



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin kehittämistehtävä: case Coor Oy

Kirves, Maija
Kotipelto, Heini-Maria

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin
kehittämistehtävä: case Coor Oy

Kirves, Maija
Kotipelto, Heini-Maria
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Kirves, Maija
Kotipelto, Heini-Maria

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin kehittämistehtävä: case Coor Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toiminnanohjausjärjestelmän pilotin käyttöönottoprosessia Coor Oy:ssä. Kyseessä on kehitystehtävä ja tavoitteena oli muodostaa kehitysehdotuksia, joita voitaisiin hyödyntää myös vastaavanlaisissa muutosprosesseissa. Kehitysideat luotiin pilottivaiheen käyttöönottoprosessiin osallistuvien mielipiteiden pohjalta.

Opinnäytetyön tutkimukset toteutettiin laadullisina eli kvalitatiivisina tutkimuksina. Toinen tutkimuksista toteutettiin ryhmähaastatteluna ja toinen sähköpostihaastatteluna. Ryhmähaastatteluun osallistui pilottiryhmän henkilöstön jäseniä. Sähköpostihaastattelussa haastateltiin henkilöä, joka on ollut vastuussa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta yrityksen Ruotsin toimipisteessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia käyttöönottoprosessista, sekä saada hyödyllisiä vinkkejä vastaavasta muutosprosessista toisen toimipisteen näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvisi, että merkittävin kehityskohde kyseisessä käyttöönottoprosessissa on viestintä. Vähäinen viestintä on myös osasyllinen muutosvastarintaan, jota kyseisessä käyttöönottoprosessissa on esiintynyt. Viestinnän kehittämiseksi luotiin viestintäsuunnitelma, jota voidaan hyödyntää vastaavanlaisten muutosprosessien suunnittelussa.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, muutosprosessi, viestintä

Kirves, Maija
Kotipelto, Heini-Maria

Deployment process of an enterprise resource planning system: a case study of Coor Ltd

Year	2013	Pages	47
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine the deployment process of the enterprise resource planning system at Coor Service Management Ltd. The thesis project is a development task and the objective was to elaborate development proposals for the deployment process and in other similar changes in Coor Ltd. The development proposals were based on data from an interview with a group of people who were piloting the introduction of the deployment process.

The research conducted for the thesis included a group interview and an email interview with Coor's Nordic project manager. The group interview was held with employees that will pilot the process at a later time. The Nordic project manager was partly responsible for the same program's deployment process at Coor Ltd's Swedish unit in 2011. The objective of the interviews was to obtain more perspective on the employees' thoughts and experience's about the new program. The main purpose of the research was to produce the necessary development proposals.

The study revealed that there was a need for a communication plan and other tools for use in the deployment process. The lack of effective communication had revealed some resistance to change and for this reason the thesis report includes a communication plan among other development suggestions.

Keywords: enterprise resource planning system deployment process, change, communication

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Coor-yrityskuvaus	7
	2.1 Yrityksen historia	9
	2.2 Yrityksen strategia	10
3	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	10
	3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit	11
	3.2 Toiminnanohjausjärjestelmän rekisterit	11
	3.3 Toiminnanohjausjärjestelmä Maximo 7	11
	3.4 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto	12
4	Johtaminen.....	13
5	Muutosjohtaminen	14
	5.1 Muutosvastarinta	16
	5.2 Muutosvastarinnan minimointi	17
	5.3 Muutosvastus	17
6	Viestintä	18
	6.1 Sisäinen tiedottaminen.....	19
	6.2 Viestintä johtamisen välineenä.....	21
	6.3 Muutosviestintä	22
7	Oppiminen.....	23
8	Tutkimus	23
	8.1 Ryhmähaastattelu	24
	8.1.1 Haastattelun tulokset	26
	8.1.2 Tutkimuksen validiteetti	29
	8.1.3 Johtopäätökset	29
	8.2 Koulutustilanteen havainnointi	31
	8.3 Pohjoismaiden projektipäällikön haastattelu	31
	8.3.1 Johtopäätökset	33
	8.3.2 Haastattelun validiteetti.....	33
	8.4 Tutkimusten yhteenveto	34
9	Kehitysehdotukset	35
	9.1 Harjoitustila.....	35
	9.2 Pikamanuaali	36
	9.3 Keskustelufoorumi	37
	9.4 Tukihenkilö.....	37
	9.5 Muutosviestinnän monipuolistaminen	38
	9.6 Viestintäsuunnitelma	38
10	Yrityksen kommentit kehitysehdotuksista	40

Lähteet	41
Kuviot	43
Liitteet.....	44

1 Johdanto

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttäminen yrityksen liiketoiminnassa on yleistynyt niiden kehittymisen myötä. Järjestelmän käyttö parantaa yrityksen prosessien seurattavuutta sekä helpottaa näin ollen myös johdon toimintaa. Järjestelmän käyttöönotto säästää pitkällä aikavälillä yrityksen resursseja, eliminoimalla päällekkäisen työnteon.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on kuitenkin monivaiheinen prosessi, jossa toiminnanohjausjärjestelmän muokkaamisen lisäksi on keskityttävä myös muutoksen läpivientiin ja muutosjohtamiseen.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin. Tutkimuksen alla on käyttöönottoprosessin pilottivaihe toimeksiantajayritys Coor Oy:ssä. Kehitysehdotuksien tavoitteena on kehittää meneillään olevaa käyttöönottoprosessia. Kehitysideoita voidaan myös hyödyntää vastaavanlaisissa muutosprosesseissa.

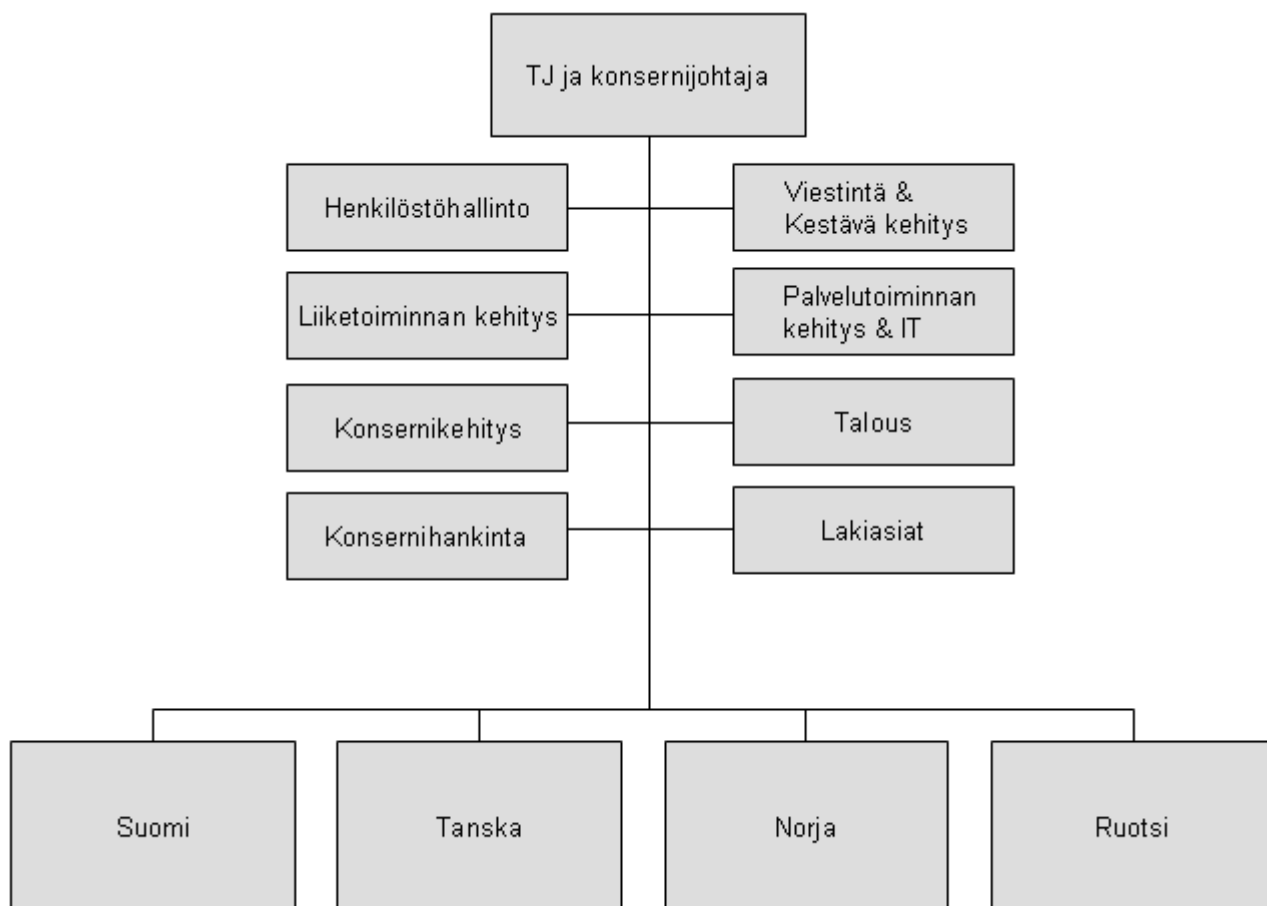
Kehitystehtävää varten on suoritettu kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus on suoritettu ryhmähaastatteluna sekä henkilöhaastatteluna. Ryhmähaastattelu toteutettiin osalle pilottiryhmän henkilöstöstä. Sähköpostihaastattelulla saatiin vinkkejä käyttöönottoprosessista pohjoismaiden projektipäälliköltä Petra Ålanderilta. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää henkilöstön kokemuksia prosessista, joiden pohjalta kehitysehdotukset muodostuivat.

Kehitystehtävä on rajattu koskemaan käyttöönottoprosessia muutosjohtamisen näkökulmasta. Käsittelystä jätetään siis pois käyttöönottoprosessin tekniset vaiheet ja järjestelmän mukauttaminen. Rajaus on valittu käsittelemään muutosjohtamista, sillä vastaavanlaisissa käyttöönottoprosesseissa nimenomaan muutosjohtamisen puoli jää usein teknisten, välttämättömien toimien jalkoihin. Muutosjohtaminen on oleellinen aihe alati muuttuvassa työelämässä.

2 Coor-yrityskuvaus

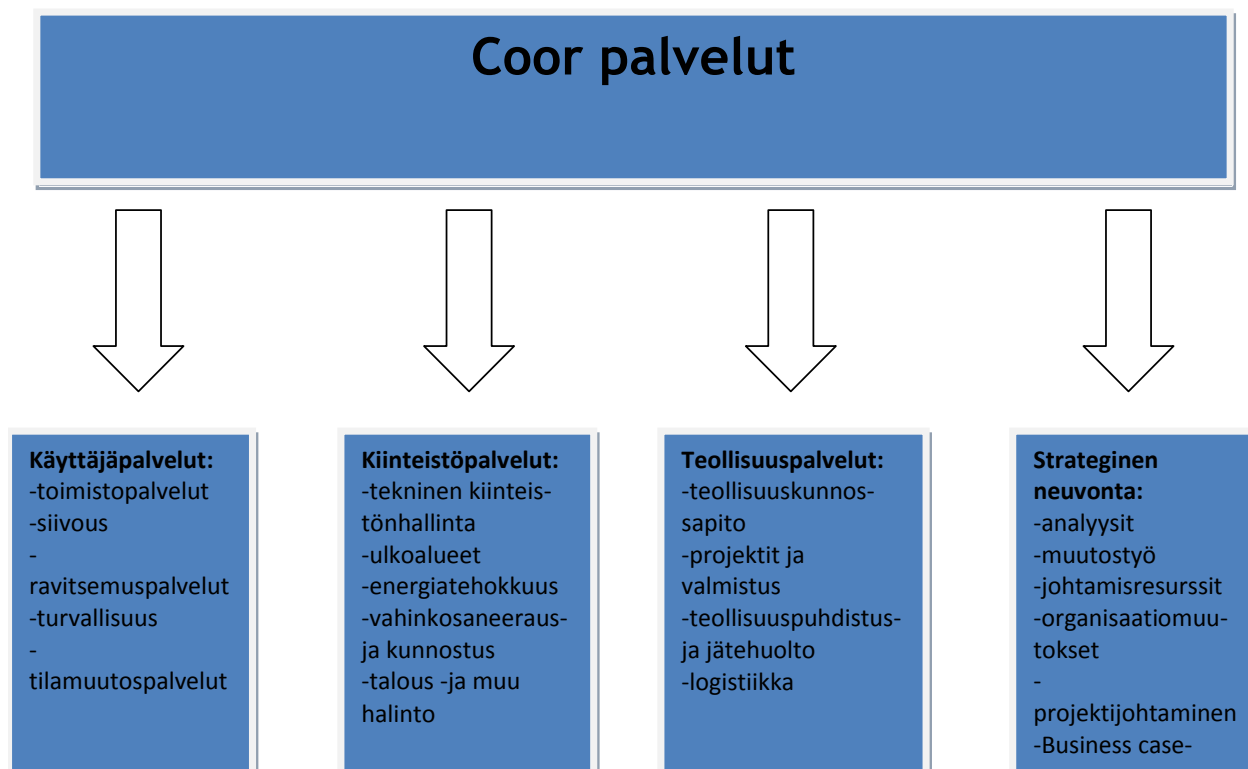
Coor on pohjoismaiden johtava palvelutoimittaja. Yritys tarjoaa tukipalveluita yksityisille ja julkisen sektorin toimijoille. Yritys toimii pohjoismaissa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa sekä Tanskassa. Lisäksi yrityksellä on toimintaa Kanadassa, Virossa, Unkarissa, Belgiassa ja Puolassa. Coor perustettiin vuonna 1998. Vuonna 2008 yritys siirtyi Cinvenin omistukseen. Cinven on kansainvälinen sijoitusyhtiö, joka on perustettu vuonna 1977. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Lontoossa. Sijoitusyhtiö on yksi Euroopan suurimmista investoijista ja se keskittyy pääosin suuriin yhtiöihin, jotka toimivat suhteellisen kehittyneillä aloilla. (Coor 2012)

Kuviossa 1 on kuvattu organisaation rakennetta. Hallinnon sekä taloussektion alapuolella yritys jakautuu maittäin.



Kuvio 1: Organisaatiokaavio Coor (Coor 2012)

Coorin liikevaihto on noin 660 miljoonaa euroa vuodessa. Yritys työllistää 4300 henkilöä. Yrityksen toimintaperiaate perustuu laajalle osaamiselle käyttäjäpalveluissa, kiinteistöpalveluissa, teollisuuspalveluissa sekä strategisissa neuvontapalveluissa. Käyttäjäpalveluihin kuuluvat esimerkiksi siivouspalvelut, aulapalvelut arkistointipalvelut sekä tilasuunnittelupalvelut. Toiminnassaan yritys on keskittynyt neljään tekijään: asiakaslähtöisyyteen, kustannustehokkuuteen, toiminnankehitykseen sekä palvelun laatuun. (Coor 2012) Coor Oy:n palvelut on avattu kuviossa kaksi.



