



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Taloushallinnon tehtävien organisointi isossa organisaatiossa

Huotari, Ville

2016 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Taloushallinnon tehtävien organisointi isossa organisaatiossa

Huotari Ville
Liiketalous HLBP13SN
Opinnäytetyö
Elokuu, 2016

Huotari, Ville

Taloushallinnon tehtävien organisointi isossa organisaatiossa

Vuosi 2016 Sivumäärä 92

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella parasta mahdollista tapaa jakaa taloushallinnon työt suuressa organisaatiossa. Tarkoitus oli, että opinnäytetyön lopussa voisi esittää muutamia oleellisia sääntöjä töiden jakamiseen. Töiden jakamisella tarkoitetaan sitä, minkälaisia työnkuvia ja työkokonaisuuksia taloushallinnon organisaatiossa tulisi olla. Yleensä suppeampi työnkuva tarkoittaa sitä, että tekijä osaa sen sisällön paremmin ja laajempi työnkuva taas tuo mukanaan laaja-alaisemman osaamisen, mutta yksittäisissä työtehtävissä tekijä ei ole välttämättä niin tehokas kuin suppeammassa työnkuvassa olisi. Tietoperustassa pääosassa ovat digitaalisen taloushallinnon prosessit ja tutkimuksen tekeminen sekä tutkimustulosten käsittely.

Yhteistyökumppanina opinnäytetyössä oli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) Hämeenlinnan yksikkö. Opinnäytetyöhön sisältyvä kyselytutkimus toteutettiin yhteistyössä Palkeiden Hämeenlinnan yksikön kanssa, jossa toteutettiin organisaatiomuutos keväällä 2016. Muutoksen kohteena olivat talouspalveluiden työkokonaisuudet. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä ja aineisto käsiteltiin määrällisin tutkimusmenetelmin.

Opinnäytetyön keskeisenä tuloksena on arvio optimaalisesta taloushallinnon organisoinnista isossa organisaatiossa, joka hoitaa taloushallintonsa itse. Varsinainen ulkoistaminen on siis jätetty tarkastelun ulkopuolelle, vaikka tehokkaimmaksi organisointitavaksi todetaankin palvelukeskusmalli (sisäinen ulkoistaminen). Optimaalisen organisoinnin todetaan riippuvan tilanteesta, jossa yksinkertaisimpana mittarina voidaan käyttää automatisaatioastetta. Mitä korkeampi automatisaatioaste, sitä laajempia ja monipuolisempia työnkuvien tulisi olla taloushallinnon työnjakomallissa. Opinnäytetyössä todetaan myös, että työnjaon merkitys nousee esille vasta siinä vaiheessa, kun taloushallinnon toiminnot on keskitetty (palvelukeskus) ja kun käytössä on yhtenäinen järjestelmä yhtenäisine oheistoimintoineen ja työkäytänteet ovat yhtenäistetyt, automatisaation merkitystä unohtamatta.

Huotari, Ville

Organizing financial management tasks in large organization

Year	2016	Pages	92
------	------	-------	----

The target of the thesis was to view the best possible way to organize financial management in a large organization. The purpose was that at the conclusion of the thesis there could be found a few "key" points which helped to organize financial management tasks. Organizing tasks means what kind of task combinations should be put together. Usually more compact task combination helps the operator to handle those tasks better. On the other hand, wider task combination helps getting more know-how but effectiveness might decrease. In the theory part of the thesis the main chapters were related to the process of digital financial management, theory of quantitative research and the processing of research results.

Cooperation partner of the thesis was the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (Palkeet). An opinion poll that was part of the thesis was made in co-operation with Palkeet's Hämeenlinna's unit which had experienced organizational change in the spring of 2016. The change had been made taking into account the financial services of Palkeet. The poll was carried out as a web-poll and the results were analyzed by quantitative means.

The main conclusion of the thesis is a suggestion as to how financial management should be organized in a large company where it is not outsourced. It was found in the thesis that the optimal way to organize financial management depends on the situation and the best indicator for knowing the situation is the level of automatization. The higher the level of automatization, the more diverse the job descriptions of financial management staff should be. Also, the results of the thesis show that the impact of job descriptions become important only after operations of financial management have been concentrated in the same place (usually the shared services centre, SSC). There should also be one shared system that all financial management operations use and uniform work practices throughout the SSC. After standardized systems and work practices you can then pay attention to automatization and after that start paying attention to job descriptions.

Keywords: Financial function, Quantitative research, Organization development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Digitaalisen taloushallinnon prosessit	6
2.1	Ostolaskuprosessi.....	8
2.2	Myyntilaskuprosessi	10
2.3	Maksuliikenne	12
2.4	Palkanlaskentaprosessi	14
2.5	Matka- ja kululaskuprosessi	17
2.6	Käyttöomaisuuskirjanpito.....	18
2.7	Pääkirjanpito.....	19
3	Palkeet ja organisaatiomuutos	20
3.1	Organisaatiomuutoksen määritelmä ja käynnistäminen.....	21
3.2	Organisaatiokulttuurin vahvistaminen muutoksia varten	23
3.3	Palkeiden aiempi ja nykyinen malli.....	24
4	Tietoperusta tutkimuksen toteuttamiseen	26
4.1	Kyselylomakkeen laatiminen	28
4.2	Kyselylomakkeeseen liittyviä muita asioita	31
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	31
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	33
5	Palkeiden organisaatiomuutuskysely	35
5.1	Tutkimuksen lähtökohta	36
5.2	Kyselytulosten johdanto	37
5.3	Vastaajien tausta- ja perustiedot	37
5.4	Oma työnkuva.....	40
5.5	Oma ryhmä	56
5.6	Muutoksen toteutus.....	62
5.7	Tulosten lyhyt yhteenveto.....	73
6	Taloushallinnon tehtävien organisointi.....	74
6.1	Johtopäätökset organisaatiomuutuskyselystä.....	74
6.2	Muiden tutkimusten kertomaa	76
6.3	Ajatuksia optimaalisesta organisoinnista	78
	Lähteet	83
	Kuviot.....	85
	Taulukot	86
	Liitteet.....	87

1 Johdanto

Opinnäytetyössä pohditaan tehokasta ja henkilöstölle mielekästä tapaa jakaa taloushallinnon työt. Vastaavaa tutkimustietoa (ainakin suomeksi) oli hyvin niukalti saatavana ja olemassa olevat tutkimukset keskittyvät lähinnä siihen, kannattaako toiminnot ulkoistaa vai tehdä itse. Tästä syystä osana opinnäytetyötä on toteutettu kyselytutkimus. Tutkimus liittyy Palkeiden Hämeenlinnan yksikössä tehtyyn talouspalveluiden organisaatiomuutokseen ja siinä vastaajat arvioivat vanhaa organisaatiomallia (talouspalveluiden työnjakoa) nykyiseen. Tuloksista saatiin lisätietoa erilaisten työnjakomallien ominaisuuksista. Opinnäytetyön tietoperusta sisältää osiot tutkimuksen tekemisestä ja tulosten käsittelystä.

Tietoperusta alkaa digitaalisen taloushallinnon prosessien esittelyllä yhdestä näkökulmasta. Taloushallinnon prosesseja esitellään, jotta lukija saisi paremman kuvan siitä, mitä töitä ollaan organisoimassa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan lyhyesti organisaatiomuutoksen tietoperustaa sekä Palkeiden organisaatiomuutosta edeltävää työnjakomallia sekä muutoksen jälkeistä mallia. Luku neljä sisältää tutkimuksen toteuttamiseen tarvittun tietoperustan. Keskiössä luvussa neljä ovat kyselylomakkeen rakentaminen ja aineiston kvantitatiivinen (määrällinen) käsittely.

Kyselyn tulokset paisuivat melko massiivisiksi, joten ne on erotettu omaksi luvukseen (luku 5). Luku 5 sisältää saatuja vastausten esittelyn ja lyhyen analyysin. Opinnäytetyön tutkimusongelman eli optimaalisen taloushallinnon työtehtävienjaon kannalta luvussa 5 esiteltyjä tutkimustuloksia tulkitaan luvussa 6. Lisäksi luku 6 sisältää muista tutkimuksista tai kirjallisista lähteistä poimittuja kohtia, jotka liittyvät taloushallinnon optimaaliseen työnjakoon. Luku 6 sisältää siis opinnäytetyön tuloksen.

2 Digitaalisen taloushallinnon prosessit

Organisaation tulee raportoida taloudellisista tapahtumistaan ulkoisille ja sisäisille sidosryhmilleen (Ikäheimo, Puttonen, Puttonen & Lahtinen 2011, 9). Taloudellisista tapahtumista voidaan jäsenellä tietoa laskentatoimen avulla. Sisäinen laskentatoimi (johdon laskentatoimi) tuottaa taloudellista tietoa yrityksen johtamista varten. Sisäisen laskentatoimen raportteja ovat esimerkiksi hinnoittelulaskelma tai yksittäisen palvelun kustannuslaskelma. Ulkoinen laskentatoimi (yleinen laskentatoimi) taas tuottaa taloudellista tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Ulkoisen laskentatoimen tärkeimpiä raportteja ovat tilinpäätöksen tai osavuosi-katsauksien sisältämät tuloslaskelma, tase ja muut liitteet. Niiden avulla esimerkiksi organisaation omistajat ja rahoittajat voivat arvioida sijoituksensa tilannetta ja verottaja saa tietoa verotusta varten. (Viitala & Jylhä 2011, 298.) Ulkoista laskentatoimea kutsutaan myös rahoituksen laskentatoimeksi (Ikäheimo ym. 2011, 9).

Joskus laskentatoimen voidaan hieman erheellisesti ajatella tarkoittavan samaa kuin taloushallinto. Taloushallinto on kuitenkin määritelmältään laajempi. Taloushallinto käsitteenä sisältää laskentatoimen lisäksi organisaation kaikki taloudellista tietoa keräävät ja järjestelevät toiminnot. Taloushallinto on se koko järjestelmä, joka seuraa organisaation kaikkia taloudellisia tapahtumia ja tuottaa niistä kullekin sidosryhmälle tarvittavat tiedot (usein siis laskentatoimen avulla). Taloushallinnossa tuotetaan esimerkiksi asiakkaalle lasku, organisaation johdolle kuukauden tehokkuusraportti ja työntekijälle palkkalaskelma. Yrityksen sisällä taloushallinto ajatellaan yleensä joko osaksi tukitoimia tai kokonaan omaksi prosessikseen. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Nykypäivänä taloushallinto onkin usein osittain tai kokonaan ulkoistettu siitä syystä, että se ei ole organisaation ydinliiketoimintaa, paitsi tietysti siinä organisaatiossa jonne se ulkoistetaan. Suomen valtionhallinnossa on tämän trendin seurauksena perustettu Palkeet (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus). Palkeiden ideana on juuri se, että virastojen taloushallinnon toimet voidaan keskittää Palkeisiin, jolloin virastot pystyvät keskittymään omaan ydintoimintaansa. Lisäksi, keskittämällä koko taloushallinto saman katon alle voidaan hyödyntää suurtuotannon etuja: Tuotantomäärien kasvaessa yksikkökulut laskevat (Pohjola 2012, 22).

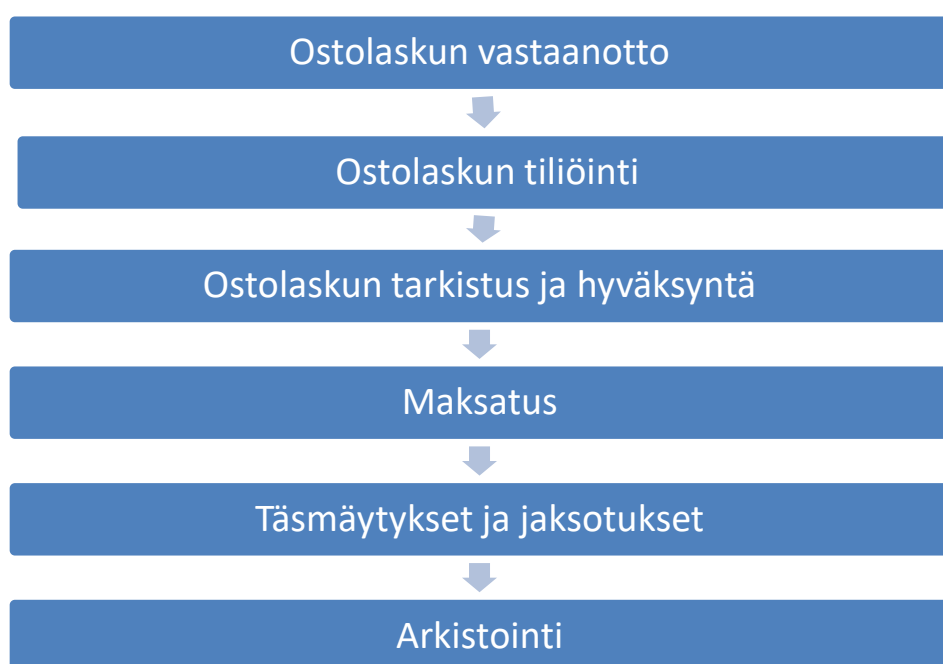
Taloushallinnon laajuuden vuoksi sitä on mielekkäämpää käsitellä osissa. Taloushallinnon voi jakaa muun muassa seuraavalla tavalla prosesseihin: ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, maksuliikenne, palkanlaskentaprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, käyttöomaisuuskirjanpito ja pääkirjanpito. Erilaiset kontrollit prosessien luotettavuuden ja tehokkuuden arvioimiseksi sekä arkistointi ovat usein osana muita prosesseja. (Lahti & Salminen 2014, 17.) Nykyään taloushallinnosta puhuttaessa täytyy ottaa myös huomioon digitaalinen eli sähköinen taloushallinto. Sen lisäksi, että digitaalisessa taloushallinnossa kaikki vaiheet hoidetaan digitaalisesti, tarkoittaa se mahdollisimman monen käsittelyvaiheen järjestämistä automatisaation avulla (Lahti & Salminen 2014, 24). Taloushallinto-ohjelmiston käyttäminen ei tee taloushallinnosta suoraan digitaalista käsitteen oikean merkityksen mukaisesti. Digitaalisessa taloushallinnossa muun muassa rutiinityötehtäviä on automatisoitu. Laskut, tiliotteet ja viitesuoritukset käsitellään sähköisessä muodossa ja ne tiliöityvät (kirjautuvat) pääsääntöisesti automaattisesti. Viranomaisilmoitukset toimitetaan sähköisesti ja kaikki asiakirjat kierrätetään sähköisesti ja automaattisesti aina kun se on mahdollista. Tällöin voidaan alkaa puhua digitaalisesta taloushallinnosta, joka on yleensä huomattavasti nopeampaa, vähemmän altista virheille ja kustannustehokkaampaa kuin vanhanaikainen tapa järjestää taloushallinnon työt. (Sähköinen taloushallinto, yrittäjät.fi 2014.)

Seuraavaksi esitellään taloushallinnon eri prosesseja edellä esitetyn jaon mukaisesti, joka on yleinen tapa järjestää taloushallinnon työt esimerkiksi suurissa tiloimistoissa ja yritysten palvelukeskuksissa (Lahti & Salminen 2014, 16). Myös Palkeiden aiempi malli mukaili tätä

työnjakotapaa ja uudemmassa mallissa rajoja on hieman rikottu. Palkeiden työnjakomalleja on käsitelty tarkemmin luvussa kolme.

2.1 Ostolaskuprosessi

Tässä kappaleessa puhuttaessa ostolaskuprosessista tarkoitetaan sähköistä ostolaskuprosessia, sillä Suomessa tänä päivänä suurissa organisaatioissa merkittävin osa ostolaskuista käsitellään jo sähköisesti. Niin sanottu perinteinen eli paperilla tapahtuva ostolaskuprosessi on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tilauksen tekemistä ja tuotteen toimitusta ei myöskään käsitellä erikseen, vaan keskitytään ainoastaan taloushallinnon palvelukeskuksessa (tai tilitoimistossa) tehtävään osuuteen prosessista. Alla olevassa kuviossa on esitetty ostolaskujen käsittelyn vaiheet yleisellä tasolla:



Kuvio 1: Ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 53).

Ostolasku voidaan vastaanottaa käytössä olevaan taloushallinnon järjestelmään suoraan sähköisenä versiona tai laskun tullessa paperisena skannataan se järjestelmään sähköiseen muotoon. Suoraan sähköisesti toimitetusta ostolaskusta laskun perustietojen pitäisi tallentua automaattisesti. Skannatessa perustiedot voi joutua lisäämään manuaalisesti käytössä olevasta tekniikasta riippuen. (Lahti & Salminen 2014, 54.) Itselle tulevat ostolaskut kannattaa vaatia toimittajilta verkkolaskuina, sillä verkkolaskujen käsittely on huomattavasti nopeampaa, kun käsittelyn alusta jää paperisen laskun käsittelyvaihe pois (Tomperi 2015, 103). Kun ostolasku on saatu järjestelmään, seuraavaksi se tiliöidään joko manuaalisesti tai automaattisesti. Ostolaskun tiliöinti voi olla automatisoitu, jos ostolaskun tiedot vastaavat asetettuja ehtoja. Esimerkiksi jos ostolaskun kanssa samassa järjestelmässä on ostotilausdokumentti ja järjestel-

mään saapuneen ostolaskun tiedot vastaavat tilausta, järjestelmä voi tiliöidä kyseisen ostolaskun automaattisesti tilauksen yhteydessä määritetyn säännön mukaisesti. Samalla tavoin voidaan toimia sopimukseen perustuvien toistuvien laskujen, kuten vuokran, kuukausimaksun tai leasing-sopimuksen, kohdalla. Mikäli ostolaskun tiedot ja asetetut ehdot eivät kohtaa, käsitellään lasku manuaalisesti. Myös ostolaskun tarkistus ja hyväksyntä on mahdollista jättää välistä, mikäli ostolasku vastaa jo aiemmin tarkistettua ja hyväksyttyä dokumenttia, kuten ostotilausta tai vuokrasopimusta. Pääsääntöisesti sähköisesti saapuvan ostolaskun käsittelyn pitäisi siis olla täysin automaattista. Mikäli automaattiseen tiliöintiin ja tarkastus-hyväksyntä-vaiheeseen ei ole mahdollisuutta, tehdään vaiheet manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 56.) Hyväksymisen jälkeen ostolasku siirtyy ostoreskontraan. Kuvion mukainen neljäs vaihe eli maksatus tehdään luomalla maksuaineisto ja lähettämällä se pankkiin, joka veloittaa maksuaineiston summan pankkitililtä. Maksuaineisto sisältää taloushallinnon ohjelmiston ostoreskontrasta keräämät ostolaskut eräpäivän tai eräpäivävälin mukaan. (Lahti & Salminen 2014, 74.)

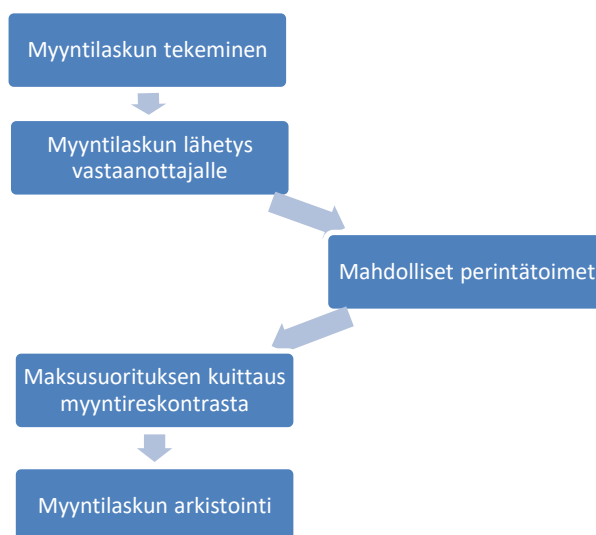
Kaikki ostomaksuihin liittyvät kirjaukset tehdään digitaalisessa taloushallinnossa ostomaksujen välitilin kautta. Seuraamalla ostomaksujen välitilin saldoa voidaan varmistua siitä, että kaikki ostolaskut ovat menneet maksuun oikealla summalla ja maksujen kirjaukset ostoreskontrassa ovat oikein. Tämän jälkeen maksetut ostolaskut voidaan arkistoida. Ostomaksujen välitilin kautta tehdään kirjaus maksuaineiston summalla ja tälle vastakirjaus myöhemmin pankkitililtä lähteneellä summalla, jonka jälkeen siis ostomaksujen välitilin summan pitäisi olla nolla. Mikäli näin ei ole, tulee selvittää, mistä ero johtuu. Lisäksi välillä on hyvä verrata ostoreskontran avoimien laskujen summaa pääkirjanpidossa olevaan ostovelkatilin saldoon ja varmistaa niiden täsmäävän. Tällöin voidaan olla varmoja siitä, että kaikki ostoreskontran tiedot ovat siirtyneet myös pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 75.) Jaksotukselle on tarvetta, mikäli organisaatolla on vastaanotettuja tilauksia, joille ei ole vielä tullut laskua tai laskua ei ole ehditty vielä käsitellä ostoreskontraan asti. Jaksotus eli kirjanpitokauden vaihtuessa tehtävä edellä mainitun kaltaisten laskujen summan vienti kirjanpitoon (vaikka laskuja ei vielä järjestelmässä olekaan) tulee tehdä, koska kulun täytyy kohdistua sille kirjanpitokaudelle (yleensä kalenterikuukausi), jolloin suorite on saatu. (Kirjanpitolaki 3§.)

Kuvion viimeinen vaihe eli arkistointi hoidetaan yleensä sähköisesti. Tilikauden aikana ostolaskut ovat yleensä tallessa siinä sovelluksessa, jossa ne käsitelläänkin. Sieltä ne siirretään lopulta niin sanottuun pitkäaikaisarkistoon, jota varten voi olla käytössä erillinen sovellus. Vastaava käytäntö pätee ostolaskujen lisäksi myös kaikille muille säilytettävillä dokumenteilla, kuten myyntilaskuille, tiliotteille, matkalaskuille, kululaskuille, palkkalaskelmille ja niin edelleen. (Lahti & Salminen 2013, 202.) Lain mukaan kaikki nämä dokumentit saa arkistoida sähköisesti, kunhan ne on tallennettu kahdelle toisistaan erillisille tallennusvälineille. Taloushallinnon osalta ainoa poikkeuksellinen dokumentti on tasekirja, josta täytyy olla arkistoituna myös paperiversio. (Tomperi 2015, 102.)

Ostolaskujen maksamiseen liittyy luonnollisesti riskejä, kuten saman laskun maksaminen kahdesti tai organisaatolle kuulumattoman laskun maksaminen. Ostolaskuprosessi sisältää myös selkeän riskin organisaation varojen väärinkäytöstä ja tästä syystä yleensä samalla henkilöllä ei ole mahdollisuutta syöttää laskuja järjestelmään, maksattaa laskuja ja päivittää toimittajarekisteriä. (Lahti & Salminen 2014, 192.) Väärinkäytösten estämiseksi maksettavan laskun lähettäjän (toimittaja) tulee löytyä yrityksen toimittajarekisteristä. Toimittajarekisteriin merkitään ainakin toimittajan nimi sekä osoitetiedot ja maksamisen mahdollistavat tiedot, kuten tilinumero. Pakollisten tietojen lisäksi toimittajarekisteriin voidaan lisätä kaikki taloushallinnon kannalta merkityksellinen tieto toimittajista. Uuden toimittajan lisäämisen toimittajarekisteriin pitää hyväksyä erikseen ja lisäksi tulee jäädä merkintä lokiin. (Lahti & Salminen 2014, 58.) Inhimillisten virheiden kohdalla, kuten saman laskun maksaminen kahdesti, riskiä voidaan hallita siten, että järjestelmä estää laskun lisäämisen jos samoilla tiedoilla on jo olemassa lasku järjestelmässä. Näiden toimien lisäksi laskujen hyväksymisoikeus tulisi rajata aina kunkin laskun kohdalla vain rajatulle joukolle, jolloin varmasti vain oikeilla henkilöillä on mahdollisuus hyväksyä asiaankuuluvia laskuja. (Lahti & Salminen 2014, 192.)

2.2 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi alkaa myyntilaskun tekemisestä ja päättyy maksusuorituksen kohdistamiseen myyntireskontraan kirjauksien siirtyessä samalla pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 78.) Tässä kappaleessa on käsitelty myyntilaskuprosessista taloushallinnon osuutta ja esimerkiksi laskua edeltäviä toimenpiteitä kuten tarjouspyyntöä tai -ehdotusta ei ole käsitelty. Alla olevassa kuviossa on esitelty myyntilaskuprosessin vaiheet lyhyesti:



Kuvio 2: Myyntilaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 79).

Myyntilaskun tekeminen täysin manuaalisesti voi olla työlästä. Onneksi parhaimmillaan prosessi voi olla hyvinkin automatisoitu, kunhan esimerkiksi laskutusohjelma on laskun muodostamiseen tarvittavat tiedot sisältävien rekistereiden kanssa samassa järjestelmässä tai ainakin järjestelmät on integroitu keskenään. Tällöin myyntilaskua varten tieto asiakkaan ostamista tuotteista tulee tuoterekisteristä ja asiakkaan tiedot asiakasrekisteristä. Tuoterekisterissä on kaikkien myytävien tuotteiden tiedot sekä hinnat ja rekisteri on parhaassa tapauksessa vielä yhteydessä varastohallintajärjestelmään. Asiakasrekisteristä saadaan taas tiedot asiakkaan toimitus- ja laskutusosoitteesta, ALV-numerosta sekä mahdollisista asiakaskohtaisesta alennuksesta tai toimitusestosta (maksuhäiriöitä). (Lahti & Salminen 2014, 84.) Laskun muodostaminen automaattisesti asiakas- ja tuoterekisten avulla on myös siinä mielessä kätevää, että tällöin voidaan määrittää automaattiset tiliöintisäännöt tuleville maksusuorituksille, perustuen muun muassa tuote- ja asiakasnumeroon (Lahti & Salminen 2014, 84). Tosiasiassa myyntilaskuja on erityyppisiä, kuten verkkokauppamyyni, sopimusperusteinen myynti, tilausperusteinen myynti ja aikaperusteinen myynti. Erityyppisten myyntitapahtumien kohdalla myyntilasku muodostetaan hieman eri tavalla, esimerkiksi aikaperusteisen myynnin kohdalla laskun sisältö voi riippua asiakkaalle tehdystä asiantuntijatyöstä. Tällöin asiantuntijana työskentelevä henkilö on jossakin järjestelmässä kohdistanut työtuntejaan kyseiselle asiakkaalle ja näiden tuntitietojen avulla ja yhden tunnin hinnalla voidaan muodostaa lasku. Erityyppisten myyntilaskujen muodostamisen automatisointi kannattaa tehdä vain jos samantyyppisiä laskuja tulee riittävän useita vuosittain. Pienet laskumäärät voidaan ja kannattaa tehdä edelleen manuaalisesti, koska niiden automatisoinnilla ei saavuteta juurikaan säästöä. (Lahti & Salminen 2014, 86.)

Kun myyntilasku on tehty, lähetetään se vastaanottajalle. Lasku voidaan lähettää joko sähköisesti esimerkiksi verkkolaskuna tai se voidaan joutua tulostamaan ja postittamaan. Usein kaikki myyntilaskut voidaan lähettää laskuja välittävälle operaattorille (yritys), joka välittää verkkolaskuna laskun kaikille niille vastaanottajille, jotka pystyvät verkkolaskun vastaanottamaan. Loput laskut operaattori tulostaa ja postittaa. (Lahti & Salminen 2014, 92.) Verkkolaskuille on olemassa eri laskustandardeja, mutta laskun lähettäjän ei niistä kannata välittää, sillä operaattori hoitaa tarvittavat muutokset. Suomessa verkkolaskuissa käytettyjä formaatteja (laskustandardeja) ovat Finvoice, TEAPPSXML ja eInvoice sekä kuluttajille suunnattu e-lasku. (Hakonen & Roos 2014, 157.)

Seuraava vaihe myyntilaskutusprosessissa on yleensä maksusuorituksen kohdistaminen laskulle, kun laskun vastaanottaja (asiakas) on maksanut laskun. Tässä vaiheessa voidaan puhua myyntireskontran hoitamisesta. (Tomperi 2015, 50.) Myyntireskontrasta pystyy tarkastelemaan organisaation myyntilaskuja tietoineen ja laskujen tilaa, eli onko lasku maksettu vai maksamaton. Vaikka Suomessa verkkolaskujen osuus kaikista laskuista ei yllä samalle tasolle

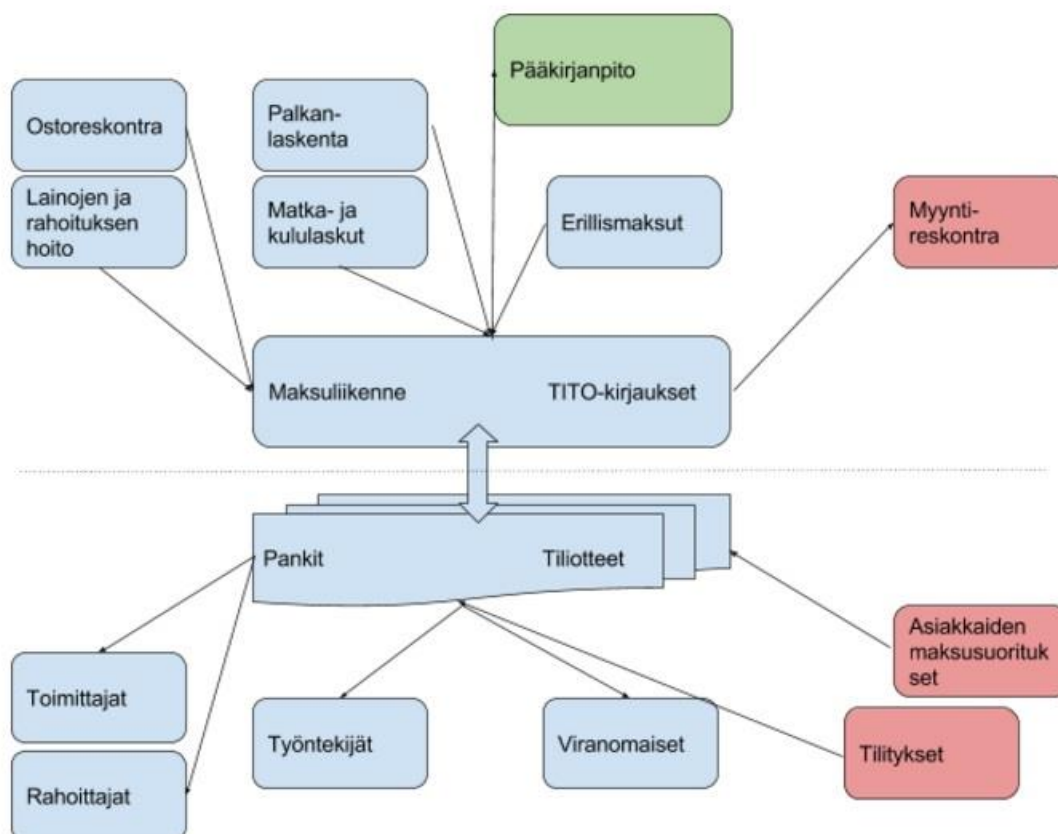
kuin parhaimmissa maissa, niin myyntireskontran hoito on kuitenkin Suomessa korkealla tasolla toimivan ja yhtenäisen viitenumerojärjestelmän ansiosta. Maksusuoritus kohdistuu myyntireskontrassa olevaan laskuun automaattisesti, kunhan maksun tiedoissa on laskulle osoitettu viitenumero ja oikea summa. Maksusuorituksia tarvitsee käsitellä manuaalisesti vain jos niissä ei ole käytetty viitettä, summa on virheellinen tai maksulle ei ole myyntireskontrassa avointa laskua. Myös ulkomaanvaluuttamääräisten laskujen maksusuoritukset täytyy käsitellä manuaalisesti, sillä niistä muodostuu kurssiero. (Lahti & Salminen 2014, 96.) Sen lisäksi, että omat ostolaskut kannattaa vaatia verkkolaskuina, kannattaa mainostaa omaa mahdollisuutta lähettää verkkolasku. Kun asiakas maksaa verkkolaskun, viitenumero ja summa tulevat automaattisesti verkkolaskusta. Tällöin näppäilyvirhettä ei pääse tapahtumaan ja maksu kohdistuu automaattisesti avoimeen myyntilaskuun ja työaika ei mene manuaaliseen kohdistamiseen. (Lahti & Salminen 2014, 97.)

Kun myyntilasku on maksettu ajallaan, lasku arkistoidaan ja sen osalta myyntilaskuprosessi on päättynyt. Arkistointi kannattaa toteuttaa sähköisesti joko itse tai antaa se palvelutarjoajan tehtäväksi. (Lahti & Salminen 2014, 97.) Jos laskua ei ole maksettu eräpäivään mennessä, tulee laskutettavalle lähettää maksumuistutus ja tarvittaessa vielä ainakin toinen maksumuistutus, mikäli laskua ei ensimmäisenkään maksumuistutuksen jälkeen makseta. Maksumuistutukseen on mahdollista sisällyttää muistutusmaksu ja viivästyskorko. Yleensä tässä vaiheessa perinnän voi siirtää siihen erikoistuneelle toimijalle (yritys), joka suorittaa perinnän loppuun tarvittaessa viranomaisten kautta, jolloin viimeinen vaihtoehto on periä laskua ulosottona. (Hakonen & Roos 2014, 133.) Myyntireskontraohjelmasta voidaan yleensä lähettää automaattisesti maksumuistutukset ja ottaa listat perintäyritykselle siirtyvistä laskuista ja näiden lähetyksen voi olla automatisoitu. On kuitenkin hyvä huomata, että esimerkiksi merkittävien asiakkaiden kohdalla on järkevää toimia henkilökohtaisesti, eikä lähettää automaattista maksumuistutusta tai laittaa laskuja perintään käymättä keskustelua asiakkaan kanssa. (Lahti & Salminen 2014, 97.)

2.3 Maksuliikenne

Maksuliikenteen tehtävänä on toimia välittäjänä organisaation taloushallinnon ja pankkien välillä. Organisaatiosta ulospäin lähtevät maksut kerätään taloushallinnon eri moduuleista ja lähetetään pankkiin, joka veloittaa summan organisaatiolta ja toimittaa maksut vastaanottajille. Ulospäin lähteviä maksuja ovat esimerkiksi palkat, jotka kerätään palkanlaskenta-moduulista, ja ostolaskut, jotka kerätään ostoreskontrasta. Lisäksi maksuliikkeen kautta kulkevat organisaatiolle saapuvat maksut, kuten suoritukset myyntilaskuihin, jotka maksuliikkeen kautta välitetään myyntireskontraan (jossa taas suorituksilla kuitataan avoimia laskuja). Organisaatiossa maksuliikenne voi olla järjestetty joko siten, että se on yksi osa muuta taloushallintojärjestelmää, tai käytössä on kokonaan erillinen ohjelmisto. Muun järjestelmän osana

olevan ratkaisun etuna on se, että erillistä integrointia järjestelmien välillä ei tarvita. Erillinen maksuliikenneohjelmisto taas vaatii integroinnin, mutta joidenkin arvioiden mukaan Suomessa käytössä olevien erillisten ohjelmistojen on arvioitu olevan kehittyneempiä. (Lahti & Salminen 2014, 116.) Suomessa maksuliikenne on hyvällä tasolla pankkien yhtenäisistä käytäntöjen seurauksena ja maksut kotimaassa välittyvät nopeasti (Tomperi 2015, 105). Alla olevassa kuviossa on pyritty kuvaamaan maksuliikenteen tietovirtoja:



Kuvio 3: Maksuliikenteen tietovirrat (Lahti & Salminen 2014).

Kuviossa on esitelty organisaation mahdolliset maksuliikkeen kautta kulkevat rahavirrat pääpiirteittäin. Organisaation omien laskujen maksamista varten ostoreskontrasta saadaan muodostettua maksuaineisto maksettavista laskuista maksuliikennesovellukseen (Lahti & Salminen 2014, 118). Aineisto voidaan luoda esimerkiksi kahdesti viikossa aina seuraavaan maksukertaan eräännyvistä ostoreskontran laskuista (Lahti & Salminen 2014, 77). Maksuliikennesovelluksesta (tai -moduulista) aineisto siirretään pankkiin. Pankki veloittaa aineiston summan organisaation tililtä ja välittää aineiston sisältämät maksut vastaanottajille, ostolaskuja maksettaessa siis toimittajille. Samantyyppinen menettely toteutuu palkanmaksun, laina- ja rahoitusmaksujen sekä matka- ja kululaskujen maksatuksen osalta. (Lahti & Salminen 2014, 118.) Kaikki kuviossa esitetyt organisaation sisäiset sovellukset tai sovelluksen osat ovat yhteydessä pääkirjanpitoon, vaikkei niitä olekaan kuviossa viivalla yhdistetty. Viiva on merkitty kuviossa

ainoastaan maksuliikennesovelluksen ja pääkirjanpidon välille ilmaisemaan suoraa tiliotteelta pääkirjanpitoon tiliöitäviä maksutapahtumia.

Kuvion sinertävät osat muodostavat siis organisaation sisältä ulkopuolelle menevät rahavirrat. Punertavat osat puolestaan muodostavat ulkoapäin organisaatioon sisään tulevat rahavirrat. Sisään tulevia rahavirtoja ovat viitenumerolla maksetut suoritukset, jotka ovat yleensä asiakkaiden maksusuorituksia myyntireskontrassa avoimena oleviin (maksamattomiin) laskuihin (Lahti & Salminen 2014, 119). Viitesuoritukset näkyvätkin yleensä yhtenä suorituksena pankin maksuliikennesovellukseen toimittamista sähköisistä tiliotteista (Tomperi 2015, 101). Viitesuoritukset ovat yleensä eriteltynä erillisillä listalla, jonka pankki välittää tiliotteiden lisäksi. Viitesuorituksia ei tarvitse erikseen käsitellä maksuliikennesovelluksessa, koska niiden pitäisi kohdistua automaattisesti myyntireskontran laskuihin viitenumeron perusteella. Viitenumeron tai summan ollessa virheellinen tai viitteen puuttuessa kokonaan, joudutaan virheelliset viitesuoritukset käsittelemään manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 119.)

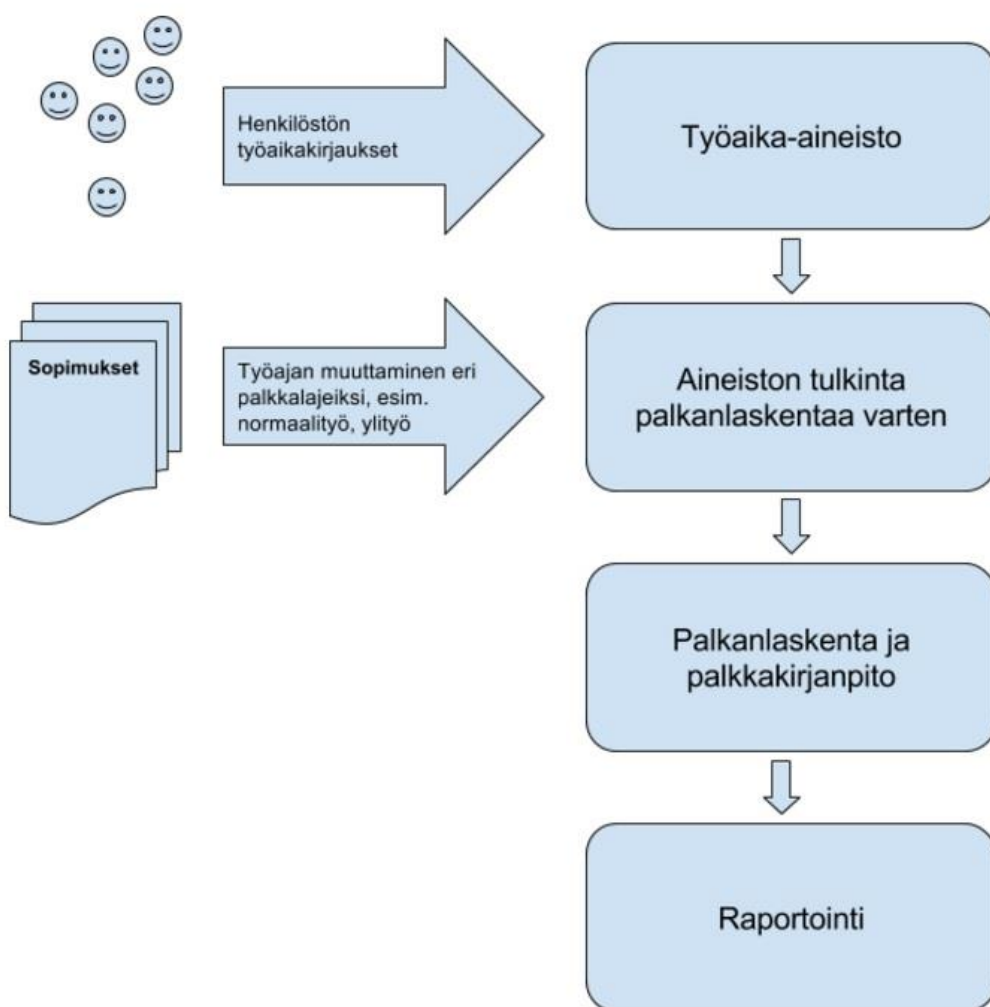
Viitesuoritusten lisäksi sisäänpäin maksuliikennesovelluksen kautta tulevat erilaiset tilitykset. Ne sisältävät muun muassa käteis- ja korttimyynnin kautta kassaan tulleiden rahojen siirron pankin kautta yrityksen pankkitilille. Vastaavasti myös luottokortilla maksetuista ostoksista luottokorttiyhtiö tilittää rahat pankin kautta organisaation pankkitilille. Tilitykset näkyvät maksuliikennesovelluksen sähköisellä tiliotteella, josta ne voidaan tiliöidä. Suoraan tiliotteelta tiliöitävien tapahtumien kohdalla käytetään lyhennettä TITO eli tiliote tositteena. Tilitykset tiliöidään yleensä suoraan pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 121.)

