin avoin ilmapiiri sekä matala hierarkiatarve, jossa työntekijät eivät pelänneet mielipiteidensä ilmaisemista ylimmälle johdolle tai esimerkiksi suunnittelutiimille. Ennen kuin muutosprosessissa edettiin pidemmälle, oli otettava huomioon toiminnan implementoinnin mahdollisuudet sekä resurssivarat. Yrityksen laskentajärjestelmäprojektin myötä oli huomioitava henkilökunnan osaaminen sekä mahdollisesti palkattava lisätyövoima. Projektin myötä oli myös laskelmoitava yrityksen taloudelliset resurssit juuri tähän kyseiseen projektiin. Jos tähän asti ylin johto ja projektiryhmä näyttivät positiivista valoa, niin muutos saatiin aluilleen ja suunnittelu jatkui konkreettisesti. Tämän jälkeen aikataulutettiin uuden laskentajärjestelmän toimintasuunnitelma. (Lämsä & Hautala, 2005.) Nykypäivänä tällaiset muutosprosessit toteutettiin usein projektiluonteisesti, jonka case-yritys myös päätti tehdä.

Oli hyvin tärkeää heti alusta alkaen, että henkilöt ovat omistautuneita, innokkaita sekä avarakatseisia projektia kohtaan. Projektin toteutuksen alussa esimiesten tehtävänä oli tukea ja kannustaa työntekijöitä aktiivisuudellaan projektia kohtaan. Projektisuunnitelma toteutettiin parhaiten siten, että työntekijät olivat koko ajan tietoisia sen etenemisestä sekä sen noudattamasta aikataulusta. Myös päätösvallan siirtäminen ja osallistuminen projektin ideointiin alensi hierarkiaa, jolloin valta siirtyi johdolta työntekijöille. Se myös sitoutti ihmisiä enemmän muutokseen, jolloin he eivät kokeneet sitä täysin vastakkainasetteluna nykyisessä työssään. Usein organisaatiossa tapahtuvat muutokset herättävät epäilyksiä henkilöstössä. (Lämsä & Hautala, 2005.) Lisäksi muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tarvittiin jatkuvaa arviointia, jotta voitiin ennakoida, oltiinko menossa oikeaan ja haluttuun suuntaan. Usein projektit eivät toteutuneet täsmällisessä aikataulussa vaan venyivät hieman. Oli ensisijaisen tärkeää tiedottaa yrityksen henkilökunnalle muutosprosessin aikataulutukseen liittyvistä muutoksista. Muutoksen ja sen jälkeisen toteutuksen arviointi sekä siitä saatava palaute oli yritykselle hyvin tärkeää. Arviointi ja palaute ovat jaettavissa muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. Muutosprosessi on tehty mahdollisimman yksinkertaisesti sekä ymmärrettävästi. Useimmiten laajat uudistukset eivät edenneet suoraviivaisesti ja yllättäviin tilanteisiin osattiin varautua. Palautteiden ansiosta osattiin huomioida hyviä sekä huonoja asioita tulevissa muutosprosesseissa sekä projekteissa. (Lämsä & Hautala, 2005.)

Muutos aiheutti tyypillisesti myös negatiivisia tunteita henkilöstön keskuudessa. Ihmiset mielsivät monesti muutokset vaikeuksina ja haasteina, eivätkä he aina osanneet ottaa uudistuksia vastaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöillä oli omat epäilyksensä muutosten suhteen sekä siihen, miten ne tulivat vaikuttamaan heidän työnkuvaansa. Muutosvastarinta yrityksissä oli yleinen reaktio, kun johto alkoi puhua muutoksista koskien henkilöstön päivittäistä työtä sekä työkaluja. Ihmiset helposti tukeutuivat vanhaan, tuttuun ja turvalliseen, joten muutoksen hyväksyminen vei oman aikansa. Johdon tehtä-

vänä on perustella muutoksen tarpeellisuus ja toimintasuunnitelma koko organisaatiolle. (Lämsä & Hautala, 2005.)

## 2.10 Muutosvastarinta

Kyseisen käsitteen on alun perin kehittänyt Kurt Lewin vuonna 1947, jolla hän käsitteli olemassa olevaa tasapainoa ja sosiaalisen muutoksen ongelmaa ryhmässä (Lewin, 1947). Tälle kyseiselle termille muutosvastarinta (resistance to change) ei ollut yhtä ainutta määritelmää (Erwin & Garman, 2010). Kirjallisuudessa muutosvastarinnalla viitattiin mahdollisiin epäkohtiin ja muutoksiin muun muassa johtamismenetelmissä, työskentelyssä, teknologiassa ja järjestelmämuutoksessa (Oreg, 2006). Kuten muutosvastarinnan kontekstista voitiin päätellä, niin ensimmäinen mielikuva oli melko negatiivinen, vaikka välttämättä se ei sitä tarkoittanut. Työyhteisössä käsite kuitenkin liittyi työntekijöiden havaintoihin muutoksesta (Juuti & Virtanen, 2009).

Piderit (2000) eritteli muutosvastarinnan kolmeen teoreettiseen luokkaan, jotka olivat emotionaalinen, käyttäytyminen ja tiedollinen. Tutkijan mukaan edellä mainituissa luokissa havaittiin samankaltaisuuksia sekä eroavuuksia. Uudet asiat ja muutokset työpaikalla synnyttivät työntekijöiden mielikuvissa ennakkoluuloja sekä muutokseen kohdistuvia epäilyksiä, jotka liitettiin tunnepitoiseen eli emotionaaliseen luokkaan. Työpaikalla tunnepitoiset puheenaiheet liittyivät esimerkiksi uuden oppimiseen sekä turhautumiseen. Esimerkiksi jos tutkielman case-yrityksessä jokin toiminta ei toiminut halutulla tavalla uudessa laskentajärjestelmässä. Tässä kvalitatiivisessa case-tutkimuksessa työntekijöiden ajatukset, odotukset sekä pelot muutoksesta perustuivat emotionaalisuuteen. Osa työntekijöistä otti uuden laskentajärjestelmän vastaan ristiriitaisin tuntein ja näin ollen voitiin todeta muutosprosessin olevan koko työyhteisölle hyvin tunnepitoinen asia. Käyttäytymisen teoreettinen luokka on ollut muutosvastarinnan tutkimuksissa aiheena alusta alkaen. Tiedollisella tasolla tarkoitettiin työntekijöiden ennakoivia negatiivisia reaktioita tapahtuvaan muutokseen, jotka voitiin liittää myös kyseiseen case-yritykseen, koska empiriaosuudessa tuli ilmi työntekijöiden epäilyksiä laskentajärjestelmää kohtaan. Epäilykset liittyivät järjestelmän toimivuuteen ja käyttöönottoon eri toimeksiantajien kohdalla. Muutosprojektissa mukana olleet henkilöt kokivat muutoksen tiedollisesti eri tavalla kuin muu henkilöstö. Johdon tulisi ymmärtää täysin edellä mainitut muutosvastarinnan teoreettiset luokat, koska jokaisella näillä on tarkoitus yrityksen sisällä tapahtuvassa muutoksessa. (Piderit, 2000.)

Lawrence (1969) mainitsi hyvin monessa yrityksessä johdon kokevan henkilöstön muutosvastarinnan. Johdon kohdatessa muutosvastarintaa, he usein totesivat kliseisesti ihmisten vastustavan muutosta katsomatta yhtään sen pidemmälle. Kuitenkin muutoksia tapahtui jatkuvasti kaikilla toimialoilla, jotta liiketoiminta voisi kehittyä ja tehostua. Muutosvastarinnasta Lawrence on halunnut nostaa esille muutamia merkittävimpiä tekijöitä, jotka hän jakoi viiteen eri kohtaan. Ensimmäisenä tutkija viittasi ihmisten osallistumisen tärkeyteen muutosprosessissa, jossa henkilöstö tultiin ottamaan mukaan muutokseen. Seu-

raavaksi hän kommentoi muutosvastarinnan todellisen luonteen ymmärtämisen tärkeyden. Tosiasiallisesti työntekijät vastustivat usein sosiaalista muutosta eikä teknologista, vaikka usein niin luultiin ja kriittisyys liittyi ajoittain teknisiin asioihin. Kolmantena Lawrencen totesi, että vastarinta on usein muodostettu henkilöstön tiettyjen sokeiden pisteiden ja asenteiden kautta, jotka aiheutuivat asiantuntijoiden kiinnostuksesta kehittää teknisesti uusia ideoita. Edellä mainitun jälkeen johdon odotettiin ottavan konkreettisia askeleita käsitelläkseen rakenteellisesti henkilöstön asenteita muutosta vastaan. Johdon toimenpiteisiin kuuluivat tämän mukaan suorituskyvyn uusien standardien korostaminen sekä työntekijöiden rohkaiseminen uudelleenlaiseen ajatteluun teknologisia muutoksia kohtaan. Viimeisimpänä Lawrence havainnollisti johdon merkitystä muutoksessa ja erilaisissa tapaamisissa. Johto pystyi vaikuttamaan näihin asioihin keskittymällä aikatauluihin, teknisiin yksityiskohtiin sekä työtehtäviin ja kehittämällä avoimuutta muutosta kohtaan. (Lawrence, 1969.)

## 2.11 Viestinnän rooli muutoksessa

Tiedonvälitys yrityksessä oli erityisen tärkeää ja sen merkitys muutoksessa korostuu. Tämä vaikutti olennaisesti muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Juuti & Virtanen, 2009). Voitiin myös todeta monien projektien ja aloitteiden epäonnistuneen yrityksen puutteellisen sisäisen viestinnän takia (Johansson & Heide, 2008). Välitön viestintä eli kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia on vähentynyt, kun taas välillisten viestimien käyttö on lisääntynyt, kuten esimerkiksi tiedotteet, lehdet, intranet ja sähköposti (Juholin, 2006). Hän myös totesi, että harvoin johto tiesi työntekijöidensä ajatuksia liittyen esimerkiksi muutosprosessiin ja työntekijät puolestaan kokivat, ettei johto kertonut heille oleellisia tietoja. Edellä mainittuihin asioihin liittyvät epävarmuus ja -tietoisuus, jotka synnyttivät huhuja henkilöstön kesken työpaikalla. Henkilöstö mainitsi myös tiedon olevan vaikeasti saatavilla. Usein työntekijät joutuivat menemään monen kansion ja tiedoston läpi löytääkseen olennaista ja päivitettyä tietoa muutoksesta. Tämä aiheutti työntekijöissä turhautumista, eikä päivittäisiltä työtehtäviltä ollut aikaa tähän. (Juholin, 2006.)

Tiedonvälityksen ja kommunikoinnin tulisi olla hyvin yksinkertaista ja avointa koko työyhteisöä kohtaan (Juuti & Virtanen, 2009). Yrityksen koko toiminta rakentui hyvän viestinnän ja kommunikoinnin ympärille (Juholin, 1999). Viestintä ja vielä tarkemmin eriteltyä yhteisöviestintä voitiin jakaa kahteen eri näkökantaan. Ensimmäisenä viestinnän tarkoituksena oli vahvistaa kollektiivisuutta ja toisena jakaa informaatiota. Nämä tavoitteet pyrkivät olemaan läsnä koko muutosprosessin aikana ja jopa sitä ennen sekä sen jälkeen. (Elving, 2005.) Muutosviestinnän periaatteen mukaisesti viestinnän ja kommunikoinnin tulisi olla mahdollisimman selkeää, rehellistä sekä ulospäin suuntautunutta (Juuti & Virtanen, 2009).

Johansson & Heide (2008) ovat jakaneet organisaatiomuutoksessa tiedonvälityksen kolmeen eri näkökulmaan. Ensin voitiin kuvailla muutoksessa viestinnän olevan väline, joka jakoi tietoa. Toisekseen se auttoi käsittämään sekä sen

avulla rikottiin rajoja. Viimeisenä vaikutettiin ihmisten toimintaan sekä käyttäytymistapoihin. Näin ollen väline ohjasi tiedon jakautumista laajasti sekä antoi mahdollisuuden henkilöiden väliseen kanssakäymiseen sekä ajatusten jakamiseen. (Johansson & Heide, 2008.)

## 2.12 Yrityksen luotettavuus ja imago

Laakso (2003) totesi positioinnin kertovan asiakkaille ja sidosryhmille, mitä kaikkea yrityksen nimestä heille tuli mieleen. Yksi tärkeimmistä asioista asemoinnin kannalta oli, että yritys valitsi tietynlaiset ominaispiirteet ja tunnusmerkit omalle yritystoiminnalleen. Nämä asiat rakensivat imagon asiakkaiden silmissä ja erottivat ne muista yrityksistä. (Rope, 2005.) Positioinnin eli profiloitumisen tarkoituksena oli saada odotettu ja otollinen kuva yrityksen toimeksiantajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä (Pulkkinen, 2003). Kuluttaja muodosti mielikuvan eri yrityksistä ja niiden brändeistä, johon yritys vaikutti markkinointiviestinnän avulla (Laakso, 2003). Tutkielmassa case-yrityksen tavoitteena oli palvella asiakkaita ylivertaisella asiakaspalvelulla ja tarjota parhaita mahdollisia ratkaisuja heidän tarpeidensa mukaisesti.

Yrityksen imagoon ja luotettavuuteen vaikuttivat kuluttajien ja sidosryhmien suhtautumistapa sekä mielikuva. Tähän yritys vaikutti heidän viestinnälleen, jota he jakoivat ulkopuolisille toimijoilleen. (Lindberg-Repo, 2005.) Vuokko (2003) määrittäi yrityskuvan olevan yksilöiden ja toimeksiantajien kokonaisvaltainen käsitys koko yrityksestä. Harvoin yritys pystyi vaikuttamaan siihen, miten imago syntyi, vaan se muodostui erilaisista asioista yritykseen liittyen muun muassa käsityksistä, ihmisten kommentteista, luotettavuudesta ja ammattitaidoista. Jos imago jossain yrityksen elinkaaren aikana romahti, niin sitä oli mahdollista korjata ja vahvistaa. Imagon niin sanotusti uudelleen luominen vaati kuitenkin aikaa. (Vuokko, 2003.)

Yrityksen imagon kehittäminen oli yksi sen tärkeimmistä tehtävistä ja se määrittyi yhden näkökulman mukaan seuraavista asioista 1) yrityksen rakenteellisuus 2) yrityksestä muodostuneet mielikuvat 3) yrityksen viestintä 4) yrityksen ajanjakso. Yrityksen rakenteelliset piirteet olivat sen koko, henkilöstön määrä, toimiala ja palvelut. Case-yrityksen omilta kotisivuilta oli mahdollista saada informaatiota yrityksen rakenteellisista asioista. Lehdistö ja yrityksen oma markkinointiviestintä vaikuttivat ihmisten positiivisiin tai negatiivisiin käsityksiin yrityksestä. Ne yritykset, jotka viestittivät ja olivat enemmän näkyvillä, vaikuttivat ihmisten tietoisuuteen. (Rope & Mether, 2001.) Kokonaisuudessaan yrityksen imago rakentui monen vuoden aikana ja se oli sitä pidempiaikaisempi mitä enemmän aikaa siihen käytettiin (Design management, 2004). Voitiin myös todeta, että imago muodostui monen eri tekijän kautta ja nämä kaikki saivat aikaan tuloksia (Rope & Mether, 2001).

Työntekijät mainitsivat empiriaosuudessa, että he kokivat tärkeiksi muutosprosessissa yrityksen mielikuvan, joka muodostui asiakkaille, toimeksiantajille ja muille sidosryhmille. Työntekijät halusivat säilyttää luotettavan ja todenmukaisen kuvan sidosryhmien silmissä muutosprosessista huolimatta.

Muutosprosessin tavoitteena on tarjota yhä parempia palveluita sidosryhmille. Muutosprosessin tavoitteena on kasvattaa tuottavuutta, edistää kilpailukykyä ja parantaa laskentajärjestelmää, jotta päivittäiset työtehtävät onnistuvat nopeammin sekä tehokkaammin. Ylikoski (2001) totesi, että imago vaikutti kuluttajien käsityksiin palveluista ja laadusta. Usein toimeksiantajat halusivat erilaisia palveluita saman yrityksen alta. Case-yritys tarjosi monipuolisesti palveluita luotonhallintaan liittyen. Yrityskuva vaikutti toimeksiantajien sekä asiakkaiden mielikuviin jo ennen palveluiden saamista ja tietenkin sen jälkeen. Ennakkoodotukset kohdattiin positiivisesti tai negatiivisesti yritystä kohtaan. Asiakkaiden myönteiset kokemukset syvensivät imagoa ja negatiiviset horjuttivat yrityksen mielikuvaa. (Ylikoski, 2001.)

### 3 LASKENTAJÄRJESTELMÄN MUUTOS

Tässä luvussa käydään läpi aiempia tutkimuksia, joita käytettiin tutkielmassani kirjallisuuslähteinä. Tutkimukset koskivat laskentatoimen järjestelmämuutosta, käyttöönottoa ja sen aiheuttamia muutoksia laskentahenkilöiden työnkuvassa. Näiden tutkimusten kautta saatiin vertailuaineistoa tutkielmani empiriaosuiden analysointiin. Nykyään tietojärjestelmien kokonaisuudella kuvataan tiedon keräämistä, joka konkreettisesti tehdään tietojärjestelmiä käyttämällä tai henkilöstö- ja liikkeenjohdonraportteja lukien. Usein taloushallinnon tehtävissä työskentelevät henkilöt kirjaavat reskontran sekä kirjanpidon lukuja järjestelmään, mutta tämä on nykyään myös hyvin automatisoitu toiminto useissa yrityksissä. (Teittinen, 2008.)

#### 3.1 Luottamus ja suorituskyky

Johansson & Baldvinsdottir (2003) julkaisema tutkimus perustui kahden pienen yrityksen suorituskyvyn arvioimiseen Ruotsissa. Toisena yrityksenä tutkimuksessa esiintyi konsulttiyhtiö, jota verrataan tuotantoyritykseen. Tutkijat päättivät haastatella ja havainnoida neljän vuoden ajan yrityksessä tapahtuvia muutoksia ja kehityksiä eri osa-alueilla. Tutkimuksesta tehtiin pitkäaikainen case-tutkimus. Tutkielman edetessä tarkasteltiin muun muassa kirjanpitäjien reaktioita arvioijan sekä arvioidun välillä, joka mahdollisesti paljasti suorituskyvyn arvioinnin olevan riippuvainen luottamuksesta. Arviointi oli jatkuvaa prosessointia ja monien yritysten tavoitteena oli parantaa organisatorista suorituskykyä, mikä merkitsi kirjanpidon informaation hyödyntämistä. Huomattiin myös, että toimintahäiriöiset efektit ilmaantuivat ihmisten käyttäytymisen arvioinnista sekä laskentatoimen luvuista. Ross (1994), Hopwood (1972) ja Otley (1978) tulkitsivat luottamuksen olevan tärkeä tekijä suorituskyvyn arvioinnin toimintahäiriöiden lieventämisessä. Ross (1994) osoitti luottamuksen olevan heikkoa, jos arvioinnin muutos epätodennäköisesti vaikutti työhön liittyvään kireyteen tai jännitykseen. Toisaalta voitiin todeta vahvan luottamuksen alentavan työhön liittyvää jännitystä, mutta vain budjetti- tai tulostietoisissa tapauksissa.



Näiden kahden välillä ei ollut merkittävää eroa työhön liittyvässä luottamuksessa (Otley, 1978).

Scapens (1994), Burns & Scapens (2000) tulkitsivat laskentatoimen instituutiona, jossa kyseinen tulkinta nähtiin ajattelun, tapojen sekä sääntöjen toimintoina. Tavat voitiin lukea henkilön persoonallisuuden piiriin ja rutiinit vaikuttivat individuaalisiin ryhmiin. Institutionaalista muutosta voitiin tarkastella, koska se oli hyvin vahvasti sidonnainen koodattuihin organisatorisiin sääntöihin ja rutiineihin, toteutettuun toimintaan, kopioimiseen sekä institutionalisointumiseen. Mallin avulla voitiin havainnoida, kuinka suorituskyvyn arvioinnin rutiinit olivat vakiintuneet ja säilyneet. Muutokset vakiintuneissa toimintatavoissa tapahtuivat silloin, kun vanhat periaatteet eivät olleet enää voimassa tai uudet periaatteet tulivat käytäntöön. Hyvin monet tutkijat olivat painottaneet luottamuksen olevan ratkaiseva tekijä organisaation erilaisissa tilanteissa.

Tomkins (2001) määritteli luottamuksen yrityksen sisällä sellaisenaan, jossa tieto oli vähäpätöinen sen suhteessa. Hänen mukaansa oppimisprosessi itsessään oli riippuvainen informaatiosta tiettyyn pisteeseen asti, kunnes saavutettiin luottamus. Jönsson & Macintosh (1997) huomasivat luottamuksen olevan ongelmallinen käsite, joka perustui tutkimukseen. Luottamuksen kuviteltiin olevan diskursiivinen käsite, joka on yhteydessä vastuullisista käsityksistä, kompetensseista, rooleista, odotuksista sekä vilpittömyydestä. Kyseisessä case-tutkimuksessa ensimmäinen haastattelukierros liittyi yrityksen perustamiseen sekä kehitykseen. Toisella kierroksella selvitettiin visuaalisin termein, kuinka paljon jokainen henkilö luotti toisiin henkilöihin sekä heidän kykyihinsä edistää yrityksen kehitystä. (Johansson & Baldvinsdottir, 2003.)

