

# Tapaustutkimus palkkojen hallinnoinnin ja maksun yhtenäistämiprojektista



Laakso, Maria

Maria Laakso

### Tapaustutkimus palkkojen hallinnoinnin ja maksun yhtenäistämiprojektista

Vuosi

2009

Sivumäärä 59

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee palkkojen hallinnoinnin ja maksun yhtenäistämiprojektia yrittäjäkaupan jälkeen. Yhtenäistämiprojektin tavoitteena oli karsia päällekkäisiä HR-toimintoja, jotta saataisiin kulu- ja synergiaetuja. Opinnäytetyö kokoaa tietoa kyseisen projektin onnistumisista ja kehityskohteista. Projektia on tarkasteltu muutos- ja projektijohtamisen näkökulmasta tulevan kehittämistyön pohjaksi. Opinnäytetyössä pyritään löytämään ratkaisuja, joilla kehityskohteita voitaisiin parantaa ja kuinka saavuttaa onnistumiset tulevissa projekteissa. Koska projektit rakentuvat lopulta hyvin samankaltaisen rakenteen ympärille, opinnäytetyöstä voi saada neuvoja ja huomioitavaa toisenlaisenkin projektin toteuttamisen tueksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu muutos- ja projektijohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja kohdeyrityksen kokonaishankkeen kuvauksesta. Teoriaosuuden on tarkoitus tukea empiiristä osuutta ja auttaa hahmottamaan, millainen projekti on kokonaisuudessaan ollut.

Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin syksyllä 2008 kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin neljää eri henkilöä kohdeyrityksistä ja kahden kanssa toteutettiin kyselytutkimus sähköpostitse. Yhteensä tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä, jotka toimivat projektipäällikköinä tai muina asiantuntijoina projektissa. Haastattelun teemana oli muutos- ja projektijohtaminen. Haastattelun avulla pyrittiin saavuttamaan selkeä kuva, miten projektissa onnistuttiin kyseisestä näkökulmasta.

Tutkimuksessa selvisivät osa-alueet, missä projekti oli onnistunut erinomaisesti ja missä olisi vielä kehitettävää. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat muutosvastarinnan ehkäiseminen ja käsittely. Lisäksi ulkoinen tiedotus oli yksi kehityskohteista, joka liittyi muutosvastarinnan ehkäisemiseen. Resurssimäärittelyssä ja kohdeyritysten yhteistyössä koettiin olevan vielä kehitettävää. Puolestaan erityisen onnistunutta projektissa oli motivointi. Projektiryhmäläisten motivaatio oli erittäin korkealla tasolla. Roolijako koettiin erittäin onnistuneeksi, samoin budjetointi ja palkitseminen. Palkitsemisessa nousivat avainasemaan ennen kaikkea sisäiset palkkiot. Kokonaisuudessaan koettiin, että projekti saavutti sille asetetut tavoitteet.

Tutkimuksen pohjalta nousi hyvin esiin kehitysehdotuksia. Yksi niistä oli muun muassa, että sisäisiin palkintoihin tulisi jatkossakin panostaa. Parhaiten tämä tapahtuisi mielenkiintoisten ja uskottavien projektien muodossa, joissa työn teko jo itsessään on palkinto. Lisäksi henkilövalinnoissa tulisi pyrkiä löytämään henkilöt luonnollisesti rooleihinsa unohtamatta henkilökehityksen tärkeyttä. Muutosvastarinnan ehkäisyssä tulisi panostaa enemmän ulkoisen viestinnän laatuun. Lisäksi yhteisen vision luominen ja sen avaaminen henkilökohtaiselle tasolle lievittäisi muutosvastarintaa ja parantaisi yhteistyötä.

Asiasanat: muutosjohtaminen, projektijohtaminen, kehittämisprojekti, henkilöstöhallinto, palkkahallinto

Maria Laakso

### Case Study on Unification Project of Payroll Administration and Salary Payment

Years	2009	Pages	59
-------	------	-------	----

---

This thesis deals with a unification project of a payroll administration and salary payment after a company acquisition where the target company cut down the overlapping HR-functions to gain cost and synergy benefits. This thesis gathers information about the projects successes and development targets from the viewpoint of change and project management. The information is gathered so that it can be used as a base for future development. In this thesis the goal is to find solutions for the targets for development and find out ways to maintain the success factors in the future projects. Because all projects have the same kind of base this thesis can also be a useful source of information for other kind of projects.

The theoretical frame of reference consists of literature about change and project management and the target company's description of the integrated project. The purpose of the theoretical part is to back up the empirical part and describe what the project was all about.

The empirical part of the thesis was conducted as a qualitative research in September 2008. Four people were interviewed and two gave answers about the project by a questionnaire study so that there were six persons in total who answered the questions. The interviewed were project managers or other experts in the field. The theme in the interviews was change and project management.

The research focused on the areas where the project was very successful and where there was still development to be made. The most important targets of development were the prevention and handling of change resistance. The external information was also one of the targets of the development and it was a part of the prevention of change resistance. In defining the resources there were some areas to develop. There was some development needed in the target company's internal co-operation. On the other hand motivation was on a very good level in the project. The role differentiation was very successful and the budget and the bonus system as well. In the bonus system there was a special role for internal rewards. In total the project was considered to have gained its goals.

The development proposals were for example that in the future the company should keep investing in the internal rewards. One way to do it could be by building interesting and credible projects where working itself would be a reward. When choosing the right persons to work for the project, they should find their places in the project naturally without forgetting the importance of the personal chemistry. In the prevention of change resistance there should be remembered the importance of the quality of external announcements. By creating a shared vision and opening it to the personal level it should ease the change resistance and improve the cooperation.

Key words: change management, project management, development project, personnel management, payroll administration

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	MUUTOSJOHTAMINEN.....	8
2.1	Muutosjohtaja .....	8
2.2	Muutosjohtaminen haasteena .....	9
1.1.1	Muutoksen valmistelu ja suunnittelu .....	9
1.1.2	Riskien hallinta .....	10
1.1.3	Muutosvastarinta .....	11
1.1.4	Motivointi .....	12
1.1.5	Ohjaus ja seuranta .....	13
3	PROJEKTIOHTAMINEN .....	14
3.1	Projektijohtaminen haasteena.....	14
3.2	Projektioorganisaatio .....	15
3.3	Projektin elinkaari ja projektiviestintä .....	15
3.4	Ongelmat ja stressinhallinta .....	16
4	TUTKIMUSKOHDDE .....	19
4.1	Pellervo pankki, vakuutusyhtiö Väinämö ja HeLi-tuki .....	19
4.2	Palkanlaskenta ja SAP-keskus .....	20
5	KOKONAISHANKE .....	22
5.1	Projektin tausta, tehtävä ja tavoite.....	22
5.2	Projektin rajaus, tehtävät ja aikataulu .....	24
5.3	Projektioorganisaatio, riskit, riskeihin varautuminen ja budjetti .....	27
5.4	Viestintäsuunnitelma .....	29
5.5	Projektin tehtäväjako .....	29
1.1.6	HeLi-tuen ja vakuutusyhtiö Väinämön roolit .....	29
1.1.7	Palkanlaskennan ja SAP-keskuksen roolit .....	30
5.6	Lopputulokset.....	30
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA LÄHDEAINEISTON VALINTA .....	32
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	34
7.1	Roolijako, projektitiimi, projektin onnistuminen ja oma onnistuminen .....	34
7.2	Projektijohtaminen .....	35
1.1.8	Projektin rajaus ja resurssit.....	35
1.1.9	Aikataulu, seuranta, tuki ja ohjaus .....	36
1.1.10	Pilotointi, vastuunjako ja budjetti.....	36
1.1.11	Projektiväsymys .....	37
1.1.12	Muutosvastarinta .....	37
1.1.13	Käytännön ongelmat ja riskit .....	38
1.1.14	Tavoitteiden saavuttaminen .....	38

7.3	Muutosjohtaminen .....	39
1.1.15	Kommunikointi .....	39
1.1.16	Ongelmiin reagoiminen ja yhteistyö.....	39
1.1.17	Toimintasuunnitelma ja motivointi.....	40
1.1.18	Tiedotus .....	41
1.1.19	Palkitseminen.....	41
1.1.20	Projektijohtamisen vahvuudet, kehityskohteet ja projektijohtajien osallistuminen .....	42
8	YHTEENVETO.....	43
9	KEHITYSEHDOTUKSET.....	46
	LÄHTEET .....	50
	KUVAT.....	52
	TAULUKOT.....	53
	LIITTEET .....	54

## 1 JOHDANTO

Nykypäivänä yrityskaupat ovat arkipäivää liike-elämässä. Yksin rahoitus-, sijoitus- ja vakuutuslalla tehtiin vuonna 2007 Suomessa 24 yrityskauppaa. Niin pienen maan kuin Suomen mitataavassa se on paljon. Vuoden 2008 elokuussa vastaavia yrityskauppoja Suomessa oli tehty jo 16. Vuonna 2007 suomalaiset tekivätkin yrityskauppoja ennätystahtia, 768 kappaletta. (Yrityskaupat 2008.)

Yrityskaupat tuovat haasteita henkilöstöhallintoon. Koska yritykset haluavat pitää henkilöstökulut kohtuullisina, yrityskauppojen myötä päällekkäisiä HR-toimintoja karsitaan kulu- ja synergiaetujen saavuttamiseksi. Aiheeni käsittelee palkkojen hallinnoinnin ja maksun yhtenäistämiprojektia, jolla pyritään saavuttamaan näitä etuja yritykselle. Koen, että aihe on tärkeä suomalaiselle yritysmaailmalle, jossa vastaavanlaisia isoja projekteja toteutetaan päivittäin. Vaikka kyseessä onkin yksittäisen projektin onnistumisen kuvaus, projektit rakentuvat loppujen lopuksi samankaltaisen rakenteen ympärille ja mielestäni opinnäytetyöstäni voi saada neuvoja ja huomioitavaa myös toisen tyyppisen projektin toteuttamisen tueksi. Työni antaa katsauksen siihen, miten projekti on toteutettu yhdessä isossa yrityksessä, mitkä olivat sen vahvuudet, ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Opinnäytetyöni kokoaa tietoa onnistumisista ja kehityskohteista.

Tutkielmatyyppinen opinnäytetyöni tarkastelee kahta osa-aluetta projektista, jossa Pellervo pankin ja vakuutusyhtiö Väinämön HR-prosessit ja -järjestelmät yhtenäistettiin. Osa-alueet ovat palkkojen maksun ja hallinnoinnin yhtenäistämiset. Opinnäytetyöni tavoitteena on tunnistaa toteutuksen vahvuudet ja kehityskohteet tulevan kehittämistyön pohjaksi. Tarkastelen palkkojen hallinnoinnin ja maksun yhtenäistämistä muutos- ja projektinjohtamisnäkökulmasta, jota teoriaosuuteni käsittelee. Tutkimuskysymykseni on miten yhtenäistämiprojekti oli onnistunut muutos- ja projektinjohtamisennäkökulmasta.

Käsittelen opinnäytetyössäni yrityksiä peitenimillä tutkimuskohteena olevan yrityksen pyynnöstä. Kokonaishanke on herättänyt Väinämö vakuutusyhtiössä huomattavaa muutosvastarintaa, joka heijastuu omaan opinnäytetyöaiheeseeni. Väinämössä ei koeta muutoksia pelkästään hyvinä, koska ne eivät ole lähtöisin heistä itsestään, vaan ovat yrityskaupan jälkeisiä muutoksia, jotka Pellervo määrittelee.

Kohdeyritykselle opinnäytetyöni on hyödyllinen, koska pyrin sen avulla löytämään projektin onnistumiset ja kehityskohteet. Ulkopuolisena tutkijana minulla on mahdollisuus katsoa projektia objektiivisemmin ja eri näkökulmasta kuin projektin avainhenkilöiden. Opinnäytetyöni antaa tulevaisuuden projekteille hyödyllistä tietoa - mikä projektissa oli onnistunutta ja mihin asioihin tulisi vielä kiinnittää enemmän huomiota, jotta tulevaisuudessa projekteissa onnistuttaisiin entistä paremmin.

Opinnäytetyöni on yleisesti ottaen tärkeä, koska tietoa vastaavanlaisista yhtenäistämiprojekteista ei ole juurikaan dokumentoitu. Opinnäytetyöni kokoaa myös jo dokumentoitua tietoa projektin eri vaiheista ja toteuttamisesta. Vertaamalla opinnäytetyössäni olevaa tietoa projektin onnistumisista ja kehityskohteista, joku toinen yritys saa arvokasta tietoa oman projektinsa tueksi.

Itselleni opinnäytetyö antaa tietoa kuinka vaativa HR-projekti toteutetaan ja mitä kaikkea se HR-henkilöstöltä vaatii. Opinnäytetyö auttaa minua kasvamaan ammatillisessa mielessä ja opettaa hahmottamaan mitä vastaavanlainen HR-projekti käytännössä tarkoittaa, mihin se vaikuttaa ja kuinka ammattilaiset toteuttavat projekteja. Ylipäätään opinnäytetyöni avulla pääsen aitiopaikalle näkemään kuinka projektit käytännössä toteutetaan, ja sitä kautta opinnäytetyö avartaa näkemystäni projektityöskentelystä ja sen haasteista.

## 2 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksen johtaminen on prosessi, joka ei synny hetkessä eikä ilman kovaa työtä. Muutosjohtajan tulisi tunnistaa mistä muutoksesta todellisuudessa on kyse, jotta hän osaa johtaa sitä oikein. Kehitysprojektissa muutosjohtajan on tunnettava tuote, teknologia ja prosessit. Lisäksi hänen on osattava organisoida kehitystoiminta ja hänen on hallittava kehitysmallit. Kehitysprojektin vetäminen vaatii johtajaltaan pitkäjänteisyyttä ja hänen on osattava motivoida väkeään, sekä saatava heidät sitoutumaan projektiin. (Tuominen 1999, 265, 273.)

Kun kyseessä on projekti, johon liittyy kahden yrityksen yhentyminen, tulisi muutosjohtajan sopia yhdessä yritysten kanssa yhteiset keskeiset tavoitteet. Lisäksi hänen tulisi huolehtia, että tavoitteet asetetaan julkisesti ja ne näkyvät. Tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata ja tuloksista palkita. (Tuominen 1999, 274.)

### 2.1 Muutosjohtaja

Muutos saadaan onnistumaan johtamalla. Hyvä muutosjohtaja johtaa sydämeästään. Muutosjohtajan on haluttava johtaa muutosta, mutta osattava pysyä poissa tieltä, kun muutos on päässyt käyntiin. Muutosjohtajan tulee luoda visio ja välittää sitä eteenpäin. Paras tapa ilmaista visionsa, on tehdä visiot yksinkertaisiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Hyvä muutosjohtaja haluaa muutosta niin paljon, että into tarttuu muihin. Muutoshalun tulisi olla kuitenkin aitoa, jotta se kykenee vakuuttamaan muut. Toisaalta hyvä muutosjohtaja ei ole sokea muiden ajatuksille ja mielipiteille. (Tuominen 1999, 293-296.)

Muutosjohtajan on haluttava muuttua itse. Hyvä muutosjohtaja saa muut aidosti mukaan muutokseen. Hän antaa mahdollisuuden onnistua, näyttää osaamisensa, mahdollisuuden oppia ja olla mukana tekemässä merkittävää muutosta. Hyvään haasteeseen sitoudutaan vapaaehtoisesti. Muutosjohtaja ei voi johtaa yksin ja siksi hänellä on haastejohtajansa, jotka laittavat pyörät pyörimään. Haastejohtajalla on perustehtävä yrityksessä ja sen lisäksi hän on mukana muutoksessa. Haastejohtajat voivat olla eri organisaatiotasolla olevia henkilöitä tai työskennellä konsernin eri yksikössä. Haastejohtajien on tunnettava kehittämismenetelmät ja hallittava muutosjohtajan taidot. Haastejohtajalla on oltava riittävästi ammattitaitoa ja aikaa, sekä resursseja osallistua muutokseen. Haastejohtajat saavat tuloksia nopeasti aikaiseksi ja tekevät myös paljon virheitä. Hyvä haastejohtaja kuitenkin oppii virheistään ja kykenee ymmärtämään asioita paremmin virheen tuoman reaktion perusteella. (Tuominen 1999, 297-300.)

Saadakseen muutoksen onnistumaan muutosjohtajan on saatava kaikki mukaan muutokseen. Ihmiset ymmärtävät ja sitoutuvat muutokseen, kun he saavat osallistua siihen ja siten muu-



tosvastarinta vähenee. Muutosjohtajan tulisikin miettiä, miten hän saisi henkilökunnan ammattitaidon mukaan muutokseen. Ensimmäinen merkki siitä, että muutos on käynnistynyt, on merkittävä ongelma tai ristiriita. Kuitenkin hyvä muutosjohtaja välttää riitoja. Kun ristiriitoja syntyy, niiden pitäisi tulla asioiden, ei ihmisten välille. Ristiriitojen syntyessä ne tulee ratkaista eikä olla välittämättä niistä. (Tuominen 1999, 301-303.)

