

· Haaparanta Heikki · Lindgren Sanna ·
· Pohjus Anne · Rastas-Tuominen Johanna ·
· Sippola Petra · Sissonen Kati · Stenfors Juha ·

Digiraivaajan opas

Tunnista prosessit, automatisoi tylsät
vaiheet ja taklaa muutosvastarinta

Digiraivaajan opas

Tunnista prosessit, automatisoi tylsät vaiheet ja
taklaa muutosvastarinta

Haaparanta Heikki, Lindgren Sanna, Pohjus Anne,
Rastas-Tuominen Johanna, Sippola Petra, Sissonen Kati, Stenfors Juha

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Pori 2023

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Sarja D, Raportit 2/2023

ISSN 1457-0718 (painettu) | ISBN 978-951-633-370-3

ISSN 2323-8372 (verkkojulkaisu) | ISBN 978-951-633-371-0

Copyright Satakunnan ammattikorkeakoulu ja tekijät

Julkaisija:

Satakunnan ammattikorkeakoulu

PL 1001, 28101 Pori

www.samk.fi

Graafinen suunnittelu: Lindgren Sanna, Rastas-Tuominen Johanna

Toimitus ja taitto: Lindgren Sanna, Rastas-Tuominen Johanna

Kuvat: Lindgren, Sanna ja Tussitaikurit: Saarikoski Eero

Kannen kuva: Ipopba/Pixabay

Paino: Plusprint, Ulvila, Finland, 2023

Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisut ilmaiseksi ladattavissa: theseus.fi.



JULKAISUN KIRJOITTAJAT



Haaparanta Heikki

FT, KL, EMBA, Yliopettaja, Palveluliiketoiminta, SAMK

Digitalisaation osaaja, jonka tavoitteena on luoda yritykselle ymmärrystä siitä, mistä digitalisaatiossa on kyse ja miten digitalisaation kanssa voidaan oppia elämään ja ottaa siitä kaikki hyöty irti.



Lindgren Sanna

Insinööri AMK, Projektitutkija, Teknologia, SAMK

Valmistumisvaiheessa oleva tekniikan DI, sivuaineena liiketoimintaosaaminen. Projektitutkijana yksi tärkeimmistä tavoitteista ja jatkuvista kehityskohteista on tutkitun tiedon pureskelu mielenkiintoiseen ja helposti ymmärrettävään muotoon.



Pohjus Anne

TkT, Yliopettaja, Logistiikka ja meriteknologia, SAMK

Yliopettaja, joka opettaa prosessijohtamista ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavissa eri alan tutkinnoissa. Pitkä kokemus ja sen myötä muodostunut näkemys erilaisten yritysten käytännön haasteista prosessijohtamisen saralla.



Rastas-Tuominen Johanna

DI, Lehtori, Logistiikka ja meriteknologia, SAMK

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessin asiantuntija, joka toimi hankkeessa projektipäällikkönä. Asiantuntemus ulottuu prosessien tunnistamisesta, kuvaamisesta, vaatimustenmäärittelyyn ja käytötapausten kautta aina järjestelmän käyttöönottoon ja ylläpitoon asti.

**Sippola Petra**

KTT, lakiekonomi, Lehtori, Palveluliiketoiminta, SAMK, business coach

Sarjayrittäjä, jonka intohimona on auttaa organisaatioita kohti parempaa ja inhimillisempää työelämää sekä organisaatioiden kukoistusta. Muutos on aina mahdollisuus, vaikka se pelottaisikin.

**Sissonen Kati**

KTM, Lehtori, Palveluliiketoiminta, SAMK

Rautainen taloushallinnon ammattilainen. Katin tavoitteena on antaa lukijalle yleiskatsaus tavoitteiden asettamisen, seurannan ja raportoinnin merkityksestä liiketoiminnan johtamisen tueksi.

**Stenfors Juha**

Tradenomi YAMK, Erityisasiantuntija, ICT- ja digitaaliset palvelut, SAMK

Toiminnanohjausjärjestelmien ja ohjelmoinnin asiantuntija. Juhan osuuden avulla lukija saa vinkkejä, miten etsiä oman yrityksen prosesseista toimintoja, joita olisi mahdollista ja hyödyllistä automatisoida.

ESIPUHE

Kädessäsi oleva opas on syntynyt Satakunnan ammattikorkeakoulussa toteutetun Digiraivaajat-hankkeen lopputuotoksena. Tämän oppaan tarkoitus on tutustuttaa lukija tiedolla johtamisen osa-alueisiin ja auttaa saamaan kokonaiskuva digitalisaation mahdollisuuksista selkeästi ja ymmärrettävästi.

Opas on tarkoitettu erityisesti pk-yritysten kehittämisestä ja automatisoimisesta kiinnostuneille henkilöille, joita matkan varrella kutsumme digiraivaajiksi. Digiraivaajia ovat henkilöt, jotka ovat innovatiivisia ja valmiita kehittämään sekä omaa toimintaansa, että auttamaan omaa yritystään saavuttamaan parempia tuloksia tuottavammin ja samalla työhyvinvointia lisäten. Oppaasta digiraivaajat saavat perustietoa ja tukea liiketoimintaprosessien ymmärrykseen, kuvaamiseen ja optimointiin automatisointia varten.

Oppaaseen on koostettu hankkeessa toimineiden asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita digitalisaation mahdollisuuksista, prosessiajattelusta, toimistoautomaatiosta ja muutosjohtamisesta. Tempaudu mukaan digitaalisen transformaation maailmaan prosessikuvien ja visuaalisten tiivistelmien kautta.

Antoisaa matkaa uusien oivalluksien parissa!

Porissa 7.3.2023

Johanna Rastas-Tuominen & Sanna Lindgren

Digiraivaajat oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR, REACT-EU) rahoittama hanke, joka toteutettiin ajalla 1.9.2021 - 31.3.2023 (hanke rahoitetaan REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia). Hanketta hallinnoi Satakunnan ammattikorkeakoulu.



Sisällysluettelo

1 Yhteiskunnan digitalisoituminen - Haasteet yrityksille	10
Johdanto.....	11
Uudenlainen työ ja osaamisen saatavuus.....	17
Asiakkaan ja asiakkaan toiminnan parempi ymmärtäminen	18
Uudet liiketoimintamallit	19
Oman toiminnan tehokkuus ja sen parantaminen	21
2 Miksi prosesseja tarvitaan?	24
Johdanto.....	25
Prosessien tunnistaminen.....	27
Prosessien kuvaaminen	33
Prosessien analysointi ja kehittäminen.....	36
3 Prosessien automatisointi - Digiraivaajan työkaluja.....	40
Johdanto.....	41
Toiminnanohjausjärjestelmät	43
BI-työkalut.....	47
Ohjelmistorobotiikka yleisesti	54
Ohjelmistot	55
Mitä töitä ohjelmistorobotilla voidaan hoitaa?	58
Ohjelmistorobotin käyttöönotto	60
4 Inhimillinen muutosjohtaminen – muutosvastarinnasta työn imun kokemiseen	66
Johdanto.....	67
Inhimillinen muutosjohtaminen	68
Inhimillisen muutosjohtamisen hyödyt ja haasteet	72
Muutosvastarinnasta työnimuun	74
Lopuksi.....	78

NÄIN DIGIRAIVAAJAT PITÄVÄT ORGANISAATIONSAA MUUTOKSESSA MUKANA

ASIAKASYMMÄRRYS



KEITÄ
ASIAKKAAMME
OVAT?

SAMALLA
TUOTETAAN
PAREMPAA TIETOA
PÄÄTÖKSENTEON
TUEKSI.



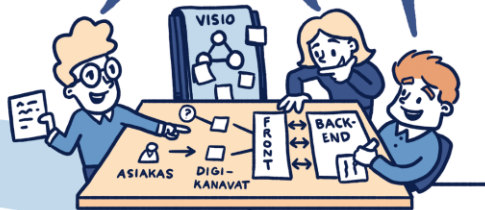
PROSESSIEN AUTOMATISOINTI

AUTOMAATION AVULLA KONE HOITAA
MONOTONISET TYÖT JA IHMISILLE
JÄÄ AIKAA MUUHUN.

STRATEGIA

DIGITALISAATION LUOMAT MAHDOLLISUUDET
OTETAAN ROHKEASTI KÄYTTÖÖN

DIGIÄ EI VOI LIIMATA PÄÄLLE –
SE PITÄÄ RAKENTAA OSAKSI TOIMINTAA.



HALUAISIMME
KOEILLA TÄTÄ.

KOEILLAAN!

MUUTOSJOHTAMINEN

INHIMILLINEN MUUTOSJOHTAMINEN ON
KAIKKIA OSALLISTAVAA, AVOINTA JA
LÄPINÄKYVÄÄ. KUN TYÖNTEKIJÄT
OTETAAN MUKAAN MUUTOKSEEN,
MYÖS SITOUTUMINEN JA
MOTIVAATIO ON
SYVEMPÄÄ.

LIIKETOIMINNAN KUVAAUS



PROSESSIEN KUVAAMINEN



KUVATAAN TOIMINTA TARKASTI: MISTÄ
OSISTA YDINPROSESSIT RAKENTUVAT?
MITÄ TUKIPROSESSEJA TARVITAAN?

AUTOMAATION SUUNNITTELU

KUVA PROSESSIT NIIN
ETTÄ KONE PYSTYY NE
SUORITTAMAAN, MUUTEN
MENEÄ PLÖRINÄKSI.

TÄÄLTÄ SAADAAN
HYVÄÄ DATAA.

JA SE VOIDAAN
KOOTA NÄIN.



TUSSI-taiturit

1 Yhteiskunnan digitalisoituminen - Haasteet yrityksille

Heikki Haaparanta



"Digitalisaatio on suurelta osin paljon muutakin kuin vain tietotekniikkaa."

JOHDANTO

Mitä on digitalisaatio ja mikä sen todellinen merkitys yrityksille on. Jos asiaa kysytään eri ihmisiltä tai eri yrityksiltä, saadaan todennäköisesti hyvin erilaisia vastauksia. Selvää on, että tietotekniikalla (ICT) on aina jotain tekemistä ilmiön kanssa, mutta selvää on, että ilmiö on myös paljon tätä laajempi. (Bloomberg, 2018) Tässä luvussa käydään läpi sitä, miten digitalisaatio vaikuttaa yhteiskunnassa ja millaisia haasteita se aiheuttaa yrityksille.

Jos katsotaan laajasti sitä, miten digitalisaatio on muuttanut yhteiskuntaa, on radikaaleja muutoksia tapahtunut ainakin seuraavilla sektoreilla:

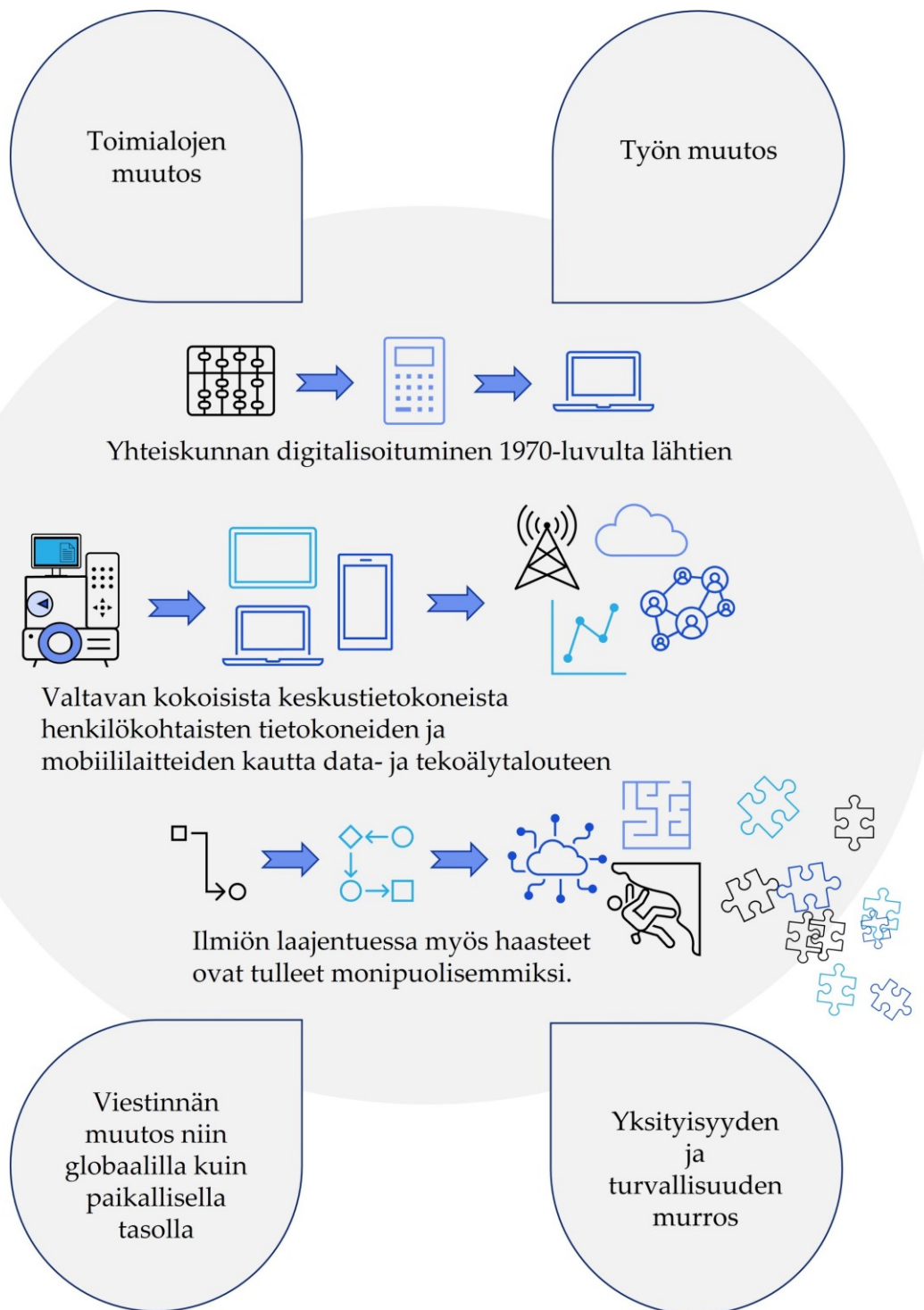
Työn muutos: Digitalisaatio on johtanut automatisointiin ja myös työpaikkojen radikaaliin muutokseen ja vähenemiseen useilla yhteiskunnan sektoreilla (Cijan et al., 2019).

Toimialojen muutos: Kokonaiset toimialat ovat muuttuneet digitaalisten ratkaisujen seurauksena. Vähittäiskauppa, musiikki, media ja viestintä ovat esimerkkejä toimialoista, joiden koko toimintaperiaatteet ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen digitalisaation seurauksena (Urbach & Röglinger, 2018)

Yksityisyyden ja turvallisuuden murros: Tietojen nopea saatavuus sähköisissä ympäristöissä mahdollistaa myös henkilökohtaisten ja salassa pidettävien tietojen joutumisen väärin käsiin. Yhteiskunnan toiminnot nojaavat tietojärjestelmien toimintaan ja vaikuttamalla tietoverkkoihin ja tietojärjestelmiin, voidaan uhata koko yhteiskunnan toimivuutta. Tietosuojan ja tietoturvan kysymykset ovat yhä merkittävämpiä turvallisen ja toimivan yhteiskunnan kannalta (Choque et al., 2023)

Viestinnän muutos niin globaalilla kuin paikallisella tasolla: Ihmiset ovat digitalisaation vaikutuksesta käytännössä saavutettavissa koska vain lähes mistä tahansa päin maapalloa. Myös viestintäkanavat ovat jatkuvasti monipuolistuneet ja meillä on lukuisia erilaisia kuuaan, ääneen ja tekstiin perustuvia viestintäkanavia. (Daniel Newman, 2018)

Yhteiskunnan digitalisoituminen on alkanut 1970–1980-luvuilla, kun tietokoneet ja tietotekniikka alkoivat hiljalleen yleistymään. Digitalisaation alkuvaiheessa kyse oli nimenomaan teollistuvan yhteiskunnan prosessien nopeuttamisesta ja kehittämisestä. Valtavan kokoisista keskustietokoneista on siirrytty henkilökohtaisten tietokoneiden ja mobiililaitteiden kautta kohti data- ja tekoälytaloutta ja nyt tietotekniikan avulla voidaan ratkaista yhä monimutkaisempia kysymyksiä. Ilmiön laajentuessa myös haasteet ovat tulleet monipuolisemmiksi. (Hyppönen, 2021)

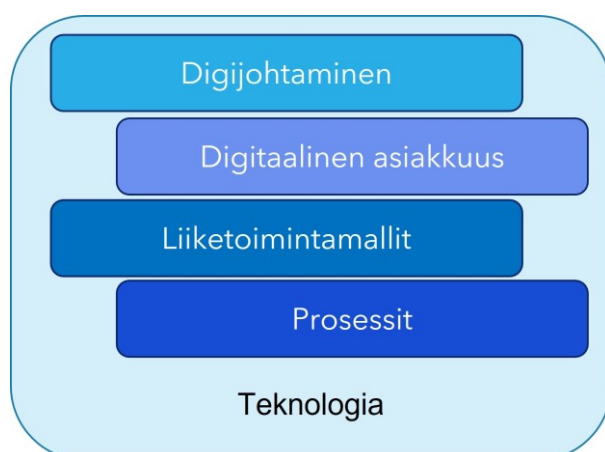


Yritysten digitalisoitumiseen on pitkään suhtauduttu aivan kuten minkä tahansa teknisen innovaation hankintaan. Yksinkertaisimmillaan digitaalisten ratkaisujen hankinta onkin varsin suoraviivainen prosessi, jossa ensin arvioidaan hankinnan kustannukset ja oletettu hyöty tietyllä ajalla, tämän kustannushyötylaskennan perusteella tehdään hankintapäätös, toteutetaan käyttöönottoprojekti ja ryhdytään käyttämään teknologiaa. Joissain tapauksissa tällainen suoraviivainen toimintatapa on edelleen toimiva. Yhä useammin törmätään kuitenkin ongelmiin, jolloin esimerkiksi käyttöönottoprojekteissa nouseekin esiin yllättäviä ongelmia ja ratkaisun todelliset kustannukset karkaavat, projektien aikataulut venyvät radikaalisti ja käyttöönotetut ratkaisut ovat jo käyttöönotto-vaiheessa vanhoja, henkilöstö ei hyödynnä yrityksen käyttämiä ratkaisuja tai käyttöönotettu ratkaisu ei toimikaan teknisesti toivotulla tavalla.

Digitalisaation kuva onkin yrityksille paljon monipuolisempi kuin vain teknisen ratkaisun käyttöönotto. Samoin kuin digitalisoituminen koskee lähes kaikkia yhteiskunnan toimintoja, koskee se myös yritysten näkökulmasta lähes kaikkea sitä, mitä yritys yleensäkin tekee. Digitalisaatio ei olekaan vain teknologisen tuotteen tai palvelun käyttöönotto vaan aina muutos, jolla on vaikutuksia yrityksen toimintaan useista eri näkökulmista. Siksi yksinkertaisen digitalisaation selittävän mallin tekeminen on haastavaa ja siksi digitalisaatiossa on kyse paljon muusta kuin pelkästään tietotekniikan käyttöönotosta.

Miten yritysten sitten tulisi nähdä digitalisaatio?

Satakunnan ammattikorkeakoulussa rakennetun digitaalisen transformaation mallin mukaan digitalisaation näkökulmat voidaan puristaa viiteen kokonaisuuteen, jotka ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa.



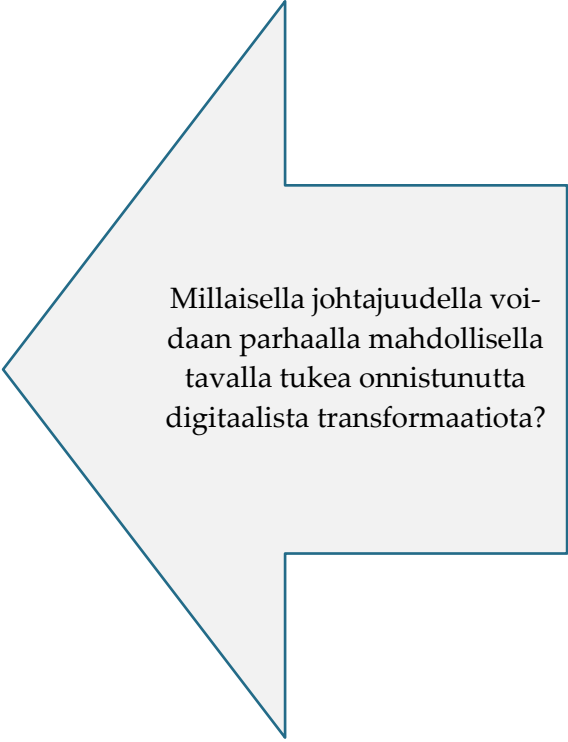
Kuva 1: Digitaalisen transformaation malli

Digitaalisen transformaation mallin avulla voidaan tarkastella laajemmin niin digitalisaation yrityksissä aiheuttamaa muutosta kuin sitä, mihin yritysten tulisi digitalisen muutoksen keskellä kiinnittää huomiota. Mallin tarkoituksena on kiinnittää huomiota teknologian lisäksi niihin digitalisaation näkökulmiin, jotka eivät liity suoraan teknologiaan. On selvää, että teknologia on aina digitaalisessa transformaatiossa mukana, mutta onnistuneessa digitalisessa transformaatiossa ovat mukana myös nämä muut näkökulmat.

Tähän oppaaseen on valittu digitalisen transformaation eri tekijöistä yritysten näkökulmasta sellaiset tekijät, joiden ajatellaan olevan juuri tämän hankkeen yritysten kannalta keskeisimpiä.

Digijohtaminen

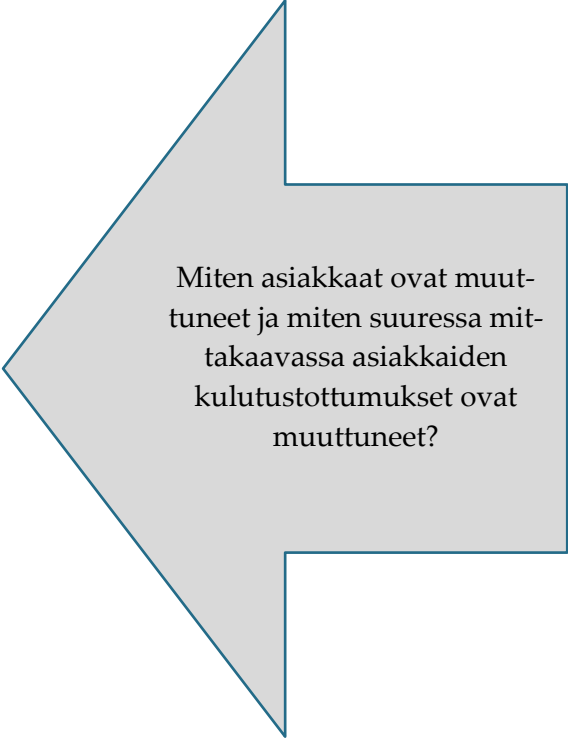
Digijohtaminen on organisaation toimintaa, mikä mahdollistaa digitaalisen muutoksen syntymisen. Se kattaa alleen valtavasti erilaisia johtamiseen liittyviä näkökulmia. Digitaalisen transformaation kannalta erityisen merkittävänä voidaan pitää projektijohtamiseen, strategiseen johtamiseen, muutosjohtajuuteen ja itsensä johtamiseen liittyviä teemoja, sekä sitä, millaisella johtajuudella voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tukea onnistunutta digitaalista transformaatiota (Alieva & Powell, 2022). Näillä kaikilla on tärkeä osuus onnistuneessa digitalisatiossa. Tässä tekstissä tarkastellaan kuitenkin johtamista nimenomaan uudenlaisen työn ja uudenlaisen osaamisen näkökulmasta.



Millaisella johtajuudella voidaan parhaalla mahdollisella tavalla tukea onnistunutta digitaalista transformaatiota?

Digitaalinen asiakkuus

Digitaalisen transformaation mallissa digitaalisella asiakkaalla tarkoitetaan kaikkea, mikä liittyy markkinointiin, myyntiin, asiakaspalveluun, asiakkuuden hoitoon, palautteeseen, asiakkaan tietoihin ja kaikkeen siihen, mikä käytännössä sijaitsee asiakkaan ja yrityksen rajapinnassa. Sen lisäksi, että näihin kaikkiin teemoihin liittyy teknologia, ovat nämä kaikki myös jatkuvassa murroksessa, joka johtuu teknologisen kehityksen lisäksi asiakkaiden toiminnan muutoksesta. (Rainsberger, 2023) Tähän tekstiin on valittu näkökulma ”asiakkaiden toiminnan ymmärtäminen”, joka summaa sitä, miten asiakkaat ovat muuttuneet ja miten suuressa mittakaavassa asiakkaiden kulutustottumukset ovat muuttuneet.



Miten asiakkaat ovat muuttuneet ja miten suuressa mittakaavassa asiakkaiden kulutustottumukset ovat muuttuneet?