Kuvio 2: Coor Oy:n palvelut (Coor Esite 2012)

2.1 Yrityksen historia

Yrityksen monipuolinen palveluntarjonta selittyy fuusioitumisella. Yritys on kasvanut pääosin yritysostoilla. Alun perin yritys on syntynyt Skanska nimisen yhtiön toiminnan osasta, nimellä Skanska Facilities Management. Vuonna 2000 yritys kasvoi hankkimalla Ericssonin sisäisen palveluyhtiön. Vuoden 2001 aikana yrityksen liiketoiminta jatkoi kasvuaan, etenkin Ruotsissa. Vuonna 2002 Coor laajensi toimintaansa palvellakseen asiakkaita uusilla aloilla, esimerkiksi lääketeollisuudessa. Samana vuonna yritys laajensi toimintaansa myös Suomeen. Vuonna 2004 yritys solmi ensimmäisen palvelusopimuksensa julkisen sektorin kanssa. (Coor 2012)

Vuoden 2006 aikana yritys kaksinkertaisti liikevaihtonsa. Kasvu jatkui etenkin Norjassa ja Ruotsissa. Suomen liiketoimintayksikön kannalta vuosi 2006 oli tärkeä, sillä silloin yritys kasvoi merkittävästi ostanalla suomalaisen palveluyhtiön. Toisen tärkeän hankinnan Suomen markkinoilla yritys teki vuonna 2011, ostaessaan Lujapalvelut Oy:n, jonka johdosta henkilöstömäärä nousi 900:taan työntekijään. (Coor 2012)

2.2 Yrityksen strategia

Strategia tarkoittaa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmaa ja keinoja, joilla yrityksen menestys pyritään turvaamaan tulevaisuudessa. Strategia määrittää yrityksen tulevaisuuden tilan. Strategian ei tarvitse olla tarkka, vaan se voi toimia ohjenuorana yrityksen toiminnalle. (E-conomic 2013)

Yrityksen strategiassa määritellään kolme osa-aluetta, jotka ovat markkinat/asiakkaat, palveluntarjonta ja palveluntoimitus. Markkina ja asiakasstrategian päätavoitteina on hyödyntää markkinoiden kasvu ja tunnistaa asiakkaat, joilla on haastavia tarpeita palveluiden suhteen. Näillä strategioilla pyritään tekemään Coorista johtava kokonaispalveluiden toimittaja. (Coor 2012)

Palveluntarjonnassa yrityksen strategia jakautuu kolmeen päätavoitteeseen. Yritys tarjoaa asiakkailleen räätälöityjä palveluratkaisuja, luo lisäarvoa asiakkaille sekä tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden omata yksi kontakti kaikkiin ulkoistettuihin palveluihin. (Coor 2012) Palveluntarjonnassa lähtökohtana on asiakas.

Palveluntoimituksen kannalta strategian tavoitteena on toteuttaa palvelut asiakkaan tiloissa, käyttää palveluissa omia sekä alihankkijoiden työntekijöitä, kehittää laadukkaita palveluprosesseja sekä rekrytoida, motivoida ja kehittää henkilöstöä. (Coor 2012) Palveluntoimituksen lähtökohtana on yrityksen toiminta.

3 Toiminnanohjausjärjestelmä

Erilaisten ATK-ohjelmien merkitys yrityksen toiminnassa on kasvanut. Tietotekniset ohjelmat kehittyvät alati ja ovat laajenneet toiminnanohjausjärjestelmiksi.

Toiminnanohjausjärjestelmä on ATK-ohjelma, joka yhdistää yrityksen arkipäiväiset toiminnot hallittavaksi yhteen tietojärjestelmään. Järjestelmät ovat kehittyneet alun perin materiaalinhallintajärjestelmistä. Toiminnanohjausjärjestelmät yhdistävät yrityksen sisällä toimivat liiketoimintayksiköt yhteen järjestelmään ja vähentää päällekkäistä työtä. (Pastinen, Mäntynen, Koskinen 2003, 102.)

Yrityksen sisällä tapahtuvat toiminnot muodostava yhdessä prosessin. Kyseiset järjestelmät tukevat päivittäisiä rutiineja sekä mahdollistavat tarkemman prosessien seurannan ja mittaamisen. Prosessien seuranta ja mittaaminen mahdollistaa taasen liiketoiminnan tarkemman suunnittelun. Toiminnanohjausjärjestelmää voidaan käyttää valmistavassa, jakelualan sekä palvelualan yrityksessä. Järjestelmän avulla pyritään hallitsemaan sekä

suunnittelemaan niitä resursseja joita tarvitaan valmistukseen, toimitukseen sekä tilausten käsittelyyn. (Lehtonen 2004, 286.)

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan hallinnoida yritystoiminnan perustoimintoja kuten varastointia, hankintaa, tuotantoa, jakelua, myyntiä sekä laskutusta. Yrityksen toiminta muodostuu kyseisistä toiminnoista ja muodostaa prosesseja. Prosessin lopputuote on palvelu tai tuote. Prosessit, joiden lopputuotteena on palvelu tai tuote on mahdollista automatisoida toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Prosesseja voivat olla esimerkiksi hankinta -vastaanotto-varastointi tai myynti-tilaus-toimitus- laskutus (Lehtonen 2004, 127-130.)

3.1 Toiminnanohjausjärjestelmän moduulit

Toiminnanohjausjärjestelmät muodostuvat moduuleista. Moduulit eli sovellukset ovat käytännössä eri prosessien osia järjestelmässä. Yritys voi valita toiminnanohjausjärjestelmästä toiminnalleen hyödylliset moduulit ja näin muokata järjestelmän vastaamaan yrityksen tarpeita. Toiminnanohjausjärjestelmän tyypillisimmät moduulit ovat myynti, osto, varastointi, tuotanto ja taloushallinto. (Pastinen, ym. 2003, 102.)

3.2 Toiminnanohjausjärjestelmän rekisterit

Toiminnanohjausjärjestelmä perustuu erilaisiin rekistereihin. Rekisterit vähentävät päällekkäistä työntekoa, sekä mahdollistavat sen, ettei tietoa tarvitse kirjata järjestelmään moneen kertaan. Rekisterin käyttö myös vähentää virheiden syntymistä.

Toiminnanohjausjärjestelmän tärkeimpiä rekisterejä ovat asiakasrekisteri, toimittajarekisteri sekä tuoterekisteri. Asiakas- sekä toimittajarekisteriin voidaan kerätä muun muassa laskutustiedot, sekä seurata laskujen maksamista. Rekisteriin voidaan myös kirjata sovitut alennukset sekä maksuajat. Tuoterekisteriin kirjataan yrityksen tarjoamat tuotteet. Tuoterekisteristä voidaan tarkastaa tuotteen saatavuus sekä esimerkiksi korvaavat tuotteet. (Lehtonen 2003, 132-133.)

3.3 Toiminnanohjausjärjestelmä Maximo 7

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa projektipäällikkönä toimivaa Juha Vesasta haastatellessa kävi ilmi, että yritys on valinnut uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi Maximo 7 -nimisen järjestelmän. Haastateltava mainitsi valinnan syyksi konsernin Ruotsin liiketoiminnan käyttäneen jo vuosia Maximo 5 järjestelmää. Maximo 7 eroaa hieman haastateltavan mukaan vanhemmasta versiosta. Tuorempi versio sisältää uusia, toimintaa paremmin tukevia komponentteja eli toiminnan osia. (Vesänen 2013)

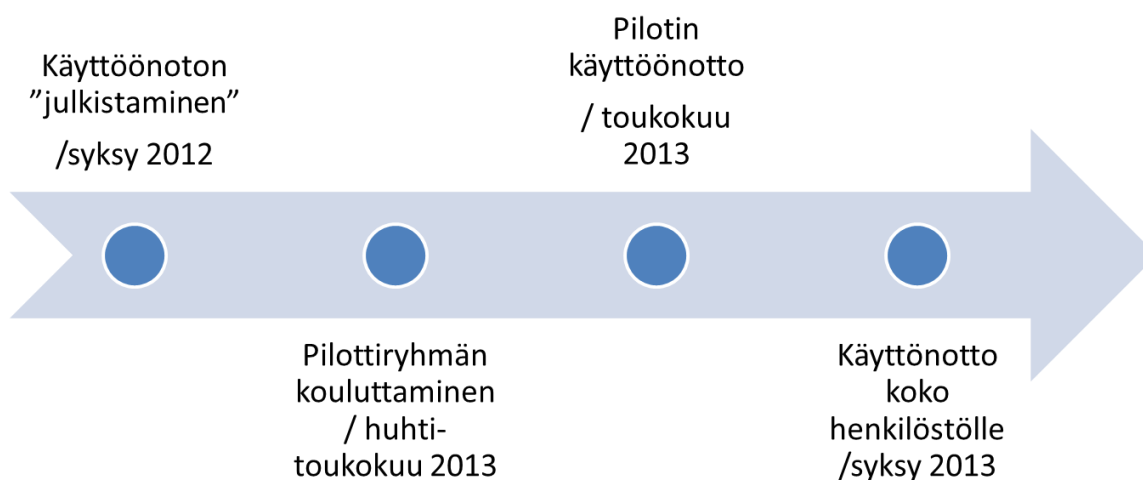
Coor Oy aikoo ottaa toiminnanohjausjärjestelmän palveluntoimitusprosessissa käyttöön kokonaisvaltaisesti. Järjestelmään siirretään esimerkiksi työmääräimien eli toimeksiantojen hallinta, työajan kirjaaminen sekä ostolaskujen tarkastaminen. Projektipäällikön mukaan yritys odottaa järjestelmän käyttöönoton mahdollistavan laadukkaamman palveluntoimituksen sekä paremman resurssienhallinnan. Eniten uuden järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa haastateltavan mukaan palvelupäälliköiden työnkuvaan. Järjestelmän käyttöönotolla on merkittävä vaikutus henkilöihin, jotka valmistelevat sekä suunnittelevat töitä ja ostoja Maximo järjestelmässä. (Vesanen 2013)

3.4 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat laajoja tietojärjestelmiä, joiden käyttöönotto vaatii paljon resursseja niin ajallisesti, kuin rahallisestikin. Toiminnanohjausjärjestelmät voidaan myös luoda yrityksessä itse, mutta nykyään järjestelmät ovat kasvaneet niin laajoiksi, että järjestelmä on useimmiten kannattavampaa hankkia ulkopuoliselta toimijalta. Jokainen toiminnanohjausjärjestelmä tulee kuitenkin mukauttaa kohdeyritykselle sopivaksi. Järjestelmät mukautetaan yritykselle sopivammaksi moduulien avulla. Mukauttamisprosessin lisäksi aikaa käyttöönotossa vaatii henkilöstön kouluttaminen. Kriittiset menestystekijät käyttöönottoprosessille, ohjelmiston onnistuneen mukauttamisen lisäksi henkilöstön riittävä kouluttaminen. (Lehtonen 2003, 138.) Tämä opinnäytetyö on rajattu tutkimaan pääasiassa prosessia muutosjohtamisen kannalta.

Muutoksen hallinnan ja koulutuksien kannalta käyttöönottoprosessi on alkanut syksynä 2012, jolloin tulevasta muutoksesta on aloitettu tiedottaminen. Muutos halutaan tehdä kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa järjestelmä otetaan käyttöön melko suurelle pilottiryhmälle. Tämä halutaan tehdä kenties yrityksen aiemman, Ruotsissa saadun kokemuksen myötä käyttöönottoprosessista.

Järjestelmän käyttöönoton pilotointi alkaa toukokuun 23. päivä. Pilottiin osallistuu 80 henkilöä (Vesanen 2013). Pilottiryhmään kuuluu henkilöstöä eri toiminnoista. Toiminnanohjausjärjestelmä otetaan koko yrityksen käyttöön syksyllä 2013. Pilotoinnin ajatellaan kenties myös helpottavan koko yritystä koskevaa käyttöönottoa.



Kuvio 3: Käyttöönottoprosessin aikajana

Järjestelmän pilotoinnin käyttökoulutukset järjestetään huhti- toukokuussa. Koulutuksia järjestetään yhteensä noin 10, ja niihin osallistuu kuhunkin 6-10 pilottiryhmän jäsentä. Koulutuksissa käydään läpi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä eri toimintojen osalta. Koko henkilöstön koulutuksista sekä käyttöönoton tarkemmasta aikataulusta ei saatu tietoa kyseiseen opinnäytetyöhön. Kuviossa 3 on kuvattu käyttöönottoprosessin kulkua aikajanalla.

4 Johtaminen

Käyttöönottoprosessissa tulee ottaa huomioon muutoksen hallinta, jota on käsitelty laajemmin luvussa 3.4. Muutoksen hallintaan vaikuttaa olennaisesti muutosjohtaminen, joka on valittu tämän opinnäytetyön näkökulmaksi. Ennen siirtymistä muutosjohtamiseen, käsitellään termiä johtaminen itsessään.

Johtamisella tarkoitetaan välinettä, jolla organisaation esimerkiksi yrityksen tavoitteet ja tarkoitus toteutetaan käytännössä. Johtamisen tulisi olla tavoitteellista myös pitkällä aikavälillä. Yrityksessä johtamista harjoitetaan ihmisten, sekä asioiden johtamisella. Nämä kaksi johtamisen tasoa kulkevat käsi kädessä ja ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä menestyvässä liiketoiminnassa. Yrityksen johtamista voidaan tarkkailla strategisen, operatiivisen tai ihmisten johtamisen näkökulmasta. Johdon todennäköisesti tärkein tehtävä on yrityksen kilpailukyvyyn ja tuottavuuden turvaaminen sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. (YritysSuomi 2013)

Strategisella johtamisella tarkoitetaan johtamismallia, jossa yrityksen tavoitteita ja tahtotilaa tarkastellaan pitkällä aikavälillä. Strategisista päätöksistä vastaa yrityksen ylin johto. Strategiseen johtamiseen kuuluu olennaisesti yrityksen tavoitteiden ja tahtotilan määrittely, yrityskulttuurin luominen sekä muokkaaminen ja kokonaiskuvan muodostaminen yrityksen toimintaympäristöstä. (YritysSuomi 2013)

Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen jokapäiväisten asioiden johtamista. Operatiivinen johtaminen sisältää useimmiten vastuun esimerkiksi markkinoinnista, myynnistä, kannattavuudesta, liiketoiminnan laillisuudesta ja työvoimaresursseista. Operatiivinen johtaja ei välttämättä ole mukana kehittämässä yrityksen tavoitteita. (YritysSuomi 2013)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan henkilöstöjohtajuutta. Henkilöstöjohtajuus sisältää vastuun esimerkiksi työntekijöiden ammattitaidosta ja motivaatiosta sekä työn organisoinnista. Henkilöstöjohtaminen on jokapäiväistä toimintaa. (YritysSuomi 2013)

5 Muutosjohtaminen

Muutos on jatkuvaa. Muutosta voidaan kuvata absoluuttisena sekä suhteellisena. Muutoksen absoluuttisuus tarkoittaa sitä, ettei muutosta voi estää, vaan se on jatkuvaa. Muutoksen suhteellisuudella tarkoitetaan kokemusta muutoksen suuruudesta ja sen vaihtelevuudesta. Työelämässä tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Pienempiä muutoksia, esimerkiksi henkilökemioissa sekä suurempia muutoksia, jotka muuttavat jopa työnkuvaa. Lähtökohtaisesti työntekijät yrittävät välttää muutosta, sillä muutos tarkoittaa tuntematonta ja edellyttää uuden oppimista. (Juuti & Virtanen 2009, 12- 16.) Muutosprosessin suunnittelijan tehtävä on muutoksen läpiviemisen lisäksi sitouttaa työntekijät muutokseen. Seuraavissa kappaleissa käsitellään keinoja, joilla teoriassa voidaan suunnitella sekä toteuttaa onnistunut muutosprosessi.