Kommunikointi ja tiedottaminen ovat isoimpia muutosjohtajan haasteista. Tiedottaminen on tärkeää, koska jos ihmisille ei tiedota asioista, he alkavat juoruilla. Juorut ovat yleensä haitallisia. Tiedotusta tulee toteuttaa sitä mukaa, kun muutos etenee, alusta loppuun saakka. Hienot myyntipuheet isoille joukoille eivät synnytä kommunikointia ja siksi niitä ei kannata toteuttaa. Ihmiset haluavat kuulla lähimmältä esimieheltään tietoja, jotka koskevat heitä itseään ja heidän tulevaisuuttaan. (Tuominen 1999, 304.)

## 2.2 Muutosjohtaminen haasteena

Kun Pellervo päätti yhtenäistää HR-prosessit ja -järjestelmät Väinämön kanssa, se aloitti prosessin, joka tulisi vaatimaan huomattavasti aikaa ja resursseja, sekä Väinämön henkilöstöltä uuden asian vastaanottamista. Toisin sanoen, projekti vaatisi huolellista muutos- ja projekti-johtamista, jotta lopputulos olisi onnistunut. Seuraavissa luvuissa käsitellään, miten organisaatiossa johdetaan muutos onnistuneesti päätökseen.

### 1.1.1 Muutoksen valmistelu ja suunnittelu

Tarpeella perustellaan muutos ja siksi ensin tulisi tunnistaa muutostarve. Jos muutosta ei perustella kunnolla, voi olla vaikeaa saada henkilöstöä motivoitumaan. Henkilöt, jotka ovat mukana tekemässä muutosta, tulisi saada näkemään tavoitteet ja syyt muutokseen samaan tapaan. Muutoksen tarpeellisuus tulee viestittää selkeästi kohdehenkilöstölle, kertoa miten se vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työhönsä ja mitä etuja se tuo. Lisäksi pitää pystyä havainnollistamaan miten muutos tulee vaikuttamaan koko organisaatioon. Omaan työhön kohdistuvan muutoksen vaikutus koko organisaatioon tulisi ilmaista selkeästi ja ymmärrettävästi. Yrityksen vision tulisi olla yhteydessä eri projektien tavoitteisiin. Visiosta irralliset tavoitteet on vaikea perustella henkilöstölle ja saada heidät innostuneesti mukaan tavoitteiden täyttämiseen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33-34, 54-55, 96.)

Onnistuneelle projektille tärkeää on realistinen aikataulu, mutta jokaisen projektin on pystyttävä olemaan joustava tarpeen tullen. Aikataulu tulisi aina välillä tarkistaa ja tarpeen tullen sitä pitää pystyä muuttamaan. Projekteja saatetaan tehdä liian vauhdikkaasti, koska halutaan äkkiä näkyviä tuloksia. Ratkaisuna siihen, millä saataisiin äkkiä tuloksia näkyviksi, on jakaa projekti pienemmiksi osaprojekteiksi. Tällöin edetään etappi kerrallaan ja tuloksia syntyy

nopeammin. Resursseja mietittäessä tulisi olla mahdollisimman realistinen. Yleisin virhe on, että resurssit aliarvioidaan. Raskaimmin resurssiarviovirheet painavat yksilöitä. Monissa projekteissa iso osa henkilöistä tekee projektityötä osapäiväisesti toimensa ohella. Tämä valitettavasti johtaa siihen, että henkilö usein tekee molempia kokopäiväisesti. Ositus on hyvä työkalu, kun lähdetään hakemaan todellisuuden mukaista pohjaa resurssisuunnittelulle. Ositus tulisikin viedä henkilökohtaiselle tasolle. Raskaimmin resurssiarviovirheet painavat yksilöitä. Riittävän henkilömäärän lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, että henkilöillä on riittävä asiantuntemus, hyvät projekti- ja tiimityöskentely taidot, sekä taito hallita ja valvoa kokonaisuuksia. Budjettia miettiessä tulisi tarkastella projektia siitä näkökulmasta, että onko sen toteuttaminen kannattavaa. Projektien tarkoitus yleensä on, että vaikka ne ovat hetkellinen isompi investointi, ne tuottavat kulut ajan myötä yritykselle takaisin. (Lanning ym. 1999, 121-130.)

### 1.1.2 Riskien hallinta

Aloitettaessa uusi projekti, tulisi sen riskejä ja mahdollisia ongelmia kartoittaa jo suunnitteluvaiheessa. Tyypillisimpiä ongelmia, jotka liittyvät projekteihin pystytään selvittämään jo suunnitteluvaiheessa ja niihin kyetään varautumaan. Tavallisimpia ongelmia ovat muutosvastarinta, erinäiset ongelmat käytännön asioissa, aikataulun pettäminen, resurssien aliarviointi, epäonnistunut viestintä ja kokemattomat projektin vetäjät. Yksi isoimmista ongelman aiheuttajista on projektin asettajien heikko osaaminen siitä kuinka suorittaa projekti onnistuneesti. Lähestulkoon jokaisessa kehitysprojektissa aikataulu pettää tavalla tai toisella. Aikataulujen muuttumiseen voi vaikuttaa myös se, jos projektin tavoitteet ja resurssitkin muuttuvat. Iso osa aikatauluongelmista on itseaiheutettuja. Ei osata hahmottaa kunnolla miten paljon mikäkin osa-alue projektista vie aikaa. (Lanning ym. 1999, 132-135.)

Resursoinnin virhearviointi aiheuttaa ongelmia projektin kulkuun ja voi hidastaa myös aikataulua. Puutteellinen tieto kehitysprojektista, huono projektin ositus ja virhearviointi työmäärää arvioidessa, ovat isoimpia resurssitarpeen aliarvioinnin aiheuttajia. Lisäksi ulkoinen paine aiheuttaa monille ongelmia siten, että he eivät uskalla sanoa ei, vaikka eivät ehtisikään tehdä jotain tehtävää projektissa. Tällainen käytös usein viivästyttää projektia. Valitettavan usein liian löysä tavoitteiden määrittely ja epäselvä asioiden priorisointi aiheuttaa projektin viivästymistä, henkilöstön turhautumista ja kiirettä, joka olisi voitu välttää. Usein kun kehitysprojektia aletaan tehdä, ilmenee sen varrella erilaisia pienempiä projekteja, jotka tuntuvat tarpeellisilta tehdä juuri silloin. Tällöin pitää miettiä, että ovatko ne sen hetken tehtäviä ja onko projektilla resursseja tehdä yllättäviä lisätehtäviä. (Lanning ym. 1999, 135-136.)

Isoimpia haasteita kehitysprojektin aikana on viestinnän suunnittelu ja järjestäminen. Ongelmat aiheutuvat useimmiten siitä, että viestintää ei ole suunniteltu etukäteen. Karkeimpia

virheitä voi olla, että projektista ei tiedoteta tarpeeksi avainhenkilöille, projektiviestintää ei jatketa enää aloituksen jälkeen tai käytetään viestintään epäkäytännöllisiä välineitä. Projektihenkilöstö myös saattaa uppoutua niin syvälle projektiin ja sen tavoitteiden saavuttamiseen, että se helposti unohtaa linjaorganisaation tavoitteet ja työtavat. Tällöin linjaorganisaatio voi kokea, että sen toimintatapoja sotketaan. Vakavilta ongelmilta projektin aikana voidaan välttyä, jos projektin ja linjan tavoitteet, palkitsemisperusteet ja mittarit tukevat toisiaan. Yhteistyötä linjan kanssa voi lisätä ottamalla linjaorganisaatioista henkilöitä mukaan projektin suunnitteluun tai toteutukseen. Linjaesimiehen asettaminen osaksi vastuuseen projektin tavoitteiden saavuttamiseksi, sitouttaa esimiehiä projektiin ja näin ollen vähentää vastustusta projektia kohtaan. (Lanning ym. 1999,136.)

### 1.1.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, kun muutetaan käytäntöjä, joihin ihmiset ovat totuneet. Muutos ei aina ole yksilölle helppoa vastaanottaa ja vastarinta usein johtuuakin pelosta. Toisaalta pelko tuntematonta kohtaan on hyvin luonnollista ja ymmärrettävää. Muutosvastarintaa voi olla monenlaista, kuten aktiivista, passiivista, hiljaista ja kuuluvaa. Muutosvastarinnasta olisi huomioitava, että sitä voi esiintyä kaikilla organisaatiotasoilla. Monet syistä, jotka aiheuttavat muutosvastarintaa, ovat vältettävissä helpoilla ja nopeilla toimenpiteillä. Yleisimmin muutosvastarintaa aiheuttaa pelko, kaipuu vakauteen, tottumuksista poikkeaminen, henkilökohtaisen hyödyn puute, muutostarvetta ei ymmärretä, turhautuneisuus ja omaa roolia projektissa ei ymmärretä kunnolla. (Lanning ym. 1999, 134, 137-138.)

Hyvin yleinen syy muutosvastarintaan on pelko tulevaisuudesta. Tulevaisuuden pelkoa voidaan lievittää tehokkaasti viestimällä avoimesti organisaation tilasta ja tulevaisuudensuunnittelmita. Luomalla yhteinen visio ja viemällä se henkilökohtaiselle tasolle, turhia pelkoja saadaan tehokkaasti poistettua. Muutostarve tulisi viestiä sekä yritys- että yksilötasolla. Jos henkilöstö ei näe muutoksen tuomia henkilökohtaisia etuja, se ei lähde helpolla tukemaan muutosta. Henkilöstö ei mielellään luovu tutusta, turvallisesta, hyväksi havaitusta ja vakiintuneesta toimintatavasta. Tällöin olisi tärkeää löytää yhteinen näkemys siitä, mitä kehittäminen todellisuudessa merkitsee niin yksilölle kuin koko organisaatiolle. Henkilön tulisi nähdä oma roolinsa kehitystyössä ja tulevaisuuden organisaatiossa, jotta hän osallistuisi aktiivisesti kehitystyöhön. Usein kehitysprojekteja johdetaan siten, että projektipäällikkö antaa ohjeita henkilöstölle, joka ei tunne tehtävänsä kunnolla. (Lanning ym. 1999,138-139.)

Muutosvastarintaa tulisi käsitellä analysoimalla sen syitä ja tunnistamalla sen muotoja. Vastustajia tulisi kuunnella ja antaa rakentavaa palautetta. Tulisi kertoa, miten projektihenkilö itse näkee ja kokee asian. Myös keskustelu henkilöiden kanssa heidän kiinnostuksen kohteistaan ja tulevaisuudestaan muuttuvassa organisaatiossa voisi auttaa. Virheellisiä käsityksiä

tulisi oikaista. Vaikeimmat vastustajat projekteissa ovat ne henkilöt, jotka näyttävät osallistuvan projektiin, mutta painavat jarrua selän takana. Sellaisten henkilöiden kanssa, jotka avoimesti vastustavat muutosta, on helpompi tulla toimeen, koska heidän mielipiteisiinsä voi yrittää aktiivisesti vaikuttaa. Muutos motivoi silloin, kun sille voi perustella selkeän tarpeen, se on suunniteltu vakuuttavasti ja siitä on kommunikoitu selkeästi. Niille henkilöille, joiden työhön projekti vaikuttaa, tulisi voida vastata, mitä tapahtuu ja miksi, miksi muutos on välttämätön, miten muutos vaikuttaa henkilöstöön ja miten henkilöt voivat vaikuttaa projektin onnistumiseen. (Lanning ym. 1999,139-140.)

#### 1.1.4 Motivointi

Projektin tulosten ollessa sellaisia, että henkilö näkee ne tavoitteiden arvoisiksi, hän pyrkii toimimaan siten, että tulokset saavutetaan. Edellä mainittu toimintatapa liittyy Edward Chace Tolmanin niin sanottuun odotusarvoteoriaan, jonka hän loi 30-luvulla. Victor Vroom puolestaan tuli siihen tulokseen 60-luvulla, että henkilön motivaatio syntyy kahden tekijän tulona. Ensimmäinen tekijöistä on, että henkilö näkee toiminnasta syntyvän päämäärän henkilökohtaisesti haluttavana ja toinen tekijä puolestaan on näkemys siitä, millä todennäköisyydellä toiminta johtaa päämäärään. Tekijät ovat riippuvaisia henkilön omasta näkemyksestä ja omista arvostuksista. Käytännössä tekijät tarkoittavat sitä, missä määrin henkilö arvostaa projektin tavoitteiden saavuttamista ja kokeeko hän, että tavoitteet saavutetaan kehitysprojektinavulla. Motivaatio siis kasvaa, jos henkilö kokee, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Yleensä henkilölle riittää, että olosuhteet vastaavat omia mieltymyksiä. (Lanning ym. 1999,156-157.)

Yksi tapa motivoida on luoda houkutteleva tavoite projektille. Yksi tärkeimmistä houkuttimista on henkilökohtainen hyöty, jota henkilöt saavat projektista. Toinen houkutin on luoda keppi ja porkkana -taktiikka eli palkita oikeanlaisesta käytöksestä ja rangaista vääränlaisesta. Myös rahapalkkio voi olla yksi houkutin, mutta sen avulla motivoiminen voi olla vaikeaa. Projektityö koetaan miellyttäväksi, jos varsinainen työnteko ja saavutukset siitä koetaan miellyttäväksi. Henkilöt saavat siis sisäisiä palkkioita työstään. Henkilöille tulisi tarjota sopivasti haasteita ja mahdollisuuksia kokea onnistumisen tunteita, jotta henkilö kokisi itsensä motivoituneeksi. Myös yhteinen uhka voi saada ihmiset puhaltamaan yhteiseen hiileen. (Lanning ym. 1999,158-162.)

Toinen tapa motivoida henkilöstöä on luoda uskottava ja mielenkiintoinen projekti. Hyvä, uskottava projektisuunnitelma ja asiansa osaava projektipäällikkö ovat erittäin hyviä keinoja saada henkilöstö vakuuttuneeksi, että projekti tulee onnistumaan. Henkilöstölle tulee viestiä suunnitelman avulla, että projektin avulla tulokset ovat saavutettavissa. Projektisuunnitelman suunnitteluun olisi hyvä ottaa mukaan koko projektihenkilöstö. Tällöin projektipäällikkö

voi miettiä projektihenkilöstön kanssa, onko projekti uskottava eli ovatko tavoitteet, aikataulu, resurssit ja menetelmät realistisia. (Lanning ym. 1999,164.)

Hyvä keino motivaation luomiseen aivan projektin alkumetreillä, on saavuttaa tuloksia nopeasti. Nopeita tuloksia saadaan syntymään, kun ensin keskitytään vain parin pienemmän ongelman ratkaisemiseen. Projektipäällikön sitoutuneisuudesta ja aktiivisuudesta hyvin pitkälle riippuu, saavutetaanko nopeita tuloksia. Projektipäällikön asennetta seurataan muun projektihenkilöstön kesken ja siihen peilataan. Nopeasta tuloksesta on annettava henkilöstölle myös nopeaa palautetta. Nopeat tulokset eivät motivoi, jos niistä ei anneta palautetta tai tuloksia nähdä. Epäviralliset tilaisuudet ovat tärkeitä motivaattoreita henkilöstölle ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lanning ym. 1999,165-168.)

Jos henkilöille annetaan mahdollisuus osallistua kehitystyöhön, useimmiten heidän motivaationsa projektia kohtaan kasvaa. Osallistuva kehittäminen mahdollistaa koko henkilöstön asiantuntemuksen käyttöönoton. Asiantuntijasuunnittelulla saadaan usein hyviä ja toimivia ratkaisuja. Sitoutuminen uusiin toimintatapoihin on parempaa, jos projektissa on käytetty osallistuvan kehittämisen -menetelmää. Menetelmä on hyvä siksi, koska henkilöt ovat itse olleet mukana luomassa sääntöjä ja käytäntöjä. Koulutuksen tarve vähenee ja uudet menetelmät saadaan nopeammin käytäntöön. Organisaation osaaminen ja joustavuus voivat parantaa osallistuvan kehittämisen avulla. Osallistuvasti toteutetussa projektissa on riskinä, että ilman kunnollista projektipäällikön ohjausta siitä tulee rönsyilevä, hallinta on huonoa ja projekti kestää pitkään. Lisäksi osallistuvan kehittämisen projektipäälliköllä on oltava hyvät ihmissuhdetaidot, jotta menetelmä tuottaisi toivottua tulosta. (Lanning ym. 1999,170-177.)

#### 1.1.5 Ohjaus ja seuranta

Ohjauksen tarkoitus on pitää projekti kasassa ja tuoda siihen jämähyyttä, jotta se saadaan vietyä maaliin asti. Apuna ohjauksessa on projektisuunnitelma. Pääasiallisesti projektia ohjaa projektipäällikkö ja projektiryhmä. Ohjaus kannattaa, koska sen avulla voidaan huomata ongelmat ajoissa ja ohjaus vaikuttaa positiivisesti projektihenkilöstön motivaatioon. Seuranta tehdään projektisuunnitelman ja sen lisäksi budjetin avulla. Seuranta tapahtuu siten, että jo projektisuunnitelmaa tehdessä päätetään mittarit ja asetetaan sille tavoitearvoja. Projektin aikana yleensä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat aikatauluun ja edistymiseen. Seuranta on jatkuvaa suunnittelua, suunnitelmien tarkistamista, korjaamista, projektihenkilöstön kannustamista ja motivointia. (Lanning ym. 1999,189-190.)

