



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KRISTIAN KUISMA

# **Taloustraportointijärjestelmän muutosprosessin näkökulmia asiantuntijaorganisaatiossa**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Kuisma, Kristian	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä kesäkuu 2022
	Sivumäärä 92	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Taloustraportointijärjestelmän muutosprosessin näkökulmia asiantuntijaorganisaatiossa</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka taloustraportointijärjestelmästä saadaan mahdollisimman optimaalinen kohdeorganisaatiolle. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, kuinka uusi järjestelmä otetaan mahdollisimman onnistuneesti käyttöön. Työn toimeksiantaja oli Turun yliopisto.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Teoriaosuudessa käsiteltiin talouden johtamista, johdon taloustraportointia, taloustraportoinnin järjestelmiä sekä muutosta ja sen johtamista. Tutkimusosuudessa tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua, dokumenttianalyysiä ja havainnointia. Tutkimusosuudessa pidettiin kaksi haastattelua, josta ensimmäiseen osallistui neljä henkilöä ja toiseen kolme henkilöä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella taloustraportointijärjestelmän nykytilaan oltiin erittäin tyytyväisiä. Microsoft Power BI -järjestelmä on kehityskaarensa alkupäässä ja kehitystoiminta on aktiivista. Kehityskohteiksi nostettiin muun muassa raporttien visuaalisuuden kehittäminen sekä talouden tietojen yhdistäminen muihin tietoraportteihin. Kohdeorganisaation tulisi pohtia taloustraportointinsa järjestelmäkokonaisuuden kehittämistä ja lisätä ohjeistusta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella järjestelmän käyttöönotto oli teoriaan suhteutettuna melko onnistunut. Järjestelmän käyttöönottoa saadaan kehitettyä vieläkin paremmaksi useilla tekijöillä. Kohdeorganisaation olisi tulevissa käyttöönotoissa varmistettava, että käyttöönotolle ja sen parissa työskenteleville henkilöille olisi varattu riittävästi aikaa ja resursseja. Kohdeorganisaation tulisi pohtia tuleviin käyttöönottoihin, voisiko selkeällä projektiorganisaatiolla parantaa käyttöönoton valmistelua ja suunnittelua. Tärkeää olisi myös varmistaa, että oikeat ihmiset tekevät riittävällä panostuksella töitä järjestelmän kehittämisessä.</p>		
Asiasanat raportointi, järjestelmä, raportointijärjestelmät, muutos, muutosjohtaminen		

Author(s)  Kuisma, Kristian	Type of Publication Master's thesis	Date June 2022
	Number of pages 92	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Perspectives on the process of change in the financial reporting system in expert organization</b>		
Degree program Master's Degree Programme in Management and Service Business		
<p>The purpose of this thesis was to determine how to make the financial reporting system as optimal as possible for organization. In addition, the purpose was to determine how the new system would be implemented as successfully as possible. This thesis was ordered by University of Turku.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative study and the approach was a case study. The theoretical part of this thesis examined Economic Management, Financial Management Reporting, Financial Information System, Change and Change Leadership. In the research part, interview, document analysis and observation were used as data collection methods. Two interviews were held in the research part, the first of which was attended by four people and the second by three people.</p> <p>The results show that there was great satisfaction with the current state of the financial reporting system. The Microsoft Power BI system is at the beginning of its development cycle and development is active. Organization should develop visibility of reports and integration of financial data with other data reports. Organization should also consider developing a financial reporting system and increase guidance.</p> <p>The results show that the implementation of the system was quite successful in relation to the theory. The successful implementation of the system can be developed by several factors. In future, organization should ensure that sufficient time and resources are allocated to the deployment. Also clear project organization could improve deployment preparation and planning. It would also be important to ensure that the right people work with correct investment to develop the system.</p>		
<u>Key words</u> reporting, system, reporting systems, change, change leadership		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	9
1.3 Kohdeorganisaatio.....	10
1.4 Teoreettinen viitekehys ja tietoperusta.....	13
1.5 Opinnäytetyön rakenne .....	15
2 TALOUDEN JOHTAMINEN JA RAPORTOINTI.....	17
2.1 Johdon laskentatoimi.....	20
2.2 Johdon talousraportointi.....	23
2.3 Talousraporttien käyttötarkoitus .....	24
2.4 Talousraportoinnin edellytykset.....	26
2.5 Talousraportointiprosessi .....	26
3 TIETOJÄRJESTELMÄT TALOUSRAPORTOINNISSA .....	28
3.1 Microsoft Power BI.....	32
3.2 Järjestelmän käyttöönotto .....	33
3.3 Järjestelmän kehittäminen .....	35
4 MUUTOS JA JOHTAMINEN.....	40
4.1 Muutoksen johtaminen.....	42
4.2 Muutoksen johtamisen prosessi .....	44
4.2.1 Valmistautuminen .....	46
4.2.2 Suunnitteleminen .....	47
4.2.3 Toteuttaminen .....	49
4.2.4 Vakiinnuttaminen.....	52
5 TUTKIMUKSEN METODIIKKA .....	54
5.1 Tapaustutkimus .....	54
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	56
5.2.1 Haastattelu.....	58
5.2.2 Dokumenttianalyysi .....	60
5.2.3 Havainnointi.....	62
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	64
6.1 Havainnointi.....	64
6.2 Dokumenttianalyysi .....	65
6.3 Haastattelut.....	66
7 TUTKIMUSTULOKSET .....	69
7.1 Talousraportointijärjestelmän nykyhetki .....	69

7.2 Talousraportointijärjestelmän kehittäminen tulevaisuudessa .....	74
7.3 Talousraportointijärjestelmän käyttöönoton kokemukset muutosjohtamisen näkökulmasta.....	77
7.3.1 Valmistautuminen .....	78
7.3.2 Suunnittelemineen .....	79
7.3.3 Toteuttaminen .....	82
7.3.4 Vakiinnuttaminen.....	84
7.4 Uusien järjestelmien käyttöönoton parantaminen tulevaisuudessa.....	85
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUSANAT .....	88
8.1 Kuinka talousraportointijärjestelmästä saadaan mahdollisimman optimaalinen kohdeorganisaatiolle?.....	88
8.2 Kuinka uusi järjestelmä saadaan otettua käyttöön mahdollisimman onnistuneesti kohdeorganisaatiossa?.....	89
8.3 Opinnäytetyön arviointi, reliabiliteetti ja eettisyys .....	89
8.4 Loppusanat .....	92

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

"Ellemme varmuudella tiedä, kuinka tulee käymään, olettakaamme, että kaikki käy hyvin." Presidentti Mauno Koiviston viisaat sanat muistuttavat ihmisiä siitä, kuinka muutokseen olisi hyvä suhtautua. Epävarmassakin tilanteessa positiivinen lähestyminen auttaa muutoksen käsittelyssä.

Taloushallinto ja -raportointi on kehittynyt reilun vuosisadan aikana suurin askelin. Noin sata vuotta sitten kehitettiin ensimmäinen Taylorix-menetelmä, jossa kirjanpito-tapahtumat jäljennettiin reikäkorttien avulla. Varsinainen tietotekninen kehitys, atk-perusteinen kirjanpito ja raportointi pääsivät kunnolla vauhtiin 1950-luvulla, josta hiljalleen valmisohjelmien synnyttyä ja järjestelmän kustannusten laskiessa 2000-luvun alkupuolella saavuttiin internet-aikakauteen. Nykyaikana järjestelmät ovat olennainen osa taloushallintoa ja -raportointia. Oikeilla järjestelmävalinnoilla ja hyvällä käyttöönoton toteutuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Yhä enenevässä määrin eri järjestelmiä integroidaan keskenään ja käyttäjille tarjotaan erilaisia itsepalvelumahdollisuuksia raporttien laadintaan. Näin voidaan vähentää manuaalista taloustyötä ja keskittyä enemmän talouden analyysityöhön. (Lehti & Salmi-nen 2014, 34-35.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka talousraportointijärjestelmästä saadaan mahdollisimman optimaalinen sekä kehittää järjestelmien käyttöönottoa Turun yliopistossa. Yliopistolla on tahto kehittää talousraportointia niin, että talouden asiantuntijoilla riittää enenevässä määrin työaikaa manuaalisten raporttien luomisen sijaan niiden analysointiin. Optimaalisen talousraportointijärjestelmän avulla on mahdollista palvella käyttäjiänsä laadukkaasti automaattisesti muodostettavalla taloustiedolla. Järjestelmien käyttöönotto on aina suuri ponnistus, joka vaatii paljon aikaa ja resurssia. Järjestelmien käyttöönottoa kehittämällä on mahdollista parantaa niin käyttöönoton sujuvuutta kuin ehkäistä mahdollisia ongelmakohtia.

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön ylimpänä otsikkona on ”Talousraportointijärjestelmän muutosprosessin näkökulmia asiantuntijaorganisaatiossa”. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvan talousraportointijärjestelmän muutosprosessin erilaisia näkökulmia. Näkökulmia voi olla lukuisia, mutta tässä työssä ne ovat järjestelmän muutoksessa sekä muutoksen johtamisessa. Järjestelmän muutos on organisaatiolle aina suuri työ, jossa punnitaan vahvasti niin teknistä kuin koulutuksellista osaamista. Muutoksen johtaminen on taas olennainen osa alati muuttuvaa työelämää.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen. Tutkimuksellinen opinnäytetyö saa alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan konkreettisia muutoksia. Opinnäytetyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja esimerkiksi uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyyppillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön erilaisia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, 19.)

Tutkimuksellisuus ilmenee opinnäytetyössä muun muassa järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana, analyttisyytenä, kriittisyytenä sekä uuden tiedon luomisena ja sen jakamisena. Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. Opinnäytetyössä tulisi näkyä kyky siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Parhaimmillaan opinnäytetyön kautta saadaan luotua uutta käytännön teoriaa sekä dokumentoitua ja mallinnettua työelämän käytäntöjä. (Ojasalo ym. 2020, 21-22.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on selvittää Turun yliopiston (myöhemmin kohdeorganisaatio) talousraportointijärjestelmän nykytilaa ja sen kehittämistä tulevaisuudessa. Tarkoituksena on myös selvittää käyttöönoton kokemuksia johtamisen näkökulmasta ja kehittää kohdeorganisaation uusien järjestelmien käyttöönottoa. Opinnäytetyön pohjalta kohdeorganisaatiolle laaditaan selvitys, jossa käydään läpi talousraportointijärjestelmän nykytilaa ja sen kehittämistarpeita. Selvityksessä käydään läpi myös

talousraportointijärjestelmän käyttöönottoa muutosjohtamisen näkökulmasta. Selvityksessä kohdeorganisaatiolle annetaan kehittämissuhteita siihen, kuinka uuden järjestelmän käyttöönottoa voidaan parantaa tulevaisuudessa.

Kohdeorganisaatio uudisti talousraportointijärjestelmänsä vuoden 2020 alussa. Uudistuksen yhteydessä vanha Talgraf Oy:n Accuna -talousraportointijärjestelmä päivitettiin uuteen Microsoft Power BI -talousraportointijärjestelmään. Talousraportointijärjestelmän muutoksen tavoitteena oli luoda aikaisempaa monipuolisempi talousraportointijärjestelmä, joka olisi helppokäyttöisempi, toimisi paremmin automaattiraporttien lähettämisessä ja tarjoaisi monipuolisemmin raportteja sekä mittareita kunkin oman tarpeen mukaan. Talousraportointijärjestelmän tarve on erilainen taloushallinnon ammattilaisella kuin projektin, laitoksen tai tiedekunnan johtajalla. Talousraportointijärjestelmän on kyettävä tarjoamaan informatiivisia, mutta selkeitä tietoja johtamisen tueksi. Opinnäytetyö on ajankohtainen, sillä talousraportointijärjestelmä on vielä uusi, jolloin kohdeorganisaatio haluaa tietää tuoreeltaan mahdollisista kehittämiskohdista järjestelmän osalta. Opinnäytetyö vastaa samalla myös yleisellä tasolla alan kehittämistarpeeseen, sillä sen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa julkisoikeudellisissa laitoksissa.

Microsoftin Power BI -talousraportointijärjestelmä mahdollistaa monipuolisen automaattiraportoinnin hyvin yksilökohtaisesti. Lisäksi järjestelmään oikeuden saanut henkilö voi muodostaa raportteja joko oman tarpeen mukaan tai vaihtoehtoisesti käyttää ennalta luotuja raporttipohjia. Sähköiset järjestelmät muuttuvat kuitenkin kovaa vauhtia ja uuden järjestelmän tulee pystyä vastaamaan tulevaisuudessa muuttuvaan työympäristöön ja sen luomiin tarpeisiin. Isossa organisaatiossa uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii paljon resursseja sekä järjestelmää kehittäväältä, että sitä käyttävältä organisaatiolta. Näihin ongelmiin kohdeorganisaatio haluaa ratkaisuja tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyö on tärkeä työelämän kehittämisen kannalta, sillä uuden talousraportointijärjestelmän kehittämistyöllä kohdeorganisaation on mahdollista siirtää talouden asiantuntijoiden työpanosta manuaalisesta raporttien laadinnasta raporttien analyysityöhön. Lisäksi käyttöönoton kehittäminen mahdollistaa kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa sujuvampia järjestelmämuutoksia.



## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia talousraportointijärjestelmän muutosprosessin näkökulmia asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteena on tutkia, kuinka talousraportointijärjestelmästä saadaan mahdollisimman optimaalinen kohdeorganisaatiolle. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, kuinka uusi järjestelmä otetaan mahdollisimman onnistuneesti käyttöön kohdeorganisaatiossa.

Tieteellinen tutkimus tarvitsee rajoja, sillä laajoja aiheita ei voida hallita perinteisin menetelmin ilman, että niistä tulee pinnallisia. Rajaamisella tarkoitetaan yhden polun valintaa monista mahdollisuuksista. Se helpottaa ilmiön hallintaa ja selityksen löytämistä. (Kananen 2014, 33.) Opinnäytetyö on rajattu siten, että aihetta tutkitaan nimenomaan kohdeorganisaation taloushallinnon raportoinnin näkökulmasta.

Tutkimusongelman määrittäminen on tutkimuksen kannalta seuraava tärkeä vaihe. Tutkimusongelmalla tarkoitetaan aihepiiristä johdettua pääongelmaa, johon koko tutkimuksella haetaan vastausta. Ongelma voi olla yleisluonteinen asia, pulma tai kysymys, joka halutaan selvittää tutkimuksen avulla. (Vilkkä 2015, 234.) Varsinaisia tutkimusongelmia on tässä opinnäytetyössä kaksi kappaletta:

1. Kuinka talousraportointijärjestelmästä saadaan mahdollisimman optimaalinen kohdeorganisaatiolle?
2. Kuinka uusi järjestelmä saadaan käyttöönotettua mahdollisimman onnistuneesti kohdeorganisaatiossa?

Tutkimusongelmien määrittämisen jälkeen tulee määrittää tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusta ja tiedonkeruuta. Tutkimusongelma tulee muuttua tutkimuskysymykseksi, jotta tutkimusprosessi helpottuu. Kysymysten asettelu määrää sen, millaisia vastauksia aineiston avulla saadaan. (Kananen 2014, 36.) Tutkimustyön tutkimuskysymykset muotoutuvat tutkimusongelmien mukaan neljään tutkimuskysymykseen:

1. Millainen on talousraportointijärjestelmän nykytila kohdeorganisaatiossa?

2. Kuinka talousraportointijärjestelmää voidaan tulevaisuudessa kehittää kohdeorganisaatiossa?
3. Millaisia ovat olleet uuden talousraportointijärjestelmän käyttöönoton kokemukset kohdeorganisaatiossa muutosjohtamisen näkökulmasta?
4. Miten tulevaisuudessa uusien järjestelmien käyttöönottoa voidaan parantaa kohdeorganisaatiossa?

Vastaamalla tutkimuskysymyksiin tulee samalla vastattua myös itse tutkimusongelmaan. Tämän vuoksi tutkimuksen kannalta on erittäin tärkeää johtaa tutkimuskysymykset tutkimusongelmista, sillä se on samalla lupaus tehdä tiettyjä asioita empiirissä osuudessa. (Kananen 2014, 36.) Tämän tutkimustyön tutkimuskysymykset 1 ja 2 vastaavat tutkimusongelmaan 1 ja tutkimuskysymykset 3 ja 4 vastaavat tutkimusongelmaan 2.

### 1.3 Kohdeorganisaatio

Työn kohdeorganisaatio, Turun yliopisto, on kansainvälisesti kilpailukykyinen tiedeyliopisto, jonka toiminta perustuu korkeatasoiseen ja monialaiseen opetukseen ja tutkimukseen. Kohdeorganisaatio edistää vapaata tutkimusta ja tieteellistä sivistystä sekä antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta. Kohdeorganisaatio on osa kansainvälistä tiedeyhteisöä ja toimii vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa. (Turun yliopiston www-sivut 2022.) Kohdeorganisaatio on itsehallinto, jolla turvataan tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Kohdeorganisaatiolla on päätöksenteko-oikeus sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista. (Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivut 2020.)

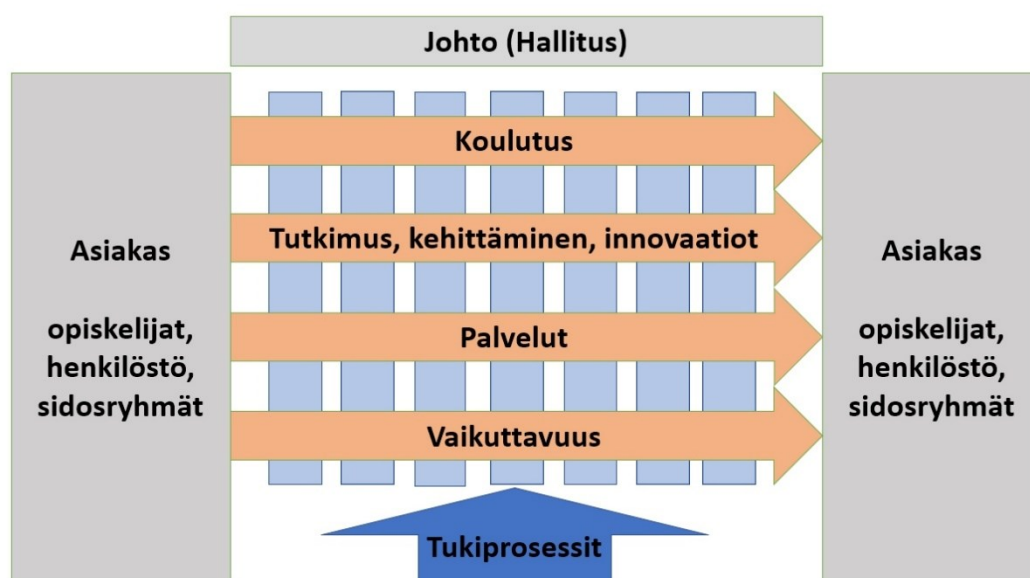
Oheisessa kuviossa 1 esitellään organisaatiokaavio. Kaaviosta selviää kohdeorganisaation muodostuminen hierarkkisessa järjestyksessä.



Kuvio 1. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio (Turun yliopiston www-sivut 2022)

Kohdeorganisaatio muodostuu ylätasosta lukien hallituksesta, joka on kohdeorganisaation korkein päättävä elin. Organisaation toisella tasolla rehtori ja vararehtorit muodostavat yhdessä rehtoraatin. Kolmas taso on jaettu 1.1.2017 lähtien kahteen osaan, joita ovat tiedekunnat ja erilliset laitokset sekä yliopistopalvelut. Tiedekunnat on jaettu erillisiin laitoksiin sekä kahdeksaan tiedekuntaan, joita ovat humanistinen, yhteiskuntatieteellinen, kasvatustieteiden, matemaattis-luonnontieteellinen, oikeustieteellinen, teknillinen ja lääketieteellinen tiedekunta sekä kauppakorkeakoulu. Kunkin tiedekunnan alla toimii useampia laitoksia. Yliopistopalvelujen alla toimii digipalvelut, henkilöstö- ja hyvinvointipalvelut, johdon tukipalvelut, strateginen ohjaus, talous- ja toimintapalvelut sekä viestintä. Yliopistopalvelujen tarkoitus on tuottaa palveluja ja tukiresursseja tiedekunnille. (Turun yliopiston www-sivut 2022.)

Kohdeorganisaation ydinprosessit voidaan jakaa kuvion 2 mukaisesti neljään osaan: koulutukseen, tutkimukseen, kehittämiseen ja innovaatioon, palveluihin sekä vaikuttavuuteen. Ydinprosessien taustalta löytyvät tukiprosessit ja koko prosessin ylimpänä löytyy prosessin johto. Tukiprosessien tarkoitus on määritelmänsä mukaisesti tukea ydinprosessien toimintaa ja mahdollistaa niiden toimivuus. (Johansson 2007, 30.) Kohdeorganisaation tukiprosesseja ovat talouspalvelut, yliopistopalvelut, kehittämispalvelut sekä viestintä.



Kuvio 2. Turun yliopiston prosessikartta (Turun yliopiston www-sivut 2022)

Prosessikartassa nähdään myös kohdeorganisaation organisaatorakennetta. Prosessikartan ylämpänä esiintyy johto eli hallitus. Hallitus on kohdeorganisaation ylin päättävä toimielin. Vaaleansiniset pystypalkit ydinprosessien taustalla kuvastavat tiedekuntia, joissa ydinprosessien toiminta sijaitsee ja joiden kautta asiakas saa haluamansa ratkaisun.

Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee lääketieteellisessä tiedekunnassa controller-tiimin assistant controllerina. Controller-tiimit työskentelevät tiiviissä yhteistyössä talouspalveluiden kanssa. Talouspalveluiden alta löytyvät ne yksiköt, jotka huolehtivat taloudenpidosta kohdeorganisaatiossa. Talouspalveluiden alaisuuteen kuuluvat kirjantalo, matkapalvelut, projektipalvelut, osto- ja myyntireskontrat, tilaus- ja hankintapalvelut sekä toimitilapalvelut. Talouspalveluiden lisäksi yliopistopalveluihin kuuluu joukko muitakin yksiköitä, jotka on esitetty kuviossa 1.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys ja tietoperusta

Olemassa olevaa kirjoitettua tietoa, johon hankkeen suunnittelu ja toteuttaminen nojautuvat, kutsutaan teoreettiseksi viitekehyyksi. Teoreettisesta viitekehyyksestä voidaan käyttää myös vaihtoehtoisesti termiä teoreettinen tausta tai tietoperusta. (Ojasalo ym. 2020, 25.) Viitekehyyksen tarkoituksena on löytää tutkittavasta ilmiöstä keskeiset tekijät sekä niiden välisiä suhteita (Anttila 2006, 493). Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyyksen avulla osoitetaan, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa (Ojasalo ym. 2020, 19). Kuviossa 3 käydään läpi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.



Kuvio 3. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä tietoperusta muodostuu neljä osa-alueesta. Ne ovat talousjohtaminen, taloustraportointi, taloustraportoinnin tietojärjestelmä sekä muutosjohtaminen.

Talousjohtaminen on nimensä mukaisesti yrityksen taloustoimintojen johtamista. Keskeisiä tehtäviä ovat yrityksen taloustavoitteiden asettamiseen osallistuminen, toimintojen taloudellisten vaikutusten selvittäminen ja arviointi, talousohjaus, talouden tarkkailu sekä johdon taloudellinen konsultointi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 15.)

Taloustraportoinnilla tarkoitetaan sitä osaa organisaation raportoinnista, jossa tuotetaan taloustietoa yrityksen johtamisen, ohjaamisen ja päätöksenteon tueksi. Taloustrapor-

tointi on jäsenelty usein eri raportoinnin käyttäjä- ja kohderyhmien mukaan joko ulkoiseen tai sisäiseen raportointiin. Ulkoiseen raportointiin kuuluu virallinen talousraportointi, joka on tarkoitettu myös yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Sisäisessä raportoinnissa pureudutaan johdon ja yrityksen sisäiseen näkökulmaan. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 323.)

Talousraportoinnin tietojärjestelmä on yksi erilaisista tietojärjestelmistä. Tietojärjestelmä on ihmisistä, tiedonkäsittelylaitteista, tiedonsiirtolaitteista ja ohjelmistoista koostuva järjestelmä, joka mahdollistaa systemaattisen tietojen käsittelyn avulla jonkin toiminnan. Talousraportoinnin tietojärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tietoa ja informaatiota yrityksen taloudesta. (Pohjonen 2002, 6.)

Muutosjohtaminen on nimensä mukaisesti johtamista muutoksessa. Muutosjohtaminen on ihmisjohtamista, sillä muutoksen johtamisessa menestyminen edellyttää henkilöstöjohtamiseen liittyviä valmiuksia, keskeneräisyyden sietämistä, muutosvastarinnan kohtaamiseen liittyvää rohkeutta ja tavoitteellisuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 149.)

Näiden neljän teoreettisen termin yhteinen nimittäjä tässä opinnäytetyössä on talousraportointijärjestelmän muutos ja uuden järjestelmän käyttöönotto. Talusjohtaminen sekä talousraportointi selventävät työskentelyä talouden alalla. Näihin työtehtäviin yhtenä osana kuuluu talousraportointijärjestelmä, jota tässä opinnäytetyössä tutkitaan. Muutosjohtamisen kautta saadaan selvitettyä muutoksen johtamisen teoriaa, jota voidaan hyödyntää tutkittaessa talousraportointijärjestelmän käyttöönoton kokemuksia sekä järjestelmien käyttöönoton parantamista kohdeorganisaatiossa.

### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta kronologisesti etenevästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa on johdanto opinnäytetyöhön, aiheeseen ja siinä määritellään opinnäytetyön tavoitteet, rajaus, teoreettinen viitekehys sekä esitellään kohdeorganisaatio.

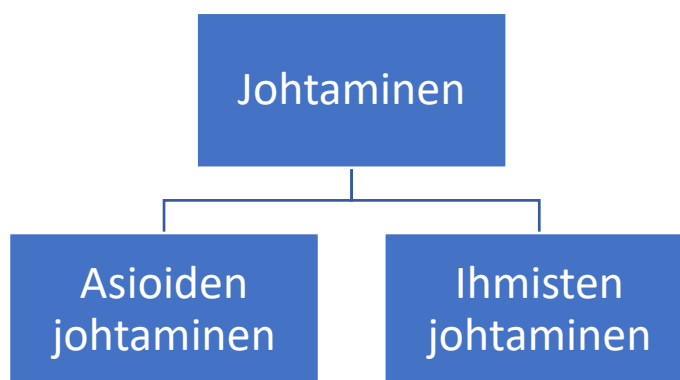
Luvut kahdesta neljään käsittelevät opinnäytetyön kannalta keskeistä teoriaa. Toisessa luvussa käsitellään talouden johtamista sekä talousraportointia. Sen lisäksi käydään läpi johtamisen jaottelua, sen tasoja sekä talouden johtamiseen olennaisesti liittyvää teoriaa. Talousraportoinnin teorian lisäksi luvussa selvitetään talousraporttien käyttötarkoitusta, talousraportoinnin edellytyksiä sekä talousraportointiprosessia. Teoriasta kerättyä tietoa on käytetty hyväksi myöhemmin tutkimuksen toteutusvaiheessa muun muassa haastattelukysymyksiä laadittaessa sekä luvussa seitsemän verrattaessa käytännön toimia teoriaan. Tämän luvun teoria on siis kokonaisuutta taustoittavaa. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään opinnäytetyön ympäristöä ja tuoda osaltaan tukea tutkimuksen toteuttamiselle. Kolmannessa luvussa kerrotaan talousraportoinnin tietojärjestelmistä. Aiheeseen liittyvän teorian jälkeen käydään tarkemmin läpi opinnäytetyön kannalta tärkeintä talousraportointijärjestelmää, Microsoftin Power BI:tä. Lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi järjestelmän käyttöönottoa ja kehittämistä. Teoriasta kerättyä tietoa on käytetty hyväksi myöhemmin käytännön opinnäytetyössä muun muassa haastattelukysymyksiä laadittaessa. Myös tämän luvun teoria on kokonaisuutta taustoittavaa. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään opinnäytetyön ympäristöä ja tuoda osaltaan tukea tutkimuksen toteuttamiselle. Neljännessä luvussa käsitellään muutosjohtamista. Muutosjohtamisen ja sen prosessin teorian jälkeen kokonaisuudesta muodostetaan opinnäytetyön kannalta yhtenäinen prosessi, jota on käytetty hyväksi myöhemmin käytännön opinnäytetyössä muun muassa haastattelukysymyksiä laadittaessa ja verratessa teoriaa ja käytäntöä.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen metodiikkaa. Siinä esitellään opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä sekä perustellaan niiden käyttöä. Luvuissa kuusi ja seitsemän käsitellään tutkimuksen toteutusta ja sen avulla saatuja tuloksia. Kahdeksannessa luvussa tehdään tutkimuksen johtopäätökset, käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja lausutaan loppusanat.