Liiketoimintamalli

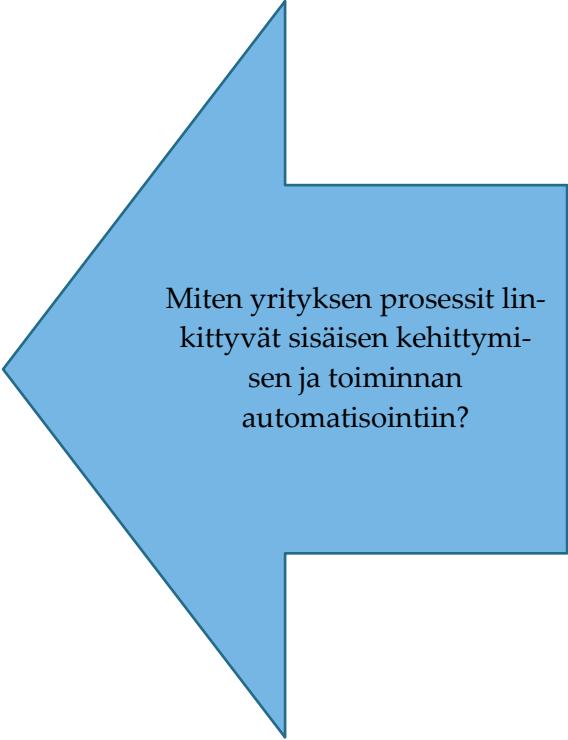
Digitalisaatio haastaa yrityksiä jatkuvasti uusien liiketoimintamallien kautta. Näitä uusia malleja syntyy jatkuvasti niin teknisten kuin liiketoiminnallisten innovaatioiden kautta. Tekninen kehitys tuottaa koko ajan yrityksiä, jotka voivat toimia täysin uudella tavalla ja joiden liiketoimintamallit perustuvat digitaaliseen muutokseen. Kun digitaalinen muutos yhteiskunnassa kiihtyy, nämä uudet yritykset haastavat markkinoilla jo toimivia yrityksiä kiihtyvällä tahdilla. Onkin seurattava jatkuvasti, miten omalla toimialalla liiketoimintamallit muuttuvat ja tarvittaessa vastattava tähän muutokseen myös omassa toiminnassa. (Urbach & Röglinger, 2018) Tässä tekstissä tarkastellaan sitä, mitä yritysten tulisi ymmärtää digitaalisista liiketoimintamalleista.



Mitä yritysten tulisi ymmärtää digitaalisista liiketoimintamalleista?

Prosessit

Yrityksen omien toimintaprosessien ymmärtäminen on aina ollut tärkeää ja antanut pohjaa hyvälle liiketoiminnalle. Mutta digitalisaation näkökulmasta yrityksen sisäiset prosessit ovat äärettömän tärkeitä. Ilman jatkuvasti kehittyvää ymmärrystä yrityksen prosesseista, on vaikeaa tai käytännössä mahdotonta automatisoida yrityksen toimintoja tehokkaasti. (Kerpedzhiev et al., 2021) Siksi myös tässä tekstissä tarkastellaan yrityksen prosesseja sisäisen kehittymisen ja toiminnan automatisoinnin näkökulmasta.



Miten yrityksen prosessit linkittyvät sisäisen kehittymisen ja toiminnan automatisointiin?

UUDENLAINEN TYÖ JA OSAAMISEN SAATAVUUS

Mahdollista etätyö ja uudista koko ajan johtamiskäytäntöjä.

Koronapandemia toimi globaalisti tekijänä, joka mullisti asiantuntijatyön. Vaikka kaikki teknologia työn tekemiseksi paikasta ja osittain ajasta riippumatta oli olemassa ja käytössä jo ennen pandemiaa, toimi pandemia toimintakulttuurin muuttajana työpaikoilla ympäri maailman. Ennen pandemiaa vain osa yrityksistä oli muuttanut toimintakulttuuriaan ja johtamistaan sellaiseksi, että paikkariippumaton työ oli mahdollista tai toimintakulttuurin kannalta sopivaa. Kun yritykset pakotettiin ulkoisen uhan vuoksi etätöihin ja etänä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, muuttuivat käytännöt pysyvästi. Vaikka monissa yrityksissä on jo palattu osittain myös kasvokkain tapahtuvaan työn tekemiseen, on etätyön osuus lisääntynyt valtavasti, kun sitä verrataan pandemiaa edeltäneeseen aikaan. Monessa osin työpaikkoja on siirrytty siihen, että työpaikalla ei tarvitse välttämättä olla lainkaan, kuin tiettyinä etukäteen sovittuina aikoina. (Niemi, 2022)

Digijohtamisen kannalta tällä muutoksella on keskeinen vaikutus sekä johtamisen käytäntöihin työpaikoilla että siihen, miten yritys pystyy hyödyntämään saatavilla olevaa osaamista. Kun ennen asiantuntijan palkkaaminen vaati usein asiantuntijan ainakin osittaista asumista yrityksen toimialueella, on kulttuurin muutoksen myötä asiantuntijoiden osaamista mahdollista saada yritysten käyttöön entistä laajemmalla alueella.

Jotta yritys pystyy hyödyntämään laajasti asiantuntijoita, on johtamisen käytäntöjen yrityksen kaikilla tasoilla muututtava tukemaan etä- ja hybridityöskentelyä. Tämä tarkoittaa uudenlaisen johtamiskulttuurin luomista, jossa niin työntekijöiden ohjaukseen tukemiseen kuin muihinkin käytäntöihin luodaan uudenlaiset periaatteet. Osittain saatavaa olla tarvetta myös uusien tietojärjestelmien käyttöönotolle, jotta asiantuntijoiden työn tekemistä pystytään tukemaan. (Scharf & Weerda, 2022) Tärkeä on myös huomata, miten uudessa työkuulttuurissa toimitaan silloin, kun ollaan kasvokkain. Kun aiemmin paikan päälle on vain voitu tulla ja aloittaa työskentely, on nyt järjestelyihin syytä kiinnittää entistä tarkempaa huomiota. Kun asiantuntijat tulevat fyysisesti paikan päälle, he odottavat onnistunutta ja tiivistä vuorovaikutusta.

Digitalisaatio ei pelkästään mahdollista uuden asiantuntijaosaamisen saatavuutta aiempaa laajemmalla alueella ja laajemmasta osaajajoukosta. Yritysten on muutettava johtamiskulttuuriaan sellaiseksi, että osaajien on mahdollista työskennellä entistä laajemmin paikasta ja osin ajasta riippumatta. Toki on huomattava, että myös yrityksen imagon, talouden ja liiketoiminnan on oltava kestäväällä tasolla, jotta uusia osaajia on mahdollista saada mukaan yrityksen toimintaan.

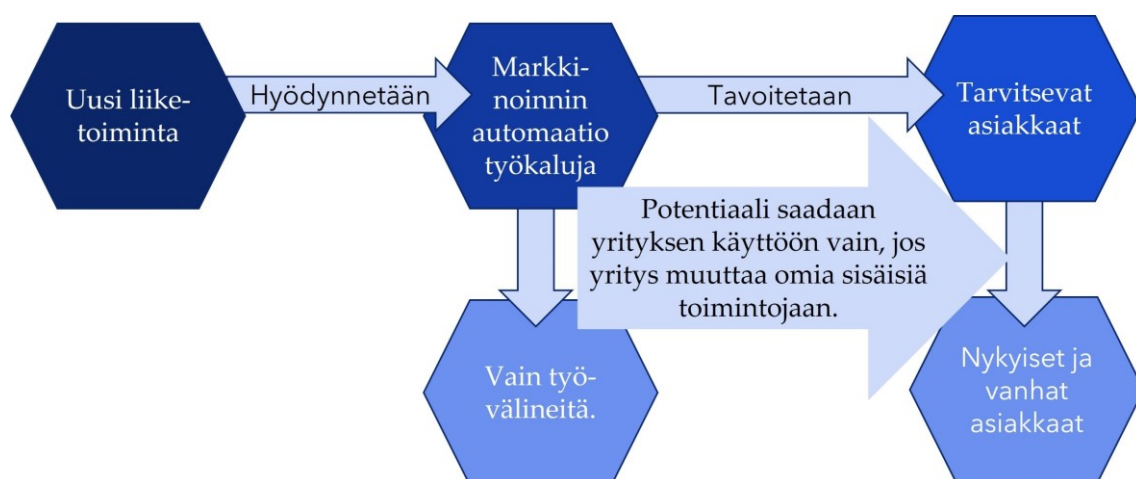
ASIAKKAAN JA ASIAKKAAN TOIMINNAN PAREMPI YMMÄRTÄMINEN

Tunne oma liiketoimintamallisi ja tunnista nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. Hyödynnä erilaisia välineitä ja opi.

Varsinkin monen aloittavan yrityksen suurimpana haasteena on asiakkaiden löytäminen. Uusi liiketoiminta vaatii, että laadukkaat tuotteet ja palvelut löytävät niitä tarvitsevat asiakkaat. Teknologia ja digitaaliset ratkaisut tukevat tätä haastetta entistä tehokkaammin. Yrityksen valittavana on valtava määrä esimerkiksi erilaisia markkinoinnin automaatiotyökaluja, joiden avulla voidaan löytää juuri kyseisen yrityksen tuotteista kiinnostuneet käyttäjät sekä asiakkuuden hallinnan ohjelmistoja (CRM), joiden avulla pystytään hallitsemaan tarkemmin sitä, millaisia toimia eri asiakkaiden kanssa on käytännössä toteutettu.

Tärkeintä yrityksen on kuitenkin ymmärtää, että nämä työvälineet, jotka kiistatta auttavat yritystä hallitsemaan entistä paremmin niin potentiaalisia kuin nykyisiä asiakkaita, ovat todella vain työvälineitä. Näiden digitaalisten työvälineiden täysi potentiaali saadaan yrityksen käyttöön vain, jos yritys muuttaa omia sisäisiä toimintojaan.

Jos yritys käyttää markkinoinnissaan esimerkiksi sosiaalisen median välineitä, on yhtä tärkeä laatia itse markkinointimateriaali, kuin seurata sen vaikuttavuutta. Teknologia antaa tähän seurantaan hyvät mahdollisuudet, mutta yrityksen on pystyttävä resursoimaan myös markkinointidatan seurantaan, sekä näiden tietojen hyödyntämiseen. Vastaavalla tavalla myös CRM työkalujen osalta.



UUDET LIKETOIMINTAMALLIT

Ole koko ajan hereillä, mitä innovaatioita toimialallasi otetaan käyttöön. Muuta toimintaasi nopeasti ja ketterästi.

Yritysten liiketoiminta on jatkuvassa muutoksessa. Ja mikäli toiminta pysyy paikallaan, eikä muutu lainkaan, tulee se väistämättä jossain vaiheessa loppumaan. Yritysten liiketoimintamallien on siis pysyttävä koko ajan kiinni ajassa, jotta omalla liiketoiminnalla on jatkuvuutta.

Aloilla, joissa digitaalinen muutos on ollut nopeinta, ovat myös muutokset olleet kaikin radikaaleimpia. Esimerkkeinä voidaan mainita vaikka valokuvaus tai musiikki. Tekniset innovaatiot muokkasivat mahdollisuuksia tallentaa ja levittää musiikkia. Aiemmin fyysisille levyille perustunut musiikin kuluttaminen ja jakelu mullistui ja kosketti käytännössä kaikkia yrityksiä, jotka olivat toimineet musiikkiteollisuuden eri osissa. Musiikkikaupat hävisivät, artistien tulonmuodostus muuttui ja musiikin jakelukanavat siirtyivät täydellisesti verkkoon. Digitaaliseen muotoon muuttunut musiikki oli ns. disruptiivinen innovaatio, joka muutti koko markkinan toimintalogiikkaa ja aiheutti näin dramaattisia muutoksia. (Dolata, 2020) Vastaava muutos koettiin digitaalisen valokuvauksen osalta, kun ensin digikamera ja myöhemmin kännykän kanssa integroitu kamera muuttivat koko käsityksemme siitä, mitä valokuvaus voi olla. Kun valokuvaukseen ennen liittyi valtavan kokoinen paperikuvien tulostamiseen keskittynyt liiketoiminta, on se nyt korvautunut mobiililaitteilla ja tuhansilla kuvien käsittelyyn ja jakamiseen keskittyneillä sovelluksilla.

Vastaavia muutoksia tapahtuu jatkuvasti kaikilla eri toimialoilla teollisuudesta palveluihin. Uudet yritykset muokkaavat toimialoja teknisten innovaatioiden avulla, jotka mahdollistavat vanhaan toimintaan verrattuna erilaisen toiminnan.

Digitalisoitunut yhteiskunta mahdollistaa sen, että uudet tarjottavat palvelut eivät enää välttämättä ole paikallisia. Kun toiminnot siirtyvät yhä kiihtyvällä tahdilla verkkoympäristöön, mahdollistetaan yritysten toiminta yhä laajemmin ja erilaisilla toimialoilla. Toiminnot, joiden olemme kuvitelleet olevan täysin paikallisia, altistuvatkin globaalille kilpailulle. Paikallisen vaatekaupan kilpailija ei olekaan enää kaupungin uusi vaate-liike, vaan kilpailija on verkossa toimiva globaali vaateketju, joka toimittaa verkkopalvelun kautta vaatteet kotiovelle. Paikallinen urheiluseura ei kilpaile huomiosta vain naapurikaupungin seuraa vastaan, vaan vastassa on kaikki maailman kiinnostavat urheilulajit, joita voi seurata koska vaan mobiililaitteiden ja tietoverkkojen kautta.

Monien yritysten ajatuksena on, että oma liiketoiminta on niin suojattua ja niin perinteistä, että se ei tule muuttumaan. Tämä ajatusharha on kuitenkin yritysten näkökulmasta erittäin vaarallinen. Digitalisaatio muokkaa ihan jokaista toimialaa. Osassa muutos voi kestää kauemmin kuin toisessa, mutta digitaalinen muutos on kuitenkin varmaa. Siksi yritysten on äärimmäisen tärkeä tutkia koko ajan niitä muutoksia, joita

toimialalla tapahtuu ja olla nopeasti valmiina muuttamaan myös oman toiminnan suuntaa muuttuneessa ympäristössä.

Toisaalta on myös nähtävä, että digitaalinen ympäristö on yrityksille mahdollisuus. Samoin kun digitalisaatio ja tietoverkot mahdollistavat globaalien yritysten toimisen ja kilpailemisen suomalaisilla markkinoilla, on suomalaisilla yrityksillä täsmälleen sama mahdollisuus. Suomalaisten yritysten hyvä tekninen osaaminen on mahdollista kääntää myös niin, että me olemme niitä, jotka tekevät globaalissa maailmassa uudenlaista ”disruptoivaa” liiketoimintaa. Jatkuvasta puolustautumisesta on myös osattava siirtyä hyökkäykseen. On totta, että globaaleille markkinoille tunkeutuminen on haastavaa, mutta kehittämällä yhteiskuntamme valmiuksia toimia digitaalisissa ympäristöissä, kehitämme myös yhteiskuntamme kykyä menestyä globaaleilla digitaalisilla markkinoilla.

OMAN TOIMINNAN TEHOKKUUS JA SEN PARANTAMINEN

Tunnista oman yrityksesi toimintaprosessit ja automatisoi mekaaniset ja aikaa vievät toiminnot.

Digitalisaatio on yritysten arkipäivässä kuitenkin varsin usein myös hyvin arkipäiväinen asia. Arkipäivän toiminnoista valtaosa hoidetaan digitaalisissa ympäristöissä. Näin on toimittu jo vuosia ja erilaisten tietoteknisten järjestelmien määrä arjessa on vain lisääntynyt. Tietojärjestelmien avulla hoidetaan niin laskutusta, palkanmaksua, tuotannon ohjausta kuin raportointia ja tiedolla johtamista.

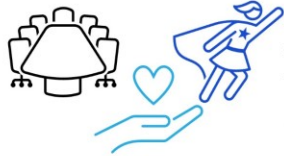
Työ yritysten oman toiminnan digitalisoimiseksi ei lopu koskaan. Jokaisella yrityksellä on lukuisia kohteita, joissa yrityksen sisäisiä toimintoja voidaan kehittää. Digitaalisten toimintamallien ja tietojärjestelmien käytöllä yritykset voivat saada huomattavia etuja toimintansa tehokkuuden parantamiseksi. Parhaimmillaan kaikki ne työt, jotka hoidetaan hyvin mekaanisesti, pystytään automatisoimaan ja yrityksen resurssit ja osaaminen suuntaamaan sinne, missä sitä voidaan parhaalla tavalla hyödyntää.

Ennen erilaisten toimintaa tehostavien järjestelmien käyttöönottoa tai käytön tehostamista, on yrityksen kuitenkin ymmärrettävä se, miten asiat nyt hoidetaan. Mistä eri osista nykyiset toimintaprosessit muodostuvat ja miten näitä prosesseja voidaan parantaa tietojärjestelmien käyttöönoton avulla. Tällaisen yrityksen omiin prosesseihin kohdistuvan osaamisen lisääminen yrityksissä on keskeistä, kun omia toimintoja halutaan parantaa. Tietojärjestelmien käyttöönotto yrityksissä on aina toimintaprosessien tehostamista. Siksi prosessien ymmärtäminen on keskeistä ja välttämätöntä.

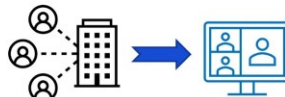
Luvun keskeinen viesti:

Digitransformaation malli "Kun yksi muuttuu, vaikuttaa se myös toiseen."

Digijohtaminen

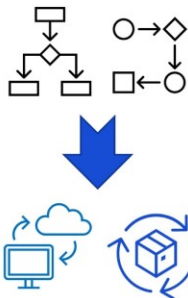


- projektijohtamisen taidot
- tukee digitalisaation muutoksissa
- uusien talenttien palveleminen
- yhteiskunnan ja kulttuurinen muutos, miten hyödynnetään mahdollisuus toimia paikasta riippumatta



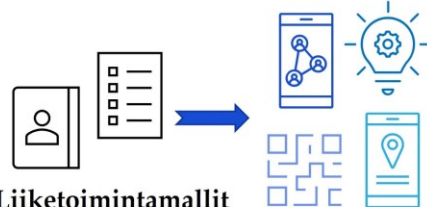
Digitaalinen asiakkuus

- kaikilla kokemuksia digitaalisista palveluista → luottamus
- voimakas kasvu
- yritysten ymmärrys asiakkaistaan
- datan keräys-> mitä asiakas haluaa



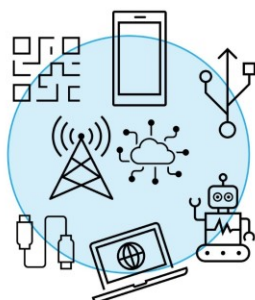
Toimintaprosessi

- organisaation tulisi ymmärtää toimintaprosessinsa
- tärkeässä osassa toimintojen automatisoinnissa
- jos ei osata kuvata kehittää tai ylläpitää, niin vaikeaa lähteä automatisoimaan



Liiketoimintamallit

- nykyään ei uusia liiketoimintamalleja joihin ei digitalisaatio ei kuuluisi
- digitalisaatio haastaa olemassaolevaa toimintaa -> uudet innovaatiot



Teknologia

- aina mukana, mutta liittyy paljon muutakin, että saadaan oikeasti digitalisoitua
- antaa polttoainetta, mutta myös muuta osaamista tarvitaan

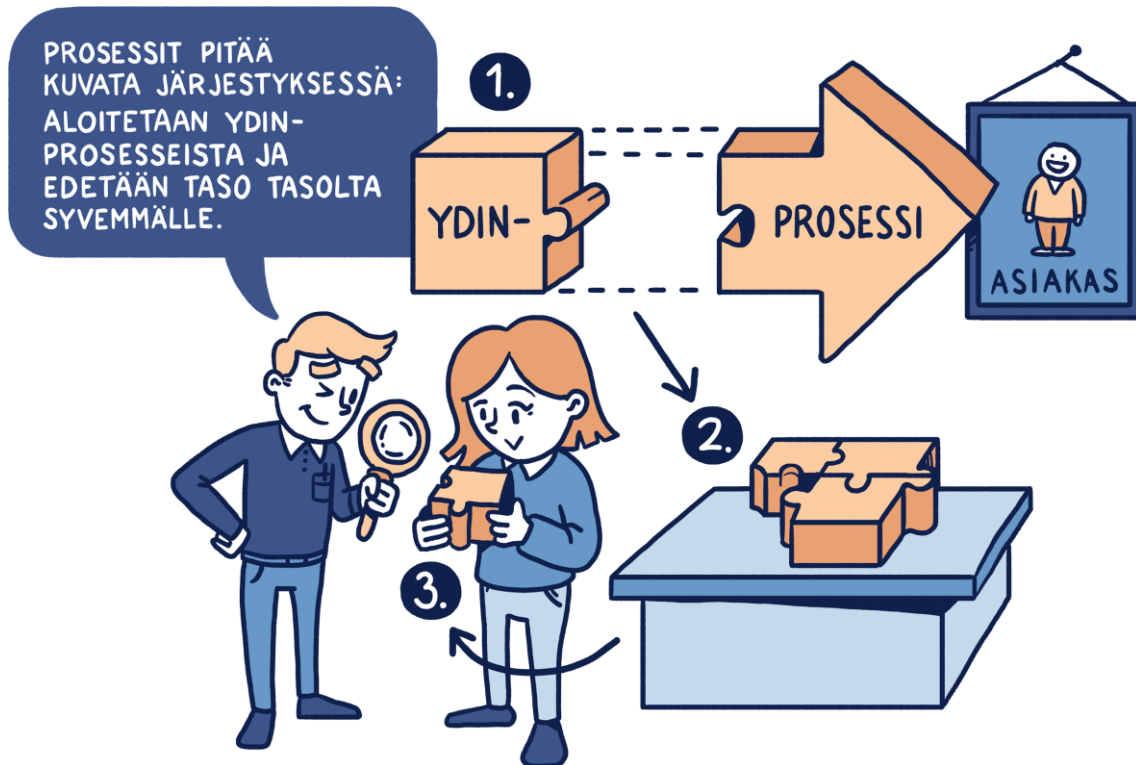
Kuva:
Sanna Lindgren

Lähteet:

- Alieva, J., & Powell, D. J. (2022). The significance of employee behaviours and soft management practices to avoid digital waste during a digital transformation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(1), 1–32. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2021-0127>
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*, 29. April, 1–6. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c>
- Choque, L. G., Izaguirre, L. J. G., Canterac, J. A. F., Auqui, J. A. O., & Chuqui, J. C. (2023). *Computer Security, Importance and Scope in Organizations* (pp. 521–529). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-7663-6_49
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01>
- Daniel Newman. (2018). *Communication Changes in the Digital Transformation - Future Of Work*. <https://fowmedia.com/communication-changes-in-the-digital-transformation/>
- Dolata, U. (2020). *The Digital Transformation of the Music Industry The Second Decade: From Download to Streaming*. <http://www.uni-stuttgart.de/soz/oi/publikationen/>
- Hyppönen, M. (2021). *Internet*. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization: Results from a Delphi Study. *Business and Information Systems Engineering*, 63(2), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
- Niemi, O. (2022). Suomalaisten yritysten suhtautuminen etätyöhön on tiukentunut, ja ihmiset halutaan konttorille useita kertoja viikossa - Talous | HS.fi. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009010196.html>
- Rainsberger, L. (2023). Digital Sales Transformation: WHAT Is It Really? In *Digital Transformation in Sales* (pp. 33–42). Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38887-4_2
- Scharf, S., & Weerda, K. (2022). *How to lead in a hybrid environment*. McKinsey Organization Blog. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-lead-in-a-hybrid-environment>
- Urbach, N., & Röglinger, M. (2018). *Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age* (pp. 1–12). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95273-4_1

2 Miksi prosesseja tarvitaan?

Anne Pohjus



"Digitaalinen muutos lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta, kuvaamisesta ja optimoinnista. Mikä on prosessien tehtävä ja miten niillä luodaan lisäarvoa asiakkaalle?"

JOHDANTO

Organisaatioissa tuotetaan tuotteita ja palveluja erilaisten toimintojen tai oikeammin toimintoketjujen avulla. Joskus toimintoja on ketjussa vain muutama, joskus ketjut ovat hyvinkin pitkiä, jopa satoja erilaisia toimintoja käsittäviä. Jo 1700-luvulla osattiin tunnistaa prosessi eli toimintojen ketju, jossa oli 18 erilaista toimintoa eli prosessin vaihetta, ja kyseessä oli niinkin yksinkertainen tuote kuin nuppineula. Tuon kuvauksen teki ekonomisti Adam Smith, joka käytti neulatehdasta esimerkkinä työn jakamisesta ja teollisesta prosessista.

Toimintoketjut muodostavat prosesseja, jotka pystytään tunnistamaan, nimeämään ja mallintamaan. Puhumalla prosesseista toimintoketjujen sijaan helpotetaan kokonaisuuksien hahmottamista ja erottamista toisistaan. On helpompi ymmärtää prosessin tarkoitus tiettyyn päämäärään tähtäävänä, kun se on yksi, yksikölinen nimetty kokonaisuus kuten tilaus-toimitusprosessi tai laskutusprosessi.

Käsitteenä prosessi on vanha, mutta liiketoimintaan ja sen eri toimintoketjujen havainnollistamiseen se vakiintui vasta 1990-luvulla laajemmin nimenomaan organisaatioiden prosessilähtöisyytenä. Prosessilähtöisen organisaation toiminta määräytyy ulkoisten asiakkaiden palvelutarpeista käsin. Jotta tämä toteutuu, tarvitaan ajattelutavan oivaltaamista ja sen mukaista toimintojen organisoimista perinteisen hierarkkisen linjaorganisaation sijaan. Tällä ei tarkoiteta perinteisen osastojaon romuttamista, koska sillä on paikkansa osaamisen kohdentamisessa ja säilyttämisessä. Sillä tarkoitetaan toimintoketjujen tunnistamista ja niiden arvon tuotannon tarkastelua kokonaisuuksina yksittäisten osastojen sijaan. Kaiken keskiöissä on tällöin asiakas, jolle organisaatio tuottaa arvoa. Siitä asiakas on valmis maksamaan rahalla, joka on arvon mitta.

Toimintojen tarkastelu prosesseina mahdollistaa niiden tekemisen kerrasta toiseen samalla tavalla niin, että tapa toimia on pysyvää. Kun tuo tapa lisäksi mallinnetaan, pystytään prosessia paitsi hallitsemaan, ohjaamaan ja mittaamaan, myös kehittämään. Sillä turvataan organisaatioiden kilpailukyky ja jatkuva menestys. Ellei toimintoja tunnisteta toisiaan seuraavina, kokonaisen prosessin muodostavina vaiheina, kehitetään helposti yksittäisiä toimintoja, joiden vaikutus koko prosessin kehittämiseen jää helposti marginaaliseksi (Tuominen, 2021, s. 4).