Tutkimuksessa keskityttiin luottamuksen arvioivan persoonan ja arvioitavan persoonan sekä laskentatoimen lukujen hankkimisesta vastuussa olevan henkilön välillä suorituskyvyn arviointiprosessissa. Ensimmäinen luottamuksen case-havainnointi oli tehty konsultointiyrityksessä, joka oli perustettu vuonna 1985. Toimitusjohtaja oli kaikkein tärkein henkilö yrityksessä, koska hän suojaasi sosiaalisia arvoja organisaatiossa. Henkilö painotti luottamuksen avoimuutta sekä suvaitsevuuutta ja vaikutti uskovan rajoittamattomaan konsulttien vapauteen. Tuloksina olivat heikon formaalin hierarkian ja rutiinien puutteet. Eräs konsultti kertoi, että hänen mielestään yrityksen ainoa rutiini oli toimittaa työraportti kahden viikon välein. Yrityksessä monet konsultit olivat tyytymättömiä sekä laskentatoimen järjestelmään, että menettelytapoihin. Yleinen tunnetila yrityksessä oli, etteivät sisäiset menettelytavat olleet kovin hyvin hoidettuja. Eräs konsultti oli kommentoinut seuraavasti: "En tiedä kuinka monta kertaa meidän täytyy sanoa, että meidän on muutettava meidän järjestelmäämme, mutta mitään ei tapahdu". (Johansson & Baldvinsdottir, 2003.)

Vuoteen 1991 asti liiketoiminta oli kasvanut vakaasti, jolloin kasvun luoman kiireen vuoksi ei ollut riittävästi aikaa uuden laskentatoimen järjestelmän implementoinnille. Yritys ei tarkastanut liiketoiminnan lukuja vertaillakseen konsultteja keskenään, mutta se tiesi suunnilleen, kuinka paljon kukin henkilö laskutti. Toisessa tuotantoyrityksessä tilanne oli melko päinvastainen. Kyseinen yritys oli perustettu 1977 ja melko nopeasti tämän jälkeen se kohtasi finanssikriisin. Kyseinen kriisi johti työvoiman vähentymiseen. Vuonna 1992 uusi omis-

taja otti ohjat käsiinsä ja sai yrityksen noususuhdanteeseen. (Johansson & Baldvinsdottir, 2003.)

Tutkimuksen tavoitteena oli todeta, että kirjanpitoon voitiin luottaa yhtä paljon kuin laskentatoimen lukuihin, jos kyseisiä lukuja käytettiin arvioimaan suorituskykyä. Tämän kaiken tarkoituksena oli myös parantaa organisaation tuottavuutta. Luottamus kirjanpitäjiin lähti kokonaisvaltaisesti koko organisaation puolesta. Yhteenvetona voitiin todentaa, että suorituskyvyn arviointi ja säädösprosessi olivat molemmat riippuvaisia luottamuksesta. Tutkimuksella oli vaikutuksia tuleviin tutkimuksiin, joissa voidaan edistää avoimuutta, toteutumista ja riippuvuutta kirjanpitotoiminnan kannalta. (Johansson & Baldvinsdottir, 2003.)

### 3.2 Muutoksen ajoitus

Järjestelmien päivitys vaati huolellista suunnittelua, koska sen implementointi organisaatiomaisessa järjestelmässä oli valtava. Vaikka kirjallisuudessa oltiin jo aikaisemmin keskusteltu järjestelmien päivityksien vaatimuksista sekä prosesseista, niin oikean ajankohdan valinta on jäänyt vähemmälle tutkimiselle. Tässä kyseisessä tutkimuksessa keskityttiin järjestelmien päivitykseen ja aikatauluun organisaation käyttäjän näkökulmasta. Tietojärjestelmien päivittäminen mahdollisti uuden ohjelmistoversioon. Tutkimuksessa haastateltiin 14 eri IT-alan manageria sekä toimitusjohtajaa keski- ja suurikokoisissa organisaatioissa Suomessa. (Kankaanpää & Pekkola, 2010.)

Päätökset järjestelmien päivittämisistä tehtiin järjestelmän myyjän, että käyttäjän sekä myös mahdollisen asiakkaan kesken. Markkinoilla myyjien täytyi tuottaa yhä uudempia tuotteita pysyäkseen kilpailukykyisinä. Voitiin kuitenkin todeta heidän tuottavan tuotteita nopeammin kuin mitä asiakkaat pystyivät adaptoimaan (Sawyer, 2001). Tähän ajatukseen verrattuna tietojärjestelmien käyttäjät ajattelivat hieman eri tavalla. He puntaroivat markkinoilla olevan uusimman version ja tällä hetkellä käytössä olevan järjestelmän välillä. Kuten jo aikaisemmin on todettu, ERP-järjestelmän implementointi oli monimutkainen ja kallis prosessi (Al-Mudimigh, Zairi & Al-Mashari, 2001). Yleisesti järjestelmämuutosten suunnittelussa täytyi huomioida sen sopivuus ja organisaation tarve (Hong & Kim, 2002). Systeemin implementointi myyjän ja asiakkaan välillä vaati pitkäaikaisen asiakassuhteen (Markus & Tanis, 2000). Tämän kaltainen pitkä yhteistyö vaati jaettuun hyötyä ja luottamusta osapuolten välillä. Case-yritys on ostanut ohjelmapohjaisen järjestelmän ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Uudistetun käyttöjärjestelmän myötä kaikki järjestelmät ja toiminnot tulivat yhden selainpohjaisen järjestelmän alle. Näin ollen tarvittavat muutoksetkin onnistuivat nopeammin ja helpommin, kun kehittäjät ja informaatioteknologian asiantuntijat olivat samassa yrityksessä.

Aikaisempien tutkimusten mukaan järjestelmien päivittäminen on riippuvainen asiakkaan tarpeista sekä tuotteiden ja palveluiden elinkaarista. Tuotteen elinkaaren alkuvaiheessa myyjät usein yrittivät suostutella toistuviin muutoksiin, vaikka se ei olisi ollutkaan asiakkaan hyödyn mukaista (Rajlich & Bennett,

2000). Järjestelmien päivityksien valintaan vaikuttivat muun muassa liiketoiminnan ajankohtainen kalenteri, vuodenaika, laskentatoimen käytännöt, liiketoiminnan piirteet sekä kansainvälisyyden merkitys. Mallin mukaan teknologian päivityksen paras ajankohta oli, kun käytössä oleva versio ja uusi versio kohtasivat kriittisen kynnyksen. Tutkimuksessa arvioitiin organisaation näkökulmasta parasta ajoitusta laskentajärjestelmän päivittämiselle. Tietojärjestelmien päivityksessä voitiin ymmärtää samalla myyjien sekä asiakkaiden sen hetkisiä motiiveja ja etuja järjestelmän suhteen. Tutkimus tehtiin maantieteellisesti Suomessa, joten tuloksia ei voida yleistää. Useimmissa tutkituissa organisaatioissa oli myös globaalia liiketoimintaa, mutta tutkimustulokset voivat olla erilaiset toisenlaisissa yhteyksissä. (Kankaanpää & Pekkola, 2010.)

### 3.3 Haasteet ja ongelmat

Benson, Ribbers & Blitstein (2014) tutkivat teoksessaan liiketoiminnan ja tietojärjestelmien kohtaamia erilaisia haasteita ja ongelmia. Kuitenkin keskinäinen luottamus ja kumppanuus vakiinnuttivat perustan muutokselle, mutta jokaisen yrityksen oli selviydyttävä haasteista ja muutoksesta menestyksekkäästi. Kolme eri haastetta kuvailtiin seuraavien vaiheiden kautta, joista ensimmäisenä todettiin liiketoiminnan ja tietojärjestelmän suhteen olevan erilainen kuin olisi haluttu. Toisekseen johto ei ymmärtänyt heidän vastuualueitaan tietojärjestelmien toimivuudesta ja niiden kehityksestä. Kolmanneksi IT- johdolla ja ammatillisilla ei ollut tarvittavaa pätevyyttä menestykseen liiketoiminnan muutokseen, joka edellytti ylläpitämään luotettavia asiakassuhteita sidosryhmiin. Nämä kolme tekijää haastoivat puutteellisen prosessin hallituksen ja IT- johdon välillä. Näin ollen ilman merkittäviä muutoksia ja parannuksia, kumpikaan osapuoli ei saavuttanut heidän tavoitteitaan.

Teoksessa kuvattiin liiketoiminnan ja tietojärjestelmän kausaalisia vaikutuksia. Alkuun todettiin, että yrityksen strategioihin ja operaatioihin vaikuttivat teknologiset innovaatiot sekä tietojärjestelmien soveltaminen. Teknologiset innovaatiot olivat saaneet aikaan prosessit, jotka vaikuttivat yrityksen operaatioihin. Yrityksen toimenpiteet asetettiin tietojärjestelmien infrastruktuuriin, jotka olivat yhteiskunnalle tai kyseiselle yritykselle välttämättömät. Vuosien varrella terminologia on muuttunut, muutoksen sijaan puhuttiin vaikutuksesta ja tästä eteenpäin muutosta kutsuttiin innovaatioksi, vaikka merkitys ei sinänsä ole muuttunut. Implementointi ja muutoksen kaksi eri tekijää tarvitsivat yhteisen näkemyksen tietojärjestelmän sekä liiketoiminnan välille, jotka mahdollistavat löytämään polun mullistaviin mahdollisuuksiin. Vallitseva epävarmuus teki uusista mahdollisuuksista yhä enemmän tärkeitä. (Benson, Ribbers & Blitstein, 2014.)

Monissa yrityksissä yritystoiminnan ja informaatioteknologian suhde ei ollut riittävän toimiva. Tämä tilanne on ollut jo pitkään monissa yhtiössä ja jokaisella yrityksellä on oma historiansa implementoidessa tietojärjestelmää yrityksen toimintatapoihin. Johdon sekä informaatioteknologian asiantuntijoiden, suurimmat huolenaiheet koostuivat seuraavasti tekijöistä 1) kasvavat informaatio-

tioteknologian kustannukset 2) epäilykset informaatioteknologian suorituskykyyn 3) epäluuloisuus aikataulua ja budjettia kohtaan 4) strategisen suunnan puuttuminen 5) uudenaikaistamisen tarve, mutta samanaikaisesti tuen puuttuminen 6) yksinkertaistettuna asia ei ole ollut käsiteltävänä. Liikkeenjohdon tyypilliset epäilykset johtuivat siitä, ettei informaatioteknologia puhu samaa kieltä liiketoimintaosaajien kanssa, tai etteivät he ymmärrä liiketoimintaa. Usein informaatioteknologia ei tuota riittävän hyvää liiketoiminnan tulosta ja kullakin liiketoimintayksiköllä on erilliset vaatimuksensa. Monissa yrityksissä liiketoiminnan johto oli vain irrallinen osa informaatioteknologiaa. Johtajuusprosessit eivät olleet kovin vahvoja ja johtajat asemastaan huolimatta eivät olleet selvillä heidän vastuistaan tai siitä, miten kehitettäisiin luottamus johdon ja informaatioteknologian välille. (Benson, Ribbers & Blitstein, 2014.)

Viidenkymmenen vuoden aikana informaatioteknologia on kehittynyt hyvin paljon ja prosessit ovat menneet eteenpäin monella eri tavalla organisaation rakenteissa. Tästä huolimatta voitiin kuitenkin todeta, että ongelmia ilmaantui väistämättä. Vuosien saatossa ratkaisu oli aina odotettu löytyvän nopeasti ja ketterästi yrityksessä havaittuihin epäonnistumisiin. Yksinkertaisimmillaan informaatioteknologiassa ja liiketoiminnassa oli kompleksinen suhde yrityksessä. Organisaatiossa voitiin esimerkiksi hankkia tietojärjestelmät ja mahdolliset resurssit liiketoiminnan tuottavuuden parantamiseksi. Toisaalta informaatioteknologian ja liiketoiminnan tuli toimia yhteistyössä luodakseen liiketoiminnan arvon ja hinnan yritykselle. Liiketoiminnan ja informaatioteknologian yhteiset tavoitteet olivat muun muassa suunnittelu & innovaatio, kehitys & muutos, informaatio, palveluiden ja voimavarojen optimointi sekä kustannukset ja suorituskyky. Tutkijoiden tavoitteena oli kuvailla, miten IT-organisaatiot kehittivät kapasiteettia osallistamalla ja vahvistamalla liiketoimintaosaamista. Usein ajateltiin informaatioteknologian olevan vain ongelma, mutta yleensä se on ollut koko yrityksen laajuinen, joka liittyi yhtä lailla liiketoimintaan, että informaatioteknologiaan. (Benson, Ribbers & Blitstein, 2014.)

Muutosten suurimpana ongelmana oli luottamus ja sen puute yrityksen sisällä. Toinen epäkohta yrityksissä yleensä oli byrokratia, joka usein viivästytti projekteja sekä järjestelmien suorituskykyä. Kolmas haaste liittyi virheelliseen käsitykseen siitä, että yksi sama malli sopisi kaikkialle. Näin ei kuitenkaan todistetusti ollut käytäntöjen ja metodologioiden puolesta. Viimeisenä kaikkein tärkeimpänä asiana voitiin huomioida muiden kehittämät määräykset ja prosessit, jotka olivat enimmäkseen informaatioteknologiaa keskeisiä, keskittyen korjaamaan IT-ongelmia. Kuitenkin totuus oli, että se oli liiketoiminnan ja informaatioteknologian yhdistetty ongelma. Luottamuksen puute, kumppanuus, turbulenssin kasvu ja muutos yhdistettyinä tekivät kaikkea hankalampaa.

Luottamus on avaintekijä kaikissa tilanteissa, joissa ihmiset ja organisaatiot ovat riippuvaisia toisistaan. Mitä suurempi keskinäinen riippuvuus on, sitä tärkeämpi luottamuksesta tulee. Viitaten organisaatioihin, yhteinen luottamus oli ennakoedellytys organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Yhteistyö eri sidosryhmien välillä oli ensimmäinen ja tärkein arvoketjun toiminto. Sen tavoitteena oli saada tehokas toimitusketju, joka vaati luottamuksellisen tiedon jakamista ja tätä ei tapahdu ilman luottamusta. Luottamus ihmisten välillä loi alustan organisaation liiketoiminnan sekä informaatioteknologian välille. Odotuk-

set liittyivät osaamiseen eli kompetenssiin, avoimuuteen, huolenpitoon sekä luottamukseen. (Benson, Ribbers & Blitstein, 2014.)

### 3.4 Johdon laskentatoimi ja oppimisprosessi

Tutkijoiden Busco, Riccaboni & Scapens (2006) tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten MAS (management accounting systems) eli johdon laskentatoimen järjestelmät olivat osallisena yksittäisissä oppimisprosesseissa ja organisaationkulttuurien muutoksissa. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää vastauksia siihen, miten voitiin tunnistaa luotettavia ratkaisuja organisaatioiden kohdatessa kriisejä. Viimeisten 20 vuoden aikana oli nähty erilaisia haasteita ja muutoksia liiketoimintaorganisaatioissa, jotka olivat tulleet esille voimakkaan kilpailun ja markkinoiden globalisaation kautta. Globaalien markkinoiden kannustamana yritykset olivat joutuneet uudelleen määrittämään heidän strategiansa, rakenteensa sekä prosessinsa. Yrityksen kohtaamat laajemmat kriisit aiheuttivat yleensä muutostarpeen, jossa esimerkiksi viitattiin muun muassa laskentatoimen käytännön muutoksiin. Työntekijät pystyivät vastaamaan muutoksiin yksilöllisillä ja jo olemassa olevilla rutiineilla ja toimintatavoilla tai rationaalisella harkinnallaan.

Tutkimuksessaan väitettiin, että oppiminen ja muutos olivat juurtuneet yksilöiden prosesseihin, jotka olivat rakennettu osallistumisen sekä käytäntöjen heijastamana. Sinänsä molemmat edeltävät käsitteet oppiminen ja muutos liittyivät käsitteellisesti molempiin kognitiivisiin- sekä käyttäytymiselementteihin. Toisin sanoen ne vaativat yksilöiden järkeviä tekoja ja täydentävät sosiaalisia käytäntöjä kuten esimerkiksi johdon laskentatoimea. Edellä mainitut linjaukset käsitteellistävät uskon tai epäuskoisuuden muutokseen sosiaalisesti rakennettuna ja keskustelun sovittelijana. Tutkimuksessa väitettiin, että tavalla jolla edustaja hyödynsi kirjanpitokäytäntöjä oppimisprosessin aikana, ei ollut selkeää ja vaati lisätutkimuksia. Organisaation sääntöjä, rooleja ja rutiineja kuvailtiin keskeisinä asioina oppimisprosesseissa. Olisi kuitenkin hyvä tehdä lisää perusteellisia etnologisia tutkimuksia, miten kirjanpitojärjestelmät muodostuisivat yksilöllisen oppimisprosessin aikana. Tutkimuksissa havaittaisiin myös merkitys yksilöiden roolien rutiininomaisessa sekä tarkoituksenmukaisessa käyttäytymisessä. (Busco, Riccaboni & Scapens, 2006.)

Hyvin monen yrityksen johto odotti nykyaikaisen laskentatoimen antavan vastauksia jatkuviin muutoksiin. Johdon laskentajärjestelmän asetetut vaatimukset tukivat jatkuvasti parannusehdotuksia informaation tukemisesta johdolle. Uudet ratkaisut, kustannuslaskentamenetelmät ja kustannusten hallintatekniikat tarjosivat merkittäviä mahdollisuuksia erityisesti alueilla, joissa muokattiin hallinnon tavoitteita, strategiaa sekä yrityksen suorituskykyä. Lisäksi yleisnäkemyksen mukaan johdon laskentajärjestelmän parantaminen oli saanut tuen ylemmältä johdolta, joka oli etenkin myötävaikuttanut uuden järjestelmän kehittämiseen. Uusi moderni järjestelmä antoi mahdollisuuden luoda eri informaatiota lukuisille eri käyttäjille, jotta voitiin vastata heidän muuttuviin tarpeisiinsa. (Malinic & Todorovic, 2012.)

### 3.5 Implementointi

Poston & Grabski (2001) tutkivat laskentajärjestelmän implementoinnin positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Tutkimus koostui 54 yrityksestä, jotka ovat implementoineet laskentajärjestelmän vuosina 1980-1997. Näitä yrityksiä havainnoitiin viiden vuoden ajan. Kuitenkin tutkimuksen lopussa todettiin, ettei implementoinnilla nähty suoraa merkittävää parannusta organisatoriseen suorituskykyyn (rahallisten indikaattorien ilmaisevana) heti ajanjakson aikana. Laskentajärjestelmän käyttöönoton jälkeen tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että merkittävää laskua käyttökustannuksissa ei ollut. Poikkeuksena voitiin tutkimuksen perusteella havaita lopputuotteiden kustannusten vähentyminen laskentajärjestelmän tullessa käyttöön. Tämä oli ensimmäinen positiivinen asia, joka voitiin nostaa tutkimuksesta. Tutkimuksen loppupäätelmissä viitattiin, ettei alkuperäinen kirjanpito ollut muuttunut dramaattisesti uuden laskentajärjestelmän tullessa käytäntöön. Kuitenkin monissa tapauksissa kirjanpitäjien työ oli muuttunut ja näin ollen laskentamammitilaisten työstä oli tullut monipuolisempaa. Henkilöstön työtehtävät sisälsivät yhä laajempia sekä vaativimpia tehtäviä, vaikkakin osa kirjanpidon töistä oli siirretty jo toisille työntekijöille yrityksessä. (Poston & Grabski, 2001.)

### 3.6 ERP-järjestelmän vaikutukset

Granlundin ja Malmin (2002) tutkimuksen tavoitteena oli arvioida, miten integroitu ja koko yrityksen laajuinen ERP- järjestelmä vaikutti johdon laskentatoimen päätöksentekoon sekä laskenta-ammattilaisten työnkuvaan. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin uuden järjestelmän vaikutuksia budjetoitiprosessiin ja yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Otos koostui 10 suomalaisesta yrityksistä, joiden joukosta haastateltiin 16 henkilöä. Tutkittavissa yrityksissä käyttöjärjestelmänä toimi SAP-järjestelmä. Tutkimuksesta selvisi, että ERP- järjestelmällä on suhteellisen pieniä vaikutuksia johdon laskentatoimeen, kirjanpitoon sekä valvontamenettelyihin. Järjestelmän sopeutumisesta oli vielä suhteellisen vähän tietoa, eikä vielä osattu sanoa pitkäaikaisista vaikutuksista organisaationallisiin rakenteisiin, kulttuuriin ja työntekijöihin. (Granlund ja Malmi, 2002.)

ERP-järjestelmän vahvuudet olivat automaatio ja integraatio yrityksen toimintojen välillä, jotka dramaattisesti vähensivät kirjanpitäjien informaation keräämistä, raporttien laatimista sekä standardien sovittelua. Kokonaisvaltaisen järjestelmän implementointi oli melko arvokas ja aikaa vievä prosessi. Voitiin myös todeta vanhan sovellusalustan päivittämisen olevan suhteellisen kallis (Granlund & Malmi, 2002). Hyvin usein koko kirjanpidon moduulit ja niihin liittyvät haasteet ohjautuivat väistämättä yrityksen vastuullisten kirjanpitäjien vastuulle. Eri ERP-järjestelmissä oli monenlaisia toimintoja, jotka löydettiin mahdollisesta valikosta esimerkiksi kirjanpidosta tuottavuusanalysointiin sekä omaisuus- ja käteisvarajohtamiseen. Yrityksen johdolla oli mahdollisuus itse valita, mitkä toiminnot he halusivat implementoida yrityksen järjestelmään.

