

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Taloustieteiden laitos

**TÄRKEIMMÄT TALOUSHALLINNON  
PALVELUKESKUKSEN IMPLEMENTOINNIN  
ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**  
**Case Upm-Kymmene Oyj**

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2008  
Ohjaaja: Lili Kihn

Tiina Siltanen

## TIIVISTELMÄ

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto   | Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi   |
| Tekijä:               | SILTANEN, TIINA  |
| Tutkielman nimi:      | Tärkeimmät taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät – case UPM-Kymmene Oyj |
| Pro gradu -tutkielma: | 80 sivua, 5 liitesivua   |
| Aika:                 | Toukokuu 2008  |
| Avainsanat:           | Taloushallinnon palvelukeskus, muutosjohtaminen, projektijohtaminen  |

---

Merkittävä määrä organisaatioita on viime vuosina perustanut alueellisen tai globaalin palvelukeskuksen. Taloushallinnon palvelukeskus on yksikkö, johon on keskitetty taloushallinnon prosesseja palvelemaan organisaation sisäisiä asiakkaita. Palvelukeskusmallia perustellaan yleensä tehokkuudella, palvelun laadun ja nopeuden paranemisella, henkilöstön osaamisen helpommalla kehittämisellä ja resurssien vapautumisella ydintoimintoihin. Taloushallinnon palvelukeskuksen perustamista perustellaan lisäksi mahdollisuudella keskittyä entistä paremmin liiketoiminnan tukemiseen ja toisaalta varmistaa taloushallinnon prosessien hyvän hallintotavan mukaisuus, kun rutiinit voidaan hoitaa tehokkaammin.

Tutkielman päätavoitteena oli lisätä ymmärrystä taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Alatavoitteina oli rakentaa teoreettinen viitekehys taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöiksi, tutkia, onko empiirisen osan kohdeprojektista tunnistettavissa teorian avaintekijöitä ja samalla havainnollistaa teoriaa sekä täydentää viitekehystä empirian avulla. Tutkimus on tyypiltään laadullinen, lähinnä havainnollistava tapaustutkimus.

Tutkielman teoriaosassa rakennettiin viitekehys taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä käyttäen teoriapohjana taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin liittyvää kirjallisuutta sekä muutos- ja projektijohtamisen teorioita. Avaintekijät jaettiin ryhmiin laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa (yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa ja muutoksen perustelemisen, henkilöstön osallistuminen, visio, viestintä, lyhyen aikavälin onnistumiset, vastustuksen syiden ratkaiseminen ja ihmisten johtaminen), asiantuntemus (sopiva muutostiimi sekä rekrytointi ja koulutus) ja muutosprojektin hallinta (huolellinen suunnittelu, johtaminen kokonaisuutena, kontrollin/hallinnan ja joustavuuden tasapaino, testaus, tehokas ongelmanratkaisu, muutostyön loppuunsaattaminen sekä arviointi ja opitun dokumentointi).

Tutkimuksen case-yrityksenä oli UPM-Kymmene Oyj, jossa tutkimuskohteena oli myyntireskontraprosessin siirto Länsi-Euroopasta Tampereen palvelukeskukseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Case-yrityksestä onnistuttiin tunnistamaan teorian avaintekijöitä ja samalla havainnollistamaan teoriaa. Teoreettista viitekehystä onnistuttiin täydentämään ryhmällä tiedonsiirron onnistuminen, johon kuuluvat vanhojen työntekijöiden tuki ja uusien työntekijöiden asiantuntemus. Näin ollen tutkielmalle asetetut tavoitteet saavutettiin.

# SISÄLLYS

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO.....  | 5  |
| 1.1 Aiheen tausta ja keskeinen kirjallisuus.....   | 5  |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset.....  | 8  |
| 1.3 Keskeiset käsitteet.....   | 10 |
| 1.4 Tutkimusmetodologia ja aineistonkeruumenetelmät.....   | 11 |
| 1.5 Tutkielman rakenne.....  | 12 |
| 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....   | 13 |
| 2.1 Taloushallinnon palvelukeskuksen implementointi.....   | 13 |
| 2.1.1 Implementoinnin vaiheet.....   | 13 |
| 2.1.2 Henkilöstö.....  | 16 |
| 2.1.3 Implementointiprojektin johtaminen.....  | 17 |
| 2.1.4 Yhteenveto taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin<br>liittyvästä kirjallisuudesta.....  | 18 |
| 2.2 Onnistunut muutosjohtaminen.....   | 20 |
| 2.2.1 Kotter: kahdeksan vaiheen malli.....   | 20 |
| 2.2.2 Beer, Eisenstat ja Spector: kriittinen polku organisaation uudistamiseksi..                        | 23 |
| 2.2.3 Chahal ja Price: strateginen muutosjohtamisen viitekehys.....                                      | 25 |
| 2.2.4 Yhteenveto onnistuneesta muutosjohtamisesta.....   | 27 |
| 2.3 Onnistunut projektijohtaminen.....   | 30 |
| 2.3.1 Projektijohtamisen elinkaarimalli.....   | 30 |
| 2.3.1.1 Projektitiimi.....   | 31 |
| 2.3.1.2 Suunnittelu.....   | 31 |
| 2.3.1.3 Toteutus.....  | 33 |
| 2.3.1.4 Päättyminen.....   | 34 |
| 2.3.2 Muutosprojektin johtaminen.....  | 35 |
| 2.3.3 Yhteenveto onnistuneesta projektijohtamisesta.....   | 38 |
| 2.4 Teoreettisen viitekehyyksen rakentaminen.....  | 40 |
| 2.4.1 Laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa.....   | 43 |
| 2.4.2 Asiantuntemus.....   | 44 |
| 2.4.3 Muutosprojektin hallinta.....  | 45 |
| 3 TUTKIELMAN EMPIIRINEN OSA.....   | 48 |
| 3.1 Empiirisen tutkimuksen toteutus.....   | 48 |
| 3.1.1 Haastattelujen toteutus ja analysointi.....  | 48 |
| 3.1.2 Tutkimuksen luotettavuus.....  | 50 |
| 3.2 Case-yrityksen ja taloushallinnon palvelukeskushankkeen esittely.....                                | 51 |
| 3.2.1 Case-yritys Upm-Kymmene Oyj.....   | 51 |
| 3.2.2 Uusi toimintamalli ja muutoksen tausta.....  | 52 |
| 3.2.3 Implementointi.....  | 54 |
| 3.3 Empiirisen osan keskeiset tulokset.....  | 56 |
| 3.3.1 Teorian avaintekijät tutkittavassa tapauksessa.....  | 56 |
| 3.3.1.1 Laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa.....   | 56 |
| 3.3.1.2 Asiantuntemus.....   | 61 |
| 3.3.1.3 Muutosprojektin hallinta.....  | 64 |
| 3.3.2 Haastateltujen näkemyksiä taloushallinnon palvelukeskuksen<br>implementoinnin avaintekijöiksi..... | 68 |

|   |    |
|---|----|
| 3.4 Yhteenveto ja tulosten analysointi.....               | 69 |
| 3.4.1 Teorian avaintekijät tutkittavassa tapauksessa..... | 69 |
| 3.4.2 Teoreettisen viitekehyksen täydentäminen.....       | 73 |
| 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....                       | 75 |
| 4.1 Yhteenveto.....                                       | 75 |
| 4.2 Johtopäätökset.....                                   | 76 |
| LÄHTEET.....  | 78 |
| Liite 1: Haastattelurunko.....                            | 81 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen tausta ja keskeinen kirjallisuus

Tutkielman aihealueena on taloushallinnon palvelukeskuksen implementointi. Palvelukeskuksia perustettiin ensimmäisen kerran Yhdysvalloissa 1980-luvulla, ja ensimmäiset palvelukeskukset olivat juuri taloushallinnon palvelukeskuksia, joiden tavoitteena oli toteuttaa taloushallinnon prosesseja suurella volyymilla ja pienin kustannuksin. Palvelukeskusmalli on tästä kehittynyt, ja nykyään alueelliset ja globaalit keskukset tarjoavat useiden tukitoimintojen palveluja. Viime vuosina merkittävä määrä organisaatioita maailmanlaajuisesti on perustanut alueellisen tai globaalin palvelukeskuksen. (Fahy, Roche & Weiner 2005, 206; Ulbrich 2006, 200) Palvelukeskusmallin suosio näyttää edelleen kasvavan (Ulbrich 2006, 200).

Taloushallinnon palvelukeskusten perustamistarpeeseen on osaltaan vaikuttanut liiketoimintaympäristön muutos, joka on aiheuttanut tarpeen kehittää taloushallintoa. Kilpailu on kiristynyt kansainvälistymisen ja kilpailijoiden toimialasidonnaisuuden väljentyneen vuoksi. Lisäksi sidosryhmäajattelu on muuttunut niin, että yritykset keskittyvät aiempaa enemmän asiakkaisiin, omistajiin ja yhteiskunnalliseen vastuuseen. Samaan aikaan strateginen ajattelu, johtamisjärjestelmien kehittäminen, kustannustietoisuuden kasvu, erikoistuminen, verkostoituminen ja tuotteiden elinkaarien lyhentymisen ovat vaikuttaneet yritysten liiketoimintaympäristöön. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 20–26)

Järvenpään ym. (2001, 26) mukaan liiketoimintaympäristön muutoksen myötä taloushallinnollisia johtamisjärjestelmiä ja laskentakäytäntöjä on kehitetty ja taloushallintohenkilöstön rooli on muuttunut. Taloushallinnon henkilöstöltä odotetaan liiketoiminnan entistä parempaa ja syvällisempää ymmärtämistä. Fahyn ym. (2005, 199) mukaan taloushallinnolla onkin tarve muuttua perinteisestä tuloksenlaskijasta liiketoiminnan tukijaksi. Hänen mukaansa siirtyminen palvelukeskusmalliin mahdollistaa keskittymisen näihin vaatimuksiin, kun rutiinit voidaan suorittaa tehokkaammin.

Toisaalta yleisin palvelukeskusmallin perustelu on tehokkuus, jonka tavoittelemiseen liittyy sekin liiketoimintaympäristön muutokseen. Bergeron (2003, 1–2) toteaa, että nykyisessä liiketoimintaympäristössä yrityksissä etsitään jatkuvasti keinoja tehostaa toimintaa ja parantaa kilpailukykyä. Usein keinona on tukitoimintojen ulkoistaminen. (Bergeron 2003, 1–2) Palvelukeskuksen etu on kuitenkin olemassa oleva tietämys organisaatiosta ja sen kulttuurista (Ulbrich 2006, 197). Myös esimerkiksi Ulrich (1995, 13) perustelee palvelukeskusta tehokkuuden paranemisella. Johdon vaaditaan tekevän enemmän vähemmällä resursseilla parannetun tehokkuuden ja vähentyneiden kulujen kautta. Suuri osa kuluista muodostuu henkilöstökuluista, ja niitä vähentämällä voidaan parantaa tehokkuutta huomattavasti. Palveluiden keskittämällä voidaan vähentää päällekkäistä työtä, jolloin pienempi määrä henkilöstöä tekee saman tai suuremman määrän työtä. (Bergeron 2003, 7; Ulrich 1995, 13) Tehokkuus paranee myös mittakaavaetujen avulla (Bergeron 2003, 7; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 72).

Ulrich (1995, 13) mainitsee myös, että palvelukeskuksessa palvelun laatu ja nopeus paranevat, kun prosesseja virtaviivaistetaan ja kehitetään palvelukeskusta perustettaessa. Lisäksi henkilöstön erityisosaamisen kasvattaminen on johdonmukaisempaa ja tuloksekkaampaa kuin hajautetussa mallissa (Kiiskinen ym. 2002, 72).

Lisäksi ainakin Fahy ym. (2005, 199) perustelee palvelukeskusmallia sillä, että hyvän hallintotavan vaatimukset tehokkuudesta, riskienhallinnasta ja yritys vastuusta vaativat aikaa ja resursseja sen varmistamiseksi, että taloushallinnon prosessit ovat läpinäkyviä, standardisoituja, kontrolloituja ja tarkastettavia koko yrityksessä. Palvelukeskusmalli vapauttaa aikaa ja resursseja taloushallinnon rutiineista (Fahy ym. 2005, 199). Lisäksi palvelukeskusmalli vapauttaa johdon resursseja ydintoimintoihin (Bergeron 2003, 6).

Palvelukeskuksen perustamiseen liittyy myös riskejä ja ongelmia. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä keskuksen perustaminen ei yleensä ole tarkoituksenmukaista, kun volyymi ei riitä palvelun tuottamiseen. Suuren organisaation riskeihin kuuluvat arvo- ja johtamisristiriidat, kun yksiköt saattavat kokea menettävänsä päätöksentekonsa itsenäisyyden palvelun siirtyessä keskuksen. (Kiiskinen ym. 2002, 72) Ongelmaksi saattavat muodostua myös inhimilliset tekijät. Työntekijät saavat uudet työnkuvat ja joutuvat muuttamaan uuteen yksikköön. Uuden roolin omaksuminen sisäisenä palveluntarjoajana saattaa olla hankalaa. Toisaalta palvelukeskuksen tulisi olla

asiakasorientoitunut, mutta toisaalta sen tulisi pyrkiä toimimaan organisaation, ei yksittäisten yksiköiden etujen mukaisesti. Lisäksi palvelukeskuksen prosessit eivät välttämättä ole selviä heti palvelun alkaessa. Prosessit eivät siis välttämättä ole riittävän tarkasti dokumentoituja ja ymmärrettyjä. Ongelmallinen kysymys on myös palvelukeskuksen sijainti. Erityisesti globaalissa yrityksessä on harkittava, perustetaanko palvelukeskuksia yksi vai useampi, ja tarjotaanko palvelua globaalisti vai alueellisesti. (Ulbrich 2006, 199–200) Globaalien yritysten riskeihin kuuluvat myös eri valtioiden kirjanpito- ja verolainsäädäntöihin liittyvät asiat (Bergeron 2003, 242).

Bergeronin (2003, 220) mukaan palvelukeskuksen perustaminen alkaa organisaation nykyisen tilanteen arvioinnilla, jolloin harkitaan vaihtoehtoisia tukitoimintojen järjestämismalleja. Palvelukeskuksmallin soveltuvuutta arvioidaan, ja tehdään päätös sen perustamisesta. Seuraava vaihe on palvelukeskuksen ja sen implementoinnin suunnittelu, ja sitten implementointi. Implementoinnin jälkeiset vaiheet ovat prosessien arviointi ja kehittäminen.

Palvelukeskuksiin liittyvää kirjallisuutta on melko vähän. Suomenkielistä tai erityisesti taloushallinnon palvelukeskuksiin keskittyvää kirjallisuutta on vielä vähemmän. Myöskään palvelukeskuksen implementoinnin yksityiskohdista ei ole juurikaan kirjoitettu. Yleisteoksia palvelukeskuksista ovat kirjoittaneet kuitenkin muun muassa Bergeron (2003) sekä Quinn ja Cooke (2000). Lisäksi esimerkiksi Reilly & Williams (2003) ovat kirjoittaneet henkilöstöhallinnon palvelukeskuksista. Teoksissa käsitellään myös palvelukeskuksen implementointia, mutta varsin yleisellä tasolla. Palvelukeskuksia on käsitelty laajasti erilaisissa ammattilehdissä ja jonkun verran tieteellisissäkin artikkeleissa. Suomessa aihetta on tutkittu lähinnä pro gradu -tutkielmissa, joissa on tutkittu muun muassa motiiveja taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiselle (Taru Heikkinen 2005) ja SAP R/3 järjestelmän käyttöönottoa palvelukeskuksessa (Tanja Riikonen 2005). Taloushallinnon palvelukeskuksen implementointia ei ole aikaisemmin tutkittu tämän tutkielman näkökulmasta.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset

Tutkielmassa tarkastellaan taloushallinnon palvelukeskuksen implementointia. Aihetta on perusteltua tutkia, koska taloushallinnon palvelukeskusmalli on edelleen yleistymässä. Tarkoituksena on keskittyä niihin tekijöihin, jotka johtavat onnistuneeseen taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin. Implementointiin keskitytään sen vuoksi, että se on yleensä organisaation muuttamisen kriittisin vaihe, jossa epäonnistutaan tyypillisemmin kuin esimerkiksi uuden toimintamallin, eli muutoksen lopputuloksen suunnittelussa (Salminen 2000, 12).

Tutkimuksen päätavoitteena on

- Lisätä ymmärrystä tärkeimmistä taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.<sup>1</sup>

Tutkimuksen alatavoitteina on

- Rakentaa viitekehys taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöiksi
- Tutkia, onko empiirisen osan kohdeprojektista tunnistettavissa teorian avaintekijöitä, ja samalla havainnollistaa teoriaa
- Täydentää teoriaa taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä empirian avulla.

Tutkielman teoriaosassa rakennetaan viitekehys avaintekijöistä käyttäen muutosjohtamiseen, projektijohtamiseen ja taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin liittyvää kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Palvelukeskuksen implementointi on muutosprojekti, joten muutosjohtamisen teorian mukaan ottaminen on perusteltua. Muutosjohtamisen teorioissa painotetaan Salmisen (2000) mukaan ihmisten johtamiseen liittyviä asioita, mutta ne ovat usein hyvin yleisluonteisia, eivätkä tarkastele toimintaa käytännön tasolla. Projektijohtamisen teorat kuvaavat onnistumisen avaintekijöitä tarkemmin, mutta niissä painotetaan usein johtamista projektin läpivientinä ilman pehmeämpää ihmisiin keskittyvää teoriaa. Salmisen mukaan organisaation muutoksen implementoinnin tarkastelussa on

---

<sup>1</sup> Tässä tutkielmassa käytetään taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin ”tärkeimmistä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä” jatkossa yksinkertaisuuden vuoksi käsitettä *avaintekijät*.



tarkoituksenmukaisinta yhdistää muutosjohtamisen ja projektijohtamisen teoria. (Salminen 2000).

Empiirisessä osassa tarkastellaan case-yritys UPM-Kymmene Oyj:n taloushallinnon palvelukeskuksien perustamista. Kohdeprojektiksi on valittu myyntireskontrapalveluiden siirtäminen Länsi-Euroopasta Tampereen taloushallinnon palvelukeskukseen. Projekti aloitettiin vuoden 2007 alussa ja saatiin päätökseen vuoden 2007 lopulla. Tarkastelu rajataan vain tähän projektiin, jotta tutkielman empiirinen osa ei muodostuisi liian laajaksi. Lisäksi projektin ajoitus sopii tutkimuksen toteutusajankohtaan. Kohdeprojektista pyritään tunnistamaan teorian avaintekijöitä, ja samalla havainnollistamaan teoriaa. Lisäksi tavoitteena on mahdollisuuksien mukaan teorian eli avaintekijöiden viitekehysten täydentäminen empirian avulla.

Tarkoituksena on tutkia ainoastaan taloushallinnon palvelukeskuksen implementointia. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu siis esimerkiksi taloushallinnon palvelukeskuksen perustamista edeltävä uuden toimintamallin etsiminen ja mallien arviointi. Myös perustamispäätöksen jälkeinen uuden toimintamallin suunnittelu siirrettävien prosessien valintoineen jää tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkielmassa ei myöskään käsitellä prosessien kehittämistä ja uudelleenmallintamista, joka usein tehdään palvelukeskusta perustettaessa. Implementoinnin jälkeinen palveluiden kehittäminen rajautuu myös tutkielman ulkopuolelle.

Tämän lisäksi tutkielman ulkopuolelle rajautuvat palvelukeskuksen perustamiseen liittyvät juridiset kysymykset, kuten esimerkiksi sopimukset palvelukeskuksen ja emoyhtiön välillä, sekä erityisesti kansainvälisiä konserneja koskevat eri valtioiden kirjanpito- ja verolainsäädännön kysymykset. Tutkielmassa ei käsitellä myöskään taloushallinnon palvelukeskuksen perustamiskustannuksia eikä tietojärjestelmien implementoinnin yksityiskohtia.

Rajaukset tehdään, jotta tutkielman tavoite ei muodostuisi liian laajaksi suhteessa opinnäytetyössä käytettävissä olevaan sivumäärään, ja toisaalta siksi, että tutkimustavoitteita voitaisiin käsitellä riittävän syvällisesti.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielman tärkein käsite on *taloushallinnon palvelukeskus*. Bergeronin (2003, 3) määritelmän mukaan palvelukeskus on strategia, jossa osa liiketoimintaprosesseista on keskitetty uuteen puoliautonomiseen liiketoimintayksikköön, jonka johtamisjärjestelmä on suunniteltu tukemaan tehokkuutta, arvon lisääntymistä, kustannussäästöjä ja parempaa palvelua emoyhtiön sisäisille asiakkaille, kuten yrityksellä avoimilla markkinoilla. Palvelukeskukseen siis keskitetään joukko tavallisia, hyvin määriteltyjä organisaation tukitoimintoja (Bergeron 2003, 4; Ulbrich 2006, 197). Erityisesti suuren volyymin prosesseja suositellaan keskitettäväksi palvelukeskukseen (Durrant, King & Leong 1998). Taloushallinnon palvelukeskus on näin ollen yksikkö, johon on keskitetty taloushallinnon prosesseja, kuten osto- tai myyntireskontra.

*Projektijohtaminen* on yksi tutkielman teoria-alueista. Andersen (2006, 16) määrittelee projektin ”väliaikaiseksi organisaatioksi, jonka on perustanut sen perusorganisaatio suorittamaan tehtävää puolestaan”. Väliaikaisia organisaatioita voi olla yksi tai useampia. Projektijohtaminen on taitoja, välineitä ja johtamisprosesseja, joita vaaditaan menestyksekkääseen projektin läpivientiin (Westland 2006).

Al-Sedairy (2001, 163) määrittelee *muutosjohtamisen* organisaation muutoksen kontrolloimiseksi niin, että muutostilanteen negatiiviset vaikutukset pysyvät mahdollisimman pieninä. Lisäksi Salmisen (2000, 57) mukaan muutosjohtamisella tarkoitetaan yleensä organisatorisen muutoksen (esimerkiksi organisaation rakenteen, johtamisen tai kulttuurin) hallitsemista.

*Implementointi* on muutoksen toteuttamisen suunnittelua ja muutoksen toteuttamista tavoitetilän saavuttamiseksi. Kyse on siis keskittymisestä muutokseen prosessina, ei sen sisältöön. (Salminen 2000, 12–13) Implementointia on havainnollistettu Kuviossa 1.



Kuvio 1 Implementointi osana organisaation muutosta (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 14)

#### 1.4 Tutkimusmetodologia ja aineistonkeruumenetelmät

Kyseessä on hermeneutiikkaan nojautuva laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pyrkii yleensä lähinnä lisäämään ymmärrystä yrityksen toiminnasta, ei niinkään selittämään tai kontrolloimaan yrityksen toimintaa (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 16).

Liiketaloustieteissä käytetään usein Neilimon ja Näsin (1980) rakentamaa tutkimusotteiden luokittelua, jossa tutkimusotteet luokitellaan käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991) ovat myöhemmin lisänneet luokitteluun konstruktivisen tutkimusotteen. Tämä tutkimus pyrkii toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa keskeisenä tavoitteena on yksittäisten tapausten tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen laadullisin menetelmin. Tyypillistä tälle tutkimusotteelle on teorian ja empirian kiinteä vuoropuhelu.

Tutkimus kuuluu Lukan (1999, 138) case-tutkimusten jaottelussa lähinnä toiminta-analyttisen tutkimusotteen alle luokiteltavaan teoriaa havainnollistavaan case-tutkimukseen. Tutkimustavassa lähtökohtana ovat jotkut teoriat, joita empiirisen aineiston avulla havainnollistetaan. Teoriaa käytetään aineiston tulkitsemisessa, ja näin

samalla osoitetaan, että teoriaa voidaan soveltaa myös kyseiselle ilmiölle. Tarkoituksena voi olla myös osittainen teorian edelleen kehittäminen (Lukka 1999, 138), kuten tässäkin tapauksessa.

Tässä tutkielmassa luodaan teoreettinen viitekehys taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöiksi, joka ohjaa empiirisen aineiston hankintaa ja jota käytetään aineiston tulkinnassa. Empiirisen aineiston pääasiallinen keruumenetelmä on haastattelu. Haastattelukysymykset määritellään teoreettisen viitekehysten pohjalta, ja vastauksia tulkitaan viitekehystä vasten. Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua.<sup>2</sup>

## 1.5 Tutkielman rakenne

Johdantoluvun jälkeen tutkielman toisessa pääluvussa rakennetaan teoreettinen viitekehys taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöiksi. Luvussa käsitellään taloushallinnon implementointiin liittyvää kirjallisuutta, sekä muutosjohtamisen ja projektijohtamisen malleja. Malleja yhdistellään teoreettiseksi viitekehykseksi pääluvun lopussa.

Tutkielman empiirisessä osassa kolmannessa pääluvussa käsitellään ensin empiirisen tutkimuksen toteutusta. Sen jälkeen esitellään case-yritys ja sen palvelukeskushanke sekä empiirisen osan keskeiset tulokset. Luvun lopulla on empiirisen osan yhteenveto ja tulosten analysointi. Viimeisessä pääluvussa on yhteenveto ja johtopäätökset.

---

<sup>2</sup> Ks. luku 3.1.1 Haastattelujen toteutus ja analysointi

## **2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Tässä luvussa läpikäydään valittuja malleja kolmelta teoria-alueelta. Alueet ovat taloushallinnon palvelukeskuksen implementointi, muutosjohtaminen ja projektijohtaminen. Jokaisen alueen mallit käydään läpi omissa luvuissaan yhteenvedoineen. Lopuksi yhteenvedot yhdistetään teoreettiseksi viitekehyyksi taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöiksi.