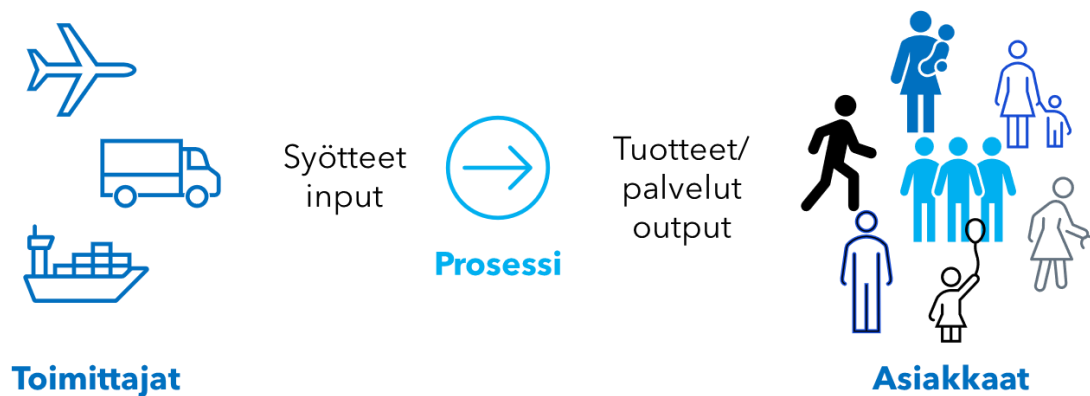
Vaikka prosessien tarkastelun tulee aina lähteä asiakkaalle tuotettavasta arvosta, voidaan niitä tarkastella useista näkökulmista. *Asiakasnäkökulmasta* katsottuna prosessi tuottaa vaatimusten mukaisen hyödykkeen sovitusti. Asiakas on siis kiinnostunut prosessin tuottamasta hyödykkeestä ja mittaa prosessin toimivuutta yleensä lopputuloksen perusteella. *Työntekijän näkökulmasta* katsottuna taas prosessin työvaiheiden ja niiden järjestyksen on oltava selkeät ja sitä on helppo seurata. Kuvauksen tarkkuuden tarve vaihtelee eri prosesseissa ja siksi se on syytä miettiä aina tapauskohtaisesti. *Prosessin omistaja* puolestaan korostaa sen toimivuutta. Toimivaa prosessia on tarkasteltava ja päivitettävä usein ja sitä on myös noudatettava. Hyvän prosessin tavoitteet ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Myös *prosessien välinen* vuorovaikutus on tärkeää.

Organisaatiossa on oltava yhteiset tavoitteet ja prosessien kehittämisen on tapahduttava kokonaisuutena. Hyvä keino prosessikokonaisuuden hallintaan ja prosessien välisen vuorovaikutuksen havainnointiin on hahmottaa asiakkaan tarpeen virtaus organisaation läpi simuloimalla prosesseja. Se auttaa löytämään mahdollisia prosessien pullonkauloja ja kiinnittämään huomiota prosessien välisiin rajapintoihin. (Arter Oy, 2022, s. 10.)

PROSESSIEN TUNNISTAMINEN

Tarve toimintojen tarkastelulle prosesseina on siis ilmeinen. Tarkastelu käynnistyy prosessien tunnistamisesta organisaation ylätasolla, koko organisaatiota koskevana, ulkoiselle asiakkaalle arvoa tuottavina tapahtumaketjuina. Sen jälkeen siirrytään yhä tarkempaan tunnistamiseen ja kuvaamiseen ehkä aina työn kulkua kuvaaviin kaavioihin asti.

Prosessien tunnistaminen aloitetaan kuitenkin tiedostamalla organisaation tarkoitus, sen tehtävä ja tavoite, sen asiakkaat ja niille tuotettavat tuotteet ja/tai palvelut. Toki organisaatiolla on nämä tiedossaan, mutta ovatko ne aktiivisesti tiedostettuja ja ajan tasalla. Prosessien tunnistamista varten tiedot on hyvä päivittää ja kirjata näkyviksi koko organisaatiolle. Pelkistetyksi prosessi voidaan kuvata kuvan 2 mukaisena kaaviona.



Kuva 2. Pelkistetty kuvio prosessista ja siihen kytkeytyvistä toimijoista ja resursseista (mukaillen Laamanen, 2012, s. 20)

Vaikka ulkoinen asiakas on se, jolle pääasiassa pyritään tuottamaan arvoa organisaation toiminnalla, kaikki organisaation prosessit eivät kuitenkaan osallistu itse tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Osa niistä tuottaa organisaatiolle kyvykkyyttä tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Ne tukevat organisaation arvoa tuottavaa toimintaa. Ne ovat siksi aivan yhtä tärkeitä kuin suoraan tuotteeseen tai palveluun vaikuttavat toiminnot. Ilman toimintaa tukevia prosesseja ei organisaatio pystyisi tuottamaan mitään. Organisaatiolla on siis monenlaisia, eri tarkoitusta varten olevia prosesseja.

Organisaatiossa tulee päättää mitä käsitteitä prosesseista käytetään. Yleisiä ovat ydinprosessit ja tukiprosessit, mutta myös käsitettä avainprosessit käytetään. Joskus johtamista varten määritellään erikseen niin sanotut johtamisprosessit silloin, kun ne eivät helposti ole määriteltävissä ydin- eikä tukiprosesseihin. Lisäksi tarvitaan näiden

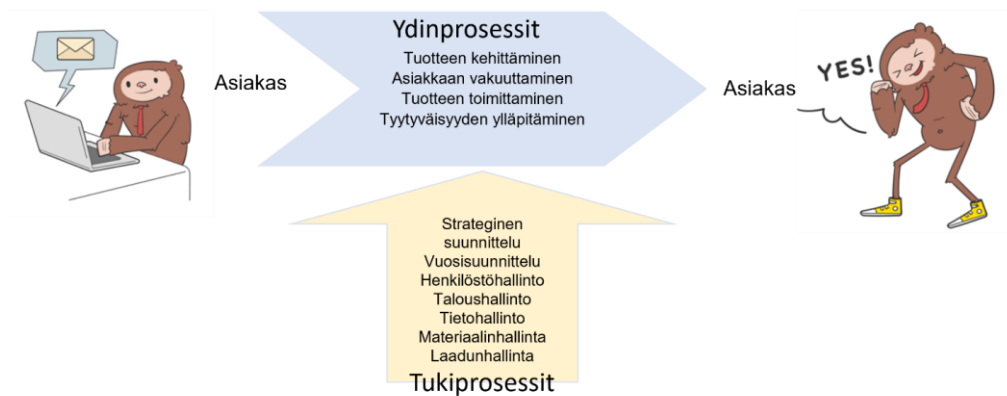
kaikkien alapuolelle yksityiskohtaisempia prosesseja, jotka ovat aliprosesseja. Kuhunkin aliprosessiin liittyvä ketju ylätasolta on hyvä kertoa.

Ydinprosessista voidaan käyttää myös nimitystä *pääprosessi*. Ydinprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, jotka yleisellä tasolla kuvaavat organisaation toiminnan tarkoitusta ja luovat arvoa sen asiakkaille samalla muodostaen organisaation menestyksen keinot. Ne siis kuvaavat toimintoja, joilla organisaatio toteuttaa ydintehtäviään ja joita varten organisaatio on olemassa. Voidaankin sanoa, että ydinprosesseilla syntyy organisaation tulos. (Johansson, 2007, s. 30; Lunds Universitet, 2009, s. 9.) Ydinprosessit liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun, ne käynnistyvät asiakasodotuksista ja päättyvät asiakastyytyväisyyteen. Ne siis käynnistyvät asiakkaasta, esimerkiksi tilauksen laadinnasta, ja päättyvät asiakkaaseen esimerkiksi, kun tavara on vastaanotettu. (Tuominen & Laamanen, 2012, s. 21.) Kaikki siinä välissä tapahtuvat toiminnot kuuluvat yleensä samaan ydinprosessiin, koska ilman toisiaan ne eivät täytä asiakkaan tarvetta.

Organisaation toiminnalle luodaan edellytykset *tukiprosessien* avulla. Ne ovat yrityksen toiminnassa yhtä tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta ovat nimensä mukaisesti tukemassa ydinprosessien toteuttamista. Kun ydinprosessit nähdään ulkoista asiakasta palvelevina, ovat tukiprosessit olemassa organisaatiota varten eli ne ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja niiden asiakkaat löytyvät organisaation sisältä. (Laamanen, 2004, s. 54–56; Virtanen & Wennberg, 2005, s. 118–120; Johansson, 2007, s. 30.) Esimerkiksi erilaiset hallinnolliset toiminnot kuten osaamisen ja toimintojen kehittäminen, liiketoiminnan suunnitteluprosessi, henkilöstöhallinto sekä palkanlaskentaprosessi ovat tyypillisesti tukiprosesseja (JUHTA, 2012, s. 3; Tuominen & Laamanen, 2012, s. 21). On myös olemassa tilanteita, jolloin jokin prosessi on sekä ydin- että tukiprosessi. Tällainen voi olla IT-palveluja tuottavan organisaation tietohallinto, joka vastaa sekä asiakkaan että oman organisaation IT-toiminnoista.

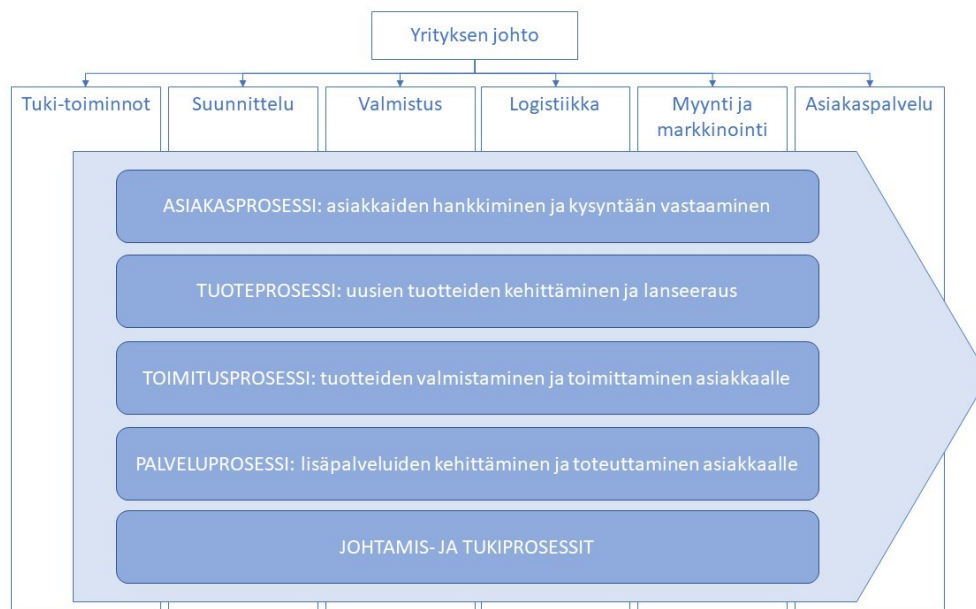
Johtamisprosesseja tarvitaan ydin- ja tukiprosessien hallitsemiseen ja koordinoimiseen. Kun johtamisprosessit kuvataan tukena, johtajien on helpompi toimia organisaation sisällä; valvoa ja koordinoida organisaation eri prosesseja. (Lunds Universitet, 2009, s. 10.) Johtamisprosessit voidaan nähdä myös organisaation ulkoiseen asiakkaaseen suuntautuvina esimerkiksi, kun tehdään strategisia valintoja asiakkaille tuotettavista tuotteista ja/tai palveluista. Johtamisprosessit ovat tyypillisesti toiminnan johtamiseen liittyviä seuranta-, analysointi- ja kehittämistehtäviä, mutta niihin voi tapauskohtaisesti kuulua monia muita toimintoja.

Ydin- ja tukiprosessien välistä suhdetta sekä niiden suhdetta asiakkaaseen havainnollistetaan kuvassa 3.



Kuva 3. Ydin- ja tukiprosessit esimerkkinä sekä niiden vaikutussuhteet kuvattuna nuolina (mukaillen Laamanen, 2007, s. 37–41)

Vaikka asiakas on prosessiajattelun keskipiste, on silti tärkeää ottaa huomioon myös organisaation tuomat piirteet prosesseille ja niiden tunnistamiselle. Prosessi kytkeytyy organisaation rakenteeseen monella tapaa. Organisaation päämäärät, sen tekemät valinnat ja käytettävissä olevat resurssit ovat määrittäviä myös prosessien toteuttamisen kannalta. Kuvassa 4 kuvataan esimerkinomaisesti sekä organisaation rakennetta että sen prosesseja. Kuva ilmentää hyvin, miten prosessit osallistavat lähes kaikkia organisaation hallinnollisia rakenteita resursseja käyttäessään. Organisaation rakenteella on vaikutusta siihen, miten prosessit kytkeytyvät siihen. Puhutaan kokonaan prosessiorganisaatioista tai matriisiorganisaatioista kuten kuvassa 4, jolloin hierarkkinen malli resursseineen vaikuttaa taustalla.



Kuva 4. Ydin- ja tukiprosessikuvaus organisaation rakenteeseen peilaten (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 8)

Vaikka prosesseja ei olisi tunnistettu, ovat ne olemassa organisaation toimintatavoissa. Tunnistaminen on kuitenkin ainoa tapa prosessien kehittämiseen. Koska tunnistamisen taustalla on tietoisuus asiakkaasta ja asiakkaan tarpeesta, määritellään ensin asiakkaat. Sen jälkeen nimetään asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttämiseen tarvittavat tuotteet/palvelut. Vasta sitten voidaan määrittää tuottamiseen tarvittavat prosessit eli tunnistaa ne prosessit, jotka nimetään ydinprosesseiksi ja niiden tueksi tarvittavat tukiprosessit. Taulukko 1 kuvaa prosessien tunnistamisen vaihteita ja niissä syntyviä tuotoksia.

Taulukko 1. Prosessien tunnistamisen vaiheet ja tuotokset

Toiminta	Tuotos
Vaihe 1	
Määritetään organisaation tarkoitus ja tehtävä. Tiedostetaan mihin kilpailukyky perustuu.	Organisaation missio, visio ja strategia sekä kriittiset menestystekijät.
Vaihe 2	
Määritetään organisaation asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Tuotettavat tuotteet ja/tai palvelut. Arvo, josta asiakas on valmis maksamaan.
Vaihe 3	
Määritetään prosessit tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi	Organisaation ydinprosessit
Vaihe 4	
Määritetään resurssit, jotka tarvitaan ydinprosessien toteuttamiseksi	Resurssit prosessien toteuttamiseksi
Vaihe 5	
Määritetään organisaation sisäiset toiminnot, jotka tarvitaan ydinprosessien toteuttamiseksi	Organisaation tukiprosessit ja mahdolliset johtamisprosessit
Vaihe 6	
Päätetään taso, jolla prosessit kuvataan ja kuvauksen tarkoitus eli mitä tarvetta palvelemaan mikin kuvaus laaditaan.	Prosessien kuvaussuunnitelma
Vaihe 7	
Nimetään prosesseille omistajat, sovitaan prosessikuvausten ylläpidosta ja kehittämisestä	Prosessikirjaston omistus- ja ylläpitosuunnitelma

Kokemus on osoittanut, että ydinprosessien määrittely organisaatiolle lienee vaikein tehtävä prosessien tunnistamisen yhteydessä. Siksi tässä annetaan muutama vinkki esimerkkeineen sitä varten.

- ✓ **Pyri tunnistamaan se kokonaisarvo, josta asiakas maksaa. Tunnista kokonaisuudet, kokonaiset prosessit.**

Kun organisaatio valmistaa fyysisiä tuotteita, joihin se tilaa materiaalia/osia, jotka se sitten jalostaa edelleen ja lopulta toimittaa asiakkaalle, ei pelkkä tuotanto tai toimitus tuota asiakkaalle mitään lisäarvoa ilman muita samaan prosessin liittyviä vaiheita. Tuotanto ja toimitus eivät näin ollen voi olla ydinprosesseja, ne ovat tilaus-toimitusprosessin yksittäisiä vaiheita. Näin siitä huolimatta, vaikka tuotanto olisi organisaation ydintoiminto. Siitä ei kuitenkaan ole hyötyä asiakkaalle ilman toimitusta.

- ✓ **Pyri tunnistamaan myös aineettomat arvot, joista asiakas hyötyy.**

Markkinointi tuottaa tietoa tarjolla olevista vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista ilman, että asiakas ostaa organisaatiolta **samalla hetkellä** mitään. Se kuitenkin tuottaa asiakkaalle arvoa tarjoamalla tietoa päätöksenteon tueksi. Vaikka markkinoinnin arvoa ei voi mitata suoraan rahassa, saattaa se olla hyvinkin tuottavaa muiden ydinprosessien lisänä ja oleellinen osa asiakkaalle tuotettavaa arvoa.

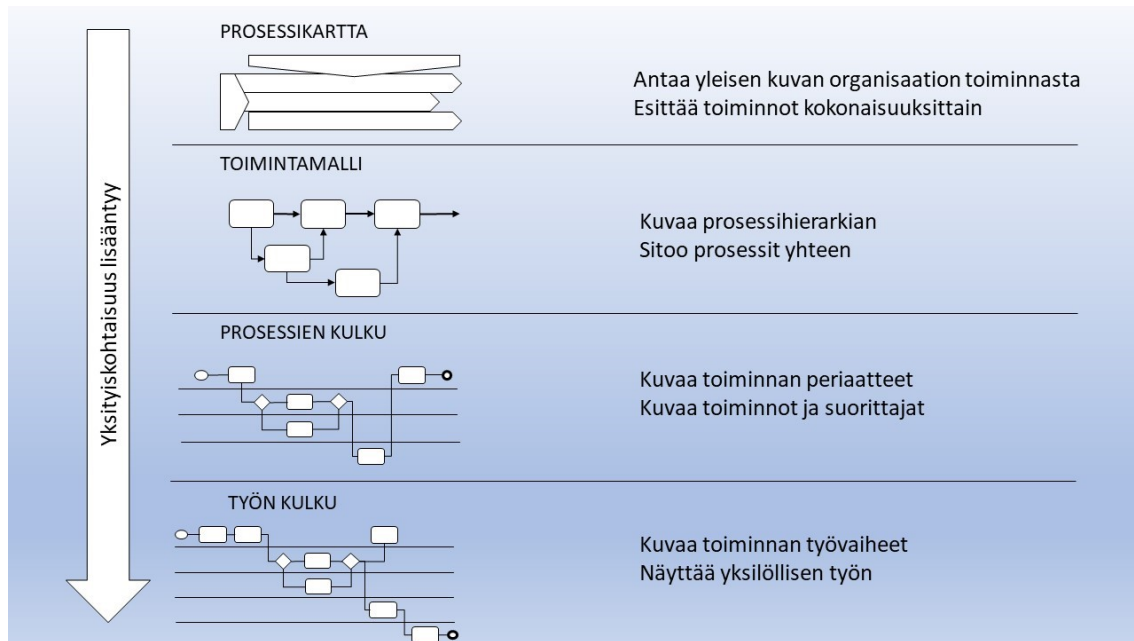
- ✓ **Tarkastele organisaation tuottamia arvoja asiakkaan suunnasta. Mitä arvoa asiakas voi organisaatiolta saada?**

Tuotekehitys vaikuttaa helposti organisaation sisäiseltä prosessilta, mutta kohdistuu todellisuudessa asiakkaan tulevia tarpeita palvelemaan ehkä tarjoten uuden tehokkaamman ratkaisun olemassa olevaan tarpeeseen tai uuden ratkaisun ennakoituun tarpeeseen. Asiakas maksaa tällöin uudesta tuotteesta sen olleessa markkinoilla. Mikä olisi organisaation kilpailukyky ilman tuotekehitystä?

Jokainen organisaatio määrittelee itse ydin- ja tukiprosessinsa. Näin ollen ne voivat olla hyvinkin erilaisia eri organisaatioilla. Pääasia on, että ne toimivat tarkoitukseen suunnitellulla tavalla.

Prosessien tunnistamisen ja määrittelyn jälkeen ne kuvataan. Samassa vaiheessa on tarkoitus nimetä prosessin omistajat, eli kenen vastuulla on prosessikuvausten mukainen toiminta, prosessikuvausten ylläpito ja jatkuva kehittäminen. Organisaation luonne ja toiminta määrittävät sen, mille tasolle prosessit on tarpeen kuvata. Prosessien kuvaustasoa on julkisille organisaatioille määritetty neljä (JUHTA, 2012). Määritelmä soveltuu oikein hyvin myös yksityisille organisaatioille. Tasot on kuvattu kuva 5.

Kuvan 5 ”Prosessikartaksi kutsutaan organisaation tasolla tehtyä yleistä, usein graafista kuvausta organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä” (JUHTA,2012). Tässä se tarkoittaa ydin- ja tukiprosessien määrittelyä kuten kuvio 2 esittää. Tämä vaihe on erittäin tärkeä suorittaa ennen seuraaville tasoille siirtymistä, koska se luo pohjan tarkemmille määrittelyille. Taulukossa 1 vaiheet 3 ja 5 vastaavat tätä kuvaustasoa.



Kuva 5. Prosessien kuvaustasot (JUHTA, 2012)

Useimmille organisaatioille riittää prosessien kuvaaminen tasolle kolme prosessin kulku. Vain harvoin tai vain yksittäisille prosesseille on tarpeen kuvata myös työn kulku kuvaavat kaaviot. Prosessin kulku kuvataan prosessikaaviona, joka on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot, tietovirrat ja tuotteet kuvataan sovituuilla symboleilla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (JUHTA, 2012). Usein prosessin kulkukaavioon kuvataan myös prosessiin osallistuvat toimijat rooleina. Puhutaan niin sanotuista uimaratakaavioista. Tason määrittely on kuvattu taulukossa 1 vaiheena 6.

Prosessien hyödyllinen kuvaustaso riippuu siitä, mitä tarkoitusta varten prosessit kuvataan. Kuten Laamanen (2009, s. 29) osuvasti toteaa, että "hyvin mallinnettu prosessi luo yhteisiä mielen rakenteita organisaatioon, mikä mahdollistaa sujuvan yhteistyön". Kuvaamisen tarkoitus voidaan kuitenkin suunnitella täsmällisemmin ja sille voidaan asettaa useita tavoitteita, joista seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin.

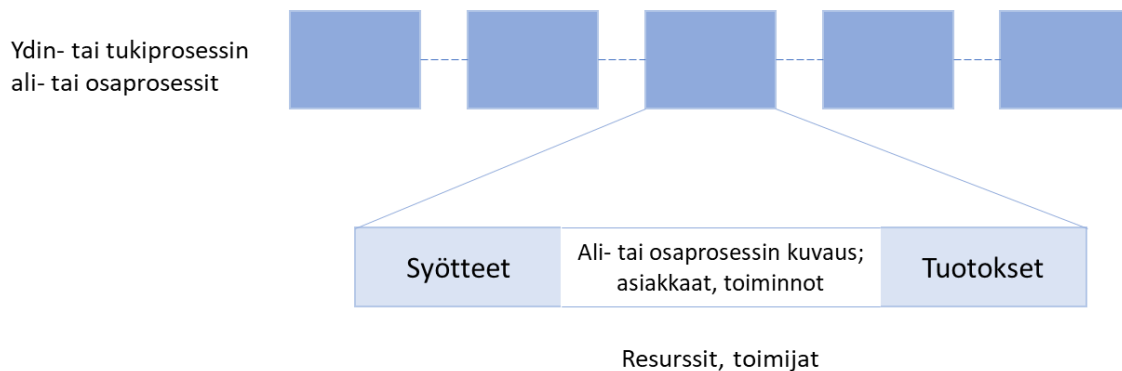
PROSESSIEN KUVAAMINEN

Ennen kuin määritellään prosessien kuvaamisen taso, on päätettävä mihin tarkoitukseen prosessit kuvataan (taulukko 1, vaihe 6). Tarkoitukset ovat hyvinkin erilaisia yhden työntekijän organisaatioissa verrattuna konserniyritysten sertifioituihin laatujärjestelmiin. Silti kuvaamisen tekniikka on hyvin samanlainen. Prosessikuvaukset ovat tyypillisesti prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen välineitä. Lisäksi prosessikuvauksia käytetään tehtäviin ja toimintaan perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. (JUHTA, 2012.) Kuvauksista on hyötyä myös, kun on tarvetta kertoa asiakkaalle, miksi jokin prosessi vie paljon aikaa ja siitä syntyy kustannuksia.

Ehkä tuoreimman kuvaustarpeen on tuonut teknologinen kehittyminen, joka mahdollistaa automaation ja robotisaation hyödyntämisen toimintojen tehostamisessa. On selvää, että toimintoja kannattaa automatisoida vasta, kun prosessit on analysoitu ja kehitetty mahdollisimman tehokkaiksi. Tämä mahdollisuus kannattaa ottaa huomioon, kun kuvaustasoa päätetään.

Kun prosessikuvauksen tarvittava taso on päätetty, voidaan aloittaa prosessien kuvaaminen. Tässä se tarkoittaa tasolla kolme (JUHTA, 2012) tapahtuvaa kuvaamista, sillä työn kulku -tasoa voidaan pitää niin yksityiskohtaisena ja harvemmin toteutettavana, ettei sen tarkastelu ole tässä perusteltua. Toisaalta se ei myös poikkea paljonkaan prosessin kulku -tason kuvaamisen periaatteesta.