Yleisesti voitiin todeta ERP-järjestelmien tavoitteena olevan niin sanottu ”elektroninen vallankumous”, joka vastasi sähköisestä kanssakäymisestä muun muassa yhdessä internetin ja intranetin kanssa. Lukuisat järjestelmät ovat tehty jo selainpohjaimelle ja yleinen lopputulos tälle ilmiölle oli integraatio. (Granlund ja Malmi, 2002.) Tämän luonteisten muutosten lopputulemat olivat vielä hieman epäselkeät. Joissakin tilanteissa yrityksen ERP-järjestelmä ei kattanut kaikkia tarvittavia toimintoja, joten sen ohelle oli luotava myös muita sovellusohjelmistoja. Tällä hetkellä integraatio liiketoiminnan sisällä oli olennainen ominaisuus, jotta voitiin saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Uudella järjestelmällä oli välittömiä ja välillisiä vaikutuksia yrityksen johdon laskentatoimeen sekä kirjanpitoon. Tässä tapauksessa laskentajärjestelmän välittömillä vaikutuksilla tarkoitettiin raportointiin liittyviä käytäntöjä muun muassa sisältöön, muotoon ja aikatauluihin liittyen. Kuitenkin järjestelmän epäsuorat eli välilliset vaikutukset ilmenivät, kun muutos johdon laskentatoimessa tapahtui muuttuneiden liiketoimintaprosessien kautta. Granlund ja Malmi (2002) päättelivät, että ERP-järjestelmällä, vastoin monia odotuksia, oli vähäinen vaikutus johdon laskentatoimen menetelmiin sekä johdon käytön valvontaan. Kuitenkin loppuun voitiin todeta, että ERP-järjestelmällä oli vakiinnuttava vaikutus kirjanpidon metodeihin sekä johdon hallintaan, mutta havaittiin sen tarvitsevan aikaa pitkäaikaista analyysia varten. Tämä voitiin myös todeta vaikuttavan rutiinitehtävien vähenemiseen. (Granlund ja Malmi, 2002.)

### 3.7 Laskentatoimen ammattilaisten rooli

Viimeinen aikaisempi tutkimus liittyi laskentatoimen ammattilaisten rooleihin ja niiden muuttumiseen. Caglio (2003) tavoitteena oli tutkia ERP-järjestelmän vaikutuksia laskentatoimen ammattilaisten rooleihin sekä siihen, miten nämä johtavat uusiin asemiin. Laskentatoimen ammattilaisten työnkuva oli muuttumassa sekä perinteinen näkemys kirjanpidon roolista organisaation tietojärjestelmässä oli haastettu. Myös kirjanpidon rajat olivat kyseenalaistettu. Toisaalta kirjanpitäjät ottivat nykyään yhä laajempaa roolia laskentatoimen alalla sekä kehittivät itseään. He olivat vähemmän vastuussa datan keräämisestä ja enemmän informaation tulkinnasta ja konsultoinnista. ERP-järjestelmät suorittivat monia työtehtäviä automaattisesti, jotka ennen kuuluivat työntekijöiden päivittäisiin työtehtäviin. Yritykset olivat eliminoineet päivittäisiä kirjanpitäjien työtehtäviä, jotka olivat puolestaan laajentaneet samalla osaamisalueitaan ja vahvuuksiaan. Tämän seurauksena yritykset olivat etsimässä uudenlaisia laskentatoimen ammattilaisia, jotka voisivat käyttää aikaansa sekä asiantuntevuuttaan esimerkiksi strategista päätöksentekoa ja liikkeenjohdon aloitteita varten.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita ja empiria kerättiin italialaisesta keskikokoisesta yrityksestä, joka oli perustettu Milanossa. Käyttöjärjestelmän sopeuttaminen ja käyttö olivat olleet jo kahden vuoden aikana keskustelun aiheena. Päätös uuden järjestelmän implementoinnista liittyi toisen yrityksen oston vuoden 1996 lopussa. Kaiken tämän aikana yrityksen suurin heikkous oli niin sanottu vanhan sukupolven järjestelmä (legacy system) ja se pää-

tettiin sopeuttaa täysin uudistettuun integroituun tietojärjestelmään.

Yrityksen muutosjohtamisessa projektipäällikkö johti koko projektia alusta loppuun saakka. Yleisesti hän varmisti aikataulutuksen, kustannukset ja laadun sekä projektiin osallistuvien työntekijöiden sitoutumisen. Projektin johtaja tuki projektipäällikköä suunnittelussa, metodologioissa sekä dokumentoinnissa. Hän myös varmisti, että informaatioteknologian ammattilaiset sekä ulkopuoliset konsultit toimivat yhteistyössä keskenään. Tutkimuksen mukaan uusi laskentajärjestelmä ei ollut ainoastaan halpa ja nopea ratkaisu, vaan ainutlaatuinen mahdollisuus tarkastella ja arvioida prosesseja. Yrityksen työntekijöiden mielipiteet muutoksesta olivat pelonsekaiset ja tutkimuksessa onkin referoitu erästä myyntireskontran työntekijää, jonka mielestä vaikutus on ollut voimakas ja uusi järjestelmä oli kokonaan muuttanut heidän työskentelytapaa. Hän kertoi, että alussa kaikki olivat suhteellisen paniikissa työtehtävien suhteen. Lopputuloksista havainnointiin, että laskentatoimen ammattilaiset viettivät vähemmän aikaa raportoinnin parissa, koska tämänkaltaiset työtehtävät olivat suurimmaksi osaksi automatisoituneet, jolloin jäi aikaa liiketoiminnan analysoinnille. Laskentatoimen ammattilaisten työtehtävät olivat muuttuneet yhä enemmän monipuolisempaan suuntaan, erityisesti laskentatoimen laajan tiedon tarpeen näkökulmasta. (Caglio, 2003.)

Kaikkien tutkimusten tulokset eivät ole olleet kuitenkaan kokonaan yhteneväiset ja näin ollen tutkimustuloksia ei voida yleistää. ERP-järjestelmän analysoinnin vaikutukset kirjanpitoon olivat riippuneet järjestelmän näkemyksestä sekä ymmärryksestä. Heikko tai puutteellinen ERP-järjestelmän ymmärrys oli aiheuttanut heikon ymmärryksen sen vaikutuksista kirjanpitoon. Voitiin todeta muitakin syitä erilaisiin tuloksiin, muun muassa esimerkiksi datan suuri yhdistyminen, monen tutkimusmenetelmän käyttö ja tutkimusnäkyvyys, jotka olivat johdettu divisionien tai yrityksien laajuuden mukaan. Muutokset yrityksessä avasivat uusia mahdollisuuksia erityisesti kirjanpidon järjestelmän alueella. (Caglio, 2003.)

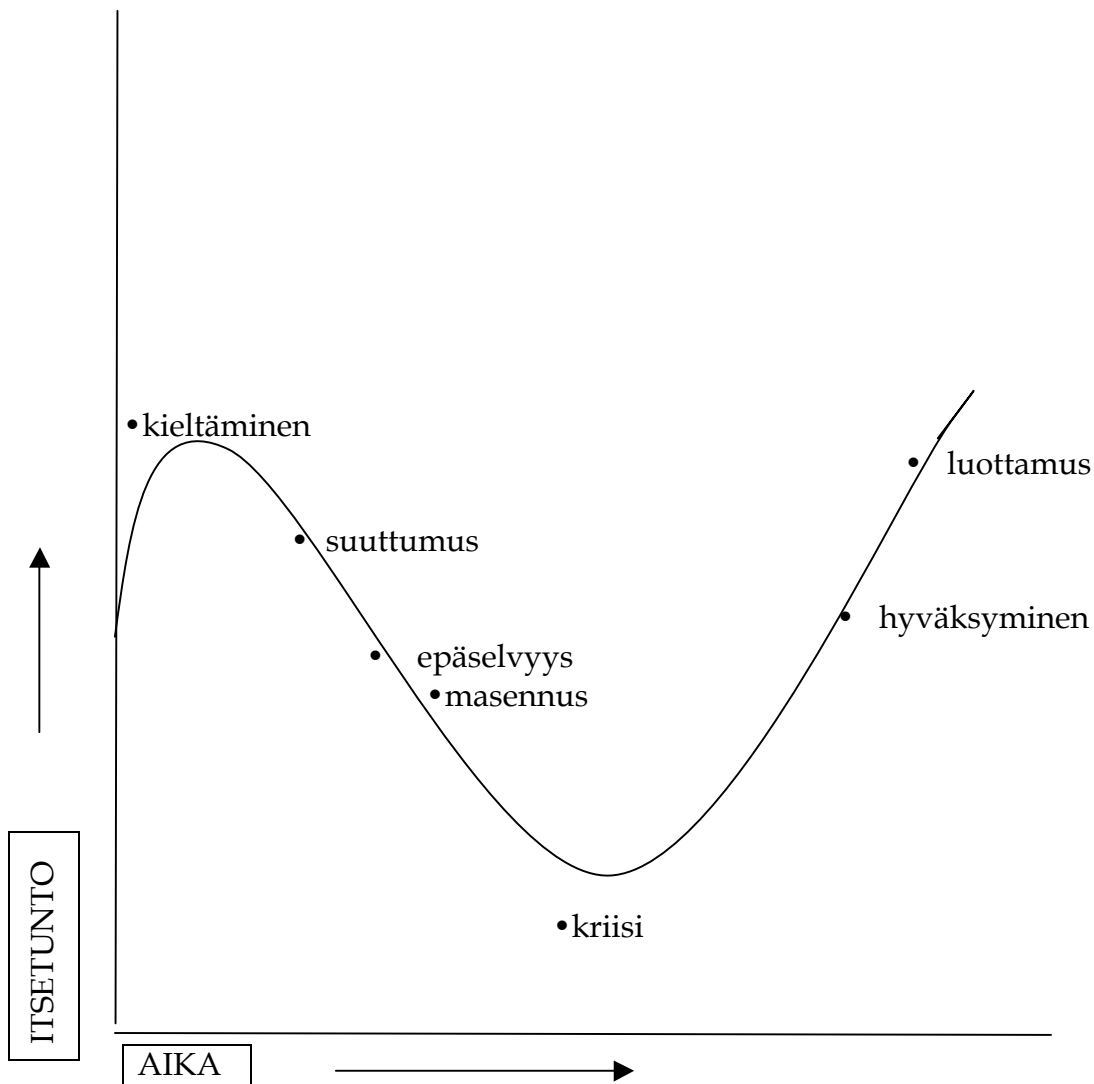
### 3.8 Muutos organisaatiossa

Torben Rick on saksalainen liiketoiminnan kehittäjä sekä muutoksen johtamiseen keskittynyt konsultti. Hänellä on vahvaa osaamista johtotason tehtävistä strategisella ja operatiivisella tasolla liiketoiminnan parantamisesta. Hän on tutkinut muutosjohtamisesta yrityksessä, jonka mukaan organisaatiot eivät muutu, jos ihmiset eivät muutu. Jo aikaisemmin tutkielmassani on todettu muutoksen olevan jatkuvaa tänä päivänä. Valtaosa yrityksistä edelleen toivovat, että työntekijät oma-aloitteisesti hyväksyvät muutokset liittyen heidän työnkuvaansa, mutta harvoin näin on. Yksi suurimmista virheistä mitä yritykset voivat tehdä on, että he kuvittelevat työntekijöiden reaktion ja vastaanoton olevan lähes samanlainen kuin projektijohdolla tai muilla vastaavilla. Riippumatta muutoksen käynnistäjästä, työntekijät usein määrittävät, miten he ottavat muutoksen vastaan ja millainen on lopputulos. Jos työntekijät eivät luota joh-



toon tai jaa organisaation visiota tai eivät näe syytä muutokselle, niin yrityksen on hankala onnistua muutoksen lopputuloksessa. (Rick, 2013.)

Rick on koonnut eri tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijöiden reaktioihin muutosta kohtaan. Heillä oli pelko tietämättömyydestä, jonka aiheuttivat matala luottamus yritystä tai esimiehiä kohtaan, muutos nykyiseen tilaan tai puutteellinen kompetenssi. Tähän vaikuttivat myös muut asiat, joita Rick oli maininnut muun muassa vähäinen viestintä, konsultoinnin riittämättömyys, väärinkäsitys muutoksen tarpeellisuudesta, väliaikainen niin sanottu "villitys" muutoksia kohtaan, heikko kommunikointi, rutiineiden muutokset sekä lopuksi väsymys ja kyllästyminen. Rick oli soveltanut alkuperäistä Kubler-Ross (1960) muutoskaarta.



Kuvio 1. Muutoskaaren vaiheet henkilöstön keskuudessa (Kubler-Ross, 1960).

Kubler-Ross (1960) on kuvaillut ensimmäistä kieltämisen vaihetta informaation puutteellisuudella sekä tietämättömyyden tunteella. Usein työntekijät tunsivat olonsa turvalliseksi ja miellyttäväksi nykytilanteessa. Tässä vaiheessa kommunikointi ja viestintä olivat erityisen tärkeitä, jotta voitiin tukea yksilöitä. Seuraava vaihe aiheutti henkilöstössä turhautumista sekä epäilyksiä muutosta kohtaan. Muutoskaaren matalin kohta usein kohtasi henkilöissä masentuneisuutta, välinpitämättömyyttä sekä etäisyyden tunnetta. Tässä kohtaa suorituskyky oli matalimmillaan sekä oli helpompi takertua pieniin asioihin sekä ongelmiin. (Kubler-Ross, 1960.)

Tämän hieman synkemmän vaiheen jälkeen alkoi optimistinen vaihe. Yksilöt hyväksyivät, että muutos oli väistämätön ja he alkoivat miettiä muutosta eri tavalla. Muutos toi heille uusia jännittäviä mahdollisuuksia ja uskon muutoksesta selviytymiseen. Viimeisessä vaiheessa tapahtui integraatio, jossa fokus oli jo tulevaisuudessa ja siinä, että edistystä oli tapahtunut. Tässä vaiheessa henkilöiden tunteet liittyivät yleensä hyväksyntään, toivoon ja luottamukseen yritystä kohtaan. Lähes kaikilla oli paljon kysymyksiä muutosta kohtaan sekä he olivat uteliaita mahdollisuuksista ja uusista tilanteista. (Kubler-Ross, 1960.)

Rick (2013) oli jakanut kahdeksaan eri kohtaan yleisesti esiintyviin käsityksiin, miksi ihmiset vastustivat muutosta.

1. Muutokselle ei ollut todellista tarvetta.
2. Muutos tuli vaikeuttamaan työntekijöiden tarpeiden kohtaamista.
3. Riskit näyttivät ylittävän hyödyt.
4. Työntekijöiden oli vaikea uskoa, että heillä oli kyky tehdä muutos.
5. He uskoivat muutoksen epäonnistumiseen.
6. Muutosprosessi oli käsitelty sääntöjenvastaisesti johdon toimesta.
7. Muutos oli epäjohdonmukainen arvojen mukaan.
8. He eivät luottaneet muutoksesta vastuussa oleviin henkilöihin.

Organisaatiossa, jossa vallitsi luottamus, avoin sekä läpinäkyvä viestintä, sitoutuneet työntekijät ja positiiviset ihmissuhteet, niin muutosvastarinta ei helposti tullut esille. Työntekijät kokivat, että he pystyivät kertomaan avoimesti esimiehilleen, mitä he ajattelivat. Kun muutos tapahtui ympäristössä, jossa oli paljon avointa keskustelua sekä henkilöstö osallistui kehittämiseen, minimoitiin muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa. (Rick, 2013.)

Rick (2014) havaitsi työntekijöiden keskuudessa muun muassa seuraavia tuntemuksia muutokseen liittyen:

1. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen.
2. Ongelman tunnistaminen.
3. Muutoksen vastustaminen.
4. Muutostyön tukeminen.
5. Muutosprosessiin osallistumisen tunne.
6. Muutokseen liittyvän viestinnän tunteminen.
7. Muutokseen liittyvä kasvojen tai maineen menetyks.
8. Hallinnan menettäminen.
9. Liian monta muutosta samanaikaisesti.
10. Sopiva oma osaaminen.
11. Menestyksen löytäminen.

## 3.9 Laskentajärjestelmä projekti

### 3.9.1 Projekti

Projekti on kerran tapahtuva hanke, jonka tavoitteena on tietyn palvelun, muutoksen tai tuloksen onnistuminen. Yleisesti projekteissa on aina projektipäällikkö, jolla on käytettävissä tietyt resurssit jo suunnitteluvaiheessa. Voidaan todeta, että projektilla on ennalta määritetyt tavoitteet, joihin kuuluvat muun muassa projektin aikataulutus ja siinä pysyminen, kustannukset sekä onnistunut muutosprosessi ja lopputulos. Projektin elinkaareissa on melko samanlaisia vaiheita, kun aiemmin mainitsemassa muutosprosessissa. Projekti etenee seuraavien vaiheiden kautta, joita ovat aloitus, suunnittelu, toteutus ja lopetus. (Projekti-Instituutio, 2017.)

Ruuska (2008) on maininnut projektin pitävän sisällään muun muassa tavoitteen, elinkaaren, ryhmätyöskentelyn, muutoksen, seurannaisperiaatteen sekä riskin- ja epävarmuuden. Projektinhallinnalla usein tarkoitetaan asioiden ja henkilöiden johtamista. (Ruuska, 2008.)

### 3.9.2 Implementointi

Laskentajärjestelmä projektissa erotetaan esimerkiksi implementointi, pilotointi sekä hyväksymismallit. Kun laskentajärjestelmä implementoidaan käytäntöön, voidaan todeta taloushallinnon tiettyjen tehtävien siirtyvän työntekijöille. Pitkällä tähtäimellä järjestelmät automatisoivat työtehtäviä ja laskentatoimen ammattilaiselle jää enemmän aikaa raportointiin ja muihin tehtäviin. (Caglio, 2003.)

### 3.9.3 Pilotointi ja testaus

Tietojärjestelmää, johon kuuluu monia eri toimintoja, on tärkeää kokeilla etukäteen (Roukala, 1998). Lucas (1985) painottaa järjestelmän loppukäyttäjien osallistumista järjestelmätestauksessa, jotta he saavat mielikuvan uudesta laskentajärjestelmästä. Todettakoon, että pilotointivaiheessa voidaan vähentää järjestelmässä edelleen olevia ongelmia, virheitä sekä tarkistaa toimivuuksia. Testaukseen olisi hyvä ottaa mukaan myös tuotannon tekijöitä, koska tällä voitaisiin edesauttaa uuden järjestelmän hyväksyntää henkilöstön keskuudessa (Kumar, van Dissel & Bielli, 1998). Pilotointi olisi hyvä toteuttaa niin sanotussa ”testiympäristössä”, jossa kuitenkin toiminnot ja aineistot ovat oikean laajuiset (Roukala, 1998). Kuitenkin vielä pilotointi vaiheessa voidaan vaikuttaa järjestelmään ja sen käyttöominaisuuksiin (Kumar, van Dissel & Bielli, 1998).

### 3.9.4 Hyväksymismallit

Projektin hyväksymismallissa on luultavasti samoja piirteitä kuin Davisin (1989) teknologian hyväksymismallissa, joka kuvailee ihmisten valmiuksia ottaa vastaan uusia järjestelmiä. Malli pyrkii selittämään henkilöstön ja järjestelmän vä-

listä luottamusta, koettua merkitystä sekä helppokäyttöisyyttä. Mitä vahvempi näiden välinen suhde on, sitä paremmin henkilöt ottavat järjestelmän vastaan. Järjestelmän merkitys näkyy siinä esimerkiksi, kuinka keskeinen työkalu laskentajärjestelmä on henkilöstön päivittäisissä työtehtävissä. Mallin mukaan helppokäyttöisyys sekä uuden järjestelmän mahdollistamat hyödyt vaikuttavat henkilöiden ennakkokäsityksiin järjestelmästä. Nämä kaksi ominaisuutta ovat erityisen tärkeitä ottaen huomioon, kuinka vastaanottavaisia työntekijät ovat kyseistä laskentajärjestelmää kohtaan. (Davis, 1989.)

Davis & Venkatesh (2004) ovat hyödyntäneet mallia myöhemmin ja hyväksymismallia voidaan hyödyntää jo esimerkiksi suunnitteluvaiheessa. Tässä vaiheessa henkilöstö voi osallistua kehittämiseen ja olla osa prosessia. Näin ollen laskentajärjestelmästä voidaan kehittää yhä ihmiskeskeisempi ja käyttäjäystävällisempi. Case-yritys käyttää sekä vanhaa, että uutta laskentajärjestelmää samanaikaisesti, jolloin henkilöiden täytyy rohkeasti alkaa käyttää uutta järjestelmää. Kynnys uuden järjestelmän käyttämiseen nousee ajan kuluessa (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003).

Työntekijät kokevat vaihtelevia tunteita laskentajärjestelmän käyttöönottoprosessia kohtaan. He odottavat pelonsekaisin tuntein, jos päivittäiset työtehtävät hidastuvat järjestelmän käyttöönoton myötä. Henkilöstö toivoo, että järjestelmää on testattu tarpeeksi ja käyttöönottoprosessi sujuu hyvin ilman ongelmia. Eason (1988) on jakanut järjestelmän käyttöönoton kuuteen lähestymistapaan, jotka ovat kertarysäys, rinnakkaiskäyttö, vaiheittainen toteutus, kokeilu ja levitys sekä viimeisenä yhdistelmästrategia. Kertarysäyksessä järjestelmä otetaan käyttöön yhdellä kerralla, jolloin se on jo kokonaan valmis. Rinnakkaisella käytöllä tarkoitetaan, että vanhaa sekä uutta järjestelmää käytetään samanaikaisesti, jolloin voidaan katsoa ajan kanssa, toimiiko uusi järjestelmä toivomalla tavalla vai ei. Case-yritys käyttää järjestelmien rinnakkaista käyttöä, koska toimeksiantajat siirretään eri aikaan uuteen järjestelmään. Tämä velvoittaa työntekijöitä käyttämään järjestelmiä samanaikaisesti, jotta he voivat tehdä päivittäisiä lasku- ja reskontratehtäviä sekä hoitaa asiakaspalvelua. Järjestelmien samanaikainen käyttö voi viedä työntekijöiltä poikkeuksellisen kauan aikaa päivittäisissä työtehtävissä. He joutuvat tiettyjen toimeksiantajien tehtävät käsittelemään uuden järjestelmän puolelta ja toiset vanhan laskentajärjestelmän puolelta. Uuden laskentajärjestelmä käyttäminen ja omaksuminen vievät aikaa päivittäisissä työtehtävissä. (Eason, 1988.)

