



Kauppätieteellinen tiedekunta  
Johtaminen ja Organisaatiot

12.2.2008

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma:  
ORGANISATORISEN INNOVAATION OMAKSUMINEN

Jaana Makkonen  
0272125

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimusongelma .....	3
1.2 Käsitteet .....	3
1.3 Tutkimusympäristö ja tutkimuksen taustaa .....	4
1.4 Kirjallisuuskatsaus ja aiemmat tutkimukset.....	5
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	7
2. ORGANISATORINEN INNOVAATIO .....	7
2.1 Innovaation määritelmä .....	7
2.2 Innovatiivisuus.....	8
2.3 Innovaation lajeja.....	8
2.4 Organisaattorinen innovaatio .....	9
2.5 Innovaation omaksuminen .....	11
2.6 Diffuusio .....	12
2.7 Innovaation omaksujaluokat .....	15
2.8 Muutosagentti.....	16
2.9 Muutosvastarinta .....	17
3. TUTKIMUKSEN KULKU JA MENETELMÄT .....	19
3.1 Aiheen valinta.....	19
3.2 Laadullinen tutkimus .....	19
3.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	21
4. EMPIRIA JA TULOKSET .....	22
4.1 Empiria .....	22
4.1.1 Tutkimuslähtökohta ja projektin eteneminen.....	22
4.1.2 Projektin kehittämispäällikkö.....	23
4.1.3 Innovaation käyttöönotto.....	23
4.2 Tutkimustulokset .....	24
4.2.1 Innovaation ominaisuudet .....	24
4.2.2 Muutosagentin tärkeys .....	26
4.2.3 Innovaation diffuusio .....	27
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	28
5.1 Aika .....	29

5.2	Kommunikointikanavat.....	29
5.3	Sosiaalinen systeemi .....	30
5.4	Omaksumista hidastavat tekijät.....	31
6.	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUS .....	31
	Lähteet	
	Liitteet 1.	

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusongelma

Kandityön tavoitteena on tutkia organisatorisen innovaation omaksumista. Innovaationa tutkimuksessa on toiminnanohjausjärjestelmä ja organisaation muodostavat Hyötypaperi Oy:n taloushallinnossa työskentelevät henkilöt. Tutkimus on rajattu siten, että omaksumista tutkitaan järjestelmän käyttäjien näkökulmasta. Innovaatiota voidaan pitää organisatorisena, koska uutta järjestelmään käyttämällä yrityksen toiminta organisoituu uudella tavalla. Mielenkiintoni aiheeseen syntyi, kun työpaikallani Hyötypaperi Oy:ssä otettiin käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä ja käyttöönotossa ilmeni yllättäviä haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä seikat ovat nopeuttaneet tai hidastaneet innovaation käyttöönottoa. Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa seuraavilla kysymyksillä:

- Millaisia ennakko-odotuksia käyttäjillä oli innovaatiosta?
- Millaisia haasteita järjestelmä on tuonut mukanaan?
- Kuinka vaikeaa / helppoa innovaatiota on käyttää?
- Miten organisaation toiminta on muuttunut innovaation käyttöönoton jälkeen?

Tutkimustuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää kyseisen organisaation tulevissa muutoksissa tai muiden organisaatioiden ottaessa käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän.



Kuva 1. tutkimusongelma

## 1.2 Käsitteet

ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) on yrityksen tietojärjestelmä, joka yhdistää yrityksen eri toimintoja, esimerkiksi tuotantoa, varastonhallintaa ja laskutusta. Suomen kielessä ERP-järjestelmästä käytetään nimeä toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmät ovat yleistyneet yritysmaailmassa. Järjestelmän tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa yrityksen perustoimintoja, kuitenkin järjestelmän käyttöönotossa on ollut suuria vaikeuksia.

Innovaatio eli uudennus tarkoittaa yleensä jotakin uutuustuotetta, esimerkiksi teollista tai teknistä keksintöä. Innovaatio voidaan ymmärtää myös ideana, käytäntönä tai esineenä, jota yksilöt pitävät uutena. Innovaatio on myös käytäntö, joka ei ole upouusi vaan olennaista on, että yksilö kokee sen uutena. Yksilöllä ei ole innovaatiosta omaa mielipidettä. (Rogers 2003). Tässä tutkimuksessa innovaatio käsitetään nimenomaan käytäntönä, joka ei ole uusi, mutta tässä organisaatiossa se ei ole aiemmin ollut käytössä. Käyttäjillä ei ole siitä omaa mielipidettä.

Innovaatiot voidaan jaotella kolmeen erilaiseen tyyppiin: tuoteinnovaatiot, prosessi-innovaatiot ja organisatoriset innovaatiot. Organisatoriset innovaatiot liittyvät yrityksen toiminnan järjestämiseen jollain uudella tavalla. Organisatorisella innovaatiolla voidaan vaikuttaa hyvin paljon yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja joustavuuteen. ERP-järjestelmää itsessään voidaan pitää tuoteinnovaationa, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään innovaation tuomiin muutoksiin organisaatiossa.

Innovaation omaksumisella tarkoitetaan omaksumisprosessin läpikäymistä organisaatiossa. Tähän prosessiin kuuluu tietoisuus innovaation olemassaolosta, asenteen muodostuminen, arvioiminen, päätöksen teko, innovaation koekäyttö ja käytön jatkaminen. Organisatorisen innovaation omaksumista voidaan kuvailla innovaation sulautumisena sitä omaksuvaan organisaatioon.

Innovaation diffuusio määritellään seuraavasti: diffuusio on prosessi, jonka kuluessa innovaatio viestitetään tiettyjä kanavia pitkin, tietyn ajan kuluessa sosiaalisen järjestelmän jäsenien keskuudessa. Viestinnällä tarkoitetaan innovaatiota koskevaa informaation jakamista. (Rogers 2003).

### 1.3 Tutkimusympäristö ja tutkimuksen taustaa

Tutkimusympäristönä on kierrätysalan yritys Hyötypaperi Oy, joka on perustettu vuonna 1986. Hyötypaperi Oy työllistää noin 55 henkilöä ja sen liikevaihto oli vuonna 2007 8,2 M€. Yrityksellä on toimipisteet Valkealassa, Kuusankoskella ja Lappeenrannassa. Liiketoiminta-alueita ovat eri materiaalien kierrätys ja uusiokäyttö. Kierrätettäviä materiaaleja ovat paperi, pahvi, kartonki, metalli sekä sähkö- ja elektroniikkaromu. Kierrätyspolttoainetta valmistetaan kierrätykseen soveltumattomasta pakkausmateriaalista ja biopolttoainetta mm. metsätähteistä.

Lisäksi yrityksellä on palveluliiketoimintaa: kuljetuspalvelut sekä asiakirjojen ja arkistojen tuhouspalvelu. Yritys kuuluu Paperinkeräys-konserniin ja sen emoyhtiö on Paperinkeräys Oy. Koko konserni työllistää yli 200 henkilöä ja konsernin liikevaihto on 67,6 M€. Konsernin kokoon liittyen on ymmärrettävää, että yhteisen ERP-järjestelmän käyttöönotto tuli ajankohtaiseksi. Hyötypaperilla ei aiemmin ollut toiminnanohjausjärjestelmää, vaan toiminta perustui kuormien punnitukseen automaattilla ja vaakauksista saataviin vaakaraportteihin. Punnitusmäärien ja toimintojen lisääntyessä liiketoimintojen hallinta vaikeutui ja yrityksessä sekä koko konsernissa tarvittiin yksi yhteinen järjestelmä, mistä kaikki tarvittavat tiedot löytyisivät. Järjestelmään on tallennettu toimittajat, asiakkaat, tuotteet sekä osto- ja myyntisopimukset.

Toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön Hyötypaperi Oy:llä toukokuussa 2006. Kiinnostukseni tähän aiheeseen heräsi, kun toimin yhtenä pääkäyttäjänä kyseisen järjestelmän käyttöönotossa. Huolellisesta ja perusteellisesta esityöstä huolimatta järjestelmän käyttöönotossa ilmeni yllättävän paljon haasteita. Järjestelmän käyttöönotto vaati koulutusta, lisätyötä ja joustavuutta ohjelman käyttäjiltä. Oman työn ohella tuli perehtyä uuteen ohjelmaan ja tallentaa sinne tarvittavia perustietoja. Järjestelmän monimutkaisuus ja vaikeakäyttöisyys yllätti käyttäjät ja aiheutti jopa muutosvastarintaa.

Hyötypaperi Oy oli konsernin ensimmäinen yritys, missä ERP-järjestelmä otettiin käyttöön. Käyttöönotto tapahtui 15.5.2006. Tutkimuksen ajankohta on hyvä, koska käyttöönotto on vielä tuoreessa muistissa ja sen lisäksi kokemusta ohjelman käytöstä on kertynyt yli puolitoista vuotta.

#### 1.4 Kirjallisuuskatsaus ja aiemmat tutkimukset

Innovaatiotutkimuksella on pitkät perinteet. Itävaltalainen taloustieteilijä Schumpeter tutki innovaation omaksumista jo 1930-luvulla. Innovaatioita tutkitaan monella eri tieteenalalla. Teknologian nopea kehittyminen on vaikuttanut innovaatioiden omaksumisnopeuteen.

Innovaatiosta on kirjoitettu useita kirjoja, jotka koskevat pääosin tuoteinnovaatiota. Innovaatioajattelun uranuurtajana voidaan pitää Schumpeteria ja hänen kirjaansa

Taloustieteellisen analyysin historia (History of Economic Analysis) vuodelta 1934. Hän painotti innovaation merkitystä ja nykyään innovaatiolla ja innovatiivisuudella on tärkeä merkitys yritysmaailmassa. Rogers on kirjoittanut useita kirjoja koskien innovaation diffuusiota. Ensimmäinen painos hänen kirjastaan Diffusion of Innovations julkaistiin jo vuonna 1962. Vuonna 2003 julkaistiin kirjan viides painos. Kirja perustuu edelleen samaan innovaation diffuusiomalliin. Nykyisessä kirjassa on uusina asioina huomioitu internet, matkapuhelimet, verkostot, markkinointi jne. (Rogers 2003). Innovaatioita käsitteleviä suomalaisia kirjoja ovat kirjoittaneet mm. Lampikoski & Lampikoski: Kehitä ideasi innovaatioksi, Heikkilä & Heikkilän: Innovatiivisuutta etsimässä, Korpelainen & Lampikoski: Innovatiivisuus muutosvoima, Erämetsä: Myönteinen muutos. Suomalainen kirjallisuus on keskittynyt pääosin tuoteinnovaatioihin ja innovatiivisuuteen. Organisatorista innovaatiota tai innovaation omaksumista käsittelevää kotimaista kirjallisuutta ei ollut saatavilla.