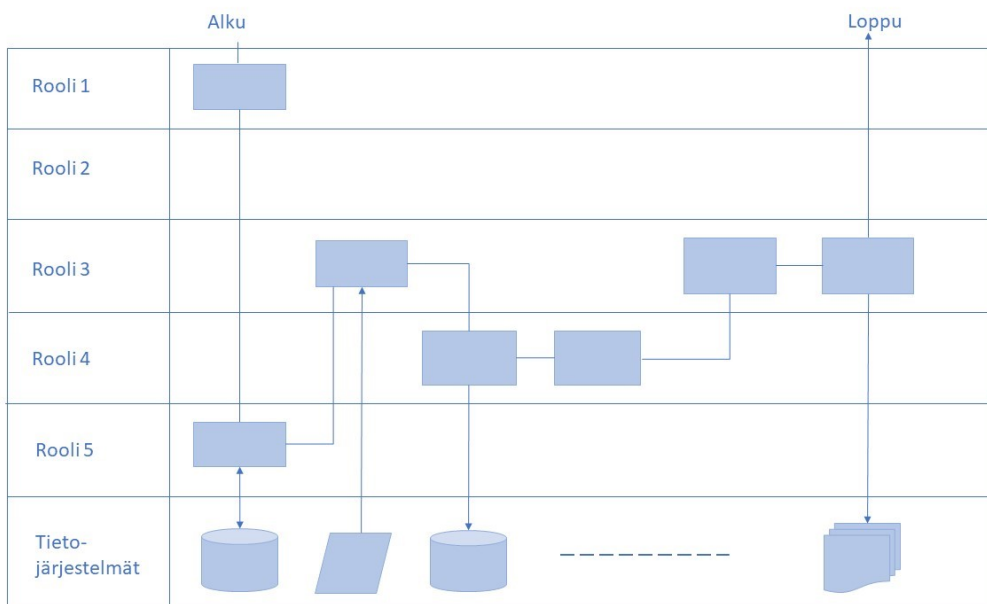
Prosesseja harvoin kuvataan suoraan ydin- ja tukiprosessitasolle, koska kuvauksista tulisi liian isoja tai liian karkealla tasolla olevia ollakseen hyödyllisiä. Ensin on siis määriteltävä kuhunkin ydin- ja tukiprosessiin sisältyviä kokonaisuuksia, jotka on mahdollista kuvata hallittavina kokonaisuuksina (Kuva 6). Esimerkkinä tukiprosesseihin usein kuuluva henkilöstöhallinto, johon kuuluvat muun muassa perehdyttäminen, rekrytointi, osaamisen kehittäminen, kehityskeskusteluprosessi ja eläköitymisprosessi. Näille kullekin on mahdollista kuvata selkeän alku- ja loppupisteen käsittävä prosessi toisin kuin henkilöstöhallinnolle ylätasolla. Pääprosessi voi siis jakautua useammaksi ali- tai osaprosessiksi ja tällöin valitaan kuvaustaso tarpeen mukaan tai kuvataan useammalla tasolla (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 7).



Kuva 6. Ydin- ja tukiprosessin jakaminen ali- tai osaprosesseiksi kuvauksen mahdollistamiseksi (mukaillen Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 13)

Ensin onkin tärkeää määrittää kunkin prosessin asiakas, sen alku- ja loppupiste, prosessin käynnistävä tapahtuma sekä prosessin tuotos. Sen jälkeen on mahdollista miettiä prosessiin osallistuvat toimijat, sen vaiheet ja niiden etenemisjärjestys. Lopuksi ne piirretään prosessikartaksi, joka usein muistuttaa uimaratakaaviota (Kuva 7).

Yksityiskohtaiseen prosessikuvaukseen on olemassa eri kuvastapoja variaatioineen. Tässä esitellään vain uimaratakaavio, mutta on mahdollista käyttää myös toisistaan hiukan poikkeavia tapoja kuten vuokaavio, tehtävämatriisi ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 14). Niihin liittyy tiettyjä merkintätapoja, jotka organisaation sisällä on syytä sopia käytettäväksi. Lisäksi sanallinen kuvaus on suositeltavaa tehdä kaaviokuvan täydentäjäksi. (Laamanen, 2007, s. 76–80.)



Kuva 7. Esimerkki uimaratakaaviona esitetystä prosessin tai osaprosessin kuvauksesta (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 15)

Kuten kuviossa 6 on kuvattuna, on erilaisilla merkintätavoilla viestinnällinen merkitys lukijalle. Erilaiset kuviot ilmentävät tapahtumaa tai tietoa. Tässä oppaassa käytetään uimaratakaaviota siksi, että siinä ovat mukana myös prosessiin osallistuvat toimijat ja heidän roolinsa, mikä sitoo prosessit organisaatioon ja tuottaa tietoa siitä, miten vastuut prosessissa jakautuvat. Tällöin kaaviot ovat monikäyttöisiä vaikkapa perehdytyksessä.

Kun prosessit on kuvattu yhtenäisellä, yhteisesti sovitulla tavalla, niihin tutustuminen helpottuu samoin kuin yhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen (JUHTA, 2012). Kun prosessikaavioiden laatiminen tehdään järjestelmällisesti purkaen niihin kaikki, tai ainakin tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit alija osaprosesseineen, muodostuu kokonaisuudesta kattava prosessikirjasto, joka luo kokonaiskuvan organisaation toiminasta ja mahdollistaa systemaattisen kehittämisen (taulukko 1, vaihe 7). Tällöin jokaiselle prosessille on tarpeen määrittää omistaja, joka kantaa vastuun sekä prosessikuvauksen ylläpidosta sovitulla tavalla, että prosessin toiminnasta ja kehittämisestä. Kehittämistä varten on tarpeen tietää prosessien suorituskyky, koska sillä tavalla löydetään toiminnan pullonkaulat ja kehittämisen kohteet.

PROSESSIEN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN

Jatkuva parantaminen ja toiminnan kehittäminen ovat organisaatioiden kilpailukyvyn avain. Kun toiminta on kehitetty prosesseina tarkasteltavaksi, on myös sen tavoitteiden asetanta ja seuraaminen luotava prosessiperustaiseksi. Perinteinen osastokohtainen tavoiteajattelu ei tue prosessien kehittämistä, päinvastoin se heikentää niiden suorituskykyä osaoptimoimalla tuloksenteekkyä.

Koska prosessit ovat toimintojen ketjuja, on myös suorituskykyä mitattava koko ketjun osalta. Vaihekohtainen tarkastelu ei kerro koko ketjun suorituskyvystä paljonkaan. Tyyppillisiä suorituskykyä mittaavia teemoja ovat tällöin aika, raha ja määrät. Toki myös tyytyväisyys vaikkapa asiakkaan näkökulmasta voi mitata prosessin suorituskykyä, kunhan mittari asetetaan juuri kyseistä prosessia ajatellen, ei koko organisaatiota tai jostain sen hierarkkista osaa koskien.

Prosessin pääelementit ovat syöte, prosessi ja tuotos. Tuotokset ovat helpoimpia mitattavia, koska niistä on usein tietoa saatavilla. Tuotoksien kuten tuotantovolyymien, asiakastytytyvyyden tai tulojen mittaaminen on kuitenkin peruutuspeiliin katsomista eikä anna ajantasaista tietoa prosessin ohjaamiseen. Korjausliikkeet ovat jo myöhässä. Toinen vaihtoehto, syötteiden kuten resurssit, raaka-ainemäärät tai tuotantokustannukset mittaaminen ei edistä prosessin optimointia sen toteutuksen aikana. Jää jäljelle prosessin aikainen suorituskyvyn mittaaminen, mikä voi tuntua ensin vaikealta. Se on kuitenkin ainoa keino päästä kehittämään prosessia. Tyypillisiä prosessimittareita ovat läpimenoaika, aikataulun pitävyys tai tuotoksen saanto (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 18; Laamanen, 2007, s. 151–159). Näiden käyttöönottoa kannattaa harkita, kun tavoitellaan prosessin suorituskyvyn kehittämistä. Syötteiden ja tuotosten mittaamisellakin on toki oma roolinsa prosessin mittaamisessa, sillä ne voivat olla tärkeitä diagnostiikkamittareita, joilla päästään pureutumaan ongelmien syihin (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 18), mutta prosessin ohjaamisen ja kehittämisen työkaluiksi ne ovat yksin riittämättömiä.

Mittausjärjestelmää luotaessa on hyvä pohtia mitä tietoa prosessin ohjaamiseen tarvitaan ja miten tieto voidaan tuottaa. Jotta mittaaminen ei olisi hyötyyn nähden suhteettoman työlästä tai kallista, on järjestelmään hyvä aluksi sisällyttää vain muutama tärkein mittari ja lisätä niitä tarvittaessa. Pääasia, että prosessit ovat hallinnassa ja niistä on saatavilla tietoa sen sijaan, että toimittaisiin mututuntumalla. Toinen huomioitava seikka on kerätyn tiedon analysointi. Sen automatisointi ja havainnollisuus ovat oleellisessa osassa, kun mittareita määritellään, jotta mittaaminen ei osoittaudu hankalaksi tai turhaksi.

Hyvä mittausjärjestelmä ottaa huomioon sekä syötteet, tuotokset että prosessin suhteessa sen tavoitteeseen ja organisaation päämääriin. ”Hyvät mittarit luonnehtivat prosessin todellista suorituskykyä ja jopa ennakoivat sitä, ottavat huomioon eri

sidosryhmien tarpeet, antavat luotettavaa tietoa, ovat yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, toimivat mahdollisimman automaattisesti ja antavat johdolle selkeän kuvan siitä, millä tavoin toimintaa pitäisi kehittää” (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 19).

Mittareille on asetettava tavoitteet, jotta toimitaan oikeasuuntaisesti kehittyen. Prosessien, myös aliprosessien tavoitteiden tulee olla linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa. Asiakas ja arvon luonti asiakkaalle ovat keskeisiä, mutta myös organisaation elinkelpoisuus tulostavoitteineen. Tavoitteiden on hyvä olla konkreettisia, numeroin ilmaistuja, realistisia ja tavoitettavissa olevia.

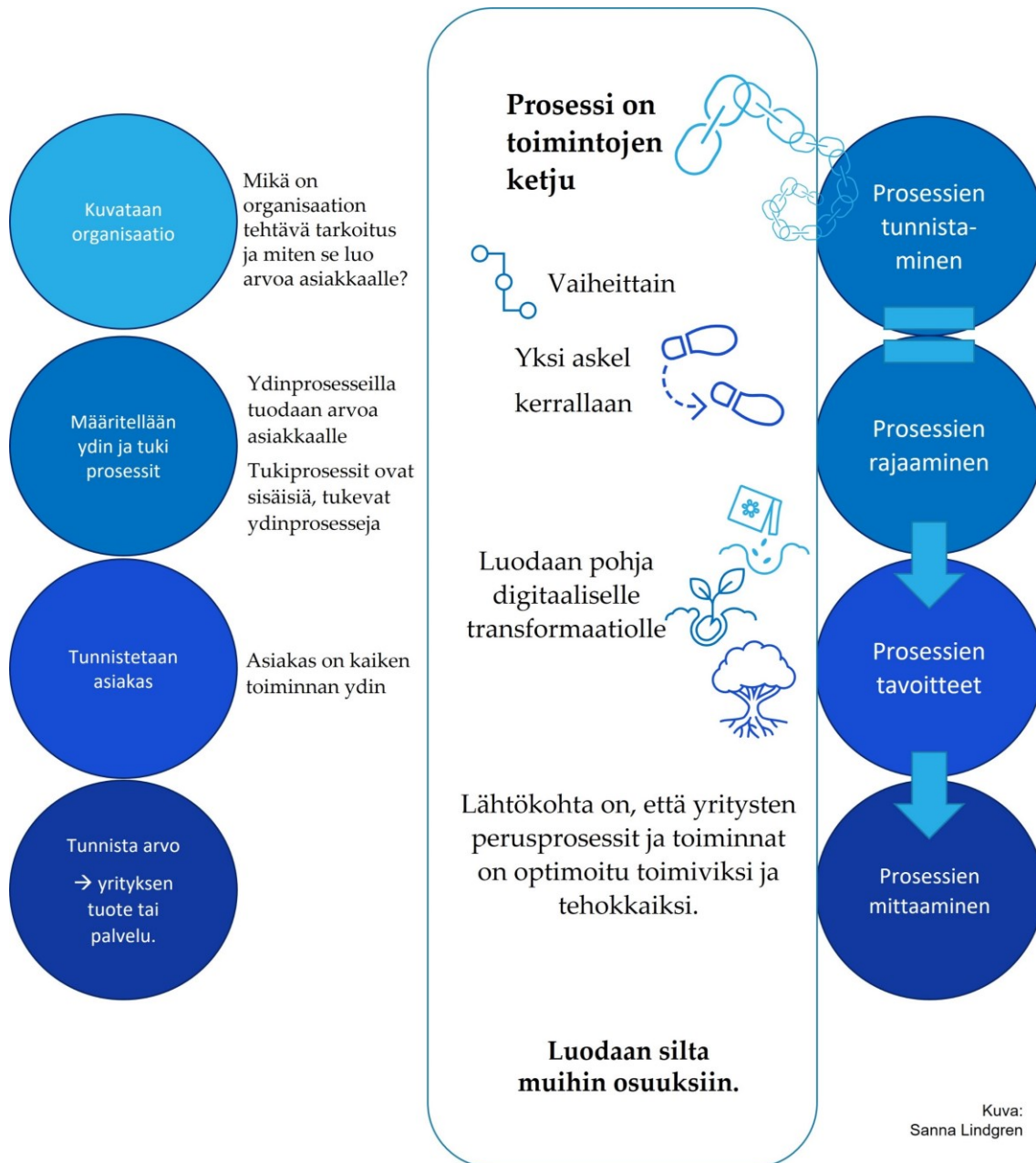
Mittausjärjestelmän ensisijainen tehtävä on edistää prosessin ohjausta ja jatkuvaa parantamista tuottamalla oikeaa ja riittävää tietoa. Vanha sanonta ”sitä saat, mitä mittaat” pätee myös prosesseihin. Tasapainoinen, kaikkiin prosessin osatekijöihin tasapuolisesti keskittyvä mittausjärjestelmä ohjaa myös päätöksentekijöiden huomiota oikein. Kun puhutaan mittausjärjestelmästä, on mietittävä teknologian hyödyntämistä esimerkiksi järjestelmän automatisoinnin keinoin. Tällöin organisaation voimavarat voidaan keskittää kehittämiseen sen sijaan, että niitä käytetään kehittämiseen tarvittavan tiedon tuottamiseen.

Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen ja sen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Kun toiminta on prosessilähtöistä, on kehittämistä luontevaa hakea prosessien tarkastelulla. Mittareista voidaan saada lähtötietoa prosesseja koskien. Voidaan myös pohtia ovatko prosessien suorituskyyvyt hyväksyttävällä tasolla suhteessa tavoitteisiin esimerkiksi läpimenoajat ja asiakastyytyväisyys verrattuna tavoitteeseen tai kilpailijan vastaaviin. Tuottavatko prosessit tehokkaasti arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan? Mikä prosesseissa ei ole arvoa tuottavaa ja miksi? Kun huomio kiinnittyy arvoa luovaan toimintaan, myös arvon luomisen pulmakohdat voidaan paljastaa (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 20).

Kehittämiskohteita paljastuu tyypillisesti resursoinnista. Se voi tarkoittaa puutteellista resursointia tai organisoinnin ongelmaa prosessissa kokonaisuutena tai jossain sen vaiheessa. Tällöin prosessiin muodostuu pullonkaula, joka määrittää koko prosessin suorituskyyvyn. Toinen tyypillinen kehittämisen kohde on tuhlaus, joka ilmenee yliresursointina, hävikkinä tai odotusaikoina, jotka eivät jalosta tuotosta eivätkä näin ollen tuota asiakkaalle arvoa. Päinvastoin ne heikentävät suorituskyykyä ja organisaation tuottavuutta. Lisäksi kehittämisen tarve ilmenee virheellisinä valintoina sen suhteen, miten hyvin prosessit tukevat organisaation tavoitteita. Panostetaanko oikeisiin prosesseihin oikealla tavalla?

Jotta prosesseja ylipäätään pystytään hahmottamaan ja näkemään niiden merkitys koko organisaation toiminnalle, on kyettävä käyttämään helikopterinäkymää ja nähtävä kehittäminen isossa kuvassa. Tällöin se voi tarkoittaa isojaakin muutoksia prosessien sisällä ja prosessien kesken. Joku niistä joutaa pois ja joku ehkä tarvitaan lisää. Syntyy uudenlaista toimintaa, jota varsinkin teknologinen kehitys siivittää ihan uudennlaisiin kyykykyyksiin.

Luvun keskeinen viesti:



Lähteet:

Arter Oy. (2022). Pikaopas – prosessit. https://www.arter.fi/app/uploads/2022/08/Arter-pika-opas-Prosessit-8-2022-2.pdf?utm_source=uutiskirje&utm_medium=email&utm_content=Prosessit&utm_campaign=Pikaopaslataus

Johansson. (2007). Prosessien kuvaaminen. Teoksessa Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. (toim.) Laatu ratkaisee – Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille (s. 27–36). Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja 2007. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47940/978-951-96835-4-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. (2012). JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Haettu 5.12.2022 osoitteesta <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Laamanen, K. (2007). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otavan Kirjapaino

Laamanen, K. (2009). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.

Lunds Universitet. (2009). Processhandbok.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. (2010). Prosessien mallintaminen osana toimintojen kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/128389>

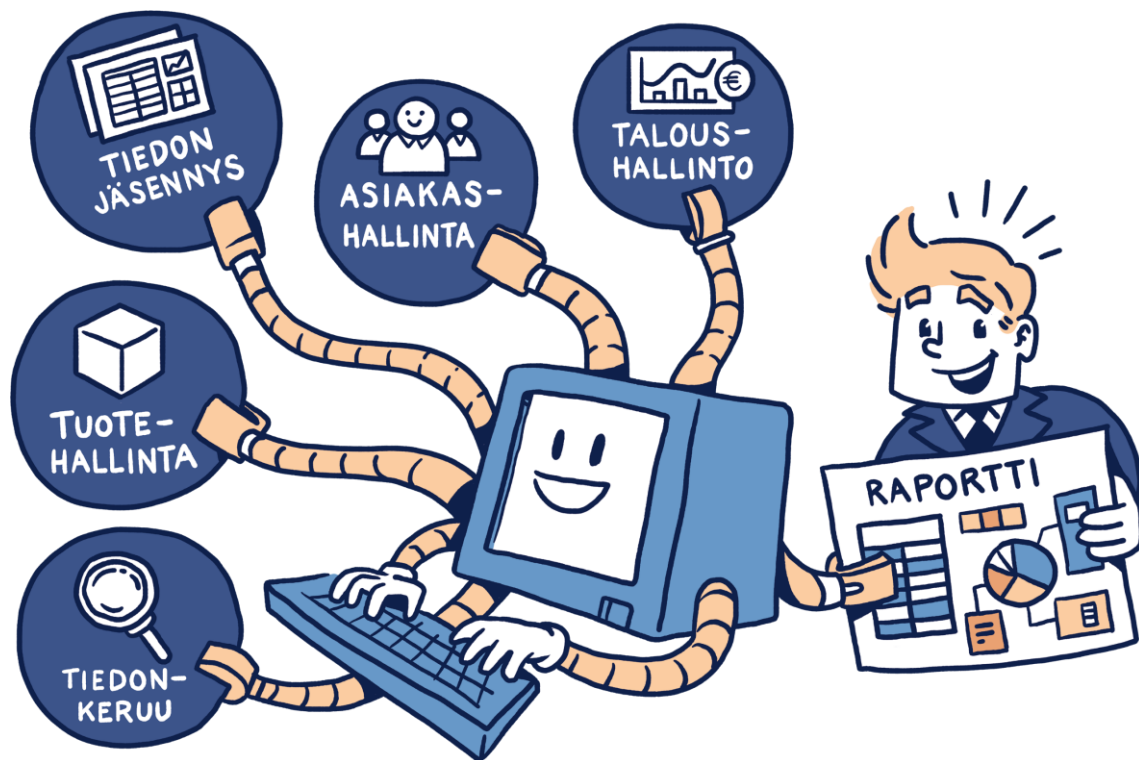
Tuominen, K. & Laamanen, K. (2012). Prosessijohtamisen toimintamalli – EFQM 2013. Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. (2021). The Path to Development. Process Improvement and Benchmarking. Oy Benchmarking Ltd.

Virtanen, P. & Wennberg, M., (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

3 Prosessien automatisointi - Digiraivaajan työkaluja

Kati Sissonen & Juha Stenfors



"Ohjelmistorobotiikka on yksinkertainen väline, jolla saadaan toistuvaa tekemistä pois. BI-työkaluilla pyritään tehostamaan raportointia ja panostamaan sellaisiin toimintoihin, jotka hyödyttävät liiketoimintaa. Silloin aika voidaan käyttää raporttien analysointiin, sen sijaan että käytetään aika niiden luomiseen."

JOHDANTO

Prosessien tunnistamista, kuvaamista ja kehittämistä samoin kuin digitalisaation vaikutuksia ja toiminnan tehostamista digitalisaation avulla ei pitäisi siis unohtaa, kun lähdetään toteuttamaan prosessien automatisointia käytännössä ja kartoittamaan siihen tarjolla olevia työkaluja ja/tai järjestelmiä.

Automatisointi kannattaa aloittaa niistä prosesseista tai tehtävistä, jotka nykyisellään sisältävät paljon manuaalisia vaiheita ja sen vuoksi kuluttavat suhteellisen paljon yrityksen resursseja. Lähtökohtana on siis prosessien tehokkuuden lisääminen ja sitä kautta kustannusten vähentäminen. Automatisoinnin tuottaman kustannushyödyn lisäksi sen merkitystä kannattaa pohtia myös työtyytyväisyyden ja -motivaation näkökulmasta. Vaikka varsinaiset kustannussäästöt eivät olisikaan kovin merkittäviä, työtyytyväisyyden voidaan kokea parantuvan, kun usein toistuvista ja tylsistä tehtävistä päästään eroon joko kokonaan tai onnistutaan vähentämään niihin kuluva työaika.

Jotta prosessien automatisoinnissa pääsee alkuun, kannattaa laajojen kehitysprojektien sijaan aloittaa niistä tehtävistä, joiden automatisointi on suhteellisen helppoa. Näitä löytyy jokaisesta yrityksestä, sillä hektisessä arjessa ei useinkaan tahdo löytyä aikaa kehitystyölle, jota automatisointi vaatii. Automatisointi voi tapahtua hyvinkin yksinkertaisella tavalla, eikä siihen välttämättä vaadita uusia työkaluja. Usein jo toimintaa järjehtämällä sekä kartoittamalla jo käytössä olevien järjestelmien ja ohjelmistojen mahdollisuuksia voi päästä hyvään lopputulokseen. Kustannustehokkainta onkin ensin aina perehtyä siihen, mitä jo nyt käytössä olevilla järjestelmillä voidaan tehdä, sillä useimmiten niiden kaikkia toiminnallisuuksia ei ole täysimääräisesti hyödynnetty. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmät ovat hyvin laajoja kokonaisuuksia, ja niiden käyttöönotossa lähdetäänkin yleensä liikkeelle kriittisimmistä toiminnoista muiden jäädessä myöhempään vaiheeseen. Myös hienosäätö tapahtuu usein vasta silloin, kun järjestelmää on jo käytetty jonkin aikaa. Vaarana on tällöin, että uraudutaan kerran opittuihin toimintamalleihin eikä arjen kiireessä enää muisteta, millaisia mahdollisuuksia olisi vielä hyödyntämättä.

Kun kaikki nykyisillä järjestelmillä toteutettavissa olevat automatisoinnit on tehty, voidaan siirtyä tarkastelemaan olisiko kustannuksiltaan järkevää lisähyötyä saatavissa uusien järjestelmien tai työkalujen hankinnalla. Erityisesti liiketoiminnan kasvaessa tulee kysymykseen toiminnanohjausjärjestelmän tarpeellisuusharkinta. Tarve voi lähteä joko yrityksen omasta halusta tehostaa ja automatisoida toimintojaan, tai esimerkiksi asiakkaiden ja toimittajien suunnasta tulevasta paineesta digitalisaation lisäämiseksi.

Myös kasvavat raportointitarpeet eri sidosryhmille antavat syyn pohtia omien prosessien tehokkuutta. Alihankintaketjuissa raportointivaatimuksia ja dokumentointia voi olla jopa mahdotonta täyttää ilman digitaalisten järjestelmien tuottamaa dataa. Samoin yrityksen omat raportointitarpeet sekä tavoitteiden seuranta erilaisten mittaristojen avulla on mahdollista automatisoida, kun tieto on käytettävissä digitaalisessa muodossa. Esimerkiksi prosessimittareita voidaan seurata laajemmin ja tehokkaammin, kun

niihin tarvittavan tiedon keräämiseen ei mene kohtuuttomasti aikaa eikä resursseja ja mittareiden laskentakin voidaan toteuttaa ilman manuaalista työtä. Erilaisia järjestelmiä ja työkaluja prosessien automatisointiin on nykyään tarjolla lähes rajattomasti, mutta tässä osiossa keskitymme tarkastelemaan niistä seuraavia: toiminnanohjausjärjestelmiä, BI-työkaluja sekä ohjelmistorobotiikkaa.

TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT

Toiminnanohjausjärjestelmillä (ERP eli Enterprise Resource Planning) tarkoitetaan yleisesti tietojärjestelmiä, joita yritykset käyttävät päivittäisen operatiivisen toimintansa ohjauksessa ja hallinnassa. Toiminnanohjausjärjestelmän perusajatuksena on yhdistää yrityksen eri toiminnot siten, että niistä saatavilla oleva tieto on reaaliaikaisesti hyödynnettävissä kaikissa järjestelmän kattavissa toiminnoissa ja prosesseissa. Toiminnanohjausjärjestelmän ytimenä onkin yksi yhteinen tietokanta, joka mahdollistaa tiedon välittymisen eri toimintojen ja prosessien välillä saumattomasti ja ajantasaisesti, ilman tiedonsiirtoa useiden erillisten järjestelmien välillä. Tyypillisesti tuotannollisissa yrityksissä toiminnanohjausjärjestelmä kattaa ydinprosessit ainakin tilaus-, tuotanto- ja toimitusketjussa. Muita yleisiä toimintoja täysin integroidussa järjestelmässä ovat mm. taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Kuvassa 8 on esitelty toiminnanohjausjärjestelmien tyypillisimpiä moduuleita.



