

**Henkilöstön motivaatio ohjelmisto- ja  
järjestelmämuutosprosessissa tilitoimistossa yritysoston yhteydessä**



Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

kevät 2023

Anni Väänänen

Liiketalous

Tekijä Anni Väänänen

Työn nimi Henkilöstön motivaatio ohjelmisto- ja järjestelmämuutosprosessissa  
yritystalon yhteydessä

Ohjaaja Sari Hanka

Tiivistelmä

Vuosi 2023

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritykselle, joka haluaa pysyä anonyyminä tässä opinnäytetyössä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ohjelmisto- ja järjestelmämuutosprosessissa tilitoimistossa yritystalon yhteydessä sekä miten muutosprosessi koetaan ja kuinka sitä voidaan parantaa. Tarve henkilöstön motivaation ja muutosprosessin kartoittamiseen syntyi, kun organisaatiokulttuuri muuttuu nykyaikaistumisen ja muutostarpeen vuoksi. Opinnäytetyön viitekehysessä käydään läpi taloushallinnon toimintaympäristöä, muutosta organisaatiossa sekä yritystalojen teoriaa.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina, jossa yritystalojen yhteydessä mukana olevilta henkilöiltä kysyttiin muutosprosessiin liittyviä haastattelukysymyksiä. Haastattelukysymykset ja niiden analysointi perustuivat Kotterin 8-askelta muutokseen -muutosprosessiin.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että riittävällä ja tarpeellisella perehdyttämällä sekä opastuksella uusiin toimintatapoihin ja -malleihin on suurin merkitys henkilöstön kokemaan motivaatioon tilitoimistossa tapahtuvaan muutokseen.

Muutosprosessin parantamiseksi muutosvastarinnan minimoiminen sekä avoin ja rehellinen muutosviestintä vaikuttavat muutosprosessiin.

Avainsanat Yrityskauppa, muutosprosessi, muutosvastarinta, motivaatio, ohjelmistointegraatio

Sivut 26 sivua ja liitteitä 4 sivua

The aim of this thesis was to find out which factors affect the personnel motivation in an accounting company during in a software and system change process and in connection with an acquisition. This thesis examined how the change process is experienced among personnel and how it could be improved. The commissioning company preferred to stay anonymous. The need to identify the motivation and change process of the personnel arose as the organizational culture changed due to a modernization process.

The theoretical framework of the thesis covered financial management environment, change in the organization and theory of acquisitions. The thesis was carried out as a qualitative study. The study was conducted based on individual interviews, in which the people involved in the acquisition were asked about questions related to the change process. The interview questions and their analysis were based on Kotter's 8 -step change process.

Based on the results of the studies, can be stated that orientation and guidance on new practices and models play a major role in the motivation of the personnel in the change situations in the accounting company. To improve the change process, minimizing change resistance together with open and honest communication will be affecting change process.

Keywords Acquisition, change process, change resistance, motivation, software integration

Pages 26 pages and appendices 4 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Taloushallinnon toimintaympäristö .....	2
2.1	Taloushallinnon käsite .....	2
2.2	Kirjanpito .....	4
2.3	Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto .....	5
2.4	Taloushallinnon järjestelmät .....	6
2.5	Kirjanpitäjän osaamistarpeet tilitoimistossa .....	6
3	Muutos organisaatiossa .....	7
3.1	Muutosprosessi .....	7
3.2	Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta .....	9
4	Yrityskauppa .....	10
5	Tutkimukset toteutus .....	11
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	11
5.2	Toteutus ja valmistautuminen .....	12
5.3	Haastatteluiden keskeisimmät asiat .....	13
5.3.1	Muutoksen tarve .....	13
5.3.2	Tiimin perustaminen .....	15
5.3.3	Muutokseen osallistaminen ja muutoksessa tukeminen .....	15
5.3.4	Visio ja strategia .....	17
5.3.5	Muutoksesta viestiminen .....	17
5.3.6	Ongelmakohdat ja esteet .....	18
5.3.7	Toimivat asiat muutoksessa .....	20
5.3.8	Toimintamallit ja toimintatavat .....	21
5.3.9	Organisaation menestys muutoksen yhteydessä .....	22
6	Johtopäätökset .....	23
7	Pohdinta .....	24
8	Tutkimuksen eettisyyden, kestäväen kehityksen ja luotettavuuden arviointi .....	25
	Lähteet .....	27

## **Kuvat, Taulukot ja kaavat**

- Kuva 1 Taloushallinnon osa-alueet, (Lahti & Salminen, 2014, s. 19)
- Kuva 2 Kirjanpidon kokonaisuus liiketapahtumasta tilinpäätökseen (Taloushallintoliitto, n.d.b)
- Kuva 3 Kotterin 8-askelta muutokseen, (Kotter, 2012, s. 23)

## **Liitteet**

- Liite 1 Haastattelukysymykset toimeksiantoyrityksen yritysosto- ja sovellustuki tiimi
- Liite 2 Haastattelukysymykset yritysoston kohteena olevan tilitoimiston esihenkilö
- Liite 3 Haastattelukysymykset yritysoston kohteena olevan tilitoimiston kirjanpitäjät
- Liite 4 Aineistonhallintasuunnitelma

## 1 Johdanto

Organisaatiokulttuuri ja sen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti nykyaikaistumisen ja kasvavan muutostarpeen vuoksi. Tilitoimistoalalla muutos näkyy digitalisaation kasvamisena ja sähköistymisenä sekä yrityskauppoina. Yrityskauppoja toteutetaan, jotta organisaatio voi kasvattaa liiketoimintaansa tai parantaa kannattavuuttaan. Usein tavoitteena on myös paremman markkinavoiman takaaminen yritykselle. (Yrityspörssi, n.d.a)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää haastatteluiden avulla mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ohjelmistojen- ja järjestelmien muutoksissa yritysostojen yhteydessä ja miten muutosprosessia voi parantaa. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona taloushallintoalan yritykselle, joka haluaa pysyä anonyyminä. Opinnäytetyön aihe on lähtenyt omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaan sekä halusta ymmärtää muutosprosessia ja sen vaiheita. Tutkimus rajataan koskemaan taloushallinnon osa-aluetta. Opinnäytetyössä tutustutaan ensin taloushallinnon toimintaympäristöön ja muutokseen organisaatiossa sekä yritysostoihin. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan käsitystä ostetun tilitoimiston kirjanpitäjien ja esihenkilön kokemuksista ohjelmisto- ja järjestelmien muutosprosessissa sekä toimeksiantajayrityksen yritysostotiimin henkilön ja sovellustuen henkilön näkemystä muutosprosessista.

Opinnäytetyössä pohditaan, miten yritysosto kohteena olevan tilitoimiston työntekijät kokevat yritysoston ja sen muutosprosessin sekä mikä heidän motivaationsa tätä kohtaan on. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen aineistoa kerättiin haastatteluilla. Tutkimuksen kohteena oli yksi yritysostokohteena oleva tilitoimisto sekä toimeksiantajayrityksen yritysosto- ja sovellustukitiimi.

Työn empiirinen osuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin yhdessä teoriaosuuden kanssa:

Pääkysymys:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ohjelmistojen ja järjestelmien muutoksissa yritysostojen yhteydessä?

Alakysymykset:

- Minkälaisia muutoksia yritysosto tuo tilitoimistoon?
- Miten yritysoston muutosprosessia voidaan parantaa?

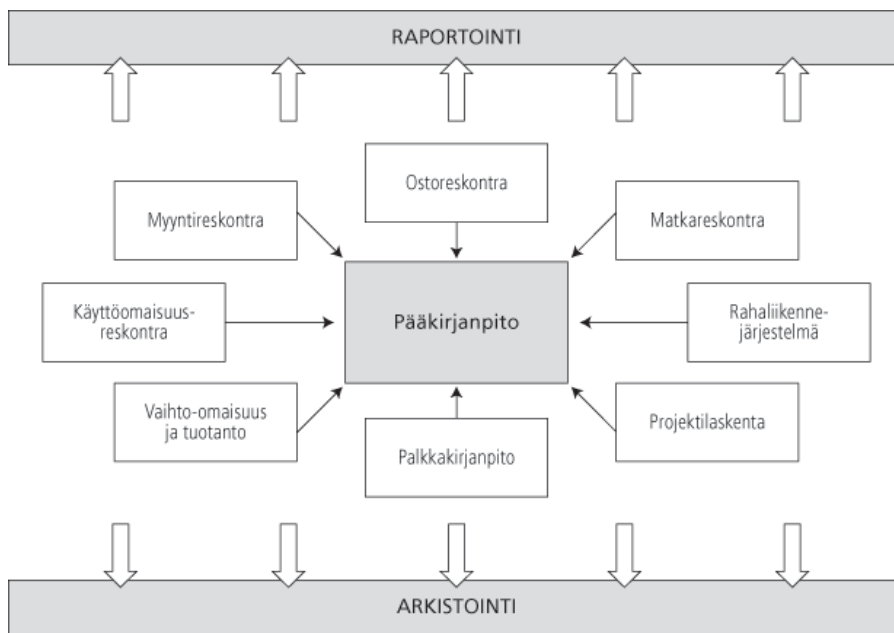
## **2 Taloushallinnon toimintaympäristö**

Tässä luvussa käsitellään taloushallinnon toimintaympäristöä.

### **2.1 Taloushallinnon käsite**

Taloushallinto on järjestelmä, jolla organisaatio voi seurata taloudellisia tapahtumia raportoiden toiminnastaan sidosryhmilleen. Taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, joita on esimerkiksi viranomaiset, omistajat tai työntekijät. Sisäinen laskentatoimi tuottaa informaatiota organisaation johdolle. (Lahti & Salminen, 2014 s. 16) Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, johon sisältyy muut prosessit sekä raportointi ja arkistointi.