### 3 PROJEKTIOHTAMINEN

#### 3.1 Projektijohtaminen haasteena

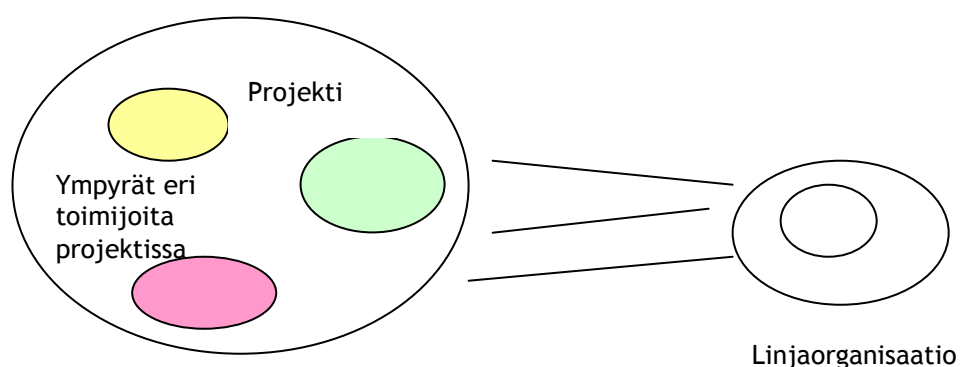
Projektipäällikkö johtaa projektia osallistuvalla johtamistyyllillä. Hän ei voi johtaa projektia samalla tavalla kuin normaalissa linjajohtamisessa, koska kyse on eriluonteisesta tilanteesta. Projektijohtaminen on sosiaalisempaa johtamista kuin perinteinen johtamistyyli. Projektipäällikön on tärkeää olla läsnä ja tavoitettavissa. (Ruuska 2005, 118.)

Projektipäällikön rooli on haastava, mutta mielenkiintoinen. Hänen tehtävänä on delegoida tehtävät ja niiden vastuut. Projektipäällikkö ei varsinaisesti tee itse, hän valvoo, että asiat tulevat tehtyä ja projekti pysyy hallinnassa. Projektipäällikkö on myös yhdistävä tekijä projektin eri toimijoiden, tehtävien ja vaiheiden välillä. Projektipäällikön on oltava aloite- ja yhteistyökykyinen, jotta hän pystyy täyttämään hänelle asetetut vaatimukset. Projektipäällikön sosiaaliset ominaisuudet korostuvat käytännön osaamista enemmän projektin koon kasvaessa. Projektiviestinnän onnistuminen on pitkälti kiinni projektipäällikön persoonasta. Projektipäällikön rooli onkin suurelta osalta viestintää. Kuitenkin valitettavan usein ongelmat projekteissa liittyvät jollain tavalla viestintään. Vaikka on tärkeää, että projektipäälliköllä on toimialatuntemusta, sitä pidetään usein projektipäällikköä valittaessa tärkeämpänä kuin sosiaalista osaamista. Tärkeää on myös se, että projektipäällikön ja asiantuntijan rooleja ei sekoiteta keskenään. (Ruuska 2005, 123-124, 126-128.)

Projektiryhmä on joukko asiantuntijoita ja erityisosajia. He eivät välttämättä tunne toisiaan entuudestaan ja se saattaa aiheuttaa kitkaa projektiryhmän jäsenten välillä. Usein asiantuntijat tuntevat hyvin oman arvonsa ja alkavat käyttäytyä sen mukaisesti. Projektipäälliköllä on iso rooli siinä, että hän saa projektiryhmäläiset puhaltamaan yhteiseen hiileen ilman ylimääräistä kitkaa. Kuitenkin projektipäällikön on uskallettava luottaa asiantuntijoihinsa, jotta toivottuja tuloksia syntyy. (Ruuska 2005, 118-119, 123.)

### 3.2 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio on työväline, jolla saavutetaan projektille asetetut tavoitteet. Organisaatiomalleja on erilaisia, kuten puurakenne tai saarekemalli. Yleisin malli on puurakenne. Kohdeyritykseni on käyttänyt myös puurakennetta projektissaan ja kuva 3. toimii hyvänä esimerkkinä puuorganisaatiosta. Mallin tarkoitus on hahmottaa projektihenkilöstön roolit projektissa ja toisaalta se kertoo, mitkä ovat viralliset johtosuhteet ja kuinka projektin työt on jaettu. Ruuska (2005, 116-117) pitää perinteistä puumallia parempana saarekemallia (kuva 1.), koska puumalli korostaa hänen mukaansa liiaksi esimies-alais-suhteita. Saarekemalli auttaa paremmin hahmottamaan, ettei projektityöskentely ole lopulta niin johtajavetoista, vaan enemmän asiantuntijoiden yhteistyötä. (Ruuska 2005, 114-116).



Kuva 1. Saarekemalli (Ruuska 2005, 116).

Projektioorganisaation tarkoitus on saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Olosuhteet, joissa projektia tehdään, muuttuvat usein. Projektin aikana eletään usein pienessä epätietoisuudessa siitä mitä seuraavaksi tapahtuu. Jotta tavoitteet saavutettaisiin, on projektijohdon pyrittävä ennakoimaan mitä tulee seuraavaksi tapahtumaan. Muuttuvia tilanteita pyritään hallitsemaan valvonta-, seuranta- ja johtamisjärjestelmillä. (Ruuska 2005, 117.)

### 3.3 Projektin elinkaari ja projektiviestintä

Projektin elinkaari jaetaan kolmeen vaiheeseen: käynnistys-, rakentamis- ja päättämisvaihe. Projektin käynnistysvaiheeseen kuuluvat suunnitelmien teko ja pohdinta, millaisia tavoitteita halutaan saavuttaa. Lopullisen päätöksen siitä, toteutetaanko projekti, tekee linjaorganisaation johto. Useimmiten päätös annetaan asettamiskirjeellä. Kirjeessä kerrotaan taustaa, tehtäviä, aikataulu, projektipäällikkö ja projektin johtoryhmä. Asettamiskirje auttaa hahmottamaan, että projektipäälliköllä ja asettajalla on yhteinen näkemys projektista ja sen toteutuksesta. Asettamiskirjeen jälkeen toteutetaan varsinainen projektisuunnitelma, joka menee enemmän yksityiskohtiin. (Ruuska 2005, 31-34.)

Rakennusvaiheessa määritellään, suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja otetaan lopputuote käyttöön. Alkuun päästään määrittelemällä järjestelmän tai tuotteen tarkoitus. Suunnittelulla kerrotaan, minkälainen tekninen ratkaisu on kehitetty ja miten järjestelmä tai tuote aiotaan toteuttaa. Suunnitelma kertoo ratkaisun sisäisen rakenteen, liittymien ja rajapintojen osalta. Toteutusvaiheessa käytännössä toteutetaan se, mitä on suunniteltu, ja laaditaan käyttöohjeet sekä dokumentit. Testausvaiheessa testataan, miten järjestelmä tai tuote toimii ja vastaako se odotuksia. Käyttöönottovaiheessa tarkistellaan, että tuotetta tai järjestelmää voidaan käyttää ilman häiriöitä. Tässä vaiheessa tiedotuksen pitäisi olla kunnossa, koulutukset on pidetty, ylläpidosta ja tuesta on sovittu, sekä organisointikysymyksiin on vastattu. (Ruuska 2005, 34-36.)

Projekti on tietyn ajan kestävä tehtävä, se tarvitsee selkeän päätöksen. Jotta projekti voidaan päättää, tulee jo alkuvaiheessa päättää, mitkä ovat ne kriteerit, joilla projektin lopputuote voidaan hyväksyä. Kun sovitun mukainen lopputuote on käytössä ja hyväksytty, tulee projekti päättää selkeästi ja jämäkästi. Päätämisenvaiheessa sovitaan jatkohoidosta eli mahdollisten virheiden korjaamisesta, ylläpidosta ja käyttäjätuesta. Projektipäällikkö laatii päätöstä varten loppuraportin ja jos loppuraportin mukaan kaikki sovitut tehtävät on tehty, päättää johtoryhmä projektin päättämisestä. (Ruuska 2005, 37.)

Viestintää projektin aikana voidaan pitää välineenä ja voimavarana, viestinnällä johdetaan projektia. Viestintää on suunniteltava, johdettava ja valvottava, jotta se onnistuisi. Viestintä on hyvin riippuvainen omassa organisaatiossa käytössä olevista viestintämenetelmistä. Projektiviestintä kuitenkin vaatii vielä täydennystä ja muokkausta onnistuakseen. Informaatiota projektista ja sen kulusta tulisi jakaa tasaisin väliajoin. Usein projektinaikainen viestintä unohdetaan. Projektipäällikön tulisi tavata perusorganisaation johtoa myös henkilökohtaisesti ja välitettävä siten tietoa eteenpäin. Myös perusorganisaation tapahtumista tulisi olla selvillä, koska ne voivat vaikuttaa projektiin. Siksi viestinnän tulisi olla vastavuoroista. Projektiin liittyvien asiakirjojen ja dokumenttien tulisi olla helposti saatavilla ja kaikkien tulisi tietää mistä ne löytyvät. Jos projektissa tehdään päätöksiä, tulisi niistä muistaa tiedottaa kaikille asianosaisille. Virallisen viestintäkanavan lisäksi tärkeä viestinnänlähde ovat sosiaaliset kanavat. (Ruuska 2005, 75-92.)

### 3.4 Ongelmat ja stressinhallinta

Projektin ongelmat johtuvat yleensä puutteellisesta hallinnasta ja menetelmistä. Vaikeudet voivat johtua huonosta organisoinnista tai suunnittelusta. Projektin rajausten päälinjojen tulisi olla selkeitä ja vakaita. Projekteille tyypillistä on, että aina jokin taho haluaa muokata projektia vielä sen suunnitteluvaiheen jälkeen. Jos rajauksessa on virheitä tai siitä puuttuu



jotain, tulee tilanne korjata, mutta mitään uusia tehtäviä ei pitäisi enää siinä vaiheessa ottaa mukaan, jotta projektin aikataulu ei huomattavasti viivästyisi. Jos muutoksia ehdotetaan, tulisi ne aina kulkea projektipäällikön kautta. (Ruuska 2005, 38-40.)

Ongelmia voi aiheuttaa se, ettei linjajohto ole sitoutunut projektiin kunnolla. Yleensä näissä tapauksissa ei projektin asettamista ole harkittu riittävästi loppuun sakka. Monesti tällainen projekti keskeytetään. Projektin organisointi aiheuttaa usein ongelmia. Projektin tehtäviä tehdään osa-aikaisesti muiden töiden ohella eikä tavoitteisiin ja aikatauluihin ole riittävästi sitouduttu. Osa-aikaisten puuttuvaa työpanosta paikataan lisäämällä projektin parissa työskenteleviä henkilöitä. Tällöin projektiorganisaatio kasvaa liian isoksi ja usein syntyy vaikeuksia tiedonkulkuun. Linja- ja projektiorganisaation välille voi syntyä näkemyseroja. Linjaesimiehistä voi tuntua, että projektipäälliköt astuvat heidän varpailleen. (Ruuska 2005, 41-43.)

Projektipäällikön vallan ja vastuun tulee olla tasapainossa. Ruuska 2005, 43 sanookin: ”Ellei voi päättää, ei voi myöskään vastata.” Lisäksi linja- ja projektiorganisaation keinot päämäärän saavuttamiseksi voivat olla niin erilaiset, että se johtaa näkemyseroihin. (Ruuska 2005, 43.)

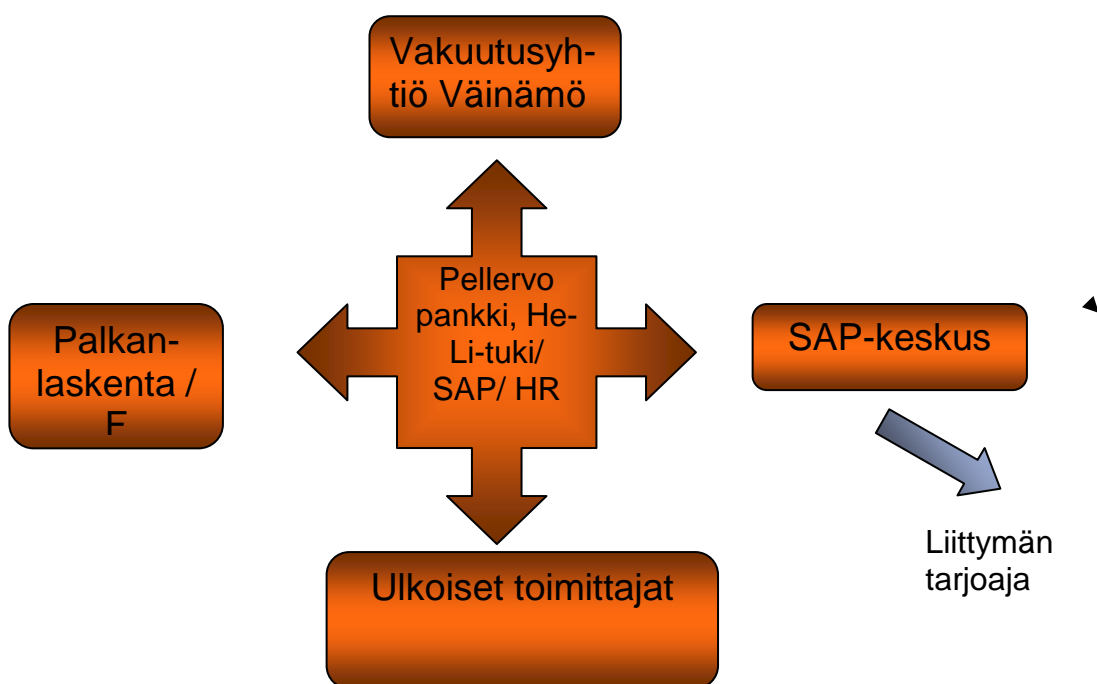
Henkilöiden välisiä ristiriitoja voi löytyä projektiryhmän sisältä, niin kuin myös projektin ja sen ympäristön välillä. Projektijohtajan on oltava hyvä ihmisten johtaja onnistuakseen työssään. Koska projektityöskentely on tiimityötä, tulee siihen valita henkilöitä, jotka ovat kykeneviä tiimityöskentelyyn, jotka ovat motivoituneita ja riittävän kyvykkäitä. Toisinaan ongelmia aiheuttaa se, että lopputuotteen vaatimukset ja aikataulutavoitteet eivät ole tasapainossa. Yleensä tämä johtuu siitä, että projektille ei ole annettu riittäviä voimavaroja toteutusta varten, mutta silti aikataulusta halutaan pitää kiinni. Joskus ongelma syntyy liiallisesta työvälineiden ja menetelmien korostamisesta. Isoimpia virheitä voi syntyä suunnitteluvirheistä. Onnistuuko projekti lopulta, hahmottuu jo tehdessä projektisuunnitelmaa. Yleisimmät virheet suunnittelussa tapahtuvat aikatauluissa, resurssiarvioinneissa, henkilöiden käytettävyyden yliarvioinnissa, henkilöiden kokemuksen arvioinnissa ja joskus unohdetaan erilaiset riippuvuudet projektissa mukana olevien toimijoiden välillä. (Ruuska 2005, 43-47.)

Stressi on ihmiselle luonnollinen reaktio, kun tilanne on uhkaava. Pitkäaikaisella stressillä puolestaan on vakavia vaikutuksia fyysiseen terveyteen. Henkilön tulisi tunnistaa omat stressioireensa kuten väsymys, unettomuus, päänsärky, vatsavaivat ja hermostuneisuus. Myös esimiehen tulee tarkkailla alaisiaan mahdollisten stressioireiden varalta. Stressi aiheutuu töistä, joita ei ole ehtinyt tehdä tai heikkolaatuisesta työstä, ei tehdyn työn määrästä. Periaatteessa se, kuinka herkästi henkilö stressaantuu ja mistä hän stressaantuu, on kiinni persoonallisuudesta. Vähiten stressaavat henkilöt, joiden perhesuhteet ovat kunnossa, jotka hallitsevat

tehtävien priorisoinnin ja joilla on aikaisempaa kokemusta projektityöskentelystä. (Pelin 2004, 337-340.)

#### 4 TUTKIMUSKOHDE

Opinnäytetyöni kohteena ovat Pellervo pankki, vakuutusyhtiö Vainämö, palkanlaskenta ja SAP-keskus. Tarkemmin tarkastelen projektia Pellervon henkilöstöpalveluiden ja Vainämön näkökulmasta. Pellervon henkilöstöpalveluista tarkastelen HR-tietojärjestelmät ja palkkapalveluntuki-yksikön eli HeLi-tuen näkökulmasta. Hieman pienemmässä roolissa ovat palkanlaskenta ja SAP-keskus. Kuva 2. näyttää selkeästi jaettuna eri toimijat.



Kuva 2. Eri toimijat (Henkilöstöpalvelut 2008, 9).

##### 4.1 Pellervo pankki, vakuutusyhtiö Vainämö ja HeLi-tuki

Pellervon liiketoimintasegmenttejä ovat pankki- ja sijoituspalvelut sekä henkivakuutus. 2000-luvun puolivälissä Pellervo osti vakuutusyhtiö Vainämön ja tällöin toiminta laajeni vahinkovakuuttamiseen. Vainämön merkittävimmät henkilöasiakkaan vakuutukset ovat kodin ja moottoriajoneuvojen vakuutukset sekä tapaturma-, hoitokulu- ja matkavakuutukset. Yritysassiakkaille on tarjolla kaikki lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset, sekä laajat riskienhallintapalvelut. Vainämöstä haastattelen opinnäytetyöhöni työsuhdepäällikköä. (Pellervo pankki 2008, Vakuutusyhtiö Vainämö 2008.)