Kuva 8. Toiminnanohjausjärjestelmän yleisimmin sisältämät toiminnot

Toiminnanohjausjärjestelmät on ehkä perinteisesti mielletty tuotannollisten yritysten työkaluksi, mutta niitä löytyy nykyään laaja kattaus hyvinkin erilaisiin liiketoimintatarpeisiin: kuljetusyritykselle tärkein toiminto voi olla ajosuunnittelu, kun taas palveluita tarjoavan konsultointiyrityksen prioriteettina on asiakkuuksien sekä työaikaresurssien ja projektien hallinta. Suomessa yleisesti käytössä ja tarjolla olevia järjestelmiä eri versioineen ovat mm. IFS, Fikuro, Lemonsoft, Microsoft Dynamics, Netsuite, Oscar, SAP ja Visma Nova. Vaikeus piilekin lähinnä siinä, mikä kaikista mahdollisista järjestelmistä

yrittäjien kannattaisi valita. Täydellistä kaikki liiketoiminta- ja raportointitarpeet sisältävää järjestelmää ei välttämättä ole aina löydettävissä. Silloin toiminnanohjausjärjestelmä voidaan valita sen perusteella, mitkä toiminnot sillä ensisijaisesti halutaan hoitaa ja toteuttaa mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Toiminnanohjausjärjestelmän rinnalla voidaan käyttää muihin toimintoihin (esim. asiakkuuksien hallintaan, palkka- tai taloushallintoon) paremmin soveltuvia erillisjärjestelmiä.

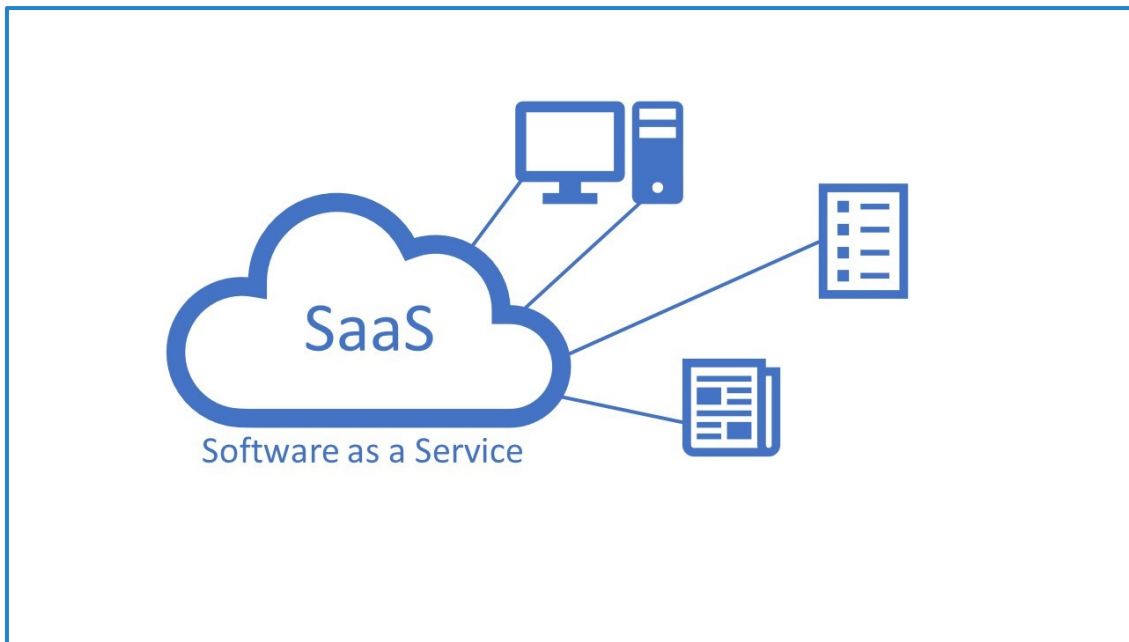
Hankintaprojektin tulisi aina lähteä yrityksen omien tarpeiden kartoituksesta: mitkä ovat keskeisimmät ja kriittisimmät toiminnot, jotka järjestelmällä on tarpeen hoitaa? Miten järjestelmän toimintaprosessit soveltuvat yrityksen omiin prosesseihin ja kuinka paljon vaaditaan muutoksia päivittäiseen toimintaan? Tuleeko yrityksen sidosryhmiltä joitain vaatimuksia, jotka on otettava huomioon järjestelmää valitessa? Onko järjestelmällä mahdollista toteuttaa kaikki tarvittava raportointi? Entä mitkä ovat yrityksen omat resurssit järjestelmän käytössä ja ylläpidossa? Tässä kartoituksessa on suuri hyöty siitä, jos yrityksen prosessit ovat jo valmiiksi kuvattuina. Tällöin niitä voidaan hyödyntää myös järjestelmän hankinta- sekä käyttöönottoprojektissa.

Jos yrityksellä ei aiemmin ole ollut toiminnanohjausjärjestelmää, sen käyttöönotto jo sinänsä auttaa digitalisoimaan ja automatisoimaan prosesseja yhtenäistämällä toimintatapoja sekä käytettävissä olevaa tietoa. Kun vaikkapa asiakkaiden tekemät tilaukset saadaan tallennettua suoraan järjestelmään, tieto niistä on käytettävissä heti myös toimitusketjussa. Samoin asiakkaan tilaamien tuotteiden varastomäärät ja toimitusajat voidaan tarkastaa jo tilaushetkellä hyödyntämällä esimerkiksi varastohallinnan ja tuotannonsuunnittelun tietoja. Tuotteiden hinnoittelua voidaan ohjata järjestelmään valmiiksi tehdyillä määrityksillä, jolloin esim. asiakaskohtaisesti sovitut hinnat tai tilausmääriin perustuvat alennukset voidaan laskea automaattisesti. Silloin laskutusvaihekin saadaan sujuvammaksi, kun manuaalista laskentaa ei tarvita ja laskujen lähetys voidaan hoitaa asiakkaan toivomalla tavalla suoraan järjestelmästä e-laskuina tai sähköpostilla.

Nykyaikaiset toiminnanohjausjärjestelmät sisältävät jo valmiiksi suuren määrän valmiita raportteja sekä visuaalisessa muodossa esitettyä tietoa esimerkiksi mittareista tai tunnusluvuista, joita voidaan hyödyntää prosessien suorituskyvyn seurannassa. Järjestelmä kerää koko ajan tietoa eri prosesseista ja niiden vaiheista, joten tiedot esimerkiksi läpimenoajoista tai tilausten toimitustarkkuudesta ovat jo valmiiksi digitaalisessa muodossa saatavilla reaaliaikaisesti.

Toiminnanohjausjärjestelmän tekninen toteutus ja kustannukset

Toiminnanohjausjärjestelmät voidaan jakaa tekniseltä toteutustavaltaan karkeasti nk. ”perinteisiin” yrityksen omassa palvelinympäristössä toimiviin on-premise -tyyppisiin ratkaisuihin ja nykyään yleistyneisiin pilvipalveluna käytettäviin ohjelmistoihin (Software as a Service eli SaaS) kuvassa 9. Ratkaisuja löytyy tietenkin myös näiden välimaastosta ja olennaista onkin kartoittaa missä määrin yrityksellä on omia resursseja sekä osaamista järjestelmiin ja niiden ylläpitoon liittyen.



Kuva 9. Software as a Service (SaaS) toimintaperiaate.

Pilvipalvelut ovat nimensä mukaisesti käytettävissä internetin välityksellä, ja ne mahdollistavat joustavan työskentelyn henkilön fyysisestä sijaintipaikasta riippumatta. Täysin pilvipalveluna toteutetulle järjestelmälle on tyypillistä, että sen toiminnot ovat melko pitkälle standardoituja, joten niiden muokkaaminen eli räätälöinti yrityksen erityistarpeisiin ei välttämättä ole mahdollista. Yrityksen tarpeiden muuttuessa ja toiminnan laajentuessa on kuitenkin yleensä mahdollista ottaa käyttöön lisätoimintoja, eivätkä kasvaneet tapahtumamäärätkään muodostu esteeksi. Etuna pilvipalvelussa on se, että järjestelmän ylläpito on ulkoistettu palvelun toimittajalle, jolloin esimerkiksi päivitykset tapahtuvat automaattisesti eikä ylläpitoon vaadita yrityksen omalta henkilöstöltä laajaa teknistä osaamista tai resursseja. Myös varmuuskopiointi ja järjestelmän toiminnan jatkuvuuteen liittyvät ratkaisut sisältyvät palveluun.

Toiminnanohjausjärjestelmän kustannukset riippuvat hyvin pitkälti siitä, mitkä ovat järjestelmän tekniset toteutustavat, järjestelmän sisältämien toimintojen laajuus sekä käyttäjämäärät. Kokonaan pilvipalveluna toteutettu toiminnanohjausjärjestelmä on mahdollista hankkia melko pienellä alkupanostuksella ja käyttöönoton jälkeen kustannukset veloitetaan yleensä kiinteään kuukausihintaan käyttäjien sekä käytössä olevien toimintojen tai sovellusten määrän perusteella. Pilvipalveluna toteutetun järjestelmän kokonaiskustannukset ovatkin selkeämmin hahmotettavissa ja niiden budjetointi helpompaa.

Useita eri toimintoja kattavat, räätälöidyt ja yrityksen itse ylläpitämät on-premise -tyyppiset järjestelmät ovat kustannuksiltaan moninaisempia. Alkuinvestointi ohjelmiston hankintaan ja järjestelmän saattamiseksi toimintakuntoon on useimmiten merkittävä.

Tämän lisäksi tulevat käyttäjämääristä riippuvat vuosittaiset lisenssimaksut, järjestelmän tuki ja ylläpito, palvelinten ylläpito tai vuokraus, jne. Mitään yleispätevää kokonaiskustannusta tämäntyyppisille ratkaisuille ei siis ole mahdollista määrittää, vaan kustannukset riippuvat täysin yrityksen tarpeista ja niiden vaatimista ratkaisuksista.

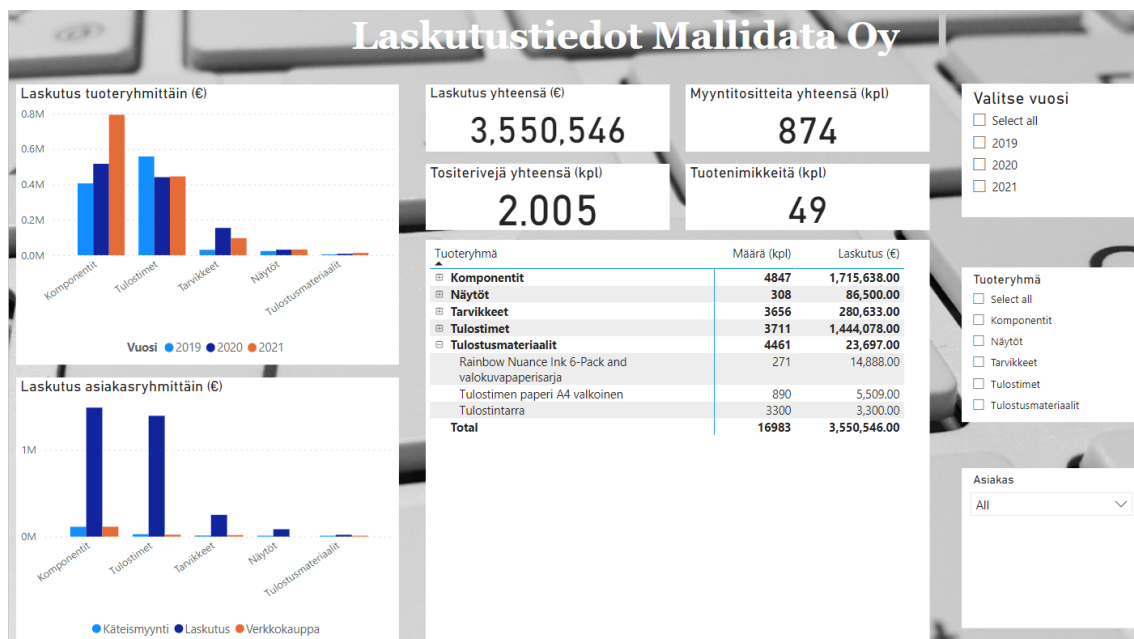
Teknisistä toteutustavoista voisi yleistäen todeta, että pienemmille yrityksille ja varsinkin ensimmäistä toiminnanohjausjärjestelmää käyttöön otettaessa sopiva ratkaisu löytynee pilvipalveluna toimivista valmiiksi paketoituista järjestelmistä. Liiketoiminnan laajentuessa tai prosessien ollessa monimutkaisempia on perusteltua harkita enemmän räätälöintiä mahdollistavan järjestelmän hankintaa. Oli kysymyksessä millainen tekninen ratkaisu tahansa, uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii aina perusteellisen selvityksen tarvemäärittelyineen ja prosessikuvauksineen, jotta järjestelmän soveltuvuus yritykselle voidaan varmistaa ja turvata liiketoiminnan häiriötön jatkuminen. Samoin henkilöstön koulutukseen uuden järjestelmän käyttöönotossa on syytä varata riittävästi aikaa sekä resursseja.

BI-TYÖKALUT

Lyhennettä ”BI” eli Business Intelligence käytetään monessa eri asiayhteydessä, mutta pohjimmiltaan on kysymys liiketoimintatiedon hallinnasta ja hyödyntämisestä päätöksenteon tukena. Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä erilaista tietoa kertyy suuri määrä niin yrityksen ulkopuolelta kuin sisältäkin. Ongelmana kuitenkin on se, että tiedot ovat hajautuneet eri järjestelmiin ja lähteisiin. Pelkästään yrityksen sisällä tiedot vaikkapa asiakkaista, tuotteista, laskutuksesta, ostolaskuista ja palkkakustannuksista voivat olla hajautettuna eri järjestelmiin: toiminnanohjaus-, tuotetiedonhallinta-, asiakkuudenhallinta-, kirjanpito- ja palkanlaskentajärjestelmiin. Näiden lisäksi tietoa löytyy usein myös yksittäisistä dokumenteista ja tiedostoista, joita henkilöt tuottavat erinäisiin raportointitarpeisiin.

BI-järjestelmien ja -työkalujen avulla eri tietolähteissä hajallaan oleva tieto voidaan koota yhteen paikkaan ja tiettyyn muotoon, jotta sen avulla voidaan muodostaa erilaisia raportteja tai koontinäkymiä (dashboard). Järjestelmän avulla pystytään automatisoimaan raportointia ja vähentämään siihen liittyviä manuaalisia työvaiheita. Olennaisia elementtejä BI-raportoinnissa ovat tiedon visualisointi helposti hahmotettavaan esitysmuotoon sekä mahdollisuus tarkastella ja analysoida tietoa näkökulmaa tarpeen mukaan vaihdellen. BI-järjestelmien avulla myös raporttien jakelu voidaan hoitaa tehokkaasti ja automatisoidusti.

Yksi BI-raportti voi sisältää useampia raporttisivuja, joista jokaiselle voidaan sisällyttää useita erilaisia visualisointeja. Niitä ovat mm. erimuotoiset kaaviot, matriisit, taulukot, mittarit tai yksittäiset numeeriset arvot, kuten kuvan 10 esimerkkiraportissa. BI-raportteille tyypillistä on interaktiivisuus. Jos käyttäjä valitsee raportilla esimerkiksi yhdestä kaaviosta tiettyä vuotta kuvaavan pylvään, päivittyvät kaikki muutkin sivun visualisoinnit esittämään vain kyseisen vuoden tietoja. Tarkastelutason tai -näkökulman vaihtoa voidaan helpottaa myös raportille lisättyjen valintamahdollisuuksien avulla. Ajatuksena on, että raportin loppukäyttäjät pystyvät itse analysoimaan tietoa huomattavasti pidemmälle kuin perinteisen staattisen raportin avulla.



Kuva 10. Esimerkki BI-raportista

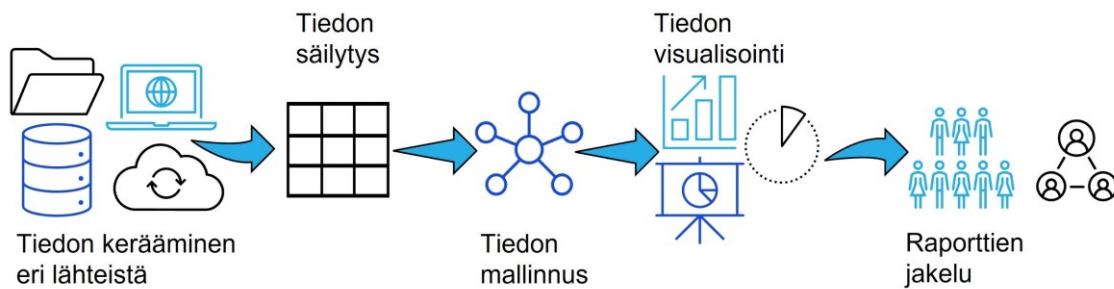
BI-raportoinnissa ensisijaisena tavoitteena on hakea tarvittava tieto integraatioiden (eli liittymien) avulla suoraan lähdejärjestelmistä, jolloin raporttien tietosisältö päivittyy mahdollisimman ajantasaisesti ja automaattisesti ilman manuaalista työtä. BI-ratkaisujen avulla myös raporttien jakelu eri kohderyhmille pystytään toteuttamaan tehokkaasti ja automatisoidusti. Valmiita raportteja voidaan jaella erilaisten raporttiportaalien kautta, yrityksen intranetissä tai muilla verkkosivuilla. Useimmat BI-ratkaisut mahdollistavat myös automatisoidun sähköpostijakelun.

BI-ratkaisut ja niiden toimintaperiaate

BI-ratkaisuista puhutaan, koska raportointia ei välttämättä toteuteta yhdellä ainoalla sovelluksella, vaan esimerkiksi raporttien suunnittelu ja julkaisu tapahtuu erillisillä työkaluilla. Kysymyksessä on siis tässä tapauksessa ennemminkin ohjelmistoalusta. Erilaisia BI-järjestelmiä, -sovelluksia ja -työkaluja on markkinoilla tarjolla runsaasti ja tässä opassa mainitaan vain muutamia esimerkkejä niistä. Erilaisia ratkaisuja kannattaa aina vertailla kriittisesti ja valita se, joka soveltuu juuri yrityksen omiin raportointitarpeisiin parhaiten.

Kansainvälisiä vertailuja BI- ja analytiikkaohjelmistoalustojen suurimmista toimittajista on tehnyt mm. markkinatutkimuslaitos Gartner. Niissä kärkisijoille ovat useampana vuonna yltäneet Suomessakin yleisesti käytetyt MS Power BI- ja Qlik Sense -

ohjelmistoalustat (Gartner, n.d.). Myös kotimaisia haastajia löytyy, esimerkkeinä Staria BI & Planning sekä Accuna BI -ohjelmistot, jotka on kehitetty erityisesti taloudellisten tietojen raportointiin ja analysointiin. Molemmilla näistä on mahdollista toteuttaa myös budjetointiprosessi, mikä ei tyypillisesti ole BI-järjestelmiin sisällytetty ominaisuus, vaan sen hoitamiseen on olemassa omat ohjelmistonsa. (Staria, n.d., Talgraf, n.d.) Vaikka erilaisten ohjelmistojen välillä onkin merkittäviä eroja esimerkiksi käyttöliittymien ulkoasussa ja erilaisten työkalujen toiminnassa, on itse raportointiprosessi yleisellä tasolla kaikissa hyvin samankaltainen. Tätä on havainnollistettu kuvassa 11.



Kuva 11. BI-raportointiprosessi (Larson, 2020, Chapter 1)

Ensimmäisessä vaiheessa BI-raportilla tarvittava tietosisältö kerätään eri lähteistä yhteen sijaan. Lähteinä voivat olla yrityksen omat tietojärjestelmät, joista talousraportoinnissa tärkeimpiä ovat vähintäänkin kirjanpito- ja toiminnanohjausjärjestelmät (ERP). Lisäksi tietoa voidaan hakea yrityksen omista tietokannoista sekä yksittäisistä tiedostoista, esimerkiksi taulukkolaskenta- tai tekstitiedostoista. Yrityksen sisäisten lähteiden lisäksi tietoa voidaan kerätä verkosta, esimerkiksi erilaisista toimialakohtaisista kysyntäennusteista, raaka-aineiden hintakehityksestä, kilpailijoiden toiminnasta sekä muusta avoimesta datasta. (Larson, 2020, Chapter 1)

Kerätty tieto voidaan säilyttää joko erillisessä tietovarastossa (data warehouse eli DW) tai itse BI-sovelluksessa. Säilytystapa riippuu mm. tiedon määrästä ja muokkaustarpeista. Jos tietomassat kasvavat erittäin isoiksi ja raporttien toteuttamiseksi tarvitaan monimutkaista laskentaa, on erillisen tietovaraston käyttäminen järkevää. Tällöin tietoa voidaan "esikäsittää" ja jalostaa jo ennen sen tuomista BI-järjestelmään. Pienempien tietomassojen käsittelyssä ei kuitenkaan ole välttämättä tarvetta erilliselle tietovarastolle, vaan tiedon säilytys voidaan hoitaa BI-järjestelmän avulla ja tämäntyyppinen ratkaisu onkin useimmiten riittävä pk-yrityksille. Säilytystavasta riippumatta tärkeintä on kuitenkin se, että tieto on raportointiin soveltuvassa muodossa, mikä mahdollistaa tiedon nopean käsittelyn, yhdistelyn sekä laskennan raportilla. (Larson, 2020, Chapter 1)

Kun tarvittava tieto on tuotu BI-järjestelmään, se on vielä mallinnettava. Tietomallin avulla pystytään ensinnäkin esittämään tietosisältö käyttäjäystävällisessä muodossa: siinä ei esiinny käyttäjälle outoja ja teknisiä taulukko- tai kenttänimiä, eikä käyttäjän tarvitse osata erityistä kyselykieltä. Malli määrittelee myös sen, miten eri lähteistä tuotua tietoa yhdistellään. Tämän lisäksi tietomallin avulla luodaan raportille siinä tarvittava laskentalogiikka. Esimerkiksi kassavirtaennusteiden laskenta tai toimitustäsmällisyyden KPI-mittari juuri sillä tavalla laskettuna, kuin se on yrityksessä määritelty. Laskentalogiikka säilyy tietomallissa, eikä sitä tarvitse määritellä kuin kerran tietomallia luodessa. Ero erilaisiin raportoinnissa käytettyihin ”Excel-viritelmiin” on selkeä, sillä raportilla käytettävä tiedon yhdistely ja laskenta tapahtuu aina samalla tavalla, eikä siitä ole olemassa erilaisia versioita eri henkilöiden tekeminä. (Larson, 2020, Chapter 1)

Kun tieto on saatavilla ja mallinnettuna tietomallissa, sitä voidaan hyödyntää raporteilla. Tavoitteena on esittää olennainen tieto helposti hahmotettavalla tavalla. Tämä tehdään nk. visualisointien avulla, joita ovat mm. erilaiset kaaviot, taulukot, mittarit ja kartat. Visualisointien avulla tiedosta on helpompi erottaa esimerkiksi pidemmän aikavälin trendejä, mittareiden ja tunnuslukujen kehitystä jollakin ajanjaksolla tai poikkeamia asetettuihin tavoitetasoihin.

Raportointiprosessin viimeisenä vaiheena on raporttien jakelu käyttäjille. Useimmat BI-ratkaisut tukevat selain- ja mobiilikäytön lisäksi myös automatisoitua sähköpostiraportointia. Samoin ne mahdollistavat myös raporttien jakamisen verkkosivuilla ja web-pohjaisissa järjestelmissä, jolloin raportteja voidaan julkaista vaikkapa yrityksen intranetissä tai julkisillakin verkkosivuilla. Vaikka raporttien jakelu onkin mahdollista laajoille kohderyhmille, on aina huolehdittava yleisestä tietoturvallisuudesta sekä siitä, että raportit jaellaan vain niille henkilöille, joilla on oikeus nähdä kyseiset tiedot.

BI-ratkaisun hyödyt pk-yrityksen näkökulmasta

Liiketoiminnan digitalisoituessa erilaisten tietojärjestelmien määrä on kasvanut suomalaisissa pk-yrityksissä viime vuosina. Vuonna 2021 kaikista 50–99 henkilöä työllistävistä yrityksistä 67 % ilmoitti käyttävänsä toiminnanohjausjärjestelmää (ERP) ja asiakkuudenhallintajärjestelmää (CRM) oli käytössä 34 prosentilla saman kokoluokan yrityksistä (Tilastokeskus, 2021). Toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi esimerkiksi talous- ja palkkahallinto hoidetaan usein vielä erillisillä ohjelmistoilla.