Suomessa laajasti käytössä oleva viitenumerojärjestelmän helpottaa myös maksuliikenteen hoitamista ja mahdollistaa automatisaation tulevien maksusuoritusten kohdistamisessa (tiliöimisessä). Tosin myös maksuliikenteen kohdalla ulkomailta saapuvien maksujen käsittely aiheuttaa manuaalista työtä. Euroopan Unioni on kuitenkin kehittänyt SEPA-maksualueen (Single Euro Payment Area), joka on yhtenäistänyt SEPA-alueeseen kuuluvien maiden maksuliikennekäytäntöjä. Taloushallinnon näkökulmasta SEPA-alue siis vastaa käytännöltään lähes koko Euroopan kokoista kotimaanmaksualueutta ja näin ollen vähentää manuaalista työtä. (Lahti & Salminen 2014, 127.)

2.4 Palkanlaskentaprosessi

Pienemmissä organisaatioissa palkkahallinta on yleensä suoraan osana talouspalveluita ja suuremmissa taas eriytetty henkilöstöhallinnon osaksi henkilöstöhallinnon muiden toimintojen yhteyteen. Palkanlaskenta on myös suosittu ulkoistamisen kohde. Toimintatavasta riippumatta palkkahallinto on jatkuvasti yhteydessä muihin taloushallinnon osiin, kuten maksuliikenteeseen ja pääkirjanpitoon. Useilla aloilla palkkakustannukset ovat merkittävin yksittäinen kuluera, joten palkkahallinnon toimivuudella on tärkeä yhteys raportointiin. (Lahti & Salminen

2014, 135.) Palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa neljään osaan seuraavasti: työaikatietojen kerääminen, työaikatietojen tulkinta sopimusten mukaan, palkanlaskenta sisältäen palkkakirjanpidon ja lopuksi raportointivaihe (Lahti & Salminen 2014, 138). Palkanlaskentaprosessi on esitelty hieman suppeammin, sillä opinnäytetyössä käsiteltävä Palkeiden organisaatiomuutos ei koske suoranaisesti palkanlaskentaprosessia. Henkilöstöhallinnon ja palkkahallinnon työtehtävät on myös jätetty tarkastelun ulkopuolelle ja tässä kappaleessa käsitellään puhtaasti palkanlaskennan työtehtäviä. Lisäksi palkanlaskentaprosessi on yleensä työnjaon kannalta optimaalisinta hoitaa samassa paikassa yhtenä kokonaisuutena, jolloin siihen liittyvä työtehtävien uudelleen organisointi ei ole järkevää ainakaan samassa yhteydessä esimerkiksi osto- ja myyntilaskuprosessin kanssa. Alla on esitetty palkanlaskentaprosessin neljä päävaihetta:



Kuvio 4: Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 138).

Palkanlaskentaprosessin ensimmäinen vaihe on siis työaikatietojen kerääminen ja aineiston muodostaminen. Työaikatiedot saadaan esimerkiksi toteutuneen työajan tai työvuorolistan perusteella. Työajan lisäksi tulee kerätä tiedot muun muassa sairaus- ja lomapoissaoloajat ja

työajankirjausvaiheessa on mahdollista kohdistaa työaika jo valmiiksi vaikka jollekin projektille. Lopuksi työaikatiedot hyväksyy yleensä esimies. Oleellista on, että työaikatiedot saadaan kerättyä helposti ja oikein sekä suoraan samaan tai integroituun sähköiseen järjestelmään, kuin missä muut palkanlaskennan vaiheet tehdään. (Lahti & Salminen 2014, 138.) Seuraava vaihe, työaika-aineiston tulkinta, on yleensä haastavin ja tärkein vaihe automatisoinninkannalta. Työaikatietojen tulkinta vaatii paljon manuaalista työtä, joten sen automatisoinnilla saavutettaisiin suuri hyöty. Tulkinnan tarkoitus on muuttaa aikatiedot sellaiseen muotoon, että varsinainen palkanlaskenta voidaan suorittaa. (Lahti & Salminen 2014, 139.) Oletetaan yksinkertaiseksi esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä on tehnyt 10,5 tuntiin työpäivän työaikakirjauslaitteen mukaan. Esimies hyväksyy tunnint ja tieto siirtyy palkanlaskentasovellukseen. Olettaen, että työ on tehty päiväsaikaan eikä siihen sisälly esimerkiksi lauantai- tai iltailisiä, niin sovelluksen pitäisi tulkita kyseisen henkilön kohdalla työehtosopimuksesta riippuen esimerkiksi, että hän on tehnyt 8 tuntia normaalityöaika, 2 tuntia ylityötä 50 % ylityökorvauksella ja puoli tuntia 100 % ylityökorvauksella. Tulkinnasta osa voidaan tehdä jo muun muassa työaikatietojen keruujärjestelmässä sinne työaikatietoja syöttäessä (Lahti & Salminen 2014, 139).

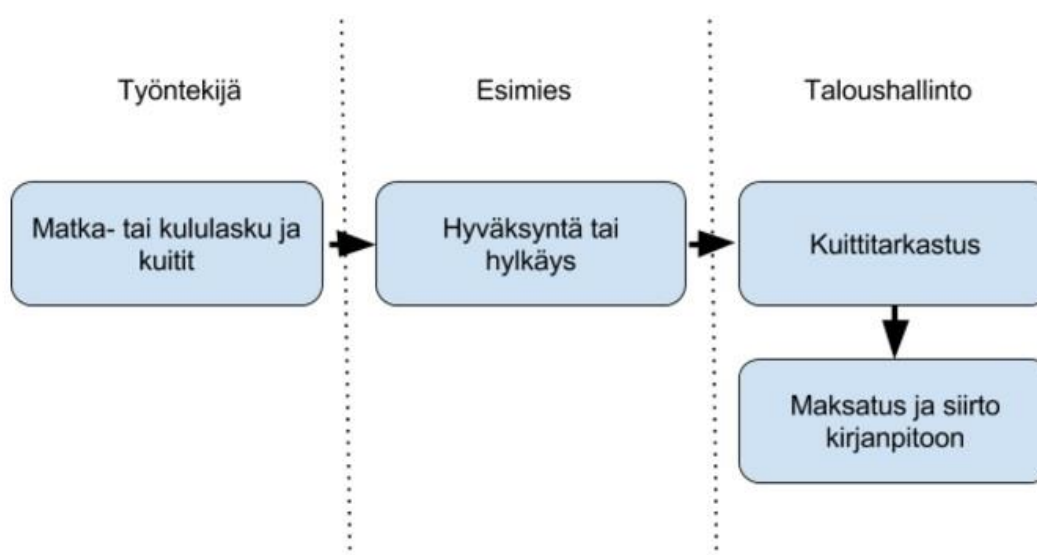
Kolmas vaihe eli varsinainen palkanlaskenta on yleensä yksinkertainen vaihe ja helposti automatisoitavissa, jos työaikatiedot on kerätty oikein ja tulkinta on suoritettu oikein (Lahti & Salminen 2014, 140). Oikeellisuuteen liittyy myös tulkinnassa käytettävien henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpitoon (Lahti & Salminen 2014, 142). Henkilö- ja työsuhderekisterin kohdalla oleellista on, että ne ovat sähköisessä muodossa ja kaikkien tietoja tarvitsevien prosessien käytettävissä. Luonnollisesti henkilö- ja työsuhdetietojen tulee olla ajan tasalla. Rekisteri sisältää esimerkiksi työntekijöiden työsopimustiedot, tilinumeron, verokortin tiedot ja henkilötiedot. Oleellista tietojen ylläpidossa olisi, että tietoja pystytään muokkaamaan suoraan siellä missä tiedot ovat ensin saatavilla. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työntekijän itsensä pitäisi pystyä päivittämään omia henkilötietojaan ja tilinumeronsa. Työntekijän esimiehelle pitäisi taas olla oikeus päivittää työntekijän palkkaustietoja. (Lahti & Salminen 2014, 143.)

Kaikkien lähtötietojen ollessa oikein palkanlaskenta tapahtuu käytännössä palkanlaskentasovelluksessa tehtävällä ajolla, jossa sovellus laskee automaattisesti syötettyjen tietojen perusteella kunkin työntekijän nettopalkan, ennakonpidätyksen sekä muut vähennykset. Mahdolliset poikkeustilanteet ja korjaukset voidaan tehdä myös tässä vaiheessa palkanlaskentasovelluksessa. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Palkanlaskenta-ajon tiedot siirtyvät ajon yhteydessä kirjanpitoon. Palkanlaskentaprosessiin liittyy oleellisesti raportointi sisäisille sidosryhmille: palkka-ajon tiedot lähetetään kirjanpitoon ja arkistoidaan, palkkojen maksuaineisto lähetetään maksuliikennesovellukseen ja työntekijöille lähetetään palkkalaskelma. Lisäksi ulkoisille sidosryhmille lähetetään erilaisia raportteja palkkatiedoista. Ulkoisia sidosryhmiä palkoista ra-

portoidessa ovat esimerkiksi verottaja, eläkeyhtiö, ammattiyhdistys ja vakuutusyhtiö. Oleellista kaikessa palkanlaskennan raportoinnissa on se, että raportointi tulisi automatisoida. (Lahti & Salminen 2014, 141.) Palkkojen osalta on myös otettava huomioon palkkaan liittyvien palkollisten sivukulujen ja lomapalkkavarauksen jaksottaminen kirjanpitoon. Jaksotettavat summat voidaan laskea palkanlaskentasovelluksessa ja viedä sieltä kirjanpitoon. (Tomperi 2015, 135.)

2.5 Matka- ja kululaskuprosessi

Palkan lisäksi työntekijä voi olla oikeutettu matka- ja kulukorvauksiin. Organisaation työntekijä tekee työmatkastaan aiheutuneista kuluista matkalaskun tai vaihtoehtoisesti organisaatiolle tekemistään pienistä hankinnoista kululaskun, joista hän sitten laskun mukaisesti saa korvauksen. Matkustamiseen liittyviä korvauksia ovat esimerkiksi kilometrikorvaukset sekä päivärahat. Kulukorvauksia taas voivat olla esimerkiksi työntekijän itsensä ostamien toimistotarvikkeiden kustannukset. (Hakonen & Roos 2014, 182.) Matka- ja kululaskujen käsittely voidaan jakaa seuraavasti: matka- tai kululaskun laatiminen, asiatarkestus esimiehen toimesta, kuittien tarkastus taloushallinto-osaston toimesta, laskun maksatus ja vielä lopuksi vienti kirjanpitoon. Matka- ja kululaskuprosessia ei ole syytä automatisoida, vaan se voidaan tehdä manuaalisesti, mikäli vain muutama henkilö on sen piirissä. Tällöin on tosin kyse enemmänkin yksittäisesti toiminnosta kuin prosessista. Kuitenkin jo keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa matka- ja kululaskujen määrä on yleensä sen verran merkittävä, että voidaan puhua omasta prosessista, joka kannattaa automatisoida. (Lahti & Salminen 2014, 102.) Alla olevassa kuviossa on esitetty digitaalisen matka- tai kululaskuprosessin vaiheet:



Kuvio 5: Matka- ja kululaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 107).

Tässä kappaleessa matka- ja kululaskuprosessin esittely on yksinkertaistettu prosessin vaiheiden moninaisuudesta johtuen. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty muun muassa lukuisat tavat tehdä kululaskuja aiheuttavia pienhankintoja ja matkasuunnitelmaa ei ole käsitelty lainkaan. Lyhyesti kuvattuna matka- ja kululaskuprosessi alkaa siis matka- tai kululaskun laatimisesta matka- ja kululaskuohjelmaan työntekijän toimesta. Työntekijä syöttää ohjelmaan esimerkiksi matkan ajankohdan, kilometrit, kulkuvälineet ja muut tiedot joita ohjelma tarvitsee korvausten laskemista varten. Kuitit tulevat laskulle liitteeksi. (Lahti & Salminen 2014, 107.) Seuraavaksi lasku siirtyy sähköisesti esimiehelle tai muulle henkilölle, joka pystyy toteamaan laskun aiheellisuuden ja hyväksyy laskun. Laskun oikeellisuuden kuitteineen tarkistaa taloushallintoyksikkö. Hyväksytyt ja tarkistetut matka- ja kululaskut siirretään maksatusta varten maksuliikennesovellukseen. Samalla maksuaineiston tiedot siirretään kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 108.) Matka- ja kululaskuprosessi hoituu edellä esitellyllä tavalla parhaimmassa tapauksessa digitaalisessa taloushallinnossa, kun käytössä on erillinen ohjelma prosessia varten. Matka- ja kululaskut voi hoitaa myös osana joko palkanlaskentaa tai ostoreskontoran kautta. (Lahti & Salminen 2014, 109.)

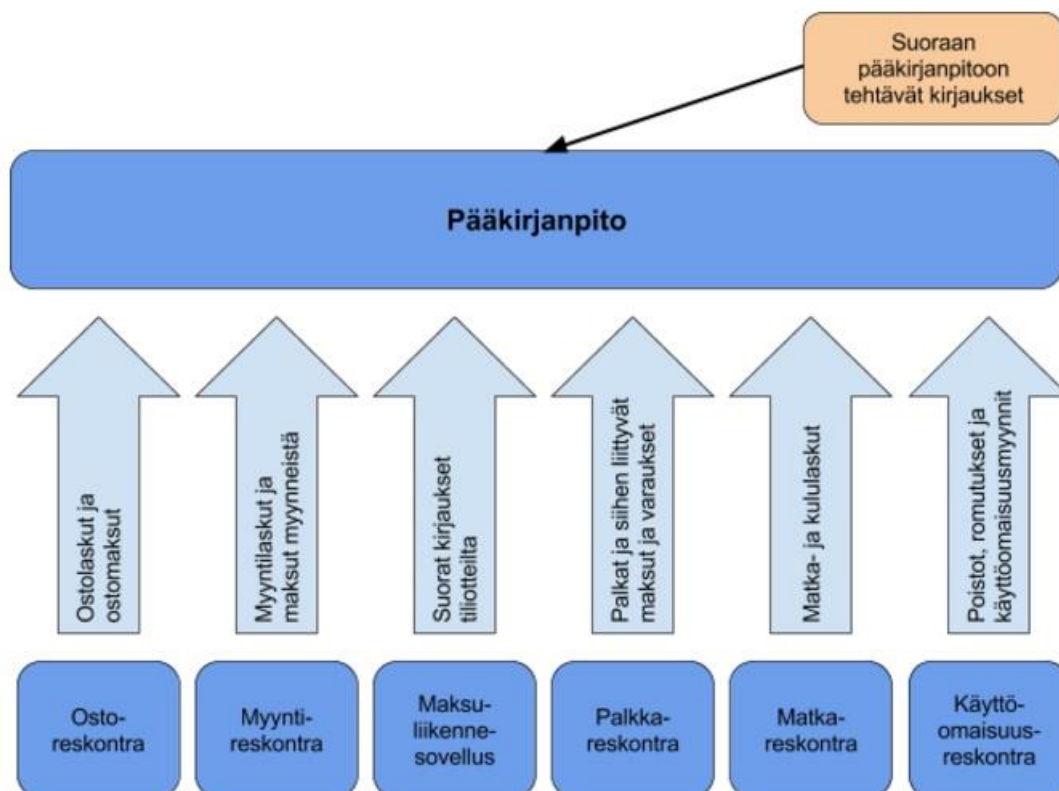
2.6 Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuuskirjanpidolla tarkoitetaan pitkäaikaisten (yli kolme vuotta kestävä) hankintojen kirjaamista taseeseen käyttöomaisuuteen ja tästä käyttöomaisuudesta tehtäviä poistoja sen laskennallisen käyttöiän aikana. Poistolaskennassa voidaan laskea erikseen suunnitelman mukaiset poistot ja elinkeinoverolain mukaiset poistot. (Lahti & Salminen 2014, 131.) Poistolla tarkoitetaan käyttöomaisuuden laskennallista taloudellista kulumista ja poistokirjauksia tehdään kunkin hyödykkeen kohdalla, kunnes se on taloudellisesti käytetty loppuun eli käyttöomaisuuskirjanpidossa arvo on nolla. (Tomperi 2015, 34.)

Käyttöomaisuuskirjanpito on mahdollista hoitaa pitkälti pelkällä Excelillä ja tehdä poistokirjaukset manuaalisesti. Mikäli kuitenkin käyttöomaisuutta on paljon, on hyvä ottaa käyttöön erillinen käyttöomaisuusohjelma, joka löytyy yleensä osana taloushallintojärjestelmää. Käyttöomaisuusohjelma laskee poistot automaattisesti, tekee poistokirjaukset pääkirjanpitoon, muodostaa automaattisesti tarvittavat raportit käyttöomaisuudesta ja parhaimmillaan poimii automaattisesti ostolaskuista (tai ostotilauksista) uusien käyttöomaisuushankintojen tiedot käyttöomaisuuskirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2014, 131.) Käyttöomaisuusohjelmassa tehdään kauden lopussa poistoajo, joka vie poistokirjaukset pääkirjanpitoon. Ajon jälkeen tarkistetaan vielä, että pääkirjanpidon taseessa oleva käyttöomaisuuden saldo täsmää käyttöomaisuuskirjanpidon saldoon. (Lahti & Salminen 2014, 132.)

2.7 Pääkirjanpito

Pääkirjanpito on se paikka, johon kaikki organisaation liiketapahtumat kirjautuvat (Lahti & Salminen 2014, 152). Aiemmin esitellyt prosessit muodostavat omat osakirjanpitonsa ja niiden tiedot siirretään aina lopulta pääkirjanpitoon joko sellaisenaan tai koontikirjauksina. Pääkirjanpito voi olla joko osa samaa taloushallinnon järjestelmään osakirjanpitojen kanssa tai erillinen ohjelma. (Lahti & Salminen 2014, 150.) Seuraavaksi esitetyssä kuviossa on havainnollistettu mitä kautta pääkirjanpitoon tulevat tiedot kirjautuvat:



Kuvio 6: Pääkirjanpidon yhteydet (Lahti & Salminen 2014, 152).

Kuviossa on esitelty vain tässä opinnäytetyössä käsitellyt osakirjanpidot. Niiden lisäksi muun muassa vaihto-omaisuus- eli varastokirjanpidosta pääkirjanpitoon taseeseen tehdään kirjaukset varastoarvojen muutoksesta. Osakirjanpitoja eli reskontria kuvion mukaisesti vasemmalta oikealle ovat osto-, myynti-, palkka-, matka- ja käyttöomaisuusreskontrat. Lisäksi maksuliikennesovelluksen kautta tehdään tiliotteelta suoraan kirjauksia pääkirjanpitoon (kuten aiemmin mainittiin TITO eli tiliote tositteena). Siirrot osakirjanpidoista voi tehdä esimerkiksi keran kuussa yhtenä koontitapahtumana tai sitten kaikki tiedot osakirjanpidosta pääkirjanpitoon voidaan siirtää sellaisenaan. Mikäli siirretään vain koontitapahtuma, tarvitsee osakirjanpidosta löytyä kirjanpitolain edellyttämällä tarkkuudella yksittäisten tapahtumien tiedot.

Ostoreskontrasta pääkirjanpitoon siirretään kirjaukset ostolaskujen ja ostomaksujen osalta. Vastaavasti myyntireskontrasta siirretään myyntilaskuihin ja myynneistä saatuihin maksuihin liittyvät kirjaukset. (Lahti & Salminen 2014, 152.) Sama toistuu muidenkin osakirjanpitojen kohdalla. Suoraan pääkirjanpitoon kirjataan muun muassa jaksotuksia ja jaksotusten purkuja, korjauksia ja oikaisuja sekä laskennallisia kurssieroja. Jaksotuksia tarvitsee tehdä esimerkiksi kun tiedetään, että jollekin kaudelle on tulossa merkittävä kulu, jota ei kuitenkaan ole vielä voitu kirjata (koska esimerkiksi laskua ei ole vielä tullut, mutta tiedetään se olevan tulossa). Tällöin kaudelle tehdään jaksotuksena kirjaus arvion mukaan. Kun kulun varsinainen kirjaus tehdään, voidaan tehty jaksotus purkaa. (Lahti & Salminen 2014, 154.)

Digitaalisessa taloushallinnossa pääkirjanpitoon tulevat kirjaukset voivat olla pitkälti automatisoituja tai manuaalinen työ on jo tehty osakirjanpidossa ja kirjaus vain siirtyy pääkirjanpitoon. Pääkirjanpidossa kirjanpitäjän tehtävät ovatkin tällöin pääosin kirjanpidon oikaisujen ja korjausten tekeminen sekä järjestelmän ulkopuolisiin tietoihin perustuvien jaksotusten tekeminen. (Lahti & Salminen 2014, 152.) Lisäksi on tärkeää täsmäyttää osakirjanpitosiirtojen jälkeen, että kaikki tiedot osakirjanpidosta ovat siirtyneet oikein pääkirjanpitoon. Digitaalisessa taloushallinnossa pääkirjanpito ei ole enää puhdasta kirjanpidon ja ulkoisen raportoinnin osaamista vaan kirjanpitäjällä täytyy olla osaamista organisaation järjestelmien kokonaisuudesta ja myös sisäisen raportoinnin tarpeista. Tällä osaamisella mahdollistetaan tehokkaiden ja oikeellisten osakirjanpito prosessien rakentaminen niin, että ne palvelevat pääkirjanpidon, raportoinnin ja taloushallinnon kokonaisuuden tarpeita organisaatiossa. Lisäksi tilikartan ja seurantakohteiden tuntemus on tärkeää, jotta saadaan luotua tarkoituksen mukaiset kirjaussäännöt eri tapahtumille ja tällöin myös sisäisesti raportoinnista saadaan enemmän tietoa toiminnan ohjaamiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 153.)

3 Palkeet ja organisaatiomuutos

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) on valtion virastojen ja liikelaitosten taloushallinnosta vastaava virasto. Palkeet on virastona melko nuori. Se perustettiin vuonna 2010 yhdistämällä valtion eri hallinnonalojen omat palvelukeskukset. Valtionhallinnossa idea palvelukeskuksista syntyi jo 2000-luvun alussa ja ensimmäiset palvelukeskukset perustettiin vuonna 2005. (Palkeet vuosikymmenkatsaus 2014.) Palkeiden voisi kuvailla olevan valtionhallinnossa se toimija, johon muut valtion toimijat, virastot ja liikelaitokset, ulkoistavat omia taloushallinnon toimintojaan. Palkeet on siis näin ajateltuna valtion tilitoimisto, jonka asiakkaita ovat valtion virastot ja liikelaitokset. Palkeilla on töissä noin 750 henkilöä ja liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa vuodessa (Palkeet vuosikymmenkatsaus 2014). Palkeet toimii valtionvarainministeriön alaisuudessa ja sillä on palveluyksiköt Hämeenlinnassa, Joensuussa, Mikkelissä ja Porissa. Palkeilla on taloushallinnon peruspalveluiden lisäksi tarjolla myös erityisosaamiseen perustavia lisäpalveluita. (Palkeet verkkosivu 2016.)

Edellisessä luvussa esiteltiin nykyaikaista eli digitaalista taloushallintoa ja siihen liittyviä työtehtäviä. Taloushallinnon kokonaisuus oli kappaleessa jaettu seuraaviin osiin: ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, maksuliikenne, palkanlaskentaprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, käyttöomaisuuskirjanpito sekä pääkirjanpito. Tämä jako on myös suosituin tapa jakaa taloushallinnon työt isommissa organisaatioissa (Lahti & Salminen 2014, 16). Kunkin prosessin töistä on tällöin vastuussa tietty henkilö, ryhmä tai useampi ryhmä, organisaation koosta riippuen. Yksittäisen prosessin sisältämiä töitä voidaan lisäksi prosessista vastaavan ryhmän sisällä jakaa. Esimerkiksi myyntilaskuprosessi sisältää työvaiheet myyntilaskun muodostamisesta ja lähettämisestä sekä maksusuoritusten kuittaamisesta myyntireskontrasta ja mahdolliset perintätoimenpiteet (Lahti & Salminen 2014, 79). Tällöin työt voi olla jaettu ryhmän sisällä siten, että osa ryhmästä vain muodostaa myyntilaskuja ja lähettää niitä asiakkaille ja osa ryhmästä on vastuussa myyntireskontrasta ja perintätoimenpiteistä.

Tässä luvussa luodaan katsaus Palkeisiin ja organisaatiomuutokseen, kuten johdanto-osio on kaiketi tähän mennessä jo paljastanut. Luvussa käsitellään lyhykäisyydessään, mitä organisaatiomuutos tarkoittaa, miten se tulisi toteuttaa, miten tunnistaa oman organisaation valmius muutoksille ja kuinka luoda tai ylläpitää muutosvalmiutta. Lopuksi on selostettu, kuinka organisaatio Palkeilla muuttuu kevään 2016 Hämeenlinnan palveluyksikön talouspalveluiden organisaatiomuutoksen myötä.

3.1 Organisaatiomuutoksen määritelmä ja käynnistäminen

Organisaation voi määritellä monella tapaa. Yleisin tapa määritellä organisaatio on niin sanottu tavoite- ja tehokkuusmalli. Tällöin ajatellaan, että organisaatio on luotu jotakin tavoitetta eli tarkoitusta varten. Tavoite pitää saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Organisaatio on rakennettu siten, että se pystyy saavuttamaan sille asetetun tavoitteen tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. (Harisalo 2008, 17.) Tästä seuraa siis se, että organisaatio vaatii ajoittain muutoksia mahdollisesti tavoitteen muuttumisen tai selkeytymisen seurauksena. Vaihtoehtoisesti muutos voi olla tarpeen, kun on kehitetty tehokkaampi tapa päästä tavoitteeseen. Palkeiden tavoite ei ole muuttunut vaan Palkeiden kohdalla organisaatiomuutoksen tarve on muodostunut kehittyneiden toimintatapojen seurauksena.

Organisaation strategia määrittää sen suunnan. Juuti ja Virtanen (2009, 26.) esittävät, että organisaation strategian kehityssuunnan selkeys ja organisaation muutoshalukkuus ovat ne tekijät, joiden avulla voidaan jäsenellä organisaatiomuutoksia. Näin organisaatiomuutokset voidaan jakaa neljään eri tyyppiin alla esitetyn kuvion mukaisesti:



Kuvio 7: Organisaatiomuutoksen neljä tyyppiä (Juuti & Virtanen 2009, 26).

Muutoshalukkuuden ja strategisen suunnan selkeyden ollessa heikkoja, organisaation voidaan luonnehtia olevan pysähtyneisyyden tilassa. Tällöin organisaatiomuutoksen toteuttaminen on vaikeaa. Tilanne voi johtua esimerkiksi sisäisistä ristiriidoista ja yhteisen näkemyksen puutteesta. Riitaisassa ja erimielisessä organisaatiossa kaikkien energia menee oman aseman puolusteluun ja väittelyyn, joten muutokseen jää hyvin vähän energiaa käytettäväksi. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

Muutoshalukkuuden voimistuessa, voidaan puhua kiehunta-tilanteesta. Halua muutoksen toteuttamiseen olisi, mutta suunta ei ole yhtenäinen tai selkeä. Muutoshalukkuus on voinut vahvistua esimerkiksi uusien henkilöiden myötä tai pysähtyneisyyden välttämiseksi. Heikon strategisen suunnan syy löytyy kiehunta-tilassa yleensä organisaation johdosta tai johtamisjärjestelmästä. Toisin sanoen johto on haluton tai kyvytön tai johtamisjärjestelmä tehoton antamaan muutoshaluiselle organisaatolle selkeää suuntaa. (Juuti & Virtanen 2009, 26.) Jos taas strateginen suunta on selkeä, mutta muutoshalukkuus heikko, ollaan lepokitkatilassa. Toisin sanoen organisaation suunta on kaikille selkeä, mutta syystä tai toisesta toimenpiteitä tähän suuntaan menemiseksi ei saada toteutettua. Syitä voivat olla esimerkiksi aiemmissa kehittämishankkeissa epäonnistuminen tai erilaiset näkemykset eri henkilöstöryhmien välillä. Syynä voi myös olla, että organisaatio on ollut perinteisesti menestynyt ja tästä johtuen nyt ajatellaan, ettei kehittämistarvetta enää ole. Organisaatiomuutoksen kannalta ihanteellinen tilanne

on vahva muutoshalukkuus ja vahva yhtenäinen käsitys muutoksen suunnasta. Tällöin uusien muutoshankkeiden toteuttamiselle on parhaat edellytykset. Haasteena tässä vaiheessa on vain positiivisen muutoskirteen säilyttäminen ja turhien muutosten välttäminen. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Organisaatiomuutoksen käynnistämiseen liittyvän luokittelun jälkeen voidaan myös organisaation toteutustavat jakaa yleensä kahteen ryhmään niiden etukäteisen suunnittelutyön perusteella: Muutos voi olla tarkkaan suunniteltu tai väljemmin suunniteltu. Tarkassa suunnittelussa muutosprosessi on jaettu selkeästi osiin ja osien vaatimat resurssit on tarkkaan määriteltä ja niille on tehty riskianalysit. Väljemässä suunnittelussa taas ajatellaan, että tärkeitä on selkeä ja yhtenäinen näkemys muutoksen lopputuloksesta (päämäärä). Tällöin ajatellaan, että muutosprosessi on riskeiltään ja vaatimuksiltaan ennustamaton ja tarkkaan suunnitteluun ei kannata käyttää aikaa vaan edetään muutosprosessissa vaihe kerrallaan. (Juuti & Virtanen 2009, 28.) Riippumatta siitä, kummalla tavalla organisaatiomuutosta lähdetään toteuttamaan, oleellisinta onnistumisen kannalta on onnistuminen muutosjohtamisessa. Muutoksen pitää myös toki viedä organisaatiota jollain tavalla eteenpäin ja vaikutusten olla positiivisia, muuten muutosta ei kannata toteuttaa. Organisaatiomuutos on käsitteenä laaja. Ei ole olemassa mallia, jonka mukaan organisaatiomuutos tulisi toteuttaa ja jolla se aina onnistuisi. Tarkka suunnittelu ei takaa onnistumista ja väljä suunnittelu ei tarkoita, että muutos epäonnistuu. Organisaatiomuutokset ovat yksilöllisiä ja niitä tulee johtaa aina sen hetkisen tilanteen mukaisesti. Kokenutkaan muutosjohtaja ei välttämättä onnistu muutoksen toteuttamisessa, ellei hän ole valmis omaksumaan uusia toimintatapoja uusien tapauksien yhteydessä. (Juuti & Virtanen 2009, 30.)

3.2 Organisaatiokulttuurin vahvistaminen muutoksia varten

Seuraavaksi on esitelty seikkoja, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, mikäli haluaa luoda muutoksiin hyvin suhtautuvan organisaatiokulttuurin. Organisaation strategia tulisi olla rakennettu niin, että se on jokapäiväisen tekemisen perusta ja organisaatorakenne on luotu strategian perusteella. Onnistuneen strategian, jota koko organisaatio pystyy käyttämään päivittäisessä työssään, luominen vaatii avointa keskusteluyhteyttä organisaation sisällä. (Juuti & Virtanen 2009, 57.) Tällöin koko henkilöstö on mukana muutoksessa eikä vain johdon toteuttaman muutoksen kohteena. Haasteellista mutta huomion arvoista on myös se, miten kaikki erilaiset näkemykset saataisiin upotettua strategiaan ja päivittäiseen työhön. Esimerkkinä korkean tuottavuuden ja hyvän työhyvinvoinnin yhdistäminen. (Juuti & Virtanen 2009, 59.) Luonnollisesti oman organisaation muutoshistorian tunteminen on oleellista. Aiemmin toteutetuista muutoksista voi poimia onnistuneet asiat ja soveltaa niitä myös tuleviin muutoksiin ja toisaalta taas välttää aiemmin epäonnistuneita toimenpiteitä. (Juuti & Virtanen 2009, 58.)

Muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin luomiseen liittyen voi poimia ajatuksia yli 90 vuotta sitten australialaisen psykologin, Elton Mayon, tekemästä tutkimuksesta. Mayo tutki työntekijöiden tehokkuutta esimerkiksi työ- ja taukoajoja ja -ajankohtia muuttamalla. Hän hämmästytti huomattavasti, ettei näillä tai muilla fyysisillä tekijöillä ollut yleistettävää vaikutusta tehokkuuteen. Mayo päätti haastatella tutkimuksen kohteena olevaa henkilöstöä. Haastattelujen perusteella merkittävämmiksi tehokkuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat johdon ja työntekijöiden asennoituminen, eivät fyysiset tekijät. Tutkimuksen aikana tutkijoiden työntekijöihin osoittama mielenkiinto oli merkittävin tehokkuutta parantanut tekijä. Omassa organisaatiossa tämä ei tarkoita sitä, että tehokkuuden nostamiseksi pitäisi tuoda tutkijoita omalle työpaikalleen, vaan esimerkiksi esimiesten työntekijöiden asioihin osoittama huomio voi olla työasenteen kannalta merkittävä tekijä ja näin ollen parantaa tehokkuutta. (Juuti & Virtanen 2009, 60.)

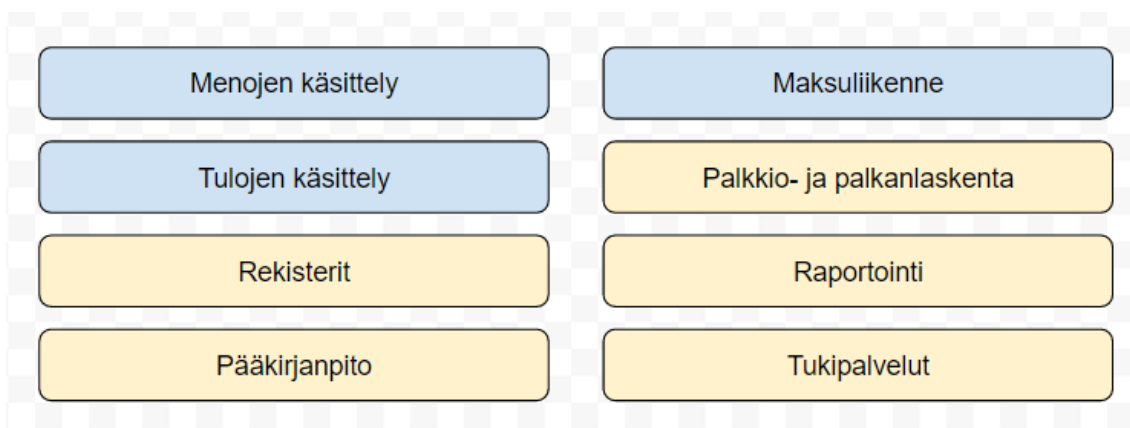
Lopuksi vielä muutamia havaintoja muutoksille alttiin organisaation luomiseen: ensinnä, esimiehiä kannattaa valmentaa kannustavaan tapaan johtaa ja korostaa henkilöstölle osallistumisen tärkeyttä. Näin voidaan parantaa keskusteluyhteysttä organisaation sisällä. Luonteva ja molempiin suuntiin toimiva kommunikointi on modernin johtamisen ydin. Muutosta toteuttaessa ei kannata myöskään pelätä muutostavastaisuutta ja muutosta kohtaa esitettyjä valituksia. Valitus on ilmaisu siitä, ettei jokin asia ole niin kuin sen halutaan olevan ja kaikki merkittävät uudistuksen ovat saaneet alkunsa valituksista eli toisin sanoen vastakkaisista argumenteista. Vastakkaiset argumentit tulee siis ottaa huomioon. Joskus johto voi suhtautua välinpitämättömästi vastakkaisiin argumentteihin. Oleellisempaa olisi opettaa rakentavan vastakkaisen argumenttien tekemiseen ja ottaa kaikki vastakkaiset argumentit huomioon. (Juuti & Virtanen 2009, 73.) Toisaalta myös vastakkaisen argumenttien esittäjän kannattaa ottaa huomioon muutama asia. Huono argumentti koskee asiaa, jota ei voi oikeasti muuttaa tai ei saa muuttaa. Esimerkiksi globalisaatiota ja sen vaikutuksia työelämässä ei voi enää pysäyttää tai tasa-arvon edistämistä työpaikoilla ei saa pysäyttää. Yhteenvetona asiasta voinee kuitenkin sanoa, että oikeista asioista kannattaa ja pitää valittaa. (Juuti & Virtanen 2009, 74.) Kaikessa organisaation toiminnassa kannattaa ottaa myös huomioon asiakaslähtöisyys. Mikäli organisaatio ei tuota asiakkailleen lisäarvoa, sen olemassaolo ei ole perusteltu. Organisaation tulee myös tuottaa tulosta ja näin ollen joitakin tulosmittareita pitää olla käytössä. Lopuksi, jonkinlainen projektinhallintatyökalu parantaa organisaatiomuutoksen edellytyksiä onnistua, ja on hyvä muistaa, että muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin luominen voi viedä paljonkin aikaa. (Juuti & Virtanen 2009, 72.)

3.3 Palkeiden aiempi ja nykyinen malli

Tämän luvun johdantokappaleessa kerrottiin lyhyesti yleisimmästä tavasta organisoida taloushallinnon työt luvun kaksi perusteella. Palkeiden aiemmassa mallissa taloushallinnon työt oli

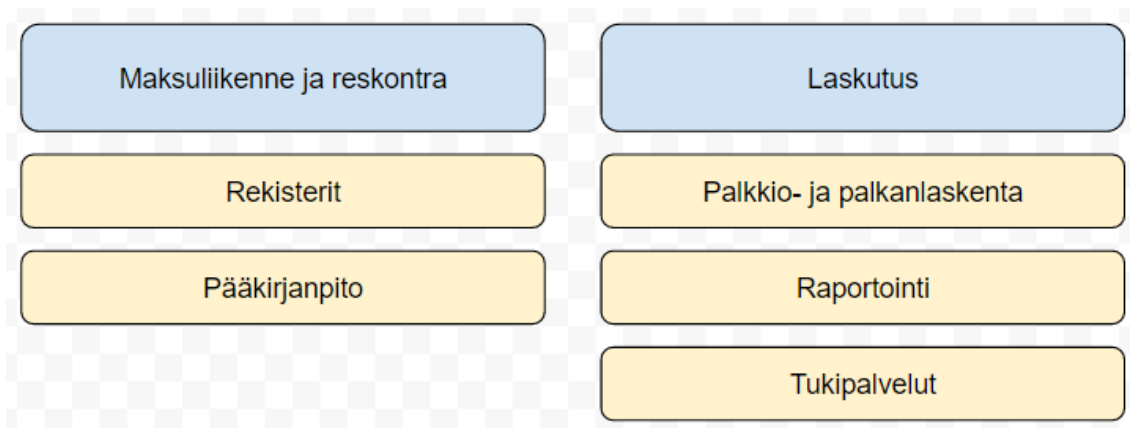
jaettu palveluryhmiin seuraavalla tavalla: menojen käsittely, tulojen käsittely, maksuliikenne, palkan- ja palkkionlaskenta sekä pääkirjanpito. Lisäksi ovat erilliset tukipalvelut, raportointi ja asiakas- ja toimittajarekistereiden ylläpito. Tämä vastaa lähes täysin ainakin suurissa organisaatioissa käytettyä työnjakomallia. Palkeiden organisaatiomuutoksessa järjestettiin uudelleen niin sanotut talouspalvelut eli menojen käsittely, tulojen käsittely ja maksuliikenne. Huomioitavaa on myös, että organisaatiomuutos toteutettiin Palkeiden Hämeenlinnan yksiköissä, ei koko Palkeiden tasolla.