Kuva 1. Taloushallinnon osa-alueet, (Lahti & Salminen, 2014, s. 19)



Tilitoimistot voivat yksilöidä ja tarjota palveluitaan asiakkaille eri tilanteissa. Joillekin saatetaan hoitaa vain yhtä taloushallinnon osa-aluetta, kun toiselle suoritetaan lähes kaikki taloushallinnon palvelut. Yrityksen ei ole välttämätöntä ulkoistaa kaikkia taloushallinnon palveluita vaan voi osan toimista tehdä itse. Tilitoimistoilta saa tarvittaessa lisäapua esimerkiksi liiketoiminnan kasvaessa.

Tilitoimistojen taloushallinnon palvelut voidaan jakaa neljään osaan, joihin kuuluu seuraavat palvelut. Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito (1) sisältää liiketapahtumien ja tositteiden kirjauskäsittelyn, sovitut päivittäiset tai viikoittaiset palvelut, lakisäätteiset kuukausittaiset ja vuosittaiset viranomaisraportit kuten alv-raportit, tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Raportoinnin ja kirjanpidon tarve on tärkeää sopia yrityskohtaisesti, sillä jokaisella yrityksellä on eri tarpeet riippuen liiketoiminnan suuruudesta.

Palkanlaskenta (2) sisältää tilitoimiston toimesta yrityksen puolesta lasketut palkat ja työnantajasuoritukset. Lisänä peruspalveluihin kuuluu muun muassa palkkalaskelman eli tilinauhan lähettäminen sekä viranomaisilmoitukset eri jaksoilta. Lisäpalvelut kuten Kela-hakemukset, Tilastokeskuksen raportointi, jäsenmaksuasiat, ulosottoasiat sekä muut henkilöstöhallinnossa seurattavat asiat, kuten esimerkiksi sairauslomapäivien ja



koulutuspäivien ja sairauslomapäivien erillisseuranta henkilöittäin tai henkilöryhmittäin, on sovittavissa tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä.

Kokonaisvaltainen liikekirjanpidon eli ulkoisen laskennan palvelu (3) sisältää kaikki asiakkaan taloushallintoon kuuluvat asiat, jotka tilitoimistossa hoidetaan. Tilitoimisto hoitaa asiakkaan puolesta maksatuksen, palkanlaskennan, myyntien ja ostolaskujen käsittelyn juoksevan kirjanpidon lisäksi. Tilitoimiston tuki voi syvimmillään ulottua yrityksen pysyväisarkistointiin tilausprosessista alkaen.

Sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi (4) on apuna liiketoiminnan suunnittelussa tai esimerkiksi tuote- tai asiakaskannattavuuksien laskennassa. Sisäisen laskennan palvelut ovat hyvä lisä kirjanpidon peruspalveluihin. (Taloushallintoliitto, n.d.a)

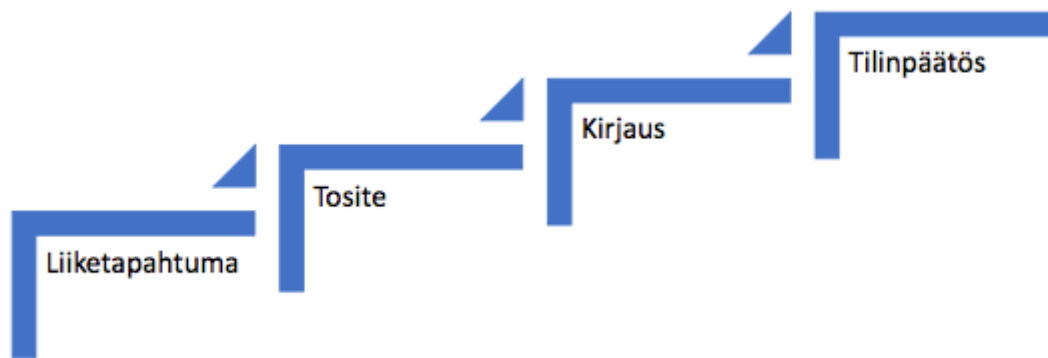
## **2.2 Kirjanpito**

Kirjanpidosta ja sen velvollisuudesta määrää kirjanpitolaki ja kaikki yritykset ovat kirjanpitovelvollisia ja kirjanpitoon tulee kaikki yritystoimintaan liittyvät menot ja tulot olla kirjattuna. Yrittäjä on vastuussa kirjanpidon järjestämisestä tehden sen itse tai ulkoistaen sen ammattitaitoiselle tilitoimistolle tai kirjanpitäjälle. (Suomi.fi, 2021; Kirjanpitolaki 1997/1336)

Kirjanpito tuottaa yritykselle merkittäviä tietoa ja tunnuslukuja. Tuloslaskelman avulla saadaan yrityksen toiminnan tuloksellisuus tietoon ja tase kertoo yrityksen varoista ja veloista sekä maksuvalmiudesta. Kirjanpidon luvut ovat esimerkiksi pohjana yrityksen tulovero- ja arvonlisäveroilmoituksissa.

Kirjanpito alkaa liiketapahtumista, jotka ovat esimerkiksi myyntejä, ostoja tai rahasuorituksia. Tositteille kuvataan liiketapahtuman sisältö. Tosite voi olla esimerkiksi myynti- ja ostolaskut, käteiskuitit, tiliotteet, matkalaskut ja ylityölistat. (Taloushallintoliitto, n.d.b)

Kuva 2. Kirjanpidon kokonaisuus liiketapahtumasta tilinpäätökseen (Taloushallintoliitto, n.d.b)



### 2.3 Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto

Digitaalisen tai sähköisen taloushallinnon käsite määritellään usein hyvin vaihtelevasti. 1990-luvulla käytettiin yleisesti termiä paperiton taloushallinto, mutta on olennaista ymmärtää ero digitaalisen tai sähköisen taloushallinnon välillä. (Lahti & Salminen, 2008, s. 13)

Digitaalisella ja sähköisellä taloushallinnolla on pientä eroa. Digitaaliseen taloushallintoon liittyy kokonaisvaltainen rationaalinen tekeminen sisältäen taloushallintoprosessien kehittämistä ja uudelleen suunnittelua pyrkien eliminoimaan turhia työvaiheita. Digitaalisella taloushallinnossa kaikki taloushallinnon- ja kirjanpidon materiaalit ovat sähköisessä muodossa ja tositteet ovat konekielisiä, tieto eri järjestelmien, osapuolien ja osaprosessien välillä siirretään sähköisesti, yrityksen sisäisen ja eri sovelluksien välinen tieto käsitellään sähköisessä muodossa, kaikki tieto on saatavilla sähköisesti, rutiinityövaiheet on automatisoitu sekä eri järjestelmät on integroitu prosesseihin. (Lahti & Salminen, 2008, s. 21)

Taloushallinnon sähköistymisen myötä tulee paljon hyötyjä muun muassa työn tekemisessä näkyy enemmän joustavuutta, työtä voidaan tehdä riippumatta maantieteellisestä sijainnista sekä tiedonhaku on helpompaa, joten tarvittavat tiedot ovat löydettävissä helpommin ja nopeammin (Neimala ym., 2017, ss. 240–241).

## 2.4 Taloushallinnon järjestelmät

Taloushallinnon järjestelmiä löytyy moneen eri tarpeeseen. Ohjelmistojen ja tietojärjestelmien tulisi palvella ja tukea yrityksen liiketoimintaa sekä strategiaa. Järjestelmän valintaa tehdessä on analysoitava yrityksen tilanne ja tavoitteet. Pienillä yrityksillä on usein kirjanpitojärjestelmä käytössä tilitoimiston kautta, jossa on perusasiat kattava taloushallinnon-ohjelmisto. Järjestelmätarpeet voivat muuttua yrityksen liiketoiminnan muuttuessa tai kasvaessa. Taloushallinnon perusjärjestelmien tulee toimia luotettavasti hoitaen taloushallinnon perustehtävät eli rekisteröidä liiketapahtumat lain edellyttämällä tavalla. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 30–34)

Valittavien taloushallinnon ohjelmistojen ja tietojärjestelmien hankinta on usein suuri sekä pitkän tähtäimen päätös yrityksessä, johon vaikuttaa monet eri tekijät. Tärkeintä ohjelmiston ja tietojärjestelmän valinnassa on se, että yrityksen toiminnalliset tarpeet ja muut ratkaisut kohtaavat halutulla tavalla. Ohjelmiston ja tietojärjestelmän valintaan vaikuttaa mahdollisesti järjestelmän kokonaiskustannukset, investointi alussa, järjestelmän joustavuus, ylläpito ja kehitys sekä loppukäyttäjän kokema käytettävyys. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, ss. 40–41)

## 2.5 Kirjanpitäjän osaamistarpeet tilitoimistossa

Nykyaikana kirjanpitäjältä odotetaan konsultoivaa ja asiantuntijamaista palvelua. Kirjanpidon substanssiosaamisen lisäksi kirjanpitäjällä tulisi olla hyvät asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot. Kirjanpitäjän tulisi osata hahmottaa kokonaisuuksia sekä ymmärtää syy- ja seuraussuhteita. Tilitoimistotyöskentely muuttuu koko ajan enemmän digitaaliseen ja robotiikkaa sekä automaatiota hyödyntävään työskentelymalliin, mikä helpottaa kirjanpitäjän tekemää työtä. (Remes, 2020)

Kirjanpitäjien työnkuva on muuttunut lähivuosien aikana muun muassa robotiikan ja automatiikan vuoksi sekä työnimikkeiden ja työjärjestelyiden muuttumisena tai yrityksen kasvun myötä. Osa työnkuvan muuttumisesta on tapahtunut oman osaamisen kehittymisen myötä, jolloin muutos on tapahtunut omasta halusta. (Anttila, s. 33)

