

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Heli Kuosa

PALKANLASKENTAJÄRJES- TELMÄN VAIHDOSPROJEKTI X OY: SSÄ

Heli Kuosa

PALKANLASKENTAJÄRJESTELMÄN VAIHDOSPROJEKTI X OY: SSÄ

Yrityksissä on nykypäivänä käytössä paljon erilaisia tietojärjestelmiä ja työnteko perustuu koko ajan suuremmissa määrin tietojärjestelmien käyttöön. Tällöin käytössä olevilla järjestelmillä on myös koko ajan suurempi painoarvo yritysten liiketoiminnassa. Järjestelmän vaihtaminen on aina merkityksellinen asia, mitä tulee harkita tarkoin, koska järjestelmäprojektin epäonnistumisella voi olla vakavat seuraukset.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kuvata, miten palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojekti ja -prosessi toteutetaan X Oy:ssä. Yrityksessä käytetty palkanlaskentajärjestelmä Fenix lopetetaan, joten opinnäytetyössä tutkitaan myös Fenixin tilalle tulevan palkanlaskentajärjestelmän valintaperusteita ja vaihtoehtoisia palkanlaskentajärjestelmiä Fenixin tilalle. Tavoitteena on saada aikaiseksi kuvaus järjestelmäprojektin eri vaiheista ja kriittisistä kohdista, joihin tulee projektin aikana kiinnittää huomiota.

Teoreettisena viitekehystenä on käytetty muutokseen ja muutoksen- ja projektinhallintaan liittyvää teoriaa. Muutosta käsitellään muutoksen eri vaiheiden, muutosta tukevien tekijöiden ja mielekkään muutoksen periaatteiden kautta. Projektinhallinta ja sen käytännön toteutus esitellään peruspiirteittäin. Lisäksi kerrotaan, miten projektin epäonnistumista voidaan ehkäistä.

Empiirisessä osassa tutkitaan palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektia teoriaosassa esiteltujen muutoksen eri vaiheiden kautta. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelemalla X:n asiantuntijoita sisäisesti. Lisäksi tutkitaan, mitä erityispiirteitä tulee projekteihin, kun kyseessä on palveluita tarjoava yritys ja mikä on X:n yleinen muutosvalmius.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että käytetyn palkanlaskentajärjestelmän vaihtamisella on suuret vaikutukset kaikkiin X:n liiketoiminta-alueisiin. Järjestelmänvaihdos aiheuttaa laajan projektin, jossa huomiota tulee kiinnittää erityisesti etukäteissuunnitteluun, resurssointiin, käytettyjen prosessien läpikäymiseen ja vuorovaikutteiseen viestintään.

ASIASANAT:

muutos, muutoksenhallinta, projektit, projektinhallinta, järjestelmämuutos, palkanlaskentaprosessit

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

May 2020 | 54 pages

Heli Kuosa

THE PAYROLL SYSTEM SWITCHOVER PROJECT IN X OY

Nowadays companies utilize a wide array of different information technology systems and the work is done to a greater extent using these systems. This means that the importance of the systems in a company's business is increasing as well. Replacing the current system is a significant task and requires a lot of planning because failing this project could have massive consequences.

The objective of this thesis is to research and describe a payroll system switchover project in X Oy. The Fenix payroll system used by the company will be discontinued and so the thesis also researches the criteria for the replacement system and introduces the possible options. The goal is to describe the different steps of the project and other critical matters that require special attention during the project.

The theoretical framework consists of change, change management and project management. Change is described by the different phases of change, change supporting factors and the principles of meaningful change. The basics of project management and its implementation are outlined. Additionally, it is explained how a project failure can be prevented.

The empirical part of the thesis explores the switchover project through the phases presented in the theoretical part. The research is done by theme interviewing experts within X. It also investigates the readiness for change inside X and what unusual project features occur in a company whose business is to provide services.

In conclusion, replacing the payroll system has vast effects on all the business aspects of the company. The replacement causes an extensive project where special attention needs to be addressed in project planning, resourcing, validating the processes that are used and in interactive communication.

KEYWORDS:

change, change management, projects, project management, system change, payroll process

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma	6
1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät	7
2 MUUTOKSEN- JA PROJEKTINHALLINTA	9
2.1 Muutos	9
2.1.1 Muutoksen vaiheet	11
2.1.2 Muutosta tukevat tekijät	14
2.1.3 Mielekkään muutoksen periaatteet	16
2.2 Projektit ja niiden hallinta	20
2.2.1 Projektinhallinnan toteutus	23
2.2.2 Projektin epäonnistumisen ehkäisy	26
3 PALKANLASKENTAJÄRJESTELMÄN VAIHDOSPROJEKTI	29
3.1 Projektit palveluita tuottavassa yrityksessä	30
3.2 Toimeksiantajayrityksen muutosvalmius	32
3.3 Järjestelmänvaihdosprojekti toimeksiantajayrityksessä	33
3.3.1 Valmisteluvaihe	34
3.3.2 Suunnitteluvaihe	38
3.3.3 Toteutusvaihe	42
3.3.4 Vakiinnuttamisvaihe	43
3.4 Palkanlaskentajärjestelmän valinta Fenix-asiakkaalle	46
3.4.1 Fenix	47
3.4.2 CGI HR Palkat	48
3.4.3 Mepco HRM	49
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
LÄHTEET	53

KUVAT

Kuva 1. Muutoksen makro- ja mikronäkökulma.	10
---	----

KUVIOT

Kuvio 1. Muutoksen vaiheet (mukaillen Ponteva 2010).	11
Kuvio 2. Muutosta tukevat tekijät.	15
Kuvio 3. Mielekkään muutoksen periaatteet ja keinot periaatteiden toteuttamiseen (mukaillen Työterveyslaitos 2020).	17
Kuvio 4. Projektin tyypilliset piirteet (Choudhury 1988).	21
Kuvio 5. Projektinhallinta.	23
Kuvio 6. Projektin epäonnistumisen syyt ja keinot epäonnistumisen välttämiseen.	28

TAULUKOT

Taulukko 1. Palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektin vaiheet ja keskeiset toimenpiteet.	45
--	----

1 JOHDANTO

Palkkahallinto ja palkanlaskenta ovat tärkeässä osassa yritysten toimintaa. Palkka- ja henkilöstökulut ovat useimmissa yrityksissä suurimpia menoeriä, joten palkkahallinto priorisoidaan yleensä yrityksissä korkealle. Palkkahallinto voi olla toteutettu joko sisäisesti yrityksessä tai se voi olla ulkoistettu erilliselle toimijalle. Nykypäivän trendinä on palkkahallinnon ulkoistaminen ulkopuoliselle toimijalle esimerkiksi säästöjä tavoitellen tai osaamisen keskittämisen ja palkanlaskennan osaamispuolan vuoksi.

Palkkahallinnolla on useita eri tehtäviä ja usein palkkahallintoa ulkoistettaessa ulkoistetaan pelkästään palkanlaskenta. Yritykselle itselleen palkkahallinnon tehtävistä voidaan jättää esimerkiksi palkka- ja henkilöstökustannusten suunnittelu ja seuraaminen, palkka-aineiston kerääminen ja yrityksen yleisen palkkatason seuranta. Ulkoistetun palkanlaskennan päätehtäviksi jäävät henkilöstön palkkojen laskeminen ja maksu, maksutietojen antaminen yritykselle, henkilöstön ja esimiesten informointi palkanlaskentaan liittyvissä asioissa, palkanmaksutietojen ilmoittaminen eri viranomaisahoille ja palkkatilastointi. (Kauhanen 2012.) Rutiinitehtävien lisäksi palkkapalveluita tuottava yritys pystyy palkkapalveluiden asiantuntijana tarjoamaan asiakkailleen erityistä asiantuntevuutta vaativia palkanlaskentaan liittyviä palveluita ja toteuttamaan palkanlaskennan kehitystöitä.

Tietojärjestelmät ovat oleellisessa osassa palkanlaskentaa. Nykypäivänä palkanlaskenta on suuremmissa yrityksissä hyvin pitkälti automatisoitu ja digitalisoitu, joten järjestelmien toimivuudella on koko ajan suurempi painoarvo palkanlaskennassa. Koska nykypäivän palkanlaskenta pohjautuu hyvin pitkälti käytetyn palkanlaskentajärjestelmän varaan, näkyvä järjestelmän toimivuus tai toimimattomuus heti tuotetun palkanlaskennan laadussa. Suomessa on runsaasti tarjolla erilaisia palkanlaskennan tietojärjestelmiä. Eri järjestelmien välillä on suuriakin eroja, joten on tärkeää valita järjestelmä tarkkaan. (Kauhanen 2012.) Välillä tulee ajankohtaiseksi käytetyn palkanlaskentajärjestelmän vaihtaminen, mikä on aina suuri muutos juuri nykypäivän vahvasti järjestelmään nojaavan palkanlaskennan vuoksi.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä aion tutkia, miten palkanlaskentajärjestelmän vaihtaminen toiseen järjestelmään tapahtuu ja mitä oletettavia vaikutuksia ja muutoksia tällä

vaihdoksella on palkkapalveluita tuottavaan yritykseen. Tavoitteenani on selvittää, mitä järjestelmäprojektin eri vaiheissa tapahtuu ja millaisia erilaisia vaikutuksia palkanlaskentajärjestelmän muutoksella on opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä yrityksen eri osa-alueilla. Tarkoitukseni on myös tutkia, miten palkanlaskentajärjestelmän vaihdokseen voitaisiin valmistautua mahdollisimman hyvin. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on, että järjestelmämuutos osoittautuisi positiiviseksi asiaksi ja avaisi uusia mahdollisuuksia yrityksen liiketoimintaan ja päivittäiseen palkanlaskentaan.

Valitsin opinnäytetyöni aiheen siksi, koska palkanlaskentajärjestelmän vaihtaminen tulee ajankohtaiseksi yrityksessä, jossa itse työskentelen. Käytän opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksestä nimeä X tai toimeksiantaja. X:ssä käytetty palkanlaskentajärjestelmä Fenix lopetetaan, joten asiakkuudet, joiden palkanlaskennassa Fenixiä käytetään, tullaan siirtämään muihin palkanlaskentajärjestelmiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on siis:

- Miten palkanlaskentajärjestelmän vaihdos toteutetaan?

Jotta tutkimusongelma saataisiin ratkaistua, tarvitsee ensin selvittää useampi alatutkimusongelma:

- Mitkä ovat palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektin eri vaiheet ja mitä eri vaiheissa tapahtuu?
- Mitä pitää ottaa huomioon, jotta projekti saataisiin onnistumaan mahdollisimman hyvin?
- Mitä vaikutuksia palkanlaskentajärjestelmämuutoksella on yrityksen eri osa-alueisiin?
- Mikä merkitys käytetyllä palkanlaskentajärjestelmällä on?

1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni koostuu johdannosta, teoriaosasta, empiriaosasta ja johtopäätöksistä. Työni teoriaosassa käyn läpi tutkimuksen kontekstiin perustuvaa teoriaa, joka liittyy tässä tapauksessa muutoksen- ja projektinhallintaan. Opinnäytetyön aihe liittyy (muutos)projektiin ja projektin eri vaiheisiin, joten muutoksen- ja projektinhallinnan teorioiden tarkastelu sopii hyvin opinnäytetyön viitekehyyksiksi.

Opinnäytetyön empiriaosassa tutkin järjestelmämuutoksen eri vaiheita ja käyn läpi järjestelmämuutosta yrityksen eri osa-alueiden kautta. Lisäksi vertailen eri palkanlaskenta-järjestelmiä, jotka ovat vaihtoehtoina Fenixin tilalle. Tutkin eri järjestelmien ominaisuuksia sekä pohdin, mitkä kaikki seikat vaikuttavat järjestelmän valintaan.

Empiriaosuuden luomiseksi käytän hyväkseni kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka avulla tutkimuksessa käsittelyssä olevaa ongelmaa kuvaillaan sen tarkan mittaamisen sijasta (Hirsjärvi ym. 2009). Mielestäni kvalitatiivinen tutkimus sopii aiheen tutkimiseen hyvin, koska aiheen tutkiminen olisi muuten vaikeaa, koska varsinaisesti mitään mitattavaa ei ole. Toteutan tutkimusosion teemahaastattelemalla yrityksen sisällä eri alojen asiantuntijoita. Eri alojen asiantuntijat kertovat omia näkemyksiään siitä, miten heidän oma osaamisalueensa näkyy järjestelmäprojektin eri vaiheissa.

2 MUUTOKSEN- JA PROJEKTINHALLINTA

2.1 Muutos

Muutoksella tarkoitetaan sitä, että jokin asia tai prosessi tulee tai se tehdään erilaiseksi kuin mitä se oli ennen (Myllymäki 2017). Muutoksenhallinnalla pyritään taas vaikuttamaan muutokseen ja sen suuntaan ja siihen, miten muutos tapahtuu ja miten se toteutetaan. Muutoksenhallinnalla voidaan tarkoittaa myös projektin sisällä tapahtuvien muutosten hallintaa. (Mäntyneva 2016.)

Erilaiset muutostilanteet voidaan yrityksissä organisoida projekteiksi. Yrityksissä, yritysten toiminnassa ja toiminnoissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja muutoksenhallinnan pitääkin jokaisessa yrityksessä olla kunnossa, koska muutokset ovat olennainen osa yritysten arkea nykypäivänä. (Mäntyneva 2016.) Yritykset voivat erottautua toisistaan ja jopa parantaa kilpailukykyään markkinoilla sillä, kuinka hyvin ne pystyvät reagoimaan muutoksiin. Muutoksenhallinnan osaamisella onkin siis yllättävän suuri vaikutus yrityksiin ja muutosten onnistumiseen. Yritysten strategian hallinnan osana kannattaakin olla myös muutoksenhallinta. (Ponteva 2010.)

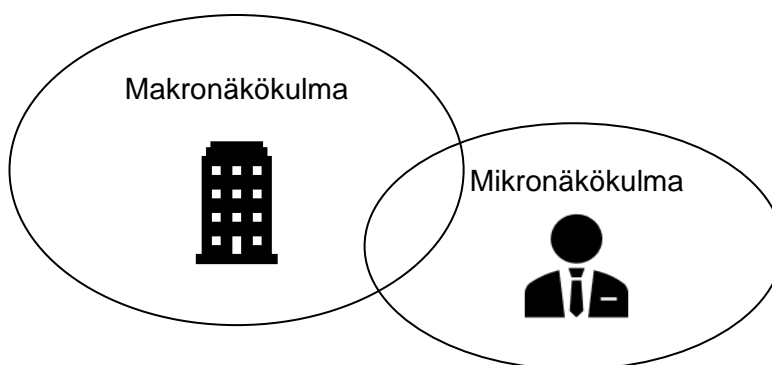
Muutosjohtaminen on tärkeässä osassa muutosta ja muutoksenhallintaa. Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin yhteydessä tapahtuvaa johtamista, jossa henkilöstöä johdetaan muutosprosessin kaikissa vaiheissa niin, että tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman onnistunut muutos (Luoma 2010). Muutosjohtaminen on suurimmilta osin ihmisten johtamista, koska usein muutoksissa vaikeinta ja eniten aikaa vievää on juuri ihmisten toimintamallien ja ajatusten muuttaminen. (Mäntyneva 2016).

Muutoksen tarve ja muutosvaatimukset voivat tulla yritykseen sen sisä- tai ulkopuolelta. Sisäisiin muutoksiin yrityksellä on yleensä hyvät vaikutusmahdollisuudet, mutta ulkopäin tulevat muutokset voivat olla pakotettuja muutoksia, jotka tapahtuvat yrityksestä riippumattomista syistä. Näihin muutoksiin yrityksen vaikutusmahdollisuudet voivat olla heikot. (Ponteva 2010.)

Yrityksissä voi tapahtua hyvin monenlaisia muutoksia. Yrityksessä voi tapahtua fuusioita, irtisanoutumisia ja muita henkilömuutoksia tai muutoksia yrityksen toiminnassa. Kun muutetaan yrityksen toimintatapoja, puhutaan organisaatiomuutoksesta, jossa esimerkiksi henkilöstön työtehtäviä voidaan organisoida uudestaan. Yritys voi itse määritellä

kuinka suuri muutoksen tulee olla, jotta voidaan puhua organisaatiomuutoksesta. (Ponteva 2010.)

Kaikista yrityksissä tapahtuvista muutoksista voidaan aina löytää makro- ja mikronäkökulmat. Makronäkökulma kertoo, mikä on muutoksen merkitys ja vaikutus yrityksen näkökulmasta ja mikronäkökulma kertoo taas muutoksen merkityksen yksilön näkökulmasta. Makro- ja mikronäkökulmat voivat erota toisistaan paljon samassakin muutoksessa, koska muutos voi näyttäytyä mikrotasolle hyvin erilaisena kuin miltä se makrotasolta katsottuna näyttää. Yleensä yritysten tärkeimmistä ja suurimmista muutoksista päätökset ja muutossuunnitelmat tehdään makrotasolla yrityksen johtoryhmässä ja hallituksessa. Tällöin makrotason edustajan pitäisi olla hyvin tietoinen myös muutoksen vaikutuksista mikrotasoon, jotta osaisi ottaa päätöksenteossa ja muutossuunnitelmassa myös mikrotason tarpeet huomioon. Monilla muutoksilla on suurin vaikutus juuri mikrotasoon, joten siksi mikrotaso tulisi olla huomioituna aina päätöksenteossa. (Ponteva 2010.)



Kuva 1. Muutoksen makro- ja mikronäkökulma.