Innovaation leviämistä (diffusion) ja omaksumista (adapting) on tutkittu useita vuosikymmeniä ja niistä löytyy ulkomaisia artikkeleita. Käytin tutkimuksessani hyväksi verkkotietokannoista löytyviä artikkeleita. Nelson et al on kirjoittanut artikkelin Miksi ja miten innovaatiot omaksutaan: neljä erilaista mallia. Damanpour et al artikkeli käsittelee innovaatiotyyppien ja organisaation välistä suhdetta. Damanpour on myös kirjoittanut artikkelin organisatorisesta innovaatiosta ja sen muuttujista sekä artikkelin organisaation rakenteesta ja sen vaikutuksesta innovaation omaksumiseen.

Innovaatiosta on tehty useita opinnäytetöitä. Pro Gradu -tutkielmia ovat mm. Niskalan ”Wärtsilä Field Service – Kehittämisen välineenä oppiva organisaatio ja innovaatiot”. Niskalan mukaan oppivan organisaation yksilöiltä edellytetään jatkuvaa muutosvalmiutta, innovatiivisuutta ja oppimisvalmiutta. Tämän perusteella innovatiivisuus kuuluu oleellisesti oppiviin organisaatioihin. Lindqvistin ”Factors Affecting the Forecasting Accuracy of Diffusion Models”, tutkimus tarkastelee innovaatioiden leviämistä diffuusiomallien mukaisesti ja pyrkii ennustamaan mallien mukaan innovaatioiden omaksumista. Sopulan ”Asiakasorientaatio taloushallinnossa – Innovaation leviäminen Suomessa” tutkimuksen mukaan innovaation leviämiseen ovat vaikuttaneet tasapainotetun mittariston ja CRM:n leviäminen Suomessa. Pro Gradu -tutkielmat käsittelevät pääosin yrityksen innovatiivisuutta ja sen luomia innovaatioita. Muiden luomien innovaatioiden omaksumista on tutkittu vähemmän.

Diplomitöissä on suurimmaksi osaksi tutkittu prosessi- ja tuoteinnovaatioita mm. Peltomaan ”Innovaation alkupääoman johtaminen”, Mannilan ”Liiketoiminnan jalostamoyrityksen innovaatioprosessi” sekä Huurinainen ”Vertaileva innovaatiotutkimus: analyysi suomalaisyritysten innovaatioprosesseista”.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta ja on jaettu kuuteen osaan. Toisessa luvussa on tutkimuksen teoreettinen osa. Teoreettisessa osassa käsitellään diffuusio teoriaan liittyviä asioita: innovaatiota, diffuusiota, omaksumista, muutosagenttia ja muutosvastarintaa. Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja kuvaillaan tutkimuksen etenemistä. Neljäs luku sisältää tutkimuksen empirian. Siinä verrataan haastattelussa esille tulleita asioita innovaation omaksumisen teoriaan. Samassa luvussa esitellään tutkimustulokset. Viides luku sisältää johtopäätökset ja kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2. ORGANISATORINEN INNOVAATIO

Tämän kandidityön teoreettinen viitekehys muodostuu diffuusiot teoriasta. Diffuusiot teorian mukaan innovaation leviämiseen vaikuttavat seuraavat seikat.

Innovaation havaitut ominaisuudet:

- relatiivinen etu, soveltuvuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havainnoitavuus

Innovaation omaksujaluokat:

- innovaattorit, varhaiset omaksujat, varhainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja hitaat omaksujat

Diffuusiot prosessin tekijät:

- aika, viestintäkanavat, sosiaalinen systeemi

Teoriaosassa käsitellään jokaista näistä diffuusiot teoriaan liittyvästä tekijästä.

### 2.1 Innovaation määritelmä

Innovaatio määritellään useimmiten uutuustuotteeksi: uutuustuote tai tekninen keksintö. Schumpeter määrittelee innovaation: uuden tuotteen esittely, uuden



tuotantotavan tai – menetelmän esittely, uuden markkinan avautuminen, uuden raaka-aineen haltuunotto ja uuden teollisen markkinarakenteen toteuttaminen. Schumpeterin mukaan yrittäjyys ja yrittäjät ovat innovaation pioneereja, koska ne luovat uusia tuotteita, tuotantoprosesseja, organisaatiomuotoja ja markkinarakenteita (Lampikoski & Lampikoski 2004).

Rogers on kirjoittanut useita kirjoja koskien innovaatioita mm: Diffusion of innovations (2003) ja Communication technology (1986). Rogers määrittelee innovaation ideaksi, käytännöksi tai esineeksi, jota yksilöt pitävät uutena. Innovaation ei hänen mukaansa tarvitse olla aivan uusi, vaan yksilöllä ei ole siitä aiempaa mielipidettä ja hän kokee sen uutena (Rogers 2003).

Lampikoski & Lampikoski määrittelevät innovaation uuden idean toteuttamiseksi käytännössä. Idea pitää käyttöönottaa ja soveltaa organisaatiossa koskipa se tuotetta, prosessia, palvelua tai metodia. Kun puhutaan tuotteista tai palveluista innovaatio käsitetään idean menestykselliseksi lanseeraamiseksi. (Lampikoski & Lampikoski 2004).

Innovaatio ei ole yksiselitteinen käsite. Vaikuttaa siltä, että innovaatiolla on monta määritelmää – yhtä monta kuin on määrittelijääkin.

## 2.2 Innovatiivisuus

Innovaatioon liittyy läheisesti innovatiivisuus. Sillä tarkoitetaan yksilön, tiimin, organisaation tai jopa kansakunnan ominaisuutta. Se on kyky luoda ideoita tai kehittää ne käyttökelpoiseksi asiakasmarkkinoilla tai omassa organisaatiossa. Uusien ideoiden tuottaminen on hyödyllistä vasta sitten, kun idea pystytään muuttamaan markkinoille myytäväksi tuotteeksi tai palveluksi ja se tuottaa yritykselle rahaa. (Lampikoski & Lampikoski 2004.) Organisaation innovatiivisuutta voidaan mitata sen käyttöönottamien innovaatioiden lukumäärällä tietyinä ajanjaksona (Damanpour, 1991).

## 2.3 Innovaation lajeja

Sisältönsä puolesta innovaatiot voidaan jakaa teknisiin, organisatorisiin ja teknologisiin innovaatioihin (Rogers 2003). Tekes jaottelee innovaatiot:

tuoteinnovaatiot, tuotantoinnovaatiot, prosessi-innovaatiot, organisatoriset innovaatiot, toimintatapa- ja menetelmäinnovaatiot sekä markkina- ja markkinointi-innovaatiot. Innovaatioiden perinteisiä tyyppejä on tutkittu enemmän ja vähemmän tutkittuja ovat hallinnolliset, organisatoriset, sosiaaliset ja funktionaaliset innovaatiot (Innospa). Luonteensa puolesta innovaatiot voidaan jakaa radikaaleihin, dynaamisesti jatkuviin, asteittäisiin parannuksiin, arkkitehtuurisiin ja tehokkuusinnovaatioihin (Lampikoski & Lampikoski 2004).

Tuoteinnovaatiot ovat materiaalisia tuotteita ja palveluita esim. matkapuhelin. Prosessi-innovaatiot ovat teknologisia tai organisatorisia esim. tietotekniikan käyttö tuotannonohjauksessa. Teknologiset prosessi-innovaatiot ovat tietoteknisiä järjestelmäratkaisuja, joilla nopeutetaan työvaiheiden tekemistä ja tiedonkulkua. Teknologiset innovaatiot linkittyvät usein organisatorisiin innovaatioihin, koska teknologian käyttäminen muuttaa työmenetelmiä ja organisaatorakennetta. Organisatoriset innovaatiot koskevat työn uusia tekotapoja. Organisatoriset innovaatiot parantavat henkilöstön osaamista esim. kehityskeskustelut. (Kesti 2007).

#### 2.4 Organisatorinen innovaatio

Innovaatiota on tutkittu monella tieteenalalla ja sitä on määritelty eri näkökulmista. Organisatorinen innovaatio on määritelty kehitykseksi ja uusien ideoiden käyttämiseksi organisaatiossa. Uusi idea voi olla uusi tuote, palvelu tai tuotannon menetelmä tai uudet markkina-alueet tai organisatorinen rakenne tai hallinnollinen systeemi. Usein innovaation yhteydessä puhutaan uutuudesta, mikä on suhteellinen käsite. Viimeaikaisissa organisatorisen innovaatiotutkimuksissa innovaatiota voidaan pitää uutena yksilöille, koko ryhmälle, organisaatiolle kokonaisuudessaan, kaikille organisaatioille organisatorisessa populaatiossa tai koko maailmalle. Uutuuden aste on se, mikä erottaa innovaation ikäpolven sen omaksumisesta. (Damanpour & Wischnevsky 2006).

Useimmiten tutkijat ovat keskittyneet tutkimuksissaan siihen, onko organisaatio innovatiivinen vai ei. Damanpour ja Wischnevsky ovat kehittäneet teorioita, miten eroavat ne organisaatiot, jotka luovat innovaatioita niistä organisaatioista, jotka omaksuvat muiden luomia organisaatioita. Innovaatioita luovista organisaatioista Damanpour ja Wischnevsky käyttävät nimitystä IGO = innovation-generating

organization ja innovaatioita omaksuvista organisaatioista IAO = innovation-adopting organization. Tämän kandidityön teoreettinen viitekehys keskittyy innovaatioita omaksuviin organisaatioihin.

Organisaation menestymisen ja jatkuvuuden kannalta on tärkeää sen kyky mukautua uusiin tilanteisiin. Kyky tuottaa ja ottaa vastaan uusia ideoita ja innovaatioita on ratkaiseva. Innovatiivisuuteen ja omaksumiseen liittyy hyvin läheisesti organisaation toiminnan joustavuus. (Honkanen 1989).