## 2 TALOUDEN JOHTAMINEN JA RAPORTOINTI

Johtajuus on prosessi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Sen tavoitteena on saada yrityksen henkilöstö ajattelemaan ja toimimaan määritettyjen tavoitteiden suuntaisesti. Johtaminen on vastaavasti toimintaa, jossa asioita pyritään tekemään todeksi ihmisten kautta. Kuviossa 4 esitetään johtamisen hierarkkista jaottelua. (Viitala & Jylhä 2008, 250-251.)



Kuvio 4. Johtamisen hierarkkinen jaottelu (Viitala & Jylhä 2008, 250, 251)

Viitala ja Jylhä (2008, 250-251) jakavat johtamisen kahteen erityyppiseen johtamiseen; asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Ihmisten johtamisessa keskitytään nimenomaisesti johtamaan ihmistä. Sen tarkoituksena on olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja motivoida, ohjata sekä palkita ihmisiä. Viitalan (2021, 12) mukaan ihmisten johtamisen avulla huolehditaan siitä, että ihmiset pystyvät suoriutumaan tehtävistä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Asioiden johtamisessa korostuu toimintaprosessin hallinta. Siihen kuuluvat päämäärien asettaminen, suunnittelu, toteuttamisohjeiden laadinta, päätösten toteuttaminen, niiden arviointi ja seuranta sekä kehittämistoimenpiteiden määrittely ja toteuttaminen.

Kuviossa 5 esitetään Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 11) teoria, joka jakaa johtajuuden kolmeen tasoon. Nämä tasot ovat operatiivinen, taktinen sekä strateginen johtaminen.



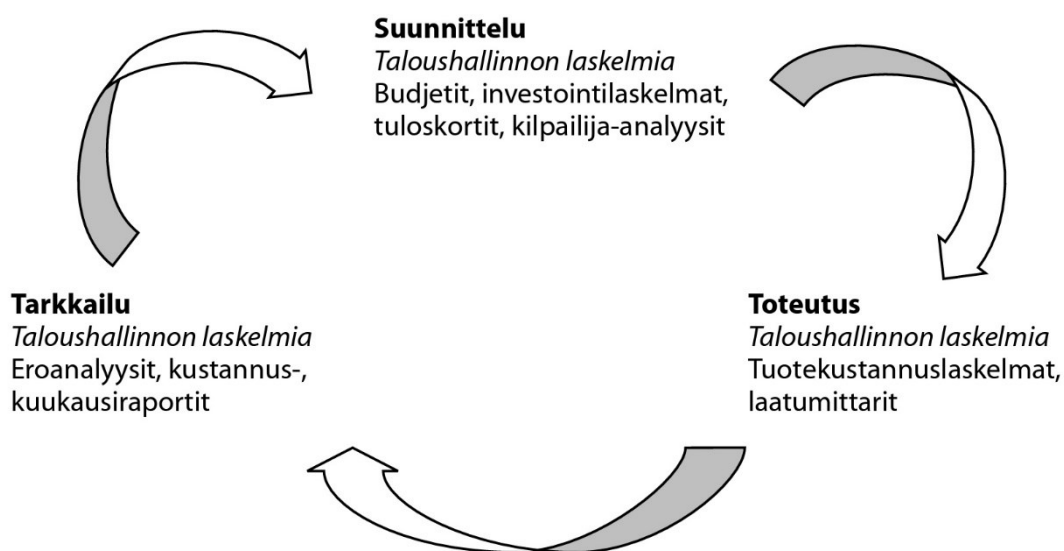
Kuvio 5. Johtamisen hierarkkiset tasot (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11)

Strateginen johtaminen merkitsee koko yritystä koskevien, menestymisen kannalta olennaisten tehtävien johtamista. Taktinen johtaminen on tiettyyn aikaperiodiin sidottua, talouslukuihin perustuvaa johtamista, jonka avulla pyritään askel askeleelta saavuttamaan strategisen johtamisen pitkän ja keskipitkän aikavälin päämäärät ja tavoitteet. Operatiivinen johtaminen taas on yrityksen jokapäiväisten johtamistehtävien hoitamista, jonka avulla yritetään saavuttaa aikaperiodiin sidottuja taktisia tavoitteita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11.)

Talouden johtaminen on nimensä mukaisesti yrityksen taloustoimintojen johtamista. Keskeisiä tehtäviä ovat yrityksen taloustavoitteiden asettamiseen osallistuminen, toimintojen taloudellisten vaikutusten selvittäminen ja arviointi, talousohjaus, talouden tarkkailu sekä johdon taloudellinen konsultointi. Taloustavoitteiden asettamiseen osallistuminen tarkoittaa osallistumista yrityksen kannattavuus-, tuottavuus- ja rahoitustavoitteiden asettamisen valmisteluun. Toimintojen taloudellisten vaikutusten selvittäminen ja arviointi on esimerkiksi tuotantoinvestointien kannattavuus- ja rahoitusvaikutusten selvittämistä. Talousohjauksella tarkoitetaan taloushallinnon raporttien tuottamista ja analysointia, kustannuslaskelmien laatimista, verosuunnittelua sekä jokapäiväisen rahoitusliikenteen hoitamista. Tarkkailu kohdistuu erityisesti taloustavoitteiden toteutumisen tarkkailuun, keskeisenä kannattavuus- ja rahoitustarkkailu. Taloudellinen konsultointi merkitsee velvollisuutta osallistua erilaisten päätöksentekoelementtien, johtoryhmien ja työryhmien kokouksiin sekä arviointia yksiköiden toimintojen taloudellisesta menestymisestä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 15.)

Viitalan ja Jylhän (2008) teoriassa talousjohtaminen on yksi asioiden johtamisen osa-alueista. Vastaavasti Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 11) teoriassa talousjohtaminen on osa jokaista johtamisen hierarkkista tasoa. Operatiivisessa johtamisessa harjoitetaan esimerkiksi laskelmien laatimista yrityksen taloudesta sekä jokapäiväisen rahoituksen hoitamisen johtamista. Taktisessa johtamisessa toteutetaan talousjohtamista budjettien ja budjetoinnin avulla. Tämä vaatii esimerkiksi täsmällisten taloustavoitteiden laatimista sekä tarvittavien toimenpiteiden johtamista ja valvontaa, jotta taloustavoitteisiin päästään. Strategisessa johtamisessa talousjohtaminen keskittyy muun muassa taloudellisten päämäärien asettamiseen sekä resurssien allokointiin ja strategisten etujen etsintään ja määrittelyyn.

Talousjohtaminen voidaan muidenkin johtamisen osa-alueiden tapaan jakaa kolmeen osaan, jotka kokonaisuudessaan muodostavat toisistaan riippuvan, toistuvan kehäprosessin. Tämä käsittää kuvion 6 mukaisesti suunnittelun, toteuttamisen sekä tarkkailun osat. (Järvenpää ym. 2017, 13.)



Kuvio 6. Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym. 2017, 13)

Suunnitteluvaiheessa määritellään yrityksen päämäärät ja tavoitteet, tehdään tarvittavien toimien valintaa näiden saavuttamiseksi ja arvioidaan tarvittavia resursseja. Talousjohtamisen kannalta suunnitteluvaiheessa asetetaan toiminnalle taloudelliset ta-

voitteet. Talusjohtamisen kannalta keskeisiä taloushallinnon laskelmia tässä vaiheessa ovat esimerkiksi erilaiset budjetit. Toisessa vaiheessa käydään toteutumisen kannalta tapahtuvaa johtamista. Tämä tarkoittaa suunnitelmien konkreettista toimeenpanoa ja niiden loppuunsaattamista sekä toiminnan johtamista kohti tavoitteita. Talusjohtamisen kannalta tässä vaiheessa kehitetään raportointi- tai tietojärjestelmiä ja organisaatiota tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Tässä vaiheessa tärkeitä ovat esimerkiksi erilaiset laatumittarit. Kolmannessa vaiheessa tehdään tarkkailua ja valvontaa. Valvontaan kuuluu toteutuneiden toimien seuranta ja analysointia sekä niiden vertaamista asetettuihin tavoitteisiin. Tarkkailun avulla analysoidaan myös mahdollisesti syntyneiden poikkeamien syitä ja pyritään reagoimaan niihin. Talusjohtamisessa tässä vaiheessa esiintyy esimerkiksi toistuvien välein tapahtuvat talousraportit. Talusjohtamisessa seurataan ja tarkkaillaan suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista. Näitä raportoidaan esimerkiksi tuloslaskelman, taseen, kassavirran ja tuotekustannusten osalta. Näiden lisäksi analysoidaan erilaisia poikkeamia ja niiden pohjimmaisia syitä. (Järvenpää ym. 2017, 13-14.)

## 2.1 Johdon laskentatoimi

Laskentatoimi on prosessi ja järjestelmä, jossa kerätään, mitataan ja välitetään taloudellista informaatiota toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Se on samalla talouden kieli, jonka lukutaito edellyttää talouden keskeisen käsitteistön hyvää ymmärrystä. (Pellinen 2019, 10.) Sen ytimenä toimii kahdenkertainen kirjanpito, joka on taloudellisten tapahtumien tallennus- ja luokitusjärjestelmä. Laskentatoimessa huolehditaan kannattavuuden hallinnasta, ulkoisesta ja sisäisestä raportoinnista, suoritusmittauksesta ja raportointi- ja tietojärjestelmien kehittämisestä sekä niiden ylläpidosta. Tarkemmin laskentatoimen tehtävät jakautuvat kahteen päätehtävään, rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävään. Rekisteröintitehtävän tarkoituksena on kerätä ja rekisteröidä yrityksen taloutta kuvaavia tietoja raportointia varten. Hyväksikäyttötehtävän tarkoituksena on jallostaa rekisteröidystä tiedosta hyödyllisiä raportteja päätöksenteon tueksi. (Järvenpää ym. 2017, 19-23.)

Laskentatoimi jaetaan kahteen toiminta-alueeseen, jotka ovat ulkoinen eli rahoituksen laskentatoimi ja sisäinen eli johdon laskentatoimi. Rahoituksen laskentatoimessa yritystä tarkastellaan rahoittajien ja muiden ulkopuolisten sijoittajien näkökulmasta ja informaatio suunnataan ensisijaisesti heille. Johdon laskentatoimessa näkökulma on nimensä mukaisesti sisäinen, eli yrityksen johdon tukeminen päätöksenteossa. Nämä toiminta-alueet ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja vaativat tiedon käyttäjän lisäksi tiedon tuottajalta hyvin erityyppistä osaamista. (Pellinen 2019, 11-13.) Taulukossa 1 käydään tarkemmin läpi rahoituksen ja johdon laskentatoimen erityispiirteitä ja eroavaisuuksia peilaten eri näkökulmiin.

Taulukko 1. Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteet (Järvenpää ym. 2017, 21)

	<b>Rahoituksen laskentatoimi</b>	<b>Johdon laskentatoimi</b>
<b>Normisidonnaisuus</b>	Noudattaa lakeja, asetuksia, muita normeja ja hyvää kirjanpitolapaa.	Toteutetaan vapaammin yrityksen sisäisten tietotarpeiden pohjalta.
<b>Laskentakohde</b>	Yritys juridisena kokonaisuutena.	Yritys tai sen toiminnallinen yksikkö, tuote, palvelu, asiakas, prosessi.
<b>Aikahorisontti</b>	Menneisyys ja nykyisyys.	Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus.
<b>Tiedon tyyppi</b>	Rahamääräinen.	Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen (esim. laatu).
<b>Tiedon luonne</b>	Luotettavaa ja todennettavaa.	Johtamisen kannalta relevanttia.

Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen peruseroksi voi sanoa, että rahoituksen laskentatoimi on hyvin määrämuotoista (Pellinen 2019, 12). Taustalla olevia säädöksiä tarkastellen rahoituksen laskentatoimi on hyvin säänneltyä laskentaa. Muun muassa kirjanpitolaki ja -asetus, kirjanpitolautakunnan säädökset ja suositukset sekä yhtiölainsäädäntö määrittelevät rahoituksen laskentatoimea tarkasti. Lain määrittämien raporttien lisäksi rahoituksen laskentatoimeen voi kuulua erilaisia vapaaehtoisia raportteja, kuten yhteiskuntavastuuraportti tai ympäristötilinpäätös. Vastaavasti johdon

laskentatoimea toteutetaan vapaammin, keskittyen yrityksen sisäisiin, muuttuviin tietotarpeisiin. Rahoituksen laskentatoimessa tutkitaan yritystä juridisena kokonaisuutena, kun taas johdon laskentatoimessa voidaan tutkia joko yritystä tai jotain sen pienempää osaa. Rahoituksen laskentatoimessa keskitytään menneisyyteen ja nykyisyyteen, kun taas johdon laskentatoimessa otetaan huomioon myös tulevaisuus. Rahoituksen laskentatoimi luo rahamääräistä tietoa, kun johdon laskentatoimessa voi rahamääräisten tietojen lisäksi olla myös ei-rahamääräistä tietoa. Tieto on luotettavaa ja todennettavaa rahoituksen laskentatoimessa, kun taas johdon laskentatoimessa keskitytään johtamisen kannalta relevanttiin tietoon. (Järvenpää ym. 2017, 21.)

Säännöllisen tiedonantovelvollisuuden johdosta rahoituksen laskentatoimen on tuotettava lukuisia toistuvia raportteja, jotka pohjautuvat säädöksiin. Näihin lukeutuvat esimerkiksi osavuosikatsaukset, tuloslaskelma ja tase. Johdon laskentatoimessa keskeisiä raportointikokonaisuuksia ovat muun muassa kustannuslaskenta, investointilaskenta ja talousohjaus, joka pitää sisällään budjetoinnin, seurannan, tulosyksikkölaskennan. Kaiken tämän taustalla tehtävänä ovat myös erilaiset suoritusmittaukset. (Järvenpää ym. 2017, 19-20.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään johdon laskentatoimeen, sillä tutkittava kokonaisuus on osa johdon laskentatoimea. Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, 14) tiivistävät johdon laskentatoimen tarkoituksen niin, että sen tarkoituksena on toimia yritysjohdon päätöksenteon apuna laskentaan liittyvissä kysymyksissä. Laskelmat voivat olla päätöksentekoa avustavia suunnittelulaskelmia, kuten investointilaskelmat, tavoitelaskelmat eli budjetit sekä tarkkailulaskelmat.

## 2.2 Johdon talousraportointi

Raportointi on merkittävä osa organisaatiota, etenkin sen ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Raportoinnin kautta voidaan seurata esimerkiksi sitä, mihin suuntaan organisaation toiminta ja talous ovat kehittyneet ja kehittymässä sekä miten organisaation itselleen asettamat tavoitteet ovat toteutuneet ja toteutumassa. Raportointi tuottaa siis tietoa menneestä, mutta lisäksi myös nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Sen tulee tuottaa analysoitua tietoa, joka auttaa johtoa ja esimiehiä reagoimaan ja ennakoimaan tapahtumiin. Menneen tiedon analysoinnissa on paneuduttava siihen, mitkä tekijät ovat johtaneet havaittuun kehitykseen. (Raudasoja & Johansson 2009, 22.)

Talousraportointi on yksi merkittävä osa organisaation raportointia, jossa tuotetaan taloustietoa yrityksen johtamisen, ohjaamisen ja päätöksenteon tueksi. Talousraportointi on jäsennelty usein eri raportoinnin käyttäjä- ja kohderyhmien mukaan joko ulkoiseen tai sisäiseen raportointiin. Ulkoiseen raportointiin kuuluu virallinen talousraportointi, joka sisältää tilinpäätösraportoinnin sekä muun viranomaisraportoinnin. Lahden ja Salmisen (2014, 173) mukaan ulkoisen raportoinnin tehtävänä on täyttää lakisääteisen raportoinnin tarpeet. Ulkoinen raportointi suuntautuu omistajien ja muiden yrityksen ulkoisten sidosryhmien yritykseen kohdistuvien intressien mukaisesti. Sisäisessä raportoinnissa pureudutaan johdon ja yrityksen sisäiseen näkökulmaan, jolloin se määrittyy yrityskohtaisesti johdon tarkoituksenmukaisena pitämien kohteiden perusteella. (Järvenpää ym. 2017, 323.)

Sisäinen raportointi voidaan jakaa Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 188) mukaan kolmeen osa-alueeseen, eli talous- ja tulosraportointiin, talousohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin. Lahti ja Salminen nimeävät teoksessaan (2014, 173) kolmannen osa-alueen käsittämään myös BI -raportointia erikseen liiketoiminta-analytiikasta. Talousraportoinnin toistuvuus voidaan jakaa rutiiniraportointiin sekä ad-hoc -raportointiin. Rutiiniraportoinnille on määritelty etukäteen selkeät jaksot, joissa tietynlainen raportointi tapahtuu ja toistuu. Ad-hoc -raporteilla tarkoitetaan satunnaisesta tarpeesta johtuvia, usein ainakin osittain manuaalisesti muodostettavia raportteja. Ad-hoc -raportointi liittyy projektimaisiin tehtäviin ja yleensä kertaluonteisiin tietotarpeisiin. Varsinaisen talousraportoinnin tukena voidaan käyttää myös ei-rahamääräistä raportointia. Ei-rahamääräinen raportointi antaa usein suoraa

tietoa toiminnan tehokkuudesta. Saatua tietoa voidaan hyödyntää strategian toteuttamiseksi. (Järvenpää ym. 2017, 323.)

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 197-201) mukaan raportointiin liittyvät prosessikohtaiset raportoinnit niissä tilanteissa, joissa on tarve selvittää tiettyyn prosessiin liittyvien tapahtumien ja kokonaisuuksien yksityiskohtaisempia tietoja. Näitä tietoja ovat esimerkiksi summat, volyymit, statukset, tai prosessien yhteenvedot. Lisäksi itse prosessin kehittämistä tukevat tilastot ja muut raportit ovat usein tarpeellisia. Puhtaasti taloushallintoon liittyvät prosessikohtaiset raportit ovat esimerkiksi projektihallinnan raportit, ostolaskujen raportit, ostoreskontran raportit, myyntilaskutuksen raportit, myyntireskontran raportit, matka- ja kululaskusovelluksen raportit ja käyttöomaisuussovelluksen raportit.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäiseen raportointiin. Sen merkitys on nykyaikana korostunut voimakkaasti, sillä yritysten liiketoiminnat ovat entistäkin nopeampien ja muutokset suuntaan tai toiseen voivat olla dramaattisia ja nopeita. Monissa organisaatioissa liiketoiminnan ja organisaation muutokset ovat jatkuvia ja raportoinnin tulee pystyä seuraamaan myös muuttuvia raportointitarpeita. Erinomainen sisäinen raportointi on ennen kaikkea strategialähtöistä ja se tukee sekä liiketoiminnan että strategian toteuttamista. Sisäinen raportointi ja sen analysointi perustuvat huolella suunniteltuihin ja laadukkaisiin perustietoihin. Perustiedoilla määritellään se pääasiallinen sisältö, jota sen omista tietojärjestelmistä voidaan raportoida. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197-201.)

### 2.3 Talousraporttien käyttötarkoitus

Talusojohtamisen näkökulmasta raportointiin liittyy toiminnan ohjaaminen ja johtaminen budjetointien ja ennusteiden avulla. Lukuisissa organisaatioissa liiketoiminnan ja organisaation muutokset ovat arkipäivää. Tämän vuoksi raporttien on pystyttävä seuraamaan myös muuttuvia raportointitarpeita (Lahti & Salminen 2014, 178). Parhaimmillaan erilaiset talousraportit ovat monilta osin jatkuvasti reaaliaikaisesti ajan tasalla tai ainakin valmistuvat automaattisesti. Raporttien käyttäjät käyttävät niitä sähköisesti itsepalveluna ja tulevaisuudessa puhe- ja keskusteluohjauksen kautta. Raportit



sisältävät analytiikkaa, trendejä ja visuaalisuutta. Raportoinnin tulee olla helposti käytettävissä, oikeasisältöistä, ajantasaista ja relevanttia käyttäjäkohderyhmille. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 24.)

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 191) ovat listanneet tyypillisiä taloushallinnon raportteja ja käyttäjiä, jotka esitellään taulukossa 2. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa esitellään raportti ja toisessa sarakkeessa sitä vastaava käyttäjäryhmä.

Taulukko 2. Taloushallinnon raportteja ja käyttäjiä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 191)

<b>Raportti</b>	<b>Käyttäjä(t)</b>
Lakisäätöiset raportit (esimerkiksi tuloslaskelma ja tase)	Omistajat, tilintarkastajat, rahoittajat, kaupparekisteri ja julkiset viranomaiset
Sisäisen laskennan raportit	Esimerkiksi yrityksen johto, hallitus, projektipäälliköt, kustannuspaikkavaa- taavat.
Pääkirjanpidon raportit	Kirjanpitäjät ja controllerit
Kontrolliraportit (esimerkiksi ostolaskujen ja matkalaskujen hyväksymiset)	Sisäiset tarkastajat
Työaika raportit	Projektipäälliköt, controllerit

Sisäinen talousraportointi osana talousohjausta on käytännössä merkittävästi laajempaa ja moniulotteisempaa kuin, mitä ulkopuolisille tahoille raportoidaan. Ulkoisessa raportoinnissa raportoidaan pääosin vain juridisten yritysten lakisäätöisiä tai muiden vaatimusten kautta tulevia lukuja, kun taas sisäisessä raportoinnissa taloudellista tulosta ja muita avainlukuja seurataan ja raportoidaan liiketoiminnan johtamisen ja sisäisen organisaatio- ja vastuurakenteen näkökulmista. Talousraportointia tarkastellaan tyypillisesti esimerkiksi liiketoiminta-alueittain, tulos- ja/tai kustannusyksiköittäin, tuote- tai palvelualueittain tai esimerkiksi projekti- ja asiakasryhmittäin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197-201.)

## 2.4 Talousraportoinnin edellytykset

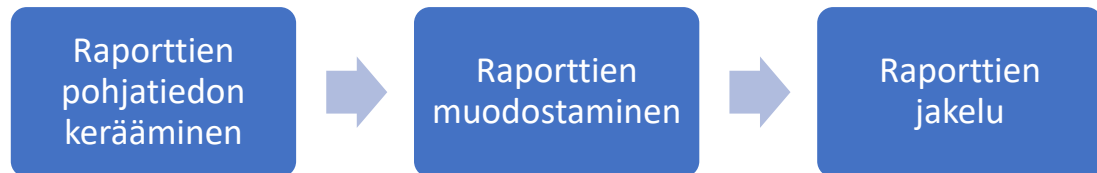
Toimivan raportoinnin edellytyksinä johtamistyön kannalta voidaan pitää esimerkiksi tiedon oikeellisuutta, oleellisuutta ja oikea-aikaisuutta. Lisäksi tulee pohtia sitä, kuinka ymmärrettävää tieto on ja kuinka tieto kohtaa parhaiten käyttäjänsä. Raportoitavan tiedon tulee erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Tämän vuoksi seurantatiedon syvyys ja yksityiskohtaisuus vaihtelevat organisaatiotasojen mukaan. Tiimin saama seurantatieto voi olla hyvin yksityiskohtaista, kun taas organisaation johto haluaa tarkastella strategian ja toimintasuunnitelmien toteutumista mahdollisesti vain muutaman keskeisimmän tunnusluvun kautta. Siksi on tärkeää, että kukin tiedon käyttäjä saa tarvitsemansa tasoista tietoa. (Raudasoja & Johansson 2009, 23.)

Hyvin toteutetut raportointijärjestelmäratkaisut automatisoivat ja tehostavat raportointityötä merkittävästi. Automaation lisääntymisen myötä ihmisille tehtävän ohjeistuksen tarve vähenee, kun prosessi eri kirjauksineen samalla keskittyy. Olennaiset tunnusluvut tulee tähän vaiheeseen siirryttäessä olla määritetty niin, että kaikki asianosaiset tietävät mitä tunnuslukujen arvot tarkoittavat ja mitkä ovat yrityksen tunnusluville määritellyt tavoitearvot. Talousosasto on yleensä vastuussa raportoinnin kehityksestä, mutta talous ei voi yksin tunnistaa sisäisen raportoinnin raportointitarpeita, määrittellä seurantakohteita ja rakentaa raportteja. Tarpeiden pitää tulla liiketoiminnoilta ja raportoinnin suunnittelua pitää tehdä jatkuvassa yhteistyössä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 197-201.)

## 2.5 Talousraportointiprosessi

Talousraportointiprosessi on yksi taloushallinnon osaprosesseista. Taloushallinto on toiminto, jolla muunnetaan organisaation toiminta taloudelliseen muotoon ja raportoidaan toiminnan tuloksesta. Se koostuu datasta, prosesseista, ihmisistä ja tietojärjestelmistä. Prosesseissa käsitellään taloushallintoon saapuvaa tietoa. Prosessointia tekevät joko tietojärjestelmät automaattisesti, ihmiset manuaalisesti tai useimmiten nämä molemmat yhteistyössä. (Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 93-94.) Taloushallinnon lopputuloksena syntyy dokumentteja, rahavirtoja ja raportointia. Nykypäivänä on tyypillistä, että raportointiprosessia pyritään siirtämään paperimuodossa ajettavista ja jaeltavista manuaalisista raporteista kohti automaattisesti muodostettavia, sähköisesti jaettavia

raportteja (Lahti & Salminen 2014, 187). Taloushallinto jaetaan kahdeksaan osaprosessiin. Nämä ovat ostolaskut, myyntilaskut, matka- ja kululaskut, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, pääkirjanpito, raportointi sekä arkistointi. (Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 93-94.) Talousraportointiprosessi kulkee kuvion 7 mukaisesti kolmivaiheisesti.

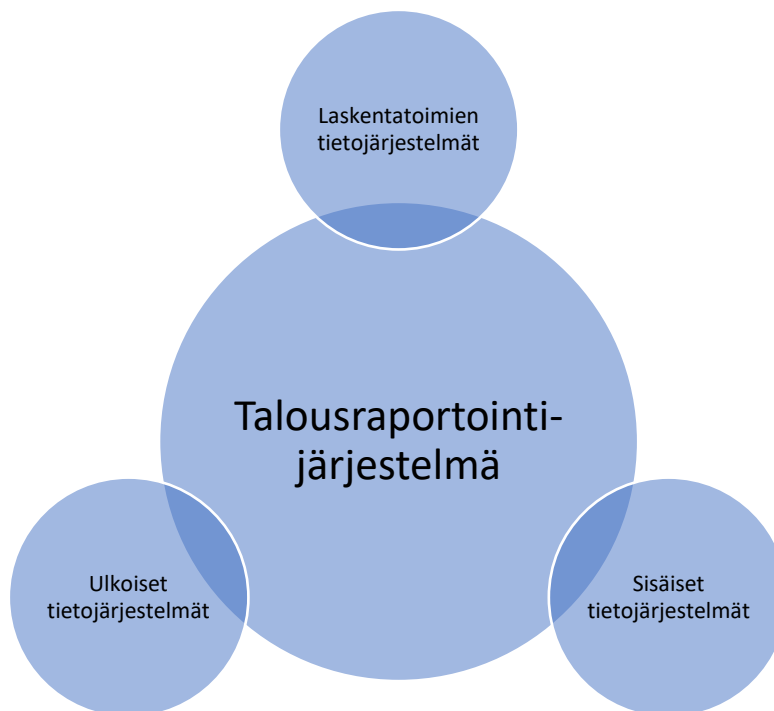


Kuvio 7. Talousraportointiprosessi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 94–95)

Alkuvaiheessa talousraportointiprosessi hyödyntää muiden taloushallinnon prosessien tuottamaa tietoa. Raportointiprosessi alkaa siitä, mihin taloushallinnon muut osaprosessit päättyvät. Raportointiprosessiin kuuluu erilaisten raporttien muodostaminen ja niiden jakelu. Monissa osaprosesseissa on selkeästi tunnistettavissa alku ja loppu sekä näiden eri vaiheet. Pääkirjanpito ikään kuin yhdistää ja kokoaa osaprosessit, joten se toimii muiden osaprosessien solmukohtana. Pääkirjanpito on myös raportointiprosessin alkulähde. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 94–95.)