Työyhteisön muutos voidaan toteuttaa, joko hallitusti tai tilanne voi kriisiytyä. Muutostilanne kriisiytyy, mikäli yhteisöllä ei ole uudistumiseen tarvittavia toimintamalleja. (Järvinen 2004, 83- 84.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään malleja, joita voi yleisesti hyödyntää erilaisissa työelämän muutosprosesseissa.

Muutostilanteet koetaan työyhteisöissä ensisijaisesti uhkana. Uhka synnyttää pelkoja, joihin työntekijät koettavat hakea vastauksia. Avoimella viestinnällä, sekä tiedottamisella voidaan vähentää pelkojen ja niistä johtuvien harhaluulojen syntymistä sekä leviämistä laajemmalle työyhteisöön. Muutostilanteessa työntekijä ikään kuin menettää itsemääräämisoikeutensa, jolloin henkilö saattaa tuntea, ettei voi itse vaikuttaa asioiden kulkuun. Tästä johtuen johdon

tulisi vastaanottaa ja huomioida työyhteisön kehitysehdotukset sekä mielipiteet. (Järvinen, 2004, 83- 84.)

John Kotter on tunnettu muutosjohtamisen asiantuntija. Kotterin teorian mukaan toimivaan muutosjohtamiseen tarvitaan kahdeksan ratkaisevaa askelta. (Jyväskylän koulutuskeskus 2013) Kotterin teoriaa voidaan hyödyntää myös kyseisessä muutosprosessissa.

Muutosjohtamisen ensimmäinen askel Kotterin mukaan, on luoda yritykseen kiireen ja välttämättömyyden tuntu. Kiireen ja välttämättömyyden tunteella haetaan vaikutusta, jolla työntekijät kokevat muutoksen tarpeelliseksi tai jopa välttämättömäksi. Hyvänä keinona Kotter esittää tähän tyytyväisyyden lähteiden vähentämistä tai poistamista. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sääntöjen kiristämistä, tavoitteiden asettelua epärealistisen korkeaksi ja työsuhde-etuuksien poistamista. Johdon tulisi myös rohkeasti tiedottaa yrityksen heikoista kohdista esimerkiksi huonosta tuloksesta tai yrityksen mahdollisesta muutosta huonompiin tiloihin jos tilanne ei parane. On myös tärkeää informoida ihmisiä tulevista mahdollisuuksista ja niistä koituvista palkkioista, sekä yrityksen kyvyttömyydestä hoitaa näitä asioita nykyhetkessä. (Kotter 1996, 31-43.)

Toinen askel on ohjaava tiimi. Kotterin mukaan muutosjohtamiseen tulisi koota kokonaan erillinen tiimi, joka on vastuussa muutosjohtamisesta ja sen onnistumisesta. Tiimissä tulisi olla tarpeeksi avainhenkilöitä esimerkiksi linjajohtajia, jotta muut työntekijät eivät pysty liian helposti jarruttamaan tiimin työtä. Tiimin sisällä tulisi myös olla tarpeeksi ammattitaitoa eri alueilta, jotta saadaan aikaan perusteltuja päätöksiä. Joukossa täytyy olla ihmisjohtamis- ja asiajohtamistaitoisia ihmisiä. Mitä luultavimmin matkan varrella tulee esteitä ja odottamattomia tekijöitä muutostiimin ratkottavaksi. Kotter kokee, että muutosjohtamiseen tarvitaan vahvaa tiimiä, jonka jäsenet pystyvät luottamaan toisiinsa sekä löytämään tiimin yhteisen tavoitteen. (Kotter 1996, 45-58.)

Kolmannen askeleen ohjeena on laatia muutokselle visio ja strategia. On tärkeää viestiä ja toimia, jotta visiosta ja strategiasta saadaan aikaan toivottu muutos. Visio ja strategia tulee laatia tarkasti ja ne tulee viestiä koko organisaatiolle. Kyseisten elementtien tarkoituksena on tehdä muutoksesta helpompi kokonaisuudessaan. Neljäntenä kohtana korostetaan viestinnän tärkeyttä ja etenkin muutosvision viestimisen kurisioiteettia eli välttämättömyyttä. Kotterin mukaan viestinnän tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää ja sitä tulisi olla runsaasti saatavilla eri kanavista. Viestien sisällön tulee olla yksinkertainen ja niiden sanomaa pitäisi toistaa. Tällä pyritään välttämään epätietoisuutta, huhuja ja pelkoa muutoksesta. (Kotter 1996, 59-85.)

Viidentenä ohjenuorana Kotter neuvoo antamaan henkilöstölle laajat valtuudet toimia. Henkilöstö tarvitsee tarpeeksi resursseja pystyäkseen toteuttamaan muutoksen halutulla tavalla. Tässä kohtaa tulisi tarkastaa, että kaikki yrityksen viestintä ja toimintatavat tukevat muutosta. Jatkuva apu, ohjeistus ja tuki tulisi olla kokoajan saatavilla. Kuudennella askeleella korostetaan lyhyen aikavälin onnistumisien huomioimisen tärkeyttä. On tärkeää, että henkilöstö näkee työnsä tuloksen nopeasti ja vaivattomasti. Positiivisen tuloksen ja positiivisen palautteen saavuttaminen saa henkilöstön sitoutumaan muutokseen ja saa heidät näkemään, että muutos on kannattava. Onnistumiset ovat erityisen tärkeitä ohjaavalle tiimille. (Kotter 1996, 87-114.)

Seitsemäntenä kohtana on parannusten vakiinnuttaminen. Tämän lisäksi on tuotettava lisää muutoksia sekä parannuksia. Tässä vaiheessa tulisi myös ottaa mukaan lisää ihmisiä, sekä mahdollisesti kehittää heidän taitojaan muutoksen kannalta. Muutosprosessissa henkilöstössä esiintyy todennäköisesti jossain vaiheessa muutosvastarintaa. Johtoportaan tulisi kokoajan pitää muutoksen päämäärä ja tavoitteet selkeänä, jotta työntekijät edelleen kokisivat muutoksen tärkeäksi ja välttämättömäksi. Kahdeksannen eli viimeisen askeleen pääasiana on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin, jolla muutoksesta saadaan pysyvä. Kotterin mukaan on tärkeää, että muutoksessa pysytään ja se jalkautetaan koko organisaation toimiin siten, että lopulta siitä tulee osa yrityksen kulttuuria ja toimintaprosesseja. Muutos kuitenkin juurtuu yrityskulttuurin vasta sitten kun kaikille on selvää, että se on parantanut tilannetta. (Kotter 1996, 115-138.)

5.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan jonkin muutoksen tai kehityksen vastustamista esimerkiksi työyhteisössä. Vastustaminen ilmenee usein kritisointina, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy usein ihmisen taipumukseen pidättäytyä mukavuusalueellaan mahdollisimman pitkään. Voimakas muutosvastarinta saattaa vaikeuttaa uuden oppimista. Muutosvastarinta on erittäin luonnollinen osa muutosprosessia, mutta sen olemassaolo ei välttämättä ole negatiivinen asia. (Työterveyslaitos 2011)

Muutosvastarinnan voi nähdä myös positiivisena asiana, sillä se saattaa myös olla ihmisen tapa sisäistää tuleva muutos, sekä se saattaa auttaa ihmistä sopeuttamaan muutos omaan työhön. Muutosvastarinta ei välttämättä koske lainkaan tulevaa muutosta vaan sen seurauksia työyhteisössä. Näitä seurauksia voivat esimerkiksi olla statusten muuttuminen työyhteisössä, tiiminjäsenten tai työpisteen vaihtuminen. Muutosten tulisi aina olla hyvin perusteltuja kaikille työntekijöille, sekä sen positiiviset vaikutukset tulisi pystyä havaitsemaan. (Työterveyslaitos 2011)

5.2 Muutosvastarinnan minimointi

Olennaista muutosvastarinnan minimoimisessa ja muutoksien helpottamisessa on kokonaisvaltainen yrityskulttuurin kehittäminen. Yrityskulttuuria voidaan kehittää myös alttiimmaksi muutoksille. Avainasemassa yrityksen muutosalttiuden maksimoimisessa on vuorovaikutuksen kehittäminen. Kommunikaatiolla eli viestinnällä, sekä vastustetaan että tuetaan muutosta. Vastamielipiteiden esittäminen on ihmiselle luontaista. Olennaista on opettaa työyhteisö esittämään vasta-argumentteja sekä argumentteja joihin on mahdollisuus vaikuttaa. (Juuti & Virtanen 2009, 71-74.) Argumentti tarkoittaa nimenomaan perusteltua väitettä tai mielipidettä jonkin aiheen puolesta tai vastaan (Wikipedia 2013). Yrityksen johdon tulisi huomioida argumentit, eikä sivuuttaa tai pelätä niitä. Vastakkaiset argumentit johtavat kehitykseen. (Juuti & Virtanen 2009, 71- 74.)

5.3 Muutosvastus

John Kotter on kansainvälisesti tunnettu muutoksen ja johtajuuden luennoitsija. Opinnäytetyössä on päätetty käyttää Kotterin kahdeksanvaiheista muutosjohtamisen mallia ja tätä tukemaan on valittu myös Kotterin ja Lorne Whiteheadin kirjallisuutta, koskien uusien ideoiden tuomista työyhteisöön. Kotterin ja Whiteheadin mukaan, uuden idean tuominen käytäntöön voidaan toteuttaa tehokkaasti ja onnistuneesti nelivaiheisen mallin avulla. (Kotter & Whitehead 2010, 174-176.) Tätä teoriaa voidaan myös hyödyntää pakollisen muutoksen tullessa työyhteisöön, sillä kyseessä on lähinnä työntekijöiden vakuuttaminen muutoksen hyödyistä.

Ensimmäisessä vaiheessa tulisi kartoittaa tilanne kunnolla. Idean tuojan tulisi tarkistaa suunnitelma ja varautua huolellisesti kaikkiin mahdollisesti kiperiinkin kysymyksiin. Tähän voi auttaa idean esittäminen omalle lähipiirilleen, sillä lähipiirin kysymykset voivat mahdollisesti olla hyvin samankaltaisia kuin työntekijöidenkin. Tässä vaiheessa tulisi miettiä, miten suunnitelmasta on tiedotettu ja kuinka suuri kannatus suunnitelmalla on. Suunnitelman tulee olla mahdollisimman selkeä ja helposti ymmärrettävä. Esittäjällä olisi hyvä olla julkistamistilanteessa mukana myös muita henkilöstön edustajia, jotka pystyvät vastaamaan tiettyihin kysymyksiin. Kanssaedustajat voisivat olla esimerkiksi johdon edustajia. Suunnitelmasta tulisi viestiä voimakkaasti erilaisin keinoin ja eri tilanteissa. Suunnitelman mahdollisten kannattajien tulisi myös olla mukana idean julkistamistilanteessa. (Kotter & Whitehead 2010, 174-176.)

Seuraavassa vaiheessa idean läpiviejän tulisi varautua erilaisiin hyökkäystapoihin. Kirjan mukaan hyökkäystavat voidaan jakaa karkeasti neljään luokkaan. Hyökkäystapa luokkia ovat pelon lietsominen, viivyttely, hämmennys ja naurettavaksi leimaaminen sekä persoonan

arvostelu. Kotter ja Whitehead korostaa, että suunnitelman esittäjän tulisi antaa vastustavien henkilöiden osallistua keskusteluun ja esittää vastaväitteensä asiasta. Esitettyihin kysymyksiin tulisi vastata mahdollisimman selkeästi, yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Idean esittäjän tulee pysyä rauhallisena sekä ylläpitää kunnioitusta. Hänen tulisi myös keskittyä koko yleisöön, eikä antaa muutaman ihmisen, esimerkiksi vastaväitteiden esittäjien viedä huomiotaan. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä suurempi ja huoleellisempi valmistelun tulisi olla. (Kotter & Whitehead 2010, 176-177.)

Kolmannessa vaiheessa Kotter ja Whitehead suosittelevat ainakin yhden aivoriihen pitämistä ennen varsinaista tilaisuutta. Aivoriihi on yksi tunnetuimmista ideointimenetelmistä, jossa ideana on se, että siihen osallistuville henkilöille esitetään jokin ongelma ja tähän ongelmaan pyritään keksimään ratkaisuja. Kaikki ratkaisuehdotukset kirjataan ylös, mitään ei vielä arvioida ideointivaiheessa. Tarkoituksena on, että joukko ihmisiä saa esittää ratkaisuja ongelmiin turvallisessa ympäristössä. Ideoiden arviointi ja luokittelu tehdään myöhemmässä vaiheessa. Kotter ja Whitehead suosittelevat, että aivoriiehen osallistuisi joukko mahdollisimman luovia ihmisiä, jotta asioita voitaisiin tarkastella mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Tämän tarkoituksena on se, että esittäjä pystyy varautumaan ennalta erilaisiin kysymyksiin ja ongelmiin. (Kotter & Whitehead 2010, 177-178.)