### **2.1 Taloushallinnon palvelukeskuksen implementointi**

Taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen on pitkä prosessi, joka kestää yleensä yhdestä viiteen vuotta. Mitä isompi ja monimuotoisempi yritys on, sitä enemmän aikaa ja kustannuksia kuluu. (Bergeron 2003, 22) Onnistunut taloushallinnon palvelukeskuksen muodostaminen vaatii toiminnan riittävää laajuutta sekä johtamiskulttuurin ja -järjestelmien tukea. Lisäksi palvelukeskuksen toiminta on järjestettävä niin sanotusti puhtaalta pöydältä, eli tavoiteasetanta, toimintamalli, teknologia ja henkilötarve tulee suunnitella riippumatta entisestä mallista. Kuitenkin perustamisvaiheessa tulee hyödyntää parhaita toimintatapoja ja nykyistä osaamista mahdollisimman paljon. (Kiiskinen ym. 2002, 72–73) Palvelukeskuksen implementointiprojektin kulku riippuu Reillyn ja Williamsin (2003, 103) mukaan paljolti siitä, mikä on aloitustilanne ja millaista mallia ollaan luomassa. Kirjallisuudesta on kuitenkin löydettävissä joitain ohjeita palvelukeskuksen perustamiseen. Tässä alaluvussa läpikäydään ensin yleisesti implementoinnin vaiheet ja keskitytään sitten henkilöstöön liittyviin asioihin ja implementointiprojektin johtamiseen. Luvun lopussa on yhteenvedo

#### **2.1.1 Implementoinnin vaiheet**

Bergeronin (2003, 220) mukaan aivan ensimmäisenä perustetaan implementointitiimi. Tiimin koostumus voi vaikuttaa paljonkin implementoinnin onnistumiseen, joten sen jäsenet on valittava huolellisesti. Minimissään tiimi sisältää johtajan ja konsultin. (Bergeron 2003, 220) Tiimissä olisi hyvä olla eri prosessien edustajia (Bergeron 2003,

220) ja jokaisen jäsenen tulisi omata erilaisia erityistaitoja (Bonifazi, Desouza & Power 2006, 140). Tiimin tulee työskennellä yhdessä käyttäen hyväkseen toistensa asiantuntemusta, ja sillä on oltava joko fyysinen tai virtuaalinen kohtaamispaikka (Bonifazi ym. 2006, 140).

Prosessien siirto palvelukeskukseen voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu ja käynnistys, palvelun siirtoon valmistautuminen ja palveluiden siirto (Kiiskinen ym. 2002, 170). Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan projektin hallintaa (Bergeron 2003, 229). Projektin avaintavoitteet tulee määritellä ja dokumentoida (Bonifazi ym. 2006, 141). Kriittisimpien ongelmien varalle tulisi laatia varasuunnitelmia yllätysten välttämiseksi (Bonifazi ym. 2006, 148). Lisäksi suunnitelma sisältää ainakin päättämisen siirtymävaiheen resursoinnista ja resursseista luopumisen suunnittelun (Bergeron 2003, 230) sekä suunnitelmien laadinnan osaprojekteille (Kiiskinen ym. 2002, 170). Huolellisella suunnittelulla voidaan pienentää epäonnistumisen riskiä ja varmistaa henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintamalliin. Realistisen aikataulun laatiminen on erityisen tärkeää projektin onnistumiselle. Suunnitteluvaiheen lopputuloksena pitäisi olla siirtymävaiheen kokonaissuunnitelma, pitäen sisällään osaprojektien projektisuunnitelmat, viestintäsuunnitelman ja riskienhallintasuunnitelman. (Kiiskinen ym. 2002, 170–171) Ennen palveluiden siirtoa kirjoitetaan lisäksi sopimus palvelukeskuksen kanssa, ja laaditaan dokumentti, josta selviää työnjako emoyhtiön ja uuden liiketoimintayksikön välillä (Bergeron 2003, 230).

Palvelun siirtoon valmistautumisen vaiheessa uutta toimintamallia testataan ja mahdollisia virheitä analysoidaan ja korjataan (Kiiskinen ym. 2002, 171). Eri toimintoja voidaan myös pilotoida arvioitaessa sitä, onko suunniteltu muutos toteutettavissa. Tämä voidaan tehdä välittömästi suunnittelun jälkeen. Testaus voidaan tehdä koko palvelulle tai valituille toiminnoille. Tarkoituksena on kasvattaa tietämystä toteutusvaiheesta. Näin saadaan selville hyötyjä ja kartoitetaan riskejä. Tärkeää on varmistua siitä, että kaikki uusi teknologia toimii. Jos prosesseja on uudelleenjärjestelty, myös niiden toimiminen on hyvä testata. (Reilly & Williams 2003, 91–92)

Erityisesti valmistautumisvaiheessa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilöstöön. Tärkeää on ainakin jatkuva viestintä ja tiedottaminen sekä henkilöstön

kouluttaminen muutokseen. (Bonifazi ym. 2006, 143; Kiiskinen ym. 2002, 171) Kulttuurin muuttaminen vaatii yleensä kaikkein eniten uhrauksia (Bergeron 2003, 22). Implementoinnissa keskeinen tehtävä on myös uuden henkilöstön rekrytointi keskukseen. Kun tämä on tehty, uudet ja vanhat työntekijät on koulutettava työhön ja toisaalta palvelukeskuksen käyttäjiä on opetettava käyttämään palvelua. (Reilly & Williams 2003, 95–102) Tämän lisäksi valitaan toimittajat, joita palvelukeskus tarvitsee ja tarvittaessa irtisanotaan vanhoja työntekijöitä (Bergeron 2003, 230).

Prosessien siirto voidaan halutessa vaiheistaa eri tavoin. Vaiheistamisen hyviä puolia on mahdollisuus tunnistaa pullonkaulat aikaisessa vaiheessa tai ainakin ennen kuin ongelmat tulevat kriittisiksi, testata prosessit ennen lopullista siirtoa ja kohdentaa voimavarat kerrallaan kullekin implementoitavalle kohteelle. Toisaalta vaiheistamisen heikkoutena on esimerkiksi se, että henkilöstö voi tuntea olevansa jatkuvan muutoksen keskellä. Myös vastuut voivat tulla epäselviksi, kun muutos on käynnissä pidempään. Lisäksi uuden kulttuurin luominen palvelukeskukseen voi tulla vaikeammaksi muutoksen tapahtuessa vähitellen. (Reilly & Williams 2003, 92–93)

Vaiheistaminen voidaan tehdä esimerkiksi maantieteelliseltä-, liiketoimintayksikkö- tai toimintopohjalta. Näin toimittaessa prosesseja siirretään palvelukeskukseen esimerkiksi paikkakunta kerrallaan. Kun projekti vaiheistetaan, siirto kestää yleensä pidempään kuin siirrettäessä koko palvelu kerralla. Vaiheistamisen pohjallakin on merkitystä kestolle. Siirrettäessä prosesseja laajalta maantieteelliseltä alueelta siirto voi kestää vuosia, kun taas siirrettäessä toiminnoittain esimerkiksi henkilöstöhallintoa, siirto voi olla valmis kuukausissa. (Reilly & Williams 2003, 93–95)

Viimeinen vaihe implementoinnissa on palveluiden siirto. Tässä vaiheessa siirtoon liittyvät valmistelut päättyvät ja palvelun operointi alkaa. Tavoitteena on siirtää kaikki suunnitellut toiminnot hallitusti ja varmistaa normaalin toiminnan jatkuminen. (Kiiskinen ym. 2002, 174) Prosessien siirrossa ilmenevien ongelmien syyt on ratkaistava heti. Ongelmien ratkaisemisessa on päästävä niiden juurille kehittelemättä tilapäisratkaisuja. Ongelmien tehokas selvittäminen vaatii tehokasta kommunikointia ja tiedon jakamista. (Bonifazi ym. 2006, 148)

### 2.1.2 Henkilöstö

Palvelukeskuksen implementointia käsittelevässä kirjallisuudessa ehkä kaikkein merkittävimmäksi asiaksi nousee henkilöstön muutosvastarinta ja sen käsittely sekä viestintä ja henkilöstön rekrytointi. Esimerkiksi Bergeron (2003, 22) huomauttaa, että implementoinnin johtamisessa on kiinnitettävä huomiota ennen kaikkea ihmisiin, koska muutos ei tapahdu ilman heidän työpanostaan.

Bergeronin (2003, 22) mukaan ihmisten ennakko-odotuksia on tärkeää hallita. Suurin osa ihmisistä pelkää muutoksia. Palvelukeskuksen perustaminen aiheuttaa muutoksia paitsi organisaatiossa myös ihmisten vuorovaikutuksessa, johtamisessa, tehtävissä, raportointiketjussa, vastuissa ja toimintaohjeissa. Projekti on ankkuroitava organisaatioon, jotta muutosvastarinta ei kaataisi sitä (Ulbrich 2006, 201). Jos tulevasta ei ole tarkkaa tietoa, henkilöstön työmotivaatio laskee ja tämä vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen (Bergeron 2003, 22). Henkilöstöä on motivoitava ja otettava mukaan muutosprojektiin. Lisäksi henkilöstölle on järjestettävä riittävästi koulutusta, jotta uudet roolit ja työtehtävät voitaisiin omaksua ja muutokseen sopeutua. (Ulbrich 2006, 201–202) Paras tapa muutosvastarinnan hallintaan on kuitenkin tuntemattoman pelon hälventäminen viestimällä muutoksesta runsaasti. Suurin osa ihmisistä sietää paremmin tiedon epätoivotusta kuin epävarmasta tulevaisuudesta. (Bergeron 2003, 22)

Viestintäkanavia ovat ainakin sähköposti, uutiskirjeet, kokoukset ja neljännesvuosiraportit. Lisäksi ne työntekijät, jotka ovat jo kokeneet muutoksen, voivat kertoa kokemuksistaan muille. (Bergeron 2003, 22) Viestittäviä asioita ovat ainakin muutoksen syy, sisältö, vaikutus henkilöstöön ja aikataulu (Reilly & Williams 2003, 95–102). Henkilöstölle on kerrottava myös siitä, miten muutos vaikuttaa yksilötasolla ja organisaatioon kokonaisuutena (Ulbrich 2006, 201–202). Viestinnässä on tärkeää muistaa ensivaikutelman merkittävyys. Jos jokin asia ensimmäisen kerran kuultuna vaikuttaa epätoivotulta, voi olla vaikeaa muuttaa tätä käsitystä myöhemmin. (Bergeron 2003, 243–244)

Bergeron (2003, 243–245) mainitsee useita henkilöstöön liittyviä tekijöitä, joihin on kiinnitettävä huomiota implementoinnissa. Ensinnäkin suurin osa henkilöstöstä tarvitsee tunnustusta työstään. Muutosprojektissa onkin annettava ihmisille kiitosta. Toinen



tärkeä seikka on jatkuvuus. Ihmiset tarvitsevat jatkuvuutta työelämässään, ja sen puuttuminen saattaa vaikuttaa heidän työpanokseensa ja sitä kautta organisaation kannattavuuteen. Tähän liittyy myös mielenrauhan tavoittelu. Kaikki epätietoisuus on korjattava mahdollisimman nopeasti. Lisäksi on muistettava, että työntekijöillä on tunteet, eivätkä he toimi pelkän järjen ohjaamina. Henkilöstön motivoinnissa on tärkeää kiinnittää huomiota tunteisiin, eikä perustella palvelukeskusmalliin siirtymistä pelkällä logiikalla. Sen sijaan henkilöstöä motivoi enemmän esimerkiksi se, että palvelukeskusmalliin siirtymistä perustellaan keinona työskennellä yhdessä kilpailijaa vastaan. Lisäksi on hyvä tiedostaa se, että ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa johonkin ryhmään. Tämä saattaa vaikuttaa siten, että henkilöstö ei haluaisi jättää organisaatiota ja lähteä työskentelemään palvelukeskukseen. Ihmisen luonteeseen kuuluu myös subjektiivisuus. Ihmiset ovat taipuvaisia perustamaan mielipiteensä ja ratkaisunsa siihen, miten uusi tilanne vaikuttaa heihin itseensä. Implementoinnissa tulee lisäksi kiinnittää huomiota oikeudenmukaisuuteen, yksinkertaisuuteen ja selkeään rakenteeseen. (Bergeron 2003, 243–245)

Yksi merkittävimmistä haasteista palvelukeskuksen implementoinnissa on uusien työntekijöiden valinta (Bergeron 2003, 22; Brown, Grant, McKnight & Uruthirapathy 2007, 531). Valinnan tulisi perustua uuden liiketoimintayksikön vaatimuksiin ja rakenteeseen. Vanhan henkilöstön siirtämisessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että ne yksiköt, joista henkilöstöä siirretään, saattavat huolestua henkilöstön menettämisestä. Alussa voi olla järkevää rekrytoida palvelukeskukseen enemmän henkilöstöä kuin on tarve. (Brown ym. 2007, 531)

### **2.1.3 Implementointiprojektin johtaminen**

Palvelukeskuksen perustamisen mahdollistaa Bergeronin (2003, 22) mukaan ennen kaikkea muutoksen tarpeen ja mallin hyötyjen tiedostaminen sekä selkeä visio organisaation tulevaisuuden tilasta. Implementointiprojekti on usein pidempi, laajempi ja vaativampi, mitä alkujaan on odotettu. Sen vuoksi on tärkeää, että kaikki sidosryhmät tukevat hanketta. Erityisen tärkeää on varmistaa, että johto tukee projektia täysin. (Ulbrich 2006, 201)

Ulbrich (2006, 201) toteaa myös, että projektia on johdettava kokonaisuutena. Liiketoimintaa, henkilöstöä ja informaation teknologiaa ei voi ajatella erillisinä osina. Tämän vuoksi muutosprojektissa ei saa keskittyä vain yhteen osaan. Kokonaisuuteen keskittyminen tarjoaa laaja-alaisemman ymmärryksen ja näkemyksen ratkaisuisista, jotka sopivat yritykseen. Erityisesti teknologiaan ei saa liiaksi keskittyä, koska sen tarkoituksena on vain tukea organisaatiota, ei olla pääroolissa.

Lopuksi voidaan kuitenkin todeta, että johtamisessa ei saa liiaksi turvautua valmiisiin kaavoihin, vaan ratkaisut on sovittava kyseessä olevaan organisaatioon (Ulbrich 2006, 202). Bonifazi ym. (2006, 138) huomauttaa, että prosessien siirto tulee olemaan kaoottinen vaihe, joten työ ei saa olla kaavamaista vaan joustavaa ja rentoa.

#### **2.1.4 Yhteenvedo taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin liittyvästä kirjallisuudesta**

Tässä luvussa palvelukeskuksen implementointia käytiin läpi ensin vaiheittain, ja sen jälkeen keskityttiin erikseen henkilöstöön ja implementoinnin johtamiseen. Implementoinnin keskeisimmät asiat on koottu Taulukkoon 1.

Ensimmäinen tärkeä tehtävä on siis implementointitiimin perustaminen. Sen koostumuksella voi olla merkittävä vaikutus implementoinnin onnistumiseen, joten valinnassa on oltava huolellinen. Tiimin muodostavat minimissään johtaja ja konsultti, mutta siinä olisi hyvä olla organisaation eri osien tai eri prosessien edustajia, jäsenten tulisi omata erilaisia erityistaitoja ja työskenneltävä yhdessä toistensa ammattitaitoa hyödyntäen. Lisäksi tiimillä tulisi olla fyysinen tai virtuaalinen kohtaamispaikka.

Seuraavaksi esille nousee huolellisen suunnittelun tärkeys. Implementointisuunnitelma sisältää ainakin avaintavoitteet, varasuunnitelmat, aikataulun, viestintäsuunnitelman, riskienhallintasuunnitelman, osaprojektien projektisuunnitelmat ja suunnitelman siirtymävaiheen resursoinnista.

Testaus nähdään myös selvästi tärkeänä prosessien siirrossa. Testaus voidaan tehdä koko palvelulle tai valituille prosesseille. Testauksen tarkoituksena on löytää mahdollisia riskejä, mallin hyötyjä, ongelmia joita voidaan vielä ratkaista sekä

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Tiimi</b><br/>(Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation eri osien edustajia</li> <li>- Erilaista osaamista</li> <li>- Tehokas yhteistyö</li> <li>- Kohtaamispaikka</li> </ul>  | <p><b>Huolellinen suunnittelu</b><br/>(Bergeron 2003; Kiiskinen ym. 2002; Bonifazi ym. 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaintavoitteet</li> <li>- Aikataulu</li> <li>- Varasuunnitelmat</li> <li>- Riskienhallintasuunnitelma</li> <li>- Viestintäsuunnitelma</li> <li>- Osaprojektien suunnitelmat</li> <li>- Siirtymävaiheen resursointi</li> </ul>   |
| <p><b>Testaus</b><br/>(Kiiskinen ym. 2002; Reilly &amp; Williams 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koko palvelu tai valitut prosessit</li> <li>- Riskien kartoitus</li> <li>- Hyötyjen löytäminen</li> <li>- Ongelmien löytäminen ja ratkaisu</li> <li>- Uuden teknologian toimiminen</li> <li>- Prosessien toimivuus</li> </ul>  | <p><b>Tehokas ongelmanratkaisu</b><br/>(Bonifazi ym. 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nopea syiden selvittäminen ja ratkaisu</li> <li>- Ei tilapäisratkaisuja</li> <li>- Tehokas kommunikaatio ja tiedon jakaminen</li> </ul>  |
| <p><b>Koulutus ja rekrytointi</b><br/>(Bergeron 2003; Brown ym. 2007; Kiiskinen ym. 2002; Reilly &amp; Williams 2003; Ulbrich 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrytointi yksikön vaatimuksien perusteella</li> <li>- Aluksi paljon henkilöstöä</li> <li>- Uusien ja vanhojen työntekijöiden perusteellinen koulutus</li> </ul> | <p><b>Tehokas viestintä ja henkilöstön osallistuminen muutokseen</b><br/>(Bergeron 2003; Kiiskinen ym. 2002; Bonifazi ym. 2006, Reilly &amp; Williams 2003; Ulbrich 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miksi, mitä, milloin, vaikutus henkilöstöön ja organisaatioon</li> <li>- Ensivaikutelman tärkeys</li> <li>- Viestintäkanavia sähköposti, uutiskirjeet, kokoukset, neljännesvuosiraportit</li> </ul> |
| <p><b>Inhimillisyyden muistaminen</b><br/>(Bergeron 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnustus</li> <li>- Epävarmuuden hälventäminen</li> <li>- Motivointi myös tunteiden kautta</li> <li>- Oikeudenmukaisuus</li> <li>- Ihmisten subjektiivisuuden, ryhmän tarpeen ja selkeän rakenteen tarvitsemisen tiedostaminen</li> </ul>  | <p><b>Laaja tuen saaminen mallille</b><br/>(Bergeron 2003; Ulbrich 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki sidosryhmät, erityisesti johto</li> <li>- Tiedostetaan muutoksen tarve, hyödyt ja visio</li> </ul>  |
| <p><b>Johtaminen kokonaisuutena</b><br/>(Ulbrich 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei liiaksi erotella esimerkiksi henkilöstön, teknologian ja prosessien siirtoa</li> </ul>  | <p><b>Joustavuus</b><br/>(Bonifazi ym. 2006; Ulbrich 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei liiaksi valmiisiin suunnitelmiin sidottua</li> </ul>  |

Taulukko 1 Taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijät taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin liittyvän kirjallisuuden pohjalta

varmistaa uuden teknologian toimiminen ja prosessien uudelleenjärjestelyjen toimivuus.

Kun palvelut lopulta siirretään palvelukeskukseen, on tärkeää ratkaista mahdolliset ongelmat heti. Tilapäisratkaisuja ei kannata kehittää, vaan ongelmien juurille on päästävä. Ongelmien ratkaisussa auttaa tehokas kommunikointi ja tiedon jakaminen.

Henkilöstöstä on kirjoitettu erityisen paljon palvelukeskuksen implementoinnin yhteydessä. Erityisesti on käsitelty muutosvastarintaa ja sen lieventämistä sekä rekrytointia. Lähes kaikki ihmiset pelkäävät muutosta jollain tavalla, ja siksi usein vastustavat sitä. Tärkeimpiä keinoja muutosvastarinnan lievittämiseen ovat henkilöstön osallistuminen muutosprojektiin, vanhojen työntekijöiden perusteellinen koulutus uusiin rooleihin ja runsas viestintä. Lisäksi johtamisessa on muistettava ihmisten inhimilliset piirteet, kuten halu kiitokseen ja oikeudenmukaisuuteen, sekä subjektiivisuus mielipiteiden perustana. Rekrytoinnin tulee perustua uuden yksikön vaatimuksiin ja rakenteeseen. Aluksi voidaan rekrytoida enemmän henkilöstöä mitä tarvitaan, jotta palvelukeskus toimisi tehokkaasti mahdollisista alkuvaikeuksista huolimatta. Myös uudet työntekijät tulee kouluttaa perusteellisesti.

Näiden seikkojen lisäksi taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnissa on tärkeää, että koko organisaatio tiedostaa muutoksen tarpeen ja mallin hyödyt. Erityisesti johtavassa asemassa olevien tulee tukea projektia täysin. Organisaation tulevaisuuden tilasta on oltava selkeä visio. Projektia on johdettava kokonaisuutena erottelematta prosessien, henkilöstön ja teknologian siirtoa. Lisäksi projektin tulee olla joustava, eli työ ei saa olla liiaksi valmiisiin suunnitelmiin sidottua.

## **2.2 Onnistunut muutosjohtaminen**

Tässä alaluvussa läpikäydään kolme muutosjohtamisen mallia, jotka kuvaavat vaiheittain onnistuneen muutosjohtamisen toteuttamista. Kotterin (1996, 21) mukaan yhden muutosprojektin sisällä on usein pienempiä projekteja, joissa yleensä noudatetaan samaa mallia. Projektit voivat olla käynnissä samaan aikaan, ja ne voivat olla eri vaiheissa. Luvun lopussa on yhteenveto.

### **2.2.1 Kotter: kahdeksan vaiheen malli**

Salmisen (2000, 64) mukaan kaikkein siteeratuin uudempi organisatorisen muutoksen malli on Kotterin (1996) kahdeksan vaiheen malli menestyneeseen muutokseen. Vaiheet ovat:

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen
2. Ohjaavan muutostiimin perustaminen
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosvision viestittäminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutoksen vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Muutoksen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin

Kaikki vaiheet on hänen mukaansa käytävä läpi, jotta muutosprosessi olisi onnistunut. Ensimmäiset neljä vaihetta auttavat luopumaan nykyisestä tavasta tehdä asioita. Seuraavissa kolmessa vaiheessa otetaan käyttöön uudet toimintatavat, ja viimeisessä vaiheessa tuetaan muutosta organisaation kulttuurissa ja tehdään ne pysyviksi. (Kotter 1996, 19). Lisäksi Kotter (1996) painottaa sitä, että ihmisten johtaminen on tärkeää kaikissa vaiheissa. Seuraavissa kappaleissa kuvataan jokaista kahdeksaa vaihetta yksityiskohtaisemmin.

Suurten muutosten toteuttaminen organisaatiossa on vaikeaa, ja suurin osa ihmisistä aliarvioi toteutuksen hankaluuden. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan usean henkilön yhteistyötä, ja yhteistyön saavuttaminen on mahdollista vain kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottamisella. Usein yrityksessä ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Tällöin henkilöstöllä ei ole motivaatiota olla mukana muutoksen toteuttamisessa. Tässä vaiheessa Kotter kehottaa tutkimaan markkinoita ja kilpailutilannetta ja tätä kautta määrittämään mahdolliset kriisit tai merkittävät mahdollisuudet. (Kotter 1996, 31–41)

Nykyinen liiketoimintaympäristö edellyttää aikaisempaa mittavampia muutoksia ja päätökset tehdään epävarmuuden vallitessa ja nopeammin kuin aikaisemmin. Päätettävät asiat ovat myös suurempia ja monimutkaisempia. Lisäksi päätöksiin liittyy enemmän tunnelatausta ja ne vaativat toimeenpanijoiltaan enemmän uhrauksia. Tästä syystä muutosta ohjaamaan tarvitaan riittävän vahva tiimi. Yksilöillä ja heikoilla työryhmillä ei ole kaikkia tarvittavia tietoja ja uskottavuutta päätösten tekemiseen. Tehokkaassa tiimissä tulee olla ihmisiä, joilla on riittävästi valtaa, uskottavuutta ja asiantuntemusta, ja jotka osaavat johtaa sekä asioita, että etenkin ihmisiä. Henkilöitä,

joilla on liian vahva itsetunto tai jotka saavat aikaan epäluottamusta tiimin jäsenten kesken, ei tulisi valita. Kun tiimi on perustettu, henkilöiden keskinäistä luottamusta tulee kehittää. Tähän pyritään huolellisesti suunnitelluilla työpaikan ulkopuolella tapahtuvilla tapaamisilla, joissa keskustellaan paljon ja tehdään asioita yhdessä. Lisäksi on tärkeää asettaa tiimille yhteinen päämäärä, jota tavoitella. (Kotter 1996, 45–57)

Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia. Vision tehtävänä on selkeyttää muutoksen suuntaa, kannustaa henkilöstöä myös sellaisiin toimenpiteisiin, jotka eivät ole heille eduksi lyhyellä aikavälillä ja auttaa koordinoimaan toimintaa. Tämä on paras keino johtaa ja kannustaa, sillä autoritäärisellä käskemisellä tai liian yksityiskohtaisten käskyjen antamisella ei pystytä murtamaan vallitsevaa tilannetta tukevia voimia. Vision tulee olla kuviteltavissa oleva, haluttava kaikkien sidosryhmien kannalta, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä oleva. (Kotter 1996, 59–63)

Visiosta on merkittävää hyötyä vasta sitten, kun useimmat työntekijät ymmärtävät sen. Joskus visiosta viestitään aivan liian vähän tai epäjohdonmukaisesti. Viestiminen on tehokasta, kun käytetään yksinkertaista kieltä, kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä, toistetaan viestiä ja käytetään useita kanavia. Lisäksi on tärkeää, että avainhenkilöt toimivat vision mukaisesti. Jos tämä ei ole mahdollista, ristiriita on selvitettävä. Myös kaksisuuntainen viestintä eli keskusteleminen henkilöstön kanssa edistää viestin hyväksymistä. (Kotter 1996, 73–85)

Seuraavaksi henkilöstölle on annettava laajat valtuudet toteuttaa muutosta, koska organisaation muutos vaatii onnistuakseen usean ihmisen myötävaikutuksen. Esteet valtuuksien käyttämiselle tulee poistaa. Esteitä voivat olla viralliset rakenteet, tarvittavien taitojen puuttuminen, vääränlaiset henkilöstö- ja tietojärjestelmät sekä esimiehet, jotka jarruttavat muutoksen toteuttamista. Henkilöstöä tulee kannustaa riskien ottamiseen sekä uudenlaisiin ideoihin ja toimenpiteisiin. (Kotter 1996, 18, 87–99)