Osittain case-yritys käyttää myös vaiheittaista levitystä, jossa järjestelmä otetaan käyttöön määrätyn ajan sisällä. Tämän vaiheen mukaan uuden järjestelmän vain tiettyjä toimintoja käytetään ja siirtyminen järjestelmään etenee vähitellen. Näin ollen koko yrityksen henkilöstöllä on aikaa tottua ja implementoida uusi järjestelmä. Neljäs ja viides vaihe yhdistetään, jolloin organisaatiossa järjestelmää kokeillaan ensin esimerkiksi tietyssä yksikössä tai toimipaikalla. Jos kokeilu toimii onnistuneesti, järjestelmää voidaan alkaa käyttää myös muissa yksiköissä. Viimeinen vähittäisen kehityksen vaihe keskittyy käyttäjälähtöiseen toimintaan, jossa työntekijät yksitellen kokeilevat omia toimeksiantajiaan ja työtehtäviin sopivia järjestelmän toimintoja sekä ominaisuuksia. (Eason, 1988.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

### 4.1 Tutkimusmetodologia

Tutkielmani tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen, jossa haastattelua käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta, sillä tavallisesti laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan valittuja yksilöitä sekä tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle. Haastatteluiden muotoina ovat esimerkiksi teemahaastattelu tai avoimet kysymykset, joten laadullinen aineisto on hyvin pitkälti ilmiasultaan tekstiä. Kvantitatiiviset tutkimukset perustuvat usein satunnaisotokseen ja tutkimukseen kuuluu niin sanottuja kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen ei voi enää palata jo käytyihin tutkimuksen vaiheisiin. Määrällisessä tutkimuksessa haastattelut toteutetaan strukturoidussa muodossa ja tutkimukseen kuuluu numeraalinen havaintomatriisi, johon on tiivistetty aineisto ja tutkimuksen tulokset. Oleellista tässä tutkimusmenetelmässä on aineiston totuudellisuuden vaatimus, jolla ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa niin suurta merkitystä, koska tutkimustulokset kerätään tutkijan keräämästä aineistosta ja haastatteluista. Tänä päivänä ei ole kovinkaan tarpeellista erottaa kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, mutta on hyvä tunnistaa näiden kahden tutkimusmenetelmän erot. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Lisäksi valtasuhteet ja vaikuttavuus määräytyvät hyvin eri tavalla molemmissa tutkimusmenetelmissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija yleensä ei voi vaikuttaa kovin paljon aineistoon, koska valta on enimmäkseen vastaajalla, sekä puheen että tekstin tuottajalla. Kuitenkin voidaan todeta, että analysointi ja tekstin käsittely ovat täysin tutkijan vastuulla. Laadullinen tutkimus vaatii myös empirian sekä teoreettiset käsitteet. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija tavoittaa objektiivisuuden, koska hän ei puutu haastateltavan vastauksiin ja tutkimuskohde nähdään puolueettomasti. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden voidaan todeta lähtevän siitä, ettei tutkija lähesty omien näkemysten, uskomusten ja suhtautumisten kanssa kohti tutkimuskohdetta. Laadullisessa tutkimusmetodologiassa tutkija on vuorovaikutuksessa haastatel-

tavien kanssa ja hän pyrkii ymmärtämään haastateltavien mielipiteitä. (Tilastokeskus, 2016.)

Empiirinen tutkimus pitää sisällään monia eri kehitysasteita, jotka ovat keskenään riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tutkimus etenee tutkimusongelman määritelmän jälkeen aiheen perehtymiseen ja aiempien tutkimusten lukemiseen. Sen jälkeen tapahtuu aineiston kerääminen ja aineiston analysointi sekä viimeisessä vaiheessa raportoidaan tuloksia ja viimeistellään tutkielma. Haastattelun tiedonkeruumenetelmä on joustavampi kuin strukturoitu kyselylomakemenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Metodologia termi viittaa ongelmien lähestymiseen sekä vastauksien etsimiseen. Olettamukset, kiinnostukset ja tarkoitukset muovaavat metodologian valintaa. Siitä lähtien kun positivistit ja fenomenologit ovat ottaneet haltuunsa erilaisia ongelmia ja etsineet niihin vastauksia, heidän tutkimukset vaativat erilaisia metodologioita. Positivistit etsivät syitä metodien kautta, kuten kyselylomakkeilla, luetteloilla sekä demografioilla, jotka tuottavat dataa tilastollista analysointia varten. Fenomenologi etsii ymmärrystä kvalitatiivisten metodien kautta, kuten osallistujien observoinnilla, perusteellisilla haastatteluilla ja muilla, jotka tuottavat kuvailevaa dataa. Tässä tutkielmassa havainnollistetaan kvalitatiivista metodologiaa, jossa kerätään kuvailevaa informaatiota, ihmisten omin sanoin ja pidetään kirjaa ihmisten käyttäytymisestä. Kuvaileva havainnointi, haastattelut ja muut laadulliset menetelmät ovat yhtä vanhoja kuin nauhoitettu historia. (Wax, 1971.)

Laadullisen menetelmän käsite viittaa laajempaan aistimukseen, joka enemmän tutkii kuin tuottaa kuvailevaa dataa, jolla tarkoitetaan ihmisten omaa kirjoittamaa tai puhumia sanoja ja havaittavissa olevaa käyttäytymistä. Rist (1977) osoittaa, että kvalitatiivinen tutkimus on enemmän kuin datan keräämiseen käytettävä tekniikka verrattuna kvantitatiiviseen. Se on tapa, jolla lähestytään empiiristä maailmaa. Seuraavassa osiossa esitetään käsityksiä kvalitatiivisesta tutkimuksesta (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015).

1. Kvalitatiiviset tutkijat ovat huolissaan asioiden merkityksestä ihmisten elämässä. Keskeisenä tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ymmärtää ihmisiä heidän oman taustan ja kokemusten perusteella (Corbin & Straus, 2008). Kvalitatiiviset tutkijat painottavat ja tunnistavat ihmisiä, joita he tutkivat ymmärtääkseen miten ihmiset näkevät asioita.
2. Kvalitatiivinen tutkimus on induktiivinen eli kyseessä on päättelymuoto, joka etenee erillisistä havaintokokemuksista laaja-alaisempaan toteutumukseen (Eskola & Suoranta, 1998). Aivan täysin induktiivinen päättely on mahdotonta, koska se perustuu edellä mainittuihin kokemuksiin ja havaintoihin ilman aikaisempia tietoja tutkivasta asiasta (Tuomi & Sarajarvi, 2002). Tutkijat kehittävät konsepteja, oivalluksia ja käsityksiä malleista dataan ennemmin kuin keräävät dataa määrittääkseen ennakkomalleja, -hypoteeseja tai teorioita. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa, tutkijat seuraavat joustavaa tutkimuksen suunnittelua (Marshall & Rossman, 2011). Usein tutkimukset aloitetaan epämääräisesti muodostetuilla tutkimuskysymyksillä. Tutkimuksen ja haastatteluiden alussa tutkijat eivät välttämättä tiedä, mitä he ovat etsimässä ja millaisia kysymyksiä he esit-

täisivät. Näiden nojalla voidaan tukeutua ympärillä oleviin puitteisiin sekä miten osallistujat näkevät heidän kokemuksensa. Tutkijat tekevät päätöksensä liittyen lisättyyn dataan kerätäkseen perustietoja, mitä olemme saaneet.

3. Kvalitatiivisessa metodologiassa tutkija havainnoi ympäristöä, puitteita ja ihmisiä kokonaisvaltaisesti. Kun ihmisiä tutkitaan kvalitatiivisella tavalla, on mahdollista päästä tutustumaan heidän persoonallisuuteensa sekä ymmärtää, mitä he kokevat päivittäisissä askareissa. (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015.)
4. Lincoln & Cuba (1985) kuvailevat laadullisen tutkimuksen luonnollisena tutkimusmuotona. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat muokkaavat heidän haastatteluitaan mieluummin normaaleihin keskusteluihin kuin formaaleihin kysymys- ja vastausvaihtoehtoihin. Vaikkakin tutkijat eivät voi eliminoida heidän vaikutuksiaan tutkittaviin ihmisiin, he pyrkivät minimoimaan tai hallitsemaan vaikutuksia tai ainakin ymmärtämään heitä tulkitessaan dataa (Emerson, 1983).
5. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkijat näkevät jokaisen näkökulman tutkimisen arvoisena. Tutkimuksen päämääränä on tutkia miten asiat näytettyvät erilaisista näkökulmista. Opiskelijan näkökulma on yhtä tärkeä kuin opettajankin ja case-yrityksen kontekstissa palveluneuvojan näkökulma on yhtä tärkeä kuin esimiehen. (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015.)
6. Kvalitatiiviset tutkijat painottavat tutkimuksen merkittävyyttä. Laadulliset metodit mahdollistavat pysymisen lähellä empiiristä maailmaa (Blumer, 1969). Nämä ovat suunniteltu sopimaan dataan ja siihen mitä ihmiset oikeastaan sanovat ja tekevät. Ei ole todettu, että kvalitatiiviset tutkijat olisivat välinpitämättömiä heidän datan virheettömydestään. Se on osa järjestelmällistä tutkimusta liittyen vaatimaan, vaikka ei välttämättä standardisoituihin menettelytapoihin.
7. Laadullisille tutkijoille jokaisessa erilaisessa ympäristössä ja ryhmässä on jotain opittavaa. Tietenkin tutkijoiden omat päämäärät ja pyrkimykset määrittävät, mikä ympäristö ja mitkä ryhmät ovat kaikista kiinnostavimpia. (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015.)
8. Kvalitatiivinen tutkimus on taito (Miles, Huberman & Saldana, 2014). Laadulliset tutkimusmenetelmät eivät ole niin kehitettyjä sekä yhtenäistettyjä kuin muut tutkimusten menettelytavat. Tutkijat ovat joustavia siinä missä he suorittavat ja toimeenpanevat heidän tutkimuksiaan. (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015.)

Tutkijat Hennink, Hutter & Bailey (2011) määrittävät laadullisen tutkimuksen olevan niin sanottu ”laaja sateenvarjo”, joka peittää valtavan määrän menetelmiä sekä filosofioita, vaikkakaan niitä ei ole helppo määrittää. Laajemmassa määrin tutkimuksella tarkoitetaan lähestymistapaa, joka mahdollistaa ihmisten kokemusten tutkimisen yksityiskohtaisesti käyttämällä tiettyjä tutkimusmetodeja esimerkiksi perusteellisia haastatteluita, keskitettyjä ryhmäkeskusteluita, havainnointia, sisältöanalyysia sekä visuaalisia metodeita. Kvalitatiivinen tutkimus on paljon kaikkea muutakin kuin laadullisten metodien soveltamista ja käyttöä. Yksinkertaisesti kvalitatiivisten metodien käyttäminen ei tee tutkijasta



automaattisesti laadullista tutkijaa. Tässä tutkimustavassa on tärkeää ymmärtää ja tulkita tutkittavien käyttäytymistä sekä heidän näkökulmiaan. Tutkijan on oltava ennakkoluuloton, utelias, empaattinen ja kuuntelutaitoinen, jotta hän osaa tulkita ja analysoida tutkittaviaan.

Tutkijat usein myös observeivat ihmisten luonteenpiirteitä tunnistaakseen, miten ihmiset kokevat ja käyttäytyvät erilaisissa elämän konteksteissa, kuten sosiaalisessa, ekonomisessa ja kulttuurisessa. Laadullinen tutkimus myös pyrkii käsittämään ja ymmärtämään kontekstuaaliset vaikutukset tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittaminen vaatii metodien opettelua sekä konseptin ja oletuksen sisäistämistä, joka on laadullisen tutkimuksen taustalla. Tämän kaltainen tutkiminen vaatii harjoitusta ja kokemusta. (Hennink, Hutter & Bailey, 2011.)

Seuraavaksi tarkastellaan kahta dominoivaa paradigmaa, jotka voidaan jakaa positivistiseen ja tulkinnalliseen paradigmaan. Tässä keskitytään enemmän tulkitsevaan paradigmaan, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla ja korostaa ontologista, epistemologista sekä metodologista olettamusta, joka on tunnusomaista kvalitatiiviselle tutkimukselle. Positivistinen paradigma nähdään tieteellisenä lähestymistapana tutkia ja se sopeuttaa epistemologisen tutkimusmenetelmän, missä tutkijat muodostavat hypoteesin teoreettisesta konseptista tai tilastollisista malleista. Tämän jälkeen testataan hypoteesi keräämällä dataa ja arvioidaan tukevatko todistusaineistot hypoteesia. (Hennink, Hutter & Bailey, 2011.)

Positivismia on usein kritisoitu sen oletuksista tavoitteiden arvioinnissa, joka oletettavasti erottaa tutkijan tutkittavasta. Tulkittava paradigma vaikuttaa suuresti positivismiin epäkohtiin. Tulkittavalla paradigmatella on monia erottavia piirteitä. Tulkitseva näkökulma merkitsee sitä, että tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään ihmisten kokemuksia ihmisten omista perspektiiveistä, jotka ovat usein liitetty joko ulkoiseen tai sisäiseen näkökulmaan. Vaikkakin tulkitsevat ja positivistiset paradigmat näyttävät kokonaan vastakkaisina, eroavuus kahden paradigman välillä ei ole aina yhtä erilainen kuin se vaikuttaa. Joillakin lähestymistavoilla on positivistinen vaikutus kvalitatiiviseen tutkimukseen, kuten perustellulla teorialla tai klassisella sisältöanalyysillä. Tiettyihin kvantitatiivisiin metodeihin kuuluu tulkitsevia elementtejä, kuten esimerkiksi avoimia kysymyksiä tutkimuksessa. (Hennink, Hutter & Bailey, 2011.)

## 4.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin ja reliabiliteetin tarkoituksena on esittää monia eri tutkijoiden määritelmiä erilaisista näkökulmista. Reliabiliteetti eli luotettavuus on käsite, jota käytetään yleensä kokeilussa tai määrällisen tutkimuksen arvioinnissa. Kuitenkin käsitettä käytetään kaikenlaisissa tutkimuksissa ja kaikkein tärkein testi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on sen laatu. (Golafshani, 2003.) Hyvä laadullinen tutkimus auttaa meitä ymmärtämään tilanteen, joka muuten on arvoitussellinen tai hämmäntävä (Eisner, 1991). Tämä liittyy hyvän laadullisen tutkimuksen käsitteeseen, kun luotettavuus käsitteenä arvioi laatua määrällisessä

tutkimuksessa ja sen tarkoituksena on selittää, kun taas laadun käsitteen tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on tuottaa ymmärrystä (Stenbacka, 2001). Patton (2002) toteaa, että validiteetti ja reliabiliteetti ovat kaksi tekijää, joista kenen tahansa laadullisen tutkijan pitäisi olla huolissaan. Tämä liittyy siihen, kun suunnitellaan tutkimus ja analysoidaan tulokset sekä arvioidaan tutkimuksen laatua. Varmistaakseen laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin, luotettavuuden tutkiminen on hyvin ratkaiseva. Kyseinen tutkija vetoaa yleisesti tutkijoiden kykyyn ja taitoon laadullisessa tutkimuksessa, joka myös määrittää tutkimuksen reliabiliteetin olevan seurausta sen validiteetista. (Golafshani, 2003.)

Validiteettia eli pätevyyttä kuvaillaan monenlaisilla termeillä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Tämä käsite ei ole yksittäinen, pysyvä tai universaalinen käsite, pikemminkin ehdollinen käsite, joka perustuu tutkimusmenetelmien ja projektien prosesseihin ja aikomuksiin (Winter, 2000). Jotkut kvalitatiiviset tutkijat väittävät, että validiteetti käsitteenä ei ole hyväksyttävissä kvalitatiiviseen tutkimukseen. Samaan aikaan tutkijat kuitenkin havaitsevat, että tarvitaan jonkinlainen laadullinen tarkastus tai mitta, jotta voidaan tulkita tutkimuksen täyttävän tietyt vaatimukset. Keskustelu laadusta kvalitatiivisessa tutkimuksessa aloitetaan validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvistä huolista kvantitatiivisessa perinteessä, joka liittyy sanojen validiteetti ja reliabiliteetti korvaamisiin uudella termillä (Seale, 1999). Stenbacka (2001) väittää, että validiteetti käsite tulisi määrittää uudelleen kvalitatiiviselle tutkimukselle. Hän kuvailee luotettavuuden käsitettä yhtenä laadun konseptina laadullisessa tutkimuksessa, joka täytyy ratkaista, jotta vakuutetaan tutkimuksen olevan osa oikeaa tutkimusta.

Tutkimuksen case-yrityksen reliabiliteetti ja validiteetti pyrittiin säilyttämään parhaalla mahdollisella tavalla ja teemahaastatteluissa käytettiin henkilöitä, jotka ovat työskennelleet case-yrityksessä vähintään vuoden ja käyttäneet laskentajärjestelmää päivittäin. Henkilöt valittiin tutkimukseen satunnaisesti heidän oman työtilanteen salliessa sekä oman mielenkiinnon ja tietoisuuden mukaan. Tutkimukseen pyrittiin saamaan mukaan eri-ikäisiä ja taustaisia henkilöitä. Valintaan vaikuttivat myös työkokemusvuodet sekä laskentajärjestelmäprojektiin osallistuminen.

Henkilöiden vastauksista yritettiin saada mahdollisimman totuudenmukainen kuva sekä tavoitteena on välttää tiedonpuutetta tai muuten vääristynyttä kuvaa. Haastattelukysymykset käytiin läpi samalla tavalla kaikkien kanssa ja loogisessa järjestyksessä, jotta haastattelijan kysymysten esittämistyyli ei vaikuttaisi vastauksiin. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti olisivat voineet olla paremmat, jos haastatteluihin olisi osallistunut esimerkiksi enemmän henkilöitä tai tutkimuskysymyksiä olisi ollut enemmän.

### 4.3 Haastattelut

Eskola ja Suoranta (1998) totesivat, että puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat aina samat haastateltaville, mutta vastausvaihtoehtoja ei ollut ja henkilöt saivat kertoa vastauksensa omin sanoin. Tälle haastattelumuodolle oli tunnusomaista ennen haastattelua päätetty näkökulma, mutta sanoja ja jär-

jestystä voitiin muokata haastatteluiden aikana. Kyseistä haastattelumuotoa kutsuttiin teemahaastatteluksi ja se kohdistui yksittäisiin aiheisiin. Teemahaastattelun erot olivat siinä, ettei se vaatinut yhteistä kokemusta, vaan kaikkien yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset ja ajatukset voitiin otaksua tämän menettelytavan avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Joulukuussa 2016 ja tammikuussa 2017 haastateltiin henkilöstöä organisaation kahdessa eri tasossa. Tähän kuului yksi esimies ja tuotannon viisi työntekijää. Tutkimukseen haastateltavat valittiin koulutuksen, työtehtävien ja työvuosien perusteella, jotta saataisiin mahdollisimman laajat vastaukset tutkimusongelmiin. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet ainakin vuoden kyseisessä case-yrityksessä. Haastattelut tapahtuivat Jyväskylän toimipisteellä, jossa haastattelut suoritettiin yksi henkilö kerrallaan ja varasimme tähän aikaa noin puoli tuntia per henkilö. Haastattelussa käytettiin teemahaastattelua, jonka jälkeä aineisto litteroitiin ja analysoitiin.

Tämän tutkimuksen empiirinen data perustui case-yrityksen tämän hetkiseen laskentajärjestelmään sekä henkilöstölle esitettyihin haastatteluihin. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa (LIITE), jossa oli viisi suurempaa kokonaisuutta. Ensimmäisessä osiossa käytiin läpi hieman haastateltavan taustaa, johon liittyi ennen kaikkea koulutus ja työkokemus. Toisessa osuudessa keskusteltiin ajasta ennen muutosta ja siitä, miten työntekijät kokivat tällä hetkellä laskentajärjestelmän. Seuraavassa teemassa puhuttiin muutosprosessista ja siihen liittyvästä johtamisesta. Neljännessä teemassa tarkasteltiin laskentajärjestelmään liittyvää perehdyttämistä ja kouluttamista. Neljään eri pääteemaan liittyi lisäkysymyksiä teemasta riippuen. Haastattelutilanteessa kysymykset käytiin johdonmukaisessa järjestyksessä, ja vastauksia kysymyksiin saatiin monipuolisesti. Lopussa haastateltaville annettiin aikaa täydentää vastauksiaan tai lisätä vapaasti ajatuksiaan teemoihin liittyen.

Tutkielma toteutettiin toimeksiantona yksityiselle case-yritykselle, jossa Jyväskylän toimipisteelle on keskitetty lasku- ja reskontrapalvelut. Kaikki haastateltavat työskentelivät näiden työtehtävien parissa toimeksiantajista riippuen. Konsernin toiveiden mukaan pro gradu -tutkielma laadittiin niin, että organisaation nimeä ei tutkielmassa tullut ilmi.

#### 4.4 Case-yritys

Yhtiö on keskittynyt luotonhallintapalveluita tarjoavaksi yritykseksi. Se toimii Suomessa ja 22 Euroopan maassa. Yrityksellä on Suomessa konttorit viidellä eri paikkakunnalla ja henkilöstöä on yhteensä noin 420. Yritys toimii kokonaisvaltaisesti taloushallinnon toimialalla ja toimeksiantajia Suomessa on noin 21 000. Näihin toimeksiantajiin kuuluu sekä pieniä että suuria yrityksiä. Toimeksiantajat ovat Suomessa eri alojen yrityksiä, jotka ovat päättäneet ulkoistaa osan taloushallinnon toiminnoistaan case-yritykselle.