Aiemmassa mallissa tulojen käsittelyiden ryhmissä päätehtävät olivat lyhyesti sanottuna myyntilaskutus ja myyntireskontran hoito. Menojen käsittelyn tehtävät olivat lyhyesti sanottuna ostolaskujen käsittely ja ostoreskontran osittainen hoito sekä matka- ja kululaskut. Maksuliikenteen tehtäviä olivat tiliotekäsittely, maksuaineistojen käsittely sekä osittainen ostoreskontran hoito. Alla olevassa kuviossa on esitetty aiemman organisaatorakenteen ryhmät:



Kuvio 8: Aiemman mallin ryhmäjako.

Kuviossa on merkitty sinisellä pohjalla ne ryhmät, jotka olivat osallisena muutoksessa ja keltaisella ne ryhmät, jotka eivät olleet. Kuvioista on helppo nähdä, että muutos ei koskenut suinkaan kaikkia. Seuraavassa kuviossa on esitetty nykyinen malli:



Kuvio 9: Nykyisen mallin ryhmäjako.

Nykyisessä mallissa menojen käsittelyn, tulojen käsittelyn ja maksuliikenteen työnkuvia on laajennettu ja tilalla on kaksi ryhmää. Maksuliikenne ja reskontra -ryhmissä (myöhemmin reskontraryhmät) on aiemmat maksuliikkeen tehtävät ja niiden lisäksi myyntireskontran sekä ostoreskontran hoito. Myynti- ja ostolaskuja käsittelevissä ryhmissä (myöhemmin laskutusryhmät) on myynti- ja ostolaskujen käsittely sekä matka- ja kululaskujen käsittely. Nykyisessä mallissa työnkuvia on laajennettu osaoptimointia purkamalla. Yksinkertaistettuna voisi sanoa, että aiemmat tulojen käsittelyn työt on jaettu kahden muun aiemman ryhmän kesken. Joissakin Palkeiden kaltaisissa organisaatioissa työnkuvan monipuolistamisen yhteydessä myös asiakas- ja toimittajarekisterin hallinta (kuviossa rekisterit) on yhdistetty tässä Palkeiden organisaatiomuutoksessa mukana olleisiin työnkuviin. Valtionhallinnossa yhteisiä varoja käsiteltävässä vastaava järjestely ei ole mahdollinen vaarallisten työyhdistelmien välttämiseksi.

Tähän mennessä on käsitelty organisaatiomuutosta, Palkeiden työnjakomallia ja digitaalisen taloushallinnon prosesseja työnjakomallien erojen ymmärtämiseksi (luvut 2 ja 3). Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen tekemiseen vaadittavaa tietoperustaa, jota on hyödynnetty kyselytutkimuksen tekemisessä. Kyselytutkimus käsiteli Palkeiden organisaatiomuutosta, jossa siirrettyyn tässä luvussa käsitellystä aiemmasta mallista nykyiseen (uuteen) työnjakomalliin.

4 Tietoperusta tutkimuksen toteuttamiseen

Osana opinnäytetyötä on kyselytutkimus Palkeiden organisaatiomuutoksesta. Kysely on kohdistettu muutoksessa mukana olevalle henkilöstölle ja siinä arvioidaan aiempaa ja uutta työnjakomallia (työnkuvia) keskenään sekä muutoksen toteutuksen onnistumista. Opinnäytetyöhön tutkimuksen tulosten pitäisi antaa lisää materiaalia siihen, mikä olisi paras mahdollinen tapa jakaa taloushallinnon työt. Töidenjakomallien merkitystä taloushallinnossa ei ole suoranaisesti aiemmin tutkittu tai ainakin sellaisen tutkimuksen löytäminen on haasteellista, joten opinnäytetyön yhteydessä oli aiheellista toteuttaa kyselytutkimus. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tietoperustassa käsitellään tutkimuksen tekemistä pääosin kvantitatiivisesta näkökulmasta.

Palkeiden organisaatiomuutoksen yhteydessä toteutettava kysely on niin sanottu poikkileikkausaineisto eli se sisältää yhden mittauskerran useista eri havaintoyksiköistä. Mittauskerta on tässä tapauksessa sähköinen kyselylomake ja muutoksessa mukana olevat ihmiset ovat havaintoyksikköjä. Poikkileikkausaineistolla saadaan vain yhden hetken tilanne tutkittua, eikä pitkän ajan muutoksia. (KvantiMOTV Tutkimusasetelma 2009.) Tutkimus on päätetty toteuttaa kyselytutkimuksena, sillä se vastaa parhaiten käytössä olevia resursseja. Tutkimuksen havaintoyksiköt muodostavat yhdessä niin sanotun tutkimuksen perusjoukon. Perusjoukosta otetaan yleensä jollakin menetelmällä otanta, eli rajattu osa perusjoukosta. (KvantiMOTV Otos ja

otantamenetelmät 2003.) Tässä tapauksessa otantaa ei tarvitse käyttää, sillä koko perusjoukko on kohtuullisen pieni (noin sata henkilöä) ja kyselyn lähettäminen kaikille on mahdollista ja järkevää. Tällöin puhutaan kokonaistutkimuksesta ja näin tuloksien luotettavuus myös yleensä nousee, kun potentiaalisina vastaajina on koko perusjoukko (Valli 2015, 95).

Aluksi käsitellään yleisiä asioita kyselylomakkeella toteutettavan kyselytutkimuksen tekemiseen. Ensinnä, kysymykset on laadittava siten, että kysyjä ja vastaaja tulkitsevat kysymykset samalla tavalla. Kysymys ei saa siis olla monitulkinainen. Lisäksi kysymykset on hyvä olla kielipillisesti oikein ja tarpeeksi lyhyesti ja selkeästi muotoiltu. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.) Tällöin luodaan vastaajalle hyvä kuva kyselystä ja vastaaja saattaa olla motivoituneempi. Kysymyksen muoto ei saa myöskään olla johdatteleva vaan mahdollisimman neutraali. Viimeistään tässä vaiheessa eli kyselyn tekemistä aloitettaessa tulee tutkimusongelman olla selkeästi itsellä mielessä, jotta kyselyä turhaan pitkittävät epäoleelliset kysymykset saadaan karsittua. Toisaalta ja ehkä tärkeämpänä, tutkimusongelman ollessa selkeä, tulee todennäköisemmin kysytyä oikeat kysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Valli 2015, 85.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä kyselylomake tehdään sähköisesti ja jaetaan sähköpostin välityksellä. Sähköisen kyselyn etuja ovat sen taloudellisuus ja vastausmateriaalin muodostuminen suoraan sähköiseen muotoon. Taloudellisuus tulee suoraan siitä, että työaika kuluu sähköiseen kyselyyn yleensä vähemmän, jakelu on helppoa vastaajien fyysisestä sijainnista riippumatta ja materiaalikustannukset ovat pienet. Lisäksi, jos kysely toteutetaan paperilla, tulisi kaikki vastaukset kuitenkin siirtää paperiversiolta sähköiseen muotoon kyselyn tekijän toimesta. Toisaalta sähköinen kysely ei välttämättä sovi kaikille. On todettu, että vastaajan iästä ja ammatista riippuen paperinen tai sähköinen kysely on miellyttävämpi. (Valli 2015, 95.) Sähköinen lomake jättää myös tulkinnan mahdollisuuden vastauksissa pois ja mahdolliset lyöntivirheet vastauksia paperilta koneelle siirrettäessä jäävät pois, kun tätä vaihtoa ei tarvitse tehdä. Tällöin tutkimuksen luotettavuus paranee. (Valli 2015, 110.) Yhteenvetona voidaan todeta, että sähköinen kyselylomake on lähes aina parempi vaihtoehto kuin paperinen kyselylomake. Opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä vastaajat ovat siinä iässä ja sellaisissa ammatissa, että sähköinen kysely sopii heille hyvin. Toisaalta paperiversioon olisi mahdollisesti enemmän motivaatiota vastata kun se olisi konkreettisesti pöydällä.

Edellä mainittiin muutamia yleisesti kyselyn tekemisessä huomioon otettavia asioita. Seuraavaksi tarkastellaan erityisesti sähköistä kyselyä tehdessä huomioon otettavia asioita. Sähköisen kyselylomakkeen ulkonäköön kannattaa panostaa, sillä visuaalisesti miellyttävä lomake saattaa lisätä vastausmotivaatiota (Valli 2015, 109). Sähköisessä kyselylomakkeessa voi myös teknisesti pakottaa vastaajan vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, esimerkiksi siten, että seu-

raava kysymys ei tule näkyviin ennen kuin näkyvillä olevaan kysymykseen on vastattu tai vaihtoehtoisesti vastauksia ei voi lähettää ennen kuin kaikkiin kysymyksiin on vastattu. Pakotettu vastaaminen voi kuitenkin olla usein hieman kyseenalaista, sillä vastaajalla ei välttämättä ole mielipidettä johonkin asiaan ja pakotettu vastaaminen voi laskea vastaamismotivaatiota koko kyselyyn. Toisaalta tiettyihin kohtiin, esimerkiksi vastaajan perustietojen kohdalla, pakotettu vastaaminen voi olla perusteltua. (Valli 2015, 113.) Sähköisessä kyselylomakkeessa voi myös usein valita (hieman ohjelmasta riippuen), tuleeko vastaajalle näkyviin kerralla yksi kysymys, kaikki kysymykset vai jokin kysymysjoukko. Kyselyn laatija voi pohtia, mikä kysymysten esitystapa on vastaajalle mieluisin ja tutkimuksen kannalta järkevä. Joskus kaikkien kysymysten näkemisestä voi tulla vastaajalle mielikuva, että kyselyyn vastaaminen vie ikuisuuden. Toisaalta kaikkien tai ainakin useamman kysymyksen näkemisestä kerralla on se etu, että vastaaja pystyy suhteuttamaan aina vastauksensa aiempiin vastauksiinsa ja tulokset ovat yleensä tällöin luotettavampia ja vastaajan vastaukset suhteessa toisiinsa. (Valli 2015, 115.)

Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn lomakkeessa ei ollut pakollisia kysymyksiä. Toisaalta jälkikäteen ajateltuna perustiedot olisivat voineet olla pakollisia kohtia, sillä tulokset käsiteltiin lähinnä vertailemalla vastauksia perustietoihin. Jos siis vastaaja ei ollut vastannut perustietokenttiin, jäi hänen vastauksensa vertailujen ulkopuolelle (tulosten käsittelyn ulkopuolelle). Pakotettuja vastauksia ei ollut, koska kyselyn laatimisvaiheessa arvioitiin, että ne saattavat laskea vastaamismotivaatiota. Kysymykset ilmestyivät vastauslomakkeelle aina omina muuttaman kysymyksen kokonaisuuksinaan. Kysymykset eivät tulleet näytölle yhtä aikaa, koska tällöin arvioitiin kyselyn näyttävän vastaajan silmissä liian pitkältä. Kysymyksiä ei myöskään määritelty ilmestymään yksi kerrallaan, koska tällöin niiden arvioitiin olevan liian irrallisina toisistaan.

4.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Seuraavaksi käsitellään kyselylomakkeen laatimiseen liittyviä seikkoja. Kyselyn onnistumiseksi kyselyn tekijän eli tutkijan täytyy kyselylomaketta tehdessään pitää jatkuvasti mielessään vastaajien näkökulma: kuinka paljon aikaa vastaajilla on käytettävissään, kuinka suuri on motivaatio vastata kyselyyn lähtökohtaisesti ja minkälaiset taidot vastaajilla on kyselytutkimukseen vastaamiseen. Kyselylomake kannattaa myös aina testata ennen varsinaista kyselyajan-kohtaa. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Lomakkeen tekeminen aloitetaan ottamalla ensin huomioon sen pituus ja ulkoasu. Tutkimusta tehdessä eli jotakin asiaa selvittäessä voi tuntua kyseenalaiselta, että heti ensin kiinnitetään huomiota vain pituuteen ja ulkoasuun. Nämä ovat kuitenkin tärkeitä seikkoja, mikäli kyselyyn halutaan vastauksia. Kyselyn ensivaikutelmalla on suuri merkitys vastaushalukkuuteen. Kysely on sopivan pituinen, kun siihen vastaaminen ei vie yli kahtakymmentä minuuttia. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.) Toinen hyvä sääntö sopivaksi kyselyn pituudeksi on, että

sen pituus paperilla on enimmillään viisi sivua. Heti kyselyn alussa täytyy joko saatetekstin tai alkukysymysten avulla saada osoitettua kyselyn merkitys ja tarkoitus, jolloin motivoidaan vastaaja vastaamaan. (Valli 2015, 86.) Saateteksti perustelee tutkimuksen tärkeyden. Saateteksti on usein se joka saa vastaajan vastaamaan. (Vilka 2015, 189.) Ulkoasultaan hyvä kyselylomake on tiivis, mutta selkeä. Tiivis asettelu antaa yleensä kyselystä lyhemmän vaikutelman ja näin ollen usein myös motivoi vastaamaan. Kun pituuteen ja ulkoasuun on kiinnitetty huomiota, jaksaa kyselyyn todennäköisemmin vastata. Seuraavaksi lomaketta laatiessa kiinnitetään huomiota siihen, että vastaaja myös osaa vastata sen kysymyksiin. Kysymykset pitää olla nopeasti ymmärrettävissä, kohtuullisen mittaisia ja selkokielellä esitettyjä. Kannattaa muistaa kysymyksiä muotoillessa, että kysymysten laatija tuntee kyselyn aiheen pääosin paremmin kuin vastaajat. Kyselyn alkuun kannattaa tehdä yleinen vastausohje ja sen lisäksi kysymyksen kohdalle kannattaa aina liittää vastausohjeita, kun mahdollista. Ensisijaisesti on kuitenkin suotavaa, että kysymykset on laadittu niin selkeästi, ettei vastausohjeita tarvittaisi. Yksiselitteiset ja selkeät kysymykset lisäävät vastausten luotettavuutta. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Lomakkeen kysymyssidältö laaditaan yleensä niin, että tutkimusongelman selittävät tekijät, esimerkiksi ammattitaito, muutetaan konkreettisiksi kysyttäviksi asioiksi (Vilka 2015, 101). Kysymykset kannattaa usein asettaa siten, että lomakkeen alussa ja lopussa on helposti vastattavissa olevia kysymyksiä. Enemmän ajattelua ja vastaamisaikaa vaativat kysymykset kannattaa sijoittaa lomakkeen keskivaiheille, sillä tällöin vastausmotivaatio on yleensä korkeimmillaan. (Valli 2015, 86.) Luonnollisesti kysymysasettelussa kannattaa sijoittaa saman aiheiset kysymykset peräkkäin. Kysymyksessä kannattaa aina kysyä mieluummin liian tarkasti kuin liian väljästi. Esimerkiksi, on suotavaa kysyä tarkkaa ikää kuin käyttää valmista luokittelua. Mikäli ikää on kysytty luokittain, voi vastausten käsittelyvaiheessa huomata, että suurin osa vastauksista on tullut yhteen ikäluokkaan ja muiden vastausten vertailu eri-ikäisten kesken on haasteellista. Jos taas kysytään pelkästään suoraan ikää, voidaan vastausten käsittelyvaiheessa vastauksen luokitella itse yhtä suuriin luokkiin. Liian tarkkaa tietoa pystyy aina yhdistelemään, mutta väljästi kysymällä saatuja vastauksia on vaikeaa tai mahdotonta jaotella. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Yleensä kysymyksiä tehdessä kannattaa suosia kysymyksiä, joihin tutkija määrittää valmiiksi vastausvaihtoehdot (strukturoidu kysymys), jolloin viimeinen vaihtoehto tulee aina olla: muu, mikä? Strukturoituihin kysymyksiin vastataan huomattavasti paremmin ja vastausten käsittely on nopeampaa. Mikäli vastausvaihtoehtojen määrittäminen on haasteellista, mahdotonta tai tarpeetonta, voidaan käyttää avointa kysymystä, jolloin valmiita vastausvaihtoehtoja ei siis ole. Avomaisia kysymyksiä tulee kuitenkin käyttää vain harkiten. Niihin jätetään yleensä vastamatta ja avointen vastausten käsittely on huomattavasti työläämpää. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.) Toisaalta, avoimien kysymysten kautta saadaan yleensä jotain

uutta tietoa ja avoimeen kysymykseen saatuja vastauksia on mahdollista jaotella usealla eri tavalla analysointivaiheessa. Riskinä avoimissa kysymyksissä ovat kuitenkin epäselvät vastaukset ja vastaukset, jotka eivät varsinaisesti liity kysymykseen. (Valli 2015, 106.) Joskus avointen kysymysten ajatellaan kuuluvan laadullisiin eikä määrällisiin tutkimusmenetelmiin. Avointen kysymykset eivät kuitenkaan tee tutkimuksesta laadullista, vaan vastausten käsittelytapa. (Vilka 2015, 106.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä avoimia kysymyksiä käytetään määrällisenä menetelmänä, jolloin vastauksia käsitellessä avoimet vastaukset luokitellaan niiden tyylin mukaisesti eikä käsitellä sen syvällisemmin. Kysymysasettelu voi myös olla strukturoidun ja avoimen kysymyksen yhdistelmä eli niin sanottu puoliavoin kysymys. Strukturoidun kysymyksen vastausvaihtoehdot tulee laatia niin, että ne ovat aina toisensa pois sulkevia tai sitten kysymyksessä pitää olla mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.) Lisäksi vastausvaihtoehtoja määrittäessä kannattaa jo miettiä analysointivaihetta, jolloin työtä vastausten analysoitavaan muotoon muuttamiseen ei vaadita (Valli 2015, 86). Vastaajaa voidaan myös ohjeistaa valitsemaan ensisijainen vaihtoehto, mikäli vastausvaihtoehdot eivät ole toisensa poissulkevia. En osaa sanoa (EOS) -vaihtoehdon ongelma taas on se, että siihen tulee yleensä paljon vastauksia. Toisaalta sen pois jättäminen ei ole suotavaa. EOS-vaihtoehdon sijoittaminen viimeiseksi auttaa usein siihen, ettei se kerää niin paljon vastauksia. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Vielä lopuksi kysymysten tyyliä ja sisältöä kannattaa arvioida. Kysymysmuotoilu ”kuinka tärkeitä ovat...” on johdatteleva ja yleistävä. Enemmän kysymys kannattaa muotoilla ”arvio seuraavia asioita omasta mielestäsi...” ja vaihtoehdot olisivat esimerkiksi väliltä merkitykseltön-tärkeä. Tällöin ei oleteta, että esitetyt asiat ovat vastaajan mielestä tärkeitä ja kysymyksessä korostetaan, että kyse on vastaajan mielipiteestä eikä siitä, minkä hän uskoo olevan yleinen mielipide. Myös vastausvaihtoehdot voivat olla johdattelevia, joten niidenkin neutraali asettelu ja skaala kannattaa ottaa huomioon. Arvioidessa samalla tavalla useampaa asiaa, kuten yllä käytetyssä esimerkissä kysymysasettelusta, kannattaa asiat esittää niin sanottuna kysymyssarjana. Kysymyssarjat ovat vastaajille miellyttävämpiä ja helpompia vastata. (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Mitta-asteikkoja ei käsitellä tarkemmin, sillä opinnäytetyön yhteydessä käytettiin vain viisiportaista Likertin asteikkoa, joka on asteikoista yleisin ja varmasti kaikille vastaajille tuttu. Tällöin myös vastaaminen on helpompaa. Pariton vastausvaihtoehtojen määrä taas mahdollistaa myös keskimmäisen neutraalin vaihtoehdon käyttämisen. Kaikki vastausvaihtoehdot kannattaa nimetä, jolloin tulokinnan määrä vähenee ja tulosten tarkkuuden voidaan ajatella parantuvan. (Valli 2015, 98.)

4.2 Kyselylomakkeeseen liittyviä muita asioita

Sisällöllisesti hyvä kyselylomake ei yksin riitä tutkimuksen onnistumiseen, vaan pitää ottaa huomioon myös muita kyselyn toteutusvaiheeseen liittyviä seikkoja (KvantiMOTV Kyselylomakkeen laatiminen 2010). Muun muassa valitun tiedonkeruumenetelmän vaikutus kannattaa ottaa huomioon. Tiedonkeruumenetelmä on tässä tapauksessa sähköinen kyselylomake, jonka linkki lähetetään vastaanottajille sähköpostitse. Tällöin kyselyn laatija ei ole paikalla ohjeistamassa ja riskinä on, että vastaaja ei ymmärrä jotakin kysymystä tai ymmärtää kysymyksen väärin. Väärin ymmärrettyyn kysymykseen annetut vastaukset voivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Kysymykset tuleekin valita niin, etteivät ne vaadi sellaista taustatietoa, mitä vastaajilla ei välttämättä ole ja muotoilun tulee olla niin selkeä, että väärinymmärryksiä tulee mahdollisimman vähän. (KvantiMOTV Postikyselyaineiston kokoaminen 2011.)

Tutkimusongelmalle tulee pyrkiä määrittämään sellaiset selittävät tekijät tai siihen liittyvät tekijät, joiden avulla se voidaan ratkaista. Kyselylomakkeen testaaminen on erityisen tärkeää. Testaamalla saadaan selville, että kaikki kysymykset on laadittu yksiselitteisellä tavalla ja ovat helposti ymmärrettävästi esitetty. Jos vastaajaa joutuu lukemaan useaan kertaan saman kysymyksen ymmärtääkseen sen tarkoituksen, voi hän herkästi turhautua ja jättää vastaamatta. Kaikkien on ymmärrettävä kysymykset samalla tavalla luotettavan tuloksen saamiseksi. Lisäksi testivastaajilta voi tulla hyviä ideoita kyselyn kehittämiseksi. (KvantiMOTV Postikyselyaineiston kokoaminen 2011.) Testikyselyllä voidaan myös selvittää, voiko avoimia kysymyksiä muuttaa vielä monivalintakysymyksiksi, jolloin vastausten käsittely helpottuu (Vilka 2015, 108).

Kyselylomakkeen siistin ulkoasun lisäksi saatetekstillä on merkitystä vastausmotivaation luomiseen. Hyvä saateteksti motivoi vastaamaan eli hyvällä saatetekstillä saavutetaan yleensä parempi vastausprosentti. Saatetekstin tulee sisältää ainakin seuraavat asiat: mikä kysely on kyseessä, kuka kyselyä tekee, kenelle kyselyä tehdään, miksi tutkimus on tarpeellinen, mihin aineistoa käytetään ja mikä on vastausaika. Saatteessa on myös hyvä mainita, että vastaajien anonymiteetti säilyy ja korostaa jokaisen vastauksen tärkeyttä tulosten onnistumisen kannalta. Lopuksi on suotavaa kiittää vielä etukäteen annetuista vastauksista. (KvantiMOTV Postikyselyaineiston kokoaminen 2011.)

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Taulukot, suorat jakaumat, ristiinvertailut (ristiintaulukoinnit) ja erilaiset muuttujat ovat kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten esittämistapoja. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia käsitellessä etsitään yleistyksiä. (Kananen 2014, 209.) Suorassa jakaumassa tarkastellaan yhden kysymyksen saamia vastausmääriä eli käytössä on yksi muuttuja. Ristiinvertailussa käyte-

tään kahta muuttujaa, jolloin esimerkiksi koulutustasoa verrataan mielipiteeseen jostakin asiasta. Suorasta jakaumasta voi tehdä yksinkertaisia tulkintoja. Esimerkiksi jos on esitetty vastaajista 60 % olleen miehiä ja loput 40 % naisia, voidaan tehdä tulkinta, että suurempi osa vastaajista oli miehiä. Ristiinvertailun avulla voidaan nähdä mahdollisia riippuvuuksia kahden eri asian välillä. Suoria jakaumia ja ristiinvertailuja esittäessä kannattaa käyttää prosentteja, jolloin yleistysten tekeminen on helpompaa kuin lukumääräisessä esitysmuodossa. (Kananen 2014, 210.) Asteikollisten kysymysten kohdalla prosenttimuotoista esitystä ei suositella. Asteikollisissa kysymyksissä pyydetään arvioimaan asioita yleensä esimerkiksi asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi on täysin eri mieltä ja viisi täysin samaa mieltä. Asteikollisissa kysymyksissä hyvä käsittelytapa on keskiarvon tai muun tunnusluvun laskeminen sen lisäksi, että vastaukset esitetään lukumäärin. (Kananen 2014, 212.) Keskiarvon lisäksi muita tunnuslukuja vastauksien tulkintaa varten ovat moodi, mediaani, varianssi, keskihajonta. Luvun 5 vastausten käsitelyssä ei ole suoraan käytetty näistä kuin moodia, eli suuruusjärjestykseen asetetun lukujonon keskimmäistä arvoa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuottamat taulukot, luvut ja muut numeeriset tiedot kirjoitetaan myös auki niitä tulkittaessa. Tulkinnaissa otetaan huomioon seuraavat neljä seikkaa: tuloksia tulkittaessa pidetään aina mielessä tutkimusongelma, taulukkona esitettyjen tulosten kohdalla kaikki-sarake tulkitaan ja kirjoitetaan auki aina ensin, ryhmä-sarakkeita verrataan keskenään erojen ja säännönmukaisuuksien löytämiseksi ja lopuksi tulkinna tulisi vahvistaa tilastollisilla testeillä. (Kananen 2014, 214.) Tuloksia kirjoitetaan pitäen koko ajan mielessä tutkimusongelma, sillä kerätyn aineistonhan on tarkoitus ratkaista tutkimusongelma. Taulukoita tarkastellessa voidaan aluksi yksinkertaisesti raportoida, mitä taulukko sisältää. Varsinainen tulkinta aloitetaan aina kaikista saaduista vastauksista. Tämän jälkeen voidaan tarkastella onko tiettyjen ryhmien välillä eroja (esimerkiksi miehet ja naiset) ja tulkita, mistä mahdolliset erot johtuvat. Seuraavaksi voidaan tarkastella onko aineistossa yhdenmukaisuuksia, esimerkiksi jokin muuttuja kasvaa aina iän myötä (iän kasvaessa) tai päinvastoin, ja arvioida mahdollisten yhdenmukaisuuksien syitä. Tulkinnaissa kannattaa noudattaa tilastotieteen sääntöjä siitä, milloin esimerkiksi sukupuolten välinen ero jossakin asiassa on tarpeeksi merkittävä, että se kannattaa mainita. Mikäli tulkinnaissa ei käytetä tilastotieteen mukaisia sääntöjä, ovat tulkinna vain tutkijan itsensä mielipiteitä ja eri tutkijat voisivat tehdä samoista tuloksista erisuuntaisia tulkintoja. (Kananen 2014, 215.)

Tulkintatekstiä kirjoittaessa lukijaystävällisyys kannattanee ottaa huomioon. Esimerkiksi sen sijaan, että luettelisi jatkuvasti tarkkoja prosenttilukuja, voi käyttää ilmaisuja kuten noin joka toinen, joka kymmenes, kolmannes ja niin edelleen. Pelkkien lukujen käyttäminen on toki oikein, mutta tekstin lukeminen voi olla puuduttavaa. Ilmaisuja käyttäessä tarkka prosenttiluku laitetaan kuitenkin sulkuihin ilmaisun perään, esimerkiksi noin joka kolmas (35 %). Prosenttiluvut on suotavaa merkitä vain kokonaisluvun tarkkuudella. Suurempi tarkkuus ei ole

oleellinen, sillä tuloksiin liittyy useita muitakin virhe- ja epätarkkuustekijöitä, jolloin prosenttiluvun esittäminen kokonaislukutarkkuudella on riittävä tarkkuus. (Kananen 2014, 216.)

Seuraavaksi on esitelty yksi tilastollinen analysointimenetelmä, korrelaatioanalyysi, jota on mahdollista hyödyntää tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselytutkimuksen aineiston analysoinnissa. Kuvatessa tutkimusaineistoa jakaumilla ja taulukoilla voidaan havainnollistaa ja tiivistää tulokset. Ristiintaulukointi antaa yleensä ensimmäiset viitteet kahden muuttujan välisestä riippuvuudesta, jolloin kannattaa ottaa käyttöön korrelaatioanalyysi (riippuvuusanalyysi). Korrelaatioanalyysissä mitataan kahden muuttujan välistä riippuvuutta sekä riippuvuuden voimakkuutta. Korrelaatioanalyysi edellyttää siis kahta muuttujaa, jotka ovat jatkuvia ja havaintoyksikköjen määrä on suurempi kuin muuttujien. Jatkuvalla muuttujalla tarkoitetaan esimerkiksi ikää ja pituutta, kun taas esimerkiksi sukupuoli ei ole jatkuva. Havaintoyksikkö taas on vaikkapa kyselyyn vastannut henkilö. Korrelaatio voi olla muun muassa koulutustason ja ansiotason välillä. Korrelaatioanalyysi ei kuitenkaan paljasta, kumpi on seurausta kummasta vaan tämä pitää päätellä tai tutkia muilla keinoilla. (Kananen 2014, 218.) Korrelaatiokerroimen voi laskea vaikkapa Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Korrelaatiokerroin 1 tarkoittaa täydellistä riippuvuutta ja korrelaatiokerroin alle 0,4 tarkoittaa, että riippuvuutta ei ole. Yli 0,8 kerroin taas tulkitaan voimakkaaksi riippuvuudeksi. (Kananen 2014, 219.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkijan objektiivisuus on ensimmäinen huomioon otettava asia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Kananen 2014, 257). Tutkijan objektiivisuus tosin harvoin toteutuu täysin laadullisissa tutkimuksissa, mutta kvantitatiivisissa tutkimuksissa se on helpommin toteutettavissa. Objektiivisuuden lisäksi luotettavuutta voi arvioida mittareiden avulla. Perinteiset mittarit tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä ja validiteetti pätevyyttä. Korkea reliabiliteetti tarkoittaisi siis sitä, että tutkimuksen tulokset olisivat joka kerta samat tutkimusta toistettaessa. (Kananen 2014, 260.) Toisin sanoen reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen kykyä antaa ei-satunnaisia tuloksia (Vilkka 2015, 194). Tutkimuksen reliabiliteettia voi arvioida muun muassa kysymällä kyselylomakkeessa kahdella eri tavalla samaa asiaa tai yksinkertaisesti toistamalla saman kyselyn kahdesti (Kananen 2014, 260). Toisella tavalla reliabiliteettia voi arvioida kysymällä samaa asiaa kahdella päinvastaisella väittämällä, jolloin vastausten tulisi siis olla myös päinvastaiset (Kvantti-MOTV Luotettavuus 2008). Todellisuudessa kuitenkin saman kyselyn toistaminen kahdesti lyhyen aikavälin sisällä tuskin motivoi vastaajia ja lähes vastaavien kysymysten esittäminen voi hämmentää vastaajia. Riittävän reliabiliteetin voi yrittää varmistaa kysymällä pari samaa asiaa mittaavaa kysymystä ja tekemällä kysymyslomakkeesta selkeän oikeellisten vastausten varmistamiseksi. (Kananen 2014, 261.)

Opinnäytetyön yhteydessä toteutetussa tutkimuksessa on ainakin yksi asia huomioon otettava seikka reliabiliteetin kannalta. Verkkokyselylomakkeelle ei asetettu rajoitteita sen suhteen, kuka siihen pystyy vastaamaan. Kyselylinkki toki jaettiin vain muutoksessa mukana olleille, mutta periaatteessa kuka vain pystyi vastaamaan linkin kautta kyselyyn ja vastaukset määrää ei ollut teknisesti rajoitettu. Webropol-kyselyohjelma olisi mahdollistanut esimerkiksi salasanasuojauksen lomakkeelle siten, että jokainen kyselyn vastaanottaja olisi saanut sähköpostiinsa henkilökohtaisen salasanan, jolla vastaaja voi käydä kerran vastaamassa. Arvioin kuitenkin tärkeämmäksi sen, että kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman vaivatonta, joten suojausta ei käytetty. Vertailemalla vastauksia ja vastausajankohtia ei vaikuttanut siltä, että joku olisi täytellyt lomaketta useita kertoja peräkkäin. Pidän epätodennäköisenä, että vastaajajoukossa olisi esiintynyt väärinkäytöksiä.

Korrelaatioanalyysien perusteella vastaajien antamat vastaukset olivat yhdenmukaisia. Esimerkiksi vastaajien lopussa antamat yleisarvosanat olivat yhdenmukaisia heidän aiemmin antamiensa arvioiden kanssa. Huonompia arvioita antaneet vastaajat antoivat myös huonomman yleisarvosanan. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat pääsääntöisesti todella lukivat kysymykset ja vastasivat loogisesti eivätkä naputelleet vastauksia sattumanvaraisesti, joka on luonnollisesti tutkimuksen luotettavuuden kannalta hyvä asia. Lisäksi, kyselyyn lipsahti kaksi lähes vastaavaa kysymystä: arvioi ryhmän yhteistyöstä ja väite siitä, että ryhmän yhteistyö on parantunut. Verrattaessa näihin kahteen kohtaan saatuja vastauksia voidaan huomata, että vain yhden vastaajan vastauksissa on suora ristiriita. Lisäksi ilmeni mielenkiintoinen havainto: väite näyttäisi olevan haasteellisempi vastata kuin pelkkä neutraalisti arvioitavaksi annettu asia. Väitteeseen tuli useampia ”en osaa sanoa”-vastauksia. Tosin väite oli kyselylomakkeella myöhemmin joten vastausmotivaatio on saattanut olla eri tasolla.

Korkea validiteetti eli tutkimuksen pätevyys syntyy siitä, että tutkimuksessa mitataan oikeita tutkimusongelman ratkaisevia asioita, mittarit on määritelty oikein siten että mittari todella selittää mitattavaa asiaa ja johtopäätökset on tehty tutkimusaineistoon eikä omiin näkemyksiin perustuen. (Kananen 2014, 262.) Toisin sanoen se mittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä asiaa mitä sen pitää mitata. Yksiselitteiset kysymykset nostavat validiteettia kaikkien vastaajien ymmärtäen kysymykset samalla tavalla. (Vilkkä 2015, 193.) Tutkimustulosten tulkinta kannattaa tehdä olemassa olevien ohjeistusten mukaisesti eikä omin päin (Kananen 2014, 262). Esimerkkinä korkean validiteetin tutkimuksesta: pääsykoe, jonka perusteella kouluun päässyt henkilö myös pärjää hyvin opinnoissaan, oppilaitoksesta riippumatta (Kananen 2014, 263).

Esitetään vielä lyhyt esimerkki reliabiliteettista ja validiteettista. Punnittaessa perunaa, voi punnitustulos olla joka kerta sama 100 grammaa vaikka todellinen paino olisi 110 grammaa. Tällöin reliabiliteetti on korkea (sama tulos joka kerta), mutta validiteetti huono

(toistuva tulos on väärä). Mikäli jokaisella punnituskerralla tulos olisi ollut 110 grammaa, olisi myös validiteetti korkea. Eli siis reliabiliteetin arvioi tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetti arvioi, että tulokset ovat oikein. (Kananen 2014, 263.)

Opinnäytetyön kyselytutkimus sisälsi kysymyksiä sekä oman varsinaisen tutkimusongelman mittaamiseen sekä yhteistyökumppanin kannalta tärkeitä asioita muutoksen toteuttamisen onnistumisesta. Yhden kysymyksen muotoilu oli epäselvä ja kahden jokseenkin johdatteleva. Pääsääntöisesti kyselyn sisältö oli kuitenkin onnistunut, ulkomuoto oli siisti, pituus oli noin viisi tekstisivua ja vastaamiseen meni alle 20 minuuttia tietoperustassa mainitun maksimipituuden mukaisesti. Tutkimuksen objektiivisuus on saattanut hieman kärsiä tutkimuksen tekijän ollessa töissä tutkimuksen kohteena ollessa yksikössä samanaikaisesti. Tulosten käsittely on kuitenkin pyritty tekemään täysin tuloksiin nojaten ja tilastotieteen sääntöjen mukaisesti ilman omia tulkintoja. Kyselytutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin voi arvioida olevan yleisesti hyvällä tasolla.

Tässä luvussa käsitellyn kyselytutkimuksen tietoperustan avulla toteutettiin Palkeiden organisaatiomuutuskysely, jota käsitellään seuraavassa luvussa. Luvussa kerrotaan ensin, mistä organisaatiomuutoksessa oli kyse, jonka jälkeen esitellään aikanaan tehty tutkimussuunnitelma ja lopuksi esitellään tutkimustulokset.

5 Palkeiden organisaatiomuutuskysely

Palkeiden Hämeenlinnan toimipaikoilla muutettiin taloushallinnon työnkuvia toukokuun 2016 alussa. Lyhyesti sanottuna muutoksessa yhdistellään myyntilaskuprosessin, ostolaskuprosessin ja maksuliikenteen työtehtäviä kahdeksi laajemmaksi työnkuvakokonaisuudeksi kolmen prosessikohtaisen työnkuvan sijaan. Lisäksi, eri työtehtäväkokonaisuuksien osalta kiireiset ajankohdat olivat aiemmassa mallissa yleensä eri aikaan, joten muutoksella tavoitellaan myös työmäärien tasaamista eri ryhmien välillä. On huomattu, että työnkuvan laajentaminen keskimäärin parantaa työtyytyväisyyttä, sillä liika erikoistuminen vain kapeaan osaamiseen voi olla tekijälleen yksitoikkoista (Pohjola 2012, 23). Lisäksi työtehtävien ollessa pilkottuna monelle henkilölle, vaatii kokonaisuuksien tekeminen asian siirtelyä paikasta toiseen, jossa menee aikaa (toimintojen välinen kitka). Yhdistämällä useampia toimintoja samalle toimijalle (ryhmälle), pystyy hän hoitamaan isomman osan kokonaisuudesta ja siirtelyn määrä vähenee. Toisaalta laajempien työtehtävien vaatima laajempi osaaminen hidastaa ainakin teoriassa jonkin verran työtehtävien tekoa (tehokkuutta).

Tässä luvussa käydään läpi Palkeiden organisaatiomuutuskyselyn sisältö. Ensin on esitelty tutkimussuunnitelma, johdanto tulosten käsittelyyn sekä yleistä tietoa kyselyn toteutuksesta. Näiden jälkeen on esitelty tutkimuksen tulokset siten, että kyselyn jokainen varsinainen osio

on oman otsikon alla ja lopuksi on lyhyt yhteenvedokappale tuloksista. Tarkemmin kyselyn tuloksia on analysointi luvussa 6.1.

5.1 Tutkimuksen lähtökohta

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli arvioida, kumpi työnjakotapa on parempi: aiempi vai nykyinen. Aiemman mallin etuna oli se, että henkilön työnkuvan ollessa suppeampi mahdollistaa se paremman erikoistumisen ja työn pitäisi hoitua nopeammin. Palkeet saa omasta tehokkuudestaan laskettua vertailulukuja ilman erillistä kyselyä ja työntehtävien muutoksen vaikutukset tehokkuuteen voidaan arvioida muutaman kuukauden päästä muutoksesta. Tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on arvioida sitä, miten työntekijät kokevat muutoksen vaikutukset ja mitä mieltä he ovat muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Tarkoitus ei ole tehdä kyselyä työtyytyväisyydestä, vaan keskittyä henkilöstön mielipiteisiin aiemman ja uuden mallin eroista työn sisällön kannalta. Kyselytutkimuksen tuloksista pitäisi kyllä myös pystyä päättelemään mihin suuntaan työtyytyväisyys ja tehokkuus ovat menossa. Kyselytutkimus on osa opinnäytetyön kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on arvioida optimaalista tapaa jakaa taloushallinnon työt suuressa organisaatiossa.

Tutkimuksen oleellisuutta pohtiessa voidaan todeta, että organisaatiomuutoksen oleellisimmat muutokset tulisivat esille muutakin kautta, esimerkiksi seuraavan työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä ja vertaillen tehokkuuslukuja. Taloushallinnon työnjaon merkitystä laajemmassa mielessä on kuitenkin tarkasteltu suhteellisen vähän, joten uskoisin että tutkimuksesta on hyötyä. Ainakin se tarjoaa suoran kanavan muutoksessa mukana olleelle henkilöstölle arvioida muutosta ja tuoda vielä esille kehitysehdotuksia.