Pellervon henkilöstöpalveluista opinnäytetyössäni tarkastelen HR-tietojärjestelmät ja palkkapalveluntuki -yksikköä, jota kutsutaan HeLi-tueksi. Kutsun yksikköä myös opinnäytetyössäni

HeLi-tueksi. HeLi-tuesta haastattelen opinnäytetyöhöni yksikköpäällikköä, joka toimi kokonaisprojektin projektipäällikkönä ja kehityspäällikköä, joka puolestaan vastasi koulutuksesta projektin aikana. Lisäksi haastattelen Pellervon henkilöstöosaston ulkopuolista konsulttia, joka toimi projektissa liiketoimintaryhmän projektipäällikkönä. HeLi-tuen tehtäviin kuuluvat keskitettyjen palkkapalveluiden koordinointi ja asiantuntijatuki, palkitsemisen tuotantoprosessien ylläpito ja kehittäminen, henkilöstötietojärjestelmien tietosisällön ylläpito sekä järjestelmien käytön tuki ja neuvonta sekä toiminnallisuuden kehittäminen. (Pellervo pankki 2008.)

Palkkoja hallinnoidaan Pellervon henkilöstöpalveluissa HeLi-tuessa, jonka tietojärjestelmänä toimii SAP/HR. SAP/HR on master-järjestelmä henkilö- ja työsuhtetiedoille. Palkkojen maksu- ja hallinnoidaan ulkoistetusti palkanlaskennassa, jonka tietojärjestelmänä toimii Personec F. Personec F on master-järjestelmä palkkatiedoille, jonne henkilö- ja työsuhtetiedot välittyvät liittymää pitkin. Tietojärjestelmät ovat tärkeä työväline etenkin, kun palkan maksun ja hallinnoinnin piiriin kuuluvien asiakkaiden määrä on suuri. (Pellervo pankki, 2008.)

SAP tulee saksankielisistä sanoista Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung. SAP on yritysten käyttöön tarkoitettu integroitu tietojärjestelmä, joka tarjoaa työkalut eri toimintojen hallintaan ja tehostamiseen yhden sovelluksen alaisuudessa. SAP AG:n pääpaikka on Saksassa, jossa se perustettiin 1972. SAP on käytössä yli 120 maassa ja noin 75 000 asiakasta hyödyntää SAP:n ratkaisuja. Henkilöstöhallinnan SAP ratkaisupaketit sisältävät ratkaisun, joka antaa yrityksen kaikille työntekijöille mahdollisuudet päästä kaikkeen tarvittavaan henkilöstötietoon oman roolinsa mukaisesti. Personec F on palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä. Se on kehitetty erityisesti suurille ja keskisuurille yksityis- ja julkishallinnon organisaatioille. (Palkanlaskennan www-sivut 2008, SAP Global 2008.)

#### 4.2 Palkanlaskenta ja SAP-keskus

Palkanlaskenta sai Väinämön uudeksi asiakkaaksi 1.4.2008, jolloin palkanlaskennan vastuu siirtyi Väinämön omalta palkkapalveluyksiköltä palkanlaskentaan ja palkkojen hallinnointi HeLi-tukeen. Palkanlaskenta tarjoaa IT-pohjaisia ulkoistamisratkaisuja, liiketoiminnan prosesseihin liittyvää konsultointipalvelua sekä IT-ratkaisuja asiakaspalveluun, taloushallintoon, liiketoiminnan ohjaukseen, dokumenttien hallintaan, henkilöstöhallintoon ja logistiikkaan. Haastattelen yrityksestä palkka- ja HR-ulkoituspalveluyksikön yksikköpäällikköä, joka on ollut mukana projektin toteuttamisessa palkanlaskennassa. Lisäksi haastattelen Pellervon henkilöstöosaston ulkopuolista konsulttia, joka toimi projektissa liiketoimintaryhmän projektipäällikkönä ja oli osavastuussa palkanlaskennan toimitusprojektista. (Palkanlaskennan www-sivut 2008.)

Tutkin myös SAP-keskuksen roolia tietojen siirrossa. SAP-keskus tukee SAP/HR-tietojärjestelmää Pellervossa ja teki muutoksia, sekä testasi niitä Väinämön tullessa saman järjestelmän piiriin. SAP-keskus on ICT-osasto, joka testaa, tukee ja kehittää SAP-järjestelmän käyttöä, joka on myös henkilö- ja työsuhdetietoja hallinnoiva järjestelmä. SAP-keskuksesta haastattelen opinnäytetyöhöni SAP/HR-yksikön asiantuntijaa, joka toimi myös projektipäällikkönä SAP-keskuksen puolella. (ICT-projektin projektipäällikkö 2008, liiketoimintaryhmän projektipäällikkö 2008; Pellervo pankki 2008.)

## 5 KOKONAISHANKE

Tässä luvussa käsittelen kokonaishanketta, jonka kahta osa-aluetta opinnäytetyössä tarkastelen. Koska hanke on iso, olen pyrkinyt usealla eri taulukolla helpottamaan hankkeen ymmärtämistä. Luvussa käsitellään hankkeen perustiedot (taulukko 1.), projektin tausta, tavoite, rajaus, tehtävät, aikataulu, projektiorganisaatio, riskeihin varautuminen, budjetti ja viestintäsuunnitelma.

<b>HANKKEEN PERUSTIEDOT</b>
Hankkeen nimi
Vakuutusyhtiö Väinämön ja Pellervo pankin SAP-järjestelmien yhdistäminen vuosi 2006
Kokonaisprojektin nimi
Pellervon SAP-ympäristöjen yhdentyminen
Projektin nimi
HR-prosessien ja -järjestelmien harmonisointi vuosi 2007
Projektin omistajaorganisaatio
Pellervo pankin henkilöstöpalvelut

Taulukko 1. Hankkeen perustiedot (Projektisuunnitelma 2008, 1).

HR-prosessien ja -järjestelmien yhtenäistämiprojektien takana on isompi hanke, jonka tarkoitus on yhdistää Väinämön ja Pellervo pankin SAP-järjestelmät, joihin kuuluu muun muassa SAP/HR-henkilöstötietojärjestelmä. Hanke aloitettiin vuonna 2006. HR-prosessien ja -järjestelmien yhtenäistämiprojekti aloitettiin syksyllä 2007. Koen aiheen henkilökohtaisesti mielenkiintoisena ja opettavaisena, koska olen työssäni Pellervossa päässyt kokemaan kuinka isosta muutoksesta on ollut kyse niin Pellervon henkilöstöpalveluille kuin vakuutusyhtiö Väinämölle. (Projektisuunnitelma 2007, 1-3.)

### 5.1 Projektin tausta, tehtävä ja tavoite

Pellervo pankki halusi kehittää toimintarakenteen, jolla tuotettaisiin mahdollisimman laadukkaat ja kustannustehokkaat konsernipalvelut. Kulusynergiat haluttiin toteuttaa niin hyvin kuin mahdollista. Tähän ajatukseen pohjautuen Pellervo päätti keskittää henkilöstöpalvelut sen

henkilöstöpalvelut-osastolle. HR-tietojärjestelmät ja palkkapalvelun tuki -yksikkö eli HeLi-tuki kuuluu Pellervon henkilöstöpalvelut-osastoon. (Projektisuunnitelma 2007, 3.)

<b>Lähtötilanne</b>
<b>Pellervo pankki:</b>
Henkilö- ja työsuhdetietoja hallinnoiva järjestelmä on SAP/HR-tietojärjestelmä.
Palkkapalvelu on ulkoistettu.
<b>Vakuutusyhtiö Väinämö:</b>
Henkilö- ja työsuhdetietoja hallinnoiva järjestelmä on Sonet-tietojärjestelmä.
Henkilö- ja työsuhdetietoja pidetään Sonetin lisäksi SAP/HR:ssä sekä asioimisto- ja organisaatiojärjestelmä ASTOssa.
<b>Palkanlaskennasta vastaa Väinämön palkkapalvelut-tiimi.</b>

Taulukko 2. Lähtötilanne (Projektisuunnitelma 2008, 3-4).

Pellervolla ja Väinämöllä oli kaksi erilaista henkilöstö- ja palkkahallinnon prosessia ja käytäntöä. Palkkojen hallintaan ja maksuun liittyvät päällekkäisyydet esitetään taulukossa 2. Pellervon tavoite projektille oli, että kulusynergiat toteutuvat kokonaisuudessaan yrityskauden jälkeen. Tavoite aiottiin saavuttaa yhdistämällä Pellervon ja Väinämön henkilöstöhallinnon prosessit, sekä toteuttamalla toimintamallit entistä kustannustehokkaammin. Projektin tehtävä oli Pellervon ja Väinämön HR-prosessien ja -järjestelmien yhtenäistäminen. Palkanmaksun ja -hallinnoinnin tehtävät ovat neljä ensimmäistä alla olevassa taulukossa 3. (Projektisuunnitelma 2007, 3-4.)

Projektin hankekokonaisuus
1. Pellervo pankin ja vakuutusyhtiö Väinämön HR-prosessien ja SAP/HR-järjestelmien yhtenäistäminen.
2. Väinämön palkanlaskentavastuun siirron edellyttämät muutokset määritellään Pellervon SAP/HR-järjestelmään ja liittyisiin.
3. Väinämön henkilöstö perustetaan Pellervon SAP/HR:ään.
4. Väinämön palkanlaskenta ulkoistetaan palkanlaskentaan.
5. Väinämöä koskevat muutokset siirretään Pellervon SAP/HR:n osaamishallintaan.
6. Nykyiset Pellervon ja Väinämön rekrytointia tukevat tietojärjestelmät korvataan SAPin eRekry versiolla 6.0.
7. Viestinnän ja valmennuksen suunnittelu/henkilöstön ja esimiesten valmentaminen.
8. Luovutaan vanhoista matkalaskujärjestelmistä ja rekrytointijärjestelmistä.
9. Otetaan käyttöön uusi sähköinen matkalaskujen ja kuluveloitusten käsittelyprosessi.

Taulukko 3. Hanke kokonaisuus (Projektisuunnitelma 2008, 4).

## 5.2 Projektin rajaus, tehtävät ja aikataulu

Projektissa katsottiin asioita SAP/HR-järjestelmän silloisen version näkökulmasta. Projektisuunnitelmassa keskityttiin tapoihin, joilla saatiin aikaan tarvittavat muutokset prosesseihin, työn organisointiin ja ihmisten osaamiseen. ICT puolella keskityttiin tarkastelemaan tarvittavia tietojärjestelmämuutoksia, joita tarvittiin SAP/HR-järjestelmien yhdentämiseen. (Projektisuunnitelma 2007, 8.)

Hankkeessa yhtenäistettiin vakuutusyhtiö Väinämön henkilöstön HR-prosessit ja -järjestelmät. Väinämön palkkapalvelut-tiimi vastasi sillä hetkellä kahden tytäryhtiönsä palkkapalveluiden tuottamisesta. Pellervon ei kuitenkaan ollut jatkossa tarkoitus tuottaa näiden yhtiöiden henkilöstön HR-prosesseja. SAP-keskus määritteli tarpeet järjestelmämuutoksiin. Lisäksi tarkoitus oli suunnitella tekniset ratkaisut, miettiä kuinka toteutetaan järjestelmämuutokset, testaus ja tuotantoon siirto. Palkanlaskenta vastasi siitä, että Personec F



-palkanlaskentajärjestelmään ja sen liittyisiin määriteltiin tarvittavat järjestelmämuutokset. Palkanlaskenta myös vastasi, muutosten teknisestä toteutuksesta, testauksesta ja siirrosta tuotantoon. (Projektisuunnitelma 2007, 8-9.)

Taulukossa 4. kuvataan palkkojen hallinnointiin ja maksuun liittyvät päätehtävät. Muut tehtävät olen rajannut taulukosta pois, koska niillä ei ollut käytännön merkitystä palkkojen maksuun tai hallinnointiin. (Projektisuunnitelma 2007, 11.)

Projektin päätehtävät:
1. Yhtenäistettiin Pellervo pankin ja vakuutusyhtiö Väinämön HR-prosessit.
2. Määriteltiin Väinämön palkanlaskentavastuun siirron vaatimat järjestelmämuutokset SAP HR:ään ja Personec F:ään.
3. Valmennettiin muutoksen kohteena oleva henkilöstö ja esimiehet, jotta he osaisivat toimia uusien tai muuttuneiden prosessien mukaisesti.
4. Poimittiin Väinämön henkilöstön tiedot Sonetista ja perustettiin Pellervon SAP HR:ään.
5. Luokiteltiin Väinämön hay-luokituksen piirissä olevat Pellervon arviointikartan mukaisesti.
6. Resursoitiin henkilöstöprosessien eri osa-alueet uuden työjaon mukaisesti ja lisäksi päivitettiin tehtäviä hoitavan henkilöstön osaaminen halutulle tasolle.

Taulukko 4. Projektin päätehtävät (Projektisuunnitelma 2008, 11).

Taulukossa 5. on kuvattuna projektin aikataulu. Aikataulussa käsitellään vain niitä osa-alueita, jotka ovat vaikuttaneet palkkojen hallinnoinnin ja maksun yhtenäistämiseen.

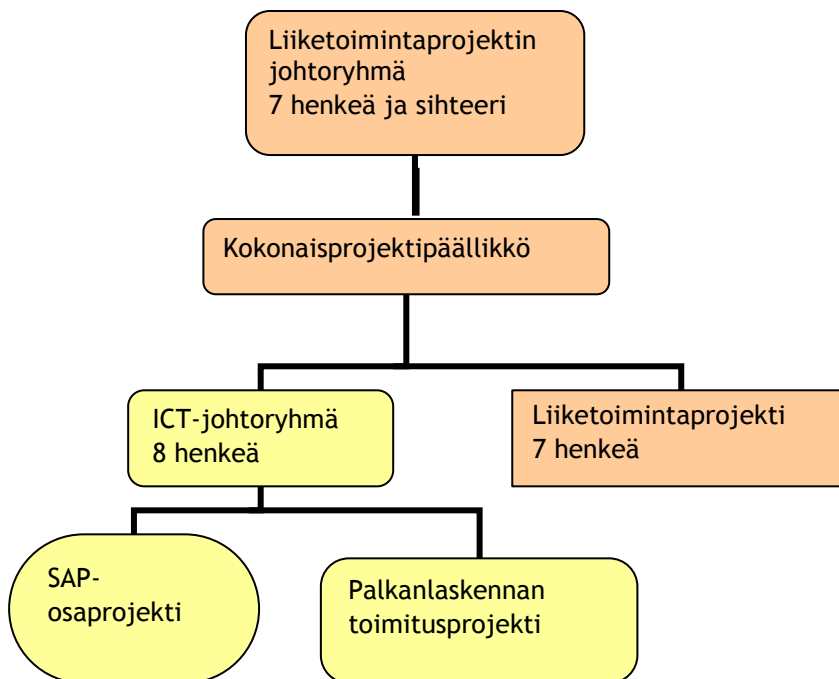
Aikataulu
HR-prosessien ja -järjestelmien harmonisointi: <b>aloitettiin syyskuussa vuonna 2007 ja tuotannossa oli oltava 1.4.2008.</b>
Järjestelmämuutostarpeiden määrittely: <b>elokuusta joulukuun puoleenväliin vuonna 2007.</b>
Viestintä, valmennuksen suunnittelu, henkilöstön ja esimiesten valmentaminen: <b>tammikuusta huhtikuuhun vuonna 2008.</b>
Tietojen määrittely, poiminta, siirto ja tallentaminen: <b>lokakuun puolivälistä 2007 huhtikuulle 2008.</b>
Tehtävien resursointi ja osaamisen päivittäminen halutulle tasolle: <b>tammikuusta huhtikuuhun vuonna 2008 ja osittain vielä sen jälkeenkin.</b>
Palkanlaskennan, HeLi-tuen ja HelpDeskin ohjeiden ja koulutuksen päivitys: <b>tammikuusta huhtikuuhun vuonna 2008 ja osittain vielä myös sen jälkeen.</b>
Palkanlaskennan ulkoistaminen: <b>tammikuusta maaliskuun loppuun asti vuonna 2008.</b>

Taulukko 5. Aikataulu (Projektisuunnitelma 2007, 12).

Projektisuunnitelma oli hyväksytty 4.10.2007. Määrittelyt puolestaan hyväksyttiin osa-alueittain 16.11.2007. Ohjeet ja valmennusmateriaali hyväksyttiin taas 31.1.2008 ja myös osa-alueittain. Hyväksymistestaus oli suoritettu 14.3.2008. (Projektisuunnitelma 2007, 15.)

### 5.3 Projektioorganisaatio, riskit, riskeihin varautuminen ja budjetti

Kuvassa 3. on kuvattu organisaatio, joka oli tekemässä projektia. Kuvasta voi selkeästi havaita kuinka ICT ja liiketoiminta on jaettu omiksi kokonaisuuksikseen. (Projektisuunnitelma 2007,17.)



Kuva 3. Projektioorganisaatio (Projektisuunnitelma 2007, 17).

Taulukoissa 6. on kuvattu projektin riskit ja miten niihin on varauduttu etukäteen. Riskit on jaettu hallinnollisiin, tekniikka ja teknologia, liiketoiminta ja alihankinta, sekä muiden sidosryhmien aiheuttamiin riskeihin. (Riskianalyysi 2007, 1-8.)