Osaamistarpeet muuttuvat ja aikaisempaa enemmän tärkeiksi osaamisalueiksi koettiin vero-osaaminen, järjestelmäosaaminen ja ongelmanratkaisukyvyt. Eri ajan tilitoimistossa työskennelleet kokivat osaamistarpeet erilaisina. Vero-osaamisen tarve on selkeästi 5 vuotta ja alle alalla työskenteleville tarpeellisempaa verrattuna pidempään alalla työskennelleisiin. Järjestelmäosaamisen tarve koettiin tarpeellisemmaksi 6 vuotta ja yli alalla työskennelleillä. Ongelmaratkaisukyvyyn osalta enemmän osaamista 6 vuotta ja yli alalla olleet kokivat tarpeellisemmaksi kuin 5 vuotta ja alle alalla työskennelleet. (Anttila, ss. 34, 57 ja 59)

### **3 Muutos organisaatiossa**

Muutos on tänä päivänä suuremmassa roolissa sekä muutoksen haasteet ja mahdollisuudet ovat muuttuneet. Muutos voi tapahtua organisaatiossa kolmella eri tavalla. Ensimmäinen muutosilmiö voi tapahtua palveluorganisaation asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten muuttumisena. Toinen muutosilmiö voi näkyä työvälineiden tai tuotantoteknologian muuttumisena, esimerkiksi työtehtävien sähköistymisenä tai ohjelmistojen sekä järjestelmien muuttumisena. Kolmas muutosilmiö voi näkyä henkilöstössä tapahtumina muutoksina, esimerkiksi henkilöstön ikääntyminen tai työnteon motiivin muuttumisena. (Honkanen, 2006, s. 87)

#### **3.1 Muutosprosessi**

Onnistunut muutos tapahtuu vaiheittain ja usein muutosprosessissa tapahtuu virheitä. Yleiset virheet muutosprosessissa ovat muun muassa liiallisen tyytyväisyyden luominen, ei onnistuta luomaan pätevää ryhmää ohjaamaan prosessia, vision tärkeyttä aliarvioidaan, visio alitetaan, uuden vision toteuttamisen tiellä olevat esteet, lyhytaikaisten voittojen epäonnistuminen, liian aikainen voiton julistaminen sekä muutoksen vakiinnuttamisen laiminlyöminen organisaatiokulttuuriin. Virheiden seurauksina uusia strategioita ei toteuteta hyvin, hankinnat eivät saavuta odotettuja etuja, uudelleen suunnittelu vie liikaa aikaa ja kustantaa liikaa, toiminnan supistaminen ei saa kustannuksia pidettyä kurissa eikä laatuohjelmat tuota toivottuja tuloksia. Nämä virheet ei kuitenkaan ole väistämättömiä, tiedolla ja taidolla virheet voidaan välttää tai ainakin vähentää. Virheiden välttämisen avain on ymmärrys siitä, miksi organisaatio tarvitsee muutosta. (Kotter, 2012, ss. 16–17)

Kuva 3. Kotterin 8-askelta muutokseen, (Kotter, 2012, s. 23)

1. Muutostarpeen tunnistaminen
2. Osaavan tiimin perustaminen
3. Strategian ja vision luominen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Toimintatapojen muuttaminen
6. Lyhyen aikavälin onnistumiset
7. Toimintamallien luominen
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen yrityskulttuuriin

Kotterin muutosjohtamisen mallissa neljän ensimmäisen kohdan avulla pyritään helpottamaan organisaation nykytilannetta ja selvittämään miksi muutosta tarvitaan. Ensimmäisten vaiheiden tavoitteena on luoda suunnitelma ja osaava tiimi toteuttamaan muutoksen alkuvaiheita kuten luoda muutossuunnitelma, miten siihen päästään ja mitä se vaatii muilta muutoksen osapuolilta.

Seuraavien vaiheiden tarkoituksena on muutoksen käytännön toteuttaminen organisaatiossa. Näissä vaiheissa tavoitteena on päästä eroon mahdollisista esteistä ja ongelmakohtista sekä muuttaa ja parantaa toimintatapoja sekä toimintamalleja vastaamaan aiemmin tehtyjä suunnitelmia. Näiden toimintojen avulla pyritään toteuttamaan näkyviä kehityksen kohteita, jotta muutoksen edistymistä voidaan seurata ja luoda muutokselle merkitystä.

Viimeisen eli kahdeksannen vaiheen tarkoituksena on perustella muutokset yrityksen kulttuurissa ja auttaa vakiinnuttamaan ne käyttöön. Muutosprosessissa on tarkoitus luoda parempia toimintoja sekä selkeyttämään uudet toimintatavat ja näin ollen myös taata organisaation menestys. (Kotter, 2012, ss. 23–24)

### **3.2 Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta**

Muutosjohtamisessa johtajan on tärkeää ymmärtää niin sisäisiä kuin ulkoisia organisaation muutosvoimia sekä tunnistaa muutostarpeita ja muistaa, että muutoksen johtaminen eroaa päivittäisen toiminnan johtamisesta. Muutostilanteita on erilaisia ja ne vaativat omat johtamistavat. Näin ollen johtajan on tunnistettava, millaisesta muutoksesta on kyse ja johdettava sitä sen mukaisesti. (Tuominen, 2010, s. 157–159) Hyvä muutosjohtaja osaa tunnistaa muutoksen tarpeen sekä osaa viestiä siitä henkilöstölle ymmärrettävästi ja heitä motivoiden. Muutosjohtaminen vaatii ihmistuntemusta ja kykyä ymmärtää, että jokainen työntekijä on yksilö ja täten kokevat muutoksen eri tavoin.

Muutosvastarinta syntyy usein muutosvoiman puutteesta. Muutosvastarinnan yleisimmät syyt ovat pelko, hiljaisuus ja sumu. Muutoksen pelko on läsnä silloin, kun henkilö tai henkilöstö kokee, ettei ole päässyt osallistumaan muutoksen eri vaiheisiin. Hiljaisuuden kulttuuri on läsnä silloin kun ei pystytä haastamaan tai ristiriitoihin ei puututa. Tunteista ja tarpeista kommunikointi on tärkeää, mikäli muutos halutaan toteuttaa toivotulla tavalla. Myös epävarma ja epäselkeä muutostilanne vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen. Organisaation muutosvoimaan ja -kykyyn vaikuttaa ihmisten ja henkilöstön kokemus muutoksesta. Muutosvastarinta saattaa syntyä, mikäli henkilöstö kokee, ettei voi itse vaikuttaa muutokseen. Tästä syystä henkilöstö saattaa ruveta epäröimään ja vastustamaan muutosta. (Piha & Sutinen, 2020, s. 20)

John P. Kotterin (2012, s. 19) mukaan henkilöt, jotka ovat kokeneet epäonnistuneen muutoskokemuksen, epäilevät usein muutoksen eteenpäin vievien henkilöiden motiivia muutoksen takana. Muutoksen johtaja tai esihenkilö on tärkeässä roolissa muutoksessa, sillä hän toimii esimerkkinä ja toimii muutoksen suunnan näyttäjänä.

## 4 Yrityskauppa

Yrityskauppatavoista yleisimmät ovat liiketoimintakauppa ja osakekauppa. Sopiva yrityskauppatapa on yksilöllinen yrityksen tilanteen mukaan. Liiketoimintakaupassa myyjäyritys voi myydä liiketoimintansa kokonaan tai osittain ostajalle, jossa myydään oikeudet harjoittaa kyseessä olevan yrityksen liiketoimintaa. Liiketoimintakaupalle laaditaan kauppakirja, jossa tulee käydä ilmi kaikki kohteen perustiedot, kuten myyjä ja ostaja sekä kaupan kohde ja kauppahinta. Kauppakirjan tulee myös sisältää ehdot, joista on neuvoteltu kaupan yhteydessä. (Yrityspörssi, n.d.a)

Yrityskauppaan ei sisälly usein vain kauppasumma, koneet ja laitteet, vaan usein myytävän yrityksen työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä ostajayrityksen palvelukseen. Tätä kutsutaan liikkeen luovutukseksi, jolloin myyjäyrityksen työntekijöiden siirtyessä ostajayritykselle työsopimus ja -suhde tulevat säilyä samana kuin ennen, jolloin työntekijöiden työnantaja muuttuu. Yrityskaupan ja liikkeenluovutuksen yhteydessä henkilöstön edustajille on hyvissä ajoin selvitettävä luovutuksen syyt sekä ajankohta, työntekijöille aiheutuvat seuraukset sekä suunnitellut toimenpiteet, jotka heitä koskettavat. (Yrityspörssi, n.d.a)

Osakekaupassa myytävän yhtiön osakkaat myyvät osakeyhtiön osakkeet tai osan yrityksen osakkeista uudelle omistajalle. Osakekaupan yhteydessä ostaja saa myös yrityksen kaikki vastuut ja velvoitteet osakkeiden lisäksi. Osakekaupan osakkeiden myynti vaikuttaa vain sen omistussuhteisiin, ei liiketoimintaan. Osakkeiden myynti tapahtuu yleensä yksityishenkilöiden toimesta, jolloin osakkaat ovat vastuussa myynnistä johtuvasta verosta, ei osakeyhtiö. (Yrityspörssi, n.d.b)

Yrityskauppa tapahtuu yleensä tarpeen tai hyödyn vuoksi. Ostajayrityksen tavoitteena on usein liiketoiminnan laajentaminen, kannattavuuden parantaminen sekä paremman markkinavoiman takaaminen yritykselle. Yritysosto toimii yhtenä voimakkaimmista keinoista kasvattaa ja laajentaa yritystä. (Katramo ym., 2013, ss.20–24)

## 5 Tutkimukset toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ohjelmistojen ja järjestelmien muutoksissa yritysostojen yhteydessä. Tutkimusmuodoksi valikoitui työn luonteen ja laajuuden myötä kvalitatiivien eli määrällinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä eri työntekijää toimeksiantoyrityksen eri osastoilla sekä yritysostokohteena olevan tilitoimiston työntekijöitä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksen kohteen laatua, käyttäytymistä ja syitä. Kvalitatiivinen tutkimus usein rajoittuu pieneen määrään tutkittavia, jotka valitaan usein harkinnanvaraisesti, mutta pyritään kuitenkin analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus on sopiva tutkimusmenetelmä esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2014, s. 15)

Tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja yksilöhaastatteluina, jolloin haastattelukysymykset on ennakoon laadittu ja esitetään enemmän tai vähemmän saman muotoisina, mutta vastaamisen tapa on vapaa. (Hyvärinen yms, 2021) Yksilöhaastattelut noudattavat usein ainakin osittain kysymys–vastausformaattia, jossa tutkija tyypillisesti on ohjaavana osapuolena keskustelussa (Hyvärinen yms, 2017 s. 90).