Romerin tutkimusten mukaan talouskasvu riippuu kilpailukykyisistä yrityksistä ja tämä kilpailukyky saavutetaan jatkuvilla pienillä parannuksilla, innovaatioilla, organisaatiossa. (Grönroos 2006). Innovatiivisuus merkitsee esimiehen, työryhmän, yksikön tai organisaation ominaisuutta luoda ideoita ja hyödyntää niitä. Innovatiivinen organisaatio pystyy jatkuvasti kehittämään sisäisiä prosessejaan ja tuotantoaan. Innovatiivisuus voidaan nähdä myös kykynä kehittää omaa työtään. Innovatiivisuus liittyy niin uusien tuotteiden kuin uusien prosessien kehittämiseenkin. (Korpelainen & Lampikoski 1997).

Empiirisissä tutkimuksissa on etsitty innovatiivisen organisaation tunnuspiirteitä. Tutkimuksissa ei ole eroteltu innovaatioita luovia tai innovaatioita käyttäviä organisaatioita. Innovatiivinen organisaatio on usein käsitetty sellaiseksi, joka sekä luo että ottaa käyttöönsä toisten luomia innovaatioita jatkuvasti ja menestyksekkäästi. Tästä johtuen innovatiivista organisaatiota koskevat teoriat eivät ole olleet johdonmukaisia tai luotettavia. Tulevaisuudessa nämä kaksi erilaista innovatiivista organisaatiota tulee erotella toisistaan, koska ne innovoivat eri tavalla. Innovatioita omaksuva organisaatio omaksuu olemassa olevan tuotteen tai palvelun ollakseen kilpailukykyinen ja menestyvä. Johtamisen haasteena innovaatiota omaksuvassa organisaatiossa on tunnistaa, valita ja omaksua mahdolliset innovaatiot. (Damanpour & Wischnevsky 2006).

Organisaatio uusiutuu muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Menestymisen ehtona voidaan pitää ympäristöön sopeutumista ja uuden oppimista. Jäykät, hierarkkiset ja suljetut organisaatiot eivät pysty muuntumaan tarvittavalla nopeudella. Oppivaan organisaatioon liittyviä ominaisuuksia ovat mm. matala

organisaatorakenne, sitoutuneet työntekijät, organisaation arvomaailma tukee oppimista, johtajat ja esimiehet tukevat oppimista, poisoppiminen on aktiivista, vuorovaikutus on avointa. (Piili 2006). Organisaation näkökulmasta muutosta voidaan pitää innovaationa. Kaikki muutokset eivät kuitenkaan ole innovaatioita, vaan esimerkiksi tahattomat ja ei-halutut tai rutiininomaiset muutokset eivät ole innovaatioita (Työterveiset 2002).

Inhimillinen pääoma muodostuu henkilökunnan peruskoulutuksesta, tiedoista, taidoista ja yksilöiden luonteenpiirteistä. Rakennepääoman muodostavat yrityksen tietotekniset ratkaisut, tietojärjestelmät ja käytössä olevat ohjelmat. Rakennepääomalla yritys tuotteistaa innovaationsa. Prosessipääoma tarkoittaa organisaation sisäisten toimintatapojen tehokkuutta. Innovaatiopääomalla tarkoitetaan organisaation uudistumiskykyä. Innovaatioprosessin tulee olla jatkuva, hyvin johdettu ja riittävästi tuettu. (Grönroos 2006).

## 2.5 Innovaation omaksuminen

Innovaatio tulee organisaatioon kahdella tavalla: se joko luodaan kyseisessä organisaatiossa tai se omaksutaan organisaatioon. Innovaatio, joka luodaan organisaatiossa, on tarkoitettu organisaation omaan käyttöön tai myyntiin muihin organisaatioihin. Innovaation luomisella tarkoitetaan sitä prosessia, jonka lopputuloksena syntyy tuote, palvelu, ohjelma tai teknologia. Innovaation omaksumisella tarkoitetaan sitä, että tällainen uusi innovaatio otetaan käyttöön toisessa organisaatiossa. Tässä toisessa organisaatiossa innovaation käyttöönotto vaatii omaksumisprosessin läpikäymisen. Tähän prosessiin kuuluu tietoisuus innovaation olemassaolosta, asenteen muodostuminen, arvioiminen, päätöksen teko, innovaation koekäyttö, käytön jatkaminen. Organisatorinen innovaation omaksuminen voidaankin siksi kuvailla innovaation sulautumisena sitä omaksuvaan organisaatioon. (Damanpour & Gopalakrishnan 1998).

Innovaation on huomattu kehittävän organisaation tehokkuutta riippumatta siitä minkä tyyppisestä innovaatiosta on kyse. Yleensä organisaation tehokkuus riippuu sekä organisaatiosta että sen ympäristöstä. Ympäristö vaikuttaa organisaatioon joko hyväksyen tai rajoittaen organisatoristen innovaatioiden omaksumista. Ympäristöllä on suuri merkitys organisaation kykyyn omaksua innovaatio tai kehittää innovaatioita.

Innovaation omaksuminen on muutoskeino organisaatiolle ylläpitää tehokkuuttaan. (Damanpour & Gopalakrishnan 1998).

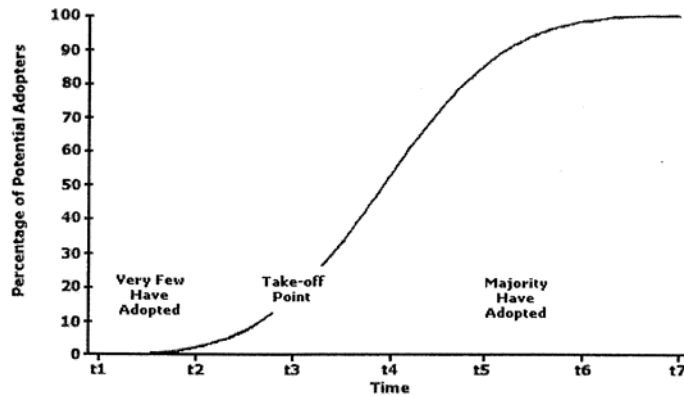
Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan myös valmiin innovaation omaksumista ja sopeuttamista omaan organisaatioon. Innovaatioiden omaksumisessa on seuraavia vaiheita: tietoisuus, mielenkiinto, arviointi, kokeilu, omaksuminen. (Lampikoski & Lampikoski 2004). ERP-järjestelmän omaksumisessa näillä voitaisiin tarkoittaa: käyttäjät saavat tiedon uudesta järjestelmästä, käyttäjien mielenkiinto ohjelmaa kohtaan herää, käyttäjä muodostaa joko positiivisen tai negatiivisen ennakkokäsityksen ohjelmasta, käyttäjälle tulee mahdollisuus kokeilla ohjelman testiversiota, käyttäjä omaksuu järjestelmän käyttöönsä.

IT-innovaatioita tutkittaessa on havaittu, etteivät innovaation omaksumiseen vaikuttavat pääperiaatteet muutu ajan myötä. ERP-järjestelmien omaksumista tutkittaessa on havaittu, että tekijät, jotka vaikuttavat myöhäiseen järjestelmän omaksumiseen eroavat tekijöistä, jotka vaikuttavat varhaiseen omaksumiseen. (Waarts & Everdingen & Hillegersberg, 2002).

## 2.6 Diffuusio

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytetään Rogersin diffuusioteoriaa. Diffuusiolla tarkoitetaan viestintäprosessia, jossa tieto innovaatiosta leviää sosiaalisen systeemin jäsenille tietyn ajan kuluessa, tiettyjen kanavien kautta. Sosiaalisia systeemejä ovat: toisiinsa liittyvät yksilöt, epämuodolliset ryhmät, organisaatiot tms. jotka ovat yhdessä mukana ongelmanratkaisuprosessissa, tavoitteena saavuttaa yhteinen päämäärä. Diffuusiota kuvataan hitaaksi prosessiksi.

Rogersin mukaan innovaation diffuusio noudattelee S-käyrää: aluksi innovaatio leviää hitaasti, tätä seuraa nopean kasvun vaihe ja lopuksi innovaation leviäminen alkaa hidastua. (Kuva 2.) Samanlaisesta käyrästä käytetään myös nimeä Fisher-Pryn käyrä. Aluksi uudesta tietotekniikasta innostuvat nopeasti vain muutamat käyttäjät, sen jälkeen seuraa pitkä tasaisen kasvun vaihe, kunnes uusi tekniikka kattaa noin puolet käyttäjistä. Lopuksi innovaatio leviää hyvin nopeasti koko yhteiskuntaan. (Grönroos 2006).

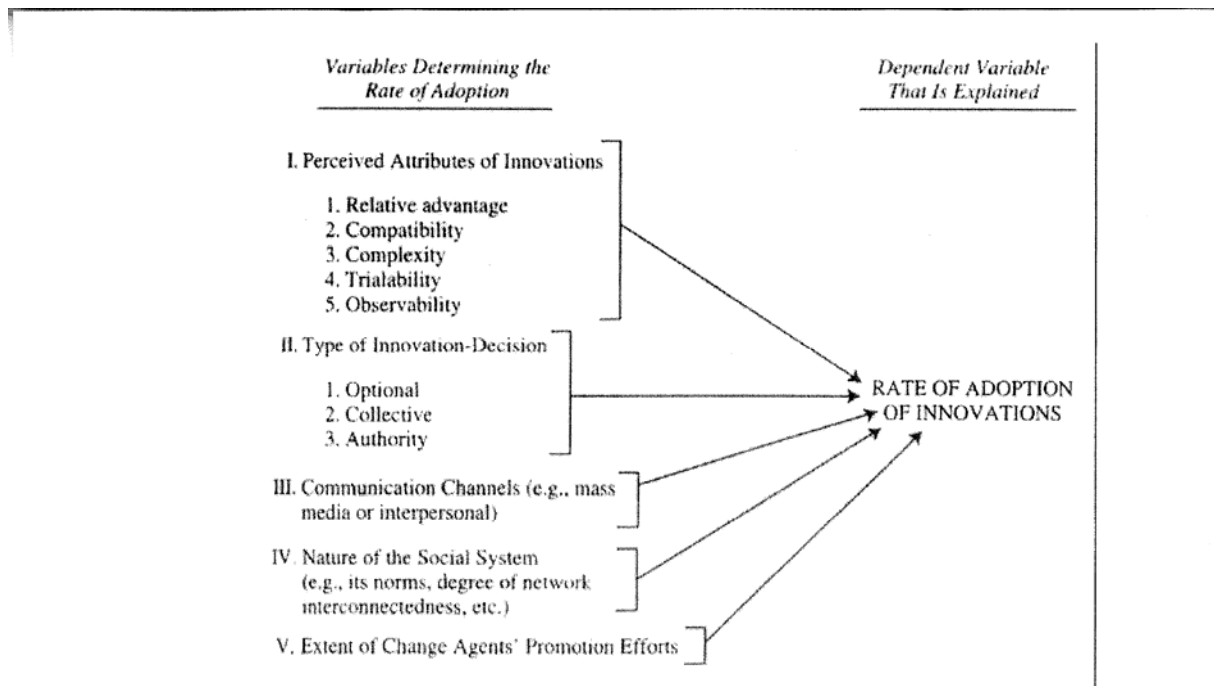


Kuva 9. Diffuusiokäyrä ( )

Kuva 2. Diffuusiokäyrä

Diffuusioon vaikuttavat eri kommunikointikanavat: joukkotiedotusvälineet, verkostot, henkilökohtainen kommunikointi. Diffuusiota pyritään nopeuttamaan ja helpottamaan käyttämällä erilaisia kommunikointikanavia. Tekniset innovaatiot omaksutaan nopeammin kuin organisatoriset.

