

**OPAS TALOUDEN PÄIVITTÄISJOHTAMISEEN
TERVEYDENHUOLTOALAN YRITYKSEN ESIMIEHELLE**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalous

Syksy, 2017

Jenny-Stina Hankela

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

| | | |
|-----------------------|---|-------------------|
| Tekijä | Jenny-Stina Hankela | Vuosi 2017 |
| Työn nimi | Opas talouden päivittäisjohtamiseen terveydenhuoltoalan yrityksen esimiehelle | |
| Työn ohjaaja/t | Sari Hanka | |

TIIVISTELMÄ

Oppaan työstäminen lähti tarpeesta kehittää terveydenhuoltoalan yrityksen yksiköiden esimiesten talousjohtamista. Tämä terveydenhuoltoalan yritys toimii yli 30 paikkakunnalla Suomessa.

Kehittämistyön tarkoituksena on löytää esimiesten talousjohtamisen kipupisteet, tarjota apukeinoja niiden parantamiseen sekä kehittää yleisesti yksiköiden esimiesten talouden päivittäisjohtamista. Yrityksen kasvun ja sen mukana tulleiden muutoksien myötä on syntynyt kehittämistarpeita. Näiden tarpeiden pohjalta rakennettavan oppaan on tarkoitus toimia päivittäisen työskentelyn tukena sekä osana uusien esimiesten perehdyttämisessä. Opas tulee pitämään sisällään erilaisia talousjohtamisen työkaluja sekä jo olemassa olevia yrityksen omia koulutusmateriaaleja.

Teoriaosuuden aineistona käytetään esimiestyötä, talousjohtamista sekä kehittämistyötä käsittelevää kirjallisuutta. Opas toteutetaan kehittämistyönä perustuen kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköpostitse lähetettävää kyselyä.

Työn tuotoksena syntyy tarpeeseen vastaava opas, joka toteutetaan taitotyönä, A5-koossa, tulostettuna lehtisenä. Työ auttaa yritystä parantamaan talousjohtamista yksikkötasolla ja täten koko organisaatiossa. Opasta tullaan jatkossa kehittämään muuttuvien tarpeiden mukaiseksi. Tämän työn tuomien ratkaisujen ansiosta ilmeni tarve myös toiselle kehittämistyölle yrityksessä.

Avainsanat Kehittämistyö, esimiestyö, talousjohtaminen

Sivut 25 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Business Administration
Visamäki

| | | |
|--------------------|---|------------------|
| Author | Jenny-Stina Hankela | Year 2017 |
| Subject | A guide for financial daily management of the manager of a healthcare company | |
| Supervisors | Sari Hanka | |

ABSTRACT

Working the guide rose from the need to develop the financial management of the managers in the healthcare company. This healthcare company operates in over 30 localities in Finland.

The purpose of the development work is to find the challenge points of the financial management, to provide tools to improve them, and to develop the daily financial management of the unit supervisors. Due to the growth of the company and the changes which accompanied the growth, development needs have risen. Based on these needs, the guide is built to support the daily work and as a part of the orientating new supervisors. The guide includes a variety of financial management tools as well as the company's own training material which already exists.

The theoretical part of the thesis is the literature of supervisory work, financial management and development work. The guide is carried out as a development study, based on the qualitative research. The research method was the survey sent by e-mail.

As a result, the work generates a guide corresponding to the need. The guide is carried out as a layout work in A5 paper size, as a printed leaflet. The guide helps the company to improve its financial management in the unit level and thus in the whole organization. The guide is planned so that it can be further developed to meet the changing needs. Due to the project solutions, the need for another similar development project arose.

Keywords Development, managerial work, financial management

Pages 25 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 2 | ESIMIESTYÖ..... | 2 |
| 2.1 | Esimiehen rooli..... | 3 |
| 2.2 | Esimiehen vastuu ja tehtävät | 4 |
| 3 | ESIMIESTYÖN TALOUS | 6 |
| 3.1 | Tunnusluvut..... | 7 |
| 3.2 | Budjetointi..... | 8 |
| 3.3 | Kannattavuus..... | 9 |
| 3.4 | Tuloslaskelma | 10 |
| 3.4.1 | Liikevaihto..... | 11 |
| 3.4.2 | Henkilöstösuunnittelu | 11 |
| 4 | TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ..... | 13 |
| 5 | KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS..... | 16 |
| 5.1 | Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus..... | 16 |
| 5.2 | Suunnitteluprosessi..... | 16 |
| 5.3 | Havainnointi | 17 |
| 5.4 | Toteutus | 18 |
| 5.5 | Oppaan kokeiluversio..... | 19 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 20 |
| 6.1 | Tavoitteiden toteutuminen | 20 |
| 6.2 | Jatkotoimenpiteet | 20 |
| 6.3 | Kehittämistyön arvioiminen..... | 20 |
| | LÄHTEET..... | 22 |

Liitteet

Liite 1 Haastattelun kysymykset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on talouden päivittäisjohtamisen opas terveydenhuoltoalan yrityksen esimiehelle. Kehittämistyönä toteutettava opas yksikön esimiehelle toteutetaan kertomalla oppaan tavoitteista ja sen teko-prosessista kaikkine vaiheineen. Lisäksi toimeksiantaja arvioi oppaan ja antaa palautteen, jonka avulla analysoidaan kuinka opasta voisi kehittää paremmaksi. Toimeksiantajana toimii koko Suomen laajuisen terveydenhuoltoalan yrityksen alueellinen esimies.

Teoriaosuudessa avataan tarkemmin esimiestyötä ja siihen liittyvää talouden johtamista. Esimiestyön teoria on rajattu esimiehen roolin pohdintaan ja määrittelyyn, sekä esimiehen vastuualueiden ja tehtävien eri muotoihin. Esimiestyön talousosuudessa perehdytään talouden johtamiseen yleisesti ja avataan oppaan sisältämiä talouden teemoja, kuten tuloslaskelma ja kannattavuutta.

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, mitä yksikön johtajat jo osaavat talouspuolen asioista ja millaisiin asioihin he kaipaavat lisää tukea tai lisätietoja. Olennaista on pohtia, kuinka tieto saadaan yksiköiden esimiehille helposti ymmärrettävään muotoon. Työssä selvitetään terveydenhuoltoalan yrityksen asemien esimiesten taloudellisen osaamisen nykytila, sekä kehittää sitä tekemällä opas heidän tarpeisiinsa sopivaksi. Vaikka opas ensisijaisesti tehdään nykyisten esimiesten päivittäiseen käyttöön, siitä hyötyvät myös kyseisen yrityksen esimiestyön vasta-alkajat perehdytysmateriaalina. Kun opas täydentää heidän osaamistaan ja löytää paikkansa jokapäiväisessä johtamisessa, se parhaimmillaan parantaa asemien tai jopa koko organisaation taloudellisia lukuja. Tehtävä opas jää vain toimeksiantajan käyttöön.

2 ESIMIESTYÖ

”Esimies on työnantajan edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti”, Anna Lavikkala tiivistää esimiehen tehtäväksi Akavalaisen julkaisussa (Akavalainen 2017). Esimiestyö ei ole asema tai status, se on sisäistettävä työnä. Sitä varmemmin esimies onnistuu tehtävissään, mitä paremmin haluaa tehtävänsä hoitaa, kuin että keskittyisi vain asemaansa tai valtaansa työpaikalla. Esimiehenä muiden arvostuksen saa parhaiten arvostamalla itse omaa työtään, eikä työn tuomaa esimiesasemaa. (Erämetsä 2009, 22.)

Hyvä esimiestyö toimii pohjana koko organisaation menestykselle. Esimies on keskeinen henkilö yhteistyön toimimiselle, tiedon kululle ja työntekijöiden ohjaamiselle. Esimiestyöllä on tiettyjä säännönmukaisuuksia riippumatta organisaatiosta tai sen toimialasta. Näitä säännönmukaisuuksia ovat esimerkiksi organisaation toiminta-ajatuksen toteutumisen seuranta ja asetettujen tavoitteiden valmiiksi saattaminen yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Työn valvonnan lisäksi esimiehen tulee valvoa työntekijöiden hyvinvointia ja ryhmän yhteytyksen sujuvuutta. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Suomen laki asettaa omat vaatimuksena esimiestyölle. Esimies on vastuussa siitä, että työlainsäädäntöä noudatetaan rekrytoinnista aina työsuhteen päättymiseen asti. Työnlainsäädännön osaaminen ja noudattaminen on tärkeää, sillä se palvelee työnantajaa, työntekijää sekä pitää johtamisen lain määrittämässä raameissa. Työsopimuslain tunteminen on osoitus esimiehen pätevydestä, sillä työsopimuslaki kattaa työsuhteen keskeisimpiä asioita, kuten sopimukseen sovittavat ehdot työnteosta. Työsopimuslakia ei kuitenkaan tarvitse osata ulkoa, riittää että osaa soveltaa osamiaan kohtia työssään. Ratkaisevaa on huomata, kun johonkin on puututtava ja omata keinoja niiden asioiden ratkaisemiseen. Esimiehenkään ei vaikeassa tilanteessa tule jäädä yksin, vaan on hyvä kääntyä esimerkiksi oman esimiehen tai kollegan puoleen. (Surakka & Laine 2011, 21, 26.)