## 5.2 Toteutus ja valmistautuminen

Opinnäytetyössä yhtenä tärkeänä tietolähteenä toimivat haastattelut, joissa haastateltavina on eri osastoilla toimeksiantajayrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavia on yhteensä viisi. Haastateltavat ovat joko työskennelleet tilitoimistossa, joka on ostettu toimeksiantajayritykselle tai muuten ollut osallisena yritysostoprosessissa, joko hoitamassa itse yritysostoa tai ohjelmisto- tai järjestelmämuutosta. Haastateltavina oli yritysostopuolelta, sovellustuesta, tilitoimiston esihenkilö sekä tilitoimiston kirjanpitäjiä. Haastattelut on toteutettu keväällä 2022 Microsoft Teams- alustalla etäyhteyksin, jonka käytön etuna on helppo aikataulujen sopiminen sekä haastatteluiden nauhoittaminen. Haastatteluiden nauhoittamisen ansiosta haastattelussa pystyy keskittymään haastateltavan kanssa asioiden läpikäymiseen ja myöhemmin raportoida haastattelussa ilmenneet keskeisimmät asiat.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluilla, jossa haastateltavan kanssa käytiin läpi ennalta laadittuja kysymyksiä ja luotiin yleistä keskustelua aiheesta. Tavoitteena oli saada jokaiselta haastateltavalta oma mielipide ja näkemys oman prosessinsa ja työtehtäviensä osalta. Haastatteluihin valmistautumisessa tärkeimpänä työkaluna toimii kysymyslistat, joiden tarkoituksena on auttaa pysymään aihealueessa sekä muistuttaa tärkeimmistä kysymyksistä. Haastattelukysymykset on laadittu Kotterin kahdeksan askelta muutokseen -muutosprosessin pohjalta, joka on käyty läpi kappaleessa 3.1, ja räätälöitiin haastateltavien prosessien sekä sen mukaan, miten muutosprosessi heitä koskee. Haastattelukysymykset (Liite 1) on räätälöity sovellustukitiimille ja yritysostotiimille. Haastattelukysymykset (Liite 2) on räätälöity yritysoston kohteena olevan tilitoimiston esihenkilölle. Haastattelukysymykset (Liite 3) on räätälöity yritysoston kohteena olevan tilitoimiston kirjanpitäjille.

Isoin haaste haastatteluiden osalta oli löytää haastateltavat. Alkuun tavoitteena oli haastatella kuutta eri henkilöä ja kahden eri yritysoston kohteena olevan tilitoimiston työntekijöitä sekä yritysostotiimistä ja sovellustuesta, mutta haastateltavia saatiin vain yhdestä tilitoimistosta yritysostotiimin ja sovellustuen lisäksi. Haastattelut muokattiin, kun toiselta tilitoimistolta ei saatu haastateltavia, haastattelut toteutettiin haastattelemalla

yhden yritysoston kohteena olevan tilitoimiston esihenkilöä ja kahta kirjanpitäjää sekä yhtä henkilöä yritysostotiimistä ja yhtä henkilöä sovellustuesta.

### **5.3 Haastatteluiden keskeisimmät asiat**

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista ilmi tulleita asioita. Haastatteluista kerrotaan haastateltavien kokemuksista toiminnanohjausjärjestelmän ja kirjanpidon ohjelmistojen muutoksesta. Kappaleiden jälkeen käsitellään aihetta verraten niitä Kotterin 8-askelta muutokseen -vaiheisiin.

Haastateltavia on yhteensä viisi henkilöä. Haastateltavat A ja B ovat kirjanpitäjiä, jotka ovat työskennelleet kirjanpitäjinä yritysoston kohteena olevassa tilitoimistossa. Haastateltava C on toimiston esihenkilö, joka on toiminut toimiston esihenkilönä yritysoston kohteena olevassa tilitoimistossa. Haastateltava D työskentelee sovellustuessa sovellusvastaavana toimeksiantoyrityksessä. Haastateltava E työskentelee yritysostopuolella yhtenä työntekijänä osana tiimiä toimeksiantoyrityksessä.

#### **5.3.1 Muutoksen tarve**

Haastateltavien D ja E mukaan muutoksen tarve on yritysostoissa usein tai lähes aina se, että kaikki toimistot toimivat samalla ohjeistuksella ja kaavalla. Toimeksiantajayrityksellä on käytössä tietty toiminnanohjausjärjestelmä, mikä jokaisella ostettavalla yrityksellä tulee muuttumaan kyseiseen toiminnanohjausjärjestelmään. Tämä on lähes aina pakollinen muutos yritysostoissa, sillä useassa ostetussa tilitoimistossa ei ole ollenkaan ollut käytössä minkäänlaista toiminnanohjausjärjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla kaikki tieto on löydettävissä ja saatavilla koko toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle.

Haastateltavien D ja E mukaan toimeksiantajayritys on ohjelmistoriippumaton, eli käytännössä lähes mitä vain ohjelmistoa on mahdollista käyttää. Kuitenkin toimeksiantajayrityksellä on tietyt pääyhteistyökumppanien kirjanpidon ohjelmistot käytössä, joihin on erillistä sisäistä tukea saatavilla. Tästä syystä pyritään muuttamaan kirjanpidon ohjelmistot, mikäli ostettavalla tilitoimistolla on käytössä jokin muu kirjanpidon

ohjelmisto. Koska toimeksiantajayritys on ohjelmistoriippumaton, niin haastateltavan E mukaan kirjanpidon ohjelmistojen muutoksissa tehdään paljon poikkeuksia siinä, jätetäänkö joku ohjelmisto käyttöön. Näissä tapauksissa mietitään, onko kyseinen kirjanpidon ohjelmisto sellainen, joka jatkossakin halutaan toimeksiantajayritykselle käyttöön tai onko se esimerkiksi asiakasyrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävä ja on esimerkiksi pitkä historia takana, jolloin on järkevä jättää kyseinen ohjelmisto käyttöön.

Haastateltavan tilitoimiston muutos oli välttämätön ja haastateltavien A, B ja C mielestä ymmärrettävä muutos. Siirtyminen isompaan yritykseen tuo aina tiettyjä muutostarpeita. Haastateltavalla tilitoimistolla tuli käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä ja kirjanpidon ohjelmisto muuttui. Haastateltavien A, B ja C mukaan käytössä ollut kirjanpidon ohjelmiston käyttö olisi joka tapauksessa muuttunut, sillä kyseistä ohjelmisto oli muutenkin lopettamassa, muutos toiseen ohjelmistoon oli siis ymmärrettävä ja odotettavissa. Muutos uuteen ohjelmistoon kuitenkin oli suuri ja vaati työntekijöiltä tietyntasoista teknologista osaamista. Haastateltavan A mukaan kaikkien kirjanpitäjien teknologinen osaaminen ei ollut tarpeeksi vahvalla tasolla. Haastateltavassa tilitoimistossa oli kuitenkin teknologiaosaamista omaavia henkilöitä, jotka olivat tarvittaessa tukena muille työntekijöille.

Haastateltavan E mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa on selkeä toiminnantarve, sillä se on koko toimeksiantajayrityksellä sama poikkeuksetta. Usein esihenkilöt ovat ymmärtäneet muutoksen parhaiten, ja heillä on tärkeä rooli siinä, miten muu henkilöstö tulee muutoksen ottamaan. Haastateltava C kokee huolta siitä, että henkilöstön pitää alkaa täyttää useita eri taulukoita koska aikaisemmin ei sellaista aikaisemmin ole tehty. Isommassa organisaatiossa on paljon strukturoidumpaa ja tiedot pitää olla todella tarkasti sekä monipuolisesti ylhäällä, jotta kaikilla asiakkailla samat tiedot löytyvät samasta paikasta. Tämä vaatii ylimääräistä aikaa esihenkilöltä ja henkilöstöltä sekä aiheuttaa huolta, missä välissä tämäkin ehditään tekemään.

Haastateltavien A, B ja C mukaan tilitoimiston kirjanpidon ohjelmiston muutos oli ymmärrettävä ja odotettavissa. Käytetty ohjelmisto oli muutenkin loppumassa, joten esihenkilö ja muu henkilöstö ymmärsivät muutoksen tarpeen.

Muutoksen tarpeen ymmärtämisessä yleisellä tasolla on tapauskohtaisia eroja. Osa työntekijöistä ymmärtää helposti muutoksen, kun osa taas ei ymmärrä, miksi esimerkiksi ohjelmistoa pitää muuttaa, kun vanha ohjelmisto on toiminut ihan hyvin tähänkin asti. Tärkeintä muutoksen ymmärtämisessä on se, että muutoksen takana on yleensä todellinen tarve eikä vain halu muutokseen. Muutosta ei toteuteta vain sen takia, että joku haluaa, vaan sille on olemassa oleva tarve. Ohjelmistomuutoksen tarve voi olla esimerkiksi ohjelmiston loppuminen kokonaan, liian suuret kustannukset tai soveltuvuus asiakasyrityksille.

### **5.3.2 Tiimin perustaminen**

Muutoksessa yritysoston yhteydessä näkyy muutamia tiimejä. Haastateltava E kertoo, että ensimmäisen tiimi kartoittaa ostokohteet ja tekee itse yrityskaupan, tähän tiimiin tällä hetkellä kuuluu kolme henkilöä, joista yksi yleensä nimitetään koko muutosprojektille projektipäälliköksi. Projektipäällikkö toimii yhteyshenkilönä myyjäkohteen myyjälle sekä vastaa siitä, että kaikki osa-alueet muutoksessa toimivat ja toteutuvat. Muutoksessa ovat mukana myös toiminnanohjausjärjestelmän tukitiimi, hallinto, kirjanpitäjät, ohjelmistojen omat tuet sekä toimeksiantajayrityksen omat sisäiset tukitiimit.