### 3 TIETOJÄRJESTELMÄT TALOUSRAPORTOINNISSA

Tietojärjestelmä on ihmisistä, tiedonkäsittelylaitteista, tiedonsiirtolaitteista ja ohjelmistoista koostuva järjestelmä, joka mahdollistaa systemaattisen tietojen käsittelyn avulla jonkin toiminnan (Pohjonen 2002, 6). Talousraportointijärjestelmä on yksi lukuisista erilaisista tietojärjestelmistä. Talousraportointijärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tietoa ja informaatiota yrityksen taloudesta. Järjestelmän tieto on systemaattisesti kerättyä ja rekisteröityä. Talousraportointijärjestelmä rakentuu useasta eri osasta. Laskentatoimen tietojärjestelmät koostuvat johdon ja yleisen laskentatoimen tietojärjestelmistä. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmä muodostaa talousraportointijärjestelmän perustan, mutta siinä käytetään lisäksi yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän tietoja esimerkiksi budjetoinnin toteutumista tarkkailtaessa. Kun päätöksenteon aikahorisontti kasvaa yli vuoden pituiseksi, tulevat laskentatoimen tietojen ohella myös yritys ympäristön kehitystä kuvaavat tiedot yhä enemmän mukaan johdon raportointijärjestelmiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 265.) Kuviossa 8 esitetään talousraportointijärjestelmän kytkeytymistä tietojärjestelmiin.



Kuvio 8. Talousraportointijärjestelmän kytkeytyminen tietojärjestelmiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 267)

Talousraportointijärjestelmä tarvitsee toimiakseen laskentatoimen tietojärjestelmien lisäksi yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tietojärjestelmiä. Sisäisillä tietojärjestelmillä tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstöhallinnon, tuotannonohjauksen, markkinoinnin ja materiaalihallinnon tietojärjestelmiä. Ulkoisia tietojärjestelmiä ovat esimerkiksi ulkopuoliset rahoitusmarkkinatiedot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 267.)

Perustietoinaan raportointijärjestelmä käyttää laskentatoimen tuottamaa tietoaineistoa. Merkittävä osa raportointijärjestelmän perustiedoista saadaan yleisen laskentatoimen tietojärjestelmästä, mutta johtamiseen tarvittava informaatio täytyy kerätä ja muokata johdon laskentatoimen tietojärjestelmästä. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän aineistoa voidaan hyödyntää ennen kaikkea analysoitaessa menneisyyden kehitystä koko yrityksen osalta ja budjettitavoitteiden toteutumia. Toteumatiedot ovat yleensä pääosin lähtöisin nimenomaan laskentatoimen järjestelmästä. Raportointi on keskeinen osa organisaation ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Sen avulla voidaan seurata mihin suuntaan organisaation toiminta sekä talous ovat kehittyneet ja kehittymässä sekä miten organisaation itselleen asettamat tavoitteet ovat toteutuneet ja toteutumassa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 267.)

Teknologian kehittymisen myötä myös raportointijärjestelmien on vastattava tulevaisuuden tarpeisiin. Lahden ja Salmisen mukaan (2014, 183) raportointijärjestelmät ovat mahdollisesti eniten lähimenneisyydessä muuttunut taloushallinnon järjestelmä. Kehityksenä on ollut se, että samalla järjestelmällä pyritään hoitamaan useampaa raportointitarvetta. Perinteisesti raportointijärjestelmät ovat rakennettu kukin omaa käyttötarkoitusta varten. Esimerkiksi budjetoinnille, ennustamiselle ja erilaisille raportoinneille on ollut omat sovellukset. Nykyisin talousohjauksen raportointijärjestelmille on vakiinnutettu omat terminsä CPM ja FPM. CPM-ratkaisut (Corporate Performance Management) käsittävät sellaiset hallinto- ja analysointiprosessit, joiden avulla voidaan määritellä strategiset tavoitteet ja mitata sekä hallita organisaation suorituskykyä peilaten tavoitteisiin. FPM-ratkaisuilla (Finance Performance Management) tarkoitetaan taloudellisen suorituskyvyn hallintaa, jossa kokonaisvaltaisesti samalla ratkaisulla saadaan suoritettua niin taloudellinen suunnittelu, raportointi, analysointi kuin taloustiedon yhdistäminen.

Markkinatutkimuslaitos Gartnerin määritelmän mukaan liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi (Business Intelligence (BI) and Analytics) tarkoittavat kiteytetysti sellaista ylätasoa käsitettä, joka kattaa tarvittavat sovellukset, infrastruktuurin sekä muut työkalut ja parhaat käytännöt. Nämä mahdollistavat pääsyn tietoon ja sen analysoinnin siten, että päätöksentekoa ja suoritusta voidaan parantaa ja optimoida. Myös taloushallinnon dataa hyödynnetään keskeisenä informaationa Business Intelligence -raportointiratkaisuissa. Lisäksi näissä raportointityökaluissa hyödynnetään mahdollisimman laajasti kaikkea muutakin operatiivista dataa sekä yrityksen sisältä ja mahdollisesti myös ulkopuolelta. Hyvin toteutettuna BI-ratkaisu muodostaa sisäisen raportoinnin ja liiketoiminnan johtamisen olennaisimman raportointituen. BI-raportoinnissa ei ole yleensä pääosassa määrämuotoinen vakioraportointi, vaikka tämäkin osio voidaan teknisesti yleensä toteuttaa kyseisellä ratkaisulla. BI:llä tarkoitetaan tiedon monipuolista analysointia. Asiaa voi kuvata myös sillä, että järjestelmältä voidaan kysyä taloudesta ja se antaa tähän kysymykseen vastauksen. BI-ratkaisuun pyritäänkin saamaan kattavasti kaikki mahdollinen informaatio, ja sopivasti jäsenneiltyä samoja asioita voi tarkastella helposti eri näkökulmista. Tyypillisesti oikein toteutetulla BI-ratkaisulla automatisoidaan sellaiset työt, joissa on aikaisemmin tarvittu paljon manuaalista työtä, kuten esimerkiksi datan yhdistelyä ja analysointia Excelillä. BI-ratkaisut automatisoivat merkittävästi yleensä varsin manuaalista Ad-hoc -raportointia. (Kaarlejärvi & Salmisen 2018, 201.)

Kuviosta 9 ilmenee tehokkaan BI-raportoinnin määritelmät. Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 202) mukaan siihen kuuluu kahdeksan määrittelevää tekijää.



Kuvio 9. Tehokas BI-raportointi (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 202)

Datan määrän ollessa valtava ja sen koko ajan lisääntyessä, BI-raportoinnissa on tärkeää nostaa esille olennaiset asiat ja poikkeamat. Ihmiset eivät pysty käymään läpi kaikkea tietoa, ja esille nostetut olennaiset tiedot parantavat raportoinnin ohjaavaa roolia huomattavasti. Esille nostaminen tapahtuu esimerkiksi trendikuvaajien avulla, notifikaatioilla tai muulla visuaalisella tavalla. Data-analytiikalla tarkoitetaan menetelmiä, joilla pyritään muodostamaan kerätystä tiedosta kiinnostavaa ja hyödyllistä informaatiota ja trendejä. Teknologioiden kehittyessä yhä useammille on tullut mahdolliseksi muodostaa hyödyllisiä kilpailuetua tuovia havaintoja liiketoiminnasta. Informaation tuottaminen ja hyödyntäminen vaatii, että analysoitava tieto on luotettavaa ja hyvälaatuista. Sen hyödyntäminen edellyttää tiedon käyttäjältä ymmärrystä tiedon si-

sällöstä sekä siihen vaikuttavista seikoista. Informaation hyödyntämiseen saadaan lisätyökaluja koneoppimisen sovelluksista, joiden avulla voidaan automatisoida tiedon luokittelua ja mallintamista tuoden siitä esille uudenlaisia näkökulmia. Isoissa tietomäärissä tämä voi nostaa esille syy-seuraussuhteita ja trendejä, joita tiedon käyttäjä ei olisi muutoin havainnut. Lisäksi tekoälyllä voidaan muodostaa datan perusteella havaintoja uusista näkökulmista tai ennusteita tulevasta kehityksestä tuoden lisätietoja käyttäjälle. Sen perusteella voidaan löytää esimerkiksi uusia mahdollisuuksia tai tehdä muutoksia toimintaan epätoivotun kehityksen estämiseksi tai pysäyttämiseksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 203.)

### 3.1 Microsoft Power BI

Microsoft Power BI on tiedon analysointiin ja visualisointiin keskittynyt järjestelmä, joka muodostuu useista ohjelmistopalveluista, sovelluksista sekä yhdistimistä. Näiden elementtien yhteistoiminnalla on mahdollista muuntaa toisiinsa liittymättömät tiedot johdonmukaisiksi, visuaalisesti vaikuttaviksi ja vuorovaikutteisiksi tietokokonaisuuksiksi. Järjestelmän avulla voidaan muodostaa yhteys tietolähteisiin, visualisoida saatua tietoa ja jakaa näistä muodostettuja tietokokonaisuuksia haluttujen tahojen kanssa. (Microsoftin [www-sivut](#) 2021.)

Power BI -järjestelmäkokonaisuus voidaan jakaa viiteen eri osaan. Jokaisen osan tarkoitus on omalla tavallaan tehostaa merkityksellisten liiketoimintatietojen tuottamista, jakamista ja hyödyntämistä. (Microsoftin [www-sivut](#) 2021.) Nämä viisi Power BI:n osaa ovat seuraavat:

- 1.Power BI Desktop
- 2.Power BI -palvelu
- 3.Power BI -mobiilisovellukset
- 4.Power BI:n raportin muodostin
- 5.Power BI -raporttipalvelin



Power BI Desktop on sovellus, joka asennetaan paikalliseen tietokoneeseen työpöytäsovelluksena. Sovelluksen kautta muodostetaan yhteys tietoihin sekä muunnetaan ja visualisoidaan niitä. (Microsoftin www-sivut 2021.)

Power BI -palvelu - toiselta nimeltään Power BI online - on Power BI:n tarjoama software as a service (myöhemmin SaaS) -palvelu. SaaS on verkkosovelluspalvelu, jossa tarjotaan sovelluksia käytettäväksi internetin kautta, palvelun asentamisen sijaan (Kielitoimiston ohjepankin www-sivut 2021). Power BI -palvelun pääasiallinen tarkoitus on raporttien jakaminen ja yhteistyön edistäminen organisaatiossa. (Microsoftin www-sivut 2021).

Power BI -mobiilisovellukset ovat Windows-, iOS- ja Android-laitteille suunniteltuja sovelluksia. Niiden tarkoituksena on päästä yhdistymään ja tarkastelemaan raportteja paikallisesti toimivalle raporttipalvelimelle, samoin kuin Power BI -palveluun. (Microsoftin www-sivut 2021).

Power BI:n raportin muodostin on tarkoitettu Power BI -palvelussa jaettavien sivutettujen raporttien luomiseen. Sivutettu raportti tarkoittaa muotoilumallia, jossa raportti on muodostettu yhdelle sivulle ja joka on suunniteltu tulostettavaksi tai jaettavaksi. Tämän kaltaisia raportteja käytetään usein toiminnallisissa raporteissa tai lomakkeiden, kuten laskujen tai puhtaaksikirjoitusten tulostamisessa. (Microsoftin www-sivut 2021).

### 3.2 Järjestelmän käyttöönotto

Uuden järjestelmän käyttöönottoa suunnitellessa tulee ottaa huomioon useita eri seikkoja. Aivan aluksi järjestelmän tulisi palvella ensisijaisesti tarkoitustaan ja tukea yrityksen strategiaa. Järjestelmän valinnan osalta on tehtävä aina ensin perusteellinen analyysi yrityksen tilanteesta ja tavoitteista ja suunnitella näiden tietojen perusteella talouden järjestelmien runko ja selvittää, sopiiko uusi järjestelmä tähän kokonaisuuteen. (Lahti & Salminen 2014, 34.)

Toimivan raportointijärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen ovat ylimmän johdon tehtäviä. Kokonaisuutta suunniteltaessa on otettava kantaa esimerkiksi Raudasojan ja Johanssonin listaamaan (2009, 23) viiteen kysymykseen:

1. Mikä on tarvittava tieto ja mikä on sen lähde?
2. Onko tiedon luotettavuus, kattavuus ja jatkuvuus varmistettu?
3. Mitkä ovat raportointialueet ja raporttien jakelutavat eri käyttäjille?
4. Mikä on raporttien tarkempi sisältö, ulkoasu ja ajoitus?
5. Kuinka raportointi liitetään johtamisjärjestelmään ja kuinka tietoa käsitellään ja analysoidaan eri johtamisfoorumeilla?

Lisäksi toimiva raportointijärjestelmä muotoutuu tiedon oikeellisuudesta, oleellisuudesta, oikea-aikaisuudesta, ymmärrettävyydestä sekä siitä, kuinka tieto kohtaa käyttäjän. Hyvä järjestelmä tuottaa oikeaa tietoa, jotta tulkinat ja toimenpiteet pohjautuvat oikeaan tietoon. Lisäksi järjestelmän kautta tulee raportoinnissa keskittyä oleelliseen, joten on osattava erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä. Seurantatietoa ei saa tulla liikaa, vaan se on käyttäjän työtehtäviin suhteutetusti oikea ja riittävä määrä. Mitä laajemmaksi seurantatiedon määrä nousee, sitä suurempana uhkana on, ettei tieto johda mihinkään. Tämä raportoinnin ja tiedon syvyys ja yksityiskohtaisuus vaihtelevat organisaatiotason mukaan. Projektin johtajan seurantatieto voi olla hyvinkin yksityiskohtaista, kun taas organisaation johto haluaa tarkastella strategian ja toimintasuunnitelmien toteutumista ehkä vain muutaman keskeisimmän tunnusluvun kautta. On siis tärkeää, että kukin tiedon käyttäjä saa tarvitsemansa tasoista tietoa. Hyvä, olennaisen tiedon sisältävä raportti on vain yhden A4:n kokoinen paperi, joka sisältää graafisia esityksiä tai liikennevalokuvauksen tämänhetkisestä tilasta. Oikea-aikaisuus on tärkeää, jotta asioihin ehditään reagoimaan riittävän nopeasti. (Raudasoja & Johansson 2009, 23-24.)

Raportoinnissa on tärkeää myös se, että siinä tuotetuilla raporteilla on käyttäjä, joka aktiivisesti hakee tietoa ja lukee raporteja sekä osaa tulkita saamaansa tietoa oikein ja reagoida saatuun informaatioon. Nykyiset tietojärjestelmät sisältävät valtavan määrän tietoa. Tästä johtuen tiedolle pitää löytyä myös sitä vastaava käyttäjä. Tämä asettaa johtamisjärjestelmälle paineita, sillä jos vastuut johtamisjärjestelmässä eivät ole sel-

keitä, eivät raportit tavoita oikeaa käyttäjää. Raporttien käyttäjällä tulee olla oma aktiivinen rooli tietotarpeidensa määrittelyssä. Hänellä tulee siis olla näkemys siitä, mitä tietoa hän tarvitsee johtamistyönsä tueksi. Hänen pitää myös osata pyytää ja vaatia näitä tietoja. Käyttäjän on siis aktiivisesti hankittava tietoa niiltä, jotka vastaavat tiedon hallinnasta eli tässä tapauksessa taloushallinnon asiantuntijoilta. Toisaalta asiantuntijoidenkin tulee osata tarjota ja markkinoida hallussaan olevaa tietoa sekä osaamista johdon ja esihenkilöiden käyttöön. Ymmärrettävyys toteutuu parhaiten, jos tiedon käyttäjät ovat saaneet olla mukana seurantaraporttien suunnittelussa ja hienosäädössä. (Raudasoja & Johansson 2009, 23-24.)

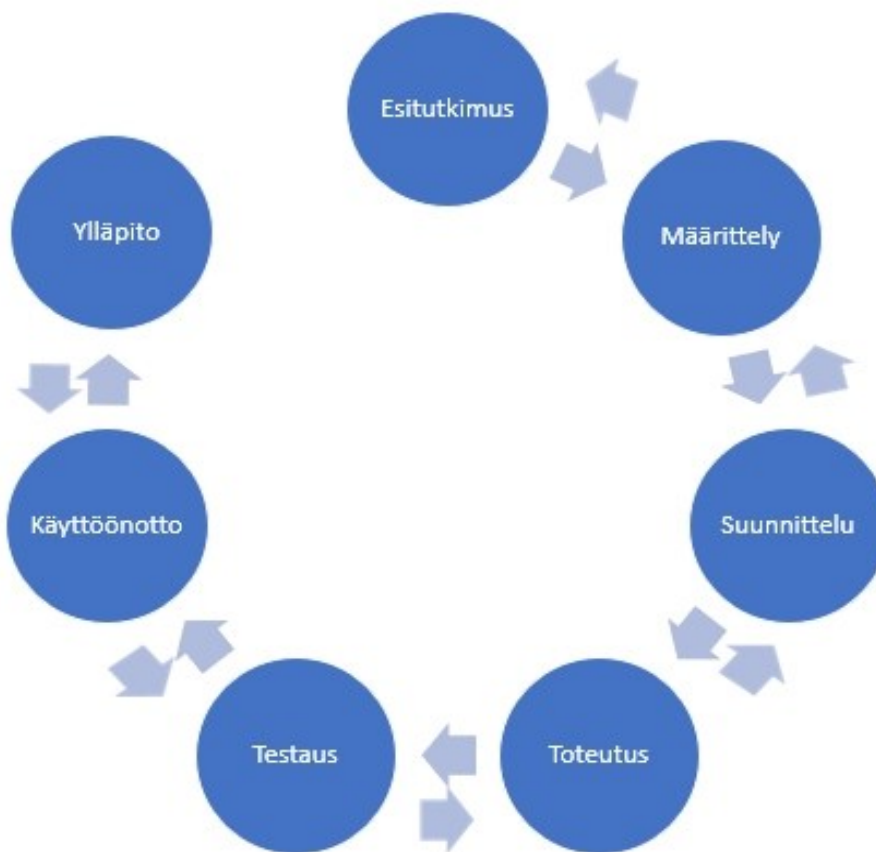
### 3.3 Järjestelmän kehittäminen

Järjestelmät ovat nykyisin osa jokapäiväistä elämäämme. Tästä johtuen ei ole yhden-keväää, kuinka niitä kehitetään. Keskeistä kehittämisessä on ymmärtää myös toiminnan inhimilliset ulottuvuudet. Sen tavoitteena on mahdollistaa uusi tiedonkäsittelyn toimenpide tai tehostaa jo olemassa olevaa toimintaa. Koska tietojenkäsittely perustuu ihmisten tekniikkaa apunaan käyttäen suorittamiin toimenpiteisiin, täytyy sen kehittämisen kohdistua joko ihmisiin, tekniikkaan tai toimintoihin. Järjestelmän kehittäminen vaikuttaa yleensä kaikkiin kolmeen osa-alueeseen ainakin välillisesti. Tästä johtuen järjestelmän kehittäminen on hyvin systemaattista toimintaa. (Paananen 2005, 340.)

Yrityskoosta riippumatta kaikilla yrityksillä ja organisaatioilla on käytössään jonkinlainen taloushallintojärjestelmä. Lahden ja Salmisen (2014, 36) mukaan järjestelmät voidaan luokitella kahteen pääryhmään: taloushallinnon erillisjärjestelmiin ja kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin. Tilanteeseen parhaiten sopiva järjestelmä riippuu yrityksen tilanteesta ja tarpeista.

Nykyajan kehittämishankkeille on ominaista suurikokoiset ja monimutkaiset järjestelmät, niiden edellyttämä ryhmä- ja projektityö, järjestelmien abstrakti luonne ja keskinäinen integrointi, nopeasti uusiutuva tekniikka, erilaiset toimintaympäristöt, käyttäjäkohtaisesti räätälöidyt järjestelmäversiot sekä kustannus- ja aikataulupaineet. Nykyajan järjestelmäkokonaisuuksissa päästään harvoin rakentamaan järjestelmää tyhjästä,

sillä kehittämisessä on otettava huomioon jo olemassa olevat tai rinnakkaiset tietojärjestelmät. (Paananen 2005, 341.) Kuviossa 10 esitetään Paananen esittelemää teoriaa tietojärjestelmän kehittämisen vaiheista.



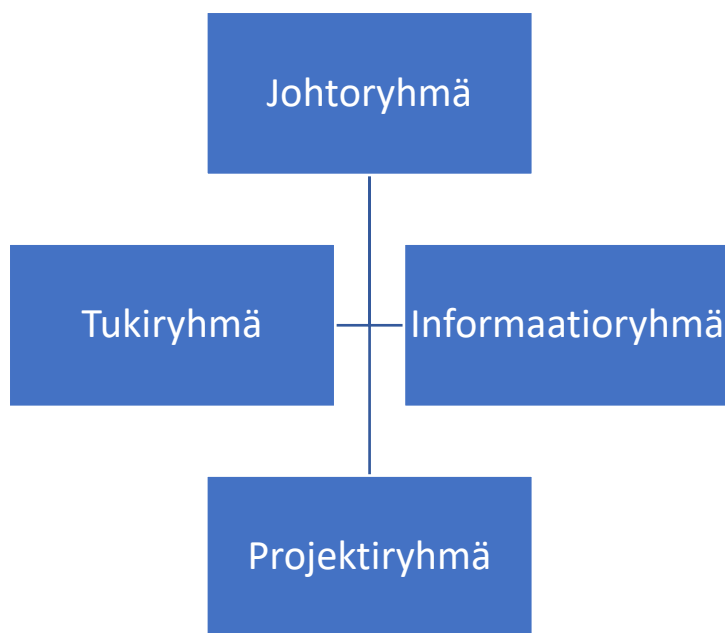
Kuvio 10. Tietojärjestelmän kehittämisen vaiheet (Paananen 2005, 346)

Tätä vesiputouksmallinakin pidettyä elinkaarimallia kehitettiin jo 1960-luvun lopussa perinteisten prosessimallien pohjalta. Kehittämistyö nähdään mallin mukaan vääjäämättä eteenpäin kulkevana prosessina, jossa takaisinpäin meneminen on hankalaa ja vaatii kaikkien edeltävien vaiheiden toistoa. (Pohjonen 2002, 40.) Kehittäminen aloitetaan esitutkimuksella, jonka tarkoituksena on selvittää edellytykset toteuttamiselle. Määrittelyssä analysoidaan esitutkimuksen yhteydessä tunnistetut asiakasvaatimukset ja niistä johdetaan järjestelmän toiminnallinen määrittely. Suunnitteluvaiheessa muunnetaan tämä toiminnallinen määrittely tekniseksi määrittelyksi, jotta järjestelmä voidaan toteuttaa. Toteutuksessa ohjelmisto toteutetaan ohjelmointikielellä tai sovelluskehittimellä. Testausvaiheessa testataan ohjelmisto ennen käyttöönottoa mahdollisten virheiden löytämiseksi. Käyttöönottovaiheen alussa tiedot siirretään järjestelmään,

huomioiden rinnakkaisten järjestelmien olemassaolo ja keskinäinen keskustelu. Käytönottovaiheessa tehtävänä on myös kouluttaa käyttäjät ja ylläpitohenkilöstö järjestelmän käyttöön. Ylläpidossa huolehditaan tuotantokäytössä olevan järjestelmän toimintakunnosta ja jatkokehittämisestä. Huomioitavaa on, että vaikka prosessi kulkeekin lineaarisesti eteenpäin kunkin pisteen kautta, paluu toiseen suuntaan voidaan tehdä hyppien, esimerkiksi ylläpidosta voidaan hypätä takaisin suunniteluun. (Paananen 2005, 344-345.) Paanasen teoria on pitkälti samankaltainen kuin Pohjosella, joka muutama vuosi ennen Paanasta jakoi teoksessaan Tietojärjestelmien kehittäminen (2002, 26-39) kehittämisen vaiheet kahdeksaan askeleeseen. Vaikka teoria on käytännössä sama samoin askelein, Paanasesta poiketen Pohjonen lisäsi määrittely- ja suunnittelu- vaiheiden väliin järjestelmäanalyysin. Pohjosen mukaan analyysivaiheessa on tarkoituksena selvittää, mitä rakennettavan järjestelmän tulee tehdä. Paananen piti tätä toimintaa yhteisenä määrittelyvaiheen kanssa.

Järjestelmän kehittämisestä muodostuu lähes poikkeuksetta projekti. Projekti on ker- taluonteinen tehtävä, jolla on määrätyt tavoitteet, resurssit sekä organisaatio. Sen toteutus tapahtuu suunnitelmallisesti ja valvotusti ennalta laaditun aikataulun mukaisesti. Järjestelmän kehittämisprojektin tyypillinen lähtökohta on projektin määräaikaisuus, ryhmätyöskentely, ainutkertaisuus, monimutkaisuus, epävarmuus ja vaativuus. Näihin seikkoihin projektityöllä on mahdollista hakea ratkaisuja. (Paananen 2005, 347.) Pohjosen mukaan (2002, 46) alun perin tietojärjestelmien kehittämiseen ajateltiin osallistuvan vain atk-alan ammattilaisia, sillä järjestelmät olivat usein vain heidän käytössään. Nykyään tietotekniikan laajentuessa kaikkiin työtehtäviin myös järjestelmien käyttö on laajentunut muillekin kuin atk-alan ammattilaisille. Järjestelmien kehittämisessä onkin tarpeen huomioida myös muita kuin tietoteknisiä tekijöitä.

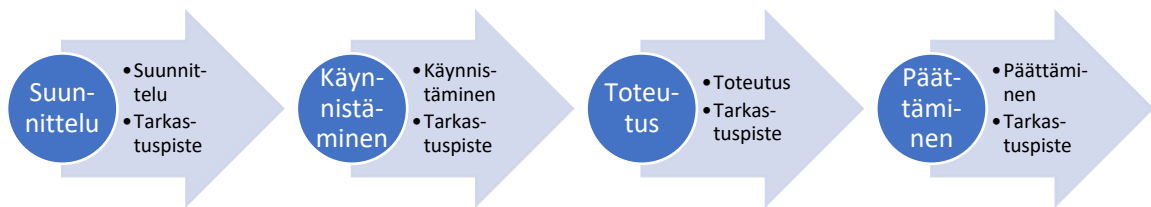
Projektin ollessa tyypillisesti kohdeorganisaation perustoiminnosta poikkeavaa toimintaa, ei projektin henkilöstöresursointia voi hoitaa perusorganisaation oman organisaation puitteissa. Kehittämisen projektiorganisaatio muodostuu määriteltyjen resurssien mukaisesti. Henkilöresurssien hallinnan ja tehtävien jaon onnistumisen kannalta keskeistä on muodostaa kehittämisprojektille oma organisaatio. (Pohjonen 2002, 55.) Kuviossa 11 näytetään esimerkkinä Paanasen teorian mukaista organisaatiota.



Kuvio 11. Projektiorganisaatio (Paananen 2005, 348)

Projektin johtoryhmä on projektin korkein päättävä elin. Se koostuu projektin asiakkaan ja toteuttajan edustajista. Johtoryhmän tehtävänä on projektisuunnitelmien ja niihin tehtyjen muutosten käsittely ja hyväksyminen, projektin valvonta ja projektista raportointi sekä projektin päättäminen. Projektin tulosten laadun ja käyttökelpoisuuden varmistamiseksi projektille kannattaa perustaa oma tukiryhmä vaativia ohjaus- ja toteutustehtäviä varten. Projektille on mahdollista perustaa myös oma informaatioryhmä, johon kootaan kaikista tarpeellisista sidosryhmistä edustajat, jotka välittävät tietoa edustamiensa ryhmien ja johtoryhmän välillä. Projektiryhmä on projektin käytännön toteuttaja. Se muodostuu projektipäälliköstä, projektisihteeristä sekä projektin jäsenistä. Projektipäällikkö on kokonaisvastuussa projektista, sen suunnittelusta, toimeenpanosta, työnohjauksesta sekä projektin päättämisen valmisteluista. Toteuttamisvastuun lisäksi projektipäälliköllä on myös sisällöllinen vastuu. Projektipäällikkö ei yleensä vain hallinnollisesti johda projektia, vaan osallistuu myös toteutukseen. Projektisihteerä vastaa projektin kokonaisdokumentoinnista sekä tulosten että hallinnollisten aineistojen taltiointista ja ylläpidosta. Projektisihteerä toimii myös tarvittaessa projektipäällikön sijaisena. Projektin jäsenten tehtävänä on huolehtia tehtävistä, jotka

on kunkin jäsenen tehtäviksi määritelty ja raportoida näistä työn tuloksista projektipäällikölle. (Paananen 2005, 348-349.) Kuviossa 12 esitetään projektin läpiviennin prosessia.