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 2001/55 2 luku § 1)

Kaiken kaikkiaan esimiehellä on oltava laajaa osaamista ja ymmärrystä monista asioista. On tunnettava oma toimialansa ja oman ryhmänsä toiminnan lisäksi koko yrityksen toimintalogiikka. Esimies toimii alaisilleen suunnannäyttäjänä, hän luo strategian mukaisia tavoitteita ja tekee toimintasuunnitelmia tavoitteiden toteutumiseksi. Esimiestyössä on tärkeä osata

hyvät sosiaaliset taidot, sillä esimiehenä toimii yhteistyössä alaistensa lisäksi myös oman esimiehensä, työkavereiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Esimiehen työ on vaikuttamista muihin ihmisiin. Esimiehen oma persoona, arvot ja asenteet näkyvät hänen päivittäisjohtamisessaan, mutta niitä pitää pystyä myös kehittämään, jotta voi tarvittaessa toimia tavalla, joka ei tunnu luontaiselta. (Surakka & Laine 2011, 25.)

Kaikki ei kuitenkaan ole esimiehestä kiinni. Alaisten toiminta vaikuttaa siihen, miten esimies johtaa heitä. Yksi tapa onkin tarkastella esimiestyötä vaihdantasuhteena alaisen ja esimiehen välillä. Erilaiset odotukset molemmin puolin vaikuttavat yhteistyöhön. Näistä odotuksista olisi tärkeä keskustella alussa ja sen jälkeen tasaisin väliajoin, sillä toimiva esimies-alaisuhde vaatii odotusten vastavuoroista päivittämistä, jotta esimerkiksi esimies tietää kaivataanko häneltä enemmän valmentavaa otetta vai valmiita päätöksiä. (Surakka & Laine 2011, 25, 26.)

2.1 Esimiehen rooli

Sana rooli mielletään yleensä toiminnallisena muotona. Rooli heijastaa kyseisen henkilön luonnetta ja ilmentyy käytöksenä tietyissä tilanteissa. Rooli muodostuu eletyn elämän, työyhteisön kulturististen odotusten sekä muiden elämän normien yhteisvaikutuksesta. Roolit voidaan jakaa kehittymisensä mukaan kolmeen lohkoon: ali- ja ylikehittyneeseen sekä adekvaatisti kehittyneeseen eli juuri oikein kehittyneeksi. Näistä kolmesta toimivien on adekvaattinen malli, jolloin roolin saa käyttöönsä tarvittaessa tahdon voimalla. (Jalava 2001, 18.)

Organisaatio muodostuu erinäköisistä ja -muotoisista rooleista. Jokainen organisaation rooli on erilainen ja kattaa tietyn osa-alueen järjestelmästä. Yhdessä roolit muodostavat organisaation ja täten rooleja voidaankin pitää tietynlaisina rakennuspalikkoina. Järjestelmässä esiintyy niin kutsuttuja vasta-rooleja, kuten esimerkiksi työnjohtaja ja työntekijä. Nämä roolit täydentävät toisiansa, eikä ilman toista ole toista. Erilaisten roolien välille syntyy pakostikin kitkaa, jolloin syntyy ristiriitoja. Ristiriitoja korjatessa roolit selkeytyvät ja vahvistuvat ja tekevät kokonaisuudesta loogisemman. (Jalava 2001, 18.)

Esimiestyössä on olemassa erilaisia rooleja. Rooliin vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön odotukset, esimiehen oma persoona ja osaamisen taso. Esimiehen rooli voi olla työtehtävistä tai organisaatiosta riippuen esimerkiksi tiiminvetäjä, valmentaja, projektijohtaja tai ongelmanratkaisija. Jokainen esimies on yhdeltä rooliltaan työnantaja (Hyppänen 2007, 9.). Laadukkaan esimiestyön varmistamiseksi, organisaation johdon on määriteltävä esimiehen rooli ja valtuuttaa esimies toimimaan työssään roolinsa kautta. Esimiehen lisäksi on jokaisen organisaation jäsenen sisäistettävä esimiesroolin oikeudet ja velvollisuudet ja sen tehtävät ja tavoitteet on oltava näkyvissä organisaatiossa. (Aarnikoivu 2008, 28.)

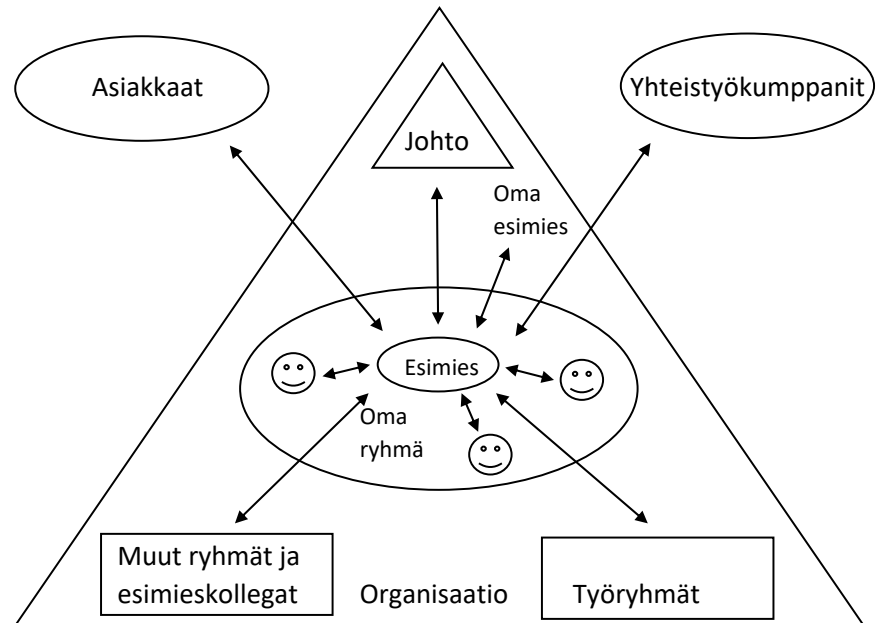
Esimiesrooli koostuu erilaisista odotuksista ja tavoitteista, jotka organisaatio ja alaiset asettavat. Esimiehen huomattavaa, että häneltä vaaditaan erilaista roolia, hänen tulisi adaptoitua tilanteeseen ja muuttaa rooliansa halutun laiseksi. Tämä on tärkeää, sillä tällä ennaltaehkäistään työyhteisöön muodostuvia ristiriitoja. Ristiriidat johtavat yleensä voimakkaaseen kritiikkiin ja epäluottamukseen, jolloin esimiehen rooli saattaa muuttua negatiiviseen suuntaan. (Jalava 2001, 19.)

Esimiehen osaaminen puolestaan heijastuu suoraan hänelle osoitettuihin rooliodotuksiin. Jollei esimiehen ammattitaito vastaa häneen kohdistettuja odotuksia, niin saattaa syntyä konflikteja ja ei-haluttuja rooleja. Yksi tärkeä osa esimiehen roolia on itse persoona. Persoonia voi olla monia erilaisia, mutta tällöin roolin tulee vastata persoonaa. Roolin ja persoonan harmonia on välttämätön edellytys toimivalle esimiestyölle. Nämä huomioon ottaen esimies kykenee luomaan itselleen toimivan ja kehityskelpoisen roolikokonaisuuden. (Jalava 2001, 19.)

2.2 Esimiehen vastuu ja tehtävät

Esimiestyön tehtävät perustuvat joko liiketoiminnan tarpeisiin ja lainsäädäntöön, jotka luovat odotukset ja velvoitteet työlle. (Hyppänen 2007, 9.) Esimiehellä on velvoite johtaa ja ottaa vastuu. Tämä tarkoittaa, että esimies on velvollinen ottamaan kantaa asioihin, huolehtimaan tavoitteiden toteutumisesta, valvomaan lain ja sääntöjen noudattamista sekä tarvittaessa on valmis puuttumaan asioihin. ”Esimiehen asemaan kuuluu oikeuksia, valtaa ja vastuuta. Niitä saa ja täytyy käyttää” (Akavalainen 2017). Esimies on vastuussa osaston tai yksikön kokonaisuudesta. Tämä pitää sisällään ihmisten johtamista, asiakassuhteita, laadun, prosesseja, talouden asiat ja tunnuslukuja, kahteen viimeiseen on perehdytty tarkemmin luvussa Esimiestyön talous. (Hyppänen 2007, 71.)

Tarkemmin esimiehen tehtävänä on johtaa alaistensa työtä. Hän on vastuussa työn tuloksista ja tietoinen ryhmänsä tekemän työn osuudesta koko organisaation päämäärissä. Esimiehen tulee ohjata toimintaa yrityksen strategian mukaisesti, varmistaa riittävät resurssit ja niiden oikea kohdentaminen sekä huolehtia alaistensa hyvinvoinnista ryhmänä ja yksilöinä. Esimiehellä on valtaa tehdä päätöksiä sekä työntekijöiden puolesta, että heidän kanssaan. (Surakka & Laine 2011, 14.)



Kuva 1. Esimiehen työskentelykenttä. (Surakka & Laine 2011, 15.)