Raportointiin tarvittavan tiedon yhdistely useista eri järjestelmistä manuaalisesti esimerkiksi Excelin avulla on aikaa vievää ja virhealtista puuhaa. Pk-yrityksissä henkilöresurssit ovat usein erittäin rajalliset, ja sama henkilö voi olla vastuussa sekä yrityksen ulkoisen että sisäisen raportoinnin hoitamisesta. Vaikka BI-raportoinnissa ei olekaan pohjimmiltaan kysymys vakiomuotoisten raporttien muodostamisesta, voidaan sekin osuus järjestelmän avulla hoitaa. Tähän voi olla tarvetta, koska pääsy esimerkiksi kirjanpitojärjestelmään tai toiminnanohjausjärjestelmän eri toimintoihin on yleensä rajattu vain pienelle käyttäjäryhmälle. BI-järjestelmän kautta raportit voidaan myös jaella

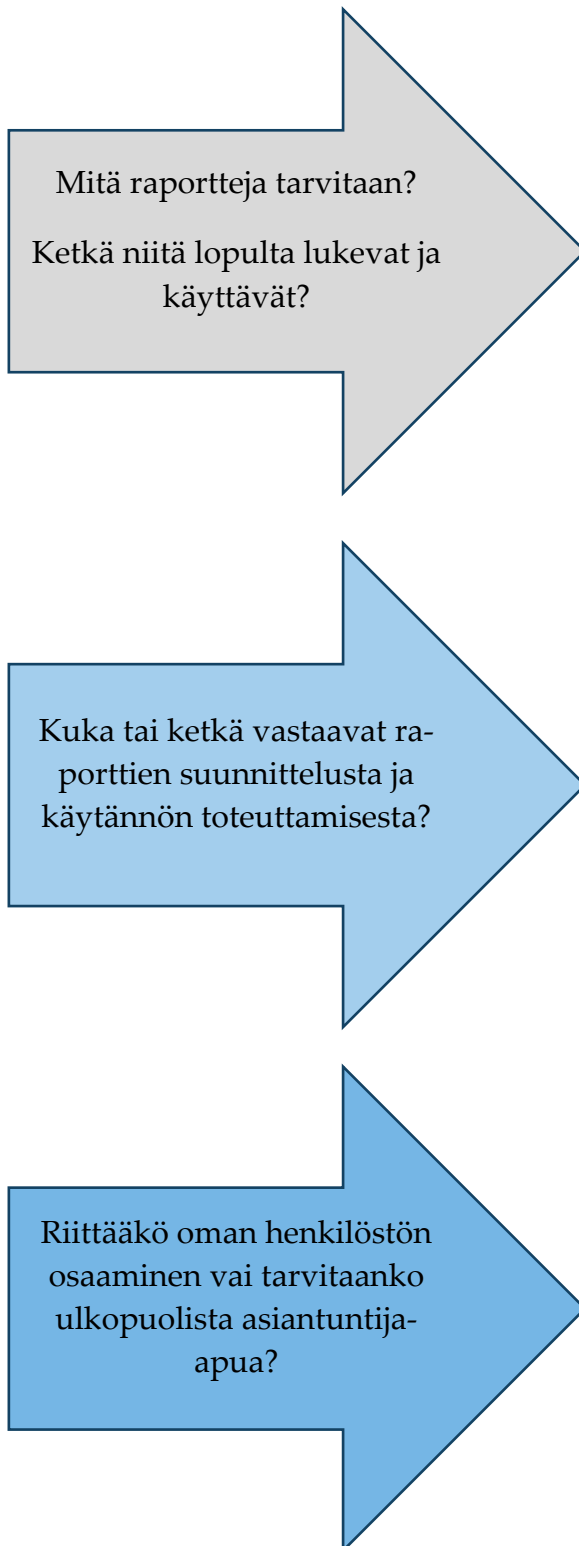
tehokkaammin esimerkiksi johtoryhmälle tai tulosityksiköistä vastaaville henkilöille ja niille voidaan rakentaa esimerkiksi tuloslaskelma-, tase- ja kassavirtaraportit juuri yrityksen tarvitsemassa muodossa.

Lisäarvoa perinteiseen numeeriseen raporttiin verrattuna saadaan, kun lisätään raporteille tärkeimmät seurattavat tunnusluvut ja mittarit. Niiden kehitystä havainnollistetaan visualisointien avulla sisällyttämällä raporttinäkymään esimerkiksi vertailuja aiempiin kausiin sekä asetettuihin tavoitearvoihin. Jotta raportin käyttäjä ei joudu tyytymään pelkästään peruutuspeiliin katsomiseen jo toteutuneita lukuja analysoidessaan, voidaan raportille lisätä myös ennusteita esimerkiksi liikevaihdon määrästä hyödyntämällä eri järjestelmien sisältämää tietoa asiakkailta tulleista tarjouspyynnöistä sekä jo varmistuneista tilauksista.

Kun raportit on saatu rakennettua BI-järjestelmään, ei tietojen manuaaliseen yhdistelyyn tarvitse enää kuluttaa aikaa joka kerran raporttia tarvittaessa. Etuna perinteisiin staattisiin raporteihin verrattuna on myös raportoinnin reaaliaikaisuus, sillä käyttäjät voivat tarkastella suoraan lähdejärjestelmistä päivittyviä raportteja koska tahansa. Myös porautumismahdollisuus syvemmälle raporttien tietoihin, kuten prosessi-, asiakas- tai toimittajakohdaisiin tietoihin, helpottaa tiedon käyttöä liiketoiminnan ohjauksessa. Tällöin raporttien lukijat pääsevät itse analysoimaan oman vastuualueensa lukuja tarkemmalla tasolla, eikä heidän tarvitse odottaa tarkemman raportin valmistumista esimerkiksi taloushallinnon toimesta.

Vakioraporttien lisäksi omat hyötynsä tuo nk. ad hoc eli satunnaisiin tarpeisiin vastaavien raporttien muodostaminen. Näitä tarvitaan esimerkiksi silloin, kun jotain prosessia ja siihen liittyviä tapahtumia tai kokonaisuuksia on tarpeen selvittää vieläkin yksityiskohtaisemmin poikkeamien selvittämiseksi. Tämän tyyppiset raportit ovat ehkä eniten manuaalista tiedon yhdistelyä ja muokkaamista vaativia. Jos vastaavan tyyppiselle raportille havaitaan olevan tarvetta vielä jatkossakin, on ne BI-järjestelmän avulla helppo automatisoida vakioraporttipohjiksi, joita käyttäjät voivat helposti ajaa itsekin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 200.)

BI-järjestelmän tekninen toteutus ja kustannukset



Kuten minkä tahansa järjestelmän hankinnassa ja käyttöönotossa, on BI-järjestelmänkin osalta selvittävä ensin yrityksen omat tarpeet ja vaatimukset. Ensinnäkin on selvittävä, millaista tietoa järjestelmän avulla halutaan tuottaa ja kenelle sitä tuotetaan: Mitä raportteja tarvitaan ja ketkä niitä lopulta lukevat ja käyttävät? Tarvitaan myös listaus siitä mistä lähdejärjestelmistä tietoa on tarpeen hakea ja millaisella tekniikalla haku tapahtuu: kuinka paljon on mahdollista hyödyntää suoria rajapintoja muihin järjestelmiin?

Raporttien tuottamista ja suunnittelua varten on kartoitettava realistisesti yrityksen oma osaaminen: Kuka tai ketkä vastaavat raporttien suunnittelusta ja käytännön toteuttamisesta? Yksinkertaisten ja kertaluonteisten BI-raporttien tekeminen voi sujua asiaan perehtyneeltä henkilöltä melko pienellä työmäärällä. Mutta mitä enemmän dataa raporteille on tarvetta ladata eri järjestelmistä, ja mitä monimutkaisempaa laskentaa erilaisten mittareiden toteuttamiseksi tarvitaan, sitä enemmän tarvitaan osaamista myös tietomallin ja laskentalogiikan toteuttamiseen, sekä perehtymistä yrityksen omiin tietojärjestelmiin.

Lopuksi on pohdittava myös sitä, mitä tapahtuu BI-järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Riittääkö oman henkilöstön osaaminen järjestelmän ylläpitoon, jos vaikkapa lähdejärjestelmiin tulee muutoksia, vai tarvitaanko tähän ulkopuolista asiantuntija-apua?

Jos yrityksen omat osaamisresurssit eivät riitä BI-järjestelmän käyttöönottoon, raporttien suunnitteluun ja ylläpitoon, kustannuksia voi siis aiheutua ulkopuolisen konsultin laskuttamasta työstä. Muita kustannuksia aiheutuu ainakin järjestelmän käyttöön tarvittavista lisensseistä sekä mahdollisesti palvelimista.

Lisenssikustannukset vaihtelevat valitun BI-järjestelmän mukaan ja erilaisilla järjestelmillä on erilaisia lisensointimalleja. Esimerkiksi MS Power BI -raporttien suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvittava Power BI Desktop -työkalu on ilmainen, mutta raporttien julkaisua ja jakelua varten yrityksessä tarvitaan erillinen lisenssi. Lisenssejä on erityyppisiä ja -tasoisia, mikä heijastuu niiden hinnoitteluun. Henkilökohtaiseen ja raporttien täysin julkiseen jakamiseen tarvittava Power BI Free -lisenssi on nimensä mukaan ilmainen, mutta sillä ei voi jakaa raportteja yrityksen muille työntekijöille eikä myöskään tarkastella muiden työntekijöiden luomia raportteja. Koska Power BI Free -lisenssi sisältyy useimpiin M365- tai O365-paketteihin, on sen avulla kuitenkin mahdollista testata järjestelmän käyttöä ennen varsinaista hankintaa. (Enho, 2021.)

Raporttien käyttöön ja jakeluun pk-yrityksessä tarvitaankin käytännössä vähintään Power BI Pro -tasoiset pilvipalvelulisenssit. Niiden kustannus tammikuussa 2023 oli hieman alle 10 euroa kuukaudessa per käyttäjä. Eri lisenssityyppien ajantasaiset hinnat voi tarkastaa Microsoftin omalta sivustolta. (Microsoft, n.d.) Myös Qlik Sense -ohjelmistoa on mahdollista testata ilmaiseksi. Varsinaiseen käyttöön tarvittavan Qlik Sense® Business -lisenssin hinta tammikuussa 2023 oli hieman alle 30 euroa per kuukausi per käyttäjä. (Qlik, n.d.).

OHJELMISTOROBOTIIKKA YLEISESTI

Ohjelmistorobotiikka eli RPA (Robotic Process Automation) on viime aikoina yleistynyt yrityksien käytössä. Ohjelmistolla automatisoitu järjestelmien käyttöprosessi, jossa robotti on tietokone ja ohjelmistorobotiikka sovellus/järjestelmä. Ohjelmistorobotteja ovat soveltaneet ensimmäisenä suuret organisaatiot, joilla oli isot tukitoimintoverkot. Ensimmäiset ohjelmistorobotiikkajärjestelmät eivät olleet kehitetty muuttamaan työnkuluja helpolla tavalla, mutta kuitenkin ohjelmistorobotiikkatuotteet ovat tulleet helppokäyttöisemmiksi sekä edullisimmiksi. Muun muassa Microsoft tarjoaa Office-tuotteessaan perusversioita heidän ohjelmistorobotiikastaan. Lisäksi robotisointipalveluja tuottavat yritykset ovat saaneet kustannuksia alennettua huomattavasti, jotta automatisointeja voidaan toteuttaa entistä pienemmissä prosesseissa.

Käytännössä yksi robotti tarkoittaa ohjelmistorobotiikkaohjelmistoa ja tietokonetta. Tähän toimintana kannattaa varata yksi työasema, jossa ei ole muuta toimintoa, jos mahdollista. Jotkut automatisoinnit, varsinkin käyttöliittymään liittyvät toiminnot saattavat häiriintyä, jos koneella on muuta toimintaa. Järjestelmien lisensointi yleensä on juuri yksi sovellus ja työasema. Automatisointeja voi tehdä niin monta kuin robotti vuorokaudessa pystyy suorittamaan.

Ohjelmistorobotiikkaa on periaatteessa montaa tasoa ja sitä voidaan tehdä monella eri tavalla. Ne voivat olla täysin automaattisia ajastuksella, manuaalisesti käynnistettäviä tai sekoitus yllä olevista keinoista.

- ✓ Yhdistelemällä eri sovellusten toimintoja
- ✓ Automatisoimalla prosesseja ohjelmistorobotiikkasovelluksilla, jotka käyttävät sovelluksia toteuttamaan haluttuja toimintoja
- ✓ Kehittämällä sovelluksia suorittamaan prosesseja

Ohjelmistorobotiikan tunnusmerkkeinä yleensä ajatellaan yleensä seuraavia:

- ✓ Koodaustarvetta ei välttämättä ole eli robotti voidaan määritellä toimimaan yleensä graafisilla työvälineillä valmiista toiminnoista
- ✓ Muutoksia tietojärjestelmiin ei tarvitse tehdä ja pyritään käyttämään olemassa olevien järjestelmien toimintoja ilman riskialttiita muutoksia
- ✓ Prosessit edellä eli prosessin tunteminen on tärkeämpää
- ✓ Rajoitteiden ymmärtäminen eli ei poista järjestelmiä ja niiden kehittäminen on edelleen tarpeellista. Paras käyttötarkoitus määrämuotoisen tiedon käsittelyssä esimerkiksi teksti.

Oxfordin yliopiston julkaisun mukaan, ohjelmistorobotiikka sekä muut teknologiset trendit nostavat tuottavuuden ja tehokkuuden uudelle tasolle. Nämä eri teknologiat sekä ohjelmistorobotiikka mahdollistavat sen, että vuonna 2035 on 35 % kaikista työtehtävistä automatisoitu (Frey, C.B., Osborne, M.A., 2013)

OHJELMISTOT

Ohjelmistorobotit käyttävät ohjelmistoa kuten normaali ihminen tekisi eli ohjelmistot siis tekevät saman prosessin kuin ihminenkin tekisi. Toisin kuin ihminen niin robotti ei väsy, joten se pystyy tarvittaessa työskentelemään vuorokauden ympäri ilman taukoja. Kun prosessi on hyvin mietitty ja toteutettu, niin prosessien automatisointi vähentää suorituksessa ilmenevien inhimillisten virheiden määrää.

Kuvassa 12 esitetystä Gartnerin kesäkuussa 2022 tekemästä yhteenvedosta ilmenee tämän hetken tilanne ohjelmistomarkkinoilla.



Kuva 12. Ohjelmistomarkkinoiden tilanne ja tarjotut sovellukset (Gartner, 2022).

Kuvassa on käsitelty markkinoilta noin viisitoista sovellusta, joista markkinajohtaja on UiPath. Myös Microsoftin PowerAutomate (kaaviokuvassa pelkkä Microsoft) on käyttästeeltään noussut nopeasti. Syynä on varmasti aiemmin mainittu tuotteen paketointi Microsoft Office toimisto-ohjelmistopakettiin. Artikkelin kirjoittajalla on kokemusta pienten automatisointien toteuttamisesta molemmilla yllä mainituilla työkaluilla. Nämä työkalut eivät kovin suuresti eroa toisistaan ja molemmissa on omia selkeitä

ominaisuuksia ja kokonaisuuksia, joihin on panostettu. Markkinoilla on myös joitakin muita sovellusta eli kaiken kattava listaus tuo ei ole.

Ohjelmistorobotti voi perustua konfiguroituun standardoituun työnkulkuun tai tekoälyn avulla toteutettuun itseoppivaan ohjelmistoon. Tämä tekoälyyn panostaminen tulee vaikuttamaan suuresti lähitulevaisuudessa robotiikkaohjelmistoihin ja niiden avulla tehtäviin automatisointeihin.

UiPath

UiPath on yksi markkinoiden johtavista Robotic Process Automation (RPA) teknologi-
oista ja on perustettu vuonna 2005 Bukarestissa Romaniassa. Perustajat olivat yrittäjät Daniel Dines ja Marius Tirca. Alusta tarjoaa laajan valikoiman sisäänrakennettuja toimintoja ja toimii useissa olemassa olevissa järjestelmissä ilman integraatiota. UiPath-alusta tukee avointa oppimista, jakamista ja yhteistyötä yli 500 000 käyttäjän yhteisössä. UiPathilla on oma UiPath Academy (academy.uipath.com), jossa on mahdollista tehdä yksittäisiä harjoitteita annettujen harjoitusten avulla sekä suorittaa suuria opintokokonaisuuksia.

UiPathista on tällä hetkellä kolme versiota, UiPath Studio X, ja Studio ja UiPath Studio Pro. UiPath Studio X on näistä kolmesta versiosta sopivampi aloittelijalle. UiPath Studio on monipuolisempi ja mahdollistaa ohjelmointikielten käytön. UiPath studio Pro on viimeisin ja edistyskellisin versio. Se mahdollistaa monipuolisten ja suurten automaatio-projektien toteuttamisen.

UiPathin avulla voidaan suorittaa Studiossa mallinnettuja tietotöitä, joita ihminen tekee. Robotti voi toimia käyttäjän käynnistäessä automaatioprosessin sovelluksessa tai se pysyy ajatetusti toimimaan taustaympäristössä ilman ihmisen valvontaa. Uipath Orchestrator on verkkoselaimessa toimiva sovellus, jonka avulla hallitaan ohjelmistorobotteja. Sen avulla pystytään ottamaan käyttöön, ajastamaan, valvomaan ja hallitsemaan robotteja ja prosesseja.

UiPath Studion Community-versio on käytettävissä ilmaiseksi pienten yritysten sisäisiin prosesseihin. Liikevaihdoltaan tai henkilöstömäärältään suuremmat yritykset saavat käyttää samaa tuotteen maksutonta versiota, mutta ainoastaan voittoa tavoittelemattomiin tarkoituksiin tai testitarkoituksiin.

Microsoft Power Automate

Power Automate on Microsoftin kehittämä työkalu, jonka avulla käyttäjät voivat luoda automaattisia työnkulkuja haluttujen sovellusten välillä. Power Automate tuoteperhe sisältää kolme erilaista sovellusta. Power Automate sovellukset ovat Cloud Flows, Desktop ja Business Process Flows.

Cloud Flows toimii selaimessa ja siinä on runsas määrä valmiiksi rakennettuja liityntöjä eri järjestelmiin. Osa näistä kuuluu peruspakettiin ja osasta pitää maksaa lisämaksu. Tämän työkalun avulla voidaan suhteellisen helposti käyttää rakentaa yksikertaisia automatisointeja joko käyttäjän käynnistämällä toiminto tai ajastaen.

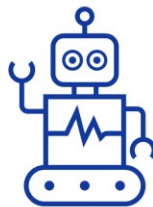
Desktop Flows on asennettava sovellus. Tämän työkalun avulla käyttäjät voivat automatisoida monipuolisesti monimutkaisia ja useita sovelluksia käyttäviä prosesseja. He voivat muun muassa automatisoida käyttöliittymänsä työpöydällä tallentamalla näytönsä, automatisoimalla hiiren liikkeen ja näppäimistön napsautukset. Tämän sovelluksen avulla käyttäjä voi manuaalisesti käynnistää automatisoidun prosessin tai ajastaa sen toimimisen Power Automate machine runtime sovelluksella. Huomattavaa on, että ajastetut toiminnot eivät kuulu peruspakettiin vaan vaativat organisaatiolta premium-tilin.

Business Process Flows on sovellus, joka tarjoaa loppukäyttäjille mahdollisuuden kuvata liiketoimintaprosessit, joka johtaa käyttäjät organisaation määrittelemien prosessien läpi. Prosessissa siis voidaan yhdistää eri sovellusten toiminnot ja lisätä siihen työkalun tuomia lisäominaisuuksia, jotka mahdollistavat paremman tietovirran kulun läpi prosessin. Tällä voidaan esimerkiksi kuvata ja yhdistää organisaation uuden työntekijän aiheuttamat eri toiminnot niin, että prosessia seuraavan henkilön ei tarvitse muistaa ulkoa prosessia, vaan hän voi seurata sitä sovelluksessa.

MITÄ TÖITÄ OHJELMISTOROBOTILLA VOIDAAN HOITAA?

Robotin avulla yleensä automatisoidaan yhden tai useamman järjestelmän toimintoja. Nykyaikaiset sovellukset ovat pääasiassa mahdollisia käytettäväksi ohjelmistoroboteille. Ohjelmistoihin on tehty paljon ominaisuuksia, jotka helpottavat yleisimpien järjestelmien käyttöliittymän käyttöä. Niihin on tehty myös runsaasti erilaisia rajapintoja toisiin ohjelmistoihin esim. yhteyksiä tietokantoihin.

Ohjelmistorobotiikalla tehdään paljon erilaisia taloushallinnon töitä, joita on helppo opettaa robotille. Ohjelmistorobotteja käytetään myös ydinliiketoiminnassa eri toimialoilla.



Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen



Sähköpostiliitteiden
automaattinen
tallentaminen



Varmuuskopiointi



Projektien perustaminen
ja hallinta



Asiakkaiden hallinta



Tuotteiden hallinta



Päivitykset



Verkkokaupan tilausten
käsittely



Tiedon etsintä
internetistä



Johdon raporttien muodostaminen

Ohjelmistorobotiikan hyödyt

Ohjelmistorobotiikan avulla laatu pysyy samanlaisena ja ohjelmistorobotti jaksaa työskennellä juuri silloin, kun on tarvetta. Ohjelmistorobottiohjelmaa voidaan suhteellisen helposti muokata. Ohjelmistorobotti voidaan aina tarpeen mukaan monistaa eli jos on sopiva vanha robotti, sitä voidaan käyttää pohjana eikä tarvitse aina välttämättä aloittaa alusta. Myös mahdollisten alityönkulkujen käyttö helpottaa ja nopeuttaa toteuttamista, kun näihin alityönkuluihin tehdään paljon käytettyjä prosesseja. Aloittaminen on helppoa, jos ja kun prosessit ovat kunnossa eikä järjestelmiin tarvitse tehdä muutoksia. Tärkeää on kuitenkin, että prosessit ovat kartoitettu tarkkaan ja myös ne on mahdollisesti myös järkevöitetty. Ihmisen työ muuttuu mielekkäämmäksi, kun rutiinityöt jäävät pois ja sitä kautta ne säästävät myös aikaa sekä mahdollisesti rahaa.

Ohjelmistorobotti ohjelmoidaan suorittamaan sille annetut työtehtävät, kuten ihminen tekisi ne. Tämä seikka on ehdottomasti suuri etu, koska ihminen voi tehdä inhimillisen virheen. Tämän seurauksena voidaan tehdä työvaiheet väärin, väärässä järjestyksessä tai unohdetaan kokonaan jokin prosessin suorittamisen kannalta oleellinen työvaihe. Yksi selkeä etu ohjelmistorobotin käyttöön liittyy virhetilanteiden jäljitettävyyteen. Jos ihmiskäyttäjä tekee prosessissa jonkin virheen, niin virheen syyn paikallistaminen on usein haastavaa. Ohjelmistorobotin suorittamat työvaiheet voidaan logittaa eli kirjoittaa automaattisesti prosessin suorituksen aikana. Näistä lokeista voidaan virhetilanteen satuesssa nähdä, missä prosessin työvaiheessa virhe tapahtui.

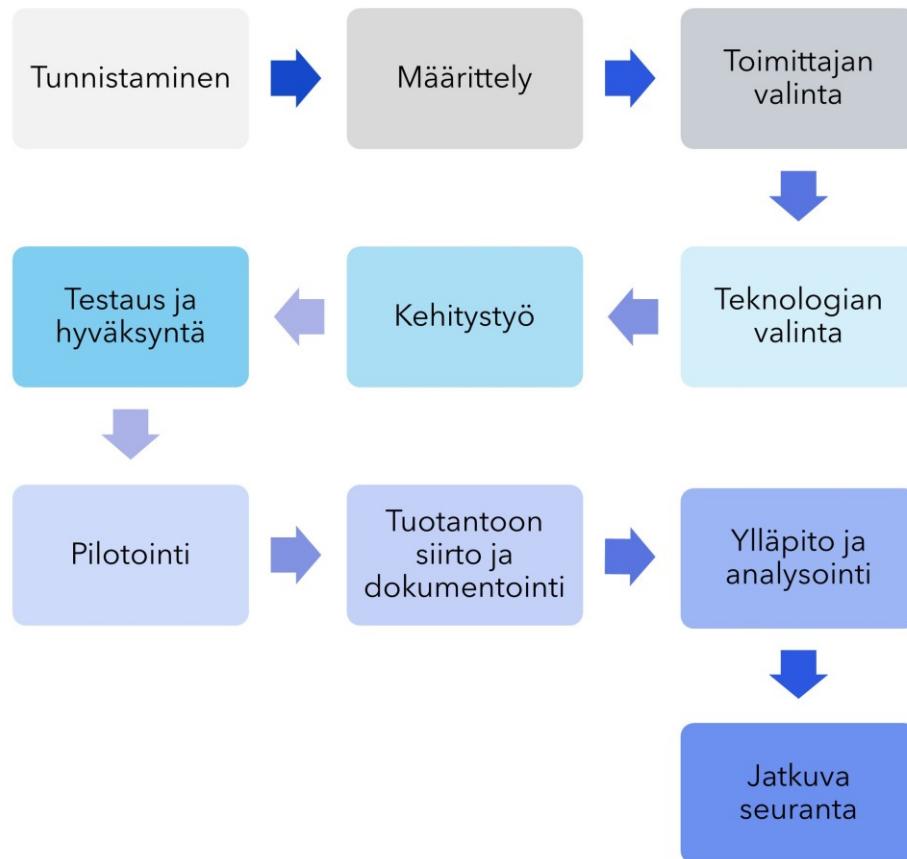
Suorituksen tarkkuus ja virheiden jäljitettävyyden ovat paljolti riippuvaisia tietenkin siitä, miten prosessi on toteutettu. Virheiden jäljitettävyyden on myös riippuvainen siitä, miten ohjelmistorobotiikkatyökalu mahdollistaa sen. Virheitä voi ja täytyykin yrittää välttää koko prosessissa, mutta niiden tarkempi tarkkailu kannattaa keskittää prosessien niin sanottuihin heikkoihin, helposti vikaantuviin kohtiin. Tällaisia kohteita ovat esimerkiksi sovellusten tietohaut. Käyttöliittymien elementtien käyttö saattaa olla myös tällainen vikaantuva kohta. Varsinkin selaimen kautta käytettävät sovellukset saattavat vikaantua selainten päivitysten jälkeen sekä järjestelmien päivitysten jälkeen.