Kuvio 12. Projektin läpiviennin prosessi (Paananen 2005, 349)

Projektin läpivienti koostuu neljästä eri vaiheesta, joista jokainen kulkee eteenpäin tarkastuspisteen kautta. Tarkastuspisteen tarkoituksena on käydä läpi prosessin aikana tehdyt asiat ja tarkastella seuraavan vaiheen alkutilannetta. Ensimmäisessä, suunnitteluvaiheessa täsmennetään projektin tehtävänanto ja tavoitteet, määritellään projektioorganisaatio, analysoidaan riskit, valitaan käytettävät teknologiat ja työkalut, suunnitellaan projektin tukitoiminnot sekä vaiheistetaan ja aikataulutetaan projekti. Käynnistäminen on prosessin toinen vaihe, jossa projekti nimensä mukaisesti laitetaan käyntiin. Käynnistäminen tulee tehdä selväksi kaikille osapuolille pelisääntöjen selvittämiseksi ja epävarmuuden poistamiseksi. Kolmas vaihe pitää sisällään projektin käytännön toteutuksen. Toteutusvaiheessa tehtävät voidaan jakaa toteutus- ja ohjaustehtäviin. Toteutustehtävät pitävät sisällään lopputuotteen synnyttämisen ja ohjaustehtävät (projektin seurannan ja itse ohjauksen). Kun projekti valmistuu tai se lopetetaan, tulee eteen projektin prosessin viimeinen vaihe, päättäminen. Päättämisestä viestitetään kaikille osapuolille yhtä selvästi. Päättämisen yhteydessä tuotokset ja loppuraportti luovutetaan asiakkaalle, projektin dokumentaatio arkistoidaan ja projekti puretaan. Prosessin tarkoituksena on siis selvittää, mitä toimenpiteitä projektin läpiviennissä tulee toteuttaa. (Paananen 2005, 349.)

## 4 MUUTOS JA JOHTAMINEN

Jo antiikin Kreikassa muutoksesta lausuttiin useita tähänkin päivään eloon jäänteitä sitaatteja. Esimerkiksi filosofi Herakleitos lausui (n. 535-475 eKr.) muutoksesta seuraavaa: ”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.” Muutoksella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa kohde tai tilanne voi erilaistua ilman nimetyn aktiivisen toimijan vaikutusta (Kielitoimiston ohjepankin [www-sivut 2021](http://www.sivistys.fi/ohjepankki/2021)). Tämä sanakirjan mukainen termi tarkoittaa passiivista muutosta, kun taas aktiivinen muutos on nykypäivänä merkittävä osa työelämää ja sen kehittymistä.

Katariina Ponteva (2010, 10) jakaa muutoksen makro- ja mikronäkökulmaan. Makronäkökulmassa muutosta tarkastellaan organisaation kokonaisuuden tasolla. Organisaation kannalta suuresta muutoksesta päätetään johtoryhmässä, jonka yrityksen hallitus tai muu päättävä elin viime kädessä hyväksyy. Mikronäkökulmassa muutosta tarkastellaan yksilön näkökulmasta. Mikrotason muutokset ovat yleisesti jatkuvia, pieneen määrään henkilöstöä vaikuttavia muutoksia. Mikrotasolla olevien muutosten käsittely on työn luonnollista kehittämistä, sillä muutoksen toteuttajat ovat osana muutosta. Tästä voi tulla keskinäistä ristiriitaa näkökulmien välille. Mikrotason muutokset eivät välttämättä näyttäydy mitenkään makrotasolle ja vastaavasti makrotasolla suunniteltu ja toteutettu muutos voi näyttäytyä mikrotasolla aivan toisenlaiselta.

Muutoksissa, uudistuksissa ja kehittämishankkeissa on aina olemassa onnistumisen mielikuvia, jotka saattavat olla hyvinkin toisenlaisia riippuen näkökulmasta. Asia, joka voi vaikuttaa johdon mielestä yksiselitteiseltä ja mutkattomalta, saattaa synnyttää työyhteisössä monenlaisia kysymyksiä, huolenaiheita ja jopa väärinkäsityksiä. Tämän seurauksena organisaatiossa voi lähteä liikkeelle huhuja, jotka levitessään saattavat vaikeuttaa muutoksen läpiviemistä merkittävästi tai jopa estää sen toteuttamisen kokonaan. Muutos ja sen johtaminen eivät ole koskaan pelkkiä tiedotusluonteisia asioita, vaan kokonaisuus vaatii kommunikaatiota. Kun työssä tai laajemmin työpaikalla tapahtuu merkittäviä muutoksia, ihmiset haluavat ymmärtää asiaa laajemmin: Mitä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat, mihin muutoksella pyritään ja mitkä ovat sen tavoitteet, mitä hyötyä muutoksesta on, miksi ei voida jatkaa entisellä tavalla, miten



muutos toteutetaan käytännössä, pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja miten huolehditaan, ettei muutos johda huonompaan suuntaan. Pohtimalla muutosta näiden kysymysten valossa ihminen tekee mielensisäistä työtä, jotta hän pääsee irti vanhoista käsityksistään ja löytää uudenlaisen suhtautumistavan muuttuviin asioihin. Vaikka muutoksessa ei läheskään aina ole kyse suuresta menetyksestä, siihen liittyy yleensä luopuminen jostakin itselle tai työn kannalta tärkeästä, merkityksellisestä tai läheisestä asiasta. (Järvinen 2016, 100-103.)

Jari Stenvall ja Petri Nevalainen (2007, 24) jakavat muutoksen neljään erilaiseen tyyppiin. He jakavat muutoksen tyypit tarkastelu-ulottuvuuksien mukaan, jotka ovat aika sekä muutosten kohdistaminen. Ajan osalta jaetaan muutos nopeaan ja hitaaseen muutokseen. Nopealla muutoksella tarkoitetaan viikoista kuukausiin kestävästä muutoksesta, kun taas hidas muutos vie useista kuukausista useisiin vuosiin. Kohdistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että muutos voi kohdistua organisaatiossa joko suppealle toiminnan alueelle tai koko organisaation toimintaan. Keskeistä on muutoksia arvioitaessa kiinnittää huomiota siihen, miten laaja-alaisesta ja syvästä muutoksesta on kyse, kuinka innovatiivinen muutos on sisällöltään ja toteutustavaltaan, millaisia johtopäätöksiä muutoksen toteutuksesta voidaan vetää, millainen on muutoksen toimeenpanon kesto sekä millaiselta muutoksen toimeenpano on näyttänyt sisäisesti ja ulkoisesti tarkastellen.

Näkökulmasta riippumatta organisaatioiden tulee olla valmiita kohtaamaan muutoksia, sillä ne ovat välttämättömiä organisaation elinvoiman säilyttämiseksi. Muutos on jatkuvaa ja se on luonteva osa organisaation arkea, mikäli siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. Muutos tulisikin nähdä jatkuvana prosessina sen sijaan, että se olisi erillinen projekti tai varsinaisesta toiminnasta eriytettyä irrallista toimintaa. (Pon- teva 2010, 9.) Toimintakykyisen organisaation tulee olla jatkuvasti liikkeessä, mutta samalla muutoksen hallinnan tulee olla onnistunutta. Tästä johtuen muutoksen prosessissa johtajilla tulisi olla taito havainnoida, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessien aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

#### 4.1 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on nimensä mukaisesti johtamista muutoksessa. Mitä vaativampi muutoshanke on kyseessä, sitä parempia johtamisosaamisvaatimuksia johtajilta vaaditaan. Kokeneet muutosjohtajat kykenevät onnistumaan mahdottomiltakin tuntuvissa tilanteissa, sillä he pystyvät toimimaan myös niissä tilanteissa, joissa kohdataan tuntematonta ja joudutaan liikkumaan alueilla, joissa ei ole ennen oltu. Tällaisessa toimintaympäristössä menestyminen edellyttää henkilöstöjohtamiseen liittyviä valmiuksia, keskeneräisyyden sietämistä, muutosvastarinnan kohtaamiseen liittyvää rohkeutta ja tavoitteellisuutta. Muutosjohtaminen on siis mitä suurimmalta osin ihmisjohtamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 149.)

Ponteva (2010, 67) jakaa esihenkilön tehtävät muutoksen johtamisessa neljään kategoriaan. Hänen mukaansa tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen ja eteenpäin katsominen muodostavat esimiehen tärkeimmät tehtävät muutostilanteessa. Jokaisen organisaation tulisi löytää itselleen parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa. Osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää niin ihmisille kuin organisaatiolle itselleen, sillä sen avulla voidaan turvata tulevaisuutta myös epävarmoissa muutostilanteissa. Muutoksessa onnistuminen vaatii muutoksen tilanteesta riippuen esihenkilöltä inhimillisyyttä, reilua, myönteisyyttä, innostusta, innostavuutta, peräänantamattomuutta, kannustavuutta ja jopa yllätyksellisyyttä. Muutoksen johtaminen vaatii siis muutoksen teorian osaamisen lisäksi johtajuuden moninaisia inhimillisiä taitoja. (Ponteva 2010, 90-108.)

Muutoksen johtamisesta on olemassa lukuisia teoreettisia malleja, joista tässä opinäytetyössä esitellään muutama. Muutosjohtamisen tutkiminen alkoi 1900-luvun alkupuoliskolla, jolloin Kurt Lewin kehitti oman muutosmallinsa. Tämä Lewinin 1940-luvulla kehittämä malli on ensimmäinen ja yksi tärkeimmistä malleista muutosjohtamisen saralla. (Mindtoolsin [www-sivut](http://www.mindtools.com) 2020.) Lewinin malli oli johtava muutosjohtamisen malli usean vuosikymmenen ajan, ja oikeastaan vasta viime vuosikymmenien aikana maailman globalisoituessa se on saanut varteenotettavia teoreettisia kilpailijoita. David Nadlerin ja Michael Tushmanin teorian (1990, 77-97) mukaan on määriteltävä ensin muutoksen tyyppi, jotta voidaan tunnistaa ja toteuttaa sitä edistävät toi-

menpiteet. Yhdysvaltalainen taloustieteilijä John Kotter julkaisi vuonna 1995 artikkelin ”Muutoksen johtaminen: Miksi muutoshankkeet epäonnistuvat?”. Kotterin Harvard Business Review -lehteen kirjoittama artikkeli saavutti lyhyessä ajassa suuren suosion, jonka pohjalta hän kirjoitti seuraavana vuonna teoksen nimeltä ”Muutos vaatii johtajuutta”. Artikkelin ja sen pohjalta kirjoitettu teos on sittemmin osoittautunut muutosten johtamisen teorian kannalta merkittäväksi sen uudistumisen osalta. Kotter käy teoriassaan läpi muutoksen hieman Lewiniä ja Nadler & Tushmania laajemmin. Kotterin mukaan mallin etenemisjärjestys on tärkeä ottaa huomioon. Mallin ensimmäiset neljä askelta ovat niin sanottuja aloitteluvaiheita, joilla rakennetaan perusta tulevalle muutokselle. Jos kaikki tai osa näistä vaiheista sivuutetaan tai ne kiirehditään läpi liian nopeasti, se saattaa aiheuttaa suuriakin ongelmia prosessin läpiviemiselle. (Kotter 1996, 20-21.) Lisäksi Kotterin mielestä muutosten läpivieminen onnistuneesti vaatii paljon aikaa, jolloin muutokset vaativat esimiehiltä ihmisten johtamista ja kärsivällisyyttä. Tämä vuoksi on perustelua jakaa muutosprosessit useampaan osaan, jotta prosessin etenemistä voidaan jaotella pienempiin ajanjaksoihin. (Kotter 1996, 138.)

Stenvall ja Virtanen (2007) ovat luoneet muutosprosessille oman yksinkertaistetun teorian. Siinä muutos jaetaan kahteen vaiheeseen. Tämä muutosmalli on äärimmilleen yksinkertaistettu, jotta se voisi olla mahdollisimman yleispätevästi sopiva jokaiseen muutostilanteeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 46.) Stenvallin ja Virtasen mukaan tutkimuksissa on todettu myös henkilöstön ja yhteisöjen kokevan muutokset erillisen kolmiosaisen prosessin mukaisesti. Katariina Ponteva käy teoksessaan ”Onnistu muutoksessa” muutoksen teoriaa soveltaen sitä omaan henkilöstön muutosvaiheiden käsitykseen yhdistäen vallalla olevia muutosjohtamisen teoriakäsityksiä. (Ponteva 2010, 25.)

Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin muutoksen johtamisen prosessiin. Siinä esitellään myös nelivaiheinen muutoksen johtamisen prosessi, joka on muodostettu Kotterin kahdeksan askeleen mallin, Stenvallin ja Virtasen johtamisen ja henkilöstön kokemisen prosessin sekä Pontevan muodostaman neljäosaisen mallin pohjalta. Näiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia verrataan myös seuraavassa luvussa.

## 4.2 Muutoksen johtamisen prosessi

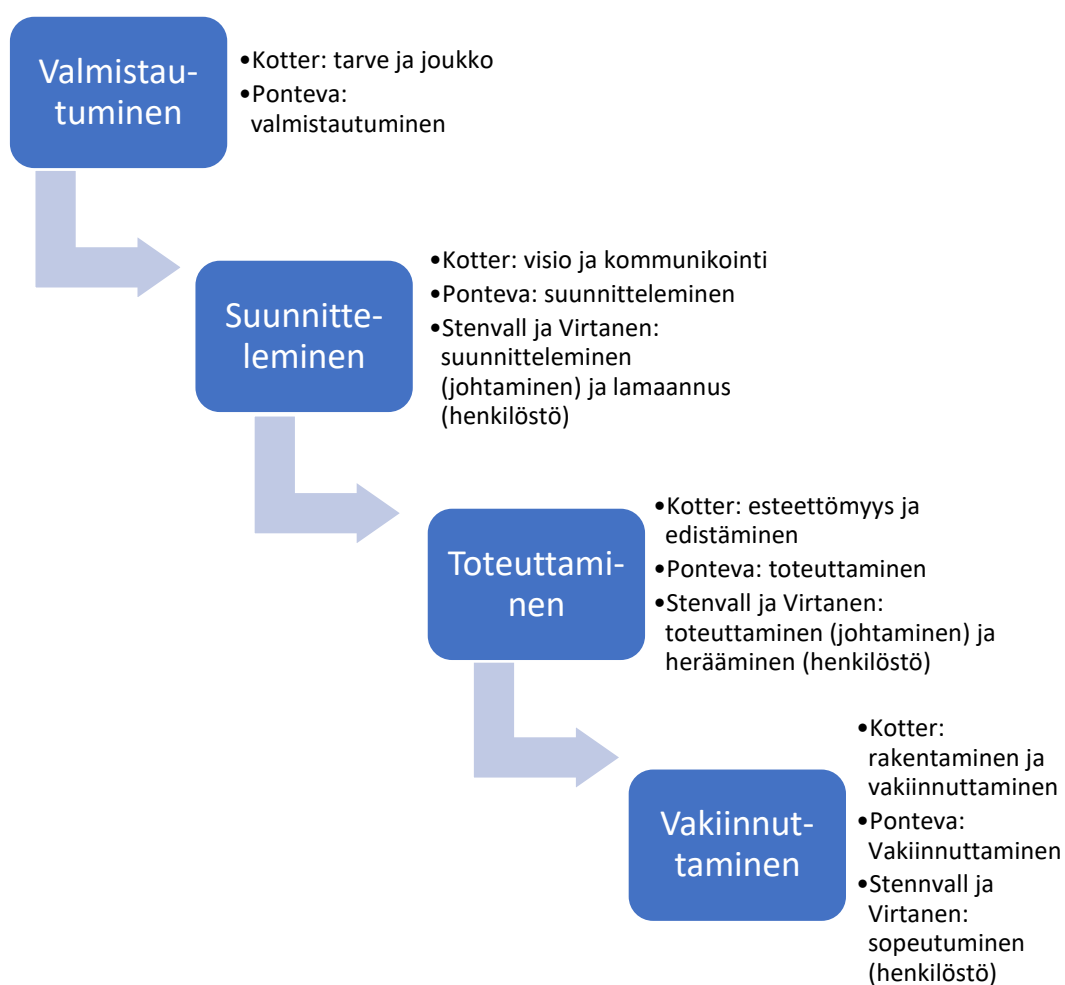
Jokainen muutoksen johtamisen prosessi on organisaatiossa ainutlaatuinen, sillä prosessiin vaikuttavat merkittävästi myös kunkin organisaation historia ja aikaisemmat kokemukset. Muutoksen johtamisen prosessin teoriassa toimintamallia on lähestytty kahdesta eri ääripään näkökulmasta. Toimintamallia tarkastellaan sekä intuitiivisesta että rationaalisesta näkökulmasta. Intuitiivisessa toimintamallissa muutos toteutetaan niin, että aiottu muutoksen lopputulos toteutuu omalla painollaan, aivan kuin itsestään. Rationaalinen toimintamalli taas tarkoittaa sitä, että muutoksen toteuttaminen ja läpiviemi perustuvat ajatukseen täydellisesti kontrolloidusta prosessista. Rationaaliselle prosessille on leimallista täsmällinen suunnitelma ja ennalta täsmällisesti vaiheistettu etenemistapa. (Stenvall & Virtanen 2007, 45-46.)

Oleellisinta muutoksen johtamiselle on toteutuksen suunnitelmallisuus. Se luo perustan tiedon käyttämiselle ja luomiselle, ja auttaa lisäksi pohtimaan, minkälaista oppimista muutoksen toteutus edellyttää ja minkälaisissa tilanteissa sen tulisi tapahtua. (Stenvall & Virtanen 2007, 56.) Organisaatiosta riippuen muutoksen johtamisen prosessin vaiheet voidaan käydä läpi hyvinkin nopeasti, kun taas osa organisaatioista ei välttämättä koskaan pääse prosessissaan maaliin. Muutosvaiheiden edistyminen kertoo organisaation ja siellä työskentelevän henkilöstön muutoskyvystä. Mitä nopeammin organisaatio kykenee läpäisemään vaiheet, sitä muutoskykyisempi se on. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-52.) Muutoksen johtamisessa sen rytmityksellä on erittäin tärkeä merkitys. Koska jatkuviin muutoksiin on syytä varautua ja harvalla organisaatiolla on mahdollisuutta toimia muutoksessa täydellä vauhdilla jatkuvasti, tulee erilaiset lepo- ja hengähdystauot muutoksissa nostaa tärkeään asemaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 44.)

Muutosprosessista ja organisaatiosta riippumatta keskeisenä haasteena on se, että muutostilanteissa organisaation eri ryhmät, kuten henkilöstö ja johto saattavat elää toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheissa. Johto, joka keskeisenä muutoksen alkulähteenä on saanut itselleen kaiken tarvittavan informaation, on ehkä ehtinyt sisäistämään muutoksen ja näkemään siinä olevat mahdollisuudet. Henkilöstö voi tässä vaiheessa olla vielä shokissa ja lamaantunut. Organisaatioiden muutoksissa eri vaiheissa eläminen aiheuttaa usein sekavuutta ja hämmennystä uudistusta tekevissä organisaatioissa.

Henkilöstö ei ole välttämättä kovinkaan kiinnostunut uusista visioista, jos edellinenkin uudistus vielä hämmentää. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Tarkasteltaessa asiaa muutoksen johtamisen teorian kautta voidaan todeta, että aiemmin luvussa 5.1 esiteltyjen kolmen maailmanlaajuisesti suurimman muutoksen johtamisen prosessin logiikat ovat keskenään samankaltaisia. Myös muissa muutoksen johtamisen prosessien teorioissa logiikka pohjautuu pitkälti aiempiin malleihin soveltaen. Muutoksen johtamisen esitellään tarkemmin kuviossa 13.



Kuvio 13. Muutosprosessin vaiheet ja niiden kytkeytyminen muutosprosessin teorioihin

Muutoksen johtamisen prosessi perustuu näissä teorioissa valmistautumisen ja suunnittelun kautta toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen. Prosessia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa näiden neljän vaiheen kautta.

#### 4.2.1 Valmistautuminen

Jotta muutosprosessi saadaan tehokkaasti käyntiin, on aivan aluksi valmistauduttava tulevaan muutokseen mahdollisimman hyvin. Tämä vaihe pitää sisällään kaiken ennakoinnin, joka ei kuitenkaan vaadi varsinaista suunnittelutyötä. Pontevan (2010, 25) mukaan muutoksen johtamisen prosessissa ensimmäisenä vaiheena pidetään muutokseen valmistautumista. Jotta valmistautumisvaiheessa päästään eteenpäin, on selvitettävä muutostarve, ennakointimenetelmät sekä otettava huomioon toimintaympäristö. Stenvall ja Virtanen (2007, 46-47) eivät omista muutosmalleissaan ota erikseen kantaa valmistautumisvaiheeseen, vaan yhdistävät sen osaksi suunnittelemisvaihetta.

Vastaavasti Kotter kahdeksan askeleen mallissaan jakaa ensimmäiset kaksi askelta toiminnan valmisteluun. Teorian ensimmäisessä askeleessa on tuotava esille tarve muutokselle. Jotta merkittäviä muutosprojekteja pystytään toteuttamaan, mahdollisimman monelle henkilöstöstä on tuotettava selkeä ymmärrys siitä, miksi muutos on tarpeellista. Henkilöstö tyytyy helposti vallitsevaan tilanteeseen ja tämän vuoksi muutoksen tärkeyden painotus on tärkeää. Mikäli muutoksen tärkeyttä ei painoteta, muutosprosessit voivat aloituksen jälkeen hiipua nopeasti, sillä tarpeeksi suuri osa henkilöstöstä ei ole muutoksen takana. Koska muutostarpeen painottaminen vaatii useamman henkilön työpanosta, yleensä sen alkusysäyksen antaminen säilytetään johtajan harteille. Mitä useampi henkilö saadaan tarpeeksi nopeasti uskomaan muutokseen, sitä paremmin positiivista muutosmielialaa saadaan ylläpidettyä. Lisäksi henkilöstölle tulisi muodostua tahto toimia tapahtuvan muutoksen hyväksi. Oikea-aikaisella ja -sisällöllisellä viestinnällä on Kotterin mukaan jo tässä vaiheessa suuri merkitys. (Kotter 1996, 31-32.)

Kotterin toisessa askeleessa kootaan se joukko, joka ohjaa muutoksen toteuttamista käytännössä. Yrityksen koosta riippuen muutosvastarintainen joukko voi olla lukumääräisesti suuri. Jotta muutos saataisiin menestyksekkäästi valmiiksi, sitä johtamaan tarvitaan käytännössä aina keskenään saumattomasti toimiva ryhmä, jonka jäsenet uskovat ja luottavat toisiinsa. Ryhmän tulee olla sitoutunut ja vahva, siksi sen jäsenillä täytyy olla yhteinen pyrkimyksellinen tavoite ja tarpeeksi uskottavuutta henkilöstön

keskuudessa. Ryhmältä vaaditaan lisäksi kunnianhimoa viedä vaikeitakin muutos-hankkeita läpi mahdollisesta ylikuormituksesta huolimatta. (Kotter 1996, 45-48.)

Ennakoivalla valmistautumisella mahdollistetaan suunnitteluvaiheessa toiminnan kes-kittyminen itse suunnittelutyöhön. Kotter ottaa huomioon jo valmistautumisvaiheessa muutoksen tarpeen nostamisen ja siitä viestimisen sekä kommunikoinnin laajemmin organisaatiossa. Tämä on poikkeavaa muihin teorioihin verrattuna, sillä yleisesti teo-rioissa suurempi kommunikointi alkaa vasta suunnitteluvaiheessa. On kuitenkin sel-vää, että organisaatiossa huhut saattavat liikkua jo valmisteluvaiheessa, jolloin osa henkilöstöstä saattaa aloittaa muutoksen käsittelyn jo aiemmin kuin siitä yleisesti or-ganisaatiossa edes tiedotetaan.

#### 4.2.2 Suunnitteleminen

Kun muutokseen valmistautuminen on ollut onnistunutta, myös muutoksen suunnitte-leminen helpottuu. Ponteva (2010, 25) pitää suunnittelua valmistelun kanssa yhtäai-kaisena toimintana, mutta siihen liittyy omia lainalaisuuksia, jotka vaativat hyvän, val-mistelevan pohjatyon tekemistä.

Stenvall ja Virtanen (2007, 46-47) aloittavat muutoksen prosessiteorian suunnittelu-vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan muutoksen kokonaisuus ja raken-netaan ennakoivasti siihen liittyvät toimenpiteet. Kun muutosta lähdetään suunnittele-maan, tulisi ensimmäiseksi selvittää, ovatko suunnitellut uudet käytännöt parempia kuin tämänhetkisessä toiminnassa. Toiseksi tulisi selvittää, onko muutos siihen panos-tettavan vaivan ja resurssien arvoinen. Kolmanneksi tulisi selvittää, onko hyödyllistä tehdä vain symbolinen muutos sen sijaan, että tehtäisiin suurempi muutos organisaa-tion ytimeen. Neljäs selvittävä asia koskee muutoksen hyödyllisyyttä. On selvitet-tävä, onko muutos mahdollisesti hyödyllinen yksittäisille henkilöille, mutta haitallista koko organisaatiolle. Viidenneksi tulee selvittää, onko muutoksen eteenpäin vievillä tahoilla riittävästi valtaa toteuttaa hanketta halutuissa raameissa. Kuudenneksi on sel-vitettävä henkilöstön resurssit, eli onko henkilöstö kuormitettu liian suurella muutos-hankkeiden määrällä. Seitsemänneksi selvitetään, onko henkilöstö valmis ja kykenevä

oppimaan ja päivittämään tietonsa siinä määrin, mitä tuleva muutos edellyttäisi. Lopuksi tulee vielä selvittää, onko muutosta eteenpäin vievillä tahoilla valmiutta tarvittaessa keskeyttää tai uudelleensuunnata muutostilannetta, mikäli se on välttämätöntä. Muutoksen suunnittelun tulee siis Stenvallin ja Virtasen mukaan olla erittäin huolellista. Mikäli tosiasiallisesti edellytyksiä toteutettavaan muutokseen ei ole olemassa, on harkittava kriittisesti, kannattaako muutosta lähteä ylipäätään toteuttamaan. Muutosjohtajan tulisi siis aina kriittisesti pohtia organisaation kokonaisuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47.)

Kotter käsittelee vastaavasti muutoksen kahdeksanaskelaisessa teoriassaan suunnitelmista kolmannessa ja neljännessä askeleessa. Kolmas askel käsittää vision ja strategian laadinnan. Kotterin mukaan muutoksessa ei saa keskittyä liikaa siihen, mikä organisaation tila haluttaisiin olevan tulevaisuudessa. Huomioon tulee ottaa myös se, millä toimenpiteillä haluttu tila saavutetaan. Mikäli muutos keskittyy liikaa vain halutun tilan luonnostelemiseen, se saattaa turhaan hidastaa prosessia ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa yritykselle suoranaista haittaa. (Kotter 1996, 57–58.) Kotterin mukaan hyvä visio on sellainen, jolla ihmiset saadaan toimimaan jopa heidän omien etujensa vastaisesti, jotta yritys voisi saavuttaa visionsa mukaisen päämäärän (Kotter 1996, 61). Kun visiota määritellään, ohjaavan ryhmän panoksella on merkittävä vaikutus sen muotoutumiseen. Joukolla tulee olla selkeä visio siitä, mihin organisaatio on muutoksen kautta kehittymässä ja missä se haluaa olla. Tällä joukolla tulee olla paras mahdollinen kyky vision hahmottamiseen, koska sillä on käsitys organisaatiosta, organisaatiolle merkityksellisistä seikoista ja toimintaympäristön määrittelemistä vaatimuksista. (Kotter & Whitehead 2011, 183.)

Neljännessä askeleessa Kotter nostaa esille kommunikoinnin. Joukon on löydettävä tässä vaiheessa oikea väylä ja tapa viestiä muutoksesta ja visiosta koko organisaatiolle (Kotter & Whitehead 2011, 183). Yrityksen tulisi viestiä visiosta ja strategiasta henkilöstönsä niin selkeästi, että koko henkilöstö ymmärtää ja sisäistää sen ja haluaa aidosti olla toteuttamassa sitä. Tämä muodostuu sitä haastavammaksi, mitä enemmän henkilöstöä yritys työllistää. (Kotter 1996, 74.) Muutoksesta viestittäessä on tärkeää, että viestintä on molemminpuolista johdon ja alaisten välillä. Johdon on tarjottava selkeästi konkreettisia mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin asioihin, mutta sen lisäksi myös johtajien sanojen ja tekojen tulee olla korrelaatiossa keskenään. Mikäli sanat ja



todelliset teot eivät kohtaakaan, saattaa muuten onnistuneelta muutosviestinnältä mennä pohja alta. (Kotter 1996, 81-85.)

Henkilöstö kuulee yleensä muutoksesta suunnitteluvaiheessa. Stenvallin ja Virtasen teorian (2007, 50) mukaan tässä vaiheessa siirrytään henkilöstön omaan muutoksen prosessiin, jonka ensimmäinen vaihe on lamaantuminen. Kun henkilöstö kuulee tulevasta muutoksesta, se joutuu välittömästi tietynlaiseen shokkitilaan. Lamaannusvaiheessa ihmisellä on rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Tämän vuoksi viestintä voi olla ongelmallista ja tulkintojen osalta ristiriitaista. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Yhteistä kaikille muutosprosessin johtamisen teorioille on se, että suunnitteluvaihe vaatii muutosjohtajalta kriittistä lähestymistä. Lisäksi on pohdittava kriittisesti, onko muutosta ylipäättään edes järkevää tehdä. Suunnitteluvaiheessa tulee ottaa hyvin tulevaisuuskeskeinen näkökulma ja nähdä kunkin suunnitellun muutoksen vaikutus tulevaisuuteen. Tältä osin muutoksen suunnittelemista voidaan pitää tavallaan shakin peluuna, jossa tulee ottaa huomioon myös tulevat tapahtumat, joihin muutoksen johtaja ei välttämättä voi edes vaikuttaa.