Haastateltavan C mukaan toisessa tiimissä on usein mukana toimeksiantajayrityksen sovellustuki sekä ostetun tilitoimiston toimisto- tai palvelupäällikkö ja mahdollisesti tilitoimiston ohjelmiston pääkäyttäjät. Muutoksen tekeminen aloitetaan pienemmällä määrällä henkilöitä ja tarvittaessa otetaan enemmän henkilöitä mukaan.

### **5.3.3 Muutokseen osallistaminen ja muutoksessa tukeminen**

Haastateltavien D ja E mukaan henkilöstön osallistaminen muutokseen lähtee viestinnästä. Yritysoston alussa käydään pitämässä henkilöstölle tiedote paikan päällä, jossa käydään läpi millaisia, milloin ja miten muutoksia on tulossa sekä mitkä niiden aikataulut ja tavoitteet ovat. Koska muutosvastarinta on usein isossa osassa muutoksissa, haastateltavan D mukaan yksi tärkeä osa henkilöstön osallistamisessa onkin kauhukuvien ja pelkotilojen loiventaminen sekä mahdollisimman avoin viestiminen muutoksesta. Muutoksesta olisi tärkeä kertoa

mahdollisimman laajasti, jopa ehkä hieman liikaa, mikä saattaa rauhoittaa ostetun tilitoimiston henkilöstöä merkittävästi. Esihenkilön rooli on tärkeä, sillä hän on se lähin tuki ostetun tilitoimiston työntekijöille.

Henkilöstöä haastatteluiden mukaan otetaan osaksi muutosta muun muassa datan siirroissa sekä niiden oikeellisuuden tarkastamisessa tai mikäli dataa ei entuudestaan ole, niin sen keräämisessä. Haastateltava A oli yksi henkilö, joka teki konkreettiset siirrot uuteen kirjanpidon ohjelmistoon haastateltavassa tilitoimistossa. Tässä kuitenkin ilmeni haasteita haastateltavan A mukaan siinä, että vanha ohjelmisto jäi taustalle edelleen käyttöön ja siirrettävissä tiedoissa oli joissain määrin puutteita uuden ja vanhan ohjelmiston välillä. Haastateltavan B mukaan haasteita tuotti myös se, että uudessa kirjanpidon ohjelmistossa oli esimerkiksi erilaiset tilikartat ja uusi ohjelmisto toimii hieman eri tavalla kuin vanha ohjelmisto. Tästä syystä korjauksia ja muutoksia joutui vielä jälkikäteen tekemään uudelleen. Muutokset tehneellä henkilöllä, ei ollut tarpeeksi vahva osaaminen uuteen ohjelmistoon. Vaikka hänellä olikin intoa tehdä muutosta, olisi se vaatinut parempaa opastusta uuteen ohjelmistoon, mikä olisi vähentänyt tehtyjä työtunteja haastateltavan B mukaan.

Haastateltavat A ja B kokivat, että muutoksessa olisi saanut olla enemmän tukea ja haastateltavan B mukaan uuden ohjelmiston opettelun kanssa tuli tunne, että heitettiin suoraan syvään päätyyn ja toivottiin, että pystytään toimimaan uudessa ohjelmistossa suoraan. Alun perin perehdyttäminen uuteen ohjelmistoon piti olla todella aktiivista ja vuorovaikutteista, mutta vallitsevan Covid-19 pandemiatilanteen vuoksi kaikki työntekijät siirtyivät tekemään etätöitä ja perehdyttäminen jäi vajanaiseksi. Kotona työskennellessä helposti jäi pitkään pätkäilemään jotain ongelmaa ja tuli tehtyä helposti virheitä, koska ei oikein tiedetty keneltä kysyä neuvoa. Muutoksessa henkilöstön itse piti olla todella aktiivinen, kukaan ei kysellyt tiedätkö mitä pitää tehdä tai osaatko tehdä, vaan pitää itse myös tietoa etsiä jostain.

Haastateltavan A ja B mukaan henkilökohtainen opastus ja perehdyttäminen olisi toiminut parhaiten uuden kirjanpidon järjestelmän opettelussa. Henkilökohtaisessa opastuksessa pääsisi itse kokeilemaan ja saamaan heti tarvittavaa opastusta sekä neuvoa uuteen

ohjelmistoon. Haastateltavan B ja C mukaan muutos vaatii henkilöstöltä paljon myös aktiivisuutta ja itsenäistä työskentelyä sekä tiedon etsimistä.

#### **5.3.4 Visio ja strategia**

Haastateltavien C, D ja E mukaan varsinaista virallista visiota eli päämäärää ei varsinaisesti ole luotu, mutta kuitenkin muutokselle on tietyt tavoitteet ja aikataulusuunnitelmat luotu. Haastateltavan E mukaan toimeksiantajayrityksellä on luotu teknologiastrategia, joka ohjaa toimintaa ja ohjelmistovalintoja. Teknologiastrategia on isossa osassa kun toimistointegraatiota lähdetään tekemään, ja siinä esimerkiksi on linjattu siitä, mikä toiminnanohjausjärjestelmä kaikilla toimipisteillä on käytössä sekä mitkä pääkirjanpidon ohjelmistot ovat. Vaikka teknologiastrategiassa on mainittu käytettävät pääkirjanpidon ohjelmat, niin ohjelmistoriippumattomuus ja paikallisuus sekä se, että toimeksiantajayritys on tilitoimisto-organisaatio eikä ohjelmistotalo, antaa mahdollisuuksia toimia kuitenkin eri tavoin ja eri ohjelmistoissa.

Haastateltavan C ja D mukaan myös oli selkeä projektisuunnitelma, että miten edetään ja milloin on koulutuksia henkilökunnalle. Lisäksi haastateltavan D mukaan tehdään kartoituksia, mikä ohjelmisto ostetussa yrityksessä on ja sitten lähdetään selvittämään, onko ostetussa tilitoimistossa kuinka paljon ja minkä tyyliä asiakkaita, ovatko sähköisiä vai paperisia asiakkaita vai molempia, kuinka paljon asiakaskäyttäjiä on sekä kuinka paljon henkilöstöä toimistolla on. Sitten tehdään konkreettinen aikataulusuunnitelma siitä, että siirretäänkö ensin paperiset asiakkaat vai sähköiset asiakkaat ja määritellään koulutusten ajankohdat.

#### **5.3.5 Muutoksesta viestiminen**

Haastateltavan D ja E mukaan yksi viestimismenetelmä, jolla uuden toimiston henkilöstölle viestitään yrityskaupasta, on henkilöstötiedotus ja -palaverit hyvin aikaisessa vaiheessa kaupan teon jälkeen. Näissä esitellään muun muassa ketkä henkilöt ovat toteuttamassa ohjelmisto- tai toimistointegraatiota sekä karkea aikataulu mitä, miten ja milloin muutoksia tapahtuu. Kun ostetun toimiston henkilöstöä on tiedotettu yrityskaupasta, tiedotetaan myös toimeksiantajayrityksen henkilöstöä, että tällainen yrityskauppa on tehty.

Haastateltavan D mukaan ostetun toimiston esihenkilö on yleensä mukana projektiryhmässä, joka muutosta on toteuttamassa, ja toimii tietynlaisena linkkinä projektiryhmän ja tilitoimiston työntekijöiden välillä muutoksen aikana. Haastateltavan D mukaan projektiryhmä pitää palavereja sovitusti viikon, kahden viikon tai kuukauden välein ja hänen mukaansa esihenkilön tuo tietoon palavereissa käydyt asiat tilitoimiston työntekijöille toimistopalavereissa. Toimistopalavereja, joko etänä Microsoft Teams-alustalla tai neuvotteluhuoneessa toimistolla. Toimistopalavereiden lisäksi haastateltavan C mukaan käytetään sähköpostiviestintää muistuttamaan henkilöstöä muutoksen aikatauluista.

Muutoksesta viestiessä haastateltavan A mukaan on ollut paljon olettamista, että henkilöstö tietää muutoksesta ja uusista asioista enemmän kuin todellisuudessa he tietävät. Haastateltava A on ollut mukana avainhenkilönä muutosprosessissa ja tästä syystä ollut enemmän perillä muutoksesta ja uusista asioista.

### **5.3.6 Ongelmakohdat ja esteet**

Haastateltavan D ja E mukaan suurin ongelma muutoksessa on muutosvastarinta ja yleinen muutoksen pelko isompaan yritykseen tulemisesta, että muuttuuko toimintamallit hirveästi ja mennäänkö byrokraattiseen malliin. Muutos on osa yritysmuutoskulttuuria, joten muutosta on lähes aina odotettavissa yrityskauppojen yhteydessä. Haastateltavan E mukaan muutoksen ei haluta kuormittavan henkilökuntaa liikaa, joten muutoksia pyritään valmistelemaan niin hyvin, että saadaan myös muutosvastarintaa kokevat päästämään irti siitä periaatteesta, että miksi pitää muuttaa toimintatapoja, kun näin on ennenkin tehty ja kannustaa siihen, että on toisenlaisiakin tapoja tehdä asioita.

Kirjanpitäjien työ sisältää paljon työtehtäviä, joissa on tarkat määräajat. Haastateltavan E mukaan muutoksen yhteydessä tulee tietenkin erilaisia koulutuksia muun muassa toiminnanohjausjärjestelmään ja kirjanpidon ohjelmistoihin sekä yleisiä yritystiedotuksia ja tiedotteita. Näihin kuluu aikaa ja kuormittaa työntekijöitä entisestään, varsinkin kiireisinä aikoina. Kuormittavuuden lisäksi koulutuksiin ja tiedotuksiin käytetty aika ovat pois tuottavasta työstä ja luo työntekijöille lisää stressiä. Työntekijöiden vastaanottokapasiteetti

uudelle on rajallinen ja heitä ei haluta kuormittaa liikaa koulutuksilla ja infoilla. Vaikka kouluttaminen ja opastaminen ovatkin tärkeitä muutoksessa, kuormittavuutta pyritään vähentämään sillä, että priorisoidaan muutosta ja hoidetaan asiat tärkeysjärjestyksessä.