Muutokset harvoin tapahtuvat ilman syytä ja muutos alkaakin yleensä siitä, että yrityksen toiminnassa tunnistetaan esimerkiksi uuden asian tai prosessin tarve tai havaitaan toiminnassa oleva virhe, joka halutaan korjata (Luoma 2010). Aina muutos ei tapahdu pelkästään yrityksen omasta päätöksestä, vaan esimerkiksi yrityksen sidosryhmä tai kumppani voi tehdä päätöksen, joka vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen toimintaan. Tällöin muutos on ulkopuolelta pakotettu eikä yrityksellä ole välttämättä vaikutusmahdollisuuksia muutokseen. (A 2020.)

Usein muutosten ajatellaan olevan haasteellisia. Haasteellisuuden tunne voi tulla siitä, että ei olla varmoja, onko tuleva muutos hyvä vai huono asia ja millaiset ja kuinka laajat

ovat muutoksen vaikutukset. Muutoksen epämääräisyys koetaankin usein epämiellyttävimmäksi ja haasteellisimmaksi muutoksissa. Kun tulevasta muutoksesta saadaan tietoa, eivät muutoksen sisältö ja merkitys ole välttämättä vielä täysin selviä, jonka vuoksi muutokset saattavat vaikuttaa alkuun epämääräisiltä. (Myllymäki 2017.) Helposti ajatellaan, että esimerkiksi yrityksessä käytetty toimintamalli on se kaikkein paras toimintamalli ja muutos käytettyyn toimintamalliin on aina heikennys, vaikka näin ei välttämättä ole. Ihmiset ovat helposti sokeutuneita omalle toiminnalleen ja pitävät käytössä olevaa toimintatapaa parhaana mahdollisena, vaikkei sille ole mitään perusteita. (A 2020.)

2.1.1 Muutoksen vaiheet

Kaikista muutoksista on tunnistettavissa muutoksen eri vaiheet, oli pa muutoksen kohteena mikä asia tahansa. Kun tiedetään muutoksen eri vaiheet ja tunnistetaan ne muutosprosessin edetessä, voidaan muutosta myös hallita helpommin. Yksi muutoksenhallinnan ensimmäisistä keinoista onkin muutoksen eri vaiheiden tunnistaminen ja vaiheisiin sopivien muutoksenhallinnan keinojen löytäminen ja niiden käyttäminen. Pontevan (2010) mukaan kaikista muutoksista voidaan löytää neljä seuraavaa vaihetta:



Kuvio 1. Muutoksen vaiheet (mukaillen Ponteva 2010).

Valmisteluvaihe on muutosprosessin ensimmäinen vaihe, jolloin havaitaan tarve muutokselle. Valmisteluvaihe on oikeastaan konkreettista muutosprosessia edeltävä vaihe ja sijoittuu aikaan ennen varsinaista muutosta. Muutoksen tarve voi syntyä toimintaympäristön havainnoinnilla, jolloin huomataan, että johonkin asiaan tarvitaan muutos tai tulevaisuutta varten halutaan ennakoida, jolloin muutoksentarve syntyy. Muutoksentarvehavainnon voi tehdä kuka tahansa, mutta usein kyseessä on päätöksentekoaosamassa oleva henkilö, esimerkiksi esimies tai johtoporras, mutta toisinaan jopa yksittäinen työntekijäkin. (Ponteva 2010.)

Muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa tehdään myös päätös toteuttaa muutos ja valmistellaan muutosta erilaisin selvityksin. Tässä vaiheessa voidaan myös tehdä päätös muutoksen hylkäämisestä, jos todetaan, että muutosta ei voidakaan toteuttaa. Muutokset ovat aina suuria riskejä, joten tässä vaiheessa tehdään myös muutoksesta aiheutuvien riskien arviointi ja pohditaan, onko muutos kaikkien riskien arvoinen. (Työterveyslaitos 2020.)

Riippuen hieman muutoksesta, voidaan jo tässä vaiheessa muutoksesta tiedottaa henkilöstölle. Jos muutoksesta ei tiedoteta ajoissa, voidaan syyllistyä muutoksen salailuun. Tämä voi tullessaan julki hankaloittaa muutosprosessin myöhäisempiä vaiheita, koska salailu voi helposti herättää epäluottamusta henkilöstössä. Muutosta voidaan yrittää hallita avoimilla keskustelutilaisuuksilla, joilla ehkäistään huhupuheita ja henkilöstö voi esittää tarkentavia kysymyksiä. (Myllymäki 2018.)

Muutosprosessin toinen vaihe on nimeltään suunnitteluvaihe, jolloin nimensä mukaisesti suunnitellaan muutosprosessin kulku sen jälkeen, kun päätös muutoksesta on tehty. Tässä vaiheessa tehdään suunnitelma siitä, miten muutosta lähdetään viemään eteenpäin jatkossa ja muutosprosessin eteneminen voidaan suunnitella hyvinkin tarkasti. Suunnitteluvaiheen tärkeys huomataan viimeistään muutosprosessin myöhäisemmissä vaiheissa, koska tarkan muutossuunnitelman teko heti suunnitteluvaiheen alussa selkeyttää muutosprosessia, jolloin monilta ongelmilta vältytään myöhemmin. (Ponteva 2012.)

Suunnitteluvaiheessa henkilöstölle myös tiedotetaan tarkemmin muutoksesta. Jos muutoksesta ei olla vielä ensimmäisessä vaiheessa yrityksessä tiedotettu, tehdään se viimeistään nyt. Tässä vaiheessa muutoksen yksityiskohdat ovat tarkemmin selvillä, jolloin myös muutoksen merkitys ja vaikutukset päivittäiseen työhön tarkentuvat. Tällöin myös tiedotuksessa voidaan näitä asioita ottaa paremmin huomioon. (Ponteva 2012.)

Tiedotuksessa ja viestinnässä tulee huomioida, että monet voivat olla epävarmoja muutoksesta ja kokea negatiivisia tunteita muutosta kohtaan. Muutokset voivat olla jopa shokkeja henkilöstölle ja alkuun tieto muutoksesta voi jopa lamaannuttaa työntekijän. Suunnitteluvaiheessakaan ei välttämättä vielä tiedetä, mikä on muutoksen todellinen merkitys, jolloin voidaan saada helposti vääristyneitä mielikuvia muutoksesta. (Työterveyslaitos 2020.)

Muutoksen suunnitteluvaihetta voidaan yrittää hallita henkilöstön tuella ja tiedotuksella, jotta henkilöstölle saataisiin viestittyä mahdollisimman oikeaa tietoa muutoksesta. Näin myös epävarmuus muutosta kohtaan voi vähentyä. Myös keskustelu ja vuorovaikutus kaikkien osapuolten kesken on suositeltavaa myös suunnitteluvaiheessa. (Myllymäki 2017.)

Muutosprosessin kolmas vaihe on toteutusvaihe, jolloin muutosta aletaan toteuttamaan ja muutoksen konkreettiset vaikutukset alkavat pikkuhiljaa näkymään. Tässä vaiheessa muutosprosessia muutos alkaa jo näkymään yrityksen ja työntekijöiden arjessa ja pitäisi oppia pois vanhasta. Muutos voi aiheuttaa myös muutosvastarintaa, jos työntekijät kokevat, että muutoksen kohteena ollut asia on muuttunut huonommaksi kuin mitä se ennen muutosta oli. Tosiasiassa kyse voi olla vain siitä, että työntekijät eivät ole kiinnostuneita uuden asian opiskelusta tai ovat periaatesyistä uutta asiaa vastaan, eikä vastustukselle ole mitään todellisia perusteita. (Ponteva 2010.)

Jos vanhasta asiasta tai toimintatavasta on vaikea luopua, voi muutosprosessin toteutusvaiheessa tapahtua jopa surutyötä. Kuten muissakin muutosprosessin vaiheissa, myös toteutusvaiheessa on tärkeää tiedotus ja muutosviestintä. Kun muutoksesta viestitään säännöllisesti, tietää henkilöstö koko ajan missä mennään ja tällöin muutosprosessista annetaan avoin kuva henkilöstölle. (Myllymäki 2017.) Tärkeää on myös sitouttaa henkilöstö muutokseen, koska ilman sitouttamista muutosta voi olla hankalaa saada käytännön työhön mukaan. Muutokseen sitouttamisessa auttaa henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Kukkola 2011.)

Muutosprosessin neljäs ja viimeisin vaihe on vakiinnuttamisvaihe. Muutosprosessi päättyy vakiinnuttamisvaiheeseen ja tässä vaiheessa muutoksen aktiivinen vaihe päättyy. Uusi asia tai prosessi on jo vakiintunut työarkeen ja muutos hyväksytään henkilöstön keskuudessa. Vakiinnuttamisvaiheessa uusi toimintatapa tai muutoksen yhteydessä syntynyt uusi työidentiteetti hyväksytään. Muutosprosessin tässä vaiheessa henkilöstöllä on

ollut aikaa tottua muutokseen, ja muutoksen vaikutukset yleensä ovat jo selvillä. (Työterveyslaitos 2020.)

Vakiinnuttamisvaiheessa voidaan muutosprosessin tukemiseen ja hallitsemiseen käyttää apuna henkilökunnan koulutusta, joka on usein tarpeen, kun henkilöstön tulee omaksumaa uusia toimintamalleja tai asioita. Koulutus voi olla jo muutosprosessin aikaisemminkin vaiheissa jo tarpeen, mutta koulutuksesta saa usein enemmän irti, kun uuteen asiaan on jo hieman etukäteen päässyt tutustumaan ja kysymyksiäkin on ehtinyt heräämään. Jatkossakin on tärkeää, että uuteen asiaan saa tukea tarvittaessa, ja tulevaisuuteen on hyvä varautua esimerkiksi koulutussuunnitelmalla. (Ponteva 2010). Sitouttamiseen uuteen asiaan vie aikaa ja usein kunnollinen sitoutuminen muutokseen alkaa vasta muutosprosessin jälkeen. Uuteen asiaan sitoutuminen vaatii luottamusta, joka ansaitaan yleensä vasta ajan saatossa. (Myllymäki 2017.)

2.1.2 Muutosta tukevat tekijät

Muutostilanteita varten voidaan varautua yrityksissä jo etukäteen varmistamalla siitä, että yrityksen sisäinen ympäristö on muutostilanteita tukeva. Kuten aikaisemmin mainittiin, erilaiset muutokset ovat nykypäivän yritysmaailmassa erittäin yleisiä, joten on järkevää, että yritys olisi mahdollisimman valmis muutoksiin koko ajan, koska muutokset voivat tulla hyvinkin yllättäen eteen. Yrityksen sisäistä ympäristöä ja organisaatiokulttuuria voidaankin viedä muutoksia vastaanottavampaan suuntaan panostamalla muutosta tukeviin tekijöihin. Kun muutosta tukeviin tekijät ovat yrityksessä kunnossa, muutostilanteiden hallintakin onnistuu yrityksessä paremmin. (Ponteva 2010.)



Kuvio 2. Muutosta tukevat tekijät.

Koska muutos aiheuttaa usein muutoksia työntekijöiden toimintatapoihin töissä ja muutostilanteet vaativat yhdessä toimimista, on toimivalla työyhteisöllä positiivinen vaikutus muutokseen. Jos työyhteisö toimii huonosti jo ennen muutosta, voi muutoksen toteuttaminen olla hankalaa, koska muutostilanteet vaativat työyhteisöltä normaalitilaa entistä enemmän. Toimiva työyhteisö on yhteisöllinen ja yhteisöllisyyttä voidaan pitää yhtenä muutoksen voimavaroista. Työyhteisön toimivuutta voidaan yrittää parantaa selvittämällä, mikä työyhteisössä ei toimi ja miksi tähän tilanteeseen on ajaututtu. Tämän jälkeen voidaan tehdä toimenpiteitä, jotka parantavat työyhteisön toimintaa. (Myllymäki 2017.)

Muutoksen onnistumiseen tarvitaan toimivan työyhteisön lisäksi hyvää esimies-alaisuhdetta, koska esimies usein vastaa muutoksen toteuttamisesta ruohonjuuritasolla ja toimii muutoksen vastuullisena henkilönä. Esimiehen on viime kädessä saatava alaisensa vakuutettua muutoksesta ja pystyttävä motivoimaan alaisiaan muutoksen toteuttamisessa. Esimies usein huomaa erilaiset muutostarpeet, johtaa muutoshankkeita ja tiedottaa niistä alaisilleen. (Ponteva 2010.)

Hyvän muutoksen pohjana on yrityksen johdon sitoutuneisuus muutokseen. Johto on yleensä tehnyt päätöksen muutoksen toteuttamisesta, joten johdon tulisi pystyä muutosprojektin aikanakin vakuuttamaan henkilöstö siitä, että muutosta todella tarvitaan. Jos johtokaan ei pysty osoittamaan luottoa muutokselle, kannattaa pohtia, miksi muutos on päätetty toteuttaa. Henkilöstön on vaikea uskoa ja luottaa muutoksen tarpeellisuuteen, jos johtokaan ei selkeästi anna luottoa muutokselle. Muutoksessa onnistumiseen tarvitaan positiivista ja kannustavaa suhtautumista muutokseen. Johtoporras voi itse näyttää esimerkkiä ja osoittaa myönteistä, innostavaa ja kannustavaa suhtautumista muutokseen. (Myllymäki 2017.)

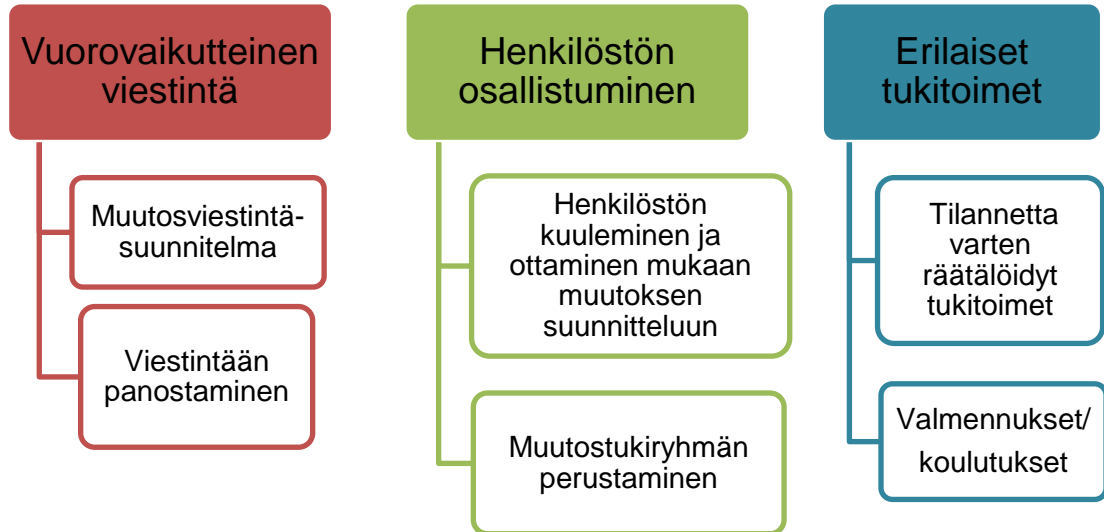
Kaikki muutokset eivät tietenkään ole positiivisia ja tämä voi olla tiedossa jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, joten jokaisessa muutoksessa muutospositiivisuutta ei voi hyödyntää. Negatiivinen muutos tulisi esittää henkilöstölle asiallisesti ja rehellisesti ja kertoa muutoksen tausta ja perustella hyvin, miksi muutos pitää toteuttaa. Henkilöstölle voi syntyä kuitenkin positiivisempi mielikuva muutoksesta, jos henkilöstöä tuetaan ja palkitaan muutoksen yhteydessä, oli muutos sitten positiivinen tai negatiivinen. Muutoksesta palkitseminen auttaa tekemään henkilöstön motivoituneemmaksi muutoksen toteuttamiseen, jolloin muutos myös toteutuu paremmin. Usein rahallinen palkkio on paras motivaattori. Muutoksissa tuen tarve on yleensä suuri ja usein pelkästään tieto siitä, että muutokseen on tarvittaessa saatavilla tukea, voi tuoda jo henkilöstölle helpotuksen tunteen. (Ponteva 2010.)

Muutostilanteissa tärkeintä on varata muutoksiin tarpeeksi aikaa ja resursseja. Erityisen tärkeää on oikeanlainen henkilöresursointi, jotta taataan tarpeeksi aikaa ja työvoimaa muutoksen toteuttamiselle. Huomionarvoista on, että harvat muutokset ja projektit menevät muiden töiden ohella. Jotta saavutetaan projektin tavoitteet ja pysytään aikataulussa, tarvitaan itse tekemiselle tarpeeksi aikaa. Usein voi olla kannattavampaa, että muutama henkilö keskittyy projektiin täysillä kuin että projektiin osallistuu paljon ihmisiä, jolloin projektitiimi helposti kasvaa suureksi ja projektin hallinnoiminen vaikeutuu. (Ruuska 2012.)

2.1.3 Mielekkään muutoksen periaatteet

Muutosprojektien onnistumisella on yleensä suuri painoarvo yrityksissä. Muutoksiin satsataan paljon ja muutosprojektit suunnitellaan usein hyvin juuri muutoksen onnistumisen takaamiseksi. (Ruuska 2012.) Muutosten ja varsinkin organisaatiomuutosten

onnistumisen välineinä ovat vuorovaikutteinen viestintä, henkilöstön osallistuminen ja erilaiset tukitoimet. Edellä mainitut asiat sekä auttavat muutoksessa onnistumisessa että tekevät muutosprosessista mukavamman kaikille osapuolille. Näitä muutoksen onnistumista helpottavia välineitä voidaan kutsua ”mielekkään muutoksen periaatteiksi”. (Työterveyslaitos 2020.)



Kuvio 3. Mielekkään muutoksen periaatteet ja keinot periaatteiden toteuttamiseen (muokailen Työterveyslaitos 2020).