#### 4.2.3 Toteuttaminen

Kun suunnittelutyö on tehty, muutosta voidaan lähteä toteuttamaan käytännössä. Tässä vaiheessa ollaan muutoksen osalta selvästi näkyvimmissä toiminnan vaiheessa. Tämän vaiheen tapahtumat näkyvät organisaation sisällä kaikkein selvimmin. Pontevan (2010, 25) teorian mukaan kolmas eli toteuttamisen vaihe ilmentää kaikkein selviten johtamisen toimia käytännössä. Muutoksen vastustuksen ollessa kovimmillaan toteuttamisen vaiheessa johtajilta vaaditaan osallistumista, tiedotusta ja jatkuvaa muutosviestintää.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 49-50) muutoksen johtamisen teoriassa siirrytään kaksiosaisen prosessin jälkimmäiseen, eli toteutusvaiheeseen. Tämä vaihe sisältää muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiinnuttamisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Tässä vaiheessa punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus erityisen suurella tavalla. Tässä

vaiheessa esiintyvät myös prosessin suurimmat sudenkuopat. Henkilöstö saattaa enimmäistä kertaa käytännössä pohtia muutosta vasta tässä toteutumisvaiheessa. Siksi onkin hyväksyttävä vaiheessa esiintyvä kaoottisuus ja ennakoimattomuus, sillä tilanteet voivat olla yllätyksellisiä ja arvaamattomia. Kun muutosprosessin johtaminen on taitavaa, johtamisesta vastaavat henkilöt voivat kääntää nämä yllättävätkin tilanteet muutoksen kannalta voittoisiksi. Tässä vaiheessa molemminpuolinen keskusteluyhteys saattaa tuottaa ratkaisuja ongelmaan tai antaa mahdollisuuden myös muutoksen kriittiseen tarkasteluun. Aika onkin tärkeä tekijä muutoksen toteutusvaiheessa. Mikäli liiallinen kiire ja tiukat aikataulut painavat, on mahdollista, että toteutumisvaihetta ei saada vietyä halutulla tavalla eteenpäin. Toteutusvaiheeseen tulisikin suhtautua joustavasti. Keskeinen haaste on myös pitää muutosprosessin toteutuminen liikkeessä ja kiinnostavana. Muutosjohtajan on kyettävä ylläpitämään henkilöstön motivaatiota ja innostusta muutosprosessin toteutukseen. Tätä varten saatetaan tarvita esimerkiksi muutosta vahvistavia kokouksia, joissa käydään läpi onnistumisen kokemuksia ja tavoitetta, mikä muistuttaa henkilöstöä muutoksen tärkeydestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

Kotterin teorian viides ja kuudes askel käsittelevät omasta näkökulmastaan muutoksen toteutusvaihetta. Viidennessä askeleessa muutoshalua omaavien henkilöiden tulee antaa toisille muutokseen sopeutuville vaikuttamismahdollisuuksia sekä päätäntävaltaa. Tätä vaihetta kutsutaan esteettömyyden luonniksi. Ohjaavan joukon tulisi luoda esteetön ympäristö ja mahdollisuus muutokseen vaikuttamiseen myös organisaation henkilöstölle. (Kotter & Whitehead 2011, 184.) Kotter on tutkimuksissaan nostanut esille, että lukuisat yritykset lopettavat muutosprosessinsa, kun muutosvisiosta on saatu viestittyä. Muutosprosessi ei ole silloin vielä saavuttanut maaliaan, jolloin vision mukaiset, halutut lopputulokset jäävät saavuttamatta. Näissä tapauksissa syy muutosprosessin keskeytymiseen on se, että yrityksen toiminnassa on vielä sellaisia esteitä, että henkilöstöllä ei ole kokonaisuudessa mahdollisuutta toteuttaa uutta visiota. Näitä esteitä on neljänlaisia; rakenteelliset, taidolliset, järjestelmälliset ja esimiesesteet. Rakenteellisia esteitä ovat esimerkiksi vääränlaiseen organisaatiomalliin juuttuminen tai työntekijöiden vähyydestä johtuva ylimääräinen kiire ja stressi, joka laskee pitkällä aikavälillä työtehokkuutta. Taidolliset esteet muodostuvat henkilöstön muutoksen kouluttamattomuudesta tai valmentamisen puutteesta johtuvista esteistä. Järjestelmäesteet ovat joko tieto- tai muista järjestelmistä johtuvia esteitä ja esimiesesteet nimensä mukaisesti

muutoksen kannalta puutteellisen esimiestoiminnan osalta syntyviä esteitä. (Kotter 1996, 88-92.)

Kotterin kuudennen askeleen tarkoituksena on nostaa esille pieniä edistysaskeleita ja lyhyen aikavälin onnistumisia. Lyhyen aikavälin onnistumiset luovat lukuisia hyötyjä muutosprosessille ja sen etenemiselle. Kun onnistumisista saadaan välitöntä palautetta, se voi kohentaa henkilöstön motivaatiota jatkaa muutoksissa ja lisäksi se voi nostaa myös työmoraalia. Onnistumisten esille nostot voivat kääntää muutosta aluksi vastustaneet nopeasti muutoksen kannattajiksi, kun he saavat hyvistä suorituksista kehuja. Samalla heidän on vaikeampaa perustella, miksi muutos ei toimi, jos muutosprosessia tukemaan on näyttää konkreettisia positiivisia tuloksia. Henkilöstön lisäksi kannustavat tulokset antavat myös prosessia johtaville esimiehille ja yritysjohdolle positiivisia merkkejä muutoksen onnistumisesta. Muutoksen vision toteutumista on selkeämpää seurata, jos prosessi tuottaa heti alusta lähtien tulosta kehitettyjen ideoiden kellovullisuudesta. (Kotter 1996, 101–110.)

Toteuttamisvaiheessa henkilöstö jo on päässyt seuraamaan muutoksen toteuttamista käytännössä. Toteuttamisvaiheessa henkilöstön muutoksen prosessi siirtyy toiseen vaiheeseen, joka on muutokseen herääminen. Siinä muutoksen tunnelmat vaihtelevat vuoristoratamaisesti. Aivan aluksi henkilöstössä voi esiintyä kritiikkiä ja muutosvastarintaa muutosta kohtaan. Välillä henkilöstö voi kokea, että muutos etenee ja toisessa tilanteessa käsityksenä voi olla, ettei muutosvaiheesta voi selvitä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-52.) Tässä vaiheessa tehdään yleensä myös omien tunteiden käsittelyä ja surutyötä (Ponteva 2010, 25).

Yhteistä näille johtamisen muutoksen teorioille toteuttamisvaiheessa on se, että tässä aktiivisessa toiminnan vaiheessa nostetaan suuresti esille henkilöstön reaktiot. Lisäksi tässä muutoksen vaiheessa punnitaan todella aikaisempien vaiheiden onnistuminen. Mikäli muutoksen valmistelemissa tai suunnittelemisessa ei ole huomioitu tarvittavia asioita tai on tehty jopa suoranaisia virheitä, nämä asiat nousevat todennäköisimmin pintaan juuri toteutusvaiheessa. Tästä johtuen muutoksen johtaminen vaatii suurimmanpanostuksen selkeään kommunikaatioon toteuttamisvaiheessa.

#### 4.2.4 Vakiinnuttaminen

Kun muutos on saatu toteutettua, se tulisi vielä vakiinnuttaa. Vakiinnuttamisella henkilöstö saadaan lopulta muutoksen puolelle ja löydetään yhteinen suunta. Ponteva (2010, 25) pitää vakiinnuttamisen vaihetta samalla hyväksymisen vaiheena. Siinä konkreettisesti henkilöstö tarttuu muutokseen ja lähtee aktiivisesti toteuttamaan sitä. Koulutuksen ja tuen merkitystä sekä jatkon hallintaa tulisi korostaa tässä vaiheessa. Stenvallin ja Virtasen (2007, 46-47) muutoksen johtamisen teoriassa vakiinnuttamisvaihetta ei käsitellä ollenkaan. Stenvall ja Virtanen pitävät vakiinnuttamisvaihetta henkilöstön muutoksen vaiheena.

Kotterin teorian kaksi viimeistä askelta, seitsemäs ja kahdeksas askel ovat muutoksen vakiinnuttamista. Seitsemännessä askeleessa muutosta rakennutetaan. Uusien tapojen juurtuminen työkuulttuuriin saattaa viedä jopa kymmenen vuotta. Tässä vaiheessa on syytä pitää muistissa, että muutos on aina jatkuvaa, eikä muutoksen voittoa saa juhliä liian aikaisin. Esimerkiksi henkilöstömuutosten vuoksi voi muutoksella olla tuhoisia seurauksia, mikäli tilanteeseen ei reagoida oikea-aikaisesti. Liian aikainen lopputuloksen julistaminen voi pahimmillaan pysäyttää etenemisen ja muutoksen vastustajat voivat tässä vaiheessa palata vanhoihin toimintamalleihin. (Kotter 1996, 11, 116.) Kotterin mukaan siinä vaiheessa, kun muutosprosessissa on saatu aikaan näkyviä onnistumisia, muutosvoimaa tulisi pitää yllä rakennuttamalla muutosta. Tämä onnistuu siten, että henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan koko ajan aktiivisesti. Lisäksi hierarkian alemmille tasoille tulee antaa muutosjohtamisen itsenäistä hoitamista ja sen ohessa vanhoja prosesseja tulee päivittää, uudistaa ja karsia. (Kotter 1996, 117.)

Kotterin (1996, 18) mallissa kahdeksas ja viimeinen askel on muutoksen vakiinnuttaminen. Kotterin mukaan uudet toimintatavat vakiintuvat yrityskulttuuriin vasta, kun ne on todettu vanhoja tapoja paremmiksi ja niiden toimivuudesta on saatu konkreettisia tuloksia. Tämä voi muutoksesta riippuen viedä kuukausia, vuosia tai vuosikymmeniä. Muutoksen vakiinnuttaminen esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa vie vähemmän aikaa kuin koko yrityksen yrityskulttuurin muutoksessa. (Kotter 1996, 136.) Vanhoista asenteista, normeista ja toimintatavoista luopuminen saattaa olla joillekin henkilöstössä hyvin haasteellista. Näissä tapauksissa on erittäin tärkeää avoin keskustelu, jotta nämäkin huomaavat lopulta uusien toimintatapojen hyödyllisyyden

yrityksessä. Pahimmassa tapauksessa tämäkään ei välttämättä riitä, jolloin kulttuurin muutos saattaa vaatia henkilöstömuutoksia organisaatiossa. (Kotter 1996, 137.)

Henkilöstön muutoksen kolmas vaihe on sopeutuminen. Vakiinnuttamisen vaiheessa ihmisten ajattelutavat alkavat muuttua optimistiseksi tulevaisuuden osalta. Henkilöstö alkaa nähdä muutoksissa uuden mahdollisuuden ja haasteita. Tässä vaiheessa organisaatio alkaa elämään uutta tilannetta, jolloin menneisyyttä ei ajatella enää niin sanotusti kultaisin kehyksin. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-52.)

Muutoksesta, sen kestosta ja organisaatiosta riippuen tätä neljättä vaihetta ei kaikkien organisaatioiden muutostapauksissa nähdä. Tämä vakiinnuttamisen vaihe on yleensä muutoksen johtamisen prosessin pitkäaikaisin vaihe, sillä se voi viedä muutoksen koosta riippuen hyvinkin pitkiä aikoja. Kun muutos on lopulta saatu vietyä läpi kaikki vaiheet huomioiden, muutoksen voidaan katsoa olevan teoriassa onnistunut.

## 5 TUTKIMUKSEN METODIIKKA

Jotta tutkimus voidaan toteuttaa halutulla tarkkuudella, ennen konkreettisten tutkimusmenetelmien valintaa tulee suorittaa pohdinta siitä, millaisella lähestymistavalla opinnäytetyötä viedään eteenpäin. Siinä ei siis tehdä konkreettisten menetelmien valintaa, vaan yleisemmin tutkimusstrategiaa omaan opinnäytetyöhön. Yleisen käsityksen mukaan opinnäytetyön lähestymistapoja katsotaan olevan seitsemän kappaletta; tapaus-tutkimus, toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tutkiminen, ennakointi ja verkostotutkimus. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Toimintatutkimuksessa pyritään ratkaisemaan osallistavalla otteella käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii luomaan opinnäytetyön lopputuloksena konkreettisen tuotoksen, joten kokonaisuutta lähestytään tämän päämäärän kautta. Palvelumuotoilussa pyritään muotoilemaan prosesseja ja menetelmiä niin, että niitä voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen. Innovaatioiden tutkimisessa pyritään tutkimaan ja tuottamaan uusia innovaatioita. Ennakoinnin tehtävänä on tarkastella systemaattisesti ja pitkäjänteisesti tulevaisuutta ja siihen liittyviä tutkimus- ja kehittämis-alueita, jotta tulevaisuudessa pystytään varautumaan ympäristön muutoksiin ja vaikuttamaan niihin. Verkostotutkimuksessa paneudutaan tutkimaan yritysten ja organisaatioiden sekä niiden välisen suhteen muodostamaan laajempaan kokonaisuuteen. (Ojasalo ym. 2020, 51-98.)

Kun tarkastellaan saatavilla olevia lähestymistapoja ja verrataan niitä opinnäytetyön tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin, voidaan huomata, että työn kannalta toimivin lähestymistapa on tapaustutkimus. Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen aiheena on talousraportointijärjestelmän nykytila ja tulevaisuus kohdeorganisaatiossa sekä käyttöönoton kokemukset muutosjohtamisen näkökulmasta ja muutosjohtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa.

### 5.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, jolloin siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Opinnäytetyössä tapaustutkimus

soveltuu erityisen hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa uusia kehittämissuunnitelmia. Tapaustutkimuksessa ei vielä konkreettisesti kehitetä mitään tai viedä muutosta eteenpäin, vaan sen avulla luodaan kehittämissuunnitelmia tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2020, 37.)

Käsitteenä tapaustutkimusta on käytetty tarkoittamaan erilaisia tutkimusmetodeja. Tarkemmin käsitettä purkaen voidaan todeta, että tapaustutkimus on enemmänkin tutkimustapa tai -strategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja, menetelmiä ja metodeja. Tapaustutkimuksessa kohteena on yleisimmin jokin tapahtumakulku tai ilmiö. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus jostain tutkittavasta ilmiöstä. Sen lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Tyypillisesti tapaustutkimuksia luonnehtii viisi erilaista seikkaa. Ensimmäinen se on kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta. Toiseksi se osoittaa kiinnostusta prosessiin tai prosesseihin. Kolmanneksi se hyödyntää useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttöä. Neljänneksi se hyödyntää aikaisempia tutkimuksia ja viidenneksi se ilmentää tapauksen ja kontekstin rajan hämäryyttä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.)

Ojasalon ym. (2020, 37) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisemmin jotain kohdetta sen omassa ilmenemisympäristössään. Tapauksen voi muodostaa yritys kokonaisuudessaan tai jokin sen osastoista tai ryhmistä, järjestelmistä tai esimerkiksi jokin yksittäinen prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta voidaan saada syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva.

Laine ym. (2007, 10) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä pyritään selvittämään jotain, mikä ei entuudestaan ole tiedossa, mutta joka vaatii lisävalaisua. Koska tapaustutkimuksessa tarkastellaan usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, se onnistuu vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputulos muodostaa tapauksesta omanlaisensa. Tapauksen lopullinen merkitys paljastuu vasta tutkimuksen kuluessa.

Tapaustutkimuksen perimmäinen tehtävä on tehdä tapauksesta ymmärrettävän. Se voi myös pyrkiä kuvaamaan tai selittämään tiettyä ilmiötä. Tutkimuksen tyyppi määrittelee yleistettävyyden rajat sekä sen, mitä tapauksesta voidaan sanoa. Laine ym. (2007, 32) jakavat nämä tapauksen tyypit seitsemään kategoriaan; kriittiseen, äärimmäiseen, ainutlaatuiseseen, tyypilliseen, paljastavaan, tulevaisuudesta kertovaan ja pitkittäisotokseen perustuvaan tapaukseen. Kriittinen tapaus on tarkasteltavan ilmiön kannalta todennäköisin tai epätodennäköisin tapaus. Välineenä se on toimivin, kun pyritään vahvistamaan, kyseenalaistamaan tai laajentamaan teoriaa. Äärimmäisessä tapauksessa tarkastellaan ilmiötä, joka on jollakin tavalla kärjistynyt. Ainutlaatuisessa tapauksessa pyritään tarkastelemaan ilmiötä, joka on niin harvinainen, ettei siitä ole pystytty johtamaan yleisiä säännönmukaisuuksia, mutta tapauksia keräämällä autetaan kartoittamaan ilmiötä. Tyypillinen tapaus on tilanne, asia tai prosessi, joka tutkittavilta seikoilta oletetaan keskimääräiseksi. Paljastavassa tapauksessa tarkastellaan ilmiötä, josta ollaan tavalla tai toisella tietoisia, mutta jota ei ole tutkittu. Tulevaisuudesta kertovan tapauksen avulla pyritään selvittämään tulevaa nykyhetkestä käsin. Ajatuksena on valita tapaus, joka edustaa sitä, mihin ollaan tulevaisuudessa menossa. Pitkittäisotokseen perustuva tapaus tarkoittaa, että samaa tapausta tutkitaan vähintään kahtena eri ajanjaksona. Tarkoituksena on täsmentää, millä tavalla olosuhteet muuttuvat ajassa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Kun tutkimuksellisessa opinnäytetyössä saadaan määriteltyä lähestymistapa ja tutkimusote, sen seurauksena on mahdollisuus valita opinnäytetyössä haluttuja tutkimusmenetelmiä. Kun menetelmiä valitaan, on keskeistä pohtia ensin sitä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Menetelmillä saadaan työn tueksi erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. Koska tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan, on hyvä käyttää rinnakkain useampia eri menetelmiä. Näin opinnäytetyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym. 2020, 40.) Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38).

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa joko kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin. Kvantitatiivisten menetelmien avulla selvitetään lukumääriin ja



prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa tutkimuskohteiden ymmärtämistä ja selittää käyttäytymisen ja päätösten syitä. Asioita kuvataan tekstillisesti, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös aineisto kerätään usein tekstimuotoisena. (Heikkilä 2014, 15.)

Taulukossa 3 esitellään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen olennaisia eroja. Eroja lähestytään neljästä eri näkökulmasta.

Taulukko 3. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen olennaisimmat erot (Heikkilä 2014, 15)

<i><b>Kvantitatiivinen, eli määrällinen</b></i>	<i><b>Kvalitatiivinen, eli laadullinen</b></i>
Pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta.	Pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tekstillisen tiedon pohjalta.
Otos on laaja ja ilmiön kannalta mahdollisimman monipuolinen.	Otos on suppea ja harkinnanvarainen ryhmä.
Pyrkii yleistykseen.	Pyrkii yksityiskohtaisuuteen.
Vastaa kysymyksiin: Kuinka paljon?, Kuinka usein?, Missä?, Mikä?	Vastaa kysymyksiin: Miksi?, Miten?, Millainen?

Suurimpina tutkimuskokonaisuuksiin liittyvinä eroina on se, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään asiaa. Sen tarkoitus on nostaa esille suuria kokonaisuuksia tutkittavan aiheen tiimoilta, kun taas vastaavasti kvalitatiivinen tutkimus pyrkii nostamaan esille pieniä yksityiskohtia. Tutkittava ilmiö kuvataan kvantitatiivisessa tutkimuksessa numeerisen tiedon pohjalta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä kuvataan tekstillisen tiedon pohjalta. Lisäksi otoksen koko on kvantitatiivisessa laaja ja monipuolinen, kun taas kvalitatiivisessa suppea ja harkinnanvarainen. (Heikkilä 2014, 15.)

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Valittu tutkimusmenetelmä vastaa parhaiten opinnäytetyön tarpeita, koska kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tekstillisen tiedon pohjalta, hyvin yksityiskohtaisesti. Lisäksi tutki-

musotos on suppea ja ryhmä valittu harkinnanvaraisesti, mikä osaltaan tukee tutkimusmenetelmän valintaa. Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä haastattelua, dokumenttianalyysiä ja havainnointia. Seuraavaksi käsitellään kunkin tutkimusmenetelmän teoriaa ja sen soveltuvuutta opinnäytetyöhön.

### 5.2.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimpiä kvalitatiivisia tiedonkeruumuotoja. Koska haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja on yhdisteltävissä lähes rajattomasti erilaisten tutkimusmenetelmien kanssa. Kun haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa myös itse haastattelutilanteessa. Lisäksi on mahdollista saada esiin annettujen vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajattelisi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Taulukossa 4 nostetaan esiin haastattelun edut ja haitat tutkimusmenetelmänä.

Taulukko 4. Haastattelun edut ja haitat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35)

<b>Edut</b>	<b>Haitat</b>
Mahdollisuus tuoda asioita esille vapaasti, myös tuntemattomasta aihealueesta.	Edellyttää haastattelijalta taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voi säädellä.
Haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin.	Haastattelu vie aikaa.
Voidaan selventää vastauksia ja syventää tietoja	Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on ongelmallista.

Haastattelun yhtenä suurimpana etuna voidaan pitää sitä, että se mahdollistaa korostuksen siihen, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina, jolle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu antaa edun tutkimusmenetelmänä erityisesti silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue. Haastattelun avulla haastateltavan puhe voidaan sijoittaa osaksi laajempaa

kontekstia. Lisäksi sen avulla voidaan selventää vastauksia tai mahdollisesti syventää tietoja. Haittapuolena pidetään sitä, että jotta aineiston keruuta on mahdollisuus säädellä joustavasti tilanteen mukaan, haastattelijalta vaaditaan haastattelutaitoa ja -kokemusta. Haastattelu on myös hyvin aikaa vievää. Itse haastattelun lisäksi aikaa vie haastattelusta sopiminen, haastateltavien etsiminen ja haastattelutilanteen valmisteleminen. Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on myös ongelmallista, koska valmiita pohjia tai malleja ei ole olemassa. Haastattelussa on otettava huomioon lähdekriittisyys, sillä haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelutyyppejä on kolmenlaisia ja niillä kaikilla on oma, erityinen käyttötarkoituksensa. Vaihtoehtona on käyttää strukturoimatonta eli avointa haastattelua, puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua tai strukturoitua eli lomakehaastattelua.

Avoin haastattelu on joustavin ja se muistuttaa enemmän vapaata keskustelua. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällisesti selvittää todellisia ajatuksia tai käyttäytymisperusteita. Avoin haastattelu vaatii sekä aikaa että taitavan haastattelijan, joka osaa kuunnella, tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin. (Ojasalo ym. 2020, 41.)

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa ei tunneta entuudestaan tutkimuksen kohdetta eikä haluta ohjata liikaa vastaajia. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta sanamuodot ja kysymysten järjestys vaihtelevat. Puolistrukturoidussa haastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan kehittää ja muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee sellaisia asioita, joita etukäteen ei osattu ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2020, 41.)

Täysin strukturoitu haastattelu on tarkoitukseltaan ja toteutukseltaan jo lähellä kyselyä. Siinä haastattelija suunnittelee etukäteen haastattelulleen rungon, jota käytetään jokaisessa haastattelussa samanlaisena. (Ojasalo ym. 2020, 41.)

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä ensisijainen tässä opinnäytetyössä. Haastattelun avulla saatiin vastauksia kaikkiin neljään tutkimuskysymykseen. Haastateltaviin kuuluivat sekä talousraportointijärjestelmän pääkäyttäjän lisäksi ne henkilöt, jotka

ovat toimineet järjestelmän kehittämissyöryhmässä. Haastattelun avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat olleet mukana uuden järjestelmän elinkaaren alusta alkaen. Vastauksilla halutaan syventää ja selventää tarvittavia tietoja sekä näkökulmia. Haastattelu on puolistrukturoitu, sillä se mahdollistaa teeman käsittelyn ja vapaamuotoisen keskustelun teeman ympärillä.

Tutkimuksessa tehtiin kaksi erillistä haastattelua, joista ensimmäisessä keskitytään tutkimuskysymyksiin 1 ja 2. Toisessa erillisessä haastattelussa keskitytään tutkimuskysymyksiin 3 ja 4. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkoituksena on selvittää talousraportointijärjestelmän nykytilaa ja toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään, kuinka talousraportointijärjestelmää voidaan kehittää. Haastattelemalla järjestelmän pääkäyttäjiä, kehittämissyöryhmässä mukana olleita henkilöitä sekä järjestelmää aktiivisesti käyttäviä henkilöitä voidaan selvittää vastauksia nykytilaan ja tulevaisuuden kehittämiseen liittyen. Kolmas tutkimuskysymys käy läpi käyttöönoton kokemuksia ja neljäs tutkimuskysymys taas viittaa uusien järjestelmien käyttöönoton parantamiseen. Haastattelemalla järjestelmien käyttöönotossa mukana olevia johtajia voidaan selvittää, millaisia kokemuksia heillä on käyttöönoton johtamisessa. Lisäksi heiltä saadaan vastauksia järjestelmien käyttöönoton kehittämiseen tulevaisuudessa.

### 5.2.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan tiedonkeruumenetelmää, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tutkimusaineistona käytettävä kirjallinen materiaali on jaettavissa kahteen luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Yksityisiä dokumentteja ovat esimerkiksi kirjeet ja erilaiset sopimukset. Joukkotiedotuksen tuotteilla tarkoitetaan esimerkiksi sanoma- ja aikakauslehtiä. Yksityisten dokumenttien käyttö tutkimusaineistona sisältää oletuksen, että niiden kirjoittaja kykenee ilmaisemaan ja on jollain tapaa parhaimmillaan ilmaisessaan itseään kirjallisesti. Joukkotiedotuksen tuotteita keräämällä ja analysoimalla voidaan saada esimerkiksi tarkemmin tietoa siitä, miten ihmiset kokevat tai ajattelevat tietyistä ilmiöistä tai asioista. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 73.)

Kun ajatellaan dokumentteja kokonaisuutena, ne voivat olla esimerkiksi tekstiksi muuttuja haastatteluja, www-sivuja, lehtiartikkeleja, vuosikertomuksia, markkinointimateriaaleja, ideointipalaverien muistioita, päiväkirjoja, valokuvia, piirroksia, puheita, keskusteluja sekä raportteja. Käytännössä siis kaikki kirjallinen materiaali voi olla osana dokumenttianalyysiä. Lisäksi myös esimerkiksi radio- ja tv-ohjelmat ovat myös dokumentteja, vaikka eivät olekaan suoraan varsinaista kirjallista materiaalia. Menetelmän tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi, jolloin siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyyks asiayhteydelle, siis sille, millaisena kehittämisen kohteena oleva ilmiö esiintyy luonnollisessa ympäristössään. (Ojasalo ym. 2020, 136.)

Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi keskeistä analyysitapaa. Sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, ja sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä taas tarkoitetaan dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti, esimerkiksi numeroin, tekstin sisältöä. Aineiston käsittely perustuu päätelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ennen analyysiä on päätettävä, analysoidaanko ilmisisältö vai myös piilossa olevat viestit. (Ojasalo ym. 2020, 137.)

Käytännössä dokumenttianalyysi etenee niin, että ensimmäisenä vaiheena on aineiston valmistelu. Sen tavoitteena on varmistaa, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysointia varten. Valmisteluvaiheessa on hyvä suunnitella selkeä arkistointitapa ja mahdollisuuksien mukaan tallentaa ja jaotella aineisto eri tiedostoiksi. Toisessa vaiheessa tehdään itse analyysi ja pelkistäminen. Sisällön analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöiseen analyysiin kuuluvat aineiston pelkistäminen, sen ryhmittely ja abstrahointi eli määrittely. Teorialähtöisessä analysoinnissa käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu aiempaan viitekehykseen, joka voi olla joko teoria tai erillinen käsitejärjestelmä. Teorialähtöiseen analyysiin kuuluu analyysirungon rakentaminen ja sen jälkeen siitä joko poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle tai vaihtoehtoisesti ulkopuolelle. Tämän jälkeen voidaan vaihtoehtoisesti rakentaa kokonaisuudesta teemakortisto tai tehdä kvantifiointi

eli laskenta asian toistuvuudesta ja esiintymisestä. Lopuksi tehdään tulkinnat ja johtopäätökset. (Ojasalo ym. 2020, 138.)