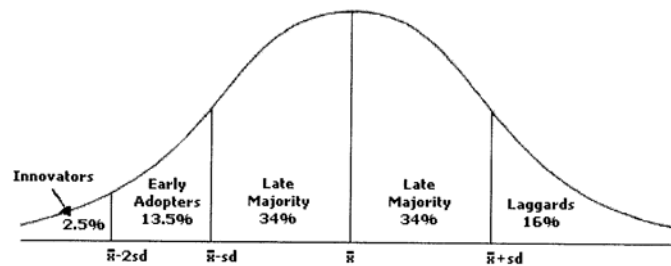
Innovaation omaksumiseen ja omaksumisnopeuteen vaikuttaa myös tapa, millä innovaatiopäätös on toteutettu. Innovaatiopäätös voi olla vapaaehtoinen, jolloin yksilö voi vapaasti omaksua tai hylätä innovaation. Organisaatio voi yhdessä päättää innovaation hankkimisesta, jolloin päätös on kollektiivinen. Innovaatiopäätös on määräysvaltainen, jos organisaation valtaapitävät tekevät valinnan. (Rogers 2003.)



Kuva 3. Innovaation omaksumisnopeuden määräävät tekijät (Rogers 1995, 207).

Rogers on määritellyt kuvassa 3. innovaation omaksumisnopeuteen vaikuttavia tekijöitä. Diffuusioteorian mukaan innovaation leviämiseen vaikuttavat innovaation havaitut ominaisuudet: relatiivinen etu, soveltuvuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havainnoitavuus. Relatiivinen etu eli suhteellinen hyöty tarkoittaa, nähdäänkö innovaatio edeltäjäänsä parempana. Innovaation tulee olla tuottava, säästää aikaa, vaikuttaa imagoon positiivisesti, jotta suhteellinen hyöty vaikuttaisi innovaation omaksumiseen. Vaikka innovaatiosta olisi hyötyä, innovaatio ei välttämättä leviä tämän ominaisuuden vuoksi. Soveltuvuus tai yhteensopivuus vastaa kysymykseen, kuinka hyvin innovaatio sopii olemassa oleviin arvoihin ja kokemuksiin. Yhteensopivuudella tarkoitetaan myös teknistä yhteensopivuutta. Monimutkaisuudella kuvaillaan, kuinka vaikea innovaatio on ymmärtää ja käyttää. Mitä helppokäyttöisempi innovaatio on, sitä nopeammin se omaksutaan organisaatiossa. Innovaation kokeiltavuus tarkoittaa mahdollisuutta kokeilla innovaatiota ennen käyttöönottoa. Kokeiltavuus vähentää innovaation käytön epävarmuutta ja sitä kautta nopeuttaa omaksumista. Havaittavuudella tarkoitetaan innovaatiosta saatuja aiempia tuloksia. Keskeisiä tekijöitä ovat myös sosiaalisen systeemin normit, viestintätavat, muutosagentit ja mielipidevaikuttajat (Rogers 2003).

Rogers on sitä mieltä, ettei tämä luettelo ole täydellinen, vaan tulevissa tutkimuksissa tulisi löytää muitakin omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä (Greenhalgh et al 2005).



Kuva 4 innovaation omaksujaluokat (Rogers 2003, s. 281)

## 2.7 Innovaation omaksujaluokat

Teoriassa omaksujat luokitellaan viiteen kategoriaan:

- innovaattorit 2 – 3 % ryhmästä
- varhaiset omaksujat 10 – 15 %
- varhainen enemmistö 30 – 35 %
- myöhäinen enemmistö 30 – 35 %
- hitaat omaksujat 10 – 20 %

Innovaattorit vaikuttavat hyvin paljon innovaation omaksumiseen. Innovoijien lisäksi tarvitaan kehittäjiä ja kehitystiimejä. Näiden lisäksi tarvitaan vielä henkilöstön ohjaajia



ja tukihenkilöitä mm. kouluttajia. Innovaattorit ovat uskaliaita ja etsivät aktiivisesti tietoa uusista ideoista. Heillä on laaja ystävyysverkosto, joka asuu maantieteellisesti kaukana toisistaan. Innovaattoreilla on kykyä ymmärtää ja soveltaa monimutkaisiakin teknisiä asioita. Innovaattorit tuovat uusia ideoita sosiaaliseen järjestelmään sen ulkopuolelta. (Rogers 2003).

Varhaisia omaksujia voidaan myös pitää mielipidejohtajina. He toimivat malleina ja heiltä pyydetään neuvoja ja tietoa. Tämä ryhmä nopeuttaa innovaation diffuusiota. He toimivat esimerkkeinä omaksumalla sen ja antamalla siitä oman arvionsa. (Rogers 2003).

Varhainen enemmistö on myös tärkeä diffuusiossa, koska se toimii linkkinä varhaisten omaksujien ja myöhäisten omaksujien välissä. Heillä on aikaa harkita innovaation käyttöönottoa ja päätösprosessi on pidempi kuin innovaattoreilla tai varhaisilla omaksujilla. (Rogers 2003).

Myöhäinen enemmistö muodostaa yhden kolmasosan innovaation omaksujista. He ovat varovaisia ja epäileviä. Myöhäinen enemmistö vaatii painostusta tai taloudellista etua omaksuakseen innovaation. (Rogers 2003).

Hitaat omaksujat ovat sosiaalisen systeemin viimeisiä innovaation omaksujia. Heidän päätöksensä perustuu siihen, miten aiemmin on toimittu. He vastustavat innovaatioita omasta mielestään hyvin järkipäisestä syystä. (Rogers 2003).

## 2.8 Muutosagentti

Muutosagentille sopii monta ammattinimikettä mm. opettaja, konsultti, myyntihenkilö. Kaikilla näillä on asiantuntemusta ja he toimivat linkkinä innovaation käyttöönotossa. Yksi heidän päätehtävistään on helpottaa innovaation käyttöönottoa ja sen leviämistä organisaatiossa. Jotta innovaation käyttöönotto tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti, tulee innovaation sopia organisaatioon. (Rogers 2003, s. 368).

Muutosagenttia ei tarvita, ellei innovaation ja sen omaksumisen välillä ole teknistä tai sosiaalista kuilua. Muutosagenteilla on korkea asiantuntemus koskien innovaation käyttöönottoa organisaatiossa. Useilla muutosagenteilla on yliopistollinen tutkinto

joltain tekniseltä alalta. Heidän korkea tieto–taito –tasonsa aiheuttaa joskus vaikeuksia kommunikaation ymmärrettävyydessä. Muutosagentti on kuitenkin kuin kahden eri maailman välissä: toinen jalka toisessa, toinen toisessa maailmassa. Tämä tarkoittaa, että muutosagentti on linkkinä innovaation ja sen käyttäjän välissä. Muutosten yhteydessä on informaation määrä hyvin suurta. Muutosagentin tehtävänä on suodattaa tätä informaation määrää karsimalla tarpeeton tieto pois ja kohdentamalla tieto oikealle henkilölle. Muutosagentti ymmärtää asiakkaan / käyttäjän tarpeet ja välittää vain tarvittavaa tietoa. (Rogers 2003, s. 368).

Konsulttia voidaan pitää muutosagenttina. Muutosprosessi pyörii konsultin ympärillä. Konsultti voi toimia organisaation sisällä: sisäinen muutosagentti tai organisaation ulkopuolisena asiantuntijana. Jälkimmäisessä tapauksessa puhutaan usein konsultista. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä ihmiset oppivat tekemällä asioita. Oppimista tulisikin kehittää kokemuseräisen oppimisen suuntaan. Konsultin tärkeimpiä tehtäviä on auttaa johtoa ja henkilöstöä oppimaan. (Honkanen 1989).l

## 2.9 Muutosvastarinta

Ainoa pysyvä seikka työelämässä on muutos. Itse ihminen muuttuu hyvin hitaasti ja siksi monet ovatkin väsyneitä muutokseen. Muutos on ihmiselle kriisi, stressi ja kuormitustekijä. Toisaalta se on myös mahdollisuus uusiutua ja kasvaa. Turvallisuus ja tasapaino horjuvat. Muutos aiheuttaa myös menettämisen pelkoa. Pelkoa voidaan pitää terveenä reaktiona uhkaavassa tilanteessa. Esiin nousevia kysymyksiä ovat: Selviätkö? Sopeudunko? Opinko uudet asiat? Rohkeus on omien pelkojen hallintaa. Ahdistus vaatii asioiden psyykkisen käsittelyn. Ihminen muuttuu, jos häntä ajaa siihen pieni pakko tai houkutus. (Piili 2006).

Asenteet muutosta kohtaan voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Kun asenteet ovat negatiivisia, puhutaan muutosvastarinnasta. Muutosvastarintaa voidaan joissain tapauksissa järkevänäkin. Muutosta voidaan vastustaa aktiivisesti tai passiivisesti. Muutosta voidaan torjua tai puolustautua itse muutostilanteessa. (Honkanen1989. s. 124).