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen on tärkeää sen vuoksi, että suurien muutosten toteuttaminen kestää kauan. Henkilöstön motivaatio voi laskea, jos edistymisestä ei ole selviä merkkejä. Onnistumisia tulee suunnitella etukäteen, jotta niiden toteutuminen olisi varmaa. Hyvälle lyhyen aikavälin onnistumiselle on

tyypillistä, että se on näkyvä ja todellinen, kiistaton ja selvästi muutoshankkeeseen nivoutuva. Tärkeää on myös voittojen toteuttamiseen osallistuneiden ihmisten näkyvä palkitseminen. Onnistumiset osoittavat henkilöstölle, että uhraukset eivät ole olleet turhia. Ne myös vaikeuttavat muutoksen vastustamista ja mahdollistavat esimiesten tuen säilymisen. Lisäksi onnistumiset voivat tehdä puolueettomista kannattajia ja vastahakoisista kannattajista aktiivisia auttajia ja parantaa työmotivaatioita. Myös visiota ja strategiaa voidaan hienosäätää, kun saadaan konkreettista palautetta ideoiden käyttökelpoisuudesta. (Kotter 1996, 18, 102–107)

Muutosprojektin loppupuolella on tärkeää painottaa sitä, että muutostyö ei ole vielä loppunut, vaikka joitakin muutoksia olisikin jo tapahtunut. Ihmiset voivat hidastaa työtahtiaan, jos he ovat jo väsyneitä muutostyöhön. Näin muutosprojektin eteneminen voi hidastua merkittävästi. Tässä vaiheessa täytyy huolehtia siitä, että muutosten määrä lisääntyy vähenemisen sijaan. Ylimmän johdon on muistettava pitää hankkeen päämäärä selkeänä ja huolehtia siitä, että muutos koetaan edelleen tärkeäksi. Alemman tason johtajat puolestaan huolehtivat projektikohtaisesta johtamisesta. (Kotter 1996, 116–117, 124)

Lopuksi uudet toimintatavat tulee juurruttaa yrityskulttuuriin. Organisaatiossa voidaan palata vanhoihin toimintatapoihin muutosvaiheen jälkeen, jos vanha kulttuuri on hyvin vahva. Uusien menettelytapojen paremmuus on osoitettava selvästi, ja ylenemiskäytännöt on muutettava yhdenmukaisiksi uusien toimintatapojen kanssa. (Kotter 1996, 127–137)

### **2.2.2 Beer, Eisenstat ja Spector: kriittinen polku organisaatioon uudistamiseksi**

Beer, Eisenstat ja Spector (1990) ovat rakentaneet ”kriittisen polun organisaation uudistamiseksi”. Se koostuu kuudesta askeleesta:

1. Kaikkien sidosryhmien sitouttaminen muutokseen käsittelemällä yrityksen ongelmia yhdessä
2. Yhteisen vision luominen siitä, miten kilpailukykyä voidaan parantaa
3. Yhteenkuuluvuuden ja vision yhdenmukaisuuden ja vaikuttavuuden edistäminen

4. Muutosidean levittäminen koko organisaatioon, kuitenkin välttäen vision ylhäältäpäin työntämistä
5. Muutosten vahvistaminen formaaleilla toimintatavoilla, järjestelmillä ja rakenteilla
6. Jatkuva valvonta ja strategian muuttaminen tarvittaessa

Ensimmäiseksi on saatava muutokselle henkilöstön hyväksyntä. Ihmisen luonteeseen kuuluu vältellä muutoksia. Beer ym. (1990, 78) painottavat sitä, että työntekijöiden tuki muutokselle on kriittistä muutoksen onnistumisen kannalta. Useat muutosprojektit saavat alkunsa ulkoisista paineista parantaa suorituskykyä. Esimiesten tehtävä on muuntaa ulkoiset paineet sisäiseksi tyytymättömyydeksi vallitsevaan tilanteeseen, ja tarjota sitten ratkaisua tilanteen parantamiseksi. Keinoja ovat ainakin ihmisten saaminen tietoisiksi ongelmista, parantuneen suorituskyvyn vaatiminen henkilöstön tehostuneella työskentelyllä, parempien toimintamallien esittelemine esimerkkien kautta ja vaaran todellisuuden painottaminen. (Beer, ym. 1990, 78–82)

Visio tulevaisuuden tilasta on tärkeä. Henkilöstön on ymmärrettävä, miten organisaatio toimii tulevaisuudessa, jotta he ymmärtäisivät muutoksen tarkoituksen. Henkilöstön on hyvä osallistua vision kehittämiseen, jotta muutos onnistuisi. Osallistuminen sitouttaa ihmiset uuteen organisaatioon, varmistaa kaikkien sidosryhmien huomioonottamisen, kehittää osallistuneiden ihmissuhdetaitoja ja parantaa koordinoitongelmia eri henkilöstöryhmien kesken. (Beer ym. 1990, 82–85)

Vision kehittämisen jälkeen on sitoutettava henkilöstö siihen. Eräitä keinoja ovat tiimien rakentaminen, konsultointi ja koulutus, vastustajien korvaaminen ja luottamusmiesten hyväksynnän hankkiminen. (Beer ym. 1990, 85–91)

Neljännessä vaiheessa levitetään muutosideaa koko organisaatioon. Tässäkin vaiheessa henkilöstön osallistuminen on työkalu, jolla muutosvastarintaa voidaan lieventää. Muutos voidaan toteuttaa ensin vapaaehtoisesti mukaan tulevissa yksiköissä tai osastoilla. (Beer ym. 1990, 91–94)

Muutoksen toteuttamisen jälkeen on muutettava myös organisaation rakenteita, jotta muutoksesta tulee pysyvä. Tämä voi tarkoittaa muutoksia esimerkiksi



raportointisuhteissa, tietojärjestelmissä, arvioinnissa sekä bonus- ja kontrollijärjestelmissä. Näiden on oltava yhdenmukaisia toteutetun muutoksen kanssa. (Beer ym. 94–95) Kun muutos on tehty, organisaation tilannetta tulee valvoa ja tarvittaessa muuttaa strategiaa. Tavoitteena on muuttaa tulevat ongelmat uusiksi mahdollisuuksiksi. (Beer ym. 1990, 95)

### **2.2.3 Chahal ja Price: strateginen muutosjohtamisen viitekehys**

Uusin käsiteltävä organisatorisen muutoksen malli on Chahalin ja Pricen vuonna 2006 julkaistu strateginen muutosjohtamisen viitekehys. He ovat määritelleet kuusi avainaskelta muutosjohtamiseen aikaisemman kirjallisuuden, haastatteluiden, case-tutkimuksien ja käytännön kokemusten pohjalta.

1. Organisaation valmistelu
2. Vision ja implementointisuunnitelman kehittäminen
3. Tarkistaminen
4. Kommunikointi ja henkilöstön sitouttaminen
5. Implementointi
6. Arviointi

Ensimmäisessä vaiheessa otetaan kaikki henkilöstöryhmät mukaan keskusteluun organisaation tilasta ja korostetaan muutoksen tarpeellisuutta. Henkilöstön kuunteleminen osoittaa luottamusta ja on hyvä keino henkilöstön itseluottamuksen kasvattamiseksi vaativaa muutosvaihetta ajatellen. Sen jälkeen viestitään koko organisaatiolle halutusta tulevaisuuden tilasta. Kaikista sisäisistä ja ulkoisista paineista, jotka pakottavat organisaation muuttumaan, on kerrottava tarkasti. Lisäksi pyritään ymmärtävään ja huolehtivaan asenteeseen, sekä korostetaan sitä, että muutos on positiivinen asia ja jopa välttämätön nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Muutostarve on perusteltava ja on osoitettava, että se on yhdenmukainen organisaation arvojen kanssa. Henkilöstölle tulee kertoa myös mahdollisista muutosvaihtoehdoista. (Chahal & Price 2006, 247)

Seuraavaksi analysoidaan henkilöstöltä saatu palaute ja perustetaan implementointitiimi. Tiimin koostumus tulee harkita tarkkaan. Se tulisi koota

valmisteluun osallistuneista ja sen tulisi sisältää edustavasti kaikkien henkilöstöryhmien edustajia. Johdon tulee antaa tiimille sen tarvitsema toimintavalta. Tiimin ensimmäinen tehtävä on määrittellä visio. Sen jälkeen strategiavaihtoehtoja kehitetään ja vertaillaan. Lopuksi tehdään muutossuunnitelma. Sen tulee sisältää tietoa muutoksen taustasta, vision, tarkan mallin tulevaisuuden organisaatiosta, implementointisuunnitelman (roolit, vastuut ja ohjeet) ja aikataulun. Kolmannessa vaiheessa tarkistetaan muutossuunnitelma ennen varsinaista implementointia. (Chahal & Price 2006, 247–248)

Neljännessä vaiheessa kommunikoidaan henkilöstön kanssa ja pyritään sitouttamaan se muutokseen. Implementointitiimin tulee ymmärtää yksilöiden tunteita muutosta kohtaan, jotta se voi ymmärtää heidän käyttäytymistään. Tunteiden ymmärtäminen tekee implementoinnista vähemmän ennalta arvaamatonta. Jos mahdollista, kommunikoinnille tulee avata uusia kanavia, jotta eristäytyneetkin työntekijät tavoitettaisiin. Implementointitiimin tulee työskennellä muiden työntekijöiden rinnalla pyrkien siihen, että muutkin osallistuisivat projektiin ja konsultoisivat tiimiä. Tämä edistää sitoutumista ja vähentää muutoksen vastustusta. (Chahal & Price 2006, 248)

Implementointi vaatii organisaation täyttä sitoutumista muutokseen. Menestyksekkäässä implementoinnissa kiinnitetään huomiota muutoksen jaksotukseen ja ajoitukseen. Muutosvastarinta voidaan minimoida suunnittelemalla muutosvaihe huolellisesti ja kuuntelemalla henkilöstön mielipiteitä implementoinnin aikana. Vastustuksen merkit tulee tunnistaa, jotta ongelmat voidaan ratkaista. Vastustuksen merkkejä ovat esimerkiksi työn hidastuminen, uusien tehtävien opettelu vastustus ja sekasorto. Kun vastustusta havaitaan, sen syyt tulee analysoida. Syitä voivat olla esimerkiksi arvojen yhteentörmäys, totumuksen voima, menetyksen pelko, turvattomuus, tietämättömyys, työn lisääntyminen ja huonosti johdettu muutos. Kun syy on tunnistettu, ongelmat voidaan ratkaista. Ratkaisuja voivat olla esimerkiksi kommunikointi, vastustajien ottaminen projektiin mukaan, rehellisyys tai positiivisen esimerkin antaminen. Konfliktit ja vastustus ovat kuitenkin jossain määrin väistämättömiä. Muita mahdollisia implementoinnissa ilmeneviä ongelmia voivat olla riittävän johdon tuen puuttuminen, yllättävät tapahtumat, muutostiimin auktoriteetin puute, organisaatiossa vallitseva epä tietoisuus muutoksen syistä ja projektin huono hallinta. (Chahal & Price 2006, 148–149)

Lopuksi arvioidaan tehtyä muutosta. Keskijohto sopii tähän tehtävään parhaiten. Arviointiperusteet tulee päättää, ja niiden tulee perustua muutokselle asetettuihin tavoitteisiin. Kun arviointi on tehty, voidaan käsitellä mahdollisia ongelma-alueita. Tässä vaiheessa voidaan vielä tehdä muutoksia uuteen toimintamalliin. (Chahal & Price 2006, 249)

Chahal & Price (2006, 249–250) korostavat kuitenkin, että muutokset ovat aina erilaisia, eikä tapahtumia voi täysin suunnitella etukäteen. Erityisen kriittistä menestyneelle muutosprosessille on kuitenkin organisaatiokulttuurin muuttaminen uutta toimintamallia tukevaksi.

#### **2.2.4 Yhteenveto onnistuneesta muutosjohtamisesta**

Tässä luvussa käytiin läpi kolmen eri kirjoittajan teorioita onnistuneeseen muutosjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä. Taulukossa 2 on yhteenveto muutosjohtamisen avaintekijöistä.

Kaikki kirjoittajat mainitsevat selkeän vision tärkeänä muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Vision tehtävänä on auttaa koordinoimaan toimintaa, selkeyttää muutokseen suuntaa ja tarkoitusta sekä motivoida henkilöstöä. Hyvä visio on kuviteltavissa oleva, kaikkien sidosryhmien kannalta haluttava, toteutettavissa ja viestittävässä oleva, rajattu ja joustava. Henkilöstön on hyvä osallistua sen kehittämiseen. Visiosta on viestittävä, jotta myös kehittelyyn osallistumattomat ihmiset saadaan sitoutumaan siihen. Vision vaikuttavuus voidaan varmistaa myös esimerkiksi konsultoinnilla, koulutuksella, vastustajien korvaamisella ja luottamusmiesten hyväksynnän hankkimisella. Lisäksi avainhenkilöiden on toimittava vision mukaisesti tai, jos tämä ei ole mahdollista, selvitettävä ristiriita.

Muutosta ohjaamaan tarvitaan riittävän vahva tiimi, koska organisaation muuttaminen on vaikeaa. Tehokas tiimi muodostuu ihmisistä, joilla on riittävästi valtaa, uskottavuutta ja asiantuntemusta, ja jotka osaavat johtaa sekä asioita että etenkin ihmisiä. Tiimissä tulisi olla muutoksen eri osa-alueiden edustajia. Henkilöiden keskinäistä luottamusta tulee kehittää esimerkiksi huolellisesti suunnitelluilla työpaikan ulkopuolisilla

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Visio</b><br/>(Beer ym. 1990; Chahal &amp; Price 2006; Kotter 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auttaa koordinoimaan toimintaa ja selkeyttämään muutoksen suuntaa</li> <li>- Henkilöstön ymmärrys ja motivaatio</li> <li>- Hyvä visio on kuviteltavissa oleva, kaikkien sidosryhmien kannalta haluttava, toteutettavissa ja viestittävässä oleva, rajattu ja joustava</li> <li>- Henkilöstön osallistuminen kehittämiseen</li> <li>- Vision vaikuttavuuden varmistus</li> </ul> | <p><b>Muutostiimi</b><br/>(Chahal &amp; Price 2006; Kotter 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riittävästi valtaa, uskottavuutta, asiantuntemusta</li> <li>- Ihmisten ja asioiden johtamisen taitoa</li> <li>- Muutoksen eri osa-alueiden edustajia</li> <li>- Keskinäisen luottamuksen tukeminen ja yhteisen päämäärän määrittäminen</li> </ul>  |
| <p><b>Sidosryhmien tuki ja ihmisten johtaminen</b><br/>(Beer ym. 1990; Chahal &amp; Price 2006; Kotter 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutoksen syiden selvittäminen</li> <li>- Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden painottaminen, tyytymättömyyden aikaansaaminen</li> <li>- Ihmisten johtaminen läpi muutoksen</li> </ul>   | <p><b>Viestintä</b><br/>(Beer ym. 1990; Chahal &amp; Price 2006; Kotter 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation tila ja haluttu tulevaisuuden tila</li> <li>- Vision yhdenmukaisuus yrityksen arvojen kanssa</li> <li>- Muutoksen syyt</li> <li>- Ymmärtävä ja huolehtiva asenne</li> <li>- Yksinkertainen kieli, kielikuvat, esimerkit ja vertaukset</li> <li>- Viestin toistaminen ja useiden kanavien käyttö</li> <li>- Kaksisuuntainen viestintä</li> </ul> |
| <p><b>Huolellinen suunnittelu</b><br/>(Chahal &amp; Price 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roolit, vastuut, ohjeet, aikataulu ja jaksotus</li> <li>- Suunnitelman tarkistaminen</li> </ul>   | <p><b>Henkilöstön osallistuminen</b><br/>(Beer ym. 1990; Chahal &amp; Price 2006; Kotter 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laajojen valtuuksien antaminen, luovuuteen kannustaminen</li> <li>- Edistää muutoksen onnistumista</li> <li>- Muutosvastarinnan lieventäminen</li> <li>- Osoittaa luottamusta</li> <li>- Vahvistaa itseluottamusta</li> <li>- Sitouttaa, kehittää ihmissuhdetaitoja</li> </ul>   |
| <p><b>Vastustuksen merkkien tunnistus ja ratkaiseminen</b><br/>(Chahal &amp; Price 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkkien tunnistaminen</li> <li>- Syiden selvittäminen</li> <li>- Ratkaiseminen</li> </ul>   | <p><b>Lyhyen aikavälin onnistumiset</b><br/>(Kotter 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivaation säilyminen</li> <li>- Vastustamisen vaikeutuminen</li> <li>- Johtohenkilöiden tuen säilyminen</li> <li>- Näkyvä, todellinen, muutokseen nivoutuva</li> <li>- Voittoihin osallistuneiden näkyvä palkitseminen</li> </ul>   |
| <p><b>Muutostyön loppuunsaattaminen, kulttuurin ja rakenteiden muuttaminen</b><br/>(Beer ym. 1990; Chahal &amp; Price 2006; Kotter 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tahdin hidastumisen ehkäisy</li> <li>- Päämäärän selkeys ja sen tärkeänä pitämisestä huolehtiminen</li> <li>- Uuden toimintatavan paremmuuden korostaminen</li> <li>- Bonukset, ylenemisjärjestelmä, kontrolli, raportointisuhteet</li> </ul>  | <p><b>Arviointi muutostyön aikana ja sen jälkeen</b><br/>(Beer ym. 1996; Chahal &amp; Price 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arviointiperusteet muutoksen tavoitteista</li> <li>- Korjaaminen tarvittaessa</li> </ul>  |

Taulukko 2 Muutosjohtamisen avaintekijät

tapaamisilla, joissa keskustellaan paljon ja tehdään asioita yhdessä. Lisäksi tiimillä tulisi olla yhteinen päämäärä, jota tavoitella.

Koko organisaatio on saatava tukemaan muutosta. Erityisesti henkilöstö täytyy saada muutoksen taakse, koska työntekijöiden tuki on kriittistä muutoksen onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä tulee painottaa, jottei organisaatiossa oltaisi liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Parempaa toimintamallia voidaan myös esitellä esimerkkien kautta. Ihmisten tunteita muutosta kohtaan täytyy pyrkiä ymmärtämään ja ihmisten johtamiseen tulee kiinnittää huomiota koko muutosprojektin ajan.

Projektin alussa ja sen aikana muutoksesta ja visiosta tulee viestiä aktiivisesti koko organisaatiolle. Henkilöstölle kerrotaan organisaation tilasta ja halutusta tulevaisuudesta. Kaikista muutoksen syistä on kerrottava tarkasti ja osoitettava, että muutos on yhdenmukainen organisaation arvojen kanssa. On pyrittävä ymmärtävään ja huolehtivaan asenteeseen ja sen korostamiseen, että muutos on positiivinen ja välttämätön asia. Viestiminen on tehokasta käytettäessä yksinkertaista kieltä, kielikuvia, vertauksia, esimerkkejä sekä toistamalla viestiä ja käyttämällä useita kanavia. Myös henkilöstön kanssa kommunikointi parantaa viestin vaikuttavuutta.

Implementointi on suunniteltava tarkasti. Implementointisuunnitelma sisältää roolit, vastuut, ohjeet ja aikataulun. Muutoksen jaksottamiseen ja ajoitukseen on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Suunnitelma tarkistetaan vielä ennen lopullista implementointia.

Henkilöstölle on annettava laajat valtuudet muutoksen toteuttamiseen. Varsinainen implementointitiimi voi työskennellä muiden työntekijöiden rinnalla pyrkien heidänkin osallistumiseensa ja siihen, että muut konsultoisivat muutostiimiä. Laajalla osallistumisella organisaation muutos onnistuu paremmin ja samalla muutosvastarintaa saadaan lievennettyä. Osallistuminen sitouttaa ihmiset uuteen toimintamalliin, kehittää osallistuvien ihmissuhdetaitoja ja parantaa koordinoitongelmia eri henkilöstöryhmien kesken. Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen osoittaa luottamusta ja kasvattaa heidän itseluottamustaan.

Vastustuksen merkit organisaatiossa tulee tunnistaa, jotta ongelmat voidaan ratkaista. Merkkejä ovat esimerkiksi työn hidastuminen ja uusien tehtävien opetteluun vastustus. Syiden selvittämisen jälkeen ongelmia voidaan ratkaista.

Lyhyen aikavälin onnistumisia luomalla voidaan varmistaa, että henkilöstön motivaatio säilyy loppuun saakka. Lisäksi ne vaikeuttavat muutoksen vastustusta ja edesauttavat johtohenkilöiden tuen säilymistä. Onnistumisten tulee olla näkyviä, todellisia ja selvästi muutoshankkeeseen nivoutuvia. Voittoihin osallistuneita ihmisiä tulee palkita näkyvästi.

Muutosprojektin lopulla on tärkeää korostaa sitä, että muutostyö ei ole vielä loppunut. Ihmiset voivat olla jo väsyneitä muutostyöhön ja voivat siksi hidastaa tahtia. Hankkeen päämäärä on pidettävä selkeänä, ja on huolehdittava siitä, että muutos koetaan yhä tärkeäksi. Lisäksi kriittistä on organisaation kulttuurin saaminen uutta toimintamallia tukevaksi. Uusien menettelytapojen paremmuutta on korostettava ja uusilla ylenemis-, bonus- ja kontrollijärjestelmillä sekä raportointisuhteilla.

Lopuksi arvioidaan muutoksen toteuttamista. Arviointiperusteiden tulee perustua muutoksen tavoitteisiin. Arvioinnin jälkeen voidaan vielä tarvittaessa tehdä muutoksia uuteen toimintamalliin.

## **2.3 Onnistunut projektijohtaminen**

Tässä alaluvussa käsitellään projektijohtamisen onnistumista ensin projektijohtamisen elinkaarimallin pohjalta. Sen jälkeen toisessa alaluvussa käsitellään muutosprojektin johtamista projektijohtamisen erityisalueena. Luvun lopussa on yhteenveto.

### **2.3.1 Projektijohtamisen elinkaarimalli**

Projektijohtamista koskeva kirjallisuus rakentuu usein projektin elinkaarimalleille. Vaiheet määrittelevät, mitä on tehtävä ja myös jossain määrin, kenen tulisi olla vastuussa mistäkin. Projektin elinkaaresta on useita erilaisia malleja, mutta ne kaikki näyttävät noudattelevan karkeasti samaa nelivaiheista kaavaa, vaikka vaiheiden nimet

tai sisältöjen painotus saattavat vaihdella. Vaiheet ovat harkinta, suunnittelu, toteutus ja päättyminen. (Salminen 2000, 80–81) Harkintavaiheessa määritellään ongelma, etsitään ja arvioidaan ratkaisuvaihtoehtoja ja tehdään päätös (Kerzner 1998; Maylor 2003, 28; Roman 1986, 18; Westland 2006, 5). Koska tutkielma käsittelee vain implementointia, ei harkintavaihetta käsitellä tässä. Muut vaiheet käsitellään erillisissä alaluvuissaan. Niiden lisäksi projektitiimi on erotettu omaksi alaluvukseen, koska sen perustamisen ajankohta vaihtelee vaiheesta toiseen kirjoittajasta riippuen.

### **2.3.1.1 Projektitiimi**

Kerznerin (1998) ja Westlandin (2006, 5–7) mukaan projektitiimi perustetaan harkintavaiheen lopulla, kun taas Romanin (1986, 84–85, 18) mukaan tämä tapahtuu suunnitteluvaiheessa ja Maylorin (2003, 28) mukaan vasta toteutusvaiheessa. Kaikki kirjoittajat pitävät projektitiimin perustamista kuitenkin tärkeänä projektin onnistumiselle.

Aluksi tiimin rakenne määritellään ja jäsenet nimetään. Tiimin vetäjä tulisi pyrkiä valitsemaan ensin, jonka jälkeen hän voi valita muut jäsenet. (Westland 2006, 5–7) Tiimin vetäjän valinta on tärkeä vaihe, jolla voi olla merkittävä vaikutus projektin onnistumiseen. Vetäjän valinnassa on kiinnitettävä huomiota luonteeseen, kokemukseen ja koulutukseen. (Maylor 2003, 264–265) Erityisen tärkeä valintaperuste on kuitenkin ammattitaito. Tiimin muotoon vaikuttaa projektin luonne eli onko se luova, taktinen vai ongelmien ratkaisua. Tiimi voi olla myös laajalla maantieteellisellä alueella hajallaan oleva virtuaalinen tiimi. (Maylor 2003, 239–240)

### **2.3.1.2 Suunnittelu**

Huolellisella suunnittelulla voidaan varmistaa implementoinnin asianmukainen sujuminen, toimenpiteiden oikea jaksotus ja kontrollointi sekä resurssien sopivuus (Westland 2006, 7–8). Tarkoituksena on optimoida projektin toteutustapa ja välttää projektin aikana esiin tulevia ongelmia (Maylor 2003, 204–205). Projektisuunnitelma on tiiminvetäjän tärkein työkalu hänen arvioidessaan projektin edistymistä toteutuksen aikana (Westland 2006, 7–8).

Westlandin (2006, 7–8) mukaan ensin laaditaan yleinen projektisuunnitelma, johon kuuluvat projektin vaiheet, toimenpiteet ja tavoitteet. Toimenpiteet ja tavoitteet jaksotetaan, resurssit allokoidaan, laaditaan tarkka aikataulu (Westland 2006, 7–8; Kerzner 1998, 75–77) ja määritellään toimintaperiaatteet (Kerzner 1998, 75–77; Roman 1986, 85, 18). Suunnitelman tulisi heijastella projektin tavoitteita (Roman 1986, 85, 18).

Seuraavaksi laaditaan tarkempia osasuunnitelmia. Ajankäytön suunnitteluun kuuluu toimenpiteiden määrittely, niiden loogisen ryhmittelyn ja järjestyksen suunnittelu, arviointi niihin kuluva ajasta ja resursseista sekä valmiin dokumentin tekeminen ja esittäminen. (Maylor 2003, 104)

Resurssisuunnitelmassa tarkennetaan resurssien tyypit, esimerkiksi henkilöstö-, tarvike-, ja materiaaliresurssit ja niiden määrät (Kerzner 1998, 75–77; Westland 2006, 8–10). Henkilöstölle suunnitellaan työnkuvat, vastuut ja taidot (Kerzner 1998, 75–77; Westland 2006, 8–10). Resursseille laaditaan myös käyttöaikataulu (Westland 2006, 8–10).