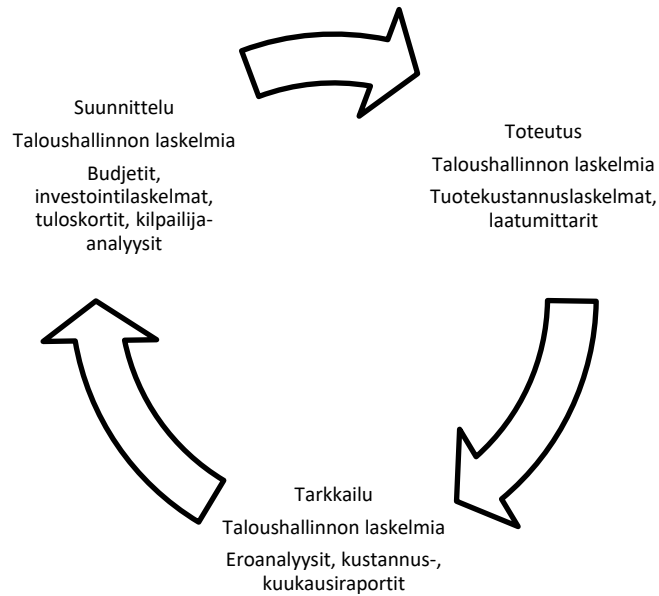
Esimies valvoo työntekijöiden lisäksi ryhmänsä jäsenten hyvinvointia, jotta työntekijöillä olisi paras mahdollinen toimintavalmius. Ihminen viihtyy työssään, kun kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja olevansa hyvä siinä. Yksilöiden lisäksi esimiehen tulee valvoa yhteistyötä ja sen sujuvuutta. Työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti, huolehtia heidän turvallisuudestaan ja noudattaa näitä koskevia lakeja. (Surakka & Laine 2011, 13, 22.)

3 ESIMIESTYÖN TALOUS

Jokaisen esimiehen tulisi osata taloudensuunnittelua ja seurantaa varten talouden peruskäsitteet ja -lainalaisuudet, jotta on kykenevä tekemään yrityksen kannalta hyviä päätöksiä. Oman yksikön tai vastualueen talouden osaamisen lisäksi, on esimiehen ymmärrettävä miten oman yksikön taloudellinen tilanne vaikuttaa avainlukuihin koko organisaatiossa. Kun talouden asiat ovat hallussa, voi yritys kasvaa ja kehittyä ja on kykenevä kattamaan jatkuvasti nousevat kustannukset. (Niskavaara 2010, 10, 11.)

Talousjohtamisen päätehtävänä yrityksessä on ymmärtää taloudelliset tavoitteet ja ohjata toimintaa niiden toteutumiseksi. Toimintaa ohjattaessa on tunnettava tavoitteita mittaavat tunnusluvut ja osattava käyttää niitä. Talousjohtamista voidaan tarkastella tarkemmin johtamisen kolmella eri tasolla. Strategisella tasolla määritellään muun muassa yrityksen kasvun kannalta olennaisimpia taloudellisia päämääriä, kilpailija-analyysejä sekä etsitään ja määritellään yrityksen omia strategisia etuja. Tänä päivänä yrityksiä on pakko tarkastella ja uudistaa strategioitaan sekä tunnettava omat strategiset vahvuudet, joiden varaan rakentaa toimintaansa, jotta toiminta pysyy kannattavana. Talousohjauksen taktinen taso pitää sisällään yrityksen taloudellisten tavoitteiden määrittelyn, toteutuksen johtamisen ja tulosten seurannan. Taktisen tason talousjohtaminen tapahtuu budjetoinnin ja budjettien avulla. Kolmas taso on operatiivinen talousohjaus, joka on talouden päivittäisjohtamista. Se pitää sisällään laskelmien laatimista, maksatusta, perintää ja rahoituksen hoitamista sekä organisaation sisäistä konsultointia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10–12.)

Jokaista tasoa tulisi johtaa johtamisprosessin avulla johon kuuluu kolme osa-aluetta; suunnittelu, toteutus ja valvonta. Ne auttavat ohjaamaan yritystä kohti sen taloudellisia tavoitteita. Kuvan suunnittelu -kohta on tavoitteiden määrittelyä ja tavoitteisiin pääsyyn vaativien keinojen valintaa ja mitä resursseja niihin pääsy vaatii yritykseltä. Toteutus on suunniteltujen toimien täytäntöönpanoa ja toiminnan johtamista tavoitteiden toteutumiseksi sekä loppuun saattamiseksi. Tarkkailu vaiheessa tutkitaan toteutuneita toimia ja vertaillaan niitä alkuperäisiin tavoitteisiin ja analysoidaan mahdollisia eroja niiden välillä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 13.)



Kuva 2. Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym. 2015, 13.)

3.1 Tunnusluvut

Tunnuslukujen tarkoituksena on tehdä yrityksestä vertailukelpoinen muiden yritysten kanssa. Tämä mahdollistaa vertailun jopa eri alojen ja eri kokoisten yritysten välillä. Tunnusluvut lasketaan tilinpäätöksen pohjalta ja jotta tunnuslukuja voidaan laskea, täytyy tilinpäätös oikaista. Oikaisemalla ryhmittelyjä ja järjestelyitä sekä poistamalla joitain kertaluontoisia eriä saadaan tunnusluvuista vertailukelpoisia muiden yritysten kanssa. Tuloslaskemassa on kiinnitettävä erityisesti huomioita satunnaisiin eriin, kun taas taseessa merkityksellisiä ovat arvonkorotukset. Tärkeimpinä kohteina päätöksentekijöille ovat tunnuslukujen tarkoituksenmukainen vertailu yrityksen eri yksiköiden välillä, trendien hakemisessa ja toimialavertailussa. Tilinpäätösanalyysissä tavallisesti käytettävät tunnusluvut ovat kannattavuuden-, maksuvalmiuden- sekä vakavaraisuuden tunnusluvut. (Järvenpää ym. 2015, 316.)

Tunnuslukuja voidaan tulkita usealla tavalla. Tulkittamisen lähtökohtina voi toimia tunnuslukujen absoluuttinen arvo, muutos, kilpailijoiden ja toimialan tunnusluvut tai yritykselle määritellyt tavoitteet. Absoluuttisella tasolla tunnuslukuihin vaikuttaa tarkastellaanko asiaa omistajan vai lainantajan näkökulmasta, myös toimialan ennustettavuus, luonne ja suhdanetilanne voivat vaikuttaa tunnuslukuihin. Kuitenkin on olemassa ohjesääntöjä tunnuslukujen mittaamiseen, esimerkiksi omavaraisuusasteessa suurempi kuin 40% on hyvä, 20-40% on tyydyttävä ja huono vähemmän kuin 20%. Jos lähtökohtana on muutos ja muutoksen suunta käytetään yleensä erilaisia aikasarja-analyyssejä. Tämä tarkoittaa, että otetaan vertailuun yrityksen tunnuslukuja useammalta peräkkäiseltä vuodelta, kuten liikevaihto, liikevoitto, omavaraisuusaste ja sijoitetun pääoman tuotto. Aset-

tamalla nämä aikasarjaksi on nähtävissä, onko ylärajattomissa tunnusluvuissa, kuten liikevaihto, kasvua vai ei. Omavaraisuusaste -tunnusluvulle yleensä asetetaan tietty taso, jolla on tavoite pysyä. Kun tarkastellaan pidemmällä ajanjaksolla tunnuslukua, saadaan parempi kuva sen suunnasta. (Salmi 2012, 136, 137.)

Kun lähtökohtana on toimiala- ja kilpailijavertailu, perustuu tulkinta siihen, että vertailukelpoisia keskenään ovat vain saman toimialan organisaatiot. Yrityksen tunnuslukuja voidaan verrata koko toimialan yritysten keskilukuihin, jotta nähdään, kuinka paljon yritys on saanut aikaiseksi. Vertailua vaikeuttaa mahdolliset yrityksiensä väliset suuret koko erot. Täten vertailuun kannattaa hakea suunnilleen samankokoisia yrityksiä. (Salmi 2012, 138.)

Tavoite ja suorituksen arviointiin käytettävät tunnusluvut toimivat usein apuvälineenä johtamiselle, kun määritellään tavoitteita ja seurataan niiden tapahtumista. Näissä tunnusluvuissa on tärkeää, että niiden käyttäjät tietävät miten niitä luetaan ja kuinka niihin vaikutetaan. Nämä kannattavuuden tavoitteet liittyvät usein pääomantuottoon tai tulosprosentteihin. Näistä vastaavan henkilön tulisi tietää pääoman tuoton idea sekä sen laskeamisen periaate omassa yrityksessä. (Salmi 2012, 139, 140.)