Mielekkään muutoksen periaatteilla voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Periaatteiden avulla voidaan vähentää henkilöstön epävarmuutta muutosta kohtaan ja auttaa pitämään työn määrä kohtuullisena muutoksen aikana. Mielekkään muutoksen periaatteisiin panostamalla voidaan myös auttaa pitämään työpaikan työilmapiiri hyvänä muutosprosessin aikana ja auttaa henkilöstöä sopeutumaan paremmin muutokseen. Lisäksi toimenpiteillä edistetään henkilöstön ymmärrystä siitä, mikä vaikutus ja merkitys muutoksella on jokaisen omaan työhön. Periaatteet ovat apuna myös henkilöstön voimavarojen ylläpitämisessä. Mielekkään muutoksen periaatteet keskittyvätkin henkilöstön huomioonottamiseen muutosprosessin aikana ja niiden hyödyntäminen muutoksissa pitää huolta siitä, että heihin, joihin muutos eniten vaikuttaa, myös keskitytään muutosprosessissa eniten. (Työterveyslaitos 2020.)

Viestintää ja muutoksesta tiedottamista ei voi olla liikaa ja ensimmäinen mielekkään muutoksen periaatteista organisaatiomuutoksen aikana onkin vuorovaikutteinen muutosviestintä. Muutosviestinnällä tarkoitetaan kaikkea muutokseen liittyvää monikanavaista kirjallista ja suullista viestintää. Muutosviestinnässä tärkeintä on, että

muutosviestintää ylipäättään tapahtuu, ja että se on tarpeeksi selkeää. Muutosviestintä epäonnistuu yleensä siinä, että sitä ei ole, sitä on liian vähän tai se on epäselvää. Muutosviestinnän kanssa kannattaa lisäksi olla ajoissa liikkeellä, koska tyypillinen virhe on, että viestintä tapahtuu liian myöhään. (Myllymäki 2018.)

Muutosviestinnän tavoitteena on saada kaikki osapuolet ymmärtämään, miksi on päätetty toteuttaa ja mihin tällä muutoksella pyritään. Muutosviestinnän kannattaakin keskittyä vastaamaan kysymyksiin juuri muutoksen merkityksestä henkilöstölle ja muutostyöryhmille. Muutosprosessin aikana henkilöstöä askarruttaa usein eniten juuri se, että mikä merkitys muutoksella on hänelle, hänen työtehtävälleen ja -ympäristölleen. (Ruuska 2012).

Usein muutosviestintä on vain yhdensuuntaista johdon suunnalta henkilöstölle, mutta paras hyöty muutosviestinnästä saadaan irti, kun sitä tapahtuu molempiin suuntiin. Muutosviestintä onkin parhaimmillaan muutosprosessin eri vaiheissa tapahtuvaa yrityksen eri tasojen välistä vuoropuhelua. Kun muutosviestintä pidetään vuorovaikutteisena, mahdollistaa se jo muutosprosessin aikana palautteen keräämisen henkilöstöltä ja ideoiden jaon puolin ja toisin. Tällöin henkilöstön palautteet ja ideat voidaan ottaa huomioon jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. (Työterveyslaitos 2020.)

Kirjallisen muutosviestintäsuunnitelman teko saattaa auttaa onnistuneen muutosviestinnän aikaansaamiseksi (Myllymäki 2018). Viestintäsuunnitelmasta on ensisijaisesti apua viestinnän toteuttajalle, joka voi viestintäsuunnitelman avulla suunnitella heti muutosprosessin alusta alkaen muutokseen liittyvän viestinnän. Viestintäsuunnitelmassa huomioidaan muutosprosessin eri vaiheet ja kohderyhmät. Viestintäsuunnitelman avulla voidaan helpommin pitää huolta siitä, että viestintä on ajankohtaista muutosprosessin eri vaiheissa ja eri kohderyhmille on mahdollisesti mietitty erilaiset viestintätavat ja -sisällöt. Monet muutosprosessiin liittyvistä haasteista liittyy juuri viestintään, joten lukuisat muutokseen liittyvistä ongelmista voidaan välttää hyvällä viestinnän suunnittelulla ja ohjauksella. (Ruuska 2012.)

Henkilöstö on hyvin tärkeässä osassa muutosprosessia, koska yleensä henkilöstö toteuttaa muutokset tai muutoksella on vähintään suuret vaikutukset henkilöstön työarkeen. Henkilöstön osallistumisella muutosprosessiin tarkoitetaan sitä, että henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin ja lisäksi henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä muutoksesta kuunnellaan. (Työterveyslaitos 2020.) Jos henkilöstö osallistuu muutosprosessiin, tulisi pitää huolta, että henkilöstöllä on myös

todellisia vaikutusmahdollisuuksia eikä lupaukset vaikutusmahdollisuuksista ole pelkkää sanahelinää (Ponteva 2012).

Henkilöstön osallistumisesta muutosprosessiin on siis hyötyä sekä yritykselle että yksittäiselle työntekijällekin. Yritys saa muutokseen useita eri näkökulmia ja työntekijä voi muutoksessa osallistumisen kautta konkreettisesti vaikuttaa yrityksessä ja saa onnistumisen kokemuksia, jotka ovat tärkeitä esimerkiksi työhyvinvoinnin ja -motivaation kannalta. Tämä auttaa myös muutoksen sitouttamisessa henkilöstöön. (Ponteva 2012.)

Vaihtelee muutoksittain, kuinka paljon henkilöstöllä on mahdollisuuksia osallistua muutokseen. Osa muutoksista päätetään ylemmältä taholta ja henkilöstön tehtävänä on vain sopeutua niihin. Lisäksi yrityksen koko vaikuttaa siihen, minkä verran yksittäistä työntekijää on mahdollista kuulla. Isoissa yrityksissä yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat yleensä vähäisemmät kuin mitä ne ovat pienemmässä yrityksessä. Isoissakin yrityksissä voidaan pitää huolta siitä, että työntekijöiden näkemykset otetaan edes jollakin tavalla huomioon. (Työterveyslaitos 2020.)

Henkilöstöä voi haastatella muutokseen liittyvistä asioista heidän esimiehensä tai esimerkiksi työntekijöiden tai henkilöstöhallinnon edustaja. Muutosprosessin tueksi voidaan koota myös erillinen muutostukiryhmä, joka ottaa päävastuun muutosprosessin vetämisestä. Muutostukiryhmän vastuulla voi olla myös henkilöstön kuuleminen muutoksesta. Muutostukiryhmä on eräänlainen projektityöryhmä muutoksen aikana, mikä suunnittelee muutosprosessin ja vastaa muutoksen toteuttamisesta koko muutosprosessin ajan. (Työterveyslaitos 2020.)

Muutokset ovat aina haastavia tilanteita, vaikka yrityksessä olisikin otollinen tilanne muutokselle. Muutosprosessin aikana henkilöstön pitää hoitaa sekä muutos että normaalit työtehtävät. Jotta muutosprosessi ei kävisi liian raskaaksi, henkilöstö tarvitsee erilaisia tukitoimenpiteitä muutoksen aikana. Näiden tukitoimenpiteiden järjestäminen ja toteuttaminen jäävät johdon ja henkilöstöhallinnon tehtäväksi. Kuten muutosviestintä ja osallistuminen muutokseen, myös tukitoimenpiteet auttavat henkilöstöä sopeutumaan muutokseen, mikä on hyvin tärkeää tulevaisuudenkin kannalta. (Ponteva 2012.)

Esimiehet ovat muutoksessa hieman hankalassa välikädessä, koska he ovat usein samaan aikaan muutoksen toteuttajia ja muutoksen kohteina, joten erityisesti esimiesten tukeminen muutosprosessin aikana on tärkeää. Myös henkilöstön edustajiin, esimerkiksi luottamusmiehiin, tukeudutaan helposti muutostilanteissa, joten myös henkilöstön

edustajien tukeminen muutoksen aikana on tärkeää, jotta heidän työtaakkansa ei kasvaisi liian suureksi. (Työterveyslaitos 2020.)

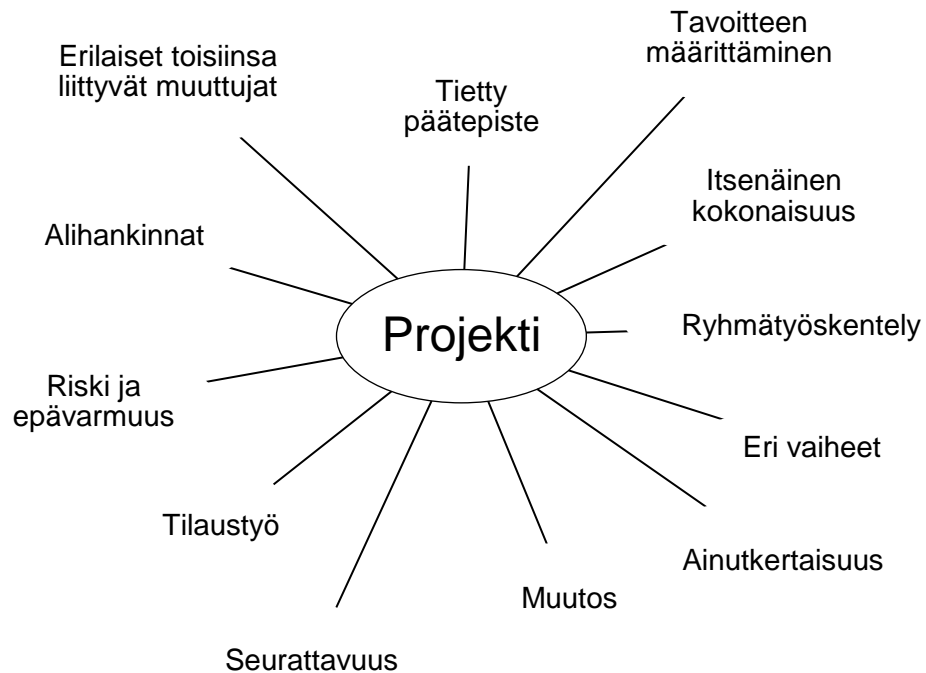
Henkilöstölle annettava tuki muutosprosessin aikana voi olla esimerkiksi tarkempaa viestintää muutoksen syistä ja tavoitteista. Muutosviestinnän lisäksi tarpeen voi olla myös erikseen räätälöity tarkempi viestintä sitä tarvitseville. Tukitoimenpiteinä voidaan esimiehille järjestää valmennuksia, joissa opetetaan kohtaamaan muutosprosessissa mahdollisesti esille nousevat tunteidenpurkaukset. Tämä on tärkeää, varsinkin jos odotettavissa on, että muutos aiheuttaa negatiivisia tunteita henkilöstössä. Näissä tapauksissa myös muutoksen käsittelyä varten järjestettyjen tilaisuuksien pitäminen voi olla järkevää. Näissä tilaisuuksissa voidaan rauhassa jakaa muutoksen aiheuttamia tuntemuksia työkavereiden kesken. (Työterveyslaitos 2020.)

Henkilöstölle voidaan järjestää myös perinteisiä koulutuksia, joissa osaaminen päivitetään muutosta vastaavaksi. Muutosjohtajuuden kouluttaminen esimiehille voi olla hyvä tukitoimenpide, koska tällä voidaan myös ennakoida esimiesten tulevaisuuden muutososaamista. Johto voi myös ennakoida muutosta ja muutoksessa tarvittavia tukitoimenpiteitä arvioimalla muutoksen vaikutuksia jo siinä vaiheessa, kun päätös muutoksen toteuttamisesta tehdään. Tällöin tarvittavia tukitoimenpiteitäkin voidaan jo etukäteen kartoittaa. (Työterveyslaitos 2020.)

2.2 Projektit ja niiden hallinta

Projektin klassisen määritelmän mukaan:

”Projektin on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus”. Projekti on siis selkeän rajauksen alla oleva tehtäväkokonaisuus, jolla on jokin tavoite, jonka saavuttamisen jälkeen projekti päättyy. (Artto ym. 2006.) Projekti voidaan toki myös päättää ennen kuin tämä tavoite on saavutettu, jos näyttää siltä, että tavoitetta ei pystytä saavuttamaan. Yrityksissä on kasvava trendinä organisoida yrityksen toimintaa ja tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia projekteiksi. Tällöin erilaisten projektien määrä yrityksissä kasvaa ja osaamista juuri projektinhallinnasta kaivataan entistä enemmän. (Mäntyneva 2016.)



Kuvio 4. Projektin tyypilliset piirteet (Choudhury 1988).

Projektimainen työskentelytapa sopii erityisesti tilanteisiin, joissa eteen tulee tietty kehityshanke, joka ei kuulu yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Projektiluontoisessa työskentelyssä on sekä hyötynsä että heikkoutensa. Projekteja on helppo seurata niiden tarkan aikataulutuksen vuoksi ja projektien etenemistä seurataankin yrityksissä yleensä aktiivisesti. Kun yrityksessä projektien määrä kasvaa, samalla myös yrityksen sisäisiä toiminnan ohjaus- ja mittaustyökaluja kehitetään paremmiksi, jolloin projektit epäsuorasti edesauttavat myös muun toiminnan mitattavuuden paranemista. (Mäntyneva 2016.)

Projektit ovat helpon seurattavuuden lisäksi selkeästi tulossuuntautuneita, joten jos suuri osa yrityksen toiminnasta on erilaisia projekteja, on myös suurella osalla yrityksen toiminnasta jokin tulostavoite. Yrityksillä on yleensä erilaisia strategisia tavoitteita, ja nämä tavoitteet voivat olla helpommin saavutettavissa, kun niitä varten on valjastettu omat projektinsa, jotka keskittyvät pelkästään näiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Projektien avulla on yrityksen nykytilaa helpompi suunnata kohti tavoiteltua tilaa, koska projekteille on helppo asettaa konkreettisia tavoitteita. Kun toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet, voidaan tavoitteiden saavuttamista helposti seurata ja päätöstentekokin on paljon päämäärätietoisempaa. (Ruuska 2012.)

Yritystoiminta ei kuitenkaan tehostu itsekseen pelkästään kutsumalla tavallista toimintaa projektiksi ja kaikkea toimintaa ei kannatakaan muuttaa projekteiksi ilman todellista syytä. Jos koko yrityksen toiminta on lopulta projekteja, eivät projektit enää palvele parhaalla mahdollisella tavalla. Projektit voivat jopa vähentää yritystoiminnan tehokkuutta luomalla tarpeetonta hierarkiaa päällekkäisten työryhmien ja positioiden vuoksi. (Ruuska 2012.)

Projektille laaditaan aina aikataulu. Projekteissa aikataulu on tietynlaisessa työnohtajan roolissa, koska aikataulu määrittelee sen, missä ajassa projekti tulisi saada kokonaan valmiiksi. Aikataululla on taas vaikutuksia muihin projektin kannalta tärkeisiin asioihin, kuten resurssointiin, työtahtiin ja projektin rajaukseen. Aikataulut laaditaan usein liian optimistisiksi, jolloin aikataulussa pysyminen on mahdotonta ja projektit kestävät suunniteltua kauemmin. Ennakkoon voi olla hankala arvioida projektin vaatimaa työmäärää, koska projekteissa on niin paljon eri muuttujia, joita on vaikea ottaa huomioon etukäteen. Esimerkiksi suoritettavien tehtävien kestoon ja lopputulokseen voi vaikuttaa paljonkin tehtävän suorittajan osaaminen ja ammattitaito. (Mäntyneva 2016.)

Projektien laajuus riippuu aina yksittäisestä projektista ja yrityksen koosta sekä projektiin käytettävissä olevista resursseista. Ideaaltilanne on, että projektiin olisi käytettävissä niin paljon resursseja kuin mitä projekti tarvitsee, mutta usein tarvittavista resurssien joudataan joustamaan. (Ruuska 2012.) Projektissa tarvittavia resursseja ei ole aina tarjolla oikealla hetkellä, mikä on yksi yleinen syy projektien viivästymiselle (Mäntyneva 2016). Projektin alussa tapahtuvalla tarkemmalla ja ennakoivammalla resurssisuunnittelulla voidaan vaikuttaa siihen, että resurssit olisivat oikea-aikaisesti projektin käytettävissä (A 2020). Lisäksi muiden ennakoimattomien muuttujien vuoksi projektien aikataulut harvoin pitävät paikkansa. Hyvällä riskianalyysillä projektin alussa voidaan tällaisia muuttujia enustaa etukäteen ja myös varautua niihin. (Mäntyneva 2016.)

Projektien aikataulutusta voidaan helpottaa osittamalla projektia ja jakamalla projektia eri vaiheisiin, jolloin jokaiselle vaiheelle määritellään oma aikataulunsa. Tällöin huomataan helpommin, jos jossakin vaiheessa jäädään jälkeen ja voidaan tehdä nopeasti tarvittavat korjausliikkeet. Liian suurpiirteinen aikataulu ja tällaisen aikataulun seuranta ei välttämättä kerro tarpeeksi projektin todellisesti etenemisestä. Tarkempi aikataulu on myös hyvä motivaattori projektin etenemiseen, koska pieniä ja selkeästi määriteltyä tehtäviä on pienempi kynnyksellä suorittaa kuin suurta tehtävämassaa. (Mäntyneva 2016.)

2.2.1 Projektinhallinnan toteutus

Projektinhallinnalla tarkoitetaan projektin toteuttamisen ohjausta ja valvontaa. Projektinhallinnan tärkein tavoite onkin pitää huolta projektin etenemisestä haluttuun suuntaan. Projektinhallintaa voisi leikkimielisesti kutsua projektin sisäiseksi äidiksi. Projektinhallinta on tärkeää varsinkin suurissa projekteissa ja hyvällä projektinhallinnalla saavutetaankin lukemattomia etuja aina projektin onnistumisen todennäköisyyden takaamisesta lähtien. (Mäntyneva 2016.)