Budjetissa määritetään kokonaisbudjetti, jonka lisäksi työvoima-, tarvike- ja materiaalikustannukset erotellaan ja niille laaditaan käyttöaikataulu. (Kerzner 1998, 75–77; Westland 2006, 8–10). Kustannusten arviointi ja kustannuskohteiden tunnistaminen on tärkeää. Erityisen tärkeää on tunnistaa kohteet, jotka arvioidaan helposti väärin. Kustannusten arviointi on vaikeaa projekteissa, jotka kestävät useita vuosia. (Maylor 2003, 166–167)

Laadun suunnittelu alkaa laadun perusteen määrittelyllä. Laadukkuus voi perustua esimerkiksi asiakkaan vaatimuksille tai yrityksen strategialle. (Maylor 2003, 166–167, 174) Laatusuunnitelma sisältää projektin laadun määritelmän, laatutavoitteet, laadun saavuttamiseksi suoritettavat toimenpiteet ja laadun kontrollointitoimenpiteet. Lisäksi suunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota projektin johtamisen laatuun. (Westland 2006, 8–10) Lopputuloksena on siis suunnitelma prosessista, jolla työskennellään laadun saavuttamiseksi (Maylor 2003, 174).

Jokaisella projektilla on riskinsä ja niiden hallinnalla on merkittävä vaikutus projektin onnistumiselle (Maylor 2003, 204–205). Riskisuunnitelmaan dokumentoidaan riskit ja



niiden suuruus, niiden ehkäisemiseksi tai lieventämiseksi tehtävät toimenpiteet sekä niiden toteutuessa tehtävät toimenpiteet vahinkojen minimoimiseksi (Kerzner 1998, 75–77; Maylor 2003, 204–204; Westland 2006, 8–10).

Viestintäsuunnitelmassa on tiedot siitä, miten kaikille sidosryhmille viestitään projektista. Siitä selviää mitä, miten ja milloin viestitään, ja kuka on siitä vastuussa. (Westland 2006, 8–10) Kerzner (1998, 75–77) lisää suunnitelmavaiheeseen vielä suoritustavoitteiden arvioinnin ja mittareiden kehittämisen.

Seuraavaksi suunnitelmaa analysoidaan (Maylor 2003, 204–205; Westland 2006, 8–10) ja testataan (Kerzner 1998, 75–77). Tämä mahdollistaa ongelmien ennaltaehkäisyn ja suorituskyvyn maksimoinnin. Keskeisintä analysoinnissa ovat aikataulu, kustannukset ja laatu, mutta myös ympäristövaikutukset ja henkilöstöresurssit voidaan arvioida. (Maylor 2003, 204–205) Lopuksi suunnitelmia mahdollisesti tarkennetaan ja päivitetään (Kerzner 1998, 75–77).

### **2.3.1.3 Toteutus**

Toteutus on luonnollisesti projektin pisin vaihe, jossa projekti toteutetaan suunnitelmien mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Kerzner 1998, 77; Maylor 2003, 28; Westland 2006, 10–13) valtuuttaen ihmiset toimimaan (Roman 1986, 18).

Projektin aikana johdetaan ihmisiä ja asioita sekä tehdään päätöksiä. Ihmisten johtamisessa on tärkeää ihmisten kohtelevinen yksilöinä eikä pelkästään resursseina. Tärkeää on myös ymmärtää organisaation kulttuuria. Uusia johtamistapoja on sovellettava varovasti. (Maylor 2003, 264–265, 239–240)

Projektin aikana erilaisia asioita on kontrolloitava (Maylor 2003, 291; Roman 1986, 18; Westland 2006, 10–13). Maylorin (2003, 291) mukaan kontrolloitavat asiat voivat vaihdella projekteittain. Kontrollointiin kuuluu aikaansaannosten mittaaminen ja arviointi (Roman 1986, 18). Kullekin kontrolloitavalle asialle valitaan tavoitearvot ja sopivat työkalut ja tekniikat mahdollistamaan kontrollointi (Maylor 2003, 291–292). Kontrollointi on projektinjohtajan vastuulla (Westland 2006, 10–13).

Westlandin (2006, 10–13) mukaan ainakin aikataulun toteutumista on valvottava. Jokaisen tiimin jäsenen tulee dokumentoida työtehtäviin käytetty aika, jotta projektin johtaja voi seurata kuhunkin toimenpiteeseen kuluvaan aikaan. Aikataulun toteutumista dokumentoidaan myös kokonaisuutena. Riskejä on hallittava koko projektin ajan tunnistamalla ja mittaamalla niitä. Riskit tulee dokumentoida riskirekisteriin. (Westland 2006, 10–13)

Kustannuksia hallitaan tunnistamalla, hyväksymällä ja maksamalla niitä. Kustannukset dokumentoidaan ja luokitellaan esimerkiksi työvoima-, tarvike- ja materiaalikustannuksiksi. (Westland 2006, 10–13)

Projektin aikana myös viestintää hallitaan tarkastelemalla ja dokumentoimalla sitä. Yleisin tapa kommunikoida projektin tilasta on projektin statusraportti. (Westland 2006, 10–13)

Projektin aikana esimerkiksi sen laajuudessa, lopputuloksessa, aikataulussa ja resursseissa tapahtuvia muutoksia on hallittava. Niitä on anottava, jonka jälkeen ne arvioidaan ja hyväksytään. Projektin johtajan tärkein tehtävä on hallita projektissa tapahtuvia muutoksia. Muutokset tulee myös dokumentoida muutoslomakkeelle, joka tallennetaan muutosten seuraamista varten. (Westland 2006, 10–13)

Projektissa tulee aina vastaan ongelmia. Ensin ongelma määritellään (Maylor 2003, 334–335) ja dokumentoidaan (Westland 2006, 10–13). Sen jälkeen projektin johtaja analysoi ne ja päättää ratkaisutoimenpiteistä (Westland 2006, 10–13). Toinen vaihtoehto on ongelmien etukäteinen luokittelu, jossa ongelman ilmetessä luokittelusta tarkistetaan, miten ja kuinka nopeasti siihen tulee reagoida. Ongelmanratkaisumenetelmiä ovat esimerkiksi syy-seuraus-analyysi ja päätöspuut. (Maylor 2003, 334–335)

#### **2.3.1.4 Päättyminen**

Kun kaikki projektin tavoitteet on saavutettu, projekti päätetään (Westland 2006, 14). Päätymisvaiheessa arvioidaan projektin kustannuksia, hyötyjä (Roman 1986, 18) ja lopputulosta (Maylor 2003, 28). Lopputuloksen teknistä, sosiaalista ja taloudellista riittävyttä arvioidaan (Kerzner 1998, 77). Onnistumista arvioidaan myös sen mukaan,

kuinka hyvin tavoitteet saavutettiin ja kuinka hyvin noudatettiin suunnitteluvaiheessa määriteltyjä johtamisprosesseja (Westland 2006, 14). Vastuussa olleille annetaan palautetta (Kerzner 1998, 77). Maylorin (2003, 28) mukaan päättymisvaiheessa voidaan vielä parannella lopputulosta tarvittaessa. Lopputulosta voidaan hänen mukaansa parantaa huomattavasti, ja sen vuoksi tämä onkin merkittävä osa projektia.

Projekti päätetään sulkemalla kaikki projektijärjestelmät, (Kerzner 1998, 78; Maylor 2003, 360) vapauttamalla resurssit, sulkemalla toimittajien sopimukset ja viestimällä projektin päättymisestä kaikille sidosryhmille (Westland 2006, 14). Lisäksi suunnitellaan, miten lopputulos siirretään hoidettavaksi muualla organisaatiossa (Kerzner 1998, 78).

Lopuksi tehdään loppuraportti (Maylor 2003, 360; Westland 2006, 14) ja dokumentoidaan opitut asiat tulevaisuutta ajatellen (Kerzner 1998, 78; Maylor 2003, 360).

### **2.3.2 Muutosprojektin johtaminen**

Muutosprojektin hallinnasta osana projektijohtamista on kirjoitettu melko vähän. Muutosprojektit eroavat kuitenkin monin tavoin muista projekteista. Ensinnäkin muutosprojektin tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi eivät useinkaan ole aivan selkeitä. (Salminen 2000, 87) Salminen (2000, 86–89) tuo esille Romanin (1986) ajatuksen siitä, että kun organisaatio itse muuttuu, organisaation jäsenet ovat sekä projektin toimittajia, että asiakkaita. Projektin tarkoitus voi olla epäselvä, koska projekti ei välttämättä perustu sopimukseen. Organisaation sisällä voi näin ollen olla erilaisia käsityksiä projektin tavoitteista. Sisäinen projekti myös kilpailee resursseista päivittäisten prosessien kanssa muita projekteja enemmän. Muutosprojektin eroavaisuuksia ovat Boddyn ja Buchanan (1992) mukaan lisäksi sen pitkäkestoisuus, aikaisemman kokemuksen puute organisaatiossa, aikataulun ja kustannusten arvioinnin vaikeus sekä useiden projektien samanaikaisuus (Salminen 2000, 86–89).

Andersen (2006) ehdottaa artikkelissaan teoriaa muutosprojektin onnistumiselle. Hänen mukaansa muutosprojekteja ovat esimerkiksi tietojärjestelmän implementointi, uudelleenorganisointi, organisaation kehittäminen ja henkilöstön koulutus. Andersenin

(2006, 19) mukaan projektin onnistumiseen vaikuttaa yhdeksän eri tekijää, jotka käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

Projektin onnistuminen vaatii ensinnäkin selkeää vastuunjakoa perusorganisaation ja projektioorganisaation eli projektitiimin välillä. Projektitiimin vetäjällä tulee olla vastuu projektin johtamisen onnistumisesta, kun taas perusorganisaation johtajilla tulee olla vastuu projektin lopputuloksen onnistumisesta. Projektitiimin vetäjän ja perusorganisaation johtajien tulee jakaa vastuu asioista, jotka liittyvät sekä projektin johtamiseen että projektin tavoitteeseen. Lisäksi projektioorganisaation ja perusorganisaation tulee olla luovia, improvisaatiokykyisiä ja intuitiota käyttäviä. Ei siis valmiiseen kaavaan sidottuja. (Andersen 2006, 19)

Muutosprojekteissa on otettava samanaikaisesti huomioon ihmisten, järjestelmien ja organisaation kehittäminen. Projektioorganisaation kulttuurin on oltava sellainen, jossa ihmiset työskentelevät useiden tehtävien kanssa samanaikaisesti. Lisäksi muutosprojekteissa lopputuloksia voi olla useita, ja ensimmäisestä muutoksesta voidaan oppia ja kehittää sen perusteella seuraavaa projektia. Muutosprojekti vaatii siis evoluutionaarista kehittämistä. (Andersen 2006, 20)

Muutoksen ajoituksella on merkittävä vaikutus muutosprojektin luonteelle ja lopputulokselle. Projektin ajoituksen on oltava ulkoisesti sopiva, eli sen ajoituksen on sovittava perusorganisaation tarpeisiin. Lisäksi ajoituksen on oltava sisäisesti sopiva, eli tahti on sovittava tiimin erilaisiin muutostoimenpiteisiin. Neljäntenä onnistumiseen vaikuttavana tekijänä Andersen (2006, 21) ehdottaa ihmisten johtamista muutoksessa. Tämä tarkoittaa johtamista vision, sitouttamisen ja muutoksen tarpeellisuuden korostamisen kautta. (Andersen 2006, 21)

Andersen (2006, 21) nostaa esille myös projektitiimin kulttuurin. Kulttuuri voi hänen mukaansa olla toimintaa tai politiikkaa painottava. Toimintaa painottavassa organisaatiokulttuurissa koko henkilöstö tukee organisaation tavoitteita ja missiota. Asioista ollaan yhtä mieltä, joten keskustelua ja konflikteja ei juuri synny vaan toiminta on etusijalla. Politiikkaa painottavassa organisaatiokulttuurissa on ryhmiä, joilla on erilaisia ideoita ja tarpeita. Päätösprosessit ovat aikaavieviä ja pikkutarkkoja, mutta objektiivisia. Muutosprojektissa tarvitaan politiikkaa, koska tiimin vetäjän on

vakuutettava organisaatio muutoksen tarpeellisuudesta. Muutosprojektitkin vaativat myös toimintapainotteisuutta, sillä projekti on läpivietävä tehokkaasti. Muutostiimin kulttuurin tulisi siis sisältää molempia kulttuureita. (Andersen, 2006, 21–22)

Muutosprojektin onnistuminen vaatii tiimityöskentelyä. Tiimissä tulee olla henkilöitä, joilla on ammattitaitoa erilaisissa asioissa. Tiiminvetäjän tulee edistää tiedon lisäämistä ja jakamista tiimin jäsenten kesken. Lisäksi henkilöstöresursseja on hyödynnettävä täysin rajoittamatta osallistumista. Tiimin tulisi lisäksi olla matriisiorganisaatio eli organisaatio, jossa vastuu projektin onnistumisesta on pääasiassa projektin johtajalla, kun toimiva johto vastaa lähinnä henkilöiden valtuuttamisesta ja asiantuntemuksen jakamisesta. (Andersen 2006, 22)

Suunnittelu on tärkeä muutosprojektin onnistumiseen vaikuttava tekijä. Suunnittelun tulee olla taktista, strategista ja operationaalista. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan harkittua asemointistrategiaa ja implementointistrategiaa. Taktinen suunnittelu tarkoittaa projektin välitavoitteiden suunnittelemista. Operationaalinen suunnittelu sisältää tarkan, helposti muutettavan, toimintaan keskittyvän suunnitelman, joka täydentää taktista suunnitelmaa. (Andersen 2006, 24)

Projektissa tulee kontrolloida sekä projektin tulosta että projektin johtamista. Kontrollin tulee siis olla laaja-alaista eli sen tulee kattaa suurin osa projektityöstä. Kontrollin määrän suhteen tulee kuitenkin olla varovainen. Muutosprojekti on luova ja haastava, ja liika kontrolli voi johtaa byrokraatiaan, lyhytkatseisuuteen ja teknisten kontrollitapojen liialliseen korostamiseen. (Andersen 2006, 24)

Projektin läpivienti vaatii toimeksiantoa mutta se ei saa olla liian muodollinen ja yksityiskohtainen. Projektiorganisaation on saatava resursseja ja sitoumusta perusorganisaatiolta, mutta resursseista voidaan neuvotella jatkuvasti. Projektin johtajan täytyy jatkuvasti hallita projektin identiteettiä eli projektin syvintä tarkoitusta ja ominaisuuksia. (Andersen 2006, 24–25)

### 2.3.3 Yhteenveto onnistuneesta projektijohtamisesta

Projektijohtamisen teoriaa käsiteltiin ensin elinkaarimallin pohjalta, jonka jälkeen perehdyttiin muutosprojektin johtamisen erityispiirteisiin. Tässä luvussa yhdistellään projektijohtamisen ja muutosprojektin johtamisen tärkeimpiä huomioonotettavia seikkoja. Nämä on koottu yhteen Taulukossa 3.

Projektijohtamisen teorioissa nousi esille tiimin perustaminen itsestäänselvyytenä. Tiimin johtajan valinnassa on oltava erityisen huolellinen, koska hän voi vaikuttaa projektin onnistumiseen merkittävästi. Tiimi tulisi rakentaa ihmisten ammattitaitojen perusteella, ja ammattitaitoa tulee olla erilaisissa asioissa. Tietoa tulee jakaa, jolloin se lisääntyy. Kaikkien on osallistuttava. Tiimi voi olla myös virtuaalinen.

Suunnittelu on yksi projektin elinkaaren vaiheista, ja siksi luultavasti merkittävä. Sen tarkoituksena on toteuttamisen onnistumisen optimointi. Suunnittelun tulisi olla strategista, taktista ja operationaalista. Huolelliseen suunnitteluun kuuluu yleissuunnitelma, resurssisuunnitelma, laatusuunnitelma, budjetti, riskienhallintasuunnitelma, kommunikointisuunnitelma ja aikataulu. Lopuksi suunnitelmaa analysoidaan ja mahdollisesti tarkennetaan.

Projektin elinkaarimallissa erityisesti asioiden kontrolli ja hallinta nousivat esille. Sekä projektin lopputulosta, että johtamista tulee kontrolloida laaja-alaisesti. Liika kontrolli ei kuitenkaan ole asianmukaista muutosprojektissa, joka on luova ja haastava. Projektissa on valvottava kuitenkin erityisesti aikataulua, kustannuksia, viestintää ja muutoksia.

Ongelmanratkaisua käsiteltiin myös jonkin verran. Ongelmia voidaan käsitellä monella tavalla. Projektin johtaja voi analysoida ne ja päättää toimenpiteistä tai ongelmat voidaan yrittää luokitella etukäteen ja toimia ongelman ilmetessä etukäteen suunnitellulla tavalla. Ongelmanratkaisumenetelmiä ovat esimerkiksi syy-seuraus-analyysi tai päätöspuu.

Muutosprojektijohtamisen erityispiirteenä nostettiin esiin muun muassa selkeä vastuunjako tiimin ja muun organisaation välillä. Tiimin johtajan vastuulla tulee olla

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Projektitiimi</b><br/>(Andersen 2006; Kerzner 1998; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fyysinen tai virtuaalinen</li> <li>- Johtajan valinnassa erityinen huolellisuus</li> <li>- Ammattitaidot perusteena</li> <li>- Tiedon jakaminen, laaja osallistuminen</li> </ul> | <p><b>Huolellinen suunnittelu</b><br/>(Andersen 2006; Kerzner 1998; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strateginen, taktinen, operationaalinen</li> <li>- Yleissuunnitelma</li> <li>- Resurssisuunnitelma</li> <li>- Budjetti</li> <li>- Laatusuunnitelma</li> <li>- Riskienhallintasuunnitelma</li> <li>- Viestintäsuunnitelma</li> <li>- Aikataulu</li> <li>- Suunnitelman analysointi</li> </ul> |  |
| <p><b>Kontrolli ja hallinta</b><br/>(Andersen 2006; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lopputulos ja johtaminen</li> <li>- Aikataulu</li> <li>- Kustannukset</li> <li>- Viestintä</li> <li>- Muutokset</li> </ul>   | <p><b>Ongelmanratkaisu</b><br/>(Maylor 2003; Westland 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilaisia menetelmiä</li> </ul>  |  |
| <p><b>Selkeä vastuunjako tiimin ja muun organisaation välillä</b><br/>(Andersen 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimin johtajalla projektin johtaminen</li> <li>- Organisaation johtajilla projektin tulos</li> </ul>  | <p><b>Ihmisten johtaminen</b><br/>(Andersen 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisten johtaminen yksilöinä</li> <li>- Organisaation kulttuurin ymmärtäminen</li> </ul>  |  |
| <p><b>Joustavuus</b><br/>(Andersen 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutosprojekti luova ja haastava</li> <li>- Työskentely useiden tehtävien kanssa samanaikaisesti</li> <li>- Evolutionaarinen kehittäminen</li> </ul>  | <p><b>Ajoitus</b><br/>(Andersen 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimin muutostoimenpiteet (sisäinen ajoitus)</li> <li>- Perusorganisaation tarpeet (ulkoisen ajoitus)</li> </ul>   |  |
| <p><b>Toiminnallinen ja poliittinen kulttuuri</b><br/>(Andersen 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehokkuus</li> <li>- Organisaation vakuuttaminen projektin tarpeellisuudesta</li> </ul>  | <p><b>Toimeksianto ei muodollinen ja yksityiskohtainen</b><br/>(Andersen 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssista voidaan neuvotella jatkuvasti</li> <li>- Tiiminvetäjän hallittava projektin identiteettiä</li> </ul>  | <p><b>Projektin arviointi ja opitun dokumentointi</b><br/>(Kerzner 1998; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arviointi ja parantelu tarvittaessa</li> <li>- Opittujen asioiden dokumentointi</li> </ul> |

Taulukko 3 Muutosprojektin johtamisen avaintekijät

projektijohtamisen onnistuminen, kun taas emo-organisaation johtajilla tulee olla vastuu projektin lopputuloksen onnistumisesta.

Ihmisten johtamiseen kiinnitettiin huomiota sekä projektin elinkaarimalleissa että Andersenin muutosprojektin johtamisen mallissa. Ihmisiä tulee kohdella yksilöinä ja organisaation kulttuurin on kiinnitettävä huomiota. Ihmisten johtaminen tarkoittaa myös johtamista vision, sitouttamisen ja muutoksen tarpeen perustelemisen kautta.

Projektiorganisaation kulttuurin tulee olla sellainen, jossa ihmiset työskentelevät useiden tehtävien kanssa samanaikaisesti. Lisäksi muutosprojekti vaatii evolutionaarista kehittämistä, eli ensimmäisestä projektista voidaan oppia seuraavaa projektia ajatellen.

Muutosprojektin on sovittava ajoitukseltaan perusorganisaation tarpeisiin ja toisaalta tiimin erilaisiin muutostoimenpiteisiin. Ajoituksella voi olla suuri merkitys projektin luonteelle ja lopputulokselle.

Muutosiimin kulttuurin tulisi olla sekoitus toimintaa ja politiikkaa painottavaa kulttuuria. Muutosprojekti tulee läpiviedä tehokkaasti, mutta toisaalta muutosprojektin johtaja tarvitsee politiikkaa vakuutellakseen muun henkilöstön muutoksen tarpeellisuudesta.

Muutosprojektin toimeksiannon ei tarvitse olla kovin muodollinen ja yksityiskohtainen. Resursseista voidaan jatkuvasti neuvotella perusorganisaation kanssa. Tärkeää on kuitenkin se, että tiiminvetäjä hallitsee jatkuvasti projektin identiteettiä eli projektin syvintä tarkoitusta ja olemusta. Lopuksi projektia arvioidaan. Lopputulos, sekä projektin kustannukset ja hyödyt analysoidaan. Lopputulosta voidaan vielä parannella tarvittaessa. Omitut asiat on hyvä dokumentoida tulevaisuutta ajatellen.

## **2.4 Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen**

Tässä luvussa yhdistetään palvelukeskuksen implementoinnin, muutosjohtamisen ja projektijohtamisen teorit yhdeksi viitekehykseksi. Yhdistely on tehty käyttäen alalukujen 2.1.4, 2.2.4 ja 2.3.3 taulukoita. Taulukossa 4 on listattu avaintekijöitä, joita on löydetty kolmesta teoria-alueesta. Löydettyjä avaintekijöitä oli yhteensä 31, joista osa oli samoja niin, että taulukkoon listattujen avaintekijöiden lukumääräksi tuli 22.



| <b>Löydetyt avaintekijät</b>  | <b>Lähde</b>  | <b>Tiivistys</b>   |
|---|---|--|
| Visio   | PA: Bergeron 2003<br>MJ: Beer ym. 1990; Chahal & Price 2006; Kotter 1996  | Visio  |
| Tiimi   | PA: Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006<br>MJ: Chahal & Price 2006; Kotter 1996<br>PJ: Andersen 2006; Kerzner 1998; Maylor 2003;<br>Roman 1986; Westland 2006        | Sopiva muutostiimi<br>-rakenne<br>-yhteistyö<br>-kulttuuri<br>-vastuunjako                                     |
| Tiimin toiminnallinen ja poliittinen kulttuuri  | PJ: Andersen 2006   |  |
| Selkeä vastuunjako tiimin ja muun organisaation välillä   | PJ: Andersen 2006   |  |
| Tehokas ongelmanratkaisu  | PA: Bonifazi ym. 2006<br>PJ: Maylor 2003; Westland 2006   | Tehokas ongelmanratkaisu   |
| Testaus   | PA: Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003  | Testaus  |
| Huolellinen suunnittelu   | PA: Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006; Kiiskinen ym. 2002<br>MJ: Chahal & Price 2006<br>PJ: Andersen 2006; Kerzner 1998; Maylor 2003;<br>Roman 1986; Westland 2006 | Huolellinen suunnittelu, erityisesti aikataulu   |
| Ajoitus   | PJ: Andersen 2006   |  |
| Laajan tuen saaminen mallille: muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen, muutoksen yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa. | PA: Bergeron 2003; Ulbrich 2006<br>MJ: Beer ym. 1990; Chahal & Price 2006; Kotter 1996  | Laajan tuen saaminen mallille: Muutoksen perustelevuus, muutoksen yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa. |
| Henkilöstön osallistuminen  | PA: Ulbrich 2006<br>MJ: Beer ym. 1990; Chahal & Price 2006; Kotter 1996   | Henkilöstön osallistuminen   |
| Lyhyen aikavälin onnistumiset   | MJ: Kotter 1996   | Lyhyen aikavälin onnistumiset  |
| Vastustuksen merkien tunnistus ja ratkaiseminen   | MJ: Chahal & Price 2006   | Vastustuksen tunnistus ja ratkaisu   |
| Viestintä   | PA: Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006; Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003<br>MJ: Beer ym. 1990; Chahal & Price 2006; Kotter 1996                           | Viestintä  |
| Koulutus ja rekrytointi   | PA: Bergeron 2003; Brown ym. 2007; Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003; Ulbrich 2006   | Koulutus ja rekrytointi  |
| Ihmisten johtaminen   | MJ: Kotter 1996<br>PJ: Andersen 2006  | Ihmisten johtaminen  |
| Inhimillisyyden muistaminen   | PA: Bergeron 2003   |  |
| Joustavuus  | PA: Bonifazi ym. 2006; Ulbrich 2006<br>PJ: Andersen 2006  | Joustavuuden ja kontrollin/hallinnan oikea tasapaino   |
| Toimeksianto ei muodollinen ja tarkka   | PJ: Andersen 2006   |  |
| Kontrolli ja hallinta   | PJ: Andersen 2006; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006   |  |
| Johtaminen kokonaisuutena   | PA: Ulbrich 2006  | Johtaminen kokonaisuutena  |
| Muutostyön loppuunsaattaminen   | MJ: Chahal & Price 2006; Kotter 1996  | Muutostyön loppuunsaattaminen  |
| Arviointi projektin aikana ja sen jälkeen, opitun dokumentointi   | MJ: Beer ym. 1996; Chahal & Price 2006<br>PJ: Kerzner 1998; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006  | Arviointi ja opitun dokumentointi  |

PA = Palvelukeskuksen implementointi

MJ = Muutosjohtaminen

PJ = Projektijohtaminen

Taulukko 4 Yhdistetyt avaintekijät

Taulukon avulla avaintekijöitä on yhdistelty niin, että lopullisia avaintekijöitä saatiin 16. Taulukon keskiosassa on ilmoitettu ne teoria-alueet ja tarkemmat lähteet, joihin avaintekijä perustuu.