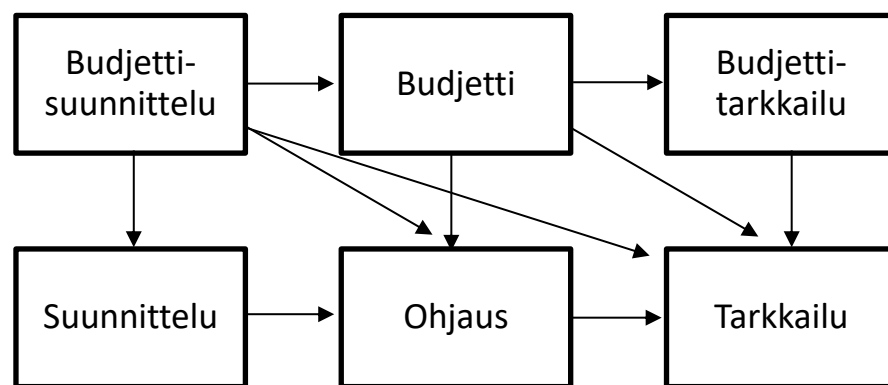
3.2 Budjetointi

Budjetti toimii yritysjohdon suunnittelun ja toiminnan seurannan apuvälineenä. Esimiehen lähtiessä laatimaan budjetteja on ensin käytävä läpi seuraavan tilikauden toimintasuunnitelma ja sen avulla tutkitaan aluksi muun muassa liiketoiminnan kehitys, investoinnit, markkinointitoimenpiteet sekä henkilöstöresurssit. Itse budjetointi aloitetaan laatimalla ensin osabudjetit esimerkiksi myyntituotoista, henkilöstökuluista, investoinneista ja muista liiketoiminnan kuluista. Näiden osabudjettien perusteella laaditaan yksiköittäin kokoomabudjetit eli tulosbudjetti, kassabudjetti ja taseennuste. Esimiehen tulee tarkistaa, että laaditut budjetit vastaavat yksikön ja yrityksen tavoitteita ja tarvittaessa tehdään niihin muutoksia. Lopuksi ennen seuraavan tilikauden alkua yrityksen johto hyväksyy budjetin. (Lindfors & Syvänperä 2010, 13.)

Budjetointi on yrityksen pitkäaikaissuunnitteluun kuuluva prosessi, jonka tarkoituksena on suunnitelmallisesti laatia budjetti eli taloudellinen suunnitelma, sekä seurata ja ohjata sen toteutumista. Budjetoinnilla on suuri rooli strategian toteutumisessa, koska se auttaa konkretisoimaan yritysjohdolle toiminnan kehittämissuuntaa. Budjetoinnilla varmistetaan myös lyhyen aikavälin tavoitteiden suunnittelu ja toteutuminen, mikä puolestaan vie kohti päämäärien toteutumista. Budjetoinnilla tavoitellaan mahdollisimman hyvää tulosta ja siksi budjetti tehdään tilikausi- tai vuosikohdattaiseksi, ja pitää sisällään myös lyhyiden aikavälien tavoitteet. Lyhyen aika-

välin tavoitteiden avulla budjetoinnissa on helpompi tarkkailla budjetin toteutumista ja analysoida mahdollisia budjettieroja sekä tehdä tarvittavat korjaustoimenpiteet ajoissa. (Järvenpää ym. 2015, 235.)

Budjetoinnin tarkoituksena on määritellä budjetti, joka on tärkein ohjauksellinen väline koko yrityksen toiminnalle ja sen on oltava suurimmaksi osaksi rahoittamattainen. Budjetointia tehtäessä on määriteltävä toimintakauden tavoitteet tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Budjetoinnilla ei kuitenkaan ole vain rahan liitonlaisia vaikutuksia, sen tehtävänä on myös motivoida ja sitouttaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseen sekä koordinoita ja kehittää toimintaa organisaation eri osissa. Kuten alla oleva kuvakin osoittaa yhteneväisyyden yritysjohtamisen tehtävien ja budjetoinnin perustehtävien välillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230, 231; Järvenpää ym. 2015, 235.)



Kuva 3. Budjetointi yritysjohtamisen välineenä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232.)

Kun budjetit on hyväksytyt, syötetään kirjanpito-ohjelmaan tulosbudjetin tiedot. Tämän jälkeen on tärkeä huolehtia budjettiseurannasta, jotta asetetuissa tavoitteissa pysytään. Seuranta varten kannattaa luoda rutiinit, joiden avulla poikkeamiin voidaan puuttua niin, ettei yrityksen taloudellinen kehitys häiriinny. Rutiineihin sisältyy poikkeamien analysoinnin lisäksi raportoinnin jakaminen vastuuhenkilöille sekä mahdollisten virheellisyyksien korjaaminen. Kun budjettiseuranta ja raportointi on tehty huolellisesti, se antaa hyvän perustan seuraavalle budjettikierrökselle. (Lindfors & Syvänperä 2010, 67.)

3.3 Kannattavuus

Esimiehellä on tärkeä rooli seurata yrityksen tai oman yksikkönsä kykyä tuottaa voittoa osakkeen omistajille. Yrityksen kannattavuutta voidaan seurata erilaisin mittarein, mutta yleisin tapa sen tutkimiseen on seurata tuottoja ja kuluja suhteessa toisiinsa. Kannattavuutta voi parantaa muun muassa nostamalla myyntihintaa, lisäämällä myyntiä, alentamalla muuttuvia kustannuksia tai alentamalla kiinteitä kustannuksia. Lisäksi kannatta-

vuuteen voi vaikuttaa muilla tekijöillä, kuten hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja työhyvinvoinnin kehittämisellä, mikä vähentää työtapaturmia ja sairaspotilaita. Kannattavuuteen voi vaikuttaa myös ulkoisetkin tekijät, kuten markkinahintataso, jolloin yritys ei välttämättä pysty vaikuttamaan siihen, mitä se tekee kannattavuudelle. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 72; Tuomola 2012.)

Kun puhutaan kannattavuudesta, sillä useimmiten tarkoitetaan yrityksen voitontuottokykyä. Osakeyhtiölaissa määritellään, että yrityksen omistajien tulisi saada voittoa yrityksen toiminnasta. Kannattavuutta voidaan arvioida yrityksen tuloslaskelman avulla, joko tuottojen ja kulujen suorana erotuksena tai vertailemalla eri tulosrivejä suhteessa liikevaihtoon. Kannattavuuden takia liikevaihdon kasvaminen on olennaista, sen tulisi kasvaa vähintään sen verran mitä kustannuksetkin. Pitkällä ajanjaksolla kustannukset kasvavat vähintään inflaation verran. Jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen kilpailukykyä ja menestyksestä, liikevaihdon kasvua tulisi suhteuttaa myös yrityksen historiaan, toimialaan, kilpailijoihin ja tavoiteasetantaan. (Niskavaara 2010, 59, 60.)

3.4 Tuloslaskelma

Tuloslaskelma auttaa esimiestyössä määrittelemään sen pisteen, josta lähdetään kohti yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Tuloslaskelma kertoo esimiehelle tilikauden aikana ansaitut tulot sekä tulojen ansaintaan vaaditut menot. (Salmi 2012, 30.)

On olemassa kaksi erilaista kirjanpito asetuksen antamaa tuloslaskelman kaavaa, näiden lisäksi muun muassa ammatinharjoittajille ja kiinteistöyhtiöille on omansa. Kaksi ensin mainittua ovat kululajikohtainen ja toimintokohtainen tuloslaskelma. Kululajikohtaista käytetään Suomessa pääsääntöisesti. Toimintokohtaista käyttävät Suomessa lähinnä vain isot kansainväliset yritykset. (Salmi 2012, 47.)

Tuloslaskelma kertoo, kuinka paljon on kertynyt myyntituloja ja mitä kuluja on syntynyt tulojen ansaitsemiseksi. Yrityksen asiakkaat ovat kaiken pohjana tuloslaskelmassa ja tuloksentelemissä. Myyntituloja puolestaan yritys saa asiakkaiden kanssa tehdyistä liiketoimista. (Niskavaara 2010, 19, 41.)

Tuloslaskelma toimii suoriteperusteisesti eli liikevaihto syntyy pääsääntöisesti tuotteiden ja palveluiden luovutuksen ja laskutuksen perusteella. Tuloslaskelmassa olevat kulut ovat myös myytyjä tuotteita tai palveluita. Esimerkiksi jos tuotteita valmistetaan enemmän kuin myydään, myymättömät tuotteet näkyvät tuloslaskelmassa myytyinä, mutta kasvattavat varastoa. Varaston arvo saadaan laskemaan myymällä enemmän tuotetta kuin mitä sitä valmistetaan. Nämä voivat näkyä tuloslaskemissa omina erinä keskeneneräisten ja valmiiden tuotteiden varastojen vähennyksenä tai lisäyksenä. (Niskavaara 2010, 19, 42, 43.)

Muita tuloslaskelmaan kuuluvia kohtia ovat tärkeimpänä siis liikevaihto, josta lisää seuraavassa kappaleessa. Toinen tärkeä kohta on tilikauden voitto tai tappio, joka kertoo lyhyesti toiminnan kannattavuudesta. Kuitenkin kun tilikauden tulosta lähetään purkamaan, tuloslaskelma erittelee, paljonko on ollut henkilöstökuluja, rahoitustuottoja ja -kuluja, maksettuja veroja ja niin edelleen. Tuloslaskeman avulla esimies voi seurata muutosta edelliseltä tilikaudelta ja täten tehdä tarvittavia muutoksia, jotta yrityksen tulos kasvaisi. (Salmi 2012, 49.)

3.4.1 Liikevaihto

Työssään esimies tarkastelee liikevaihtoa tuloslaskeman ohessa. Liikevaihdon tulisi pysyä yrityksen tavoitteiden mukaisena, eli kasvaa, jotta toiminta pysyy kannattavana ja osakkeen omistajille tehdään voittoa. Yleisesti liikevaihtoa käytetään mittaamaan yrityksen toiminnan laajuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 135.)