Yrityksen palveluihin kuuluvat kuluttaja- ja yritysperintä, maksuvalvonta, ulkomaan perintä- ja laskutuspalvelu. Luotonhallinnalla eli Credit Management Service (CMS) tarkoitetaan koko toimintaprosessia, joka alkaa luottopäätöksestä

ja kestää koko saatavien ajan. Liiketoimintaprosessi koostuu usein kuudesta eri vaiheesta, jotka ovat 1) luottotietojen tarkastus & valvonta 2) laskutus ja muistutukset 3) yritys- ja kuluttajaperintä 4) kansainvälinen perintä 5) luottotappiot 6) saatavien osto.

#### **4.5 Laskentajärjestelmän historia case-yrityksessä**

Projekti on alkanut keväällä 2014, jossa Suomen henkilöstö on aloittanut keskustelun ja tutkimisen uuden tietojärjestelmän kehittämisestä. Ensin keskustelua käytiin Ruotsin kehitysryhmän kanssa ja kesällä 2015 saatiin rahoituslupa uudelle hankkeelle. Syksyllä 2015 projekti virallisesti lähti liikkeelle ja kehittäminen tapahtui Suomessa, joka laajeni sen jälkeen Ruotsiin ja muihin maihin. Joulukuussa 2015 projektitiimi keräsi kehitysideoita uuden järjestelmän toteuttamiseen. Tämän jälkeen uutta järjestelmää aloitettiin rakentamaan ottaen huomioon työntekijöiden toiveita ja asiakkaiden tarpeita. Syksyllä 2016 projektitiimi paljasti osastopalaverissa järjestelmän ulkoasua ja hiukan toimintoja. Tammikuussa 2017 uuteen laskentajärjestelmään piti siirtää kaksi toimeksiantajaa, mutta lanseerauspäivää siirrettiin maaliskuulle, jotta voitiin varmistua toimivuudesta. Kevään 2017 aikana yksittäisten toimeksiantajien tietoja siirretään järjestelmään vähitellen. Suuremmat toimeksiantajat tulevat järjestelmään vasta loppuvuodesta tai vuoden 2018 alussa. Työntekijät käyttävät näin ollen kahta järjestelmää samanaikaisesti.

#### **4.6 Lasku- ja reskontrapalvelut**

Hyvin monessa yrityksessä taloushallinto hoidetaan sähköisesti, jolloin manuaalista työtä on mahdollisimman vähän. Taloushallinnon aineistoista suurin osa ovat myyntilaskuja asiakkaille, laskuja tai ostolaskuja tavarantoimittajilta. Laskut voidaan lähettää paperisena tai esimerkiksi sähköisesti. Laskun muodostuminen on automatisoitu sähköisessä taloushallinnossa. (Koivumäki & Lindfors, 2012.)

Tämän jälkeen lähetetty laskuaineisto siirretään reskontraan ja ne näkyvät myyntireskontrassa avoimina laskuina. Tämän myötä tapahtuu suora siirto kirjjanpitoon. Myyntireskontrasta seurataan, kuinka paljon yrityksillä on saatavia sekä millä aikataululla asiakkaat maksavat laskujaan. Jos asiakkaat eivät maksa laskujaan eräpäivään mennessä, niin heille lähtee muutaman päivän kuluttua maksumuistutus. Huomautuksen jälkeen lasku siirtyy perintään, jos lasku edelleen avoimena. Kun asiakas maksaa laskun viitteen kera, niin näin se kohdistuu automaattisesti avoimelle laskulle. Tilanteessa, jossa asiakas ei ole käyttänyt oikeaa viitettä, kirjataan maksu manuaalisesti. (Koivumäki & Lindfors, 2012.)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Yleistä

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla (LIITE), jossa haastateltiin case-yrityksen tuotannon viittä työntekijää sekä yhtä esimiestä. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2016 ja tammikuussa 2017 Jyväskylän toimipisteellä. Haastatteluihin varattiin noin 30 minuuttia aikaa ja haastattelut suoritettiin yksi henkilö kerrallaan. Vastauksia saatiin monipuolisesti, koska haastateltavilla oli eroja työkokemusvuosissa ja osa taas oli ollut enemmän osallisena projektissa. Edellä mainittu osallistuminen näkyi selkeästi vastauksissa. Case-yritys toimii luotonhallinnan asiantuntijana, joka tarjoaa palveluita muun muassa perinnässä, lasku- ja reskontrapalveluissa, luottopalveluissa, lakiasioissa sekä yritykseen liittyvissä rahoitusratkaisuihin. Se kattaa monenlaisia palveluita sekä toimeksiantajille että heidän asiakkailleen. Case-yritys on perustettu 1910, joten kokonaisvaltaista kokemusta on jo yli 100 vuoden ajalta. Case-yritys on keskittynyt 2000-luvulla kaiken kattavien palveluiden tarjoamiseen sekä ylivertaiseen asiakaspalveluun.

Haastateltavien valinta tehtiin suhteellisen sattumanvaraisesti, mutta tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavia vastauksia. Haastateltavilta kysyttiin ennakkoon, haluavatko he lähteä mukaan tutkimukseen ja olla osana tutkimuksen empiriaosuutta. Haastateltavien valinnassa otettiin huomioon myös työvuosien määrä case-yrityksessä sekä kiinnostus uuteen laskentajärjestelmään. Empiriaosuuteen oli tarkoitus valita henkilöitä eri taustojen kanssa sekä molempia sukupuolia huomioiden. Toimipisteessä työskentelee enemmän naisia, joten naisprosenttiosuus myös haastatteluissa oli näin ollen suurempi.

## 5.2 Haastateltavat

Haastattelu aloitettiin kaikkien kanssa kysymyksillä omasta henkilökohtaisesta taustasta. Haastateltavat kertoivat koulutustaustastaan ja kuinka paljon heillä oli kokemusta lasku- ja reskontrapalveluista. Neljällä haastateltavista oli työnimikkeenä palveluneuvoja, yhdellä super user sekä yksi henkilöistä toimi tiimi-esimiehenä.

Alla haastateltujen henkilöiden taustatiedot:

Henkilö A - Nainen 59-vuotias, yo-merkonomi ja täydennyskoulutus aikuisiällä tradenomin tutkinto. Noin 35 vuotta lasku- ja reskontratöitä takana. Tehtävänimike oli palveluneuvoja. Haastattelu toteutettiin 22.12.2016.

Henkilö B - Nainen 29-vuotias, taloushallinnon tradenomi, tuleva kauppatieteiden maisteri tietojärjestelmätiede pääaineena. Lasku- ja reskontratehtävien työkokemus hiukan yli 3 vuotta. Tehtävänimike oli palveluneuvoja & super user. Haastattelu toteutettiin 22.12.2016.

Henkilö C - Nainen 40-vuotias, koulutukseltaan tradenomi, lasku- ja reskontratehtävien työkokemus noin 20 vuotta. Tehtävänimike oli tiimiesimies. Haastattelu toteutettiin 23.12.2016.

Henkilö D - Nainen 26-vuotias, koulutukseltaan restonomi, jossa pääaineena hänellä oli palveluiden tuottaminen ja johtaminen. Henkilöllä oli työkokemusta 1,5 vuotta case-yrityksessä ja hän on toiminut rahastonhoitajana vapaaehtoistyön kautta. Tehtävänimike oli palveluneuvoja. Haastattelu toteutettiin 12.1.2017.

Henkilö E - Mies 28-vuotias, koulutukseltaan tradenomi, jossa suuntautumislinja oli International Business. Työkokemus lasku- ja reskontratehtävistä 3,5 vuotta case-yrityksessä. Tehtävänimike oli palveluneuvoja. Haastattelu toteutettiin 12.1.2017.

Henkilö F - Mies 28-vuotias, BBA Bachelor of Business Administration, suuntautuminen liiketalous. Henkilöllä oli vajaan neljä vuotta työkokemusta lasku- ja reskontrapalveluista. Tehtävänimike oli palveluneuvoja. Haastattelu toteutettiin 20.1.2017.

## 5.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkielman teoreettinen kehys perustui aikaisempiin tutkimuksiin sekä muutosjohtamisen teorioihin, joiden kautta tutkielmassa voitiin selittää uuteen laskentajärjestelmään liittyviä odotuksia ja ennakkoluuloja. Tutkimuksessa on

havaittu viestinnän ja johdon tuen olevan tärkeitä muutosprosessin onnistumiseksi. Empiriaosuudesta saatiin havaintopohjaista ja totuudenmukaista näkökulmaa henkilöstön ajatuksista tulevaa muutosta kohtaan. Haastatteluista selvisi myös työntekijöiden mielipide tämän hetkisestä lasku- ja reskontrapalveluiden laskentajärjestelmästä. Haastatteluiden vastaukset vaihtelivat osissa kysymyksissä, mutta myös paljon saatiin samankaltaisia vastauksia ja ajatuksia asioista. Haastateltavat olivat saaneet ennakkoon kysymykset, joten he pystyivät halutessaan valmistautumaan haastattelutilanteeseen. Osa oli miettinyt vastauksia ennakkoon ja kirjoittaneet muistiinpanoja paperille, joka oli heillä haastattelussa tukena. Osa haastateltavista taas ei kokenut tarvetta valmistautua haastatteluun ja he ilmaisivat ajatuksensa haastattelutilanteessa ensimmäistä kertaa. Näin ollen empirian kriittisyys on otettava huomioon vastauksissa, koska henkilöt vastasivat niin sanotusti suoraan yhdellä kerralla kysymyksiin. Vastaukset olisivat voineet olla erilaisia, jos haastateltavat olisivat saaneet työajalla miettiä vastauksia pidemmän aikaan ja palauttaneet ne haastattelijalle vaikkapa kirjallisesti.

## 5.4 Osallistuminen projektiin

Taustatietojen jälkeen haastattelussa kysyttiin osallistumisesta projektiin ja kuinka paljon kukin oli työajallaan ollut mukana projektissa. Haastateltavista suurin osa oli ollut projektin alussa mukana, jolloin heiltä kyseltiin kehitysideoita uuteen laskentajärjestelmään marras-joulukuussa 2015. Jokainen haastateltavista oli työskennellyt tämän hetkisen järjestelmän kanssa vähintään vuoden verran, joten heillä oli jo kokemusta päivittäisistä työtehtävistä järjestelmässä ja siihen liittyvistä kehityskohteista. Palveluneuvojilta eli tuotannolta tulleet järjestelmän kehitysideat palautettiin kirjallisesti esimiehelle sekä projektitiimille. Tämän jälkeen kuitenkin suurin osa haastateltavista eivät enää olleet olleet projektissa mukana aktiivisesti ja tämän he kokivat hieman epäonnistuneena. Haastateltavista tuotannon työntekijöistä neljä kertoi olleensa mukana projektin alussa ja yksi koki, ettei ollut osallistunut projektiin lainkaan. Yksi heistä oli toiminut super userina eli pääkäyttäjänä helmikuusta 2015 lähtien ja tiimiesimies on ollut vaihtelevasti mukana koko projektin ajan. Henkilön B toimenkuva on muuttunut palveluneuvojasta super useriksi ja hän on toiminut tuotannon sekä projektitiimin tukena. Hänellä oli järjestelmään liittyviä testauksia melkein viikoittain tai jopa päivittäin. Hän testasi toimintoja uudessa järjestelmässä ja huomioi mahdolliset virheet tai toimimattomuuden joissakin toiminnoissa.

”Keväällä 2016 aloitettiin pilottitestaamaan, lähinnä tuotantokäyttäjän näkökulmasta ennen kaikkea. Siinä oli 3 intensiivistä testausviikkoa, että testattiin ”aamusta iltaan” ja kesällä oli taukoa ja syksyllä on taas ollut reilu 2 kuukautta intensiivistä käyttäjätestausta ja nyt joulukuussa myös testausta ” -Haastateltava B

Super user on toiminut siis uuden järjestelmän toimintojen pilottitestaajana ja hän on ollut koko ajan projektissa mukana. Tiimiesimies on ollut aktiivisemmin mukana projektissa ja hänen toimenkuvansa on liittynyt järjestelmän toimintojen ja toiminnallisuuden kehittämiseen tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa.

## 5.5 Lasku- ja reskontrapalveluiden järjestelmä tällä hetkellä

Kyseisen kysymyksen tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, millaisena työntekijät pitivät tämänhetkistä lasku- ja reskontrapalveluiden järjestelmää ja kokivatko työntekijät tarvetta muutokselle. Case-yrityksen lasku- ja reskontrapalvelut toimivat tällä hetkellä kahden eri järjestelmän alla, joista toinen oli ohjelmapohjainen ja toinen selainpohjainen. Työntekijät joutuivat käyttämään molempia järjestelmiä voidakseen tehdä päivittäiset työtehtävät. Toimeksiantajat käyttivät vain selainpohjaista järjestelmää, jolloin he saivat tarvittavan tiedon oman yrityksensä lasku- ja reskontratilanteesta. Muutoksen myötä ohjelmapohjainen järjestelmä aiotaan ottaa kokonaan pois käytöstä, kun kaikki toimeksiantajat ovat siirretty yhden selainpohjaisen järjestelmän alle. Uusi järjestelmä on siis selainpohjainen ja kattaa kaikki palvelut yhden järjestelmän alle. Yrityksien toimintojen avainelementit olivat verkko-ohjelmisto ja johdon tietokantajärjestelmä. Yrityksen tunnusomaisilla tekniikoilla ja suorituskyvyillä voitiin tarjota käyttäjille, esimerkiksi asiakkaille pääsy- ja käyttöoikeudet dataan verkkoympäristössä. (Hyvönen, 2003.)

*”Tietyissä järjestelmissä ei riitä kapasiteetti päivän kokonaissuorituksissa, raporttien hakemisen hitaus sekä osan toimeksiantajien viennit/aineistot ovat liian laajoja” – Henkilö A*

*”Vanha järjestelmä ajaa asiansa ihan hyvin ja toimii. Tällä järjestelmällä myös pärjäisi, mutta ongelmat ovat siellä taustalla. Järjestelmässä havaittavissa jäykkyyttä sekä käyttöliittymä eli ulkoiset piirteet ovat vanhanaikaiset. Jatkokehitys onnistuu paremmin, kun järjestelmä on sisäinen, eikä mene niin pitkän kaavan kautta ulkoisen kehittäjän päästä” –Henkilö B*

Haastatteluiden perusteella tämänhetkistä järjestelmää lasku- ja reskontratehtävien kannalta pidettiin kankeana eikä ulkoisin piirtein kovin modernina. Kuten henkilöiden kommentteista nähtiin, mielsivät he raportoinnin hitaaksi eikä järjestelmän kapasiteetti riittänyt pyörittämään yksittäisten toimeksiantajien laajoja aineistoja. Näkemykset vanhasta järjestelmästä olivat kullakin haastateltavalla melko samanlaiset. Aiempien tutkimusten perusteella hyvin monesti yritysten järjestelmien ikävuodet ja hitaus tulivat vastaan ja näin herättivät tarpeen muutokselle. Tällä hetkellä case-yrityksen käytössä oleva ohjelmapohjainen järjestelmä on ostettu ulkoiselta toimittajalta, joka toi myös omat haasteensa kehittämismahdollisuuksiin. Tuleva järjestelmä tulee olemaan kokonaan case-yrityksen IT:n alla ja näin ollen mahdollisuudet jatkokehitykseen ovat paremmat sekä kustannustehokkaammat.



”--tuotannossa toimii ihan hyvin, parin viime vuoden sisällä on tullut hyviä parannuksia, jotka auttavat tuotannon töissä ja automatiikka on mennyt eteenpäin. Toimeksiantajan eli asiakkaan suuntaan se on kömpelö ja heidän toiveitaan on hankala toteuttaa--” -Henkilö E

Yksi haastateltavista otti esille järjestelmän toimittajan, joka harvoin kuului yritykselle itselleen, vaan se ostettiin ulkoiselta tuottajalta. Case-yrityksen vanha järjestelmä on ostettu ulkoiselta toimittajalta, mutta uusi järjestelmä tuotettiin case-yrityksen sisällä, josta tulevat vastaamaan yrityksen informaatioteknologian asiantuntijat.

”Päivittäisissä tehtävissä toimiva, mutta muutokset ovat kankeita. Kun järjestelmän toimittaja ei ole yrityksellä itsellä, niin toiminnot ja muutokset täytyy ostaa ulkoiselta toimittajalta” -Henkilö F

Hyvin monet työntekijöistä kokivat, että he olisivat voineet jatkaa päivittäisiä työtehtäviään myös vanhalla järjestelmällä, mutta toisaalta muutosprosessi ja uusi laskentajärjestelmä olivat hyvin välttämättömiä case-yrityksen prosessien kannalta. Työntekijät olivat tottuneet järjestelmään sekä näin ollen sopeutuneet työskentelemään vanhan ja kankean järjestelmän kanssa viimeisten vuosien aikana.

”Tarve muutokselle on ehdoton, koska layout on vanhanaikainen, joka vaatii päivitystä. Pystymme tarjoamaan entistä laajempaa ja nykyaikaisempaa palvelua toimeksiantajille” -Henkilö C

”--työstä saisi enemmän irti, jos alla olisi parempi järjestelmä--” -Henkilö D

Viimeisten 20 vuoden aikana on nähty erilaisia haasteita ja muutoksia liiketoimintaorganisaatioissa, jotka ovat tulleet esille voimakkaan kilpailun sekä markkinoiden globalisaation ja rakenteiden kautta. Globaalien markkinoiden kannustamana yritykset ovat joutuneet uudelleen määrittämään heidän strategiansa sekä prosessinsa. Tarve muutokselle syntyi, kun yritys kohtasi laajoja kriisejä, jossa esimerkiksi viitattiin laskentatoimen käytäntöjen muutoksiin. (Busco, Riccaboni & Scapens, 2006.)

”--perusteet muutokselle olivat loogisia, koska yritykset tarvitsevat sellaisia tietoja ja ominaisuuksia, mitä reskontrapalvelut eivät voi tuottaa, niin onhan se kömpelöä toimeksiantajien kannalta ja muutos tarpeellinen--” -Henkilö E

Henkilö E oli myös sitä mieltä, että muutos oli tarpeellinen, koska järjestelmä oli vanhanaikainen ja kapasiteetissa oli rajoituksia. Tämänhetkisen lasku- ja reskontrapalveluiden järjestelmän toimittaja oli ulkoinen, joka vaikutti sen kustannuksiin sekä erilaisiin kehitysideoihin. Uudesta järjestelmästä tuli kustannustehokkaampi, kun se oli case-yrityksellä itsellään. Näin ollen sen IT-puoli pystyy tulevaisuudessa tekemään tarvittavat muutokset.

## 5.6 Odotukset ja toiveet uutta laskentajärjestelmää kohtaan

Haastateltavien vastauksista kumpusivat odotukset selkeydestä, nopeudesta ja automatisoinnista uudessa laskentajärjestelmässä. Työntekijät odottivat uudelta laskentajärjestelmältä luotettavuutta ja joustavuutta sekä toivoivat, että projektitimi on testannut järjestelmää riittävän paljon, ennen kuin se tulee käytännössä työntekijöiden päivittäiseen käyttöön.

”Raporttien saamisen osalta nopeuden lisääminen sekä muutenkin jouhevasti suoritusten kirjaamiset. Joidenkin toimeksiantajien toiminnoissa on enemmän automatiikkaa kuin toisten” -Henkilö A

Jo aiempien vastauksien osalta voitiin todeta raporttien muodostumisen hitauden olevan yksi suurimmista ongelmista vanhassa järjestelmässä, joka johtui liian suurista aineistoista. Monella työntekijällä oli tätä kohtaan suuria odotuksia. Haastateltavien vastaukset olivat melko samanlaisia ja jokainen myönsi tarpeen muutokselle. Heidän vastauksistaan havainnoitiin kokonaisvaltaisesti samankaltaisia olennaisia ominaisuuksia uuteen järjestelmään.

”Päivittäisessä työssä järjestelmä toimisi vähintään yhtä hyvin, jopa paremmin kuin entinen järjestelmä, saataisiin enemmän automatiikkaa ja vähemmän manuaalista työtä. Järjestelmä olisi todella helppokäyttöinen, koska toimeksiantajat käyttävät sitä samaa, joten heidän suuntaan järjestelmä olisi myös yksinkertainen ja helppo sekä jatkokehitys olisi ketterä ja helppohko.” -Henkilö B

Laskentatoimen ammattilaiset viettivät vähemmän aikaa raportoinnin parissa, koska tämänkaltaiset työtehtävät olivat suurimmaksi osaksi automatisoituneet, jolloin jäi lisää aikaa muun muassa monipuoliselle liiketoiminnan analysoinnille. Laskentatoimen ammattilaisten työtehtävät muuttuivat yhä enemmän ja erityisesti laskentatoimessa laajasti hallitun tiedon näkökulma laajeni. (Caglio, 2003.)

”Ennen kaikkea tulee olemaan kilpailukykyinen markkinoilla, ainut positiivinen asia, joka täyttäisi samalla markkinoilla olevat odotukset. Jos markkinoilla toivotaan tätä ja meillä on siihen tarvittavat palvelut, niin toimeksiantaja valitsee meidät. Paremmat prospektit ja saadaan tarjouksia, jotta saadaan tarjottua toimeksiantajille juuri sellaisia palveluita, mitä he haluavat. Voidaan verrata toisiin järjestelmiin, jotka eivät voi mahdollisesti tarjota samanlaisia palveluita, tällä voidaan voittaa tarjouksia ja saada lisää toimeksiantoja. Laskentajärjestelmää edelleen kehitetään talon sisällä, ja sitä pystytään koodaamaan yrityksen sisällä. Saadaan automatiikkaa kehitettyä mahdollisesti paremmaksi kuin mitä järjestelmässä se nyt on.” -Henkilö E

Hyvin monet järjestelmät ovat tehty jo selainpohjaimelle ja yleinen lopputulos tälle ilmiölle oli integraatio. Tällä hetkellä integraatio liiketoiminnan sisällä oli olennainen ominaisuus, jotta voitiin rakentaa kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna (Granlund & Malmi, 2002).