Dokumenttianalyysin avulla katsotaan saavan vastauksia tutkimuskysymyksiin 2 ja 4. Toinen tutkimuskysymys käsitteli talousraportointijärjestelmän tulevaisuuden kehittämistä. Neljännessä tutkimuskysymyksessä käsiteltiin uusien järjestelmien käyttöönoton parantamista tulevaisuudessa. Dokumenttianalyysi on toissijainen tutkimusmenetelmä, eli sen katsotaan antavan tukea tutkimuskysymyksissä 2 ja 4 pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettävälle haastattelulle. Dokumenttianalyysin avulla tutkimuskysymyksessä 2 käydään läpi, millaisia odotuksia ja kehittämistarpeita talousraportointijärjestelmälle tulevaisuudessa löytyy. Tutkimuskysymyksessä 4 verrataan dokumenttianalyysin avulla, kuinka muutoksen johtamisen prosessin teoria onnistui käytännössä talousraportointijärjestelmän käyttöönotossa, minkä jälkeen luodaan alustavat päätelmät, joita hyödynnetään haastattelukysymyksiä laadittaessa.

### 5.2.3 Havainnointi

Havainnointi on kaikille tieteenhaaroille yhteinen perusmenetelmä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 37) mukaan havainnointia pidetään ensisijaisesti kvantitatiivisena menetelmänä, mutta sitä voidaan menestyksellisesti käyttää myös kvalitatiivisissa töissä. Havainnointi on menettelynä vaativa ja tapahtumat havainnoitaessa ovat ainutkertaisia.

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai haastattelun ja kyselyn lisänä sekä tukena. Havainnoinnin avulla voidaan tehdä täydennyksiä kyselyihin ja haastatteluihin tai niillä voidaan täydentää havainnointia. Havainnointi on aina mahdollisimman järjestelmällistä. Se kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen ja tulokset pyritään rekisteröimään välittömästi talteen. (Ojasalo ym. 2020, 114-115.)

Havainnoinnin suunnittelussa yksi ydinkysymyksistä on, millainen on havainnoijan rooli ja kuinka näkyvä hän on. Havainnoija voi olla täysin ulkopuolinen tarkkailija ja

toisessa päässä aktiivinen osallistuja. Havainnointi ilman osallistumista sopii tutkimuksen alkuvaiheeseen, jolloin havainnointi auttaa kehittäjää perehtymään aiheeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija taas osallistuu tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän tai asiakkaan roolissa. (Ojasalo ym. 2020, 116.)

Havainnointia on mahdollisuus käyttää toissijaisena tutkimusmenetelmänä, yhdessä haastattelun kanssa tutkimuskysymyksen 1 ja 3 vastauksien saamiseksi. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitetään talousraportointijärjestelmän nykytilaa ja kolmannessa selvitetään talousraportointijärjestelmän käyttöönoton kokemuksia muutostohtamisen näkökulmasta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saadaan havainnoinnin kautta tehtyä alustavaa kartoitusta talousraportointijärjestelmän nykytilasta. Saatuja tuloksia voidaan käyttää pohjana haastatellessa asiantuntijoiden näkemystä. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä havainnoinnin avulla voidaan löytää alustavia kokemuksia, joita voidaan hyödyntää myöhemmin haastattelua laadittaessa.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen käytännön toteutusta. Toteutusta käydään läpi tutkimusmenetelmä kerrallaan. Ensin käydään läpi toissijaiset tutkimusmenetelmät, jotka ovat havainnointi ja dokumenttianalyysi. Lopuksi käydään läpi ensisijaista tutkimusmenetelmää, joka on haastattelu.

### 6.1 Havainnointi

Opinnäytetyön kirjoittaja on aloittanut työskentelyn kohdeorganisaatiossa kesäkuussa 2019. Samoihin aikoihin uusi talousraportointijärjestelmä esiteltiin ensimmäistä kertaa talouden työntekijöille. Näin ollen kirjoittaja on nähnyt järjestelmämuutoksen henkilöstön näkökulmasta ensimmäisistä hetkistä alkaen. Kirjoittajan työtehtäviin kuuluu päivittäinen raportointijärjestelmien käyttö. Näiden työtehtävien ohessa hän on seurannut järjestelmän käyttöönottoa ja kehittämistyötä tarkkailijana.

Havainnointia käytetään toissijaisena tutkimusmenetelmänä tutkimuskysymyksiin 1 ja 3 liittyen. Kirjoittaja on osallistunut lukuisiin palavereihin ja koulutuksiin uuden talousraportointijärjestelmän tiimoilta. Kirjoittaja on keskustellut kohdeorganisaatiossa työskentelyn ajan niin järjestelmäasiantuntijoiden, kuin talouden henkilöiden kanssa järjestelmästä. Kirjoittaja myös käyttää aktiivisesti työtehtävissään uutta järjestelmää.

Talouden työntekijänä kirjoittaja on saanut omassa työtehtävässään seurata läheltä järjestelmän muutosjohtamista. Näitä suullisia keskusteluja, sähköposteja, koulutuksia sekä uutta järjestelmää varten avattua omaa Microsoft Teams -kanavaa kirjoittaja on seurannut lisätäkseen tietoisuuttaan uudesta järjestelmästä ja muutosjohtamisesta sen ympärillä.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä havainnoinnin avulla kerättyä tietoa on käytetty hyväksi laadittaessa talousraportointijärjestelmän nykytilaan liittyviä haastattelukysymyksiä. Havainnoinnin perusteella on muodostettu myös tässä opinnäytetyössä esiintyvät kuviot 16 ja 17, jotka kertovat talousraportointijärjestelmien historiasta ja nykyhetkestä kohdeorganisaatiossa.



Kolmannessa tutkimuskysymyksessä havainnointia on tehty käyttöönotkokokemuksista muutosjohtamisen näkökulmasta. Kuten aiemmin on todettu, kirjoittaja on seurannut ulkopuolisena tarkkailijana tätä muutosprosessia kohdeorganisaatiossa. Tätä havainnoinnista kerättyä tietoa on käytetty hyväksi laadittaessa haastattelukysymyksiä liittyen käyttöönoton kokemuksiin johtamisen näkökulmasta. Lisäksi kuvio 18 on rakennettu havainnoinnin avulla saatujen tietojen perusteella.

## 6.2 Dokumenttianalyysi

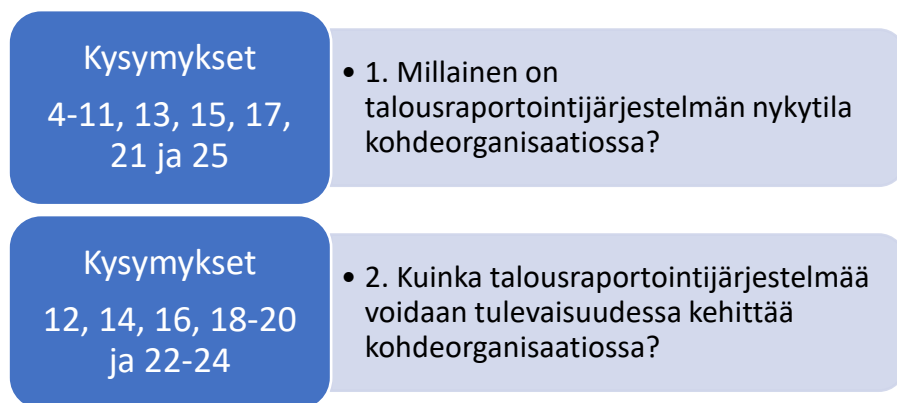
Dokumenttianalyysiä on käytetty toissijaisena tutkimusmenetelmänä tutkimuskysymyksille 2 ja 4. Kirjallisia dokumentteja, joissa aihetta on käsitelty, löytyi melko niukasti. Useampi kirjallisista dokumenteista on tätä tutkimusta varten valmistuneita.

Tutkimuskysymyksessä 2 dokumenttianalyysiä on käytetty selvittämään, millaisia odotuksia ja kehittämistarpeita talousraportointijärjestelmälle tulevaisuudessa löytyy. Tähän liittyen dokumenttianalyysissä on käytetty yhtä asiakirjaa, laatutyön toimintasuunnitelmaa vuosille 2020-2023. Lisäksi dokumenttianalyysiin on litteroitu kolme erillistä, keväällä 2022 pidettyä haastattelua, joiden tietoa käytetään sekä vastauksina tutkimuskysymyksiin, että kysymysten pohjana aiheesta tehtävälle haastattelulle.

Tutkimuskysymyksessä 4 dokumenttianalyysiä on käytetty selvittämään, kuinka muutoksen johtamisen prosessin teoria onnistui käytännössä talousraportointijärjestelmän käyttöönotossa. Tähän liittyen dokumenttianalyysissä on käytetty yhtä asiakirjaa, Power BI -raportoinnin koulutusta joulukuulta 2020. Lisäksi dokumenttianalyysiin on litteroitu kolme erillistä, keväällä 2022 pidettyä haastattelua, joiden tietoa käytetään sekä vastauksina tutkimuskysymyksiin, että kysymysten pohjana aiheesta tehtävälle haastattelulle.

### 6.3 Haastattelut

Tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 liittyvät haastattelut pidettiin maaliskuussa 2022. Haastattelulomakkeessa (liite 1) kysyttiin 25 kysymystä, jotka koskivat talousraportointijärjestelmän nykytilaa sekä tulevaisuutta. Haastattelukysymysten yhteyttä tutkimuskysymyksiin esitellään tarkemmin kuviossa 14.



Kuvio 14. Tutkimuskysymyksiin 1 ja 2 liittyvien haastattelukysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin

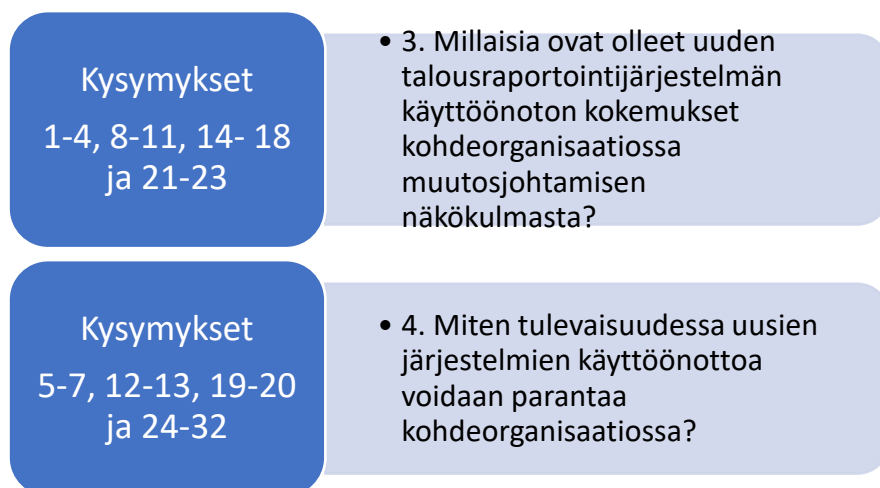
Haastattelukysymykset 1-3 olivat johdantokysymyksiä, joiden tarkoituksena oli syventää tietoa talousraportointijärjestelmien historiasta kohdeorganisaatiossa. Haastattelukysymykset 4-11, 13, 15, 17, 21 ja 25 käsittelevät tutkimuskysymystä 1. Niiden kautta oli tarkoitus saada selville, millainen on talousraportointijärjestelmän nykytila kohdeorganisaatiossa. Haastattelukysymykset 12, 14, 16, 18-20 ja 22-24 käsittelevät tutkimuskysymystä 2. Niiden kautta oli tarkoitus selvittää, kuinka talousraportointijärjestelmää voidaan tulevaisuudessa kehittää kohdeorganisaatiossa.

Haastateltavaksi kutsuttiin järjestelmän avainhenkilöitä, jotka toimivat joko järjestelmäasiantuntijoina, talouden asiantuntijoina ja/tai esihenkilöroolissa. Haastatteluun kutsuttiin lopulta neljä henkilöä, joista kukin haastateltiin omassa haastattelussaan. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsun lisäksi haastattelun kysymykset etukäteen tutustuttavaksi sekä tietoa itse haastattelutilanteesta. Haastattelujen ajankohdat sovittiin kunkin haastateltavan toiveiden ja kalenterien mukaisesti.

Haastattelut järjestettiin etäyhteydellä verkkotapaamisina maaliskuussa 2022. Haastattelussa käytettiin ääniyhteyttä ja edettiin haastattelulomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Mikäli haastateltavalla tuli kysymysten aikana mieleen vastata joko aiempiin tai myöhempisiin kysymyksiin tai kysymykseen, jota ei ollut esitetty, haastateltavan annettiin vapaus antaa vastaus haluamassaan kohdassa.

Haastattelun tulokset raportoidaan opinnäytetyössä anonymisti, eikä haastattelutilanteesta kerätty haastateltavien henkilö- tai tunnistetietoja. Haastattelutilannetta ei tallennettu, vaan haastattelun vastaukset kirjoitettiin ylös vastaus kerrallaan haastattelun aikana. Yhden henkilön haastattelu oli laskettu kestävän noin yhden tunnin, mutta haastateltavasta riippuen haastattelut kestivät 50-80 minuuttia.

Tutkimuskysymyksiin 3 ja 4 liittyvät haastattelut pidettiin huhti-toukokuussa 2022. Haastattelulomakkeessa (liite 2) kysyttiin 32 kysymystä, jotka koskivat talousraportointijärjestelmän käyttöönoton kokemuksia johtamisen näkökulmasta, sekä kuinka uusien järjestelmien käyttöönottoa voidaan parantaa kohdeorganisaatiossa. Haastattelukysymysten yhteyttä tutkimuskysymyksiin esitellään tarkemmin kuviossa 15.



Kuvio 15. Tutkimuskysymyksiin 3 ja 4 liittyvien haastattelukysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin

Haastattelukysymykset 1-4, 8-11, 14-18 ja 21-23 käsittelevät tutkimuskysymystä 3. Niiden kautta oli tarkoitus saada selville, millaisia ovat olleet uuden talousraportointi-

järjestelmän käyttöönoton kokemukset kohdeorganisaatiossa muutosjohtamisen näkökulmasta. Haastattelukysymykset 5-7, 12-13, 19-20 ja 24-32 käsittelevät tutkimuskysymystä 4. Niiden kautta oli tarkoitus selvittää, miten uusien järjestelmien käyttöönottoa voidaan tulevaisuudessa parantaa kohdeorganisaatiossa.

Haastateltavaksi kutsuttiin henkilöitä, jotka olivat mukana tiiviisti järjestelmän johtamis- ja käyttöönottoprosessissa. Haastatteluun kutsuttiin kolme henkilöä, joista kukin haastateltiin omassa haastattelussaan. Haastatteluprosessi oli samanlainen, kuin ensimmäisessä haastattelussa. Haastattelut järjestettiin etäyhteydellä verkkotapaamisina huhti-toukokuussa 2022. Haastattelussa käytettiin ääniyhteyttä ja haastattelun tukena näytettiin esimerkkinä kuviota, jossa esiteltiin muutosprosessin vaiheita sekä niiden kytkeytymistä muutosprosessin teorioihin. Yhden henkilön haastattelun oli laskettu kestävän noin 90 minuuttia, mutta haastateltavasta riippuen haastattelut kestivät 60-110 minuuttia.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

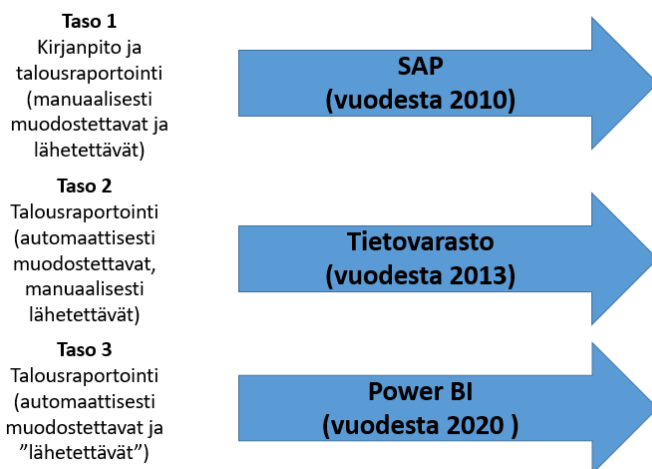
Tutkimuksen lähtökohtana kohdeorganisaatiossa oli selvittää talousraportointijärjestelmän nykytilaa organisaatiossa ja kuinka sitä on mahdollista kehittää tulevaisuudessa. Lähtökohtana oli myös selvittää käyttöönoton kokemuksia johtamisen näkökulmasta ja selvittää, kuinka tulevaisuudessa uusien järjestelmien käyttöönottoa voidaan parantaa.

Tutkimuksen perusteella saadut tulokset on jaettu kukin oman otsikon alle tutkimuskysymyksittäin. Ohessa esitetään yhteisesti kaikkien tutkimusmenetelmien avulla saatuja tuloksia.

### 7.1 Talousraportointijärjestelmän nykyhetki

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin saada selville, millainen on talousraportointijärjestelmän nykyhetki kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa saatujen tietojen mukaan talousraportoinnin nykyhetkeä kohdeorganisaatiossa esitetään oheisessa kuviossa 16.

#### Talousraportointijärjestelmien nykyhetki Turun yliopistossa



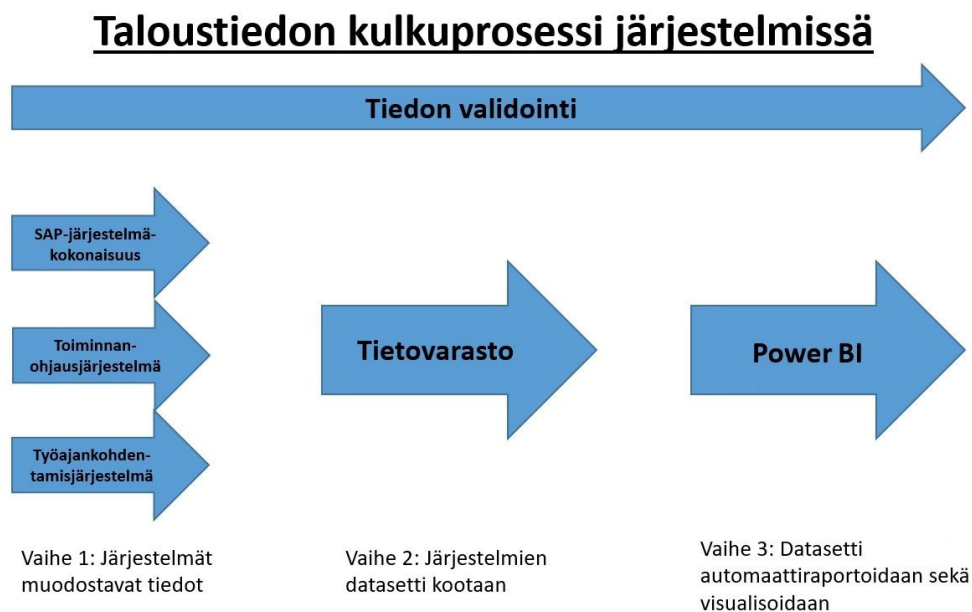
Kuvio 16. Talousraportointijärjestelmien nykyhetki kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation talousraportointijärjestelmä koostuu tällä hetkellä kolmesta tasosta. Ensimmäisellä tasolla on kirjanpitojärjestelmä SAP, jonka ohjelmistokokonaisuus kattaa kirjanpidon lisäksi myös muita talouden tarvitsemia järjestelmiä. Ensimmäisessä tasossa raportointi on manuaalisesti muodostettavaa ja lähetettävää talousraportointia, joka vaatii raporttien laatijalta paljon työtä sekä muodostamisen että lähettämisen osalta ennen, kuin raportit ovat valmiita johtamisen tueksi. SAP on ollut käytössä kohdeorganisaatiossa vuodesta 2010 lähtien.

Toisella tasolla esiintyy Microsoftin SQL Server Reporting System, josta tässä yhteydessä käytetään organisaatiossa yleisesti käytettävää lyhennettä Tietovarasto. Tietovarastoon kootaan tiedot sekä kirjanpitojärjestelmästä, että muista talouden järjestelmistä yhteiseen talouden datasettiin. Toisella tasolla on mahdollisuus automaattisesti muodostettaviin raportteihin, mutta välittääkseen tietoa johtamisen tueksi raportit on lähetettävä manuaalisesti sähköpostilla niitä tarvitseville ihmisille. Tietovarastoa on pilotoitu ja käytetty ensimmäisen kerran kohdeorganisaatiossa vuonna 2012 ja se otettiin myös talousraportoinnin tehtäväkäyttöön vuonna 2013.

Kolmannella tasolla kohdeorganisaatiossa toimii talousraportointijärjestelmän uusin osa. Se on vuonna 2020 käyttöön otettu Microsoftin Power BI -järjestelmä. Sen tarkoituksena on sekä muodostaa että lähettää automaattisesti talouden johtamiseen tarvittavia raportteja. Uusi järjestelmä kokoaa tarvittavan talouden tiedon tietovaraston datasetistä. Tämän koostetun talouden datasetin avulla se muodostaa omat raporttinsa, jotka visualisoidaan ja järjestetään tarvittaviin kokonaisuuksiin. Raporttien lähettämisen sijaan tiedot päivittyvät järjestelmään automaattisesti. Näin henkilöt voivat tarkastella johtamisen tueksi tarvittavaa ajantasaista visualisoitua tietoa. Talousraportointijärjestelmän ylläpito, raporttien päivitys sekä uusien raporttien valmistaminen ovat kohdeorganisaation digipalvelut-yksikön nimeämien vastuuhenkilöiden vastuulla. Talouspalvelut kehittävät omaa raportointiaan, mutta digipalvelut vastaavat työn käytännön toteutuksesta. Resurssikysymyksestä johtuen digipalvelut ovat kilpailuttaneet tähän tarkoitukseen myös oman konsultin, joka kehittää uutta raportointijärjestelmää kohdeorganisaation tarpeen mukaisesti.

Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaation taloustiedon kulkuprosessi talouden järjestelmissä. Kuviossa 17 nähdään, kuinka taloustieto muuttuu raporteiksi prosessien eri vaiheissa.



Kuvio 17. Taloustiedon kulkuprosessi järjestelmissä.

Ensimmäisessä vaiheessa eri talousjärjestelmät muodostavat tarvittavat tiedot järjestelmissään. Toisessa vaiheessa järjestelmien datasetti kootaan tietovarastoon. Kolmannessa vaiheessa datasetti automaattiraportoidaan sekä visualisoidaan Power BI:ssä, jossa se on käytössä taloudellisen johtamisen tukena.

Syy siihen, miksi talousraportointijärjestelmää lähdettiin uusimaan, kulminoitui raportoinnin kehittämiseen sekä työajan priorisointiin raporttien laadinnasta niiden analysointiin. Vanha talousraportointijärjestelmä ei vastannut enää nykyajan tarpeita, eikä sitä ollut enää mahdollista kehittää nykyajan tarpeita vastaavaksi. Lähtökohtana oli myös priorisoida talouden asiantuntijoiden työaikaa pois raporttien manuaalisesta lähettämisestä niiden analysointiin. Näin talouden asiantuntijoille jäisi enemmän aikaa kohdeorganisaation taloudelliseen johtamiseen ja kehittämiseen.

Kun uutta talousraportointijärjestelmää lähdettiin kohdeorganisaatiossa uudistamaan 2010-luvun lopulla, vaihtoehtoja uudeksi järjestelmäksi oli muutamia (Klik, Tabloid, Adaptive Insights ja Thinking Portfolio). Kartoituksen jälkeen selvisi, että Microsoftin

datan visualisointiin keskittynyt Power BI -järjestelmä vastaa parhaiten kohdeorganisaation tarpeita. Puolueettomissa tutkimuksissa järjestelmä oli myös erottunut edukseen. Järjestelmän kehityskaari ja käytännössä rajattomat sovellusmahdollisuudet vakuuttivat valitsijoita. Myös saatavilla olevien konsulttien määrä sekä edullinen lisenssipolitus puhuivat valitun järjestelmän puolesta. Lisäksi se havaittiin helpoimmaksi järjestelmäksi toisten järjestelmien integroitumismahdollisuuksien osalta.

Haastatteluissa nostettiin esiin uuden talousraportointijärjestelmän etuja suhteessa vanhoihin järjestelmiin. Koska kohdeorganisaation sektorissa rahoituksessa ja taloushallinnossa on omia erityispiirteitä, joihin järjestelmän on pystyttävä vastaamaan. Nämä erityispiirteet voivat olla hyvin erilaisia myös tiedekunta- ja yksikkötasolla, mistä johtuen tiedolla johtamisen tarpeet ovat monenlaisia. Vanhat talousraportointijärjestelmät eivät pystyneet vastaamaan tähän erityispiirteiden kokonaisuuteen, johon uusi järjestelmä on pystynyt. Vanhoissa järjestelmissä tiedon porautumismahdollisuus oli hyvin rajattua. Uuden järjestelmän myötä lukuihin on mahdollista porautua ylimältä tasolta aina yksittäiseen suorituskirjaukseen asti saman järjestelmän sisällä. Lisäksi tiedon visualisoiminen vanhoissa järjestelmissä oli hyvin aikaa vievää.

Uuden talousraportointijärjestelmän tuottamat raportit täyttävät niille asetetut vaatimukset haastattelujen mukaan hyvin. Työ vaatii edelleen tarkkuutta nyt ja tulevaisuudessa, jotta raportit pystyvät pysymään laadukkaina. Tällä hetkellä käytössä on johdolle suunniteltu talouspaketti, jota rehtoraatti ja yleisten palvelujen johtajat käyttävät ahkerasti. Palaute heiltä on ollut positiivista. Dekaanin- ja laitosjohtotason raporttipaketin pilotointi suoritettiin syksyllä 2021 ja keväällä 2022 tämä lanseerattiin kaikkien dekaanien ja laitosjohtajien käyttöön. Pilotoinnin avulla järjestelmää ja sen raportteja on saatu selkiytettyä niin, että myös akateemiset johtajat voivat käyttää järjestelmää johtamisen tukena.

Haastattelussa käytiin läpi myös vanhojen järjestelmien puutteita ja kehittämiskohteita, joita uusi talousraportointijärjestelmä on korjannut. Uusi järjestelmä antaa mahdollisuuden talouden tiedolla johtavien ihmisten osallistamiseen ja itseraportointiin järjestelmässä, sillä raporttien luominen on helppoa. Uuden järjestelmän myötä raporttikokonaisuus monipuolistui, minkä ansiosta raporttien ryhmittely ja kokonaisuuksien luominen on yksinkertaisempaa. Lisäksi järjestelmä antaa vain ja ainoastaan kunkin



henkilön roolin mukaisia raportointikokonaisuuksia. Vanha järjestelmä lähetti henkilön asemasta riippuen useita eri talousraportteja. Uudessa järjestelmässä kaikki raportit pystytään havainnoimaan kokonaisuuksina, joista henkilö saa tarvittaessa valita, mitä raporttia hän tutkii. Uusi järjestelmä mahdollistaa myös datan analysoimisen, joka aikaisemmista järjestelmistä on puuttunut.

Uusi talousraportointijärjestelmä on tuonut mukanaan uusia toiminnallisuuksia, joita vanhoissa järjestelmissä ei ole ollut mahdollista edes tehdä. Vanhassa talousraportointijärjestelmässä kehitystyöllä olisi voinut tehdä pieniä korjauksia, mutta suuremmassa kehitystyössä järjestelmän rajat olisivat tulleet vastaan.

Uudessa talousraportointijärjestelmässä on vanhaan verratessa osin myös puutteita. Tällä hetkellä haastattelujen mukaan puutteellista on se, että järjestelmän integraatio talouden datasettiin laadukkaana validoinnin mukaisesti on keskeneräinen. Lisäksi järjestelmän integraatio oman tuoteperheen ohjelmien sisällä on puutteellista. Haastattelussa esille nostettiin erityisesti taulukkolaskentajärjestelmä Excelin heikko visuaalinen taso järjestelmästä saataviin raportteihin. Tämä todennäköisesti kehittyy tulevaisuudessa, mutta asia on huomionarvoinen. Lisäksi haastattelujen perusteella huolta aiheuttaa, miten järjestelmän datan validointi toimii tilanteissa, joissa täydentävän rahoituksen osalta tulee uusia rahoittajia uusine ehtoineen niin, että tieto on oikeellista koko talouden tiedon kulkuprosessissa.

Järjestelmän käytettävyyden osalta haasteista haastatelussa nostettiin esille erityisesti käyttöoikeuksien jakamisen ongelmat. Haastattelujen mukaan oikeuksien jakaminen ja niiden rajaaminen on tällä hetkellä liian monimutkaista, jotta järjestelmää voisi ottaa seuraaville tasoille käyttöön. Tällä hetkellä tämä osa-alue on hidasta, sillä ryhmiä ei saada järkevästi muodostettua. Muuten kokonaisuudessa järjestelmän tila on hyvä, eikä suuria ongelmia ole. Pieniä bugeja löytyy, mutta nämä on toistaiseksi pystytty korjaamaan.