<b>Riskit</b>	<b>Varautuminen</b>
<u>Hallinnolliset</u>	
Liiketoimintapäätösten viivästyminen	Tietoisuus odotuksista, päätösten aikatauluista ja viipymisen seuraamuksista
Aikataulun kokonaishallinta	Tiivis yhteydenpito osaprojektien välillä
HeLi-tuen resurssien riittämättömyys	Huolellinen resurssisuunnittelu
<u>Tekniikka ja teknologia</u>	
Portaalin ylikuormitus	Riittävä kapasiteetti
<u>Liiketoiminta</u>	
Muutosvastarinta	Kattava ja monipuolinen tiedotus ja valmennus
Avainhenkilöriskit	Osaamisen ja tiedon jakaminen
Väinämön sitoutuminen	Sitouttaminen ajallisesti ja laadullisesti
Termien erilaisuus	Käsitteiden avaaminen
SAP-ICT-projektin projekti-päällikön haavoittuvuus	Tehtävämäärän seuranta, osaamisen jakaminen ja sitouttaminen
<u>Alihankinta ja muut sidosryhm.</u>	
Riippuvuus palkanlaskennan toimitusprojektista	Palkanlaskennassa riittävä resursointi, toimitusprojektin valvonta ja aikatauluviivytyksiin puuttuminen
Vakuutusalan osaamisen puute	Liiketoimintasiirto hyvissä ajoin
Palkanlaskentajärjestelmään tallennusvaiheessa palkkatietoihin syntyvät virheet	Tietojen lataaminen koneellisesti
Henkilöiden siirron hallinnoiminen palkanlaskentajärjestelmään	Tietojen siirto oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan, siirron tarkka koordinointi ja tarkistuksia siirtojen yhteydessä.

Taulukko 6. Riskit ja varautuminen (Riskianalyysi 2007, 1-8).

Olen sopinut Pellervo pankin kanssa, että en mainitse opinnäytetyössäni euromääriä, jotka on käytetty projektin toteutukseen. Kustannuksiin on kuitenkin laskettu mukaan koulutuskulut, ostetut palvelut ja sisäinen työ. Ostettuihin palveluihin, joihin kuuluu konsultointi, ja sisäiseen työhön on laskettu mukaan projektiin käytetty tuntimäärä. Projektin budjetti on suhteutettu arvioituun tuntimäärään. (Projektisuunnitelma 2008, 19.)

#### 5.4 Viestintäsuunnitelma

Tavoitteena Pellervo pankin viestintäsuunnitelmalla oli varmistaa, että uudet prosessit ja järjestelmät tulevat sujuvasti loppukäyttäjien käyttöön. HeLi-tuki vastasi viestinnästä ja se pyrki muokkaamaan henkilöstön asenteita myönteisiksi koskien projektia. Tavoite aiottiin saavuttaa kuvaamalla järjestelmän hyviä puolia. HeLi-tuki aikoi kertoa miten kaikki tulevat hyötymään projektista ja mitä se tulevaisuudessa mahdollistaa. Kuitenkin HeLi-tuen tarkoitus oli pitää jalat maassa ja kertoa projektin mukana tulevasta uuden järjestelmän alkuvaikeuksista. Viestintäkanavia oli kuusi kappaletta: henkilöstöinfot, intranetin uutisointi ja verkkolehden artikkelit, sähköpostin esimiesjakelu, oppiverkon itseopiskelukanava, tiedotus- ja koulutustilaisuudet henkilöstölle, sekä kohdennettu käyttäjäkoulutus. (Viestintäsuunnitelma 2007, 1-2.)

Resursseja viestintään oli määrätty rajatusti. Sisäiseen viestintään oli yhteistyökumppani toisesta yksiköstä, henkilöstöprosesseja valmensi kaksi henkilöä, HeLi-järjestelmää yksi ja oppiverkon sisällön tuotannosta vastasi yksi henkilö. Tiedotettavia asioita mainittiin pääkohdin: palkanmaksupäivän aikaistuminen, palkkalajien mahdollinen muuttuminen, palkkalaskelman muutokset ja tuntipalkkaisten muuttuvat palkanmaksut, sekä tuntipalkkaisten lomarahojen maksurytmin muuttuminen. Lisäksi ohjeistettavia asioita olivat muun muassa toimihenkilön ja esimiehen tehtävät ja roolit. (Viestintäsuunnitelma 2007, 2-3.)

#### 5.5 Projektin tehtäväjako

##### 1.1.6 HeLi-tuen ja vakuutusyhtiö Väinämön roolit

HeLi-tuen projektiryhmään kuului neljä henkeä. HeLi-tuella oli suurimpana haasteena projektin aikana löytää eroavaisuudet vakuutusyhtiö Väinämön ja Pellervo pankin olemassa olevien toimintatapojen ja prosessien kesken. Muutokset määriteltiin ja uusista toimintatavoista sovittiin asianosaisten kesken. HeLi-tuki viesti muutoksista, koulutti, valmisti koulutusmateriaalin ja valmensi. Se testasi, tarkasti muutoksia ja tuki käyttäjiä tuotantoon siirron aikana ja tuotantovaiheessa. (Kehityspäällikkö 2008, kokonaisprojektipäällikkö 2008; liiketoimintaryhmän projektipäällikkö 2008.)

Vakuutusyhtiö Väinämön palkka- ja palkkiopalveluilla oli projektissa mukana vaihteleva määrä henkilöitä. Tilanne lähti noin kymmenestä hengestä liikkeelle ja lopulta oli enää noin viisi henkeä mukana. Osa henkilöistä siirtyi joustavasti muualle Pellervoon, kuten HeLi-tukeen. He tekivät erilaisia määrittelyjä ja dokumentoivat käytäntöjä. He dokumentoivat kaikki mahdolliset käytänteet kuten sairausajan palkanmaksut. Lisäksi he olivat mukana testaamassa käytäntöjä ja ohjaamassa käyttäjiä tuotantoon siirtovaiheessa. (Liiketoimintaryhmän projektipäällikkö 2008; työsuhdepäällikkö 2008.)

#### 1.1.7 Palkanlaskennan ja SAP-keskuksen roolit

Palkanlaskenta määritteli ja testasi yhdessä HeLi-tuen kanssa järjestelmämuutokset. Palkanlaskennan konsultointiyksikkö hoiti puolestaan järjestelmämuutokset Personec F:ään, joka toimii palkanlaskennan palkkatietoja hallinnoivana järjestelmänä. Lisäksi palkanlaskenta hankki tarvittavat palkanlaskentaresurssit, jotta palkanlaskenta tapahtuisi riittävillä resursseilla. Lisäksi tehtävänä oli myös ohjeistaa palkanlaskijoita järjestelmämuutoksista ja toimintatavoista. (Liiketoimintaryhmän projektipäällikkö 2008, palkanlaskennan yksikönpäällikkö 2008; Projektisuunnitelma 2008.)

Haastattelemani palkka- ja HR-ulkoituspalvelu -yksikön yksikönpäällikön lisäksi mukana tekevässä oli palkkapalveluyksiköstä Palkanlaskennan projektipäällikkö, useita palkanlaskijoita, konsulttiyksikön vetäjä ja F-konsultteja. (Liiketoimintaryhmän projektipäällikkö 2008; palkanlaskennan yksikönpäällikkö 2008.)

SAP-keskuksessa omia tekijöitä projektin parissa oli kaikkiaan kahdeksan. Käytännössä ketään ei irrotettu kokopäiväisesti projektiin. Lisäksi konsultteja oli kahdeksan ja he olivat mukana vaihtelevalla panoksella. Laskennallisesti SAP-keskuksen ja konsulttien yhteenlaskettu työpanos vastasi noin 4,5 henkilön täysipäiväistä työpanosta. (SAP-keskuksen ICT-projektipäällikkö 2008.)

SAP-keskus suunnitteli ja toteutti projektin parissa tekniset muutokset henkilö- ja työsuhdetietoja hallinnoivaan SAP/HR-järjestelmään, jolloin mahdollistui vakuutusyhtiö Väinämön henkilöstön siirto uuden järjestelmän piiriin. SAP-keskus määritteli ja teki migraatiot. (SAP-keskuksen ICT-projektipäällikkö; liiketoimintaryhmän projektipäällikkö 2008).

#### 5.6 Lopputulokset

Lopputuloksena suurin osa Pellervo pankin henkilöstöprosesseista ja toimintatavoista oli yhteinäistetty, vakuutusyhtiö Väinämön henkilöstön tiedot oli siirretty Pellervon SAP/HR:ään, ja

Väinämön palkanmaksu oli ulkoistettu palkanlaskentaan. Kokonaisprojektiin liittyi muita lopputuloksia, jotka eivät liittyneet palkkojen maksun ja hallinnoinnin yhtenäistämiseen. (Projektisuunnitelma 2007, 5.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA LÄHDEAINEISTON VALINTA

Aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, koska opinnäytetyön tarkoituksena on saada syvempi ymmärrys siitä, kuinka projekti on onnistunut. Ymmärtävä tutkimusote palvelee opinnäytetyön tarkoitusta, koska tavoitteena on löytää keinoja parantaa tulevaisuudessa eteen tulevia vastaavia projekteja. Haastateltavien kokemukset, mielipiteet ja asenteet, jotka kohdistuvat projektiin, ovat tällöin tärkeitä.

Avoimet kysymykset ja mahdolliset lisäkysymykset haastattelun edetessä, auttavat hahmotamaan projektin kulkua. Tutkimuskohteen ollessa tietyllä tavalla tuntematon, tukee aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelun käyttöä. Teemahaastattelussa on mahdollisuus lisäkysymyksille, joilla voi tarvittaessa täsmentää tarkasteltavaa asiaa. Potentiaalisten haastateltavien suhteellisen pieni määrä tukee keruumenetelmän valintaa, sillä teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä on parhaimmillaan pienien ja ennalta tutkittoman aihepiirin tarkastelussa. (Routio 2007.)

Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelua varten ei tehdä tarkkoja kysymyksiä, vaan ennakolta suunnitellaan teemat, joita haastattelussa käytetään. Teemahaastattelu on joustava ja keskustelunomainen tilanne. Teemahaastattelu edellyttää, että haastateltava tuntee aihepiirin ja haastateltavien tilanteen. Haastateltavat tulisi valita huolellisesti, jolloin tutkimukseen osallistuu vain henkilöitä, joilla on parhaiten saatavana tietoa kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Nauhoitin kaikki haastattelut haastateltavan suostumuksella. Mahdollisimman pian haastattelun jälkeen litteroin haastattelut ja lähetin puretut haastattelut haastatelluille tarkastettaviksi, jotta mahdolliset virheet tai väärin ymmärrykset tulisi korjattua. Tämän jälkeen haastateltavat lähettivät mahdolliset korjauspyynnöt tai lisäykset, jos olivat haastattelussa unohtaneet mainita jotain olennaista. Sen jälkeen jaoin puretut haastattelut teemoittain ja kokosin eri teemat yhteen. Kaikki haastattelut olivat luottamuksellisia ja haastattelun ja haastateltavan välillä, eikä tuloksia annettu eteenpäin luettavaksi haastattelun anonymiteetin säilyttämiseksi.

Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti ovat kohtuullisen korkealla tasolla. Näkökulmia opinnäytetyöhön olen ottanut kaikilta projektiin osallistuneilta osapuolilta. Eri yhteistyöryhmistä haastattelin yhtä johtotason henkilöä. Haastattelut olivat projektissa keskeisissä rooleissa, jolloin he pystyivät antamaan projektin kannalta oleellista tietoa. Siten on saatu pa-



rasta tietoa opinnäytetyön mittauskohteista. Tutkimustulosten luotettavuudesta kertoo myös se, että teoriaosuus tukee vahvasti empiiristä osuutta.

Olen kerännyt lähdeaineistoa niin kirjallisista- kuin sähköisistä lähteistä. Lähdeaineiston valintaan on vaikuttanut kirjoittajan tunnettuus, lähteen tuoreus ja lähteen sisällön merkitys tutkimukselleni. Lähteiden luotettavuuteen on vaikuttanut sähköisissä lähteissä tietolähteen alkuperä, tunnettuus ja tuoreus.

Lähdeaineiston valintaan vaikuttaa hyvin suuresti se, mikä on tutkimuksen kohde ja mitkä ovat tutkimuskysymykset. Lähdeaineisto vaikuttaa hyvin paljon myös opinnäytetyön sisältöön ja jäsentymiseen. Lähdeaineistoa valittaessa on oltava realistinen sen suhteen, minkälaista aineistoa opinnäytetyöhönsä valitsee. (Graduopas 2005.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyöni tutkimukselliseen osuuteen olen haastatellut neljää henkilöä, kahta naista ja kahta miestä. Lisäksi sain kolmeen kyselyyn vastaukset sähköpostitse, joista yhden henkilön kanssa toteutimme vielä sähköpostikyselyn jälkeen varsinaisen haastattelun. Kaikki sähköpostitse vastanneet henkilöt ovat naisia. Yhteensä kyselin tietoja sähköpostitse ja haastattelulla kuudelta henkilöltä. Haastateltavat olivat iältään kolmenkymmenen ja kuudenkymmenen vuoden väliltä. Neljä haastatelluista oli esimiesasemassa yrityksessään, yksi oli ulkopuolinen konsultti ja yksi kehityspäällikkö. Yhdistävä tekijä kaikilla haastatelluilla oli, että he kaikki olivat kokeneita projektityöskentelijöitä. Tämä näkyi kaikkien haastateltujen asenteessa ja motivaatiossa projektia kohtaan.

### 7.1 Roolijako, projektitiimi, projektin onnistuminen ja oma onnistuminen

Kaikki haasteltavat kokivat olevansa luonnollisia valintoja omiin rooleihinsa projektissa. Henkilöt ovat oman alueensa asiantuntijoita. Ylipäättään he kokivat, että kaikki projektissa mukana olleet henkilöt olivat niin ikään luonnollisia valintoja rooleihinsa ja siten kokivat roolijaon yhtenä projektin vahvuuksista. Koska henkilöt ovat oman alueensa asiantuntijoita, osa haastatelluista koki ristiriitaiseksi tilanteen, jossa he olivat samanaikaisesti sekä projektin asiantuntijoita että vastuullisessa asemassa projektin kulusta omassa yksikössään. Toisin sanoen henkilökohtaisessa osituksessa olisi vielä kehitettävää, jotta henkilöiden omat resurssit riittäisivät paremmin osallistumaan projektiin. Lisäksi oma jakautunut rooli ei aiheuttaisi hämmennystä henkilössä itsessään eikä hänen tiimissään. Osa henkilöistä, jotka työskentelivät projektin parissa, ei työskennellyt projektin parissa kokopäiväisesti, koska he pyörittivät samanaikaisesti normaalia tuotantoa.

Haastateltavat kokivat oman tiiminsä hyväksi ja toimivaksi. Haastatteluissa nousi esille, että projektin tekijöiden välillä oli erityisen hyvä ryhmähenki, joka motivoi henkilöitä projektin aikana. Hyvä ryhmähenki koski lähestulkoon kaikkia projektissa mukana olleita niin HeLi-tuessa, SAP-keskuksessa, Väinämössä kuin palkanlaskennassakin. Eri toimijat kuitenkin kokivat, että HeLi-tuki oli ehkä liikaa palkanlaskennan ja muun projektiryhmän välissä. Tämä toi joillekin yhteistyökumppaneille epävarmuutta ja pelkoja, miten tilanne on palkanlaskennassa hallussa. Haasteelliseksi koettiin liiketoiminnan ja ICT-puolen vuoropuhelu, joka ei toiminut aivan niin hyvin kuin osa henkilöistä olisi toivonut.

Kaikki haastateltavat kokivat, että projekti onnistui kohtuullisen hyvin, jos onnistumista mitattiin sillä, että pysyttiin aikataulussa, budjetissa ja tavoitteet saavutettiin. Vastoinkäymisiä kohdattiin kohtuullisen voimakkaan muutosvastarinnan muodossa. Oma onnistumista ei eri-

tyisemmin kommentoitu, vaan vastaukset pysyivät projektin onnistumisessa. Osa henkilöistä saattoi samaistaa oman onnistumisensa projektin onnistumiseen.

## 7.2 Projektijohtaminen

### 1.1.8 Projektin rajaus ja resurssit

Kaikki haastateltavat kokivat projektin rajauksen onnistuneeksi. Toisaalta palautetta tuli siitä, että ajan ja resurssien rajallisuuden takia toisinaan tuli liian kiire ja projektista tuli siksi sekavampi. Kokonaisuus kuitenkin koettiin olevan hallinnassa. Vastuualueet tuntuivat sopivilta ja oma vastuualue koettiin hyväksi. Ylemmän tason päätökset tai niiden puute joltain osin aiheutti liukumia rajauksissa. Kuitenkaan aikatauluun niillä ei ollut vaikutusta. Vaikutus kuitenkin saattoi näkyä palvelutason heikkenemisenä. Johtoryhmien jako kahteen saattoi aiheuttaa kaksinkertaista työtä joillain osa-alueilla. Tiedonvälitys kahtia jaetun ICT- ja liiketoimintaryhmän välillä oli toisinaan heikkoa.