## 5.7 Epäilykset uutta laskentajärjestelmää kohtaan

Odotuksien ja toivomuksien jälkeen haastatteluissa käytiin läpi mahdollisia pelkotiloja ja epäilyksiä laskentajärjestelmää kohtaan. Hyvin monella henkilöllä vastaukset liittyivät päivittäisen työn ja päivittäisten työtehtävien suorittamisen hidastumiseen. Laskentajärjestelmän tullessa käyttöön case-yrityksen työntekijät käyttivät vanhaa sekä uutta järjestelmää samanaikaisesti, jolloin vielä kaikkien toimeksiantajien aineistoja ei oltu siirretty uuteen järjestelmään.

”-- Jos jotkin toiminnot eivät toimi, ja myös toimeksiantajat huomaavat nämä. Pahin pelko on, jos virheet tai muut asiat näkyvät asiakkaalle asti. Toimeksiantajat ymmärtävät paremmin järjestelmämuutoksen tuomat haasteet, ja ettei kaikki heti mene luultavasti niin kuin Strömsössä, mutta asiakkaalle päin on vaikea selittää tilannetta, jos heille asti näkyvät nämä asiat. --” -Henkilö C

Edellä mainitussa sitaatissa tiimiesimiehen pahin pelko liittyi muutosprosessin haasteisiin ja siitä johtuviin konkreettisiin ongelmiin, jotka näkyisivät heidän sidosryhmilleen sekä asiakkaille. Tämä kaikki vaikutti case-yrityksen brändiin ja imagoon, eikä muutoksilla haluttu olevan negatiivista vaikutusta näihin, koska tarkoituksena oli kehittää ja parantaa yrityksen kilpailukykyä ja mahdollisuuksia markkinoilla (Lindberg-Repo, 2005).

Yleisesti yritykset halusivat säilyttää tietyn brändin ja luotettavan mielikuvan sidosryhmille muutosprosessista ja sen aiheuttamista haasteista huolimatta. Brändillä tarkoitettiin tiettyä mielikuvaa, jonka asiakas on muodostanut kokemuksen ja tietonsa perusteella tietyistä yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista. (Lindberg-Repo, 2005.) Imago voitiin yhdistää myös brändiin, josta muodostui brändi-imago. Tällä kuvailtiin asiakkaiden yksilöllistä mielipidettä yrityksen palveluista ja millä tavalla he viestittivät sidosryhmille. Lindberg-Repo mainitsi yrityksen imagoon vaikuttavan asiat, joita olivat muun muassa informaatioteknologian kehitys, poliittiset ja yhteisölliset muutokset sekä kilpailukykyisyys. (Lindberg-Repo, 2005.)

Henkilö D pohti sitä, että saadaanko järjestelmää testattua tarpeeksi hyvin ennen sen käyttöönottoa ja pysytäänkö alkuperäisessä aikataulussa. Työntekijät olivat myös huolissaan, kuinka paljon tämä vaikutti päivittäisiin työtehtäviin sekä miten suurten toimeksiantajien tiedostojen siirrot onnistuivat vanhasta järjestelmästä uuteen laskentajärjestelmään. Case-yrityksen toimeksiantajat käyttivät samaa järjestelmää kuin yrityksen työntekijätkin. Järjestelmän tietojen näkyvyydessä oli toki eroja, ja kaikki tiedot eivät olleet yrityksen työntekijän tai ulkopuolisen toimeksiantajan saatavilla. Järjestelmästä saatavat tiedot riippuivat käyttäjästä sekä hänelle luoduista rajoituksista. Muutosprosessissa lasku- ja reskontrapalvelut tulevat yhden järjestelmän alle kuin ennen se on vaatinut kaksi erillistä ohjelmaa.

”Uuteen järjestelmään ajetaan sisään ensin pienemmät toimeksiantajat ja sen jälkeen vasta vähitellen muita suurempia. Tämä on hyvin suunniteltu, ettei kaikki toimeksiantajat tule yhdellä kerralla. Odotukset ovat korkealla, mutta kaikkea ei voi heti

saada. Kun järjestelmä tulee käyttöön, niin se on vielä hyvin keskeneräinen ja siihen tullaan tekemään muutoksia. Järjestelmää korjataan ja kehitetään edelleen.”

-Henkilö B

Suuremmat toimeksiantajat ajettiin järjestelmään vasta myöhemmin, koska heidän aineistonsa ja niistä muodostuneet lasku- sekä reskontramäärät olivat melko suuria. Tiettyjen toimeksiantajien aineistojen, suoritusten tai kirjausten vaatimat toiminnot olivat monimutkaisempia ja laajempia verrattaessa toisiin. Henkilö E epäili sitä, että uudessa järjestelmässä perustoiminnot alkaisivat tökkiä. Aineistot ja suoritukset oli ajettava tietyn ajankohdan sisällä, koska muuten ne vaikuttivat heti kirjanpitoon sekä raportointiin. Henkilöllä oli ennakkoluuloja ja epäilyksiä selainpohjaisesta alustaa kohtaan ja siitä aiheutunutta hitautta. Työtehtävien tekemiseen kulunut aika voisi tuplaantua tai jopa moninkertaistua.

”--onko järjestelmä hitaampi, koska nykyinen toimii ohjelmana itsessään, ja tuleva tulee toimimaan selainpohjaisena ilmeisestikin? Tämä voi usein asettaa enemmän rajoituksia ja tulee mahdollisia viiveitä verrattuna ohjelmapohjaiseen. Miten selainpohjainen voi olla selkeä, helposti lähestyttävä niin kuin nykyinen, nopea ja monipuolinen? --” -Henkilö F

## 5.8 Muutokseen liittyvä viestintä

Haastattelu eteni kysymys kysymykseltään ja aika ennen muutosta kohdassa selvitettiin, että miten he olivat saaneet tietää muutoksesta. Likimain kaikki hieman epäröiden vastasit osastopalaverin tai tiimipalaverin kautta saaneen tietää muutoksesta ja uudesta laskentajärjestelmästä. Tiedotuksesta oli aikaa ainakin yli vuosi, joten kaikki eivät täsmälleen muistaneet tarkkaa aikaa tai paikkaa. Tiimiesimies on ollut järjestelmäprojektin alkukartoituksesta lähtien mukana, ja hän oli mukana selvittämässä tarvetta tällaiselle muutokselle. Hänen oma esimiehensä eli case-yrityksen Jyväskylän toimipisteen osastopäällikkö on tiedottanut häntä hyvin muutosprosessin kulusta ja hän koki olevansa hyvin tietoinen muutoksesta ennen kuin se edes alkoi kunnolla.

Edelleen samaisessa osiossa kysyttiin haastateltavilta, miten he olivat kokeneet muutokseen ja uuteen laskentajärjestelmään liittyvän viestinnän. Tähän kysymykseen hyvin monella tuotannon työntekijällä eli palveluneuvojilla oli samankaltaisia ajatuksia, koska heidän mielestään viestintä olisi voinut olla parempaa. Suurin osa koki viestinnän kuitenkin ihan hyväksi. Henkilön A:n mukaan järjestelmän julkaisupäivän oli tarkoitus olla joulukuussa 2016, mutta informaatio sen siirtämisestä tammikuulle 2017 oli jokseenkin vähäistä ja tieto siirrosta tuli melko myöhään. Oletettavasti henkilöt B ja C olivat enemmän tietoisia laskentajärjestelmän aikatauluista sekä etenemisestä, koska he olivat olleet projektissa mukana alusta alkaen. Molemmat olivat saaneet informaatiota viikoittaisissa palavereissa sekä tiimiesimies eli henkilö C omalta esimieheltään.

”Vähäistä on ollut informointi, hyvin harvakseltaan tullut viestejä. Kollega kysynyt marras-joulukuussa 2016: ”onko projekti edelleen menossa?”, koska ei ollut mitään kuulunut.” -Henkilö B

”Olen saanut hyvin tietoa ja ajankohtaista informaatiota prosessista, koska olen ollut projektissa mukana, mutta en ole varma, olenko vienyt tarpeeksi tietoa tiimilaisille tai muille. Intraan on tullut hyvin tietoa, säännöllisin väliajoin projektipäällikkö on päivittänyt tietoja sinne, kun ollaan saatu uutta informaatiota.” -Henkilö C

Lähes jokainen piti informaatiota laskentajärjestelmäprojektin etenemisestä sekä laskentajärjestelmän sisällöstä liian vähäisenä. Haastatteluiden jälkeen ilmeni, että he olisivat kaivanneet lisätietoja projektin vaiheista ja siihen liittyvistä mahdollisista haasteista. Kuitenkin kaikki palveluneuvojat myönsivät, etteivät olleet itse etsineet tietoa järjestelmäprojektin etenemisestä ja siihen liittyvistä ongelmista tai muutoksista. Case-yrityksen omassa Intranetissä julkaistiin kuukausittain ja viikoittain pidettyjen palaverien pöytäkirjoja, jotka olivat kaikkien saatavilla. Monet kokivat, ettei päivittäisistä työtehtävistä jäänyt aikaa ylimääräiseen selvitystyöhön järjestelmään liittyen.

”--yleisellä tasolla se on ollut ihan ok, mutta tuotantoon informaatiota on ainoastaan tullut vain yleisellä tasolla, joka on ollut kaikille sama. Lasku- ja reskontrat tuotantoon olisi voitu informoida asiasta paremmin, koska se koskee tämän tiimin palveluneuvojia hieman enemmän. --” -Henkilö E

Hyvin moni haastateltavista totesi, etteivät he olleet nähneet konkreettisesti uutta laskentajärjestelmää. Case-yrityksen sisäisissä osastopalavereissa näytettiin malleja ja kuvia järjestelmästä, mutta todellisesta käytöstä ja toiminnoista tuotannon työntekijöillä ei ollut paljoakaan tietoa.

”--kunnolla järjestelmä nähdään vasta sitten, kun kouluttaja kouluttaa tuotannon työntekijät käyttämään järjestelmää. --” -Henkilö E

## 5.9 Miten toivotte muutoksen johdettavan ja miten se johdettiin

Suurin osa tuotannon työntekijöistä olisi halunnut päästä kokeilemaan uutta järjestelmää jo ennen koulutusta ja nähdä millaisia toimintoja järjestelmä tarjosi verrattuna vanhaan järjestelmään. Haastatteluista kävi ilmi, että vain projektissa aktiivisesti mukana olleet olivat päässeet testaamaan järjestelmää. Projektin super user eli henkilö B pääsi pilottitestaamaan järjestelmää alusta alkaen ja on mukana testaamassa sitä projektin loppuun saakka.

”--avoimuus tuotantoon päin, että he tietäisivät koko ajan missä mennään, ei olisi epävarmuutta, onko järjestelmä tulossa vai eikö. --” -Henkilö B

”Hyvä tiedotus sekä suunnittelemalla niin, että kaikki saavat tarvittavat tiedot, jotka ne tarvitsevat. Huomioidaan työntekijöiden koulutuksen tarve uuteen järjestelmään

liittyen ja se myös mahdollistetaan heille. Koulutukselle ja työntekijöille annetaan aikaa, jotta voivat rauhassa oppia järjestelmän” –Henkilö C

Lähes jokainen haastateltava viittasi johdettavan muutoksen piirteissä aikatauluun ja siihen liittyvään tiedotukseen. Tuotanto piti sitä ensisijaisen tärkeänä, jotta tiedettäisiin kunkin toimeksiantajan kohdalla, milloin aineistot siirrettiin vanhasta järjestelmästä uuteen laskentajärjestelmään. Haastatteluissa havainnointiin, että laskentajärjestelmän viivästyksistä olisi ollut hyvä kertoa tuotannolla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Usein projektit eivät toteutuneet täsmällisessä aikataulussa vaan venyivät hieman, ja näin ollen oli ensisijaisen tärkeää tiedottaa yrityksen henkilökunnalle aikataulujen muutoksista (Lämsä & Hautala, 2005). Yksi haastateltavista totesi, että tiedotus ja järjestelmäprojekti ovat menneet siinä sivussa muiden töiden taustalla. Vaikka alkuperäisessä aikataulussa ei oltu, niin tuotanto koki, etteivät he olleet kovin tietoisia projektin etenemisestä.

”Projekti on toteutettu kahden maan henkilöstön voimin Suomessa sekä Latviassa, koska jälkimmäisenä mainittuun maahan on sijoitettu yrityksen ohjelmistokehityskeskus. Latviassa on tehty myös muutoksia, jotka ovat hoidettu sujuvasti –”  
–Henkilö E

”Johdon olisi pitänyt ottaa huomioon resursointi, joka on heidän vastuulla. Tietyt projektiin liittyvät työtehtävät ovat kaatuvat tiettyjen henkilöiden niskoihin. --”  
–Henkilö F

Henkilö F painotti, että tuotannon riittävät resurssit olisi pitänyt ottaa aikaisemmin huomioon, koska osa tuotannon työntekijöistä oli ollut lähes kokoaikaisesti projektissa mukana. Näin ollen heidän työtehtävänsä ovat siirtyneet täten muille tiimilaisille ja työmäärät muiden työntekijöiden kesken ovat lisääntyneet. Yksi haastateltavista myös totesi projektitiimin näkyvyyden olevan vähäistä tuotannon suuntaan ja, että he kokivat projektitiimin liittyvän vain jollain tavalla järjestelmäkehitykseen. He eivät tienneet projektitiimin yksittäisten henkilöiden toimenkuvia.

## 5.10 Hyvin johdettu muutos

Hyvin moni haastateltava totesi tässä kysymyksessä avoimuuden työyhteisössä olevan hyvin olennainen osa johdettua muutosta. Avoimuus lähti koko yrityksen sisältä ja tähän voisivat kaikki muutosprosessiin liittyvät henkilöt vaikuttaa omilla toiminnoillaan ja työskentelyllä.

”Avoimuus ja, että ihmiset tietävät mitä on tapahtumassa ja milloin, epätietoisuus tuo lisäkysymyksiä sekä luo negatiivisia tunteita ja mahdollisesti muutosvastarintaa.” – Henkilö B

”Hyvin on johdettu kokonaisuudessaan, on ollut tyytyväinen eikä aikataulusta olla kovin paljoa jäljessä. Kaikenlaisia haasteita on ollut vastassa, mutta niistä on selvitty kokonaisuudessaan hyvin.” -Henkilö C

Edellä mainituista laskentajärjestelmän haasteista tuotannon työntekijät eivät olleet tietoisia. Henkilö D kritisoi hyvin johdettua muutosta sillä, etteivät tuotannon työntekijät olleet päässeet tarpeeksi aikaisessa vaiheessa näkemään uutta järjestelmää. Lähestulkoon kaikki haastateltavista totesivat, ettei heitä olla otettu tarpeeksi laskentajärjestelmän muutosprosessissa mukaan. He olisivat halunneet olla enemmän tietoisia projektin eri vaiheista sekä testata järjestelmää sen kehitysvaiheissa. Tuotannon osallistuminen koko prosessin aikana olisi voinut olla aktiivisempaa, koska he olivat kuitenkin lopuksi järjestelmän pääkäyttäjiä. Heillä täytyi olla lähes täydellinen informaatio laskentajärjestelmän toimivuudesta ja toiminnoista, jotta he selviytyisivät päivittäisistä työtehtävistään.

” --järjestelmää näytettäisiin tuotantoon pienissä osissa esimerkiksi: ”Tässä mennään nyt ja tältä se näyttää nyt ja onko teillä muutosideoita yms., joita voitaisiin alkaa testata seuraavaksi? --” -Henkilö E

Muutosprosessissa esimiesten tuki oli äärimmäisen tärkeää ja heidän täytyi varmistaa prosessin resurssit. Kuitenkaan johdon ei ollut hyvä olla liikaa toiminnassa mukana, ettei kuva resurssien tarpeellisuudesta vääristynyt. (Newman & Sabherwal, 1996.) Muutoksessa on huomioitava projektin suunnittelu, kokonaisuus, rakenne, ajanjakso sekä teknisyys (Davis & Olson, 1984).

## 5.11 Miten johto ja työntekijät voivat edistää muutosprosessia

Kutakuinkin jokainen haastateltava vastasi aikataulun ja suunnitellun koulutuksen olevan suurimpia asioita, joita johto voisi tuotannon työntekijöille tarjota. Työntekijät painottivat myös rehellisyyttä työpaikalla ja avointa kommunikointia järjestelmää kohtaan. Kaikki toimistolla tietäisivät, että missä vaiheessa projektia ollaan menossa, ja mitä tapahtuisi seuraavaksi. Jo aiemmin todettiin, että johto voisi edistää muutosprosessin onnistumista lisäämällä työvoimaa. Uuden järjestelmän koulutukset työpäivän aikana tulevat viemään aikaa päivittäisistä työtehtävistä. Näin ollen olisi rekrytoitava uusia työntekijöitä sekä suunniteltava jokaisen henkilön työtehtävät hieman uudelleen. Tiimiesimies painotti oppimiseen ja opiskeluun järjestettävän ajan mahdollisuutta, jotta työntekijät voisivat rauhassa käydä läpi järjestelmän toimintoja ja löytää eroja vanhaan järjestelmään. Kollegoille varattaisiin aikaa yhteisiin keskustelutilanteisiin järjestelmän käyttöönotosta ja miten se vaikuttaisi päivittäisiin toimeksiantoihin.

”Avoimuus, ei salata tietoja. Kun järjestelmä on konkreettisesti käytössä, niin tuotannon työntekijä tietää keneltä kysyä apua esim. johdolta tai johdon delegoimalta hen-

kilöltä, jotta ei tarvitse itse tuskailla kysymysten ja ongelmien kanssa, jos niitä tulee eteen. Johto mahdollistaa tuen keneltä voi kysyä apua ongelmatilanteissa. ”  
-Henkilö B

Työntekijät toivoivat konkreettisesti henkilön, joka olisi läsnä työpisteiden lähellä silloin kuin uusi laskentajärjestelmä tulee käyttöön. He haluaisivat avun olevan helposti saatavilla, täten ei tulisi turhia virheitä ja päivittäiset työtehtävät saataisiin suoritettua mahdollisimman onnistuneesti.

” --uusi järjestelmä voi aiheuttaa stressiä työntekijöille, joten erityisesti tämän takia asioista tiedottaminen ja johdon tuki korostuvat entisestään. Järjestelmän ollessa käytössä, tässä vaiheessa myös toimeksiantajilta tulee painetta, niin johto auttaa paineen purkamisessa. -” -Henkilö E

Toimeksiantajat tulevat myös opettelemaan ja käyttämään uutta laskentajärjestelmää. Voidaan olettaa, että myös toimeksiantajat tarvitsevat ohjeita uuden laskentajärjestelmän käytössä ja miten he löytävät tarvittavat tiedot laskentajärjestelmästä.

” Tarjotaan aikaa, että työntekijä itse voi rauhassa tutustua uuteen järjestelmään sekä myös koulutuksen kautta. Toivottavasti ei tapahdu niin, että esimerkiksi: ”Tässä on järjestelmä ja huomenna teette uuden järjestelmän kanssa töitä”. Varmistetaan, että on tarpeeksi aikaa adaptoida tuleva järjestelmä, koska monet työntekijät yrityksessä eivät ole joutuneet 10-15 vuoteen opettelemaan uutta järjestelmää.” -Henkilö F

Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, ettei liian nopea aikataulu riittänyt uuden järjestelmän omaksumiseen. Tässä toivottiin muutaman viikon ennakointia koulutuksen suhteen, ennen kuin järjestelmä konkreettisesti tulisi käytäntöön. Case-yrityksessä oli töissä hyvin eri-ikäisiä henkilöitä ja kullakin oppiminen ja uuden järjestelmän omaksuminen olivat hyvin yksilöllisiä.

Jokainen haastateltava painotti vastauksissaan johdon avoimuutta sekä joustavuutta muutosprosessia kohtaan. Tiimiesimies korosti jokaisen työntekijän itsenäisen opiskelun tärkeyttä. Työntekijät voisivat kerätä tietoa uudesta laskentajärjestelmästä palaverien tiedotteista sekä pöytäkirjoista, jotka olivat vapaasti saatavilla Intranetissä. Yksi haastateltava nosti hyvän ajatusmallin muutosprosessista esille, jossa työntekijät irrottaisivat ajatukset kokonaan vanhasta järjestelmästä ja luottaisivat uuden laskentajärjestelmän toimivuuteen. Näin ollen positiivisella ja avoimella asenteella järjestelmässä moni asia voisi olla paremmalla tavalla. Muutosprosessissa oli myös kyse jaetusta tiedosta sekä tiedon ja avun välittämisestä muille työntekijöille.

”--aktiivisesti kyselee, jos on kysyttävää, eikä pidä asioita omana tietonaan. Tuotannon puolella nousee varmasti kysymyksiä kriittisestä näkökulmasta, mitä kehityksen puolella ei olla osattu ajatella. -” - Henkilö D

”Lähtee avoimin mielen muutokseen mukaan ja opiskelee järjestelmää avoimesti ja pitkällä pinnalla, tarkastelee järjestelmää kriittisin silmin, miten toiminnallisuudet toimivat ja miten ne näkyvät toimeksiantajilla. Vie kehitysideoita eteenpäin hyvällä sykkeellä, jos sellaisia tulee vastaan. ”Ei anneta periksi, vaikka vastoinkäymisiä tulee varmaan vastaan”. - Henkilö C



Muutosprosessin aikana ja järjestelmän tullessa käyttöön tuotannon toivottiin antavan palautetta prosessista sekä laskentajärjestelmästä. Nämä palautteet voitiin ottaa huomioon muun muassa seuraavissa projekteissa tai hankkeissa. Muutosprosessissa oma asenne vaikutti hyvinkin paljon uusien asioiden adaptoimiseen sekä vastaanottamiseen. Melkein jokainen haastateltava mainitsi, ettei ensimmäisellä kerralla voi heti oppia kaikkea, mutta ei saisi luovuttaa sen suhteen.