Tervettä muutosvastarintaa pidetään hyvänä, luonnollisena asiana. Ellei muutosvastarintaa olisi, lähtisimme mukaan typerimpiinkin muutoshankkeisiin. Uusi edustaa uhkaa. Ihmisen syvimpiin tarpeisiin kuuluu halu säilyttää jotain meille tuttua.

Muutoksessa pelätään oman työn ja toimeentulon menettämistä. Historiassa muutosvastarinta on jarruttanut innovaatioiden omaksumista. (Erämetsä 2003. s.98).

Muutosvastarinta voi myös olla negatiivinen asia. Puhutaan muutoskauhusta, joka voi taannuttaa ja lamaannuttaa organisaation. Muutosta voidaan pitää prosessina ja vastarinnan tehtävänä on jalostaa prosessista entistä toimivampi ja tehokkaampi. (Erämetsä 2003. s. 99).

Muutoksen tulee olla riittävän nopea tai muuten se aiheuttaa ns. taisteluväsymystä. On tarkoituksenmukaista nopeuttaa muutoksen läpiviemistä. Organisaation tulee löytää muutosvastarinnan ihanteellinen taso. Terve muutosvastarinta on positiivista, vapauttavaa, ei saastuta eli periaatteellinen tai pelokas muutosvastarinta ei tartu koko organisaatioon. Muutosvastarinta tulee hyväksyä. Sitä ei voida kieltää, mutta siihen voidaan vaikuttaa keskustelemalla asiasta (Erämetsä, T. 2003. s. 100).

Muutosvastarinta -> Epäily -> Muutoksen perusteiden ymmärtäminen -> Hyväksyminen -> Usko & tahto -> Tekeminen

Kuva 5. Erämetsä, 2003, s. 100

Muutosvastarinnan syinä voivat olla tietämättömyys, ymmärryksen puute, pelko tai laiskuus. Tietämättömyyden syynä voi olla se, ettei muutosta ole perusteltu riittävän täsmällisesti. Ihminen pelkää uutta ja tuntematonta. Vanha tuntuu tutulle ja turvalliselle. Uuden oppiminen ja omaksuminen vaatii ponnisteluja ja ihmismieli on taipuvainen laiskuuteen. Nykytilanne koetaan helpoksi ja muutos merkitsee raskasta työtä. Innovaation omaksuminen vaatii alussa lisätyötä, mutta tarkoitus on, että työt jatkossa helpottuvat. Muutosvastarinta tulee sallia ja se tulee käsitellä myös innovaation omaksumisen yhteydessä. Johdon on syytä selvittää muutosvastarinnan aiheuttajat. (Erämetsä 2003. s. 193 - 195).

Muutosvastarinnan taustalla olevia psykologisia prosesseja kutsutaan defenssi- eli puolustautumismekanismeiksi. Muutokset ovat usein hämmentäviä ja traumaattisia niille ihmisille, joita ne koskevat. (Honkanen 1989. s. 125). Innovaation tuoma muutos organisaatiossa saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa.

Muutosvastarinta on ihmisen terve tapa suojata itseään. Muutosvastarinnan avulla ihminen säilyttää omat rajansa, suuntansa ja tasapainonsa. Muutosvastarinnan kesto

vaihtelee ihmisestä ja organisaatiosta riippuen. Ihmiset pelkäävät menettävänsä turvallisuutta, pätevyyttä, ihmissuhteita, suunnan ja päämäärän, oman alueensa. Jostain pitää luopua, että uutta mahtuu tilalle. Muutoksen yleiset vaiheet ovat kieltäminen, sokki, menetyksen tunne, vastustus, vihastus, passiivinen hyväksyminen, uuden tutkiminen ja mahdollisuus. (Piili 2006).

### 3. TUTKIMUKSEN KULKU JA MENETELMÄT

Tutkimuksen tässä osassa kerrotaan tutkimuksen aihevalinnasta, kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja tutkimuksen luotettavuudesta. Kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu ja sen kulkua kuvaillaan yksityiskohtaisesti.

#### 3.1 Aiheen valinta

Valitsin tutkimusaiheeni marraskuussa 2007 kandiseminaarin yhteydessä. Aluksi tarkoitukseni oli tutkia organisaatiomuutosta, mutta aihe kehittyi seminaarin kuluessa käsittelemään ERP-järjestelmää innovaationa. Innovaatio tarkennettiin vielä myöhemmin organisatoriseksi innovaatioksi, koska tutkimuksessa haluttiin keskittyä innovaation tuomiin haasteisiin organisaatiossa. ERP-järjestelmää itsessään voidaan pitää teknisenä innovaationa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tutkia teknistä innovaatiota eli ERP-järjestelmää. Innovaatioita on vaikea jaotella, koska eri innovaatioiden välillä tapahtuu sekoittumista. Innovaatiolle on annettu monta eri määritelmää riippuen määrittelijästä. Organisaatiomuutos liittyy hyvin läheisesti tähän tutkimukseen. Samoin uuden oppiminen ja vanhan poisoppiminen liittyvät innovaation omaksumiseen. Perehdyin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiemmin kirjoitettuihin väitöskirjoihin ja Pro gradu tutkielmiin. Innovaatioista löytyy sekä kirjoja että opinnäytetöitä, mutta organisatorisesta innovaatiosta näitä ei juuri löydy. Tästä johtuen keräsin teoriaa ulkomaankielisistä artikkeleista verkkotietokannoista.

#### 3.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimukseen käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus on todellisen elämän kuvaamista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kohdetta mahdollisimman moninaisesti. Tämä toteutetaan haastattelemalla järjestelmän käyttäjiä. Haastattelutyypinä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aiheet eli

teemat ovat ennalta määritelty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007.)

Mielestäni kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän aiheeseen paremmin kuin kvantitatiivinen menetelmä. Haastattelukysymykset on laadittu niin, että saan vastauksen tutkimusongelmaan: Millaisia haasteita uuden järjestelmän omaksumisessa on ollut? Haastattelurunko on muodostettu niin, että se etenee ajasta ennen järjestelmän käyttöönottoa nykyhetkeen. (Liite 1 haastattelukysymykset). Innovaation omaksumisnopeuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tutkia myös kvantitatiivisilla menetelmillä, mikä voitaisiin toteuttaa kyselylomaketta käyttämällä. Mielestäni kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan hyvin esille myös uusia asioita, mitä ei ehkä kvantitatiivisessa kyselylomakkeessa osattaisi kysyä. Näin saadaan selville uutta tutkimustietoa innovaation omaksumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Haastateltavia henkilöitä on kolme. Mielestäni tämä on riittävä määrä kandityössä ja gradussa haastateltavien määrää voi lisätä. Haastateltavat ovat yrityksen toimihenkilöitä ja järjestelmän käyttäjiä. Haastateltavat henkilöt on valittu yrityksen eri toimipaikoista: Valkeala, Kuusankoski ja Lappeenranta. Yhteistä kaikille kolmelle on se, että heidän työpisteensä sijaitsevat vaakatoimistossa. Haastateltavat henkilöt ovat iältään 26 – 42 vuotta. Laskettaessa keskiarvo iän perusteella, saadaan 33 vuotta. Työkokemusta Hyötypaperin organisaatiossa heille on kertynyt 4 – 11 vuotta. Työvuosien keskiarvoksi saadaan 7. Haastateltavien henkilöiden työtehtävät ovat hyvin samantyyppisiä. Kaikki käyttävät suurimman osan työpäivästään uuden järjestelmän parissa. Haastattelut toteutettiin tammikuun aikana. Pyysin haastateltavilta henkilöiltä etukäteen luvan haastatteluun. Toimitin haastattelukysymykset heille muutamaa päivää ennen haastattelua. Haastateltavat olivat valmistautuneet kysymyksiin muistelemalla järjestelmän käyttöönottoon liittyviä asioita. Haastattelut kestivät noin 30 - 60 minuuttia. Nauhoitin kaikki haastattelut. Purin haastattelut mahdollisimman pian haastattelun jälkeen ja tallensin ne tietokoneelle.

Lappeenrannan toimipisteen haastattelua vaikeutti se, että vaakatoimistonhoitaja palveli asiakkaita haastattelun aikana. Tästä johtuen haastatteluun tuli katkoja ja se vaikeutti haastateltavan keskittymistä.

Haastattelujen tallentamisen jälkeen lajittelin haastattelutulokset teemojen mukaisesti.

Teemoittelun yhteydessä havaitsin, että tietyt samat asiat toistuivat jokaisen haastateltavan vastauksissa. Aineiston analysointi perustuu näihin tiettyihin esiin nousseisiin teemoihin. Niitä on verrattu teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin teorioihin. Haastattelu on rajattu toimihenkilöihin ja siinä ei ole mukana päällikkö tai johtajatasoa.

Haastattelussa nousi esille seuraavia asioita:

- alkukaaos
- innovaation monimutkaisuus
- muutosagentin merkitys
- johdon tuki tai sen puute
- lisätyö
- muutosvastarinta

Näistä teemoista eniten nousivat esille innovaation monimutkaisuus ja muutosagentin merkitys, siksi näihin aiheisiin keskitytään tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä eniten.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus koskee yhtä tiettyä yritystä ja sen toimihenkilöitä sekä ERP-järjestelmän omaksumista organisaatiossa. Mielestäni tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita, joissa otetaan käyttöön innovaatio. Omaksumisnopeuteen vaikuttavat hyvin monet asiat mm. innovaation luonne, organisaation rakenne, yrityksen koko, johdon asenne, kommunikointi. Mielestäni haastateltavat henkilöt edustivat luotettavaa otantaa koko henkilökunnasta. He olivat hyvin eri-ikäisiä ja heidän työssäolovuodet Hyötypaperilla poikkesivat toisistaan. He käyttivät järjestelmää päivittäisessä työssään. Haastattelutilanne oli epävirallinen ja avoin, koska haastattelijan ja haastateltavien välillä ei ole esimies – alainen suhdetta. Vastaukset haastattelukysymyksiin olivat mielestäni rehellisiä ja totuudenmukaisia. Innovaation käyttöönottohetkestä oli kulunut aikaa yksi vuosi ja kahdeksan kuukautta

ja tästä johtuen käyttöönoton vaikeudet ja muutosvastarinta olivat osittain jo unohtuneet. ”Aika kultaa muistot” niin kuin yksi haastateltavista asian toi esille. Edellä mainituilla rajauksilla tutkimusta voidaan kuitenkin pitää luotettavana tässä organisaatiossa.