Haastateltavan E mukaan pienemmässä tilitoimistossa ei tarvitse tiedon kulkea kuin oman toimiston väelle, kun taas isommassa organisaatiossa tiedon täytyy tavoittaa koko organisaation työntekijät niin, että tieto löytyy tietyistä paikoista. Muun muassa toiminnanohjausjärjestelmän sekä yhteisten Microsoft Excel- taulukoiden avulla tämä onnistuu. Ajantasaisten asiakastietojen tulisi siis löytyä vaadituista paikoista, jotta koko organisaation työntekijät pääsevät käsiksi niihin tarvittaessa. Haastateltavan D ja E mukaan suuria ongelmia tuottaa resurssipula ja vaikeudet ulkopuolisten tahojen kanssa kuten pankkien kanssa.

Suurimmaksi ongelmakohdaksi haastateltavan A ja B osalta nousi puutteellinen opastus, ei ainoastaan uusiin ohjelmistoihin vaan myös uuden toimiston sisäisiin toimintatapoihin. Haastateltavan A mukaan toimintatavat ovat erilaiset pienemmässä itsenäisessä tilitoimistossa verrattuna isoon tilitoimisto organisaatioon, joten perehdyttäminen uusiin toimintatapoihin tulisi olla parempaa. Toisena ongelmaehtana haastateltavan B mukaan ilmeni, että asiakkaiden tietojen siirto uuteen ohjelmistoon ei sujunut ihan odotusten mukaisesti ja niitä korjailtaan edelleen muutama vuosi toimistointegraatiosta. Tässä olisi pitänyt perehdyttää paremmin siirtojen tekemiseen sillä uudessa kirjanpidon ohjelmistossa on käytössä hieman erilaisia tilejä ja tilikarttoja kuin vanhassa.

Haastateltavan C mukaan yhtenä ongelmaehtana ilmeni se, että työntekijät eivät välttämättä ole motivoituneita muutokseen ja saattavat miettiä miksi tällaista pitää tehdä tai uusia opittavia asioita tulee liikaa lyhyellä aikavälillä. Haastateltavan A mukaan on tärkeä sopeutua muutokseen ja uuden tilitoimisto organisaation toimintatapoihin eikä jää liikaa kyseenalaistamaan tai taistelemaan muutosta vastaan.

Haastateltavan B mukaan toimeksiantajayrityksellä on oma Intra-sivu, josta löytyy muun muassa ohjeita ohjelmistojen käyttöä varten sekä muita yritykseen liittyviä asioita. Joissain määrin siellä on hyviä ohjeita, mutta kaikkea ei aina osaa niiden avulla selvittää. Yleensä



Yritetään itse selvittää ongelma, joko etsimällä ohjeista tietoa tai kollegan neuvoa kysyen. Toimeksiantajayrityksellä on Intran kautta mahdollisuus laittaa esimerkiksi ohjelmistotukeen tukipyyntöä, jos tulee ongelmia jonkun ohjelmiston kanssa, jota ei itse saa ratkaistua. Välillä vastaukseksi saa, että Intrasta löytyy ohjeet. Haastateltavan B mukaan yleensä, jos on joku ongelma, on siihen itse koittanut etsiä vastausta ja jos laittaa tukipyyntöä, silloin kaipaa konkreettiset ohjeet ongelman ratkaisemiseksi ja että oikeasti selitettäisiin mistä ongelma johtuu ja miten se ratkaistaan.

Haastateltavan D mukaan eri kirjanpidon ohjelmistojen käytössä nousee esiin tietyt ongelmat kuten mahdollisten tuurausten sopiminen. Mikäli on useita eri kirjanpidon ohjelmistoja käytössä pääkirjanpito-ohjelmistojen lisäksi, joita vain tietyt työntekijät osaavat käyttää, niin on haastava löytää ja opettaa tuuraajia kyseisien asiakkaiden kirjanpidoille, sillä esimerkiksi sisäistä tukea ei ole samalla tavalla saatavana.

### **5.3.7 Toimivat asiat muutoksessa**

Haastateltavan E mukaan yrityskauppojen myötä tapahtuvissa muutoksissa alkaa olemaan aika vakiintuneet käytänteet. Muutosprojektille nimitetään projektipäällikkö, joka on vastuussa siitä, että kaikki osa-alueet hoituvat sovitusti, projektia seurataan seurantatyökalulla, jonka avulla muutosta johdetaan sekä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa on hyvin pitkälti sama kaava. Kouluttaminen uusiin ohjelmiin sekä järjestelmiin pitäisi räätälöidä toimistokohtaisesti ja työntekijöiden osaamistason mukaisesti lähituki huomioiden. Haastateltavan A ja B mukaan parhaaksi kouluttamismenetelmäksi on todettu lähikouluttaminen, että tullaan ihan paikan päälle opastamaan ohjelmiston käyttöä. Tämän lisäksi henkilökohtainen kouluttaminen kahdestaan niin, että työntekijä saa tehdä sekä kokeilla ja kouluttaja neuvoo tarvittaessa, koettiin tarpeelliseksi ja toimivaksi tavaksi uuteen ohjelmistoon perehtymisessä.

Haastateltavan D mukaan muutosprojektilla ei kannata olla liikaa työntekijöitä mukana tekemässä muutosta koska tällöin projekti menee helposti levälleen ja asioita jää helposti hoitamatta tai on epäselvää kuka hoitaa mitään. Muutosprojekti etenee usein jouhevammin, mitä tiiviimpi ryhmä on sitä tekemässä. Muutosprojektissa olisi hyvä ottaa

mukaan sellainen henkilö, jolla on käytännön kokemusta uudesta tai vanhasta ohjelmistosta, sillä heiltä tulee kullanarvoista tietoa ohjelmistoihin tai asiakastietoihin liittyen.

Haastateltavan A mukaan siirtyminen strukturoidumpaan toimistoon, jossa kaikilla on samat säännöt sekä tavat toimia on koettu asioiksi, jotka helpottavat työtä. Isommassa tilitoimistossa on paljon tukea saatavilla moniin eri ohjelmistoihin ja järjestelmiin.

Haastateltavan B mukaan asiakkaiden sähköistyminen on koettu myös omalla tavallaan hyvänä asiana ja integroituminen tilitoimisto organisaatioon edesauttoi tämän toteutumista. Luultavasti asiakkaiden sähköistyminen olisi ilman integraatiota tapahtunut, mutta integraation myötä sähköistyminen nopeutui paljon.

### **5.3.8 Toimintamallit ja toimintatavat**

Haastateltavien A ja B mukaan toimintamallit ovat jääneet osittain huomaamatta, mutta kuitenkin tietynlaisia toimintaohjeita on huomattu lisääntyvän. Selkeästi uusina toimintaohjeina on tullut ne tietyt prosessit, jotka isommassa tilitoimistossa on suuressa roolissa. Isoimpana toimintamallina on se, että uudessa tilitoimistossa kaikkien työntekijöiden tulee toimia tiettyjen ohjeistusten mukaisesti, muillakin toimeksiantajayrityksen toimipisteillä.

Haastateltavan A mukaan yhtenä toimintamallina oli se, että yksi nimetty henkilö, tässä tapauksessa haastateltava A itse, toteutti tiedostojen ja tietojen siirtämisen vanhasta kirjanpidon ohjelmistosta uuteen. Koska vanha ohjelma jäi vielä joksikin aikaa käyttöön, syntyi tästä ongelmia. Osa kirjanpitäjistä saattoi jatkaa vanhan ohjelmiston käyttöä, mikä aiheutti sen, että tiedot vanhassa ja uudessa ohjelmistossa eivät olleet ajantasaisia tai tiedot olivat puutteellisia ohjelmien välillä. Tämä toimintamalli työllisti kyseistä työntekijää, joka toimi tietojen siirtäjänä ohjelmistojen välillä, sillä hän joutui odottelemaan, että milloin saa luvan siirtää tietoja uuteen ohjelmistoon. Haastateltavan A mukaan tähän on tulossa mahdollisesti muutosta tulevaisuudessa niin, että jokainen asiakasvastaava tekee jatkossa omille asiakkailleen siirrot, niin tietojen siirtämisessä pysytään paremmin perillä omien asiakkaiden kohdalla.

Ostetuissa tilitoimistoissa tiedot ovat usein hajallaan ja tietoja löytyy useista eri tiedostoista. Toimistointegraatiossa pyritään tuomaan mahdollisimman paljon tietoa yhteen ja näin välttää tietojen löytyminen monista eri paikoista. Haastateltavan D mukaan jokaisessa yrityksostossa toimistointegraatiossa otetaan käyttöön Excel-tiedosto, johon kerätään kaikki asiakkaiden tiedot kuten y-tunnus, pankkien tilinumerot ja asiakaskäyttäjät sekä yhteystiedot.

Lisäksi haastateltavan D mukaan jokaisessa toimistointegraatiossa tai kirjanpidon ohjelmiston muutosprosessissa otetaan käyttöön projektipohja toiminnanohjausjärjestelmään, jonka avulla on helppo seurata kirjanpidon eri osa-alueita. Tässä on kuitenkin tietynlaisia haasteita, sillä toiminnanohjausjärjestelmän projektipohja toimii vain, jos sitä käytetään aktiivisesti ja oikein. Haastateltavan B mukaan kaikenlainen kirjanpidon dokumentointi on lisääntynyt, joka saattaa viedä suuren osan työajasta.