”Työntekijät avoimin mielin mukana, otetaan järjestelmä avoimesti vastaan sekä muistetaan, että järjestelmä on vielä keskeneräinen, ja kehitysehdotuksia otetaan edelleen vastaan. Jos työntekijä huomaa jonkin virheen tai, että jokin toiminto ei toimi oikealla tavalla, niin asia viedään eteenpäin projektissa mukana olleille.”

-Henkilö B

Muutosprosessin aikana työntekijöille painotettiin, että järjestelmä on vielä keskeneräinen. Järjestelmää kehitetään jatkuvasti ja uusien toimeksiantaja siirtojen myötä uusia huomioitavia asioita tulee varmasti esille. Projektitiimiä voisi helposti lähestyä ainakin Jyväskylän toimipisteellä, koska toimihenkilöt ovat siellä fyysisesti. Projektitiimi on tehnyt case-yrityksen intranettiin oman sivuston järjestelmää koskevista asioista. Muiden toimipaikkojen henkilökunta voi olla yhteydessä virtuaalisesti ja sähköpostin välityksellä.

## 5.12 Muutosvastarinta työntekijöissä

Lähestulkoon kaikki työntekijät olivat innokkaalla ja myönteisellä asenteella ottamassa vastaan uuden laskentajärjestelmän, eikä muutosvastarintaa haastatteluiden aikana ollut ainakaan vielä koettu.

”Jos järjestelmässä on ongelmia, niin se voi tuntua haasteena työnteossa, sekä harvoin asiat menevät heti ensimmäisellä kerralla oikein, melko utopistinen ajatus”

-Henkilö A

Tiimiesimies ei ollut saanut kovinkaan paljon palautetta järjestelmämuutoksesta, mutta hänellä oli mielikuva, että tuotannon työntekijät odottivat muutosta. Hänellä oli sellainen uskomus, että työntekijät odottivat sitä, että miten kaikki toiveet oli saatu toteutettua ja mitkä kaikki toiminnot sujuvat paremmin verrattuna vanhaan järjestelmään.

”--monilla on huoli luultavasti siitä, kun tuotannolla on kaksi järjestelmää samaan aikaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Voi mahdollisesti sotkea ainakin alussa hetkellisesti päivittäisiä työtehtäviä, vaikka niiden pitäisi uuden järjestelmän myötä helpottua. --” -Henkilö D

Haastatteluiden yhteenvedossa kävi ilmi, etteivät kollegat olleet keskustelleet uudesta laskentajärjestelmän kovinkaan paljon tiimin kesken. Monet tuotannon työntekijät kokivat, ettei järjestelmästä oltu puhuttu kovin avoimesti ja olisivat toivoneet, että asiaa olisi enemmän ja useammin otettu esille tiimipalavereissa tai osastopalavereissa.

## 5.13 Koulutus ja perehdytys

Haastattelun viimeisessä osassa kysyttiin uuden laskentajärjestelmän koulutukseen ja perehdytykseen liittyvistä asioista. Haastattelutilanteissa keskusteltiin haastateltavien kanssa siitä, miten koulutus hoidettaisiin mahdollisimman tehokkaasti, selkeästi ja kokonaisvaltaisesti? Käytännöllisesti katsoen likimain kaikki saadut vastaukset liittyivät ajankäyttöön ja koulutuksen ajoitukseen eri toimeksiantajien mukaan.

”--jokainen toimeksiantaja on erilainen ja niiden parissa on erilainen työnkuva, yksittäinen koulutus toimeksiantajien mukaan tiimeissä. Yksi tiimi on vastuussa omista toimeksiantajistaan, joten tämän mukaan täytyy perehdytys järjestää. Suurimmissa toimeksiantajissa on monta liikkuvaa osaa, jotka eivät varmasti häviä tämän uuden järjestelmän osalta. --” -Henkilö A

Lähes kaikki työntekijät mainitsivat koulutuksen oikean ajoituksen ja, että pääsisivät etukäteen tekemään töitä järjestelmän kanssa, ennen kuin he joutuisivat päivittäisten töiden pariin oikeiden suoritusten ja kohdistumisten myötä.

”--koulutus ei myöskään saa olla liian aikaisin, tai että työntekijän omat toimeksiantajat tulevat vasta puolen vuoden kuluttua, niin sitä on hankala muistaa, jos on liian pitkä aikaväli koulutuksen ja käyttöönoton välissä. --” -Henkilö B

Koulutus tulisi olla pitkä ja jatkuva prosessi, koska tuotannon tiimien omat toimeksiantajat vaihtelivat ja osa tuotiin järjestelmään vasta puolen vuoden jälkeen ensimmäisten toimeksiantajien lanseerauksesta. Toimeksiantajilla oli erilaisia ominaisuuksia ja nämä tulisi ottaa huomioon koulutuksissa sekä järjestelmän käyttöönotossa, että ajoituksessa. Osa tuotannon työntekijöistä ja esimiehistä käyttivät järjestelmää alussa enemmän kuin toiset. Haastateltavat totesivat, ettei koulutusta voitaisi järjestää liian aikaisin ja kaikki toimeksiantajien yksittäiset siirrot tulisi huomioida aikatauluissa.

”--projektitiimi on suunnitellut käyttöönottoa ja perehdytystä, ja yrityksen yleinen kouluttaja on suunnitellut koulutuksen projektitiimin avustuksella. Kouluttaja tekee siihen materiaalit ja on hänen vastuullaan. --” -Henkilö C

Kouluttaja perehdytti työsuhteen alussa uudet työntekijät tämän hetkiseen järjestelmään sekä eri toimeksiantajien vallitseviin ominaisuuksiin. Kouluttaja on ollut intensiivisesti mukana järjestelmäprojektissa alusta alkaen ja tulee tekemään kaikki materiaalit koulutuksia varten. Super user on ollut intensiivisesti

mukana muutosprosessissa ja järjestelmän testauksessa. Hän tulee luultavasti olemaan läsnä järjestelmän käyttöönotossa suurempien toimeksiantajien puolesta ja osallistumaan koulutuksiin jossain määrin. Tästä ei oltu vielä tarkemmin sovittu. Useat toivoivat, että työpäivän aikana heidän työpisteidensä lähellä olisi niin sanottu ”tukihenkilö”, joka auttaisi heitä päivittäisissä työtehtävissä ainakin alussa.

Henkilö E koki ideaalitulanteeksi niin sanotun ”testiympäristön”, jossa kaikki työntekijät voisivat kokeilla heidän omia toimeksiantajiaan ja niihin kuuluvia erikoisuuksia. Hyvin monet myös mainitsivat jatkuvan koulutuksen mahdollisuuden. Yksi haastateltavista totesi, että järjestelmän ensimmäisten koulutuksien jälkeen voitaisiin yhdessä kollegoiden kesken jakaa ajatuksia. Tämän avulla voitaisiin arvioida järjestelmää heti alussa työntekijöiden tekemien havaintojen mukaan sekä tehdä tarpeellisia muutoksia. Näin saataisiin tehokkaasti poimittua erilaisia muutos- ja kehityskohteita, jotta järjestelmä palvelisi yhä paremmin.

”-testiympäristössä voisi pyörittää muutaman päivän ajan päivittäisiä työtehtäviä sekä tuotanto näkisi, miten järjestelmä toimii ennen kuin mennään täysin oikeaan tuotantoympäristöön tekemään näitä. -” -Henkilö E

Lähestulkoon kaikki työntekijät toivoivat järjestelmän olevan suhteellisen valmis käyttöönoton suhteen. Henkilöstö oletti, että laskentajärjestelmän uudet toiminnot sujuisivat moitteitta. Monella oli myös laajat odotukset järjestelmää kohtaan, mutta eivät kuitenkaan halunneet odottaa liikoja.

”--projektissa mukana olevat henkilöt ovat käytettävissä ja auttamassa tuotannon puolella, kun järjestelmä otetaan käyttöön. Kaikki virheet, mitä tehdään ovat yritykselle itselleen ja näihin mahdollisesti liittyvät toimeksiantajat ja asiakkaat.”  
-Henkilö F

Työntekijät halusivat säilyttää luotettavan imagon case-yrityksen yllä ja välttyä siltä, etteivät yrityksen sisäiset muutokset vaikuttaneet toimeksiantajille tai asiakkaille päin. Jos järjestelmäprojektissa ja toimeksiantajien siirrossa kiirehdittäisiin ja tehtäisiin turhan nopeita päätöksiä, voisivat ne vaikuttaa sidosryhmiin negatiivisesti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 6.1 Kehitysideat

Lopussa tiivistetään tutkimuksessa nousseet kehitysideat, jotka esitetään lyhyesti seuraavasti:

- Tuotannon aktiivinen ja jatkuva osallistuminen järjestelmäprojektiin ja kehitykseen.
- Järjestelmän toimintoihin tutustuminen jo projektin aikana.
- Järjestelmän kokeileminen ja testaus muutosprosessin aikana.
- Johdon ja projektitiimin tuki.
- Viestinnän merkitys ja tietoisuus muutosprosessin kulusta.
- Enemmän informaatiota viikoittaisissa palavereissa.
- Avoimuus ja kommunikointi.
- Resurssien tarpeen huomioiminen tiimeissä.
- Viestinnän merkitys merkittävä tekijä työntekijöiden epäilyksiä vastaan.
- Jatkuva koulutus kevästä 2017 lähtien.

### 6.2 Yleistä

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella työntekijöiden kokemia odotuksia ja epäilyksiä liittyen uuteen laskentajärjestelmään. Yleisesti voitiin todeta työntekijöiden olevan hyvin avoimia ja innokkaita järjestelmämuutosta kohtaan, mutta toki epäilykset uuden järjestelmän toimivuudesta näkyivät myös työntekijöiden vastauksissa. Tutkimuksessa otettiin huomioon koko muutosprosessi ja siihen liittyvä viestintä, jota käsiteltiin myös haastattelurungossa. Tutkimus tehtiin toimeksiantona case-yritykselle, jossa haastateltiin tuotannon viittä työntekijää sekä yhtä esimiestä. Tutkimus keskittyi enimmäkseen tuotantoon, joka hoitaa case-yrityksen lasku- ja reskontrapalveluita.

Haastatteluiden analysoinnin myötä koottiin laskentahenkilöiden tärkeiksi kokemia asioita omien työtehtävien kannalta. Empirian perusteella tuotannon työntekijät kokivat tärkeäksi *järjestelmäprojektiin osallistumisen*, koska näin ollen he olisivat olleet *enemmän tietoisia projektin sujuvuudesta sekä laskentajärjestelmän rakenteesta, ulkoasusta ja toiminnoista*. Onnistuneeseen muutokseen vaikutti työntekijöiden kuunteleminen sekä heidän osallistuminen muutosprojektiin. Muutosjohtamisessa nostettiin esille ihmisten hallitseminen. (Luomala, 2008.) Lähes kaikki työntekijät pitivät *jatkuvaa osallistumista tärkeänä* ja sen merkittäviä vaikutuksia muutoksen hyväksyntään. Tämän myötä työntekijöiden olisi helppompaa omaksua uusi järjestelmä, jos he olisivat olleet mukana projektin eri vaiheissa. Työntekijät olisivat voineet pohtia yhdessä erilaisia ratkaisuja ja muutosideoita jo muutosprosessin aikana (Robbins, 2003). Suurin osa näki myös olennaisena prosessin kulussa sen, että he olisivat päässeet kokeilemaan järjestelmää jo sen kehityksen aikana. Näin he olisivat saaneet paremman mielikuvan järjestelmästä (Lucas, 1985). He olisivat päässeet antamaan palautetta järjestelmän tämän hetkisestä toimivuudesta sekä antamaan uusia kehitysideoita. Tulosten varjolla olisi tärkeää ottaa laajasti ja jatkuvasti työntekijät mukaan muutokseen. Heidän osallistuminen oli merkittävää ja tarpeellista, koska he kuitenkin loppujen lopuksi olivat järjestelmän loppukäyttäjät. Lawrence (1969) mainitsi muutosvastarintaan liittyen ensimmäisenä ihmisten osallistumisen tärkeyden muutosprosessissa.

### 6.3 Toiveet

Työntekijät toivoivat laskentajärjestelmältä *joustavuutta, nopeutta ja selkeyttä*. Työtehtävät onnistuisivat nopeammin ja sujuvammin, jos käyttöjärjestelmä olisi päivitetty jo aikaisemmin. Järjestelmäuudistuksilla pyrittiin saavuttamaan yrityksen tavoitteita entistä tehokkaammin ja kehittämään järjestelmän toimintoja (Teittinen, 2008). Kaikki haastateltavat toivoivat työtehtävien sujuvan joutavammin uuden järjestelmän myötä, jotta aikaa päivittäisistä rutiinitehtävistä jäisi myös muihin työtehtäviin. Scapens & Jazayeri (2003) mainitsivat, että taloushallinnon työtehtävät ovat muuttuneet laskentajärjestelmien muutoksien myötä ja näin ollen rutiinitehtävät ovat vähentyneet. Super user mainitsi, että järjestelmän tullessa case-yrityksen sisäiseksi, se helpottaisi *tulevien kehitysideoiden toteuttamista*. Tämän myötä päätökset voitiin tehdä yrityksen sisällä entistä nopeammin ja *kustannustehokkaammin*. Tuotanto piti tärkeänä myös toimeksiantajan suuntaan tarjottavien palveluiden monipuolisuutta. Laskentahenkilöt havaitsivat työskennellessään toimeksiantajien kanssa, ettei yritys pystynyt ottamaan tarpeeksi hyvin huomioon toimeksiantajien tarpeita. Yrityksen laskentajärjestelmän kehitys ja muutos olivat oleellisia asioita, jotta he pystyivät ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita. Nämä vaikuttivat myös yrityksen kannattavuuteen ja tuloksellisuuteen.

Lähes kaikilla haastateltavilla oli samankaltaiset toiveet uutta järjestelmää kohtaan ja he toivoivat päivittäisten työtehtävien kannalta selkeyttä, nopeutta ja yksinkertaisuutta. Nykyisessä järjestelmässä tuotannon työntekijät joutuivat

tekemään niin sanottuja "turhia" klikkauksia ja uudessa järjestelmässä pyrittiin luopumaan näistä. Yksinkertaisuudella tarkoitettiin tässä sitä, että uuden järjestelmän myötä työtehtävät voitiin tehdä vain *yhden selainpohjaisen ohjelman* avulla, kun ennen jouduttiin avaamaan kaksi erillistä ohjelmaa. Lukuisat järjestelmät ovat tehty jo selainpohjaimelle ja yleinen lopputulos tälle ilmiölle oli integraatio (Granlund ja Malmi, 2002). Tänä päivänä *automatiikka* oli myös erityisen ratkaiseva tekijä laskentajärjestelmien valinnassa ja niiden kehitysprosesseissa. Tänä päivänä yhä useammassa yrityksissä kirjaukset ja oikaisut tapahtuivat automatisoiden (Teittinen, 2008). Henkilöt tunnistivat raporttien "ajamisen" järjestelmästä olevan olennainen osa heidän päivittäisiä työtehtäviänsä. Raporttien varmempi ja luotettavampi saatavuus nousi monen haastateltavan ykköstoiveisiin. Tiimiesimies tiedotti raporttien avulla toimeksiantajien suuntaan päivittäisistä laskumääristä, saaduista suorituksista sekä muista palveluihin liittyvistä asioista.

Toimeksiantajat käyttivät samaa järjestelmää kuin case-yrityksen työntekijät, joten selkeys ja helppokäyttöisyys korostuivat entuudestaan. Uuden järjestelmän myötä tuotannon työntekijät pystyivät tarjoamaan entistä parempaa asiakaspalvelua, koska molemmat käyttivät samaa järjestelmää. Näin ollen he voisivat neuvoa toimeksiantajia yhä paremmin ja nopeammin, koska molemmilla laskujen, reskontran ja suoritusten tiedot näkyivät samalla tavalla. Suurin osa palveluneuvojista koki myös case-yrityksen eli oman työpaikkansa menestyksen tärkeiksi tekijöiksi. Henkilö F toi esille *kilpailukyöyn merkityksen suhteessa muihin yrityksiin*. Tämä oli äärimmäisen tärkeä ja ratkaiseva tekijä yrityksen tulevaisuuden kannalta, koska toimeksiantajat valitsivat palveluiden tuottajan palveluiden ja kustannuksien mukaan. Järjestelmämuutokset ja teknologia vaikuttivat tänä päivänä yritysten kilpailukykyyn (Lucas, Ginzberg & Schultz, 1990).

## 6.4 Luotettavuus

Case-yrityksen henkilöstö tunsu tärkeäksi yrityksen *luotettavan mielikuvan säilyttämisen* muutosprosessista huolimatta. Henkilöstö halusi olla ylpeitä työpaikastaan, jossa he työskentelivät. Tiimiesimies mainitsi, etteivät muutosprosessin haasteet tai ongelmat saisivat näkyä asiakkaille päin. Kaikille toimeksiantajille on ilmoitettu muutosprosessista sekä uudesta järjestelmästä. He saivat myös omat ohjeistukset uuden laskentajärjestelmän käytöstä, kun heidän yrityksensä aineistot siirrettiin järjestelmään. Yrityksen ympärille on muodostunut *brändimielikuva*, joka on lupautunut tarjoamaan asiakkaille tietynlaista palvelua. Muutosprosessista huolimatta yrityksen tuli pystyä tarjoamaan palveluiden samankaltainen laaduntaso toimeksiantajille ja asiakkaille kuin aikaisemmin. Jos toimeksiantajat sekä asiakkaat näkivät yrityksessä tapahtuvia muutosongelmia, he alkaisivat mahdollisesti epäilemään koko yrityksen toimintaa. Epäilysten tai ongelmien jälkeen yrityksen luottamusta oli vaikeampi rakentaa takaisin. Yrityksen yhtenäinen ja ulospäin merkittävästi näkyvä brändi loivat toimeksiantajille sekä asiakkaille päin vakaan lojaaliuden ja vastuullisuuden merkityksen.

(Silén, 2001.) Yrityksen oli oltava *kilpailukykyinen* ja osallistuva markkinoilla, jotta se säilytti saman tai jopa paremman position eli aseman markkinoilla muutosprosessin jälkeen. Yritys vaikutti toiminnoillaan ja palveluillaan käyttäjien sekä toimeksiantajien käsityksiin yrityksestä. (Raninen & Rautio, 2003.)

Seuraava tärkeä asia, jonka henkilöstö nosti esille, oli uuden laskentajärjestelmän *toimivuus* ja, että sitä oltiin testattu mahdollisimman hyvin ennen kuin työntekijät ottivat sen käyttöönsä. Tällä pyrittiin ennakoimaan virhe- ja ongelmatilanteet päivittäisissä töissä. Pilotointivaiheessa voitiin edelleen vähentää järjestelmässä olevia ongelmia ja virheitä (Lucas, 1985). Päivittäisissä töissä tiettyjen aineistojen ”ajaminen” sekä suoritusten kohdistaminen ovat riippuvaisia tietysti ajankohdasta työpäivän aikana. Ongelmatilanteet vaativat yleisesti informaatioteknologian ja uuden järjestelmän asiantuntijat lähelle, joka oli nyt mahdollista. Laskentajärjestelmä on kehitetty alusta alkaen yrityksen sisältä, joka mahdollisti myös nopean ja kustannustehokkaan tuen ongelmatilanteissa.

## 6.5 Viestintä

Viestinnän merkitys yrityksessä oli suuri ja varsinkin muutosprosessi huomioden. Muutosprosessi on hankala toteuttaa yrityksen sisällä, jos viestintä ei kulkenut eri osastojen tai tiimien välillä (Juuti & Virtanen, 2009.) Yleisesti voitiin määrittää muutokseen liittyvän viestinnän vaikeudet vähäiseen informaatioon. Johto välitti informaation hitaasti työntekijöille sekä henkilöstö ei ollut kovin tietoinen työntekijöiden ajatuksista muutosprosessia kohtaan. Usein myös johto ei ollut kertonut kaikkia merkittäviä uutisia projektiin tai muutokseen liittyen ja näin ollen työntekijöiden keskuudessa huhut levisivät jouhevasti (Juholin, 2006). Empiriaosuudesta selvisi, että laskentahenkilöt kokivat *viestinnän tärkeäksi*, mutta suurimmasta osasta heistä tuntui, että se oli case-yrityksessä ollut *melko vähäistä*. Tuotanto olisi halunnut tietää yksityiskohtaisemmin, missä vaiheessa projekti eteni. He olisivat toivoneet projektitiimiltä *avointa keskustelua haasteista sekä onnistumisista*. Uusi laskentajärjestelmä tuli kuitenkin olemaan vahvasti läsnä työntekijöiden jokapäiväisessä työssä, joten kaikki siihen liittyvät asiat kiinnostivat henkilöstöä. Työntekijät pitivät erittäin olennaisena sitä, että he olisivat saaneet enemmän spesifiä informaatiota liittyen järjestelmän toimintoihin. Tällä viitattiin siihen, jossa järjestelmän ensimmäiset toimeksiantajasiirrot ja toiminnot koskivat enemmän Jyväskylän toimipisteen palveluneuvoja. Työntekijät mainitsivat, etteivät ole päivittäisiltään työtehtäviltään ehtineet hakea informaatiota järjestelmästä, joten henkilöstö toivoi helposti saatavilla olevaa tietoa. Viestinnän tulisi olla *yksinkertaista ja nopeasti saatavilla* koko yrityksessä.