Yksi projektinhallinnan tärkeimmistä tehtävistä on projektin resurssien organisointi ja suunnittelu. Projektinhallinnan avulla pidetään huolta, että projektin sisältö pysyy suunniteltuna ja että sen sisällölliset tavoitteet toteutuvat. Projektinhallinta valvoo projektin budjetissa ja aikataulussa pysymistä ja tekee jatkuvaa riskienkartoitusta. Projektinhallinnan avulla voidaan helpommin laskea projektin kustannuksia ja pyrkiä pienentämään niitä sekä parantaa yleistä kannattavuutta. Projektin aikainen viestintä kuuluu myös projektinhallintaan. Projektinhallinta tarkastelee projektin loputtua myös projektin aikaansaannoksia ja pohtii, päästiinkö tavoitteisiin. (Mäntyneva 2016.) Projektin kasassa pitämisen lisäksi onnistunut projektinhallinta parantaa yleensä projektin sisällöllistä laatua (Ruuska 2012).



Kuvio 5. Projektinhallinta.

Projekteissa muutokset ovat hyvin yleisiä, jolloin projekteissa tulee hallita sekä muutoksenhallinta että projektinhallinta. Projektissa tapahtuviin muutoksiin voidaan varautua ja niitä voidaan hallita muutoksenhallinnalla. Muutoksenhallinnan keinoin voidaan myös hallita projektin aiheuttamaa yleistä muutostilaa yrityksessä. Projektien sisäinen muutoksenhallinta keskittyy yleensä projektin laajuuteen ja sisältöön, joissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat projektin ja yrityksenkin kannalta hyvinkin olennaisiin asioihin: projektin kustannuksiin ja aikatauluun. (Mäntyneva 2016.)

Muutoksenhallinta ja projektinhallinta liittyvät osittain samoihin asioihin, mutta painottavat eri puolia. Kun muutoksenhallinnassa keskitytään siihen, millaisia inhimillisiä muutoksia muutos aiheuttaa, niin projektinhallinnassa keskitytään enemmän muutoksen ”tekniiseen” ja ”liiketoiminnalliseen” puoleen (Strategy Train 2009). Jos muutosprojektia pohdii johtamisen kannalta, muutoksenhallinnassa korostuu ”leadership”-johtamispuoli ja projektinhallinnassa ”management”-johtamispuoli (Drucker 2012). Projektia johtaessa on siis hallittava sekä ihmisten että asioiden johtaminen (Ruuska 2012).

Projekteissa muutoksen- ja projektinhallintaa organisoii yleensä projektipäällikkö, joka lisäksi vastaa projektista ja sen etenemisestä. Projektipäällikön käyttö on yleensä järkevää, koska tällöin ei tule epäselvyyksiä siitä, kuka lopulta projektista vastaa. Projektipäällikkö on ensimmäinen henkilö, johon kannattaa olla yhteydessä kaikissa projektiin liittyvissä asioissa. (Ruuska 2012.)

Projektinhallinnan osaaminen vaihtelee yrityksittäin. Projektinhallinta voi olla hyvin hallussa yrityksessä, jossa on jatkuvasti käynnissä projekteja. Projektinhallinnan osaamiseen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin projektin parissa työskentelevät ihmiset hallitsevat hyvät projektinhallinnan periaatteet eikä pelkästään se, että yrityksessä on ollut paljon projekteja, takaa hyvää projektinhallintaa. Monissa yrityksissä ei ole välttämättä osaamista ja rutiinia projektinhallintaan eikä projektinhallinta tämän vuoksi ole kovinkaan laadukasta. Projektiosaamista ja projektinhallinnan osaamista voidaan kuitenkin aina parantaa ja siihen auttaa esimerkiksi toimintatapojen ja -mallien yhtenäistäminen projekteissa. Projekteista voi myös aina oppia jotakin ja vanhaa projektitietämystä kannattaakin aina hyödyntää uusissa projekteissa. (Mäntyneva 2016.)

Projektinhallinnan suunnittelun merkitys korostuu muutoksenhallinnan suunnittelun tavoin muutosprojektin alussa. Projektinhallinta on tärkeää projektin jokaisessa vaiheessa, mutta varsinkin alussa siihen kannattaa panostaa ja tehdä projektisuunnitelman lisäksi myös erillinen projektinhallintasuunnitelma, jonka avulla projektinhallinta on helpomp

pitää selkeänä alusta asti. Projektin alussa on tärkeää esimerkiksi rajauksen ja laajuuden huomiointi, jotta projektin edetessä voidaan keskittyä vain kaikista olennaisimpiin asioihin. (Ruuska 2012.)

Jouheva päätöksenteko on avainasemassa projektinhallinnassa ja usein järkevää onkin, että projektipäällikölle annetaan mahdollisimman paljon oikeuksia tehdä päätöksiä projektiin liittyvissä muutoksissa varsinkin operatiivisissa asioissa. Suuremmissa muutoksissa tarvitaan projektin tai yrityksen johtoryhmän päätös, tai jos kyseessä on asiakkaalle tehtävä projekti, tarvitaan myös asiakkaan päätös. Näissäkin tapauksessa tärkeää on, että tieto muutoksista menee päättäjille mahdollisimman nopeasti, jotta asiaan voidaan reagoida nopeasti. Kun päätös muutoksesta on tehty, projektipäällikön vastuulla on tiedottaa muutoksesta kaikille, joita asia koskee. (Mäntyneva 2016.)

Tiedotuksen ja viestinnän lisäksi projektin aikainen projektiraportointi ja projektidokumenttien ajan tasalla pitäminen on tärkeää. Erityisesti kaikki projektin aikana tapahtuvat muutokset kannattaa dokumentoida esimerkiksi projektisuunnitelman erilliseen muutosloukiin. Projektisuunnitelman ja -dokumenttien tulee vastata todellisuutta, minkä vuoksi niitä tulee muutosten yhteydessä aina päivittää. Kun projekti on käynnissä, projektiraportointi sisältää tyypillisesti kuvauksen projektin nykytilasta, ajantasaisen aikataulun, projektin kustannustilanteen, toteutuneet ja odotettavassa olevat riskit, laatutilanteen ja muutosehdotukset. Projektin loppuvaiheessa raportoinnissa korostuvat projektin tulokset, onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. (Mäntyneva 2016.)

Projektin seuraaminen ja raportointi on tärkeää joka tapauksessa, sattui matkan varrelle sitten muutoksia tai ei. Kun projektia seurataan koko ajan, tiedetään, eteneekö projekti aikataulussa, toteutuvatko projektin sisältö- ja laatutavoitteet sekä pysytäänkö budjetissa. Projektin tulisi seurata projektisuunnitelmaa ja tärkeää onkin huomata kaikenlaiset poikkeamat siitä. Se, miten paljon projektia tarvitsee seurata, vaihtelee projekteittain. Liiallinen seuranta vie turhia resursseja ja liian vähäisen seurannan vuoksi esimerkiksi projektin etenemättömyyttä ei huomata. (Ruuska 2012.)

Projektinhallinnalla on suuri merkitys muutostilanteissa ja projekteissa, koska nämä harvoin ohjautuvat oikeaan ja haluttuun suuntaan itsestään (Ponteva 2010). Projektien hallintaan kannattaakin panostaa, koska projektinhallinta on yksi tärkeä osatekijä projektin onnistumisessa. Hyvällä suunnittelulla projektin alussa voidaan monilta ongelmilta välttyä myöhemmin. Projektien hallinnassa ja toteuttamisessa on hyvin tärkeää selkeys ja johdonmukaisuus, koska henkilöstökin on helpompi saada sitoutumaan projektiin, kun

prosessi on alusta asti ollut selkeä. Muutoksia kuitenkin aina sattuu matkaan, joten todellisuudessa projekteissa voi tulla eteen niin paljon muuttujia, että alkujaan valittu suunta ei toteudukaan. Tällöin on panostettava muutoksenhallintaan. (Työterveyslaitos 2020.)

2.2.2 Projektin epäonnistumisen ehkäisy

Projekteissa on aina epäonnistumisen riski. Projekti epäonnistuu, jos ei saavuta sille asetettuja tavoitteita. Projekteilla on erilaisia tavoitteita kuten sisällölliset, laadulliset, toteutukselliset, taloudelliset ja ajalliset tavoitteet. Projektin epäonnistumisen arviointi on aina osaltaan myös mielipidekysymys, koska epäonnistumista ei voida välttämättä suoraan mitata. Myös se minkä verran millekin tavoitteelle annetaan painoarvoa, vaikuttaa siihen, katsotaanko, että projekti on onnistunut. (Ruuska 2012.) Epäonnistuminen on yleistä esimerkiksi ohjelmistoprojekteissa (Ryhänen 2012).

Projektit voivat epäonnistua hyvin monella eri tavalla; aikataulu voi venyä liikaa, budjetti voi ylittyä tai projektin lopputulos ei olekaan sellainen, jota etukäteen toivottiin. Jo heti projektin alussa tapahtuvalla hyvällä riskienkartoittamisella ja realistisella suhtautumisella projektiin voidaan epäonnistumista yrittää ehkäistä. Projektit epäonnistuvat usein samoista syistä, joten näiden tyypillisten syiden tunnistaminen ja huomion kiinnittäminen oikeisiin asioihin voivat vähentää epäonnistumista. (Juvonen 2018.)

Projektien tuottaminen on yleensä kallista ja epäonnistuminen tekee projektista vieläkin kalliimman. Epäonnistuessaan projekti voi olla pahimmillaan aiheuttanut lukuisia turhia työtunteja. Projektit käynnistetään yleensä jonkin spesifin tarpeen vuoksi ja epäonnistuessaan projekti ei välttämättä pysty tätä tarvetta täyttämään. Tällöin voidaan joutua tekemään paikkaavia toimenpiteitä, jolloin joko unohdetaan koko projekti ja palataan projektia edeltävään aikaan tai epäkohtia yritetään kiireessä korjata. (Juvonen 2018.)

Projektin epäonnistumista voidaan jo projektin valmisteluvaiheessa pyrkiä ehkäisemään. Kun tarkastellaan epäonnistuneita projekteja, voidaan huomata, että näiden projektien epäonnistuminen alkoi jo heti projektin alussa eikä lopussa. Aivan ensimmäiseksi pieleen voidaan mennä siinä, että projekti kasvaa liian suureksi. Jos kunniahimoisesti jo heti alusta lähtien projekti on todella suuri, voi projektin hallinta olla hankalaa. On todennäköisempää, että suuret projektit epäonnistuvat kuin pienet. (Ruuska 2012).

Projektien kokoa voidaan yrittää pienentää karsimalla vaatimuksia, rajaamalla projektia, vaiheistamalla työtä ja pilkkomalla projektia ajallisesti osiin. Näin projektikokonaisuus ei ole liian raskas ja projekti yksinkertaistuu, kun sitä ajatellaan osaprojekteina. (Juvonen 2018.) Projektin suuruutta ei saisi aliarvioida, jotta projektin hallintaan osataan varautua tarpeeksi hyvin (Ruuska 2012).

Usein projektit epäonnistuvat budjetin ylittyessä. Projekti on voitu myydä asiakkaalle liian halvalla, jolloin työn laajuus, työmääräarviot ja kulut on aliarvioitu, kun työn myyntihintaa on pohdittu. Tällöin projektille varatut resurssit ovat vajaat, jolloin projektin toteuttaminen voi olla haastavaa. (Juvonen 2018.) Projektien työmääräarviot perustuvat usein ihanne-maailmaan, jossa takapakkeja ei synny ja projektit rullaavat hyvin eteenpäin. Projektien laajuudellakin on tapana kasvaa. Työmääräarviot ja projektien laajuus tulisikin luoda realistisiksi ja mielellään pyöristää lukuja enemmän ylöspäin kuin alaspäin. (Ruuska 2012.)

Projektit voivat epäonnistua myös monien muiden syiden takia. Yksi epäonnistumisen syy voi olla henkilöstön muutosvastarinta, johon voidaan yrittää vaikuttaa muutosjohtamisella. Lisäksi projektin yleinen hallinta voi olla toteutettu huonosti, minkä vuoksi projekti epäonnistuu. (Myllymäki 2017.) Epäonnistumisen syinä voivat olla myös heikko tai puutteellinen riskianalyysi projektin alussa, jolloin projektia lähdetään toteuttamaan ilman tarpeeksi tarkkaa riskien kartoittamista ja riskianalyyseja. Tällöin projektin heikkoudet voivat tulla esiin vasta projektin aikana, eikä niihin voida enää niin helposti reagoida. (Juvonen 2018.) Muita epäonnistumisen syitä ovat projektitiimin liian heikko sitoutuminen projektiin, johdon puutteellinen tuki projektille ja projektin tavoitteiden epäselvyys tai muuttuminen jatkuvasti (Mäntyneva 2016).

Koska projekteille ei ole antaa loppumattomia resursseja, tulisi myös päättää, mitä asiaa priorisoidaan minkäkin asian kustannuksella. Projektin alussa tulisikin siis päättää, mikä projektissa on tärkeintä, jotta osataan priorisoida oikeita asioita tarvittaessa. Jos tätä päätöstä ei tehdä, kompromissien teko voi olla vaikeaa. (Juvonen 2018.) Priorisointi voi kuitenkin olla hankalaa, koska prioriteetteihin vaikuttaa aina se, mistä näkökulmasta asiaa katsoo (Ruuska 2012).

Projektien yleinen ongelma on projektien liian pitkä ajallinen kesto. Jos projektit venyvät vuosikausia kestäviksi, ehtii kaikenlaisia muutoksia tapahtumaan projektin aikana niin paljon, että projektin alkuperäinen tavoitekin voi ehtiä jo vanhentua tai oleelliset vaatimukset muuttua. Tämän vuoksi projektit eivät saisi kestää liian kauaa, jotta projekti pysyy ajankohtaisena ja saavuttaa alkuperäiset tavoitteensa. (Juvonen 2018.)

Projektin aikana voi tapahtua myös muita muutoksia yrityksen sisällä, kuten esimerkiksi organisaatiomuutos. Jos yrityksessä on samanaikaisesti käynnissä useampia suuria muutoksia, voi kaikkien muutosten hallinta samanaikaisesti olla haastavaa. Siksi olisikin suositeltavaa, että liian montaa muutosta ei tehtäisi samanaikaisesti. Myös yrityksessä toteutettujen vanhojen projektien onnistumisen tai epäonnistumisen syitä voidaan yrittää selvittää ja näin oppia vanhoista virheistä, jotta niitä ei toistettaisi uudelleen. (Mäntyneva 2016.)



Kuvio 6. Projektin epäonnistumisen syyt ja keinot epäonnistumisen välttämiseen.

3 PALKANLASKENTAJÄRJESTELMÄN VAIHDOSPROJEKTI

Opinnäytetyön toimeksiantaja on palkka- ja henkilöstöhallinnon alan yritys. Toimeksiantajan palveluihin kuuluvat palkka- ja HR-palvelut ja näissä asioissa konsultointi, PEO Services, yrityksen oma mobiilipalkkasovellus ja HR-analytiikka. Toimeksiantajan tarjoaa asiakkailleen älykästä palkkapalvelua ja moderneja HR-työkaluja sekä antaa tukea palkkadatan analysointiin liiketoiminnan kehittämiseksi. Toimeksiantajan kautta lasketaan yli 110 000 palkansaajan palkat kuukausittain, joten yritys on merkittävä toimija palkka- ja HR-alalla. (X 2020.)

X:ssä käytetty palkanlaskentajärjestelmä Fenix lopetetaan ja Fenix-asiakkuudet siirretään tulevaisuudessa muihin järjestelmiin, joita toimeksiantajalla käytetään. Palkanlaskentajärjestelmän poistumisella ja järjestelmänvaihdosprojektilla ja näiden aiheuttamilla muutoksilla on suuret vaikutukset toimeksiantajaan. Vaikutukset koskettavat lähes kaikkia yrityksen osa-alueita: järjestelmäpuolta, päivittäistä palkanlaskentaa, liiketoimintaa, taloutta, prosesseja ja asiakassuhteiden hallintaa. (A 2020.) Työn empiriaosassa käsitellään palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektin eri vaiheita ja palkanlaskentajärjestelmäprojektin vaikutuksia X:ään. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti projektin valmistelu- ja suunnitteluvaiheisiin, koska opinnäytetyön kirjoituksen aikana projekti on edennyt näihin vaiheisiin asti.

Tutkin aihetta kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelulla X:n sisällä eri alojen asiantuntijoita (Hirsjärvi ym. 2009). Haastattelin opinnäytetyötäni varten X:n liiketoimintajohtajaa, kehityspäällikköä, asiakkuusjohtajaa ja kahta järjestelmäasiantuntijaa, joihin viitataan työssä kirjaimilla A, B, C, D ja E.

Opinnäytetyön aihetta on vaikea tutkia tarkasti mittaamalla, koska tutkimustulokset perustuvat osittain haastateltavien olettamiin, omiin subjektiivisiin näkemyksiin ja ovat arvioita tulevaisuudesta. Tämän vuoksi toteutan opinnäytetyöni tutkimusosion kvalitatiivisella tutkimustavalla teemahaastatteluiden avulla, koska tämä sopi aiheen tutkimiseen parhaiten (Hirsjärvi ym. 2009).

3.1 Projektit palveluita tuottavassa yrityksessä

Toimeksiantajan tarjotessa ulkoistettuja palveluita, tulee myös projekteihin tiettyjä erityispiirteitä. Ulkoistettuja palveluita tuottaessa asiakaskokemus ja asiakas ovat aina keskiössä. Asiakas tekee loppupeleissä suurimmat päätökset ja esimerkiksi valitsee palkanlaskennassa käytetyn palkanlaskentajärjestelmän. Tietenkin jos asiakkaalla ei ole osamista palkanlaskentaan liittyvistä asioista, voi X esittää ratkaisuvaihtoehtoja eri tilanteisiin. Asiakkaan tarpeita halutaan kuitenkin kuunnella ja asiakastarpeiden kehittymistä seurataan myös tarkasti. Tämän vuoksi on tärkeää tietää, millainen on asiakkaan liiketoiminta ja mihin suuntaan se on tulevaisuudessa kehittymässä, jotta asiakasta osataan palvella mahdollisimman hyvin. (A 2020.)