Resurssit koettiin riittävinä, mutta kohtuullisen tiukkoina. Osalle tekijöistä tämä tarkoitti sitä, että he olivat kokonaan sidottuja projektiin ja poissa työpisteeltään jopa kuukauden ajan. Vahvempaa roolia olisi kuitenkin kaivattu prosessien määrittelyyn niille henkilöille, jotka vastasivat prosesseista HeLi-tuen ulkopuolella kuten vakuutusyhtiö Väinämölle. Prosessimäärittelyt Pellervo pankin HeLi-tuessa ja vakuutusyhtiö Väinämössä olivat kesken vielä syyskuussa 2008, vaikka alun perin niiden olisi pitänyt valmistua keväällä 2008. Viivästyminen johtui resurssien puutteesta. Prosessikuvaukset viivästyivät. Niiden oli tarkoitus valmistua jo syksyllä 2007, mutta viimeisiä kuvauksia tehtiin vielä toukokuussa 2008.

Lisäksi resurssien tiukkuus huomattiin siinä, että useat henkilöt joutuivat tekemään ylitöitä projektin parissa. Osa projektiin osallistuneista oli todella tiukoilla. Lisäksi yhdellä osa-alueella olisi pitänyt projektipäällikön ja asiantuntija roolit jakaa vielä kahteen eikä vastuuttaa molempia rooleja yhdelle henkilölle. Erilaiseen ohjeistuksen tekemiseen olisi kaivattu lisää resursseja, joita oli pyydetty, mutta ei myönnetty. Projektin aikana huomattiin, että HeLi-tuen osalle tuli töitä, joita ei osattu etukäteen ennakoita. Tästä syystä tuotannon alkuvaiheessa HeLi-tuki ylikuormittui.

### 1.1.9 Aikataulu, seuranta, tuki ja ohjaus

Aikataulu koettiin hyvänä, mutta haasteellisena. Pieniä aikatauluongelmia esiintyi, mutta ei mitään kriittistä. Väinämön palkat maksettiin ensimmäisen kerran Pellervon HeLi-tuen ja palkanlaskennan kautta 1.4.2008. Palkkojen hallinnointiin liittyvät asiat saatiin ajoissa valmiiksi. Koulutukset pidettiin aikataulussa pysyen, mutta koulutuksen aikataulu koettiin haasteellisena. Tämä näkyi siinä, että osa koulutettavista joutui käymään koulutuksessa hyvin paljon aikaisemmin kuin projektin kannalta katsottuna olisi ollut parasta.

Oman ajan riittävyys projektille koettiin vastaajien kesken suurimmaksi osaksi riittäväksi. Joidenkin haastateltujen kohdalla oma aika ei kuitenkaan riittänyt projektille tai he joutuivat huomattavasti joustamaan, jolloin syntyi ylitöitä.

Projektin seuranta koettiin kohtuullisen tiiviinä. Seuraaminen tapahtui pitkälti raportoimalla johtoryhmille, raportoimalla projektiryhmän kokouksissa ja dokumentoimalla edistystä. Projektin ohjausryhmä kokoontui kerran kuussa seuraamaan projektin edistystä ja hektisimpinä aikoina useammin. Projektin kokonaisprojektipäällikkö seurasi hyvin tarkkaan käyttöönoton aikataulua. Tiivis seuranta ja selkeä aikataulu helpottivat myös aikataulussa pysymistä. Tukea saatiin sitä tarvittaessa.

Projektin ohjaus koettiin kohtuullisen hyvänä. Vastuuta ja vapauksia oli riittävästi. Haastateltujen vastauksista näkyi, että jos ohjausta olisi ollut enemmän, se olisi ollut vähemmän motivoivaa. Ohjaus tapahtui siten, että projektin ohjausryhmä kokoontui yhdessä käymään asioita läpi. Ohjaus tuli ilmi lisäksi siinä, että aikataulu oli asetettu, vastuuhenkilöt oli määritelty ja samoin tavoitteet. ICT- ja liiketoimintaprojektin johtoryhmät kokoontuivat tarvittaessa nopeallakin aikataululla puimaan esiin tullutta tilannetta tai ongelmaa.

### 1.1.10 Pilotointi, vastuunjako ja budjetti

Palkanmaksuprosessi testattiin etukäteen. Käytännössä palkanmaksuvastuun siirto pilotoitiin vuosina 2006-2007. Muutoin pilotointia ei varsinaisesti käytetty. Syynä siihen oli, että projekti ei ollut sen tyyppinen hanke, jota olisi pitänyt pilotoida. Projektissa ei varsinaisesti luotu uutta, joka olisi pitänyt pilotoida käytännössä.

Vastuunjaon kokemuksissa oli vastaajien kesken hajontaa. Osa koki vastuunjaon sopivana ja osan mielestä siinä olisi ollut parantamisen varaa. Vastaus riippui hyvin pitkälle siitä missä tiimissä henkilö työskenteli. Pellervon ja Väinämön sisällä palkanhallinnoinnin ja -maksun siirron suhteen vastuunjako koettiin sopivana. Palkanlaskennassa ja SAP-keskuksessa koettiin,

että vastuunjaossa olisi ollut parantamisen varaa. SAP-keskuksessa ongelmana oli projektipäällikön oman ajan riittävyys kaksoisroolin myötä ja palkanlaskennassa puolestaan konsultoinnin ja palkkapalveluiden välillä vastuunjaossa olisi ollut parantamisen varaa.

Budjetin arvioinnissa koettiin, että oli onnistuttu hyvin, vaikka pieniä alituksia ja toisaalla pieniä ylityksiä tapahtuikin. Vain yhden osaprojektin budjetti hieman petti. ICT-projektin muutoksenhallinta, jossa oli uudet työmääräarviot, koettiin hyvänä suorituksena aikatauluvaiikutuksineen.

#### 1.1.11 Projektiväsymys

Suurin osa haastatelluista koki projektista aiheutunutta väsymystä. Osa vastaajista ei kokenut projektiväsymystä missään vaiheessa projektia. He kertoivat, että asiaan vaikutti pitkä kokemus projektityöskentelystä ja se, että he osasivat nähdä asiat kattotasolla kokonaisuuksina. He ikään kuin osasivat hahmottaa, että projekti on menossa oikeaan suuntaan ja tiesivät, että kiireinen olotila ei ole pysyvää.

Osa henkilöistä, joita väsymys koski, kertoi sen kuuluvan asiaan ja hyväksyivät ”turnausväsymyksen” välttämättömänä pahana. Tukea väsymykseen oli saatavilla siten, että ohjausryhmän kanssa ongelmia pystyttiin puimaan yhdessä tai sitten erinäiset epäselvät ja stressaavat asiat selvitettiin.

Myös omien tiimien sisällä koettiin väsymystä etenkin nuorempien tekijöiden keskuudessa. Tämän arvioitiin johtuvan projektityökokemuksen puutteesta. Väsymys ilmeni turhautumisena. Tällaisessa tilanteessa projektipäällikkö pyrki kannustamaan tiimiläisiään ja tuomaan vastauksia heitä askarruttaviin kysymyksiin. Toisaalta väsymystä ilmeni muun muassa HeLituessa, kun se tuotantoon siirryttäessä ylikuormittui.

#### 1.1.12 Muutosvastarinta

Osa haastatelluista koki, että projektin aikana koettiin niin projektiryhmän kuin yhteistyökumppaninkin taholta muutosvastarintaa. Muutosvastarinta tuli esille niin julkisissa tilanteissa kuin henkilökohtaisessa palautteessakin tai yhteisissä tilaisuuksissa. Myös pelkoja omaa tulevaisuutta koskien koettiin projektia tekemässä olleiden keskuudessa.

Johtuen projektin luonteesta, koettiin selvää luopumisen tuskaa Väinämön puolelta. Pellervon ja Väinämön yhdentymisen tuli Väinämölle konkreettiseksi projektin aiheuttamien muutosten myötä ja se aiheutti selkeää muutosvastarintaa. Luopumisen tuska ilmeni muun muassa siten, että viestintä vakuutusyhtiö Väinämön suunnalta ei aina ollut rakentavaa. Lisäksi haastatelta-

vat kokivat, että muutosvistarinnan voimakkuuteen vaikutti Väinämön organisaation tulevaisuus, joka oli vielä epäselvä rakenteeltaan. Lisäksi Väinämössä koettiin koulutus liian vähäisenä tai sitten koulutuksessa ilmi tulleet asiat eivät olleet sellaisia tietoja, joita olisi kaivattu. Osalle haastatelluista, lähinnä ICT-projektin puolella, ei muutosvistarintaa ilmennyt johtuen yhteistyökumppanin luonteesta.

#### 1.1.13 Käytännön ongelmat ja riskit

Käytännön ongelmat koettiin kohtuullisina projektin koko huomioon ottaen. Käytännön ongelmia oli niin tietotekniikassa kuin palkkojen hallinnoinnissa. Lisäksi ongelmana koettiin työn vastuujaot palkanmaksuprosessin testauksen aikana.

Pahin riski, joka olisi projektissa voinut toteutua, vaihteli tiimeittäin. Yksi pahimmista riskeistä koettiin yleisesti olevan se, että palkanmaksun aikataulu pettää eikä palkkoja voida maksaa ensimmäisen kerran 1.4.2008. Toinen iso riskiryhmä, etenkin Väinämön palkkapalvelujen kohdalla, oli henkilöriskit. Riskinä oli, että henkilöt lähtevät toisen yrityksen palvelukseen. Kaikille oli kuitenkin luvattu, että töitä olisi jatkossakin joko palkanlaskennassa tai sitten HeLi-tuessa, vaikka Väinämön palkkapalvelut oli tarkoitus lakkauttaa. Tältä henkilöriskiltä kuitenkin vältyttiin niin kuin palkanmaksun myöhästymiseltäkin. SAP-keskuksessa ongelmia oli aiheuttaa tilanne, jossa kaksi tiimiläistä lähti kesken projektin, mutta tilanne saatiin paikatua. Muutosvistarintaa koettiin haastateltavien mukaan tulevan loppusuoralla yllättävältä taholta, eikä siihen ollut osattu varautua. Haastateltavat eivät maininneet, mikä taho oli kyseessä.

Kokonaisuudessaan kaikki haastateltavat kokivat, että riskianalyysit olivat realistisia ja hyvin suunniteltuja. Joillain tiimeillä kaikki riskianalyysissä olleet riskit toteutuivat jossain määrin, mutta niihin oli osattu varautua. Toisaalta osalla tiimeistä oli vähän onneakin matkassa, että pahimmilta riskeiltä vältyttiin. Kokonaisuudessaan mitään niin vakavaa riskiä ei toteutunut, ettei projekti olisi voinut edetä aikataulussaan.

#### 1.1.14 Tavoitteiden saavuttaminen

Lähestulkoon kaikki haastateltavat kokivat, että tavoitteet saavutettiin hyvin. Väinämön palkat maksettiin palkanlaskennasta ensimmäisen kerran 1.4.2008. Koulutuksen tavoitteet koettiin Pellervon HeLi-tuessa, että ne saavutettiin hyvin. ICT-puolella niin SAP-keskuksessa kuin palkanlaskennassakin koettiin, että tavoitteet saavutettiin hyvin. Väinämön mukaan prosessi on edelleen meneillään ja lopullista tulosta on vaikea vielä sanoa.

Väinämössä koetaan, että uusi tietojärjestelmä esimiehen työvälteenä ja erinäiset prosessit, jotka uudistuivat, ovat vielä selkiytymättä tai esimiehet eivät ole vielä tottuneet niihin. Pel-lervon HeLi-tuella toivottiinkin tukea tuomalla uusista käytännöistä ja uudesta järjestelmästä tietoisuutta esimiehille ikään kuin kertauksena. Ylipäätään järjestelmän hyödyntämiseen kaivataan lisää tukea ja opastusta esimiesten taholta. Koulutusten markkinointiin kaivattaisiin lisää aggressiivisuutta eli pelkän houkuttelun koulutuksiin ei koettu riittävän. Väinämön mukaan on totuttu, että jos koulutustilaisuus on vapaaehtoinen, sinne osallistutaan vain satunnaisesti. Väinämöstä ehdotettiin, että HeLi-tuki järjestäisi tietoisuustyypisen esityksen Väinämön auditoriossa ja mainostaisi sitä näyttävästi Väinämön intrassa, jolloin tulisi esimiehiä huomattavasti enemmän paikalle kuuntelemaan. Lisäksi kehittämistä koettiin vielä tarvittavan pääkaupunkiseudun ulkopuolisen alueen kouluttamiseen. Väinämön mukaan esimiehet muualla Suomessa kokevat tällä hetkellä olevansa kohtuullisen yksin uusien käytäntöjen kanssa.

### 7.3 Muutosjohtaminen

#### 1.1.15 Kommunikointi

Kaikki haastateltavat kokivat, että kommunikointi projektipäälliköiden kanssa sujui hyvin, kokivat tullessa hyvin kuulluksi ja kommunikointi sujui molempiin suuntiin eli se oli vastavuoroista. Projektiryhmällä oli määrämuotoisia tapaamisia ja projektiryhmään osallistuvat henkilöt tiesivät mistä projektia koskeva materiaali löytyy. Projektiryhmä projektijohtamisen muotona koettiin hyväksi tavaksi johtaa projektia.

Kritiikkiä haastateltavat antoivat siitä, että projektiorganisaation jakaminen ICT- ja liiketoimintaprojektiin hidasti kommunikointia kokonaisprojektin sisällä. Lisäksi osa haastateltavista koki, että he olisivat halunneet olla itse enemmän suoraan kommunikoidessa palkanlaskennan kanssa HeLi-tuen sijasta.

#### 1.1.16 Ongelmiin reagoiminen ja yhteistyö

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esiintyneisiin ongelmiin projektin aikana reagoitiin hyvin nopeasti. Kehuja tuli siitä, että jos projektiryhmä päätti jotain, päätöksessä pysyttiin eikä tilannetta vatvottu enää turhaan. Reagoinnin nopeutta keuhuttiin, että niinkin isoksi organisaatioksi reagointi oli hyvin ripeää. Sähköpostilla tavoitti johtoryhmät tai projektiryhmän hyvin.

Haastateltavat kokivat yhteistyön onnistuneen vaihtelevasti. Tässäkin tilanne riippui täysin siitä, kenen kanssa henkilöiden tiimit tekivät yhteistyötä. SAP-keskuksessa koettiin yhteistyön

sujuneen kaiken kaikkiaan hyvin. Etenkin HeLi-tuen ja SAP-keskuksen välillä yhteistyön koettiin olevan erinomaista jo entuudestaan. Palkanlaskennassa koettiin yhteistyön sujuneen pääpiirteittäin hyvin, mutta konsulttien ja palkanlaskennan palkkapalveluiden välisessä yhteistyössä olisi ollut vielä parannettavaa. SAP-keskus ja Väinämö olisivat toivoneet, että olisivat saaneet olla enemmän suorassa yhteistyössä palkanlaskennan kanssa.

Yhteistyössä Pellervon ja Väinämön välillä löytyi vielä parannettavaa. Väinämö koki niin selkeää luopumisen tuskaa vanhoista käytänteistään, että se aiheutti kangertelua yhteistyössä. Muutos ei ollut vapaaehtoinen Väinämölle ja siksi osa haastateltavista koki, että se oli yksi syy, miksi muutosta kohtaan oltiin niin vastaan. Kuitenkin prosentuaalisesti muutosta vastustavia henkilöitä koettiin olevan vähän.

Haastatteluissa tuli ilmi selkeä käsitysero koskien tulevaisuuden tapaa hoitaa palkkojen hallinnointia. Väinämössä oli totuttu siihen, että palkkapalveluihin voi nojata kaikessa palkkojen hallinnointiin liittyvissä asioissa. Palkkapalvelut ikään kuin kehittivät valmiita ratkaisuja Väinämön tarpeisiin, kun taas Pellervon tapa on tukea ja ohjata, mutta ei välttämättä antaa valmiita ratkaisuja asioihin. HeLi-tuessa Väinämön tapa nojata vahvasti palkkapalveluihin aiheutti osaltaan sen, että HeLi-tuki ylikuormittui yhtenäistämisen jälkeen 1.4.2008. Yhteydenottoja Väinämöstä tuli huomattavasti enemmän kuin HeLi-tuen aikaisemmilta asiakkailta.

Lisäksi Väinämössä koettiin, että esimiestyö vaatii enemmän itsenäisyyttä uuden järjestelmän myötä. Pellervossa taas perusteltiin, että väline tiedon välittämiseen vain on muuttunut, ei varsinaisesti työmäärä ole lisääntynyt. Jos ennen laitettiin sähköposti ensin osastosihteerille, joka välitti viestin palkkapalveluihin, nyt poistettiin välikäsiä ja henkilö syötti esimerkiksi tilitietonsa tietojärjestelmään sähköpostin lähettämisen sijasta. Toisaalta esimies näkökulmasta myös väline on muuttunut. Esimies oli aina ennenkin joutunut esimerkiksi hyväksymään alaistensa tuntipalkkaisten tunnit. Ennen käytössä oli A4, nyt tiedot hyväksytään uuden tietojärjestelmän kautta.

Toisin sanoen Pellervon HeLi-tuessa ei nähdä asiaa niin, että työmäärä Väinämön esimiehillä olisi lisääntynyt uuden järjestelmän myötä, vain väline on muuttunut sähköiseksi. Niin Pellervo kuin Väinämökin näkee, että HR on jatkossa liiketoimintaa tukeva toiminto. Heillä vain löytyy näkemyseroja siitä, miten tuki toteutetaan käytännössä. Tässä olisi yhteistyökumppaneilla kehitettävää, jotta näkemyserot saadaan poistumaan.