Avaintekijät voidaan ryhmitellä kolmen pääalueen alle, joita ovat laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa, asiantuntemus ja muutosprojektin hallinta. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvien avaintekijöiden yhteinen tekijä on se, että niiden kaikkien pääasiallinen tarkoitus on edistää laajan ja jatkuvan tuen saavuttamista organisaatiossa vaikka niillä saattaa olla muitakin vaikutuksia. Toiseen ryhmään kuuluvat oikeanlainen tiimi, tarkoituksenmukainen rekrytointi sekä uusien ja vanhojen työntekijöiden kouluttaminen. Näiden avaintekijöiden yhteinen tekijä on riittävän asiantuntemuksen saavuttaminen toisaalta muutostyössä ja toisaalta uudessa organisaatiossa. Ryhmän 3. avaintekijät ovat projektinhallinnallisia seikkoja, jotka vaikuttavat muutosprojektin hallinnan onnistumiseen. Ryhmittely on esitetty Kuviossa 2.



Kuvio 2 Taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijät

Seuraavissa alaluvuissa läpikäydään avaintekijät ryhmittelyittäin.

### 2.4.1 Laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa

Koko organisaation, sekä johdon että henkilöstön, on tuettava muutosprojektia. Sen vuoksi muutoksen tulee olla yhdenmukainen organisaation arvojen kanssa, se tulee perustella, siitä tulee olla visio, siitä on viestittävä, henkilöstön on osallistuttava laajasti muutosprojektiin, on luotava lyhyen aikavälin onnistumisia, vastustuksen syyt tulee ratkaista ja ihmisiä johtaa koko projektin ajan.

**Yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa ja muutoksen perusteleminen:** Muutoksen kiireellisyyttä, myönteisyyttä ja välttämättömyyttä on painotettava ja näin aiheutettava tyytymättömyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Organisaatiossa on tiedostettava muutoksen syyt ja mallin hyödyt sekä se, että muutos on yhdenmukainen organisaation arvojen kanssa. (Beer ym. 1990; Bergeron 2003; Chahal & Price 2006; Kotter 1996; Ulbrich 2006)

**Henkilöstön osallistuminen:** Henkilöstön osallistumisella voidaan pienentää muutosvastarintaa eli lisätä uuden toimintamallin hyväksyntää. Samalla osallistuminen parantaa ihmissuhdetaitoja ja itseluottamusta. Varsinainen implementointitiimi voi työskennellä muiden työntekijöiden rinnalla pyrkien heidänkin osallistumiseensa ja siihen, että muut työntekijät konsultoisivat muutostiimiä. (Beer ym. 1990; Chahal & Price 2006; Kotter 1996; Ulbrich 2006)

**Visio:** Vision tehtävänä on auttaa koordinoimaan toimintaa, selkeyttää muutokseen suuntaa ja motivoida henkilöstöä. Henkilöstön on ymmärrettävä, miten organisaatio toimii tulevaisuudessa, jotta he voisivat ymmärtää muutoksen tarkoituksen. Hyvä visio on kuviteltavissa oleva, kaikkien sidosryhmien kannalta haluttava, toteutettavissa ja viestittävässä oleva, rajattu ja joustava. Henkilöstön on hyvä osallistua sen kehittämiseen. Visiosta on viestittävä, jotta myös kehittelyyn osallistumattomat ihmiset saadaan sitoutumaan siihen. Vision vaikuttavuus voidaan varmistaa myös esimerkiksi konsultoinnilla, koulutuksella, vastustajien korvaamisella ja luottamusmiesten hyväksynnän hankkimisella. Lisäksi avainhenkilöiden on toimittava vision mukaisesti, tai jos tämä ei ole mahdollista, ristiriita tulee selvittää. (Beer ym. 1990; Bergeron 2003; Chahal & Price 2006; Kotter 1996)

**Viestintä:** Muutoksesta on viestittävä ymmärtävästi, huolehtivasti ja aktiivisesti koko organisaatiolle. Viestiminen on tehokasta käytettäessä yksinkertaista kieltä, kielikuvia, vertauksia, esimerkkejä, sekä toistamalla viestiä ja käyttämällä useita kanavia. Myös henkilöstön kanssa kommunikointi parantaa viestin perillemeno. (Beer ym. 1990; Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006; Chahal & Price 2006; Kiiskinen ym. 2002; Kotter 1996; Reilly & Williams 2003)

**Lyhyen aikavälin onnistumiset:** Tuen on jatkettava koko muutosprojektin ajan. Tämä voidaan varmistaa lyhyen aikavälin onnistumisia luomalla. Näin ihmisten motivaatio säilyy loppuun saakka. Onnistumisten tulee olla näkyviä, todellisia ja selvästi muutoshankkeeseen nivoutuvia. Voittoihin osallistuneita ihmisiä tulee palkita näkyvästi. (Kotter 1996)

**Vastustuksen syiden ratkaiseminen:** Muutosta vastustetaan muutosvastarinnan ehkäisystä huolimatta. Vastustuksen merkkejä tulee pyrkiä tunnistamaan ja niiden syitä selvittämään ja poistamaan. (Chahal & Price 2006)

**Ihmisten johtaminen:** Taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnissa on johdettava asioiden lisäksi ihmisiä. Ihmisten johtaminen tarkoittaa johtamista vision, sitouttamisen ja muutoksen tarpeen perustelemisen avulla. Organisaation kulttuuriin on kiinnitettävä huomiota ja ihmisiä on kohdeltava yksilöinä heidän inhimillisyytensä muistaen. Epävarmuutta on pyrittävä hälventämään ja ihmisiä on motivoitava myös tunteiden kautta. Tunnuksen saamisen tarve ja oikeudenmukaisuus on hyvä muistaa. Lisäksi on tiedostettava ihmisten subjektiivisuus sekä ryhmän ja selkeän rakenteen tarvitseminen. (Andersen 2006; Bergeron 2003; Kotter 1996)

#### **2.4.2 Asiantuntemus**

Sekä muutostiimin, että uusien työntekijöiden tulee olla osaavia. Muutostiimin tulee rakentua ja toimia oikealla tavalla. Uusien työntekijöiden rekrytointi on tehtävä huolellisesti, ja heidät sekä vanhat työntekijät on koulutettava tehtäviinsä.

**Sopiva muutostiimi:** Muutosta toteuttamaan tarvitaan fyysinen tai virtuaalinen tiimi. Palvelukeskuksen implementointi on niin suuri projekti, että sen toteuttamiseen

tarvitaan useita tiimejä. Tiimin jäsenten tulisi olla projektin eri osa-alueiden osaajia tai edustajia. Heillä tulee olla riittävästi asiantuntemusta, uskottavuutta ja valtaa. Jäsenillä on erilaista osaamista toisiinsa verrattuna, ja he työskentelevät yhteistä päämäärää tavoitellen jakaen osaamistaan. Tietoa jakamalla tieto lisääntyy tiimissä. Kaikkien on osallistuttava työskentelyyn mahdollisimman paljon. Tiimin kulttuurin tulisi olla sekoitus toiminnallista ja poliittista kulttuuria: toisaalta asioita hoidetaan tehokkaasti, ja toisaalta tarvitaan politiikkaa, jotta kaikki voidaan vakuuttaa projektin tarpeellisuudesta. Tiimin keskinäistä luottamusta tulee parantaa esimerkiksi huolellisesti suunnitelluilla työpaikan ulkopuolisilla tapaamisilla, joissa keskustellaan paljon ja tehdään asioita yhdessä. Tiimillä tulisi olla joko fyysinen tai virtuaalinen kohtaamispaikka. Tiimin johtaja vastaa projektijohtamisen onnistumisesta, kun taas organisaation johto vastaa projektin lopputuloksen onnistumisesta. (Andersen 2006; Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006; Chahal & Price 2006; Kerzner 1998; Kotter 1996; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006)

**Rekrytointi ja koulutus:** Rekrytoinnin tulee perustua uuden yksikön vaatimuksiin ja rakenteeseen. Aluksi voidaan rekrytoida enemmän henkilöstöä kuin tarvitaan, jotta palvelukeskus toimisi tehokkaasti mahdollisista alkuvaikeuksista huolimatta. Vanhat ja uudet työntekijät on koulutettava perusteellisesti uusiin tehtäviin. (Bergeron 2003; Brown ym. 2007; Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003; Ulbrich 2006)

### 2.4.3 Muutosprojektin hallinta

Sen lisäksi, että organisaatio saadaan laajasti tukemaan muutosta ja muutostiimi on osaava, on kiinnitettävä huomiota muutosprojektin hallintaan huolellisella suunnittelulla, kokonaisuuden johtamisella, kontrollin/hallinnan ja joustavuuden tasapainolla, testauksella, tehokkaalla ongelmanratkaisulla, muutostyön loppuunsaattamisella sekä arvioimalla ja dokumentoimalla opitut asiat.

**Huolellinen suunnittelu:** Huolellisella suunnittelulla voidaan optimoida implementointivaiheen onnistuminen. Suunnittelun tulisi olla strategista, taktista ja operationaalista. Erityisen tärkeää on jaksotus ja ajoitus. Muutosprojektin ajoituksen on oltava toisaalta organisaation kannalta sopiva (ulkoinen ajoitus), ja toisaalta muutostoimenpiteet on sovittava toisiinsa (sisäinen ajoitus). Suunnitelmaa tarkistetaan

ja mahdollisesti tarkennetaan vielä ennen lopullista toteutusta. (Andersen 2006; Bergeron 2003; Bonifazi ym. 2006; Chahal & Price 2006; Kerzner 1998; Kiiskinen ym. 2002; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006)

**Johtaminen kokonaisuutena:** Projektia on johdettava kokonaisuutena erottelematta liiaksi prosessien, henkilöstön ja teknologian siirron johtamista. (Ulbrich 2006)

**Kontrollin/hallinnan ja joustavuuden tasapaino:** Sekä projektin lopputulosta että johtamista on kontrolloitava. Erityisesti aikataulua, viestintää ja projektissa tapahtuvia muutoksia on valvottava. Kontrolli ei saa kuitenkaan olla liian tiukkaa, koska muutosprojektin tulee olla luova. Johtamisen ei tulisi liiaksi olla tarkkoihin suunnitelmiin sidottua. Esimerkiksi resursseista voidaan jatkuvasti neuvotella perusorganisaation kanssa. Lisäksi joustavuus liittyy siihen, että tiimin jäsenet voivat työskennellä useiden tehtävien kanssa samanaikaisesti. Tiiminvetäjän on kuitenkin koko ajan hallittava projektin identiteettiä. Lisäksi useiden samankaltaisten projektien seurattessa toisiaan niistä voidaan oppia aina seuraavia projekteja ajatellen. (Andersen 2006; Bonifazi ym. 2006; Maylor 2003; Roman 1986; Ulbrich 2006; Westland 2006)

**Testaus:** Testaus voidaan tehdä koko palvelulle tai valituille prosesseille. Testauksen tarkoituksena on löytää mahdollisia riskejä, mallin hyötyjä ja ongelmia, joita voidaan vielä ratkaista, sekä varmistaa uuden teknologian toimiminen ja prosessien uudelleenjärjestelyjen toimivuus. (Kiiskinen ym. 2002; Reilly & Williams 2003)

**Tehokas ongelmanratkaisu:** Muutosprojektissa esiin tulevat ongelmat kannattaa ratkaista heti perusteellisesti. Tilapäisratkaisuja ei saa kehittää, vaan on tärkeää selvittää ongelmien perimmäiset syyt. Ongelmanratkaisussa auttaa tehokas kommunikointi ja tiedon jakaminen. (Bonifazi ym. 2006; Maylor 2003; Westland 2006)

**Muutostyön loppuunsaattaminen:** Hankkeen päämäärä on pidettävä selkeänä loppuun saakka. On korostettava sitä, että muutostyö ei vielä ole ohi, ja huolehdittava siitä, että projektia pidetään yhä tärkeänä. Lisäksi kriittistä on organisaation kulttuurin muuttaminen uutta toimintamallia tukevaksi. Uusien menettelytapojen paremmuutta on korostettava. (Chahal & Price 2006; Kotter 1996)

**Arviointi ja opitun dokumentointi:** Lopuksi arvioidaan muutoksen toteuttamista, jonka jälkeen voidaan vielä parannella lopputulosta. Lopputulos, kustannukset ja hyödyt analysoidaan. Arviointiperusteiden tulee perustua muutoksen tavoitteisiin. Opitut asiat dokumentoidaan tulevia projekteja ajatellen. (Beer ym. 1996; Chahal & Price 2006; Kerzner 1998; Maylor 2003; Roman 1986; Westland 2006)

## **3 TUTKIELMAN EMPIIRINEN OSA**

Tässä pääluvussa käsitellään ensin tutkimuksen teknistä toteutusta eli haastattelujen toteutusta ja analysointia sekä tutkimuksen luotettavuutta. Tämän jälkeen esitellään ensin yleisesti case-yritys UPM-Kymmene Oyj, ja sen jälkeen yhtiön kannattavuusohjelmaan kuuluva palvelukeskushanke ja sen implementointi. Lopuksi käydään läpi empiirisen osan keskeiset tulokset ja esitetään yhteenveto ja tulosten analysointi.

### **3.1 Empiirisen tutkimuksen toteutus**

#### **3.1.1 Haastattelujen toteutus ja analysointi**

Haastatellut olivat avainhenkilöitä tarkasteltavassa projektissa, ja valittiin tämän perusteella. Seuraavissa kappaleissa esitellään kaikki seitsemän haastateltua lyhyesti. Jokaiseen haastateltuun viitataan yksinkertaisuuden vuoksi myöhemmin tekstissä koodeilla H1-H7.

H1: Tampereen palvelukeskuksen johtoryhmään kuuluva viestinnästä ja osaamisen kehittämisestä vastaava päällikkö. Hän oli ensimmäinen haastateltu, ja häneltä kysyttiin muista haastatelluista poiketen myös yleisesti myyntireskontran siirrosta. Muutoksessa hänen vastuullaan oli yhteinen ja yleinen viestintä, uusien työntekijöiden koulutus ja perehdyttäminen sekä työn harjoittelun ohjeistaminen, kouluttaminen ja tukeminen. (H1; Finance & Control Organization 2008)

H2: Laskunkäsittely- ja reskontrapalveluiden siirrosta vastaava päällikkö Länsi-Euroopan alueorganisaatiossa. Hän vastasi siirrosta yhdessä haastatellun H6 kanssa. Lisäksi hän on luotonvalvonnan päällikkö Länsi-Euroopassa ja tätäkin kautta kiinteässä yhteistyössä myyntireskontran kanssa. (H2; H1; H6)



H3: Länsi-Euroopan siirtotiimin jäsen vastuualueenaan myyntireskontran siirto. Hän oli mukana yksikkövierailuilla ja tukena työn harjoitteluissa. Lisäksi hän oli mukana kouluttamassa uusia myyntireskontratyöntekijöitä. (H3)

H4: Länsi-Euroopan myyntireskontratiimin vetäjä ja mukana myyntireskontran siirrossa. Hän osallistui yksikkövierailuille ja työn harjoitteluun. Lisäksi hän osallistui tiiminsä eli uusien työntekijöiden rekrytointiin ja kouluttamiseen. (H4)

H5: Myyntireskontraprosessista vastaava päällikkö Tampereen palvelukeskuksessa. Muutoksen aikana hän huolehti myyntireskontran osalta prosessien siirrosta ja tiiminsä koordinoinnista muutostyössä. (H5)

H6: Laskunkäsittely- ja reskontrapalveluiden Länsi-Euroopan siirrosta vastaava päällikkö ja ostolaskunkäsittelyprosessin päällikkö Tampereen palvelukeskuksessa. Hänen vastuualueelleen muutoksessa kuuluivat koko Länsi-Euroopan siirto yhdessä haastatellun H2 kanssa ja etenkin ostolaskujen käsittelyprosessi. (H6)

H7: Länsi-Euroopan kirjanpito- ja raportointipalveluiden johtaja ja aikaisemmin myyntiverkoston controller ja luotonvalvonnasta vastaava päällikkö Pariisissa. Tätä kautta hän osallistui tiiviisti myyntireskontran siirtoon Tampereelle. (H7; H1)

Haastattelut tehtiin tammi-helmikuussa 2008. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jossa haastattelija esittää kysymykset, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin. Haastattelija voi poiketa kysymysjärjestyksestä, kuten tässäkin tapauksessa tehtiin. Puolistrukturoitu haastattelu on oikein käytettynä tehokas menetelmä, jossa tutkija voi ohjata haastattelua kuitenkin täysin kontrolloimatta sitä. (Alasuutari ym. 2005, 104–105)

Haastattelurunko on liitteessä 4. Haastatelluilta kysyttiin aluksi omasta roolistaan muutoksessa ja sen ulkopuolella. Sen jälkeen kysyttiin kysymyksiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tämän jälkeen haastatellut saivat arvioida projektin onnistumista ja esittää oman näkemyksensä tärkeimmistä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä tällaisessa projektissa. Lopuksi haastatelluilta kysyttiin, haluavatko he

kommentoida vielä jotakin aikaisempiin kysymyksiin tai muuten aiheeseen liittyen. Haastattelun kuluessa kysyttiin joskus täsmentäviä jatkokysymyksiä.

Osa haastatteluista eli haastateltujen H2, H7 ja H3 haastattelut suoritettiin puhelimitse, ja muiden kasvotusten. Haastattelut nauhoitettiin haastateltujen suostumuksella lukuun ottamatta H2:n haastattelua, jonka nauhoitus ei onnistunut teknisten vaikeuksien vuoksi. Tästä haastattelusta tehtiin muistiinpanoja haastattelun aikana. Haastateltujen H7, H2 ja H5 haastattelut suoritettiin englanniksi ja muiden suomeksi. Haastatteluille oli varattu puolitoista tuntia aikaa, ja ne kestivät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin.

Nauhoitetut haastattelut purettiin tekstimuotoon, ja H2:n haastattelun muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi. Tämän jälkeen aloitettiin niiden analysointi. Aineistoon tutustuttiin lukemalla sitä, jonka jälkeen vastaukset teoreettisen viitekehyksen pohjalta esitettiin kysymyksiin ryhmiteltiin kunkin avaintekijän alle. Ryhmittely perustui suurelta osin kysyttyihin kysymyksiin, mutta osa vastauksista sopi useammankin avaintekijän alle. Myös muista vastauksista etsittiin tietoa avaintekijöiden vertailemiseksi empiriaan. Tämän jälkeen vastauksia tulkittiin ja yhdisteltiin tuloksiksi. Sen jälkeen ryhmiteltiin ja tulkittiin samoin haastateltujen näkemyksiä onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Lisäksi erityisesti H1:n vastauksia yleisestä projektin etenemisestä käytettiin 3.2.3 luvussa Implementointi. Lopuksi kaikki viittaukset tarkistutettiin haastatelluilla tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi.

### **3.1.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein käsiteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, voidaanko tulkinta yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli ristiriidattomuutta. (Alasuutari ym. 2005, 254–255) Haastatteluiden tulkinnassa ei jouduttu tilanteeseen, jossa haastatellut olisivat vastanneet täysin ristiriitaisesti esitettyihin kysymyksiin. Näin ollen tulkinnassakaan ei ollut merkittävää ristiriitaisuuden vaaraa, ja päättelyn loogisuus onkin pyritty välittämään lukijalle. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä yleistettävyyden ongelmallista varsinkin, kun

kyseessä on tapaustutkimus (Alasuutari ym. 2005, 265). Laadullisen tutkimuksen päämäärä ei olekaan yleistäminen vaan se, että tapauksesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Myös tutkimuksen toistettavuus on ongelmallinen käsite laadullisessa tutkimuksessa, ja sitä ei tule tulkita kirjaimellisesti. (Alasuutari ym. 2005, 258) Tutkielmassa on kuitenkin selitettävä, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi (Alasuutari ym. 2005, 258).

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet eivät kuitenkaan monelta osin sovi laadulliseen tutkimukseen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä (Alasuutari ym. 2005, 255). Eskolan ja Suorannan (1998, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida vain tutkimusprosessin luotettavuutena. Tutkimuksen arvioinnin kriteerinä onkin perimmältään väitteiden perusteltavuus ja totuudenmukaisuus (Eskola ym. 2005, 212). Tutkielmassa on pyritty kuvaamaan haastatteluiden toteutus, tulkintaprosessi ja tulokset totuudenmukaisesti ja perustelemaan tehdyt tulkinnat ja oletukset.

## **3.2 Case-yrityksen ja taloushallinnon palvelukeskushankkeen esittely**

### **3.2.1 Case-yritys UPM-Kymmene Oyj**

UPM-Kymmene Oyj on alansa johtaviin kuuluva metsäteollisuusyhtiö. Sen liiketoiminta jakaantuu aikakauslehtipaperiin, sanomalehtipaperiin, hieno- ja erikoispaperiin, puutuotteisiin ja tarramateriaaleihin.<sup>3</sup> Yhtiön liikevaihdosta 71 prosenttia muodostuu papereista. UPM on aikakauslehti- ja tarrapapereissa markkinajohtaja maailmassa. Sanomalehtipapereissa, hienopapereissa ja pakkauspapereissa yhtiö kuuluu Euroopan suurimpiin valmistajiin. Puutuotteissa UPM on Euroopan markkinajohtaja vanerissa, ja sillä on neljänneksi suurin markkinaosuus sahatavarassa. Tarralaminaateissa yhtiöllä on toiseksi suurin markkina-asema maailmassa. (Kun puhutaan paperista 2007; UPM tänään -globaali ja uudistuva 2008) UPM:n muuhun toimintaan kuuluvat puunhankinta, omat metsät, energiayksikkö,

---

<sup>3</sup> ”UPM yleisesittely”. UPM-Kymmene Oyj:n WWW-sivu. [http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmfsi.nsf/\\$all/C72CD61380E5B556C2256E370047BFD8?OpenDocument&qm=menu,1,0,0](http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmfsi.nsf/$all/C72CD61380E5B556C2256E370047BFD8?OpenDocument&qm=menu,1,0,0)

logistiikkatoiminnot, konserniesikunta ja osakkuusyhtiöosuudet (UPM-Kymmene Oyj:n vuosikertomus 2007).

UPM:llä on tuotantoa 14 maassa ja tärkeimmät tehtaat sijaitsevat Suomessa, Saksassa, Ranskassa, Iso-Britanniassa, Itävallassa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa. Vuonna 2007 yhtiön liikevaihto oli yli 10 miljardia euroa.<sup>4</sup> Henkilöstöä UPM:llä on 26000. (UPM-Kymmene Oyj:n vuosikertomus 2007) Henkilöstöstä Suomessa on noin 50 prosenttia (Kun puhutaan paperista 2007).

UPM:n nykyinen konserni muodostuu noin sadasta aikaisemmin itsenäisestä yrityksestä. Suomessa yhtiön historia ulottuu 1870-luvun alkupuolelle, jolloin ensimmäiset puuhiomot, paperitehtaat ja sahalaitokset käynnistyivät. 1880-luvulla aloitettiin sellunvalmistus ja 1910-luvulla vanerin valmistus. Paperinjalostus aloitettiin 1920-luvulla. Nykyinen konserni syntyi vuonna 1995, kun Kymmene Oy ja Repola Oy ja sen tytäryhtiö Yhtyneet Paperitehtaat Oy yhdistyivät. Konserni aloitti toimintansa 1.5.1996. UPM:n osake on listattu Helsingin pörsissä ja lisäksi yhtiöllä on ADR-ohjelma Yhdysvaltojen OTC-markkinoilla.<sup>5</sup>

### **3.2.2 Uusi toimintamalli ja muutoksen tausta**

UPM:llä aloitettiin vuonna 2006 kannattavuusohjelma, jonka yhtenä osana oli globaalien taloushallinnon palvelukeskusten perustaminen. Kannattavuusohjelman taustalla oli yhtiön muuttunut liiketoimintaympäristö. Euroopassa oli rakenteellista ylikapasiteettia, markkinat olivat tulleet kypsiksi, paperin hinta oli alentunut, tuotannontekijöiden hinnat olivat nousseet ja kilpailu kiristynyt. UPM:n kannattavuus oli jatkunut pitkään heikkona. Kannattavuusohjelman tavoitteisiin kuuluu kilpailukyvyttömän kapasiteetin sulkeminen, tuotevalikoiman uudistaminen, vahvistuminen kypsillä markkinoilla, kasvu kasvavilla markkinoilla, hankintojen hallinta tarpeeseen perustuen ja toiminnan tehokkuuden parantaminen. Toiminnan tehokkuuden parantamiseen kuuluu sen virtaviivaistaminen koko organisaatiossa vuosien 2006–2008 aikana. Uuteen toimintamalliin kuuluu globaali osto-organisaatio, keskittynyt tutkimus ja tuotekehitys, yhdistynyt IT, kehittynyt lähestymistapa myyntiin,

---

<sup>4</sup> Ks. alaviite 2.