Kun verrataan ulkoistettujen palkkapalveluiden tuottamista siihen, että palkanlaskenta olisi sisäisesti yrityksessä ("in-house") hoidossa, yksi merkittävä eroavaisuus löytyy kustannusten seurannasta. X:n on palveluita tuottaessa mietittävä laskutusta jatkuvasti, koska ainoastaan laskutuksen avulla voidaan vaikuttaa X:n liikevaihtoon ja lopulta myös tulokseen. Yleensä yrityksissä seurataan aktiivisesti myös yrityksen sisäisten toimintojen kustannuksia, mutta palkanlaskennan kustannukset näkyvät X:n asiakkaille hyvin selkeästi, koska laskun suuruus kertoo suoraan ulkoistetun palkanlaskennan osuuden palkkahallinnon kustannuksista. Tietenkin palkkahallinnon kustannuksiin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen oman HR:n sisäiset prosessit ja kustannukset. (A 2020.)

Järjestelmäprojektin hinta voi kasvaa hyvinkin suureksi. Kun palkanlaskentapalvelu ja täten myös palkanlaskentaan liittyvät projektit on ulkoistettu, palkanlaskentaprojektin kustannukset eivät ole asiakkaalle välttämättä niin suuret kuin silloin jos asiakas toteuttaisi projektin itse. Myös projektin asiakkaalle suuntautuvat kustannukset tulevat näissä tapauksissa usein maksettavaksi pikkuhiljaa eikä kerralla. (A 2020.) Palkanlaskentajärjestelmäprojektit vaativat kuitenkin myös asiakkaan työpanosta. Jotta asiakas saa tietää, minkä verran tulee varautua panostamaan projektiin, saattaa asiakas vaatia tarkankin työmääräarvion heti projektin alussa. (B 2020).

Toimeksiantaja voi tuottaa useita Fenix-siirtoprojekteja samanaikaisesti ja peräkkäin, jolloin projektin aiheuttamia kustannuksia saadaan jaettua useammalle projektille eikä yksittäisen projektin hinta ole niin suuri. Fenix-järjestelmänvaihdosprojektit toteutetaan ketjuissa, eli kaikkia siirtoja ei tehdä samaan aikaan. Tällöin osaaminen kasvaa matkan varrella ja myöhemmissä projekteissa osataan välttää edellisissä eteen tulleita virheitä.

Osalla Fenix-asiakkuuksista palkanlaskenta toteutetaan Fenixissä sopimuskauden loppuun asti, jolloin siirto uuteen järjestelmään tapahtuu vasta myöhemmin tulevaisuudessa. (D, A 2020.)

Palvelua tuotettaessa laatuun on kiinnittävä erityistä huomiota. Laadulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan toiveisiin voidaan vastata ja tarpeet voidaan täyttää. Palkanlaskentalalla laadulla tarkoitetaan sitä, että palvelu ja palkanlaskentaprosessit toteutuvat asiakkaan kanssa sovitun palvelukuvauksen ja -lupauksen mukaisesti. Eli käytännössä laatu-poikkeamalla tarkoitetaan sitä, että jokin asia ei ole toteutunut niin kuin siitä on sovittu. Usein yritysten yksi suurimmista arvostuksen kohteista ulkoistetuissa palveluissa on palvelun laatu, jolloin palvelun laadun pitää säilyä hyvänä myös muutosprojektin aikana. Myös tietoturva on tärkeää palkanlaskenta-alalla, jossa käsitellään henkilötietoja. Hyvällä tietoturvalla on vaikutuksia myös laatuun. Toimeksiantajan vakiintuneet tietoturvakäytänteet pitävät huolta siitä, että myös muutostilanteissa tietoturvan säilyminen taataan. Toimintaympäristön on oltava tietoturva- ja tietosuojavaatimusten mukaisia koko ajan. (A 2019).

Hyvän laadun ja tietoturvan säilymistä voidaan valvoa käyttämällä palkanlaskentaprosessin eri vaiheissa laadunvarmistus- ja valvontapisteitä, jolloin voidaan varmistaa liiketoiminnan kannalta oleellinen laadun säilyttäminen sekä parantaminen. Palvelun laadulla tarkoitetaan lisäksi palvelun virheettömyyttä ja oikeellisuutta, joihin keskittymällä voidaan laatua parantaa. Virheitä tulee helposti, jos ei ole tarpeeksi aikaa tai tekijöitä tekemään asioita. Tähän voidaan vaikuttaa oikeanlaisella resurssoinnilla. (A 2019).

Hyvää laatua voidaan ylläpitää myös osallistuvalla kommunikaatiolla ja viestinnällä, sekä sisäisesti yrityksessä että asiakkaan suuntaan. Avoin keskusteluyhteys on hyödyksi, jotta esimerkiksi voidaan aina varmistaa epäselvät asiat ja täten ennaltaehkäistä laadun heikkenemistä. Laatu on markkinoilla hyvä valttikortti ja heikompi laatu voi pahimmillaan näkyä jopa asiakkaan poistumisena, jonka vaikutukset ovat negatiiviset yrityksen liiketoimintaan. (A 2020.)

Palkanlaskenta kehittyy koko ajan ja palkanlaskentaan liittyvät lait ja säädökset muuttuvat jatkuvasti. Tämän vuoksi palkanlaskentaan erikoistuneen yrityksen on oltava jatkuvasti hereillä alaan liittyvistä muutoksista ja pystyttävä reagoimaan niihin nopeasti. (A 2020).

3.2 Toimeksiantajayrityksen muutosvalmius

Toimeksiantajayrityksessä pystytään ennustamaan muutoksia hyvin etukäteen ja näin myös muutoksiin voidaan tehokkaasti varautua etukäteen. X:llä seurataan aktiivisesti uutisointia ja uusien teknologisten ratkaisujen kehittämistä. Myös alaan liittyviä uudistuksia ja muutoksia seurataan koko ajan. Erityisesti palveluihin liittyvien tarpeiden kehittymistä seurataan. Lisäksi X:ssä seurataan ja kartoitetaan alan markkinoita ja kilpailijoita aktiivisesti. (A 2020.)

Toimeksiantajalla tehdään aktiivista muutossuunnittelua, mikä on avuksi tulevaisuudessa muutoksissa ja muutoksiin liittyvissä projekteissa. Tuleville ja potentiaalisille muutoksille luodaan suunnitelma, jonka pohjalta muutosta lähdetään toteuttamaan. X:ssä on muutosjohtaminen hyvissä kantimissa, mutta kehitettävää löytyy aina. Erityisesti on huomattu, että muutosten läpiviennissä tuotantoon ja muutosten perusteluissa henkilöstölle olisi vielä parantamisen varaa toimeksiantajalla. (A 2020.)

Sillä, kuinka hyvin henkilöstö vastaanottaa muutoksen ja kuinka hyvin muutos saadaan vakiinnutettua toimintaan, on vaikutuksia myös siihen, kuinka hyvin muutos tai projekti on onnistunut. Muutosten maaliin vieminen voi olla haastavaa, mutta X:ssä muutosjohtamisen apuna on käytetty esimerkiksi lean-johtamista, (A 2020) jonka tavoitteena on tuottavuuden ja arvon kasvattaminen poistamalla toimintoja, jotka tuottavat vain hukkaa (Westerling 2017). Lisäksi käytetään muissa muutoksissa hyväksi havaittuja metodeja, joita sovelletaan muutosjohtamisessa (A 2020).

Toimeksiantajalla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa myös ulkoisten toimijoiden ja sidosryhmien päätöksistä riippuviin muutoksiin, koska X:n toiminta perustuu laajaan ja läheiseen kumppaniverkostoon. Toimeksiantajalla ei ole lainkaan omia palkanlaskentajärjestelmiä, joten esimerkiksi järjestelmätoimittajakumppanit ovat erittäin kriittinen sidosryhmä. Toimeksiantajalla on kumppanijohtajuusmallit, joissa määritellään, kuka on mukana juuri tietyn kumppanisuhteen hoidossa ja miten kyseistä kumppanuussuhdetta viedään eteenpäin. Toimeksiantajalla on hyvä ja tasapuolinen keskusteluyhteys kumppaneihin ja kumppanien kanssa asioita viedään yhteiskehittämisen voimin eteenpäin. (A 2020.)

Fenixin järjestelmätoimittaja CGI on X:n tärkeä ja pitkäaikainen yhteistyökumppani, jonka kanssa yhteydenpito on ollut aktiivista ja kumppanisuhde on ollut hyvä. CGI on tiedottanut tulevista muutoksista hyvissä ajoin ja Fenixin poistuminen jollakin aikataululla

oli jo etukäteen tiedossa, joten X on pystynyt varautumaan etukäteenkin Fenixin poistumiseen. (A 2020.)

3.3 Järjestelmänvaihdosprojekti toimeksiantajayrityksessä

X:llä toteutettaviin Fenix-järjestelmänvaihdosprojektien kulkuun voidaan soveltaa muutoksen eri vaiheita. Järjestelmänvaihdosprojekti esitellään opinnäytetyössä muutoksen eri vaiheiden kautta, jotka ovat valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja vakiinnuttamisvaihe. Projektin vaiheet menevät osittain limittäin, mutta pääpiirteittäin vaiheet ovat selkeästi tunnistettavissa Fenix-projektien aikana. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan, miten muutosta tukevat tekijät ja mielekkään muutoksen periaatteet voisivat olla tukena Fenix-projektin eri vaiheissa. Tavoitteena on löytää ne kriittiset kohdat, joihin Fenix-projekteissa tulee erityisesti kiinnittää huomiota.

Toimeksiantajan tavoitteena on hoitaa projektit samalla hyväksi havaitulla kaavalla ja X:ssä onkin projekteille oma projektimallinsa, jota sovelletaan eri projekteissa. Pääsääntöisesti kaikille projekteille tehdään Word-muotoinen projektisuunnitelma, joka sisältää muun muassa projektin tavoitteet, aikataulun, laadunhallinnan, riskienhallinnan ja lopulta myös projektin arvioinnin. Word-muotoiselle projektisuunnitelmalle on myös vaihtoehtona Powerpoint-versio, jos koetaan, että kevyempikin versio riittää. Jos projektilla on oma ohjausryhmä, hyväksytetään sillä aina projektisuunnitelma. (B 2020.)

Toimeksiantajalla on jatkuvasti käynnissä erilaisia projekteja, joten panostus projektinhallintaan on välttämätöntä. X:ssä projektinhallinta keskittyy projektien budjetin- ja kustannusseurantaan sekä projektitiimin työmäärään seuraamiseen. Projektin etenemistä seurataan myös aktiivisesti ja asiakkaan kanssa pidetään myös statuspalavereita säännöllisesti projektin etenemisestä. X:ssä pidetään myös X:n sisäisiä palavereita, joissa seurataan sisäisesti projektin etenemistä. Projektitehtäville voidaan luoda jopa päiväkohmainen tehtävälista, jolloin näkee heti, jos projektitehtävissä jäädään jälkeen. Esimerkiksi liittymien alasajon ajankohta täytyy miettiä ja toteuttaa tarkasti, koska tämä vaikuttaa oleellisesti päivittäisen palkanlaskennan jatkuvuuteen. Tarkalla suunnittelulla taataan päivittäisen palkanlaskennan jatkuvuus. (B 2020.)

3.3.1 Valmisteluvaihe

Fenix-järjestelmän vaihdosprojekti aloitetaan projektin valmisteluvaiheella. Valmisteluvaiheessa havaitaan tarve muutokselle ja tehdään päätös toteuttaa muutos, jonka jälkeen muutosta aletaan valmistelemaan. Muutoksesta myös tiedotetaan henkilöstölle ja asiakkaille tässä vaiheessa. Lisäksi tehdään riskienarviointia. (Ponteva 2010.) Päätös Fenix-järjestelmän alasajosta on CGI:n tekemä, joten toimeksiantajalla ei ole ollut mahdollisuuksia siihen vaikuttaa. X:n on kuitenkin mahdollista tehdä riskienarviointia siitä, mitä riskejä Fenixin poistumisella on X:n liiketoimintaan ja mitä vaikutuksia Fenixin poistumisella on yleisestikin yritykseen. (A 2020). Riskienarviointi kannattaa tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta riskeihin voidaan varautua heti alussa eikä ikäviä yllätyksiä tule myöhemmin (Juvonen 2018).

Hyvin suuri osa vaikutuksista ja riskeistä, jotka koskevat Fenixin poistumista ja asiakkuuksien siirtoa toisiin järjestelmiin, liittyy liiketoimintaan. Liiketoiminnalliset muutokset vaikuttavat herkästi toimeksiantajan kannattavuuteen ja talouteen, jotka ovat erittäin kriittisiä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Henkilö A:n (2020) mukaan tällaiset Fenixin poistumisen aiheuttamat äkilliset liiketoiminnalliset muutokset tulisi ottaa ensisijaisesti mahdollisuutena eikä oletettuina uhkina. Lyhyellä tähtäimellä X:n kannattavuus todennäköisesti laskee, koska kaikkia järjestelmäprojektin kustannuksia ei ole mahdollista laskuttaa asiakkailta. Kannattavuutta tuleekin tarkastella pidemmällä ajanjaksolla ja jos järjestelmäprojektin ansiosta saadaan palkanlaskennan toimivuutta, prosesseja ja laatua parannettua ja asiakassegmenttejä kasvatettua, voi mahdollisuutena olla jopa X:n liikevaihdon kasvattaminen tulevaisuudessa. (A 2020.)

Kun Fenixin poistumisesta tulee tieto, tiedotetaan siitä myös varhaisessa vaiheessa X:n henkilöstölle. Fenixin poistumisesta järjestetään infotilaisuus, jossa kerrotaan, että Fenix on CGI:n päätöksestä poistumassa tulevaisuudessa. Lisäksi kerrotaan, miksi Fenix poistuu ja mahdollisesti alustavaa aikataulua siirtoprojektille. Koska henkilöstölle tiedotetaan asiasta hyvin varhaisessa vaiheessa, ei vielä tarkasti tiedetä, millä aikataululla projekteja lähdetään toteuttamaan. Lisäksi voi olla vaikea sanoa, että mikä merkitys Fenixin poistumisella on jokaisen työhön ja miten järjestelmänvaihdosprojekti tulee vaikuttamaan työarkeen. Tärkeintä on kuitenkin, että asiaa ei salailla henkilöstöltä, jolloin jokainen pysyy jo henkisesti alkaa valmistautumaan muutokseen. Lisäksi infotilaisuus on hyvä tilanne purkaa Fenixin poistumisen aiheuttamia tuntemuksia. (Myllymäki 2018.)

Projektin valmisteluvaiheessa henkilöstön tukena voisivat muutosta tukevista tekijöistä olla erityisesti positiivinen ja kannustava suhtautuminen Fenixin alasajoon ja johdon sitoutuneisuus asiaan. Projektin etenemistä helpottaa huomattavasti, jos henkilöstökin saadaan vakuutettua projektista ja tähän vakuuttamiseen johdon tuki on ehdoton. Mielekkään muutoksen periaatteista erityisesti vuorovaikutteinen viestintä on tärkeää, koska on tärkeää, että henkilöstö saa muutoksesta tarpeeksi tietoa jo heti alussa, jolloin myös muutoksen hyväksyminen on helpompaa. Lisäksi olisi hyvä, jos muutosviestintä olisi nimenomaan vuorovaikutteista, jolloin myös henkilöstön ajatukset ja ideat asiaan liittyen menisivät myös päättävälle taholle. (Työterveyslaitos 2020.)

Järjestelmäprojektin valmisteluvaiheessa tapahtuu tiedotus Fenixin poistumisesta myös asiakkaille. Asiakkaille pyritään viestimään Fenixin poistumisesta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta tieto Fenixin lopettamisesta menisi asiakkaalle nopeasti ja asiakkaat kuulisivat Fenixin poistumisesta toimeksiantajalta. (A 2020). Tieto Fenixin alasajosta voi olla asiakkaillekin shokki ja aiheuttaa negatiivisia tunteita asiakkaisissa. Tilanne on asiakkaalle erittäin otollinen palkkapalvelun kilpailutukselle, johon asiakas voi päätyä, varsinkin jos taustalla on yleistä tyytymättömyyttä palkkapalvelun laatuun. Asiakkaan lähteminen pois toimeksiantajalta onkin koko järjestelmänvaihdosprojektin suurin uhka. (D 2020).

Koska X:ssä asiakaskokemus on keskiössä, on tärkeää pysyä jatkuvasti kärryllä asiakkaiden palvelutarpeesta ja niihin liittyvistä muutoksista. Palkanlaskentajärjestelmäprojektin yhteydessä voidaan käydä myös yleistä keskustelua asiakkaan kanssa asiakkaan liiketoiminnan ja erityisesti HR:n kehityssuunnista, jolloin osattaisiin tarjota oikeanlaista palkkapalveluratkaisuakin. Asiakkaan tarpeet ovat voineet muuttua matkan varrella, joten on tärkeää aina tietää asiakkaan ajankohtaiset tarpeet. Asiakastarpeiden muuttuminen ja kehittyminen pakottavat toimeksiantajan jatkuvasti kehittämään myös omaa toimintaansa muuttuvia asiakastarpeita vastaaviksi. (A 2020.)