Liikevaihto saadaan, kun vähennetään myyntituloista muun muassa annetut hyvitykset ja alennukset, arvonnlisäverot, myynnin määrätä riippuvat verot sekä mahdolliset kurssierot. Liikevaihtoa on varsinaiset toiminnan myyntituotot joko tuotteista tai palveluista. Pääasiallisen liikevaihdon lisäksi yrityksellä voi olla liiketoiminnan muita tuottoja kuten esimerkiksi käyttöomaisuuden myyntivoitot. Yrityksen liikevaihto kertoo sen toiminnan laajuudesta. Jos liikevaihto on kasvanut 5 prosenttia (5%) edellisestä vuodesta, sen voi selittää esimerkiksi myyntihintojen nousulla, volyymin lisäyksellä tai molemmilla. Se kuinka paljon kasvu on yritykselle, täytyy tehdä vertailua toimialaan, kilpailijoihin ja yrityksen omiin tavoitteisiin. (Niskavaara 2010, 42; Salmi 2012, 48.)

Liikevaihto on bruttomääräistä, esimerkiksi autokauppias merkitsee myymästään autosta koko hinnan liikevaihtoonsa ja jos vaihdossa on saatu auto, se merkitään ostomenoihin. Liikevaihtoon kuuluvat myös vaihtomaisuuden myynnistä saadut tuotot. Kokonaisuudessaan liikevaihto toimii tärkeimpänä volyymimittarina yritykselle, koska sillä voidaan mitata merkittävyttä sellaisenaan. Usein siihen verrataan muita tuloslaskeman osia kuten henkilöstökulut. Myös toiminnan dynamiikka on luettavissa liikevaihdon kasvusta, onko se nopeaa vai hidasta ja kumpaankin kasvuun liittyvät riskit. (Salmi 2012, 48.)

3.4.2 Henkilöstösuunnittelu

Esimiehen tulee osata määrittää henkilöstömäärä taloudellisesti ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tulee myös huomioida henkilöstömäärän nykytilanne sekä tulevaisuus. Henkilöstömäärän ja osaamistarpeen kartoittamisen lisäksi tulee esimiehen seurata työntekijöiden työaikojen toteutumista sekä tarkastella tehtyä työaikaa suhteessa toiminnan

kannattavuuteen. Myös henkilöstön tehtäväkuvien suunnittelu ja tarvittaessa niiden tarkentaminen sekä arviointi ovat osa henkilöstösuunnittelua. Yksilötasolla henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on parantaa henkilöstön tehtäviä ja toimintaa niin, että ne vastaavat henkilöstön ja organisaation kehittymistavoitteisiin ja odotuksiin. Lähin esimies organisaatiossa on vastuussa yksilötason henkilöstösuunnittelusta ja sen menetelmiä ovat esimerkiksi tehtäväkuvauksien määrittely, osaamiskartat, työntekijöiden perehdyttäminen sekä kehityskeskustelut. (Etera n.d.)

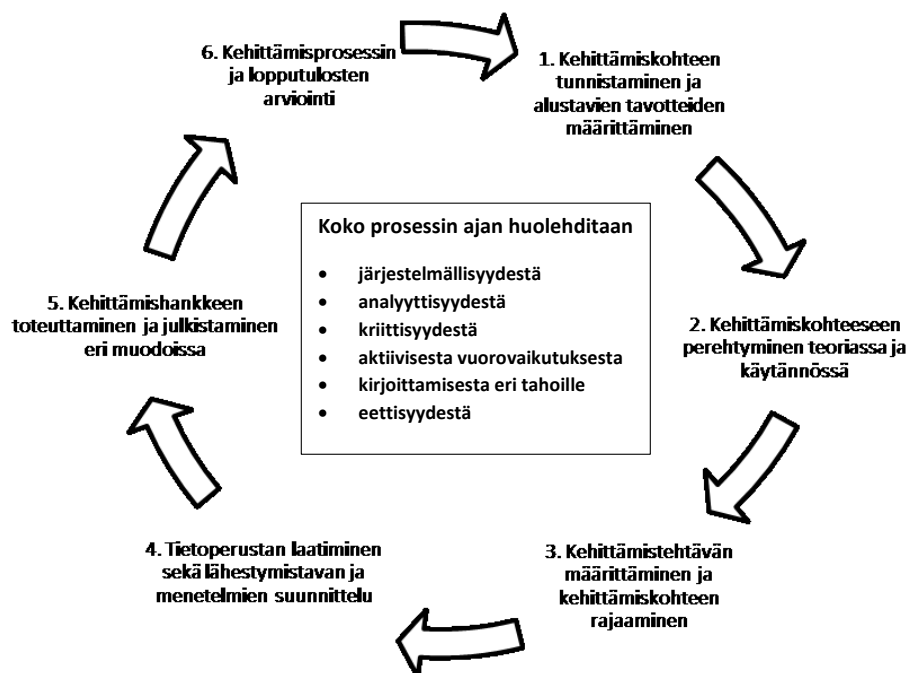
Henkilöstösuunnittelu on tiivis osa organisaation toiminnan ja talouden suunnittelua. Sitä tarvitaan organisaation perustehtävän varmistamiseksi muun muassa suhdanteiden ja työtilanteen vaihteluissa. (Etera n.d.) Henkilöstösuunnitteluun kuuluu osaltaan organisaation strategia ja tavoitteiden mukaisen toiminnan edellyttämän tulevaisuuden kokonaistarpeen määrittely sekä henkilöstön määrään, että laatuun. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja koulutus ovat laadullisia seikkoja. Tarpeen jälkeen määrätään sillä hetkellä organisaatiossa toimivan henkilöstön poistumat ja tarjonta seuraavina vuosina. Määrällisen ja laadullisen henkilöstötarpeen selvittäminen seuraaville vuosille saadaan kysynnän ja tarjonnan erotuksella. (Valtiovarainministeriö n.d.)

Tavoitteina henkilöstösuunnittelussa on hallinta henkilöstömäärää huomioiden organisaation kehittämiskohteet ja palvelutarpeet. Yrityksen olisi tärkeä tavoitella henkilöstölle myös tarvittava osaamispääoma ja sen siirtymisen varmistaminen työntekijältä toiselle. Muita tavoitteita on muun muassa hyödyntää erilaisia työaikamalleja sekä keski-ikä nostaminen eläkkeelle siirtymiseen. Toimiva henkilöstösuunnittelu pitää työntekijät ja yrityksen johdon tyytyväisenä ja mikä tärkeintä, se pitää yrityksen toiminnan kannattavana. (Etera n.d.)

4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Jatkuva kehittämistyö on nykypäivänä edellytys menestykselliselle liiketoiminnalle. Onnistuessaan kehittämistyö takaa yritykselle uusia kasvumahdollisuuksia ja siksi onkin tärkeää huomioida kehittämistyö ja sen tarpeet yrityksen liiketoimintastrategiassa. Menestymiseen ei enää riitä, että mukautuu muutoksiin, vaan parhaiten kasvavat ne yritykset, jotka vievät kehitystä itse eteenpäin. Esimerkiksi uusilla liiketoimintamalleilla voidaan aikaansaada uudenlaisia asiakastarpeita ja erilaisia ansaintamahdollisuuksia. Jatkuva kehittämistyö toimii yrityksen kasvun tukena ja parhaimmillaan se parantaa yrityksen jokaista toiminta-aluetta. Kehittämistyötä tarvitaan muun muassa tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen sekä uusien luomiseen, henkilöstön motivoimiseen sekä organisaatorakenteen toimivuuteen, tulevaisuuden ennakoimiseen toimintaan vaikuttavien tekijöiden osalta. Näiden lisäksi sitä tarvitaan kohdemarkkinoiden laajenemiseen ja yrityksen kansainvälistymiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12, 13.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä on käytännön ongelmien ratkaisu sekä uusien käytänteiden, ideoiden, tuotteiden tai palveluiden luominen, kehittäminen ja käyttöönotto. Sen toteuttamisen lähtökohtina voivat olla organisaation kehittämistarpeet tai tahto tehdä muutoksia. Tutkimuksellisen kehittämistyön päämääränä on etsiä ja toteuttaa uusia ratkaisuja tai parantaa jo olemassa olevia käytäntöjä. Siinä korostuu toiminnallisuus, parannusten etsiminen tilanteisiin sekä tutkimuksen keinoin ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa käytännölliset päämäärät, joihin haetaan teoriasta tukea. (Ojasalo ym. 2014, 19, 20.)



Kuva 4. Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24.)

Aluksi on valittava mielekäs kehittämiskohde. Kohteet jaetaan kahteen eri kategoriaan: ongelma- tai uudistamisperusteisiin. Ongelmaperustaisissa kehittämiskohteissa perehdytään johonkin jo organisaatiossa havaittuun nykyiseen ongelmaan. Tällainen ongelma voi olla esimerkiksi sairaslomien määrän kasvu. Ongelma voi ilmentyä työvoimapulana ja täten organisaation tuloksen laskuna. Uudistamisperustainen kehittämistyö tarkoittaa uuden toimintamallin tai -prosessin etsimistä. Vanha, ei niin toimiva, toimintamalli pyritään korvaamaan uudella vastaavalla, jotta organisaation toimintakyky pystytään pitämään totutulla tavalla. Kun kehittämiskohde on valittu, voidaan päättää tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan kehittämisprosessin aikana. Prosessille kannattaa myös asettaa tiettyjä välitavoitteita, jotta kehittämistyön kuluessa pystytään seuraamaan edistymistä. (Ojasalo ym. 2014, 26, 27.)