<sup>5</sup> Ks. alaviite 2.

yhdistynyt henkilöstöhallinto ja globaali taloushallinto. (One Finance & Control - General Presentation 2007)

UPM:n taloushallintoa on yhtenäistetty jo aikaisemmin vuodesta 2000 alkaen. Siihen saakka taloushallinto oli järjestetty yksiköittäin. Vuonna 2000 siirryttiin käyttämään yhteistä taloushallinnon järjestelmää. Vuonna 2003 perustettiin useita pieniä alueellisia palvelukeskuksia ja vuonna 2006 käynnistettiin hanke globaalien palvelukeskusten perustamiseksi. (One Finance & Control -General Presentation 2007)

Taloushallinnon palveluiden keskittämisellä pyritään palvelun parempaan tehokkuuteen ja laatuun. Tarkemmin määriteltynä tavoitteena ovat säästöt, taloushallinnon informaation ja palvelun parempi laatu, parempi liiketoiminnan tuki ja ohjaus, henkilöstön ammattitaidon kasvu, muutosvalmius ja valmius liiketoiminnan laajentumiseen. Taloushallinnon tavoitteena on olla kiinteästi liiketoimintaan integroitunut asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa huippulaatuista ja kustannukseltaan kilpailukykyistä laskentatoimen palvelua koko konsernille. (One Finance & Control - General Presentation 2007)

UPM:n uusi Finance & Control funktio koostuu viidestä eri kokonaisuudesta. Taloushallinnon palvelukeskuksien palvelut ovat jakautuneet laskunkäsittely- ja reskontrapalveluihin (ostolaskujen käsittely ja maksatus, myyntireskontra, matkalaskujen käsittely ja kassanhallinta), sekä kirjanpito- ja raportointipalveluihin (kirjanpito, kauden katkot ja sisäinen laskenta). Group Accounting & Reporting -toiminto huolehtii konsernitason raportoinnista, konsernitilinpäätöksestä, sisäisestä kontrollista ja emoyhtiön kirjanpidosta. Business Control -toiminto tarjoaa liiketoiminnan tukea suoraan UPM:n eri yksiköille. Global Finance Platform Services -toiminto kehittää ja ylläpitää yhtiön taloushallinnon prosesseja ja työkaluja sekä tukee ja ohjaa taloushallinnon asiantuntijoita. (One Finance & Control -General Presentation 2007)

Varsinaiset taloushallinnon palvelukeskukset muodostuvat siis laskunkäsittely- ja reskontrapalveluja sekä kirjanpito- ja raportointipalveluja hoitavista keskitetyistä yksiköistä. Tulevaisuudessa UPM:n myyntireskontra, ostolaskunkäsittely, maksatus, kassanhallinta ja matkalaskut hoidetaan Tampereelta käsin Euroopalle ja Pohjois-

Amerikalle sekä Singaporesta ja Changshusta Aasialle ja Tyynenmeren alueelle. Kirjanpito- ja raportointipalvelut hoidetaan seitsemästä paikasta eli Tampereelta, Changshusta Kiinasta, Singaporesta, Augsburgista Saksasta, Grand Couronnesta Ranskasta, Irvinestä Iso-Britanniasta ja Westmontista Yhdysvalloista. Näissä yksiköissä tarjotaan palvelua kussakin omalle maantieteelliselle alueelleen. Business Controllerit jäävät liiketoimintayksiköihin, sillä heidän ensisijainen tehtävänsä on tukea liiketoimintaa. Uuden globaalien taloushallinnon seurauksena henkilöstön määrä vähenee noin 150 hengellä. (One Finance & Control -General Presentation 2007)

### **3.2.3 Implementointi**

Uuden toimintamallin suunnitteluvaihe kesti vuoden 2006 huhtikuusta syyskuuhun ja vaati lähes sadan ihmisen työn. Sen aikana silloinen tilanne arvioitiin huolellisesti ja ohjelmalle laadittiin yleissuunnitelma. Taloushallinnon prosessit analysoitiin ja tutkittiin, olisiko ne parempi hoitaa paikallisesti, alueellisesti vai globaalisti. Lisäksi määriteltiin palveluportfolio, palvelukeskusten sijainnit sekä resurssit, roolit ja vastuut kullekin tiimille. Palvelukeskusten sijaintien valintaperusteina olivat muun muassa kustannukset, laadukkaan työvoiman saanti ja UPM:n liiketoimintayksiköiden läheisyys. Vuonna 2006 implementoitiin lisäksi useita globaalien taloushallinnon mahdollistavia järjestelmiä. Vuoden lopulla alkoi konsultaatio- ja YT-neuvotteluvaihe, joka jatkui vuoden 2007 puoliväliin. (One Finance & Control -General Presentation 2007)

Taloushallinnon palvelukeskusten implementointi aloitettiin vuonna 2007 ja se saatetaan päätökseen vuonna 2008. Implementoinnin osa-alueita ovat henkilöstöasiat, toiminnan virtaviivaistaminen, tiedon ja palveluiden siirto sekä globaali yhdenmukaistaminen ja optimointi. (One Finance & Control -General Presentation 2007)

Laskunkäsittely- ja reskontrapalvelut, johon tutkielman kohdeprosessi myyntireskontrakin kuuluu, siirretään Tampereelle neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa siirrettiin suurin osa laskunkäsittely- ja reskontrapalveluista Suomesta ja Skandinavian paperimyyntiyhtiöistä, toisessa vaiheessa suurin osa Länsi-Euroopan

yksiköiden laskunkäsittely- ja reskontrapalveluista. Ensimmäinen ja toinen vaihe saatiin päätökseen tutkielman kirjoitusvaiheessa. Kolmannessa vaiheessa siirtyvät Keski-Euroopan yksiköiden laskunkäsittely- ja reskontrapalvelut ja neljännessä vaiheessa jäljelle jääneet yksiköt Euroopasta ja Pohjois-Amerikan yksiköiden laskunkäsittely- ja reskontrapalvelut. Viimeiset siirrot tehdään suunnitelman mukaan joulukuussa 2008. (One Finance & Control -General Presentation 2007)

Tutkimuksen empiirisen osan kohteena on myyntireskontrapalveluiden siirtäminen Länsi-Euroopasta Tampereen palvelukeskukseen. Länsi-Euroopalla tarkoitetaan tässä Ranskassa, Espanjassa, Portugalissa ja Belgiassa sijaitsevia UPM:n yksiköitä, joista myyntireskontrat siirrettiin Tampereelle. Näitä yksiköitä ovat Länsi-Euroopan UPM-Kymmene Raflatacin yksiköt, paperidivisioonan Länsi-Euroopan taloushallinnon palvelukeskus ja myyntiyhtiöt sekä UPM-Kymmene Woodin Ranskan yksikkö. (Finance & Control Function Introduction 2007; GTS Transition Toolkit 2007; One Finance & Control -General Presentation 2007) Myyntireskontran tehtäviin kuuluu UPM:llä viitteettömien asiakassuoritusten kirjaus, tunnistamattomien tai viitteellisten virheellisten maksujen tutkiminen ja osittainen prosessointi, yhtiön sisäisten asiakkaiden ja toimittajien tapahtumien täsmäytys, yhtiön ulkopuolisten asiakkaiden saldojen täsmäytys, yhtiön sisäisen laskutuksen ja varastonsiirron laskujen valvominen ja kaudenvaihteen erityistehtävät. (AR Processes and Sub-processes 2007; One Finance & Control -General Presentation 2007)

Varsinainen myyntireskontraprosessin siirto Länsi-Euroopasta Tampereelle alkoi valmistautumisvaiheella vuoden 2007 alkupuolella, jolloin yksiköille ilmoitettiin yksityiskohtainen aikataulu ja prosessien jakautuminen eri tiimeille. Lisäksi selvitettiin, miten paikallinen prosessi sopii määriteltyyn myyntireskontraprosessiin, ja mitkä työtehtävät jäävät paikallisesti tai kyseisen alueen kirjanpito- ja raportointitiimin tehtäväksi. (GTS Transition Toolkit 2007; H1). Seuraavassa vaiheessa loppukesällä 2007 (H3) vierailtiin suurimmassa osassa Länsi-Euroopan yksiköitä ja seurattiin päivittäisiä työtehtäviä ja sitä, miten vastuut jakautuivat paikallisesti (H1; H3). Tarkoituksena oli paikallisten prosessien ja työtehtävien tarkempi analysointi (GTS Transition Toolkit 2007). Yksikkövierailut raportoitiin ja selvitettäviä asioita dokumentoitiin ja selvitettiin (H1). Lisäksi selvitettiin, ketkä ovat oikeat henkilöt opettamaan uusia työntekijöitä (GTS Transition Toolkit 2007). Kun rekrytointi ja uusien

työntekijöiden koulutus oli saatu päätökseen syksyllä 2007, uudet työntekijät siirtyivät noin 1–2 viikoksi (yksittäisiä poikkeuksia sekä pidemmällä että lyhyemmällä opetteluajaksolla oli) yksiköihin opettelemaan työtä. Marraskuun 2007 alussa vastuu Länsi-Euroopan myyntireskontrasta siirtyi Tampereelle joitakin aikaistettuja poikkeuksia lukuun ottamatta. (H1)

### **3.3 Empiirisen osan keskeiset tulokset**

Tutkielman empiirisen osan tavoitteena on tutkia, onko kohdeprojektista tunnistettavissa teorian avaintekijöitä ja samalla havainnollistaa teoriaa. Lisäksi tavoitteena on teorian taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä mahdollinen täydentäminen empirian avulla. Tässä luvussa käydään läpi empiirisen osan keskeiset tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa vertaillaan teoreettista viitekehystä empiriaan ja samalla havainnollistetaan avaintekijöitä. Tulokset on ryhmitelty alalukuihin teorian ryhmittelyä seuraten ja alalukujen sisällä avaintekijöittäin. Toisessa alaluvussa esitetään haastateltujen näkemyksiä tärkeimmiksi taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi tarkoituksena löytää teoriaa täydentäviä avaintekijöitä.

#### **3.3.1 Teorian avaintekijät tutkittavassa tapauksessa**

##### **3.3.1.1 Laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa**

*Yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa ja muutoksen perusteleminen;*

*Henkilöstön osallistuminen*

Empiirisen tutkimuksen kohteena on UPM:llä Länsi-Euroopasta Tampereelle siirrettävä myyntireskontra, ja sen vuoksi organisaatioksi voidaan tulkita henkilöstö, joka oli ennen muutosta vastuussa myyntireskontrasta. Suurin osa näistä henkilöistä menetti työpaikkansa, vaikka osa siirtyikin toisiin tehtäviin UPM:n sisällä. Tämän vuoksi organisaation tuki ja osallistumishalu oli osittain aika vähäistä, vaikka paikalliset johtajat tukivatkin muutosta ja tekivät yhteistyötä muutostiimin kanssa. (H1; H4; H5;



H6; H7) Toisaalta osa paikallisista työntekijöistä oli erittäin avuliaita ja yhteistyöhaluisia (H4). Paikallinen henkilöstö osallistui muutokseen siirtämällä osaamisensa sitä opettelemaan tulleille uusille työntekijöille. Nämä opettelujaksot kestivät yksikkökohtaisesti noin 1–2 viikkoa. Eräässä yksikössä kaksi työntekijää kuitenkin kieltäytyi yhteistyöstä, jolloin määräaikainen henkilö jouduttiin rekrytoimaan tiedon siirtämistä varten. Näin ollen syvällistä ja tarkkaa tietoa prosessista ei pystytty tältä osin siirtämään Tampereelle. (H1)

Erityisesti johto ymmärsi muutoksen syyn ja mallin hyödyt ja muu henkilöstökin faktat (H1; H2; H6). Tunnetasolla henkilöstön oli kuitenkin luultavasti vaikea ymmärtää työnsä keskittämistä Suomeen (H1). Tässä tilanteessa oli todennäköisesti mahdotonta aiheuttaa tyytymättömyyttä silloiseen toimintatapaan ja sillä tavoin saada henkilöstö Länsi-Euroopassa tukemaan muutosta.

Muutostiimin jäsenet eivät aktiivisesti pyrkineet edistämään uuden toimintamallin hyväksymistä Länsi-Euroopassa yksikkövierailuilla tai työn opettelemisen aikana (H3; H4). Tämä on tietysti luonnollista, kun henkilöt siellä eivät suurimmaksi osaksi jatkaaneet UPM:llä. Työtä harjoittelemaan ja yksikkövierailuille lähteviä sen sijaan valmennettiin kohtaamaan paikalliset ihmiset olemalla myönteinen mutta kuitenkin ymmärtämään paikallisten ihmisten asema (H4).

UPM:n arvot ovat avoimuus, luottamus ja aloitteellisuus<sup>6</sup>. Muutos arvioitiin yhdenmukaiseksi UPM:n arvojen kanssa (H1; H2; H3; H6). Perusteluna mainittiin muun muassa, että koko yhtiön tasolla pyritään turvaamaan mahdollisuudet toimia tulevaisuudessa. Taloushallinnon osalta pyritään siihen, että palvelun laatu ja tehokkuus paranisivat. (H1) Muutoksesta on myös viestitty ja keskusteltu avoimesti Tampereella ja muutostiimin kesken (H1; H2; H6). Taloushallinnon palvelukeskushankkeen suunnitteluvaiheessa eri alueiden päällikkötason henkilöillä oli laajasti mahdollisuus vaikuttaa uusien prosessien määrittelyyn (H6). Suunnittelutyötä oli siis luotettu useammalle henkilölle. Luottamus arvona näkyi erään haastattelun mukaan myös siinä,

---

<sup>6</sup> ”UPM työpaikat” [http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/\\$all/636D6F66F4D85BC1C2256F25004A968B?OpenDocument&qm=menu,9,0,0](http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/$all/636D6F66F4D85BC1C2256F25004A968B?OpenDocument&qm=menu,9,0,0)

että muutostiimi oli luottamuksen arvoinen siirtäessään prosessin suunnitelmien mukaan ja ajallaan (H2).

### ***Visio***

UPM:llä oli koko Finance & Control funktion laajuinen visio siitä, että toiminto on ”liiketoimintaan integroitunut, tulevaisuuteen suuntautunut, tehokas liiketoiminnan tukija.” (One Finance & Control -General Presentation 2007). Myyntireskontra on tietysti osa UPM:n Finance & Control funktioita ja näin osana laajempaa visiota (H6). Haastatellut eivät johdonmukaisesti maininneet mitään erityistä tarkempaa visiota myyntireskontralle. Kuitenkin myyntireskontran tavoitteen Tampereella mainittiin olevan muun muassa se, että liiketoimintaa tuettaisiin vähintään yhtä hyvin kuin sitä on tuettu paikallisesti. Lisäksi tarkoituksena on lisätujen tuominen toimintatapojen yhtenäistämällä ja tehostamisella sekä tietämyksen syvenemisellä. (H1; H3; H4) H4:n mukaan muutostyössä keskityttiin käytännön työhön, mutta visio oli toiminnan taustalla. Haastatteluista välittyy se, että visiona muutostyön tekijät ajattelivat suurelta osin edellä mainittuja seikkoja, ja että tavoitteet ja kuva tulevaisuudesta olivat todennäköisesti selkeänä ihmisten mielessä. Näin voidaan päätellä siitäkin, että muutostyön tavoitteista oli viestitty tehokkaasti muutostyöhön osallistuneille (H1; H2; H3; H6).

### ***Viestintä***

H2:n mukaan muutoksesta viestittiin paljon, ja asia hoidettiin hyvin ottaen huomioon, että kyseessä oli ensimmäinen ulkomailta Suomeen siirretty prosessi, eivätkä kaikki yksityiskohdat olleet selviä ja tarkkoja johdollekaan. Kun muutoksesta tiedotettiin ensimmäisen kerran, joka yksikölle Länsi-Euroopassa järjestettiin tilaisuus, jossa asiaa esiteltiin. Suurin osa tilaisuuksista järjestettiin kyseisillä paikkakunnilla, mutta osa hoidettiin puhelinkokouksella. (H6) Intranetissä julkaistiin kaksi alueellista tiedotetta muutoksen tilanteesta ja aikataulusta kaikkien prosessien osalta (H1; H3; H6). Lisäksi tietoa jaettiin sähköpostitse (H1).

Suurin vastuu viestinnästä Länsi-Euroopan yksiköissä oli kuitenkin alueellisilla vastuuhenkilöillä, joita oli jokaisella paikkakunnalla, ja joille toimitettiin

viestintämateriaali Tampereelta (H1; H6). Vastuuhenkilöt olivat suunnitteluun osallistuneita henkilöitä, jotka siis kuuluivat alueelliseen suunnittelutiimiin, ja jotka sen vuoksi tunsivat muutoksen yksityiskohdat tarkasti. Tampereelta viestittiin heille yleisellä tasolla kaikkien siirrettävien prosessien aikataulusta ja siitä, milloin yksiköihin tullaan opettelemaan siirrettävää työtä. Pelkkää myyntireskontraa koskevaa viestintää Tampereelta ei lähetetty. (H1)

Tarkoituksena oli lisäksi se, että paikallisesti esimiesten ja alaisten kesken olisi keskusteltu niin, että alaiset tietäisivät tarkasti, mitä tapahtuu ja missä aikataulussa (H1; H6). Esimiesten ja alaisten kommunikointiin vaikuttivat osaltaan erot irtisanomisia koskevissa lainsäädännöissä. Esimerkiksi Ranskassa oli lakisääteinen ”sosiaalisuunnitelma”, joka tuli luoda ennen kuin työsuhteet voitiin katkaista lopullisesti. Näin ollen Ranskassa esimiesten tuli selvittää huolellisesti työntekijöiden tulevaisuuden mahdollisuuksia ja keskustella heidän kanssaan. (H1; H2)

Tampereella ollaan osin epävarmoja siitä, kuinka hyvin paikalliset vastuuhenkilöt ja esimiehet tiedottivat ja keskustelivat asioista (H1; H6). Lisäksi eräs yksikkökohtainen vastuuhenkilö siirtyi toiseen yksikköön siirtoprosessin aikana, jolloin hänen vanhan yksikkönsä tiedotus jäi puutteelliseksi (H1). Henkilöstön tietämyksessä onkin havaittu yksikkökohtaisia eroja. Osa paikallisista työntekijöistä oli ajoittain suhteellisen tietämättömiä muutoksen yksityiskohdista. (H1; H5; H6) Lisäksi H1 uskoo, että projektin lopulla kiireisimpään aikaan viestintä saattoi olla ensimmäinen asia, josta joustettiin. Puute kommunikoinnissa olikin H5:n mukaan suurin asia, joka aiheutti ongelmia myyntireskontran siirrossa.

Viestinnän sävyn arvioitiin olleen neutraalia (H1; H2; H3; H6). H6:n mukaan viestinnässä pyrittiin myös ymmärtäväsyyteen paikallisia ihmisiä kohtaan. H2 arvioi kuitenkin viestinnän olleen ajoittain liian neutraalia ja faktapainotteista. Ymmärtävä asenne ei siis todennäköisesti jatkuvasti välittynyt viestinnässä.

### *Lyhyen aikavälin onnistumiset*

Haastatellut eivät maininneet kukin johdonmukaisesti tiettyjä välitavoitteita projektille. Tästä voidaan päätellä, että selviä välitavoitteita ei ollut asetettu. Myyntireskontran

siirto on kuitenkin osa suurempaa prosessien siirron kokonaisuutta, joten sen voidaan itsessään tulkita olevan välitavoite (H6). Suunnitelmat sisälsivät paljon erilaisia tehtäviä, joten pienempiä tavoitteita projektin sisälläkin tietenkin oli (H5; H6). Projektin edistymisestä tiedotettiin säännöllisesti globaalisti (H2).

### ***Vastustuksen syiden ratkaiseminen***

Esiintynyt muutosvastarinta ei tässä tapauksessa varsinaisesti aiheutunut muutoksen pelkäämisestä, vaan siitä seuranneesta oman työpaikan menettämisestä. Tämän vuoksi muutosvastarinnan poistaminen kokonaan ei olisi luultavasti ollut mahdollista. Muutosvastarintaa ei käsiteltykään systemaattisesti (H1; H2). Vastustus käsiteltiin aina tilannekohtaisesti lähinnä esimiehen ja alaisen kesken (H2). Prosessiin liittyvissä asioissa myös myyntireskontran päällikkö oli vastustuksen käsittelyssä mukana. Laajemmassa asiassa olivat mukana myös Länsi-Euroopan laskunkäsittely- ja reskontrapalveluiden siirrosta vastaava päällikkö ja Tampereen laskunkäsittely- ja reskontrapalveluiden johtaja. Lisäksi asioista keskusteltiin seurantalavereissa yhdessä paikallisorganisaation edustajien kanssa. (H1)

### ***Ihmisten johtaminen***

Ihmisten johtamiseen kiinnitetään UPM:llä huomiota muun muassa järjestämällä johtamistaidon sisäistä koulutusta sekä tiiminvetäjäkoulutusta. Johtamistaidon koulutuksessa käsitellään ihmisten johtamiseen liittyviä asioita sekä juridisten asioiden, kuten työlaki ja työehtosopimusten, soveltamiseen liittyviä asioita. (H1) Ihmisten johtamisen katsottiin olleen iso ja tärkeä osa projektia, koska sekä uusiin että vanhoihin työntekijöihin tuli kiinnittää huomiota (H2). Samalla ihmisten johtamisen kuitenkin arvioitiin olleen vaikea osa projektia (H5; H7), joka olisi voitu hoitaa paremmin (H6). Projektissa mukana olleille sekä Tampereella että Länsi-Euroopassa muutoksesta tuli päivittäistä rutiinia, jolloin paikallisia ihmisiä ei välttämättä aina osattu huomioida oikein (H6). Varsinainen paikallisten ihmisten johtaminen jäi kuitenkin paikallisten vastuulle. Paikallisten epävarmuutta pyrittiin Länsi-Euroopassa hälventämään, mutta se ei aina onnistunut, koska asiat olivat johdollekin usein epäselviä. Silloin, kun kysymyksiin ei osattu vastata, se kerrottiin kuitenkin rehellisesti. (H2)

Tampereella ihmisten johtamiseen kiinnitettiin huomiota tietenkin rekrytoimalla ja kouluttamalla uudet työntekijät. Uutta myyntireskontratiimiä koulutettiin muun muassa järjestämällä tilaisuus, jossa tiimin kehittymiseen liittyviä psykologisia reaktioita käytiin läpi sekä testattiin jokaisen tiimin jäsenen luontaiset taipumukset työskentelyssä ja yhteistyössä. Lisäksi tiimi määritteli itse yhtenäiset toimintatavat, kommunikointimenetelmät ja päätöksentekoon liittyvät asiat. (H1)

### **3.3.1.2 Asiantuntemus**

#### *Sopiva muutostiimi*

Haastatteluista ilmeni, että varsinaista selkeää muutostiimiä ei ollut myyntireskontran, eikä muidenkaan yksittäisten prosessien siirtojen tasolla. Muutostiimiä ainoastaan myyntireskontran siirtämiseen Länsi-Euroopasta Tampereelle ei siis ollut. Selkeitä vastuullisia tiimejä oli sen sijaan ylemmillä hierarkiatasoilla (One Finance & Control - General Presentation 2007). Haastatteluista selvisivät kuitenkin ne henkilöt, jotka pääsääntöisesti olivat vastuussa myyntireskontran siirtämisestä Länsi-Euroopasta. Jatkossa näistä henkilöistä käytetään yksinkertaisuuden vuoksi sanaa tiimi, vaikka se ei ollutkaan aivan tarkkarajainen ja selkeästi määritelty.

Haastatellut olivat itse avainhenkilöitä muutoksessa myyntireskontran osalta. Haastatellut on esitelty luvussa 3.1.1. Haastateltujen lisäksi muutostiimiin voidaan lukea uudet myyntireskontratyöntekijät, jotka osallistuivat siirtoprojektiin opettelemalla työn Länsi-Euroopassa ennen prosessien siirtämistä.

Tiimi vastasi vain myyntireskontran siirrosta, ja siksi sen jäsenet eivät varsinaisesti olleet projektin eri osa-alueiden osaajia tai edustajia. Kuitenkin H7 ja H2 osallistuivat myyntireskontran siirtoon Länsi-Euroopan edustajina ja muut Tampereen palvelukeskuksen edustajina. Lisäksi H1:n asema viestinnästä ja koulutuksesta vastaajana erosi muista. Myyntireskontran siirrossa olivat edustettuina myös uudet työntekijät. Lisäksi myyntireskontran siirtoon ja haastatteluihin osallistui henkilöstöä eri organisaation tasoilta, joten tälläkin tavalla tiimissä oli erilaisia edustajia ja osaajia.

Yhteistyö ja luottamus oli tiimin kesken hyvää (H1; H3; H4; H5; H6) ja keskustelua käytiin avoimesti (H1). Alussa työskentelyssä oli kuitenkin epävarmuutta, koska projekti oli kaikille uusi (H3). Toisaalta asenne Tampereella oli myönteinen ja innokas, kun lähes kaikki olivat juuri aloittaneet työnsä. Lisäksi kaikilla oli selkeä yhteinen päämäärä, jota tavoitella. (H4) Kaikki työskentelivät tasapuolisesti projektin aikana, vaikka sen loppupuolella kukin joutuikin priorisoimaan tehtäviään ajan niukkuuden vuoksi (H1). Töiden ulkopuolisia tapaamisia ei järjestetty välimatkojen vuoksi (H6).

Päivittäistä yhteyttä pidettiin kasvokkain, sähköpostitse, e-kokoustekniikkaa ja konferenssipuhelua hyödyntämällä sekä muuten puhelimitse ja johtajatasolla viikoittaisissa statuspalavereissa, jossa käsiteltiin muutoksen edistymistä (H1; H3; H6). Lisäksi pöytäkirjat seuranta- ja suunnittelupalavereista ovat taloushallinnon palvelukeskusprojektille perustetussa virtuaalisessa kannassa, johon on koottu koko implementointiin liittyvä projektinhallinnallinen dokumentaatio (H1), joten avainhenkilöillä oli eräänlainen virtuaalinen tiedonjakopaikka.

Tiimin jäsenet olivat pääsääntöisesti yksimielisiä asioiden hoitamisesta Tampereella (H1; H3; H4; H6) vaikka asioista tietenkin neuvoteltiin (H4). Tiimin jäsenillä oli selkeät vastualueet, ja erityisesti työtä opettelemassa olleet olivat vastuussa vain oman kohdeyksikkönsä/yksiköidensä myyntireskontran opettelemisesta (H1).

Tiimin jäsenten uskottavuutta pidettiin hyvänä lukuun ottamatta neljää uutta myyntireskontratyöntekijää, jotka olivat uusia UPM:llä, ja joilla ei ollut paljonkaan aikaisempaa kokemusta myyntireskontrasta (H1; H6). Tiimin vastuulla oli projektin tavoitteen saavuttaminen eli myyntireskontran siirtäminen määräajassa.