Kustannussäästöt ovat riippuvaisia siitä millaisia prosesseja automatisoinnilla ratkotaan. Pääsääntönä voidaan pitää, että mitä enemmän ihmisen tekemää työtä automatisoinnilla voidaan korvata, sitä kustannustehokkaampi se on. Huomattava on kuitenkin, että nämä automatisoidut prosessit vaativat ylläpitoa ja tarkkailua, joka saattaa jonkin verran syödä kustannushyötyä. Kustannushyötyinä, mutta ehkä huonosti mittavissa olevana on inhimillinen hyöty. Tällä tarkoitetaan sitä, että automatisoinnilla voidaan poistaa ihmiseltä rutiininomaista työtä, joka saattaa rasittaa turhaan henkisesti työntekijää ja vaikka pahimmillaan aiheuttaa hänelle sairausloman tai irtisanoutumisen.

OHJELMISTOROBOTIN KÄYTTÖÖNOTTO

Ohjelmistorobotin käyttöönotto noudattaa yleensä seuraavat askeleet. Automatisoitavan prosessin vaativuudesta ja monimutkaisuudesta riippuen ei välttämättä kaikkia yhdeksää askelta ole selkeästi havaittavissa, tai niitä ei tarvitse toteuttaa. Hyvä esimerkkinä voisi olla kohta 7 pilotointi, joka voidaan joissain tapauksissa jättää pois välistä.

1. Tunnistaminen
Ongelmakohdat, hyöty, kustannustehokkuus ja mistä lähteä liikkeelle
2. Määrittely
Määritellään mikä prosessi tarkalleen ottaen automatisoidaan.
3. Toimittajan valinta / muut toimintamahdollisuudet
Valinta prosessien / järjestelmien monimutkaisuuksien mukaan. Jos mahdollista voidaan myös toteuttaa oman organisaation henkilöiden toimesta
4. Teknologian valinta
Asiakaskohtaiset seikat (liiketoiminta ja muut erityispiirteet) ja olemassa olevat järjestelmät & teknologiat. Valittu teknologia tai ohjelmisto voi liittyä kiinteästi myös valittuun toimittajaan
5. Kehitystyö
Tässä vaiheessa kehitetään haluttu automatisointiprosessi
6. Testaus ja hyväksyntä
Toteutettu automatisointi testataan ja mahdollisten korjausten tai muutosten jälkeen hyväksytään
7. Pilotointi
Toteutetaan automatisointi pienemmällä mittakaavalla kuin normaali tuotanto
8. Tuotantoon siirto ja dokumentointi
Onnistuneen pilotoinnin ja mahdollisten muutosten jälkeen aloitetaan tuotantokäyttö ja dokumentoidaan prosessi
9. Ylläpito ja analysointi
Automatisoidut prosessit vaativat jatkuvaa seurantaa



Ongelmia saattaa kaikesta huolimatta tulla automatisoinnin aikana. Seuraavassa listattuna yleisimmät:

- ✓ Automatisoinnin kohdistaminen väärin prosesseihin; Yleinen virhe on automatisoida liian monimutkaisia prosesseja, joka aiheuttaa merkittäviä kustannusmenoja.
- ✓ Väärä toteutustapa; Liian monimutkaisten prosessien toteutus ja/tai liian monimutkaisella ohjelmistolla tehty toteutus saattaa aiheuttaa aikataulujen ylityksiä ja jopa koko projektin keskeytymisen
- ✓ Ohjelmistojen käytön aloittamisen helppous; Nykyiset ohjelmistot ovat helppokäyttöisiä, mikä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, kun tehdään automatisointeja tuotantokäyttöön
- ✓ Yritetään ratkaista kaikki ongelmat ohjelmistoilla; Kaikkia ongelmia ei kannata yrittää ratkaista ohjelmistoilla vaan myös prosessienoptimointi voi olla tarpeen
- ✓ Käyttöympäristön vaatimusten huomioimatta jättäminen; RPA ohjelmistot toimivat useimmiten parhaiten virtuaalisissa työympäristöissä ja tämä voi aiheuttaa ongelmia, jos siihen ei ole mahdollisuuksia
- ✓ Ohjelmistorobotiikka parantaa kannattavuutta; Tämä väittämä on periaatteessa totta, mutta vain oikein toteutettuna. Väärin valittu prosessi voi toteutuskulunjensa takia ollakin kalliimpi kuin vanhalla tavalla toteutettu prosessi

- ✓ Prosessin omistajuus; Prosessin omistaa sen teknisesti toteuttava osapuoli eli esim. IT-osasto eikä liiketoimintasektori, tarpeisiin se on tehty. Lisäksi on huomioitava, että vaikka kustannus saattaa olla varsinaiselta kohteelta pois sitä muodostuu prosesseja ja ympäristöjä ylläpitävälle taholle.
- ✓ Kehitystyön puute; Automatisointien kehitystyötä saatetaan laiminlyödä sen jälkeen, kun se on saatu valmiiksi. Jatkuva kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Esimerkkejä automatisoinneista

Seuraavassa esimerkit kahden eri yrityksen tapauksesta, jossa tutkittiin heidän valitseman prosessin automatisoinnintarvetta ja tehtiin ehdotus, miten heidän kannattaisi asian kanssa edetä.

Esimerkkiyritys 1

Kysymyksessä oli yritys, joka toimii isännöintialalla. Tällä yrityksellä on useita taloyhtiöitä, joiden asioita he hoitavat. Heidän prosessikseen oli valikoitunut taloyhtiön asukkaiden muuttovaihe. Kun asukas muuttaa taloyhtiöön tai sieltä pois heidän pitää ilmoittaa siitä yhtiöön, joka sitten tekee tarvittavat toimenpiteet manuaalisesti useaan eri järjestelmään. Muuttotapahtumien käsittelyjä on useita päivässä ja yhden tapauksen hoitaminen aiheuttaa yrityksen henkilölle noin 7 päivän henkilötyömäärän kuukaudessa.

Ehdotuksena yritykselle oli, että he ottaisivat käyttöön sähköisen lomakkeen, johon asiakas itse tekee muuttovaiheen tarvitsemat tietojen syötöt. Lomakkeelta tehdään ohjelmistorobotiikan avulla tietojen siirrot tarvittuihin järjestelmiin.

Tämä tapaus oli hyvä esimerkki siitä, miten voidaan saada ohjelmistorobotiikan avulla kustannussäästöjä. Tämän lisäksi se on sen kokoinen prosessi, joka kannattaa tehdä ulkopuolisella automatisointiyrityksellä.

Esimerkkiyritys 2

Tämä yritys tekee henkilöstövuokraustoimintaa. Yritys oli valinnut prosessikseen yhden yrityksen toimittaman työntekijöiden työtuntilistauksen automatisoinnin. Tavoitteena oli, että tästä PDF-muodossa olevasta tiedostosta poimitaan jokaisen henkilön päivittäinen työaika ja kirjataan henkilöstövuokrausyrityksen järjestelmään, jota kautta maksetaan henkilöiden palkat. Yritys näki hankalaksi poimia työaikoja taulukosta ja laskea oikeat työtunnit.

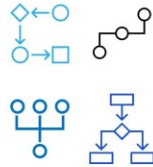
Ratkaisua prosessiin tutkittaessa todettiin, että PDF-muotoinen tiedosto ei ole kovin helppokäyttöinen. Vaikka PDF on periaatteessa suhteellisen formaalimuotoinen, niin testiin valittu automaatiotyökalu ei pystynyt riittävän tarkasti poimimaan osittain hankalasti kirjattuja työaikoja. Edellä mainitusta ongelmasta johtuen pyydettiin yritystä lähettämään Excel-muodossa sama työaikalista. Excel-pohjainen lista oli helposti luettavissa työkalujen kanssa eikä virheitä tullut.

Seuraava vaihe oli lähteä kartoittamaan tiedon siirtoa maksatusohjelmaan. Tämä osoitautui haastavaksi ja työlääksi toteuttaa. Tänä lisäksi koko prosessin potentiaalinen työajansääto oli sen verran pieni, ettei tämän prosessin kokonaisautomatisointi ollut kannattavaa. Tässä päädyttiin tekemään pilotti, jossa tehtiin avustava automatisointi Excelin makrolla. Makro laskee kunkin työntekijän päivittäiset työtunnit sekä viikossa tehdyt tunnit.

Tämä tapaus oli hyvä esimerkki siitä, että kaikkia prosesseja ei ole kannattavaa automatisoida kokonaisuudessaan. Yrityksen mukaan tämä pilotti kuitenkin helpotti heidän työskentelyänsä ja he ovat aikeissa ottaa tämän toimintatavan laajemminkin käyttöön.

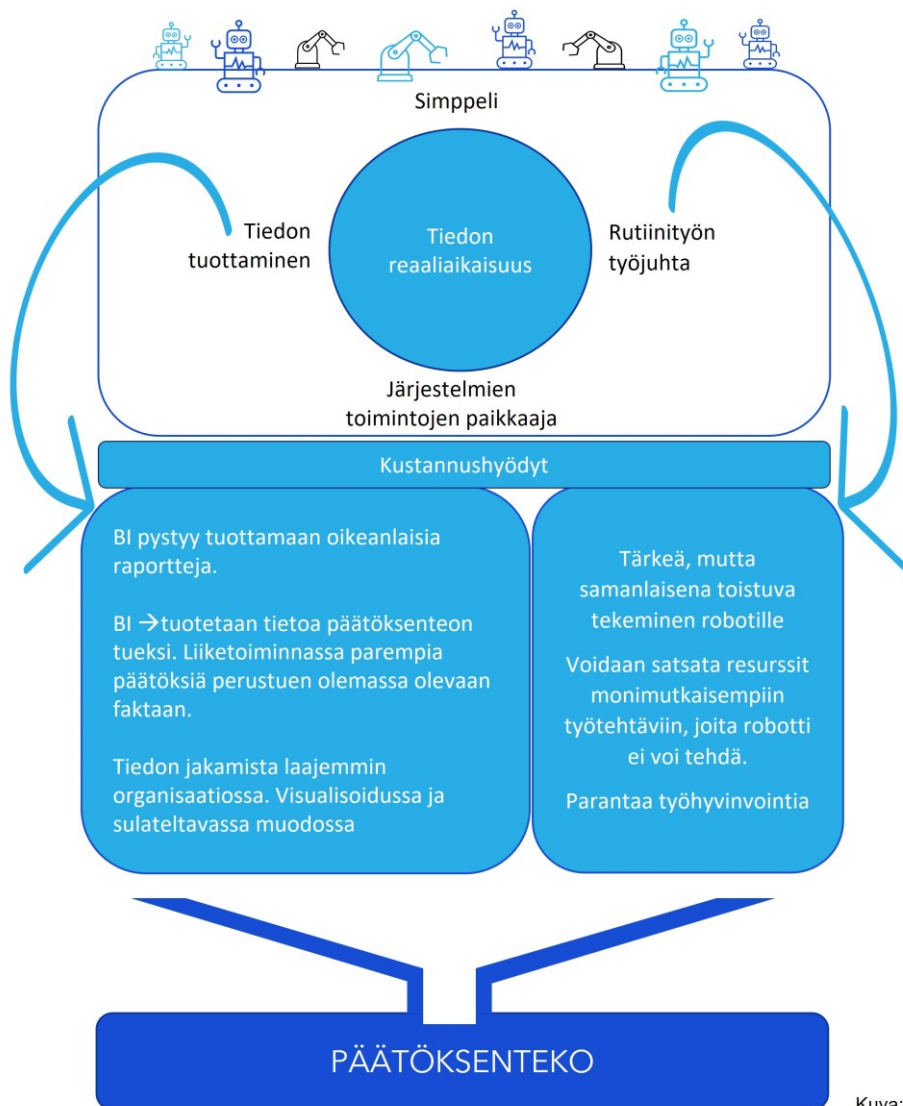
Luvun keskeinen viesti:

PROESSIN KUVAAMINEN JA YMMÄRTÄMINEN ON TÄRKEÄ ASIA!



Prosessin kuvauksessa pitää tunnistaa toimijat eli henkilöt tai tietojärjestelmät, kuvata niiden tekemät tehtävät sekä koko prosessin eteneminen alusta loppuun.

Robotti tekee juuri sen, mitä se käsketään tekemään.



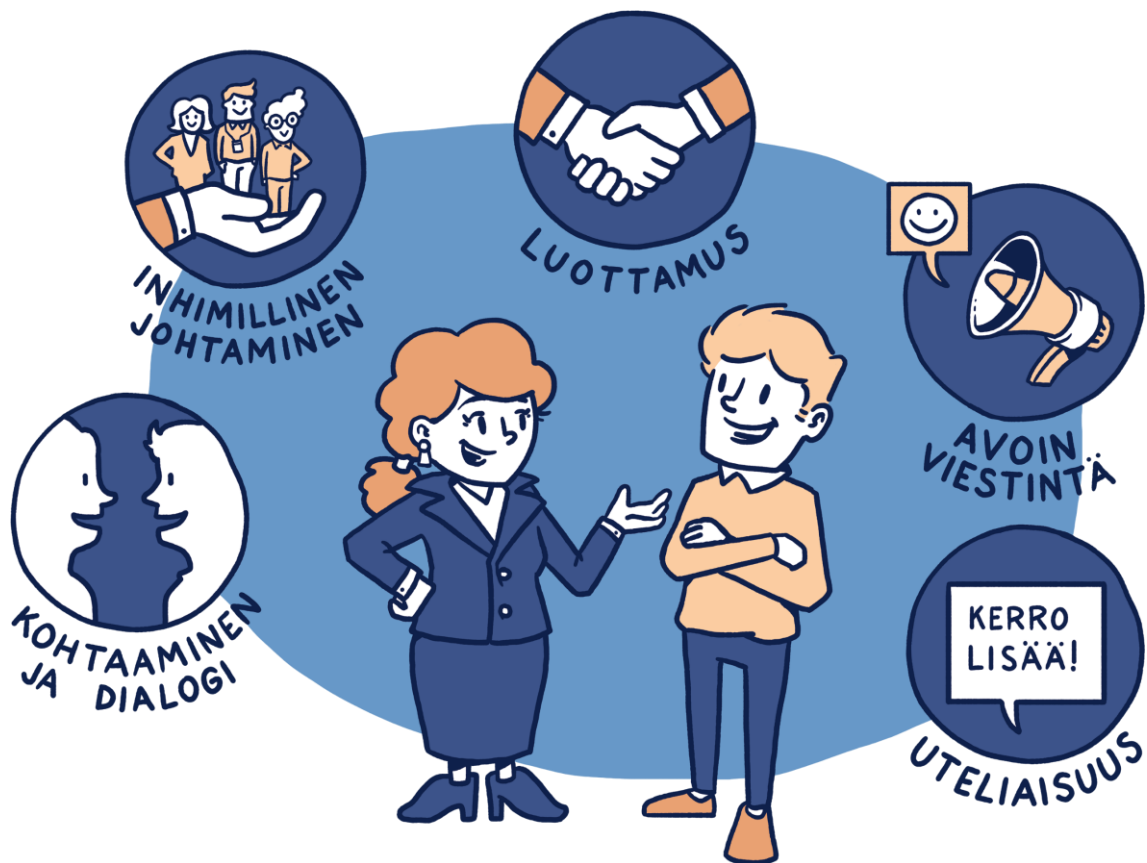
Kuva:
Sanna Lindgren

Lähteet

- Enho, H. (10.10.2021). Power BI – hinnat ja lisenssit. <https://hexcelligent.fi/2021/10/10/power-bi-hinnat-ja-lisenssit-v2/#more-4985>
- Frey, C.B., Osborne, M.A. (2013). The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation? Haettu 15.11.2022 osoitteesta https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Gartner. (25.7. 2022). Haettu 16.2.2023 osoitteesta <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2AOPUPBE&ct=220727&st=sb>
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto: Automaation aika*. Helsinki: Alma Talent.
- Gartner. (22.3.2022). Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-292LEME3&ct=220209&st=sb>
- Larson, B. (2020). Data Analysis with Microsoft Power BI. Oracle Press.
- Microsoft. (n.d.). Power BI pricing. Haettu 8.1.2023 osoitteesta <https://powerbi.microsoft.com/en-us/pricing/>
- Oscar Software. (n.d.). Haettu 10.2.2023 osoitteesta <https://www.oscar.fi/oscar-t5-toiminnan-ohjausjarjestelman-hinta/>
- Qlik. (n.d.). Haettu 8.1.2023 osoitteesta <https://www.qlik.com/us/pricing>
- Staria. (n.d.). Staria BI & Planning – Valjasta data käyttöösi. Haettu 28.12.2022 osoitteesta <https://staria.com/fi/ratkaisumme/bi-ratkaisut/staria-bi-and-planning/>
- Talgraf. (n.d.) Haettu 10.2.2023 osoitteesta <https://www.talgraf.fi/accuna-bi/>
- Tilastokeskus. (3.12.2021). 4. Liiketoiminnan sähköistyminen [verkkajulkaisu]. https://www.stat.fi/til/ict/2021/ict_2021_2021-12-03_kat_004_fi.html
- Visma. (n.d.). Haettu 10.2.2023 osoitteesta <https://www.visma.fi/nova/toiminnanohjausjarjestelma-hinta/#:~:text=320%20%E2%82%AC%20%2F%20kk,sinun%20toimintaasi%20sopivan%20paketi n%20yhdeess%C3%A4>

4 Inhimillinen muutosjohtaminen – muutosvastarinnasta työn imun kokemiseen

Petra Sippola



"Ihmisten kohtaaminen ja myönteisen ilmapiirin luominen. Muutosprosessin on oltava osallistava; henkilöstön ideat ja ajatukset mukaan!"

JOHDANTO

Elämme parhaillaan suuren työn murroksen keskellä. Työn murroksen aikana työelämässä tapahtuu suuria muutoksia, kuten uusien teknologioiden tai työnteon tapojen kehittymistä tai työmarkkinoiden muutoksia. Työn murros vaikuttaakin konkreettisesti työntekijöiden työhön ja työoloihin sekä työtehtäviin ja työmarkkinoihin. Murroksen aikana ihmiset joutuvat sopeutumaan uusiin olosuhteisiin ja oppimaan uusia taitoja, jotta he pystyvät toimimaan tehokkaasti ja menestymään työelämässä. Työtä jaetaan nyt uudestaan ihmisten, robottien ja algoritmien välillä.

Tutkimusten mukaan, vain 10 % työntekijöistä on sitoutunut työpaikkaansa. (Gallup, 2020). Työntekijöiden hyvinvointi on pohjalukemissa ja erityisesti mielenterveyshäiriöt ovat nousseet hälyttävästi. Vaikka 85 % suomalaisista on tyytyväisiä elämäänsä, työ ei ole kuitenkaan tyytyväisyyden lähde. Työhön sitoutumattomuudella ja siitä johtuvalla tuottavuuden kasvulla on jo globaalisti 8,1 biljoonan dollarin hintalappu (Gallup, 2020)

Työntekijät haluavatkin tulla kohdatuksi ihmisinä, eivät pelkästään työntekijöinä, resursseina tai talouskoneiston rattaina. Työntekijät vaativat merkityksellistä työtä sekä sitä, että myös yritykset osallistuvat yhteiskuntien vastuulliseen kehittämiseen. Työn uusi aika pitää sisällään myös valtavan uudelleen koulutustarpeen, joka koskee jo puolta koko työväestöstämme. (Kilpinen, 2022)

Muutosten keskelläkin on tärkeää luoda inhimillistä työelämää avoimuuden ja luottamuksen kautta sekä varmistaa, että ihmisillä on mahdollisuus kehittyä työssään myös jatkossa. Kaikki muutokset muuttuvat todeksi vain ihmisten toimista. Mitä enemmän organisaation muutossuunnitelmat tuottavat työntekijöiden työn merkitystä, sitä todennäköisemmin muutokset siirtyvät osaksi organisaatioiden jokapäiväiseen tekemiseen. Kun työntekijöillä on mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan työssään, ovat he myös sitä motivoituneempia työssään. (Kilpinen, 2022)

INHIMILLINEN MUUTOSJOHTAMINEN

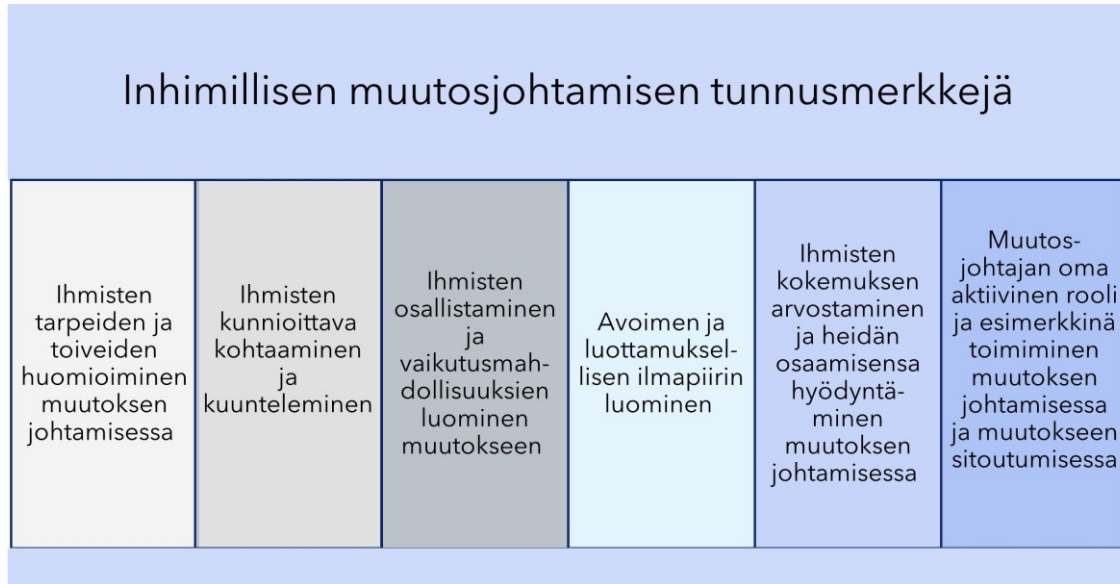
Perinteinen muutosjohtaminen tarkastelee muutoksen johtamista ja sen haasteita toimintaympäristössä. Inhimillinen muutosjohtaminen on puolestaan muutoksen johtamista, jossa ihmiset ovat muutoksen toteuttamisen keskiössä. Inhimillinen muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten johtamista kokonaisvaltaisesti huomioiden heidän fyysiset, psyykkiset ja henkilökohtaiset tarpeensa. Inhimillinen muutosjohtaminen painottaa ihmisten kohtaamista tasa-arvoisina ja arvostavina kumppaneina. Inhimillinen muutosjohtaminen on tahtotila toimia henkilöstön ja organisaation parhaaksi. Inhimillisessä muutosjohtamisessa ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara ja heidän hyvinvointinsa ja motivaationsa on välttämätöntä yrityksen menestymiselle. Inhimillinen muutosjohtaminen korostaa myös ihmisten kohtaamista henkilöinä eikä vain työntekijöinä.

Inhimillinen muutosjohtaminen on johtamistapa, jossa muutokseen suhtaudutaan ihmislähtöisesti ja ihmisten tarpeet ja toiveet huomioidaan aktiivisesti. Inhimillinen muutosjohtaminen painottaa ihmisten osallistamista ja vaikuttamismahdollisuuksien luomista sekä positiivisen suhtautumisen ja rohkaisun merkitystä muutoksen johtamisessa. Inhimillinen muutosjohtaminen auttaa ihmisiä löytämään omat voimavaransa ja kehittymään oman potentiaalinsa mukaisesti sekä kohtaamaan muutoksen haasteet. Inhimillisen muutosjohtamisen avulla ihmiset voivat kokea työn imun ja sitoutua muutokseen positiivisesti.

Inhimillisessä muutosjohtamisessa painotetaan henkilöstön kohtaamista ja kuuntelemista sekä heidän osallistamistansa ja vaikutusmahdollisuuksia muutoksen suunnittelusta toteutukseen. Inhimillisessä muutosjohtamisessa pyritään luomaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa henkilöstön jäsenet kokevat olevansa turvassa ja arvostettuja sellaisina kuin ovat. Organisaation luottamuksen ilmapiiri luodaan kunnioittavalla kohtaamisella, avoimella ja rehellisellä viestinnällä, motivoivalla kannustamisella, tuen ja vastuun antamisella, lupauksen pitämisellä sekä dialogeilla ja kaikkien mielipiteiden kuuntelemisella. Positiivinen ja avoin ilmapiiri auttavat henkilöstöä kehittämään myös luovia ratkaisuja muutosprosessin aikana.

Inhimillisessä muutosjohtamisessa johtajuus nähdäänkin kahden tasavertaisen ihmisen välisenä suhteena, jonka ytimessä on dialogi ja kohtaamiset, eivät hierarkia ja asemat. Nämä dialogit ja kohtaamiset ratkaisevat, muuttuuko tarkoitus merkitykseksi ja tahdoksi, tavoiteltu kulttuuri tavaksi toimia, kyvykkyydet osaamisiksi ja tavoitteet teoksi. Inhimillinen muutosjohtaminen vaatii johtajalta ihmisten johtamistaitoja kuten empatiaa, kykyä ymmärtää alaisten tarpeita ja tunteita, sekä valmiutta kuunnella ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Inhimillinen muutosjohtaminen edellyttää myös avointa viestintää ja yhteistyötä kaikkien osapuolten kanssa. Parhaimmillaan inhimillinen muutosjohtaminen voi auttaa vähentämään epävarmuutta ja pelkoa muutoksessa ja lisätä

alaisten sitoutumista ja motivaatiota muutosten toteuttamisessa. Se voi myös lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja parantaa heidän työskentelyolojaan. (Kilpinen 2022)



Kuva 13. Inhimillisen muutosjohtamisen tunnusmerkkejä.

Inhimillinen muutosjohtaja on johtaja, joka kohtelee ihmisiä kunnioittavasti ja huomioi heidän tarpeensa ja toiveensa muutoksen johtamisessa. Hän pyrkii luomaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, osallistaa ihmisiä muutokseen ja tarjoaa heille mahdollisuuksia vaikuttaa siihen. Hän myös arvostaa ihmisten kokemuksia ja osaamista sekä hyödyntää niitä muutoksen johtamisessa. Lisäksi inhimillinen muutosjohtaja on esimerkkinä muutokseen sitoutumisessa ja omalla toiminnallaan edistää muutoksen onnistumista.