#### 1.1.17 Toimintasuunnitelma ja motivointi

Kaikki haastateltavat kokivat, että projektin toimintasuunnitelma koskien palkkojen hallinnoinnin ja maksun yhtenäistämistä oli selkeä ja hyvä. Osassa projektin muista osa-alueista



olisi ollut vähän parannettavaa, mutta ei palkkojen hallinnointiin ja maksuun liittyvissä osaluissa. Suunnitelman onnistumiseen koettiin vaikuttaneen myös se, että uutta ei varsinaisesti luotu, vaan siirto tapahtui vanhaan ja toimivaan järjestelmään. Haastateltavat saivat olla mukana vaikuttamassa toimintasuunnitelmaan.

Lähestulkoon kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että projektissa mukana olleet henkilöt olivat jo entuudestaan niin motivoituneita projektiin, ettei motivoinnille varsinaisesti ollut tarvetta. Työ itsessään koettiin hyvin motivoivana. Jos tukea kuitenkin tarvitsi, sitä sai. Toisaalta taas palautetta tuli siitä, että projektiryhmä kyllä valvoi ja johti projektia, mutta käytännössä työn parissa olevien henkilöiden kanssa se ei ollut erityisemmin tekemisissä. Toisaalta tähän kommentoitiin vielä, että tilannetta kompensoi se, että tiimit kuitenkin eri osaluilla toimivat tiiviisti.

#### 1.1.18 Tiedotus

Projektin sisäinen tiedotus koettiin kohtuullisen hyväksi. Projektia mukana tekemässä olleet henkilöt olivat tietoisia siitä, mistä löytyy ajankohtainen materiaali. Hyvänä koettiin projektiryhmän säännölliset tapaamiset. Osa haastatelluista koki, että heidän projektipäällikköinä olisi pitänyt tiedottaa omaa tiimiänsä paremmin, jotta se olisi ollut enemmän selvillä asioista ja epätietoisuus tiimin sisällä olisi vähentynyt.

Ulkoisen tiedotus koettiin haasteellisena. Väinämön intranetistä tiedotteet hävisivät kohtuullisen nopeasti, mikä koettiin ongelmallisena. Väinämöltä tuli kommentteja, että se ei ollut kuulleetkaan kaikista jo tiedotetuista asioista. Iso HeLi-banneri Väinämön intranetin etusivulla koettiin hyväksi. Lisäksi kommentoitiin sitä, että siihen, meneekö viesti lopulta perille, vaikuttaa hyvin pitkälle oma kiinnostus. Toisaalta koulutustilaisuuksiin osallistuneiden suuri määrä kertoi siitä, että viesti oli mennyt perille. Väinämön puolella koettiin, ettei tiedotusta ollut tarpeeksi heille päin. Väinämön mukaan tilanne olisi kuitenkin ollut vielä korjattavissa järjestämällä vielä muutama auditoriotilaisuus esimiesvastuullisille henkilöille. HeLi-tuki oli sitä mieltä, että käyttöönoton jälkeistä tiedotusta ja koulutusta olisi pitänyt olla lisää. Haastatelluissa tuli ilmi, että vaikka tiedotusta harvoin on tarpeeksi, tulisi tiedotus kuitenkin ajoittaa oikein, jotta siitä olisi vastaavaa hyötyä.

#### 1.1.19 Palkitseminen

Palkitseminen projektin aikana vaihteli tiimeittäin. Osa ei saanut ollenkaan ylimääräisiä palkkioita peruspalkan lisäksi. Osa sai pienen rahapalkkion ja osalle hyvin onnistunut projekti oli jo itsessään riittävä palkinto. Väinämön projektiin osallistuneille oli järjestetty stay on bonus, joka oli kuukausipalkkaan suhteutettu summa. Henkilöt saivat bonuksen, jos suostuivat toi-

mimaan projektin parissa määrätyn ajan. Palkitseminen onnistui, koska kaikki vakuutusyhtiö Väinämön projektin parissa työskennelleet henkilöt pysyivät mukana projektin loppuun asti.

Pellervon palkitsi projektipäällikön ja yhden poikkeuksellisesti projektin parissa venyneen henkilön. Pellervon henkilöstöosasto järjesti projektin lopuksi kaikille osallistuneille päättäjäisjuhlat fregattiristeilyllä.

#### 1.1.20 Projektijohtamisen vahvuudet, kehityskohteet ja projektijohtajien osallistuminen

Hyvää projektissa nähtiin siinä, että se oli selkeä ja henkilöt olivat hyvin sitoutuneita. Vapauksia ja vastuuta oli sopivasti. Projektipäälliköiden vankka ammattitaito omalla osa-alueellaan nähtiin vahvuutena. Aikataulu, tavoitteet ja vastuuhenkilöiden kuvaus oli selkeää. Kehitettävää haastateltavat löysivät projektiryhmäläisten muutosvastarinnan käsittelyssä. Osasta projektiryhmäläisistä tuntui, että heiltä viedään jotain tai heidän varpailleen astutaan. Parempaa informaatiokulkua toivottiin ICT-johtoryhmän ja liiketoimintajohtoryhmän välille. Osa haastatelluista koki, että omassa projektijohtajan roolissa olisi ollut parannettavaa läsnäolossa. Kritiikkiä tuli siitä, että eri asioihin mentiin kohtalaisella kiireellä, joka tosin on tyypillistä tämän tyyppisessä projektissa. Hyvänä kuitenkin koettiin, että kokemusta osatiin hyödyntää hyvin ja virheitä kyettiin jonkin verran välttämään. Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat sen hyvänä, että oikeat ihmiset oli löydetty oikeisiin paikkoihin. Haastateltavat kokivat suurimmaksi osaksi, että projektipäälliköt olivat hyvin läsnä projektin kulussa. Tarveta enemmän osallistumiselle ei koettu. Yksi haastateltava vastasi, että hänen olisi pitänyt projektipäällikön roolissa olla enemmän läsnä oman tiiminsä kanssa. Muutoin kaikki projektipäälliköt ja tiimiläiset tekivät tiivistä yhteistyötä.

## 8 YHTEENVETO

Tässä luvussa käsitellään projektin onnistumisia ja kehityskohteita yhteenvetona. Taulukko 7. auttaa hahmottamaan mikä oli projektissa onnistunutta ja missä olisi vielä kehitettävää. Neljä hakasta merkitsee erinomaista onnistumista, kolme merkitsee hyvää onnistumista, kaksi kohtuullista onnistumista ja yksi välttävää onnistumista. Neljä ruksia tarkoittaa, että on paljon kehitettävää. Kolme ruksia puolestaan tarkoittaa, että on kehitettävää. Kaksi ruksia tarkoittaa, että on jonkin verran kehitettävää ja yksi, että on vain vähän kehitettävää. Onnistumisia olen mitannut teoriaosuuden pohjalta. Olen analysoinut haastattelut teemoittain, verrannut onnistumista teoriaan ja tehnyt sen perusteella johtopäätökset siitä, kuinka hyvin jokainen osa-alue on projektissa onnistunut.

Yhteenveto	
Motivointi	✓✓✓✓
Roolijako	✓✓✓✓
Budjetti	✓✓✓✓
Palkitseminen	✓✓✓✓
Projektiorganisaatio	✓✓✓
Tavoitteiden saavutus	✓✓✓
Toimintasuunnitelma	✓✓✓
Ongelmiin reagoiminen	✓✓✓
Seuranta & tuki	✓✓✓
Ohjaus	✓✓✓
Aikataulu	✓✓✓
Käytännön ongelmat	✓✓✓
Sisäinen tiedotus	✓✓✓
Projektipäällikön osallistuminen	✓✓✓✗
Rajaus	✓✓✗
Riskit	✓✓✗
Kommunikointi	✓✗
Vastuunjako	✓✗
Projektiväsymys	✓✗✗
Yhteistyö	✓✗✗✗
Ulkoinen tiedotus	✗✗✗
Resurssit	✗✗✗✗
Muutosvastarinta	✗✗✗✗

Taulukko 7. Yhteenveto projektin onnistumisista ja kehityskohteista.

Kokonaisuutena tarkastellessa projekti on onnistunut. Erinomaisen hyvin projektissa onnistui motivointi, roolijako, budjetti ja palkitseminen. Projektissa osallisena olleista henkilöistä suurin osa oli erittäin motivoituneita. Kokonaisuutena ajatellen erityisen korkeaan motivaatioon on varmasti vaikuttanut työ itsessään, houkutteleva tavoite ja arvostus projektin tavoitteita kohtaan. Projektipäälliköiden oma motivaatio ja sitoutuminen projektiin ovat osaltaan nostaneet motivaatiota. Roolijaon onnistumiseen on todennäköisesti vaikuttanut se, että oikeat henkilöt olivat oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Projektissa mukana olleet henkilöt olivat ammattilaisia, joilla oli vahvaa kokemusta projektityöskentelystä. Budjetin onnistumiseen on todennäköisesti vaikuttanut onnistunut ositus ja osaava projektipäällikkö. Palkitsemisen onnistumiseen on vaikuttanut vahvasti se, että henkilöt kokivat saaneensa jo itse työstä palkinnon.

Hyvin onnistuvat tavoitteiden saavuttaminen, toimintasuunnitelma, ongelmiin reagoiminen, seuranta ja tuki, ohjaus, aikataulu, käytännön ongelmiin varautuminen, sisäinen tiedotus ja projektipäälliköiden osallistuminen. Näiden onnistumiseen on todennäköisesti vaikuttanut kokenut projektiorganisaatio, osaavat projektipäälliköt ja ylipäätään Pellervo pankissa oleva vankka projektiosaaminen.

Hieman heikommin onnistuivat projektin rajaus, riskikartoitus, kommunikointi ja vastuunjako. Ne olivat kuitenkin vielä onnistumisen puolella. Rajauksesta kritisoitiin kuitenkin, että se vaikutti ajan ja resurssien rajallisuuteen, joka puolestaan toi mukanaan turhaa kiirettä. Ylemmän tason päätökset tai niiden puute aiheuttivat liukumia rajauksissa, joka puolestaan näkyi palvelutason heikkenemisenä. Johtoryhmien jako kahteen aiheutti kaksinkertaista työtä joillain osa-alueilla ja tiedon välitys oli välillä heikkoa jaettujen johtoryhmien välillä. Riskeissä ei ollut otettu huomioon muutosvastarintaa eri organisaatiotasolla, jolloin se tuli esiin yllättävältä taholta. Vaikka riskejä oli ennakoitu hienosti ja niihin oli varauduttu, ei toteutuneita riskejä paikoitellen kyetty hoitamaan riittävän hyvin, kuten HeLi-tuen ylikuormittumista ja Väinämössä ilmennyttä muutosvastarintaa.

Kokonaisuudessaan mitään isompaa riskiä ei kuitenkaan toteutunut, joka olisi vaikuttanut projektin aikatauluun. Kritiikkiä annettiin ICT- ja liiketoimintaprojektin kahtiajaosta, joka heikensi projektissa tapahtuvaa kommunikointia. Lisäksi eri yhteistyökumppanit kokivat, että he eivät saaneet olla riittävästi suorassa vuorovaikutuksessa palkanlaskennan kanssa. Muutoin kommunikointi koettiin onnistuneen. Vastuunjaossa koettiin ongelmia SAP-keskuksessa, jossa projektipäällikön ja asiantuntijan roolit olivat vastuutettu yhdelle henkilölle. Tämä aiheutti ongelmia projektipäällikön omassa ajankäytössä ja hänen tiiminsä jaksamisessa. Palkanlaskennassa puolestaan oli ongelmia konsultoinnin ja palkkapalveluiden vastuunjaon kesken. Muutoin vastuunjako koettiin hyväksi.

Kehitettävää löytyi muutosvastarinnan ehkäisyssä ja käsittelyssä, resurssimäärittelyssä, yhteistyössä sekä ulkoisessa tiedottamisessa. Projektiväsämyksen ennaltaehkäisyssä ja käsittelyssä oli parannettavaa. Muutosvastarinta oli kohtuullisen voimakasta ja sitä esiintyi niin projektiryhmässä kuin yhteistyökumppaneidenkin taholta. Väinämössä koettiin selkeitä pelkoja koskien omaa tulevaisuutta. Projektin aikana Väinämön organisaation tulevaisuus oli vielä epäselvää ja tämä vaikutti voimakkaasti ihmisten pelkoihin omaa tulevaisuutta kohtaan. Koulutus ja tiedotus asioista koettiin riittämättömänä, joka puolestaan lisäsi epätietoisuutta. Osa muutosvastarinnasta oli selvää luopumisen tuskaa totutuista käytännöistä. Resurssit olivat projektissa tiukoilla. Osa henkilöistä joutui olemaan pitkään poissa työpisteeltään projektin takia ja osa joutui venymään reilusti työaikojen ulkopuolelle. Lisäksi prosessimäärittelyissä, prosessikuvauksissa ja ohjeistuksissa tuli viivästystä resurssipuutteen takia. Yhden projektipäällikön roolin jakaminen asiantuntijan ja projektipäällikön rooliin aiheutti henkilölle itselleen ajankäytön ongelmia ja rasitti hänen tiimiään.

Yhteistyössä kehittämistä olisi Pellervon ja Väinämön välillä. Osaltaan Väinämön muutosvastarinta vaikeutti yhteistyötä. Tulevaisuuden tavassa hoitaa palkkojen hallinnointi ja ylipäättään HeLi-tuen rooli koettiin erilaisina. Esimiesten roolit nähtiin erilaisina. Ulkoisessa tiedottamisessa koettiin olevan omat haasteensa Intranetin tiedotteiden nopea vaihtumisen takia. Väinämö kritisoi, että useat henkilöt eivät olleet kuulleet tärkeistä asioista. Kuitenkin Pellervon koulutustilaisuuksiin oli osallistunut suuri määrä asianosaisia. Kehitettävää löytyykin siinä, millaisia viestejä Pellervo lähettää. Projektiväsämys koettiin kuuluvan osana projektityöskentelyä. Kokeneemmat projektityöskentelijät eivät kokeneet projektiväsämystä projektin aikana. Nuorempien henkilöiden projektiväsämys koettiin johtuvan projektityökokemuksen puutteesta. Toisaalta väsämystä aiheutti HeLi-tuelle ylikuormittuminen.

## 9 KEHITYSEHDOTUKSET

Projektin toteutuksessa oli paljon hyvää, joka kannattaa säilyttää. Henkilöiden poikkeuksellinen motivoituneisuus johtui sisäisistä palkkioista, joita henkilöt saivat. Mielenkiintoinen ja uskottava projekti, houkutteleva tavoite, itse työnteko ja saavutukset rakensivat henkilöiden motivaation korkealle. Toisaalta motivaatioon vaikutti myös hyvät projektipäälliköt ja oikeiden henkilöiden saaminen mukaan projektiin. Projektiryhmäläisten välillä vallitsi hyvä ryhmähenki eli henkilökemiat olivat kohdillaan. Osallistuminen projektin suunnitteluun ja sopiva määrä vastuuta ja vapauksia, motivoivat henkilöitä. Joillain vaikutti vahva ammattietiikka ja sitoutuneisuus yritykseen. Nämä asiat tulisi pitää mielessä, kun lähtee uuteen projektiin. Onnistunutta motivointia ei kannata jatkossa alkaa pitämään itsestään selvyutenä, vaan ottaa huomioon miten aikaisemmin oli onnistuttu.

Roolijako oli erittäin onnistunut. Haastatellut kertoivat, että henkilövalinnat olivat luonnollisia valintoja. Jatkossa tulisi huomioida, että oikeat henkilöt löydetään luonnollisesti omiin rooleihinsa. Toisaalta voi tulla tilanteita, joissa roolivalinnat eivät ole niin itsestään selviä, joten roolijaon hyvän tason ylläpitoon eri projekteissa tulisi panostaa. Huomioon tulisi asiantuntijuuden lisäksi ottaa henkilöiden välinen kemia, projektityöskentelytaito ja kokonaisuuksien hahmotus- ja hallinnointikyky. Lisäksi projektipäällikön ja asiantuntijaroolia ei tulisi jatkossa enää yhdistää. Tämä projekti oli hyvä esimerkki, miten kaksoisrooli vaikuttaa huonontavasti henkilön omiin resursseihin ja toisaalta hänen omaan tiimiinsä jaksamiseen. Henkilöllä ei ole riittävästi aikaa olla projektipäällikkö, koska hänen on oltava asiantuntija. Projektijohtaminen on sosiaalista johtamista. Mitä isompiin projekteihin mennään, sen tärkeämmäksi tulee projektipäällikön sosiaalinen rooli ihmisten johtajana.

Budjetissa puolestaan oli pieniä alituksia ja toisaalta pieniä ylityksiä. Lopputulos oli kuitenkin se, että budjetissa pysyttiin hyvin. Tämän projektin budjettisuunnittelusta kannattaakin ottaa esimerkkiä tulevaisuuden projekteja mietittäessä. Palkitseminen oli hyvää suurimmaksi osaksi siksi, koska henkilöiden sisäiset palkkiot olivat huomattavassa asemassa. Väinämön stay-on-bonus oli toimiva palkitsemismenetelmä. Rahapalkkioita enemmän tulee tulevaisuudessa muistaa sisäisten palkkioiden merkitys henkilöille. Kokonaisuudessaan projekti oli suunniteltu hyvin ja sen ”raamit” olivat kunnossa, joka auttoi projektia saavuttamaan tavoitteensa. Huolellinen suunnittelu ja muutos tarpeen perustelu tulisi muistaa tulevaisuuden projekteja tehdessä.