### ***Rekrytointi ja koulutus***

Uudet myyntireskontratyöntekijät rekrytoitiin Tampereelle elokuussa 2007. Tärkein valintaperuste oli kielitaito (H1; H2; H4). Yhtiön sisällä on pystyttävä kommunikoimaan englanniksi ja palveltavan yksikön paikallista kieltä tarvitaan, kun ollaan yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin (H4). Lisäksi muiden valintaperusteiden eli asennoitumisen työntekoon, taloushallinnon kokemuksen tai koulutuksen ja palvelualltiuden tuli täytyä. Valituilla ei ollut laajaa kokemusta taloushallinnon

työtehtävistä. (H4) H5:n mukaan uusilla työntekijöillä olisi tullut olla enemmän kokemusta myyntireskontrasta, jotta he olisivat pystyneet hyödyntämään opetteluajakson Länsi-Euroopassa paremmin ja kyseenalaistamaan toimintatapoja ja sen vuoksi kyselemään enemmän. H1:n mukaan valinnan perustuminen suurelta osin kielitaitoon on vaikuttanut palvelun alun sujuvuuteen. Aluksi ei tarkoituksella rekrytoitu enempää työntekijöitä kuin oli tarpeen. Työtä oli alkuviikkoina kuitenkin tekemässä kaksi ylimääräistä, myöhemmin Keski-Euroopan myyntireskontratiimiin siirtynyttä henkilöä. (H4)

Uusille työntekijöille järjestettiin kymmenen päivän koulutus. Koulutukseen sisältyi yleinen perehdyttäminen UPM:ään, taloushallinnon prosessien yleinen koulutus, oman toiminnon työkalukoulutus, asiakaspalvelukoulutus sekä tiimitoimintaa koskeva ja sen kehittämiseen pyrkivä koulutus. Lisäksi uudet työntekijät kävivät tutustumassa UPM:n Tervasaaren paperitehtaaseen. (H1) Uudet työntekijät harjoittelivat työtä jonkin aikaa Tampereella Pohjois-Euroopan tiimissä rinnakkain luokkahuonekoulutuksen kanssa (H1) ja sen jälkeen (H1; H5). Varsinaista työn harjoittelua katsottiin olevan liian vähän ennen Länsi-Eurooppaan lähtöä (H1; H5). Uudet työntekijät olisi tullut rekrytoida aikaisemmin, jotta heidän osaamistaan olisi voitu kasvattaa paremmin (H5). Tampereella harjoittelun jälkeen uudet työntekijät siirtyivät Länsi-Euroopan yksiköihin opettelemaan työtä noin 1–2 viikoksi ja dokumentoivat oppimisensa yksikkökohtaisiksi työohjeiksi (H1; H3). Lisäksi uudet työntekijät valmisteltiin harjoitteluun samoin kuin vanhat työntekijät opettamaan työnsä. Koulutuksessa pyrittiin antamaan yhteinen kuva siitä, mitä harjoittelun aikana tulisi tapahtua, millaista dokumentaatiota siitä tulee antaa ja millä asenteella yhteistyötä tulee tehdä. (H1)

Länsi-Euroopan opetteluajaksien olisi toivottu olevan pidempiä, koska noin 1–2 viikossa työtehtäviä ei pysty omaksumaan riittävän syvällisesti (H1; H3; H4). Alkuperäisten suunnitelmien mukaan opetteluajaksot olisivat kestäneet 6–8 viikkoa, ja aikaa aiotaankin pidentää seuraavissa siirroissa (H1). Lisäksi H5:n mukaan koulutusjaksonkin olisi tullut olla pidempi, jotta uudet työntekijät olisivat olleet osaavampia lähtiessään opettelemaan työtä. Palvelun siirtyessä uudet työntekijät eivät H4:n mukaan tämän vuoksi vielä osanneet työtehtäviään kaikilta osin riittävän yksityiskohtaisesti ja syvällisesti.

### 3.3.1.3 Muutosprojektin hallinta

#### *Huolellinen suunnittelu*

Ennen varsinaista siirtoprosessin suunnittelua määriteltiin keskitetysti hoidettavat prosessit. Työryhmässä oli mukana päällikkötason henkilöstöä jokaiselta maantieteelliseltä alueelta, joten suunnitteluun osallistuminen oli tältä osin laajaa. (H1; H6)

Koko siirtoprosessi perustui suunnitelmiin, jotka tehtiin keväällä 2007 yhdessä konsulttiyrityksen kanssa. Tällöin työstettiin ”GTS Transition Toolkit”, jossa oli runsaasti dokumentaatiopohjia sekä prosesseihin, opettelujaksoihin ja projektinhallintaan liittyviä asioita. Tämä toimi pohjana prosessikohtaisille tarkemmille suunnitelmille. Transition Toolkitissä vaadittu dokumentaatio koettiin osittain liian raskaaksi, ja sitä on kevennetty tulevia siirtoja ajatellen. Transition Toolkit sisälsi aikataulut, riskienhallinnan koko siirron osalta sekä viestintä- ja koulutus suunnitelman. (H1) Myyntireskontran osalta tehtiin yksityiskohtaisempia suunnitelmia muun muassa siitä, milloin uudet työntekijät rekrytoidaan, milloin selvittelytyö yksiköissä aloitetaan, mitä asioita sieltä on selvitettävä, mitkä asiat siirtyvät Tampereelle ja mitkä jäävät yksiköihin tehtäväksi, ketkä ovat paikalliset henkilöt, joiden kanssa toimitaan sekä muut käytännön asiat (H3; H4; H6). Suunnitteluun käytettiin hyvin paljon aikaa, H5:n mukaan liiankin paljon. Suunnittelua ei kattavasti tarkistettu ennen toteutusta, koska muutostyö haluttiin aloittaa mahdollisimman nopeasti (H1).

Projektin ulkoinen ajoitus oli onnistunut, eli myyntireskontra siirrettiin aikataulussaan Länsi-Euroopasta Tampereelle, ja joidenkin yksiköiden myyntireskontrat siirrettiin jo aikaisemmin (H1; H2; H3; H4; H6). Lisäksi osa kaikkien yksiköiden myyntireskontraprosesseihin kuuluvista työtehtävistä siirrettiin ennen tavoitepäivämäärää (H3).

Projektin sisäinen ajoitus onnistui pääsääntöisesti hyvin (H1; H3). Länsieurooppalaisten näkökulmasta siirtymän olisi kuitenkin pitänyt tapahtua nopeammin asian julkistamisen jälkeen, koska paikalliset joutuivat odottamaan liian pitkään töiden siirtymistä (H2; H7). Lisäksi Tampereella suuri osa haastatelluista kritisoi ajan riittämättömyyttä projektin eri



vaiheissa. Monia asioita tehtiin usein aivan viimeisinä hetkinä, ja päätökset venyivät niin, että jotkin asiat olivat epäselviä pitkään (H4). Projektin alkuvaiheeseen olisi toivottu enemmän tehokasta valmistelu-aikaa. Näin muutoksen kannalta oleellimmat asiat olisi voitu tunnistaa aikaisemmin, jolloin niiden käsittelylle olisi jäänyt enemmän aikaa. Nyt suurin osa työstä tehtiin vasta kahta kuukautta ennen siirtymää. Tähän vaikutti tosin suomalaisten lomailu heinäkuussa ja länsieurooppalaisten elokuussa. (H4) Esimerkiksi yksityiskohtainen sopiminen siitä, kenen vastuualueelle mikäkin tehtävä siirron jälkeen kuuluu, tapahtui liian niukassa aikataulussa eli liian lähellä lopullista siirtoa. Näin ollen se ei tapahtunut riittävän huolellisesti ja niin, että kaikki olisivat ymmärtäneet sen riittävän syvällisesti. (H6)

Yksikkövierailuihin valmistautumiseen (H3) ja niiden dokumentointiin ei ollut riittävästi aikaa (H1). Yksikkövierailut ajoittuivat liian lähelle toisiaan, jolloin edellistä yksikkövierailua ei ollut vielä kunnolla ehditty dokumentoida, kun toiseen yksikköön jo piti lähteä (H1). Myös vierailuajan olisi toivottu olevan pidempi, jotta päivittäisistä rutiineista olisi saatu tarkempi kuva ja työn harjoittelu yksiköissä olisi pystytty suunnittelemaan paremmin (H4; H5).

Paikallisten kouluttaminen työn opettamiseen olisi sekin voinut tapahtua aikaisemmin, jotta he olisivat pystyneet valmistautumaan siihen huolellisemmin. Lisäksi harjoittelujaksojen kesto oli liian lyhyt, 1–2 viikkoa, kun kesto alkuperäisten suunnitelmien mukaan olisi ollut 6–8 viikkoa. Yksiköt kuitenkin vastustivat opettelu- pidempää kestoja. Harjoittelujaksojen lyhyden katsottiin vaikuttaneen myös lopputulokseen. (H1)

### ***Johtaminen kokonaisuutena***

Myyntireskontran siirtoa johdettiin yhtenä kokonaisuutena (H1; H2; H5; H6). H6 korosti, että myyntireskontrassa IT:tä ja prosesseja ei pysty erottamaan toisistaan, ja ihmisethän tekevät prosessia. Kuitenkin myyntireskontraa siirtävät olivat enemmän vastuussa prosesseista ja IT:stä kuin paikallisista ihmisistä, koska heitä ei siirretty Tampereelle (H6). Tosin uusien työntekijöiden rekrytointi ja koulutus kuului muutostiiimille. IT organisaatiosta oli kuitenkin nimetty henkilö, joka konsultoi tiimiä IT asioissa ja jota tavattiin säännöllisesti. (H1; H2) Lisäksi paikallisen taloushallinnon

henkilöstön asioihin oli nimetty Länsi-Euroopan alueella oma henkilöstöhallinnon vastuuhenkilö (H2).

### ***Kontrollin/hallinnan ja joustavuuden tasapaino***

Projektin etenemistä valvottiin viikoittaisissa seurantalavereissa (H1; H3; H5; H6). Kokouksissa myös muun muassa tarkastettiin, että kaikki osapuolet ovat asioista yksimielisiä ja että muutoksessa voidaan edetä suunnitelmien mukaisesti (H6). Kokouksiin osallistui kyseisen alueen johtotiimi ja laskunkäsittely- ja reskontrapalveluiden johtotiimi. Alussa kokouksia pidettiin kerran kuukaudessa ja projektin loppuvaiheessa kerran viikossa. (H5)

H5 ja H6 vastasivat kysymykseen joustavuudesta niin, että suunnitelmista ei juurikaan poikettu. H5:n mukaan suunnitelmia seurattiin, vaikka osa tehtävistä asioista tuntui jo tehtyjen asioiden toistamiselta. H6:n mukaan tiimiltä vaadittiin tietyn tavoitteen toteutumista määräajassa, mutta tavoitteet saatettiin saavuttaa aikaisemminkin. Kuitenkin hänen mukaansa joillekin asioille oli varattu tarpeettoman paljon aikaa, jolloin niiden toteuttamiseen varattua aikaa saatettiin lyhentää. H1:n ja H2:n mukaan kokonaisaikataulussa ei joustettu, mutta osa asioista tapahtui suunniteltua myöhemmin ja osa suunniteltua aikaisemmin. H4:n mukaan suunnitelmia saatettiin jonkun verran tarvittaessa muuttaa lukuun ottamatta aikatauluja. H4 mainitsee esimerkkinä Transition Toolkitin täytettävän dokumentaation, jonka suhteen joustettiin niin, että osaa niistä ei täytetty. Vastauksista voi päätellä, että yleisen tason suunnitelmista, josta päällikötason henkilöt vastasivat, ei juurikaan poikettu aikatauluja lukuun ottamatta, mutta jonkun verran joustavuutta oli yksityiskohtaisemmissa asioissa.

### ***Testaus***

Myyntireskontran osalta testaus ei ollut laajaa (H2; H3; H4; H5). Tähän vaikutti se, että järjestelmää jolla työtä tehtiin, ei tarvinnut testata, koska se ei vaihtunut (H4; H5). Kuitenkin ennen siirtoa oli 1–2 viikon mittainen harjoittelu-aika, jolloin harjoiteltiin työtä ja tarkistettiin, että kaikki toimii niin kuin pitääkin (H3). Lisäksi joidenkin yksiköiden myyntireskontratehtävät siirrettiin ennen toisten yksiköiden myyntireskontratehtäviä, jolloin työtä voitiin aloitella vähitellen (H3; H4). Testauksen

katsottiin olleen riittävää (H1; H2; H3). Uuden myyntireskontratiimin osaamisen olisi kuitenkin voinut testata paremmin (H1). Lisäksi siitä mitä testataan, olisi voitu kommunikoida enemmän (H2).

### ***Tehokas ongelmanratkaisu***

Ongelmien ratkaisuun ei ollut ennalta määrättyä mallia, vaan ne ratkaistiin tapauskohtaisesti. Ongelmanratkaisu vaihteli myös sen mukaan, minkä tasoinen ongelma oli. (H1; H2; H3; H4; H6; H7) Ongelmat pyrittiin ratkaisemaan avoimella kommunikoinnilla (H2). Yksityiskohtaiset prosessiin liittyvät ongelmat ratkaistiin päivittäisen muutostyön yhteydessä (H1; H3; H4). Yksikkökohtaisissa laajemmissa ongelmissa asiaa selvitettiin yksikön kanssa (H3). Laajemmissa myyntireskontraa koskevissa ongelmissa asiaa selvitettiin myyntireskontran päällikön kanssa (H1; H7). Vielä yleisempiä tai prosessien rajat ylittäviä ongelmia käsiteltiin seurantalavereissa (H1). Yleisemmät ongelmat ratkaistiin usein perustamalla pieniä ryhmiä selvittämään asiaa. Yleensä ryhmään kuului prosessinomistaja, paikallisen yksikön edustajia ja laskunkäsittely- ja reskontrapalveluiden edustajia. (H5)

Ongelmanratkaisun katsottiin olleen tehokasta (H1; H2; H3; H5; H7). Tosin myyntireskontrassa ei juurikaan kohdattu vakavia ongelmia (H5). Suurimmat ongelmat liittyivät kommunikointiin Tampereen henkilöstön ja paikallisten yksiköiden välillä. Tämä ei aina ollut täysin onnistunutta, vaan osa asioista jäi joskus epäselväksi. (H5) Tilapäisratkaisujakin kehiteltiin joskus (H1).

### ***Muutostyön loppuunsaattaminen***

Muutostiimi jaksoi työskennellä erittäin hyvin siirtopäivään saakka (H1; H3; H4; H5; H6). Tiimiä ei motivoitu esimerkiksi rahallisin bonuksin. Motivaatio ei kuitenkaan heikentynyt loppua kohden, vaikka työpäivät pidentyivät (H3).

Projektin tavoitteet saavutettiin aikataulun osalta (H5). Kuitenkaan prosessin parempaa tehokkuutta ja laatua ei heti saavutettu, vaan prosessia on harmonisoitava ja kehitettävä (H1; H3; H4).

Perustettu taloushallinnon palvelukeskus on uusi organisaatio ja työntekijät ovat pääosin uusia, ja sen vuoksi uusi kulttuuri syntyy todennäköisesti itsestään. Myöskään uuden toimintamallin paremmuutta ei liene tarvetta korostaa, kun työntekijät eivät pääosin työskennelleet vanhassa mallissa.

### *Arviointi ja opitun dokumentointi*

Kuukauden kuluttua siirrosta järjestettiin palautetilaisuus koko Länsi-Euroopan uudelle palvelutiimille mukaan lukien myyntireskontratiimi. Tilaisuudessa kukin arvioi sitä, miten suunnittelu, työn harjoittelu ja palvelun alku olivat onnistuneet. Näistä asioista keskusteltiin yhdessä ja jokainen sai ehdottaa parannusehdotuksia tulevaisuutta ajatellen. (H1; H3; H5; H6) Lisäksi projektia arvioitiin seurantalaverieissa ja dokumentaatiota ja suunnitelmia arvioitiin (H5; H6). Lisäksi tilinpäätös oli hyvä mittari, josta voitiin oppia. Länsi-Euroopassa yksiköt kokosivat palauteyhteenvedon, joka koski kaikkia siirtyneitä prosesseja. (H1) Opitut asiat dokumentoitiin (H6).

### **3.3.2 Haastateltujen näkemyksiä taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöiksi**

Haastatellut saivat haastattelun lopuksi esittää omia näkemyksiään kriittisistä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnissa. Haastatellut ehdottivat useita avaintekijöitä. Esimerkiksi prosessin siirtoa tulee suunnitella huolellisesti (H7) ja suunnittelussa on muistettava myös käytännönläheisyys (H4). Suunnittelu tulisi perustaa käytännön prosesseihin ja yksiköiden erityispiirteisiin (H4). Haastatellut korostivat myös viestinnän tärkeyttä (H1; H2; H6). Viestinnässä erityisen tärkeää on varmistaa se, että viesti todella tavoittaa tarkoitetut vastaanottajat (H1; H6). Lisäksi tärkeää on hyvät tietojärjestelmät ja yhteistyö IT:n kanssa sekä ihmisten johtaminen (H2).

Case-yrityksessä taloushallinnon palvelukeskus perustettiin maantieteellisesti niin kauas alkuperäisistä yksiköistä, että vanhojen työntekijöiden ei pääsääntöisesti ollut mahdollista siirtyä palvelukeskukseen, vaikka osa siirtyikin muihin tehtäviin UPM:n sisällä. Näin ollen erityiseksi asiaksi nousi yhteistyö vanhojen työntekijöiden kanssa.

Tärkeää on, että niissä yksiköissä, joista prosessi siirretään, tuettaisiin muutosta. Yksiköiden henkilöstön ja muutosta toteuttavien tulisi jakaa yhteinen päämäärä. (H1; H6) Lisäksi yksiköiden henkilöstön tulisi ymmärtää se, että töiden opettaminen uusille työntekijöille vaatii työtä myös opettajalta (H1). Hyvät suhteet yksikköön ovat tärkeitä myös, jotta ongelmatapauksissa on henkilö, johon voi ottaa yhteyttä (H3).

Samasta syystä uusilla työntekijöillä oli prosessin siirrossa tärkeä rooli. Uusien työntekijöiden oli opetettava prosessi vanhoilta työntekijöiltä ja näin siirrettävä prosessi palvelukeskukseen. Prosessia opettelevilla tulee siis olla riittävä koulutus (H4; H5) ja kokemusta siirrettävästä prosessista (H3; H4; H5). Lisäksi koulutuksen uusiin työtehtäviin tulee olla riittävää (H3). Prosessin opettelevien tulee siis olla asiantuntevia. Heidän tulee osata kyseenalaistaa ja kysellä työtä opetellessaan (H5). Lisäksi uusien työntekijöiden osaaminen on tärkeää siinä vaiheessa, kun prosessi siirretään palvelukeskukseen ja työtä aletaan tehdä (H3).

### **3.4 Yhteenveto ja tulosten analysointi**

Empiirisen osan tavoitteena oli tutkia, onko kohdeprojektista tunnistettavissa teorian avaintekijöitä ja samalla havainnollistaa teoriaa, sekä mahdollisesti täydentää teoriaa. Tutkimuksen keskeisten tulosten käsittely oli jaettu alaluvuiksi tutkimustavoitteiden mukaan niin, että vertailu avaintekijöihin ja teorian havainnollistaminen oli käsitelty ensimmäisessä alaluvussa ja mahdolliset teoriaa täydentävät avaintekijät toisessa alaluvussa. Samaa käsittelyjärjestystä käytetään tässäkin yhteenvetoon ja tulosten analysointiin.

#### **3.4.1 Teorian avaintekijät tutkittavassa tapauksessa**

Tutkielman teoriaosassa rakennettiin viitekehys, jossa taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijät jaettiin kolmeen ryhmään, eli organisaation laajaan ja jatkuvaan tukeen, asiantuntemukseen ja muutosprojektin hallintaan liittyviin seikkoihin.

Ensimmäiseen viitekehyksen ryhmään laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa kuului yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa ja muutoksen perusteleminen, henkilöstön osallistuminen, visio, viestintä, lyhyen aikavälin onnistumiset, vastustuksen syiden ratkaisu ja ihmisten johtaminen. Avaintekijöillä pyritään otsikon mukaisesti organisaation laajan ja jatkuvan tuen saavuttamiseen. Empiirisen osan kohdetapauksessa erityistä oli se, että suuri osa vanhoista myyntireskontratyöntekijöistä menetti työpaikkansa palvelun siirtyessä Suomeen Länsi-Euroopan yksiköistä. Tämän vuoksi vanhan organisaation henkilöstön tuki mallille ja yhteistyönhalu muutostiimin kanssa ei ollut parasta mahdollista, vaikka suurin osa ryhmään kuuluvista avaintekijöistä löydettiin tutkittavasta tapauksesta.

Muutoksen arvioitiin olevan yhdenmukainen organisaation arvojen, avoimuuden, luottamuksen ja aloitteellisuuden kanssa. Muutosta ei erityisen tilanteen vuoksi voitu perustella niin, että tyytymättömyyttä sen hetkiseen tilanteeseen olisi aiheutettu. Vanha henkilöstö osallistui muutokseen, vaikka yhteistyönhaluunkin vaikutti organisaation tilanne.

UPM:llä oli visio koko Finance & Control toiminnosta. Myyntireskontran tasolla tarkempaa visiota ei ollut. Haastateltujen vastauksista välittyi kuitenkin selkeä ajatus toiminnan yhtenäistämistä ja tehostamisesta, joten haastatelluilla todennäköisesti oli yhteinen kuva tulevaisuudesta.

Muutoksesta viestittiin aktiivisesti Tampereelta, mutta lopullinen vastuu vanhassa organisaatiossa viestimisestä oli kuitenkin alueellisilla vastuhenkilöillä ja esimiehillä. Viestin perillemenossa olikin havaittu puutteita, eli se ei ollut kaikilta osin ollut tehokasta. Suurin osa haastatelluista arvioi viestinnän sävyn olleen neutraalia ymmärtävän sijaan. Viestintä ei siis täysin ollut avaintekijän mukaista.

Lyhyen aikavälin onnistumisia ei luotu, mutta kohdeprojekti oli itsessään sellainen. Kyseinen avaintekijä ei siis täysin sovellu tutkittavaan kohteeseen. Muutosvastarintaa olisi ollut mahdoton murtaa kohteena olevan muutoksen luonteesta johtuen. Vastustus käsiteltiin aina tapauskohtaisesti.

Ihmisten johtamisen arvioitiin olleen tärkeä, mutta toisaalta vaikea osa projektia, joka ei kaikilta osin onnistunut. Vanhojen työntekijöiden kysymyksiin ei aina osattu vastata ja näin hälventää epävarmuutta, koska johtokin oli ajoittain epävarma projektin yksityiskohdista. Lisäksi muutostyöhön osallistuneille asiasta tuli rutiinia, jolloin vanhoja työntekijöitä ei aina osattu huomioida riittävästi. Vastauksista voisi päätellä, että vanhojen työntekijöiden osalta ihmisten johtaminen ei välttämättä toteutunut kaikilta osin avaintekijän mukaisella tavalla, vaikka siihen kiinnitettiinkin huomiota muun muassa UPM:n johtamistaidon koulutuksella.

Laajan ja jatkuvan tuen avaintekijöiden ryhmän avaintekijät eivät siis kaikilta osin täyttyneet case-organisaatiossa. Tärkeimpiä kehittämiskohteita ovat ihmisten johtaminen ja viestinnän perillemenon varmistus vanhassa organisaatiossa.

Toinen avaintekijöiden ryhmä oli asiantuntemus, johon kuuluu sopiva muutostiimi sekä rekrytointi ja koulutus. Muutostiimin jäsenet olivat eri osa-alueiden osaajia tai edustajia ja heillä arvioitiin olleen riittävästi asiantuntemusta ja uskottavuutta lukuun ottamatta uusia työntekijöitä, jotka osallistuivat muutokseen opettelemalla siirrettävän prosessien ennen sen siirtämistä. Yhteistyö ja luottamus oli tiimissä hyvää, vaikka työpaikan ulkopuolisia tapaamisia ei välimatkojen vuoksi järjestettykään. Kaikki työskentelivät tasapuolisesti jakaen yhteisen päämäärän. Tiimin tavoite oli siirtää myyntireskontrapalvelut määräajassa, eli tiimin tavoitteena oli projektinhallinnan onnistuminen saavuttamalla sille asetettu tavoite. Tiimillä oli virtuaalinen kohtaamispaikka, ja tietoa jaettiin useiden muidenkin kanavien kautta.

Uusien työntekijöiden valinnan tärkeimpänä yksittäisenä perusteena oli kielitaito, ja osa haastatelluista kritisoi rekrytoitujen asiantuntemuksen puutetta. Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että uusille työntekijöille annettu luokkahuonekoulutus oli riittävää. Sen sijaan työn harjoittelun kesto ennen vastuun siirtämistä ei ollut riittävää. Ylimääräisiä henkilöitä palvelun alun sujuvuuden varmistamiseksi ei rekrytoitu.

Asiantuntemus ryhmän avaintekijöistä muutostiimin asiantuntemus oli suurelta osin avaintekijän mukaista. Uudet työntekijät pyrittiin rekrytoimaan uuden organisaation

tarpeet huomioiden, mutta tämä ei täysin onnistunut. Myös koulutuksessa pyrittiin perusteellisuuteen, mutta varsinainen harjoittelujakso oli liian lyhyt.

Kolmas avaintekijäryhmä oli muutosprojektin hallinta, joka sisältää huolellisen suunnittelun, kokonaisuuden johtamisen, kontrollin/hallinnan ja joustavuuden tasapainon, testauksen, tehokkaan ongelmanratkaisun, muutostyön loppuunsaattamisen, sekä arvioinnin ja opitun dokumentoinnin.

Siirtoprosessi perustui konsulttiyrityksen kanssa tehtyihin suunnitelmiin, jotka sisälsivät muun muassa aikataulut, riskienhallinnan sekä viestintä- ja koulutussuunnitelman. Myyntireskontran siirron osalta tehtiin tarkempia ja käytännönläheisempiä suunnitelmia. Suunnittelun katsottiin olleen riittävää ja ulkoisen ajoituksen onnistunutta. Projektin sisäiseen ajoitukseen liittyviä asioita sen sijaan kritisoiitiin. Projektia johdettiin kokonaisuutena.

Projektin etenemistä valvottiin lähinnä seurantalavereissa. Suunnitelmista ei poikettu yleisellä tasolla, mutta yksityiskohtaisissa asioissa toteutuksen arvioitiin olleen joustavaa.

Myyntireskontraprosessin toimivuuden testaus jäi suppeaksi, koska järjestelmä ei ollut uusi ja myyntireskontran arvioitiin olevan ongelmaton prosessi. Testauksen arvioitiinkin olleen riittävää, mutta toisaalta uusien työntekijöiden osaamisen olisi voinut testata. Ongelmat projektissa ratkaistiin tapauskohtaisesti, ja ongelmanratkaisun katsottiin olleen pääosin tehokasta. Suuria ongelmia myyntireskontran siirrossa ei ollutkaan.

Muutostiimi jaksoi työskennellä erittäin hyvin muutostyön loppuun ja muutosprojektin tavoitteet saavutettiin. Organisaation kulttuuria ei tarvinnut muuttaa, koska suurin osa työntekijöistä oli uusia, ja näin ollen uusi kulttuurikin syntyi. Muutosprojektin sujumista arvioitiin lopuksi ja opitut asiat dokumentoitiin tulevaisuutta ajatellen.

Avaintekijäryhmistä muutosprojektin hallintaan liittyvät asiat olivat yhdenmukaisimpia avaintekijöiden kanssa. Tärkein kehittämiskohde on projektin sisäinen ajoitus.