Haastateltavan C mukaan yhtenä toimistointegraatiossa mukana tuli toimeksiantajayrityksen sisäiset nettisivut eli Intra, jossa pääsee etsimään tietoa tai katsomaan koulutusvideoita ja -materiaaleja sekä laittamaan tukipyyntöjä ohjelmistotukeen ongelmatilanteissa.

### **5.3.9 Organisaation menestys muutoksen yhteydessä**

Haastateltavan C mukaan osa ostetun tilitoimiston työntekijöistä ja asiakkaista tulee lähes poikkeuksetta muutoksen myötä lähtemään pois. Kuitenkin avoimella viestinnällä ja kommunikoinnilla sekä tarpeellisella kouluttamisella ja opastamisella pystytään vähentämään, niin henkilökunnan kuin asiakkaiden, poistumisia. Toisin muotoiltuna, ne jäävät ketkä parhaiten soveltuvat uuteen ympäristöön.

Haastateltavan D ja E mukaan yksi tärkein tekijä organisaation menestyksessä muutoksen yhteydessä on yhteistyö sekä avoin viestintä ja kommunikaatio kaikkien muutoksessa mukana olevien tahojen ja osallisten välillä. Työntekijöille tärkeää on, että viestitään avoimesti ja selkeästi huomioiden työntekijöiden osaamistaso eri osa-alueilla.

Haastateltavan A mukaan muutoksesta avoimesti puhuminen on tärkeää, sillä jokainen, joka työskentelee tai on asiakkaana ostetussa tilitoimistossa tietää, että muutoksia on

tapahtumassa, sanottiin mitä tahansa ostajaorganisaation puolelta. Muutoksesta kannattaa siis puhua totuudenmukaisesti työntekijöille ja asiakasyrityksille. Tämä lisää luottamusta niin työntekijöitä kuin asiakkaita kohtaan.

Haastateltavan A ja B mukaan kouluttamisen ja opastamisen merkitys todettiin myös tärkeäksi osaksi organisaation menestyksessä muutoksen yhteydessä. Mitä paremmin työntekijät koulutetaan ja opastetaan muutoksessa, sitä todennäköisemmin he kokevat arvostusta sekä motivaatiota omaa työtään kohtaan. Kouluttaminen tulisi järjestää huomioiden jokaisen työntekijän osaamistaso, sillä jokainen tulee eri taustoista eikä kaikki voi millään osata kaikkea.

## **6 Johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ohjelmistojen ja järjestelmien muutoksissa yritysostojen yhteydessä. Opinnäytetyössä tarkasteltiin taloushallinnon toimintaympäristöä, muutosta organisaatiossa sekä yrityskaupan teorioita. Pääkysymystä tarkentavat alakysymykset olivat, minkälaisia muutoksia yritysosto tuo yritysoston kohteena olevaan tilitoimistoon ja miten yritysoston muutosprosessia voidaan parantaa.

Yksi merkittävin motivaatioon vaikuttava tekijä on asianmukainen sekä riittävä kouluttaminen ja opastus uuteen ohjelmistoon tai järjestelmään. Lisäksi äärimmäisen tärkeäksi koettiin, että työntekijät opastetaan myös toimeksiantajan uusiin toimintatapoihin ja -malleihin, joita yritysosto tuo tilitoimistossa.

Yritysosto tuo muutoksia yritysoston kohteena olevassa tilitoimistossa muun muassa uusien ohjelmistojen ja järjestelmien muutoksien myötä. Lisäksi muun muassa toiminnanohjausjärjestelmä tulee osana integraatiota isompaan tilitoimisto yritykseen. Muutos näkyy myös uutena työnantajana, jolloin myös toimintamallit ja -tavat muuttuvat uuden työnantajan toimintamallin mukaisiksi. Tällöin uusiin toimintamalleihin ja muuttuviin ohjelmistoihin ja järjestelmiin tulisi saada asianmukainen ja riittävä perehdytys.

Haastattelukysymykset laadittiin Kotterin kahdeksan askelta muutokseen -muutosprosessin pohjalta ja haastatteluista saatujen vastausten perusteella yritysostoprosessissa on pääsääntöisesti noudatettu kyseisen muutosprosessin vaiheita. Muutosprosessin parantamiseksi tulisi pyrkiä ottamaan huomioon jokaisen työntekijän tilanne ja osaamistaso huomioiden opastuksessa ja perehdyttämisessä ja sen laadussa. Muutosvastarinta on yksi isoimmista esteistä muutoksessa, joten sen minimoiminen ja huomioiminen muutosprosessissa on yksi tärkeä asia ja olisi äärimmäisen tärkeää, että muutos valmistellaan mahdollisimman hyvin, jotta kaikki muutoksen osapuolet kokevat muutosprosessin mahdollisimman mieluksena.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyö sai alkunsa syksyllä 2021, jolloin alkoi tietoperustan keruu, kartoitus ja kirjoitusprosessi sekä alustavien tutkimuskysymysten määrittely. Alkuvuodesta 2022 alkoi haastatteluiden toteuttaminen. Haastattelut saatiin toteutettua keväällä 2022, jonka jälkeen alkoi haastatteluiden litterointi sekä analysointi. Työn viimeistely aloitettiin keväällä 2023, jolloin opinnäytetyöhön kirjoitettiin johdanto, johtopäätökset sekä tiivistelmä. Työ valmistui kesäkuun alussa 2023.

Opinnäytetyöprosessi viivästyi huomattavasti siitä, mitä alun perin oli suunniteltu työkiireiden ja henkilökohtaisten syiden vuoksi. Prosessin viivästymisen myötä olen saanut kuitenkin paljon enemmän uusia näkökulmia ja uutta osaamista. Opinnäytetyöprosessi on antanut minulle paljon osaamista aiheeseen liittyen ja koen, että opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen kokemus.

Opinnäytetyöni tein laadullisena tutkimuksena ja alkuvaiheessa jo olin päättänyt toteuttaa tutkimuksen haastattelututkimuksena. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa tulin kuitenkin pohtineeksi, olisiko tutkimuksen voinut toteuttaa kyselytutkimuksena, jolloin tutkimukseen olisi voinut saada laajemman otannan tutkimukseen. Laajempaa otantaa tutkimukseen olisi voinut saada myös haastattelemalla enemmän henkilöitä.

## 8 Tutkimuksen eettisyyden, kestävän kehityksen ja luotettavuuden arviointi

Yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee arvostaa ja kunnioittaa tutkittavien yksityisyyttä, ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta sekä tutkittavien muita oikeuksia. Yleisen eettisen periaatteen mukaan tulisi välttää aiheuttamasta tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille aiheutuvia merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja. (Vuori, 2021)

Tutkittavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu on lähtökohtana vahingon välttämiseksi. Kaikki tutkittavilta saatu tieto on arvokasta ja tutkija ei välttämättä aina ole samaa mieltä tutkittavien kanssa. Tämä ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin vääristävästi.

Tutkimuksessa eettiset ratkaisut eivät välttämättä aina rajaudu yksittäisiin tutkittaviin vaan voivat myös kokonaisia ihmisryhmiä tai kulttuureita. Tutkija ei voi käyttää tai hyödyntää asemaansa tai tuloksiaan niin, että se hankaloittaisi muiden ihmisten elämää. Tutkimuksen eettisyyteen ja keskeisiin arvoihin sisältyy pyrkimys tuottaa uutta ja merkityksellistä tutkimustietoa asioista, joista emme tiedä tarpeeksi. Kun tutkimusta suunnitellaan, on syytä miettiä, millä tavalla juuri tämä tutkimus on hyödyllistä ja kenen kannalta. (Vuori, 2021) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa haastattelut toteutettiin anonyymisti eikä vastauksista pysty määrittelemään kuka on vastannut mihinkin kohtaan.

Kestävä kehitys on maailmanlaajuinen, alueellinen ja paikallinen jatkuva ja ohjattu yhteiskunnallinen muutos, jonka tavoitteena on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ympäristö, ihminen ja talous huomioidaan tasavertaisesti päätöksenteossa ja toiminnassa. (Ympäristöministeriö, n.d.) Tässä opinnäytetyössä otettiin ympäristö huomioon suorittamalla haastattelut etäyhteyksin Teams-alustalla.

Tutkimusmenetelmän validiteetti kertoo, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata tai mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Validiteettia pidetään hyvänä, mikäli tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikein laadittu. Validiteetin arvioinnissa huomioidaan kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät

vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusmenetelmä itsessään ei tuota tietoa vaan se valitaan sen mukaan, minkälaista tietoa halutaan kerätä. Tutkijan on pohdittava tätä tehdessään valintaa eri tutkimusmenetelmien välillä. (Hiltunen, 2009, s. 3)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja että saadut tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteettia pidetään hyvänä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Samat tulokset tulisi saada samoissa olosuhteissa, mikäli tutkimus uusittaisiin. Haastattelut tulee toteuttaa huolellisesti ja haastattelukysymysten tulee olla yksiselitteisiä. (Hiltunen, 2009, s. 11)

Kyseisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset oli laadittu koskemaan alan asiantuntijoita ja tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Pohtiessa tutkimuksen luotettavuutta kokonaisvaltaisesti voidaan todeta, että tutkimus on luotettava. Luotettavuutta olisi voinut lisätä useampi aineistonkeruumenetelmän hyödyntäminen tutkimuksessa.