Positiivinen muutosjohtaminen on johtamistapa, jossa muutokseen suhtaudutaan positiivisesti ja se nähdään mahdollisuutena kehittää ja parantaa henkilöstön työympäristöä ja -tehtäviä. Positiivinen muutosjohtaminen painottaa organisaatioiden hyvää mehenkeä ja keskittyy luomaan myönteistä ilmapiiriä, jossa henkilöstön jäsenet voivat kukoistaa ja kehittyä, ja jossa onnistumiset ja saavutukset tunnustetaan ja palkitaan. Positiivinen johtaminen korostaa myös yhteistyötä ja vuorovaikutusta, ja se pyrkii luomaan johtajan ja alaisten välille luottamuksellisen suhteen. Positiivinen johtaminen voi parantaa organisaation tehokkuutta ja tyytyväisyyttä, ja se voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.

Myös inhimillisen muutosjohtamisen tavoitteena on luoda positiivista ilmapiiriä muutoksen johtamisessa ja rohkaista ihmisiä omaksumaan uusia asioita ja luovia ratkaisuja. Kun inhimillinen muutosjohtaminen huomioi henkilöstön toiveet ja tarpeet muutoksen johtamisessa, he kokevat olevansa arvostettuja. Positiivisessa muutosjohtamisessa

hyödynnetään henkilöstön omia vahvuuksia, osaamista ja kokemusta mahdollisimman laaja-alaisesti, joka johtaa myös henkilöstön kokonaisvaltaisempaan sitoutumiseen muutoksessa.

Muutokset organisaatioissa epäonnistuvat usein, koska henkilöstöä ei ole kuunneltu eikä se ole ymmärtänyt, mitä muutosstrategia tai -suunnitelma omalla kohdalla tarkoittaa ja mitä kultakin odotetaan. Muutokset eivät myöskään motivoi, jos se ei tavoita yrityksen arkipäivän tekemistä. Mikäli tavoitamme työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetason, niin, että jokainen työntekijä haluaa antaa parhaan osaamisen ja intohimonsa päämäärän saavuttamiseksi niin muutoksesta tulee arkipäiväistä toimintaa. (Kilpinen, 2022)

Inhimillistä muutosjohtamista ja työkulttuuria tukevat organisaation tarkoitus, kulttuuri ja toimintatavat. On tärkeää, että muutostavoitteet tuntuvat jokaisesta työntekijästä omalta ja merkitykselliseltä. Kun yritykset ja organisaatiot nähdään inhimillisinä, yhteisöohjautuvina ja kukoistavina yhteisöinä, tähdätään koko henkilöstön inhimillisen potentiaalin kasvattamiseen. (Kilpinen, 2022)

Koneen entisen toimitusjohtajan Matti Alahuhdan mukaan, monella yrityksellä on olemassa hyvä muutosstrategia mutta paljon vaativampaa on saada se elämään, eli muuttaa muutokset teoiksi ja asiakaskokemukseksi. Mitään ei tapahdu, jos ihmiset eivät sitä tee. Ja se, mitä ihmiset tekevät riippuu hyvin pitkälti siitä, kuinka selvä käsitys on siitä, mikä on yrityksen suunta. Työntekijöiden tulee nähdä oma roolinsa laajemmin. Tavoitteiden kertominen ei riitä, pitää myös kertoa, minkä vuoksi muutosta tehdään. (Kilpinen, 2022)

Positiivisen muutosjohtamisen neljä osa-aluetta tai strategiaa ovat myönteinen ilmapiiri, myönteiset ihmissuhteet, myönteinen viestintä ja merkityksellisyys. Näiden osa-alueiden kautta positiivisen johtaminen on myös vahvasti sidoksissa työn imuun, jota jokaisen muutoksen toteuttamisessakin tarvitaan. (Wenström, 2020) Näiden osa-alueiden voidaan katsoa liittyvän läheisesti myös inhimilliseen muutosjohtamiseen. Inhimillisen muutosjohtajan toimii myönteisen ilmapiiriin innostajana, hyvien ihmissuhteiden vaalijana, antaa kannustavaa palautetta sekä luottaa organisaation henkilöstön kehittämiseen ja kehittymiseen.

Innostusta johtava esihenkilö luottaa innostukseen onnistumisen välttämättömänä elementtinä. Innostus muutokseen vie eteenpäin kehittämistä ja kehittymistä, tuottaa uusia ideoita, oivalluksia ja innovaatioita. Myönteinen ilmapiiri rakentuu yhteiselle innostukselle, joka auttaa jaksamaan haasteiden yli. Kun tiimissä yhteistyö toimii, on työssä helppo innostua ja onnistua. Inhimillinen johtaja rakentaa tiimejä, joissa oikea ihminen on oikeassa paikassa ja pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan. (Wenström, 2020)

Ihmisten yhteistyön johtaminen ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen ovat nykypäivän esihenkilön ydintaitoja. Inhimillinen johtaja antaa palautetta monipuolisesti, arjen kohtaamisissa, kirjallisesti ja henkilökohtaisesti. Muutostilanteissa ja vaatimusten lisääntyessä kasvaa myös riittämättömyyden tunne, minkä vuoksi myönteisen palautteen merkitys korostuu. (Wenström, 2020)

Taulukossa 2 on kuvattu perinteisen muutosjohtamisen ja inhimillisen muutosjohtamisen eroja.

Taulukko 2. Perinteinen muutosjohtaminen vs. inhimillinen muutosjohtaminen (mu-
kaillen Kilpinen 2022)

	Perinteinen muutosjohtaminen	Inhimillinen muutosjohtaminen
Johtava ajatus	Muutos on ylimmän johdon suunnitelma	Muutos kuuluu kaikille ja on koko työyhteisön omaisuutta
Muutoskausi	2 – 5 vuotta, muutostarpeet päivitetään vuosittain	Jatkuva dialogi yrityksen suunnasta ja isosta kuvasta
Muutosprosessi	Ylimmän johdon projekti	Osallistava, henkilöiden ideat ja osaamisen huomioon ottava muutosprosessi
Muutoksen vieminen käytäntöön	Muutoksen jalkauttaminen	Muutokset toteutuvat sisäistämisen, sitoutumisen ja arjen tekojen kautta
Johdon rooli	Päätöksenteko	Muutoksen mahdollistaminen, esteiden poistaminen
Henkilöstön rooli	Toteuttaminen	Edistää muutosta omalla osallisuudellaan, oppimisellaan ja toimijuudellaan niin, että yhteinen suunta ja tavoitteet toteutuvat
Fokus	Muutoshankkeet ja tavoitteet	Organisaatiotasolla; tarkoitus, kulttuuri, kyvykkyydet ja tavoitteet. Yksilötasolla; merkitys, osaaminen, toimintatapa ja teot

INHIMILLISEN MUUTOSJOHTAMISEN HYÖDYT JA HAASTEET

Työntekijät haluavat tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti ja työyhteisön tulee varmistaa, että ihmisen psykologiset perustarpeet toteutuvat. Itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci, 2000) kolme perustarvetta, autonomia, pystyvyys ja yhteenkuuluvuus, muodostavat inhimillisen johtamisen perustan, jonka päälle työntekijöiden hyvinvointi, itseohjautuvuus ja merkityksellisyys voivat rakentua. Frank Martela ym. (2018) on lisännyt tähän vielä avun antamisen.

Parhaimmillaan työelämä tarjoaa mahdollisuuden näiden tavoitteluun ja yksilöiden ja koko työyhteisön inhimilliseen kukoistukseen. Mikäli ihmiset nähdään vain resursseina, inhimillinen kantokyky heikkenee ja se heijastelee yrityksissä heikkona työhyvinvointina ja mielenterveysongelmina, kuten olemme saaneet viime vuosina havaita. (Kilpinen, 2022)

Inhimillisen muutosjohtamisen hyödyt ovat moninaisia ja ne liittyvät muutoksen johtamisen lähtökohtiin ja toteutustapaan. Inhimillinen muutosjohtaminen painottaa ihmisten osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksien luomista sekä positiivista suhtautumista ja rohkaisua muutokseen. Tämä voi auttaa ihmisiä löytämään myös omat voimavaransa ja kehittymään oman potentiaalinsa mukaisesti sekä kohtaamaan muutoksen haasteet.

Inhimillinen muutosjohtaminen voi lisätä myös työn imua ja sitoutumista muutokseen, kun ihmiset kokevat olevansa arvostettuja ja heidän tarpeitaan ja toiveitaan huomioidaan aktiivisesti. Tämä edistää myös työyhteisön ja työilmapiirin kehittymistä ja luo organisaatioihin avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa jokainen saa olla juuri sellainen, kun on.

Henkilöstön innostaminen ja kannustaminen ovat tärkeitä muutosjohtamiselle, koska ne auttavat ihmisiä omaksumaan uusia asioita ja luovia ratkaisuja muutoksessa. Ilo ja innostus ovat positiivisia tunteita, jotka liittyvät vahvasti hyviin kokemuksiin ja onnistumisiin. Muutoksessa kannustaminen voi tarkoittaa esimerkiksi rohkaisua ja tukea ihmisille heidän omaksumisessaan uusia asioita muutoksen eteenpäinviemisessä. Se voi myös tarkoittaa palkitsemista ja tunnustamista ihmisille heidän saavutuksistaan. Kannustamisen ja innostamisen avulla ihmiset voivat kokea olevansa tärkeitä ja arvostettuja sekä näin he saavat lisää motivaatiota ja intoa muutokseen sitoutumiseen. Innostaminen muutokseen vaatii muutosjohtajalta aktiivista ja esimerkillistä toimintaa. Innostamisen avulla ihmiset voivat saada lisää motivaatiota ja intoa muutokseen sitoutumiseen ja he voivat kokea muutoksen merkityksellisenä ja positiivisena asiana.

Inhimillisen muutosjohtajan rooli on palvella henkilöstöä ja auttaa heitä omaksumaan uusia asioita ja luovia ratkaisuja muutoksessa. Inhimillinen muutosjohtaja toimii esimerkkinä palvelevasta ja ihmisten tarpeita huomioivasta johtamisesta sekä omalla toiminnallaan edistää muutoksen onnistumista. Inhimillinen muutosjohtaminen painottaa ihmisten oman oppimisen ja kehittymisen tukemista sekä heidän osallistamistaan ja

vaikuttamismahdollisuuksien luomista muutoksessa. Hän kannustaa ihmisiä omatoimisuuteen ja rohkaisee heitä kohtaamaan haasteita sekä oppimaan uusia asioita muutoksessa. Inhimillinen muutosjohtaminen lisää työn imua ja sitoutumista muutokseen, koska ihmiset kokevat olevansa arvostettuja ja heidän tarpeitaan ja toiveitaan huomioidaan aktiivisesti. Tämä edistää myös työyhteisön ja työilmapiirin kehittymistä sekä luoda avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa ihmiset voivat kokea olevansa turvassa ja arvostettuja. Inhimillisen muutosjohtamisen avulla voidaan myös saavuttaa parempia tuloksia ja tehokkuutta muutoksessa.

Inhimillisen muutosjohtamisen haasteet voivat vaihdella muutoksen laajuudesta ja tavoitteista riippuen, mutta usein ne liittyvät ihmisten motivaation, tietämyksen ja taitojen puutteeseen sekä organisaation kulttuuriin ja rakenteeseen. Muutosjohtajan täytyy kyetä luomaan muutosvisio ja saamaan ihmiset sitoutumaan siihen, jotta muutos onnistuisi. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot halutun muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstön muutosvastarinta ja vastustus voivat estää halutun muutoksen toteutumisen. Inhimillisen muutosjohtamisen haasteet näkyvät myös puutteellisissa esihenkilötaidoissa, kuten inhimillisissä johtamistaidoissa.

MUUTOSVASTARINNASTA TYÖNIMUUN

Muutosvastarinta on henkilöstön taipumusta vastustaa johdon haluamaa muutosta ja pysyä entisessä tilanteessa. Muutosvastarintaa voi esiintyä, kun ihmiset kokevat muutoksen uhkana tai heillä on pelkoja sen aiheuttamista muutoksista. Muutosvastarinta voi johtua myös siitä, että ihmiset tuntevat menettävänsä jotakin arvokasta muutoksen myötä tai että he eivät ole varmoja muutoksen vaikutuksista.

Työn imu puolestaan on ihmisten kokema motivaatio ja into omaan työhön. Työn imussa ihmiset kokevat työnsä merkityksellisenä ja heillä on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluamiaan asioita työssään. Työn imua koetaan eniten positiivisissa työyhteisöissä ja työilmapiirissä. Työn imu on yhteydessä myös työn mielekkyyteen ja haasteisiin. Työn imu auttaa ihmisiä sitoutumaan työhönsä.

Muutoksen vastarinta ja vastustaminen ovat ihmisten reaktioita, jotka ilmenevät, kun he kohtaavat muutoksia työssään tai elämässään. Muutoksen vastarinta ja vastustaminen voivat ilmetä esimerkiksi uusien tehtävien tai työtapojen oppimisessa tai muutoksia koskevien päätösten tekemisessä. Muutoksen vastarinta ja vastustaminen voivat johtua erilaisista tekijöistä, kuten pelosta tai ahdistuksesta, epävarmuudesta tai muutoksen vaikutuksista omaan asemaan tai elämään. Muutoksen vastarinta ja vastustaminen voivat estää muutoksen toteutumista tai hidastaa sen etenemistä. Muutoksen johtamisessa on tärkeää huomioida muutoksen vastarinnan ja vastustamisen mahdollisuus ja tarjota tukea ja ohjausta niiden kohtaamisessa.

Muutokset työympäristössä tai työtehtävissä voivat joko lisätä tai vähentää työn imua. Inhimillinen muutosjohtaminen, jossa huomioidaan ihmisten tarpeet ja toiveet sekä heidän osallistumismahdollisuuksiaan muutokseen, voi lisätä työn imua. Tällöin ihmiset voivat kokea saavansa enemmän merkityksellisiä tehtäviä ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, mikä lisää työmotivaatiota ja työn imua. Toisaalta jos muutosjohtaminen ei huomioi ihmisten tarpeita ja johtaminen on epäinhimillistä, se voi vähentää työn imua. Tällöin ihmiset voivat kokea epävarmuutta työpaikallaan ja työtehtävissään, mikä voi heikentää työmotivaatiota ja vähentää työn imua.

Muutosvastarinnan taklaaminen on tärkeä osa onnistuneen muutosjohtamisen prosessia. Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio muutokseen mutta oikeanlaisella lähestymistavalla ja vuorovaikutuksella voidaan vähentää vastarinnan vaikutusta ja edistää onnistunutta muutosprosessia. Muutosvastarintaa voi vähentää

Viestinnällä; varmista että kaikille osallistujille tiedotetaan selkeästi ja avoimesti muutoksen tavoitteista, syistä ja seurauksista.

Osallistaminen; anna ihmisille mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä auttaa heitä tuntemaan olevansa osa ratkaisua ja vähentää tunnetta, että heidän roolinsa on vain toteuttaa valitut muutokset.

Koulutus ja tukeminen; tarjoa tarvittava koulutus ja tuki, jotta työntekijät voivat oppia uusia taitoja ja toimintatapoja muutoksen toteuttamiseksi.

Palkitseminen ja tunnustus; palkitse ja tunnusta ihmisiä, jotka omaksuvat muutoksen positiivisesti ja tukevat sitä.

Johtajuus; inhimillinen johtajuus on tärkeä rooli muutosvastarinnan vähentämisessä. Johtajan tulee toimia esimerkkinä ja rohkaista ihmisiä muutokseen.

Aikaraja; muutoksella on aina jokin aikataulu. Tämä auttaa myös työntekijöitä ylläpitämään motivaatio muutoksen toteuttamisessa.



Inhimillisen muutosjohtamisen ytimessä on vuorovaikutus. Innostuminen ja hyvinvointi organisaatioissa syntyvät arjen vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa. Myös inhimillinen muutosjohtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä. Organisaatioissa korostuvat yhteistyön erilaiset muodot ja yhdessä tekeminen. Siksi myös vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtaminen on osa inhimillistä muutosjohtamista.

Myönteiset tunteet ja organisaation myönteinen tunneilmapiiri syntyvät vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi, ymmärretyiksi ja arvostetuiksi. Päivittäiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet ovat hyvän ilmapiirin rakennusaineita. Myönteinen ihmisten välinen toiminta vahvistaa yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja, lisää luottamusta ja psykologista turvallisuutta sekä edistää ihmisten kokemaa energisyyttä, työniloa ja innostusta. Vuorovaikutus on myös organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta merkittävästi vahvistava tekijä. (Wenström, 2020)

Henkilöstö voi kokea työn imua, kun he tulevat kuulluiksi ja työntekijöiden ajatuksia ja ääntä arvostetaan. Työn imu edellyttää myös sitä, että työtehtävät ja niiden rajat ovat riittävän selkeät. Työn imua syntyy organisaatioissa, kun työntekijät tulevat huomaetuiksi ja palkituiksi oikeudenmukaisesti. Työn imu vaati toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta. (Hakanen, 2011)

Henkilöstön on turvallista kokea työn imua, kun organisaation työilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. On tärkeää, että työyhteisössä voidaan vapaasi ilmaista omia ajatuksiaan sekä vaikeita asioita ja vastoin käymisiä käsitellään yhdessä ja avoimesti. Myös työyhteisön pelisäännöillä on väliä. Kun säännöt ovat työn imua ja menestystä tuottavat, kaikki työyhteisön jäsenet voivat hyvin. (Hakanen, 2011)

Työn imua on mahdollista kokea, kun johtajat antavat tilaa sekä erillisyydelle ja yhteydelle. He valmentavat ja osoittavat suunnan tarvitsevat mutta antavat tilaa työntekijän omalle tekemiselle, oppimiselle ja omalle vastuunotolle. Työn imu on mahdollista, kun johto pitää kiinni hyvistä yhteistyösuhteista ja yhteisöllisyydestä sekä vahvistaa me-ajattelua. Tämä vaatii organisaatiolta aidosti yhteisiä tavoitteita sekä kaikilta tunnetta kuulua joukkoon. Työn imu edellyttää johdolta myös uteliaisuutta omaa organisaatiotaan, työntekijöitään ja itseään kohtaan. Heidän yhtenä työnään on toimia roolimallina ja esimerkkinä henkilöstölle. Halu tehdä asioita uusilla tavoilla, uutta oppien, johtaa työn imun lähteille. Johdon täytyy myös vahvistaa ja kunnioittaa organisaation työntekijöitä antamalla myönteistä palautetta, luottamalla sekä kannustamalla luovuuteen ja oman työn omistajuuteen. (Hakanen, 2011)

Taulukossa 3 on kuvattu perinteisen muutosjohtajan työkalupakkia sekä inhimillisen muutosjohtajan työkalupakkia. Inhimillisen muutosjohtajan työkalupakin työkalut tulevat ja lisäävät henkilöstön työn imua, muutosvastarinnan sijaan.

Perinteisen muutosjohtajan työkalupakki	Inhimillisen muutosjohtajan työkalupakki
Viestintä	Kohtaamiset
Powerpoint-slidet ja monologi	Dialogit
Tavoitteet ja toimeenpano	Iso kuva ja sen kytkeminen käytännön tekemiseen
Kontrolli ja suorituksen johtaminen	Psykologinen turvallisuus, luottamus ja voimaannuttaminen
Tieto ja ratkaisut	Uteliaisuus ja kysyminen
Asiantuntijuus	Arvostus, empatia, myötätunto ja –into
Vakuuttavuus ja uskottavuus	Inhimillisyys ja haavoittuvaisuus

Taulukko 3. Perinteisen muutosjohtajan työkalupakki vs. inhimillisen muutosjohtajan työkalupakki. (mukaillen Kilpinen 2022)

LOPUKSI

Inhimillinen muutosjohtaminen rakentuu ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen tasolla sekä toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla. Ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen tasolla inhimilliseksi johtajaksi kehittyminen vaatii itsereflektiota. Oman toiminnan ja ajattelun reflektointi on jatkuva prosessi. Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti ja toimimme monenlaisten lakien, säädösten ja ohjeiden ristipaineessa. Tämä tarkoittaa sitä, että on paljon asioita, joihin emme voi vaikuttaa. Silti on myös paljon asioita, joihin voimme vaikuttaa ja olla omalta osaltamme rakentamassa myönteistä ja positiivista työelämää sekä organisaatiokulttuuria, jossa on innostava ja hyvä olla. (Wenström, 2020)

Inhimillisessä työyhteisössä ihmiset kokevat olevansa arvostettuja ja heidän tarpeitaan ja toiveitaan huomioidaan aktiivisesti. Inhimillinen työelämä luo avointa ja luottamuksellista kulttuuria, jossa ihmiset voivat kokea olevansa turvassa ja arvostettuja sekä he voivat tuoda esiin ajatuksiaan ja toiveitaan. Inhimillinen työelämä edistää myös ihmisten kehittymistä ja mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteitaan työssään. Inhimillinen työelämä voi myös lisätä työn imua ja sitoutumista työhön sekä parantaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.

Inhimillisessä muutosjohtamisessa huomioidaan ihmisten tarpeet ja tunteet muutoksen aikana. Se edellyttää johtajilta empatiaa, avointa viestintää ja yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken. Inhimillisessä johtamisessa johtaja kannustaa ja tukee työntekijöitä työssään positiivisen suhtautumisen ja rohkaisun avulla. Inhimillinen muutosjohtaminen voi auttaa vähentämään vastarintaa ja lisäämään motivaatiota muutoksissa sekä parantamaan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tuottavuutta.

Tietoinen hyvän tekeminen, tarkoituksellinen myönteinen toiminta ja myönteinen vuorovaikutus ovat meidän jokaisen vaikutuspiirissä. Myönteinen palaute ja kiitos mahtuvat osaksi kiireistäkin arkea. Kannustava viesti, pieni kohteliaisuus, kuulumisten kysyminen tai vaikka vain hyväksyvä ilme tai ele viestittää välittämistä ja luo myönteisiä kohtaamisia, rakkauden mikrohetkiä ja laatuyhteyksiä, joilla on työyhteisöjä muuttava voima. Avuliaisuus ja ystävällisyyden teot ovat tehokkaita tapoja edistää omaa ja toisten hyvinvointia. Myönteiset tunteet tarttuva, leviävät ja kumuloituvat helposti ja hyvä leviää. Onnistumisten ja hyvien asioiden huomioiminen ja ilon aiheiden jakaminen kannattaa ottaa tavaksi. Myönteiset tunteet vahvistuvat, kun kaikille tunteille on tilaa ja kun myös hankalat tunteet tulevat kuulluksi ja kohdatuiksi. Myönteiset tunteet vahvistavat yhteisöllisiä ja yksilöllisiä voimavaroja ja ne edelleen luovat myönteistä toimintaa. Myönteiset tunteet luovat myönteistä ilmapiiriä, jossa organisaation hyvinvointi ja voimavarat vahvistuvat pitkällä tähtäimellä. (Wenström, 2020)

Luvun keskeinen viesti:

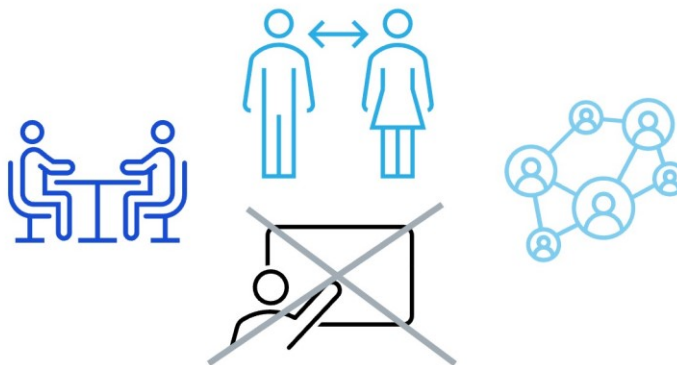


Muutos kuuluu kaikille
Muutos on koko työyhteisön omaisuutta



Johdon rooli on muutoksen mahdollistaminen
ja esteiden poistaminen.

Muutoksen kantava voima on ihmiset ja
heidän kokemuksensa työn merkityksestä ja
mahdollisuuksista kehittyä.



Ihmisen aito kiinnostus toisesta ihmisestä.
Ihmisten kohtaaminen ja osallistaminen.
Jokainen on itse oman työnsä paras asiantuntija,
kenenkään toisen ei pidä sanoa, miten toisen
tulisi tehdä työnsä.

Kuva:
Sanna Lindgren

Lähteet:

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. 9789522618276-TTL_tyonimu.pdf

Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent.

Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (2018) Myötätunnon mullistava voima. PS-Kustannus.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. 0080.tif

Gallup. (2020). State of the Global Workplace. State_of_the_Global_Workplace_Report.pdf

Wenström, S. (2020). Positiivinen johtaminen. PS-Kustannus.

Digiraivaajan opas on suunnattu erityisesti pk-yritysten henkilöstölle. Kuvitettu opas kuvaa selkeästi digitaalisen transformaation vaiheet ja tarjoaa esimerkkejä työkaluista sen toteuttamiseen asteittain.

Digitaalinen muutos ei tarkoita vain teknologiaa. Teknologia, tietotekniikka, on vain pieni osa-alue paljon suuremmasta kokonaisuudesta, johon digitaalinen transformatio vaikuttaa.

Oppaassa käydään läpi, mitä on prosessi ja miten prosessin vaiheet voidaan yrityksessä tunnistaa. Lisäksi esitellään työkaluja digitaalisen transformaation avuksi, sekä nostetaan esiin inhimillisen muutosjohtamisen tärkeys kaikessa tekemisessä.

Muutos koetaan usein pelottavaksi. Opas tarjoaa työkaluja siihen, miten muutosta voidaan lähestyä ihmisläheisesti ja koko henkilöstö mukaan ottaen.

ISBN 978-951-633-370-3 (painettu)
ISBN 978-951-633-371-0 (verkkojulkaisu)