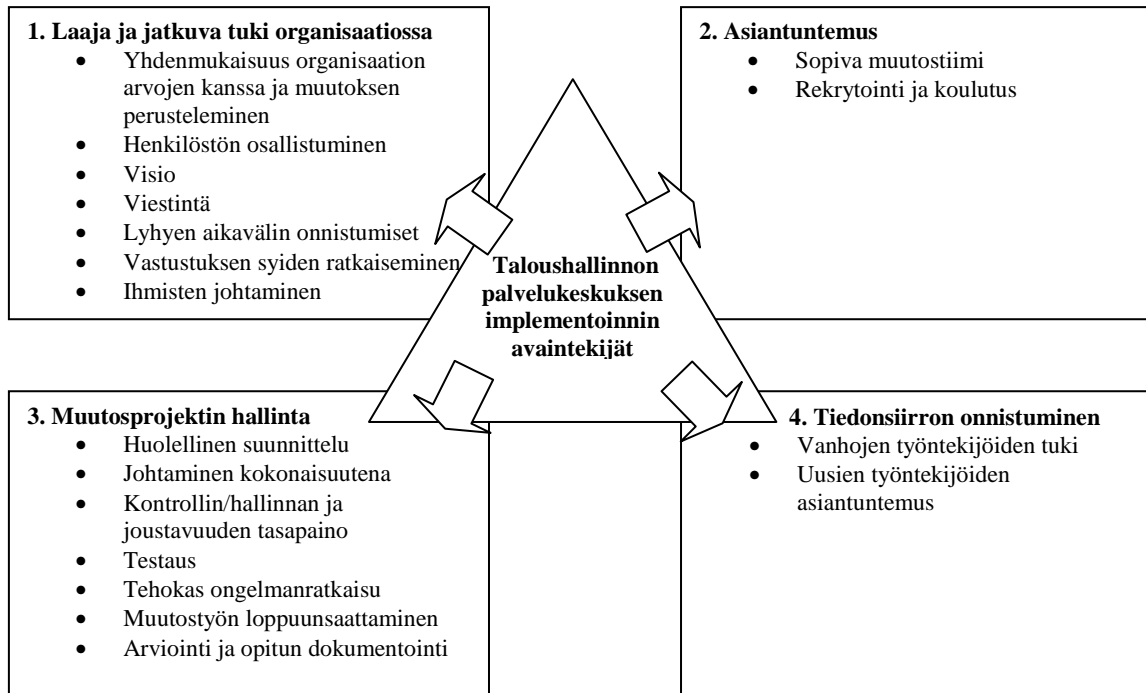


Teoreettista viitekehystä taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä voitiin käyttää tutkittavassa tapauksessa teorian ja empirian vertailuun ja viitekehysten havainnollistamiseen. Vaikka teoreettinen viitekehys rakennettiin sovellettavaksi taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin kokonaisuutena, sopi se myös pienempään osaprojektiin. Teoreettista viitekehystä on kuitenkin sovellettava jokaiseen tapaukseen erikseen. Esimerkiksi case-yrityksessä useat työtehtävät ja määrittelyt kattoivat laajemman muutoksen alueen kuin ainoastaan myyntireskontran. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi viestintä ja visio.

### **3.4.2 Teoreettisen viitekehysten täydentäminen**

Toisessa empiirisen osan keskeisten tulosten alaluvussa käsiteltiin haastateltujen näkemyksiä tärkeimmiksi onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnissa. Haastatellut ehdottivat useita avaintekijöitä. Tärkeimmiksi avaintekijöiksi nousivat kuitenkin vanhojen työntekijöiden tuki ja työtä harjoittelemaan lähtevien, eli uusien työntekijöiden, osaaminen. Nämä avaintekijät olivat yleisimpiä mainittuja. Vanhojen työntekijöiden tuki on tärkeää projektin onnistumiselle, koska he ovat siirrettävän prosessin asiantuntijoita. Yhteistyö vanhojen työntekijöiden kanssa on tärkeää erityisesti siksi, että tiedon siirtäminen vanhoilta työntekijöiltä uusille onnistuisi mahdollisimman hyvin. Työtä harjoittelemaan lähtevien, eli uusien työntekijöiden, osaaminen on myös tärkeää erityisesti tiedonsiirron onnistumisen vuoksi. Voidaankin päätellä, että tiedonsiirron onnistuminen kuuluu taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin tärkeimpiin osa-alueisiin. Tämä voidaan lisätä omana ryhmänä teorialuvussa rakennettuun viitekehykseen. Täydennetty viitekehys on esitetty Kuviossa 3.

Teoreettista viitekehystä voidaan siis täydentää empirian avulla lisäämällä kaksi varsinaista avaintekijää ja ryhmittelemällä ne tiedonsiirron onnistumiseen kuuluviksi. Uudet avaintekijät liittyvät kuitenkin kiinteästi toisaalta ryhmään asiantuntemus ja toisaalta ryhmään laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa. Uusien työntekijöiden on oltava asiantuntevia, ja toisaalta he voivat olla mukana muutostimissä, jonka tulee olla asiantunteva. Lisäksi vanhojen työntekijöiden, organisaation, on tuettava muutosta ja tehtävä yhteistyötä. Avaintekijät liittyvät kuitenkin erityisesti tiedonsiirron onnistumiseen, joka ei kuulunut teoreettisen viitekehykseen. Sen vuoksi avaintekijät on



Kuvio 3 Teoreettisen viitekehyksen täydentäminen

erotettava omaksi kokonaisuudekseen lisänä viitekehykseen. Lisäksi voidaan todeta, että muutkin avaintekijät liittyvät toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi muutostiimin asiantuntemusta tarvitaan tehokkaassa ongelmanratkaisussa ja välitavoitteiden asettaminen saatettaisiin tulkita myös osaksi muutosprojektin hallintaa.

Ryhmän lisääminen tehdään olettaen, että suurin osa taloushallinnon palvelukeskuksista perustetaan maantieteellisesti niin kauas alkuperäisistä yksiköistä, että tiedonsiirtoa tarvitaan, kun vanhat työntekijät eivät siirry palvelukeskukseen. Näin voidaan olettaa, koska taloushallinnon palvelukeskuksen hyödyllisyyden lähtökohta on tarpeeksi suuri yritys, jonka taloushallintoa on tarve keskittää. Tällaiset yritykset ovat yleensä levittäytyneet yksiköittäin laajalle maantieteelliselle alueelle.

## 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Yhteenveto

Tutkielman päätavoitteena oli lisätä ymmärrystä taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Ensimmäisenä alatavoitteena oli rakentaa teoreettinen viitekehys taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöiksi. Lisäksi alatavoitteina oli tutkia, onko empiirisen osan kohdeprojektista tunnistettavissa teorian avaintekijöitä ja samalla havainnollistaa teoriaa sekä täydentää teoriaa empirian avulla.

Tutkielman teoriaosassa käsiteltiin taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin liittyvää kirjallisuutta sekä muutosjohtamisen ja projektijohtamisen malleja. Näitä malleja yhdisteltiin taulukointia apuna käyttäen teoreettiseksi viitekehyyksi. Viitekehyyksen ryhmiksi muodostui laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa, asiantuntemus ja muutosprojektin hallinta. Ensimmäisen ryhmän avaintekijöitä olivat yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa ja muutoksen perustelevuus, henkilöstön osallistuminen, visio, viestintä, lyhyen aikavälin onnistumiset, vastustuksen syiden ratkaiseminen ja ihmisten johtaminen. Asiantuntemukseen kuului sopiva muutostiimi sekä rekrytointi ja koulutus. Muutosprojektin hallintaan ryhmiteltiin huolellinen suunnittelu, johtaminen kokonaisuutena, kontrollin/hallinnan ja joustavuuden tasapaino, testaus, tehokas ongelmanratkaisu, muutostyön loppuunsaattaminen sekä arviointi ja opitun dokumentointi.

Tutkielman case-yrityksenä oli UPM-Kymmene Oyj. Kyseessä on maailmanlaajuisesti toimiva metsäteollisuusyhtiö, joka on perustamassa taloushallinnon palvelukeskuksia eri puolille maailmaa osana kannattavuusohjelmaansa. Tutkielman empiirisessä osassa tarkasteltiin case-yrityksen myyntireskontran siirtoa Länsi-Euroopasta Tampereelle taloushallinnon palvelukeskukseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja tarkoituksena oli käyttää teoriaosassa rakennettua viitekehystä haastatteluaineiston tulkinnassa. Ensin vertailtiin teoreettista viitekehystä taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä empiriaan. Ryhmän laaja ja jatkuva tuki organisaatiossa avaintekijöistä suurin osa löydettiin. Tästä

huolimatta laajaa ja jatkuvaa tukea organisaatiossa ei saavutettu, koska suurin osa vanhoista työntekijöistä menetti työpaikkansa. Asiantuntemus ryhmän avaintekijät toteutuivat osittain, sillä muutostiimillä oli asiantuntemusta, mutta riittävä asiantuntemus puuttui uusilta työntekijöiltä. Koulutus oli perusteellista, mutta harjoittelujaksoon toivottiin lisää aikaa. Muutosprojektin hallinnan osalta avaintekijät toteutuivat lukuun ottamatta projektin sisäisen ajoituksen täyttä onnistumista.

Empiirisessä osassa onnistuttiin täydentämään teoreettista viitekehystä liittämällä siihen ryhmä tiedonsiirron onnistuminen, johon kuuluu vanhojen työntekijöiden tuki ja uusien työntekijöiden asiantuntemus. Nämä kaksi seikkaa vaikuttavat ratkaisevasti tiedonsiirron onnistumiseen ja sitä kautta koko muutosprojektin onnistumiseen.

## **4.2 Johtopäätökset**

Tutkielman tavoitteet saavutettiin rakentamalla malli taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä, vertailemalla sitä empiriaan sekä havainnollistamalla ja täydentämällä sitä empirian avulla. Viitekehysten rakentaminen oli haastavaa, kun teoria-alueita oli useita. Toisaalta alueet täydensivät toisiaan, vaikka samojakin tekijöitä löydettiin. Yksittäisiä avaintekijöitä saatiin yhdistelemisen vuoksi useita, mutta viitekehuksesta muodostui selkeämpi, kun nämä ryhmiteltiin. Vaikka teoreettinen viitekehys rakennettiin yksittäisistä teorioista, se kuvaa hyvin teoria-alueissa painotettavia asioita yleisemminkin kuin valittujen lähteiden osalta.

Avaintekijöiden tunnistamisessa empiriasta onnistuttiin yleisellä tasolla, mutta hyvin syvällistä teoreettisen viitekehysten avaintekijöiden ja kohdeprojektin vertailua ei onnistuttu tekemään. Osaltaan tähän vaikutti opinnäytetyön sivumäärän rajallisuus ja toisaalta avaintekijöiden lukumäärä. Jatkotutkimusta voisikin tehdä perehtymällä tarkemmin johonkin yksittäiseen avaintekijään tai ryhmään. Teorian havainnollistaminen onnistui erityisesti niiltä osin, kun teoriasta tunnistettiin avaintekijöitä. Toisaalta teorian havainnollistuksena toimi sekin, kun avaintekijää ei tunnistettu ja sen syitä pohdittiin. Havainnollistamisenkin osalta tutkielman tavoite siis

saavutettiin. Näin ollen viitekehys soveltui tutkittavan tapauksen analysointiin, kuten jo luvussa 3.4 todettiin.

Viimeisenä alatavoitteena oli teoreettisen viitekehysten täydentäminen mahdollisuuksien mukaan. Teoreettista viitekehystä täydennettiin lisäämällä siihen ryhmä tiedonsiirron onnistuminen. Vaikka viitekehysten täydentäminen tapahtui muutamien ihmisten näkemysten pohjalta, tiedonsiirron onnistumisen voi olettaa olevan tärkeä osa taloushallinnon palvelukeskuksen onnistunutta implementointia. Tekijä katsoo, että asiaa ei ole käsitelty riittävästi palvelukeskuksia käsittelevässä kirjallisuudessa. Sen sijaan kirjallisuudessa on yleensä korostettu sitä, että vanhat työntekijät tulisi pyrkiä säilyttämään palvelukeskusta perustettaessa. Voidaan kuitenkin olettaa, että kaikkien vanhojen työntekijöiden säilyttäminen ei ole todennäköistä keskitettäessä prosesseja laajalta maantieteelliseltä alueelta. Aihe on voitukin sivuuttaa siksi, että vanhan henkilöstön menettämisen todennäköisyyttä ei ole haluttu tuoda esille. Tiedonsiirto on aiheena kuitenkin tärkeä, koska tietämys on pystyttävä siirtämään uusille työntekijöille mahdollisimman täydellisenä. Kirjallisuudessa painotetaan myös usein esimerkiksi ulkoistamisen yhteydessä vanhojen työntekijöiden menettämisen vaarallisuutta syvällisen prosessin osaamisen ja niin sanotun hiljaisen tiedon menettämisen uhkana. Myös tämä hiljainen tieto ja prosessin syvä osaaminen täytyisi voida siirtää onnistuneesti uusille työntekijöille. Tämän ryhmän lisäämisen voidaankin arvioida olleen tutkielman tärkein tulos ja myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

Tutkielman olennaisin hyöty on siis empirian avulla täydennetty viitekehys taloushallinnon palvelukeskuksen implementoinnin avaintekijöistä. Viitekehys on merkityksellinen, koska muutosjohtamista, projektijohtamista ja taloushallinnon palvelukeskuksen implementointiin liittyvää kirjallisuutta ei ole aikaisemmin tällä tavoin yhdistelty. Lisäksi aiheesta saatiin empirian avulla uutta tietoa ja viitekehystä voitiin täydentää. Viitekehyksestä muodostui käyttökelpoinen sisältäen projektinhallintaan liittyviä seikkoja, pehmeämpiä, ihmisten johtamiseen liittyviä asioita ja erityisesti käytännön kannalta olennaisen ryhmän tiedonsiirron onnistuminen. Jatkotutkimusta voisi kuitenkin tehdä myös täydennetyn viitekehysten soveltumisesta muihin tapauksiin.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Al-Sedairy, S. 2001. A change management model for Saudi construction industry. *International journal of project management*, 19, 161–169
- Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Andersen, E. 2006. Toward a project management theory for renewal projects. *Project management journal*, Vol 37, No 4, 15–30.
- Beer, M., Eisenstat, A. & Spector B. 1990. *The critical path to corporate Renewal*. Harvard Business School Press.
- Bergeron, B. 2003. *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Boddy, D. & Buchanan, D. A. 1992. *Take the lead: Interpersonal Skills for Project Managers*. Cornwall: Prentice Hall International Ltd.
- Bonifazi, C., Desouza, K. & Power M. 2006. *Outsourcing Handbook: How to Implement Successful Outsourcing Process*. London: Kogan Page Ltd.
- Brown, A., Grant, G., McKnight, S., & Uruthirapathy, A. 2007. Designing governance for shared services organizations in the public service. *Government Information Quarterly*, 24, 522–538.
- Chahal, K., & Price, A. D. F. 2006. A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24 (March), 237–251.
- Cooke, R. & Quinn, B. 2000. *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Durrant, E., King, P. & Leong, P. 1998. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, September, Vol 76, Issue 8
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fahy M., Roche, J. & Weiner, A. 2005. *Beyond Governance: Creating Corporate Value through Performance, Conformance, and Responsibility*. New York: John Wiley & Sons
- Heikkinen, T. 2005. *Taloushallinnon palvelukeskusmalli - Tehokkuuden tavoittelua, innovatiivinen ratkaisu vai muoti-ilmiö?* Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma

- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Oyj.
- Kasanen, E., Lukka K. & Siitonen A. 1991. Konstruktiivinen tutkimus liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3, 301–325.
- Kerzner, H. 1998. *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.
- Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor AB, painopaikka Data Com Finland Oy. Alkuperäinen teos: *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lanning H., Roiha M., & Salminen A. 1999. *Matkaopas muutokseen, miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari Oy
- Lukka, K. 1999. Case/field tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, H (Toim.) *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1.
- Maylor, H. 2003. *Project management*. London: Prentice Hall
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede*. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A2.
- Reilly, P. & Williams T. 2003. *How to get best value from HR – The Shared Services Option*. Cornwall: Gower Publishing Limited.
- Riikonen, T. 2005. *Combining shared services and SAP R/3 system – process perspective. Case Outokumpu Financial Services*. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Pro gradu -tutkielma
- Roman, D. 1986. *Managing projects: A Systems Approach*. New York: Elsevier Science Publishing Co., Inc
- Salminen, A. 2000. *Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management*. Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial Management and Business Administration Series, No 7. Espoo: Finnish Academies of Technology.
- Ulbrich, F. 2006. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*. Vol 12, Issue 2, 191–205
- Ulrich, D. 1995. Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, Vol 18, Issue 3, 12–23.

Westland, J. 2006. *Project management life-cycle*. London: Kogan page Ltd.

### **Muut lähteet**

H1. Manager for Communication and Competence Development, FS NE & GTS. Haastattelu 23.1.2008

H2. Transition Manager, Western Europe Team; Manager, Credit Risk Management in the WE region. Haastattelu 28.1.2008

H3. Accounts receivable transition team member, Senior Specialist, Accounts Receivable. Haastattelu 29.1.2008.

H4. Team Leader, Accounts Receivable Western Europe. Haastattelu 7.2.2008.

H5. Manager, Accounts Receivable. Haastattelu 7.2.2008

H6. GTS Transition Manager, Western Europe. Haastattelu 7.2.2008

H7. Manager, Closing and Reporting, Western Europe. Haastattelu 11.2.2008.

UPM-Kymmene Oyj 2007. AR Processes and Sub-processes

UPM-Kymmene Oyj 2007. Finance & Control Function Introduction

UPM-Kymmene Oyj 2008. Finance & Control Organization

UPM-Kymmene Oyj 2007. GTS Transition Toolkit

UPM-Kymmene Oyj 2007. Kun puhutaan paperista 2007

UPM-Kymmene Oyj 2007. One Finance & Control -General Presentation

UPM-Kymmene Oyj 2008. UPM tänään -globaali ja uudistuva

UPM-Kymmene Oyj:n vuosikertomus 2007

UPM-Kymmene Oyj:n WWW-sivusto. <<http://www.upm.fi>> 7.2.2008



## LIITE 1: Haastattelurunko

### 1 Taustakysymykset

- Mikä rooli sinulla oli projektissa (myyntireskontraprosessin siirto Länsi-Euroopasta Tampereelle) ja mitkä alueet kuuluivat vastualueeseesi?
- Mitkä ovat vastualueesi projektin ulkopuolella?

#### Esihaastattelu:

- Kuvailisitko myyntireskontran siirtoa Länsi-Euroopasta Tampereen palvelukeskukseen projektin alkamisesta projektin päättymiseen. Miten projekti eteni askel askeleelta?
- Ketkä kuuluivat myyntireskontran siirtotiimiin ja miten tiimi valittiin?

### 2 Kysymykset teoreettisen viitekehyksen pohjalta

#### Visio

- UPM:llä oli visio tulevaisuuden Finance & Control -funktioista: ”Liiketoimintaan integroitunut, tulevaisuuteen suuntautunut, tehokas liiketoiminnan tukija”. Oliko olemassa visiota tulevaisuuden myyntireskontrasta Tampereella?
- Mikä visio oli?
- Ketkä kehittivät vision? Kuinka laajaa osallistuminen sen kehittämiseen oli?
- Onko visio jo toteutunut tai onko se mahdollista toteuttaa?
- Viestittiinkö visiosta kaikille muutoksen kanssa tekemisissä olleille? Miten?
- Entä edistettiinkö vision vaikuttavuutta jollain muulla tavalla?
- Toimivatko tiimin jäsenet/avainhenkilöt mielestäsi vision mukaisesti? Jos eivät, selvitettiinkö ristiriita muulle henkilöstölle?

#### Sopiva muutostiimi

- Ketkä katsot kuuluvaksi myyntireskontran siirtotiimiin?
- Mistä tiimi oli vastuussa?
- Mistä tiimin yksittäiset henkilöt olivat vastuussa?
- Miten arvioisit jäsenten toimivaltaa ja uskottavuutta muun henkilöstön keskuudessa?

- Millaista yhteistyö ja luottamus tiimissä oli?
- Edistettiinkö luottamusta esimerkiksi töiden ulkopuolisilla tapaamisilla?
- Miten ja minkä kanavien kautta tietoa muutoksesta jaettiin?
- Oliko tiimillä selkeä yhteinen selkeä päämäärä jota tavoitella?
- Osallistuivatko kaikki tiimin jäsenet työskentelyyn tasapuolisesti?
- Miten yksimielisesti/tehokkaasti asiat mielestäsi hoidettiin tiimissä?  
Neuvoteltiinco tiimissä paljon erimielisyyksien vuoksi?
- Pyrkivätkö tiimin jäsenet edistämään ajatusta muutoksen hyödyllisyydestä muussa organisaatiossa? Miten?
- Oliko tiimillä jokin virtuaalinen kohtaamispaikka/tiedonjakopaikka?

### **Yhdenmukaisuus organisaation arvojen kanssa, muutoksen perustelevinen, henkilöstön osallistuminen**

- Miten arvioisitte tukea uudelle mallille Länsi-Euroopassa myyntireskontrapalveluiden osalta/ muuten muutoksen kanssa tekemisissä olleiden osalta?
- Osallistuivatko muut kuin tiimin jäsenet muutoksen toteuttamiseen ja edesauttoivatko tiimin jäsenet sitä jotenkin?
- Miten vanhat työntekijät saatiin motivoitumaan muutoksesta vai saatiinko?
- Miten arvioisitte muutoksen syiden ja mallin hyötyjen tiedostamista vanhojen myyntireskontratyöntekijöiden keskuudessa?
- Onko muutos mielestäsi yhdenmukainen UPM:n arvojen (avoimuus, luottamus, aloitteellisuus) kanssa?

### **Viestintä**

- Miten muutoksesta on viestittiin? Miten usein, mitä kanavia käytettiin?
- Kommunikoitiinko henkilöstön kanssa (kaksisuuntainen viestintä) ?
- Minkä sävyistä viestintä mielestäsi oli? (Esimerkiksi käskevää, neutraalia, ymmärtävää)

### **Huolellinen suunnittelu**

- Kertoisitko, miten myyntireskontran siirtoa suunniteltiin?
- Mitä suunnitelmat sisälsivät?

- Miten ajoitukset mielestäsi onnistuivat? - Sisäisesti (eri muutostoimenpiteet tiimissä) ja ulkoisesti (sopii muuhun muutostyöhön)?
- Tarkistettiin suunnitelmat vielä ennen lopullista toteutusta?
- Tarkennettiin tai paranneltiin suunnitelmia vielä ennen lopullista toteutusta?

### **Lyhyen aikavälin onnistumiset**

- Asetettiin projektille selkeitä välitavoitteita? Mitä?
- Mitä välitavoitteiden saavuttamisesta seurasi ja saivatko kaikki muutoksen kanssa tekemisissä olleet tietää tavoitteiden toteutumisesta?

### **Vastustuksen syiden ratkaiseminen**

- Onko vastustusta/muutosvastarintaa käsitelty systemaattisesti? Mitä on tehty, kun vastustusta on havaittu?

### **Testaus**

- Testattiinko myyntireskontraprosessien toimivuus ennen lopullista siirtoa? Miten?
- Miten näin jälkempäin arvioisit testauksen riittävyyttä?

### **Tehokas ongelmanratkaisu**

- Miten työssä eteen tulevat ongelmat ratkaistiin, kuvailisitko ratkaisuprosessia?
- Pyrittiinkö ratkaisussa pääsemään ongelmien juurille, vai kehiteltiin tilapäisratkaisuja?
- Miten muuten arvioisit ongelmien ratkaisemisen tehokkuutta?

### **Ihmisten johtaminen**

- Kiinnitettiin projektin aikana huomiota asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtamiseen? (johtamiseen vision, sitouttamisen ja muutoksen tarpeen perustelemisen kautta)
- Miten projektin aikana muuten kiinnitettiin huomiota ihmisiin, yksilöllisyyteen ja tunteisiin?
- Pyrittiinkö epävarmuutta hälventämään?
- Miten ihmisiä motivoitiin?

### **Johtaminen kokonaisuutena**

- Miten muutoksen eri osa-alueiden eli ihmisten, teknologian ja IT:n ja prosessien siirto oli organisoitu ja miten kokonaisuus hallittiin?

### **Kontrollin/hallinnan ja joustavuuden tasapaino**

- Miten projektin edistymistä kokonaisuutena valvottiin?
- Mitä asioita edistymisessä valvottiin? (Esim. aikataulu, viestintä, muutokset)
- Kuinka tiukkaa kontrolli oli?
- Oliko suunnitelmista mahdollista poiketa itsenäisesti?
- Miten arvioisit sitä, annettiinko luovuudelle/joustavuudelle tilaa?
- Miten tiimin jäsenten työskentely monien eri tehtävien kanssa organisoitiin?
- Työskentelivätkö tiimin jäsenet useiden tehtävien kanssa samanaikaisesti, vai tehtiinkö työt peräjälkeen?
- Pyrittiinkö projektin aikana koko ajan oppimaan seuraavia projekteja ajatellen? Miten tämä näkyi?

### **Rekrytointi ja koulutus**

- Miten uudet ja vanhat työntekijät koulutettiin?
- Oliko koulutus jälkeensä arvioituna riittävää?
- Millä perusteella uusia työntekijöitä rekrytoitiin?
- Kuinka monta verrattuna myyntireskontran tarpeisiin?

### **Muutostyön loppuunsaattaminen**

- Kuinka hyvin tiimin jäsenet jaksivat työskennellä loppuun saakka?
- Miten henkilöstöä motivoitiin jaksamaan ja huolehdittiinko loppuun saakka siitä, että muutos koetaan tärkeäksi?
- Saavutettiin muutosyön tavoitteet mielestäsi täysin?

### **Arviointi ja opitun dokumentointi**

- Miten projektin kulkua ja lopputulosta arvioitiin?
- Mikä oli arviointiperuste? Paranneltiin lopputulosta tämän jälkeen vielä jotenkin?
- Dokumentoitiinko opittuja asioita tulevaisuutta ajatellen?

**3 Projektin onnistumisen arviointiin liittyvät kysymykset**

- Miten myyntireskontran siirtoprojekti mielestäsi onnistui?
- Mitä asioita olisi voitu tehdä toisin?
- Mitkä asiat onnistuivat erityisen hyvin?
- Mitkä asiat koet tällaisessa projektissa kaikkein tärkeimmiksi onnistumiseen vaikuttaviksi seikoiksi?
  
- Haluaisitko vielä kommentoida jotain muuta asiaan liittyvää?
- Entä tuliko mieleesi vielä jotain jostakin aikaisemmasta kysymyksestä?