Asiakkaan tulevaisuudenvisiot voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaista palkanlaskentajärjestelmää asiakkaalla kannattaisi käyttää tai miten esimerkiksi järjestelmänvaihdosprojekti kannattaisi ajoittaa. Jos asiakkaalla itselläänkin on tulevaisuudessa suunnitteilla esimerkiksi HR-järjestelmä uudistusta, kannattaisi molemmat järjestelmäuudistukset ajoittaa samaan aikaan, jotta esimerkiksi liittyviä järjestelmien välille ei tarvitsisi rakentaa kahta kertaa uudestaan. Lisäksi myös se, mikä HR-järjestelmä asiakkaalla on käytössä tai mihin HR-järjestelmään asiakas mahdollisesti olisi vaihtamassa, vaikuttaa siihen, mitä palkanlaskentajärjestelmää asiakkaalla kannattaisi käyttää, koska

tiettyjen järjestelmien välille liittymien teko on helpompaa tai liittymiä ei tarvita ollenkaan. (A 2020.) Tulee kuitenkin huomioida, että järjestelmä uudistuksen aiheuttama projekti ei saisi paisua liian suureksi ja asiakkaan toiveita täytyy tarpeen tullen pystyä rajoittamaan (B 2020).

Projektin alkuvaiheessa korostuu asiakkuudenhallinnan ja myynnin rooli ja järjestelmäprojekti vaikuttaa työllistävästi myös myyntiin ja asiakkuusjohtoon (A 2020). Asiakkuudenhallinnasta vastaavan on kyettävä vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja oltava tietoinen niin asiakkaan palvelutarpeen tilanteesta kuin tarjottavien palkanlaskentajärjestelmien ominaisuuksista, jotta osaisi myydä asiakkaalle juuri oikeanlaista palkkapalveluratkaisuakin (D 2020).

Tässä vaiheessa Fenix-projektin suunnittelu on toimeksiantajalla vielä hyvin kesken ja esimerkiksi siirtodokumentteja, joista asiakas on usein hyvin varhaisessa vaiheessa kiinnostunut, ei ole vielä luotu. Siirtodokumentit sisältäisivät tässä vaiheessa tietoa projektin tarkemmasta etenemisestä ja siirtoon liittyvistä asioista. Siirtodokumenttien puute on oleellinen myynnillinen este ja kertoo osittain myös X:n sisäisen laadun puutteesta, koska siirtodokumenttien olisi pitänyt olla jo valmiina. (D 2020.)

Jos projekti joudutaan myymään asiakkaalle liian heikolla valmistautumisella, voi tällä olla heikentävät vaikutukset asiakassuhteisiin. Asiakkaan luottamusta voi olla hankala ansaita takaisin, jos se on kerran menetetty. Myyntitilanteiden onnistumisella voi olla myös vaikutuksia siihen, meinaako asiakas kilpailuttaa palkkapalvelun. (D 2020.) On tärkeää pitää kiinni X:n nykyisistä asiakkaista (A 2020).

Asiakkaan informoinnin jälkeen toimeksiantajalla tehdään sisäisiä kartoituksia ja vaatimusmäärittelyitä siitä mikä palkanlaskentajärjestelmä olisi paras vaihtoehto juuri tietylle asiakkaalle Fenixin tilalle. Projektin alkuvaiheessa tärkeään rooliin tulee myös X:n järjestelmä- ja palkka-asiantuntijat, joiden tulisi antaa myynnille työkaluja uuden järjestelmän valintaan. He osaavat parhaiten sanoa mikä Fenixissä tällä hetkellä ei toimi, ja miten muissa järjestelmissä nämä Fenixin heikkoudet on hoidettu. Näin myynti osaa kertoa asiakkaalle konkreettisia asioita, jotka tulisivat parantumaan järjestelmän vaihdoksen yhteydessä. Jos järjestelmän vaihdoksen yhteydessä onnistutaan löytämään asioita, joilla on mahdollista tuoda lisäarvoa asiakkaalle, on uusi järjestelmä myös helpompi myydä asiakkaalle. (D 2020.)

Henkilö D (2020) antaa kritiikkiä siitä, että järjestelmä- ja palkanlaskentapuolelta ei ole tällä hetkellä annettu myynnille tarpeeksi konsultaatiota siitä, millä perusteilla uusia

järjestelmiä kannattaisi myydä asiakkaille. Nyt järjestelmä uudistuksen etuja on pohdittu liian ylätasolla, jolloin konkreettisia kehitysmahdollisuuksia ei ole saatu kerrottua asiakkaillekaan. Toimeksiantajan olisi siis pitänyt valmistautua paremmin järjestelmäteknisesti jo myyntitilanteita varten. Jos myynnillä ei ole tarpeeksi konkreettisia perusteita sille, miten järjestelmä uudistus saataisiin myytyä positiivisena asiana asiakkaille, jäävät myös myyntiargumentit heikoiksi. Tällöin asiakkaita ei saada vakuutettua tarpeeksi ja asiakkaat eivät välttämättä ole valmiita myöskään maksamaan järjestelmän vaihdoksesta. (D 2020).

Projektin aikana voi tulla myös tarve tarkastella asiakassopimuksia ja tarkistaa, että mistä kaikista asiakkaan kanssa on sovittu. Jälkikäteen sopimuksia tarkastellessa voidaan huomata, että kaikista asioista ei ole sovittukaan tarpeeksi tarkasti tai joitakin asioita ei ole huomioitu sopimuksissa ollenkaan. Sopimuksia on tällä hetkellä tarkasteltu monen Fenix-asiakkaan kohdalla ja on huomattu, että mahdollista järjestelmävaihdosta ei ole oikeastaan ollenkaan huomioitu sopimuksissa. Sopimattomuus voi osoittautua projektin aikana haasteeksi, koska jos esimerkiksi projektiin liittyviä vastuu-, ja kustannuskysymyksiä ei ole sopimuksetekohetkellä mietitty tarpeeksi laajasti, voi niistä jälkikäteen olla hankala sopia. Kaikkiin tilanteisiin on kuitenkin mahdotonta varautua sopimuksetekohetkellä, varsinkin jos pitäisi sopia erittäin harvoin eteen tulevista asioista. Monia Fenixin alasajoon liittyviä sopimusehtoja olisi myös ollut hyvin vaikea edes ujuttaa sopimuksiin mukaan. (D 2020.)

Sopimukseen vedoten X:llä on siis heikot mahdollisuudet saada asiakasta maksamaan järjestelmä uudistuksesta. Jos asiakkaalle saadaan järjestelmä uudistuksen myötä kuitenkin tuotua lisäarvoa, ja tuo lisäarvon tuominen saadaan perusteltua, voi asiakaskin olla valmis maksamaan tuosta lisäarvosta. (D 2020.) Esimerkiksi hyvä lisäarvon kohotus on se, että jos asiakkaalla on pääsy palkanlaskentajärjestelmään ja toimeksiantaja pystyy järjestelmävaihdon yhteydessä tarjoamaan paremman käyttäjäkokemuksen sinne (B 2020). Henkilö D:n (2020) mukaan on kuitenkin vaikea löytää asioita, joiden avulla järjestelmän vaihdoksessa onnistuttaisiin todellisuudessa tuomaan lisäarvoa. Hänen mukaansa helpoiten lisäarvoa asiakkaille on mahdollista tuoda X:n sisäisten prosessien tehostumisella, jolloin lisäarvo näkyy asiakkaalle palkanlaskennan kustannusten alenemisella. (D 2020.)

Kun päätös siitä, mitä järjestelmää asiakkaalle lähdetään tarjoamaan, on valmis, aletaan tuota valittua järjestelmää myymään asiakkaalle ja järjestelmästä tehdään tarjous (B 2020). X:n johtoryhmässä on tehty päätös, että asiakkaille tarjotaan ensisijaisesti CGI

HR Palkat palkanlaskentajärjestelmää, koska järjestelmästä toiseen siirtyminen saman järjestelmätoimittajan sisällä on yksinkertaisempaa ja edullisempaa. Jos asiakas kuitenkin on kiinnostunut esimerkiksi Mepco HRM:stä, tehdään myös siitä luonnollisesti tarjous asiakkaalle. (D, C 2020).

Projektin valmisteluvaiheessa korostuu siis kommunikointi asiakkaan kanssa ja uuden palkanlaskentajärjestelmän valinta. Kommunikointi asiakkaan kanssa on erittäin tärkeää, vaikka mitään projekteja ei olisikaan näköpiirissä. X:n tavoitteena on tietynlaisen kumppanuuden saavuttaminen asiakkaan kanssa, joka vaatii avointa ja aktiivista keskusteluyhteyttä. (A 2020.)

3.3.2 Suunnitteluvaihe

Fenix-järjestelmäprojektin valmisteluvaihetta seuraa suunnitteluvaihe, jolloin suunnitellaan järjestelmän tuleva vaihdosprosessi tarkemmin (Ponteva 2010). Projekti pääsee kunnolla alkamaan vasta kun valitusta järjestelmästä on tehty tarjous asiakkaalle, ja asiakas on tuon tarjouksen hyväksynyt. Tämän jälkeen aloitetaan toimeksiantajalla varsinaisen projektisuunnittelu. Suunnittelu aloitetaan resurssoinnin ja projektin ylätasoin aikataulun suunnittelulla, jolloin luodaan projekteille summittainen aikataulu. Tässä vaiheessa luodaan myös tarkempi projektisuunnitelma, vaikka yleensä asiakkaat vaativat jo aikaisemmin tarjouksen yhteydessä jonkinlaisen projektisuunnitelman. (B 2020.)

Tietynlainen suunnittelu jo projektin valmisteluvaiheessa on välttämätöntä ja kuten valmisteluvaiheessa todettiin, esimerkiksi parempi valmistautuminen myyntitilanteisiin olisi ollut erittäin tärkeää (D 2020). Voisi siis sanoa, että Fenixin alasajoprojektin suunnitteluvaihe menee osittain valmisteluvaiheen kanssa päällekkäin ja paremmasta suunnittelusta olisi ollut apua jo valmisteluvaiheessa. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheet ovat järjestelmäprojektin tärkeimmät vaiheet, koska hyvä suunnittelu helpottaa myös projektin toteutusvaihetta huomattavasti (D, C, B, A 2020).

Projektin alussa tehdään myös projektin laajuuden määrittely tarkkaan, jotta projekti ei kasvaisi liian suuriksi. Tärkeää on pohtia, mitä kaikkea projektissa tullaan tekemään ja mitkä ovat projektin tavoitteet. Tulee myös miettiä, mitkä kaikki asiat menevät itse järjestelmäprojektin piikkiin ja mitkä muutokset ovat muuta yleistä kehitystyötä. (B 2020.)

Projektin suunnitteluvaiheessa suunnitellaan myös projektin järjestelmätekninen toteutus. Tässä suunnittelu- ja toteutusvaihe menevät myös osittain limittäin, koska voi olla

hankala sanoa, mikä on varsinaista suunnittelua ja mikä on jo toteutusta. Ensiksi laaditaan järjestelmäasioille aikataulu, jonka puitteissa järjestelmäpuolta lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan. Aikataulun tulisi olla mahdollisimman realistinen, eikä liian tiukka, koska etukäteen voi olla hankala tietää, paljonko mihinkin asiaan pitää varata aikaa. Suunnitteluvaiheessa pitää myös löytää oikea hetki projektin toteutukselle. Asiakkuus voi olla kiireisimpiä tiettyinä aikoina vuodesta, joten tulee tietää nuo kiireisimmät tai muuten projektille huonot ajat vuodesta, jolloin osataan olla ajoittamatta projektin toteutusta sinne. (C 2020.)

Projektin tekninen suunnittelu kattaa testaus- ja rinnakkaisajosuunnitelmien teon. Siirron onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että suunnitellaan hyvin etukäteen mitä tehdään sekä miten ja milloin tehdään kukin asia. Teknisille toteutuksille pitää myös aina luoda varasuunnitelma, jos tulee mutkia matkaan. Yksi haaste, mikä siirron aikana voi tapahtua, on se, että ei saada Fenixin tulorekisteriviitteitä tai -tietoja vietyä uuteen järjestelmään, jolloin esimerkiksi korjaukset vanhoihin maksupäiviin pitää tehdä Tulorekisterissä manuaalisesti eikä teknisen rajapinnan kautta. Lisäksi riskien analysointia tulisi tehdä jatkuvasti projektin aikana ja eteen tuleviin riskeihin pitäisi osata reagoida oikein. (C, E 2020.)

Järjestelmänvaihdosprojekti on erinomainen tilaisuus tehdä kehitystyötä. Järjestelmämuutoksen yhteydessä on hyvä tilaisuus tarkastella toimintaa ja prosesseja ja kehittää niitä entistä paremmiksi. On hyvä pohtia, mikä on tämänhetkisessä tekemisessä hyvää ja mikä on vähemmän hyvää. Tärkeää on myös pohtia tuottaako tehty asia arvoa asiakkaalle tai toimeksiantajalle ja jos se ei tuota kummallekaan, tulisi pohtia, että miksi kyseistä asiaa edes tehdään. Tulisi siis löytää tarpeettomat tai tarpeettomaksi muuttuneet toimintatavat, joista voitaisiin luopua. Tällöin toimintaa voidaan tehostaa, kun aikaa ei mene arvoa tuottamattomien tai epäolennaisten asioiden tekemiseen. Tulisi samalla varmistaa, että kaikki tarpeelliset prosessit pysyvät kuitenkin mukana, tai että puuttuvat tärkeät prosessit lisätään. (A 2020.)

Ei ole tarkoituksenmukaista, että asiakkuudet ja asiakkuuden tiedot konvertoidaan, eli siirretään, sellaisenaan vain uuteen palkanlaskentajärjestelmään, vaan siirron yhteydessä on järkevää tarkastella prosessien lisäksi myös vanhan järjestelmän toimivuutta tai toimimattomuutta, jotta vanhan järjestelmän vikoja ei vietäisi uuteen järjestelmään. Myös puuttuvien toimintojen pohtiminen on tärkeää, koska parhaimmassa tapauksessa näiden toimintojen toteuttaminen uudessa järjestelmässä on mahdollista. Uuden

järjestelmän määrittelyissä voidaan virheet ja viat korjata, jolloin virheet vähenevät ja palkanlaskennan laatu paranee. (A 2020.)

Jotta voidaan arvioida nykyisten prosessien ja toimintatapojen toimivuutta, projektin suunnitteluvaiheen alussa tulisi kuvata ja dokumentoida käytössä olevat prosessit hyvin ja tarkastella Fenixin toiminnallisuuksia. Prosessien kuvauksessa on osaltaan apuna X:ssä viime vuonna toteutettu ”Yhtenäiset Prosessit” eli YP-hanke, jonka tavoitteena oli yhtenäistää toimintatapoja ja prosesseja. YP-projektin aikana käytiin jo prosesseja läpi. (B 2020.)

Toimeksiantaja on tällä hetkellä keskittynyt suurempiin asiakkaisiin ja käytössä olevat prosessit on luotu suurten asiakkaiden mukaisiksi. Kuitenkin yli puolet X:n asiakkaista on pk-yrityksiä, joissa on vain parisataa palkansaajaa. Näitä pienempiä asiakkaita on hoidettu samoilla prosesseilla, joilla hoidetaan suurempiakin asiakkaita. Tämä ei ole kaikista optimaalisinta, koska asiakkaan koko ja palkansaajien määrä vaikuttavat siihen, mitkä prosessit ovat tarpeellisia ja miten palkanlaskenta kannattaa yleisestikin toteuttaa. Epäsopivat prosessit voivat aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, hukkatyötä ja hidastavat palvelua, jolloin liiketoiminnallisesti niistä ei olla saatu kaikkea potentiaalia irti. (A 2020.)

Toimeksiantajalla on käynnissä pk-konsepti, jonka tavoitteena on löytää ne keinot, joilla voidaan parantaa palkanlaskennan konfigurointia, eli räätälöintiä, pienemmille asiakkaille ja löytää ne prosessit, jotka ovat oleellisia pienemmille asiakkaille. Tarkoitus on kehittää tarpeelliset räätälöintiratkaisut ja löytää keinot siihen, miten palkkapalvelua voitaisiin muokata niin, että ratkaisu parantaisi myös asiakkaan kokemusta palkanlaskennasta. Järjestelmävaihdoksen ja pk-konseptin myötä kannattavien asiakassegmenttien määrää voidaan kasvattaa ja saada uusia aluevaltauksia. Lisäksi prosessit saadaan toimimaan paremmin, kun niissä huomioidaan asiakkaan kokoluokka ja näin asiakkaallekin saadaan tarjottua parempaa palkkapalvelua. (A 2020.)

Järjestelmävaihdosprojektista voi tulla alkusysäys asiakkuuden palkanlaskennan yleiseen kehitysprojektiin, jolloin kehitetään sekä X:n sisäisiä prosesseja, että yhteyttä ja kumppanuutta asiakkaan kanssa. Järjestelmävaihdosprojektilla on siis vain positiiviset vaikutukset liikevaihtoon, jos sen yhteydessä onnistutaan tekemään kehitystyötä ja laajentamaan asiakassegmenttejä. Tällöin myös asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin, saadaan kehitettyä prosesseja ja X:n on mahdollista tarjota palveluitaan entistä laajemmalle asiakasjoukolle. (A 2020.)

Kun projektin valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa käydään asiakkuuksia läpi, olisi samalla myös seurattava, onko asiakkuus toimeksiantajalle edes kannattava. Varsinkin pienempien asiakkuuksien kohdalla tulisi laskea, että kuinka paljon järjestelmänvaihdos-projekti saa kustantaa, jotta siirto maksaisi itsensä takaisin jonain päivänä. Jos projektin takaisinmaksu kestää liian kauan, voi olla, että projektia ei edes kannata toteuttaa ja toimeksiantajan olisi järkevää jopa luopua tästä asiakkuudesta. (A 2020).

Viimeistään suunnitteluvaiheessa otetaan kantaa myös Fenix-projektien vastuukysymyksiin. Henkilö D:n (2020) mukaan Fenix-projektin johtaminen on tällä hetkellä ollut liian heikoissa kantimissa eikä vielä ole nimetty henkilöä, joka olisi selkeästi Fenix-projekteista vastuussa. Hänen mukaansa tuo vastuu tulisi antaa järjestelmä- tai palkanlaskentapuolen johdolle. (D 2020.) Kuten aiemmin projektinhallinnan yhteydessä mainittiin, on erittäin tärkeää, että projektille valitaan vastuunalainen henkilö ja esimerkiksi selkeän projektipäällikön valinta voisi olla järkevää.