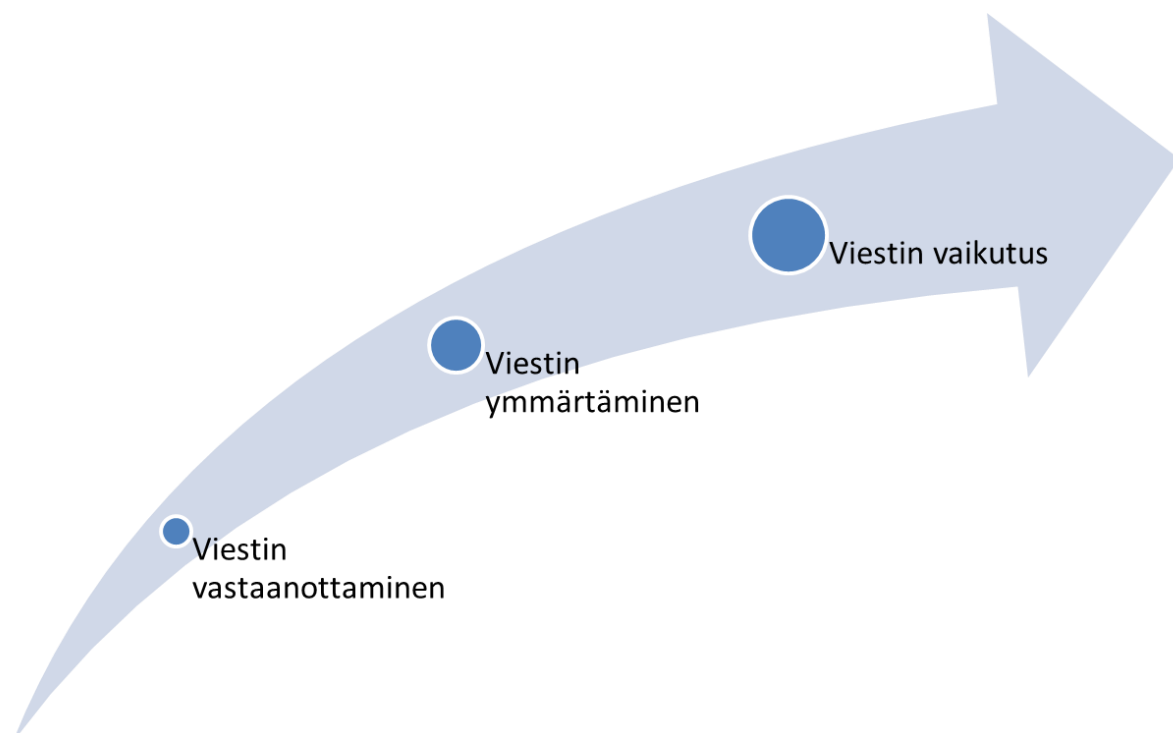
Neljäntenä kohtana on tämän kaiken edellä mainitun toteuttaminen todellisessa tilanteessa. Idean esittäjän tulisi tehdä ja hyödyntää kaikki edellä mainitut kohdat. Usein ihmiset valmistautuvat kunnolla, mutta eivät tosipaikan tullen käytä oppimaansa. (Kotter & Whitehead 2010, 179-180.)

6 Viestintä

Kuten kappaleen 5 Kotterin teoriassa mainitaan, viestintä muutostilanteessa on tärkeää. Läpinäkyvä ja runsas viestintä vähentää muutoksesta aiheutuvia pelkoja ja huhuja. Kappaleessa kuusi käsitellään termiä viestintä. Viestintää käsitellään sekä yleisesti, että muutosprosessin näkökulmasta.

Viestintä on prosessi, jossa on osallisena vähintään kaksi henkilöä. Viestinnän tavoite on saattaa jokin sanoma viestin vastaanottajalle. Viestintä on muodoltaan kaksisuuntaista, mikä tarkoittaa sitä, että viestinlähettäjä saa palautetta viestin vastaanottajalta. Palaute voi olla esimerkiksi ele. Viestinnän apuvälineitä kutsutaan viestimiksi. Viestimiä voivat olla esimerkiksi puhelin tai sähköposti. Mikäli viesti kulkee vastaanottajalle kolmannen osapuolen kautta, sisältyy siihen aina riski viestin muuttumisesta. Kolmatta osapuolta kutsutaan tässä tapauksessa välittäjäksi. (Kortejärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 7.)

Viestintäprosessia ja viestin perillemenoä vaikeuttavia tai vastustavia tekijöitä kutsutaan häiriöiksi. Viestin perillemeno on kolmivaiheinen prosessi, joka muodostuu viestin vastaanottamisesta, viestin ymmärtämisestä sekä viestin vaikutuksesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 7.) Alla olevassa kuviossa kuvataan viestinnän kolmivaiheista prosessia. Viestijän tulisi ottaa huomioon kaikki nämä kolme vaihetta suunnitellessaan viestintää sekä seurata vaiheiden onnistumista. Yrityksessä viestinnällä on yritystoimintaa tukeva rooli (Rosenström 2006, 9.).



Kuvio 4: Viestin perillemenon kolmivaiheinen prosessi

Viestintä jaetaan kahteen lajiin kohderyhmänsä perusteella. Nämä lajit ovat ulkoinen ja sisäinen viestintä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään lähinnä sisäistä viestintää.

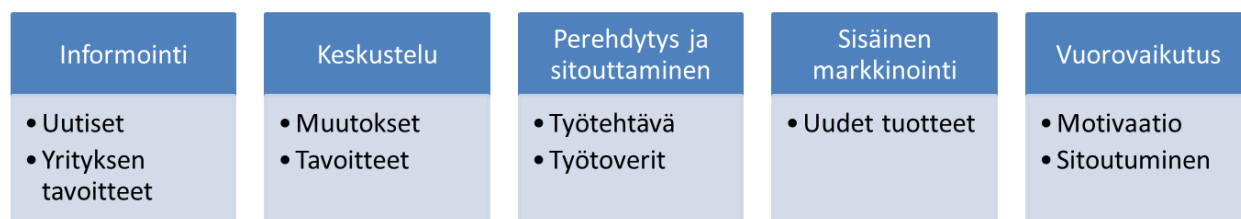
6.1 Sisäinen tiedottaminen

Seuraavaksi käsitellään ainoastaan sisäistä tiedottamista, sillä nimenomaan sisäinen viestintä on kyseisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin kannalta tärkeää. Viestintää on käsitelty tekstissä tiedottamisen osalta, sillä kyseinen aihealue on oleellinen muutosprosessissa sekä kyseisessä kehitystehtävässä. Tiedottaminen pyrkii olemaan objektiivista eli puolueetonta (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224.). Sisäinen tiedottaminen eroaa ulkoisesta tiedottamisesta kohderyhmänsä perusteella (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224- 225.).

Sisäisen tiedottamisen kohderyhmä on henkilöstö. Työnantajan tiedotusvelvollisuus on määritelty laissa. Työnantajalla on velvollisuus tiedottaa henkilökuntaansa yrityksen tilinpäätöksestä, taloudellisesta tilanteesta, henkilöstösuunnitelmasta, henkilöstöryhmien palkkatilastoista, henkilöstöasioiden hoidosta sekä kaikista muutoksista edellä mainituissa aiheissa. Tiedottamisvelvoitteen lisäksi sisäisellä viestinnällä pyritään myös avoimeen tiedonkulkuun sekä henkilöstön motivointiin. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224-225.)

Liian vähäinen viestintä saattaa aiheuttaa huhujen kierteen työyhteisössä. Siksi on tärkeää, että myös muutostilanteista tiedotetaan avoimesti. Riittävä sekä oikeanlainen tiedottaminen lisää henkilöstön viihtyvyyttä, motivaatiota sekä parantaa yhteishenkeä. Lisäksi tiedottaminen, joka on suunniteltu sekä toteutettu hyvin on yritykselle tuottavuustekijä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224.)

Sisäinen tiedottaminen jakautuu viiteen tehtävään, joita ovat informointi, keskustelu, perehdyttäminen ja sitouttaminen, sisäinen markkinointi sekä vuorovaikutus. Informoinnissa henkilöstölle tiedotetaan esimerkiksi yrityksen tavoitteista sekä uutisista. Keskustelu on vuorovaikutteista kanssakäymistä henkilöstön tai työntekijän kanssa. Keskusteluissa voidaan tiedottaa esimerkiksi muutoksista, tulostavoitteista sekä tavoitteista. Perehdytyksen tarkoitus on tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen toimintatapoihin, työtehtäviin sekä työyhteisöön. Perehdytystä seuraa sitouttaminen eli kiinnittäminen, jonka tavoitteena on saada uusi työntekijä sitoutumaan yritykseen esimerkiksi täydennyskoulutuksien avulla. Sisäisen markkinoinnin avulla voidaan tuoda yrityksen uudet tuotteet tai palvelut tutuiksi henkilöstölle. Vuorovaikutuksen avulla mahdollistetaan työntekijöiden oikeus sekä viralliseen että epäviralliseen mielipiteiden vaihtoon. Vuorovaikutus on tärkeää motivaation ja henkilöstön sitoutumisen kannalta. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 225- 226.) Alla olevassa kuviossa viisi, on eritelty yritysviestinnän muodot ja esimerkkiaiheet.



Kuvio 5: Yritysviestinnän 5 muotoa

Sisäisessä viestinnässä on hyvä ottaa huomioon myös työntekijöiden lähiverkko, eli henkilön ystävä- sekä perhepiiri. Kyseisessä yhteisössä tieto kulkee tehokkaasti. Yrityksessä tulisi pyrkiä siihen että tieto lähiverkoissa olisi myös yrityksen strategiaa sekä tavoitteita tukevaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 226.)

Sisäisessä tiedottamisessa tiedottamisen menetelmä eli tiedotuskanava valitaan asian kiireellisyyden, kohderyhmän sekä sisällön perusteella. Yritys tarvitsee tiedottamiseen sekä nopeita, että yksityiskohtaisempia viestimiskanavia ja keinoja. Sisäisen viestinnän kanavia ovat keskustelut, kokoukset, tiedotustilaisuudet, sisäinen radio tai televisio, intranet, sähköposti, ilmoitustaulu, tiedotteet, tiedotuslehdet sekä henkilöstölehti. Intranet tarkoittaa yrityksen sisäistä verkkoa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 227.)

Suosituimpia viestintäkanavia ovat sähköiset kirjalliset viestintäkanavat kuten sähköposti. Suosioon vaikuttaa viestinnän nopeus. Sähköpostilla voidaan myös tavoittaa suuri määrä henkilöstöä samanaikaisesti. Uusia viestintäkanavia kehitellään jatkuvasti. Yrityksen kannalta on tärkeä huolehtia, että käytössä on tehokkaimmat ja myös uusimmat viestimisvälineet. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 227.)

6.2 Viestintä johtamisen välineenä

Johtamisen ja näin ollen myös muutosjohtamisen tärkein väline on viestintä. Mitä paremmin yhteisössä viestitään, sitä paremmin yhteisön jäsenet toimivat yhteisen tavoitteen mukaisesti.

Yrityksen sisäinen viestintä on johtajan vastuulla. Onnistunut viestintä on myös keino sitouttaa sekä saada työntekijät viihtymään työssään. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005, 62- 65.)

Viestinnän kaksi muotoa ovat tiedottaminen sekä vuorovaikutus. Näistä vuorovaikutus on monimuotoisempaa ja ottaa huomioon myös henkilöstön mielipiteet. Tiedottamisen tavoite on saada perustieto jaettua henkilöstölle oikeaan aikaan. Oleellista viestinnän onnistumisessa on viestintäkanavan valinta. Tiedottamiseen suositaan yleensä kirjallista kanavaa, kun taas vuorovaikutuksessa suositaan suullisia eli verbaalisia viestinnän kanavia. Esimerkkejä kirjallisista kanavista ovat yrityksen intranetit, sähköposti sekä erilaiset muistiot. (Karhu ym. 2005, 62- 65.)

Viestintäkanavat voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: rikkaisiin ja köyhiin. Luokan nimet viittaavat kanavan moniaistisuuteen sekä vuorovaikutuksen mahdollisuuteen. Esimerkki köyhästä kanavasta on palaverin muistio tai raportti. Taitava johtaja käyttää viestintäkanavia monipuolisesti sekä oikein. Selkeistä ja tutuista asioista viestiminen voidaan toteuttaa nopeammin sähköisiä sekä köyhiä viestintäkanavia käyttäen. Viestintäkanavan valinnassa tulisi keskittyä kohderyhmän saavuttamiseen ja viestintäkanavan nopeuteen. Viestinnän suunnittelussa tulee pohtia tarvitseeko aihe mahdollisen kirjallisen dokumentin, jota voi myöhemmin tarkastella. Liiketoiminnan kannalta suunnittelussa tulisi myös kiinnittää huomiota viestintäkanavan kustannustehokkuuteen. (Karhu ym. 2005, 62- 65.)

6.3 Muutosviestintä

Suurin syy epäonnistuneelle muutokselle on muutoksen aikaisen viestinnän puute. Muutostilanne on yksi tavallisimmista johtamistilanteista, jossa monipuolisia viestintätaitoja tarvitaan. Muutosviestinnän tarkoitus on kuvailla työntekijöille muutos itsessään sekä saattaa muutos loppuun. Haasteellista viestinnän kannalta muutoksessa on muutosvastarinta. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005, 65- 66.) Muutosvastarinta eli muutoksen vastustaminen saattaa vaikeuttaa viestinnän vastaanottoa tai pahimmassa tapauksessa estää sen kokonaan.

Onnistunut muutosviestintä varmistetaan riittävällä tiedottamisella sekä osallistamalla henkilökunta mukaan suunnitteluun. Henkilöstölle on myös tärkeä viestiä, mitkä ovat muutoksen syyt, hyödyt ja seuraukset. Muutosta tulee suunnitella yhdessä henkilöiden kanssa, joita muutos koskee eniten. Kolme tärkeää tekijää henkilökunnan sitoutumisessa muutokseen ovat avoimuus, ajankohtaisuus sekä aktiivisuus. (Karhu ym. 2005, 66- 68.) Nämä muutosviestinnän oleelliset tekijät mainitaan myös John Kotterin 8-kohtaisessa muutosjohtamisen mallissa. Kyseinen malli kuvattiin kappaleessa 5.

7 Oppiminen

Oppimiskäsitysten huomiointi muutosviestinnässä, koulutuksessa ja uuden asian läpiviemisessä on tärkeää. Tunnistamalla erilaiset oppimistyyli, voidaan oppimistilanne suunnitella vastaamaan erilaisen oppijan tarpeita. Monipuolinen koulutus ja viestintä takaa asioiden sisäistämisen laajemmin.