Tutkimuksessa on tarkoitus kysyä muun muassa henkilöstön mielipidettä oman työn vaativuuden ja mielekkyyden muutoksesta työtehtävien muuttuessa. Aluksi selvitetään jonkin verran vastaajien taustatietoja, kuten esimerkiksi työsuhteen kestoa ja kuinka laaja työnkuvan muutos on eli onko vanha työnkuva laajentunut vai onko työnkuva muuttunut kokonaan. Suorien omaan työhön tulleiden muutosten lisäksi vastaaja arvioi kokonaisprosessiin tapahtuvia muutoksia, esimerkiksi miten yhteistyö muiden omien ryhmien kanssa toimii ja onko yhteistyö asiakkaan kanssa helpottunut vai vaikeutunut. Vastaajaa arvioi myös muutoksen toteuttamistapaa, onko työntekijöiden mielipiteitä kuunneltu riittävästi, onko muutoksesta tiedotettu riittävästi ja onko muutos ylipäätään toteutettu onnistuneesti. Lopuksi on mahdollisuus antaa vielä omia kehitysehdotuksiaan avoimen palautteen muodossa. Tulosten pitäisi vastata kysymyksiin laajasta näkökulmasta kahteen kysymykseen: onko muutos parantanut työn sujuvuutta ja tehokkuutta työntekijän oman arvion mukaan ja onko muutoksen toteuttamistapa ollut onnistunut.

Tutkimusmenetelmänä käytetään sähköistä kyselylomaketta, joka lähetään sähköpostin välityksellä vastaajille. Kyselylomakkeen sisältö tehdään yhdessä yhteistyökumppanin edustajien kanssa ja tekninen toteutus on minulla. Jakelu kyselyn kohderyhmälle hoidetaan yhteistyökumppanin toimesta. Lomake toteutetaan käyttäen Laurean e-lomake-ohjelmalla. Organisaatiomuutoksen on määrä tapahtua huhtikuun aikana siten, että kaikki muutoksessa osana olevat ovat uusissa ryhmissään 1.5. mennessä.

5.2 Kyselytulosten johdanto

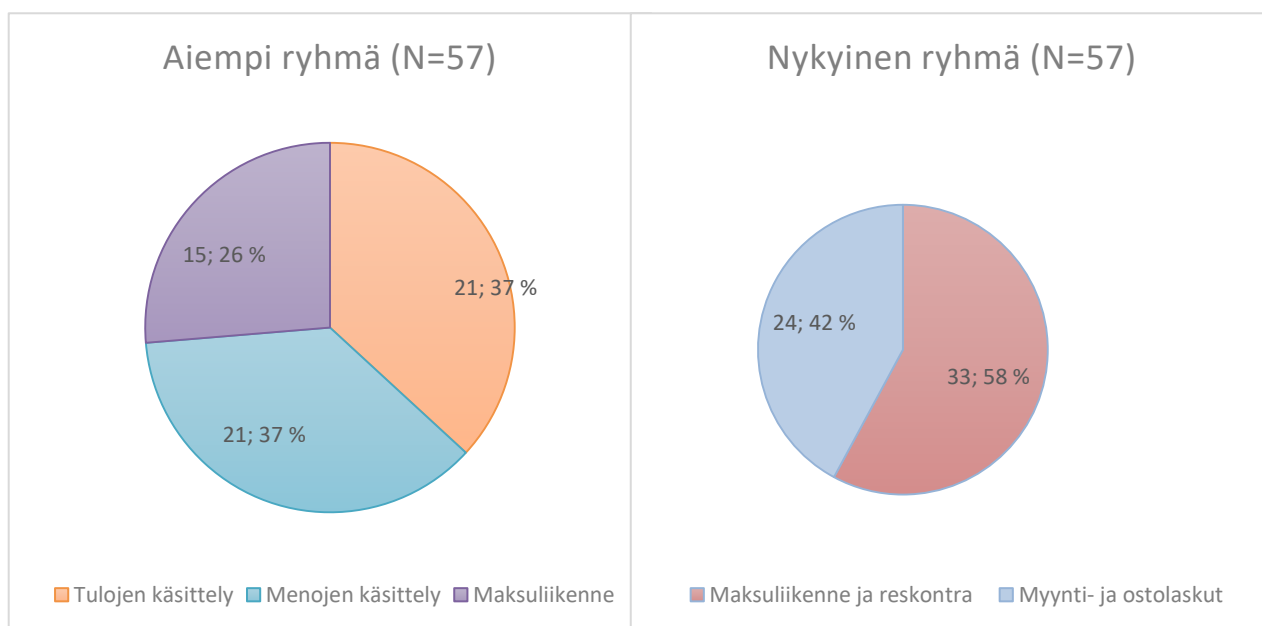
Kyselytulosten oli tarkoitus vastata kysymykseen siitä, kumpi organisaatorakenne on parempi tapa taloushallinnon töiden jakamisen ja työnkuvien kannalta henkilöstön mielestä. Lisäksi kyselyssä arvioitiin muutoksen toteuttamisen onnistumista. Vastuu kyselyn suunnittelusta sekä aineiston keruusta oli tämän opinnäytetyön tekijällä. Aineisto oli niin sanottu poikkileikkausaineisto ja se kerättiin verkkokyselyinä. Verkkokyselyn toteuttamisessa käytettiin Webropol-ohjelmaa. Kyselyn toteutuksessa auttoivat opinnäytetyötä ohjaava lehtori ja opinnäytetyön yhteistyötaho (Palkeet). Perusjoukkoon kuuluivat kaikki Palkeiden talouspalveluiden organisaatiomuutokseen osallistuneet noin sata henkilöä. Heistä 58 vastasi kyselyyn. Vastajamäärää voidaan pitää riittävänä, sillä esimerkiksi vastaajien keski-ikä oli lähelle henkilöstön todellista keski-ikää ja vastaajien jakauma taustatietojen kohdalla vastaa perusjoukon taustatietojen jakaumaa.

Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa (8.6.-22.6.2016). Muistutuksia lähetettiin yksi, 20.6.2016. Ennen muistutuksen lähettämistä vastauksia oli kertynyt noin 40, joista noin 25 ensimmäisen kahden kyselyn aukiolopäivän aikana. Muistutuksen jälkeen viimeisen kahden vastauspäivän aikana kertyivät loput vastaukset, vastauksia ollen lopulta yhteensä 58. Kyselyä ei saatu toimitettua kaikille vastaanottajille poissaoloista johtuen. Kyselyn vastaanotti noin 90 henkilöä. Tällöin vastausprosentiksi saadaan 64,4 %. Verkkokyselynä toteutetulle tutkimukselle tämä on hyvä vastausprosentti. Tosin tässä kyselyssä vastaajajoukon voisi olettaa olevan keskimääräistä motivoituneempi vastaamaan. Korkeampi vastausprosentti olisi voitu myös saavuttaa mainostamalla kyselyä enemmän, vähintäänkin lähettämällä kaksi muistutusta yhden sijaan. Seuraavaksi on esitelty kyselyn tulokset. Ennen tuloksien lukemista olisi hyvä tutustua kyselylomakkeeseen (liite 2).

5.3 Vastaajien tausta- ja perustiedot

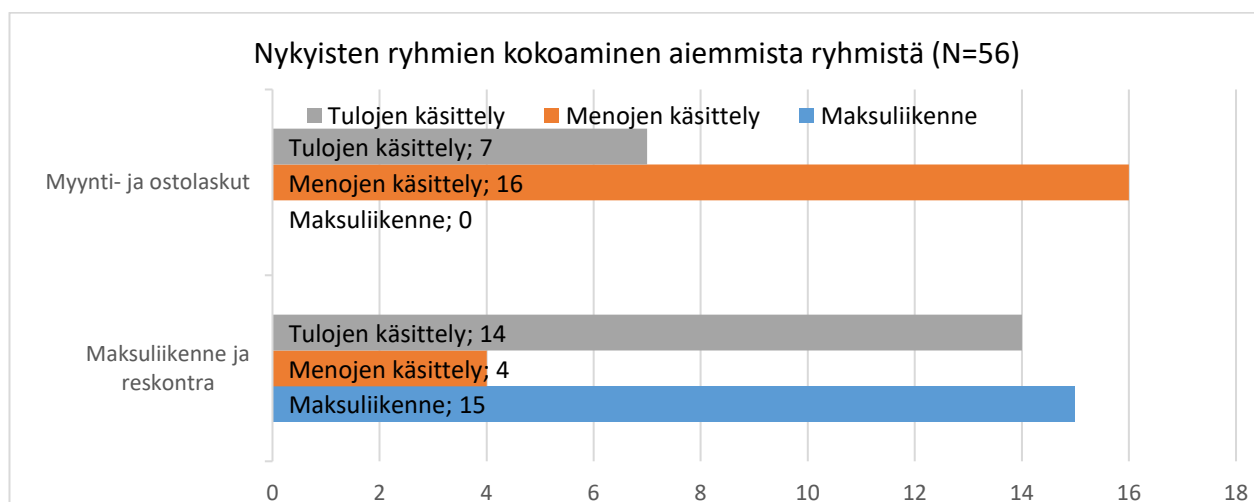
Aluksi tutustutaan vastaajajoukkoon tarkastelemalla heidän aiempaa ja nykyistä ryhmäänsä, muutoksesta kulunutta aikaa, työtehtävien muutoksen suuruutta, vastaajien keski-ikä, työsuhteen tyyppiä sekä sen kestoa. Näitä tausta- ja perustietoja on käytetty vertaillen, mitä vaikutusta niillä on annettuihin vastauksiin kyselyn eri kohdissa. Kyselyn kohtiin saatuja vastauksia tarkastellessa on siis ensin esitelty kaikki saadut vastaukset ja sen jälkeen vertailtu

niitä eri vastaajaryhmien välillä. Vastaajia on ryhmitelty esimerkiksi vastaajan iän ja työsuhteen keston perusteella tai aiemman ja nykyisen ryhmän perusteella. Ensimmäisessä kuviossa on esitetty vastaajien aiempi ja nykyinen ryhmä:



Kuvio 10: Vastaajien aiemmat ja nykyiset ryhmät.

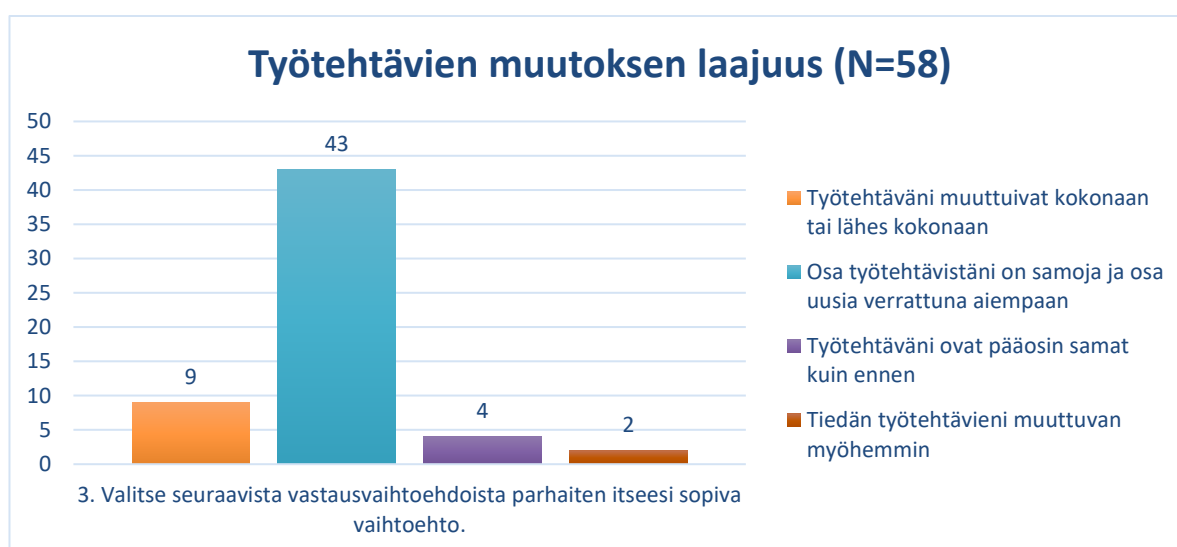
Kuviosta nähdään, että 15 vastaajan aiempi ryhmä on ollut maksuliike, 21 vastaajan tulojen käsittely ja 21 vastaajan menojen käsittely. Vastaajista 24 olivat uusissa myynti- ja ostolaskuja käsittelevissä ryhmissä ja 33 uusissa maksuliikennettä ja reskontraa hoitavissa ryhmissä. Ryhmistä puhuttaessa käytetään myöhemmin lyhempiä ilmaisuja laskutusryhmä (myynti- ja ostolaskut) ja reskontraryhmä (maksuliikenne ja reskontrat). Huomioitavaa on siis, että tekstin ilmaisussa laskutusryhmä laskutuksella ei tarkoiteta pelkästään myyntilaskujen käsittelyä, kuten normaalisti. Seuraavaksi tarkastellaan, missä suhteessa nykyiset ryhmät on koottu aiemmista ryhmistä:



Kuvio 11: Vastaajien nykyisten ryhmien muodostaminen aiemmista ryhmistä.

Kuviosta nähdään, että aiemmista menojen käsittelyn henkilöistä pääosa on nykyisissä laskutusryhmissä ja vain yksi viidennes reskontraryhmissä. Kyselyyn vastanneista aiemmista maksuliikkeen henkilöistä kaikki ovat nykyisin reskontraryhmissä. Aiemmat tulojen käsittelyn henkilöt ovat jakautuneet tasaisemmin. Heistä kaksi kolmasosaa on nykyisissä reskontraryhmissä ja yksi kolmasosa laskutusryhmissä. Myöhempien ristiin vertailujen kannalta tästä koosta on oleellista muistaa, että laskutusryhmien perustana ovat aiemmat menojen käsittelyn henkilöt ja reskontraryhmien perustana ovat aiemmat maksuliikkeen ja tulojen käsittelyn henkilöt.

Organisaatiomuutoksen yhtenä tarkoituksena oli laajentaa työnkuvia. Kyselyn kolmannessa kohdassa pyydettiin vastaajaa valitsemaan annetuista vaihtoehdoista oman työnkuvansa muu-
tosta parhaiten kuvaava vaihtoehto. Alla olevassa kaaviossa on esitetty saadut vastaukset:



Kuvio 12: Vastaajien työtehtävien muutoksen suuruus.

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että työtehtävät ovat laajentuneet tavoitteen mukaisesti. Vastaajista vain neljän (7 %) kohdalla työtehtävät ovat edelleen samoja, eikä tietoa niiden muuttumisen ajankohdasta ole. Tosin heistä kaksi ovat sellaisia, jotka ovat toivoneetkin työtehtävien pysyvän samoina henkilökohtaisista syistä. Yhdeksän vastaajaa (16 %) on ilmoittanut työtehtäviensä vaihtuneen kokonaan tai lähes kokonaan, joka ei ollut tarkoitus, vaan osan tehtävistä piti olla tuttuja. Tosin näiden henkilöiden kohdalla kyse voi olla siitä, että he ovat itse toivoneet, että tehtävät muuttuisivat kokonaan. Yleisesti ottaen tähän kohtaan saadut vastaukset näyttävät organisaatiomuutoksen tavoitteiden kannalta positiivisilta, sillä 43 vastaajaa (74 %) ilmoitti, että osa työtehtävistä on samoja ja osa uusia verrattuna aiempaan.

Muutosajankohtaa pyrittiin porrastamaan siten, että uusia työtehtäviä sai alkaa tekemään heti ajankohdan niin salliessa, mutta kuitenkin viimeistään toukokuun alussa. Todellisuudessa kaikki eivät kuitenkaan toukokuun alussa pystyneet uusia työtehtäviä tekemään, vaan he tekivät samoja työtehtäviä vain ryhmän vaihtuessa. Edellä mainituista syistä johtuen osa vastaajista oli tehnyt muuttuneita työtehtäviä monta kuukautta ja osa vasta pari viikkoa. Ryhmien

virallisen muuttumisen (1.5.) ja kyselyajankohdan aloittamisen (8.6.) välillä oli noin viisi viikkoa. Kyselyn kohdassa neljä vastaajilta kysyttiin kuinka kauan he ovat tehneet muuttuneita työtehtäviä. Vastaus tuli antaa muodossa täysiä viikkoja. Tällä haluttiin vertailla, onko työtehtävien muuttumisajankohdalla yhteyttä muihin annettuihin vastauksiin. Keskimäärin vastausajankohtana muuttuneita työtehtäviä oli tehty 7,2 viikkoa, mediaanivastauksen ollessa kuusi viikkoa.

Vastaajilta tiedusteltiin myös heidän syntymävuottansa, työsuhteen lajia (määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva) ja työsuhteen kestoa valtion palvelukeskuksissa. Oletettavasti kaikki vastaajat eivät halunneet ilmoittaa syntymävuottansa. Vastaajista 44 ilmoitti syntymäaikansa ja heidän laskennallinen keski-ikänsä oli 44 vuotta. Keski-ikä on laskettu olettaen, että syntymäpäivä oli jo tänä vuonna ollut. Määräaikaisessa työsuhteessa oli 15 vastaajaa (28 %) ja vakituksessa työsuhteessa 39 vastaajaa (72 %) tähän kohtaan vastanneista 54 henkilöstä. Vastaajien työsuhteen laskennallinen keskimääräinen kesto oli 6 vuotta ja 8 kuukautta. Työsuhteen keston ilmoitti 54 vastaajaa. Kysymys työsuhteen kestosta oli ilmeisesti jokseenkin epäselvä. Siinä kysyttiin työsuhteen kestoa valtion palvelukeskuksissa eikä yleisesti valtiolla. Muutama vastaaja oli ilmeisesti ilmoittanut koko valtionhallinnossa olemansa työajan, sillä ilmoitettu työsuhteen kesto ylitti valtion palvelukeskusten olemassaoloajan. Tämä on otettu huomioon tulosten käsittelyssä muuttamalla nämä maksimiarvon ylittävät vastaukset maksimiarvoksi. Työsuhteen kestoa ja vastaajan ikää on vertailtu kyselyn eri kohtiin annettuihin vastauksiin, tarkoituksena arvioida, oliko niillä merkittävää vaikutusta vastaajan näkemyksiin.

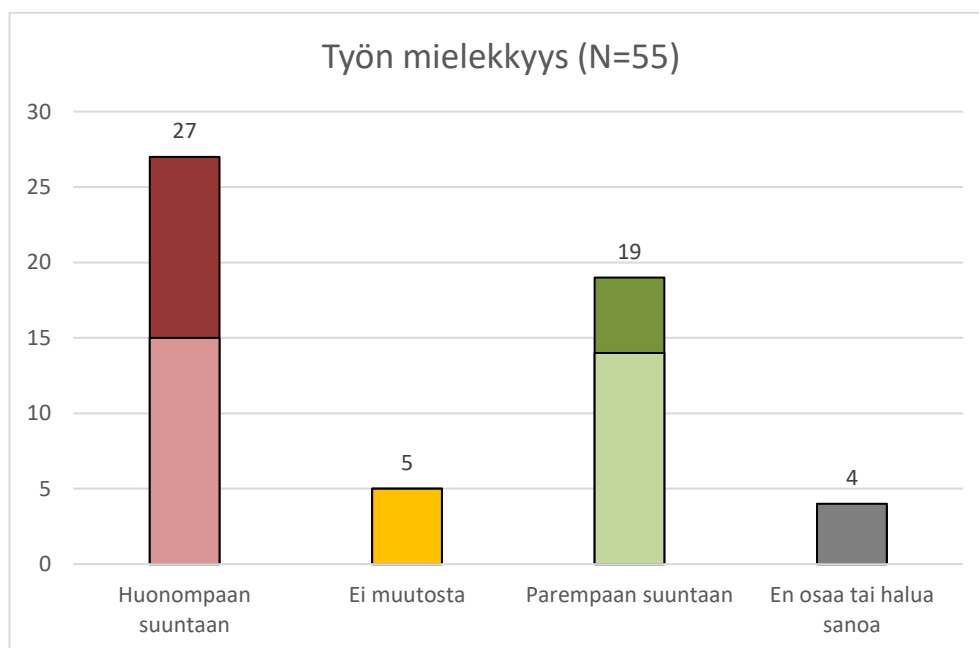
5.4 Oma työnkuva

Vastaukset ja niiden analysointi on yleensä esitetty siten, että kuvaaja vastauksista on aina ensin ja sen jälkeen kuvioita on avattu sanallisesti alapuolelle. Sanallisia analyysyjä lukiessa on hyvä ottaa huomioon myös seuraavat asiat. Vastauksia on verrattu sekä suhteessa ikään, vastaajan työsuhteen tyyppiin (määräaikainen tai vakituinen) ja työsuhteen pituuteen. Luonnollisesti nuori vastaaja on yleensä myös ollut töissä vähemmän aikaa kuin vanhempi vastaaja ja nuorempi vastaaja on todennäköisemmin määräaikainen kuin vanha vastaaja. Tästä huolimatta vertailua on suoritettu erikseen kaikkien osalta, sillä korrelaatio näiden kolmen kesken ei ole voimakas (korrelaatiokertoimen itseisarvo yli 0,8) eli ne eivät ole suoraan yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi iän ja työsuhteen pituuden välinen korrelaatiokerroin on 0,55.

Kyselyn ensimmäisessä varsinaisessa osiossa käsiteltiin vastaajan oman työnkuvan muutosta. Kyselylomakkeen kohdassa viisi vastaajaa pyydettiin arvioimaan aiempia työtehtäviään verrattuna nykyisiin työtehtäviinsä. Arvioinnin kohteena olivat työn mielekkyys, työmäärä, oma motivaatio, työn vaatavuus, yhteistyö asiakkaiden kanssa, yhteistyö muiden ryhmien kanssa sekä ryhmien välisen yhteistyön selkeys. Arvioinnissa käytetty asteikko oli seuraava: muuttunut merkittävästi huonompaan, muuttunut hieman huonompaan, ei muutosta, muuttunut hieman

parempaan, muuttunut merkittävästi parempaan ja en osaa tai halua sanoa. Viimeistä vaihtoehtoa (en osaa tai halua sanoa) lukuun ottamatta vaihtoehdot on käsittelyvaiheessa numeroitu asteikoksi yhdestä viiteen numeerisia analyyseja, kuten keskiarvoa tai -hajontaa tai korrelaatiota, varten. Muuttunut merkittävästi huonompaan suuntaan vastaa arvoa yksi, muuttunut hieman huonompaan suuntaan vastaa arvoa kaksi ja niin edelleen. Esimerkiksi keskiarvovastaus 2,65 tarkoittaa sitä, että keskimääräinen vastaus on vastausten ”hieman huonompaan” ja ”ei muutosta” välillä, kuitenkin hieman lähempänä vastausta ”ei muutosta” kuin vastausta ”hieman huonompaan”. Kaikkia kyselyn kohtia on analysoitu vastaavalla tavalla, vaikkei sitä enää myöhemmin mainita. Keskiarvon laskennassa ei ole mukana siis en osaa sanoa -vaihtoehto tai muut vastaavat vaihtoehdot, joita ei voi muuttaa numeeriseksi arvioksi.

Seuraavaksi esitellään edellä mainittuihin arvioitaviin aiheisiin saadut vastaukset. Kuvoissa vastusvaihtoehtoja on yhdistelty samaan sarjaan siten, että vastausvaihtoehdot muuttunut merkittävästi huonompaan suuntaan ja muuttunut hieman huonompaan suuntaan on yhdistetty samaksi sarjaksi. Vastaavasti on tehty myös vastausvaihtoehtojen muuttunut hieman parempaan ja muuttunut merkittävästi parempaan suuntaan kanssa. Kuvaajassa tummemmalla värillä näkyy painokkaampi vaihtoehto: muuttunut merkittävästi huonompaan tai parempaan suuntaan.



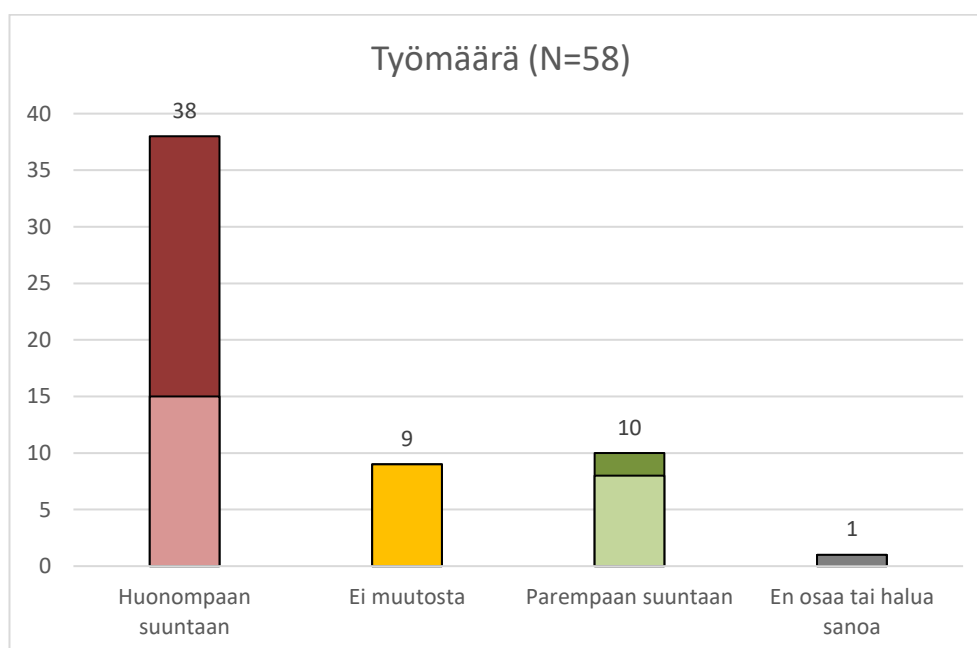
Kuvio 13: Työn mielekkyys.

Kaikista vastaajista 27 eli noin puolet (49 %) arvioi työnsä mielekkyiden muuttuneen huonompaan suuntaan ja heistä 12 arvioi negatiivisen muutoksen olleen merkittävä. Vastaajista 19 eli noin kolmannes (35 %) arvioi työnsä mielekkyiden muuttuneen parempaan suuntaan ja heistä viisi arvioi positiivisen muutoksen olleen merkittävä. Vastaajista viisi (9 %) koki mielekkyiden

pysyneen ennallaan ja neljä (7 %) ei osannut tai halunnut sanoa kantaansa. Vastaajia, jotka kokivat työn mielekkyyden heikentyneen, oli enemmän kuin niitä, jotka kokivat mielekkyyden parantuneen.

Kaikkien vastausten luvuiksi muunnettujen arviointien keskiarvoksi saadaan 2,71 eli keskimääräinen arvio oli arviointien ”muuttunut hieman huonompaan” ja ”ei muutosta” välillä. Nykyisellä ryhmällä ei ollut merkitystä koettuun mielekkyyden muutokseen, mutta aiemmista ryhmistä entiset tulojen käsittelyn henkilöt ovat arvioineet työn mielekkyyden muuttuneen keskimäärin hieman parempaan suuntaan (arviointien keskiarvo 3,61), kun taas entiset menojen käsittelyn ja maksuliikkeen henkilöt arvioivat mielekkyyden muuttuneen keskimäärin hieman huonompaan suuntaan (keskiarvot 2,21 ja 2,15). Työtehtävien muutoksen suuruudella ja muutoksesta kuluneella ajalla ei vaikuta olevan merkitystä työn mielekkyyden muutokseen.

Mikäli vastaaja oli alle 37-vuotias tai suhteellisen uusi työntekijä (alle 2,5 vuotta ollut) oli suhtautuminen työn mielekkyyden muutoksen jokseenkin positiivinen (vastausten keskiarvot noin 3,5). Muiden vastaajien kohdalla suhtautuminen taas oli pääosin negatiivinen (keskiarvot alle kolmen). Korrelaatioanalyysin mukaan kokonaisuudessaan iän tai työsuhteen pituuden ja työn mielekkyyden muutoksen välillä ei ole merkittävää yhteyttä.



Kuvio 14: Työmäärä.

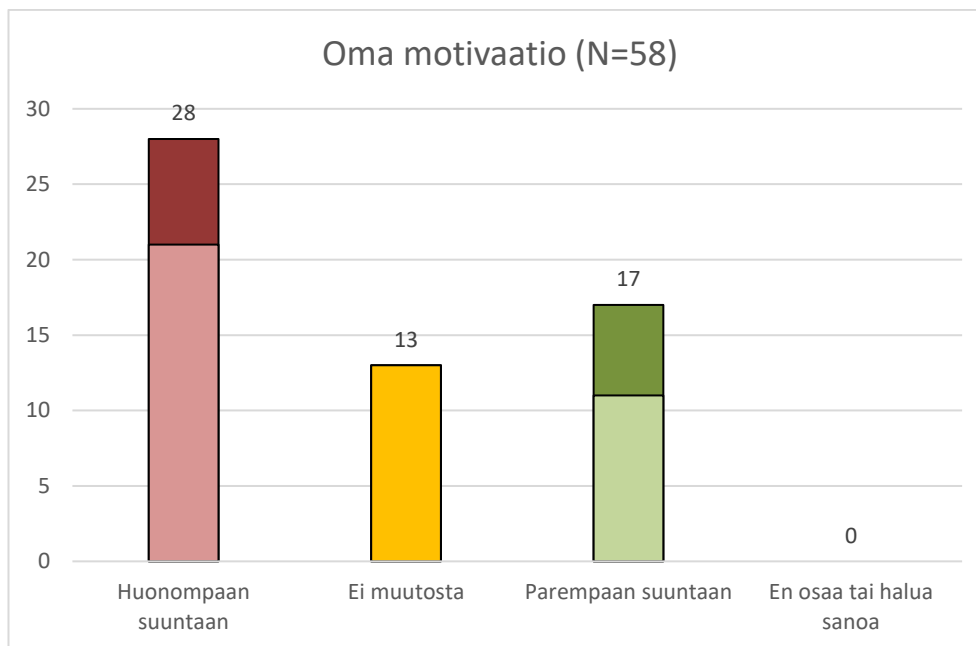
Työmäärän muutosta arvioidessa merkittävä osa, 38 henkilöä 58 vastanneesta (66 %), arvioi tilanteen muuttuneen huonompaan suuntaan. Oleellista myös huomata, että peräti 23 vastaajaa (40 %) arvioi tilanteen muuttuneen merkittävästi huonompaan suuntaan. Avoimien vastausten perusteella huonompaan suuntaan muuttuminen tarkoittaa tässä tapauksessa, että

työmäärä on lisääntynyt ja työtä on liikaa. Avoimissa vastauksissa viitattiin useasti siihen, että liika työmäärä aiheuttaa siitä, että pitäisi itse perehdyttää omiin aiempiin tehtäviin toista tekijää ja samalla perehtyä itse uusiin työtehtäviin. Tähän kohtaan liittyvät vastaajien arviot siitä, että muutos olisi pitänyt tehdä vielä enemmän asteittain.

Vastaajista noin joka kuudes (17 %) arvioi työmäärän muuttuneen parempaan suuntaan. Avomien vastausten perusteella joukossa oli sekä niitä, jotka olivat tyytyväisiä heidän työtaakansa pienenemiseen uuden organisaation myötä, sekä niitä, jotka olivat kokeneen aiemman työmäärän liian vähäiseksi ja olivat tyytyväisiä lisääntyneeseen työmäärään. Yhdeksän (16 %) vastaajaa ilmoitti, että työmäärä on pysynyt samana. Yksi vastaajista ei osannut tai halunnut sanoa.

Kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 2,14, joka on koko kyselyn toiseksi matalin keskiarvo vastaavissa kysymyssarjoissa. Keskimääräinen vastaus oli ”muuttunut hieman huonompaan suuntaan”. Kuten edellä mainittiin, merkittävää on niiden henkilöiden osuus, jotka kokivat työmäärän muuttuneen merkittävästi huonompaan suuntaan (40 %). Tämän oli myös yleisin annettu vastaus. Aiemmat tulojen käsittelyn henkilön arvioivat kohdan neutraalisti keskimääräisen vastauksen ollessa ”ei muutosta”, joskin hajontaa heidän kohdallaan vastauksissa oli paljon. Tyytymättömyyttä työmäärän muutokseen oli eniten aiemmassa menojen käsittelyn ryhmässä. Heistä 90 prosenttia arvioi työmäärän muutoksen olleen huono. Myös aiemmista maksuliikkeen henkilöistä 80 prosenttia arvioi työmäärän muutoksen huonoksi.

Kuten edellisessä kohdassa, myös tässä alle 37-vuotiaat ja määräaikaiset ja uudemmat työntekijät suhtautuivat jokseenkin positiivisemmin. Tästä huolimatta, iän tai työsuhteen pituuden ja arvioon työmäärän muutoksesta välillä ei vaikuta olevan selkeää yhteyttä. Muutoksesta kuluneella ajalla ei ollut yhteyttä arvioihin.



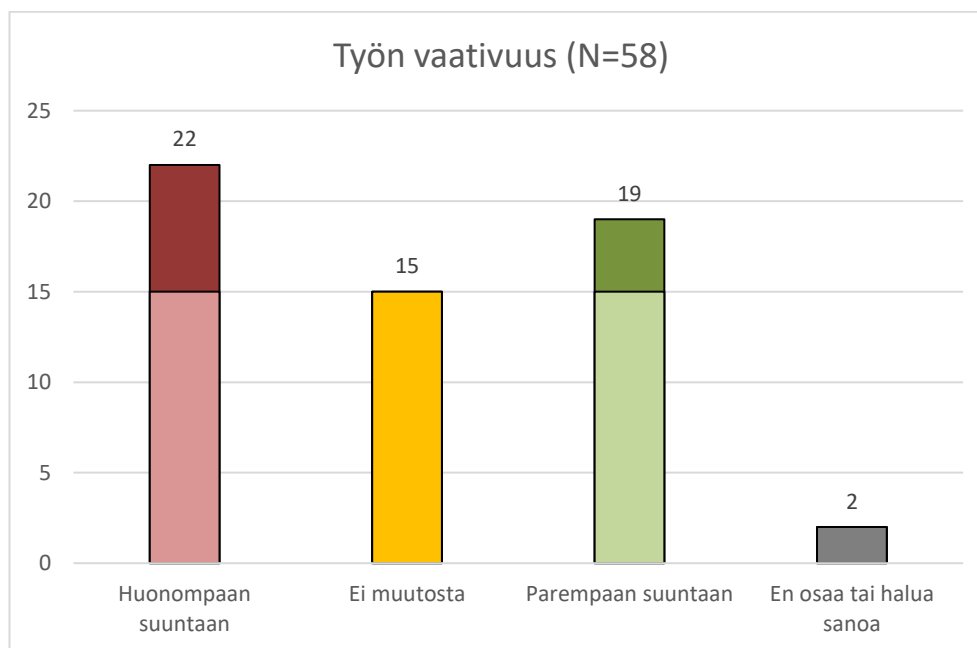
Kuvio 15: Oma motivaatio.

Oman motivaation muutosta tiedusteltaessa 28 vastaajaa eli noin puolet vastaajista (48 %) arvioi motivaationsa muuttuneen huonompaan suuntaan, 13 vastaajaa (23 %) arvioi motivaationsa pysyneen samana ja 17 vastaajaa eli hieman alle joka kolmas (29 %) arvioi motivaationsa parantuneen. Vastausten keskiarvoksi saadaan 2,79. Tässäkin kohtaa suurempi osa vastaajista koki muutoksen negatiivisena. Ryhmätaustaa tarkastellessa sama kaava toistuu kuin aiemmissa: entiset tulojen käsittelyn henkilöt suhtautuvat positiivisemmin, menojen käsittelyn henkilöt negatiivisemmin ja maksuliikkeen henkilöt ovat tällä välillä, tosin enemmän negatiivisen suhtautumisen puolella. Nykyisten ryhmien kohdalla tämä on nähtävissä siten, että lasutusryhmissä arvioitiin muutosten olevan enemmän huonompaan suuntaan (näiden ryhmien perustana aiemmat menojen käsittelyn henkilöt).

Mikäli muutoksesta on kulunut aikaa alle viisi viikkoa, on motivaation arvioitu lähes yksinomaan muuttuneen huonoon suuntaan. Ajan kuluessa keskimääräinen arvio asettuu lähemmäs kohtaa ”ei muutosta”. Myös motivaation muutosta arvioitaessa määräaikaiset suhtautuvat jokseenkin positiivisemmin.

Vertailtaessa työsuhteen pituutta ja motivaation muutosta, voidaan todeta näiden jokseenkin korreloivan keskenään: mitä pidempi työsuhde, sitä huonommaksi muuttui motivaatio. Muun muassa talossa pitkään olleet (yli 9,5 vuotta) arvioivat lähes yksinomaan motivaation muuttuneen huonompaan suuntaan. Vastaava toistuu myös iän ja työsuhteen pituuden välillä: iän noustessa oli motivaation muutos useammin huonompaan suuntaan ja nuoremmat vastaajat

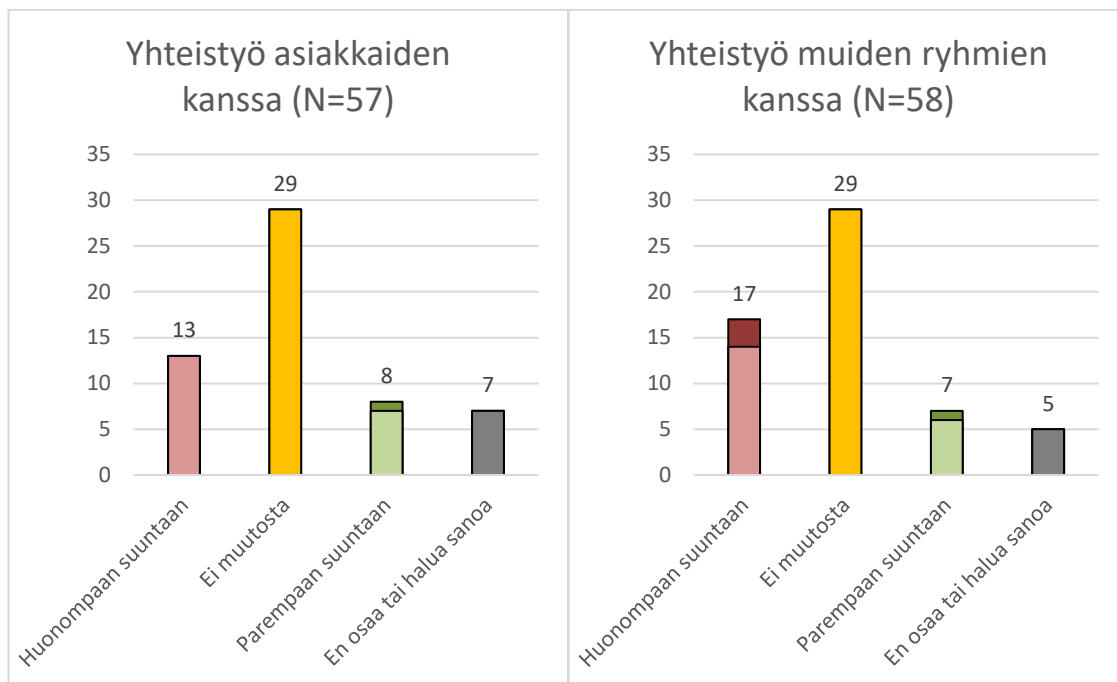
motivaationsa muuttuneen useammin parempaan suuntaan. Poimintana tässä kohtaa nuorimmat (alle 37-vuotiaat) vastaajat, joiden keskimääräinen arvio motivaation muutoksesta oli positiivisin (muuttunut hieman parempaan suuntaan).



Kuvio 16: Työn vaativuus.

Työn vaativuutta arvioitaessa vastausten jakauma oli aiempia tasaisempi. Vastaajista 22 (38 %) arvioi vaativuuden muuttuneen huonompaan suuntaan, neljännes (26 %) arvioi sen pysyneen samana ja kolmannes (33 %) arvioi sen muuttuneen parempaan suuntaan. Kuten kuvajasta nähdään, tilanteen muuttumista huonompaan suuntaan arvioineita oli kolme enemmän kuin parempaan suuntaan arvioineita keskiarvon jääden hieman keskimmäisen vastauksen alapuolelle (vastausten keskiarvo 2,89).