Muutosta tukevista tekijöistä erityisesti resurssoinnin suunnittelun tärkeys korostuu suunnitteluvaiheessa. Muutostilanteissa ja projekteissa on tärkeää, että niihin on varattu tarpeeksi resursseja, koska näissä tilanteissa lisäresurssien tarve kasvaa vielä entisestään. Hyvässä resurssoinnissa tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan ja suunnitellaan tekemistä etukäteen. Hyvä resurssointi ei välttämättä tarkoita pelkästään enempää lisäkäsia vaan hyvässä resurssoinnissa huomioidaan myös, kuinka nykyisillä resurssimäärillä voitaisiin tehdä enemmän. Tällöin tulee erityisesti pohtia, miten toimintaa voisi tehostaa ja minkä asioiden tekemisen voisi esimerkiksi jättää kokonaan pois, jolloin voitaisiin keskittyä vain olennaisiin asioihin. Tässä on apuna juuri tarpeettomien prosessien löytäminen ja niiden poisjätö. Avainasemaan tulee aktiivinen ja ennakoiva resurssisuunnittelu, jolla varmistetaan tarpeellinen määrä tekijöitä tekemään oikeita asioita. (A 2020.)

Mielekkään muutoksen periaatteista korostuu suunnitteluvaiheessa jälleen kerran vuorovaikutteinen viestintä, joka on tärkeää muutoksen jokaisessa vaiheessa. Suunnitteluvaiheessa projektista tiedotetaan henkilöstölle tarkemmin, kun alkaa olla jo selvillä projektin tarkempi eteneminen, jolloin viestintää tapahtuu enemmän kuin valmisteluvaiheessa. Lisäksi on tärkeää, että henkilöstö osallistetaan jo projektin suunnitteluvaiheessa, jotta henkilöstön ideat saadaan jo suunnitelmiin mukaan. (Työterveyslaitos 2020).

3.3.3 Toteutusvaihe

Järjestelmäprojektin toteutusvaiheessa tapahtuu konkreettinen muutos ja asiakkuuksien siirto Fenixistä uusiin valittuihin järjestelmiin. Toteutusvaihe onkin suuremmilta osin järjestelmätekniistä toteutusta. Toteutusvaiheen alussa siirtoprosessi pitäisi olla jo suunniteltu ja siirtosuunnitelma luotu, jolloin toteutusvaiheessa voidaan vain seurata suunnitelmaa. Toteutusvaiheessa tulee ilmi, jos suunnitelma on ollut puutteellinen, jolloin suunnitelmaan voidaan joutua kuitenkin tekemään lennosta muutoksia (Ruuska 2012).

Toteutusvaiheen tekninen puoli sisältää erilaisten integraatioiden ja teknisten rajapintojen luomisen. Lisäksi eri järjestelmien välille luodaan liittymät, joiden avulla tietoja saa helposti siirrettyä esimerkiksi asiakkaan HR-järjestelmästä palkanlaskentajärjestelmään. Liittymät voidaan tehdä suoraan palkanlaskentajärjestelmässä tai käyttää apuna Friends-integraatioalustaa. Liittymien teon yhteydessä on erittäin tärkeää myös dokumentoida tarkasti, miten liittymä on luotu, jotta voidaan myös jälkikäteen selvittää, minkälaista tietoa eri järjestelmien välillä siirtyy. Tärkeää on tehdä liittymän määrittelyt tarkasti, jotta niitä voidaan myöhemmin tarkastella ja saadaan helposti selville, miten liittymän pitäisi toimia. (C 2020.) Teknisessä toteutuksessa luodaan myös konversioaineistot, joiden avulla tiedot muunnetaan sellaisiksi, että niiden siirtäminen Fenixistä uuteen järjestelmään on mahdollista (A 2020).

Järjestelmänvaihdosprojektin toteutusvaiheen teknisessä osassa tulee seuraavaksi testausvaihe, jossa testataan testikannalla tietojen siirtoa. Kun siirto on onnistunut testikannassa, tehdään tietojen siirto uuteen varsinaiseen kantaan konversioaineiston avulla. Uuteen järjestelmään ajetaan myös rinnakkaisajot Fenixin viimeisimmistä palkka-ajoista. Jos järjestelmänvaihdos jostain syystä epäonnistuisi teknisesti, epäonnistuminen huomattaisiin todennäköisesti toteutusvaiheessa. (C 2020.) Henkilö D:n (2020) mukaan teknisessä siirrossa ei ole kuitenkaan suurta laadullista uhkaa eikä järjestelmänvaihdosprojekti epäonnistu todennäköisesti teknisen toteutuksen vuoksi. Jos projekti epäonnistuu, epäonnistuminen tarkoittaa käytännössä asiakkaan lähtöä pois toimeksiantajalta. (D 2020).

Muutosta tukevista tekijöistä projektin toteutusvaiheessa korostuvat erityisesti tarpeellinen resurssointi, koska toteutusvaiheessa voi olla hyvinkin kiireistä ja on tärkeää, että projektin tekniselle toteuttamiselle on tarpeeksi aikaa. Lisäksi esimerkiksi hyvä esimiesalassuhde ja palkitseminen auttavat projektin toteutusvaiheessa, koska

muutostilanteessa luottamusta esimiehen ja alaisen välillä tarvitaan entistäkin enemmän ja palkitseminen motivoi hyvin suorituksiin. (Ponteva 2010, Ruuska 2012.)

Muutoksen toteutusvaiheessa mielekkään muutoksen periaatteista kannattaisi hyödyntää oikeastaan niitä kaikkia eli vuorovaikutteista viestintää, henkilöstön osallistumista ja erilaisia tukitoimia. Viestintään tulee panostaa, koska on tärkeää, että kaikki tietävät jatkuvasti, että missä mennään, ja että myös projektissa tapahtuvat muutokset olisivat kaikkien tiedossa. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen projektiin takaa sen, että projekti etenee ja kaikkien ideat huomioidaan myös toteutusvaiheessa. Henkilöstön voimavarojen ylläpito on tärkeää erityisesti toteutusvaiheessa, joka saattaa olla hyvinkin hektinen vaihe. Toteutusvaiheessa tulisikin tunnistaa, millaista tukea missäkin tilanteessa tarvitaan ja antaa myös tätä tarvittavaa tukea. (Työterveyslaitos 2020.)

Projektin toteutusvaiheessa korostuu myös viestintä ja kommunikointi asiakkaan kanssa, koska on tärkeää pitää asiakas ajan tasalla projektin etenemisestä ja usein myös kysyttävää ja sovittavaa puolin ja toisin löytyy. Projekti aiheuttaa kiinteämmän yhteydenpidon asiakkaan kanssa ja projektin yhteydessä onkin mahdollista kehittää asiakassuhdetta positiivisempaan suuntaan. Asiakastyytyväisyyteen tulee panostaa myös projektin aikana. (A 2020.)

3.3.4 Vakiinnuttamisvaihe

Fenix-projektin vakiinnuttamisvaiheessa siirrot uusiin järjestelmiin on tehty ja siirtoprojektin aktiivinen vaihe on päättynyt. Vasta vakiinnuttamisvaiheessa voidaan kunnolla arvioida siirtoprojektien onnistumista ja esimerkiksi sitä, mitä olisi pitänyt tehdä projektin aikana toisin. Vakiinnuttamisvaiheessa nähdään myös se, kuinka hyvin muutos on hyväksytty henkilöstön parissa, ja se kuinka hyvin uusien järjestelmien käyttäminen ja mahdollisesti uudistetut prosessit ovat lähteneet rullaamaan käytännössä. (Työterveyslaitos 2020.)

Henkilö A:n (2020) mukaan Fenixin poistuminen on muutoksena helppo perustella henkilöstölle, koska muutos on helppo nähdä myös konkreettisesti eli järjestelmän poistumisena. Abstraktit muutokset, eli esimerkiksi prosessien yhtenäistäminen, ovat vaikeammin perusteltavissa henkilöstölle, koska tällaisten muutosten hyötyarvo on vaikeammin heti nähtävissä arjessa. Tällaiset abstraktit muutokset kuitenkin usein liittyvät näihin konkreettisiin muutoksiin, joten siksi myös esimerkiksi käytettyjen prosessien

kartoittaminen ja yhtenäistäminen on tärkeää, koska ne ovat valmistelevia töitä konkreettista muutosta varten. (A 2020).

Vakiinnuttamisvaiheessa mielekkään muutoksen periaatteista ovat mukana erilaiset tukitoimet ja erityisesti koulutus. Henkilöstön järjestelmäosaaminen on turvattava myös tulevaisuudessa, jolloin entisten Fenix-asiantuntijoiden kouluttaminen uusien järjestelmien käyttöön on välttämätöntä. Myös poisoppiminen vanhasta ja erityisesti uudistettujen prosessien käyttäminen on myös varmistettava. Koulutuksiin on myös varauduttava henkilöstösuunnittelulla, koska uuden oppimiseen on varattava tarpeeksi resursseja. (A 2020). Vanhasta Fenix-järjestelmäosaamisesta voi uuden oppimisen kannalta olla jopa haittaa, koska jos tuntee Fenixin ja osaa käyttää sitä hyvin, voi olla vaikea käyttää uutta järjestelmää, jos sen toimintafilosofia on hyvin erilainen kuin Fenixin (C 2020).

Järjestelmänvaihdos tuo X:ään myös osaamisen keskittämistä, kun järjestelmiä on yksi vähemmän, vaikka kevään 2020 aikana toimeksiantajalla otettiin pilottina käyttöön uusi palkanlaskentajärjestelmä. Keskittämisen vuoksi järjestelmäkustannuksia saadaan laskettua, kun järjestelmien ylläpitokustannukset pienenevät. Lisäksi järjestelmäasiantuntijoiden työnkuvaa voidaan hieman helpottaa, kun hallittavia järjestelmiä on vähemmän ja esimerkiksi järjestelmiin liittyviä ongelmia voidaan helpommin jakaa järjestelmiin kesken, kun ei tarvitse enää olla Fenix-osaamista. Riskienhallinnan kannalta on kuitenkin hyvä, että X:llä on edelleen useampia järjestelmätoimittajia. (D 2020).

Järjestelmämuutos voi tuoda melko suurenkin muutoksen palkka- ja järjestelmäasiantuntijan työnkuvaan ja vastuuteen, jolloin henkilöstöä pitää osata valmentaa mahdollisesti muuttuneeseen työidentiteettiin (B 2020). Muutosvastarintaa voi esiintyä missä tahansa projektin vaiheessa, joten myös siihen on osattava varautua. Jos työntekijä on pitänyt Fenix-järjestelmästä ja on skeptinen uutta järjestelmää kohtaan, on löydettävä keinot, joilla muutosvastarinta saataisiin käännettyä positiiviseksi ja työntekijä vakuutettua uudesta järjestelmästä. Työntekijän motivaatiolla on suuri vaikutus työn laatuun, joten negatiiviseen asenteeseen on tärkeä puuttua.

Projektin vakiinnuttamisvaiheessa on tärkeää pohtia myös tulevaisuuden hallintaa, koska on tärkeä miettiä, miten jatkossa uuteen tilanteeseen liittyvä tuki hoidetaan (Pon-teva 2010). Erilaiset järjestelmän kehitystyöt ja viilailut jäävät jälkiprojekteiksi (C 2020). Vasta projektin vakiinnuttamisvaiheen jälkeen tapahtuu todellinen sitoutuminen muutokseen, mikä vaatii aikaa. Kuitenkin sillä, kuinka aktiivisesti sitouttamiseen on panostettu

vakiinnuttamisvaiheessa, on vaikutuksia juuri siihen, kuinka hyvin henkilöstö todella sioutuu muutokseen. (Ponteva 2010.)

Valmisteluvaihe	Suunnitteluvaihe	Toteutusvaihe	Vakiinnuttamisvaihe
Projektin valmistelu	Projektisuunnitelman luominen	Järjestelmä- tekninen toteutus	Projekti päättyy
Riskienarviointi	Resurssoinnin suunnittelu	Liittymät, integraatiot	Projektin onnistu- misen arviointi
Tiedotus -Henkilöstö - Asiakkaat	Realistinen aikataulu	Dokumentointi	Poisoppiminen vanhasta
Kartoitukset	Projektin rajaus	Konversioai- neisto	Muutos näkyy arjessa
Uuden järjes- telmän valinta	Järjestelmätekninen suunnitelma	Testaus testikannalla, rin- nakkaisajot	Yhtenäiset prosessit
Tarjous asiakkaalle	Prosessien läpikäynti ja dokumentointi	Konkreettinen siirto	Tulevaisuuden hallinta
Johdon tuki	Vastuunjako	Resurssointi	Uusi työnkuva
Positiivinen suhtautuminen	Osallistaminen	Tukitoimet	Koulutus
Vuorovaikutteinen viestintä	Vuorovaikutteinen viestintä	Kommunikointi asiakkaan kanssa	Tukitoimet

Taulukko 1. Palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektin vaiheet ja keskeiset toimenpiteet.

Palkanlaskenta-ala ja palkanlaskentaan liittyvät prosessit tulevat kehittymään tulevaisuudessa paljon. Palkka-asiantuntijan työ tulee manuaalitöiden vähentyessä muuttumaan tulevaisuudessa vieläkin enemmän asiantuntijatyöksi ja erityisesti asiakaspalvelu ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa korostuvat. Automatisointi ja robotisointi lisääntyvät koko ajan, jolloin tulevaisuuden palkka-asiantuntijan työtehtävä koostuvat palkka-asioiden tulkinnoista, soveltamisista ja virheiden korjauksista, joiden automatisointi on hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta. (A 2020.) Tekoälyn avulla voidaan kuitenkin helpottaa tulevaisuudessa tulkintojenkin automatisointia (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Prosessien

ja toimintatapojen päivittelyn tarve olisi siis joka tapauksessa edessä, vaikka Fenix ei poistuisikaan. Järjestelmävaihdoksen yhteydessä on hyvä tilaisuus tarkastella toimintaa myös alan tulevaisuuden kehityssuunnan kannalta. (A 2020.)

3.4 Palkanlaskentajärjestelmän valinta Fenix-asiakkaalle

Siihen, mikä palkanlaskentajärjestelmä tulisi valita asiakkaan palkanlaskentaan, vaikuttavat yllättävän monet asiat. Palkanlaskentajärjestelmiä on monenlaisia ja jokainen järjestelmä on rakennettu hieman eri pohjalta ja tarpeita ajatellen. Esimerkiksi toiset järjestelmät on suunniteltu pienille yrityksille ja toiset suurille. Asiakkaille pyritään tarjoamaan heidän tarpeisiinsa parhaiten vastaava palkanlaskentajärjestelmä. Tällöin järjestelmää valitessa täytyy ensin tehdä kriittinen arviointi asiakkaan tilanteesta sekä selvittää eri järjestelmien erityisominaisuudet, jotta saadaan selville, sopiiko järjestelmä asiakkuuden palkanlaskentaan. Eri järjestelmät esimerkiksi tukevat erilaisia työehtosopimuksia eri tavoilla, jolloin TES voi vaikuttaa siihen mikä järjestelmä asiakkaalle sopii parhaiten. (D, C, A 2020.)

Myös se, mikä on tietojen lähdejärjestelmä, eli usein HR-järjestelmä, vaikuttaa siihen, mitä palkanlaskentajärjestelmää asiakkaalla kannatta käyttää. Joidenkin järjestelmien välille liittymien teko on helpompaa ja tietyt järjestelmät on tehty tukemaan toisinaan. (D, C, A 2020.) Järjestelmää valitessa kannatta pitää myös tulevaisuus mielessä ja tarkastella, miten järjestelmä tukee digitaalisuutta ja automatisointia.

Opinnäytetyössä käsitellään taustatietona Fenix-palkanlaskentajärjestelmää ja sen lisäksi CGI HR Palkat - ja Mepco HRM -palkanlaskentajärjestelmiä, jotka ovat toimeksiantajan muissa asiakkuuksissa käytössä ja ovat vaihtoehtoina Fenixin tilalle. Toimeksiantajalle tuli vuoden 2020 keväällä pilottina käyttöön myös uusi palkanlaskentajärjestelmä. Koska järjestelmä on niin uusi, on vielä hankala sanoa järjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia. Yhteistyö on kuitenkin toiminut hyvin järjestelmätoimittajan kanssa ja järjestelmää on myyty muillekin toimeksiantajan asiakkaille kuin vain pilotin käyttöön. (D 2020).

3.4.1 Fenix

Fenix on CGI:n järjestelmä, jossa on sekä hyvät että huonot puolensa. Henkilö C:n (2020) mukaan ”*Fenix taipuu ihan mihin vain, vaikka välillä vähän kankeasti*”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että Fenix on erittäin muuntautumiskykyinen esimerkiksi moduulien räätälöinnin suhteen. Tuota muuntautuvuuskykyä on myös hyödynnetty, minkä vuoksi asiakaskannat eroavatkin toisistaan paljon. Koska Fenixissä on hyvät räätälöintimahdollisuudet, on tämä aiheuttanut oikeastaan räätälöintipakonkin, koska monia toimintoja on pakkokin räätälöidä. Jokaisen Fenix-asiakkuuden tietokanta on luotu hieman erilaiseksi, jolloin samoja tietokantakyselyjä ei voida käyttää kaikissa kannoissa ja kantojen toiminnallisuudet poikkeavat toisistaan. Tämän vuoksi järjestelmäasiantuntijan täytyy olla hyvin perillä jokaisen kannan eroavaisuuksista. (C, A 2020.) Lisäksi Fenixin kantojen nykytoeutusten dokumentaatio on puutteellinen, mikä vaikeuttaa tietojen siirtoa järjestelmästä toiseen. Ennen kuin uuden järjestelmän kantaa lähdetään luomaan, pitää ensin selvittää miten nykyinen kanta toimii. Kannan määrittelyiden selvittäminen jälkikäteen voi olla haastavaa ja aikavievää, joten siirtoa helpottaisi, jos Fenix-kantojen määrittelyt olisivat jo valmiiksi tiedossa. (B 2020.)