Haastatteluiden perusteella tuotannon työntekijöiden *tietämättömyys* järjestelmäprojektin sujuvuudesta ja sen toiminnoista oli melko yleistä ainakin haastateltavien keskuudessa. Vastauksista voitiin havaita järjestelmän toimintoihin liittyvä epävarmuus sekä siitä, milloin järjestelmä tuli virallisesti käyttöön. Uuteen järjestelmään ajettiin kaksi ensimmäistä toimeksiantajaa maaliskuussa 2017. Osa työntekijöistä, jotka työskentelivät näiden toimeksiantajien kanssa ovat päässeet jo käyttämään laskentajärjestelmää näiden osalta. Lähes kaikki

olisivat toivoneet, että olisivat nähneet laskentajärjestelmän käytännössä jo aikaisemmin projektin eri vaiheissa. He olisivat halunneet valmistautua tulevaan ja *ennakoiden tutustua uuden järjestelmän toimintoihin*. Työntekijät pääsivät yksittellen kokeilemaan omia toimeksiantajiaan ja järjestelmän toimintoja sekä ominaisuuksia (Eason, 1988). Ainakin kaksi haastateltavista toivoi, että *resurssit* olisi otettu paremmin huomioon, koska osalla tiimiläisistä on mennyt enemmän aikaa järjestelmäprojektin parissa kuin mitä on ennakkoon ajateltu. Näin ollen laskentahenkilöt arvostivat organisointia tiimien ja työtehtävien kesken. He halusivat, että työtehtävät jatkuisivat saman jo hyväksi todetun mallin sekä resurssien kesken. Osalla työntekijöistä työtehtävät ovat lisääntyneet muutosprosessin myötä ja täten tehtäviä sekä vastuuta on jouduttu jakamaan muiden tiimiläisten kesken. Case-yritys on kuitenkin myös palkannut muutaman uuden työntekijän muutosprosessin aikana.

## 6.6 Muutoksen ennakointi

Käytännössä kaikki työntekijät korostivat *avoimuuden ja kommunikoinnin* puolesta muutosprosessissa. Muutoksesta tuli kommunikoida avoimesti työntekijöiden ja johdon välillä. Yrityksen kaikki osapuolet tuli ottaa huomioon muutoksessa. (Fernandez & Rainey, 2006.) Ihmiset olisivat halunneet enemmän tietää ympärillä tapahtuvista asioista sekä, miten he pystyisivät parhaiten ennakoimaan ja varautumaan muutokseen. *Epätietoisuus* herätti yrityksen työntekijöiden keskuudessa negatiivisia tunteita ja haastattelussa mainittiin, että muutaman kerran henkilöstö oli joutunut kysymään, että oliko projekti edelleen menossa. Työntekijät eivät oikein tienneet miten suhtautua koko muutosprosessiin ja mitä kaikkea se heiltä vaati. Kysymysten kautta tuli ilmi, että projektissa on tullut haasteita ja vaikeuksia vastaan, mutta luultavimmin tuotanto ei ollut näistä tietoinen. Projektitiimissä olevat henkilöt osallistuivat vain *testaukseen* ja tuotannon työntekijöistä suurin osa ei olleet päässeet näkemään järjestelmän ulkoasua. Työntekijät olisivat halunneet kehittää omalla osaamisellaan ja kokemuksellaan laskentajärjestelmän toimintoja osittain muutosprosessin aikana. Tämän myötä järjestelmän käyttöönotto ja perehtymisvaihe voisivat olla helpompia. Työntekijöiden osallistuminen projektiin vaikuttivat järjestelmän oppimiseen sekä muutoksen hyväksyntään (Busco, Riccaboni & Scapens, 2006).

Työntekijät kokivat johdon *kommunikoinnin ja resurssien suunnittelun* olevan merkittäviä ja ratkaisevia asioita onnistuneesti johdetussa muutoksessa. Työntekijät toivoivat johdolta selkeää valmistautumista ja suunnittelua laskentajärjestelmän käyttöönotosta. Toimistolla tai työpisteiden lähellä olisi hyvä olla osaavaa henkilöstöä, jos järjestelmän kanssa tulee ongelmia päivittäisissä laskuja reskontratehtävissä. Työvoima toivoi, että apu olisi helposti saatavilla, eivätkä toimeksiantajat tai asiakkaat joutuisivat osallisiksi järjestelmäprojektiin tuomiin vaikeuksiin. Lasku- ja reskontrapalveluiden laskentahenkilöt pitivät järjestelmän *koulutusta tärkeänä yrityksen imagon ja luottamuksen kannalta*. Yrityksen imagoon ja luotettavuuteen vaikuttivat kuluttajien ja sidosryhmien mielipiteet muutosprosessista (Lindberg-Repo, 2005). Toimeksiantajille täytyi antaa selkeät



ohjeet uuteen laskentajärjestelmään liittyen. Muutosprosessissa oli myös hyvin tärkeää, että tietoja jaettiin kollegoiden kesken, koska projektissa mukana olevat oletettavasti tiesivät enemmän asioita kuin siinä vähemmän mukana olleet. Tiedon jakaminen kaikkien työntekijöiden keskuudessa oli sekä työntekijöiden että yrityksen etu. Laskentahenkilöt olisivat toivoneet, että järjestelmästä olisi puhuttu enemmän *viikoittaisissa palaverissa* ja näin informaatio olisi välittynyt paremmin. (Johansson & Heide, 2008.)

## 6.7 Koulutus

Jokainen tiimi vastasi tietyistä toimeksiantajista, joten laskentahenkilöt halusivat saada spesifiä *koulutusta omasta toimeksiantajastaan*. He kokivat tämän erityisen tärkeäksi, koska he olivat päivittäin tekemisissä toimeksiantajien ja heidän asiakkaidensa kanssa. Toimeksiantajien vastuuhenkilöillä täytyi olla täydellinen osaaminen laskentajärjestelmän yksityiskohdista sekä käyttämisestä muun muassa hakukriteerien valinnassa. *Ajoitus oli koulutuksen ja perehdytyksen kannalta kaikkein tärkein asia*. Työntekijät toivoivat jatkuvaa koulutusta laskentajärjestelmään liittyen, mutta vielä *intensiivisempää*, kun omat toimeksiantajat siirretäisiin uuteen järjestelmään. Uuden järjestelmän koulutus ei voisi tapahtua liian aikaisessa vaiheessa, koska silloin olisi hankalampi muistaa sen toimintoja. Yksi haastateltavista mainitsi *"testiympäristön"*, jossa voitaisiin testata selainpohjaista ohjelmaa ennen kuin se tulisi käytännössä käyttöön oikeiden suoritusten kanssa. Koulutus olisi hyvä toteuttaa niin sanotussa *"testiympäristössä"*, jossa aiheet olivat oikean laajuiset (Roukala, 1998). Työntekijät luottivat projektitiimiin, että järjestelmä tulisi mahdollisimman valmiina heidän käyttöönsä ja testauksia olisi tehty tarvittava määrä kaikkia toimeksiantajia varten.

## 6.8 Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet

Tutkielman empiirisessä osuudessa haastateltiin vain kuutta eri henkilöä, joten tämä osuus oli aika pieni ja näin ollen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Useampaa palveluneuvojaa, tiimiesimiestä tai muita projektiin liittyviä henkilöitä haastatteleamalla voitaisiin saada laajempi kuva kokonaisvaltaisen laskentajärjestelmän merkittävyydestä ja tärkeydestä laskenta- ja reskontratehtävissä. Haastattelut suoritettiin vain Jyväskylän konttorilla, vaikka yrityksellä on toimipisteitä muuallakin, mutta kyseiset lasku- ja reskontrapalvelut ovat keskitetty Keski-Suomeen. Tutkimus antoi siis kuvan vain tietyn osajoukon ajatuksista, kokemuksista ja odotuksista uutta laskentajärjestelmää kohtaan.

Jatkotutkimusaiheista keskusteltiin projektitiimin kanssa jo hieman tutkielman alussa. Tästä voisi hyvin jatkaa tutkimusta, kun tuotannon kaikki työntekijät ovat aloittaneet käyttämään järjestelmää ja miten se vastasi heidän odo-

tuksiaan. Yritys on myös uudistamassa heidän muita järjestelmiä, joten toivon tutkielmasta olevan hyötyä case-yrityksen tulevilla muutosprosesseilla.

## 7 LÄHTEET

- Al-Mudimigh, A., Zairi, M. & Al-Mashari, M. 2001. ERP software implementation: an integrative framework. *European Journal of Information Systems* 10, 216–226.
- Anastas, M. 1997. The changing world of management accounting and financial management. *Management Accounting (UK)*, October: 48–51.
- Bancroft, N. H. 1996. *Implementing SAP R /3: How to Introduce a Large System into a Large Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Benson, R.J., Ribbers, P.M. & Blitstein, R.B. 2014. *Trust and Partnership, Strategic IT Management for Turbulent Time*. Hoboken: Wiley.
- Blumer, H. 1969. The methodological position of symbolic interactionism, in Blumer 1969b.
- Bodnar, G. & Hopwood, W. 1998. *Accounting information systems*, Prentice-Hall.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G 2005. An Institutional Perspective of Accountant's New Roles - The Interplay of Contradictions and Praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.
- Burns, J. & Scapens, R.W. 2000. Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting Research* 11 (1): 3-25.
- Busco, C., Riccaboni, A. & Scapens, R.W. 2006. Trust for accounting and accounting for trust. *Management Accounting Research* Volume 17, Issue 1, p. 11-41.
- Caglio, A. 2003. Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization? *European Accounting Review* 2003 12: 1, 123-153.
- Caldwell, B. & Stein, T. 1998. New IT agenda ([www.informationweek.com](http://www.informationweek.com)), 30 November: 30–8.
- Corbin, J. & Strauss, A. 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Curran, T., Keller, G. & Ladd, A. 1998. *SAP R/3 Business Blueprint: Understanding the Business Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, F. D. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*:13/1989, pp. 319–339.

<https://www.jstor.org/stable/pdf/249008.pdf>.

- Davis, F. D. & Venkatesh, V. 2004. Toward preprototype user acceptance testing of new information systems: implications for software project management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 51, No 1.
- Davis, G.B. & Olson, M.H. 1984. *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*. McGraw -Hill. New York.
- Denhardt, J.V. & Campbell, K.B. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & society*, Vol. 38 no. 5, November 2006. Sage Publications, sivut 556-572.
- Eason, K. 1988. *Information Technology and Organisational Change*. London: Taylor & Francis: 107-222.
- Eisner, E. 1991. *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.
- Elving, W.J.L. 2005. The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (2), 129-138.
- Emerson, R.M. 1983. *Comtemporary field research*. Boston, MA: Little, Brown.
- Erwin, D.G. & Garman, A.N. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39-56.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feagin, J.R., Orum, A.M., Sjoberg, G. 1991. *A Case for the case study*. The university of North Carolina Press Chapel Hill and London.  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=7A39B6ZLyJQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=case+study&ots=H\\_cz1ajj92&sig=DzHqOc2heBA8IU2V8xVX0ejCty0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=case%20study&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=7A39B6ZLyJQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=case+study&ots=H_cz1ajj92&sig=DzHqOc2heBA8IU2V8xVX0ejCty0&redir_esc=y#v=onepage&q=case%20study&f=false)
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, March/April, ss. 168-176.
- Filipczak, B. 1997. Anatomy of a SAP project, *Training [TBI]*, 34(3): 48
- Golafshani, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.  
<http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6/>.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2002. Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?, *Management accounting Research* 22, 299-23.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Helsinki: WSOY.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. 2011. *Qualitative Research Methods*. SAGE 2010.  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zN70kC0E3XQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=qualitative+research+methods&ots=HW-4ZEyHBw&sig=cquNWefbQnSxJq8eBBI02c4ebeY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=qualitative%20research%20methods&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zN70kC0E3XQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=qualitative+research+methods&ots=HW-4ZEyHBw&sig=cquNWefbQnSxJq8eBBI02c4ebeY&redir_esc=y#v=onepage&q=qualitative%20research%20methods&f=false).
- Henson, H. E. 1997. Back office solutions for management accounting, *Management Accounting (US)*, April: 47-51.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria*

- ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hong, K.K. & Kim, Y.G. 2002. The Critical Success Factors for ERP Implementation: an Organizational Fit Perspective. *Information and Management*. Vol. 40, No. 1, 2002, pp. 25-40.
- Hyvönen, T. 2000. Toiminnanohjausjärjestelmät ja kustannuslaskenta. Tutkimus suomalaisten teollisuusyritysten tietojärjestelmistä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2.
- Hyvönen, T. 2003. Management Accounting and Information systems: ERP versus BoB. *European Accounting Review* 12 (1), 155-173.
- Johansson, I-L. & Baldvinsdottir, G. 2003. Accounting for Trust: Some Empirical Evidence. *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 3, September 2003.
- Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), 288-305.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Kankaanpää, I., & Pekkola, S. 2010. Timing the information system upgrade. In *Proceedings of the 18th European Conference on Information Systems (ECIS2010)*, Pretoria, South Africa  
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51222/Kankaanpaa\\_Pekkola\\_paper4ecis2010.pdf?sequence=3](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/51222/Kankaanpaa_Pekkola_paper4ecis2010.pdf?sequence=3).
- Klaus, H. & Rosemann, M. & Cable, G. 2000. What is ERP? *Information Systems Frontiers* 2 (2), 141-162. <http://eprints.qut.edu.au/40347/1/c40347.pdf>.
- Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. *Pk-yrityksen taloushallinto - käytännönläheisesti*. Kauppakamari. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2012.
- Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kubler-Ross, E. 1960. *The Change Curve*.  
[https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the\\_change\\_curve.pdf](https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf).
- Kumar, K., van Dissel, H.G. & Bielli, P. 1998. The Merchant of Prato - Revisited: Toward a Third Rationality of Information Systems. *MIS Quarterly*, Vol 22, No 2: 199/225.
- Laakso, H. 2003. *Brändit kilpailuetuna*. Helsinki: Talentum.
- Lapsley, I. & Wright, E. 2004. The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research* 15: 355-374.
- Lawrence, P.R. 1969. How to deal with the change. *Harvard Business Review*  
<https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>.
- Lewin, K. 1947. *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change* *Human Relations* 1947 1:5  
[http://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013\\_07.dir/pdfef83xvxgaM.pdf](http://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdfef83xvxgaM.pdf).

- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus-miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOY Pro.
- Lucas, H.C.Jr. 1985. *The Analysis, Design and Implementation of Information Systems*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Lucas, H.C., Ginzberg, M.J. & Schultz, R.L. 1990. *Information Systems Implementation: Testing a Structural Model*. Alex Publishing Corporation. New Jersey.  
<https://books.google.fi/books?id=meLitzZ3svAC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=Information+Systems+Implement+action:+Testing+a+Structural+Model&source=bl&ots=KCYS2D99jb&sig=nGrlmvv5nTj3YCUubsEhgFQE8ek&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwid8eLi2IrTAhWEQpoKHdp0AmsgQ6AEIHDA#v=onepage&q=Information%20Systems%20Implement%20action%20Testing%20a%20Structural%20Model&f=false>.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.
- Luomala, A., Manka, M.L. & Nuutinen, S. 2008. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämisympäristössä. [www.uta.fi/synergos](http://www.uta.fi/synergos).
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Business Edita: Helsinki 2005.
- Malinic, S. & Todorovic, M. 2012. How Does Management Accounting Change Under the Influence of Erp? *Economic Research – Ekonomiska Istrazivanja* Vol. 25 (3).
- Manka, M-L. 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Markus, M.L. & Tanis, C. 2000. *The Enterprise System Experience – From Adoption to Success. Framing the domains of IT management: Projecting the Future Through the Past*. R.W. Zmud and M.F. Price (Eds.), Pin-naflex Educational Resources, Inc.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. 2011. *Designing Qualitative Research*.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Arizona State University.
- Moll, J., Burns, J. & Major, M. 2006. Institutional theory, in Hoque, Z.(ed), *Methodological Issues in Accounting Research Theories, Methods and Issues*, Spiramus, London.
- Nance, W.D. 1996. An investigation of information technology and the information systems group as drivers and enablers of organizational change. College of Business, San Jose State University, San Jose, California 95192-0162.  
<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=238867>  
<http://delivery.acm.org/10.1145/240000/238867/p49nance.pdf?ip=130.234.68.162&id=238867&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=74A0E95D84AAE>

[420%2E06A1DC718DC957B2%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=874322149&CFTOKEN=63623038&\\_acm\\_ =1481358871\\_2e9a2a02290d4d8bbe05ad735b7ac807.](https://doi.org/10.1006/1059-1422(2000)00001:00001:00001:00001:00001)

- Newman, M. & Sabherwal, R. 1996. Determinants of Commitment to Information Systems: A Longitudinal Investigation. *MIS Quarterly*, 20(1), 23-54.
- Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Piderit, S.K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A Multi dimensional view of attitudes toward an organizational change Case Western Reserve university.  
[https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20\(2000\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/18.%20Organizational%20Change%20and%20Development/Piderit%20(2000).pdf).
- Poston, R. & Grabski, S. 2001. Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems* 2 (4), 271-294.
- Projekti-instituutio. 2017. Projektijohtamisen sanasto. <https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit>.
- Pulkkinen, S. 2003. *Mielipaikka markkinoilla*. Helsinki: WSOY.
- Quattrone, P. & Hopper, T. 2001. What does organizational change mean?: Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435. DOI: [10.1006/mare.2001.0176](https://doi.org/10.1006/mare.2001.0176).
- Rajlich, T.V. & Bennett, K.H. 2000. A Staged Model for the Software Life Cycle. *Computer* 33 (7), 66-71.
- Raninen, T. & Rautio, J. 2003. *Mainonnan ABC*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ribeiro, J. & Scapens, R. 2006. Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 3 Issue: 2, pp.94-111.  
<http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/reader.action?docID=10132648>.
- Rist, R. 1977. On the relations among educational research paradigms: From disdain to détente. *Anthropology & Education*.
- Robbins, S. 2003. *Organizational Behavior*. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.  
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Kritis,%20Alicia%20Comparison%20of%20Change%20Theories%20IJMBA%20V8%20N1%202005.pdf>
- Rope, T. 2005. *Markkinoilla menestykseen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Rope, T. & Mether, J. 2001. *Tavoitteena menestysbrändi: onnistu mielikuva markkinoinnilla*. Helsinki: WSOY  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11353/2008-07-31-02.pdf?sequence=1>

- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen Atk-kustannus.
- Sawyer, S. 2001. A Market-based Perspective on Information Systems Development. *Communications of the ACM*, 44 (11), 97-102.
- Scapens, R. W. 1999. Broadening the scope of management accounting: from a micro-economic to a broader business perspective', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, December: 640-51.
- Scapens, R. W. & Jazayeri, M. 2003. ERP systems and management accounting change: opportunities or impact? A research note. *European Accounting Review* 12(1): 201.233.
- Scapens, R., Jazayeri, M. & Scapens, J. 1998. SAP: integrated information systems and the implications for management accountants', *Management Accounting* (September): 46.48.
- Seale, C. 1999. Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.
- Silén, T. 2001. Laatu, Brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Stenbacka, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), 551-555.
- Sutton, S. G. 2006. Enterprise systems and the re-shaping of accounting systems: A call for research. *International Journal of Accounting Information Systems* 7 (1), 1-6.
- Taylor, S.J., Bogdan, R. & DeVault, M. 2015. Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource. Syracuse University.
- Teittinen, H. 2008. Näkymätön ERP: taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19204/9789513934354.pdf?sequence=1>.
- Tilastokeskus tietoteoreettiset lähtökohdat. 2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rick, T. 2013. Change is not the problem – resistance to change is the problem. Change management. <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/change-is-not-the-problem-resistance-to-change-is-the-problem/>.
- Rick, T. 2014. Organizations don't change. People do – or they don't. Change management. <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/organizations-dont-change/>.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F.D. 2003. User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.
- Wagle, D. 1998. The case for ERP systems. *McKinsey Quarterly*, 2: 130-8.
- Wax, R. 1971. Doing Fieldwork – Warnings and Advice. Midway Reprint. University of Chicago.



- Winter, G. 2000. A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4(3&4). Retrieved February 25, 1998, from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>.
- Ylikoski, T.2001. *Unohtuiko asiakas?* Keuruu: Otava.

## LIITE

### Teemahaastattelurunko

#### Taustatiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Koulutus
- Työkokemus lasku- ja reskontratehtävistä
- Osallistuminen tietojärjestelmäprojektiin

#### Aika ennen muutosta

- Miten koette laskentajärjestelmän lasku- ja reskontratehtävissä ennen muutosta?
- Koittako tarvetta järjestelmämuutokselle?
- Miten saitte tietää muutoksesta?
- Mitä ajattelitte muutoksesta ennen sen toteutumista?
- Mitä toivoitte muutokselta?
- Millaiset pelot ja odotukset teillä ovat?
- Miten laskentajärjestelmään liittyvä viestintä on hoidettu?
  - Intranet, palaveripöytäkirja, onko haastateltava itse hakenut/löytänyt tietoa?

#### Muutosprosessi

- Miten saitte itse osallistua muutosprosessiin?
- Miten toivotte muutoksen johdettavan?
- Miten muutos johdettiin?
- Mitä ajattelette muutoksen johtamisesta?
- Millainen on mielestänne hyvin johdettu muutos?
- Miten johto voi auttaa työntekijöitä muutosprosessissa?
- Mitä työntekijät voivat itse tehdä muutosprosessin onnistumiseksi?

#### Laskentajärjestelmän käyttöönotto

- Miten toivotte koulutuksen ja perehdytyksen järjestettävän?
- Miten koette kollegoiden vastaanoton uudesta laskentajärjestelmästä?

#### Tutkimuskysymykset:

1. Miten työntekijät kokevat uuden tietojärjestelmän yrityksessä?
2. Millaisia odotuksia ja pelkoja työntekijöillä on muutoksesta?
3. Miten saitte osallistua tietojärjestelmän toteutukseen?
4. Miten työntekijät toivovat muutoksen viestinnän toteutuvan?

- Vapaa sana sekä haastateltava voi täydentää edellisiä vastauksia.