Oppimista ja osaamisen kehittämistä on määritelty erilaisten teorioiden avulla. Osa teorioista on muokkaantunut vuosikymmenten aikana, osa on melko tuoreita. Oppimisteorioista nousee vahvasti esille kolme paljon käytettyä teoriaa, jotka ovat kognitivismi, konstruktivismi ja behaviorismi. (Jyväskylän yliopisto 2012)

Kognitiivisen teorian mukaan oppija pyrkii itse hakemaan ratkaisut johonkin aitoon ongelmaan tai haasteeseen. Oppija hankkii itse kaiken tarvittavan tiedon ja materiaalin ja hän itse päättää ja muokkaa sitä omien kokemusten ja aikaisemman tietämyksen ohella. Toiminta on oppijalla tällöin tavoitteellista ja aktiivista. Koulutuksen tavoitteena on luoda oppijalle mahdollisimman aito oppimisympäristö ja aidot ongelmat/haasteet. Tällä tyylillä pystytään korostamaan oppijan kykyä luoda itse ratkaisuja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2007)

Konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä tavoitteena on itseohjautuva oppiminen. Tämän teorian mukaan oppiminen on aktiivista ja sosiaalista toimintaa, joka auttaa käyttäjänsä rakentamaan jatkuvasti uudenlaista kuvaa ympäristöstään ja ajattelumaailmastaan. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppija pyrkii itse kehittämään toimintaansa, tarkastelemalla kriittisesti omaa toimintaansa. (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2007)

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan opiskelun tekniikkana käytetään usein ulkoa oppimista. Käsityksen mukaan oppija reagoi ärsykkeisiin ja yhdistää ne toistojen myötä omaan toimintaansa sekä ajattelumaailmaansa. Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan välttämättömässä roolissa on opettaja tai ohjaaja. Tämän käsityksen ideana on siirtää osaamista ihmiseltä ihmiselle. (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2007)

8 Tutkimus

Pilottiryhmän henkilöstölle toteutetaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on mahdollistaa kehitysehdotuksien syntyminen. Kehitysehdotukset koskevat

toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Tutkimus tehdään kvalitatiivisena case- eli tapaustutkimuksena.

Tyypillinen piirre tapaustutkimukselle on se, että tutkimuksen kohderyhmänä on jokin yhteisö. Kiinnostuksen kohteena tapaustutkimuksessa on jokin prosessi. Tutkimuksen lopullisena tavoitteena on ilmiön kuvaaminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 130.) Kyseessä olevassa tutkimuksessa kohteena on Coor Oy:n pilottiryhmä sekä prosessina toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.

Jari Metsämuurosen mukaan ”tapaustutkimus voidaan ymmärtää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi” (Metsämuuronen 2008, 18.). Metsämuurosen mukaan ”lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta” (Metsämuuronen 2008, 18.). Metsämuuronen toteaa myös tapaustutkimuksen olevan empiiristä tutkimusta (Metsämuuronen 2008, 18.). Empiirinen tutkimus on kokemusperäistä tutkimusta, joka perustuu havainnointiin tai mittaamiseen (Wikipedia 2011). Tapaustutkimuksen kohteena tässä tutkimuksessa tarkastellaan toiminnanohjausjärjestelmän pilottivaihetta käyttöönottoprosessissa Coor oy:ssä.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutetaan ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelulla pyritään minimoimaan tutkijoiden vaikutus annettuihin vastauksiin (Grönfors 2011). Tämä mahdollistetaan avoimilla kysymyksillä. Avoimet kysymykset mahdollistavat sen, ettei vastaajaa johdateta automaattisesti rajattuun suuntaan. Tutkimuksen ryhmän koko on 5-6 henkilöä. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat kaikki pilottiryhmän jäseniä ja ottavat käyttöönsä uuden toiminnanohjausjärjestelmän toukokuussa 2013. Lisäksi haastatteluun vastaavat työntekijät edustavat kaikki eri toimenkuvaa yrityksessä.

Tutkimuksen toisessa osiossa haastatellaan sähköpostitse Maximo7 järjestelmän käyttöönottoprosessin läpikäynyttä henkilöä. Haastateltavana on pohjoismaiden projektipäällikkö Petra Ålander. Haastattelun tavoite on saada kokemuksen tuomia vinkkejä käyttöönottoprosessiin.

8.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelun kohdehenkilöt valikoituvat yrityksen nimeämistä henkilöistä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti nähdään enemmänkin tutkimuksen uskottavuutena tai vakuuttavuutena (Saaranen-Kauppinen ym. 2006). Ryhmähaastattelun kohdehenkilöiden valintaan vaikuttaa yhteisen aikataulun löytäminen sekä pilottiryhmän työntekijöiden liikkuva työ, jolloin henkilöitä on vaikea saada kokoontumaan.

Runkona haastattelukysymyksille käytettiin Kotterin kahdeksankohtaista muutosjohtamistyökalua. Kyseistä mallia käytetään koko kehitystehtävän pohjana. Malli on kuvattu kokonaisuudessaan kappaleessa 5. Kyseinen muutosjohtamisen malli valittiin pohjaksi, sillä se on yksinkertainen. Malli on mahdollista yleistää moneen erilaiseen muutosprosessiin. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteenä numero yksi.

John Kotterin muutosjohtamisen malli perustuu kahdeksaan vaiheeseen joiden mukaan muutoksen suunnittelu sekä läpivieminen tulisi toteuttaa. Haastattelusta jätetään pois kuitenkin kohdat yksi, kuusi, seitsemän sekä kahdeksan. Kohta yksi liittyy mallissa muutoksen kiireellisyyteen ja välttämättömyyteen, johon kehityshankkeessa on hankala puuttua. Tämä liittyy enemmän muutosprosessin motiiveihin, joista on toki tärkeää viestiä henkilöstölle. Kohta kuusi käsittelee palautteen antamista ja yleistä palautekulttuuria yrityksessä eikä niin ikään sovi rajattuun aihealueeseen vaan on suurempi osa yrityskulttuuria. Kohta seitsemän ja kahdeksan käsittelevät Kotterin mallissa muutoksen vakiinnuttamista sekä pysyvyyttä. Toiminnanohjausjärjestelmä on oletettavasti suhteellisen pysyvä muutos, joten kyseiset kohdat eivät ole suoraan sovellettavissa kyseiseen muutokseen. Tärkeimmät kohdat tutkimuksen kannalta ovat muutosstrategia sekä muutosvisio. Tutkimuksessa selvitetään, miten muutos on suunniteltu sekä kuinka muutoksen visio on viestitty pilottiryhmän työntekijöille. (Kotter 1996.)

Haastattelun kysymyksissä pyritään välttämään suoria kysymyksiä, joissa vastaukseksi kelpaavat kyllä tai ei vastaukset. Suoria kysymyksiä esittämällä on mahdotonta saada aikaan avointa keskustelua. Suoria kysymyksiä ei voida kuitenkaan täysin välttää, vaan vastauksia syvennetään tarkentavilla kysymyksillä tarpeen mukaan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä yksi. Kysymykset on jaoteltu Kotterin 8 askeleen mukaan Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä keinoin käyttöönottoprosessia voitaisiin kehittää. Lisäksi haastattelulla saadaan parempi käsitys siitä, kuinka muutosprosessin tiedottaminen on käytännössä tavoittanut kohdehenkilöt. Haastattelulla pyritään saamaan nykytilanteen lisäksi konkreettisia kehitysideoita pilottiryhmän jäsenten aloitteesta.

Haastattelu toteutettiin yrityksen koulutustilaisuuden yhteydessä, toisen yrityksen tiloissa Ericssonilla Jorvaksessa 27. maaliskuuta 2013. Koulutustilaisuuden aiheena oli uusi toiminnanohjausjärjestelmä, erityisesti sen hankintatoimintojen osalta. Vastaavia koulutuksia järjestettiin tämän koulutuksen lisäksi 9. Haastattelemaan päästiin vain yhteen koulutustilanteista, sillä haastattelu oli ajankohtainen vasta, kun jäljellä oli enää muutama koulutus. Muita haastattelutilanteita ei onnistuttu aikapulan takia järjestämään. Koulutuksen loppuosaa päästiin myös seuraamaan, jolloin tutkimukseen pystyttiin liittämään

pienimuotoinen havainnointi. Havainnointiosuus on kuvattu tarkemmin kappaleessa 8.2. Koulutustilanteen päätyttyä projektivetäjä pyysi halukkaita jäämään haastattelutilanteeseen.

Haasteena tutkimuksessa on avoimen keskustelun synnyttäminen, vaikuttamatta olennaisesti saatuihin vastauksiin. Haastattelutilanteessa haastattelihoita oli paikalla kaksi. Toinen haastattelihoista kirjaa vastaukset ylös ja toisen rooli oli toimia kysymyksien esittäjänä. Haastattelijan tavoitteena oli ainoastaan esittää kysymykset ja olla kommentoimatta vastauksia. Tällä vältetään vastauksien johdattelu. Haastattelun vastaukset kirjattiin ylös ilman teknisiä apuvälineitä eli käsin. Kyseinen kirjaustapa koettiin kaikista nopeimmaksi ja turvallisimmaksi vaihtoehdoksi. Yksi vaihtoehto olisi myös ollut nauhurin käyttö, mutta tiukan aikataulun takia nauhuria ei saatu järjestettyä. Aikaa haastattelulle oli varattu maksimissaan puoli tuntia.

8.1.1 Haastattelun tulokset

Haastatteluun osallistui kolme Coor Service Management Oy:n työntekijää. Alkuperäisenä tavoitteena oli haastatella kuutta pilottiryhmän jäsentä. Kaikki haastatteluun vastanneista kuuluvat pilottiryhmään, joka ottaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönsä toukokuussa 2013. Kaikki kolme haastatteluun vastanneista edustivat eri työnkuvaa. Kaksi vastanneista toimii esimiesasemassa.

Haastattelun ensimmäisessä osassa tutkittiin haastateltavien käsitystä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin suunnittelusta ja siitä ketkä suunnitteluun ovat osallistuneet. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin suunnitteluun osallistuivat haastateltavien mukaan projektipäällikkö Jukka-Pekka Kujala sekä hänen lisäksi kolme projektivastaavaa. Projektivetäjien lisäksi yksi haastateltavista lupautui alustavasti toimia prosessissa tukihenkilönä henkilöstölle, sillä on aiemmin käyttänyt kyseistä toiminnanohjausjärjestelmää. Haastateltava kuitenkin epärooi taitojensa riittävyttä kyseiseen vastuutehtävään.

Tutkittaessa henkilöstön osallistumista käyttöönottoprosessin suunnitteluun sekä sitä, kokeeko henkilöstö, että heidän näkemyksensä on otettu huomioon prosessin suunnittelussa, saatiin seuraavanlaisia vastauksia. Haastateltavat eivät koe itse varsinaisesti hyötyvänsä järjestelmän käyttöönotosta. Järjestelmä lisää työn määrää ja on lisäksi aikaa vievää. Yksi haastateltavista totesi kuitenkin järjestelmän helpottavan kokonaisuudessaan muun muassa laskutusta. Kysymyksien tavoitteena on tutkia prosessisuunnitelman läpinäkyvyyttä ja kuinka yleisessä tietoudessa prosessin eri vaiheet ovat.

Muutosjohtamisen yhdeksi tärkeäksi elementiksi Kotterin muutosjohtamisen mallissa on mainittu viestintä. Tästä syystä tutkimuksen seuraavassa vaiheessa pyrittiin selvittämään, kuinka käyttöönottoprosessin viestintä on toiminut sekä mitä viestintäkanavia yritys on prosessissa käyttänyt. Kaikki haastateltavista on saanut virallista tietoa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta. Itse prosessin kulusta on henkilöstöllä tiedossa järjestelmää koskevien koulutuksien ajankohdat sekä järjestelmän käyttöönottopäivä.

Informaatio toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottamisesta on haastateltavien mukaan saatu erilaisista yhteisistä tilaisuuksista, sähköpostitse sekä yrityksen sisäisen lehtijulkaisun välityksellä. Suurin osa informaatiosta on kulkenut ainoastaan tiimiesimiehille.

Esimiesasemassa oleva haastateltava kertoo saaneensa tietää ensimmäisen kerran järjestelmään käyttöönottamisesta neljä vuotta sitten. Päätös järjestelmän ottamisesta käyttöön tehtiin silloin. Tuolloin asiaa ”rummutettiin” paljon. Käyttöönotossa Ruotsissa ilmeni kuitenkin ongelmia, mikä siirsi järjestelmän käyttöönottoa Suomessa. Ruotsissa ilmenneiden ongelmien johdosta, Suomessa saadaan nyt valmiimpi ratkaisu käyttöön. Edellä mainittujen tapahtumien jälkeen aihe on nostettu ”pöydälle” silloin tällöin.

Viime syksystä lähtien tulevasta käyttöönotosta on informoitu tiheämmin. Informaatio on jaettu tiimiesimiehille. Informaatio niin sanotuille rivimiehille välitetään koulutuksissa, joista jokaiseen myös tiimiesimiehet osallistuvat. Tiimiesimiehet eivät välttämättä ole tietoisia kenen vastuulla on tiedon jakaminen alemmas henkilöstöön.

Eräs haastateltavista mainitsi myös, että asiaa on puitu niin sanotuissa ”herätyskokouksissa” joissa paikalla oli ainoastaan tiimiesimiehet. Vuosien varrella ”herätyskokoukset” ovat olleet sisällöltään melko samanlaisia ja näin ollen tuntuneet melko turhilta. Syksystä lähtien ”herätyskokouksien” sisältö on muuttunut haastateltavan mukaan hyödyllisemmäksi.

Muutosvastarinta on täysin luonnollista ja yleistä vastaavanlaisissa muutostilanteissa. Muutosvastarintaa käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.1. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten muutosvastarinta ilmenee henkilöstön keskuudessa ja kuinka yleistä tämä on. Tunnistamalla muutosvastarinta, voidaan siihen myös mahdollisesti vaikuttaa. Haastateltavien mukaan kaikilla on muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on luonnollista. Henkilöstö ymmärtää kuitenkin, että tulevaan muutokseen tulisi asennoitua mahdollisimman positiivisesti. Yksi haastatteluun vastanneista kertoi yrittävänsä helpottaa muiden stressiä, sillä tuntee jo entuudestaan järjestelmän. Muutosvastarinnasta ei muissa tilanteissa juurikaan puhuta vaan se tulee ilmi muun muassa koulutustilanteissa.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa pyydettiin haastateltavia kertomaan kehitysehdotuksia toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin. Henkilöstöltä itseltään saadut kehitysehdotukset ovat arvokkaita kehitystehtävän kannalta, sillä henkilöstö tietää parhaiten mitä prosessissa voidaan tehdä paremmin. Alle on kirjattu haastateltavien kehitysehdotukset.

Järjestelmä tulee ottaa saman tien käyttöön ja aiemmat työt tulee hoitaa uudessa järjestelmässä. Vanhoja järjestelmiä käytetään kuitenkin aluksi toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuuden ohessa. Yhden vastaajista mukaan: ”Käytännön kannalta on hyvä, että ohjelma vakiinnutetaan pikkuhiljaa.”

Eräs haastateltavista toivoi, että toiminnanohjausjärjestelmän testiympäristö saataisiin mahdollisimman pian käyttöön, jotta koulutuksissa opitut asiat eivät pääsisi unohtumaan. Opittuja asioita pääsisi näin ollen kokeilemaan käytännössä. Henkilöllä on kokemusta edellisessä yrityksestä kattavasta Maximo koulutuksesta, muttei muista opeista jälkikäteen mitään, koska hän ei päässyt soveltamaan oppejaan käytännössä. Tämän lisäksi ohjelma on vastaajan mukaan ”insinöörien rakentama” eli ei kovin käytännönläheinen.