Haastatelussa ei nähty järjestelmästä johtuvia teknisiä haasteita. Ajoittain järjestelmässä on havaittu hitautta etenkin, jos useampi henkilö käy samanaikaisesti katso-massa samaa raporttia. Tätä on kehitetty ja tilanne on parantunut. Tilanne johtuu osaltaan siitä, että järjestelmän hakema tieto sijaitsee sen omilla palvelimilla, joista tieto

haetaan siinä hetkessä, kun hakupyyntö lähetetään. Tekniset haasteet ovat siis lähinnä järjestelmäintegraatiosta johtuvia tiedonsiirrollisia haasteita. Tämä vaatii järjestelmän kehittäjiltä oman datan tuntemista ja taloustiedon läpikulun ymmärtämistä.

Työmäärä raporttien muuttamiseksi on vähentynyt, sillä aikaisemman järjestelmän ylläpito oli hankalaa ja tiedon validointi haastavaa. Raporttien laadinta uudessa järjestelmässä on nopeampaa, sillä vanhassa järjestelmässä vaadittiin raportilta ensin suodattimia, sen jälkeen käyttöoikeuksien rajaamista. Nykyisessä järjestelmässä virheiden paikantaminen ja korjaaminen on vaatinut eniten työtä.

Kokonaisuudessaan haastattelujen perusteella järjestelmän nykytilaan ollaan tyytyväisiä. Verrattuna aikaan ennen nykyistä järjestelmää, tilanne tällä hetkellä on parhaimmita koskaan, vaikka kehitystyötä on jatkuvasti tehtävä ja parannettavaa löytyy. Eriyisesti kehitystyön päämäärätietoisuuteen on oltu tyytyväisiä. Muihin sektorilla toimiviin organisaatioihin verrattuna tilanne on erittäin hyvä, jopa kansainvälisessä vertailussa. Uudesta järjestelmästä on pidetty ja kiinnostusta sen ympärillä löytyy.

## 7.2 Talousraportointijärjestelmän kehittäminen tulevaisuudessa

Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin, kuinka talousraportointijärjestelmää voidaan kehittää tulevaisuudessa. Haastatteluissa nostettiin esille, että tulevaisuudessa talousraportointijärjestelmän tuottamiin raporteihin tulisi lisätä visuaalisuutta. Aiemmin on pyritty varmistamaan raporttien tietojen numeraalinen oikeellisuus ja kun tämä vaihe on saavutettu, voidaan keskittyä visuaalisuuden kehittämiseen. Haastatteluissa nostettiin esille kohdeorganisaation haasteet koskien rahoituksen visualisoimista talousraportointijärjestelmissä. Koska kohdeorganisaation perusrahoitusta täydentävä rahoitus on usein monimuotoista ja ehdot hyvin yksilöllisiä, asioiden visualisoiminen talousraportointijärjestelmissä koetaan haastavaksi. Kehittämiskohteeksi nostettiin myös raporttien siirtäminen talousraportointijärjestelmästä taulukkolaskentaohjelman ymmärtämään muotoon niin, että visuaalisuus säilyy. Samoin pitkän, yli vuoden mittaisen aikavälin talousseurannassa järjestelmän sisällä on kehitettävää, kuten myös tiedekuntien välisen talousvertailun osalta.

Haastatteluissa todettiin, että tulevaisuudessa talouden tietojen yhdistäminen muihin tietoraportteihin on tärkeää tiedolla johtamisen kannalta. Kun talouslukuja saadaan yhdistettyä esimerkiksi erilaisiin tehokkuuden mittareihin, voidaan myös tiedolla johtamista lisätä enenevässä määrin tulevaisuudessa. Tätä varten kohdeorganisaatiossa on perustettu oma tiedolla johtamisen ohjausryhmä, joka pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen. Samoin raporttien automaattinen lähettäminen sähköpostilla niitä tarvitseville henkilöille on kehityskohteenä. Uudessa järjestelmässä ei ole vielä tähän teknistä mahdollisuutta, mutta on mahdollista, että tulevaisuuden kehittämistyöllä tämäkin ominaisuus saadaan järjestelmään. Haastattelujen mukaan tilanne muissakin yliopistoissa Suomessa on sama, ettei automaattiraportointia ole käytössä.

Haastatteluissa tuotiin kehityskohteiden lisäksi esille, että useassa järjestelmän kehittämiskohteessa ongelma ei välttämättä ole itse järjestelmässä. Tällä hetkellä tieto järjestelmään kulkee kirjanpidon kautta tietovarastoon, jonka kokoamasta datasetistä koostetaan raportit automaattisesti uuteen talousraportointijärjestelmään. Tulevaisuuden kehittämiskohteenä on tiedonkulun varmistaminen ja tiedonsiirron haasteiden ratkaiseminen. Koska talousraportointijärjestelmä tällä hetkellä esittää datasetin mukaista tietoa, työpanosta kuluu ongelmatilanteissa melkoisesti virheen etsintään. Ongelmatilanteissa on selvitettävä se, löytyykö virhe Power BI -järjestelmästä, tietovaraston datasetissä vai ensimmäisen tason järjestelmästä. Tulevaisuudessa kohdeorganisaation tulisi yksinkertaistaa ja tehostaa prosessia niin, että ongelmatilanteissa ratkaisut löytyisivät nopeasti ja tehokkaasti.

Muuttuviin talousraportointitarpeisiin suhtauduttiin uuden järjestelmän osalta myönteisesti. Uudessa talousraportointijärjestelmässä kehitystyö on erittäin aktiivista ja järjestelmä antaa mahdollisuuden luoda uusia applikaatioita ohjelman sisään. Tämä mahdollistaa joustavuutta raportoinnissa, joten tulevaisuuden osalta järjestelmässä ei nähty ongelmia raportoinnin muutosten osalta. Lähitulevaisuuden tavoitteena on laajentaa raportointia, ennen kuin olemassa olevia raportteja aletaan syventämään. Myös muiden talousraportointiin liittyvien järjestelmien kehittäminen vaatii sitä, että tulevaisuudessa järjestelmien on pystyttävä integraatioon keskenään. Kohdeorganisaation olisi hyvä ennakoitua varmistaakseen yhteistä tahtotilaa siitä, mitä tulevaisuudessa uuteen talousraportointijärjestelmään halutaan rakentaa. Lisäksi kohdeorganisaation tulee pohdita, vaatiiko talousraportointi järjestelmiä kolmessa eri tasossa.

Uuden talousraportointijärjestelmän vahvuus on se, ettei sen käyttö vaadi suurta tietoteknistä koulutusta. Haastattelujen mukaan järjestelmän sisäistäminen vaatii lähinnä orientaatiota ja halua käyttää digitaalisia järjestelmiä. Koska lähtökohtaisesti järjestelmän käyttäjillä on ymmärrystä ja kokemusta talousraporttien lukemisesta, kokenut raporttien lukija löytää haluamansa tiedon nopeasti ja helposti. Asiaa on helpotettu myös sillä, että järjestelmän raportit ovat osin samankaltaisella visuaalisuudella rakennettu, kuin vanhassa järjestelmässä. Uusille käyttäjille on järjestetty koulutuksia järjestelmän käyttöön. Haastattelujen mukaan käyttäjiä auttavat järjestelmän sisältä löytyvät erilaiset ohjeet. Myös erillisohjeita järjestelmän perustoimintojen käyttöön on mahdollista tehdä niin, että ohjeet ovat tiiviitä, hyvin ymmärrettäviä ja selkeitä. Kohdeorganisaation tulee varmistaa, että tulevaisuudessa ohjeistuksia järjestelmän käyttöön lisätään ja kehitetään. Myös käyttäjien osaamisen kasvattaminen koulutusten muodossa on tärkeässä roolissa.

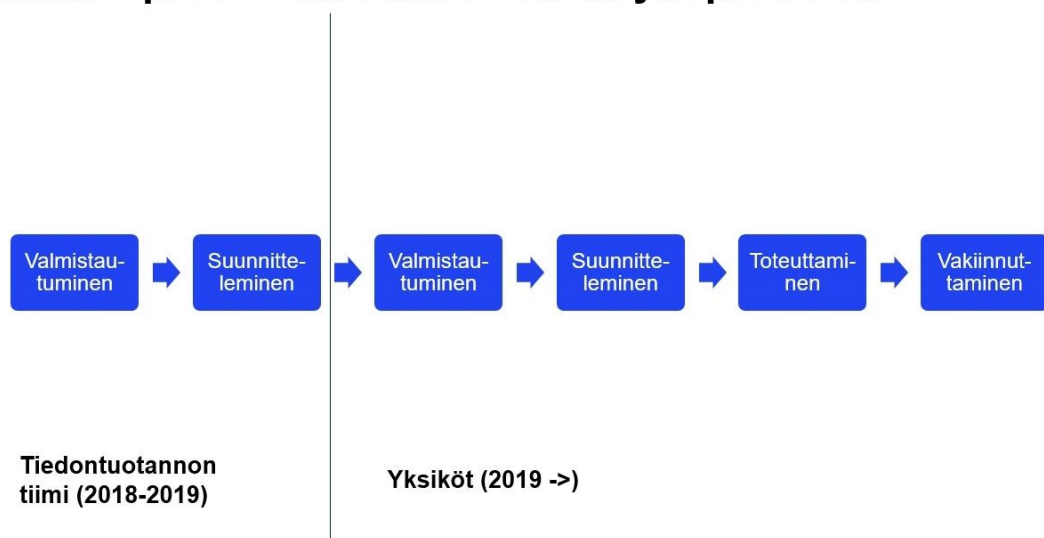
Tällä hetkellä järjestelmän toiminnan kehittäminen on resurssikysymyksistä johtuen osin ulkoistettu konsultin tehtäväksi. Konsultin työpanokseen on oltu erittäin tyytyväisiä. Konsultti on kehittänyt järjestelmää erittäin nopeasti ja tehokkaasti. Erityisesti järjestelmän alkuvaiheessa konsultin työpanosta on pidetty merkittävänä. Kohdeorganisaatiossa on olemassa tarvittavaa teknistä osaamista järjestelmän kehittämiseen, mutta resurssista ja ajankäytöstä johtuen konsultin käyttö on koettu toimivimmaksi vaihtoehdoksi lyhyellä aikavälillä. Kohdeorganisaatio on reagoinut resurssitilanteeseen, joten tulevaisuuden osalta tulee varmistaa, onko konsultin käyttäminen pidemmällä aikavälillä kannattavampaa suhteessa omaan resurssiin ja tietotaitoon kohdeorganisaation sisällä.

Haastateltavien mielestä nykyinen talousraportointijärjestelmä on tässä vaiheessa riittävä kohdeorganisaatiolle. Haastateltavien mukaan järjestelmän osalta kehitettävää riittää, mutta järjestelmän kehitysmahdollisuuksiin ja aktiiviseen kehittämistoimintaan oltiin luottavaisia. Tulevaisuudessa kohdeorganisaation on varmistettava, että oikeat ihmiset tekevät riittävällä panostuksella töitä järjestelmän kehittämisessä.

### 7.3 Talousraportointijärjestelmän käyttöönoton kokemukset muutosjohtamisen näkökulmasta

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, millaisia talousraportointijärjestelmän käyttöönotkokokemuksia kohdeorganisaatiossa oli muutosjohtamisen näkökulmasta. Ensin käydään läpi kohdeorganisaation muutosprosessin vaiheet kuvion 18 mukaisesti, sen jälkeen koostetaan käyttöönotkokemukset ja verrataan niitä muutosprosessin vaiheiden teoriaan.

#### Muutosprosessin vaiheet Turun yliopistossa



Kuvio 18. Muutosprosessin vaiheet kohdeorganisaatiossa

Vuonna 2018 kohdeorganisaation sisällä perustettiin tiedontuotannon tiimi, jonka tarkoituksena oli kehittää raportointia johtamisen tueksi koko kohdeorganisaation näkökulmasta. Tähän tiimiin koottiin jäseniä kehittämispalveluista, talouspalveluista, henkilöstöpalveluista, koulutuspalveluista sekä digipalveluista. Valmistautumisvaiheen jälkeen tiedontuotannon tiimi päätyi valitsemaan Power BI -järjestelmän uudeksi raportointijärjestelmäksi. Se ehti toiminnassa ollessaan myös informoimaan järjestelmävalinnasta ja käyttöönotosta ensimmäiselle käyttäjäryhmälle. Vuonna 2019 vastuu prosessin jatkosta siirtyi sitä käyttäviin yksiköihin (opintopalvelut, hr-palvelut ja talouspalvelut). Digipalvelut tukivat järjestelmän teknisissä kysymyksissä yksiköitä. Tiedontuotannon tiimi lopetti toimintansa vuonna 2020. Seuraavaksi käydään läpi muutosprosessia vaihe vaiheelta.

### 7.3.1 Valmistautuminen

Valmistautumisvaiheen etenemistä muutosprosessin teoriassa ja käytännössä esitetään oheisen taulukko 5:n mukaisesti. Vasemmanpuolisella sarakkeella esitetään ensin toiminta muutosprosessin teorian mukaan ja oikeanpuolisella sarakkeella kohdeorganisaation toiminnan käytännössä.

Taulukko 5. Muutosprosessin valmistautumisvaiheen teoria suhteessa käytäntöön

<b>Muutosprosessi teoriassa</b>	<b>Muutosprosessi käytännössä</b>
Selvitä muutostarve (Ponteva)	Muutostarpeen selvittäminen, sillä uusi järjestelmä muodostaa monipuolisempia ja parempia raportteja. (Tiedontuotannon tiimi)
Tuo esille tarve muutokselle (Kotter)	Järjestelmäuudistuksen esille nosto, sillä vanhan järjestelmän sopimus irtisanottu. (Tiedontuotannon tiimi sekä talouspalveluiden käyttöönoton työryhmä)
Kokoa joukko (Kotter)	Talusojohtajan käskystä Taluspäällikkö perustaa talouden Power BI -kehittämisyhmän, joka muodostuu taluspäälliköstä, senior controllereista sekä digipalvelujen asiantuntijasta. (Talouspalveluiden käyttöönoton työryhmä)

Koko valmistautumisvaihe tapahtui hyvin nopealla aikataululla vuoden 2019 alkupuoliskolla. Tässä vaiheessa talouspalvelut ottivat vastuukseen Power BI:n käyttöönoton ja kehittämistyön talouden näkökulmasta. Talouspalveluiden käyttöönoton työryhmä muodostettiin talusojohtajan käskystä tehtävänkuvien mukaan taluspäälliköstä sekä senior controllereista ja digipalvelujen asiantuntijasta.

Haastateltujen mukaan työryhmää ei varsinaisesti erikseen nimetty tehtävään. Henkilöt, jotka vastasivat taloudesta ja sen kehittämisestä työkuvan mukaisesti, vastasivat

myös järjestelmän käyttöönotosta ja sen johtamisesta. Taluspäällikkö veti ryhmää ja oli ryhmän koollekutsuja. Varsinaisesti kehittäminen tapahtui hyvin tasa-arvoisesti, eikä ryhmässä erikseen nostettu johtajaa tai jäseniä. Kaikki tekivät kaikkia työvaiheita. Digipalvelujen asiantuntija vastasi järjestelmän integraatiosta sekä järjestelmiin liittyvistä teknisistä kysymyksistä. Talouden vastuuhenkilöt määrittivät, mitä toiveita järjestelmän osalta oli. Näiden perusteella digipalvelujen asiantuntija toimi ”tulkkina” eri järjestelmien välisessä integraatiossa. Teoriaan verratessa tämä projektiorganisaation puute on osaltaan haastanut henkilöresurssien hallintaa ja tehtävien jaon onnistumista.

Koska ryhmän toiminnan käynnistyessä uusi järjestelmä ja sen rakentamisen tarve oli heti tiedossa, ryhmä lähti nopeasti toteuttamaan muutosta. Tiedontuotannon tiimi oli antanut kokonaisvaltaisesti näkökulmaa siihen, mitä järjestelmällä voidaan saavuttaa. Valmistautumisvaiheessa talouspalveluilla oli tarve kehittää raportointia johtamisen tueksi talouden näkökulmasta. Taloudella oli ymmärrys raportoinnin kehittämistarpeesta, mutta vielä tässä vaiheessa ymmärrystä järjestelmän teknisyydestä ei ollut. Tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen talousraportointijärjestelmä, jossa yhdestä osoitteesta saataisiin kaikki tarpeellinen tieto talouden johtamista varten.

Kaikki tämän vaiheen tehtävät tehtiin omien töiden ohella, eikä työaika erikseen varattu tähän tehtävään. Tämä poiki alkuvaiheessa ongelmia sen osalta, ettei koko ryhmä vielä alkuvaiheessa täysin ymmärtänyt järjestelmän mahdollisuuksia ja sen teknistä toimivuutta. Digipalvelujen asiantuntijalla tämä kokonaisvaltainen ymmärrys oli, mutta yhteisen kielen ja ymmärryksen muodostaminen järjestelmästä vei aikansa.

### 7.3.2 Suunnitleminen

Suunnitteluvaiheen etenemistä muutosprosessin teoriassa ja käytännössä esitetään oheisen taulukko 6:n mukaisesti. Vasemmanpuolisella sarakkeella esitetään ensin toiminta muutosprosessin teorian mukaan ja oikeanpuolisella sarakkeella kohdeorganisaation toiminnan käytännössä.

Taulukko 6. Muutosprosessin suunnitteluvaiheen teoria suhteessa käytäntöön

<b>Muutosprosessi teoriassa</b>	<b>Muutosprosessi käytännössä</b>
Suunnittele muutoksen kokonaisuus (Stenvall & Virtanen sekä Ponteva)	Aikataulutuksen luonti, etenemissuunnitelman laadinta.
Luo muutoksen visio (Kotter)	Toteutus raportointipaketti kerrallaan: Johdon raportointi, Dekaanin- ja laitosten johtajaraportointi.
Kommunikoi muutoksesta (Kotter)	Tiedotus talouspalavereiden kautta talouden henkilöstölle ja johdon palaverien kautta johdolle, dekaaneille ja laitosjohtajille.

Koko suunnitteluvaihe tapahtui myös hyvin nopealla aikataululla vuoden 2019 alkupuoliskolla. Käyttöönoton suunnittelemisessa löytyi haastattelujen perusteella parantamisen varaa. Haastattelujen perusteella käyttöönottoon lähdettiin hyvin kevyellä valmistelulla ja suunnittelulla, pääpainona suoraan toimintaan. Varsinaista projektipäällikköä tai selkeää vastuunjakoja ei suunniteltu. Toisaalta kehittämissuunnitelma oli jo aiemmissa työtehtävissä tullut hyvin tutuksi toistensa kanssa, mistä johtuen oli mahdollista lähteä työskentelemään kevyemmällä suunnittelulla. Ryhmä loi suunnitteluvaiheessa alustavan aikataulutuksen sekä etenemissuunnitelman. Etenemissuunnitelmaksi otettiin toteutus yksi raporttipaketti kerrallaan. Ensin tarkoituksena oli valmistaa johdon raportointipaketti valmiiksi, tämän jälkeen dekaanien ja laitosjohtajien raportointipaketti. Alun perin aikatauluna oli, että uusi järjestelmä olisi käytössä vuoden 2020 aikana.

Haastattelujen mukaan uuden järjestelmän kehittämistyössä lähtöajatuksena oli, että uusi järjestelmä olisi vain talouden henkilöstön sisäinen työväline, jonne ei anneta pääsyä talouden ulkopuoliselle henkilöstölle. Pian kuitenkin huomattiin, että järjestelmään on helppo toteuttaa helposti luettavia kokonaisuuksia tiedolla johtamista varten. Tämän jälkeen käyttöönottoa lähdettiin edistämään raporttipaketti kerrallaan. Ensin tarkoituksena oli valmistaa ja lanseerata kohdeorganisaation johdolle tehtävä raportti-



paketti. Tämän jälkeen tavoitteeksi nostettiin, että tiedekuntien dekaaneille sekä laitoksien johtajille rakennetaan oma raportointipaketti johtamista varten. Aivan alussa suunnitteluvaiheessa oli tarkoituksena rakentaa myös mahdollisimman monipuolinen ja kattava raporttipaketti, jotta kaikki voisivat löytää omia raportteja, joita haluaa käyttää tiedolla johtamisen pohjana.

Henkilöstölle viestittiin ensimmäistä kertaa muutoksesta vuoden 2019 alkupuoliskolla. Viestintä suoritettiin talouden henkilöstön omassa tiimipalaverissa. Lisäksi talouden väen yhteisillä kehittämispäivillä asiasta tiedotettiin sekä keskusteltiin. Tiedekuntien dekaaneille ja laitosten johtajille asiasta informoitiin erillisissä palavereissa vuoden 2019 alkupuoliskolla. Käyttöönottoryhmä raportoi projektin etenemisestä tasaisin väliajoin myös talouden johtoryhmälle. Ryhmä sai haastattelujen perusteella johtaa projektin etenemistä hyvin painevapaasti.

Haastattelujen perusteella käyttöönoton suunnitteluvaiheessa ryhmä ei osannut hahmottaa järjestelmän kokonaisuusmahdollisuutta, mistä johtuen haasteiden ja riskien tunnistaminen ei onnistunut. Ryhmä tunnisti haastattelujen perusteella suurimmaksi riskiksi resurssihaasteen, käyttöoikeuden jakamisen haasteen ja riskin siitä, että järjestelmämuutos ei valmistu. Resurssihaaste tunnistettiin hyvin alkuvaiheessa käyttöönottoa, sillä sekä talouden, että digipalvelujen henkilöt tekivät kehittämistehtävää oman työnsä ohessa. Ryhmä tunnisti riskiksi sen, että mikäli resurssia kehittämistyöhön ei ole tasaisesti, käyttöönotto mahdollisesti pitkittyy. Käyttöoikeuden jakamisen haaste perustuu pitkälti järjestelmän teknisiin kysymyksiin, eli kuinka voidaan varmistaa, että henkilö näkee järjestelmästä vain omaan tehtävään liittyvät raportit. Järjestelmämuutoksen valmistumisen riski oli ilmeisin vaihtoehdoista. Vanha talousraportointijärjestelmä irtisanottiin niin, ettei järjestelmä ollut enää kohdeorganisaation käytössä vuonna 2020. Mikäli uutta talousraportointijärjestelmää ei saada käyttöön ennen määräaika, järjestelmien väliajaksi on otettava toisen järjestelmän raportit käyttöön.

### 7.3.3 Toteuttaminen

Toteuttamisvaiheen etenemistä muutosprosessin teoriassa ja käytännössä esitetään oheisen taulukko 7:n mukaisesti. Vasemmanpuolisella sarakkeella esitetään ensin toiminta muutosprosessin teorian mukaan ja oikeanpuolisella sarakkeella kohdeorganisaation toiminnan käytännössä.

Taulukko 7. Muutosprosessin toteuttamisvaiheen teoria suhteessa käytäntöön

<b>Muutosprosessi teoriassa</b>	<b>Muutosprosessi käytännössä</b>
Toteuta muutos (Stenvall & Virtanen ja Ponteva)	Järjestelmän kehittäminen ja korjaus, uusien raporttien laadinta, palaverien pito, sähköpostiviestittely ja puhelinsoitot.
Muutoksen esteettömyyden luominen (Kotter)	Koulutusten järjestäminen, vierihoito, henkilöille mahdollisuus vaikuttaa järjestelmään (palautekanavat, palaverit, Teams-ryhmä).
Edistä muutosta (Kotter)	Pilotointi-vaihe laitosjohtajille ja dekaaneille, järjestelmän käyttö talouden henkilöstöllä.

Varsinainen muutoksen toteuttamisvaihe tapahtui vuoden 2019 jälkipuoliskon ja vuoden 2021 välisenä aikana. Käytännön työ toteuttamisvaiheessa on ollut järjestelmän kehittämistyötä, uusien raporttien luontia sekä testausta ja kommunikaatiota niin palaverien, sähköpostiviestien kuin puhelinten välityksellä. Haastattelujen mukaan toteuttamisvaiheessa ryhmän sisällä jaettiin henkilöiden kesken vastuualueita siten, että kukin kommentoi asioita oman vastuualueensa näkökulmasta ja valmistelee asioita seuraavaan palaveriin. Palavereja järjestettiin noin parin kuukauden välein. Näissä on käyty läpi aikaisemman palaverin jälkeen selvinneitä asioita. Muuten viestintä ryhmän kesken on käyty sähköpostien, puheluiden ja erillisten nettipalaverien avulla.

Jo hyvin aikaisessa vaiheessa toteuttamista havaittiin, ettei alkuperäiseen aikataulutavoitteeseen ole mahdollista päästä resurssipuutteesta johtuen. Sekä digipalveluiden asiantuntija, että ryhmän jäsenet olivat täystyöllistettyjä niin, ettei resurssia yksinkertaisesti riittänyt tarvittavaa määrää uuden järjestelmän kehitystyöhön. Syksyllä 2020 tähän resurssihaasteeseen reagoitiin ja työryhmään saatiin palkattua mukaan ulkopuolinen konsultti, joka vastasi omalta osaltaan järjestelmän raporttien rakentamisesta. Haastattelujen perusteella ulkopuolisen konsultin tullessa mukaan järjestelmän rakentamisen ja kehittämisen prosessi alkoi edetä kovaa vauhtia. Käyttöönotto oli jumittanut jo pidemmän aikaa alkuvuonna 2020 henkilöiden kiireistä johtuen. Ilman konsultin työpanosta olisi ollut mahdollista, että koko järjestelmän muutosprosessi olisi vaarantunut tai sen kesto olisi venähtänyt erittäin pitkäksi.

Projektin toteuttamisvaiheessa koronapandemia muutti myös käyttöönoton prosessin aikataulutusta hyvin suuresti. Maaliskuussa 2020 kohdeorganisaatio siirtyi ensimmäistä kertaa historiassa lähes kokonaisuudessa etätyöskentelyyn, mistä johtuen esihenkilöiden ja käyttöönottoryhmän jäsenten aikaa kului huomattavasti työn uudelleenorganisointiin. Näiden asioiden vuoksi kehittämistyö jäi hetkeksi takaa-alalle. Lisäksi toteuttamisvaiheessa tapahtui myös organisaatiomuutos, jossa vuoden 2021 keväällä controller-tiimit siirtyivät talouspalveluiden alta kukin omaan tiedekuntaan.

Toteuttamisvaiheessa haastatteluissa nostettiin esille, että yhteisen aikaikkunan saaminen kehittämisryhmän henkilöiden välillä tuotti haasteita. Välillä asioiden edistäminen vei pitkään, sillä henkilöt eivät voineet työskennellä ongelman kanssa samaan aikaan.

Haastattelujen mukaan järjestelmän tulevia käyttäjiä viestittiin tasaisesti hankkeen etenemisestä ja heille annettiin mahdollisuuksia vaikuttaa järjestelmään. Yhteisten talouspalavereiden ja tiedekunnan taloustyöntekijöiden tiimipalavereissa uusia asioita käytiin läpi asioiden edetessä. Talouden työntekijöille järjestettiin kaksi koulutusta vuoden 2019 syksyllä, minkä jälkeen vielä vuoden 2020 lopulla konsultti piti oman koulutuksensa järjestelmän käyttöön.

Lisäksi vaikuttamismahdollisuuksia talouden työntekijöille annettiin, kun loppuvuonna 2020 perustettiin järjestelmän käyttöönottoa varten oma kanava Microsoft

Teams -viestintäalustaan, jota kautta oli mahdollisuus molemminpuolisesti antaa vinkkejä ja kehitysideoita uuden järjestelmän käyttöönottoon. Talouden työntekijöille annettiin oikeudet järjestelmän käyttöön vuoden 2020 alkupuolella, mutta ensimmäiset ajantasaiset tiedot järjestelmään päivitettiin vasta maaliskuussa 2021. Dekaanija ja laitosjohtajia pidettiin ajan tasalla talous- ja dekaanipalaverien kautta ja lisäksi loppuvuonna 2021 kutsuttiin vapaaehtoiset akateemiset henkilöt pilottihankkeeseen testaamaan järjestelmää heidän omiin raportteihinsa liittyen. Pilotista saatujen kokemusten ja palautteiden perusteella järjestelmään tehtiin parannuksia toiveiden mukaisesti.