Kehitettävää löytyi eniten muutosvastarinnan ehkäisyssä ja käsittelyssä. Muutosvastarinnan ehkäisyssä ja käsittelyssä apuvälineen toimii ulkoinen viestintä, joka tässä projektissa oli yksi kehityskohde. Muutosvastarintaa ei tarvitse pelätä, koska se on luonnollinen reaktio etenkin,

kun puhutaan isoista muutoksista, jotka vaikuttavat yksilötasolle asti. Muutosvastarinta useimmiten johtuu pelosta. Henkilöt elävät epätietoisuuden tilassa siitä, mitä heille ja organisaatiolle tulee tapahtumaan. Mielessä tulisi pitää, että muutosvastarintaa käytännössä löytyy kaikilta organisaatiotasoilta. Pelkoja tulevaisuutta kohtaan tulee lievittää.

Tämän tyyppisessä projektissa tulisi viestiä avoimesti siitä, mikä organisaation tila sillä hetkellä on ja mitä kohti se on menossa. Tärkeää on keskittyä viestien laatuun. Usein viestin antajalla on käsitys, että kertomalla kaiken mahdollisen, mitä tarvitsee tietää ja viestimällä paljon, on viestitty hyvin. Tietoa tulee paljon ja se voi olla hieman vaikeaselkoista. Viestinnässä mielestäni tulisi miettiä, mitä viestin vastaanottaja kykenee vastaanottamaan ja ymmärtämään. Toisin sanoen viestijän tulee asettua vastaanottajan asemaan ja sitä kautta miettiä, mitä viestii, milloin ja kenelle. Vaikka viestijän mielestä on viestitty hyvin ja kaikki tuli sanottua, ei vastaanottaja välttämättä ole ymmärtänyt kaikkea tarvittavaa. Viestin tulee olla sen verran selkeä ja yksinkertainen, että se varmasti ymmärretään. Tärkeintä ei ole määrä, vaan laatu, kohdistus ja ajoitus. Olen hieman erimieltä Väinämön työsuuhdepäällikön kanssa siitä, että yrityksessä totuttu tapa viestiä auditoriotilaisuuden muodossa olisi hyvä tapa viestiä henkilöille muutoksista. Hienot mainospuheet isossa tilassa eivät luo tarpeellista vuorovaikutusta. Lisäksi henkilöt eivät halua kuulla itseään koskevia muutoksia tämän kaltaisissa tilaisuuksissa, vaan lähimmältä esimieheltään. Se, että yrityksessä on totuttu johonkin, ei tarkoita sitä, että se on välttämättä paras tapa.

Yhteisen vision luominen ja vieminen henkilökohtaiselle tasolle, lievittää muutosvastarintaa ja lisäksi se auttaa yhteistyön parantamisessa. Tässä projektissa Pellervolla ja Väinämöllä oli yhteinen visio, mutta se, miten visio käytännössä ymmärrettiin, oli molemmilla erilainen. Visio tulisikin avata, jotta se yhtenäistyisi. Kehityksen merkitys yritykselle ja yksilöille tulisi kertoa avoimemmin, koska vakiintuneista tavoista on vaikea luopua. Tässä projektissa olisi mielestäni pitänyt enemmän avata sitä mitä uudet toimintatavat merkitsevät. Koska kyseessä on henkilöiden pelot omaa tulevaisuuttaan kohtaan, olisi Väinämön organisaatorakenne pitänyt selkeyttää ennen projektin alkua. Se olisi huomattavasti vähentänyt henkilöiden pelkoja, koska he olisivat tienneet, että heille oli edelleen paikka uudessa organisaatiossa. Muutosvastarintaa käsiteltäessä, ei henkilöiden pelkoja tulisi vähätellä. Vastustajien kanssa tulisi keskustella ja antaa palautetta rakentavassa mielessä. Vastustajat haluavat tuntea, että heitä on kuunneltu. Oman näkemyksen tuominen vastustajien tietoisuuteen, vähentää vastustusta. Toisin sanoen asioista ja eriävistä mielipiteistä olisi hyvä keskustella enemmän, kun mietitään tulevaisuuden projekteja.

Kehitettävää yrityksellä on resurssisuunnittelussa. Resurssien aliarvioiminen on tyypillinen ongelma vastaavanlaisissa projekteissa. Jatkossa voisi miettiä, että miten tässä projektissa oli resurssit henkilökohtaisella tasolla ositettu ja miettiä, missä onnistuttiin ja mitä pitäisi jat-

kossa miettiä tarkemmin. Tässäkin projektissa isoa osaa henkilöistä ei irrotettu täysipäiväisesti projektiin, vaan he hoitivat päätoimensa projektin ohessa. Tämä puolestaan näkyi henkilöiden venymisessä työaikojen ulkopuolelle. Henkilöt huomasivat tekevänsä kahta täysipäiväistä työtä. Sitä voisi myös jatkossa miettiä, että olisiko mahdollista kuitenkin vapauttaa enemmän henkilöitä täysipäiväisesti projektiin. Siten henkilöiden omat resurssit eivät ylikuormitu, laatu paranee ja toisaalta positiivista vaikutusta on aikataulussa pysymiseen. Mielestäni se ei välttämättä ole ratkaisu, että otetaan enemmän mukaan henkilöitä tekemään osa-aikaisesti projektia. Henkilömäärä lisääntyy ja siten projektista tulee vaikeammin hallittava.

Projektiväsymykseen vaikuttaa henkilön kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja hallita niitä. Henkilöt helposti stressaavat pienemmistä asioista, kun ajatus pitäisi pitää kokonaisuudessa. Projektissa henkilöt, jotka eivät kärsineet projektiväsymyksestä, onnistuivat kokonaisuuksien hahmottamisessa ja asioiden priorisoinnissa. Projektiväsymyksestä osa haastateltavista sanoi, että se on ”välttämätön paha” tai vaivasi enemmän nuorempia ja kokemattomampia projektityöntekijöitä. Henkilön taipumus stressiin on kiinni persoonasta ja kokemuksesta. Kuitenkin työkaluja tulevaisuuden projektien projektiväsymyksen hallintaan olisi opastaa henkilöitä stressinhallinnassa. Asiat tulisi nähdä tärkeysjärjestyksessä kokonaisuuksina ja pitää perhelämä tasapainossa. Nykyään yrityksissä järjestetään erilaisia stressinhallintakursseja, joista voisi olla hyötyä projektityöskentelijöille.

Toisaalta tilanteissa, kuten HeLi-tuen ylikuormittumisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilöresursseihin ja resurssitarpeen ajoitukseen. Siinä vaiheessa, kun kiire on jo käynnissä, uudet henkilöt, jotka on perehdytettävä, ovat enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Väsymystä voi tulla, jos projektihenkilöstö kokee, että muutosvastarinta on kohtuutonta tai jollain tapaa hyökkäävää. Tällöin tulisi voida puhua omasta jaksamisestaan lähimmän esimiehensä kanssa ja miettiä, millä tavalla omaa jaksamista voisi parantaa. Henkilöiden tulisi myös oma-aloitteisesti sanoa, kun voimat tai resurssit eivät enää riitä uusiin tehtäviin. Projektin etenemistä voi jarruttaa se, jos henkilö ei uskalla sanoa esimiehelleen, ettei hän kykene suoriutumaan enää uusista tehtävistä. Henkilö stressaantuu entisestään uusista tehtävistä, jotka saattavat jäädä kokonaan tekemättä tai jälki on heikkoa.

Johtoryhmien jakoa ICT- ja liiketoimintajohtoryhmiin kritisoitiin haastateltujen kesken jonkin verran. Se muun muassa huononsi projektin sisäistä tiedonkulkua ja aiheutti joillain alueilla kaksinkertaista työtä. Tulevaisuudessa voisikin keskittyä siihen, että jos johtoryhmien kah-tiajako on välttämätön, miten tiedonkulkua ryhmien välillä voisi parantaa ja siten kaksinker-taisen työn määrää vähentää.

Projektin onnistumisen ja muutosvastarinnan käsittelyn kannalta on myös tärkeää, että koko projektihenkilöstö on muutoskohteeseen päin yhtenäisenä rintamana. Jos sisäisiä ristiriitoja



esiintyy, niitä ei tulisi päästää näkyviin projektiryhmän ulkopuolelle. Muutosagenttina toimiminen vaatii paljon etenkin, kun muutosta vastustetaan voimakkaasti. Jo siksi projektiryhmäläisten tuki toisilleen, sitoutuminen projektiin ja motivoituneisuus ovat tärkeitä.

## LÄHTEET

### SÄHKÖISET LÄHTEET

Graduopas. 2005. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.12.2008.

[http://www.jyu.fi/hum/laitokset/taiku/taiku\\_opiskelu/graduasema/liitetiedostot/Graduopas/](http://www.jyu.fi/hum/laitokset/taiku/taiku_opiskelu/graduasema/liitetiedostot/Graduopas/)

Koskinen, P. 2008. Yrityskauppojen ennätykset ryskyivät. Viitattu 20.10.2008.

[http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=1287624/](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1287624/)

Palkanlaskenta. 2008. www-sivut. Viitattu 23.11.2008.

Pellervo pankki. 2008. Intranet. Viitattu 15.9.2008.

Pellervo pankki. 2008. www-sivut. Viitattu 15.9.2008.

Routio, P. 2007. Kysyvät tutkimusmenetelmät. Viitattu 5.9.2008.

<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 6.12.2008. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

SAP Global. 2008. History. Viitattu 16.11.2008.

<http://www.sap.com/about/company/index.epx>

Talouselämä. 2008. Yrityskaupat. Viitattu 20.10.2008.

<http://www.talouselama.fi/companysale.jsp>

Vakuutusyhtiö Väinämö. 2008. www-sivut. Viitattu 15.9.2008.

### JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Henkilöstöpalvelut 2008. Esimiesinfo. Pellervo pankki: Helsinki.

HR-tietojärjestelmät ja palkkapalvelun tuki. 2007. Viestintäsuunnitelma. Pellervo pankki: Helsinki.

Kehityspäällikkö 2008. Kehityspäällikön haastattelu 2.10.2008. Pellervo pankki. Helsinki.

Kokonaisprojektipäällikkö. Kokonaisprojektipäällikön haastattelu 15.10.2008. Pellervo pankki. Helsinki.

Kokonaisprojektipäällikkö. Kokonaisprojektipäällikön sähköpostikysely. Email maria.a.laakso@laurea.fi 7.10.2008. Tulostettu 10.10.2008. Pellervo pankki. Helsinki

Liiketoimintaryhmän projektipäällikkö 2008. Pellervo pankin ulkopuolisen konsultin ja liiketoimintaryhmän projektipäällikön sähköpostikysely. Email maria.a.laakso@laurea.fi 6.10.2008. Tulostettu 10.10.2008.

Projektipäällikkö. 2007. Projektisuunnitelma. Pellervo pankki. Helsinki.

Projektipäällikkö. 2007. Riskianalyysi. Pellervo pankki. Helsinki.

Työsuuhdepäällikkö. 2008. Työsuuhdepäällikön haastattelu 29.9.2008. Vakuutusyhtiö Väinämö. Helsinki.

Yksikköpäällikköä. 2008. Palkka- ja HR-ulkoituspalvelu yksikön yksikköpäällikön sähköpostikysely. Email maria.a.laakso@laurea.fi 9.10.2008. Tulostettu 10.10.2008.

#### KIRJALLISET LÄHTEET

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. 5., uudistettu painos. Tampere: Talentum Media Oy.

Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. 4., uusittu painos. Helsinki: Laatuokeskus.

## KUVAT

Kuva 1. Saarekemalli (Ruuska 2005, 116.).....	15
Kuva 2. Eri toimijat (Henkilöstöpalvelut 2008, 9.).....	19
Kuva 3. Projektioorganisaatio (Projektisuunnitelma 2007, 17.) .....	27

## TAULUKOT

Taulukko 1. Hankkeen perustiedot (Projektisuunnitelma 2008, 1.) .....	22
Taulukko 2. Lähtötilanne (projektisuunnitelma 2008, 3-4.) .....	23
Taulukko 3. Hanke kokonaisuus (projektisuunnitelma 2008, 4.) .....	24
Taulukko 4. Projektin päätehtävät (projektisuunnitelma 2008, 11.).....	25
Taulukko 5. Aikataulu (Projektisuunnitelma 2007, 12.) .....	26
Taulukko 6. Riskit ja varautuminen (Riskianalyysi 2007, 1-8.).....	28
Taulukko 7. Yhteenvedo. ....	43

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu runko syyskuu 2008 .....	55
Liite 2. Kyselylomake syyskuu 2008.....	57

## Teemahaastattelu runko syyskuu 2008

### TAUSTATIEDOT

1. Kuka olet ja missä työssä toimit yrityksessä vai oletko yhteistyökumppani?  
- Missä yrityksessä toimit?
2. Mikä oli roolisi harmonisointi 1- projektissa?  
- Miten tulit mukaan projektiin?  
- Mitä työtä teit käytännössä projektin parissa?  
- Miten koet onnistuneesi projektityöskentelyssä?
3. Minkälaista työtä yksikkösi/yrityksesi teki projektin parissa?
4. Minkälainen tiimi oli mukana tekemässä projektia yksiköstäsi/yrityksestäsi?
5. Miten otitte huomioon eri TES:it?
6. Miten otitte huomioon uuden asiakkaan yrityskulttuurin?

### PROJEKTIJOHTAMINEN

- Rajaus
- Resurssit
- Projektin aikataulu/oman ajan riittävyys
- Projektin seuranta/tuki
- Projektin ohjaus
- Vastuunjako
- Pilotti
- Budjetti
- Projektiväsymys
- Muutosvastarinta
- Käytännön ongelmat
- Riskit
- Tavoitteet

### MUUTOSJOHTAMINEN

- Kommunikointi
- Reagointi
- Yhteistyö
- Toimintasuunnitelma

- Projektipäälliköiden osallistuminen
- Motivointi
- Projektijohtaminen
- Tiedotus
- Palkitseminen



## Kyselylomake syyskuu 2008

### TAUSTATIEDOT

1. Kuka olet ja missä työssä toimit yrityksessä vai oletko yhteistyökumppani?  
- Missä yrityksessä toimit?
2. Mikä oli roolisi harmonisointi 1- projektissa?  
- Miten tulit mukaan projektiin?  
- Mitä työtä teit käytännössä projektin parissa?  
- Miten koet onnistuneesi projektityöskentelyssä?
3. Minkälaista työtä yksikkösi/yrityksesi teki projektin parissa?
4. Minkälainen tiimi oli mukana tekemässä projektia yksiköstäsi/yrityksestäsi?
5. Miten otitte huomioon eri TES:it?
6. Miten otitte huomioon uuden asiakkaan yrityskulttuurin?

### PROJEKTIJOHTAMINEN

7. Miten koet projektiryhmän onnistuneen projektin rajaamisessa? Entä osaprojektin rajaamisessa?
8. Miten koit projektille annetut resurssit? Entä osaprojektille?
9. Miten koit projektille annetun aikataulun?
10. Miten koit oman aikasi riittäneen projektille?
11. Miten koit, että projektia seurattiin? Millä tavoin projektia seurattiin? Entä tuettiin?
12. Miten koit, että projektia ohjattiin? Miten ohjattiin?
13. Miten koit projektin vastuunjaon?
14. Pilotoituinko projektia? Miten? Miten koet sen onnistuneen?

15. Miten koit projektille varaten budjetin? Olivatko kustannukset arvioitu oikein?
16. Koitko kärsineesi jossain vaiheessa projektia ”turnausväsymystä”? Miten se ilmeni?
17. Koitko, että tiimissäsi olisi ollut vastustusta tai turhautumista projektia kohtaan? Miten tunteet ilmaistiin?
18. Koitko, että yhteistyökumppanisi olisi vastustanut projektia tai ollut turhautunut siihen? Miten tunteen ilmaistiin?
19. Koitko, että käytännön toteutuksessa olisi ollut ongelmia? Minkälaisia?
20. Miten koit, että projektin riskit oli kartoitettu etukäteen? Koitko ne realistisina? Toteutuivatko riskit? Oliko varautuminen ollut riittävää?
21. Miten koit, että projektin tavoitteet saavutettiin?

#### MUUTOSJOHTAMINEN

22. Miten koit, että kommunikointi sujui projektipäälliköiden kanssa? Oliko se vastavuoroista?
23. Miten ylipäätään kommunikointi projektin parissa sujui?
24. Koitko, että mahdollisiin ilmenneisiin ongelmiin reagoitiin mahdollisimman nopeasti? Millä tavoin niihin reagoitiin?
25. Miten yhteistyö eri toimijoiden välillä sujui? Entä kommunikointi?
26. Koitko projektin toimintasuunnitelman selkeäksi? Saitko olla mukana vaikuttamassa siihen?
27. Koitko, että projektipäälliköt osallistuivat riittävästi projektin toteutukseen? Olivatko he läsnä ja tavoitettavissa?
28. Miten projektissa mukana olleita motivoitiin? Oliko motivointi mielestäsi riittävää?
29. Miten ylipäätään koit, että projektia johdettiin? Plussat ja miinukset.

30. Miten koit tiedotuksen koskien projektia, oliko sitä mielestäsi riittävästi?

31. Miten projektissa mukana olleita palkittiin? Koitko palkitsemisen riittävänä?