## Lähteet

- Anttila, M. (2021). *Robottiikan käyttö tilitoimistoissa kirjanpitäjän näkökulmasta* [Opinnäytetyö, Hämeen Ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120223331>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* ([9. uudistettu painos].). Edita.
- Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. *Graduryhmä*, 2009. Haettu 4.6.2023 osoitteesta:  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)
- Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., Vuori, J. (2021). *Haastattelut*. Teoksessa J.Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 4.6.2023 osoitteesta:  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto: Automaation aika*. Alma. Haettu 24.9.2021 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BADBEXDTEB#/kohta:3\(\(20\)Pilvi\(\(20\)robotiikka\(\(20\)ja\(\(20\)tek o\(\(e4\)ly\(\(20\)osaksi\(\(20\)talouden\(\(20\)j\(\(e4\)rjestelmi\(\(e4\):\(3.2\(\(20\)Taloushallinnon\(\(20\)j \(\(e4\)rjestelmien\(\(20\)perusteet/piste:t8W](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BADBEXDTEB#/kohta:3((20)Pilvi((20)robotiikka((20)ja((20)tek o((e4)ly((20)osaksi((20)talouden((20)j((e4)rjestelmi((e4):(3.2((20)Taloushallinnon((20)j ((e4)rjestelmien((20)perusteet/piste:t8W)
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J. E., Svennas, K., Wilkman, N. & Niemelä, J. (2013). *Yrityskauppa* (2. p.). Talentum Media. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/HAEBHXBTDG#/kohta:20/piste:b918>
- Kirjanpitolaki 1997/1336. Haettu 24.9.2021 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Press. Haettu 2.11.2021 osoitteesta  
[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xpGX1EWL EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=leading+change+2012&ots=TdW5ShOqHD&sig=-xKb9M4NkWw5c1Zjz4DyaGPK18Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xpGX1EWL EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=leading+change+2012&ots=TdW5ShOqHD&sig=-xKb9M4NkWw5c1Zjz4DyaGPK18Y&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)
- Lahti, S. & Salminen, T. (2008). *Kohti digitaalista taloushallintoa: Sähköiset talouden prosessit käytännössä*. WSOYpro.



- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Talentum. Haettu 23.9.2021 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAEBDXCTDG#kohta:16>
- Neimala, A., Palmberg, C., Tuokko, Y., Riistama, V., Tuokko, T., Miikkulainen, J., Tuokko, T., Miikkulainen, J., Elo, J., Hoffström, T., Hatinen, P., Juusela, L., Siuko, T., Ollitervo, E., Saarnia, M., Haukka, H., Väinölä, M., Junni, T., Hyvönen, T., Lähdesmäki, H., . . . Vironmäki, J. (2017). *Talous on taitolaji: 45 vuotta suomalaista talouden asiantuntijuutta*. Tuokko.
- Piha, K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Alma Talent Oy.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent. Haettu 27.9.2021 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BABBBXBTBAED#kohta:MUUTOKSEN\(\(20\)ELINKAARI\(\(20\)JA\(\(20\)MUUTOSK\(\(c4\)YR\(\(c4\)\(\(20\):Vihan\(\(20\)tunne\(\(20\)/piste:b268](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BABBBXBTBAED#kohta:MUUTOKSEN((20)ELINKAARI((20)JA((20)MUUTOSK((c4)YR((c4)((20):Vihan((20)tunne((20)/piste:b268)
- Remes, M. (2020). Millaista on työ taloushallintoalalla tulevaisuudessa? Tilisanomat. Haettu 22.5.2023 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/millaista-on-tyo-taloushallintoalalla-tulevaisuudessa>
- Taloushallintoliitto. (n.d.a). Tilitoimiston palvelut. Haettu 24.9.2021 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>
- Taloushallintoliitto. (n.d.b). *Kirjanpidon ABC*. Haettu 6.1.2022 <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc>
- Tuominen, K. & Malmberg, L. (2010). *Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?* Readme.fi.
- Vuori, J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J.Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 28.5.2023 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Ympäristöministeriö. n.d. Mitä on kestävä kehitys? Haettu 28.5.2023 osoitteesta <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>
- Yrityspörssi. (n.d.a). Liiketoimintakauppa – kaikki, mitä sinun tulee tietää. Haettu 20.5.2023 osoitteesta <https://www.yritysporssi.fi/blogi/liiketoimintakauppa-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-948>
- Yrityspörssi. (n.d.b). Osakekauppa – kaikki, mitä sinun tulee tietää. Haettu 22.5.2023 osoitteesta <https://www.yritysporssi.fi/blogi/osakekauppa-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-966>

## **Liite 1: Haastattelukysymykset yritysstotiimi ja sovellustuki**

1. Mitä tulee ottaa huomioon yritysstojen yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmän ja kirjanpidon ohjelmistojen muutoksien osalta? Muutetaanko järjestelmiä ja ohjelmistoja kaikissa tapauksissa? Miksi niitä muutetaan yritysstojen yhteydessä?
2. Onko perustettu tiimiä hoitamaan muutosta? Keitä tiimiin kuuluu? Miten saadaan henkilöstö mukaan muutokseen?
3. Onko muutokselle luotu visiota eli päämäärää helpottamaan sen toteutumista? Entä strategiaa eli suunnitelmaa, jolla tavoiteltu visio tullaan saavuttamaan?
4. Onko muutoksesta viestitty henkilöstölle ja esihenkilöille? Millä tavalla? Onko henkilöstö ja esihenkilöt ymmärtäneet muutoksen tarpeen tai mitä se heiltä vaatii?
5. Minkälaisia ongelmakohtia ja esteitä on huomattu muutoksessa? Miten niistä on päästy eroon? Onko toimintatapoja luotu vastaamaan visiota?
6. Onko huomattu joitain asioita muutoksessa, jotka ovat toimineet? Onko niitä vakiinnutettu käyttöön?
7. Onko muutokselle luotu toimintamalleja? Millaisia? Onko joitain toimintamalleja otettu pois käytöstä?
8. Millaisia toimintatapoja järjestelmien ja ohjelmistojen muutoksessa on otettu käyttöön? Millä tavalla taataan organisaation menestys muutoksen yhteydessä?

## **Liite 2: Haastattelukysymykset ostetun tilitoimiston esihenkilö**

1. Mitä tulee ottaa huomioon yritysostojen yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmän ja kirjanpidon ohjelmistojen muutoksien osalta?
2. Onko perustettu tiimiä hoitamaan muutosta? Keitä tiimiin kuuluu? Miten saadaan henkilöstö mukaan muutokseen?
3. Onko muutokselle luotu visiota eli päämäärää helpottamaan sen toteutumista? Entä strategiaa eli suunnitelmaa, jolla tavoiteltu visio tullaan saavuttamaan?
4. Onko muutoksesta viestitty henkilöstölle? Millä tavalla? Onko henkilöstö ymmärtänyt muutoksen tarpeen ja mitä se heiltä vaatii?
5. Minkälaisia ongelmakohtia ja esteitä on huomattu muutoksessa? Miten niistä on päästy eroon?
6. Onko huomattu jotain asioita muutoksessa, jotka ovat toimineet? Onko niitä vakiinnutettu käyttöön?
7. Onko muutokselle luotu toimintamalleja? Millaisia? Onko joitain toimintamalleja otettu pois käytöstä?
8. Millaisia toimintatapoja on otettu käyttöön? Millä tavalla taataan organisaation menestys muutoksen yhteydessä?

**Liite 3: Haastattelukysymykset ostetun tilitoimiston kirjanpitäjät**

1. Mitä tulee ottaa huomioon toiminnanohjausjärjestelmän ja kirjanpidon ohjelmistojen muutoksessa?
2. Onko sinulle perusteltu muutostarvetta? Oletko saanut tukea muutoksessa? Oletko päässyt osaksi muutosta?
3. Onko sinulle viestitty muutoksesta? Millä tavalla? Oletko ymmärtänyt muutoksen tarpeen ja mitä se sinulta vaatii?
4. Minkälaisia ongelmakohtia ja esteitä olet muutoksessa huomannut? Miten niistä on päästy eroon?
5. Oletko huomannut joitain asioita muutoksessa, jotka ovat toimineet? Onko niitä otettu käyttöön?
6. Onko ohjelmistomuutokselle luotu toimintamalleja? Millaisia? Onko joitain toimintamalleja otettu pois käytöstä?
7. Millaisia toimintatapoja on otettu käyttöön muutokselle? Millä tavalla taataan organisaation menestys muutoksen yhteydessä?

#### **Liite 4: Aineistonhallintasuunnitelma**

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla henkilöitä verkko-yhteyden välityksellä ja nämä haastattelut nauhoitetaan. Haastatteluista muodostuu äänitiedostoja, jotka sisältävät henkilöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Opinnäytetyössä ei käsitellä arkaluontoisia tai luottamuksellisia tietoja.

Tutkimuksen alussa tutkijan taustatiedoissa ja suostumuksen saamiseen liittyvissä sähköpostiviesteissä on haastateltavan nimi- ja sähköpostitiedot. Varsinaisessa tutkimusaineistossa tutkija ei näitä tunnistetietoja kirjaa, mutta haastattelusta muodostuvassa äänitiedostossa tulee näkyä henkilön nimikirjaimet tunnistamisen vuoksi.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston ja sen tulokset omistaa tutkija. Haastatteluista muodostunut tallenne ja litteroitu aineistotiedosto tallennetaan tutkijan omalle henkilökohtaiselle tietokoneelle. Kyseiseen tietokoneeseen on pääsy vain tutkijalla omalla salasanallaan. Tämän lisäksi aineistosta säilytetään kopio erillisellä kovalevyllä. Varsinaista opinnäytetyötä tutkija säilyttää oman tietokoneen lisäksi koulun erillisellä kovalevyllä. Tutkija säilyttää haastattelujen äänitallenteet vain opinnäytetyön hyväksymiseen saakka ja tämän jälkeen nämä hävitetään.

Litteroidun tutkimusaineiston tutkija säilyttää yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen omalla tietokoneellaan sekä ulkoisella kovalevyllä. Suostumukset tutkimukseen osallistumisesta tutkija säilyttää yhden (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen omalla tietokoneellaan sekä ulkoisella kovalevyllä. Tutkija hävittää koko aineiston yllä mainitun ajan päättyessä. Varsinaista lopullista opinnäytetyötä tutkija säilyttää oman tietokoneen lisäksi erillisellä kovalevyllä ja muistitikulla. Tutkimuksesta syntyneen litteroidun aineiston, analyysin tulokset omistaa tutkija ja niiden jatkokäyttöön ei ole muilla lupaa.