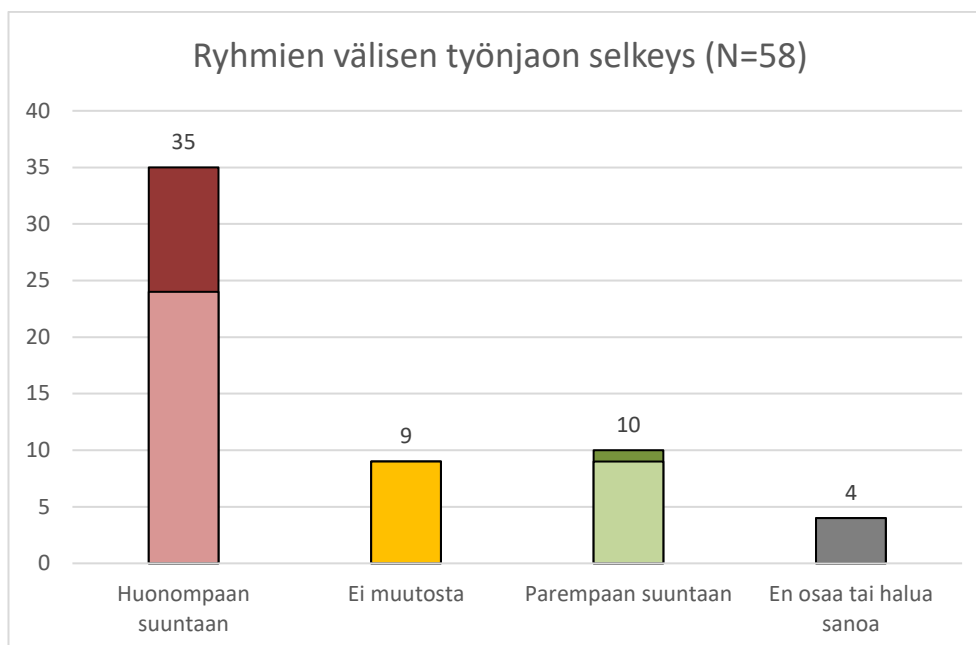
Vaativuuden muutosta arvioitaessa vastauksiin ei vaikuta olevan merkitystä aiemmalla ryhmällä tai muilla vastaajien tausta- tai perustiedoilla. Tosin poikkeuksena ovat alle 37-vuotiaat vastaajat, jotka arvioivat vaativuuden muutosta merkittävästi positiivisemmin. Avointen vastausten perusteella he olivat tyytyväisiä työtehtävien monipuolistumiseen. Tosin, avoimissa palautteissa oli myös arvosteltu sitä, että lisääntyneet rutiinitehtävät eivät lisää työn vaativuutta tai mielekkyyttä, vaikka vaihtelua lisäävätkin.



Kuvio 17: Ryhmän ulkoiset yhteistyöpinnat.

Yhteistyöhön tulleita muutoksia arvioitaessa vastausten jakauma oli melko samanlainen. Molemmissa kohdissa puolet vastaajista (50 % ja 49 %) arvioi ettei organisaatiomuutoksella ollut vaikutusta yhteistyöhön. Vastaajista 13 (23 %) arvioi asiakasyhteistyön muuttuneen huonompaan ja kahdeksan (14 %) parempaan suuntaan. Palkeiden sisäistä yhteistyötä arvioidessa huonompaan suuntaan sen arvioi muuttuneen 17 vastaajaa (29 %), ja parempaan suuntaan 7 vastaajaa (12 %). Avoimissa vastauksissa ei suuremmin myöskään otettu kantaa asiakasyhteistyöhön tai ryhmien väliseen yhteistyöhön.

Vertaillen vastauksia ainoa selkeä korrelaatio on asiakasyhteistyön muutoksella ja työsuhteen tyyppillä. Määräaikaiset arvioivat muutoksen olleen selkeästi parempaan. Tälle ei mielestäni ole selkeästi havaittavaa syytä eikä avoimista vastauksista esiinny mitään asiaan viittavaa. Kyseessä on siis todennäköisesti sattuma, eikä asia ole tulosten kannalta edes oleellinen. Yhteenvetona voidaan siis sanoa, että kyselyn vastausten perusteella yhteistyörajapintoihin ei ole tullut merkittävää muutosta suuntaan tai toiseen organisaatiomuutoksen myötä.



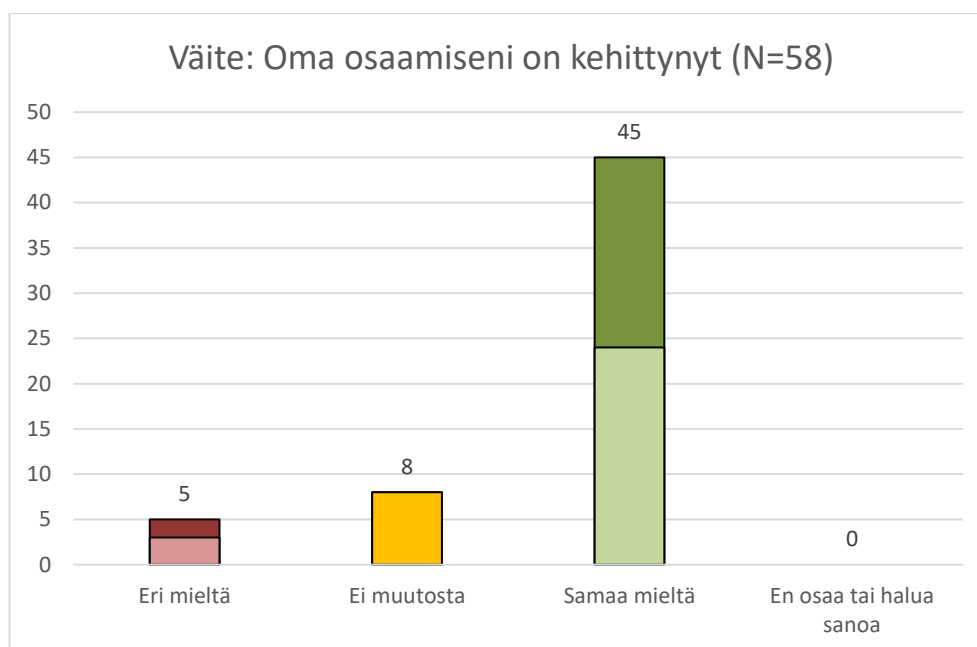
Kuvio 18: Ryhmien välisen työnjaon selkeys.

Viimeisenä kyselyn kohdassa viisi arvioitiin ryhmien välisen työnjaon selkeyteen tulleita muutoksia. Kohta on oleellinen, sillä selkeän työnjaon pitäisi vähentää epävarmuutta, siitä kuka asian tekee. Tällöin vältetään myös päällekkäistä työtä ja vähennetään riskiä, että työ jää kokonaan tekemättä. Vastausten perusteella organisaatiomuutoksen jälkeen epävarmuus työnjaoista on lisääntynyt. Toki vastaajat olivat tehneet uusia työtehtäviään vasta keskimäärin reilut seitsemän (7,2) viikkoa, joka on hyvä pitää mielessä vastauksia tulkitessa. Vastaajista 35 (60 %) arvioi työnjaon muuttuneen epäselvemmäksi. Työnjaon arvioi selkeytyneen 10 vastaajaa (17 %) ja 9 vastaajaa (16 %) piti tilannetta samana. Neljä vastaajaa (7 %) ei osannut tai halunnut sanoa. Avoimissa vastauksissa mainittiin useaan kertaan työnjaon olevan epäselvä ja tästä seuraavat haasteet päivystäjälle ja asiakkaiden palvelupyyntöjen kohdistamiseen.

Työnjaon selkeyden arvioitiin muuttuneen kaikissa vastaajaryhmissä keskimääräisesti huonompaan suuntaan ja tässä kohtaa iällä, työsuhteen pituudella tai työsuhteen tyypillä ei ollut merkittävää vaikutusta annettuihin vastauksiin. Yksi asia kuitenkin nousee vastauksista esiin. Vastaajan nykyisellä ryhmällä oli selkeä yhteys annettuun arvioon työnjaon selkeyden muuttumisesta. Laskutusryhmien vastaajista (vastausten keskiarvo 1,87) vain yksi (4 % laskutusryhmien henkilöistä) arvioi tämän muutoksen parempaan suuntaan, kun taas reskontraryhmien vastaajista (vastausten keskiarvo 2,73) kuitenkin yhdeksän (37 % reskontraryhmien henkilöistä) arvioi muutoksen olleen tässä kohdin parempaan suuntaan.

Seuraavaksi esitetään kyselyn kohtaan kahdeksan saatuja vastauksia. Kahdeksas kohta sisälsi viisi väitettä: osaamiseni on kehittynyt, työmäärä tulee olemaan tasaisempi, kokonaisuuden ymmärtäminen on parantunut, asioiden siirtely on vähentynyt ja saan enemmän aikaiseksi.

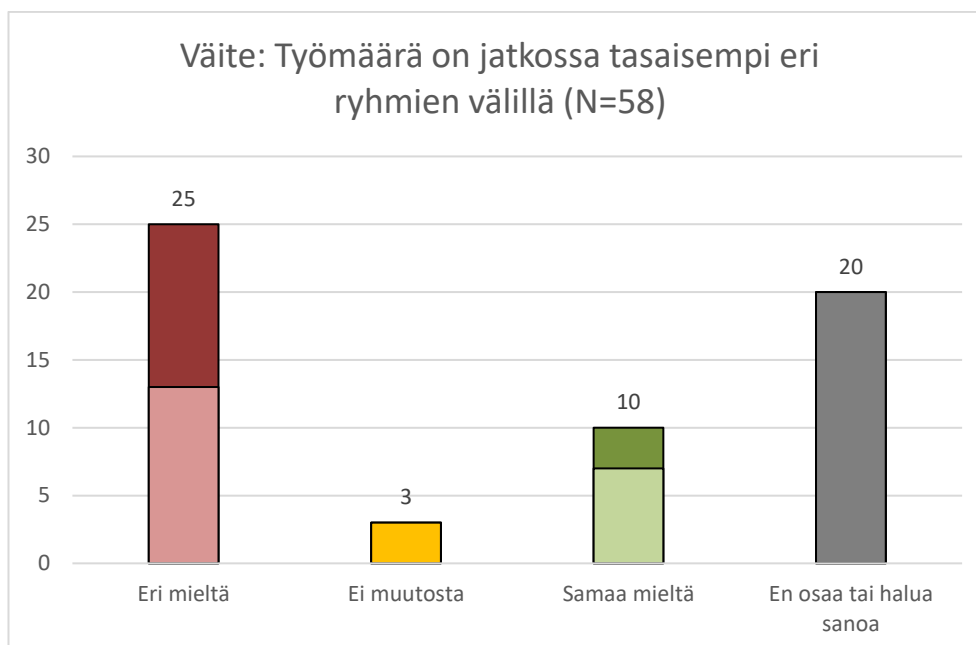
Väitteet ovat suoraan tai välillisesti organisaatiomuutoksella olleita tavoitteita tai nykyisin taloushallinnon tuotannon kannalta oleellisia asioita, joita muutoksen olisi hyvä viedä parempaan suuntaan. Vastauksen on esitelty vastaavalla tavalla kuin aiemmin esitetyt kyselyn kohdan viisi vastaukset.



Kuvio 19: Väite: Oma osaamiseni on kehittynyt.

Kohdan kahdeksan ensimmäinen väite oli ”oma osaamiseni on kehittynyt” ja se sai koko kyselyn positiivisimmat vastaukset. Noin kolme neljästä vastaajasta (78 %) arvioi oman osaamisensa kehittyneen ja heistäkin noin puolet arvioi sen kehittyneen merkittävästi. Viisi vastaajaa (9 %) oli väitteen kanssa eri mieltä ja kahdeksan vastaajaa (14 %) valitsi vaihtoehdon ”ei muutosta”. Yhteensä siis kolmentoista vastaajan (22 %) ei kokenut osaamisensa kehittyneen. Aiemmistä ryhmistä maksuliikkeen (vastausten keskiarvo 4,53) ja tulojen käsittelyn (ka. 4,29) henkilöt kokivat oman osaamisensa kehittyneen keskimäärin enemmän kuin aiemmat menojen käsittelyn henkilöt (ka. 3,38), joka näkyy myös nykyisten ryhmien kohdalla (reskontraryhmät ka. 4,42; laskutusryhmät ka. 3,58). Omaan osaamiseen liittyen avointa palautetta ei annettu.

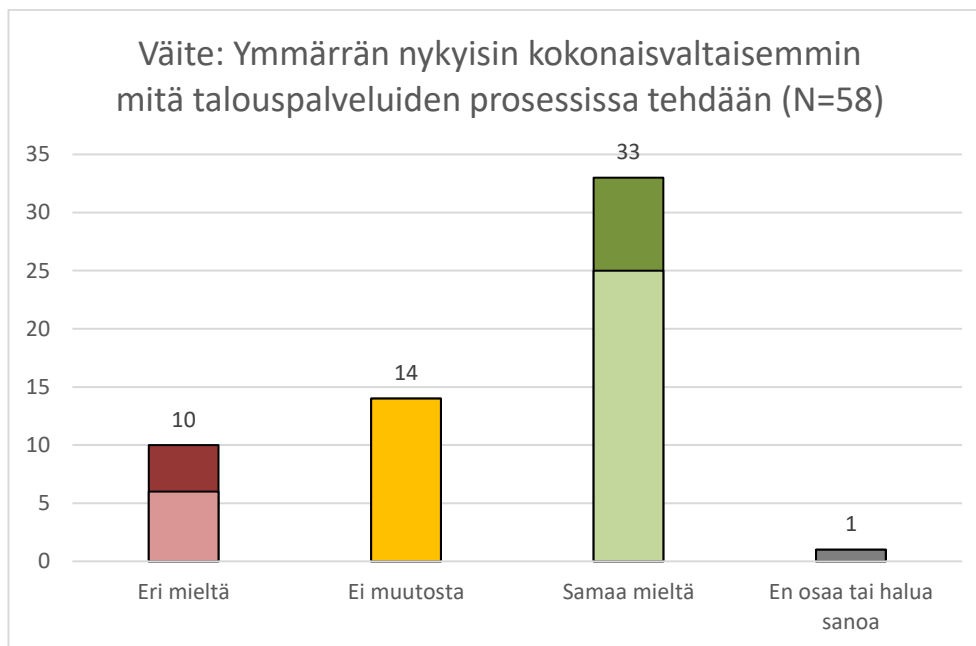
Toisin kun voisi kuvitella, ei muutoksesta kuluneella ajalla ole suurtakaan merkitystä koettuun osaamisen kehittymiseen. Osaamisen koettiin kehittyneen lähes yhtälailla riippumatta siitä, kuinka kauan muutoksesta oli kulunut. Sen sijaan melko looginenkin yhteys vastaajan iän sekä työsuhteen keston ja osaamisen kehittymisen välillä oli. Nuoremmat ja vähemmän aikaa töissä olleet kokivat osaamisensa kehittyneen enemmän. Nuorimmat (alle 37-vuotiaat) ja vähiten aikaa töissä olleet (alle 2,5 vuotta olleet) vastaajat kokivat osaamisensa kehittyneen keskimäärin merkittävästi.



Kuvio 20: Väite: Työmäärä on jatkossa tasaisempi eri ryhmien välillä.

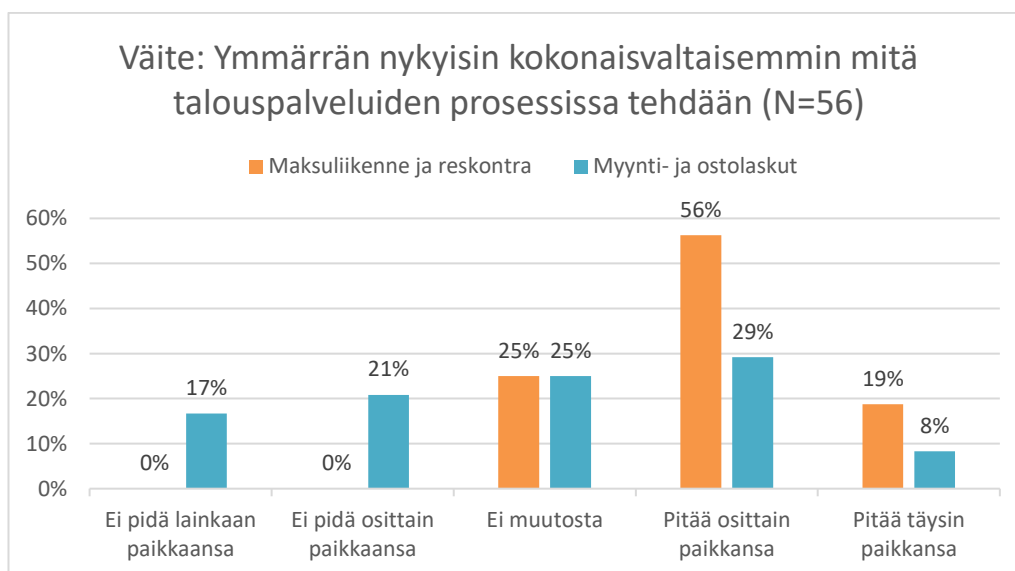
Yksi organisaatiomuutoksen tavoitteista oli tasoittaa aiempien ryhmien väliset ruuhkahuiput jakamalla työtehtävät eri tavalla. Tästä syystä vastaajia pyydettiin arvioimaan väitettä ”työmäärä on jatkossa tasaisempi eri ryhmien välillä”. Kyselyä laadittaessa oli tiedossa, että väitettä voi olla vaikea arvioida tietämättä tarkempia lukuja esimerkiksi kunkin ryhmän käsittelemien tapahtumien määrästä. Se päätettiin kuitenkin ottaa kyselyyn mukaan, koska joka tapauksessa olisi hyvä jos tekijöillä olisi tunne, että työt on jaettu tasan. Väitteen arvioinnin haasteellisuus näkyy vastauksissa, sillä poikkeuksellisesti joka kolmas vastaajista (35 %) ilmoitti, että ei osaa tai halua sanoa (näin vastanneiden taustalla ei vaikuta olevan yhteistä tekijää). Vastaajista 25 (43 %) oli väitteen kanssa eri mieltä ja kymmenen (17 %) eri mieltä. Kolme vastaajaa (5 %) valitsi vaihtoehdon ”ei muutosta”. Työmäärän tasaisuuteen nykyisin ei avoimissa palautteissa otettu juurikaan kantaa.

Ryhmätaustaltaan aiemmista menojen käsittelyn henkilöistä kukaan ei ollut väitteen kanssa samaa mieltä (vastausten keskiarvo 1,67). Suhteellisesti eniten samaa mieltä väitteen kanssa olivat aiemmat maksuliikkeen henkilöt. Tulojen käsittelyn henkilöiden kohdalla vastauksissa oli eniten hajontaa. Näkemys työnjaon tasaisuudesta on hieman positiivisempi nykyisissä reskontraryhmissä kuin laskutusryhmissä, joka on todettavissa jo ryhmätaustoihin vertailemalla, sillä laskutusryhmät on koottu pääosin vanhoista menojen käsittelijöistä (eniten eri mieltä väitteen kanssa). Muutoksesta kuluneella ajalla, vastaajan iällä tai työsuhteen kestolla ei ollut vaikutusta annettuihin vastauksiin.



Kuvio 21: Väite: Ymmärrän kokonaisprosessin paremmin.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan onko heidän ymmärryksensä prosessin kokonaisuudesta lisääntynyt. Vastaajista yli puolet (57 %) vastasi asian olevan näin. Joka neljäs vastaaja (24 %) ilmoitti, ettei organisaatiomuutos ole vaikuttanut asiaan, ja kymmenen vastaajaa (17 %) ilmoitti olevansa väitteen kanssa eri mieltä. Nykyisistä ryhmistä laskutusryhmien kohdalla vastaukset olivat jakautuneet melko tasaisesti, kun taas reskontraryhmissä väitettä paikkansa pitävinä määrä oli merkittävä. Tätä eroa kuvaa alla oleva kaavio:

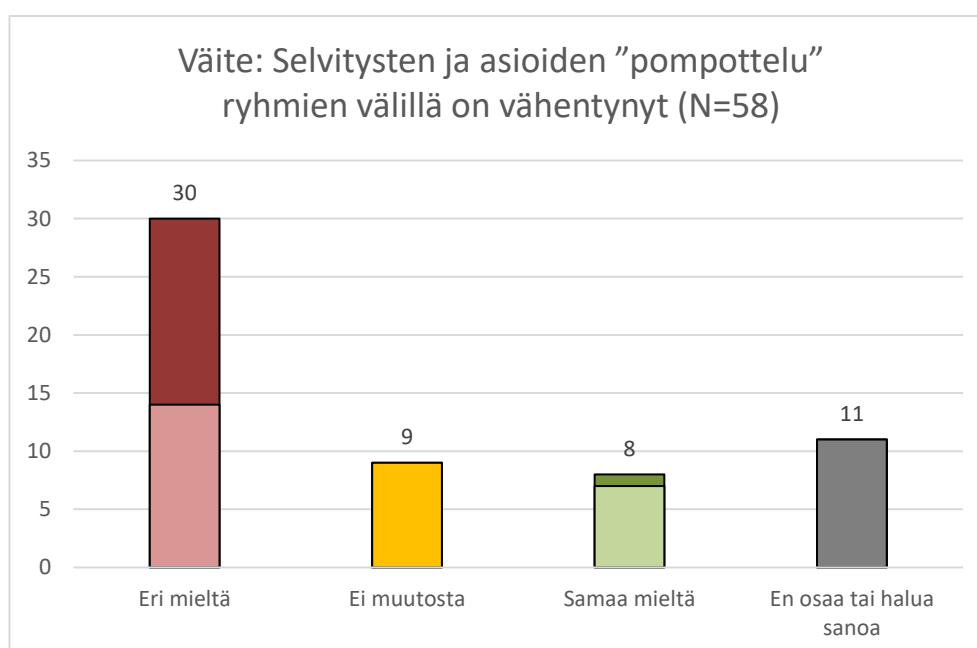


Kuvio 22: Nykyinen ryhmä verrattuna käsitykseen prosessin kokonaisuudesta.

Yllä olevassa kuviossa prosenttiosuudet ovat vastausten osuus kyseisen ryhmän vastauksista, ei kaikista vastauksista. Reskontraryhmien henkilöistä kolme neljästä (75 %) oli väitteen kanssa

samaa mieltä, kun taas laskutusryhmien henkilöistä reilut joka kolmas (38 %) oli väitteen kanssa samaa mieltä.

Myös tässä kohtaa, lyhimmän aikaa töissä olleet ja nuoremmat henkilöt olivat useimmin samaa mieltä väitteen kanssa kuin muut vastaajaryhmät. Vastaava toistuu kaikkien niiden väitteiden ja kysymysten kohdalla, joissa on kyse koulutuksesta tai uuden oppimisesta. Uudet työntekijät hyötyvät koulutuksista ja vastaavista tilaisuuksista eniten. Korrelaatiota työsuhteen kestolla (tai iällä) ja koulutustilaisuuksista saadun hyödyn välillä ei kuitenkaan ole. Hyötyä kokevat saavansa eniten siis vähiten töissä ollut neljännes vastaajista (alle 2,5 vuotta), jonka jälkeen koettu hyöty tasaantuu.

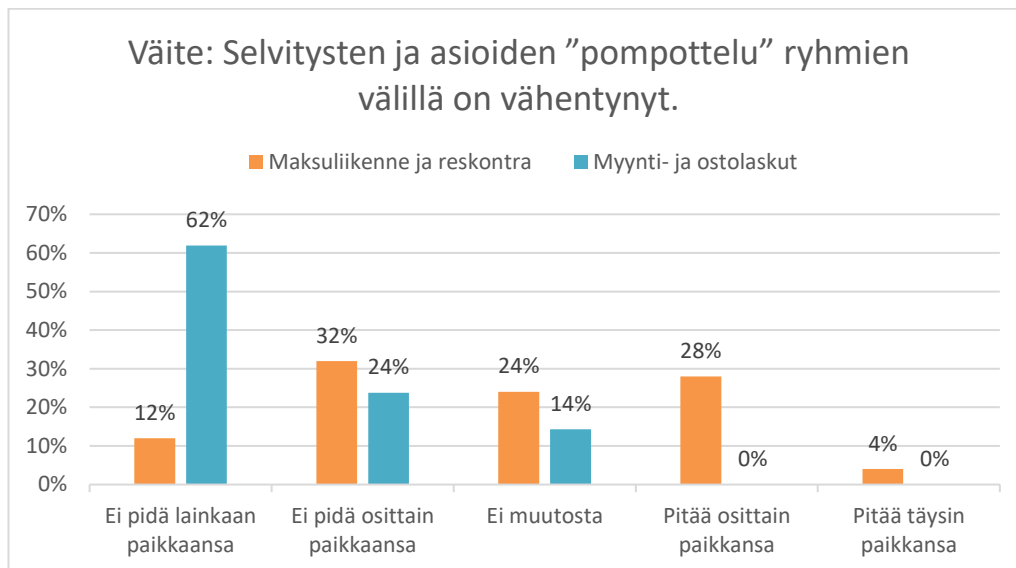


Kuvio 23: Väite: Selvitysten ja asioiden ”pompottelu” ryhmien välillä on vähentynyt.

Seuraavaksi vastaajat arvioivat väitettä työtehtävien siirtelystä ryhmästä toiseen, joka on usein seurausta epävarmuudesta sen suhteen, kenelle tehtävä kuuluu. Väite liittyy aiemmin arvioituun työnjaon selkeyteen, sillä työnjaon ollessa selkeä ei samaa asiaa tarvitse useampaan kertaan siirrellä paikasta toiseen ja pohtia kuka sen hoitaa. Annetut vastaukset ovatkin pitkälti samankaltaisia (katso kaavio 10). Vastaajista 30 (52 %) oli väitteen kanssa eri mieltä ja heistä merkittävä osa, 16 vastaajaa (28 %), arvioi ettei väite pidä lainkaan paikkaansa. Kahdeksan vastaajaa (14 %) oli väitteen kanssa samaa mieltä ja yhdeksän vastaajaa (16 %) ilmoitti, ettei asia ole muuttunut.

Huomioitavaa on myös, että 11 vastaajaa eli joka viides (19 %) ei osannut tai halunnut sanoa, kun taas ryhmien välisen työnjaon selkeyttä arvioitaessa heitä oli vain noin joka neljästoista

vastaaja (7 %). Ilmeisesti neutraalissa muodossa olevaa asiaa on helpompi arvioida kuin väitteenä esitettyä. Kuten jo työnjaon selkeyttä arvioidessa tuli ilmi, avoimissa palautteissa nostettiin esille työnjaon epäselvyyksien tuomat haasteet muun muassa päivystykseen. Vastauksien välillä on myös eroa verrattaessa nykyisiä ryhmiä keskenään. Eroa kuvaa alla oleva kaavio:

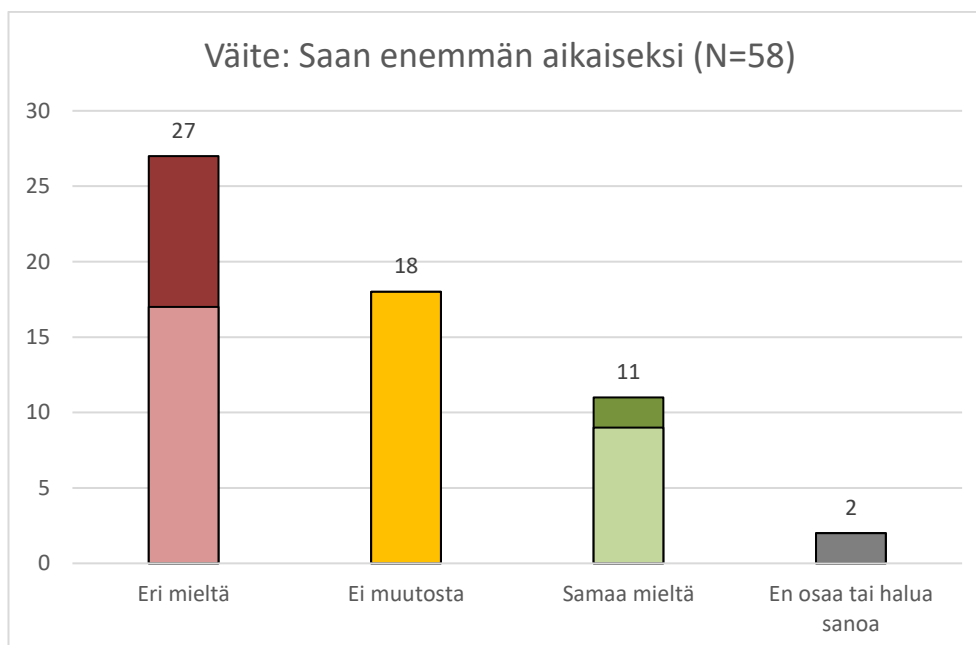


Kuvio 24: Väite työnjaon selkeydestä verrattuna nykyisiin ryhmiin.

Yksikään laskutusryhmien henkilöistä ei ollut väitteen kanssa samaa mieltä. Reskontraryhmien henkilöiden osalta vastaukset olivat jakautuneen tasaisemmin, joskin myös heidän osaltaan keskimääräinen vastaus jäi aavistuksen huonolle puolelle (vastauksen keskiarvo 2,81).

Vastaukset korreloivat jokseenkin muutoksesta kuluneen ajan kanssa. Mitä pidempi aika muutoksesta on kulunut, sitä parempia ovat olleet arviot. Tosin muutos ei ole tässä ajassa ollut kovinkaan suuri eikä työnjaon selkeyttä arvioidessa vastaavaa yhteyttä ollut (asteikko on erilainen, joten lieneekö edes mielekästä verrata). Työsuhteen kestolla tai vastaajan iällä ei ollut tässä kohtaa merkitystä annettuihin arvioihin.

Omaan työnkuvaan liittyvien väitteiden viimeisessä kohdassa vastaajat arvioivat väitettä siitä, saavatko he nykyisellään enemmän aikaseksi. Alla olevassa kuvaajassa on esitetty saadut vastaukset:

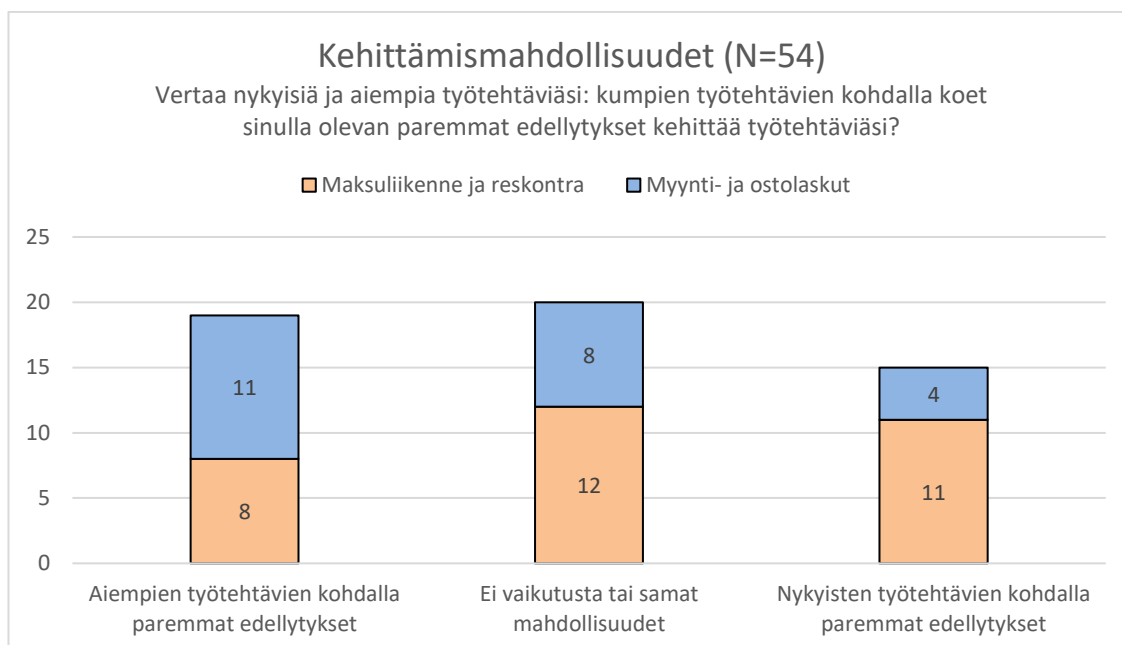


Kuvio 25: Väite: Saan enemmän aikaiseksi.

Vastaajista lähes joka toinen (47 %) arvioi ettei väite pidä paikkaansa, joka kolmas (31 %) arvioi tilanteen pysyneen muuttumattomana ja joka viides (19 %) arvioi väitteen pitävän paikkaansa. Keskimääräinen vastaus jäi vaihtoehtojen ”ei pidä pääosin paikkaansa” ja ”ei muutosta” välille (vastausten keskiarvo 2,57).

Jos vastaajan kohdalla muutoksesta oli kulunut yli 8 viikkoa, olivat arviot aavistuksen positiivisempia. Muuten muutoksesta kuluneella ajalla ei tuloksissa näkynyt vaikutusta. Iällä tai työsuhteen kestolla ei ollut näkyvää yhteyttä annettuihin vastauksiin. On mahdollista, että vastaava väite saisi positiivisemmat arviot, jos aikaa muutoksesta olisi kulunut enemmän. Kahdeksalla viikolla ei ollut mitään merkitystä, mutta yli kahdeksan viikkoa näkyi jo positiivisempina vastauksina. Kahdeksan viikko voi olla se piste, jonka jälkeen suunta lähtee positiivisempaan.

Kyselyn kohdassa yhdeksän oli monivalintakysymys, jossa tiedusteltiin vastaajien näkemystä siitä, minkälaisien mahdollisuuksien heillä on kehittää omia työtehtäviin. Alla olevassa kuvassa on esitetty saadut vastaukset:

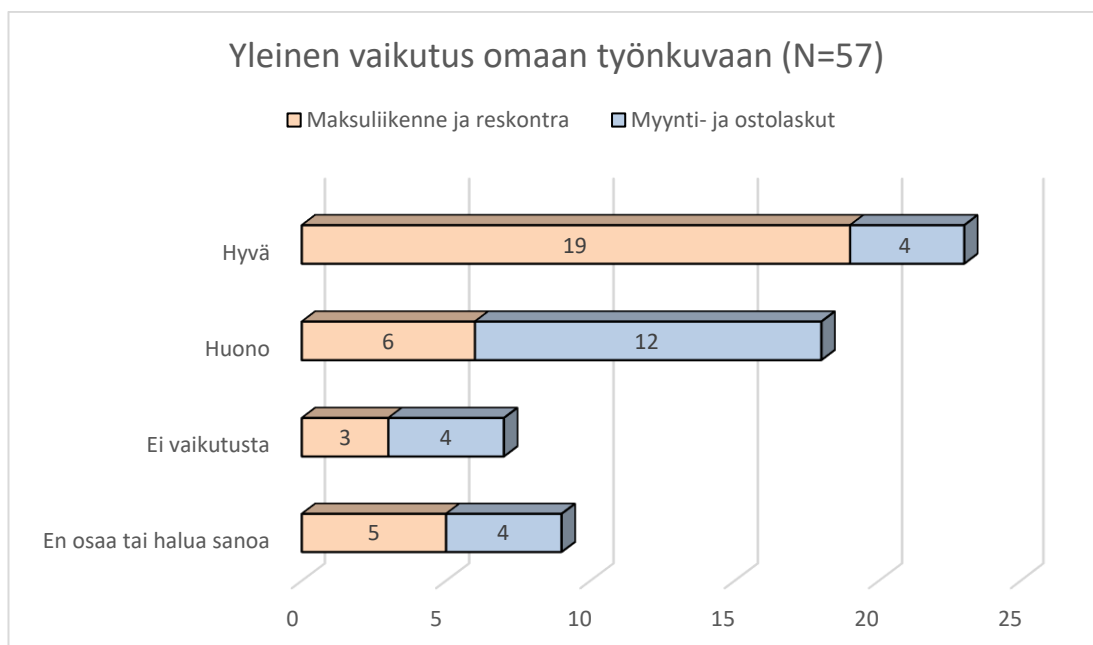


Kuvio 26: Kehittämismahdollisuudet.

Lahtisen ja Salmen (2014) mukaan taloushallinnon organisaation kannalta henkilöstön suoraan itsenäisesti tekemien kehitysehdotusten merkitys on suuri ja tulee kasvamaan alan kehityksessä. Kaikista vastaajista yhteensä 15 vastaajaa eli noin joka neljäs (28 %) arvioi, että heidän kehittämismahdollisuutensa ovat nykyisin paremmat kuin aiemmin. Vastaajista 20 (37 %) arvioi kehittämismahdollisuuksien olevan samat kuin ennen ja 19 vastaajaa (35 %) arvioi mahdollisuuksien olleen aiemmin paremmat. Kyselyhetkellä kehittämismahdollisuuden koettiin siis keskimäärin heikentyneen. Kuten yllä olevasta kuvaajasta nähdään, arvioivat nykyiset reskontaryhmien henkilöt useammin mahdollisuuksien lisääntyneen kun taas laskutusryhmien henkilöt arvioivat mahdollisuuksien olleen paremmat aiemmin.

Ikään verratessa alle 37-vuotiaat arvioivat pääosin kehittämismahdollisuuksiensa olevan nykyisin paremmat. Nykyisin mahdollisuuksia parempina pitivät myös vajaa puolet 37-44-vuotiaista. Loput eli yli 44-vuotiaat vastaajat arvioivat taas arvioivat mahdollisuuksien olevan samat tai aiemmin paremmat. Työsuhteen pituuteen verratessa alle 2,5 vuotta töissä olleet henkilöt arvioivat useimmin mahdollisuuksien parantuneen ja yli 9,5 vuotta olleet henkilöt arvioivat suhteellisesti eniten mahdollisuuksien olleen paremmat aiemmin. Toisin sanoen, nuorempi ja vähemmän aikaa töissä ollut puolikas vastaajista arvioi kehittämismahdollisuuksien parantuneen ja päinvastoin.

Omaa työnkuvaa käsittelen osion viimeisessä kohdassa (kyselyn kymmenes kohta), vastaajat arvioivat yleisesti oliko muutoksen vaikutus työnkuvaan hyvä vai huono. Alla olevassa kuvaajassa on esitetty saadut vastaukset:



Kuvio 27: Koettu vaikutus työnkuvaan.

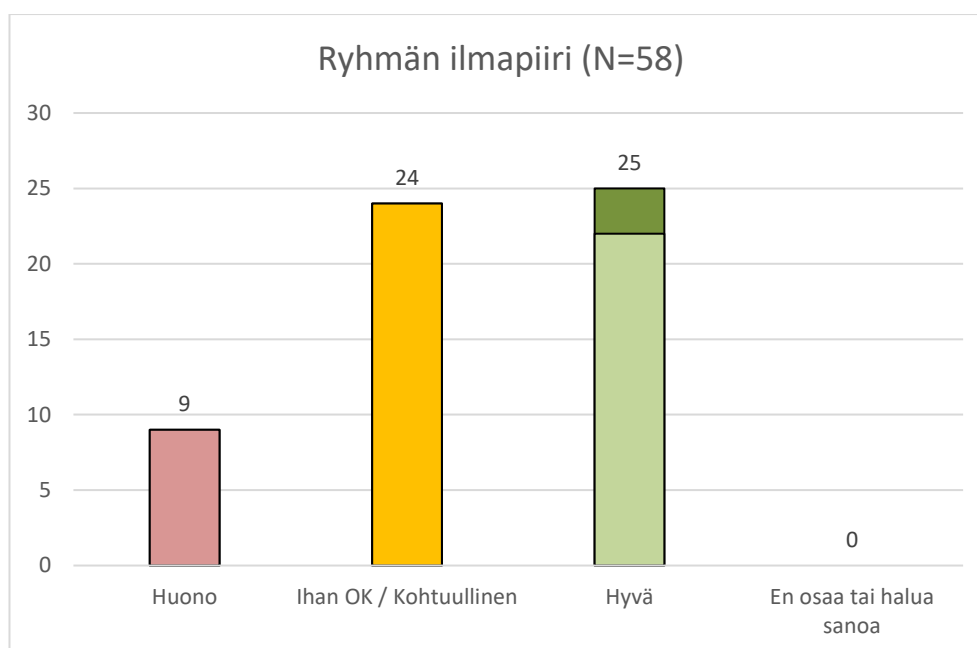
Vastaajista 23 (40 %) piti muutosta loppujen lopuksi oman työnkuvansa kannalta hyvänä, vaikka aiempiin kohtiin annetut arviot olivatkin lähes kaikki keskimäärin alle keskimmäisen arvion (keskimäärin alle vaihtoehdon ”ei muutosta”). Joka kolmas vastaaja (32 %) piti muutosta huonona asiana. Seitsemän vastaajaa (12 %) ilmoitti, ettei muutoksella ollut vaikutusta ja yhdeksän vastaajaa (16 %) ei osannut tai halunnut sanoa. Kuten aiempien kohtien vastauksista voi päätellä, muutosta huonona pitäviä oli enemmän nykyisissä laskutusryhmissä ja muutosta hyvänä pitäviä enemmän reskontraryhmissä. Aiempia ryhmiä tarkastellessa muutosta piti hyvänä 67 % aiemmista tulojen käsittelyn henkilöistä, 54 % maksuliikkeen henkilöistä ja 18 % menojen käsittelyn henkilöistä.

Yleisinä yhteenvetoina voidaan sanoa, että organisaatiomuutoksen vaikutukset arvioivat paremmin pääosin nuorin neljännes vastaajista (alle 37-vuotiaat) ja lyhemmän aikaa töissä olleet (alle 2,5 vuotta, neljännes vastaajista) sekä aiemmat tulojen käsittelyn henkilöt. Muutoksen vaikutuksia huonoina pitivät pääosin aiemmat menojen käsittelyn henkilöt. Aiempien maksuliikkeen henkilöiden suhtautumiset olivat usein aiempien tulojen käsittelyn ja menojen käsittelyn henkilöiden väliltä, tosin enemmän kallistuneena suuntaan, että arvioitavat asiat ovat muuttuneet huonompaan muutoksen myötä. Kaksi huonoimmaksi arvioitua kohtaa olivat työmäärä ja työnjaon selkeys ryhmien välillä. Jälkimmäiseen liittyi myös väite asioiden siirtelystä paikasta toiseen. Näiden kahden seikan parantamiseen voisi ensimmäisenä kohdistaa toimenpiteitä. Avoimien vastausten perusteella muutosvaiheen perehtymisestä ja perehdyttämisestä tuleva lisätyömäärä tuntuu monen mielestä liialta. Myös työnjako koetaan epäselväksi ja todennäköisesti työaikaa kuluu turhaan siihen miettimiseen, mitkä työtehtävät ovat omalla vastuulla ja mitkä eivät, ja mikäli ne eivät ole omalla vastuulla niin kenen vastuulla ne ovat.

Kiireen keskellä ei todennäköisesti halua tehdä mitään mikä ei olisikaan loppujen lopuksi omalla vastuulla. Vaikka kaikki työt ovatkin lopulta koko organisaation vastuulla, pitäisi ryhmien välisen sekä ryhmien sisäisen työnjaon olla selkeästi määritelty ja kaikille selvä.

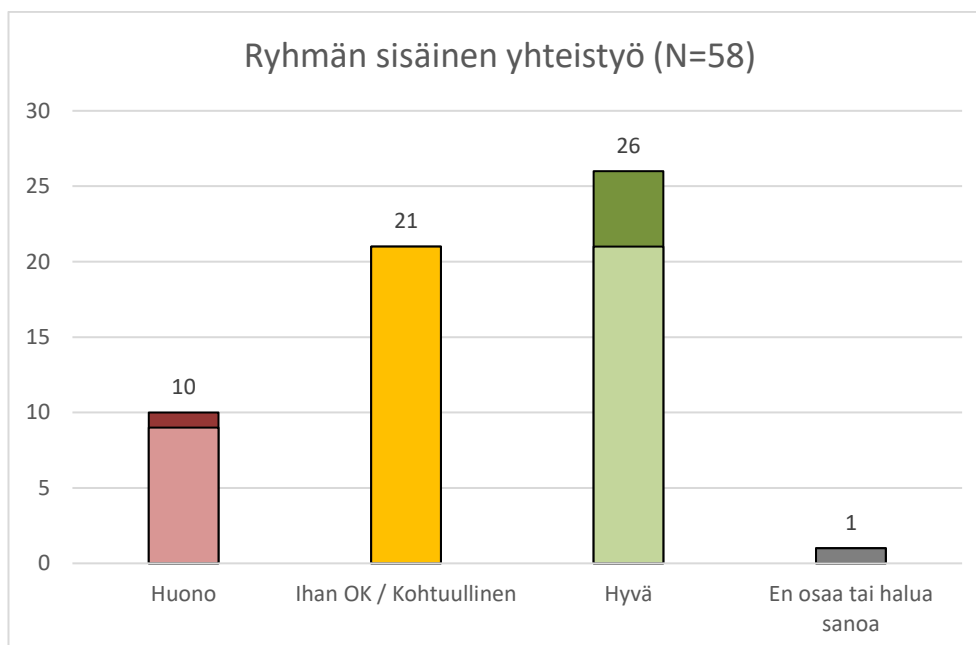
5.5 Oma ryhmä

Oman työkuvan muutoksen arvioinnin jälkeen kyselyssä käsiteltiin vastaajien ryhmään liittyviä asioita. Kyselyn kohdassa 11 arvioitiin ryhmän ilmapiiriä, sisäistä yhteistyötä, ryhmän suhtautumista uusiin ideoihin (kehitysehdotuksiin) ja ryhmäkokoja. Alla on esitetty ensimmäiseen kohtaan, ryhmän ilmapiirin arviointiin, saadut vastaukset:



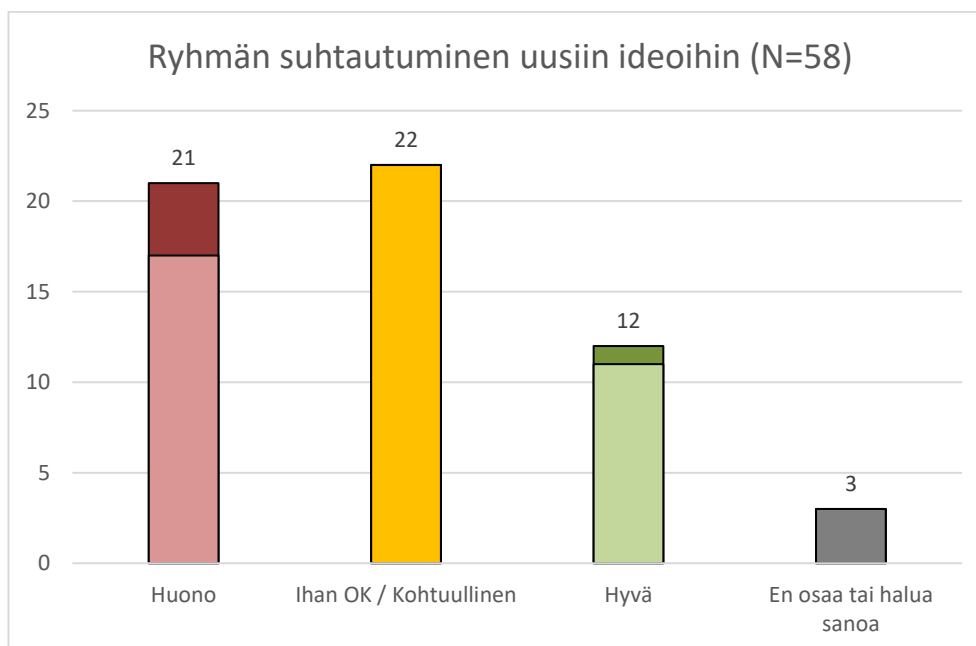
Kuvio 28: Ryhmän ilmapiiri.

Vastaajista yhdeksän (16 %) arvioi ilmapiirin olevan huono, 24 vastaajaa (41 %) arvioi sen olevan kohtalainen ja loput 25 vastaajaa (43 %) arvioivat ilmapiirin olevan hyvä tai erittäin hyvä. Yhteensä siis 49 vastaajaa (85 %) piti ilmapiiriä kohtuullisena tai hyvänä. Merkittäviä eroja eri vastaajaryhmien välillä ei ollut. Laskutusryhmissä oltiin aavistuksen tyytymättömiä kuin reskontraryhmissä. Tyytyväisimpiä ilmapiiriin olivat alle 37-vuotiaat ja alle 2,5 vuotta töissä olleet.



Kuvio 29: Ryhmän sisäinen yhteistyö.

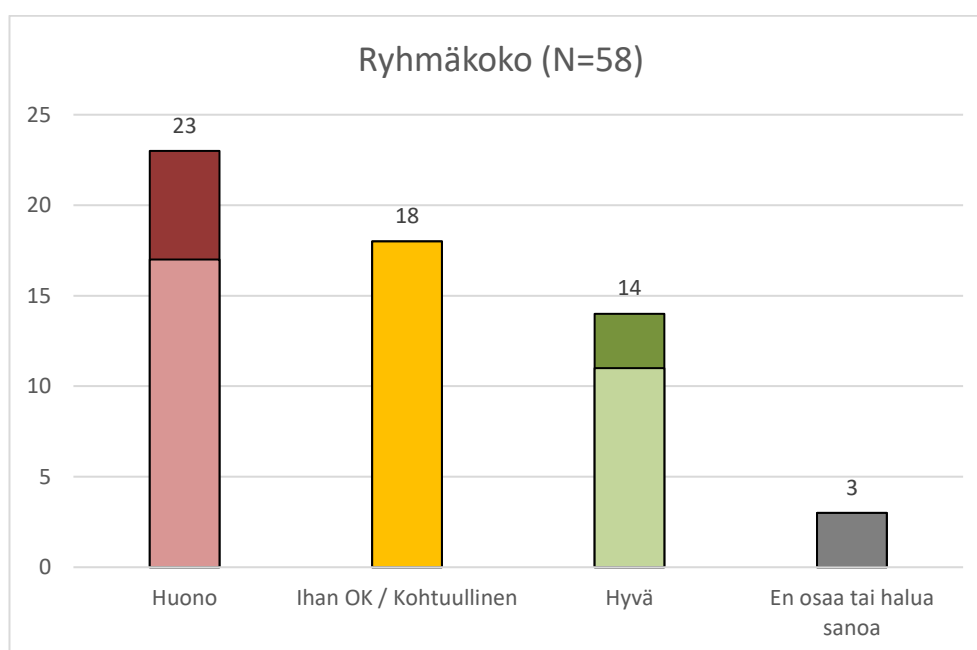
Ryhmän sisäistä yhteistyötä arvioidessa kymmenen vastaajaa (17 %) piti yhteistyön sujuvuutta huonona, 21 vastaajaa (36 %) arvioi yhteistyön sujuvuuden kohtuulliseksi ja 26 vastaajaa (45 %) arvioi sen olevan hyvällä tasolla. Kaikkien vastausten jakauma on hyvin samankaltainen edellisen kohdan kanssa ja myös vastaajaryhmien välillä tilanne on sama. Lähes kaikki vastaajat antoivat ryhmän ilmapiiristä ja sisäisestä yhteistyöstä saman, hyvän tai huonon, arvion (korrelaatiokerroin 0,86). Ryhmän ilmapiiri vaikuttaa siis suoraan ryhmän sisäisen yhteistyön toimivuuteen tai toisinpäin tai sitten ne vain mittaavat samaa asiaa, josta syystä vastauksetkin olivat lähes samat.



Kuvio 30: Ryhmän suhtautuminen uusiin ideoihin.

Arvioitaessa ryhmän suhtautumista uusiin ideoihin 21 vastaajaa (36 %) ilmoitti suhtautumisen olevan huono tai erittäin huono, 22 vastaajaa (38 %) ilmoitti suhtautumisen olevan kohtalainen ja 12 vastaajaa (21 %) arvioi uusiin ideoihin suhtauduttavan hyvin. Kolme vastaajaa (5 %) ei osannut tai halunnut sanoa. Huonon arvion antaneet perustelivat avoimissa vastauksissa arviotaan muun muassa sillä, että ryhmissä on otettu kyselemättä käyttöön vanhan ryhmän käytäntöjä ja on koettu, että toisten ryhmien aiemmista käytännöistä ei olla edes kiinnostuneita kuulemaan. Avoimien vastausten mukaan jokaisesta ryhmästä kannattaisi yhdessä arvioida parhaat käytännöt ja ottaa ne koko ryhmälle käyttöön. Heidän mukaansa vastaushetkellä käytettiin vielä liian usein kaikkia aiempien ryhmien käytäntöjä sekaisin. Hyvän arvion antaneet olivat toivoneet muilta ryhmäläisiltä positiivisempaa suhtautumista ryhmän asioihin.

Uusiin ideoihin suhtautumista arvioitaessa hyvät ja huonot arviot jakoutuivat harvinaisen tasaisesti ryhmätaustasta tai muista taustatiedoista riippumatta keskimääräisen vastauksen olleen kaikilla vastaajaryhmillä huonon puolella. Hyvän tai huonon arvion antaneilla ei siis ollut yhtenäistä tekijää.



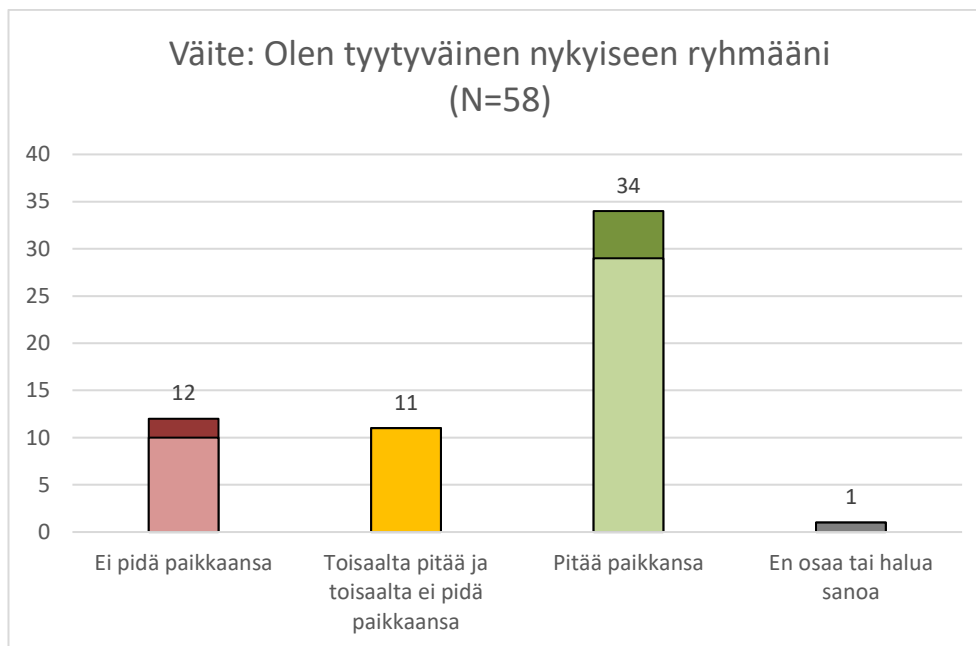
Kuvio 31: Ryhmäkoko.

Ryhmäkoko arvioidessa 23 vastaajaa (40 %) arvioi ryhmänsä koon huonoksi tai erittäin huonoksi. Noin joka kolmas (31 %) piti ryhmäkoko kohtuullisena ja joka neljäs (24 %) hyvänä. Kolme vastaajaa (5 %) ei osannut tai halunnut sanoa. Arvioimalla ryhmäkoko huonoksi tarkoitettiin avointen vastausten perusteella sitä, että ryhmä on liian suuri. Avoimissa vastauksissa kerrottiin, että ryhmä on jakautunut liian useaan tilaan ja väkeä on niin, ettei ”ryhmyty-

mistä” tapahdu. Työnkierto koettiin myös haasteelliseksi, koska isossa ryhmässä saman vastualueen toistumisessa on pidempi aika välissä. Suureen ryhmäkokoon ei ole totuttu. Tosin avoimissa vastauksissa oli myös maininta, että ryhmäkoko on huono, koska se on liian pieni työmäärään nähden. Tästä huolimatta voidaan sanoa, että merkittävin osa huonoista arvioista viittaa liian suureen ryhmäkokoon. Muita vastauksia ei ollut avoimissa palautteissa sanallisesti selitetty.

Aiemmat menojen käsittelyiden henkilöt olivat aiempia maksuliikkeen ja tulojen käsittelyn henkilöitä tyytymättömiä ryhmäkokoon. Tämä ero ei kuitenkaan selvästi näkynyt tarkasteltaessa nykyisten ryhmien välisiä eroja, vaikka suurin osa nykyisistä laskutusryhmien henkilöistä ovat aiempia menojen käsittelyn henkilöitä. Ero on siis tasoittunut nykyisissä ryhmissä aiempien tulojen käsittelyn henkilöiden arvioilla. Muutoksesta kuluneella ajalla ei ollut yhteyttä arvioihin ryhmäkoosta. Sen sijaan työsuhteen pituudella oli selvä merkitys: mitä pidempään vastaaja oli ollut töissä, sitä huonommaksi hän arvioi ryhmäkoon. Pisimpään töissä olleen vastaajaneljänneksen (yli 9,5 vuotta töissä) kohdalla keskimääräinen vastaus painui melko huono -vaihtoehdon alle (vastausten keskiarvo 1,91). Lyhimpään töissä olleen neljänneksen (alle 2,5 vuotta) keskimääräinen vastaus taas oli välillä kohtuullinen-melko hyvä (keskiarvo 3,47). Myös iän suhteen korrelaatio oli samankaltainen, mutta ei niin selkeä.

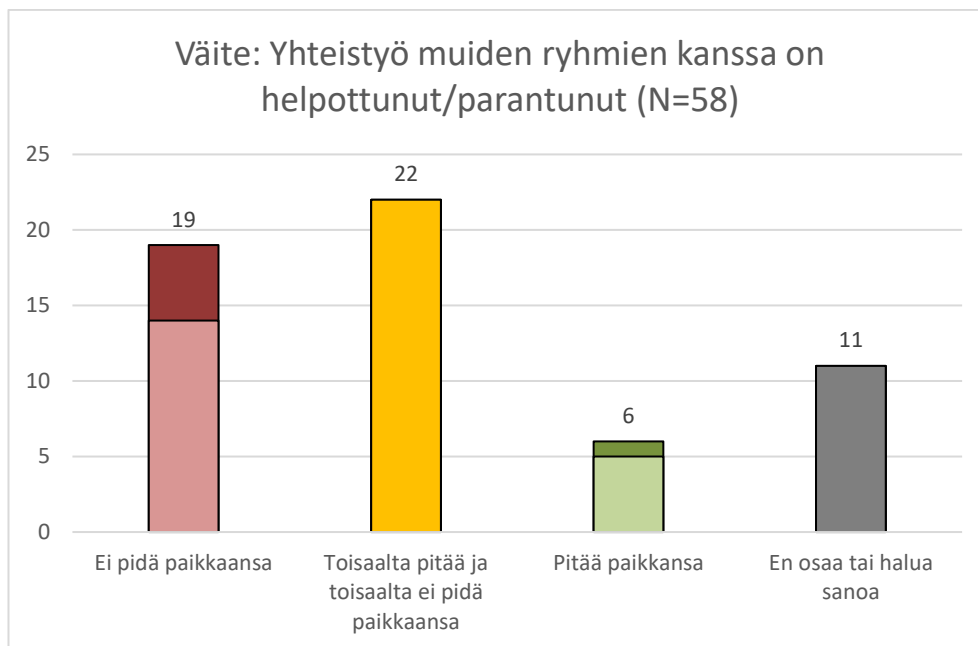
Ryhmään liittyvien arvioitavien asioiden jälkeen kyselyn kohdassa 12 esitettiin kolme väitettä, jotka liittyivät vastaajan ryhmään. Väitteet olivat: olen tyytyväinen ryhmääni, yhteistyö ryhmien välillä on parantunut ja ryhmän esimies on onnistunut muutoksessa. Vastausvaihtoehtoina olivat: ei pidä lainkaan paikkaansa, ei pidä pääosin paikkaansa, toisaalta pitää ja toisaalta ei pidä paikkaansa, pitää pääosin paikkansa ja pitää täysin paikkansa. Väitteisiin saatuja vastauksia tulkitessa on hyvä huomata, että tässä asteikossa toinen ja neljäs vaihtoehto ovat poikkeuksellisen lähellä ääripäitä (vastausvaihtoehdossa maininta pääosin) ja keskimäinen vastaus kattaa aika laajasti mielipideskaalan keskialueen. Alla esitettyssä kuviossa on ensimmäisenä esitettyyn väitteeseen saadut vastaukset:



Kuvio 32: Väite: Olen tyytyväinen nykyiseen ryhmääni.

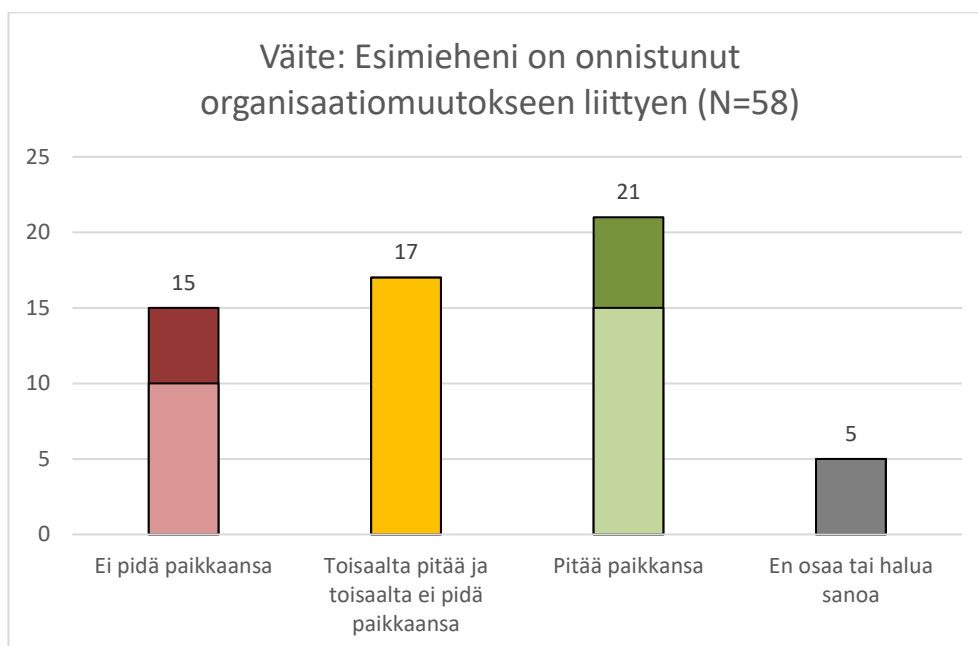
Ennen ryhmien päättämistä jokainen sai halutessaan ilmoittaa, mihin ryhmään haluaa. Lähes kaikki toiveet myös toteutettiin. Joka viides vastaaja (21 %) arvioi, että väite ”olen tyytyväinen nykyiseen ryhmääni” ei pidä heidän kohdallaan paikkaansa. Samoin noin joka viides (19 %) ilmoitti, että väite toisaalta pitää ja toisaalta ei pidä paikkaansa. Vastaajista 34 eli yli puolet (59 %) oli kuitenkin tyytyväisiä ryhmäänsä. Keskimääräinen vastaus oli enemmän tyytyväisyyden puolella (keskiarvo 3,44).

Reskontraryhmissä oltiin ryhmään useammin tyytyväisiä (keskiarvo 3,72) kuin laskutusryhmissä (keskiarvo 3,04) ja aina niin positiivinen vastaajien nuorin ikäluokka (alle 37-vuotiaat) ja uudet tekijät (alle 2,5 vuotta olleet) olivat muita tyytyväisempiä, vaikkei iällä tai työsuhteen pituudella muuten ollut vastauksiin suoranaista yhteyttä. Myöskään muutoksesta kuluneella ajalla ei ollut vaikutusta annettuihin vastauksiin.



Kuvio 33: Väite: Yhteistyö muiden ryhmien kanssa on helpottunut.

Ryhmiin liittyvässä toisessa väitteessä arvioitiin lähes samaa asiaa kuin aiemmin kyselyssä olleessa kohdassa, jossa pyydettiin arvioimaan yhteistyön sujuvuutta muiden ryhmien kanssa. Samaa asiaa kysyttiin kahdesti, koska se jäi kahteen kohtaan epähuomiossa. Onneksi sitä voi käyttää vastausten reliabiliteetin eli luotettavuuden arviointiin. Tähän kohtaan saadut vastaukset on siis otettu huomioon myöhemmin kyselyn reliabiliteettia arvioidessa. Lyhyesti voidaan todeta, että vastaajien vastaukset olivat kohtuullisen hyvin samassa linjassa.



Kuvio 34: Väite: Esimieheni on onnistunut organisaatiomuutokseen liittyen.

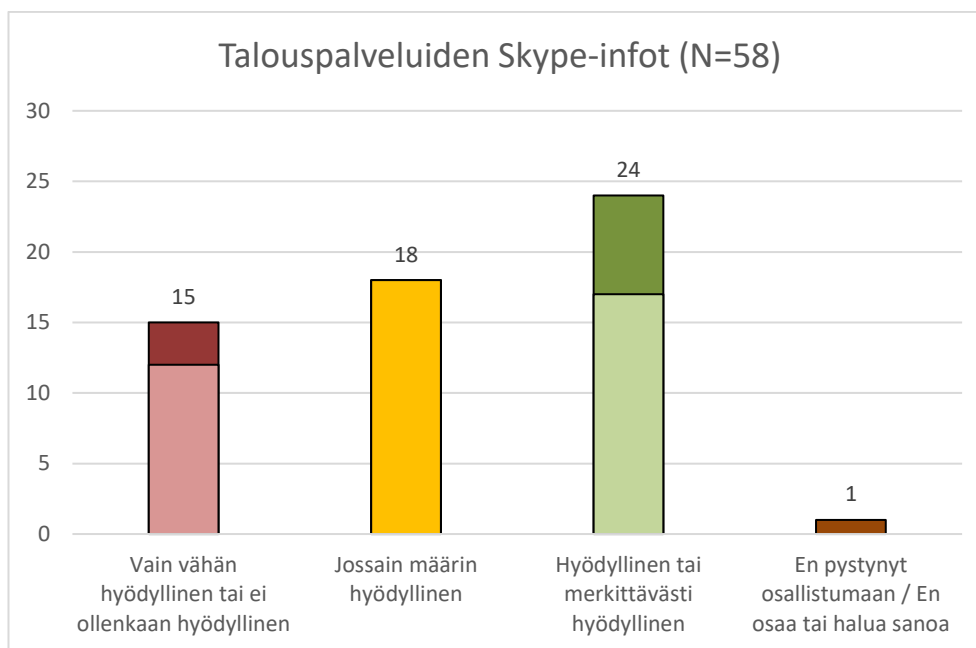
Kolmannessa ryhmään liittyvässä väitteessä väitettiin, että esimies on onnistunut organisaatiomuutokseen liittyen. Vastaaajista 21 (36 %) oli tästä samaa mieltä ja joka neljäs (26 %) arvioi, ettei väite pidä paikkaansa. Vastaaajista 17 (29 %) arvioi, että toisaalta väite pitää paikkansa ja toisaalta ei. Keskimääräinen vastaus jäi aavistuksen positiivisen puolelle (keskiarvo 3,13). Avoimissa vastauksissa toivottiin esimieheltä enemmän aikaa keskustelulle ryhmäläisten kanssa ja vastuunottamista töiden jakamisesta ja töiden tekemisen varmistamisesta.

Vastaaajaryhmiin verrattaessa merkittävin ero on nähtävissä nykyisten ryhmien välillä. Reskontraryhmissä koetaan keskimääräisesti esimiehen onnistuneen (vastausten ka. 3,53). Laskutusryhmien osalta puolestaan useampi vastaaaja ilmoitti, ettei väite esimiehen onnistumisesta pidä paikkaansa (ka. 2,59). Ero näkyy myös aiempia ryhmiä tarkastellessa: aiemmista maksuliikkeen henkilöistä (nyk. maksuliike ja reskontra) yksikään ei ilmoittanut, että väite ei pitäisi paikkaansa ja 69 % oli väitteen kanssa suoraan samaa mieltä. Aiemmistä menojen käsittelyn henkilöistä (nyk. myynti- ja ostolaskut) vain 11 % oli väitteen kanssa samaa mieltä. Muilla taustatiedoilla ei ollut merkittävää vaikutusta, paitsi alle 37-vuotiaat olivat taas nähtävästi tyytyväisempiä kuin muut.

5.6 Muutoksen toteutus

Kyselyn kolmas ja viimeinen varsinainen osio käsitteli organisaatiomuutoksen toteutukseen liittyviä asioita. Osiossa käsiteltiin muun muassa perehdytystä, jota on ollut tarjolla erillisten asiantuntijakouluttajien pitäminä koulutuksina, keskustelunomaisina tilaisuuksina sekä tietysti periteisenä perehdytyksenä, jossa vanha osaaaja opettaa vieressä. Lisäksi osiossa arvioitiin, miten viestintä on onnistunut henkilöstön suuntaan organisaatiomuutokseen liittyvissä asioissa.

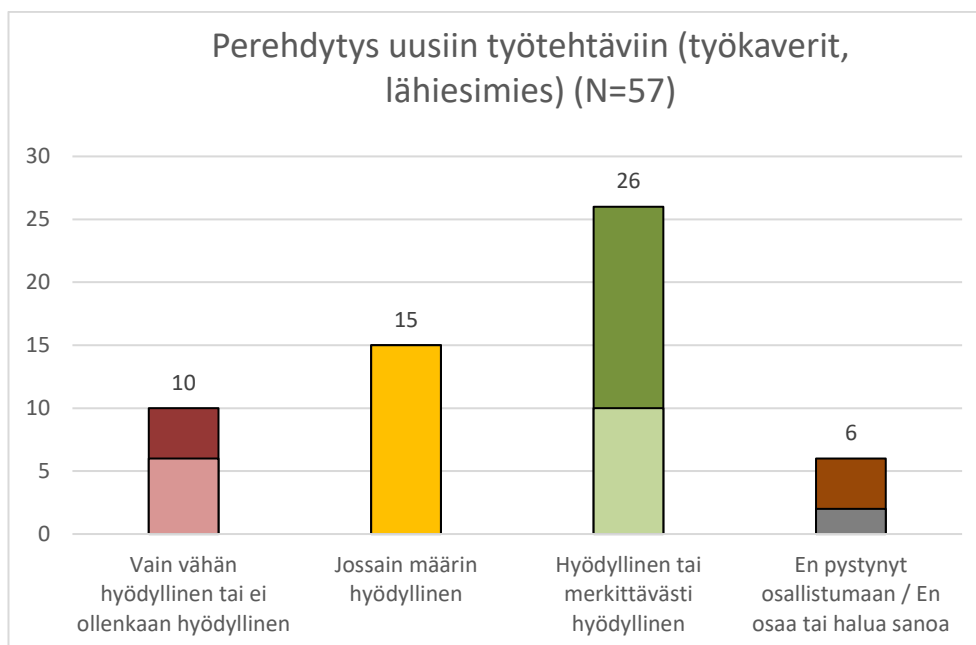
Ensimmäisessä neljässä kuvaajassa on käytetty poikkeuksellisesti ruskean väristä palkkia yhdistettynä aiemmin harmaalla ilmaistun vaihtoehdon ”en osaa tai halua sanoa” kanssa. Se ilmaisee tässä kohdin ollutta vastausvaihtoehtoa ”en pystynyt osallistumaan (tilaisuuteen)”. Vaihtoehto oli lisätty, jotta voitiin nähdä jokaisella olleen mahdollisuus halutessa ja tarvittaessa osallistua tilaisuuksiin. Vaihtoehtoon saatujen vastusten määrä olikin sen verran pieni, että voidaan todeta suurimman osan vastaajasta pystyneen osallistumaan haluamiinsa tilaisuuksiin. Alla olevassa kuvaajassa on kuvattu talouspalveluiden Skype-infojen hyödyllisyyden arviointiin saadut vastaukset:



Kuvio 35: Talouspalveluiden Skype-infojen hyödyllisyys.

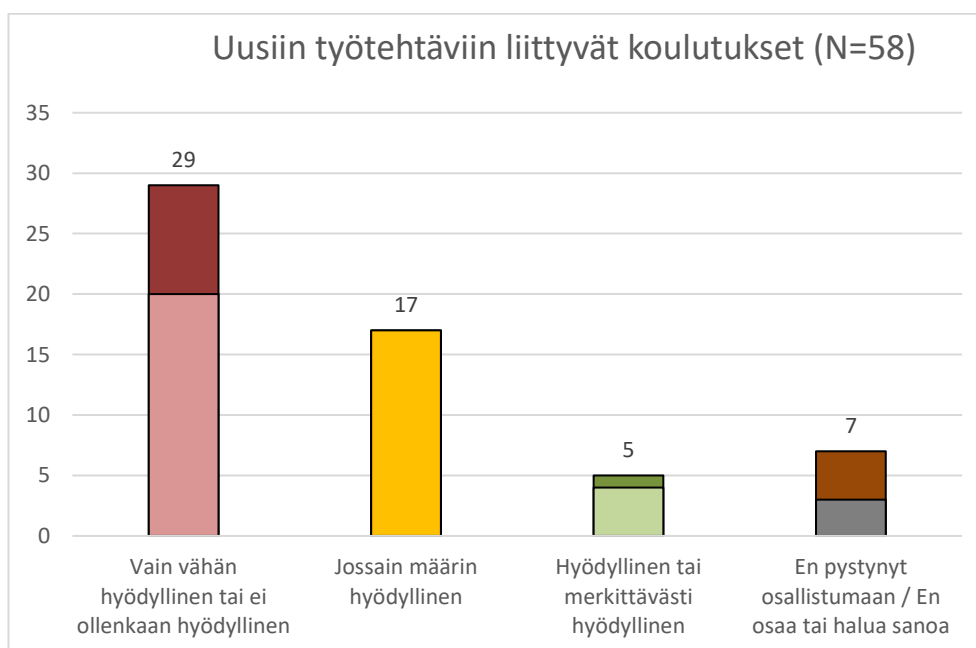
Talouspalveluiden Skype-infot olivat tilaisuuksia, joissa kerrottiin aina lyhyesti, missä organisaatiomuutoksen kanssa ollaan menossa. Niissä myös kerrottiin siitä, ettei mitään uutta ole varsinaisesti tapahtunut. Tällä haluttiin varmistaa, että kaikki tuntevat tietävänsä aina sen hetkisen tilanteen eikä väärää tietoa leviä.

Vastaajista joka neljäs (26 %) ei varsinaisesti pitänyt infoja hyödyllisinä. Vastaajista 42 (72 %) piti infoja vähintään jossain määrin hyödyllisinä, ja vastaajista 24 (41 %) piti infoja suoraan hyödyllisinä tai merkittävästi hyödyllisinä. Eniten hyötyä tilaisuuksista kokivat saaneensa aiemmat tulojen käsittelyn henkilöt ja vähiten hyötyä aiemmat menojen käsittelyn henkilöt. Muilla vastaajien taustatekijöillä ei vaikuttanut olevan suoraan merkitystä.



Kuvio 36: Perehdytyksen hyödyllisyys uusiin työtehtäviin.

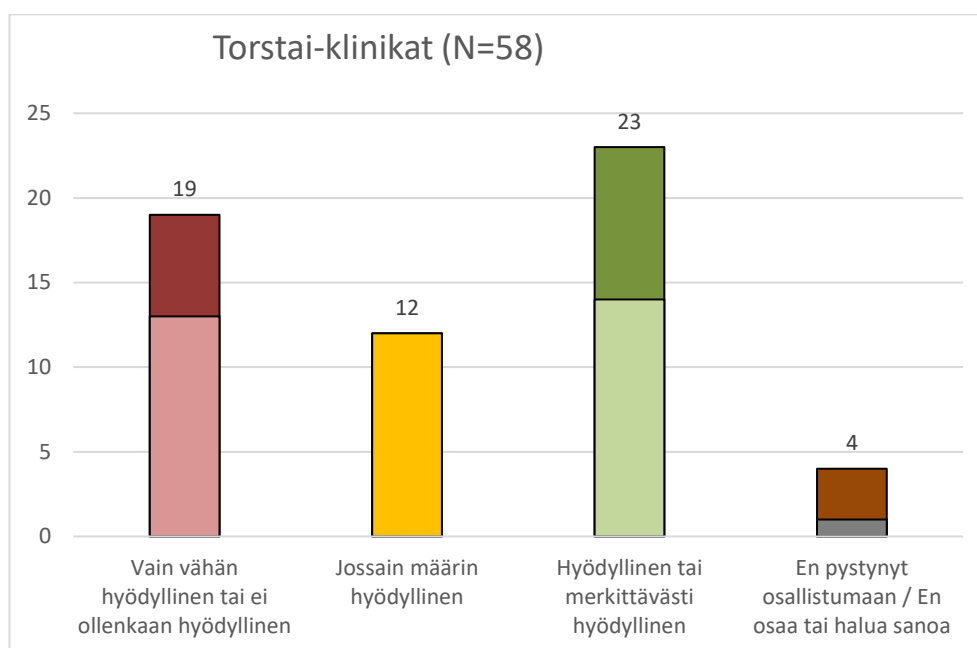
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan suoraa kollegoilta ja lähiesimielä tullutta perehdytystä. Tähän kohtaan kaikki erilaiset vastaajaryhmät taustatiedot huomioiden keskimääräinen arvio oli aina vähintään, että perehdytyksestä on ollut jossain määrin hyötyä. Huomioitavaa on myös, että 16 vastaajaa (28 %) arvioi tästä perehdytyksestä olleen merkittävästi hyötyä. Vastaajista kymmenen (17 %) ei pitänyt perehdytystä varsinaisesti hyödyllisenä. Avoimien vastausten perusteella kaikki eivät kokeneet saaneensa riittävästi perehdytystä tai riittävän laadukasta perehdytystä.



Kuvio 37: Uusiin työtehtäviin liittyvien koulutusten hyödyllisyys.

Seuraavaksi vastaajat arvioivat uusiin työtehtäviinsä liittyneitä yleisiä prosessikoulutuksia ja vastaavia tilaisuuksia, joihin olivat osallistuneet. Kaikista vastaajista puolet arvioi ettei koulutuksista ollut varsinaisesti hyötyä. Tosin avointen palautteiden perusteella osa kuitenkin kappaa vastaavia tilaisuuksia ja vastaajista 22 (38 %) arvioikin tilaisuuksista olleen vähintään jossain määrin hyötyä. Avoimissa vastauksissa koulutukset saivat kritiikkiä muun muassa siitä, että kouluttajalla ei ollut antaa vastauksia käytännön työn ongelmiin. Avoimien vastausten mukaan kouluttaja kertoi aiheesta vain yleisellä tasolla, jonka osallistujat kokivat etäiseksi todellisesta tekemästään työstä. Toisaalta osa vastaajista myös arvioi tällaisen yleistason tiedon tärkeäksi itsellensä.

Ryhmiä välillä ei ole tässä kohtaa vastauksissa merkittävää eroa. Tosin poikkeavasti aiemmat menojen käsittelyn henkilöt suhtautuvat koulutuksiin aavistuksen positiivisemmin kuin toiset aiemmat ryhmät, mutta ero ei ollut kovinkaan suuri. Yleisesti ottaen vastaajien taustatiedoilla ei ole nähtävissä olevaa yhteyttä annettuihin vastauksiin.

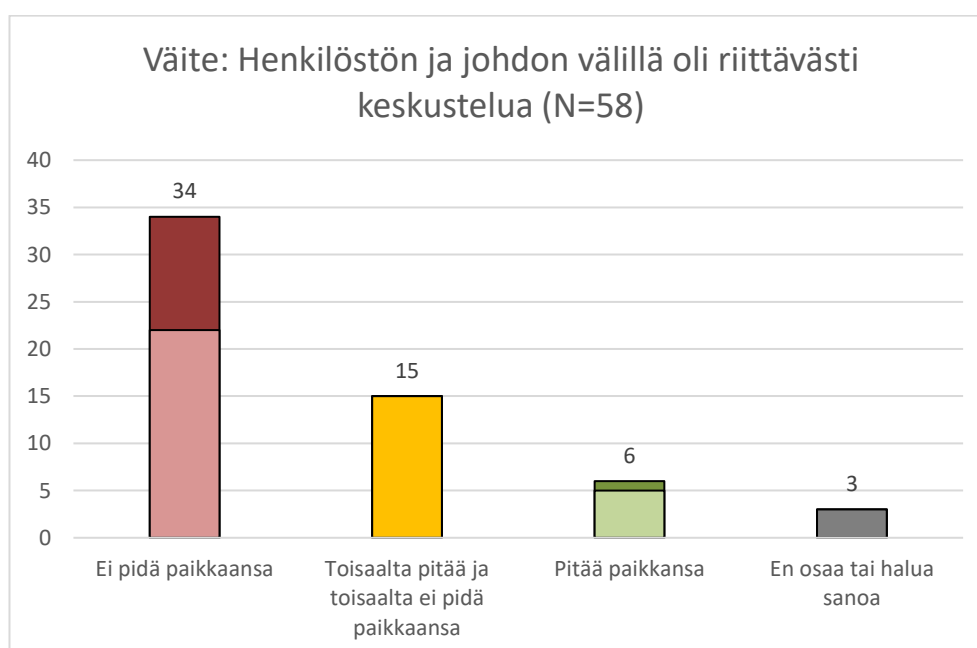


Kuvio 38: Torstai-klinikoiden hyödyllisyys.

Torstai-klinikat olivat keskustelunomaisia koulutustilaisuuksia, jossa käytiin läpi aina ajankohdaisimpia epäselviä työhön liittyviä asioita. Vastaajista joka kolmas (33 %) arvioi, ettei tilaisuuksista ollut pahemmin hyötyä, joka viides vastaaja (21 %) piti tilaisuuksia jossain määrin hyödyllisinä ja 23 vastaajaa (40 %) piti tilaisuuksia hyödyllisinä tai merkittävästi hyödyllisinä. Yhteensä siis 35 vastaajaa (60 %) koki tilaisuudet vähintään jossain määrin hyödyllisiksi.

Vastaajaryhmistä erityisen hyödyllisiksi tilaisuudet kokivat aiemmat tulojen käsittelyn henkilöt (vastausten keskiarvo 4,0) ja hyödyttömäksi tilaisuudet kokivat aiemmat menojen käsittelyn henkilöt (ka. 2,11). Selkeä yhteys oli myös työsuhteen keston ja arvioiden välillä: uudemmat työntekijät (alle 7 vuotta olleet) kokivat tilaisuudet keskimäärin hyödylliseksi, kun taas pidempään olleet työntekijät (yli 7 vuotta olleet) kokivat, ettei tilaisuuksista ollut hyötyä. Tämä on toki ymmärrettävää: vähemmän aikaa työtä tehneet kokivat hyötyneensä koulutustilaisuudesta enemmän. Arvioitaessa torstai-klinikoita muihin koulutus- ja perehdytystilaisuuksiin, voidaan todeta, että se on ollut uusille työntekijöille hyödyllisempi. Kaikkien vastaajien kesken perinteistä suoraan kollegalta tai esimieheltä tulevaa perehdytystä pidettiin parhaana vaihtoehtona.

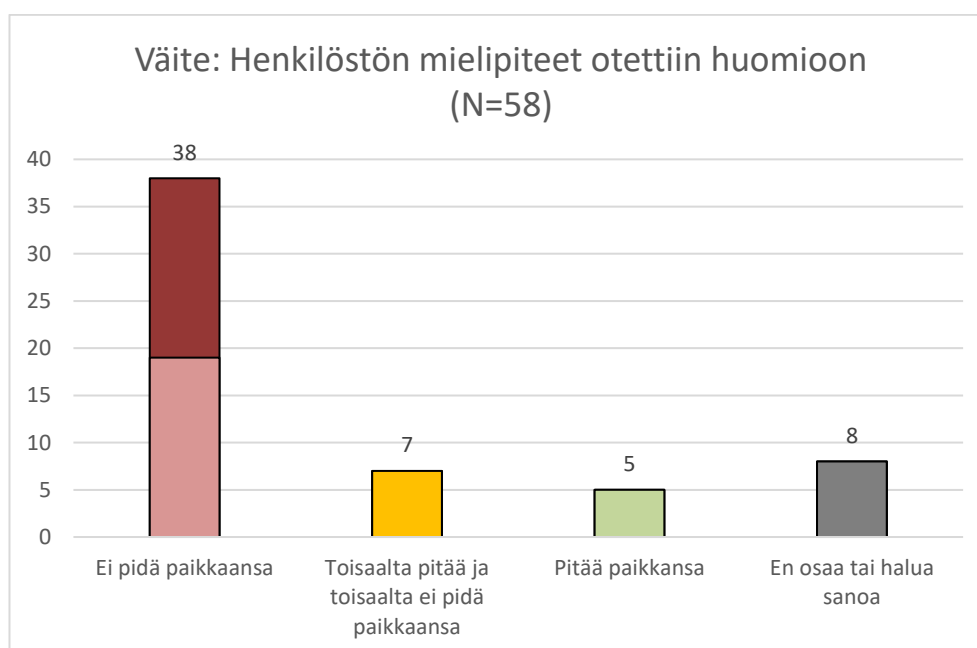
Seuraavaksi vastaajille esitettiin neljä väitettä muutoksen toteutuksesta, joita arvioitiin seuraavalla asteikolla: ei pidä lainkaan paikkaansa, ei pidä pääosin paikkaansa, toisaalta pitää ja toisaalta ei pidä paikkaansa, pitää pääosin paikkansa, pitää täysin paikkansa. Huomioitavaa on, että tässä asteikossa toinen ja neljäs vaihtoehtoja ovat poikkeuksellisen lähellä ääripäitä ja keskimäinen vastaus kattaa aika laajasti vastauskaalan keskialueen (samat vaihtoehdot kuin kohdassa 12). Väitteet olivat seuraavat: henkilöstön ja johdon välillä on ollut riittävästi keskustelua, henkilöstön mielipiteet otettiin huomioon, johdon ratkaisut olivat perusteltuja sekä viimeisenä organisaatiomuutos oli tarpeellinen. Alla on esitetty vastaukset väitteeseen johdon ja henkilöstön välisen kommunikaation riittävydestä:



Kuvio 39: Väite: Henkilöstön ja johdon välillä oli riittävästi keskustelua.

Vastaajista yli puolet (59 %) arvioi ettei keskustelua henkilöstön ja johdon välillä ollut riittävästi. Joka neljäs arvioi keskustelua olleen toisaalta riittävästi ja toisaalta ei ja joka kymmenes (10 %) arvioi, että keskustelua oli riittävästi. Avointen vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajat kokivat, ettei heidän mielipidettään kysytty ollenkaan tai sitä ei kysytty riittävän usein. Moni vastaaja koki, että henkilöstö sivuutettiin päätöksentekoon liittyvästä keskustelusta kokonaan tai lähes kokonaan.

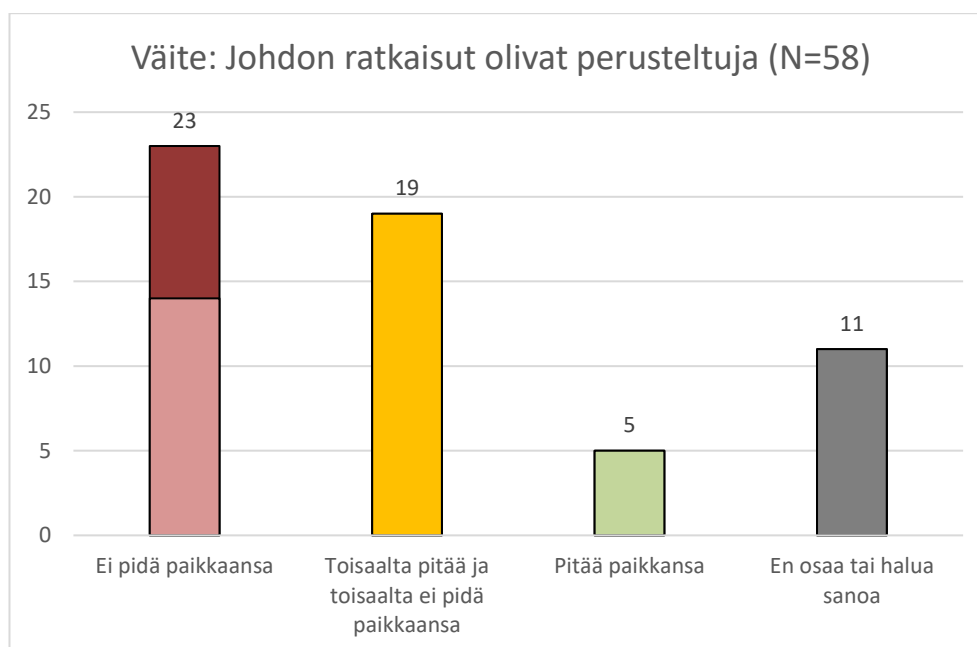
Taustatietoihin verratessa, tässä kohdassa muutoksesta kuluneella ajalla oli näkyvin vaikutus: mitä pidempi aika muutoksesta oli kulunut, sitä useammin koettiin, että keskustelua oli riittävästi. Poikkeuksellisesti myös tässä kohtaa vanhimmat tekijät (ikä yli 54 vuotta) olivat nuorempia useammin sitä mieltä, että keskustelua oli riittävästi. Muilla tekijöillä ei ollut nähtävissä olevaa vaikutusta annettuihin vastauksiin. Kaikkien vastaajaryhmien keskimääräinen vastaus oli kallistuneena suuntaan, ettei keskustelua johdon ja henkilöstön välillä ollut riittävästi.



Kuvio 40: Väite: Henkilöstön mielipiteet otettiin huomioon.

Organisaatiomuutoksen toteutukseen liittyen, kyselyssä väitettiin, että henkilöstön mielipiteet otettiin huomioon. Vastaajista peräti 38 (66 %) ilmoitti, että väite ei pidä pääosin tai lainkaan paikkaansa ja vain viisi vastaajaa (9 %) oli väitteen kanssa samaa mieltä. Seitsemän vastaajaa (12 %) arvioi väitteen toisaalta pitävän paikkansa ja toisaalta ei. Kahdeksan vastaajaa (14 %) ei osannut tai halunnut sanoa kantaansa. Väitteen saamat arviot ovat koko kyselyn heikoimmat (vastausten keskiarvo 1,96). Tämän ja edellisen väitteen vastausten perusteella näyttää siltä, että vastaajat kokivat, ettei henkilöstön ja johdon välillä ollut läheskään riittävästi keskustelua ja vielä vähemmän henkilöstön mielipiteitä otettiin huomioon.

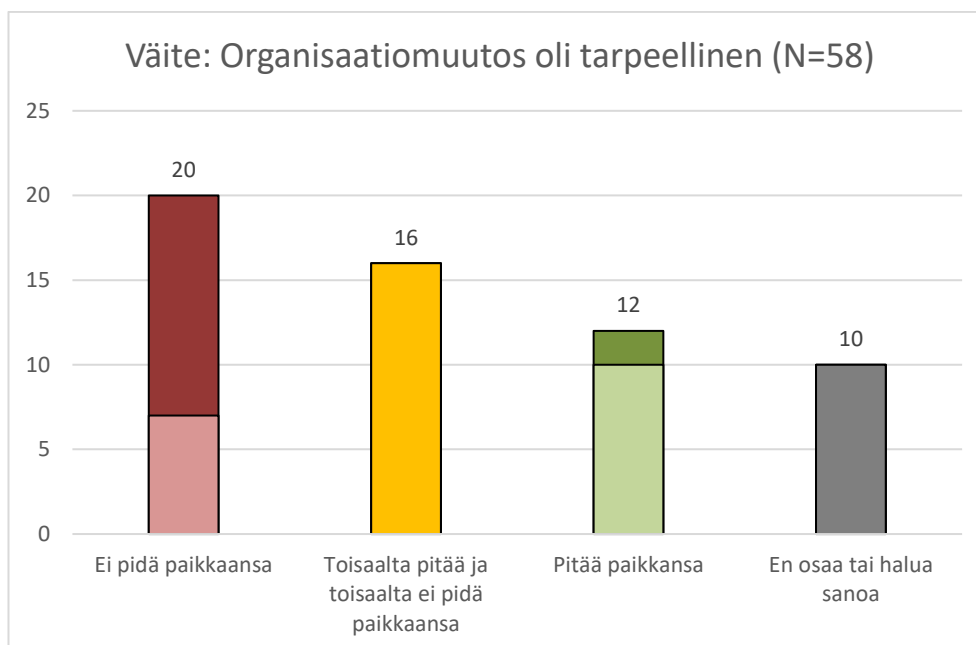
Nykyisissä laskutusryhmissä oltiin jokseenkin tyytymättömpiä, muuten väitteen saamat arviot olivat tasaisen huonoja kaikissa vastaajaryhmissä. Avoimissa vastauksissa on selkeästi nähtävissä vastaajille tullut tunne siitä, ettei heidän mielipiteillään ollut merkitystä päätöksenteossa.



Kuvio 41: Väite: Johdon ratkaisut olivat perusteltuja.

Kahdessa aiemmassa väitteessä käsiteltiin päätöksentekoprosessiin liittyvää vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä ja henkilöstön kokemusta sen mielipiteiden ottamista huomioon lopullisessa päätöksenteossa. Väitteessä ”johdon ratkaisut olivat perusteltuja” arvioitiin sitä, olivatko tehdyt päätökset vastaajien kokeman mukaan kuitenkin perusteltuja riippumatta siitä, kokivatko vastaajat heidän mielipiteensä otetun huomioon. Alle joka kymmenes (9 %) koki, että ratkaisut olivat perusteltuja. Noin joka kolmas vastaaja (33 %) arvioi väitteen toisaalta pitävän paikkansa ja toisaalta ei, ja 23 vastaajaa (40 %) arvioi ettei väite pidä pääosin tai lainkaan paikkaansa. Huomioitavaa on myös, että 11 vastaajaa (19 %) ei osannut tai halunnut kertoa kantaansa.

Vaikka aiemmassa kohdassa reilusti yli puolet vastaajista koki, ettei henkilöstön mielipiteitä otettu huomioon, niin keskimäärin ratkaisujen perusteltuja kohtaan ei oltu niin paljoa eri mieltä. Toisaalta väitteen kanssa samaa mieltä olleiden määrä oli yhtä vähäinen myös tässä kohtaa. Ratkaisuja vähiten perusteltuina pitivät aiemmat menojen käsittelyn henkilöt. Jokseenkin paremmin perusteluihin suhtautuivat aiemmat tulojen käsittelyn ja maksuliikkeen henkilöt. Vastaajan iällä, työsuhteen pituudella tai muutoksesta kuluneella ajalla ei ollut yhteyttä annettuihin vastauksiin.

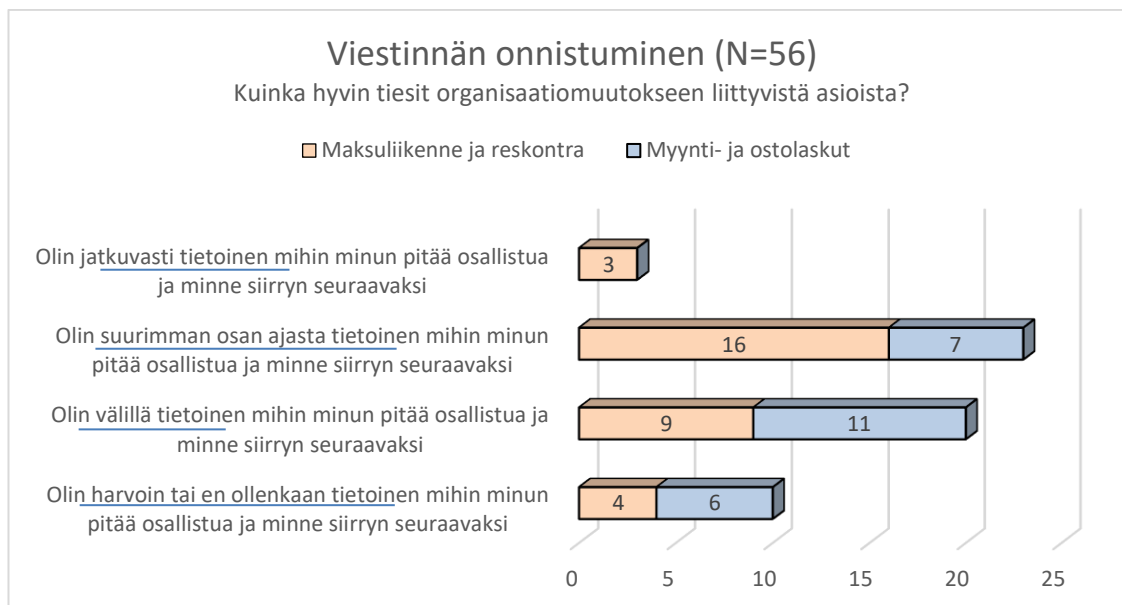


Kuvio 42: Väite: Organisaatiomuutos oli tarpeellinen.

Viimeisessä väitteessä haluttiin tietää vastaajien näkemys ylipäätään organisaatiomuutoksen tarpeellisuudesta. Vastaajista noin joka kolmas (35 %) ei pitänyt muutosta tarpeellisena ja reilut joka neljäs (28 %) piti sitä toisaalta tarpeellisena ja toisaalta ei. Joka viides vastaaja (21 %) piti muutosta tarpeellisena. Tässäkin kohtaa huomioitavaa niiden osuus, jotka eivät osanneet tai halunnut sanoa (17 %).

Merkittävin yhteinen tekijä organisaatiomuutosta tarpeellisena pitäneille oli ryhmätausta: he olivat aiempia tulojen käsittelyn henkilöitä. Aiemmista tulojen käsittelyn henkilöistä tasan puolet (50 %) arvioi väitteen pitävän pääosin tai täysin paikkansa, kun taas muiden ryhmien osalta vain harva arvioi näin (maksuliikenne: 8,3 %, menojen käsittely: 5,9 %). Avointen vastausten perusteella voi olettaa aiemmat tulojen käsittelyn henkilöt pitivät muutosta tarpeellisena työmäärien tasoittamiseksi eri ryhmien välillä, tosin tämän nosti esiin avoimissa palautteissa vain kaksi henkilöä. Vastaajan iällä, työsuhteen pituudella tai muutoksesta kuluneella ajalla ei vaikuttanut olevan yhteyttä annettuihin vastauksiin.

Kyselyn kohdassa 16 kysyttiin, kuinka hyvin vastajaa tiesi organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista. Kysymykseen saaduilla vastauksilla arvioitiin muutokseen liittyvän viestinnän onnistumista. Alla olevassa kuvaajassa on esitetty saadut vastaukset:

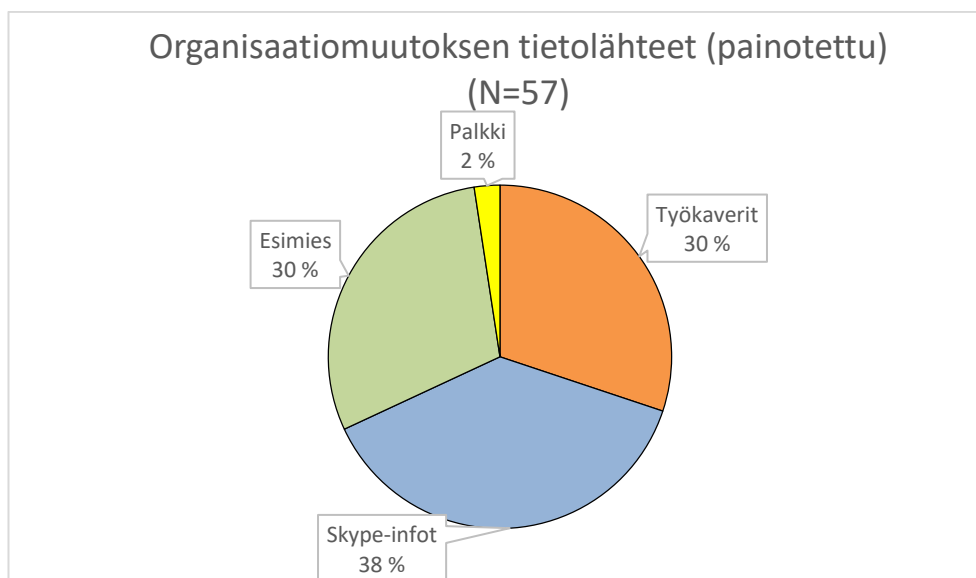


Kuvio 43: Viestinnän onnistumisen arviointi.

Henkilöstön voi olla vaikea pysyä tietoisena kaikista asioista nopeasti toteutettavassa muutoksessa ja vaikka olisikin hyvin tietoinen, voi kuitenkin olla hieman epävarma onko tieto ajantasaista. Tässä kohtaa voisikin arvioida kuvaajan kahden ylimmän vaihtoehdon olevan hyviä. Yhteensä 26 vastaajaa eli hieman alle puolet (46 %) oli vähintään suurimman osan ajasta tietoinen organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista. Loput 30 vastaajaa eli hieman yli puolet (54 %) arvioi, että olivat välillä tai harvemmin tietoisia muutokseen liittyvistä asioista. Kaikista vastaajista kymmenen (18 %) arvioi olleensa harvoin tai ei ollenkaan tietoinen. Kuten kuvaajasta on nähtävissä, muutokseen liittyvän viestinnän kokivat keskimäärin onnistuneeksi reskontraryhmien henkilöt. Viestintää epäonnistuneena pitivät useammin laskutusryhmien henkilöt.

Seuraavassa kohdassa käsiteltävillä eri tietolähteillä ei ollut nähtävää vaikutusta viestinnän onnistumiseen. Tietolähteellä ei vaikuttanut olevan merkitystä siihen, kuinka hyvin vastaajaa arvioi olevansa tietoinen muutokseen liittyvistä asioista (ei eroa viestintäkanavien välillä).

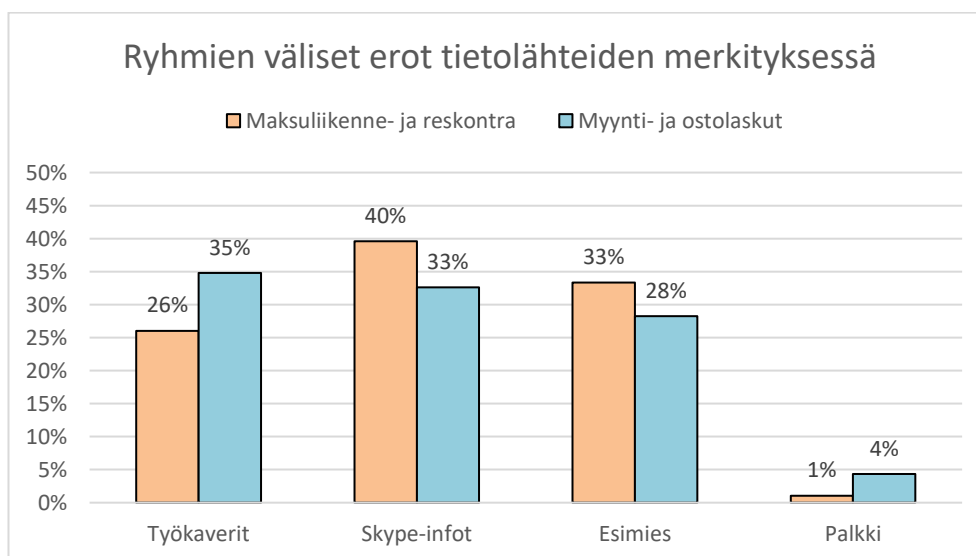
Alla olevassa kaaviossa on esitetty tietolähteitä käsittelevät vastaukset:



Kuvio 44: Organisaatiomuutoksen tietolähteet (painotettu).

Kyselyssä pyydettiin vastaajaa valitsemaan tärkein ja toiseksi tärkein tietolähde, josta he saivat tietoa organisaatiomuutokseen liittyvää tietoa. Samaa vaihtoehtoa ei voinut valita molempiin kohtiin. Vastaajista 57 valitsi tärkeimmän lähteen ja heistä 52 myös toiseksi tärkeimmän lähteen. Yllä olevassa kaaviossa vastauksia on painotettu siten, että tärkeimmäksi valittu lähde sai kaksi pistettä ja toiseksi tärkeimmäksi valittu yhden. Tärkeimmäksi lähteeksi vastaajat arvioivat Skype-infot (38 % pisteistä). Esimies ja työkaverit lähteenä saivat molemmat 30 % pisteistä. Palkki (intranet) sai 2 % pisteistä.

Tietolähteet arvioitiin kaikkiaan melko lailla yhtä tärkeiksi lukuun ottamatta Palkkia. Tosin Palkissa ei suuremmin asioista tiedotettukaan kaiketi siksi, että muutos koski vain yhden paikakunnan toimintaa eikä koko organisaatiota. Seuraavaksi on käsitelty tietolähteiden merkitystä nykyisten ryhmien välillä:

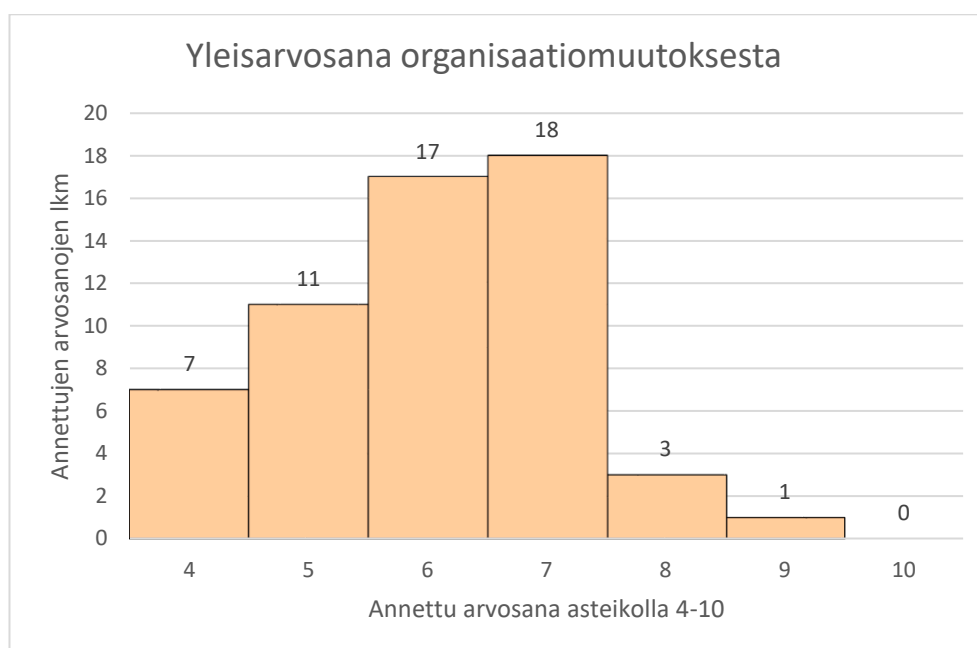


Kuvio 45: Ryhmien väliset erot tietolähteiden merkityksessä.

Yllä olevassa kuvaajassa painotuksia ei ole tehty vaan prosentit on laskettu aina kumpienkin ryhmien kaikista vastauksista eli ei siis koko kysymyksen kaikista vastauksista. Esimerkiksi yksi prosentti Palkki-vaihtoehdon kohdalla tarkoittaa, että yksi prosentti reskontraryhmien henkilöistä valitsivat kyseisen vaihtoehdon joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi lähteeksi. Vastaavasti neljä prosentti Palkki-vaihtoehdon kohdalla tarkoittaa sitä, että neljä prosenttia laskutusryhmien henkilöistä valitsi kyseisen vaihtoehdon joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi lähteeksi.

Ryhmien välillä ei ole merkittäviä eroja lähteiden arvioinnissa. Reskontraryhmien henkilöt arvioivat jokseenkin useammin viralliset lähteet, esimiehen ja Skype-infot, tärkeiksi. Laskutusryhmissä kahtena tärkeimpänä lähteenä pidettiin työkavereita ja Skype-infoja.

Kyselyn viimeisessä varsinaisessa kohdassa (kohta 18) vastaajat saivat antaa yleisarvosanan organisaatiomuutoksesta kouluarvosana-asteikolla neljästä kymmeneen. Vastaukset annettiin tasalukuina. Alla olevassa kuvaajassa on esitetty annettujen arvosanojen lukumäärät:



Kuvio 46: Yleisarvosana organisaatiomuutoksesta.

Yleisarvosanat ovat pitkälti samassa linjassa aiemmin annettujen yksittäisten arviointien kanssa. Nuoremmat (alle 37-vuotiaat) ja lyhyen aikaa töissä olleet (alle 2,5 vuotta) vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisimpiä muutokseen. Aiemmista ryhmistä tulojen käsittelyn henkilöt olivat varovaisen tyytyväisiä muutokseen, maksuliikkeen henkilöt jokseenkin tyytymättömiä ja menojen käsittelyn henkilöt selkeästi tyytymättömiä. Nykyisissä ryhmissä ryhmätausta näkyy siten, että reskontraryhmissä (perustana aiemmat tulojen käsittelyn ja maksuliikkeen henkilöt) oltiin tyytyväisempiä kuin laskutusryhmissä (perustana aiemmat menojen käsittelyn

henkilöt). Keskimäärin vastaajat olivat kuitenkin tyytymättömiä työnsä muutokseen ja muutoksen toteuttamiseen. Vastaajat arvioivat muutoksen kokonaisuutena kohtalaiseksi antaen sille arvosanan kuusi (annettujen arvosanojen keskiarvo 6,0).

5.7 Tulosten lyhyt yhteenveto

Huonoimmat arviot saivat väitteet henkilöstön ja johdon välisen keskustelun riittävydestä ja henkilöstön mielipiteiden huomioimisesta. Keskimäärin tyytyväisiä muutoksen toteutuksessa oltiin suoraan kollegoilta tai lähiesimieheltä saatuun perehdytykseen, Skype-infoihin ja Tors-tai-klinikkoihin. Vastaajat siis arvioivat, että muutoksen yhteydessä tehtiin oikeansuuntaisia asioita, mutta ei välttämättä riittävästi. Vastaajat olivat pettyneitä siihen, ettei heidän mielestään henkilöstöä otettu tarpeeksi (tai ollenkaan) mukaan päätöksentekoon. Avoimissa palautteissa mainittiin myös useasti liiallinen kiire muutosvaiheessa. Vastaajat toivoivat, että muutos olisi tehty vielä enemmän asteittain, jolloin perehdytykselle ja perehtymiselle olisi jäänyt enemmän aikaa. Vastaajat muun muassa kertovat, että nyt sai mahdollisesti kahden päivän perehdytyksen työhön ja heti kun osasi hiemankin tehdä työtä itse, perehdyttäjät riensi jo toisiin tehtäviin. Vastaajat olisivat toivoneet, että perehdyttäjällä olisi ollut pari päivää lisää aikaa istua vieressä varmistamassa, että myös tekee oikein. Jotkut vastaajat myös kokivat, ettei heitä ole perehdytetty lainkaan, vaan heille on ainoastaan annettu puutteelliset työohjeet, joiden avulla työtä on tehty. Perehdytyksen koettiin epäonnistuneen tässä muutoksessa.

Positiivisena asiana kyselyn vastauksista nousee esiin suuri oman osaamisen kehittyminen, epäonnistuneeksi koetusta perehdyttämisestä huolimatta. Taloushallinto alana on tietotekniikan kehityttyä kehittynyt vauhdilla ja kehityksen arvioidaan myös jatkuvan vauhdikkaana digitalisaation seurauksena. Seuraava merkittävä askel on todennäköisesti taloushallinnon rutiinitehtävien automatisointi, jolloin työtehtävät vaativat entistä enemmän asiantuntijuutta ja laajempaa osaamista, kun yksittäisiin työläisiin vaiheisiin tulee automatisaatio avuksi. Tässä mielessä taloushallinnon henkilöstön osaamisen laajentaminen on tärkeää ja arvioisin uuden organisaatorakenteen otollisemmaksi katsottaessa tulevaisuuteen. Vastaajilta ei tosin tässä vaiheessa muutosta paljoa kiitosta tullut, lukuun ottamatta yksittäisiä mainintoja, jossa pidettiin oman työnkuvan laajentumista positiivisena asiana. Korrelaatioanalyysin perusteella noin puolet arvioiduista asioista olivat sellaisia, joiden arviot nousivat edes hieman verrattuna työtehtävien muutoksesta kuluneeseen aikaan. Tosin korrelaatiokertoimet ovat todella pieniä, joten kyseessä voi olla pelkkä sattuma tai ”muutos parempaan” tapahtuu hitaasti (yli kuukaudella ei nähtävää merkitystä). Tarkemmin kyselyn tulosten merkitystä käsitellään luvussa 6.1.

6 Taloushallinnon tehtävien organisointi

Tässä luvussa käydään läpi itse toteutetun kyselytutkimuksen antia optimaalisen taloushallinnon organisoinnin näkökulmasta ja sen jälkeen luodaan katsaus muiden tutkimusten sisältöön, siltä osin kuin ne liittyvät samaan aiheeseen. Lopuksi arvioidaan mikä olisi optimaalisin tapa jakaa taloushallinnon työt. Nykyisin ulkoistaminen on tosin usein kustannustehokkain tapa yritysten kohdalla hoitaa ainakin osia taloushallinnosta, kuten perintä. Lisäksi pienten ja keski suurten yritysten kannattaa harkita kaikkien taloushallinnon perustoimintojen ulkoistamista, sillä taloushallinnossa tapahtumamäärien tuoma etu tehokkuuteen on merkittävä. (Lahti & Salminen 2014, 205.) Ulkoistaminen on nyt jätetty optimaalisen mallin tarkastelun ulkopuolelle tässä luvussa, vaikka ulkoistaminen todennäköisesti olisikin osa optimaalisinta mallia.

Kun mietitään mahdollisia tapoja jakaa taloushallinnon työtehtävät, täytyy ensin ottaa huomioon, ettei yksittäisellä työntekijällä ole mahdollisuutta käyttää organisaation varoja väärin tarkoituksiin. Tällöin puhutaan vaarallisten työyhdistelmien estämisestä. Samalla työntekijällä ei saa olla mahdollisuutta esimerkiksi uuden toimittajan lisäämiseksi toimittajarekisteriin, ostolaskun syöttämiseen järjestelmään ja maksatukseen. Järjestelmän käyttöoikeuksia hallinnoivalla ei myöskään kannata olla pääsyä mihinkään edellä mainituista tehtävistä tai oikeutta lisätä itsellensä näitä oikeuksia. (Lahti & Salminen 2014, 190.) Vaarallisia työyhdistelmiä lukuun ottamatta, taloushallinnon työt voidaan periaatteessa organisoida miten tahansa. Vaarallisten työtehtävien estämisen lisäksi taloushallinnon järjestelmässä on hyvä olla muitakin varotoimia, kuten esto syöttää samaa ostolaskua kahdesta järjestelmään ja esimerkiksi tietyn summan ylittävien laskujen kohdalla useamman hyväksyjän vaatiminen järjestelmän toimesta. Järjestelmän tulisi myös ilmoittaa kaikista poikkeamista kunkin prosessin kohdalla. (Lahti & Salminen 2014, 191.)

6.1 Johtopäätökset organisaatiomuutuskyselystä

Kevään 2016 Palkeiden Hämeenlinnan yksikön organisaatiomuutokseen liittyvällä kyselytutkimuksella oli tarkoitus punnita Palkeiden aiemman talouspalveluiden organisointimallin ja uuden mallin väliltä, kumpi on parempi tapa jakaa työt (myöhemmin aiempi malli ja uusi malli). Kyselytutkimuksessa ei otettu huomioon niin sanottuja kovia arvoja (tehokkuusluvut) vaan tarkastelussa oli henkilöstön kokemus. Kyselyyn sisällytettiin myös organisaatiomuutoksen toteutuksen onnistumisen arviointiin liittyviä kohtia (kyselyn osa kolme), joita Palkeet pystyi hyödyntämään omassa työssään. Tässä kohtaa oleellisempaa ovat kuitenkin kyselyn ensimmäinen ja toinen osio (oma työnkuva ja oma ryhmä). On kuitenkin huomioitavaa, että vastaajien kokemus muutoksen toteuttamisen onnistumisesta vaikutti todennäköisesti myös muihin annettuihin vastauksiin. Kysely toteutettiin myös suhteellisen lyhyen ajan kuluttua varsinaisesti muutosajankohdasta, jolloin uusi tilanne ei ollut ehtinyt vielä vakiintua.

Jos katsoo annettujen vastausten yleistä suuntaa, voisi suoraan todeta aiemman mallin olleen parempi tapa työnjakoon vastaajien mielestä. Kyselyajankohtana suurimpaan osaan arvioitavaista kohdista keskimääräinen vastaus oli alle keskimmäisen vastausvaihtoehdon, keskimääräisen vastauksen ollessa esimerkiksi ”muuttunut hieman huonompaan suuntaan”. Yksittäisiä seikkoja poimittaessa huonoimman arvion saivat työmäärän muutos ja työnjaon selkeys ja parhaat arviot tulivat väitteeseen oman osaamisen kehittymisestä. Työtä arvioitiin olevan ainakin muutosvaiheessa liian paljon ja työnjaon arvioitiin muuttuneen epäselvemmäksi. Oman osaamisen arvioitiin kehittyneen kaikissa vastaajaryhmissä. Liiallinen työmäärä ei voi suoraan ollen määrittävä tekijä siinä, onko aiempi vai nykyinen malli parempi. Se kertoo sen, että resursseja on liian vähän joko muutosvaihetta varten (opetteluviikkejä) tai ylipäättään. Mallien paremmuutta arvioitaessa työntekijän osaaminen ja työnjaon selkeys taas ovat merkittäviä seikkoja. Epäselvä työnjako luo kitkaa eri yhteistyörajapintoihin ja näin asioiden loppuun vieminen kestää ja vie enemmän tekijöiden aikaa. Henkilöstön osaamisen tärkeyttä ei liene tarpeen korostaa erikseen.

Työn mielekkyyttä, omaa motivaatiota ja työn vaativuutta arvioitaessa vastausten keskiarvot olivat jokseenkin keskimmäisen vaihtoehdon huonommalla puolella koko kyselyn yleisen suunnan mukaisesti. Poikkeama ei kuitenkaan ollut merkittävä, joten näiden kolmen arvioitavan asian perusteella ei voida sanoa aiempaa tai nykyistä mallia paremmaksi. Sama toistuu myös asiakasyhteistyötä ja ryhmien välistä yhteistyötä arvioitaessa. Väitteitä arvioitaessa vastaajat eivät uskoneet työmäärän olevan eri ryhmien välillä tasainen muutoksen jälkeenkään. Toisaalta, eri ryhmien välillä ei ollut vastauksissa eroa työmäärää arvioitaessa vaan kaikki ryhmät arvioivat työmäärän liialliseksi. Aiemman mallin paremmuutta tukee se, että vastaajat arvioivat saaneensa aiemmin enemmän aikaiseksi. Aiemmassa mallissa työnkuvat olivat suppeampia. Kehittämismahdollisuuksien koettiin olevan uudessa mallissa paremmat reskontraryhmissä, kun taas laskutusryhmissä kehittämismahdollisuuksien koettiin olleen aiemmassa mallissa paremmat. Laajemman työnkuvan voisi ajatella luovan paremmat edellytykset kehittämismahdollisuuksille, eikä edellä mainittu tieto tätä sulje pois. Vaikka myös laskutusryhmissä työnkuva laajeni, uudet työtehtävät ovat hyvin samantyyppisiä. Reskontraryhmissä oman osaamisen koettiin parantuneen enemmän, työnkuvat laajenivat enemmän ja kehittämismahdollisuuksien arviotiin parantuneen.

Uuden ryhmän asioita arvioitaessa vastaukset olivat melko lähellä keskimmäistä vastausvaihtoehtoa. Ryhmän ilmapiiriin ja yhteistyön koettiin olevan jokseenkin kohtuullista parempi ja ryhmän suhtautuminen uusiin ideoihin koettiin olevan jokseenkin kohtalaista huonompi. Ryhmäkoko arvioitiin myös liian suureksi (ryhmäkokoja kasvatettiin), joka johtuu osittain siitä, ettei suureen ryhmään ole totuttu. Toimivia käytäntöjä vasta etsitään. Näistä ryhmään liittyvistä arvioitavista asioista ei varsinaisesti nouse esiin mitään aiemman tai uuden mallin tuoksi. Omaan ryhmään oltiin keskimäärin tyytyväisiä.

Kyselyn tulosten perusteella aiemmassa mallissa työnjako oli selkeämpi ja vastaajat kokivat saaneensa enemmän aikaiseksi (koettu tehokkuus parempi). Lisäksi vastaajat, jotka olivat uudessa mallissa laskutusryhmissä, arvioivat kehittämismahdollisuuksiensa olleen aiemmin paremmat. Uudessa mallissa parempaa oli taas selkeä henkilöstön osaamisen parantuminen laajempien työnkuvien myötä, joka myös reskontraryhmien vastaajien arvioissa siitä, että kehittämismahdollisuudet ovat uuden mallin myötä heitä paremmat. Jos haluaa tämän kyselytutkimuksen tuloksien perusteella arvioida aiemman tai uuden mallin paremmaksi, niin voidaan painottaa näitä neljää eniten esille nousutta eroavaisuutta: kehittämismahdollisuuksia, henkilöstön osaamista, työnjaon selkeyttä ja koettua tehokkuutta (saa enemmän aikaiseksi). Alla esitetyssä taulukossa on pisteytetty nämä neljä seikkaa ja sen jälkeen annettu painotukset jokaiselle:

Arvioitavat seikat	Pisteet, aiempi malli	Pisteet, uusi malli	Painotus	Painotetut pisteet, aiempi malli	Painotetut pisteet, uusi malli
Kehittämismahdollisuudet	0,5	0,5	5	2,5	2,5
Henkilöstön osaaminen	0	1	5	0	5
Työnjaon selkeys	1	0	4	4	0
Koettu tehokkuus	1	0	2	2	0
	2,5	1,5		8,5	7,5

Taulukko 1: Aiemman ja uuden mallin eroavaisuudet painotettuna.

Taulukon oikeassa alakulmassa ovat lopulliset painotetut pisteet. Muita kyselytutkimuksessa olleita asioita ei otettu tähän mukaan, sillä niiden pisteytys olisi ollut tasan, joten ne eivät olisi muuttaneet lopputulosta. Kehittämismahdollisuudet on otettu mukaan niiden merkityksen vuoksi, vaikka pisteytys niiden kohdalla meneekin lopulta tasan. Pisteet ja niiden painotukset ovat tutkimuksen tekijän henkilökohtainen arvio ja tarkoitus on tukea loppupäätelmää: mallien välillä ei ole merkittävää eroa tutkimuksessa tutkittujen tekijöiden kannalta tutkimuksen kohderyhmässä. Tutkimustulosten mollivoittoisuus johtuu lähinnä vastaajien kokemuksesta muutoksen toteuttamisen puutteista. Tulevat tehokkuusluvut paljastavat aikanaan paremman mallin, muilta osin niiden välillä ei ainakaan tämän tutkimuksen valossa ole merkittäviä eroja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että taloushallinnon työt voisi jakaa miten tahansa, vaan sitä, ettei näiden kahden mallin välillä ole merkittävää eroa ainakaan tässä vaiheessa Palkeiden elinkaarta.

6.2 Muiden tutkimusten kertomaa

Aiheeseen liittyvää tutkimustietoa löytyy ainakin suomen kielellä hyvin niukasti. Tutkimukset keskittyvätkin usein kysymykseen kannattaako ulkoistaa vai tehdä itse. Tehokkuuden kannalta oleellisimpana asiana pidetään volyyymimääriä. Alla on esitelty muutamia poimintoja kahdesta tutkimuksesta sekä teoksesta Digitaalinen taloushallinto (Lahti & Salminen, 2014).

Deloitte & Touche Oy:n vuonna 2006 tekemässä tutkimuksessa tutkittiin kahdentoista suuryrityksen Suomessa sijaitsevan taloushallinnon palvelukeskuksen toimintaa. Tutkimuksen mukaan keskittämällä suuren organisaation taloushallinnon toimet palvelukeskukseen on saavutettu merkittävä taloudellista hyötyä. Hyöty on saatu keskittämisen tuomista määräeduista (suurtuotannon edut), yhtenäisillä järjestelmillä, prosessien yhdenmukaistuksella ja automatisoinnilla. Ohjelmistovalinnalla ei vaikuttanut tutkimuksen mukaan olevan merkitystä tehokkuuteen. Kaikkien tutkittavien palvelukeskusten kohdalla tehokkuus oli noussut verrattuna vanhaan malliin, jossa taloushallinto hoidettiin hajautetusti eri yksiköissä. Huomattavaa tutkimuksessa oli se, että verrattaessa kahden palvelukeskuksen taloushallinnon transaktion (tapahtuman) yksikkökustannusta saattoi kustannus toisessa palvelukeskuksessa olla kymmenkertainen verrattuna toiseen palvelukeskukseen.

KPMG International on tutkinut vuodesta 2006 alkaen eri organisaatioiden taloushallinnon yksiköjä haastatteleamalla niiden talousjohtajia. Vuoden 2013 tutkimuksessa oli haastateltavana noin 440 talousjohtajaa 15 eri maasta ja kattaen merkittävimmät teollisuusalat. KPMG:n vuoden 2013 tutkimuksen tuloksissa todetaan, että taloustoiminnoille sisäistä painetta luovat kiristynyt budjetti, vanhanaikaiset järjestelmät, organisaation monimutkaisuus ja pula osaavasta henkilökunnasta. Organisaation monimutkaisuudesta pääsee eroon yleensä keskittämällä toimintoja samaan paikkaan, kuten palvelukeskukseen. Tutkimuksessa mukana olleista suomalaisista yrityksistä mikään ei ilmoittanut järjestelmien vanhanaikaisuutta ongelmaksi. KPMG:n tutkimukset mukaan oleellista järjestelmää valittaessa on, että mahdollisimman suuri osa toiminnoista olisi samassa järjestelmässä. Jatkuvasti kiristynyt budjetti taas edellyttää jatkuvaa toimintojen tehostamista. Kun toiminnot on jo keskitetty samaan paikkaan, ei tehostamista voida enää saada keskittämisen kautta saadun volyyymäärien kasvamisen myötä. Lisäksi kun käytössä on jo hyvät IT-järjestelmät, nousee prosessien yhtenäistämisen ja automatisaation merkitys tehokkuuden kasvattamisessa. Jotta prosessit saadaan yhtenäistetty ja automatisaatiota lisättyä, tarvitaan osaavaa henkilöstöä niiden toteuttamiseen ja jatkuvasti muuttuviin työkuviin. Deloitte ja KPMG:n tutkimusten pohjalta siis merkittävimäksi asiaksi suomalaisissa suurissa taloushallinnon yksiköissä voitaisiinkin tulkita henkilöstön osaamiseen panostaminen. Tähän liittyen keskitettyjen ja yhtenäisten toimintojen merkitys nousee jälleen esiin: osaamisen lisäämiseksi koulutukset voidaan pitää aina keskitetysti suuremmalle joukolle kerrallaan. Mitä enemmän toiminnot eroavat toisistaan, sitä enemmän joudutaan pitämään koulutuksia pienille ryhmille.

Lahti ja Salminen (2014, 209) nostavat esiin merkittävimpänä seuraavana kehitysaskeleena taloushallinnon kehityksessä automatisaatioasteen nousun, eikä niinkään henkilöstön osaamista. Lahti ja Salminen nimeävät seuraavat asiat toimivan ja tehokkaan taloushallinnon edellytyksiksi: Ensinnä, organisaatiolla on käytössä yksi yhteinen taloushallinnon järjestelmä, jossa on

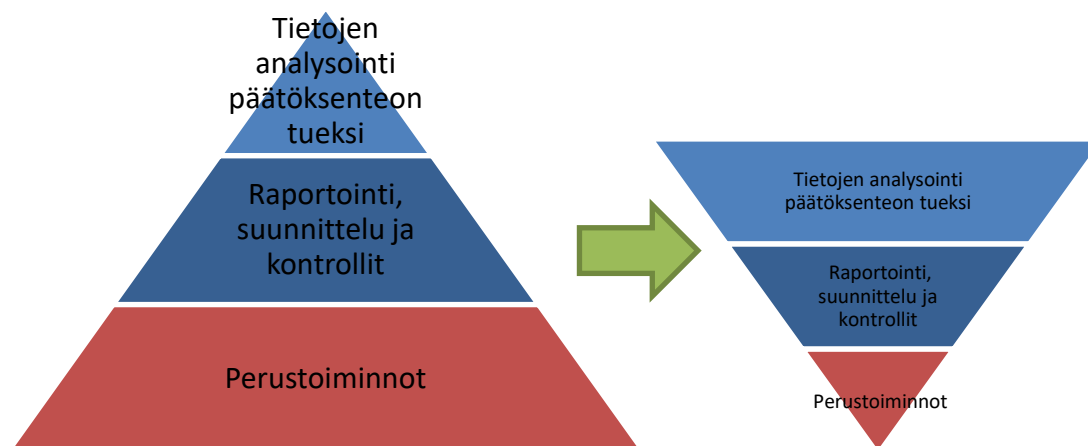
yhteiset perustiedot, sekä yhteinen tilikartta ja rekisterit. Lisäksi työnjaon tulee olla organisaatiossa selkeä, prosessien ja käytänteiden on oltava yhtenäiset, automatisaatioon todella panostetaan ja ihmiset on järjestetty prosesseittain keskitettyihin tiimeihin sekä osaamista kehitetään keskitetysti. (Lahti & Salminen 2014, 210.) Organisaation taloushallinnon työnjaosta Lahti ja Salminen siis mainitsevat, että työt tulisi jakaa prosesseittain. Muilta osin työnjakoon ei oteta kantaa tai painoteta merkittävänä tekijänä. Heillä ei siis kaiketi ole ehdottaa optimaalista työnjakomallia taloushallinnon tölle, tai arvioivat sen merkityksen vähäiseksi, kunhan työt on jaettu prosesseittain. (Lahti & Salminen 2014, 209). Toisaalta, henkilöstön osaamisen luulisi kasvavan pakostikin, koska automatisaation myötä rutiinitehtävät häviävät ja työaika menee tapahtumakäsittelyn sijaan niiden analysointiin ja ennusteisiin.

Tähän mennessä on käyty läpi, mitä kyselytutkimuksen tulokset (Palkeiden organisaatiomuutoskysely) ja lähteet kertovat optimaalisesta taloushallinnon työnjaosta. Seuraavassa kappaleessa, opinnäytetyön lopuksi, on pyritty arvioimaan optimaalista työnjakoa taloushallinnon organisaatiolle eli sitä, minkälaisia työnkuvien tulisi olla ja mistä ne koostuvat.

6.3 Ajatuksia optimaalisesta organisoinnista

Luvussa 6.2 käytetyissä lähteissä on käsitelty taloushallintoa yhtenä kokonaisuutena eikä niinkään sitä, miten taloushallinnon eri palaset on järjestetty. Toisaalta luvussa 6.1 käsitellyt Palkeiden organisaatiomuutoskyselyn tuloksetkaan eivät tähän varsinaisesti vastaa. Ehkä tehokkuusluvut antavat tulevaisuudessa parempaa tietoa. Kyselyn tuloksista kyllä nähdään, että laajempi työnkuva vaatii enemmän osaamista (merkittävä oman osaamisen parantuminen), mutta toisaalta vastaajat tunsivat olevansa tehottomampia (saan vähemmän aikaiseksi). Tämän voi ajatella johtuvan siitä, että laajemman työnkuvan kohdalla kaikkiin työtehtäviin ei synny rutiinia ja niiden tekeminen on siksi hitaampaa. Aiemmin esitellyn perusteella ja viitaten Palkeiden organisaatiomuutokseen voidaan todeta, että tämän päivän taloushallinnossa henkilöstön osaaminen on merkittävämpi asia kuin tehokkuuden jonkinasteinen laskeminen (hetkellisesti). Rutiinitehtävät ja muutkin mahdolliset automatisoitavat tehtävät tullaan automatisoimaan, jolloin taloushallinnon henkilöstön rooliksi jää tietojen analysointi ja monimutkaisempien tapausten käsittely (Lahti & Salminen 2014, 209). Lisäksi voidaan olettaa, että henkilöstön laajempi osaaminen edesauttaa automatisaatiohankkeiden tunnistamista ja toteuttamista.

Seuraavaksi on esitelty Turun kauppakorkeakoulun professorin Markus Granlundin (2009) näemyksiä edellisessä kappaleessa esitettyjen väitteiden tueksi taloushallinnon muutoksesta, jossa taloushallinnon resurssien ”pyramidi” on kääntymässä pääläelleen. Alla olevassa kuviossa on esitetty taloushallinnon resurssien jakautumisen muutos automatisaatioasteen noustessa:



Kuvio 47: Taloushallinnon resursoinnin muutos (Granlund 2009).

Kuten kuviosta nähdään, vasemman puoleisessa kuviossa eli matalan automatisaatioasteen organisaatiossa eniten aikaa vievät perustoiminnot eli taloushallinnon tapahtumien käsittely ja kirjanpito. Vähiten aikaa vie taas taloushallinnon tuottamien tietojen käsittely ja analysointi päätöksenteon tueksi. Oikean puoleisessa pyramidissa eli perustoimintojen automatisaatioasteen olleessa korkea, resurssien jakautuminen menee pääläelle. Eniten resursseja vie tällöin tietojen analysointi päätöksenteon tueksi.

Taloushallinnon henkilöstön osaamisvaatimusten painopiste muuttuu kokonaisprosessien ymmärtämiseen ja tiedon tuottamiseen organisaation muita prosesseja varten. Lisäksi pilvipalvelut mahdollistavat taloushallinnon henkilöstön ja muiden toimintojen henkilöstön yhteistyön maantieteellisesti sijainnista riippumatta. (Lahti & Salminen 2014, 209.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että taloushallinnon toiminnot kannattaisi maantieteellisesti hajauttaa. Maantieteellisen hajauttamisen on todettu aiheuttavan samanlaista kitkaa toimintojen välillä ja sisälle kuin niiden hajauttaminen eri prosesseihin. (KPGM International 2013.)

Kaikkien tässä käytettyjen lähteiden mukaan yksittäinen merkittävin tekijänä taloushallinnon tehokkuuden parantumiseen on palvelukeskusmallin mukanaan tuoma tapahtumamäärien kasvu. Seuraavaksi merkittävimpiä asioina mainitaan yhtenäinen järjestelmä ja yhtenäiset toimintatavat. Molempiin tulisi kiinnittää huomiota ennen työnjaon hiomista. Vasta niiden jälkeen kannattaa alkaa kiinnittämään enemmän huomiota taloushallinnon työtehtävien organisointiin. Olettaen toki, etteivät työtehtävät ole nykyhetkellä täysin hajanaisesti jaettu. Tutkimuksessa (KPGM International 2013) on todettu, että palvelukeskusten tehokkuuksien välillä on suuriakin eroja, joita eivät selitä tapahtumamäärät tai ohjelmistot. Tämän tehokkuuseron selittäväksi tekijöiksi voi arvioida yhtenäiset ja suoraviivaiset toimintatavat, joiden syntyyn vaikuttaa toki osaava ja motivoitunut henkilöstö. Palvelukeskuksissa henkilöstön osaamisen lisäksi tulisivat kiinnittää huomiota henkilöstön motivointiin, sillä palvelukeskuksen henkilöstö

voi tuntea varsinaisen kirjanpitoyksikön etäiseksi itsestään ja näin ollen motivaation löytäminen voi olla ajoittain haasteellista (Lahti & Salminen 2014, 213). Mainittakoon vielä, että koulutuksen ja erityisosaamisen osalta palvelukeskuksen etu on keskitetyt koulutukset ja mahdollisuus sellaisten erityisosaajien palkkaamiseen, jolle ei olisi mahdollista palkata yksittäisiin kirjanpitoyksiköihin (Lahti & Salminen 2014, 212).

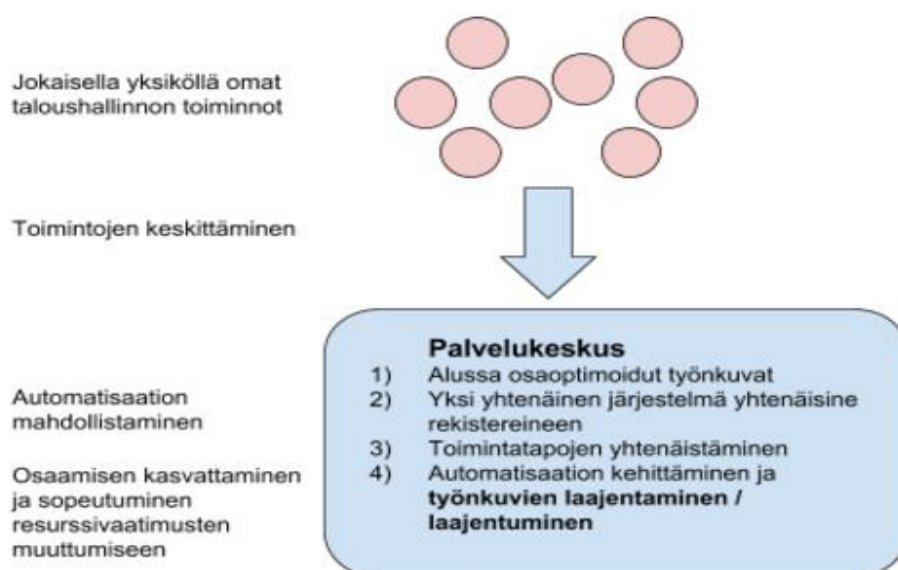
Tähän mennessä käsitellyiden asioiden perusteella voidaan todeta, että työnjakomalleista itsestään ei voida sanoa mikä on paras. Merkittävämpää ovat niiden välilliset vaikutukset. Esimerkiksi monipuolisempi työnkuva on pääsääntöisesti parantanut työtyytyväisyyttä (henkilöstön motivaatio). Myös jos KPGM International tutkimuksen (2013) mukaisesti arvioi laajemman työnkuvan antavat paremmat edellytykset automatisaatiokohteiden tunnistamiseen tai työtapojen yhtenäistämiseen, niin laajempi työnkuva on parempi. Olettaen, ettei tehokkuus kärsi merkittävästi verrattuna suppeampaan työnkuvaan. KPGM Internationalin tutkimuksessa mainittiin myös taloushallinnon lähitulevaisuuden yhdeksi haasteeksi henkilöstön osaamisen ja henkilöstön osaamista pystyttiin kyselytutkimuksen mukaan kasvattamaan merkittävästi työnkuvia laajentamalla. Todetaan vielä, että laajempien työnkuvien etuna on myös se, että asiakas saa yleensä useamman vastauksia samalta luukulta, eikä häntä tarvitse pompotella paikasta toiseen (Viitala & Jylhä 2011, 176). Toisaalta, Palkeiden organisaatiomuutoksikyselyn tuloksien perusteella muutoksilla ei ollut vaikutusta asiakasyhteistyöhön, vaikka työnkuvat laajenivatkin (kuviot 18). Automatisaatioasteen ollessa matala, ovat osaoptimoitujen työnkuvien parempi valinta henkilöstötarpeen ollessa myös korkeampi.

Tarkastellessa Palkeiden toimintaa esimerkkitapauksena: Palkeissa on jo keskitettyä suuri osa valtion virastojen taloushallinnosta ja uusimman hallitusohjelman mukaan lisää toimintoja ollaan keskittämässä (Pääministeri Sipilän hallituksen ohjelma 2015, 32). Tietojärjestelmiin on investoitu mittavasti ja työnjako virastojen ja Palkeiden välillä selkeytyy jatkuvasti. Tähän mennessä esiteltyihin tutkimustuloksiin nojaten seuraava askel olisi panostaminen henkilöstön osaamisen lisäämiseen ja automatisaation. Palkeet onkin jo mukana hallituksen digitaalisation ja automatisaation kehittämishankkeessa (Palkeet verkkosivu 2016). Jos poimitaan organisaatiomuutoksikyselyn tuloksista vain yksi kohta, oman osaamisen (henkilöstön osaamisen) lisääntymisestä, voidaan nähdä muutoksen olleen oikeansuuntainen optimaalisen taloushallinnon organisoinnin kannalta. Palkeiden tapauksessa henkilöstön työnkuvien laajentaminen siis lisäsi henkilöstön osaamisesta heidän oman kokemuksensa mukaan ja henkilöstön osaaminen todettiin oleelliseksi tämän päivän taloushallinnossa. Tosin kyselytutkimus ei avaa ollenkaan tehokkuuslukujen muutoksia, mutta jos tehokkuusluvut eivät muutoksen myötä heikkenet, voisi muutoksen arvioida olleen hyvä tulevaisuuden kannalta. Laajemmat taloushallinnon perustoimintojen automatisoinnit ovat vasta alkamaisillaan Palkeissa, joten opinnäytetyössä esiin nousseiden seikkojen perusteella Palkeiden organisaatiomuutos oli oikeansuuntainen,

joskin se toteutettiin ehkä joksinkin liian aikaisin. Organisaatiomuutoksikyselyn tuloksiin nojaten: muutoksen käynnistämisaikajankohda oli hyvä, mutta muutoksen olisi voinut toteuttaa enemmän asteittain useamman kuukauden aikana.

Jos työtehtävienjaon merkitystä taloushallinnossa haluaa tutkia enemmän, voisi yksi tutkittava asia olla, kannattaako työnjako muuttaa niin sanotusti etukäteen vai antaa työtehtävien enneminkin muuttua sitä kautta, että aiemmat työntehtävät katoavat automatisaation lisääntyessä. Toisaalta työnjaon merkitystä voisi tutkia vielä myös toisella menetelmällä, esimerkiksi puhtaasti tehokkuuslukuja vertailemalla, sillä opinnäytetyön yhteydessä tehty kyselytutkimus vastaa vain epäsuorasti varsinaiseen kysymykseen työnjaon merkityksestä. Tämä kyselytutkimus tullaan myös todennäköisesti toteuttamaan uudestaan, kun varsinaisesta muutosajankohdasta on kulunut yli puoli vuotta. Tällöin saadaan selville, ovatko näkemykset muutoksesta muuttuneet tilanteen vakiinnuttua. Opinnäytetyön yhteydessä toteutetun kyselyn ajankohta oli melko pian muutoksen jälkeen. Muutoksesta oli kulunut aikaa keskimäärin alle kaksi kuukautta vastausajankohtana, kun taas varsinainen muutosvaihe voi kestää useita kuukausia. Mahdollista lisätutkimusta voisi suorittaa myös tuotannon henkilöstön osaamisen merkityksestä automatisaatiokohteiden tunnistamisessa ja automatisaatiohankkeiden toteuttamisessa. Tällöin voitaisiin arvioida, missä vaiheessa automatisaatioasteen nousua työnkuvia kannattaa laajentaa ja kuinka paljon tuotannon henkilöstön osaamisen kasvattamiseksi sellaiselle tasolle, että henkilöstö pystyy parhaiten tunnistamaan ja toteuttamaan automatisaatiohankkeita. Toisaalta voisi myös arvioida, onko tuotannon henkilöstön saavuttama osaaminen sellaista, joka auttaa automatisaatiohankkeiden tunnistuksessa. Lopuksi, viimeisessä kappaleessa vedetään yhteen kaikkien aiemmin opinnäytetyössä käsiteltyjen asioiden perusteella, miten taloushallinto tulisi optimaalisesti organisoida.

Opinnäytetyön aiheena oli käsitellä miten taloushallinnon työt tulisi jakaa (työnjakomalli) parhaalla mahdollisella tavalla. Kuten aiemmin todettiin, työnjaon merkitys organisoinnissa ei ole ensimmäisenä prioriteettitilillä. Alla olevassa kuviossa on esitetty askeleet suuren organisaation taloushallinnon organisointiin:



Kuvio 48: Taloushallinnon organisoinnin askeleet.

Ensimmäisenä prioriteettilistalla on taloushallinnon keskittäminen erillisistä kirjanpitoyksiköistä samaan paikkaan, esimerkiksi palvelukeskukseen, jolloin saadaan volyymit mahdollisimman suuriksi. Toisena listalla on yhden ajantasaisen järjestelmän hankinta tai muutaman järjestelmän yhteensovittaminen. Yhtenäisessä järjestelmässä tulisi olla muun muassa yhtenäiset rekisterit ja samalla luodaan edellytykset yhtenäisille toimintavoille. Tämän jälkeen voidaan alkaa keskittyä henkilöstön osaamisen kehittämiseen, jolloin työnjakomallien merkitys nousee esille. Palkeiden organisaatiomuutoksien perusteella osaamista saadaan kasvatettua ainakin työnkuvia laajentamalla. Tässä vaiheessa henkilöstön motivointiin kannattaa myös panostaa esimerkiksi palveluajattelun kautta. Samalla voidaan alkaa panostaa siihen, että tiedot yhtenäiseen järjestelmään syötetään tiedon alkulähteissä. Esimerkkinä tiedon tallentamisesta alkulähteillä: matkalaskua tehdessä henkilö, joka tekee matkan liittää itse matkalaskuun siihen liittyvät kuitit ja muut tarvittavat dokumentit itsepalveluportaalin kautta. Optimaalinen taloushallinnon työtehtävien organisointi riippuu siis organisaation tilanteesta automatisaatioasteen ollessa kaiketi helpoin mittari: mitä korkeampi automatisaatioaste sitä laajemmat työnkuvat ja päinvastoin. Ensimmäinen luodaan siis edellytykset automatisaatiolle keskitettyjen toimintojen ja yhtenäisen ohjelmistokokonaisuuden avulla.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Deloitte & Touche Oy. 2006. Sky is the Limit.

Hakonen, M. & Roos, M. 2014. Taloushallinnon taitajaksi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011, Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Multiprint.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä : laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kirjanpitolaki 1336/1997.

KPMG International. 2013. Being the best: Inside the intelligent finance function.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014, Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pohjola, M. 2012. Taloustieteen oppikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Rother, M. 2011. Toyota kata. Porvoo: Bookwell.

Tomperi, S. 2015. Yrityksen taloushallinto. 1, Kirjanpidon ja tilinpäätöksen perusteet. 12. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen : Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Verkkolähteet:

Suomen Yrittäjät. Taloushallinto ja maksut. Viitattu 3.4.2016. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/>

TE-Palvelut. Alakuvaus: Taloushallinto. Viitattu 5.4.2016. <http://www.mol.fi/avo/alat/23.htm>

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Palvelut. Viitattu 28.3.2016. <http://www.palkeet.fi/fi/palvelut/>

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Ajankohtaista. Viitattu 15.8.2016. <http://palkeet.fi/fi/ajankohtaista/>

Koponen, A. 2008. Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön - seuranta-tutkimus. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18381/URN_NBN_fi_jyu-200805081449.pdf?sequence=1

Lukuisia kirjoittajia (linkin takaa löytyy kohta ”tekijät”). Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Viitattu 2.4.2016-28.4.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Pääministeri Sipilän hallituksen ohjelma. 2015. Viitattu 15.8.2016. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82

Grandlund, M. 2009. Talusprosessit ja ulkoistaminen - Talusjohdon toimintaympäristö nyt ja muutossuunnat. Turun kauppakorkeakoulu. <http://docplayer.fi/1393045-Talusprosessit-ja-ulkoistaminen-talusjohdon-toimintaymparisto-nyt-ja-muutossuunnat.html>

Kuviot

Kuvio 1: Ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 53).	8
Kuvio 2: Myyntilaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 79).	10
Kuvio 3: Maksuliikenteen tietovirrat (Lahti & Salminen 2014).	13
Kuvio 4: Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 138).	15
Kuvio 5: Matka- ja kululaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 107).	17
Kuvio 6: Pääkirjanpidon yhteydet (Lahti & Salminen 2014, 152).	19
Kuvio 7: Organisaatiomuutoksen neljä tyyppiä (Juuti & Virtanen 2009, 26).	22
Kuvio 8: Aiemman mallin ryhmäjako.	25
Kuvio 9: Nykyisen mallin ryhmäjako.	25
Kuvio 10: Vastaaajien aiemmat ja nykyiset ryhmät.	38
Kuvio 11: Vastaaajien nykyisten ryhmien muodostaminen aiemmista ryhmistä.	38
Kuvio 12: Vastaaajien työtehtävien muutoksen suuruus.	39
Kuvio 13: Työn mielekkyys.	41
Kuvio 14: Työmäärä.	42
Kuvio 15: Oma motivaatio.	44
Kuvio 16: Työn vaativuus.	45
Kuvio 17: Ryhmän ulkoiset yhteistyöpinnat.	46
Kuvio 18: Ryhmien välisen työnjaon selkeys.	47
Kuvio 19: Väite: Oma osaamiseni on kehittynyt.	48
Kuvio 20: Väite: Työmäärä on jatkossa tasaisempi eri ryhmien välillä.	49
Kuvio 21: Väite: Ymmärrän kokonaisprosessin paremmin.	50
Kuvio 22: Nykyinen ryhmä verrattuna käsitykseen prosessin kokonaisuudesta.	50
Kuvio 23: Väite: Selvitysten ja asioiden ”pompottelu” ryhmien välillä on vähentynyt.	51
Kuvio 24: Väite työnjaon selkeydestä verrattuna nykyisiin ryhmiin.	52
Kuvio 25: Väite: Saan enemmän aikaiseksi.	53
Kuvio 26: Kehittämismahdollisuudet.	54
Kuvio 27: Koettu vaikutus työnkuvaan.	55
Kuvio 28: Ryhmän ilmapiiri.	56
Kuvio 29: Ryhmän sisäinen yhteistyö.	57
Kuvio 30: Ryhmän suhtautuminen uusiin ideoihin.	57
Kuvio 31: Ryhmäkoko.	58
Kuvio 32: Väite: Olen tyytyväinen nykyiseen ryhmääni.	60
Kuvio 33: Väite: Yhteistyö muiden ryhmien kanssa on helpottunut.	61
Kuvio 34: Väite: Esimieheni on onnistunut organisaatiomuutokseen liittyen.	61
Kuvio 35: Talouspalveluiden Skype-infojen hyödyllisyys.	63
Kuvio 36: Perehdytyksen hyödyllisyys uusiin työtehtäviin.	64
Kuvio 37: Uusiin työtehtäviin liittyvien koulutusten hyödyllisyys.	64
Kuvio 38: Torstai-klinikoiden hyödyllisyys.	65
Kuvio 39: Väite: Henkilöstön ja johdon välillä oli riittävästi keskustelua.	66
Kuvio 40: Väite: Henkilöstön mielipiteet otettiin huomioon.	67
Kuvio 41: Väite: Johdon ratkaisut olivat perusteltuja.	68
Kuvio 42: Väite: Organisaatiomuutos oli tarpeellinen.	69
Kuvio 43: Viestinnän onnistumisen arviointi.	70
Kuvio 44: Organisaatiomuutoksen tietolähteet (painotettu).	71
Kuvio 45: Ryhmien väliset erot tietolähteiden merkityksessä.	71
Kuvio 46: Yleisarvosana organisaatiomuutoksesta.	72
Kuvio 47: Taloushallinnon resursoinnin muutos (Granlund 2009).	79
Kuvio 48: Taloushallinnon organisoinnin askeleet.	82

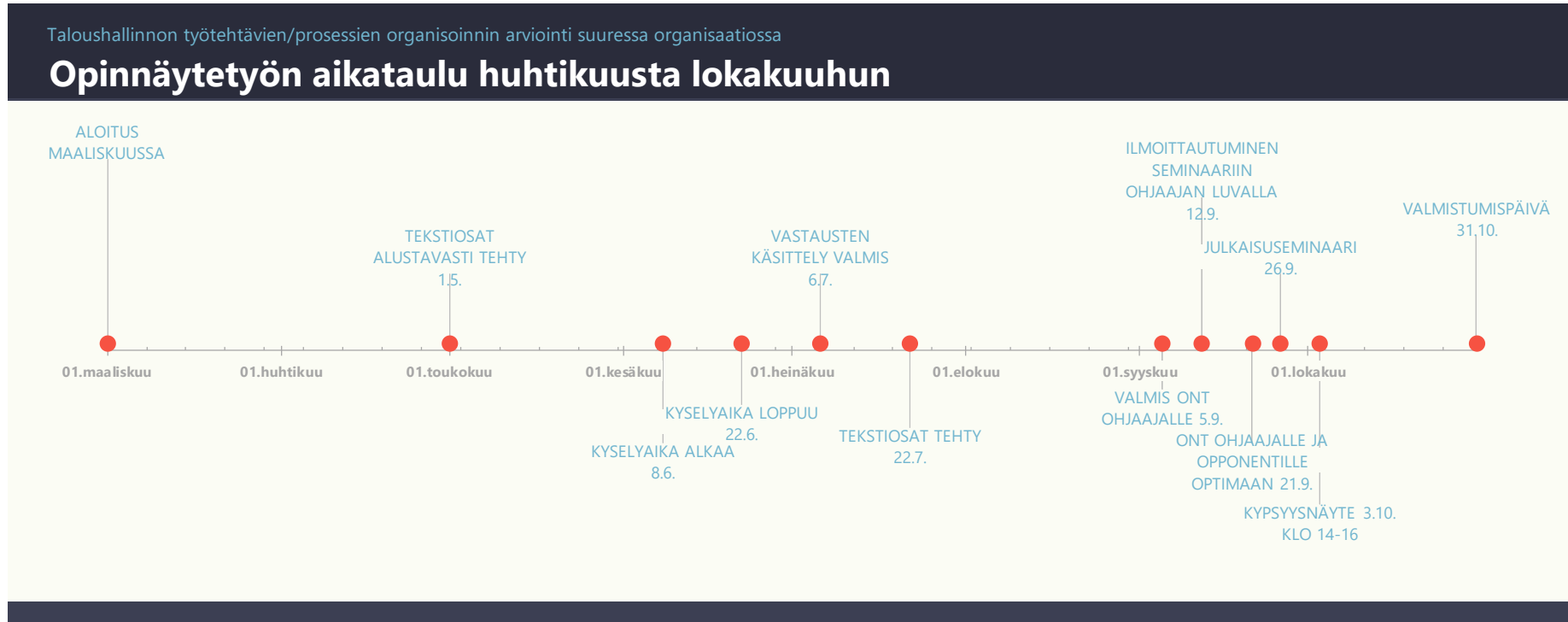
Taulukot

Taulukko 1: Aiemman ja uuden mallin eroavaisuudet painotettuna.	76
--	----

Liitteet

Liite 1: Opinnäytetyön aikataulu.....	88
Liite 2: Kyselylomake.	89
Liite 3: Kyselyn saateteksti.	92

Liite 1: Opinnäytetyön aikataulu.



Liite 2: Kyselylomake.



Kysely organisaatiomuutoksesta

Taustatiedot

1. Missä ryhmässä olit ennen muutosta?

- Tulojen käsittely
- Menojen käsittely
- Maksuliikenne
- Kirjanpito
- Rekisteriryhmä
- Muu, mikä?

2. Mikä on nykyinen ryhmäsi?

- Maksuliikenne ja reskontra
- Myynti- ja ostolaskut

3. Valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista parhaiten itseesi sopiva vaihtoehto.

- Työtehtäväni muuttuivat kokonaan tai lähes kokonaan
- Osa työtehtävistäni on samoja ja osa uusia verrattuna aiempaan
- Työtehtäväni ovat pääosin samat kuin ennen
- Tiedän työtehtävieni muuttuvan myöhemmin

Halutessasi voit kirjoittaa alle lisätietoa työtehtäviesi muutoksesta:

200 merkkiä jäljellä

4. Kuinka monta täyttä viikkoa olet tehnyt muuttuneita työtehtäviäsi?

 täyttä viikkoa

Oma työkuva

5. Arvioi nykyisiä työtehtäviäsi verrattuna aiempiin työtehtäviisi.

	Muuttunut merkittävästi huonompaan suuntaan	Muuttunut hieman huonompaan suuntaan	Ei muutosta	Muuttunut hieman parempaan suuntaan	Muuttunut merkittävästi parempaan suuntaan	En osaa tai halua sanoa
Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma motivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn vaativuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö asiakkaiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden ryhmien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmien välisen työnjaon selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Onko jotain muuta, mikä on vaikeutunut tai helpottunut omien työtehtäviesi muututtua? Kirjoita alle.

7. Onko sinulla ehdotuksia mitä haluaisit muuttaa nykyisestä työnkuvastasi? Kirjoita ehdotuksesi alle.

8. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä osittain paikkaansa	Ei muutosta	Pitää osittain paikkansa	Pitää täysin paikkansa	En osaa tai halua sanoa
Oma osaamiseni on kehittynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmäärä on jatkossa tasaisempi eri ryhmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän nykyisin kokonaisvaltaisemmin mitä talouspalveluiden prosessissa tehdään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitysten ja asioiden "pompottelu" ryhmien välillä on vähentynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan enemmän aikaiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vertaa nykyisiä ja aiempia työtehtäviäsi: kumpien työtehtävien kohdalla koet sinulla olevan paremmat edellytykset kehittää työtehtäviäsi?

- Ei vaikutusta tai samat mahdollisuudet
- Aiempien työtehtävien kohdalla paremmat edellytykset
- Nykyisten työtehtävien kohdalla paremmat edellytykset
- Jokin muu, mikä?

10. Mitä mieltä olet yleisesti muutoksesta omaan työkuvaasi?

- Hyvä
- Huono
- Ei vaikutusta
- En osaa tai halua sanoa

Oma ryhmä

11. Arvioi seuraavia asioita uudesta ryhmästäsi.

	Erittäin huono	Melko huono	Ihan OK / kohtuullinen	Melko hyvä	Erittäin hyvä	En osaa tai halua sanoa
Ryhmän ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmän sisäinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmän suhtautuminen uusiin ideoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkoko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Halutessasi voit kirjoittaa alle avointa palautetta ryhmäkokoosi tai muuten ryhmääsi liittyen.

12. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä pääosin paikkaansa	Toisaalta pitää ja toisaalta ei pidä paikkaansa	Pitää pääosin paikkansa	Pitää täysin paikkansa	En osaa tai halua sanoa
Olen tyytyväinen nykyiseen ryhmääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden ryhmien kanssa on helpottunut/parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on onnistunut organisaatiomuutokseen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Onko jotain mitä esimiehesi voisi tehdä ryhmänne toiminnan parantamiseksi? Kirjoita alle.

Muutoksen toteutus

14. Mitä mieltä olet alla olevien asioiden hyödyllisyydestä sinulle?

	Ei ollut ollenkaan hyötyä	Oli vain vähän hyötyä	Oli jossain määrin hyötyä	Oli hyötyä	Oli merkittävästi hyötyä	En osaa tai halua sanoa	En pystynyt osallistumaan
Talouspalveluiden Skype-infot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys uusiin työtehtäviin (esim. työkaveri, lähiesimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusiin työtehtäviin liittyvät koulutukset (esim. prosessikoulutukset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Torstai-klinikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Halutessasi voit kirjoittaa alle avointa palautetta esimerkiksi koulutuksiin tai kouluttajiin liittyen.

15. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä liittyen organisaatiomuutokseen?

	Ei pidä lainkaan paikkaansa	Ei pidä pääosin paikkaansa	Toisaalta pitää ja toisaalta ei pidä paikkaansa	Pitäää pääosin paikkansa	Pitäää täysin paikkansa	En osaa tai halua sanoa
Henkilöstön ja johdon välillä oli riittävästi keskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön mielipiteet otettiin huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon ratkaisut olivat perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomuutos oli tarpeellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kuinka hyvin tiesit organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista? Valitse parhaiten sinua kuvaava vaihtoehto.

- Olin jatkuvasti tietoinen mihin minun pitää osallistua ja minne siirryn seuraavaksi
- Olin suurimman osan ajasta tietoinen mihin minun pitää osallistua ja minne siirryn seuraavaksi
- Olin välillä tietoinen mihin minun pitää osallistua ja minne siirryn seuraavaksi
- Olin harvoin tai en ollenkaan tietoinen mihin minun pitää osallistua ja minne siirryn seuraavaksi
- Muu, mikä?

17. Valitse ensin tärkein ja sen jälkeen toiseksi tärkein lähde, mistä sait tietoa organisaatiomuutokseen liittyen.

Valitse

18. Arvostele kouluarvosana-asteikolla 4-10 talouspalvelujen organisaatiomuutosta kokonaisuutena.

(merkitse arvosana lukumuodossa)

Perustiedot

19. Syntymävuoteni:

19

20. Olen...

- määräaikaisessa työsuhteessa
- vakituisessa työsuhteessa

21. Kuinka kauan olet työskennellyt valtion palvelukeskuksessa mukaan lukien Palkeita edeltävät hallinnon alojen omat palvelukeskukset?

vuotta ja kuukautta

Liite 3: Kyselyn saateteksti.

Lähtettäjä: Huotari Ville (Palkeet)

Lähetetty: 8. kesäkuuta 2016 14:26

Aihe: Kysely talouspalveluiden organisaatiomuutoksen onnistumisesta

Hei!

Vastaathan alla olevasta linkistä löytyvään kyselyyn organisaatiomuutoksesta, vastausaikaa on kaksi viikkoa.

<https://www.webropolsurveys.com/S/4D4042558625E831.par>

Kysely liittyy talouspalveluiden organisaatiomuutokseen ja siinä vertaillaan aiempaa ja nykyistä mallia toisiinsa sekä arvioidaan palveluryhmien muutoksen toteuttamisen onnistumista. Kysely on suunnattu kaikille Hämeenlinnan talouspalveluryhmien organisaatiomuutoksessa mukana olleille henkilöille (nykyiset TAPA 1-5 ryhmät).

Kysely on osa ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni. Opinnäytetyössäni tutkin mahdollisia tapoja tehdä/jakaa taloushallinnon työt isossa organisaatiossa. Tuloksia käytetään lisäksi Palkeiden sisäisesti organisaatiomuutoksen onnistumisen arviointiin. Vastajien anonymiteetti säilytetään eikä yksittäisiä vastauksia pyritä yhdistämään henkilöihin. Esimerkiksi syntymävuotta kysyttäessä vastaukset jaetaan yhtä suuriin ikäluokkiin, jolloin yksittäisen vastaajan syntymävuosi ei tule näkyviin.

Kysely lähetetään noin sadalle henkilölle ja toivon mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn! Mikäli vastausprosentin on yli 90 %, niin tarjolla on jäätelöä(taas). Vastausajankohta tulee melko pian muutoksen jälkeen, mutta vastaathan parhaan tämän hetkisen tuntemuksesi mukaisesti. Kiitos vastaajille!

Vastaamiseen kulunut aika kohdistetaan Solessa yleishallintoon. Vastaamiseen on hyvä varata 20 minuuttia aikaa.

Terveisin,

Ville Huotari

AMK-opiskelija / talouspalvelusihteeri

ville.huotari@student.laurea.fi / ville.huotari@palkeet.fi