Ilmapiiri muutoksen osalta on ollut pääosiltaan positiivista, mutta kritiikkiäkin on saanut. Kohdeorganisaation johdolle vuoden 2021 alusta lähtien saatavilla ollut johdon raportti on otettu kivuttomasti käyttöön, eikä se ole tuottanut murheita tai haasteita. Pitkälti kyseessä on samankaltainen raportti kuin entisessä järjestelmässä, joten raportti on ulkoisesti tuttu. Vielä toistaiseksi henkilöitä on jouduttu muistuttamaan kuukausittain tietojen päivittyessä, että uudet raportit ovat saatavilla. Dekaanien ja laitosjohtajien pilottihankkeessa muutos otettiin vastaan kaksijakoisesti. Toisaalta uutta järjestelmää on keuhuttu, mutta toisaalta myös kritisoitu voimakkaasti. Talouden työntekijöillä palaute on ollut enimmäkseen positiivista. Järjestelmän potentiaali raporttien uudistajana nähdään, mutta uuden järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa aina eriäviä mielipiteitä. Ongelmana on myös se, että johtaminen toteuttamisvaiheen jälkeen on pääosin tiedekuntien ja yksiköiden omalla vastuulla. Lisäksi on kuulunut palautetta, jossa toivotaan, että järjestelmää laajennetaan koskien myös projektijohtajien raportointia. Vielä toistaiseksi tähän vaiheeseen laajennusta ei ole tehty.

#### 7.3.4 Vakiinnuttaminen

Vakiinnuttamisvaihe on käynnistynyt alkuvuoden 2022 aikana. Tässä vaiheessa pyritään varmistamaan järjestelmän aktiivinen käyttö. Tätä varten järjestelmän käyttöä varten järjestetään lisäkoulutuksia ja opastuksia. Lisäksi tiedekuntien ja laitosten controllerit auttavat dekaaneja ja laitosjohtajia järjestelmän käytössä. Seuraavassa käydään läpi järjestelmän käyttöönottokokemuksia kussakin prosessin vaiheessa verraten muutosprosessin teoriaan

Vakiinnuttamisvaiheen etenemistä muutosprosessin teoriassa ja käytännössä esitetään oheisen taulukko 8:n mukaisesti. Vasemmanpuolisella sarakkeella esitetään ensin toiminta muutosprosessin teorian mukaan ja oikeanpuolisella sarakkeella kohdeorganisaation toiminnan käytännössä.

Taulukko 8. Muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheen teoria suhteessa käytäntöön

<b>Muutosprosessi teoriassa</b>	<b>Muutosprosessi käytännössä</b>
Rakenna muutosta (Kotter)	Järjestelmän lanseeraus ja aktiivinen mainonta. Järjestelmän käytön kannustaminen.
Vakiinnuta muutos (Kotter sekä Ponte)	Järjestelmän osaamistason varmistaminen koulutuksista muistuttamalla. Järjestelmän käyttöasteen seuranta (controllereiden vastuulla).

Muutoksen vakiinnuttamisvaihe on alkanut vuoden 2022 alussa ja jatkuu yhä tätä kirjoitettaessa. Järjestelmän vakiinnuttaminen on käytännössä tiedekuntien ja yksiköiden vastuulla. Kehittämisyhmä vastaa ja huolehtii siitä, että järjestelmän lanseeraus tehdään tarvittavalla laajuudella sekä tiedekunnille ja yksiköille mainostetaan aktiivisesti järjestelmää. Lisäksi järjestelmän käyttöön kannustetaan erilaisilla toimenpiteillä, kuten koulutuksien mainostamisella. Kehittämisyhmä seuraa muutoksen vakiinnuttamista, mutta kyseinen prosessi on vielä alkuvaiheessaan, joten työtä sen osalta on vielä tehtävänä.

#### 7.4 Uusien järjestelmien käyttöönoton parantaminen tulevaisuudessa

Haastattelujen perusteella tärkeimmät parannuksen kohteet tuleviin käyttöönottoihin liittyvät resurssiasioihin. Käyttöönottoon liittyvät työtehtävät tehtiin oman työn ohella, ilman erikseen sille varattua työaikaa. Koska sekä järjestelmän asiantuntijoilla, että käyttöönottoryhmän henkilöillä on lukuisia muita yhtäaikaista projekteja ja vuosikellojen mukaisia työtehtäviä hoidettavana, kiireellisissä tilanteissa työn priorisointi tehtiin käyttöönottotyön kustannuksella. Tilanne parani huomattavasti syksyllä 2020, kun

käyttöönottoa varten palkattiin ulkopuolinen konsultti mukaan toteuttamisvaiheeseen. Lisäksi ryhmän jäsenten aikaikkunat olivat erilaisia, jolloin yhtäaikainen kehittämissyö oli hyvin haasteellista järjestää niin, että kaikki tarvittavat henkilöt pystyivät tekemään asioita samanaikaisesti. Kohdeorganisaation olisi tulevissa käyttöönotoissa varmistettava, että sekä käyttöönotolle että sen parissa työskenteleville henkilöille on varattu riittävästi aikaa ja resurssia onnistuneeseen käyttöönottoon. Lisäksi kohdeorganisaation tulee pohtia, onko tehokkaampaa palkata uusien järjestelmien käyttöönottoa varten ulkopuolinen konsultti, jolla on valmiiksi tarvittava tietotaito järjestelmästä.

Käyttöönoton valmistelussa ja suunnittelussa nähtiin parantamisen varaa. Toisaalta haastattelujen perusteella pidettiin hyvänä asiana sitä, että projekti oli hyvin pitkälti yhteisvastuullinen eikä se ollut tiukkojen aikataulujen sanelema, mutta vastaavasti käyttöönotto sisälsi suuria riskejä ongelmakohtien ratkaisemisessa ja sitä kautta aikataulun venymisessä. Koska käyttöönotto oli yhteisvastuullinen, sillä ei varsinaisesti ollut erikseen nimettyä projektin vetäjää tai ryhmän sisäisiä vastuualueita, pois lukien järjestelmän tietotekniset asiantuntijat. Lisäksi aikataulutusta tehtiin hyvin karkealla tasolla, jolloin selkeiden etappien seuraaminen oli hankalaa ja vastaavasti aikataulun järjestyttä alussa ei pystytty arvioimaan kriittisesti. Vaillinaisen valmistelun ja suunnittelun vuoksi kokonaisuuden hahmottaminen, muutosprosessin järjestelmällisyys, työtapojen varmistaminen ja selkeiden tavoitteiden asettelu jäivät alkuvaiheessa puuttumaan. Kohdeorganisaation tulisi miettiä tuleviin käyttöönottoihin, voisiko selkeällä projektiorganisaatiolla parantaa käyttöönoton valmistelua ja suunnittelua. Lisäksi kohdeorganisaation tulee miettiä, voiko selkeällä aikataulutuksella ja vastuualueiden jaolla varmistaa käyttöönoton sujuvuutta ja ehkäistä ongelmatilanteiden syntymistä.

Myös kommunikaatioon liittyvissä asioissa nähtiin parantamisen varaa. Kommunikaatio järjestelmän kehittäjien ja käyttöönottoryhmän, sekä käyttöönottoryhmän ja tiedolla johtajien välillä oli alussa haastavaa yhteisen kielen puutteesta johtuen. Tiedon ja ymmärryksen lisääntyessä myös kommunikaatio parani. Ongelma olisi voitu välttää hyvällä valmistautumisella ja suunnittelulla, jolloin järjestelmän yhteisen kielen, sekä ryhmän ja käyttäjien yhteisen kielen löytäminen olisi ollut helpompaa. Näin kaikki osapuolet olisivat heti alusta asti tienneet tarvittavat asiat sekä uudesta järjestelmästä, että järjestelmien tiedonkulun prosessista. Haastattelujen perusteella lähtötietämys uu-

desta järjestelmästä oli heikko, mistä johtuen ensimmäisten muutostöiden aikaan käyttöönotto ryhmässä ei ollut vielä selvillä, mitä muutosta käytännössä oltiin tekemässä. Hyvänä asiana nähtiin, että kun ryhmän jäsenet olivat tuttuja toisilleen, ryhmä toimi hyvässä yhteisymmärryksessä alusta alkaen. Kohdeorganisaation tulisi tulevissa käyttöönotoissa varmistaa, että muutosprosessin tekijöillä keskuudessaan, sekä tekijöillä ja tiedolla johtavilla on yhteinen ymmärrys näkemyksistä ja tahtotilasta heti käyttöönoton alkuvaiheessa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUSANAT

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada vastauksia määritettyihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen avulla saatuja vastauksia peilataan tutkimusongelmiin, joiden avulla voidaan todeta tutkimuksen tuottamat johtopäätökset.

### 8.1 Kuinka talousraportointijärjestelmästä saadaan mahdollisimman optimaalinen kohdeorganisaatiolle?

Haastattelujen perusteella talousraportointijärjestelmän nykytilaan ollaan erittäin tyytyväisiä. Verrattuna aikaan ennen nykyistä järjestelmää, tilanne on tällä hetkellä parempi mitä koskaan. Järjestelmän osalta kehitettävää riittää, mutta järjestelmän kehitysmahdollisuuksiin ja aktiiviseen kehittämistoimintaan oltiin luottavaisia. Järjestelmä on kehityskaarensa alkupäässä ja kehitystoiminta on hyvin aktiivista. Pääasiallisiksi kehityskohteiksi nostettiin raporttien visualisisuuden kehittäminen, talouden tietojen yhdistäminen muihin tietoraportteihin, sekä talousraporttien automaattisen lähettämisen niitä tarvitseville henkilöille.

Kohdeorganisaation tulee ennakoiden varmistaa yhteistä tahtotilaa siitä, mitä tulevaisuudessa uuteen talousraportointijärjestelmään halutaan rakentaa. Lisäksi kohdeorganisaation tulee pohtia, vaatiiko talousraportointi nykyisenkaltaisen mallin mukaan järjestelmiä kolmessa eri tasossa. Kohdeorganisaation tulee varmistaa myös, että ohjeistuksia järjestelmän käyttöön lisätään ja kehitetään.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että huomioon ottamalla edellä mainitut kehittämis-kohteet kohdeorganisaation talousraportointijärjestelmä saavuttaa mahdollisimman optimaalisen tason. Kokonaisuutena kohdeorganisaatio on hyvin ajan hermoilla ja käyttää järjestelmää, joka mahdollistaa reagoinnin tuleviin, mahdollisesti laajamittaisiinkin raportointimuutoksiin.



## 8.2 Kuinka uusi järjestelmä saadaan otettua käyttöön mahdollisimman onnistuneesti kohdeorganisaatiossa?

Haastattelujen perusteella järjestelmän onnistunutta käyttöönottoa saadaan parannettua useilla pienillä tekijöillä. Kokonaisuutena tarkastellen kohdeorganisaatio on onnistunut muutosprosessissa, kun vertailuna käytetään aiheen ympärillä olevaa teoriapohjaa. Valmistautumisvaihe tapahtui hyvin nopealla aikataululla vuoden 2019 alkupuoliskolla, samoin kuin suunnitteluvaihe. Valmistautuminen ja suunnitteleminen tehtiin osin yhtäaikaaisesti, ilman varsinaista projektiorganisaatiota. Kohdeorganisaation tulisi pohtia tuleviin käyttöönottoihin, voisiko selkeällä projektiorganisaatiolla parantaa käyttöönoton valmistelua ja suunnittelua. Lisäksi kohdeorganisaation tulisi miettiä, voiko selkeällä aikataulutuksella ja vastuualueiden jaolla varmistaa käyttöönoton sujuvuutta. Kohdeorganisaation tulisi tulevaisuudessa varmistaa, että muutoksen tekijöillä on yhteinen ymmärrys sekä toimintaympäristöstä että tahtotilasta heti käyttöönoton alkuvaiheissa.

Kohdeorganisaation olisi tulevaisuudessa varmistettava, että käyttöönotolle ja sen parissa työskenteleville henkilöille on varattu riittävästi aikaa ja resursseja onnistuneeseen käyttöönottoon. Tärkeää on varmistaa myös, että oikeat ihmiset tekevät riittävällä panostuksella töitä järjestelmän kehittämisessä. Lisäksi on varmistettava, onko konsultin käyttäminen pidemmällä aikavälillä kannattavampaa suhteessa oman resurssin käyttöön ja tietotaitoon kohdeorganisaation sisällä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että huomioon ottamalla edellä mainittujen mukaiset kehittämiskohteet kohdeorganisaatio voi varmistaa tulevat käyttöönotot tuloksellisemmin. Kokonaisuus on kunnossa, mutta erityisesti valmistautumis- ja suunnitteluvaiheeseen tulee panostaa enemmän, jotta ongelmilta prosessin myöhemmissä vaiheissa vältytään.

## 8.3 Opinnäytetyön arviointi, reliabiliteetti ja eettisyys

Tämä opinnäytetyö on ollut ajankohtainen ja tarpeellinen kohdeorganisaatiolle. Järjestelmän nykytilan ja kehittämiskohteiden avulla kohdeorganisaatio voi jatkaa kehittämistyötään oikeaan suuntaan. Käyttöönottokokemusten ja kehittämiskohteiden

kautta kohdeorganisaatio voi tulevaisuudessa sujuvoittaa ja parantaa järjestelmien käyttöönottoa. Jatkokehittämisehdotuksena kohdeorganisaation tulee varmistaa yhteistä tahtotilaa siitä, mitä tulevaisuudessa uuteen talousraportointijärjestelmään halutaan rakentaa. Kohdeorganisaation on myös pohdittava talousraportointijärjestelmän kokonaisrakennetta. Kohdeorganisaation tulee tulevaisuudessa varmistaa käyttöönotoissa henkilöiden riittävä resursointi ja muodostaa käyttöönotoissa selkeä projektiorganisaatio.

Opinnäytetyössä tehdyt lähestymistavan ja tiedonkeruun menetelmien valinnat ovat pääosin olleet onnistuneita. Lähestymistavaksi valittu tapaustutkimus on ollut oikea valinta, sillä sen kautta on ollut mahdollista tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tutkimusmenetelmien valinta on ollut onnistunut, vaikka tutkimuksen aikana tutkimusmenetelmiä on jouduttu muuttamaan. Haastattelu on saanut suurimman painoarvon ensisijaisena tutkimusmenetelmänä, sillä sitä käytettiin kaikissa tutkimuskysymyksissä. Vielä työn alkuvaiheessa tarkoituksena oli käyttää myös kyselyä tutkimusmenetelmänä, mutta työn edetessä selvisi, ettei se todennäköisesti olisi tarpeeksi luotettava liian pienen otoksen vuoksi. Työn edetessä myös dokumenttianalyysin ja havainnoinnin käyttö suhteessa tutkimuskysymyksiin muuttui. Näitä ratkaisuja voi pitää oikeina, sillä tutkimusmenetelmien käyttö väärissä tutkimuskysymyksissä olisi vähentänyt tutkimuksen avulla saatuja tuloksia.

Tuomen & Sarajärven mukaan (2018, 138-139) tutkimuksen luotettavuutta, eli reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi uskottavuuden, yleistettävyyden, totuudellisuuden ja vahvistettavuuden mukaan. Opinnäytetyön teorian, havainnoinnin ja dokumenttianalyysin pohjalta saatiin kattava kuva tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta ja menetelmät antoivat merkittävästi tukea ensisijaiselle tutkimusmenetelmälle, haastattelulle. Tiedonkeruun luotettavuutta vahvistaa opinnäytetyöntekijän toimintaympäristön tuntemus, joka auttoi teoriaosuuden rakentamisessa. Haastattelujen avulla pystyttiin löytämään konkreettisia kehittämiskohteita ja niistä saatujen tulosten perusteella on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Tutkimuksessa käytettyihin haastatteluihin saatiin kutsuttua kaikki ne henkilöt, jotka ovat edelleen työsuhteessa kohdeorganisaatiossa ja jotka ovat olleet mukana tutkittavan prosessin alusta alkaen. Näin ollen tutkimuksessa saatua tietoa voidaan pitää myös uskottavana. Tutkimusme-

todit tukivat tutkimustyötä niin, että tutkimusteksti noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Vilkkä 2015, 154-163.). Tutkimustuloksia voidaan yhdistää ja verrata yleisesti aihepiiriin liittyviin teorioihin. Lisäksi opinnäytetyö vastaa myös yleisellä tasolla alan kehittämistarpeeseen ja sen tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa julkisoi-keudellisissa laitoksissa. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksessa saadut tulokset ovat yleistettävissä.

Tutkimuksen epäluotettavuutta on pyritty ehkäisemään niin, että haastatteluissa saatua tietoa on verrattu keskenään ja muuhun saatavilla olevaan kirjalliseen tietoon. Mikäli yhtä henkilöä lukuun ottamatta haastateltavat ovat muistaneet tapahtumia tai tapahtuma-aikoja yhtenäisesti, näistä poikkeavat vastaukset on pyritty poistamaan virheellisinä tietoina. Epäluotettavuutta tutkimuksessa voi silti esiintyä, jos esimerkiksi kaikki haastateltavat muistavat jonkin asian väärin, haastateltavat ymmärtävät asian eri tavalla kuin tutkija, haastatteliija merkitsee haastateltavan vastauksen väärin tai haastatteliija tekee tallennusvirheen. Haastatteluvastauksille on pyritty löytämään tukea dokumenttianalyysien ja havaintojen perusteella, mutta osaa haastatteluvastauksista oli mahdollista verrata vain toisiin haastatteluvastauksiin. Virheiden vaikutus tutkimuksen tavoitteiden kannalta ei ole kovin suuri, joten tutkimusta voi pitää tästä huolimatta totuudellisena. (Vilkkä 2015, 154)

Opinnäytetyö on laadittu tutkimuseettisen neuvottelukunnan vuonna 2013 laatiman Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa -ohjeen keskeisten lähtökohtien mukaisesti. Tutkimuksessa on noudatettu tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja. Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa on otettu huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutus niin, että tutkimuksessa kunnioitetaan muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitataan heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimus on myös suunniteltu, toteutettu ja raportoitu asianmukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6-7.)

## 8.4 Loppusanat

Opinnäytetyön kirjoittaja haluaa kiittää tämän työn valmistumisesta kohdeorganisaatiota ja niitä henkilöitä, jotka mahdollistivat tämän tutkimustyön toteutuksen. Lisäksi haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa, Anne Pohjusta, laadukkaasta ja asiantuntevasta mentoroinnista työn osalta. Nyt tämäkin prosessi on maalissa.

Presidentti Mauno Koiviston viisaat sanat kertoivat opinnäytetyön alussa, kuinka muutokseen olisi hyvä suhtautua. Positiivinen lähestyminen auttaa muutoksen lähestymisessä. Presidentti Koiviston toinen lausahdus kuvaa lähes yhtä osuvasti muutosta ja siihen suhtautumista. "Kyllä se siitä!"

## LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Finto-sanastopalvelu. Tietotermit. Haettu 9.2.2021 osoitteesta <https://finto.fi/fi/>.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Johansson, V. 2007. Prosessien kuvaaminen. Teoksessa Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. (toim.) Laatu ratkaisee. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura, 27-37.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Maarit Tillmann. Rastor: Helsinki.

Kotter, J. & Whitehead, L. A. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Tietosanoma: Helsinki.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lewin's Change Management Model. 2020. Artikkelin Mindtoolsin sivustolla. Viitattu 11.12.2020. [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm)

Microsoftin www-sivut 2021. Viitattu 24.2.2021. <https://docs.microsoft.com/>

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1990. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. California Management Review 32-2, 77–97. Viitattu 11.12.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166606>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3.-6. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetus- ja kulttuuriministeriön www-sivut 2020. Viitattu 26.11.2020. <https://minedu.fi/>

Paananen, J. 2005. Tietotekniikan peruskirja. Porvoo: WS Bookwell.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Alma.

Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmien kehittäminen. Jyväskylä: Docendo.

Pohjonen, R. 2009. Tietojärjestelmien kehittäminen. Jyväskylä: Docendo.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Alma Talent.

Raudasoja, K. & Johansson, M. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: Talentum.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun yliopiston www-sivut 2022. Viitattu 14.06.2022. <https://utu.fi>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 14.6.2022.  
[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

## **Haastattelu – Talousraportointijärjestelmän menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus**

### **Talousraportointijärjestelmän menneisyys**

1. Mikä talousraportointijärjestelmä yliopistolla oli käytössä ennen nykyistä talousraportointijärjestelmää?
2. Kuinka kauan aiempi talousraportointijärjestelmä oli käytössä?
3. Mitä puutteita/kehittävää aikaisemmassa järjestelmässä havaittiin sen käyttöaikana?

### **Uuden talousraportointijärjestelmän valinta**

4. Miksi talousraportointijärjestelmä päätettiin uudistaa?
5. Miksi tähän vaihtoehtoon (Microsoft Power BI) päädyttiin?
6. Mitä muita vaihtoehtoja talousraportointijärjestelmäksi markkinoilla oli? Kartoitettiinko asiaa?
7. Mitä etuja ja kehitystä uuden talousraportointijärjestelmän odotettiin tuovan?

### **Uusi talousraportointijärjestelmä suhteessa vanhaan järjestelmään**

8. Mitä aikaisemman talousraportointijärjestelmän puutteita ja kehittämiskohteita saatiin korjattua uuteen talousraportointijärjestelmään?
9. Mitä etuja tai haittoja uusi talousraportointijärjestelmä on tuonut suhteessa vanhaan talousraportointijärjestelmään?
10. Miten työmäärä raporttien tuottamiseksi on muuttunut? Vaatiiko uusi talousraportointijärjestelmä enemmän vai vähemmän työtä verrattuna aikaisempaan talousraportointijärjestelmään? Millaisia työvaiheita on poistunut ja/tai lisääntynyt uuden talousraportointijärjestelmän myötä?

### **Talousraportointijärjestelmän nykytila**

11. Kuka vastaa järjestelmän ylläpidosta, raporttien päivityksestä ja uusien raporttien tekemisestä?



12. Tarvitseeko yliopisto järjestelmän toiminnan ylläpitämiseen, sen päivittämiseen tai uusien raporttien valmistamiseen ulkopuolista apua? Mikäli kyllä, miksi näin? Onko muita vaihtoehtoja mietitty?
13. Millaisia haasteita talousraportointijärjestelmän käytettävyydessä on tällä hetkellä?
14. Mitä kehitettävää tai jopa selkeitä puutteita talousraportointijärjestelmän käyttämisessä on?
15. Miten uuden talousraportointijärjestelmän tuottamat raportit täyttävät niille asetetut vaatimukset ja odotukset?
16. Millainen on järjestelmän käyttäjän osaamistarve? Tarvitaanko järjestelmän käyttäjille lisäkoulutusta? Millaisia uusia käyttäjäryhmiä talousraportointijärjestelmään on tulossa?
17. Millaisia teknisiä haasteita talousraportointijärjestelmässä on tällä hetkellä?
18. Mitä teknistä kehitettävää raportointijärjestelmässä mielestäsi on?
19. Miten mielestäsi esille nousseita järjestelmän kehittämiskohteita voidaan korjata? Voiko korjauksia tehdä nykyistä järjestelmää korjaamalla tai päivittämällä vai vaatiiko kehittämiskohteiden korjaaminen kokonaan uuden järjestelmän?
20. Puuttuiko vanhasta talousraportointijärjestelmästä sellaisia ominaisuuksia, joita pystyi korjaamaan vain uudella järjestelmällä vai olisiko puutteet olleet korjattavissa vanhaa järjestelmää päivittämällä?
21. Mitä mieltä olet yleisesti talousraportointijärjestelmän nykytilasta Turun yliopistossa?

### **Talousraportointijärjestelmän tulevaisuus**

22. Onko nykyinen talousraportointijärjestelmä riittävä Turun yliopistolle?
23. Millaisia ominaisuuksia toivot talousraportointijärjestelmältä tulevaisuudessa?
24. Kuinka uusi talousraportointijärjestelmä taipuu mahdollisesti muuttuviin raportointitarpeisiin?
25. Mitä haluaisit nostaa talousraportointijärjestelmästä esille, mitä aiemmin ei ole käsitelty tässä haastattelussa?

## **Haastattelu – Talousraportointijärjestelmän johtamis- ja käyttöönottoprosessikokemukset**

### **Käyttöönottoon valmistautuminen**

1. Milloin ja miten sait ensimmäisen kerran tietoon käyttöönotosta? Kuinka ja milloin päädyit mukaan käyttöönottoryhmään?
2. Miten työryhmä muodostettiin? Keitä kaikkia kuului työryhmään?
3. Millainen rooli sinulla oli käyttöönotossa? Jaettiin alkuvaiheessa rooleja käyttöönottoon liittyen?
4. Kuinka ryhmä valmistautui käyttöönottoon? Entä sinä?
5. Kuinka kauan ryhmä valmistautui käyttöönottoon? Entä sinä? Annettiin käyttöönottoon valmistautumiseen tarpeeksi aikaa ja resursseja?
6. Miten sinua informoitiin alussa käyttöönoton tarpeesta, tavoitteista, työryhmän toiminnasta, aikataulutuksesta ja resursoinnista? Oliko viestintä mielestäsi onnistunutta?
7. Miten käyttöönotto oli mielestäsi valmisteltu? Näetkö tässä vaiheessa mielestäsi parannettavaa tulevaisuuteen?

### **Käyttöönoton suunnitleminen**

8. Kuinka käyttöönoton suunnitleminen eteni? Mitä toimenpiteitä se vaati ryhmältä? Entä sinulta?
9. Muodostettiin käyttöönotolle visiota, strategiaa tai etenemissuunnitelmaa? Entä muita suunnitelmia? Kenen vastuulla suunnitelmien laatiminen oli? Olivatko mahdolliset suunnitelmat mielestäsi selkeitä?
10. Miettikö ryhmä mahdollisesti eteen tulevia haasteita tai riskejä? Entä sinä?
11. Missä vaiheessa käyttöönotosta informoitiin ensimmäisen kerran työntekijöille? Kuinka asiasta informoitiin; pidettiin erillinen kokous aiheen ympäriltä, tiedotettiin sähköpostilla tms.? Keiden vastuulla informoiminen oli?
12. Kuinka kauan käyttöönottoa suunniteltiin? Tuliko tässä vaiheessa haasteita? Annettiin käyttöönoton suunnitteluun tarpeeksi aikaa ja resursseja?

13. Miten käyttöönotto oli mielestäsi suunniteltu? Näetkö tässä vaiheessa mielestäsi parannettavaa tulevaisuuteen?

#### **Käyttöönoton toteuttaminen**

14. Kuinka käyttöönoton toteuttaminen sujui? Mitä toimenpiteitä tehtiin ryhmänä tai mitä toimenpiteitä teit henkilökohtaisesti tässä vaiheessa?
15. Kuinka työntekijöitä informoitiin käyttöönoton edetessä? Annettiinko työntekijöille tässä vaiheessa mahdollisuutta vaikuttaa asioihin? Jos kyllä, niin miten?
16. Millainen ilmapiiri henkilöstössä on ollut käyttöönoton toteuttamisen aikana?
17. Miten johtamisesi käyttöönotossa on onnistunut? Kuvaile tehtyjä toimenpiteitä.
18. Kuinka koulutus tai valmentaminen suoritettiin?
19. Kuinka kauan käyttöönoton toteuttamisvaihe kesti? Tuliko tässä vaiheessa haasteita? Annettiinko käyttöönoton toteuttamiseen tarpeeksi aikaa ja resursseja?
20. Miten käyttöönotto oli mielestäsi toteutettu? Näetkö tässä vaiheessa mielestäsi parannettavaa tulevaisuuteen?

#### **Käyttöönoton vakiinnuttaminen**

21. Kuinka käyttöönoton vakiinnuttaminen on sujunut? Mitä toimenpiteitä tehtiin ja tehdään ryhmänä tai mitä toimenpiteitä teit ja teet tässä vaiheessa?
22. Kuinka toimintatapojen juurruttaminen on sujunut?
23. Ovatko työntekijät saavuttaneet tarvittavan osaamisen? Kuinka osaaminen tulevaisuudessa varmistetaan?
24. Onko tässä vaiheessa tullut haasteita? Annettiinko projektin vakiinnuttamiseen tarpeeksi aikaa ja resursseja?
25. Miten vakiinnuttaminen on mielestäsi sujunut? Näetkö tässä vaiheessa mielestäsi parannettavaa tulevaisuuteen?

#### **Loppukysymykset**

26. Miten mielestäsi käyttöönotolle asetetut tavoitteet ovat onnistuneet?
27. Miten tiedonanto, annettu aikataulus, resursointi ja johtamisen tuki on mielestäsi onnistunut? Saitko olla vaikuttamassa asioihin? Onko asiat olleet mielestäsi selkeitä, oikea-aikaisia ja tehokkaita?
28. Tuliko käyttöönoton aikana tilanteita, joita olisi voinut välttää paremmalla valmistelulla, suunnittelulla tai toteutuksella?

29. Mitä olet oppinut tästä tuleviin käyttöönottoihin?
30. Mikä mielestäsi käyttöönotossa oli onnistunutta? Entä kehitettävää?
31. Mitä tämän käyttöönoton prosessi on sinulle opettanut?
32. Haluatko nostaa esiin vielä jotain, mitä haastattelussa ei ole aiemmin läpikäyty?