Vaiheessa kaksi kehittämiskohteesta hankitaan perusteellisesti kaikki tieto ja se arvioidaan. Liian usein, puutteellisen tiedonhankinnan takia, ruvetaan työstämään väärää kehityskohdetta. Tiedon hankinta on yleensä eniten aikaa kuluttava prosessin työvaihe, mutta se palkitsee lopussa. Vankan ja kaiken huomioonottavan tietopohjan avulla päästään kattavampaan ja tyydyttävämpään lopputulokseen, toisin kuin nopeasti ja huolimattomasti tehdyn tietopohjan avulla. (Ojasalo ym. 2014, 28.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa keskitytään kehittämistehtävän tarkkaan määrittämiseen ja rajaamiseen. Usein kehittämistehtävänä on jonkin konkreettisen kehittämisidean luominen ja käyttöönotto. Esimerkkinä uuden tuotteen kehittäminen, luominen ja markkinoille vieminen. Liian ylimalkainen tai yleisluontoinen kehittämistehtävä ei anna tarpeeksi otepin-taa käytännön toimille. Kehittämistyön seuraamista varten luodaan selkeät mittarit. Nämä mittarit kertovat dataa kehittämistyön etenemisestä ja siitä, onko kehittämisellä päästy haluttuihin tavoitteisiin. Ei ole normeista poikkeavaa, jos kehittämistehtävä vaihtuu kesken prosessin. Tällöin muutos kirjataan ylös ja prosessia jatketaan uudella kehittämistehtävällä. (Ojasalo ym. 2014, 32, 33.)

Vaiheessa neljä erilaiset näkökulmat kartoitetaan ja tietoperusta muodostetaan. Tietoperustan voidaan sanoa olevan eräänlainen käsitejärjestelmä, jossa käsitteet ja niiden väliset sillat määritellään. Lisäksi tietoperustassa kuvataan kehittämistyön mallit, keskeisimmät teoriat sekä uusimmat tutkimustulokset. Tietoperusta sisältää hyvin usein myös käsite- tai miellekartan. Suurimpana ongelmana tietoperustan muodostamisessa on erilaisten näkökulmien yhdistäminen. Tietoperusta ilmenee tutkimustuloksissa jollain seuraavasta neljästä mallista: passiivinen – perinteinen, oivalluttava – perinteinen, oivalluttava – vetoketju tai työelämäraportti. Kehittämistyön raportteihin valitaan yleensä jompikumpi keskimmaisista. ”Oivalluttava – Perinteinen” -malli sisältää sitaattien ja referoinnin lisäksi myös tekijän omia ajatuksia ja pohdintaa. Mallista on selkeästi havaittava vaikutus

omaan kehittämistyöhön. ”Oivalluttava – Vetoketju” -malli ei sisällä raportin tietoperustaosiota vaan tietoperusta, ilmiö ja ratkaisut kulkevat yhdessä raportissa. (Ojasalo ym. 2014, 34, 35.)

Viidennessä vaiheessa valitaan lähestymistapa, jolla kehittämistyötä lähedetään lähentymään. Tapa on syytä valita ennen konkreettisia toimia. Monialaisten lähestymistapojen tunteminen helpottaa kehittämistyön suorittamisessa ja sen kohdentamisessa oikeaan suuntaan. Lähestymistapa ei ole mikään konkreettinen toimi kohti tavoitetta vaan se on kokonaisvaltainen käsite. Lähestymistapoja on monia erilaisia ja siksi osa niistä sijoittuukin päällekkäin. Seuraavassa luettelossa on muutama esimerkki keskeisistä lähestymistavoista: tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen ja tutkiminen, ennakointi, verkostotutkimus ja verkostotutkimus. Näistä ennakointi ja verkostotutkimus ovat nykyisin suosittuja. (Ojasalo ym. 2014, 36–39.)

Kehittämistyötä tukevien menetelmien määrittelemine ja käyttäminen ovat kuudennen vaiheen prioriteetit. Keskeistä tässä vaiheessa on menetelmien monialaisuus ja kattavuus, juuri tästä syystä kehittämistyötä harvemmin tehdään yksin. Asiantuntijan kehittämistyössä yleisin käytetty menetelmä on aivoriihityöskentely. Muita mahdollisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi kyselyt, haastattelut, havainnointi, dokumentti-analyysi tai prosessikarttojen piirtäminen. Menetelmää valittaessa on tärkeätä pohtia sitä, että millaista tietoa tahdotaan kerätä ja miten sitä pystytään parhaiten hyödyntämään. (Ojasalo ym. 2014, 40–44.)

Seitsemännessä vaiheessa saadut tulokset jaetaan ja raportoidaan. Raportointia on kuitenkin syytä harjoittaa koko kehittämisprosessin ajan, jotta seuraava prosessi etenee mutkattomammin. Lisäksi tulosten jakaminen auttaa muita vastaavia prosesseja kehittymään ja onnistumaan tavoitteissaan. (Ojasalo ym. 2014, 46.)

Kahdeksannessa ja viimeisessä vaiheessa kehittämistyö ja -prosessi arvioidaan. Arvioinnissa otetaan huomioon prosessin onnistuminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Arvioinnin tarkoituksena on osoittaa kehittämistyön onnistuneisuus. Kehittämistyön arvioinnin tärkein osio on palaute. Palautteen avulla pystytään kehittämään jo omattua ammattitaitoa, kuten myös kehittämään sitä. (Ojasalo ym. 2014, 47.)

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Seuraavassa luvussa kerrotaan kehittämistyön eli itse oppaan kaikki vaiheet suunnittelusta–kokeiluversioon. Havainnointi vaiheessa perehdytään erityisesti taustakyselyn tuloksiin ja analysoidaan niitten vaikutusta oppaaseen kasattavaan sisältöön. Toteutus kohdassa avataan tarkemmin itse taittotyötä sekä oppaan sisällöllistä rakentamista. Lopuksi esitellään ensimmäistä versiota oppaasta, joka arvioidetaan toimeksiantajalla ja kahdella esimiehellä.

5.1 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tavoitteena on tehdä kehittämistyötä terveydenhuoltoalan yrityksen talouden päivittäisjohtamiseen esimiehille heidän tarpeidensa pohjalta. Näiden tarpeiden analysoinnin tuotoksena syntyy talouden päivittäisjohtamisen opas. Opas tulee olemaan esimiesten tukena jokapäiväisessä työskentelyssä. Kehittämistyön tarkoitus on helpottaa ongelmatilanteiden ratkaisua ja tehostaa työn tekoa. Opas tulee sisältämään toimintaohjeita lähes kaikkiin taloudenjohtamisessa vastaan tuleviin työtehtäviin. Tähän mennessä esimiehet ovat joutuneet jokaisen uuden vastaan tulevan asian kysymään omalta esimieheltään ja oppimaan tätä kautta. Tämä myös kuormittaa heidän esimiestään ja vie aikaa hänen omilta töiltään. Työnantaja on järjestänyt ainakin yhden koulutuspäivän talousasioihin liittyen. Opas kokoaa koulutuspäivän materiaalia, toimeksiantajalta usein kysytyjä kysymyksiä sekä haastattelujen pohjalta löydettyjä opastettavia asioita yhteen. Tavoitteena on myös vähentää perehdyttäjän ajankäyttöä uusien asemavastaavien kohdalla.

Toimeksiantajalle tehtävän kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa opas talouden päivittäisjohtamisen tueksi yksiköiden esimiehille. Tässä terveydenhuoltoalan yrityksessä yksikön esimiehen työn painopiste on muuttunut viimeisen vuoden aikana arkirutiinien johtamisesta vahvasti talouden johtamiseen. Muutamalla nykyisistä esimiehistä on pohjakoulutuksena hoitajan koulutus ja näin ollen johtaminen on tullut osaksi työtä ilman sen suurempaa koulutusta. Alkukartoituksena tehtävien haastattelujen tarkoituksena oli selvittää esimiesten talouden tiedon ja osaamisen pohjaa sekä minkälaisissa asioissa he kokevat tarvitsevansa vielä lisätietoja tai -koulutusta. Alkukartoituksen jälkeen esimiehellä on entistä parempi kuva omien alaisten taloudellisen osaamisen tasosta. Mikä puolestaan helpottaa häntä tukemaan asemavastaavia entistä paremmin.

5.2 Suunnitteluprosessi

Tavoitteen ja tarpeen määrittelyn jälkeen aloitettiin suunnitteluprosessi. Toimeksiantajan kanssa sovittiin tapaaminen läpikäydäksemme prosessin vaiheita ja mihin kaikkeen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Esimiehien

osaamisen nykytilanteen selvittäminen toimii kaiken pohjana oppaalle, joten ensin oli tärkeä määritellä, millaisin keinoin selvitys tehtäisiin ja kuinka monelle esimiehelle. Toimeksiantaja päätyi kuuden esimiehen haastattelun olevan sopiva määrä taustoittamaan lähtötilannetta. Toimeksiantaja valitsi haastateltavat henkilöt ja kysyi heiltä sähköpostilla luvan kyselylle. Kysymykset suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa hänen ensisijaisilla toiveillaan. Kysymyksiä tuli 20, joista osassa oli jatkokysymys. Kysymykset jaoteltiin kolmeen eri kategoriaan: taustatiedot, nykytilanne ja tulevaisuus. Toimeksiantaja osasi sanoa esimiesten olevan erittäin kiireisiä, joten päädyttiin yksimielisesti lähettämään kysely sähköpostitse. Esimies voisi täten ladata kyselytiedoston koneelleen ja vastata juuri silloin kun saa siihen sopivan hetken työltään. Vastausaikaa sovittiin annettavaksi tasan kaksi viikkoa ja vastaukset käsiteltäisiin toimeksiantajalle anonyymisti.