Fenixin kantojen eroavaisuus on myös vaikeuttanut esimerkiksi palkka-asiantuntijan siirtymistä toiseen Fenix-asiakkuuteen, koska tällöin pitää aina opetella käyttämään uutta kantaa, jolloin aikaa tuhrautuu opetteluun. Muissa palkanlaskentajärjestelmissä ei ole näin suuria kantakohtaisia räätälöintejä, joten tulevaisuudessa vältetään näin suurilta kantojen eroavaisuuksien ongelmilta. (A 2020.)

Fenix on vanha järjestelmää, joka on luotu osittain nyt jo vanhentuneen teknologian pohjalta. Tällöin esimerkiksi nykyaikaisten robottiprosessien luonti on Fenixissä työlästä ja kallista, joten Fenix ei olisi edes optimaalisin järjestelmä tulevaisuuden kannalta, koska robottiprosessien käyttö yleistyy tulevaisuudessa. On toiminnan tehokkuuden ja X:n kilpailukyvyynkin kannalta järkevää, että käytössä on nykyaikaista teknologiaa tukevat järjestelmät. (A 2020.)

Fenix sisältää paljon kovakoodattua, eli järjestelmän lähdekoodiin kirjoitettua, tietoa, joten pienetkin muutokset pitää tilata järjestelmätoimittajalta, jolloin muutokset tulevat usein kalliiksi ja aiheuttavat suuremman projektin. Järjestelmäasiantuntijan muutosmahdollisuudet Fenixissä ovat siis rajalliset. Järjestelmätoimittaja on kuitenkin ollut erittäin asiantunteva, jolloin erilaisia muutoksia on kuitenkin pystynyt aina toteuttamaan. (D, C 2020).

Fenixin huonoina puolina on ollut myös se, että se ei ole pilvipalvelu, jolloin sen virtualisointi maksaa paljon. Muita huonoja puolia ovat olleet työläs käyttöoikeuksien ylläpito, kallis CSV-liittymä, kankea AGS-raportointi ja se, että aloitettua palkka-ajoa ei ole voinut perua. Monet ovat lisäksi kokeneet Fenixin monimutkaiseksi käyttää, ja että sen käyttöfilosofiaan sisään pääsemisessä kestää kauan. (D, C 2020).

Fenixin hyvä puoli on ollut se, että se toimii erittäin hyvin suurilla massoilla, mikä on ollut toimeksiantajan etu, koska toimeksiantajalla on monia suuriakin asiakkuuksia. Lisäksi Fenix on ollut luotettava järjestelmä ja sen käyttäminen on nopeaa, kun sen käyttöfilosofian ja toimintoihin kohdistettavat kirjainlyhenteet on oppinut. Lisäksi siinä on perinteisesti ollut hyvät versiopäivitykset. (D, C 2020).

3.4.2 CGI HR Palkat

CGI HR Palkat on CGI:n tarjoama selainpohjainen palkanlaskentajärjestelmä, joka on paljon selkeämpi, modernimpi ja käyttäjäystävällisempi verrattuna Fenixiin. CGI on toimeksiantajan pitkäaikainen yhteistyökumppani ja X:ssä on hyvä järjestelmäosaaminen CGI HR Palkoista. CGI HR Palkoissa ja Mepco HRM:ssä perusajatus on samantyylinen, joten järjestelmät ovat hyvin samanlaisia. Esimerkiksi Fenixissä ei ole mahdollista kettuttaa eri toimintoja ajojonoiksi, kun taas CGI HR Palkoissa ja Mepcossa HRM:ssä tällainen ajojonojen käyttö on mahdollista. Näin on helppo automatisoida palkkaprosessien hallintaa. (D, C, E 2020.)

Jos Fenixissä muutosten tekeminen on kallista niin CGI HR Palkkoihin muutosten tekeminen on helpompaa ja edullisempää ja järjestelmä on hyvin muokkautuva erilaisia tarpeita varten. Kovakoodausta on hyvin vähän, jolloin järjestelmäasiantuntija pystyy itse tekemään laajasti erilaisia muutoksia ilman järjestelmätoimittajan tukea. Näin toimeksiantaja voi toimia järjestelmän kanssa melko itsenäisesti. Lisäksi järjestelmäkäsikirjat ovat kaikkien käytössä, jolloin esimerkiksi laskentasäännöt ja raporttien määritykset on helppo tarkistaa. CGI HR Palkoissa on helppo tehdä konversioaineistoja, liittymiä ja raportteja. Raporteilla on myös erittäin helppo päivittää tietoja järjestelmään. CGI HR Palkoissa suuri etu on myös se, että jos on käytössä CGI:n HR-järjestelmä, saadaan sieltä siirrettyä tiedot palkanlaskentajärjestelmään kätevästi ilman liittymää. (E 2020).

CGI HR Palkkojen heikkous on se, että jos asiakkaalla ei ole käytössä työnajanseurantaa, joka tekisi palkkatapahtumatulkintaa, niin järjestelmäkään ei osaa tuota tulkintaa

tehdä. Toisaalta palkanlaskentajärjestelmä ei olekaan ensisijaisesti työajanseurantajärjestelmä, joten palkkatapahtumien tulkintaa ei voi odottaakaan. Tällaisten tulkintojen teko CGI HR Palkoissa on aitoa räätälöintiä, jota ei voi järjestelmäasiantuntijakaan tehdä, jolloin muokkaukset pitää aina tilata toimittajalta, jolloin räätälöinnit tulevat myös kalliiksi. (D, C, E 2020.)

3.4.3 Mepco HRM

Mepco HRM on Accountorin toimittama hyvin tunnettu palkanlaskentajärjestelmä, joka toimii lomakepohjaisesti. Mepco HRM:n etuna on sen laajuus, koska se sisältää myös HR-toiminnot ja rekrytoinnin ilman liittymiä. Mepco HRM on siis hyvin nykyaikainen ja monipuolinen palkanlaskenta- ja HR-järjestelmä. (D, C 2020).

Mepco HRM:ssä on paljon hyviä puolia sen monipuolisuuden vuoksi. Mepco HRM:ssä liittymien rakentaminen on helppoa ja huomattavasti selkeämpää kuin Fenixissä. Lisäksi erilaisia päättelysääntöjä voidaan rakentaa. Mepco HRM:ään on CGI HR Palkkojen tavoin järjestelmäasiantuntijankin helppo tehdä muutoksia. Massapoistoja on helppo tehdä ja massapäivitykset ovat mahdollisia, esimerkiksi tulolajien korjauksia palkka-ajon jälkeen. Lisäksi Mepco HRM:n hakujärjestelmä on laaja ja helppokäyttöinen. (D, C 2020).

Mepco HRM:ään on tehty hyvät ohjeet, mikä auttaa uuden henkilön perehdyttämisessä järjestelmän käyttöön eikä asiakaskohtaisia ohjeita tarvitse niin paljon tehdä erikseen. Mepco HRM:ssä on CGI HR Palkkojen tavoin ajojonoja, ja lisäksi raportteja ja liittymiä voidaan käyttää ajastuksella. Mepco HRM:ssä on lisäksi hyvä palkkatapahtumien tulkinta, järjestelmässä on mahdollista kopioida työsuhteita ja ajojen peruuttaminen on helppoa. Lisäksi käyttöoikeuksien hallinta on yksinkertaista. (D, C 2020).

Vaikka Mepco HRM:ssä on paljon etuja, on siinä myös heikkouksia. Koska järjestelmä on niin laaja, voi käyttäjän olla vaikea aluksi hahmottaa kaikki oleelliset asiat, joten järjestelmän käyttö vaatii laajaa perehtymistä. Koska järjestelmässä on paljon eri muuntelumahdollisuuksia, vaatii sen käyttö hyvää järjestelmätuntemusta, jotta tietää todella mitä tekee. Lisäksi Mepco HRM:n heikkous on se, että se ei taivu kaikkiin työehtosopimuksiin niin hyvin. Lisäksi Mepco HRM sisältää Fenixin tavoin kovakoodattua asiaa, joten kaikkea ole mahdollista muokata. (D, C 2020).

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysmaailmassa erilaiset muutokset yleistyvät jatkuvasti ja erilaisia muutoksia päästään kohtaamaan koko ajan entistä enemmän. Yritysten on sopeuduttava ja varauduttava entistä paremmin muutoksiin tulevaisuudessa, jotta markkinoilla kilpailukykyisenä pysyminen on mahdollista. Aktiivinen markkinatilanteen kartoittaminen, uusien teknologisten ratkaisujen seuraaminen ja asiakkaiden palvelutarpeen kehittymisen seuranta ovat kaikki toimenpiteitä, joita toteuttamalla palkka- ja HR-palveluita tuottava yritys voi helpommin pysyä ajan hermolla. Yritysten on tärkeää pysyä jatkuvasti vastaanottavaisena muutoksille, koska tällöin on myös helpompi ja mielekkäämpi toteuttaa eteen tulevia muutoksia.

Opinnäytetyön tuloksellisena tavoitteena oli tutkia palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektia ja järjestelmävaihdoksen aiheuttamia toimenpiteitä toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi tutkittiin vanhan järjestelmän tilalle vaihtoehtoina olevia eri palkanlaskentajärjestelmiä ja niiden toiminnallisuuksia. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla yrityksen sisällä eri alojen asiantuntijoita, jotka kertoivat näkemyksiänsä vaihdosprojektiin liittyen. Opinnäytetyön tulokselliseen tavoitteeseen päästiin ja kuvaus järjestelmäprojektista saatiin aikaiseksi.

Tuloksellisten tavoitteiden lisäksi opinnäytetyöllä oli myös muita tavoitteita. Tärkeimpinä muista tavoitteista voidaan pitää opinnäytetyön tekijän oppimisprosessia ja aiheen esille tuomista toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön tekijän tietämys kasvoi sekä opinnäytetyön kirjoitusprosessista että itse opinnäytetyön aiheesta. Opinnäytetyön tekemisestä on myös konkreettista hyötyä sen tekijälle, koska tekijä osallistuu myös itse siirtoprojektiin toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyön empiriaosuus luotiin kerätyn tutkimusaineiston ja siitä koostettujen tutkimustulosten perusteella. Empiriaosuudessa nivottiin teoriaosuuden muutoksen- ja projektinhallinnan teoria käytännön kontekstiin ja tarkasteltiin palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektia teoriaosuudessa käsitellyn muutoksen eri vaiheiden kautta. Empiirinen tarkastelu osoitti, että teoria on vietävissä konkreettisesti myös käytäntöön.

Opinnäytetyön päätutkimustuloksena todettiin, että käytetyllä palkanlaskentajärjestelmällä on yllättävänkin suuri vaikutus palkanlaskentaan ja sen parissa työskentelevien ihmisten työarkeen. Lisäksi todettiin, että järjestelmän vaihtaminen on aina erittäin

merkittävä muutos ja aiheuttaa laajan projektin, jonka yhteydessä on kannattavaa tehdä myös asiakkuuksien yleistä kehitystyötä. Järjestelmänvaihdosprojektin yhteydessä on järkevää käydä läpi käytetyt prosessit ja pohdittava, miten niitä voisi kehittää. Uuden palkanlaskentajärjestelmän valintaa tehdessä olisi huomioitava se, että uusi palkanlaskentajärjestelmä tukisi palkanlaskennan prosesseja mahdollisimman tehokkaasti ja sopisi juuri tämän asiakkuuden palkanlaskennan käyttöön.

Muista tutkimustuloksista koontina voidaan sanoa, että palkanlaskentajärjestelmäprojektissa korostuvat erityisesti etukäteissuunnittelun ja resurssoinnin huomioinnin tärkeys. Monet haastateltavat kertoivat, että tarpeeksi yksityiskohtaisella ja kaikki asiat huomioiduttavalla suunnittelulla voidaan ennaltaehkäistä hyvin monia ongelmia projektin aikana. Lisäksi on hyvin tärkeää, että projektin suunnitteluun ja toteutukseen on varattu tarpeeksi resursseja, jotta projektia ei tarvitsisi toteuttaa kiireessä. Myös projektinaikainen vuorovaikutteinen viestintä ja eri asiantuntijoiden osallistuva vuorovaikutus koettiin asioiksi, joihin tulee panostaa järjestelmänvaihdosprojektissa, jotta konsultointi eri asiantuntijoiden välillä olisi mahdollista ja tieto kulkisi sujuvasti.

Työn hyödynnettävyys toimeksiantajalla on hyvä, koska työ auttaa toimeksiantajaa keskittymään järjestelmäprojektissa sen kriittisiin kohtiin, joita opinnäytetyön tuloksissa tuotiin esiin. Tällöin työ edesauttaa palkanlaskentajärjestelmän vaihdosprojektien onnistumista toimeksiantajalla. Työn tuloksia voidaan soveltaa myös muihin projekteihin ja yrityksen yleiseen johtamisfilosofiaan. Työ voisi olla tulevaisuudessa mahdollisesti yhtenä järjestelmänvaihdosprojektin mallina yrityksessä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti kertoo sen, kuinka hyvin oleellisen tutkimusmenetelmän valinta on onnistunut ja reliabiliteetti ilmaisee tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden (Tilastokeskus 2020). Mielestäni tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska teemahaastatteluiden perusteella aiheesta sai kerättyä ajankohtaista tietoa. Tutkimuksessa oli ylipäätään haasteena löytää tuoreita kirjallisia lähteitä järjestelmävaihdoksesta, joten haastattelut olivat oikeastaan ainut vaihtoehto aiheen tutkimiseen. Lisäksi haastatteluiden avulla saatiin tietoa suoraan toimeksiantajayrityksestä, joten haastatteluiden avulla päästiin suoraan kontekstin ytimeen.

Tutkimuksen reliabiliteetin tarkastelu on kompleksisempää, koska tutkimustulokset perustuvat haastateltavien henkilöiden omiin näkemyksiin, jotka voivat muuttua. Lisäksi myös opinnäytetyön tekijän omat tulkinnat asioista voivat vääristää tutkimustuloksia,

koska tekijä tekee lopulta sen valinnan, mitä kaikkea lopulliseen työhön sisällytetään ja mitä poimintoja haastateltavien ajatuksista otetaan mukaan. Väärinymmärrysten mahdollisuus on myös olemassa. Myös haastattelutilanteiden laadukkuutta ja sitä, mitä kaikkea haastatteluissa jätettiin sanomatta, on vaikea tarkastella. Ei voi tietää, jäikö sanomatta jotakin tutkimustulosten kannalta oleellista.

Haastatteluaineiston ja saatavien tutkimustulosten laatua parantaa kuitenkin se, että haastateltavia oli useita ja monet lopulliseen työhön sisällytettävistä tuloksista ovat sellaisia, jotka tulivat ilmi useammassa haastattelussa. Lisäksi myös toimeksiantajan antamat kommentit työstä varmistavat sen, että mitään väärää tietoa ei pääse lopulliseen työhön.

Vaikka tutkimuksesta saatiinkin konkreettisia tuloksia, on aiheessa myös paljon jatkotutkimusaiheita, koska projekti on hyvin varhaisessa vaiheessa vielä. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla järjestelmänvaihdosprojektin todellisen etenemisen kuvaaminen ja projektin onnistumisen arviointi sekä teknisen siirtosuunnitelman luominen projektille.

LÄHTEET

- Artto, K; Martinsuo, M & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY. Viitattu 13.2.2020. http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf
- Choudhury, S. 1988. Project Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Drucker, P. 2012. Management. New York: Routledge.
- Henkilö A. 2019. Blogiteksti liittyen laatuun palkanlaskennassa. Toimeksiantajan nettisivut. Viitattu 12.3.2020.
- Hirsjärvi, S; Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 22. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juvonen, R 2018. Ohjelmistoprojektin sudenkuopat ja miten ne vältetään. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11 uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Johtamistaidon opas 1. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Luoma, J. 2010. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena. Lisensiaatin työ. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Vantaa: Ketterät kirjat.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat Oy.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. 7. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Ryhänen, P. 2012. Critical Success Factors of IT Project – Why do projects fail? MBA-lopputyö. Iso-Britannia: Henley Business School.
- Strategy Train. 2009. Muutoksenhallinta. Small Enterprise Strategic Development Training -koulutusmateriaali. Viitattu 4.2.2020. <http://st.merig.eu/index.php?id=201&L=2>
- Tilastokeskus. 2020. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Viitattu 20.4.2020. <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>
- Työterveyslaitos. 2020. Organisaatiomuutos. Viitattu 4.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>
- Westerling, J. 2017. Lean projektihallinnassa – mitä, miksi ja kenelle. eCraft. Blogiteksti. Viitattu 14.4.2020. <https://www.ecraft.com/fin/blog/2017/10/10/lean-projektihallinnassa-mit-miksi-ja-kenelle>

X Oy:n nettisivut. 2020. Tietoa meistä. Viitattu 13.3.2020.

Haastattelut

Henkilö A, X Oy:n edustaja. Haastattelu 2.3.2020, haastattelijana Heli Kuosa.

Henkilö B, X Oy:n edustaja. Haastattelu 17.3.2020, haastattelijana Heli Kuosa.

Henkilö C, X Oy:n edustaja. Haastattelu 19.3.2020, haastattelijana Heli Kuosa.

Henkilö D, X Oy:n edustaja. Haastattelu 27.3.2020, haastattelijana Heli Kuosa.

Henkilö E, X Oy:n edustaja. Haastattelu 30.4.2020, haastattelijana Heli Kuosa.