#### 4. EMPIRIA JA TULOKSET

Empiirisessä osassa kuvaillaan tutkimuslähtökohtaa eli ERP-projektin etenemistä ja esitellään haastattelun tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen verraten.

##### 4.1 Empiria

###### 4.1.1 Tutkimuslähtökohta ja projektin eteneminen

Paperinkeräys-konsernissa syntyi tarve uudistaa toiminnanohjausjärjestelmää toimintaympäristön muuttumisen vuoksi. Järjestelmän hankintaa varten perustettiin IT-johtoryhmä syksyllä 2004. Samaan aikaan myös Hyötypaperi Oy:n toiminta oli laajentunut ja monipuolistunut sekä yksittäiset vaakatapahtumat olivat lisääntyneet. Asiakas- ja toimittajamäärät olivat myös kasvaneet samoin kuin osto- ja myyntisopimusmäärät. Yritykselle tuli tarve hankkia yksi kattava järjestelmä, mihin kaikki tarvittavat tiedot saadaan keskitetysti tallennettua. Hyötypaperilla tehtiin päätös lähteä mukaan konsernin ERP-hankkeeseen. Tavoitteena oli löytää yrityksen toimintaan mahdollisimman hyvin sopiva toiminnanohjausjärjestelmä. ERP-projektin lähtölaukaus eli Kick off – tapahtuma oli 11.1.2005. Projekti lähti etenemään niin, että keväällä 2005 käytiin läpi eri prosessien kuvaukset ja uudelta järjestelmältä vaadittavat ominaisuudet. Näihin tilaisuuksiin olivat kaikki järjestelmän tulevat käyttäjät tervetulleita. Jokaiselle annettiin mahdollisuus olla vaikuttamassa siihen, millainen järjestelmän tulee olla. Kun ohjelmalta vaadittavat ominaisuudet oli selvitetty, alettiin etsiä niihin sopivaa ohjelman toimittajaa. Mahdollisia toimittajia oli aluksi useita, mutta karsintojen jälkeen jäljelle jäi vain yksi.

Sopivan järjestelmän löydyttyä alkoi ohjelman määrittelyvaihe 18.8. ja se kesti aina 4.10. saakka. Määrittelyvaiheeseen osallistuivat prosessien omistajat. Kun tarvittavat ohjelmamääritykset oli tehty, alkoi koulutusvaihe. Järjestelmälle oli valittu konsernitasolla noin parikymmentä henkilöä, jotka nimettiin pääkäyttäjiksi. Pääkäyttäjien koulutus alkoi 14.11.2005. Koulutus järjestettiin Helsingissä Paperinkeräys Oy:n toimitiloissa. Kouluttajana toimi valitun ohjelman edustaja.

Koulutusta oli kolmena päivänä viikossa ja koulutus päättyi 27.1.2006. Olin mukana pääkäyttäjäkoulutuksessa yhtenä valittuna käyttäjänä. Koulutus tarjosi tuhdin, tiiviin paketin tietoa uudesta järjestelmästä. Koulutuksen aikana jokaisella käyttäjällä oli tietokoneet käytössä, joten pääsimme jo silloin tutustumaan järjestelmään.

Pääkäyttäjäkoulutuksen jälkeen myös ohjelman muut käyttäjät saivat käyttäjätason koulutusta liittyen omaan tehtäväalueeseensa. Nämä koulutukset järjestettiin 14.3. – 23.3.2006. Koulutuspäivät oli jaettu niin, että omat päivät oli varattu ohjelman perusteille, myynnille, toimituksille, laskutukselle, varastolle, ostoille ja ajohallinnalle. Käyttäjien koulutukset järjestettiin Hyötypaperi Oy:n toimitiloissa Valkealassa ja ne oli tarkoitettu sekä Lappeenrannan että Kuusankosken käyttäjille.

Uusi järjestelmä toi organisaation työntekijöille lisätyötä jo ennen käyttöönottoa. Järjestelmään oli saatava kaikki tarvittavat perustiedot ennen käyttöönottoa: toimittajat, asiakkaat, tuotteet, sopimukset ym. Maaliskuun alussa päästiin tallentamaan ensimmäisiä sopimuksia järjestelmään. Järjestelmän käyttöönottohetkellä sieltä puuttui vielä suuri osa tarvittavista sopimuksista.

#### 4.1.2 Projektin kehittämispäällikkö

Hyötypaperille palkattiin 14.3.2006 toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistä varten kehittämispäällikkö. Hänen vastuullaan oli ohjelman saattaminen siihen kuntoon, että käyttöönotto voitiin suorittaa. Kehittämispäällikkö auttoi käyttäjiä ongelmatilanteiden selvittämisessä sekä jakoi tietoa ohjelmasta. Kehittämispäällikkö toimi myös linkkinä yrityksen ja ohjelman toimittajan välillä.

#### 4.1.3 Innovaation käyttöönotto

Hyötypaperi Oy toimi pilottina järjestelmän käyttöönotolle. Koska tietty määrä perustiedoista oli vielä 1.5.2006 tallentamatta järjestelmään, yritettiin käyttöönottoa siirtää alkavaksi 1.6.2006. Kompromissiratkaisuna käyttöönotto toteutettiin 15.5.2006. Käyttöönotto oli kuin hyppy tuntemattomaan, kukaan ei tiennyt, mitä tulee tapahtumaan. Koulutus oli antanut jonkinlaiset laskuvarjot mukaan, mutta suunta ja päämäärä hypylle oli vielä suuri arvoitus. Se arvoitus alkoi pikkuhiljaa matkan aikana ratketa.



11.1.05	kevät 2005	syksy 2005 ohjelman valinta	14.11.05-27.1.06	15.5.2006
projektin aloitustilaisuus	prosessien kuvaukset	ohjelman valinta	pääkäyttäjä- koulutus	käyttöönotto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkuus</li> <li>• myynti</li> <li>• osto jne</li> </ul>			

## 4.2 Tutkimustulokset

### 4.2.1 Innovaation ominaisuudet

Rogersin mukaan Innovaation omaksumiseen vaikuttaa innovaation monimutkaisuus, suhteellinen hyöty, yhteensopivuus, kokeiltavuus ja havaittavuus. Monimutkaisuus vaikuttavat omaksumiseen negatiivisesti, kun taas muut ominaisuudet vaikuttavat positiivisesti. Monimutkaisuus ja ohjelman vaikeakäyttöisyys oli yksi haastatteluissa esille tullut asia. Rogersin mukaan monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka vaikeasti ymmärrettävä ja käytettävä innovaatio on.

*”Valikot on vähän monimutkaisia ja perusjutut pitää ensin oppia. Tavallaan on se oma hiekkalaatikkoalue, mitä käyttää, niin se alkaa olla helppo. Ohjelma on tehty vähän niin ku monimutkaseks, kun siin on varaa laajentaa. Sen saman ohjelman pitää taipuu niin moniin eri asioihin.”*

Innovaation monimutkaisuudesta johtuen järjestelmän kokonaiskuva jäi alussa käyttäjille epäselväksi. Haastateltavat olisivat halunneet, että ennen koulutusta olisi kerrottu yleistä tietoa ohjelmasta: mitä kaikkea sillä voidaan tehdä ja mikä vaikuttaa mihinkin.

*”Ne oli aika pintapuoliset ne koulutukset. Et ei siitä kovin hyvää käsitystä saanut koko ohjelmasta. Ei saanut oikein kokonaiskuvaa. Ehkä just olis aluks tarvinu olla sellain yhteistilaisuus, et mitä kaikkee se ohjelma käsittää.”*

Koulutus liittyy innovaation monimutkaisuuteen ja sen omaksumiseen. Koulutukselle pyysin haastateltavia antamaan arvosanan asteikolla 4 – 10. Annetut arvosanat olivat 6 – 7. Mitä monimutkaisempi innovaatio on, sitä useampia koulutuspäiviä tarvitaan. Koulutuksessa käytettiin ohjelman testiversiota ja epäkohtana koettiin se,

että testiversiosta puuttui paljon tärkeitä tietoja. Tästä johtuen ei voitu harjoitella todelliseen työhön liittyviä asioita. Tietojen puuttuminen järjestelmästä aiheutti katkoksia koulutukseen.

*”Sieltä puuttu niin paljon tietoa, et ei saanut oikein sellasta kunnon kuvaa, et miten sen pitäis toimii. Sit tuli aina taukoja, et nyt sieltä puuttuu joku tieto ja kouluttaja soitta sinne johonkin, et lisätkää nyt ne myyjätunnukset, käyttäjätunnukset tai jotain. Sit tuntu, ettei niin ku päästy loppuun asti mitään ketjuu.”*

Kaikki haastateltavat kokivat, että koulutuspäiviä oli joko liian vähän tai ne eivät olleet riittävän tehokkaita järjestelmästä puuttuvien perustietojen vuoksi. Haastattelussa ilmeni, että käyttäjät eivät kokeneet oppineensa riittävästi koulutuksen aikana. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että parhaiten he olivat oppineet tekemällä.

*”No, en varmaan mitää. Ei siit niin ku saanu minust mitää irti niist kahest päivästä. Et kyl niit olis pitäny olla enemmän. ”*

*”No, mun mielestä se koulutus oli semmonen niin ku sekava. Että tehti asioita, mut yhtään ei tiennyt, mihin ne niin ku liittyy. Että yhtään ei osannut kohdistaa sitä, mitä tässä harjoiteltiin niin sit siihen niinku siihen oikeeseen työhön.”*

Monimutkaisen järjestelmän käyttöönotossa on tiedon ja ohjeiden merkitys tärkeää. Haastatteluissa ilmeni, että ohjeiden puuttuminen koettiin ongelmaksi. Myös se, ettei saatu tarvittavaa tietoa ohjelman käyttöä varten hidasti omaksumista.

*”Se alku oli aika vaikeeta. Kun ensin tehtiin toisel taval ja sitte, ei kun nää pitääkin tehdä näin ja sitte kaikki tehtiin uuestaan. Kaikki taas piti korjata, niin hirvee sellanen työmäärä. Niin ku kukaan ei tiennyt, miten se pitää olla. Alukshan mie tein ihan väärin ja sit taas korjattiin. Se oli olevinaan niin toivotont välil, kukaan ei tiennyt mitää ja sit kysyttiin yhdeltä ja se kysy toiselta ja sit meni monta päivää ennen ku sai vastauksen”.*

Ohjelma vaati uusien taitojen ja ymmärryksen kehittymistä ja järjestelmän käyttäjät kaipasivat innovaation omaksumisen tueksi selkeitä ohjeita ja tietoa. Järjestelmän käyttäjäystävällisyydellä on merkitystä omaksumisnopeuteen. Myös yksilön ominaisuudet vaikuttavat omaksumiseen. Itseluottamus kasvaa onnistumisten myötä ja myös yhden yksilön onnistumiset kannustavat muita käyttäjiä. Rogersin mukaan yksilöt etsivät tietoa omaksumisprosessin aikana vähentääkseen omaa epävarmuuttaan. Omaksujat tarvitsevat tietoa innovaation olemassaolosta, sen käytöstä ja toimintaperiaatteista. (Rogers 2003). Haastattelussa ilmeni, että tietoa haettiin työkavereilta eli järjestelmän muilta käyttäjiltä tai sitten järjestelmän kehittämispäälliköltä.

#### 4.2.2 Muutosagentin tärkeys

Innovaation ominaisuuksien lisäksi muutosagentilla on havaittu olevan suuri merkitys innovaation omaksumisessa. Ennen järjestelmän käyttöönottoa yritykseen palkattiin henkilö projektin kehityspäälliköksi. Hänen pääasiallinen tehtävänsä oli vastata järjestelmän käyttöönotosta ja toimia käyttäjien tukena. Hän toimi myös linkkinä järjestelmän käyttäjien ja ohjelman toimittajan välillä. Tässä tutkimuksessa henkilö toimi muutosagenttina. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat samaa mieltä, että ilman muutosagenttia organisatorisen innovaation omaksuminen olisi ollut vaikeaa.

*"Parhaan tuen järjestelmän käytössä sain kyllä Ninalta. Sillä oli aikaa perehtyä siihen, et jos tuli joku ongelma, niin sieltä sai sitte apua... et oli niin ku aikaa selvittää ja kattoo, et miten se pitäis mennä. Ku tuntu, et oma aika ei riittäny, ku piti oman työn ohessa ruveta ettimään ja kokeilemaan, et miten se pitäis mennä.*

Muutosagentin tehtävä on toimia välittäjänä innovaation tarjoajan ja järjestelmän käyttäjän välillä. Hänen tehtävänsä on tunnistaa omaksujan ongelmat ja saada heidät haluamaan muutosta sekä vakiinnuttaa käyttöönotto.

*"Se oli niin helppoo kysyy Ninalta, sit ei jaksanu tai ehtiny edes mieltii, ku niit oli niin paljon niit asioita."*

Järjestelmän käyttäjät kokivat hyvin tärkeäksi, että oli yksi henkilö, jolla oli aikaa perehtyä järjestelmään ja neuvoa sen käytössä. Muutosagentti välitti tietoa ja myös suodatti oikeille henkilöille oikeaa tietoa. Vaakatoimiston toimihenkilöille välitettiin vaakatahtumia ja järjestelmään koskevia ohjeita. Muutosagentti järjesti sisäistä koulutusta, välitti tietoa sähköisesti tai kommunikoi kahden kesken.

*”Se oli hirveen hyvä, et oli tällain yks henkilö, et ties, kenelle soittaa aina, ku tuli ongelmii. Hää ei hirveest niin ku hermostuntu vaan oli valmis neuvomaan tai ottamaan selvää. Vaik hänel varmaan ihan hirveest oli näitä selvitetävii asioit.”*

#### 4.2.3 Innovaation diffuusio

Rogersin diffuusioteorian mukaan diffuusio on hidas prosessi. Diffuusioon vaikuttaa aika. Tutkimuksessa seuranta-aika innovaation käyttöönotosta oli lähes kaksi vuotta. Teemahaastattelussa järjestelmän käyttäjiä pyydettiin määrittelemään hetki, jolloin he kokivat itse omaksuneensa järjestelmän. Haastattelussa ilmeni ajan vaikutus, ettei kaikkia tapahtumia enää muistettu hyvin tai aika oli kullannut muistot. Muutosvastarinta oli lähes unohtunut, kun järjestelmä oli omaksuttu. Järjestelmän käyttöönotto tapahtui 15.5.2006. Yhtenä syynä innovaation omaksumiseen pidettiin pakkoa, käyttäjillä ei ollut muuta vaihtoehtoa. He kokivat, että järjestelmä oli ”ylhäältä annettu” eivätkä he voineet vaikuttaa valitsemispäätökseen.

*”No, se kesähän (2006) meni siinä, ettei laskutus toiminut silleen niin, ku sen piti. Et sielt ei tullut oikeen näköstä laskuu. Ja tavallaan se laskutus ruuhkautui. Et siin ei oikein ehtinyt perehtyäkkää silleen, et kuhan sai laskutettuu ne pois. Niin, oikeestaan siinä syksyllä alko olla se. Oliskohan jotain loka – marraskuun paikkeilla (2006), et alko tuntuu, että osaa sen oman alueensa sen laskutuspuolen ja sen.”*

Haastateltava koki, että oli puolessa vuodessa omaksunut organisatorisen innovaation niin, että osasi käyttää järjestelmästä omaa aluettaan.

*”Joo, se koko loppuvuosi oli...Mut ku mul oli kaikki mahdolliset ja kiire vuodenvaihteis. Voi olla, et se oli siinä vuoden 2007 alkupuolella. Se vuosi 2006 meni vähä niin ku sillee.”*

Toinen haastateltava oli omasta mielestään omaksunut järjestelmän vajaassa vuodessa.

*”No, kyl mie varmaan viimeisen vuoden...Kyl se ensimmäinen vuosi meni...et sen jälkeen oon alkanu käsittää sitä. Aina mietittiin, et nyt ollaa käytetty jo yli vuosi sitä ja kukaan ei ymmärrä mitää siitä ohjelmasta.”*

Kolmas haastateltava oli omasta mielestään vuodessa omaksunut ohjelman.

Haastatteluhetkellä kaikki olivat sitä mieltä, että osasivat käyttää hyvin sitä osaa järjestelmässä, mitä tarvitsivat jokapäiväisessä työssään. Myös muiden käyttäjien ohjelma-alueet alkoivat tulla tutuiksi ja kokonaiskuva järjestelmästä alkoi pikkuhiljaa hahmottua.

Innovaation omaksujat voidaan jakaa viiteen eri luokkaan innovaation omaksumisnopeuden perusteella: innovoijat, varhaiset omaksujat, varhainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja hitaat omaksujat. Haastateltaville näytettiin diffuusikäyrää ja pyydettiin nimeämään, mihin ryhmään he itsensä asettaisivat. Ensimmäinen haastateltava asetti itsensä varhaisiin omaksujiin tai varhaiseen enemmistöön (innovaation omaksumisaika puoli vuotta). Toinen haastateltava arvioi itsensä varhaiseen enemmistöön (innovaation omaksumisaika vajaa vuosi). Kolmas haastateltava asetti itsensä myös varhaiseen enemmistöön (innovaation omaksumisaika noin vuosi).

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia innovaation omaksumista organisaatiossa.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia kysymykseen, mitkä seikat ovat nopeuttaneet tai hidastaneet innovaation leviämistä ja sitä kautta sen omaksumista. Tutkimustuloksista toivottiin olevan hyötyä organisaation tulevissa kehitysohjelmilla. Innovaation omaksumiseen liittyy läheisesti innovaation

diffuusio. Diffuusiolla tarkoitetaan innovaation leviämistä tietyn ajan kuluessa, tiettyjen kommunikointikanavien kautta, tietyssä sosiaalisessa systeemissä.

## 5.1 Aika

Haastatteluissa ilmeni ajan vaikutus innovaation omaksumiseen. Innovaation käyttöönottohetki noin kaksi vuotta ennen haastattelua oli koettu hyvin haastavaksi. Haastateltavat kuvailivat sitä sanoilla: kaaos, vaikea, työläs, kiireinen.

Järjestelmän käyttäjillä oli hyvin vähän ennakkoon tietoa kyseisestä ohjelmasta. Ennen ohjelman valintaa käyttäjien tarpeita oli kartoitettu hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Näitä tarpeita oli käsitelty erilaisissa työpajoissa. Haastateltavat kokivat kuitenkin, etteivät olleet riittävästi päässeet vaikuttamaan ohjelman valintaan. Vasta koulutuksessa päästiin tutustumaan järjestelmän testiversioon ensimmäistä kertaa. Kaoottisen käyttöönottohetken jälkeen haastateltavien kokemukset järjestelmästä olivat hyvin yhteneväisiä. Järjestelmän käytössä ilmeni vaikeuksia: ohjeita ja tietoa ei ollut riittävästi saatavilla. Jälkeenpäin muisteltaessa oli esiintynyt muutosvastarintaa. Innovaatiota verrattiin organisaation aiempaan tapaan toimia. Oltiin sitä mieltä, että ennen kaikki toimi paremmin ja helpommin kuin uuden järjestelmän myötä. Muutosvastarinta oli kuitenkin vähentynyt ajan myötä ja innovaation omaksumisen myötä. Yhdellä kolmesta haastateltavasta oli ollut ennakkoon kielteinen asenne uutta järjestelmää kohtaan. Yksi haastateltavista oli odottanut uuden järjestelmän tuovan helpotusta nykyiseen työhön. Yhdellä haastateltavista ei ollut varsinaisesti ennako-odotuksia järjestelmästä. Mielipide järjestelmästä muodostui vasta koulutuksessa ja käyttöönoton jälkeen. Erilaiset ennako-odotukset eivät tässä tutkimuksessa vaikuttaneet siihen, että muutosvastarintaa esiintyi. Ajan vaikutus diffuusiossa ilmeni haastatteluissa niin, että jokainen haastateltava koki haastatteluhetkellä omaksuneensa ohjelma omasta mielestään hyvin.

## 5.2 Kommunikointikanavat

Innovaation omaksumiseen vaikuttaa innovaation leviäminen organisaatiossa eri kommunikointikanavien kautta. Haastatteluista saatiin tietoa innovaation leviämisestä organisaatiossa. Käyttäjäkoulutuksissa saatiin tietoa ohjelmasta ja sen käyttämisestä. Koulutus ei saanut haastateltavia kovin hyviä arvosanoja. Kuitenkin

sitä voidaan pitää yhtenä tärkeänä kommunikointikanavana organisatorisen innovaation leviämiseksi. Järjestelmästä oli olemassa kirjallisia ohjeita. Nämä ohjeet koettiin kuitenkin liian pintapuolisiksi eikä niistä koettu olleen kovinkaan paljon hyötyä. Tärkeimmäksi tiedon välittäjäksi koettiin projektin kehityspäällikkö (muutosagentti) ja työtovereilta saatu tieto. Muutosagentilla oli asiantuntemusta koko järjestelmästä. Muutosagentti järjesti myös sisäisiä koulutustilaisuuksia, joissa käsiteltiin ohjelman käytössä esiintyneitä ongelmatilanteita. Muutosagentin tuki ja ongelmienratkaisukyky koettiin tärkeimmäksi järjestelmän käyttöönottoon vaikuttaneesta asiasta. Muutosagentti käytti myös sähköistä viestintää sähköpostiviestien muodossa. Kukin haastateltavista oppi käyttämään omaa osuuttaan järjestelmästä. Tämän jälkeen koettiin tärkeäksi työtovereiden välinen kahdenkeskinen kommunikointi ongelmatilanteissa.

### 5.3 Sosiaalinen systeemi

Sosiaalinen systeemi tutkimuksessa on organisaatio. Innovaatio vaikutti koko organisaation toimintatapaan. Kaikki tapahtumat olivat nyt keskitettynä yhteen yhteiseen järjestelmään. Organisaation tapa toimia oli muuttunut entisestä. Innovaatio ei ollut täysin uusi idea, mutta kyseisessä organisaatiossa se koettiin uutena. Siitä ei ollut ennakkoon mielipidettä tai tietoa. Mielipide muodostui vasta innovaation käyttöönoton jälkeen. Koettiin, että uusi järjestelmä aiheutti lisätyötä. Aluksi tehtiin ylitöitä ja haastatteluissa puhuttiin ”tuplatyöstä”. Koettiin, että työmäärä kaksinkertaistui. Haastatteluista voisi päätellä, ettei uusi järjestelmä tuonut hyötyjä organisaatioon. Yksi haastateltava totesi, että varastoseuranta helpottui. Toinen käyttäjä oli sitä mieltä, että järjestelmästä saadaan tulevaisuudessa hyödynnettäviä raportteja. Organisaation tulevaisuuden kannalta on erittäin tärkeää, että sillä on kyky tuottaa ja ottaa vastaan uusia innovaatioita. Organisaation toiminnan joustavuus liittyy hyvin läheisesti innovatiivisuuteen ja omaksumiseen. Johtopäätöksenä voitaisiin olettaa, että muutosvastarinnasta ja haasteista huolimatta organisaatio on joustava ja valmis muutoksiin. Vaikka innovaatio koettiin osittain ylhäältä annetuksi, suhtauduttiin siihen ennakkoon positiivisesti ja oltiin valmiita tekemään lisätyötä järjestelmän vuoksi. Haastatteluhetkellä organisaatiossa oltiin yhä odottavalla kannalla, että järjestelmästä saatava hyöty ilmenee vasta ajan myötä.

#### 5.4 Omaksumista hidastavat tekijät

Innovaation monimutkaisuuden vaikutus tuli eniten esille haastatteluissa. Voidaankin olettaa, että se hidasti omaksumisprosessia eniten. Haastateltavat eivät kokeneet innovaation tuomaa suhteellista hyötyä merkittävänä. Sen mukaan uuden järjestelmän olisi pitänyt säästää aikaa, mutta haastatteluissa kerrottiin tuplustyöstä, lisätyöstä tai ylityöstä järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Yksi haastateltavista odottaa edelleen sitä hetkeä, milloin kaikki toimii niin kuin pitää ja järjestelmä helpottaa työntekoa. Kokeiltavuus ei myöskään edistänyt innovaation omaksumista. Järjestelmästä oli testiversio ennen käyttöönottoa, mutta eräs haastateltavista oli sitä mieltä, ettei sitä uskaltanut käyttää. Testiversion käyttö ennen varsinaista käyttöönottoa olisi vähentänyt järjestelmän mukanaan tuomaa epävarmuutta. Tietoteknisen järjestelmän havaittavuus on hyvin pieni. Mikäli järjestelmä olisi ensin otettu käyttöön esimerkiksi emoyhtiössä, olisi käyttäjillä ollut enemmän tietoa järjestelmän ominaisuuksista ja sen mahdollisista mukanaan tuomista hyödyistä. Johtopäätöksenä voitaisiin olettaa, että tämän innovaation omaksumista olisi nopeuttanut kokeiltavuus ennen käyttöönottoa ja tutustuminen yritykseen, jossa järjestelmä olisi ollut jo käytössä. Järjestelmän suhteellinen hyöty selviää vasta tulevaisuudessa.

#### 6. YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUS

Yhteenvetona voidaan todeta, että innovaatiolla on yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin. Organisatorinen innovaatio tarkoittaa yrityksen toiminnan järjestämistä jollain uudella tavalla. Toiminnanohjausjärjestelmän myötä organisaation tapa toimia muuttui sen entisestä toimintatavasta. Yrityksen kaikki tapahtumat kirjattiin yhteen ja samaan järjestelmään. Tämä aiheutti organisaatiossa lisätyötä ja uutta tapaa vastuun jakamisesta eri henkilöille. Monimutkaisuus koettiin innovaation suurimmaksi haasteeksi. Monimutkaisuus hidastaa innovaation omaksumista organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan innovaation monimutkaisuuden haastetta olisi voitu vähentää erityyppisellä koulutuksella ja käyttäjätuella. Koulutuksen toivottiin keskittyvän enemmän todellisiin käytännön tilanteisiin ja ongelmien ratkaisuun. Käyttöönoton jälkeen toivottiin riittävää järjestelmän käyttäjätukea.



Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä seikat nopeuttavat tai hidastavat organisatorisen innovaation omaksumista yrityksessä. ERP-järjestelmään liittyen kyseisessä organisaatiossa innovaation käyttäjien näkökulmasta saatiin selville sekä omaksumista nopeuttavia että hidastavia tekijöitä. Muutosagentin merkitys innovaation omaksumista nopeuttavana tekijänä oli merkittävä. Vaikka omaksumista hidastavia tekijöitä oli innovaation monimutkaisuus sekä suhteellisen hyödyn, kokeiltavuuden ja havaittavuuden puutteet, omaksuttiin organisatorinen innovaatio vuoden sisällä käyttöönotosta. Haastatteluhetki vaikutti tutkimustuloksiin niin, ettei esimerkiksi muutosvastarinta enää ollut yhtä voimakasta kuin se oli käyttöönottohetkellä.

Kandityölle olisi useita jatkotutkimuskohteita. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan koko konsernia. Haastateltavia henkilöitä tulisi valita koko konsernista. Pro gradu – työssä haastateltavien määrä voisi olla viisi henkilöä. Haastatteluista saisi uusia näkökulmia innovaation omaksumiseen ja esille saattaisi tulla uusia asioita. Lisäksi teoriaosuutta voisi syventää ja keskittyä ulkomaisiin artikkeleihin, jotka koskevat organisatorisen innovaation omaksumista.

## LÄHTEET

Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. Vol. 34. No 3. ABI/INFORM global pg. 555.

Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. 1998. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of engineering and technology management*. Vol. 15. 1-24.

Damanpour, F. & Szabat, K. & Evan, M. W. 1989. The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*. Vol. 26. No 6.

Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. 2006. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*. Vol. 23. No 4, December 2006, 269–291.

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

Greenhalgh, T. & Robert, G. & Bate, P. & Mcfarlane, F. & Kyriakidou, O. 2005. *Diffusion of Innovations in Health Service Organisations: A Systematic literature review*. Blackwell Publishing.

Grönroos, M. G. 2006. *Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Innovatiivisuutta etsimässä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 1989. *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen – suuntauksia ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kesti, M. 2007. *Huipputuottava organisaatio*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus muutosvoima. Juva: WSOY.

Kurz, H. D. 2007. Innovations and profits Schumpeter and the classical heritage. Journal of Economic behaviour & organization. Vol

Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Helsinki: WSOY.

Nelson, R. & Pterhansl, A. & Sampat, B. 2004. Why and how innovations get adopted: a tale of four models. Industrial and corporate change. Vol. 13. No 5. 679-699.

Rogers, E. M. 2003. Diffusion of Innovations. New York: Published by Simon & Schuster. Free Press.

Schumpeter. 1934. The Theory of economic development. Transaction Publisher, London.

Waarts, E. & Everdingen, Y. & Hillegersberg, J. 2002. The dynamics of factors affecting the adoption of innovations. Journal of Product Innovation Management. Vol. 19, No 6, pp 412 – 423.

Saatavissa: <http://www.hyotypaperi.fi/>

Saatavissa: <http://www.tekes.fi/uutisia/VPS.pdf>

Saatavissa:<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterweise/2002-01/04.htm>

## Liite 1.

### Haastattelukysymykset:

1. Kerro lyhyesti itsestäsi (nimi, ikä, toimenkuva, työssäolovuodet).
2. Millaiset ennako-odotukset ja ennakkotiedot sinulla oli ERP:stä? Mitä hyötyä/haittaa ajattelit etukäteen järjestelmästä olevan?
3. Mitä pidit järjestelmään liittyvästä koulutuksesta? Pääkäyttäjäkoulutus / käyttäjäkoulutus. Miten koit sisäistäneesi uuden asian?
4. Millaisia kokemuksia sinulla on ohjelman käyttöönottohetkestä? Ja sen jälkeiset kokemukset?
5. Millaisia haasteita järjestelmä on tuonut? Hyvät ja huonot.
6. Millaiseksi koet johdon tuen ERP-järjestelmään liittyen?
7. Mistä saat / olet saanut parhaan tuen järjestelmän käytössä? Olisitko kaivannut jotain toisenlaista tukea?
8. Miten olet omasta mielestäsi omaksunut järjestelmän?
9. Mihin ryhmään määrittelisit itsesi innovaation omaksujana, kun kyseessä on ERP-järjestelmän omaksuminen? Kuva Rogersin kirjasta sivulta 281 Adopter categorization on the basis of innovativeness.