Taustaselvityksestä esille tulleiden asioiden lisäksi oli toimeksiantajalla toiveena laittaa oppaaseen muun muassa seuraavia seikkoja: esimerkkejä ongelmatilanteista ja kuinka ratkaista ne, kuinka inventaarion yhteydessä tehdyt poistot näkyvät tuloslaskelmassa ja kuinka ennakoidaan kuluvaan kuun tulosta sekä millaisilla asioilla tulokseen voidaan vaikuttaa. Oppaan loppuun sovittiin tehtäväksi käsiteluettelo/termistö yleisesti käytettäville taloussanoille, kuten liikevaihto, käyttökatte ja henkilöstösuhdeluku.

Opas sovittiin tehtäväksi A5-kokoiseksi taittotyönä InDesign-ohjelmalla, noudattaen mahdollisuuksien mukaan yrityksen graafista ohjeistoa. Oppaan tulostaminen hoidettaisiin toimeksiantajayrityksessä ja opas jää kaikessa muodossaan vain toimeksiantajan käyttöön.

5.3 Havainnointi

Haastatteluun annetun vastausajan sisällä saatiin kolme vastausta. Lopuille kolmelle lähetettiin muistutusviesti ja alle viikon sisään siitä saatiin kaksi vastausta lisää. Yhden esimiehen kiireet eivät antaneet periksi vastaamiselle, joten vastauksia saatiin viisi kuudesta. Saaduissa vastauksissa yhteensä oli muutamia vastaamattomia kohtia, mutta nämä saadut vastaukset kuitenkin koettiin toimeksiantajan kanssa riittäviksi.

Esimiesten vastauksista yleisesti selvisi, että suurin osa kokee talouden asiat joko kokonaan tai osittain haasteellisina, mutta kuitenkin mielenkiintoisina. Mielekkäimmiksi asioiksi nousi oma mahdollisuus vaikuttaa johtamisellaan yksikön lukuihin sekä oman onnistumisen löytäminen luvuista. Kuormittavaksi koettiin muun muassa se, että joskus lukuihin vaikuttaminen ei onnistu, vaikka yrittäisi. Kukaan vastanneista ei osannut mainita termejä mihin kaipaisi lisää avautusta, kuitenkin sanaston sisällyttäminen oppaaseen on tärkeää tulevaisuutta ajatellen, kuten uusien esimiesten perehdytyksen kannalta.

Vastauksista kävi ilmi, että esimiehet kokivat osaavansa tulkita tuloslaskelmaa ja seurata sen avulla yksikön talouden tilannetta. Lisäksi kaikki vastanneista kokivat pystyvänsä vaikuttamaan yksikkönsä tulokseen ja osasivat listata erilaisia keinoja tuloksen parantamiseen. Kun kysyttiin kuinka valmiita esimiehet kokevat olevansa johtamaan taloutta, vastasi vain yksi heistä olevansa täysin valmis. Kun kysyttiin halua kehittyä talouden johtamisessa, kaikki esimiehet vastasivat kehittymisen haluja olevan paljon tai erittäin paljon. Toisin sanoen, vaikka kaikki eivät koe täyttä valmiutta talouden johtamiseen, mutta esimiehiltä löytyy kiinnostusta taloudenasioihin ja halu kehittyä paremmaksi.

Opasta varten saatiin toimeksiantajalta yrityksen valmiita perehdytys- ja koulutusmateriaaleja. Näistä materiaaleista otetaan oppaaseen muutamia taulukoita sellaisenaan ja osaa muokataan nykytilanteeseen sopivaksi. Jo olemassa olevissa materiaaleissa on paljon organisaation toimintaan hioutuneiden tapojen avaamista ja toiminnan lukuja.

5.4 Toteutus

Toteutus aloitettiin tekemällä InDesign-ohjelmalla A5-kokoisen lehtisen pohja. Kanneksi laitettiin toimeksiantajayrityksen valitsema kuva sekä kannen yläosaan oppaan nimi. Kanteen kuvan alle laitettiin yrityksen logo. Yrityksen logon ja graafisen ohjeisto on saatu toimeksiantajalta. Graafinen ohjeisto auttaa määrittelemään oppaassa käytettäviä värejä ja fontteja. Oppaalle ei ole valmiiksi määritettyä sivumäärää, vaan sen laajuus selviää vasta lopuksi, kun kaikki haluttu sisältö on saatu lehtiseen.

Lehtisen pohjan rakentamisen jälkeen alettiin koota sisällysluettelo, jotta suunniteltu sisältö etenisi loogisesti ja tieto olisi helposti oppaasta haettavissa. Sisällysluetteloon tulee johdannon lisäksi talouden johtamisen tunnuslukuja, tuloslaskelma, liikevaihto, budjetointi ja ongelmatilanteita kohdat. Jokaisen otsikon alle kasataan sisältö päivittäisen käytön tueksi, mutta lisäksi tietoa harvinaisempien ja vaikeampien asioiden selvittämiseksi. Oppaan loppuun kasataan talouteen ja yritykseen liittyvää sanastoa. Sanasto valitaan pääosin sen perusteella mitä termejä oppaan sisällä tullaan käyttämään.

Yrityksen valmiista koulutusaineistoista löydettiin sellaisenaan käytettävää materiaalia jokaisen sisällysluettelon otsikon alle. Toimeksiantaja oli sitä mieltä, että opas on tärkeä linkki kokoamaan yrityksen materiaalin yhteen selkeään pakettiin, tämän vuoksi jo olemassa olevan materiaalin käyttö on enemmän kuin suotavaa. Jokaisen uudelleen käytettävän taulukon ja tekstin sisältö on tarkastettu toimeksiantajalta, että ne ovat paikkaansa pitävää tietoa, mikäli näin ei ollut, niitä päivitettiin.

5.5 Oppaan kokeiluversio

Ensimmäinen versio oppaasta sisältää kannesta kanteen 32 sivua. Kansi toteutettiin täysin suunnitelman ja toimeksiantajan toiveen mukaan, sisältäen oppaan nimen, kuvan toimeksiantajalta sekä yrityksen logon. Kannen toisella puolella on saatesanat oppaan käyttöönottoon ja toimii eräänlaisena johdantona oppaalle. Sisällysluettelo on ensimmäisen aukeaman oikeanpuoleisella sivulla. Sisällysluettelo alkaa talouden johtamisen tunnusluvuista. Alussa kerrotaan teoreettisesti mitä tunnusluvut ovat ja sen jälkeen perehdytään tarkemmin yrityksen käyttämiin tunnuslukuihin ja niiden käyttöön.

Toisena kohtana on tuloslaskelma, jonka alle on avattu, kuinka sitä luetaan ja mitä asioita sen avulla voidaan tarkastella. Näitä ovat esimerkiksi tuloksen ennakointi, varastoon liittyviä lukuja sekä laskelman vertailua edellisen ja kuluvan vuoden lukujen välillä. Tuloslaskema kohdassa käsitellään myös muita yrityksen lukuja, joita tarvitaan talousjohtamisessa. Kohdassa on avattu niitä asioita, joihin huomattiin haastattelujen pohjalta esimiesten kaipaavan lisätietoja. Kolmantena kohtana on liikevaihto. Liikevaihdon teoria käydään hyvin tiiviisti läpi ja muuten kohta käsittelee yrityksen lukuja ja vinkkejä liikevaihdon kasvattamiseen. Tämä aihe on rakennettu toimeksiantajan toiveiden ja kyselyn pohjalta ilmenneisiin kysymyksiin vastaten.

Ennen oppaan lopussa olevaa termistöä ovat kohdat budjetointi ja ongelmatilanteita. Budjetoinnissa käydään läpi aluksi miksi sen tekeminen on tärkeää ja mitä on huomioitava ennen budjettien tekemistä. Toimeksiantajan toiveena oli sisällyttää tähän yrityksen sisäisiä asioita, joita liittyy budjetointiin. Kohta ongelmatilanteita sisältää niitä tilanteita, jotka eivät liity aikaisemmin mainittuihin aiheisiin. Aikaisemmin mainittujen jokaisen aiheen loppuun on lisätty neuvoja ongelmien ratkaisuun. Kaikki ongelmatilanteet eivät kuitenkaan liity jo mainittuihin aiheisiin, joten toimeksiantajan kanssa päätettiin lisätä oma kohta näille loppuun. Viimeisenä kohtana on aakkosjärjestyksessä oleva termistö, johon päätettiin toimeksiantajan toiveesta viime hetkellä lisätä englanninkielisiä termejä. Englanninkielisyys yrityksen talousjohtamisessa on kasvussa ja tällä halutaan tukea myös esimiesten englanninkielen osaamista.

Opas on tehty tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Näin työ on saatu vastaamaan myös matkalla muuttuneisiin toiveisiin, sekä tiivis yhteistyö on luonut mahdollisuuksia kehittää suunnitteluvaiheen ideoita suoraan oppaan ensimmäiseen versioon. Haastattelujen vastaukset käytiin kertaalleen läpi lopuksi, jotta jokaiseen esimiehen kysymykseen saatiin vastaus oppaaseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä osuudessa pohditaan kehittämistyön lopputuotoksen onnistumista suhteessa työn tekijän sekä toimeksiantajan tavoitteisiin. Kehittämistyössä osa projektia on pohtia, kuinka tehtyä työtä lähdetään kehittämään paremmaksi palautteen ja kommenttien myötä. Oppaan tarkoituksena on elää ja pysyä organisaation muutoksissa mukana.