Haastateltavat toivoivat myös käyttöönsä niin kutsuttua ”pikamanuaalia”, josta löytyisi ohjeet järjestelmän olennaisimpiin toimintoihin. Kyseinen kehitysehdotus on haastateltavan mukaan jo esitetty käyttöönotosta vastaavalle taholle ja haastateltavaa kehoitettiin itse tuottamaan kyseinen manuaali. Kyseisellä henkilöllä ei ole aikaa tuottaa manuaalia.

Järjestelmän käyttöönoton helpottamiseksi toivottiin myös henkilöstönvälistä keskustelufoorumia, jossa voitaisiin puida käyttöönotossa ilmenneitä ongelmia sekä tarjota niihin ratkaisuja. Keskustelufoorumi toivottiin otettavan käyttöön mahdollisimman pian. Haastateltavien mukaan foorumista olisi suuri apu käyttäjille. Foorumi-idea on aiemmin otettu esille noin kuukausi sitten pidetyssä toiminnanohjausjärjestelmän ”briiffaus”-tilaisuudessa. Virallisena käyttöönottopäivä toivottiin, että paikalla olisi asiantuntija joka tuntee järjestelmän hyvin. Asiantuntijalta voisi saada neuvoa, mikäli ongelmia esiintyy.

Itse järjestelmää koskevia kehitysehdotuksia nousi myös esiin. Haastateltavat toivoivat, että järjestelmän käyttöliittymä paranisi. Käyttöä helpottaisi myös se, että järjestelmä avaisi ainoastaan halutut kentät, jolloin tarvittavia kenttiä ei olisi niin hankala löytää. Haastateltavien mukaan järjestelmässä on erittäin helppo eksyä.

Hankintojen osalta 50cent ostorajan ylitys tulisi muuttaa mieluummin prosentuaaliseksi osuudeksi. Hyvä raja olisi esimerkiksi 3 prosenttia. Haastateltavan mukaan tiukka 50 cent ostorajan ylitys johtaa turhaan hankintaerän hylkäämiseen ja näin ollen teettää lisätöitä.

Yksi haastateltavista on ollut aiemmin tekemisissä saman ohjelman kanssa edellisessä työpaikassaan. Myös kyseisen ohjelman käyttöönotto on tuttu asia. Hänen kokemuksen mukaan kyseessä on hyvä toiminnanohjausjärjestelmä, mutta käyttöliittymä järjestelmässä on huono. Ohjelma on myös monimutkainen käyttää, mikä taas saattaa myös vaikeuttaa käyttöönottoa. Toinen haastateltavista on käyttänyt hankintoja koskien toista hankintaohjelmaa, joten hän peilaa Maximo 7-ohjelmaa kyseiseen ohjelmaan. Haastateltavan mukaan uusi järjestelmää ei ole yhtä joustava, kuin edeltäjänsä.

Haastattelun lopuksi oli tarkoitus pyytää haastateltavia ideoimaan kehitysehdotuksia muistilapuille. Ajanpuutteen vuoksi tämä jätettiin kuitenkin toteuttamatta. Lisäksi haastattelusta saatiin tarpeeksi toimivia kehitysehdotuksia.

8.1.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tukee haastateltavien eri työnkuvat. Mikäli kaikki haastateltavista olisivat olleet esimiehiä, olisi näkökulma jäänyt suppeaksi. Ryhmähaastattelu vähensi vastauksien johdattelua verrattuna survey-tyyppiseen tutkimukseen.

Tutkimuksen validiteettiin negatiivisesti vaikuttavia seikkoja oli muutama. Haastateltavat oli valittu yrityksen puolesta, jolloin siihen ketkä vastaavat haastatteluun on voitu vaikuttaa. Lisäksi haastateltavien lukumäärä jäi harmillisen pieneksi. Suurempi otanta olisi parantanut tutkimuksen yleistettävyyttä, ja varmistanut ettei uudenlaista vastausta enää saada.

Haastatteluvastauksiin vaikutti myös ennen haastattelua järjestetty koulutustilaisuus joka koski hankintoja Maximo 7 ohjelmassa. Koulutuksesta johtuen osa vastauksista keskittyi lähinnä toiminnanohjausjärjestelmän hankintatoimintoon. Haasteellista tutkimuksessa oli saada vastauksia, jotka koskivat nimenomaan itse prosessia, eikä toiminnanohjausjärjestelmää. Tämä olisi pitänyt ottaa paremmin huomioon kysymyksiä suunnitellessa.

Henkilöt olivat melko tuttuja toisilleen, eikä vaikuttanut siltä, että he eivät olisi uskaltaneet tai kehdanneet tuoda mielipiteitään avoimesti esille. Avoimuutta lisäsi kenties myös se, ettei muutosprosessin suunnitteluun osallistuneita muutostiimiläisiä ollut tilanteessa mukana. Haastattelutilanne oli erittäin avoin ja vastaukset olivat kattavia sekä runsaita.

8.1.3 Johtopäätökset

Käyttöönottoprosessin suunnitteluun on rakennettu niin kutsuttu muutostiimi. Muutostiimi on vastuussa prosessin läpiviennistä. Kaikki haastateltavista on saanut virallista tietoa

toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta. Varsinaisesta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessista henkilöstö tiesi ainoastaan koulutuksien päivämäärät sekä käyttöönotto päivän. Työntekijöillä on esiintynyt muutosvastarintaa. Muutosvastarinta ilmenee esimerkiksi yhteisissä koulutustilaisuuksissa. Muissa tilanteissa muutosvastarinnasta ei juuri puhuta.

Viestintäkanavana yritys on käyttänyt sähköpostia, lehtijulkaisuja sekä kokouksia. Kokouksiin on osallistunut ainoastaan palvelupäälliköt sekä tiimiesimiehet. Ensimmäisen kerran tulevasta prosessista mainittiin neljä vuotta sitten, jonka jälkeen aihe on ollut ajoittain esillä. Tiheintä tiedottaminen on ollut viime syksystä lähtien. Informaatio on tavoittanut lähinnä esimiesasemassa olevat henkilöt.



Kuvio 6: Coorin viestinnän välineet

Kuvio 4 osoittaa Coorin viestinnän työkalut koskien toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmästä on pääosin viestitty esimiesasemassa oleville henkilöille eräänlaisten ”herätyskokousten” avulla. Esimiehet ovat jakaneet tietoa eteenpäin alaisilleen, lähinnä vuorovaikutteisen keskustelun kautta. Osa informaatiosta on tullut koulutusten ja kokousten kautta. Viestintä on ollut vuorovaikutteista.

Haastateltavat ideoivat kehitysehdotuksia koskien järjestelmän käyttöönottoa sekä itse järjestelmää. Koskien käyttöönottoa toivottiin testiympäristöä, jossa opittuja asioita voisi harjoitella, pikamanuaalia, jossa neuvottaisiin kaikki eniten käytössä olevat toiminnot sekä

keskustelufoorumia. Lisäksi käyttöönottopäivänä olisi hyvä olla asiantuntija paikalla, joka auttaisi mahdollisissa ongelmatilanteissa.

8.2 Koulutustilanteen havainnointi

Kehitystehtävää varten päästiin myös kuuntelemaan haastattelutilannetta edeltävää koulutusta. Havainnointitilanne kesti noin puoli tuntia. Koulutuksen kokonaiskesto oli kaksi tuntia. Aiheena koulutuksessa oli toiminnanohjausjärjestelmän käyttö hankintatoimen osalta. Vastaavanlaisia koulutuksia järjestettiin tämän lisäksi 14 helmi- ja maaliskuun aikana. Kuhunkin koulutustilaisuuteen osallistui kolmesta kahdeksaan työntekijää. Kaikki koulutuksista järjestettiin pääkaupunkiseudulla.

Kyseinen puolituntinen ajoittui koulutuksen loppuun. Kouluttaja kävi järjestelmän käyttöä läpi, näyttämällä toimintoja järjestelmässä videotykin avulla. Koulutuksen lopuksi koulutettavat saivat esittää kysymyksiä. Koulutustilanteessa oli selkeästi yksi henkilö, joka koki järjestelmän käyttöönoton negatiiviseksi. Koulutuksen loppu käsiteltiin kyseisen henkilön kysymyksiä sekä argumentteja järjestelmästä. Työntekijä sai vastaukset kysymyksiinsä prosessin vastuuhenkilöltä. Muut koulutukseen osallistuneet istuivat pääosin hiljaa. Havainnointitilanteessa herätti huomiota se, ettei koulutettavat olleet tehneet muistiinpanoja koulutuksesta, vaan kaikilla oli edessään tyhjä paperi. Tähän vaikuttaa mahdollisesti se, ettei järjestelmän käyttöä käyty läpi vielä konkreettisella tasolla tai kenties koulutettavat kokivat järjestelmän käyttöönoton vielä kaukaisena asiana. Toinen huomio liittyi koulutettavien ikään. Koulutettavat olivat melko iäkkäitä, joten koulutuksissa tulisi ottaa huomioon, ettei tietoteknisten laitteiden sujuva käyttö ole välttämättä itsestäänselvyys.

Koulutusta havainnoitu ajanjakso oli melko lyhyt, joten koulutuksen sisältöä koskevia seikkoja on mahdoton arvioida luotettavasti. Koulutuksen lopun tunnelmaa oli kuitenkin helppo aistia. Tunnelma koulutuksen lopussa oli melkoisen muutosvastainen. Muutosvastaisuutta voitaisiin mahdollisesti vähentää korostamalla järjestelmän etuja ja positiivisia puolia myös koulutuksessa.

8.3 Pohjoismaiden projektipäällikön haastattelu

Maximo 7 toiminnanohjausjärjestelmä on ollut Coor Service Management Ruotsin toimipisteessä käytössä jo vuodesta 2011. Tutkimusta varten päästiin haastattelemaan Coor Service Managementin pohjoismaiden projektipäällikköä Petra Ålanderia. Haastateltava työskentelee Ruotsin pisteessä ja on ollut mukana uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa Ruotsissa. Projektipäällikkö mainitsi haastattelussa, että hän on tehnyt

yhteistyötä Suomen toimintayksikön Juha Vesasen kanssa, jota haastateltiin kappaleessa 3.1. Haastattelu toteutettiin sähköpostilla englanniksi.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia haasteita on kohdattu käyttöönoton yhteydessä ja mihin asioihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Haastateltava ei osannut vastata kaikkiin kysymyksiin järjestelmän käyttöönoton osalta, ja hän pyysi että kysymykset esitettäisiin Juha Vesaselle. Lisäkysymysten esittäminen Juha Vesaselle koettiin kuitenkin turhaksi, sillä kyseiset kysymykset eivät olleet oleellisia kehitystehtävän rajauksen puitteissa.

Haastattelusta selvisi, että Ruotsin toimipisteessä ei ole ollut ollenkaan pilottiryhmää järjestelmälle, vaan se on otettu suoraan käyttöön koko henkilöstölle. Ruotsissa kohdattiin teknisiä haasteita järjestelmässä. Nämä tekniset haasteet on kuitenkin ”korjattu” ennen järjestelmän tuomista Suomen toimipisteen käyttöön.

Haastattelun ensimmäisessä osiossa haluttiin selvittää, kuinka kauan Maximo 7 on ollut käytössä Ruotsissa ja kuinka siitä viestittiin yrityksen työntekijöille. Järjestelmä on ollut käytössä 2011 syksystä asti. Järjestelmästä on projektipäällikön mukaan viestitty pääasiassa kouluttajien ja kokousten kautta. Järjestelmän osalta on menossa vieläkin perehdytyksiä. Haastateltava ei osannut vastata käyttöönottoon liittyvistä aikatauluista.

Seuraavassa osiossa selvitettiin järjestelmän käyttöönottoon liittyviä haasteita ja sen vaikutuksia päivittäiseen työhön. Haastateltavan mukaan, eniten uusi järjestelmä vaikutti osto-toimintaan. Hän ei osannut vastata kysymykseen tarkemmin. Suurimmaksi haasteeksi osoittautui projektitiimin puute. Ruotsin toimintapisteessä ei siis käytetty erillistä tiimiä, joka vastaa järjestelmän käyttöönotosta ja sen tiedottamisesta. Haastateltava koki myös, että järjestelmän käyttöönottoon ei tästä syystä pystytty keskittymään tarpeeksi vaan se jäi toissijaiseksi työksi.

Kolmannessa osiossa käsiteltiin mahdollista muutosvastarintaa. Haastateltava arvioi, että noin puolella osto-organisaation järjestelmän käyttäjistä on negatiivinen asenne sitä kohtaan. Hän kuitenkin painottaa, että hänellä ei ole virallista tai tarkkaa tietoa asiasta. Haastateltava kokee, että järjestelmän käyttöönottoon olisi tullut käyttää erillistä tiimiä, joka olisi keskittynyt vain tähän projektiin. Haastateltava pelkää, että Suomen toimipisteen kohdalla kielimuuri (Ruotsi-Suomi) saattaa vaikuttaa negatiivisesti. Suomessa käyttöönottoprosessiin on kuitenkin pyritty valjastamaan suomenkielistä henkilöstöä. Haastateltava haluaa muistuttaa Suomen toimipisteen työntekijöitä siitä, että järjestelmän käyttöönottoon tulisi varautua hyvin ja käyttää siihen aikaa. Hän kokee, että alussa kannattaa varautua teknisiin haasteisiin. Käyttöönotto tulee muuttamaan hallinnon tehtäviä, mutta siitä on lopulta hyötyä juuri hallinnollisia tehtävien ajatellen.

8.3.1 Johtopäätökset

Suomen toimintapisteen tulisi valmistautua hyvin järjestelmän käyttöönottoon ja heidän tulisi olla hyvin valmistuneita mahdollisiin haasteisiin. Suomen toimipisteessä etuna on kuitenkin se, että kyseistä toiminnanohjausjärjestelmää on pyritty parantamaan Ruotsin toimipisteen kehityskohteiden kautta. Suomeen tulee siis teknisesti toimivampi ja työstetympi järjestelmä. Suomen toimintapisteessä tulisi myös huomioida kielimuuri ja mahdollisuuksien mukaan käyttää suomenkielisiä ihmisiä järjestelmän käyttöön opettamisessa. Suomen toimintapisteen käyttöönottoprosessin etuna on erillinen tiimi, joka huolehtii ja ottaa vastuun muutoksesta, sekä järjestää perehdytykset. Kuviossa 7 on eritelty haastattelussa saadut haasteet sekä osoitettu ratkaisut kyseisiin ongelmiin.



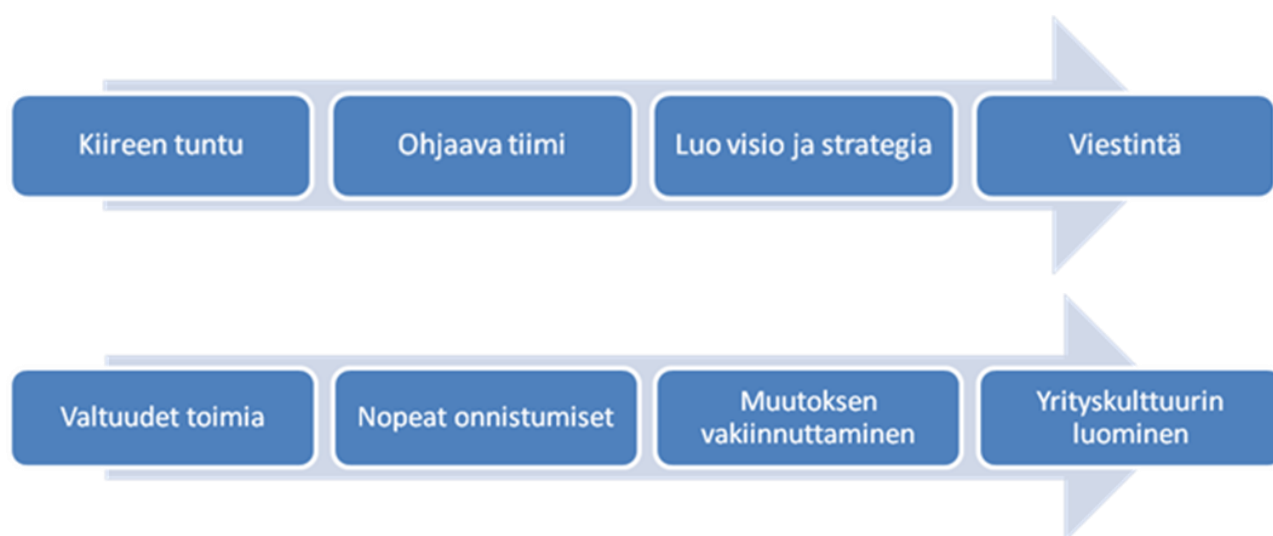
Kuvio 7: Prosessin haasteet ja ratkaisut

8.3.2 Haastattelun validiteetti

Ruotsin toimia koskien haastateltiin yhtä ihmistä Ruotsin pisteestä. Hänen tietonsa perustuivat enemmän arvioihin, kuin faktaperäisiin tietoihin. Tähän kuitenkin selvästi vaikutti kysymysten laatu, nimittäin kysytyistä asioista ei ole tietojemme mukaan tehty tutkimuksia joista faktaperäistä tietoa olisi voitu saada. Haastateltava on kuitenkin ollut aktiivisesti mukana uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ja hänen arvionsa ovat mielestämme luotettavia. Tarkemman tuloksen olisi kuitenkin voinut saada jos olisi ollut mahdollisuus haastatella useampaa, ruotsissa järjestelmän kanssa työskentelevää ihmistä.

8.4 Tutkimusten yhteenveto

Yhteenvetona tutkimuksille, haluttiin toteutunutta käytäntöä verrata Kotterin teoriaan. Alla olevissa kappaleissa on jälleen palattu Kotterin kahdeksankohtaisen muutosjohtamisen malliin sekä verrattu, miten kyseiset kohdat ovat toteutuneet tässä muutosprosessissa. Koko opinnäytetyössä on käytetty päälähteenä ja ohjenuorana John Kotterin kahdeksanvaiheista muutosjohtamisen mallia.



kuvio 8: Kotterin kahdeksankohtainen muutosjohtamisen malli

Coor Service Management on pohjoismaiden johtava toimija kokonaispalveluiden toimittamisessa. Yritys pyrkii kehittämään toimiansa jatkuvasti, luodakseen asiakkailleen, omistajilleen ja työntekijöilleen kuvan vakaasta kehitymisestä. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton kannalta, kiireen tuntua ei ole saatujen tietojen mukaan prosessissa pyritty luomaan erikseen.

Maximo 7 -järjestelmän käyttöönottoprosessiin on koottu oma tiimi, joka on vastuussa aikatauluista, koulutuksista, järjestelmän toimivuudesta ja viestinnästä. Kyseisen tiimin ensisijainen työ on saada järjestelmä mahdollisimman tehokkaasti käyttöön. Ohjaavan tiimin edustajat ovat pyrkineet luomaan uudesta järjestelmästä toimivamman, kuin järjestelmän edeltävä versio joka otettiin käyttöön ruotsissa vuonna 2011. Ohjaavan tiimin kokoaminen on onnistunut yrityksessä ja tutkimuksen perusteella, työntekijät ovat tietoisia, ketkä ohjaavaan tiimiin kuuluvat ja kenen puoleen tulisi kääntyä haastavissa tilanteissa.

Ohjaavan tiimin edustajat ovat pyrkineet luomaan työntekijöille vision paremmasta, toimivammasta ja kokonaisvaltaisemmasta järjestelmästä. Muutos koetaan hyväksi ennen kaikkea pitkällä aikavälillä, vaikka se saattaa aiheuttaa haasteita alussa. Uudesta

järjestelmästä on viestitty eri tavoin ja viestintä on pyritty pitämään vuorovaikutteisena. Järjestelmästä on tiedotettu ensimmäisen kerran noin neljä vuotta sitten, kun päätös sen käyttöönotosta tehtiin. Järjestelmästä ja sen hyödyistä olisi mielestämme pitänyt viestiä voimakkaammin eri viestintätapoja ja kanavia monipuolisemmin käyttäen.

Ohjaava tiimi on pyrkinyt valtuuttamaan erityisesti esimiesasemassa olevia henkilöitä ajamaan uuden järjestelmän tietoutta eteenpäin alaisilleen. Tutkimuksessa käykin ilmi, että esimiehet ovat pyrkineet edesauttamaan asiaa. Ohjaava tiimi on myös esittänyt toiveen yhden työntekijän valjastamisesta ”tukihenkilön” rooliin järjestelmän käyttöönotossa.

Uusi käyttöjärjestelmä on yritykselle entuudestaan tuntematon ja siitä syystä se saattaa aiheuttaa jopa pitkäaikaisia haasteita päivittäiselle työnteolle. Tämänkaltaisen muutoksen kohdalla, voi olla haasteellista esittää nopeita positiivisia tuloksia. Ohjaavan tiimin tai yrityksen johdon tulisi kuitenkin muistuttaa työntekijöitä järjestelmän positiivisista vaikutuksista vielä sen käyttöönoton jälkeenkin.

Maximo 7 järjestelmä otetaan käyttöön sovittuna aikana. Kaikki työt jotka pystytään tekemään järjestelmän kautta, tehdään jatkossa vain järjestelmässä. Valinnanvaraa ei ole, ja se itsessään ”pakottaa” työntekijät sopeutumaan muutokseen ja vakiinnuttamaan uudet työtavat.

Yritysmailma ja markkinat muuttuvat kokoajan nopeatempoisesti. Yrityksen tulee muuttua mukana, jos se haluaa menestyä ja säilyttää kilpailukykyänsä. Suuret muutokset, jotka vaikuttavat työntekijöiden päivittäiseen toimintaan, tulisi tuoda yritykseen suunnitellusti ja siihen tulisi valmistautua kunnolla. Coor Service Managementin uusi käyttöjärjestelmä on hyödyllinen etenkin pitkällä aikavälillä ja sen positiivisia vaikutuksia tulisi painottaa työntekijöille mahdollisimman paljon.

9 Kehitysehdotukset

Työn tavoitteena on luoda kehitysideoita toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessiin. Kehitysideat on tarkoitettu helpottamaan tulevaa, koko henkilöstöä koskevaa käyttöönottoprosessia. Kehitysideoita voidaan myös hyödyntää vastaavissa muutostilanteissa sekä niiden suunnittelussa. Pohjana kehitysehdotuksille on teoreettiset viestinnän, johtamisen, oppimisen sekä muutosjohtamisen mallit sekä haastatteluissa saadut vastaukset.

9.1 Harjoitustila

Toiminnanohjausjärjestelmän harjoitustila olisi hyödyllistä saada käyttöön käyttöönottoprosessin alussa, jolloin henkilöstö voisi tutustua omatoimisesti järjestelmään sekä kokeilla koulutuksissa opittuja prosesseja käytännössä. Harjoitustila on siis toiminnanohjausjärjestelmän demotila, jossa voitaisiin kokeilla toimintoja ilman, että tämä vaikuttaisi liiketoimintaan, eli kokeilumielessä. Tämä tukee järjestelmän käytön oppimista. Myös järjestelmään ennalta tutustuminen helpottaisi ja yksinkertaistaisi koulutusprosessia. Koulutuksissa henkilöstö pystyisi kenties paremmin esittämään tarkentavia kysymyksiä liittyen uuteen järjestelmään.

9.2 Pikamanuaali

Itse käyttöönottotilannetta sekä käyttöönoton alkuvaihetta tukemaan voisi luoda pikamanuaalin, jossa ohjeistettaisiin kaikki oleellimmat käyttöprosessit. Pikamanuaali voitaisiin toteuttaa esimerkiksi PowerPoint -esityksenä, jolloin manuaaliin voitaisiin myös liittää havainnollistavia kuvia ja PrintScreen -näkymiä.

Pikamanuaalin saatavuus on myös henkilöstön toiveissa. Pikamanuaali tulisi jakaa koko käyttöönottoprosessiin kuuluvalle henkilöstölle, sekä säilöä esimerkiksi organisaation intranettiin kaikkien saataville. Pikamanuaalin tarkoituksena on toimia nopeana ohjenuorana työntekijän jokapäiväisessä työssä käyttöönottoprosessin alkuvaiheessa. Pikamanuaalia voitaisiin myös käyttää koulutuksen materiaalina, jolloin manuaali käytäisiin henkilöstön kanssa tarkemmin läpi.

Kappale:	Sisältö:
Käyttöjärjestelmän perusteet:	Perustiedot: -Sisällysluettelo -Järjestelmän www-osoite -Sisäänkirjautumisohjeet -Järjestelmällä tehtävät prosessit ja niiden kulku -Uloskirjautumisen ohjeet
Käyttöprosessit:	-Prosessien teko (printscreen kuvat apuna) - Jokainen prosessi erikseen selostettuna
Yleisimmät ongelmatilanteet:	-Apu virhetiloihin, jotka pystytään korjaamaan itse ja johon tarvitaan ulkopuolista apua esim. järjestelmän pääkäyttäjä

Yhteystiedot:	-Vastuussa olevien henkilöiden yhteystiedot
---------------	---

Kuvio 9: Pikamanuaalin sisällys

Yllä olevassa kuviossa 9 on kuvattu pikamanuaalin sisältöä. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään järjestelmän peruskäyttöä, sisään ja uloskirjautumista sekä prosesseja joita järjestelmässä toteutetaan. Toinen kappale pureutuu tarkemmin prosessien läpiviemiseen järjestelmässä. Seuraavaan kappaleeseen on koottu tyypillisiä ongelmatilanteita järjestelmän käytössä sekä ratkaisumalleja ongelmiin. Lopuksi manuaaliin on kirjattu yhteyshenkilöt heidän yhteystietoineen.

9.3 Keskustelufoorumi

Henkilöstö toivoi haastattelun perusteella keskustelufoorumiä, josta järjestelmässä ilmenneisiin haasteisiin voisi saada apua. Keskustelufoorumi toimisi yhtenä sähköisen viestinnän muotona ja perustuisi vuorovaikutukseen. Foorumin idea olisi luoda keskustelua järjestelmän käyttöön liittyvistä ongelmista sekä etenkin tarjota apua ongelmatilanteisiin. Keskustelufoorumi voitaisiin toteuttaa esimerkiksi sosiaalisessa intranetissä tai mahdollisella muulla keskustelusovelluksella esimerkiksi yrityksen intranetissä. Tavoitteena on synnyttää vuorovaikutteista keskustelua sekä ratkaisuja ongelmiin, jolloin henkilöstö ei jää yksin ilmenneiden ongelmien kanssa.

Keskustelufoorumin etuna olisi myös sen läpinäkyvyys jolloin mahdollisesti samojen ongelmien kanssa painiva henkilöstö saisi kerralla vastauksen ongelmaansa. Keskustelufoorumiä voitaisiin käyttää jo aivan käyttöönottoprosessin alusta alkaen jolloin muutosta johtava tiimi voisi kerätä siellä myös esimerkiksi kehitysehdotuksia koskien järjestelmää sekä käyttöönottoprosessia. Keskustelufoorumissa voitaisiin myös jakaa tietoa prosessin etenemisestä sekä aikatauluista. Keskustelufoorumi tukisi näin ollen kahta Kotterin kirjaamaa askelta, henkilöstön mielipiteen huomioon ottamista sekä osallistumista prosessiin sekä prosessin läpinäkyvyyttä. Kotterin kahdeksankohtainen muutosjohtamisen malli on esitelty kappaleessa 5.

9.4 Tukihenkilö

Henkilöstön kehitysehdotuksena oli myös se, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottopäivänä paikalla olisi asiantuntija, joka tuntisi järjestelmän läpikotaisesti. Asiantuntija voisi auttaa ilmaantuvissa ongelmissa sekä helpottaa yleisesti ohjelman käyttöönottoa. Tukihenkilön läsnäolo lisäisi myös turvallisuuden tunnetta uuden asian edessä.

Kotterin muutosjohtamisen kahdeksankohtaisen teorian mukaan henkilöstöllä tulisi olla kokoajan apua tarjolla. Tukihenkilö voisi esimerkiksi olla yksi muutostiimin jäsenistä, jolloin samalla henkilöstö saisi vastauksia prosessiin liittyviin kysymyksiin.

9.5 Muutosviestinnän monipuolistaminen

Kuten tämän opinnäytetyön kohdassa 5, Kotterin teoriassa mainitaan, viestintä ja ennen kaikkea runsas viestintä on avain onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Riittävä viestintä vähentää huhupuheiden syntyä sekä pienentää myös näin ollen muutosvastarintaa. Viestintä kyseisessä käyttöönottoprosessissa vaikuttaisi osaltaan melko yksipuoliselta. Viestintä ei niin ikään vaikuta saavuttaneen koko prosessin kohderyhmää. Lisäksi koko prosessin läpinäkyvyyteen tulisi teorialähteen mukaan kiinnittää erityishuomiota. Käyttöönottoprosessia suunniteltaessa voisi olla hyödyksi myös laatia erillinen suunnitelma käyttöönottoprosessin viestinnästä. Suunnitelmaan kirjattaisiin viestinnän ajankohdat, viestintämuodot ja kanavat, vastuuhenkilöt sekä viestin sisältö.

Tarkoituksenmukaista olisi, että koko käyttöönottoprosessin aikataulu sekä vaiheet olisivat jo alusta alkaen koko muutosta koskevan henkilöstön nähtävillä. Täten jokainen muutokseen osallistuva työntekijä voisi seurata prosessin etenemistä. Tieto prosessin etenemisestä sekä selkeä viestintä prosessin tavoitteista, hyödyistä sekä faktoista lisäisi henkilöstön turvallisuuden tunnetta ja vähentäisi muutosvastarintaa, kun turhat spekuloinnit ja uskomukset jäisivät pois. Läpinäkyvä viestintä prosessista ei jättäisi mielikuvitukselle ja uskomuksille tilaa.

Viestintäkanavan valinnassa tulisi ottaa huomioon sen tavoitavuus. Suunnittelijoiden tulisi myös ottaa huomioon, onko kaikilla muutokseen osallistuvilla henkilöillä pääsy informaatioon vai voitaisiinko viestintäkanava valita paremmin. Sähköposti on hyvä viestintäväline, kun halutaan tavoittaa suuri joukko henkilöstöä samanaikaisesti. Sähköpostilla tulisi kuitenkin viestiä vain kaikista yksinkertaisimmat sekä vähäsanaisesti selitettävät faktat kuten esimerkiksi käyttöönottoprosessin aikataulu. Monimutkaisempi tiedottaminen, joka vaatii kenties myös vuorovaikutusta tulisi toteuttaa verbaalisesti eli sanallisen viestinnän keinoin.

9.6 Viestintäsuunnitelma

Onnistuneen sekä riittävän viestimisen varmistamiseksi voitaisiin laatia erillinen viestintäsuunnitelma. Kuten kappaleessa 6.2.1 on todettu onnistunut viestintä johtaa hallittuun muutokseen. Riittävä viestintä myös vähentää muutosvastarintaa, joka on kyseisessä muutosprosessissa ollut yleistä. Viestintäsuunnitelmaa voidaan myös hyödyntää muissa vastaavanlaisissa muutosprosesseissa. Suunnitelman tarkoituksena on varmistaa

riittävä tiedonkulku. Viestintäsuunnitelman kulkua on havainnollistettu kuviossa numero yhdeksän.

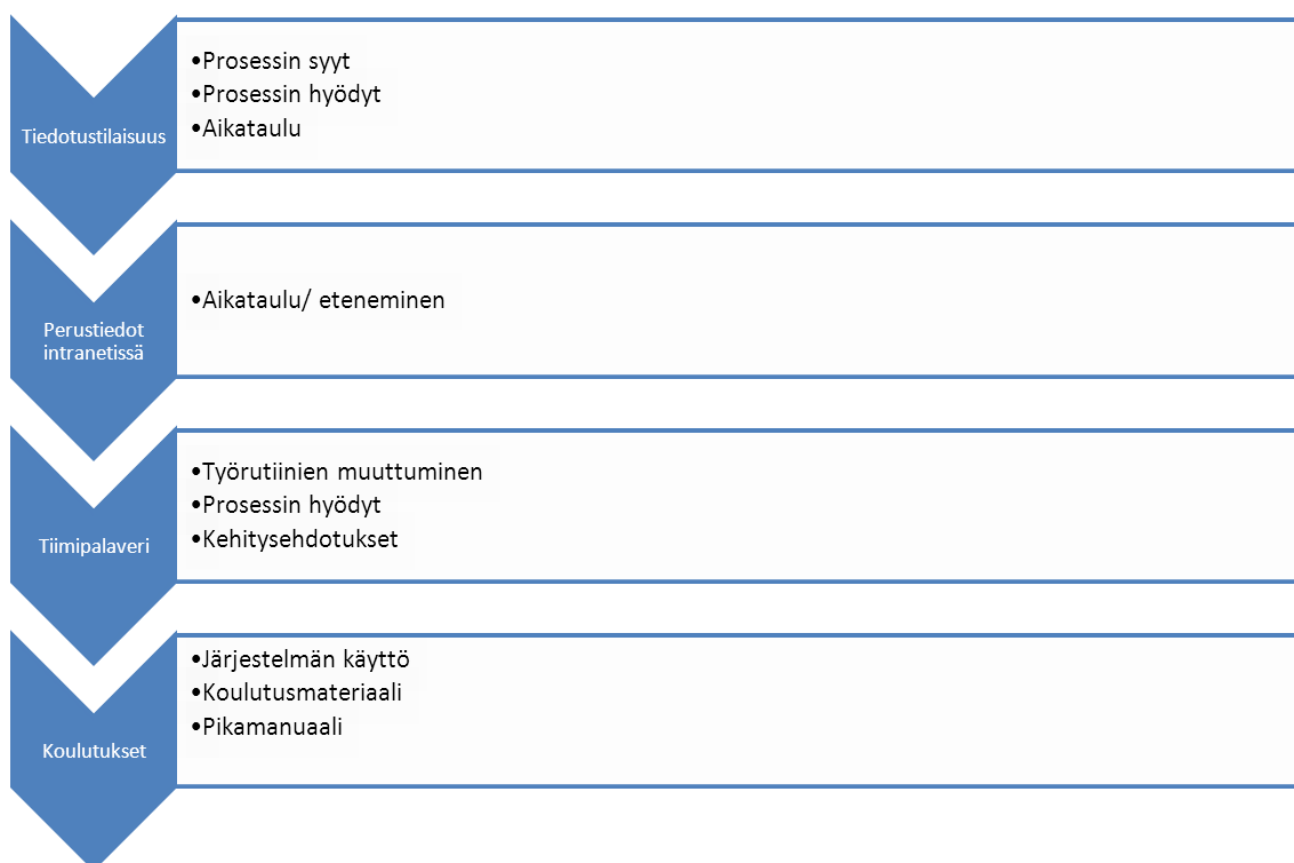
Ensimmäinen tiedotus uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta tulisi mielestämme tapahtua verbaalisesti, esimerkiksi kokouksen tai virkistyspäivän yhteydessä, jolloin henkilöstö saisi saman tien vastauksia herääviin kysymyksiin. Viestijänä tulisi olla käyttöönottoprosessista vastuussa olevat henkilöt, jolloin varmistettaisiin, että herääviin kysymyksiin löytyisi myös vastaukset. Tärkeää tässä vaiheessa olisi viestiä kohderyhmälle prosessin syyt, hyödyt sekä aikataulu.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin faktat ja perustiedot tulisi olla kokoajan näkyvillä, henkilöstön saavutettavissa. Sopiva talletuspaikka prosessin aikataululle sekä perustiedoille olisi intranet. Läpi prosessin henkilöstöä olisi hyvä muistuttaa esimerkiksi sähköpostitse tiedon löytyvän intranetistä. Sähköposti sopii tämänkaltaiseen muistuttavaan viestintään sen nopeuden sekä hyvän saavuttavuuden takia.

Suuremman infotilaisuuden lisäksi henkilöstön kanssa olisi hyödyllistä myös vaihtaa mielipiteitä vuorovaikutteisissa keskusteluissa, esimerkiksi tiimeittäin, tiimiesimiehen johdolla. Keskustelun aiheena voisi olla työrutiinien muuttuminen uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä sekä edelleen järjestelmän käyttöönoton hyödyistä. Tiimin jäseniltä voitaisiin kerätä myös kehitysehdotuksia koskien toiminnanohjausjärjestelmää sekä käyttöönottoprosessia, jolloin henkilöstö saisi vaikuttaa prosessin kulkuun.

Seuraava tiedotuksen sekä viestinnän muoto prosessissa on koulutukset. Koulutuksissa pureudutaan järjestelmän käyttöön ”kädestä pitäen”. Koulutuksissa tulisi ottaa huomioon erilaiset oppimistyyli. Lisäksi koulutuksissa jaettaisiin koulutusmateriaalina pikamanuaali. Koko koulutus suunnitellaan kulkemaan käsi kädessä pikamanuaalin kanssa, jolloin henkilöstön on helppo palauttaa mieliin koulutuksissa oppimat asiat jälkeenpäin materiaalia tutkimalla.

Samanaikaisesti koulutuksien kanssa avattaisiin keskustelufoorumi, jossa henkilöstö voi harjoittaa vuorovaikutteista keskustelua ongelmatilanteista sekä prosessista itsestään. Keskustelufoorumissa tiimiesimiehien velvollisuus on muistuttaa muutosprosessin aikataulusta. Esimiesten tehtävä on myös motivoida alaisiaan seuraamaan sekä synnyttämään keskustelua keskustelufoorumissa.



Kuvio 10: Viestintäsuunnitelma

Kuviossa kymmenen on havainnollistettu viestintäsuunnitelmaa. Kuvasta on jätetty pois keskustelufoorumi sillä se on hyödyllistä säilyttää elävänä koko prosessin ajan. Niin ikään perustiedot intranetissä säilyvät ja niitä päivitetään koko muutosprosessin ajan.

10 Yrityksen kommentit kehitysehdotuksista

Jukka-Pekka Kujalaa pyydettiin kommentoimaan aikaansaatuja kehitysehdotuksia käyttöönottoprosessiin. Kysely laitettiin eteenpäin sähköpostitse ja siihen liitettiin kehitysehdotukset ja niiden tarkemmat tiedot. Kujalan mukaan kehitysehdotukset vastaavat hyvin heidän näkemystä koko prosessista. Keskustelufoorumi on Kujalan mukaan toteutumassa, mutta tarkkaa ajankohtaa tai tarkempia tietoja sen toiminnasta ei vielä ole saatavilla. Sähköisestä viestinnästä Kujala kommentoi, että kaikilla työntekijöillä ei ole tietokonetta eikä sähköpostia, joten tätä kautta viestintä ei tavoita heitä. Näiden työntekijöiden kohdalla tulisi miettiä, joku vaihtoehtoinen viestintäkanava. Sähköistä viestintää ei kuitenkaan suositella käytettäväksi kuin yksinkertaisten asioiden tiedottamisessa.

Lähteet

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja Kirjoita. 5. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy

Järvinen, P. 2004, Esimiestyö ongelmatilanteissa. 6. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii ajatuksesta vaikutukseen. Keuruu: Otava.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosentröm, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. 4.-7. painos. Helsinki. Edita Prima Oy

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentaja Tillmann, M. Helsinki: Rastor

Kotter, J. Whitehead, L. 2010. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Suomentaja Heinämäki, M. Helsinki: Tietosanoma

Lehtonen, J. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Pastinen, Inka; Mäntynen, Jorma & Koskinen, Laura. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto, liikenne- ja kuljetustekniikka

Sähköiset lähteet

Coor Esite 2012. Palvelut. Viitattu 23.04.13
http://www.coor.fi/Documents/Finland/Tietoa-Coorista/Coor_Esite_210x297.pdf

Coor 2012. Organisaatiokaavio. Viitattu 23.04.13
<http://www.coor.fi/Tietoa-Coorista/Organisaatio/>

Coor 2012. Service with IQ. Viitattu 19.1.2013.
http://www.coor.fi/Documents/Finland/Tietoa-Coorista/Coor_Esite_210x297.pdf

Coor 2012. Tietoa Coorista. Viitattu 23.2.2013.
<http://www.coor.fi/Tietoa-Coorista/Historia/>

E-conomic 2013. Strategia. Viitattu 21.4.2013.
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>

Grönfors, M 2011, Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Viitattu 26.3.2013.
http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Jyväskylän koulutuskeskus 2013. John Kotterin 8 askelta menestyksekkääseen muutokseen. Viitattu 4.5.2013.
http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2007_09_john_kotter.php

Jyväskylän yliopisto 2012. Oppimiskäsitysten pääsuuntauksista. Viitattu 24.01.2013.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/oppimisen-tukeminen/oppimiskaesitysten-paaesuuntauksista-1>

Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2007. Oppimiskäsitykset. Viitattu 24.01.2013.

<http://www.oamk.fi/amok/oppimat/LO/Oppimiskokemus/html/kognitiivinen.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 26.3.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Työterveyslaitos 2011. Osallistava kehittäminen. Viitattu 22.5.2013

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx

Wikipedia 2013. Argumentti. Viitattu 6.4.2013.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Argumentti>

Wikipedia 2011. Empiirinen tutkimus. Viitattu 3.2.2013.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Empiirinen_tutkimus

YritysSuomi 2013. Johtaminen. Viitattu 23.04.13

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolunaskel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&pa=palp_johtaminen

Julkaisemattomat lähteet

Vesanen, J 2013. Projektipäällikön haastattelu.E-mail. Heini-maria.kotipelto@laurea.fi. Tulostettu 15.1.2013.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiokaavio Coor (Coor 2012).....	8
Kuvio 2: Coor Oy:n palvelut (Coor Esite 2012).....	9
Kuvio 3: Käyttöönottoprosessin aikajana	13
Kuvio 4: Viestin perillemenon kolmivaiheinen prosessi	19
Kuvio 5: Yritysviestinnän 5 muotoa	21
Kuvio 6: Coorin viestinnän välineet.....	30
Kuvio 7: Prosessin haasteet ja ratkaisut	33
kuvio 8: Kotterin kahdeksankohtainen muutosjohtamisen malli	34
Kuvio 9: Pikamanuaalin sisällys.....	37
Kuvio 10: Viestintäsuunnitelma	40

Liitteet

Liite 1: Ryhmähaastattelun kysymykset	45
Liite 2: Sähköpostihaastattelun kysymykset	46

Liite 1: Ryhmähaastattelun kysymykset

1. Keitä käsityksenne mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton suunnitteluun osallistuu?
2. Koetko, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa on pohdittu myös sinun näkökulmastasi?
3. Oletko saanut virallista tietoa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta?
4. Kuinka tarkasti tiedät toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto prosessin vaiheet?
5. Missä muodossa olet saanut informaatiota toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessista?
6. Mistä lähteestä saat tiedon toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta?
7. Missä tilanteissa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta puhutaan?
8. Mistä saat apua mahdollisiin ongelmatilanteisiin?
9. Oletko havainnut muutosvastarintaa? Kuinka yleistä muutosvastarinta on?
10. Missä tilanteissa muutosvastarinta on ilmennyt?
11. Puhutaanko muutosvastarinnasta?
12. Mihin seikkoihin toivoisit parannusta toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa?
13. Minkälaista tukea koet vielä tarvitsevasi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa?
14. Mikä on mielestäsi onnistunut hyvin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa?

Kehitysideat:

Liite 2: Sähköpostihaastattelun kysymykset

1. For how long has Maximo 7 been used in Coors's Swedish unit?
2. Has the Maximo 7 been brought to the whole company already (Swedish unit), or are there still orientations going on?
3. How did you "bring" Maximo 7 to the employees? Orientations? Meetings?
4. In what schedule did you bring the new program to the staff?
5. Did you have a pilot group to test it? If yes, what was the size of the group?
6. You have used the Maximo 5 program before, does the new program change the daily routine much
7. Were there any challenges that you were not expecting to happen? (meaning for example with the staff)
8. Has the employees taken the change well?
9. Is there anything you would do differently if you had the chance?
10. Do you have any tips for the Finnish unit about the Maximo 7?