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tavoitteena oli luoda opas talouden päivittäisjohtamiseen terveydenhuoltoalan yksiköiden esimiehille vastaamaan heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Kyselyn pohjalta saatiin selville esimiesten pohjatiedot talouden johtamiseen sekä mihin he kaipaisivat lisätukea ja millä tavalla. Vastauksien avulla oli helppo täyttää esimiesten toiveet oppaasta ja lisätä sinne tietoa jota he toivoivat ja tarvitsivat. Kyselyn tulokset auttoivat juuri siinä mihin kysymykset suunniteltiin, tavoitteet toteutuivat siis kyselyn osalta.

Esimiesten toiveiden lisäksi toimeksiantajalla oli toiveita sisältöön, jotka saatiin toteutettua kivuttomasti ja hyväksikäyttäen jo olemassa olevien materiaalien osia. Toiveena oli, että opas kokoaisi yhteen kaiken tarvittavan talouden johtamiseen. Nykyiselläänkin yrityksellä oli materiaalia, mutta se oli hieman hajallaan ja ei välttämättä hoitajan koulutuksen saaneelle ymmärrettävässä muodossa. Nyt luotu opas auttoi täyttämään tämänkin tavoitteen materiaalin helposti ymmärrettävyydestä ja saatavuudesta. Oppaaseen saatiin kaikki tavoitteiden mukaisesti ja kattavasti, on kuitenkin tiedossa, että oppaalle tulee lisätoiveita ja tarpeita.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Opas on osa yksiköiden esimiesten päivittäistä talouden johtamista ja tulee saamaan paikan esimiesten työpöydiltä sekä osansa tärkeänä perehdytysmateriaalina. Oppaan kehittämistä jatketaan näin alkuun työn alkuperäisen tekijän toimesta, sillä pohja vaatii InDesign-ohjelman käytön osuudesta. Tulevaisuudessa opas saatetaan siirtää toisen ohjelman kautta kehitettäväksi ja muokattavaksi.

Sisältöön vaikutti kaiken kaikkiaan seitsemän ihmistä, mutta opas on rakennettu niin, että se voidaan tarvittaessa ottaa käyttöön eri yksiköissä ympäri Suomea. Tieto oppaasta tuodaankin tietoon muille asemille lähitulevaisuudessa.

6.3 Kehittämistyön arvioiminen

Kehittämistyö toteutettiin suunnitelmaa noudattaen. Sen onnistuminen näkyy oppaan jokapäiväisestä käytöstä, joka puolestaan kehittää yrityksen

päivittäistä talousjohtamista. Opasta testattiin antamalla se käyttöön kahdelle yksikön esimiehelle kahdeksi viikoksi. Oppaasta saatu palaute oli kaiken kaikkiaan positiivista. Esimiesten mukaan oppaaseen helppo tarttua ja kertoivat sen auttaneen suurimmaksi osaksi selvittämään arjessa muodostuneita talouteen liittyvistä kysymyksistä. Hyvää palautetta tuli helppolukuisuudesta ja kuinka värikkäät taulukot sekä selkeä rakenne auttoivat löytämään nopeasti tarvittavan tiedon. Toimeksiantaja arvioi opasta esimiesten kanssa ja kokivatkin oppaan hyödylliseksi ja täten erittäin onnistuneeksi.

Oppaan kokeilun yhteydessä tuli ilmi laajennusehdotuksia muihin esimiestyön osa-alueisiin. Opas luotiin avustamaan ja tukemaan talouden johtamista, mutta sen käytön yhteydessä huomattiin yleisesti lisätarve auttaa myös henkilöstön johtamisessa. Henkilöstöjohtamisesta ilmeni muutamia haasteita kuten henkilöstön sairaspöissaolat, joihin ei talousoppaasta ole apua. Opas kehitti talousjohtamisen uudelle tasolle sekä auttoi löytämään uuden kehittämistyön kohteen. Tämä opinnäytetyö täytti tarpeen yrityksen toiminnassa ja opas koettiin hyödynnettävyydeltään juuri sellaiseksi mitä toivottiinkin, vaikka ensimmäinen versio valmistuikin todella tiukalla aikataululla.

Opinnäytetyön teoriaosuus toimii hyvänä pohjana oppaan sisällölle, sekä tukee tutkimusongelman ratkaisemista niissä asioissa mihin esimiehet kaipasivat lisätietoja. Yrityksen tarve oppaalle löytyi halusta kehittää liiketoimintaa sekä tukea esimiehiä talouden johtamisessa. Talouden johtaminen on tullut monelle esimiehistä osaksi työtä ilman varsinaista koulutusta, siksi yritys haluaa auttaa esimerkiksi hoitajan koulutuksen käyneitä toimimaan esimiehen asemassa. Tätä kehittämistyötä käydään läpi teoreettisesti läpi opinnäytetyön teoriaosuudessa vaihe vaiheelta. Opasta tehtäessä käytiin jokaisen prosessin vaiheen läpi, vaiheet auttavat hahmottamaan tehtyä työtä. Osa vaiheista käytiin tarkemmin ja ne veivätkin enemmän aikaa. Prosessin aikana kävi ilmi, että yhden vaiheen loppuun saattamisen jälkeen, saattoi hetkellisesti joutua palaamaan aikaisempaan työn eläessä mukana. Kehittämistyö auttoi tekijäänsä ymmärtämään paremmin kehittämistyön tärkeyttä yritysmaailmassa ja sen yksityiskohtaisempaa prosessia.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Akavalainen (2013). Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Haettu 9.10.2017 osoitteesta https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen
- Alhola, K. & Lauslahti S. (2000). *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Helsinki: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti S. (2005). *Taloutta johtamista varten*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Erämetsä, T. (2009). *Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Etera (n.d.) Henkilöstösuunnittelu osaaminen. Haettu 15.11.2017 osoitteesta http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Tyokalupakki/Henkilostosuunnittelu/Henkilostosuunnittelu_osaaminen.pdf
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. (2015). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. (2010). *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*. Helsinki: Edita Prima.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Niskavaara, E. (2010). *Yritystaloutta esimiehille*. Helsinki: WSOYpro OY.
- Ojasalo, K., Teemu, M., Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salmi, I. (2012). *Mitä tilinpäätös kertoo?*. Helsinki: EDITA.
- Surakka T. & Laine N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media

Söderström, E., Mäkinen, I., Stenbacka, J. (2003). *Kannattavuuden avaimet*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Tuomola, E. (2012) *Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Haettu 21.11.2017 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41011/tuomola_elina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työsopimuslaki 2001/55. Haettu 25.10.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Valtiovarainministeriö (n.d.). Haettu 15.11.2017 osoitteesta <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/henkilosto-suunnittelu>

Haastattelun kysymykset

1. Minkä ikäinen olet?

- alle 25 vuotias
- 25-35 vuotias
- 35-45 vuotias
- 45-55 vuotias
- 55-65 vuotias

2. Minkälainen koulutustausta sinulla on?

3. Kuinka pitkään olet tehnyt esimiestyötä?

4. Kuinka pitkään olet tehnyt esimiestyötä nykyisellä työpaikallasi?

5. Onko talouden koulutusta/kursseja, jos niin mitä?

6. Miten koet talouden asiat?

7. Koetko talouden johtamisen mielekkääksi asteikolla 1-10
(1=en yhtään, 10=erittäin mielekkääksi)

*Mikä on mielekästä?

*Mikä kuormittaa?

8. Onko taloussanasto, jota työssäsi/työpaikallasi käytetään tuttua?

9. Mitkä termit kaipaisi lisää avautta? Voit tehdä myös listan termeistä.

10. Kuinka paljon arvioisit talouden johtaminen vievän prosentuaalisesti koko työajasta?

11. Osaatko käyttää työpaikkasi talousraportointi työkalua?

12. Osaatko tulkita tuloslaskelmaa?

*Mihin kohtiin tarvitsisit apua?

13. Mitä tuloslaskelma sinulle kertoo

*Millaisia toimenpiteitä sen pohjalta voi tehdä?

14. Löydätkö mahdollisia asemasi onnistumisia tuloslaskelmasta?

15. Koetko pystyväsi vaikuttamaan asemasi tulokseen?

*Jos vastasit kyllä, niin miten?

16. Listaa kolme onnistumistasi talouden johtamisessa

1.

2.

3.

17. Kuinka valmis koet olevasi johtamaan asemasi taloutta asteikolla 1-5?

(1=En ollenkaan valmis, 5= Täysin valmis)

* Entä kuinka halukas olet kehittymään asemasi talouden johtamisessa asteikoilla 1-5?

(1=En yhtään, 5=Erittäin paljon)

18. Koetko kaipaavasi lisäkoulutusta talouteen?

*Jos vastasit kyllä, niin mihin teemaan erityisesti?

19. Toiveita esimiehelle talouden johtamisen tueksi?

20. Koetko tarvetta viikoittaiseen talouden sparraukseen esimiehen kanssa?

*Jos vastasit kyllä, niin minkälaisia teemoja haluaisit sparrauksessa käsitellä?

Vapaa sana/Muuta kysyttävää?

Palautetta esimiehelle/yritykselle: