

Taloushallintoprosessien kehittäminen Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä jaetun johtajuuden näkökulmasta

Jari Salo



Tekijä(t) Jari Salo	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Taloushallintoprosessien kehittäminen Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä jaetun johtajuuden näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 40
<p>Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyy tarkoituksenmukaisia, visuaalisia talousraportteja kohdeyhteisön henkilökunnan hyödynnettäviksi. Lisäksi syntyy kirjallisia lukuohjeita avustamaan raporttien analysointia sekä koulutusmalli henkilökunnan ohjeistamiseksi. Produktien vastaanottajat eivät ole taloushallinnon ammattilaisia.</p> <p>Työn tilaaja, Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry, esitellään työn alussa. Kohdeyhteisössä toteutettu johtamistavan muutos loi tarpeen talousraporttien kehittämiseen sekä henkilökunnan talousosaamisen vahvistamiseen. Työssä keskitytään talousseurantatyökalujen luomiseen jokaisen KSL:n työntekijän omalla vastuualueellaan hyödynnettäviksi. Tulevan toiminnan taloussuunnittelu on rajattu tämän työn ulkopuolelle.</p> <p>KSL:ssä nykyisin noudatettava johtamismalli, jaettu johtajuus, käsitellään seuraavaksi. Johtamistavan hyödyt tuodaan esiin samoin kuin sen haasteet.</p> <p>Talousseurannan jalkauttaminen on suuri muutos toimintatavoissa. Muutoksen onnistumismahdollisuuksien parantamiseksi on huomioitava useita tekijöitä, esimerkiksi organisatiokulttuurin, muutosvastarinnan ja työilmapiirin merkitykset muutostilanteessa.</p> <p>Taloushallinto-ohjelmistot ja -kirjallisuus ovat keskittyneet lähinnä yritysten tarpeisiin. Aatteellisissa yhdistyksissä on perinteisesti keskitytty varsinaiseen toimintaan, eikä talousasioihin ole kiinnitetty paljoa huomiota. Yhdistyksen taloushallinnon järjestämisessä on kuitenkin omat erityispiirteensä, jotka tulee huomioida käytettävissä olevan lähdeaineiston vähyydestä huolimatta.</p> <p>Talousraporttien luominen, kirjallisten ohjeistusten laatiminen sekä järjestetyt koulutustilaisuudet kuvataan tämän opinnäytetyön kuudennessa luvussa. Luvussa analysoidaan myös kahden kohdeyhteisön henkilökunnalle laaditun kyselyn tulokset. Opinnäytetyö on laadittu loppusyksystä 2016 kesään 2018 kestäneellä ajanjaksolla.</p> <p>Työn loppuksi arvioidaan laaditut tuotokset. Kirjoittajan omien johtopäätösten lisäksi huomioidaan myös kohdeyhdistyksen johtajalta saatu palaute. Talousseurannassa on edelleen kehitettävää. Seuraavaksi kohdeyhteisössä toteutetaan osallistuvan budjetoinnin prosessi.</p>	
Asiasanat jaettu johtaminen, raportointi, ohjeistaminen, koulutus, osaamisen kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyhteisö Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry.....	2
1.1.1	Yhdistyksen yleisesittely.....	2
1.1.2	Vastuuhenkilökohtaisen talousseurannan vaikutukset henkilöstössä	3
1.2	Opinnäytetyön tausta, toimeksianto ja tavoite	4
1.2.1	Opinnäytetyön tausta, tarpeellisuus ja ajankohtaisuus	4
1.2.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.2.3	Opinnäytetyön haasteet	9
1.2.4	Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus	10
2	Jaettu johtaminen.....	11
2.1	Johtamisen kriisiytyminen	11
2.2	Mitä jaettu johtaminen on?	11
2.3	Osaamisen kehittyminen ja johtaminen.....	14
2.3.1	Osaamisen kehittyminen	14
2.3.2	Osaamisen johtaminen	15
2.4	Jaetun johtamisen hyödyt	16
2.5	Jaetun johtamisen haasteet	17
3	Muutos toimintakulttuurissa	19
3.1	Muutosvastarinta ja organisaatiokulttuuri	19
3.2	Motivaation luominen ja ylläpitäminen.....	20
3.3	Työilmapiiri ja jaksaminen	21
3.4	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	22
4	Taloustraportointi yhdistyksessä	23
4.1	Yleistä taloustraportoinnista	23
4.2	Taloustraportoinnin haasteet.....	25
5	Taloushallinto-ohjelmiston ja johtamistavan muutos KSL ry:ssä.....	26
5.1	Taloushallinto-ohjelmiston vaihdos.....	26
5.2	Johtamistavan muutos	27
5.3	Palautteenantokanavat	28
5.4	Työilmapiiri ja jaksaminen	29
6	Työn toteutus	31
6.1	Lähtötilanteen kuvaus	31
6.2	Tarvittavien raporttien määrittely	33
6.3	Raporttien muodostaminen	34
6.4	Lukuohjeiden laatiminen	36
6.5	Henkilökunnan ohjeistaminen	38
6.6	Henkilökunnalle laaditut kyselyt	41

6.6.1	Ennakkokysely	42
6.6.2	Loppukysely	44
7	Tuotosten arviointi	49
7.1	Esimieheltä saatu palaute	49
7.2	Omat johtopäätökset	50
7.3	Kehittämisen- ja jatkotyöstämisiä	54
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	55
	Lähteet	58
	Liitteet	61
	Liite 1. Ennakkokysely henkilökunnalle	61
	Liite 2. Esimerkki räätälöidystä kohdetuloslaskelmasta	68
	Liite 3. Esimerkki kohdepääkirjasta	69
	Liite 4. Ohjeistus Näin luet kohdetuloslaskelmaa	70
	Liite 5. Ohjeistus Näin luet kohdepääkirjaa	73
	Liite 6. Tiliointiohje hanketoiminta	76
	Liite 7. Loppukysely henkilökunnalle	80
	Liite 8. Opinnäytetyön esittelydiat KSL:n henkilöstöpäivässä 18.6.2018	89

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on taloushallintoprosessien kehittäminen Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä jaetun johtajuuden näkökulmasta. Kyseessä on toiminnallinen työ, jonka tuotoksena syntyy tarkoituksenmukaisia, visuaalisia talousraportteja yhdistyksen toimihenkilöiden käyttöön. Lisäksi tuotoksena syntyy kirjallinen ohjeistus sekä yksilö- ja ryhmäkoulutusta kyseisten raporttien hyödyntämistä ja tulkitsemista varten.

Kohdeyhdistyksessä on vuonna 2016 vaihdettu taloushallinnon ohjelmistoa. Uudesta ohjelmistosta saatavat vakioraportit eivät ole henkilökunnalle tuttuja. Vakioraporttien tueksi on tarkoitus kehittää visuaalisia ja selkeitä juuri kunkin vastuuhenkilön tarpeisiin räätälöityjä raportteja huomioiden se, että niiden hyödyntäjien ydinosaaminen ei ole taloushallinnon sektorilla. Kohdeyhdistyksessä toteutetaan jaetun johtamisen mallia, jonka mukaisesti kaikkien työntekijöiden tulee kyetä huolehtimaan omaan työhönsä liittyvästä talousseuranasta.

Ennen jaettuun johtamiseen siirtymistä talousraportteja käsittelivät yhdistyksen henkilökunnasta vain pääsihteeri ja taloussihteeri. Kyseessä on iso muutos yhdistyksen toimintakulttuurissa. Tällaiselle aineistolle ja koulutukselle on siis suuri, ajankohtainen tarve.

Opinnäytetyön laatijalla on vankkaa taustaa yhdistystoiminnasta. Hänen nykyisen kirjanpito- ja taloushallintotoimistonsa asiakaskunnasta huomattavan enemmistön muodostavat erikokoiset ja eri aloilla toimivat yhdistykset. Ennen yrittäjäksi ryhtymistään raportin tekijä työskenteli yhdistyksissä vastuullisissa taloushallinnon tehtävissä, muuan muassa talouspäällikkönä. Järjestökenttä on siten sekä mieluinen että luontainen toiminta-alue ja siellä toimivien henkilöiden talousosaamisen keskimääräiset taidot ovat kirjoittajan tiedossa. Kohdeyhteisön, joka esitellään tämän opinnäytetyön kappaleessa 1.1, kirjanpidosta vastaavana raportin laatija on toiminut toukokuusta 2006 lähtien.

Työn laatija on motivoitunut kehittämään kohdeyhteisön henkilökunnan talousymmärrystä heille sopivien raporttien luomisen ohella myös pitämällä koulutusta koko henkilökunnalle, pienryhmille ja kullekin vastuuhenkilölle erikseen uusien talousraporttien lukemisen ja analysoimisen oppimiseksi.

1.1 Kohdeyhteisö Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry

1.1.1 Yhdistyksen yleisesittely

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry on järjestö, joka toteuttaa kulttuuri- ja opintotoimintaa yhdessä omien jäsenjärjestöjensä ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. KSL ry ylläpitää KSL-opintokeskusta, joka on valtakunnallinen vapaan sivistystyön aikuisoppilaitos. KSL-opintokeskuksen koulutus pohjautuu järjestöoppimiseen, yhteiskunnalliseen oppimiseen ja kulttuurioppimiseen. Koulutusten ja opintokerhojen sisällöt painottuvat kansalaisaktiivisuuden lisäämiseen, järjestötoiminnan osaamisen kehittämiseen sekä yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen. KSL-opintokeskuksen toimintaa säätelee laki vapaasta sivistystyöstä. (KSL 2016.)

Yhdistyksen toimintaa rahoittivat, jäsen- ja tukimaksuja maksaneiden yhteisöjen ohella, vuonna 2016 Opetus- ja kulttuuriministeriö, Opetushallitus, Palkansaajasäätiö, Työväen opintorahasto, Kuluttajaosuustoiminnan säätiö, Pohjoismaiden ministerineuvoston Nordplus- ohjelma, Euroopan sosiaalirahasto ESR ja Alfred Kordelinin säätiö (KSL 2017a, 17). Liitolta ilmestyi vuoden 2016 aikana viisi julkaisua, muiden muassa Eurot ojennukseen – yhdistyksen talousopas. Se järjesti yhdessä jäsenjärjestöjensä ja muiden yhteistyökumppaneidensa kanssa kolme suurta sivistykseen ja dialogiin kannustavaa tapahtumaa; Järjestöt muutoksentehtäjäseminaarin, Ele Alenius- seminaarin ja Työelämäfoorumin. (KSL 2017a, 9.)

Vuonna 2016 yhdistys järjesti avointa koulutusta Helsingissä, Jyväskylässä, Tampereella, Rovaniemellä, Turussa ja Oulussa (KSL 2017a, 11). Liitolla oli toimintavuonna käsityöaktiivisempaja sekä pajan tuotoksia esitellyt näyttelykiertue useilla paikkakunnilla. Yhdistys osallistui sekä Tampereen Työväenkirjallisuuden päivän että Stadin työväenkirjallisuuden päivän järjestelyihin. (KSL 2017a, 10.)

Yhdistyksen ylläpitämään kurssitoimintaan osallistui vuonna 2016 yli 12 000 henkilöä, kurseja järjestettiin 679 kappaletta ja niissä pidettiin yhteensä 17 310 opetustuntia. (KSL 2017a, 19.) Opintokerhotoimintaa toteutettiin 1 651 opetustuntia. Opintokerhotoiminta painottui toimintavuonna yhteiskunnalliseen oppimiseen. (KSL 2017a, 21.) Ammatillista lisäkoulutusta KSL järjesti yhteistyöjärjestöjensä kanssa yhteensä 84,7 opiskelijatyövuotta. Käsi- ja taideteollisuusalan koulutukset muodostivat suurimman osan yhdistyksen ammatillisesta lisäkoulutuksesta. Käsityöntekijän ammattitutkinnon vuonna 2016 suoritti 11 henkilöä. (KSL 2017a, 23.)

Järjestön kokonaistuotot vuonna 2016 olivat 2 863 384 euroa. Tilikauden ylijäämäksi muodostui 116 284 euroa. Taseen loppusumma 31.12.2016 oli 558 429 euroa, josta oman pääoman osuus 250 147 euroa. (KSL 2017a, 8.)

Liitolla on seitsemäntoista valtakunnallista jäsenjärjestöä. KSL ry:n palveluksessa on kaksitoista vakituisessa työsuhteessa olevaa henkilöä, joista kymmenen työskentelee Helsingin Sörnäisissä sijaitsevalla keskustoimistolla, yksi Tampereella ja yksi Oulussa. Henkilöstöön kuuluu yksi talouteen keskittyvä työntekijä eli taloussihteerit. Muiden henkilökunnan edustajien ammattinimikkeet ovat pääsihteerit/opintojohtaja, tietoturvapääällikkö, kehityspääällikkö, koulutus- ja pääällikkö, kulttuurituottaja, koulutustuottaja (kaksi henkilöä), monimedia- ja tuottaja, kurssisihteerit, toimistosihteerit ja tiedottajat. (KSL 2017b.)

1.1.2 Vastuuhenkilökohtaisen talousseurannan vaikutukset henkilöstössä

Talousnäkökulmien ja tuottavuuden ymmärtäminen sekä huomioiminen ovat henkilökunnalle hankalia asioita. Monesti henkilöstön kannalta tarpeelliset ja hyvät asiat tai hankkeet eivät ole taloudellisesti järkeviä tai edes mahdollisia. Työntekijät voivat olla motivoituneita palvelemaan asiakkaitaan kustannuksista piittaamatta, välillä jopa korvauksetta. Esimiehen vaatimat tehokkuus- ja tuottavuusparannukset vaikuttavat tällöin alaisten silmissä vaikeasti ymmärrettäviltä. Niitä on silloin vaikea hyväksyä. Jos taloudellista osaamista ei ole organisaation kaikilla tasoilla, niin henkilöstö todennäköisesti suhtautuu hyvin kielteisesti johdon tulostavoitteisiin ja talouspuheisiin. Toimenkuvien laajentuessa ja monipuolistuessa työntekijöiden tulee myös omassa toimessaan hallita aiempaa enemmän taloudellisia lainalaisuuksia. (Järvinen 2013, 24-25.)

KSL:ssa talousseurannan käyttöönotto muuttaa vastuuhenkilöiden työtä, mutta ei välttämättä työmäärää. Kun kukin työntekijä saa raportit omaksi työkalukseksi, se ei työllistä sen enempää kuin jokaisen asian kysyminen erikseen taloussihteeriltä tai kirjanpitäjältä. Muutosvaihe vie toki aikaa ja voimavaroja, kun talousseurannan uudet tehtävät eivät ole vastuuhenkilöille vielä muodostuneet rutiineiksi. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Taloussihteerin tehtävänkuvasta tulee muuttamaan KSL:ssa todella paljon. Häneltä vapautuu aikaa muiden tukemiseen ja avustamiseen sekä kokonaistalouden suunnitteluun ja seurantaan. Aiemmin häneltä on mennyt paljon työaikaa erilaisten pienten yksityiskohtien et-

simiseen muille työntekijöille. Muiden työntekijöiden keskinäiseen työnjakoon toteutettavalla talousseurantamuutoksella ei ole pääsihteerin mukaan odotettavissa vaikutusta. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Pääsihteerio/pintojohtajalla on edelleen kokonaisvastuu myös taloudesta. Hänen tulee siten jatkossakin seurata kokonaistilannetta. Hän voi muutoksen myötä kuitenkin luottaa siihen, että jokainen työntekijä seuraa omalla vastuullaan olevia hankkeita ja projekteja. Yksittäisten kohteiden seuranta johtaja voi siten vaihteittain vähentää. Muutosvaiheessa esimiehen pitää varmistua siitä, että kukin osaa seurata omaa vastuualuettaan, ja että kukin osaa olla aktiivinen johtajan suuntaan poikkeamatilanteissa. Vastuuhenkilöt pitää ohjeistaa olemaan aktiivisia esimiehen suuntaan, jos näyttää siltä, ettei jokin toiminto etene suunnitellusti. Esimies ja vastuuhenkilö katsovat tällaisessa tilanteessa yhdessä etenevän. (Wevelsiep 29.3.2017.)

1.2 Opinnäytetyön tausta, toimeksianto ja tavoite

1.2.1 Opinnäytetyön tausta, tarpeellisuus ja ajankohtaisuus

Kirjoittajan käsityksen mukaan taloushallinnon ohjelmistot sekä raportointimallit on pääsääntöisesti laadittu yritysnekökulmasta. Käsitys muodostuu yli 20 vuoden kokemuksesta vastuullisissa järjestöjen taloushallintotehtävissä, joissa työhön on oleellisesti kuulunut soveltuvien ohjelmistojen ja mallien hakeminen kunkin yhteisön taloushallinnon tarpeisiin. Ohjelmistotoimittajien painopistealueena vaikuttaisi olevan yritysten tarpeet. Myöskään kirjallisia ohjeistuksia tai yhdistysten taloushallintoon keskittyviä kirjoja ei tunnu olevan tarjolla niin paljoa kuin maamme runsaslukuinen järjestökenttä tarvitsisi.

Suomessa oli vuonna 2016 ennätysmäärä yhdistyksiä, lähes 138 000 yhdistystä oli rekisteröity yhdistysrekisteriin (Helsingin Uutiset, 2016). Alkuvuonna 2017 tehdyn toimimattomien yhdistysten poistamisen jälkeen rekisteriin jäi edelleen yli 100 000 yhdistystä (PRH, 2017). Yhdistysten taloustehtävissä toimivat henkilöt saavatkin tämän työn tuotoksena käyttöönsä juuri yhdistystalouteen tarkoitettuja raporttimalleja. Lisäksi heille tulee kirjallista ohjeistusta käytettäväksi sellaisten henkilöiden kouluttamiseen, jotka eivät ole taloushallinnon asiantuntijoita.

Anneliina Wevelsiep valittiin tämän opinnäytetyön toimeksiantajan, Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:n, edellisen pääsihteerio/pintojohtajan sijaiseksi marraskuusta 2014 alkaen ja

vakituiseksi pääsihteeri/opintojohtajaksi vuoden 2015 alusta lähtien. Hänelle oli jo valitsemishetkellä selvää, että muutos yhdistyksen johtamistavassa tulee toteuttaa. Liitossa siirtyiinkin välittömästi hänen aloitettuaan johtajana jaetun johtajuuden johtamistapaan. Jaettua johtamista toteutetaan kokonaisvaltaisesti ja siirtyminen siihen oli tarkoitus tehdä kerralla. Kaikkia prosesseja ei kuitenkaan saatu muutettua hetkessä ja samanaikaisesti, joten muutos etenee osassa toiminnoista vaiheittain. (Wevelsiep 2.10.2017.) Talousseurannan osalta muutosta ei ollut tämän opinnäytetyön aloittamiseen mennessä toteutettu.

Tämän opinnäytetyön raamina onkin ajatus jaetusta johtamisesta hyvänä tapana toteuttaa johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa, jollainen Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry on. Myös pääsihteeri Annelinna Wevelsiep pitää tätä työtä erittäin tarpeellisena juuri yhdistyksessä toteutetun johtamistavan muutoksen takia. Tarve juontuu siitä, että jaetussa johtamisessa vastuu siirtyy aiempaa enemmän kullekin työntekijälle. Tästä syystä Wevelsiep pitää myös tärkeänä, että jokainen työntekijä ymmärtää, mistä toiminnan rahoitus muodostuu ja miten sitä pystytään seuraamaan ja ennakoimaan. Nämä ovat jaetun johtamisen näkökulmasta keskeiset tavoitteet, kun tarkastellaan talousjohtamisen jalkauttamista koko työyhteisöön.

Aiemmin talousseurantaa ei kohdeyhdistyksessä ole jalkautettu henkilökunnalle, mistä syystä työntekijöiden osaaminen on kehittämisprosessin alkuvaiheessa varsin eritasoista. Osa henkilökunnasta vaikuttaa olevan oikein hyvin kartalla ja osaavan kysyä oikeita kysymyksiä sekä esittävän hyviä kehittämideoita. Toiset eivät puolestaan vielä vaikuttaisi lainkaan hahmottavan mistä talouden seurannassa on kysymys. Tätä käsitystä ovat tukeet sekä pääsihteerille että työntekijöille prosessin alussa esitetyt kysymykset.

Toimeksiantajan pääsihteeri/opintojohtaja Anneliina Wevelsiepin mukaan vastuuhenkilökohtainen talousseuranta on luonteva jatkumo hänen valitsemalleen johtamistyyliille. Työ tukee ja helpottaa hänen johtamistapaansa. Jos talousseuranta tapahtuisi hierarkkisesti, jaetun johtamisen prosessi ei voisi toimia hyvin. Se olisi silloin kovin vajavaista. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä talousseuranta tulee osaksi jokaisen työntekijän toimenkuvaa. Jaetun johtajuuden ulottaminen talouteen tässä laajuudessa on tämän opinnäytetyön kirjoittajan käsityksen mukaan vielä tällä hetkellä Suomessa melko harvinaista. Kun huomioidaan, että kyseessä on aatteellinen, kansanliikepohjainen yhdistys, vaikuttaisi

seurannan jalkauttaminen olevan vielä harvinaisempaa. Ainakaan tällaisesta jalkauttamisesta ei löydy kirjallisuutta eikä ohjeistuksia. Siksi aihe on erittäin haastava, mutta myös hyvin merkityksellinen. Jaettu johtaminen tulee suurella todennäköisyydellä yleistymään ja yleistymistä tapahtunee varsinkin yhdistyskentässä. Raportin kirjoittaja on erittäin mielellään edesauttamassa kyseistä yleistymistä tämän julkisen opinnäytetyön myötä.

KSL:n pääsihteeri/opintojohtaja Anneliina Wevelsiep pitää tämän opinnäytetyön seuraavassa kappaleessa 1.2.2 esiteltäviä toimenpiteitä oikein hyvinä. Hän näkee työn tulevan yhdistykselle erittäin suureksi hyödyksi. Henkilökunnalle laadittavasta ennakkokyselystä saatavat vastaukset Wevelsiep pyysi huomiomaan tarkasti. (Wevelsiep 29.3.2017.)

1.2.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Pienessä asiantuntijaorganisaatiossa, jollainen Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry on, jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana ja ensisijaisena tavoitteena onkin tarkastella ja kehittää yhdistyksen taloushallintoa tavalla, joka vastuuttaa kaikki yhdistyksen työntekijät huolehtimaan oman työtehtävänsä talouden seurannasta. Jaetun johtajuuden täysimääräinen hyödyntäminen ei ole mahdollista jos talouden seurantavastuu olisi eri henkilöllä kuin toiminnallinen vastuu on. Jokainen KSL:n työntekijä tulee siis olemaan vastuuhenkilö myös omaan toimenkuvaansa liittyvän talousseurannan osalta.

Opinnäytetyössä luodaan ja testataan tämän perustavoitteen näkökulmasta uusia raporttimalleja. Lisäksi opinnäytetyössä suunnitellaan ja järjestetään perehdytyskoulutusta talousraporttien hahmottamisen tueksi. Tavoitteena on luoda yhdistysten käyttöön toimivia raporttimalleja ja perehdytyskoulutusmalli.

Tässä opinnäytetyössä kehitetään räätälöityjä raporttimalleja ja kerätään niiden toimivuudesta tietoa, joka tarvittaessa hyödyttää myös talousseurantamallien edelleen kehittämistä. Koska kyseessä on pilottikokeilu, on tietoa siitä, mikä raporttimalleissa toimii ja mikä vaatii vielä kehittämistä, arvokasta. Kehittämistyötä tukevaa tietoa kerätään raporttien käyttäjiltä.

Tavoitteena on myös testata perehdytyskoulutuksen mallia, jonka tämän opinnäytetyön laatija suunnittelee ja toteuttaa, ja joka toimii kaikille työntekijöille taloushallinnon tunte-

muksen lähtötaso huomioiden. Kun lähtötaso huomioidaan, ei voida olettaa, että perehdytys tapahtuisi esimerkiksi yhdellä, kaikille yhteisellä infotilaisuudella. Opinnäytetyössä etsitään tapaa perehdyttää talouden osaamisen osalta heterogeeninen työyhteisö tavalla, joka antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuudet todellisesti huolehtia talouden seurannasta työnantajan odottamalla tavalla. Myös tästä kokeilusta saatava tieto on arvokasta tulevan jatkokehittämisen kannalta.

Toimeksiantajan toiveena on, että opinnäytetyön tuotokset auttavat yhdistyksen henkilökuntaa ymmärtämään aiempaa paremmin taloutta. Lisäksi tavoitteena on talousseurannan jalkauttaminen. Talousseurannan helpottumisen myötä myös lähitulevaisuuden toimintojen talousennakointi ja suunnittelu helpottuvat. Talouden osalta tavoitellaan hyvän rytmin löytymistä. Tasapainoisen, luontevan seurantaritmin saavuttamiseksi tarvitaan selkeitä työkaluja. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Opinnäytetyössä kehitettävillä malleilla tavoitellaan konkreettista työn sujuvoittamista. Työn tarkoituksena on, että työntekijät hahmottavat, mistä kokonaisuudesta heidän toimintansa on osa sekä sen, mistä toimintojen kokonaisuudesta heidän toimintansa talous on osa. Kokonaisuuksien hahmottaminen tuo yleensä mielekkyyttä tekemiseen. Sen uskotaan myös tehostavan toimintaa. Muutoksella tavoitellaan myös, että KSL:n työntekijät koko henkilöstönä etenevät samaan, yhteiseen suuntaan ja kaikki hahmottavat yhteiset raamit. Tämä tuo järkeä tekemiseen ja tehostaa koko yhteisön toimintaa.

Ihannetilanteessa kaikki ymmärtävät lukemansa ja pystyvät sen avulla kehittämään toimintojaan. Jotkut työntekijät vaikuttavat olevan lähempänä tätä tavoitetta jo lähtötilanteessa, mutta toisilla tuntuisi olevan siihen vielä matkaa. Työntekijät ovat hyvin eri vaiheissa taloudellisen tilanteen ymmärryksen osalta. Osa ei ole joutunut seuraamaan taloutta koskaan, toiset tuntuvat osaavan lukea raportteja jo lähtötilanteessa hyvin. Ensimmäinen askel työntekijöille on ymmärtää lukemansa ja hahmottaa oman vastualueensa toimintojen ja talouden muodostama kokonaisuus. Kokonaisuuden hahmottaminen on edellytys sille, että voi jatkossa ottaa hoitaakseen vastualueensa budjetoinnin ja taloussuunnittelun myös pidemmällä aikavälillä budjetoinnin. Kenestäkään vastuuhenkilöstä ei toisaalta tarvitse tulla uutta taloushallinnon ammattilaista.

Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden kokonaisvastuu omasta tehtävästä selkiytyy, kun heillä on myös talousseurantavastuu vastuullaan olevissa hankkeissa. Ohjeistuksen myötä saatu lisäosaaminen nopeuttaa heidän rutiiniprosessejaan talousseurannassa ja -

suunnittelussa ja siten vapauttaa lisää aikaa varsinaisen tehtävän toteuttamiseen. Ohjeistuksen myötä kasvava osallistuminen talousseurantaan ja ymmärrys taloudesta vahvistavat oletettavasti koko henkilökunnan sitoutumista laaditun talousarvion noudattamiseen. Jaetun johtamisen mallilla pyritään keskeisesti juuri työntekijöiden sitouttamiseen.

Koko KSL ry:n tulosennakoitavuus paranee, kun yksittäisten hankkeiden talousseuranta on aiempaa laadukkaampaa. Näin myös yhdistyksen toimintaedellytykset vakautuvat. Yhdistyksen kulut ja tuotot kirjautuvat varmasti oikeille kohteille, kun vastuuhenkilöt tarkistavat omille seurantakohteilleen kirjatut tapahtumat tähän tarkoitukseen saamistaan pääkirjaoitteista. Aiheettomia laskuja ei pääse maksuun ja kustakin palvelusta maksetaan sopimuksen mukainen hinta.

Hankekohtainen tulosseuranta voi pääsihteeri Anneliina Wevelsiepin mukaan johtaa joidenkin toimintojen supistamiseen tai jopa lakkauttamiseen. Seurannan myötä yhdistyksessä muodostuu ymmärrystä siihen, mihin yhdistyksen kannattaa henkilöresursseja käyttää ja mihin henkilökunnan työpanosta kannattaa valjastaa. Tulee toki huomioida, että monet toiminnoista liittyvät yhdistyksen toiminnan tarkoitukseen. Tällaiset perustehtävät ovat niin olennainen osa yhdistyksen olemassaoloa ja toimintaa, että ne tulee toteuttaa, vaikka ne tuottaisivat euromääräisesti tappiota. Muilla toiminnoilla voidaan vastaavasti pyrkiä tekemään tuottoa näiden elintärkeiden toimintojen alijäämän kattamiseksi. Perustehtävien ja muiden toimintojen tasapainottaminen onkin olennainen osa onnistunutta talousseuranta.

Opinnäytetyöprosessin isona tavoitteena on Wevelsiepin näkemyksen mukaan se, että kaikki osaavat lukea talousraportteja ja hyödyntää niitä omassa työssään. Lisäksi jokaisen tulee ymmärtää seurantaan varten annetut ohjeet. Kaikkien tulee olla perehdytettyjä talousseurantaan opinnäytetyön valmistumiseen mennessä. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Laadittavassa talousseurantaohjeistuksessa tulee huomioida mahdolliset ja jollain aikavälillä väistämättömästi toteutuvat henkilöstömuutokset. Ohjeista tuleekin laatia sellaisia, että seuraavan samaan tehtävään tulijan on helppo ottaa oman tehtävänsä talousseuranta vastuulleen.

Kolmen vuoden aikajaksolla KSL:n pääsihteerin tavoitteena on, että talousraportit ovat edelleen jokaisella työntekijällä käytössä. Työskentelyyn pitäisi siinä ajassa olla kehittynyt

rytmi. Onkin toivottavaa, että talouden vuosikello olisi kullakin työntekijällä käytössä. Työntekijöiden tulisi kolmessa vuodessa hahmottaa suurempia kokonaislinjoja, eikä heidän pitäisi enää koota kokonaisuutta pienistä palasista. Heillä pitäisi olla myös talouden tunnuslukuja käytössään toimintojensa tilanteen hahmottamiseksi. Taloustoiminnoissa tavoitellaan kunkin vastuuhenkilön ammattitaitoista ja asiantuntevaa toimintaa, ettei toimittaisi vain tässä ja nyt- periaatteella hahmottamatta kokonaisuuksia. (Wevelsiep 29.3.2017.)

1.2.3 Opinnäytetyön haasteet

Talousseurantaraporttien käyttöönottoprosessissa voidaan olettaa tulevan eteen useita haasteita. Esimies ja raporttien laatija eivät välttämättä osaa innostaa ja perustella muutoksen tarpeellisuutta henkilöstöä koskettavalla tavalla. Muutosvastarinta voi muodostua liian suureksi. Vastuuhenkilöt eivät välttämättä osaa ottaa heille kuuluvia tehtäviä. Taloushenkilöstö ja esimies eivät toisaalta välttämättä osaa luopua näistä tehtävistä, joita ovat aiemmin tottuneet hoitamaan. Ohjeistukset voivat jäädä liian epäselviksi. Toisaalta, kun mahdollisista karikoista ollaan tietoisia, niin niitä voidaan yrittää välttää. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Jokaisen prosessiin osallistuvan henkilön roolin sekä mahdollisuuden tukea prosessia tiedostaminen pienentää prosessin epäonnistumisen riskiä. Lisäksi tulee olla tietoinen siitä, miten kukin vastuuhenkilö voi pilata tai vesittää muutostyön. Jokaisen työntekijän osaamistaso tulee tiedostaa, ettei ohjeistuksesta tule liian vaikeaa tai toisaalta liian turhauttavaa, kun oma osaamistaso on selkeästi ohjeistuksen yläpuolella. Kaikki eivät Wevelsiepin huomion mukaan vielä hahmota muutoksen tarpeellisuutta ja juuri he saattavatkin olla kaikkein muutosvastarintaisimmat työntekijät. Ohjeistaminen ei saa olla uhkaavan tuntuista. (Wevelsiep 29.3.2017.)

KSL:n operatiivinen johto on ollut aktiivinen ja esittänyt taloushallinnon prosessien kehittämistarpeen hallinnolle. Hallinnolta ei ole tullut paineita tai ideoita työn etenemiseen ja aikatauluun. Pääsihteeri haluaa, että prosessin etenemisestä tiedotetaan yhdistyksen henkilökuntaa. Kerran kuukaudessa pidettävä henkilöstökokous on tähän luonteva paikka. Työn edistyessä pitää miettiä rytmiä sille, miten henkilöitä innostetaan käyttämään raportteja. Prosessin edistyessä myös tarkentuu, missä vaiheessa kenenkin työntekijän panosta tarvitaan. Ostopalveluja ei kuitenkaan tarvita, vaan talousseurantaprosessien muutostyöstä selviydytään omalla henkilökunnalla tämän opinnäytetyön laatija henkilökuntaan mukaan huomioiden. (Wevelsiep 29.3.2017.)

On tärkeää kiittää ja kannustaa jokaista vastuuhenkilöä häneltä saadusta panostuksesta talousseuranta-asioiden oppimiseksi. Olennaista esimiehen näkökulmasta on löytää jokaiselle parhaiten sopiva palautteen ja kannustamisen antamistyyli ja sille sopiva ajankohta. Kokonaisuuden hahmottaminen ja asioiden tekemisen kirkas tajuaminen ovat tärkeimmät sisäiset motivointikeinot. Työyhteisönä pitää muistaa pysähtyä katsomaan, miten hienosti asioissa edetään. Silloin voitaisiin kiittää ja yhdessä juhlistaa eteenpäin pääsemistä. (Wewelsiep 29.3.2017.)

1.2.4 Opinnäytetyön rakenne ja aiheen raja

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön rakenne on oivalluttavan perinteisen rakennemallin mukainen (Vuorijärvi & Boedeker 2007, 181). Luvussa kaksi käsitellään jaetun johtajuuden teoriaa. Seuraavassa luvussa keskitytään johtamistavan sekä organisaation toimintatapojen muutokseen. Neljännessä luvussa kerrotaan yhdistyksen talousraportoinnista yleisesti. Työn empiirinen osa alkaa luvusta viisi, jossa kuvataan KSL ry:n taloushallinto-ohjelmiston sekä johtamistavan muutos. Luvussa kuusi kuvataan työn toteutus lähtötilanteesta aina opinnäytetyöprosessin päätökseen saakka sekä esitellään työn produktina syntyneet talousraportit ja niiden lukuohjeet. Samassa luvussa analysoidaan myös henkilökunnalle laadittujen ennako- ja loppukyselyn tulokset. Opinnäytetyön päättävässä seitsemännessä luvussa arvioidaan työn onnistumista kohdeyhteisön esimieheltä saadun palautteen muodossa sekä itsearviointia. Luvussa esitellään myös jatkotyöstöideoita.

Budjetointityökalujen laatiminen ja talouden suunnittelun ohjeistaminen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, vaikka niille jaetun johtamisen näkökulmasta olisi samanlainen tarve kuin talousseurannalle. Aikataulusyistä vastuuhenkilöiden ohjeistaminen budjetointitehtäviin tapahtuu kuitenkin vasta tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

2 Jaettu johtaminen

Tässä luvussa käsitellään jaetun johtajuuden teoriaa, sen syntymiseen johtaneita tekijöitä, mahdollisuuksia ja haasteita. Jaettu johtaminen on KSL:ssä nykyisin käytössä oleva johtamistapa ja perusta sille, että tässä työssä laadittavat raportit ja ohjeistukset ovat kohdeyhteisössä tarpeellisia.

2.1 Johtamisen kriisiytyminen

Johtaminen käsitetään yleisesti vain esimiehen toimintana, vaikka johtaminen tapahtuu esimiehen, alaisen, kontekstin ja asetettujen päämäärien välisenä prosessina (Juuti 2013, 13).

Johtamisesta ja johtajuudesta on tehty kymmeniä tuhansia tutkimuksia. Niissä ei kuitenkaan ole kyetty löytämään sellaisia yksiselitteisiä piirteitä, joita esimiehillä pitäisi olla, jotta he olisivat hyviä johtajia. Edelleen silti yleisesti ajatellaan, että johtajilla pitää olla sellaisia ominaisuuksia, joita muilla ei ole, ja jotka tekevät heistä hyviä esimiehiä. (Juuti 2013, 35.)

Työmaailma on nopeasti muuttunut teollisuusvaltaisesta asiantuntijavaltaiseen. Organisaatiot ja niiden johtamiskulttuurit eivät ole pysyneet muutoksessa mukana. Suuri osatöntekijöistä ei viihdy työssään. Eräässä tutkimuksessa vuodelta 2013 vain kolmetoista prosenttia vastaajista oli sitoutuneita työhönsä. Johtajat ovat voimattomia, kun he eivät keksi tapoja motivoida henkilökuntaa ja saavuttaa hyviä tuloksia. Asiakkaat eivät enää luota organisaatioihin ja heidän asiakasuskollisuutensa onkin kaikkien aikojen alhaisin. Tämä koskee yritysmaailman lisäksi myös muita organisaatioita kuten esimerkiksi terveydenhuoltojärjestelmää. (Laloux 2016, 14-15.) Muuttuneen maailman myötä onkin suuri tarve uudentyyppiselle, matalamman hierarkian johtamisajattelulle. Vanhakantainen johtamistapa ei enää tuota toivottuja tuloksia.

2.2 Mitä jaettu johtaminen on?

Jaettu johtaminen sisältää tiedon, ajatusten, luottamuksen, kokemuksen ja arvostusten jakamista. Jaetussa johtamisessa tavoitteena on yhdessä tekemällä edistää valittuja tavoitteita. Prosessissa kaikki työryhmän jäsenet jakavat halukkaasti osaamistaan ja kokemuksiaan. Myös tietämättömyytensä voi ilmaista ilman kasvojen menettämisen vaaraa. Kukaan ei ole kaikkietävä tai asiantuntevin kaikissa asioissa. Jaettu johtaminen siis koros-

taa yhteisvastuullisuutta työyhteisössä. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 91.) Sivistysjärjestön lähtökohtaisiin arvoihin kuuluu yhteisöllisyys, jolloin tällainen johtamistapa on erittäin luonteva valinta.

Keskustelevan ja jaetun johtamisen on havaittu sopivan tälle ajalle tyypillisiin asiantuntijuutta vaativiin yhteisöihin. Työn keskipisteenä ei tällöin ole johtaja vaan hänen tuellaan asiakkaan hyödyksi tehtävä työ. Jokaisen tehtävänä on hoitaa oma työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Lisäksi työntekijän tulee varmistaa, että muut tietävät mitä hän yhteiseen prosessiin tekee. Jokaisen tulee pyytää palautetta työn etenemisestä sekä keskustella yhdessä saavutetuista tuloksista. (Juuti 2013, 49-50.)

Esimies ei nykypäivänä voi itse hallita kaikkia vastuullaan olevia asioita riittävällä syvyydellä. Siksi hänen tulee hankkia itseään parempia osaajia tiimiinsä ja luottaa heidän ammattitaitoon ja tekemiseen. Esimiehen tulee kuitenkin tietää mitä yhteisössä tehdään ja mitä siellä tapahtuu. Tästä hän saa riittävän tiedon keskustelemalla tiimensä jäsenten kanssa. (Juuti 2013, 71.) Työntekijöiden suoritteiden tukemisesta on tullut esimiestyön keskeisin sisältö ja menestystekijä (Juuti & Vuorela 2015, 18).

Ihmisten johtamisen motiivina on valittuun päämäärään uskomisen sekä valmius taistella tuon päämäärän saavuttamisen puolesta. Ihmisten johtaja pyrkii parantamaan maailmaa johtamansa organisaation vision ja strategian mukaisesti. Tämä erottaa hänet asioiden johtajasta, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa ikuisesti kestäviä rakenteita. Asioiden johtaja totellaan työpaikan säilyttämisen takia, ihmisten johtaminen puolestaan perustuu yhteiseen intoon ja haluun olla mukana tavoittelemassa yhteistä päämäärää. (Juuti 2013, 125.)

Johtajan tulee toimillaan osoittaa kiinnostuksensa henkilöstöstä ja motivaationsa sen kehittämistä kohtaan. Kehitystyön tulee siis aina käynnistyä organisaation yläosasta. Ellei esimies osoita avoimuutta ja uudistusmielisyyttä, niin sitä on turha odottaa henkilöstöltä. Johdon tulee näyttää esimerkkiä millainen aloitteellisuus ja suhtautuminen työhön ovat toivottuja. (Järvinen 2000, 18.)

Esimiehen ei tarvitse olla paras asiantuntija, mutta hänen pitää tietää vähintään perusteet toteutettavasta työstä. Tämä koskee niin yhteisön taloushallintoa kuin kaikkia muitakin yhteisössä toteutettavia prosesseja. Jotta jaetulla johtamisella on edellytyksiä onnistua, johtajan pitää osata rakentaa hyvä tiimi ja hänellä tulee olla hyvä päätöksentekokyky. Johtajan pitää olla sitoutunut työhönsä ja hänen tulee suhtautua yhteisön toteuttamaan asiaan

intohimoisesti. Hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutussuhteet. Johtajan pitää tuntea itsensä, hahmottaa kokonaisuus ja luoda visio. Esimiehen pitää lisäksi uskoa ja luottaa sekä itseensä että joukkueeseensa. (Pulkkinen 13.6.2013.)

Johtamisesta useita kirjoja kirjoittanut Pentti Sydänmaanlakka toteaa, että tärkeintä on yhteisten tavoitteiden löytäminen. Hänen mukaansa yhteiset tavoitteet mahdollistavat itseohjautuvuuden. Vastuun jakautuminen tasaisemmin sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Työyhteisöt tarvitsevat silti edelleen esimiehiä. Esimiesten rooli muuttuu entistä enemmän innostamisen ja innovoinnin suuntaan aiemmasta käskemisestä ja kontrollisoimisesta. Sydänmaanlakan mukaan hyvä johtaminen on aina tilannejohtamista. (Rissanen 2017, B17-B18.)

Tämän opinnäytetyön kirjoittajalla on kahdenkymmenen vuoden kokemus yhdistysten taloushallintotehtävissä. Kokemus muodostuu vapaaehtoisesta taloudenhoitajan tehtävästä, päätoimisista taloudenhoitajan ja talouspäällikön töistä ja sekä viimeisen kolmentoista vuoden ajalta ostopalveluina toteutetuista kymmenien asiakasyhteisöjen taloushallintotehtävien hoitamisista. Kokemuksensa myötä syntyneen kirjoittajan näkemyksen mukaan taloushallinto on suomalaisessa organisaatiokulttuurissa perinteisesti ollut johtajan ja taloushenkilöstön vastuulla. Talouden johtamiseen on useissa yhdistyksissä liittynyt salaamisen tabu. Talousasioista ei ole juurikaan kerrottu henkilöstölle eikä niistä siten ole työpaikoilla paljoa keskusteltu.

Kirjoittajan kokemuksen perusteella useimmissa yhdistyksissä henkilökunta on hyvin omistautunutta ja sitoutunutta yhdistyksen varsinaiseen toimintaan. Organisaation talouteen liittyviin asioihin henkilökunnalla ei toisaalta vaikuttaisi olevan suurta mielenkiintoa tai osaamista. Tämä on osaltaan edesauttanut yhdistysten talousseurannan jäämistä vahvasti johtajan ja taloushenkilöstön vastuulle.

Jaetun johtajuuden näkökulmasta taloushallinto on yksi organisaation tukiprosesseista samoin kuin esimerkiksi johtaminen, tiedottaminen tai tietohallinto. Taloushallintoon ei siten jaetun johtamisen näkökulmasta liity sinänsä mitään erityispiirteitä verrattuna muihin prosesseihin. Edellä mainittu salaamisen tabu tulee kuitenkin huomioida, sillä sen johdosta talousasiat eivät organisaatioissa, varsinkaan yhdistyksissä, useimmiten ole työntekijöille tuttuja eikä heillä siten ole kovin korkeaa osaamisen lähtötasoa.

Asennemuutoksen vaatimus organisaatiossa saattaakin olla muita tukiprosesseja suurempi taloushallinnon kohdalla, koska taloudenhoito on mielletty aiemmin voimakkaasti suljetun piirin asiaksi. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan toisin sanoen melko haasteelliseen muutosprosessiin, kun myös talouden seuranta otetaan osaksi jaetun johtamisen toimintamallia.

2.3 Osaamisen kehittyminen ja johtaminen

2.3.1 Osaamisen kehittyminen

Virtainlahti jakaa osaamisen kehittymisen viiteen tasoon. Noviiisilla ei ole lainkaan käytännön osaamista kyseessä olevasta tehtävästä. Hän tarvitsee annettuja tehtävälistoja ja kirjoitettuja sääntöjä toimintansa tueksi. Noviiisi ei juuri käytä omaa harkintaansa eikä osaa erottaa mikä annetuista säännöistä on toisia tärkeämpi. (Virtainlahti 2009, 157-158.)

Edistyneelle vasta-alkajalle on kerääntynyt jonkin verran käytännön kokemusta tehtävistä. Hän käyttää tehtävälistoja avukseen, mutta osaa jo soveltaa annettuja sääntöjä. Asioiden tärkeysjärjestyksen laittamiseen hän tarvitsee apua kokeneemmilta. Kokonaiskuvan hahmottaminen on edistyneelle vasta-alkajalle vaikeaa, sillä häneltä puuttuu hahmottamiseen tarvittava kokemuspohja. (Virtainlahti 2009, 159.)

Osaaja tiedostaa, että vallitsevaan tilanteeseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Hän osaa suunnitella seurannalleen sääntöjä ja määrittellä mitkä seikat ovat tärkeimpiä seurattavia. Osaaja tiedostaa, että yllättäviä tilanteita voi tulla eteen, ja hän oppii toimimaan näissä tilanteissa. Hän hahmottaa myös jonkin verran pitkän aikavälin tavoitteita. (Virtainlahti 2009, 159-160.)

Taitaja pystyy käyttämään harkintaa, joka kumpuaa hänen omista kokemuksistaan. Hän ei enää käytä tarkkoja työlistauksia, vaan hänelle riittävät viitteelliset ohjeet käsillä olevaan tilanteeseen. Taitaja tietää mihin päämäärään pyrkii, mutta hän ei tiedä miten siihen pääsee. Asiantuntija hahmottaa tilanteet intuitiivisesti, eikä hän tarvitse kirjallisia sääntöjä tai ohjeita. Asiantuntija osaa varautua tulevaan jo ennen varsinaisten ennusmerkkien ilmentumista. (Virtainlahti 2009, 160.)

2.3.2 Osaamisen johtaminen

Perinteisessä johtamisen kolmijaossa esimies-alainen-päämäärät saavutettiin aina onnellinen loppu, kun päämäärät oli saavutettu. Nykyisin asiantuntijaorganisaatioissa harvoin kuitenkaan koetaan, että prosessit saavuttavat päätepisteensä. Tarinat ovat päättymättömiä ja niistä on mahdollista esittää useita erilaisia tulkintoja. Siksi vanha kolmijako ei toimi jaetussa johtajuudessa. Uudenlaisen kolmijaon pääelementit ovat suunta, mukana oleminen ja sitoutuminen. (Juuti 2013, 152.)

Asiantuntijaorganisaation keskeisin voimavara on henkilöstö ja sen osaaminen. Yhteisön tulee huolehtia, että sen ydinosaamisalue on kirkas ja että sen osaaminen tällä alueella on parempaa kuin kilpailijoilla. Organisaation pitää siis valita pääpainopistealueensa ja sen on systemaattisesti ja innovatiivisesti kehitettävä osaamistaan juuri tällä alueella. Esimiehen tulee jatkuvasti kehittää sekä henkilöstöä että toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen koostuukin tällä hetkellä pitkälti osaamisen johtamisesta. Johdattaessa asiantuntijoita esimies ei voi tietää alaisiaan enempää. Hän joutuu roolinsa vuoksi keskittymään moniin sellaisiin asioihin, jotka vievät hänen aikaansa asiantuntemuksen laajentamisesta ja ylläpitämisestä. Tällaisia esimiehen aikaa vieviä tehtäviä ovat esimerkiksi toiminnan strategioiminen, budjetointi ja taloudellisten resurssien hankkiminen sekä erilaiset sidosryhmätapaamiset ja kokoukset. (Juuti 2013, 163-164.) Esimiehellä on tutkimuksissa havaittu olevan jopa yli sata erilaista yhteydenpitoa yhden työpäivän aikana (Juuti & Vuorela 2015, 14).

Esimiehen työ kohdistuu siis asioihin laaja-alaisesti, eikä syvällisellä tavalla kuten asiantuntijoilla. Asiantuntijoiden työ kohdistuu heidän osaamisalueisiinsa. Asiantuntijalla on paremmat mahdollisuudet ja resurssit keskittyä osaamisensa kehittämiseen kuin johtajalla. Esimies ajautuukin väistämättä vaikeuksiin, jos hän kuvittelee olevansa ryhmänsä paras asiantuntija. Hänen tulee palkata itseään älykkäämpiä alaisia ja luottaa heidän kertomiinsa asioihin. Esimiestä auttaa hyvien vuorovaikutussuhteiden luominen sekä työyhteisönsä kokonaisuutena että jokaiseen alaiseensa yksilöinä. (Juuti 2013, 163-164.) Asiantuntijat haluavat monesti työskennellä itsenäisesti, mutta hekin tarvitsevat esimiestä pystyäkseen toimimaan organisoidusti ja tavoitteellisesti (Järvinen 2000, 28).

2.4 Jaetun johtamisen hyödyt

Jaetun johtamisen periaatteiden mukaisesti työskentelevä ryhmä on sitoutunut tehtäväänsä. Ryhmän jäsenet keskustelevat avoimesti niistä ajatuksista, joita kullakin ryhmäläisellä työhön liittyen on. Jaetussa johtajuudessa päätökset tehdään keskustelujen ja avoimen tiedonkulun pohjalta työskentelypaikalla yhdessä. Jaetussa johtamisessa tavoitellaan toiminnan sujuvuutta helpolla ja moitteettomalla tavalla. Toiminnan sujuvuus mahdollistaa hyvän työilmapiirin saavuttamisen ja sen ylläpitämisen. Jaettu johtaminen mahdollistaa sekä sitoutumisen että joustavuuden työyhteisössä. (Juuti 2013, 50-51.)

Tunteet tarttuvat helposti henkilöltä toiselle. Negatiiviset tunteet tarttuvat myönteisiä herkemmin, mutta avoin ja keskusteleva työilmapiiri mahdollistaa myös positiivisten kollektiivisten tunteiden syntyminen. Myönteiset yhteiset tunteet parantavat ryhmän suoritusasoa. Myönteisesti työhönsä suhtautuvat henkilöt saavat työstään muita parempia suoritusarvioita. Myönteisten tuntemusten on havaittu edesauttavan myös luovuudessa, ristiriitatilanteiden selvittämisessä, ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. (Juuti 2013, 126-128.) Oppivassa organisaatiossa tulee olla tilaa tunteille ja niistä keskustelemiselle (Juuti & Vuorela 2015, 51).

Kaikki työyhteisöt ovat erilaisia, joten toisessa yhteisössä toimivaksi todettua menetelmää ei suoraan voi kopioida toisen työpaikan käyttöön. Muiden työyhteisöjen kehittämiä käytänteitä voi kuitenkin soveltaa omalle työpaikalle soveltuvaksi muokattuina, sillä toimivissa jaetun johtamisen työyhteisöissä on havaittu yhteisiä piirteitä. Keskeisin yhteinen nimittäjä on työyhteisöihin kehittynyt hyvä yhteishenki, jossa jäsenet tavoittelevat innokkaasti samoja päämääriä ja käyttävät toistensa vahvuuksia hyväksyttävällä tavalla hyödykseen. Yhteisen hyvän eteen työskennellään innokkaasti ja avuliaasti. Työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja tiedonkulku on avointa. (Juuti 2013, 203.)

Jaettu johtaminen laajentaa osaamista ja jakaa vastuuta useammalle henkilölle. Se myös haastaa ja motivoi kaikkia osallisia mukaan johtajuuteen. Yhden henkilön, esimiehen, ei tarvitse osata kaikkea. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 92-93.) Organisaatio ei siis enää ole yhden tai muutaman avainhenkilön varassa, jos yllättäviä muutoksia esimerkiksi tapaturman tai työpaikan vaihdoksen takia tapahtuu. Tämä lisää organisaation toimintavarmuutta ja toiminnan laatua.

Motivoitunut työntekijä viihtyy hyvin johdetussa työpaikassa. Kun työntekijää arvostetaan ja hänen näkemyksensä huomioidaan, hän ei vaihda työpaikkaa vaikka mahdollisuus siihen olisi. Henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä eikä aikaa kulu uusien työntekijöiden ohjeistamiseen. Saavutettu hyvä työskentelyilmapiiri ei myöskään ole niin herkästi uhattuna kuin jos tiimin jäsenet vaihtuisivat säännöllisesti. Toisaalta työntekijöitään arvostavan organisaation hyvä maine leviää ja mahdollisesti avautuville paikoille löytyy innokkaita ja osaavia hakijoita. (Clark 2004, 118.)

2.5 Jaetun johtamisen haasteet

Johtaminen on moniulotteinen ja vaikeaselkoinen asia. Johtamiskäsitettä ei ole mahdollista ymmärtää tai hallita missään olosuhteissa täydellisesti, sillä johtaminen muodostuu ja kehittyy jokaisessa yhteisössä ainutkertaisella tavalla. (Juuti 2013, 215.) Esimiehellä ei aina ole mahdollisuuksia vaikuttaa yksittäisen henkilön työhön niin paljoa kuin hän haluaisi. Esimiestä voivat sitoa esimerkiksi organisaatiokulttuuri, omat esimiehensä sekä työyhteisölle laadittu strategia. (Juuti 2013, 218.)

Vaikka organisaation toiminnan kehittäminen olisi koko työyhteisön tahto, niin kyseessä on joka tapauksessa muutos. Muutos vaikuttaa henkilön suhtautumiseen työyhteisöön ja työhönsä. Niihin suhtautumisella on suuri merkitys ihmisten työsuorituksiin sekä työyhteisön jäsenten väliseen yhteistyöhön. Siksi esimies ei yleensä halua toteuttaa muutosta liian nopeasti tai liian suurin askelmin. (Juuti 2013, 220.)

Muutokset aiheuttavat useasti ahdistusta ja pelkoa, sillä monilla on kokemusta muutosten liittymisestä irtisanomisiin tai sellaisiin uudistuksiin, joihin alaisilla ei ole vaikutusvaltaa. Siksi yhdistyksissä on tärkeää toimia eettisesti ottamalla kaikki toimijat muutoksen tekemiseen mukaan ja varaamalla muutokselle aikaa. (Kuuluvainen 2015, 41.) Toisaalta muutosta helpottaa ja nopeuttaa tyytymättömyys vallitsevaan tilanteeseen, muutoksella saavutettavissa olevat hyödyt ja muutoksen haluttavuus (Partanen 2007, 341).

Jaettu johtajuus on helpompi saavuttaa, jos työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ja uskallus käydä yhteistä dialogia työskentelyn aikana. Jotta henkilö uskaltaa kertoa kokemuksistaan hänellä tulee olla tuntemus, että muut kuuntelevat häntä. Samalla hän kuulee muiden näkökulmia ja voi näin muuttua ihmisenä. Ihmisen kasvu ja kehitys ovat kuitenkin hitaita prosesseja. Täten myös työyhteisön kypsyminen ja kehittyminen vievät aikaa. (Juuti 2013,

153.) Useasti esimies saa vain osan työyhteisöstä työskentelemään innokkaasti päämäärien saavuttamiseksi muiden tehdessä vain sen verran työtä kuin asemansa säilyttämiseksi on välttämätöntä (Juuti 2013, 219).

Johtamisprosessi tulee organisoida niin, että johtaminen säilyy loogisena toimintana. Muutoin syntyy riski, että tekijät eivät tiedä miten yhteisössä toimitaan ja kuinka toimintoja johdetaan. Jaetun johtamisen ei saa antaa päätyä siihen, että kukaan ei vastaa päätöksenteosta ja tehtyjen päätösten toimeenpanosta. Tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ryhmän jäsenten kesken. Jatkuva kommunikointi vaatii uudenlaista työskentelytapaa ja se vie paljon aikaa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 92.) Muutokset mahdollistavat työyhteisön kehittymisen, mutta huonosti organisoituina muutokset voivat johtaa työyhteisön ja koko organisaation syviin ongelmiin (Järvinen 2000, 18).

3 Muutos toimintakulttuurissa

Tässä teorialuvussa käsitellään muutoksen toteutuksessa huomioon otettavia asioita. Ensin tutustutaan muutosvastarinnan ja organisaatiossa ajan saatossa syntyneen toimintakulttuurin merkitykseen. Kappaleessa 3.2 käsitellään motivaatiota muutostilanteissa, kohdassa 3.3 työilmapiirin merkitystä ja kappaleessa 3.4 vuorovaikutuksen merkitystä organisaatioissa.

3.1 Muutosvastarinta ja organisaatiokulttuuri

Muutoksen johtaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen; valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa määritellään toteutettava muutos ja hahmotellaan sen vaikutuksia organisaatioon. Tässä vaiheessa asetetaan konkreettiset tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa ratkaistaan käytettävät keinot. Tällöin pitää turvata muutoksen tehokas, mutta hallittu, käynnistys. Henkilökunnan osallistaminen suunnitteluun on tärkeää, sillä se lisää henkilöstön sitoutumista muutokseen. Toteutusvaiheeseen siirrytään esimiehen päätöksellä. Vakiinnuttamisvaiheessa nautitaan muutoksen tuottamista hyödyistä ja sitoudutaan uuteen toimintatapaan. Hyödyt ovat sitä suuremmat mitä paremmin muutostyön perusta on tehty. (Aarnikoivu 2008, 165.)

Muutoksia toteutettaessa ilmenee muutosvastarintaa. Muutoksessa aina yksi tai useampi henkilö kokee menettävänsä asemaansa tai etujaan, jolloin vallitseva tilanne koetaan puolustamisen arvoiseksi ja turvalliseksi. Kohtuullinen muutosvastarinta on toisaalta hyödyksi, sillä se herättää kriittistä keskustelua. Kriittisen keskustelun ansiosta asiat pitää perustella henkilöstölle ja mahdolliset epäonnistumaan tuomitut ideat pystytään karsimaan pois jo ennen varsinaista muutosprosessin aloittamista. Voimakas muutosvastarinta puolestaan hidastaa hankkeen etenemistä tai pahimmillaan kaataa koko hankkeen. Se saattaa myös synnyttää klikkejä henkilöstön sisälle. (Koivisto 2000, 71-72.)

Muutosvastarintaa vähentää avoin tiedottaminen, yhteinen visio sekä konkreettinen tavoite, josta mahdollisimman iso osa työyhteisöstä kokee saavansa joko mielekkyyttä työhönsä tai jotain muuta hyötyä. Äänekkäimpien vastustajien ottaminen mukaan muutoksen toteuttamiseen on myös yksi keino eliminoida vastustusta. Tärkein muutosvastarinnan ehkäisykeino on antaa henkilökunnalle oikea tieto oikeaan aikaan. (Koivisto 2000, 72-73.)

Vanha toimintatapa on henkilöstön mukavuusaluetta. Vanhaa voidaan kuvailla tutuksi, turvalliseksi ja vaivattomaksi. Vanhaan sisältyy hallinnan tunne sekä rutiinit. Opitussa toimintatavassa stressi on hallittua. Toisaalta vanhaan toimintatapaan on voitu jo kyllästyä. Siksi muutokseen sisältyy ristiriita. Uusi on innostavaa, mutta tuntematonta ja opettelua vaativaa. Se on henkilön epämukavuusalueella ja kasvattaa stressintunnetta. Uuteen toimintatapaan ei myöskään ole rutiineja. Muutosten läpivientiin tarvitaan myyvien visioiden lisäksi paljon rohkaisua, tukea, koulutusta, painetta ja seurantaa. (Järvinen 10.3.2017.)

Organisaatiokulttuuri muotoutuu jäsenten yhteisistä uskomuksista, arvoista ja käyttäytymisen periaatteista. Kulttuuri on kehittynyt vuosien saatossa, jolloin organisaatio on mukautunut ulkoiseen toimintaympäristöönsä ja samalla kehittänyt omaa, sisäistä toimintaansa. Kulttuuri kehittyy hitaasti ajan myötä. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollista vain pitkäkestoisella ja systemaattisella työllä, jossa kehitetään sekä kovia että pehmeitä arvoja. Kulttuuri ilmenee henkilöstön jokapäiväisessä käytöksessä, työssä ja työyhteisön rutiineissa. Organisaatiossa toimitaankin helposti siten kuin aiemmin on havaittu toimivaksi eli toiminta rutinoituu. Olosuhteiden muuttuessa kulttuuriksi muodostuneet rutiinit jatkavat helposti elämäänsä. Organisaatiokulttuuri ohjaakin työyhteisön toimintaa ja saattaa jopa estää tarvittavien muutosten toteutuksen. (Alava 22.3.2013.)

Organisaatiokulttuuri jakautuu näkyvään, pinnan alla olevaan ja tiedostamattomaan osaan. Näkyvään osaan kuuluvat muun muassa tekniikka, rakennukset, tehtävänimikkeet ja organisaatiokaaviot. Pinnan alla olevaa osaa ovat esimerkiksi arvot, työyhteisön yhtenäisyys, vallitsevat käsitykset ja mahdolliset klikit. Tiedostamatonta osaa ovat ihmissuhteiden luonne, organisaation suhde ympäristöön ja erilaiset perusoletukset. Näkyvän tason osuus kokonaisvaikutuksesta on noin kymmenesosa. Jopa 90 prosenttia organisaatiokulttuurista muodostuu siis näkymättömistä tekijöistä. Vain yhteisellä puheella ja tekemisellä saadaan selville toisten arvoja ja ajatusmaailmaa. Arvoja ei voi ihmisille sanella, vaan ne sisäistyvät yhteisen keskustelun ja ymmärryksen avulla. Arvot puolestaan muuttavat asenteita. Tällöin syntyy motivaatio toimintaan. Organisaatioissa onkin siis välttämätöntä käydä jatkuvaa keskustelua arvoista. (Rantala 2010, 278-279.)

3.2 Motivaation luominen ja ylläpitäminen

Työmotivaatiota ja työyhteisön tavoitteisiin sitoutumista ei saavuteta rahalla. Ne on mahdollista saavuttaa herkällä, henkilöä arvostavalla ja hänen taitojaan kunnioittavalla ot-

teella. Johtajan tulee tällöin kokea olevansa alaisensa puolella ja hänen tulee tuntee olevansa saman tiimin jäsen alaisensa kanssa. Esimiehen tulee koko ajan tiedostaa yksilön ja organisaation välinen suhde huomioiden se, että tämä suhde on myös koko ajan muutoksessa. (Juuti 2013, 222-223.)

Ihmisten johtamiseen kuuluu innostaminen, sitouttaminen, yhteishengen luominen, luottamuksen rakentaminen ja yhteisen vision luominen. Jos esimies ei osaa ihmisten johtamisen taitoa, yhteisöön kuuluvien motivaatio ja sitoutuminen toimintaan ovat vaarassa hiipua. (Kuuluvainen 2015, 30-31.) Mielekkäät työtehtävät, työuran joustavuus, vaikuttamismahdollisuudet omaan ja koko yhteisön työhön, mahdollisuus kehittää itseään sekä palautteen antamisen ja saamisen mahdollisuus sitouttavat henkilökuntaa (Virtainlahti 2009, 181).

Sisäisen, omaan tekemiseen liittyvän, motivaation kannustinkeinoja ovat esimerkiksi sopivat haasteet, mahdollisuus oppia ja kehittyä sekä mahdollisuus itseohjautuvaan toimintaan (Kuuluvainen 2015, 48). Sisäiset palkkiot ovat tunteita ja ne tyydyttävät tarvehierarkian ylimpiä tarpeita. Ne ovat yleensä pitkäkestoisempia kuin ulkoiset palkkiot. Sisäiset palkkiot ovat siksi tehokkaampia pysyvän motivaation lähteinä kuin esimerkiksi rahapalkkiot tai tunnustuspalkinnot, jotka tyydyttävät tarvehierarkian alempia tarpeita. (Havunen 2007, 176-177.)

Ulkoisesti motivoitunut työntekijä hoitaa asiaa velvollisuuden tunteesta, mutta hän harvoin innostuu kehittämään tehtävää eteenpäin. Sisäisesti motivoitunut työntekijä puolestaan pyrkii jatkuvasti parempaan tulokseen, sillä hän kokee oman toimintansa merkitykselliseksi. Sisäisesti motivoituneen henkilön innostus tarttuu usein yhteisön muihin työntekijöihin ja näin organisaation syntyy flow-tila. Kun yhteisössä on saatu innostunut työ käyntiin, johtajan tulee malittaa olla puuttumatta asioihin. Muutoksen on havaittu tapahtuvan flow-tilassa omalla painollaan. (Partanen 2007, 321.)

3.3 Työilmapiiri ja jaksaminen

Työn hallittavuus ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla olivat 25 000:ttä työntekijää useita vuosia seuranneen tutkimuksen mukaan yhteydessä parempaan nukkumiseen. Työn määrän ei erityisesti mainittu stressaavan työntekijöitä. Tärkeää tutkimuksen mukaan on myös mahdollisuus puhua työpaikalla epäkohdista ja itseä vaivaavista asioista. Tämä parantaa sekä unen laatua että työntekijän jaksamista. (Peltonen 2017, 81.)

Työilmapiirin pitää sallia virheiden tekeminen. Jos ei uskalla tehdä virheitä, niin ei yleensä uskalla yrittää mitään uutta. Tekemistään virheistä oppii tehokkaasti. Jos jotain ei osaa, niin työyhteisön ilmapiirin pitää kannustaa avunpyyntöön. (Pulkkinen 13.6.2013.)

Uutta työntekijää palkattaessa esimiehen on valittava työhön ja työyhteisöön sopivin henkilö, joka ei aina välttämättä ole kaikkein pätevin kandidaateista. Uuden työntekijän huolellinen perehdytys on välttämätöntä, jotta hänestä voi aidosti tulla sitoutunut ja täysivaltainen ryhmän jäsen. Johtajan tulee keskustella jokaisen työntekijän kanssa säännöllisesti, hänen tulee kiittää ja tarvittaessa myös ohjata heitä korjaavalla puheella. (Juuti 2013, 223.)

3.4 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Wiskari kutsuu palautteen antamista alaiselle totuuden hetkeksi. Totuuden hetki syntyy, kun johtajan odotuksilla ja työntekijän tai tiimin suorituksilla on ero. Ero voi olla positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Kun esimies tunnistaa eron, on ainoastaan hänestä kiinni reagoiko hän asiaan vai ei. Palautteen antaminen tai antamatta jättäminen on työntekijöille aina viesti johtajan käyttäytymisestä ja arvoista, siitä mistä johtaja välittää ja mistä ei. Totuuden hetken tulee olla vuorovaikutustilanne, jonka ansiosta pyritään toimintaan. Se ei saa olla tunnepitoinen nuhtelu tai ylistys, vaan totuuteen ja yhteisymmärrykseen pyrkimistä sekä niihin pohjautuvaa oppimista. (Wiskari 2009, 88.)

Työntekijän tulisi saada enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta, jotta ei muodostu riskiä ottaa palaute itseensä henkilönä kohdistuvana. Itseensä kohdistuvana palautetta ei käsitellä toimintatapoihin kohdistuvana ja silloin ei ole mahdollista muuttaa toimintaansa. Korjaavaa palautetta pitää kuitenkin osata ja uskaltaa antaa. Jos työntekijä saa vain positiivista palautetta, on riskinä se, että palaute menettää merkityksensä. (Aarnikoivu 2008, 143-144.)

4 Talousraportointi yhdistyksessä

Yhteenliittymää pidetään yhdistyksenä, jos siinä on vähintään kolme jäsentä, sillä on aatteellinen tarkoitus ja sen toiminta on suunniteltu pysyväksi. Taloudellisen voiton tavoittelu ei ole aatteellista toimintaa. (Loimu 2012, 23-24.)

4.1 Yleistä talousraportoinnista

Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA on laatinut taloussäännön avustamilleen järjestöille. Sääntöä voitaneen soveltuvin osin käyttää myös muiden yhdistysten taloudenhoidossa. Hallituksen tehtävänä on STEA:n taloussäännön mukaan huolehtia yhdistyksen hallinnosta sekä toiminnan järjestämisestä asianmukaisesti yhdistyksen talousarvion ja toimintasuunnitelman puitteissa. Hallituksen tulee huolehtia kirjanpidon, raportoinnin ja varainhoidon valvonnan järjestämisestä. Lisäksi hallitus vastaa tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laadinnasta kirjanpitolain sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laadintaa koskevien muiden lakien ja asetusten mukaisella tavalla. (STEA 2017, 1.)

Kaikkien yhdistyksen toimihenkilöiden tulee hoitaa tehtävänsä huolellisesti ja taloudellisesti tehokkaasti. Taloutta hoitavien henkilöiden vastuulla on huolehtia siitä, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen. Lisäksi heidän ja mahdollisen toiminnanjohtajan tai muun esimiehen tulee huolehtia, että talousraportointi on tarkoituksenmukaista, ja että varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. (STEA 2017, 2.)

STEA edellyttää avustamiltaan järjestöiltä, että ennen maksamista yhdistyksen saama lasku tulee tarkastaa. Laskussa pitää näkyä tavaran tai suorituksen vastaanottajan nimi sekä kytkös yhdistyksen toimintaan. Lisäksi laskulla tulee olla sekä tarkastajan että hyväksyjän hyväksymismerkinnät. Laskulla tulee myös olla merkintä kirjanpidon tilistä ja mahdollisesta kustannuspaikasta, joille se kirjataan. (STEA 2017, 3-4.)

Laskun hyväksyjän, kirjaajan ja maksajan tulee mahdollisuuksien mukaan olla eri henkilöitä, jotta vaarallisia työyhdistelmiä ei syntyisi. Esimiehen tulee hyväksyä toimialueensa tuotot ja kulut. Esimiehen menotositteet hyväksyy hallituksen puheenjohtaja. Puheenjohtajan menot puolestaan hyväksyy varapuheenjohtaja. (STEA 2017, 4.)

Kirjanpidon perustyökaluksi tulee laatia luettelo käytössä olevista kirjanpitotileistä ja mahdollisista kustannuspaikoista kirjaamisohjeineen. Taloushallinnon raportointijärjestelmän

tulee antaa tukea päätöksentekijöille heidän ratkaisuihinsa koskien toimintaa, henkilöresursseja, taloutta ja taloudellisuutta. Toimihenkilöiden tulee tehdä talousseurantaa kuukausittain. (STEA 2017, 4-6.) Kaikki kyseisestä STEA:n ohjeesta tähän opinnäytetyöhön kirjatut seikat tulisi olla jokaisessa yhdistyksessä käytössä, sillä ne muodostavat olennaisen osan yhdistyksen hyvästä hallintotavasta.

Tilinpäätöstä koskevia säännöksiä sisältyy kirjanpitolain ohella yhteisölaainsäädäntöön. Yhdistyslaissa tosin ei ole kirjanpitoa ja tilinpäätöksen laadintaa koskevia olennaisia säännöksiä. (KHT-yhdistys 2013, 17.)

Yhdistyksen hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia asianmukaisen raportointijärjestelmän luomisesta. Sisäinen raportointi on hallinnolle, toimivalle johdolle ja toimihenkilöille suunnattua raportointia. Ulkoinen raportointi on tarkoitettu puolestaan esimerkiksi rahoittajille ja avustajille. (Perälä & Perälä 2006, 282.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäisen raportoinnin tarpeisiin.

Sisäisestä raportoinnista pitää pystyä saamaan kokonaiskuva toteutuneesta toiminnasta, tuloksesta sekä mahdollisista poikkeamista laadittuihin suunnitelmiin verrattuna. Sisäisen raportoinnin tulee tapahtua säännöllisesti ja sen tulee olla kirjallista. Raportoinnin tulee sisältää toiminnan ja talouden kannalta olennaiset asiat. (Perälä & Perälä 2006, 282 – 284.)

Organisaation toiminta muodostuu suunnittelusta, päätöksenteosta, toimeenpanosta ja seurannasta. Nämä toiminnot liittyvät toisiinsa ja seuraavat toisiaan jatkuvasti. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa tietoa kaikissa toiminnan vaiheissa. Laskentajärjestelmä muodostuu suunnittelulaskelmista, kirjanpidosta sekä seurantavaiheessa tehtävistä laskelmista. Suunnittelulaskelmia ovat esimerkiksi vuositalousarvio ja pidemmän aikavälin taloussuunnitelma. Seurantalaskelmia ovat muiden muassa tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma. Toteutusvaiheessa tapahtumat rekisteröidään kirjanpitoon. (Nurminen 1988, 21.)

Laskentajärjestelmän tavoitteena on tuottaa niin hyvää ja käyttökelpoista informaatiota kuin on mahdollista. Informaation tulee olla selkeämuotoista. Laskentajärjestelmän kehityksessä tulee ensisijaisesti huomioida järjestön toiminnasta ja hallinnosta vastaavien toimihenkilöiden ja toimielimien tarpeet. Tämän lisäksi tulee huomioida myös ulkopuolisten sidosryhmien, esimerkiksi avustuksia myöntävien viranomaisten, tarpeet. (Nurminen 1988, 22.)

Nurmisen mukaan hyvän informaation vaatimuksena on, että esitettävä tieto on olennaista yhdistyksen toiminnan johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta. Olennaisen tiedon avulla on mahdollista vaikuttaa järjestön kehityksen suuntaan tehokkaasti. Informaatio tulee antaa selkeässä ja pelkistetyssä muodossa. Tiedon tulee olla niin selkeää, että sitä voidaan helposti hyödyntää ratkaisuja ja johtopäätöksiä tehtäessä. Käytettävän laskenta-järjestelmän tulee vastata järjestön organisaatiota ryhmittelyltään ja rakenteeltaan. Koska organisaatio on usein toiminnanalojen mukainen, on myös laskelmajärjestelmän oltava toiminnanaloittaiseen perusrhmittelyyn perustuva. Taloushallinnon tuottaman tiedon tulee lisäksi olla käyttökelpoista mahdollisimman monen kohderyhmän tarpeisiin. (Nurminen 1988, 23.)

4.2 Talousraportoinnin haasteet

Yhdistysten toiminnan monimuotoisuus ja erityispiirteet asettavat niiden taloudelle ja hallinnolle hyvin erilaisia tarpeita kuin taloudellisiin perusteisiin toimivien yhteisöjen tarpeet ovat. Taloushallinnon kirjallisuus ja koulutus ovat pääsääntöisesti keskittyneet osakeyhtiöiden erityispiirteisiin. Kirjanpitoa koskeva lainsäädäntö on laadittu pääsääntöisesti osakeyhtiöiden näkökulmasta. (Perälä & Perälä 2006, 13.) Aatteelliset yhteisöt joutuvatkin siten noudattamaan lainsäädäntöä niille soveltuvin osin. Tämä näkyy esimerkiksi laissa käytetyssä termistöissä, joka soveltuu elinkeinotoimintaan huomattavasti paremmin kuin yhdistystoimintaan. (Nurminen 1988, 26.)

Alan kirjallisuuteen tutustuminen vahvistikin opinnäytetyön laatijan käsitystä siitä, että yhdistysnäkökulmasta laadittuja taloushallinnon kirjoja, koulutuksia ja ohjeistuksia ei ole laadittu riittävästi. Siitä yhtenä osoituksena on, että tässä opinnäytetyössä täytyi käyttää lähdeksi niin aikaisin kuin vuonna 1988 ilmestynyttä Herman Nurmisen teosta *Järjestöjen tilit ja talous*. Samuli ja Johanna Perälän kirjasta *Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus* on joulukuussa 2018 tulossa täysin uudistettu painos, joka huomioi uusimman kirjanpitolain tuomat muutokset. Valitettavasti tämän opinnäytetyön laadinta-aikatauluun tuon kaivatun teoksen ilmestymisen odottaminen ei ollut mahdollista.

5 Taloushallinto-ohjelmiston ja johtamistavan muutos KSL ry:ssä

Kohdeyhteisö on esitelty tämän työn alaluvussa 1.1. Kohdeyhteisön taloushallinto-ohjelmistossa sekä johtamistavassa toteutettuja muutoksia käsitellään tässä luvussa. Teoreettisesti muutosta on käsitelty luvussa 3. Sujuvan muutoksen edellytyksenä olevia vuorovaiikutustilanteita ja työilmapiiriasioita käsitellään tämän luvun alakohdissa 5.3 ja 5.4 Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:n näkökulmasta.

5.1 Taloushallinto-ohjelmiston vaihdos

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä päädyttiin vaihtamaan taloushallinto-ohjelmistoa tilikauden 2016 alusta alkaen. Aiempi, omalle palvelimelle asennettu, ohjelmisto ei enää vastannut ajan vaatimuksiin. Esimerkiksi raporttien muokkaus vaati ohjelmointiosaamista ja tiedonsiirrot ohjelmiston osiosta toiseen eivät tapahtuneet automaattisesti. Lisäksi haettiin ratkaisua, joka mahdollistaa ohjelmiston käyttämisen kiinteiden laitteiden lisäksi mobiilisti kun aiempaa ohjelmaa pystyi käyttämään vain yhdistyksen toimiston tietokoneilta. Ohjelmiston käyttäjämäärän kasvun ja tiedossa olleen talousraporttien jakamisen koko henkilökunnan työkaluiksi johdosta haettiin ohjelmistoa, jonka käyttäminen olisi mahdollisimman yksinkertaista ja jonka tuottamia raportteja olisi helpompi muokata.

Taloushallinnon ohjelmistotoimittajaksi yhdistyksessä valittiin vuoden 2016 alusta alkaen EmCe Solution Partner Oy. Sen tuotevalikoimasta otettiin käyttöön EmCe Taloushallinto ja EmCe Palkkahallinto. Samassa yhteydessä otettiin lisäksi käyttöön Basware Maksuliikenne, joka on integroitu EmCen ohjelmistoon. Taloushallinnon ohjelmia käytetään pilvipalveluna ja sillä on yhdistyksessä kuusi käyttäjää. Jokaisella käyttäjällä on tarkoituksenmukaiset käyttöoikeudet. Käyttöoikeuksia on kirjanpitoon (kolme lisenssiä), ostoreskonttaan (kolme), myyntilaskutukseen (kolme), myyntireskontraan (kolme), palkanlaskentaan (kolme), maksuliikenteeseen (kaksi) ja ostolaskujen hyväksymiseen (kaksi). Järjestölle uutena ominaisuutena tuli samalla käyttöön verkkolaskujen vastaanotto.

EmCe Taloushallinto on yleisesti käytössä järjestökentässä. Sen suosittelijoina ovat toimineet muiden muassa Metallityöväen Liitto ry, Suomen Elintarviketyöläisten Liitto SEL ry ja Syöpäsäätiö (EmCe, 2017a). Lisäksi tämän opinnäytetyön laatija on vuodesta 2000 alkaen hyvin kokemuksin käyttänyt EmCen ohjelmistoja erikokoisten ja eri toimialoilta olevien yhdistysten taloushallintotarpeiden toteuttamiseen.

EmCe Solution Partner Oy on vuonna 1980 perustettu suomalainen perheyritys. Yhtiöllä on noin 60 työntekijää ja se kuuluu korkeimman AAA-luottoluokituksen saaneiden yhtiöiden joukkoon. EmCe Taloushallinnolla on yli 1 500 asiakasta ja 10 000 päivittäistä käyttäjää. (EmCe, 2017b.) Näillä perusteilla EmCeä voidaan pitää luotettavana palveluntarjoajana.

5.2 Johtamistavan muutos

Johtajan vaihtuminen muuttaa aina yhdistyksen johtamistapaa, sillä johtamistapa perustuu kunkin johtajan omaan johtamisfilosofiaan. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä toimittiin aiemmin hierarkkisen johtamismallin mukaisesti usean aiemman pääsihteerin johtaessa yhdistystä. Anneliina Wevelsiepin johtamisfilosofia perustuu jaetun johtamisen malliin, mikä on aiheuttanut suuren muutoksen organisaatiokulttuurissa.

Pääsihteeri/opintojohtaja Anneliina Wevelsiep näkee, että pienessä asiantuntijaorganisaatiossa kaikkien osaaminen pitää ottaa käyttöön ja kaikkien tulee hahmottaa toiminnan ja talouden yhteyden. Asiantuntijaorganisaatiossa se on tehokkain ja tuloksellisin tapa toimia. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Wevelsiep esitteli valintansa jälkeen henkilökunnalle johtamisajatteluaan ja sen myötä toimintatapoihin tulevia muutoksia. Hän kertoi konkreettisesti tiedossa oleviin ongelmakohtiin ja haasteisiin peilaten näistä muutoksista, joihin jaettu johtaminen voisi hänen mielestään tarjota ratkaisut. Henkilökunta pääsi käsittelemään muutosta henkilöstöpäivässä. Siellä keskusteltiin työntekijöiden odotuksista, peloista ja ideoista. Keskustelujen myötä syntyi käytännön toimintaehdotuksia niin työntekijälle itselleen, esimiehelle kuin koko työyhteisöllekin. Tämä työskentely auttoi Wevelsiepiä selvittämään, mitkä asiat työyhteisöä mietityttävät. Näihin haasteisiin vastaamalla hän pystyi perustelemaan jaetun johtamisen mielekkyyttä ja tehokkuutta yhdistyksessä. (Wevelsiep 2.10.2017.)

KSL:n henkilökunnassa jokainen on oma persoonansa ja työtapoihin sekä työskentelyn rytmeihin liittyvät erot henkilöiden välillä ovat suuria. Työntekijät ovat eri vaiheissa omalla ammatillisella kaarellaan. Toiset ovat valmiimpia vastaanottamaan muutokset. Nämä henkilöt ovat ottaneet jaettuun johtamiseen siirtymisen hyvin vastaan. Toisille se on ollut hankalampaa. Muutos voi olla myös miellyttävää ja hankalaa samaan aikaan. Muutos onkin Wevelsiepin mukaan aina kuluttavaa, vaikka se olisi muutos hyvään. (Wevelsiep 29.3.2017.)

KSL:ssa on ollut haasteita sekä sisäisten että ulkoisten muutosten johdosta. Valtaosa henkilöstöstä on suhtautunut toteutettuihin muutoksiin positiivisesti. Yhdistyksen sisäiset kyselyt, työyhteisöindeksi ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely, tukevat tätä näkemystä. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Uusien toimintojen ja toimintatapojen jalkauttamiseen menee aikaa. Myös uusien käytäntöiden käyttöönottoaminen ja niiden systemaattinen toteuttaminen vievät aikaa. Tämä koskee niin talousprosesseja kuin muita jaetusti toteutettavia työtehtäviä. Systemaattinen toteuttaminen luo rutiineja, jotka Wevelsiepin mukaan kannattelevat toimintaa. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Wevelsiep sai tukea omalle johtamiskäsitykselleen johtamisen erikoisammattitutkinto-opinnoistaan (JET), erityisesti näiden opintojen järjestöjohtajien ryhmästä. Lisäksi hän keskusteli muutoksista KSL:n puheenjohtajan kanssa ja vei merkittävimmät muutokset liittohallituksen päätettäväksi. Työyhteisössä muutostyössä tuki erityisesti kehityspäällikkö. Johtamisen kehitysasioista keskusteltiin lisäksi yhdistyksen johtoryhmässä. (Wevelsiep 2.10.2017.)

5.3 Palautteenantokanavat

KSL:n pääsihteeri/opintojohtaja pitää vähintään kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa käytävät kehityskeskustelut, joissa toivotaan eteenpäin vievää ja rakentavaa kritiikkiä sekä toiveita esimiestä ja työyhteisöä kohtaan. Yhdistyksessä on lisäksi luotu rakenteita, joissa voi esittää erilaisia kehittämisideoita. Työsuojelutoimintaa ja luottamusmiestoimintaa on ylläpidetty ja niitä halutaan edelleen vahvistaa. (Wevelsiep 29.3.2017.)

KSL:n työyhteisössä tehdään joka toinen vuosi työyhteisöindeksi eli työhyvinvointikysely, ja joka toinen vuosi tehdään puolestaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely. Nämä kyselyt ovat ne perustyökalut, joilla seurataan sekä henkilöstön että työyhteisön hyvinvointia. Niissä voi anonyymisti antaa palautetta myös esimiehestä. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Kyselyiden tulokset ovat olleet hyviä. Ne eivät ole julkisia, mutta molempien kyselyiden tulosten perusteella tyytyväisyys työyhteisön ja esimiehen toimintaan sekä työn mielekkyys ovat kohentuneet henkilökunnan keskuudessa. Vuonna 2016 tehtiin poikkeuksellisesti molemmat kyselyt, koska KSL:ssa toteutetut muutokset olivat hyvin suuria. (Wevelsiep

29.3.2017.) Johtamistavan muutoksen lisäksi esimerkiksi yhdistyksen toimipisteiden lukumäärässä ja sen ylläpitämissä toiminnoissa tapahtui muutoksia.

Wevelsiep huomioi työyhteisöindeksin sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokyselyn tulokset omassa työssään. Myös kehityskeskusteluiden palautteet tulevat huomioiduiksi. Näiden tulosten ja palautteiden kautta henkilökunta pääsee vaikuttamaan jaetun johtajuuden linjauksiin yhdistyksessä. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokyselyn sekä työyhteisöindeksin tulokset käsitellään myös liittohallituksen, joka on Wevelsiepin työtä ohjaava toimielin, kokouksissa. (Wevelsiep 2.10.2017.)

5.4 Työilmapiiri ja jaksaminen

Työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin on pitänyt panostaa paljon, kun työyhteisö on sisäisten ja ulkoisten muutosten johdosta ollut todella kovilla. Wevelsiepin mukaan on ollut muun muassa surua aiheuttaneita luopumisia toimintojen ja toimipisteiden alasajon seurauksena. Henkilökuntaa on paljon saatu kuitenkin tuettua yhteisillä tekemisillä ja keskusteluilla. Wevelsiepin mukaan hänellä on johdettavanaan ”mahtava työyhteisö, joka kannattelee itseään, kun sille muistaa antaa tilaa ja kanavia”. Esimiehen tehtävänä on luoda rakenteita sille, että toimintakulttuuri ja työyhteisö voivat pitää myös itse itsestään huolta. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Työn oikea mitoitus on tärkeää. Henkilökunta on näinä muutoksen ”vuoristoratavuosina” ollut niin tiukoilla, ettei se voi jatkua pidempään. Yhdistyksessä tuleekin tarkistaa pitääkö ja voiko joitain asioita vielä jättää tekemättä. Työyhteisön jäsenet ovat äärimmäisen sitoutuneita työhönsä, he tekevät arvopohjansa mukaista työtä suurella sydämellä. Tämä näkyy selvästi työyhteisöindeksin tuloksissa. Yhdistettynä suureen työmäärään ja työn kuormittavuuteen se on kuitenkin huono yhdistelmä. Esimiehen vastuulla on yrittää rajata työaikoja ja työmääriä. Joillekin on Wevelsiepin tulkinnan mukaan ollut todella hankalaa, kun he eivät saa tehdä työtä iltaisin tai viikonloppuisin. (Wevelsiep 29.3.2017.)

Mielekäs työ sekä oman työn ymmärtäminen kannattelevat Wevelsiepin mukaan parhaiten. Oman työnsä oikea mitoitus ja hahmottaminen osana kokonaisuutta ovat tärkeitä työssä jaksamisen ja motivaation kannalta. Esimiehen pitää muistaa antaa palautetta. Hänen tulee toimia rakentavasti ja tunnistaa jokaisen työntekijän omat mukavuus- ja epämu-

kavuusalueet sekä tunnistaa heille luontaiset työn rytmit. Nämä huomioiden Wevelsiep kokee, että hänen pitää ”kannustaa, sparrata ja puskea jokaista juuri hänelle parhaiten sojivalla tavalla”. (Wevelsiep 29.3.2017.)

6 Työn toteutus

Kaikki työntekijät vastuuttava taloushallinnon hoitamisen tapa noudattelee jaetun johtamisen filosofiaa, jossa koko työyhteisö kantaa vastuuta kaikista työpaikan asioista, myös taloudesta. Kohdeyhdistys, Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry, haluaa noudattaa jaetun johtamisen mallia. Ensimmäinen tehtävä tämän opinnäytetyön osalta olikin pohtia, mitä tämä tarkoittaa taloushallinnon kannalta. Kuinka jaetun johtamisen malli saadaan toimimaan talouden prosessien osalta? Pohdinnan tuloksena tämän opinnäytetyön laatija totesi, että jaettu johtaminen talouden sektorilla vaatii yksilöllisiä raporttimalleja ja tarkoin mietittyä perehdytystä, jotka mahdollistavat talousseurannan jokaiselle työntekijälle tehtävästä ja talousasioiden osaamisen lähtötasosta riippumatta.

6.1 Lähtötilanteen kuvaus

Tämän opinnäytetyön lähtötilanteessa kohdeyhdistyksessä ainoastaan pääsihteeri ja taloussihteeri ovat seuranneet sekä koko KSL:n taloudellista tilannetta että yksittäisten hankkeiden ja projektien taloutta. Heille on kuukausittain toimitettu kirjanpito-ohjelmasta suoraan saatavat vakio- ja tase laskelmat ja tase sekä kustannuspaikkakohtainen tuloslaskelmaerittely.

KSL:ssa on otettu käyttöön uusi taloushallinnon ohjelmisto vuoden 2016 alusta lukien. Jos raporteja ja ohjeistuksia muokattaisiin ohjelmistovaihdoksen jälkeen ainoastaan pääsihteerin ja taloushenkilöstön tarpeisiin, ne olisivat todennäköisesti hyvin erinäköisiä kuin tässä opinnäytetyössä toteutettavat jokaiselle vastuuhenkilölle yksilöllisesti muokatut eli räätälöidyt henkilökohtaiset raportit ja ohjeistukset.

Kohdeyhdistyksessä vastuuhenkilöt eivät ole ennen tätä kehittämistyötä seuranneet oman alueensa taloutta, joten vastuuhenkilöiden kouluttaminen talousraporttien analysoijiksi vaatii perehdyttämistä sekä työn opastusta ja hyviä kirjallisia ohjeita seurantaraporttien tulkitsemisiin. Hankkeille on aiemminkin ollut nimettyjä vastuuhenkilöitä. Heidän vastuulle ei siis kuitenkaan ole kuulunut hankkeiden talousseuranta eikä myöskään hankkeille kohdistuvien laskujen hyväksyminen.

Seurantavastuun siirtymisestä vastuuhenkilöille ja seurantaraporttien uudesta ulkonäöstä huolimatta itse seurattaviin kohteisiin ei ole tulossa muutoksia. Käytössä olevat laskenta-kohteet säilyvät siten kohdeyhdistyksessä ennallaan.

KSL:n työntekijöille ei ole järjestetty talouskoulutusta nykyisen kirjanpitäjän yhdistyksessä työskentelyn aikana. Työntekijöiden talousosaamisen lähtötaso määräytyy siten itseopitun ja mahdollisesti muista työyhteisöistä ja harrastustoiminnasta kertyneen kokemuksen perusteella. Kohdeyhteisön henkilökunta jakautuukin talouden seurannan osalta kaikkiin viiteen kappaleessa 2.3.1 mainittuun osaamiseen ryhmään enemmistön ollessa noviiseja tai edistyneitä vasta-alkajia. Osaamisen eri tasot tulee tässä työssä tunnistaa.

Talousraporttien tarkoituksenmukaista kehittämistä varten pitää kohdeyhteisön projektien ja hankkeiden vastuuhenkilöiltä kysyä heidän talousraporttien hahmottumiskyvystään sekä toiveistaan kehittämistyötä kohtaan. Lisäksi työn onnistumisen arvioimiseksi pitää vastuuhenkilöiltä myöhemmin tiedustella heidän näkemyksiään osaamistasonsa kehittymisestä sekä raporttien ja ohjeiden hyödyllisyydestä heidän työssään.

Mainitut kaksi kyselyä päätettiin toteuttaa kvantitatiivisinä kyselytutkimuksina. Vastuuhenkilöitä on yhteensä kaksitoista ja lomakemuotoisella, osin strukturoidulla kyselyllä oli mahdollista saavuttaa vastausten tarkempi vertailukelpoisuus kuin jos jokainen vastuuhenkilö olisi haastateltu erikseen. Kahdenkymmenen neljän haastattelun toteuttaminen olisi lisäksi vienyt merkittävästi kohdeyhteisön henkilökunnan työaikaa.

Onnistuneen, avoimen yhteisen, työskentelyn saavuttamiseksi yhteisössä ei taloushallinnon osalta riitä raporttien lähettäminen työntekijöille. Raportteja ja niiden käyttämistä on työstettävä sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti.

Opinnäytetyön keskeisenä haasteena on saada muodostettua kullekin vastuuhenkilölle ymmärrettävät ja tarkoituksenmukaiset talousraportit sekä ohjeistukset niiden analysointia varten. On pohdittava millaisia visuaalisia keinoja käytetään, jotta eri lähtötilanteista tulevat vastuuhenkilöt saavat parhaan hyödyn seurantaraporteistaan. Lisäksi on huomioitava, että osa ihmisistä hahmottaa talousasioita luontaisesti parhaiten numeroista kun osa puolestaan hahmottaa parhaiten kuvista tai kaavioista.

Opinnäytetyösuunnitelmassa lokakuussa 2016 arvioitiin, että opinnäytetyö valmistuu vuoden 2017 loppuun mennessä. Suunnitelmassa arvioitiin lisäksi, että talousraportteja lähetetään henkilökunnalle ensimmäisen kerran keväällä 2017. Henkilökunnan koulutustilaisuuksien arvioitiin olevan raporttien laatimisen jälkeen syksyllä 2017. Tätä ennen oli tarkoitus kirjoittaa ohjeistukset raporttien tulkitsemista varten.

6.2 Tarvittavien raporttien määrittely

Opinnäytetyösuunnitelman hyväksymisen jälkeen lokakuussa 2016 tämän opinnäytetyön kirjoittaja ja KSL:n pääsihteeri määrittelivät seurattavat toiminnot ja niistä seurantavastuussa olevat työntekijät. Palaverissa todettiin, että seurattavia kohteita on yhdellätoista työntekijällä eli yhtä lukuun ottamatta jokaisella toistaiseksi voimassaolevassa työsuhhteessa olevalla henkilöllä. Työntekijöistä yhdeksällä todettiin olevan seurantavastuu hankkeista, pysyvistä koulutusmuodoista tai muista laskentakohteilla seurattavista kokonaisuuksista. Kahden työntekijän osalta seurannan määriteltiin tapahtuvan kirjanpidon tileiltä (markkinointi- ja ATK-kustannukset) erillisten laskentakohteiden sijaan. Seurattavien kohteiden määrä vaihteli työntekijäkohtaisesti yhdestä yli kahteenkymmeneen.

Samassa yhteydessä keskusteltiin vastuuhenkilöille toimitettavista talousraporteista. Seurattavan toiminnon tuloslaskelman tai tuloslaskelman otteen todettiin olevan ensisijainen seurantatyökalu. Lisäksi päädyttiin toimittamaan seurattavan toiminnon kohdepääkirja vastuuhenkilöille, jotta he hahmottavat mistä eristä kirjanpitotilien saldot muodostuvat. Pääkirjatasolla tapahtuva seuraaminen varmistaa myös tuottojen ja kulujen oikean kirjaimisen.

Seurantakohteidensa tuloslaskelmat ja pääkirjat tulevat vastuuhenkilölle ainoastaan hänen omaan käyttöön. Hän tarvitsee pääkirjaluettelon kaikista vastuullaan olevista tapahtumista, palkkakulut mukaan lukien, varmistaakseen tuottojen ja kulujen kohdistamisen oikealle seurantakohteelle yhdistyksen kirjanpidossa. Lisäksi kaikki laskentakohteen tapahtumat sisältävä pääkirjaote auttaa vastuuhenkilöä hahmottamaan toimintonsa kokonaisuuden.

Myös raporttien toimittamistiheydestä keskusteltiin. Vaihtoehtoisiksi nähtiin kuukausittain tai kolmen kuukauden välein toimitettavat seurantaraportit. Todettiin, että kolme kuukautta voi olla liian pitkä aika muistaa yksittäisiä kuluja. Näin arveltiin olevan varsinkin tilanteessa, jossa seurattavia hankkeita on samalla vastuuhenkilöllä käynnissä yhtä aikaa useita. Lisäksi epäiltiin, että neljännesvuosittaisista seurantaraporteista tulisi niin pitkiä että vastuuhenkilöt eivät välttämättä jaksaisi paneutua niihin huolellisesti kokonaisuudessaan. Kuukausittaisten raporttien lähettämisen eduksi, ainakin seurannan alkuvaiheessa, nähtiin myös säännöllisen seurantatoiston toteutuminen.

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä ei laskentakohteilla, kuten yleisesti kustannuspaikoina tunnettuja seurantakohteita yhdistyksessä kutsutaan, ole omia varoja tai vastuita. Tasetietoja ei siten vastuuhenkilöille nähty tarpeelliseksi toimittaa. Taseen seuranta jää edelleen pääsihteerin ja taloushenkilöstön tehtäväksi. Vastuuhenkilöille päädyttiin siis lähettämään kohdetuloslaskelmat (kahdelle työntekijälle tuloslaskelman otteet) ja kohdepääkirjat (markkinointi- ja ATK-kulujen osalta pääkirjaotteet) kuukausittain.

6.3 Raporttien muodostaminen

Ensimmäiset seurantaraportit vastuuhenkilöille lähetettiin heti tarvittavien raporttien määrittämisen jälkeen eli marraskuussa 2016. Vastuuhenkilöt saivat silloin kirjanpito-ohjelman vakionuotoiset kohdetuloslaskelmat tammi- lokakuulta 2016 sekä kohdepääkirjat vastaavalta ajalta. Tuloslaskelmissa oli vertailu vuoden 2016 talousarvioon sekä toteutuneiden tuottojen ja kulujen ja talousarvion vastaavien erien erotus. Läheskään kaikista laskentakohteista ei ollut toimitettu kirjanpitäjälle budjettia, joten vertailusarakkeet niissä kohteissa olivat täynnä nollia.

Vuosittain pysyvien laskentakohteiden seurantaan lisättiin käyttäjien toiveesta edellisen vuoden toteuma budjettivertailun rinnalle vuoden 2017 alusta. Enemmistö seurattavista kohteista on lyhytkestoisia ja kertaluonteisia, joten niiden osalta oli edelleen järkevää vertailla ainoastaan talousarvioon.

Hankkeiden vastuuhenkilöiden tapaamisessa 17.5.2017 käsiteltiin niitä mahdollisia tietoja, joita tuloslaskelmaraportille on mahdollista saada. Tässä tapaamisessa korostui toive nähdä seurantaraportilla euromääräisen talousarviovertailun lisäksi myös prosentuaalinen vertailu talousarvion toteutumisasteesta. Kyseinen vertailu lisättiin kohdetuloslaskelmaraportteille kesäkuussa 2017 toimitetuista toukokuun raporteista alkaen. Silloin vastuuhenkilöiden tuloslaskelmissa olivat siis sarakkeet toteuma tammi- toukokuu, talousarvio 2017, toteuman ja talousarvion erotus euroissa ja prosenttiosuus kuinka paljon kyseisen vuoden talousarvion tuotoista ja kuluista oli toteutunut kirjanpidon tileittäin ja tiliryhmittäin eriteltyinä.

Syksyllä 2017 suunniteltiin henkilökunnan ennakkokyselyn vastausten perusteella millainen visuaalinen elementti on mahdollista saada tuloslaskelmatiedostoon siten, että tuloslaskelmat olisivat pääsääntöisesti edelleen yhden sivun pituisia. Visuaalisen osan haluttiin olevan samalla sivulla nähtävillä kuin lukujen, jotta niiden yhteyden hahmottaminen olisi

vastuuhenkilöille helpompaa ja jotta seurannassa ei ohitettaisi lukuja. Osalla vastuuhenkilöistä on paljon seurattavia kohteita, joten ajateltiin kuukausittaisesta aineistosta tulevan liian pitkä, jos tuloslaskelmatiedostot ovat yhtä sivua pidempiä.

Lokakuusta 2017 alkaen tuloslaskelmiin on lisätty pylväsdiagrammi, jossa on pylväät tuotoille ja kulujen pääluokille. Kaavion pääluokat vaihtelevat seurantakohteittain. Kaaviossa on sekä toteuman että talousarvion pylväät. Tuloslaskelman pylväät ovat erivärisiä kuin talousarvion pylväät. Tuloslaskelmat siirretään EmCestä Excelliin, jossa kyseinen kaavio luodaan. Taulukko tallennetaan pdf-muotoisena ja lähetetään pdf-muodossa vastuuhenkilölle. Esimerkki lähetettävästä räätälöidystä tuloslaskelmasta on tämän opinnäytetyön liitteenä kaksi. Kaavio on tarkoitettu pikaisen yleiskuvan saamisen helpottamiseksi eikä korvaa varsinaista luvuista tehtävää talousseurantaa. Tällä tavalla henkilökuntaa ohjeistettiin kun heille ensimmäistä kertaa lähetettiin kyseiset räätälöidyt tuloslaskelmat.

Prosessin kuluessa on vastuuhenkilöille laadittu lisäksi henkilökohtaisia aputaulukkoja helpottamaan seurantatyötä. Yhdelle hankevastaavalle on toukokuusta 2017 lähtien kuukausittain toimitettu taulukko hänen seurantakohteillaan käytävissä olevista rahamääristä. Kyseisen henkilön vastuulla olevista hankkeista useat jakautuvat kahdelle eri kalenterivuodelle. Lisäksi niihin tehdään kuukausittain palkkakohdistuksia vakituisen henkilökunnan työpanoksista. Aputaulukko auttaakin häntä nopeasti havaitsemaan kuinka paljon rahaa toimintoihin kussakin hankkeessa on vielä käytävissä.

Toiselle vastuuhenkilölle kehitettiin yhteistyössä hänen kanssaan järjestökohtainen seurantatyökalu yhteistyössä muiden järjestöjen kanssa toteutettavien kurssien kokonaistuotosten ja -kulujen seurantaan. Kirjanpidosta ei pystytty suoraan luomaan raporttia tähän tarpeeseen. Järjestökohtainen seuranta on olennaista hänen työssään, sillä kurssien kokonaiskuluissa on merkittäviä vaihteluja järjestöittäin. Tämän aputaulukon päivittämisestä vastaa kyseinen seurantavastuussa oleva työntekijä.

Kohdepääkirjat ja pääkirjaotteet toimitetaan vastuuhenkilöille suoraan kirjanpito-ohjelmasta saatavina pdf-muotoisina raporteina. Pääkirjojen osalta on tarpeen mukaan vaihdeltu sen ajanjakson pituutta, jolta raportti lähetetään. Pääsääntöisesti vähemmän tapahtumia sisältävissä hankkeissa on pääkirjaan sisällytetty meneillään olevan kalenterivuoden tapahtumat. Enemmän kirjanpitotapahtumia sisältävissä kohteissa puolestaan on yleensä lähetetty vain kyseisen kuukauden tapahtumat. Käyttäjakohtaisesti on jokaisen kanssa määritelty, kumpi tavoista kunkin vastuuhenkilön seurantatyöskentelyyn paremmin

soveltuu. Yksi useista seurantakohteista vastuussa oleva työntekijä haluaakin kuukausittain koko kalenterivuoden tapahtumat pääkirjoihinsa niiden pituudesta välittämättä.

Pääkirjojen osalta on vientiselitteitä kehitetty kuvaavimmiksi. Palkanlaskennasta ei automaattisesti tule vientiselitettä pääkirjoitteisiin lainkaan, joten palkkatilien vienteihin on pitänyt manuaalisesti lisätä palkansaajan sukunimi selitteeksi. Muissa kuluissa tulee vientiselitteeksi laskuttajan virallinen nimi. Esimerkiksi luottokortilla maksettujen kulujen osalta on vientiselitteiksi manuaalisesti syötetty ostopaikan nimi ja ostopäivämäärä. Muistiotositteiden ja kassamaksujen vientiselitteitä on muutettu, lukijoiden toiveiden mukaisesti, myös heille aiempaa paremmin avautuviksi.

Yhdelle vastuuhenkilölle toimitetaan pääkirjat yleisen pdf-muodon lisäksi myös Excel-tiedostona. Tämä mahdollistaa hänen järjestävän tuotot ja kulut suuruusjärjestykseen. Kyseisen vastuuhenkilön kanssa on erikseen sovittu, että hän tarkistaa kultakin kulutililtä kuukausittain uudelleen kaikki yhdessä sovitun euromäärän ylittävät kuluerät.

6.4 Lukuohjeiden laatiminen

Vuoden 2017 alkupuoliskolla tiedostettiin, että kohdeyhdistyksen tilikarttaan tulee tehtäväksi muutoksia vuoden 2018 alusta lukien. Kirjallisten ohjeiden laatiminen ja toimittaminen päätettiin siirtää vuoden 2018 puolelle, jotta vastuuhenkilöiden ei tarvitsisi syventyä kaksiin ohjeisiin samoista asioista lyhyen ajan sisällä. Vuoden 2017 aikana henkilökuntaa ohjeistettiin kappaleessa 6.5 kuvattavilla yhteiskoulutuksilla ja yksilöohjeistuksilla.

Tilikartan päivitystyötä tehtiin syksyllä 2017 yhteistyössä kohdeyhdistyksen pääsihteerin/opintojohtajan ja kehityspäällikön kanssa. Marraskuussa heidän kanssaan pidetyssä yhteispalaverissa käsiteltiin tuloslaskelman tilien nimet. Niitä päätettiin selkiyttää siten, että jokainen vastuuhenkilö hahmottaa jo kirjanpitoilin nimestä millaisia toimintoja hänen seurantakohteiltaan kyseiselle tilille mahdollisesti voidaan kirjata. Samassa yhteydessä päädyttiin siirtämään vakituisen henkilökunnan palkkakohdistukset tuloslaskelmassa kiinteistä kuluista muuttuviin. Näin kaikki hanke- ja projektiseurannan kirjanpitoilit ovat jatkossa muuttuvissa kuluissa.

Palaverin jälkeen vielä marraskuussa 2017 tämän opinnäytetyön laatija kirjoitti tiliointiohjeen kaikista KSL:n tilikartassa käytössä olevista tuloslaskelman ja taseen tileistä. Joului-

kuun alussa tiliointiohje käytiin lävitse pääsihteerin kanssa. Palaverissa havaittujen täsmennysten tekemisen jälkeen tiliointiohje läpikäytiin vielä kehityspäällikön kanssa. Viimeimpien muutosten jälkeen tämän opinnäytetyön laatija puhtaaksikirjoitti tiliointiohjeen.

Tiliointiohjeesta laadittiin jokaiselle talousseurantavastuussa olevalle työntekijälle oma versionsa, jossa on vain hänen seurannassaan tarvitsevat kirjanpidot tilit. Nämä henkilökohtaiset tiliointiohjeet lähetettiin vastuuhenkilöille sähköpostitse pdf-muotoisina 14.2.2018. Samassa yhteydessä koko KSL:n tilikartan sisältävä tiliointiohje tallennettiin yhdistyksen SharePointiin. Jaetun johtamisen periaatteiden mukaisesti haluttiin, että tiliointiohje kokonaisuudessaan on työntekijöiden saatavilla. Esimerkkinä tiliointiohjeista on hanketoiminnan tiliointiohje tämän opinnäytetyön liitteenä 6.

Tämän opinnäytetyön liitteenä 4 olevan ”Näin luet kohdetuloslaskelmaa”- lukuohjeen ja liitteenä 5 olevan ”Näin luet kohdepääkirjaa”- lukuohjeen tämän opinnäytetyön laatija kirjoitti tammi – helmikuun 2018 aikana. Nämä ohjeistukset lähetettiin kaikille seurantavastuussa oleville työntekijöille 14.2.2018 sähköpostitse pdf-muotoisina yhdessä tiliointiohjeiden kanssa. Kyseisiin ohjeistuksiin ei ollut tarvetta tehdä käyttäjäkohtaisia räätälöintejä. Myös nämä kaksi ohjeistusta tallennettiin KSL:n SharePointiin.

Kyseisiin lukuohjeisiin pyrittiin tiivistetysti keräämään kaikki olennainen kehittämistyön aikana esiin noussut tieto, josta arveltiin lukijalle olevan hyötyä. Erityisesti toisten vastuuhenkilöiden esille ottamia asioita haluttiin tuoda kaikkien tietoisuuteen, sillä yhteisten koulustilaisuuksien perusteella arvioitiin vastuuhenkilöiden pohtivat osin samoja asioita. Ohjeistukset haluttiin pitää riittävän tiiviinä, jotta ne sisältäisivät ainoastaan talousseurannan kannalta olennaista tietoa. Molempien ohjeistusten pituudeksi muodostui kolme sivua.

Aiemmin mainittu tilikartan muutostyö siirsi tiliointiohjeen lähettämistä vastuuhenkilöille vuoden 2018 puolelle asti. Muutoksia tilikarttaan ei haluttu tehdä ennen vuoden 2017 kaikkien tilitapahtumien kirjausta, sillä ei nähty järkeväksi sekoittaa vuoden 2017 talousseurantaa muutoksilla. Haluttiin myös välttää tilikarttamutoksista mahdollisesti aiheutuvien jo kirjattujen erien siirtäminen kirjanpitotililtä toiselle. Samalla päädyttiin lähettämään tuloslaskelman ja pääkirjan lukuohjeet vasta vuoden 2018 puolella, koska tilikartan muutostyöstä olisi seurannut muutoksia lukuohjeisiin. Lisäksi pidettiin loogisena, että kaikki kolme ohjeistusta annetaan työntekijöille samanaikaisesti.

6.5 Henkilökunnan ohjeistaminen

Kohdeyhdistyksen koko vakituiselle henkilökunnalle pidettiin ensimmäinen koulutustilaisuus 2.11.2016. Tilaisuus järjestettiin siis ennen kuin vastuuhenkilöt olivat ensimmäistäkään kertaa saaneet talousraportteja.

Ensimmäisessä yhteistilaisuudessa käsiteltiin tämän opinnäytetyön laatijan johdolla talousseurannan perusteita. Ensimmäiseksi käytiin lävitse Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:n senhetkisen tilikartan rakennetta. Tilikartan jälkeen käsiteltiin yhdistyksessä käytössä olevat kustannuspaikat eli laskentakohteet. Sekä tilikartta että laskentakohteet käsiteltiin hyvin yleisellä tasolla huomioiden se, että useat työntekijöistä eivät niitä aiemmin olleet joutuneet käsittelemään työssään.

Tämän jälkeen koulutuksessa käsiteltiin yhden KSL:n todellisen laskentakohteen tuloslaskelma. Tuloslaskelma linkitettiin yksittäisiin kirjanpidon tapahtumiin käsittelemällä seuraavaksi kyseisen laskentakohteen kohdepääkirja.

Jokaiselle työntekijälle jaettiin tässä koulutustilaisuudessa ensimmäistä kertaa heidän omien seurantakohteidensa tuloslaskelmat ja pääkirjat tutustuttavaksi. Heille varattiin myös mahdollisuus esittää kysymyksiä omista seurantakohteistaan ja talousseurannasta yleensä. Henkilökunnan esittämät kysymykset koskivat lähinnä käsiteltyjen tiedostojen ja raporttien linkittymistä toisiinsa. Myös joitakin yksittäisiä omiin seurantakohteisiin liittyviä kysymyksiä esitettiin. Ensimmäisen yhteispalaverin henki oli innostunut ja keskusteleva. Seuranta-asiat saatiin työntekijöiden mieliin prosessoitumaan. Tilaisuudessa työntekijät kokivat yhteisiä myönteisiä ymmärtämisen tunteita.

Toinen koko henkilökunnan yhteinen koulutustilaisuus järjestettiin 8.2.2017. Vastuuhenkilöt olivat ennen koulutusta saaneet kolmen kuukauden ajan seurattavien kohteidensa tuloslaskelmat ja kohdepääkirjat. Koulutuksessa keskityttiinkin talousseurannan alkutaipaleella esiin nousseisiin kysymyksiin. Huomioitiin, että samat seikat olivat askarruttaneet useita työntekijöitä. Voimakkaimmin esille tuli kohdepääkirjojen vientiselitteiden ymmärtämiseen liittyvät ongelmat. Toisaalta koulutuksessa havaittiin myös, että seurantatyö vaihteli työntekijöittäin. Myös yksilöllisiä kysymyksiä esitettiin tässä tapaamisessa.

Toisessa yhteistilaisuudessa tuli selkeästi esille työntekijöiden keskenään eritasoinen seurantaosaaminen. Kouluttajana toiminut tämän opinnäytetyön kirjoittaja arvioi, että osa henkilökunnasta piti koulutuksessa vain vähän puheenvuoroja koska heille ei tullut oikeastaan mitään uutta asiaa. Toisaalta koulutuksessa oli henkilöitä jolle seurannan perusteet eivät vaikuttaneet vielä lainkaan avautuneen. Kouluttaja esitti havaintonsa koulutuksen jälkeen pääsihteerille ja yhdessä todettiin, että yhteistilaisuuksia ei kannata tässä vaiheessa järjestää enempää. Päätettiin siirtyä yksilökohtaiseen opastukseen.

Koulutushankkeiden seurantavastuussa olevat työntekijät olivat kevään 2017 aikana keskustelleet talousseurannasta. He pysyivät yhteistä koulutustilaisuutta keskittyen hankkeiden talousseurannan erityiskysymyksiin. Kyseinen tilaisuus järjestettiin 17.5.2017 ja siihen osallistui viisi työntekijää. Tilaisuudessa käsiteltiin yksityiskohtaisesti koulutushankkeiden seurannassa esiinnousseita tilanteita ja kysymyksiä. Tämän tilaisuuden jälkeen seuranta-kohteiden tuloslaskelmia muokattiin kappaleessa 6.3 kerrotulla tavalla. Samoin kappaleessa 6.3 mainittu aputaulukko toimintoihin käytettävissä olevasta rahamäärästä kehitettiin tässä tilaisuudessa esiin tulleen tarpeen perusteella.

Hankevastaavat toivoivat kertaustilaisuutta noin puolta vuotta myöhemmin. Se järjestettiin 13.12.2017. Paikalla oli tällä kertaa kuusi työntekijää, sillä yhdelle työntekijälle oli koulutusten välissä tullut seurattava koulutushanke vastuulleen. Lisäksi yhden hankevastaavan sijainen oli joulukuussa 2017 aloittanut työssään ja hän osallistui talousseurantakoulutuksiin ensimmäistä kertaa.

Koulutuksen aluksi osallistujille jaettiin kuvitteellisen laskentakohteen tuloslaskelma. Heitä pyydettiin muutaman minuutin ajan tutustumaan tuloslaskelmaan ja merkitsemään siihen ne kohdat, joihin heidän huomionsa ensimmäisenä kiinnittyi. Kaikki olivat huomioineet juuri niitä talousarvion ylityksiä tai alituksia, joita kyseisen kuvitteellisen tuloslaskelman laatija oli toivonutkin huomioitaviksi. Lisäksi kaikki osallistujat olivat siirtyneet nopean kaavion silmäilyn jälkeen lukemaan numeroita, aivan kuten aiemmin sähköpostitse toimitetussa ohjeistuksessa oli toivottu.

Koulutuksesta jäi positiivinen vaikutelma. Hankevastaavat vaikuttivat vuodessa sisäistyneen talousseurannan hyvin. Heidän osaamisensa kasvu oli kouluttajan näkemyksen mukaan selkeästi havaittavissa edelliseen koulutukseen verrattuna.

Yksilötapaamisia on säännöllisesti järjestetty heti prosessin alusta lähtien vastuuhenkilöiden kanssa. Useat vastuuhenkilöt ovat varanneet raporttien laatijan kalenterista tapaamisaikoja. Joidenkin vastuuhenkilöiden kanssa on katsottu talousseurantaa yhdessä kerran vuodessa, toisten kanssa huomattavasti useammin. Näissä tapaamisissa on aina keskitytty niihin asioihin, jotka vastuuhenkilö on kokenut tarpeelliseksi.

Tapaamisten johdosta on syntynyt myös säännöllisempiä rakenteita. Esimerkiksi yhden vastuuhenkilön kanssa tämän opinnäytetyön laatija tapaa kahden kuukauden välein. Näissä tapaamisissa käsitellään ajankohtaisten talousseurantakysymysten lisäksi myös koko hänen vastuualueensa näkymää laajasti sekä pohditaan mahdollisia kehittämiskohteita jatkoa pidemmällekin ajatellen. Toisen vastuuhenkilön aktiivisuus ja ideat johtivat pääsihteerin, kyseisen vastuuhenkilön ja tämän opinnäytetyön laatijan yhteisen työstämisen jälkeen käytänteiden muutoksiin hänen seuranta-alueellaan.

Aivan kaikki vastuuhenkilöt eivät ole olleet yhtä aktiivisia raporttien laatijan suuntaan. Heidän osaamistaan on arvioitu yhdessä pääsihteerin kanssa. Tämän jälkeen heidän kanssaan on keskusteltu talousseurannasta tämän opinnäytetyön kirjoittajan aloitteesta. Lisäksi heiltä on sähköpostitse kysytty tuntemuksia talousseurannasta sekä sellaisia kysymyksiä, joiden on arveltu tuovan ilmi heidän osaamistasonsa.

Uuden tai vapaajaksolta palanneen työntekijän kanssa on järjestetty tapaaminen, jossa kyseinen työntekijä saa oman seuranta-alueensa talousraportit. Tilaisuudessa käydään lävitse hänen vastuullaan olevien seurantakohteiden tuloslaskelmat ja kohdepääkirjat sekä kerrotaan mihin seikkoihin seurannassa erityisesti tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi tapaamisessa annetaan uudelle työntekijälle laaditut kirjalliset ohjeistukset myöhempää tutustumista varten.

Vastuuhenkilöitä on rohkaistu kysymään aina kun jokin asia talousseurannassa askarruttaa. Mahdollisuutena tähän on tarjottu sähköpostitse tai kasvotusten kysymistä myös ilman ennakkooajan varaamista. Tämä matalan kynnyksen lähestymistapa on osoittautunut toimivaksi ja suosituksi. Yksittäisiä, konkreettisia kysymyksiä on tullut huomattava määrä prosessin aikana. Useimpiin vastuuhenkilöiden kysymyksiin on pystytty vastaamaan välittömästi. Joissakin tapauksissa on tarvittu hieman selvitysaikaa ja palattu asiaan mahdollisimman pikaisesti.

KSL:n pitkäaikainen taloussihteeri on osa-aikaeläkkeellä ja jäämässä kokonaan pois työelämästä syksyn 2018 aikana. Samaan aikaan opinnäytetyön laatimisen kanssa onkin perehdytetty hänen seuraajaansa. Opinnäytetyössä laaditut ohjeistukset ja raportit sekä pidetyt yhteistilaisuudet ovat huomattavasti helpottaneet perehdytystä. Talousasiat ovat olleet talossa luonnollisella tavalla aiempaa enemmän esillä. Lisäksi selkeät kirjalliset ohjeet ovat helpottaneet perehdytystä.

Uudelle taloussihteerille on myös laadittu omia seurattavia talousraportteja, jotka auttavat häntä paremmin hahmottamaan tulevaa toimenkuvaansa. Lisäksi ne auttavat häntä tutustumaan siihen, millaisia vastuuhenkilöiden seurantatyökalut ovat ja jo ennakolta havainnoimaan millaisia kysymyksiä vastuuhenkilöiltä hänelle on myöhemmin oletettavasti tulossa.

Seurantatapaamisia on pidetty myös esimiehen ollessa läsnä. Tällöin talousseuranta on yleensä linkitetty vastuuhenkilön muihin työtehtäviin. Tämä on auttanut henkilöitä hahmottamaan työnsä talouden ja toiminnan muodostamaa kokonaisuutta. Myös uuden, keväällä 2018 aloittaneen, pääsihteeri/opintojohtajan talousseurantaperehdyttäminen on aloitettu. Tässäkin perehdytystyössä merkittävänä apuna ovat olleet alkuvuodesta 2018 laaditut kirjalliset ohjeistukset.

6.6 Henkilökunnalle laaditut kyselyt

Henkilökunnalle laadittiin kaksi kyselyä, ensimmäinen toukokuussa 2017 ja jälkimmäinen huhtikuussa 2018. Kyselyt toteutettiin Webropol- ohjelmalla ja ne olivat osin strukturoituja. Kyselyiden vastaajiksi valittiin kaikki kaksitoista toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa olevaa työntekijää tai heidän sijaisensa. Myös esimies vastasi kyselyihin. Molempien kyselyiden vastausprosentti oli sata.

Kyselyiden strukturoitujen kysymysten vastaukset ovat kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteessä 8. Kyseinen aineisto esitettiin KSL:n henkilöstöpäivässä 18.6.2018. Alakappaleissa 6.6.1 ja 6.6.2 on olennaisia havaintoja kyselyiden vastauksista. Kyselyiden kohtiin ”Perusteluni” oli vastaajan pakollisista vastata. Kohtiin ”Kommenttini” vastaaminen oli puolestaan vapaaehtoista ja niistä pääsi eteenpäin myös jättämällä kommentti- kentän tyhjäksi.

Edellä mainitussa KSL:n henkilöstöpäivässä pidetyn opinnäytetyön esittelyn painopisteinä olivat erityisesti näiden kahden kohdeyhteisön henkilökunnalle laaditun kyselyn tulokset. Määrällisten tulosten lisäksi käsiteltiin avoimiin kysymyksiin tulleita vastauksia ja palautteita. Esittelyssä keskityttiin sellaisiin vastuuhenkilöiden tekemiin huomioihin, joiden läpikäymisestä arveltiin olevan useammalle tai kaikille vastuuhenkilöille hyötyä. Myös tästä esittelytilanteesta muodostui siten oppimistilaisuus kohdeyhteisön henkilökunnalle.

6.6.1 Ennakkokysely

Ensimmäinen kysely ajoitettiin loppukevääseen 2017, jolloin vastuuhenkilöt olivat saaneet seitsemän kuukauden ajan seurantaraportteja. Kyselyyn vastanneista henkilöistä kaksi oli vakituudessa työsuhteessa olevien työntekijöiden sijaisia. Heidän työsuhteensa alkoivat vuoden 2016 aikana, joten heillä ei ole kokemusta kohdeyhdistyksessä työskentelystä ajalta ennen jaettuun johtamistapaan siirtymistä. Heille vertailu aiempaan toimintatapaan erityisesti johtamiskulttuurin osalta oli siten haasteellista.

Vastaajista viisi totesi havainnoivansa parhaiten numeroista, neljä kaavioista, kaksi taulukoista ja yksi kuvista. Kolme vastaaja kommentoi, että olisi halunnut valita useampia vaihtoehtoja. Räätelöityyn tuloslaskelmaraporttiin päädyttiin sisällyttämään numeroita ja kaavio, joten yhdeksän vastaajan ensisijainen havainnointitapa tuli näin huomioiduksi.

Kaikki vastaajat pitivät talousraporteista pidettyjä yhteisiä koulutustilaisuuksia hyödyllisinä. Perusteluissa mainittiin tilaisuuksissa tulleen esiin todellisia arjen kysymyksiä sekä sellaisia kysymyksiä, joita vastaaja itse ei olisi edes osannut ajatella kysyvänsä. Vastauksissa todettiin myös, että yhteistilaisuuksissa tulee helpommin harjoiteltua kuin jos se jäisi pelkästään omalle vastuulle. Yhteisten linjausten ja kokemusten saantia korostettiin vastauksissa. Lisäksi huomioitiin, että yhteiset tilaisuudet edesauttoivat kaikkia ymmärtämään asiat samalla tavalla.

Kahdeksan vastaajaa piti kirjanpito-ohjelman vakiomuotoisia tuloslaskelmia ja pääkirjoja helppolukuisina. Kahden mielestä raportit eivät olleet helppolukuisia ja kaksi vastasi, että eivät saa raportteja. Toinen näistä kuitenkin sai koko ajan seurantaraportteja, joten hänen kanssaan asia käsiteltiin pian vastaamisen jälkeen. Pääkirjan vientiselitteiden epäselvyys oli perustelu sille, miksi kaikki eivät pitäneet raportteja helppolukuisina.

Vastaajista peräti seitsemän oli ennakkokyselyssä sitä mieltä, että he osaavat analysoida raporteja ja kehittää sen pohjalta tulevien toimintojen taloussuunnittelua. Heistä kukaan ei ollut jättänyt kysymykseen kommenttia. Muiden vastaajien kommentteissa mainittiin, ettei heillä vielä ole riittävän pitkää aikaperspektiiviä toiminnan kehittämiseen tai tulevan ennakointiin.

Seitsemän vastaajaa koki myös, että he eivät tarvitse lisäopastusta talousseurannassa. Kirjallisia ohjeita ei maininnut tarvitsevansa yksikään työntekijöistä. Yksilö-, pienryhmä- ja yhteisharjoituksia toivoi 2-3 vastaajaa kutakin. Kaksi vastaajaa kommentoi, että tällä vastaamishetkellä eivät koe tarvitsevansa opastusta mutta myöhemmin sille voi tulla tarvetta.

Kaikki seurantaraportteja saaneet työntekijät pitivät toimintokohtaista talousseurantaa tärkeänä työssään. Perusteluissa todettiin työn kokonaisuutena hahmottuvan paremmin. Lisäksi koettiin hyväksi, että vastuuhenkilö säännöllisesti tietää kuinka paljon rahaa on käytettävissä eikä tarvitse jännittää loppuvuoteen saakka miten taloudellisesti meni.

Kaikki talousseurantaraportteja saaneet kokivat seurannan myös lisänneen heidän kokonaisymmärrystään työstään. Sekä tässä että edellisessä kysymyksessä ”en osaa sanoa” vastannut henkilö oli siis se työntekijä, jolla ei ole omaa talousseurantaa. Kaikki 12 vastaajaa ymmärsivät miksi hänen pitää seurata vastuualueensa taloutta. Perusteluissa korostui tulevan toiminnan suunnittelun helpottuminen, kun itse näkee ja tietää kuinka paljon rahaa mihinkin toimintoon kuluu ja toisaalta myös sen, kuinka paljon kyseiseen toimintoon on budjetoitu rahaa käytettäväksi.

Kysymyksessä ”Tavoitteeni talouden seurannan osalta on” annettiin työntekijöille viisi enakkoon määriteltyä vastausvaihtoehtoa sekä vaihtoehto vastata ”ei mikään näistä”. Viiteen määriteltyyn vaihtoehtoon tuli yhteensä 46 vastausta ja jokainen vastausvaihtoehto oli valittu vähintään kahdeksan kertaa. Työntekijät valitsivat keskimäärin 3,8 vaihtoehtoa viidestä. Kaiken osaamista siis pidettiin tärkeänä ja kaikkea haluttiin innokkaasti oppia.

Kaksi vastaajaa koki työmääränsä lisääntyneen jaettuun johtamiseen siirtymisen jälkeen. Yksi puolestaan koki työmääränsä vähentyneen ja yhdeksän arvioi, että työmäärässä ei ole tapahtunut muutosta. Itsenäisten ratkaisujen tekemisen kommentoitiin vähentäneen yhteydenpitoa ja lupien kysymistä. Työn koettiin selkiytyneen ja työnteon helpottuneen. Osa vastaajista totesi, että eivät vielä hahmota jaetun johtajuuden vaikutusta työmäärään.

Kahdeksan työntekijää vastasi jaetun johtamisen lisännen työnsä mielekkyyttä. Yksi puolestaan koki jaetun johtajuuden vähentäneensä työnsä mielekkyyttä. Vain kolme vastasi, että työn mielekkyys ei ole muuttunut. Kaikki vastaustaan kommentoineet työntekijät olivat vastanneet työnsä mielekkyyden lisääntyneen. Kommenteissa kiiteltiin sitä, että luottamukselle on raamit ja työtehtävät on selkeästi määritelty. Lisäksi todettiin, että on huomattavasti helpompaa olla vastuussa kun tietää mistä todellisuudessa on vastuussa.

Kyselyn lopuksi annettiin vastaaville vielä mahdollisuus kommentoida talousseurantaa ja jaettua johtajuutta yleisesti. Kaksi kolmasosaa vastaajista käytti tätä mahdollisuutta ja useimmissa vastauksissa toistui sana ”kiitos”. Sekä esimiestä että talousseurantareporttien laatijaa kiiteltiin positiivisesta ja kannustavasta palautteen antamisesta. Lisäksi työn laatijaa kiiteltiin kärsivällisyydestä selittää asioita sekä mielenkiinnosta työntekijöiden työtä kohtaan. Työn kuormituksen todettiin kevenevän kun epätietoisuus talouden tilanteesta vähenee. Mahdollisuutta oppia uusia puolia omasta työstä pidettiin hyvänä asiana.

6.6.2 Loppukysely

Loppukyselyn lähettämiseen 4.4.2018 mennessä oli vastuuhenkilöille lähetetty kuusi kertaa pylväsdiagrammin sisältävät tuloslaskelmat. Tiliöintiohjeen sekä tuloslaskelman ja pääkirjan lukuohjeistusten lähettamisestä oli kulunut aikaa lähes kaksi kuukautta.

Loppukyselyyn vastasi kolme eri henkilöä kuin ennakkokyselyyn. Yksi keväällä 2017 vapaajaksolla ollut vakituinen työntekijä oli palannut takaisin työtehtäviinsä. Toisen vakituisen työntekijän vapaajakson sijainen aloitti joulukuussa 2017 ja vastasi vakituisen työntekijän sijaan tähän kyselyyn. Kolmas ja ainoa pysyvä henkilövaihdos oli pääsihteerin vaihtuminen keväällä 2018. Henkilökunnan voi siis todeta olevan sitoutunutta ja motivoitunutta työhönsä aivan kuten teoriaosiossa jaetun johtamisen hyödyt- kohdassa mainittiin jaetun johtajuuden työpaikoilla olevan.

Tässä kyselyssä kuusi vastaavaa kertoi havainnoivansa parhaiten numeroista ja kolme kaavioista. Ensimmäiseen kyselyyn vastanneista kaksi oli vaihtanut vastauksensa numeroista havainnointiin, sillä ennakkokyselyssä yksi tämän vaihtoehdon valinnut ei ollut toisen kyselyn saajien joukossa. Tätä voidaan pitää hyvänä kehityksenä, sillä talousseurantaa on ensisijaisesti tarkoitus suorittaa numeroista. Kommenteissa on ensimmäisen kyselyn tavoin mainintoja siitä, että vastaajat olisivat mielellään valinneet useita vastausvaihtoehtoja. Kaavioiden ja numeroiden yhdistelmää pidettiin myös hyvänä vaihtoehtona.

Kaikki räätälöityjä talousraportteja saavat työntekijät pitivät niitä nyt helppolukuisina, kun aiemmassa kyselyssä kaksi työntekijää eivät pitäneet siihen mennessä saamiaan raportteja helppolukuisina. Yksi vastaaja toivoi raporteissa käytettävän enemmän lihavoitteja ja värikoodeja. Muutoin raporttien mainittiin olevan selkeitä ja mahdollistavan nopean ja helpon talousseurannan. Saadun opastuksen mainittiin auttaneen raporttien luennassa.

Kahdeksan vastaajaa koki saaneensa hyötyä kohdepääkirjan ja kohdetuloslaskelman luetaan laadituista ohjeistuksista. Yhdelle vastaajalle ohjeistuksista ei ollut hyötyä ja kolme vastasi, ettei ole saanut tai huomionut kyseisiä ohjeistuksia. Ohjeita ei erikseen oltu lähetetty henkilölle, jolle ei ole omaa talousseurantaa. Lisäksi ohjeistus oli jäänyt lähettämättä yhdistyksen pitkäaikaiselle taloussihteerille. Yksi vastaajista kertoi, ettei ole ehtinyt kyseiseen ohjeistukseen vielä tutustumaan. Henkilö, jolle ohjeistuksista ei ole ollut hyötyä, ei valitettavasti ollut jättänyt asiaan perusteluja. Ohjeistuksista hyötyä saaneet työntekijät pitivät niitä selkeinä. Kahdessa perustelussa todettiin keskustelujen ja koulutusten olleen kirjallisia ohjeistuksia hyödyllisempiä.

Puolet vastaajista kokivat saaneensa helmikuussa 2018 saamastaan henkilökohtaisesta tiliointiohjeesta hyötyä talousseurannassaan. Kaksi ei ollut saanut hyötyä tiliointiohjeesta ja neljä vastasi, ettei ole saanut tai huomionut ohjeistusta. Tiliointiohjetta ei oltu lähetetty niille kahdelle työntekijälle, joille ei oltu toimitettu myöskään muita kirjallisia ohjeistuksia. Yksi henkilö kommentoi, ettei ole ehtinyt perehtymään kyseiseen ohjeeseen. Yksi vastaaja kommentoi, ettei muista saaneensa ohjetta. Ohjeen laatija on kuitenkin nähnyt kyseisessä ohjeistuksessa merkintöjä tämän työntekijän työpöydällä. Kaksi uusinta työntekijää pitivät tiliointiohjetta hyödyllisenä perehtymisen kannalta. Työntekijöistä, jotka eivät ole saaneet hyötyä tiliointiohjeesta, toinen ei ollut perustellut vastaustaan. Toinen heistä oli ajatellut asiaa laskujen tiliöimisen näkökulmasta ja todennut, ettei hänen vastuullaan ole laskujen tiliöiminen.

Loppukyselyssä neljä työntekijää koki osaavansa analysoida raportteja ja sen pohjalta kehittää tulevien toimintojen taloussuunnittelua, kun vuotta aiemmassa kyselyssä näin koki seitsemän työntekijää. Vastaajien vaihtuminen selittää tästä muutoksesta kaksi. Kysymykseen tuli vain kolme kommenttia, joista yhdessä todettiin taloussuunnittelun esteenä olevan sen, ettei ole saanut itse budjetoida omia toimintojaan. Kyselyjen laatijan arvion mukaan henkilökunnalla on loppukyselyssä ollut realistisempi arvio osaamistasostaan kuin

ennakkokyselyn aikaan. Ehkä työntekijät ovat prosessin aikana havainneet, että kokonaisuuteen kuuluu enemmän asioita ja muuttujia kuin he ensimmäisen kyselyn aikaan havaitsivat.

Vastaajista viisi koki, ettei tarvitse lisäopastusta. Viisi toivoi yksilöharjoituksia, kaksi pienryhmäharjoituksia ja samoin kaksi kirjallisia ohjeita. Ennen kirjallisten ohjeiden lähettämistä tehdyssä kyselyssä kukaan ei kokenut kaipaavansa kirjallisia ohjeita. Analysoinnin kannalta valitettavasti kumpikaan kirjallisia ohjeita jälkimmäisessä kyselyssä toivoneista vastaajista ei ollut kommentoinut vastaustaan. Yksilöharjoituksia toivoneista työntekijöistä osa halusi apua taloussuunnitteluun ja budjetointiin, ei niinkään talousseurantaan. Yhdessä kommentissa todettiin todellisen seurannan olevan hyvää ja mielekästä talousseurannan harjoitusta. Lisäksi todettiin, että on luontaisinta kysyä suoraan asiasta tietävältä henkilöltä eikä siksi ole tarvetta erilliselle koulutukselle.

Kaikki työntekijät, joilla on omaa talousseurantaa, pitivät sitä tärkeänä työssään myös loppukyselyn vastausten perusteella. Perusteluissa korostui oman työn hallinnan ja hahmottamisen paraneminen kokonaisuutena. Kokonaisuuden hahmottamisen puolestaan todettiin lisänneen työn mielekkyyttä. Lisäksi arvioitiin talousseurannan mahdollistavan aiempaa suunnitelmallisemman työskentelyn. Ennakkokyselyssä oli yksi maininta seurannan työläydestä. Loppukyselyssä ei tällaista kommenttia tullut, joten toivottavasti seurantaa ei enää koeta yhtä työlääksi ja aikaa vieväksi kuin vuotta aiemmin vastuuhenkilökohtaisen seurannan alkuvaiheessa.

Samoin kaikki seurantavastuussa olevat työntekijät kokivat edelleen hanke-/toimintokohtaisen talousseurannan lisänneen heidän kokonaisuymmärrystään työstään. Perusteluissa tuli esiin, että talouden ja toimintojen välinen yhteys oli kirkastunut työntekijöille. Todettiin muun muassa talousseurannan muodostuvan eräänlaisen päiväkirjan seurattavan hankkeen tapahtumista. Yhden vastaavan mielestä olisi työntekijöiden aliarvioimista, jos heille ei annettaisi myös talousseurantaa hoidettavakseen. Yksi vastaajista totesi, että ”En voisi työskennellä ilman sitä.”

Jälkimmäisessä kyselyssä ”tavoitteeni talouden seurannan osalta on”- kysymykseen tuli yhteensä 30 valintaa annettuihin vastausvaihtoehtoihin a-e. Ennakkokyselyssä näitä vastauksia oli siis 46. Työntekijät vaikuttavat loppukyselyssä valinneen sellaisia konkreettisia tavoitteita, jotka he kokevat lähitulevaisuudessa tärkeiksi ja jotka he uskovat kohtuullisen helposti saavuttavansa. Ennakkokyselyssä oli monesti usean työntekijän toimesta valittu

kaikki vaihtoehdot, mutta oliko aidosti sisäistetty mitä ne kaikki omalla kohdalla vaativat ja tarkoittavat? Budjetointihaasteet nousivat myös tämän kysymyksen kommentteissa vahvasti esiin. ”Ei mikään näistä”- vastauksista kahdesta jäi kysyjälle sellainen käsitys, että vastaajat osaavat jo kaikki mainitut toiminnot ja siksi eivät valinneet niitä tavoitteikseen.

Loppukyselyssä kolme työntekijää koki työmääränsä lisääntyneen jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan toimimisen myötä ja yksi työntekijä koki työmääränsä vähentyneen. Yksi vastaaja totesi työmääränsä lisääntyneen, mutta ei johtamistavan muutoksen takia. Yksi puolestaan totesi, että hänen työmääränsä kasvaisi huomattavasti jos jaettua johtamista ei olisi. Tässä kysymyksessä huomionarvoista oli työntekijäkohtaiset vaihtelut kyseilyiden välillä. Esimerkiksi se työntekijä, joka ennakkokyselyssä vastasi työmääränsä vähentyneen, koki toisessa kyselyssä työmääränsä lisääntyneen. Tällaisissa kysymyksissä todennäköisesti juuri vastaamishetken tuntuma omasta työmäärästä vaikuttaa paljon vastaamiseen. Työn kuormitus on kuitenkin ehdottomasti sellainen asia, jota kohdeyhteisössä tulee jatkossakin tarkkailla.

Puolet vastaajista totesi työmotivaationsa lisääntyneen jaetun johtamisen ansiosta ja puolet vastasi, ettei työmotivaatiossa ole tapahtunut muutoksia. Yhdenkään työntekijän työmotivaatio ei ole vähentänyt johtamistavan muutoksen takia. Kysymykseen annettiin vain kolme kommenttia. Yksi työntekijä totesi, ettei voi vertailla kun ei ole ollut talossa kuin jaetun johtamisen aikana. Yhdessä kommentissa kerrottiin vastuuttamisen omasta työstä olevan hyvän motivointitekijän ja toisessa annetun tiedon ja vastuun lisäävän merkittävästi työn mielekkyyttä ja motivaatiota.

Kuusi vastaajaa koki työilmapiirin parantuneen jaetun johtajuuden käyttöönoton jälkeen ja kuusi koki, ettei työilmapiirissä ole tapahtunut muutoksia. Yhdenkään työntekijän mielestä työilmapiiri ei ole huonontunut. Vain kaksi vastaajaa oli kommentoinut tätä kysymystä. Kommenteissa työilmapiirin todettiin olevan nyt avoimempi ja luottamuksen kasvaneen niin työntekijöiden kesken kuin työntekijöiden ja esimiehen välillä. Kaikki kolme edelliseen kyselyyn verrattuna uutta vastaaja olivat vastanneet, että työilmapiirissä ei ole tapahtunut muutosta. Heillä ei luonnollisesti voikaan olla vertailukohtaa aiempaan tilanteeseen.

Kuuden vastaajan mielestä jaettu johtaminen on vaikuttanut omaan työssä jaksamiseen positiivisesti. Kuuden vastaajan työssä jaksamisessa ei johtamistavan muutoksen joh-

dosta ole tapahtunut muutoksia. Yksikään työntekijä ei kokenut jaetun johtamisen vaikutaneen työssä jaksamiseensa negatiivisesti. Vastuuttamisen todettiin olevan motivoivaa, vaikka se todettiin hetkittäin myös kuluttavaksi.

Tämän kyselyn vapaissa kommentteissa kiiteltiin talousraporttien laatijaa hyvästä ja suuresta työstä, jolla on ollut konkreettista ja positiivista merkitystä vastuuhenkilöiden työn hallinnalle. Myös sitä kiiteltiin, että kaikkien osaaminen ja ymmärrys sekä talousseurannan että laajemmin töiden tekemisen osalta on tämän kehittämistyön ansiosta kasvanut. Yksi vastaaja kommentoi, että kysely oli kamalan pitkä.

Loppukyselyssä työntekijät antoivat huomattavasti vähemmän perusteluita ja kommentteja kuin ennakkokyselyssä ehkä kyselyn pituudesta tai joistain muista syistä johtuen. Tämä hankaloitti tulosten analysointia. Kysytyt asiat positiivisesti kokeneet henkilöt kommentoivat vastauksiaan enemmän. Ne joiden mielestä asioissa olisi kehitettävää, eivät sen sijaan perustelleet paljoakaan vastauksiaan. Tämä on valitettavaa, sillä nyt ei saatu täyttä varmuutta mistä tyytymättömyys esimerkiksi talousraporttien hyödyllisyyteen johtui.

Laadittujen kyselyiden perusteella voidaan arvioida jaettuun johtajuuden siirtymisellä kohdeyhteisössä saavutetun tavoiteltua hyötyä. Useat työntekijät kokivat työilmapiirin, työmotivaation ja työssä jaksamisen parantuneen. Kun yksikään työntekijöistä ei kokenut johtamistavan muutoksesta aiheutunutta huononnusta näissä asioissa, voidaan johtamistavan muutoksen todeta kyselytulosten valossa onnistuneen.

7 Tuotosten arviointi

Tässä luvussa esitellään tehdystä työstä kerättyä palautetta ja johtopäätöksiä. Kansan Siivistystyön Liitto KSL ry:n pääsihteeriltä saatu palaute käsitellään kappaleessa 7.1. Kirjoittajan johtopäätökset esitellään kappaleessa 7.2. Kehittämideoita ja jatkotyöstöaiheita käsitellään kappaleessa 7.3. Luvun päättävässä kappaleessa on kirjoittajan oman oppimisen sekä opinnäytetyöprosessin arviointia.

7.1 Esimieheltä saatu palaute

KSL:n pääsihteerin/opintojohtaja Anneliina Wevelsiepille ei ollut haastatteluhetken 29.3.2017 mennessä tullut mitään kysymyksiä koskien talousraportteja tai pidettyjä yhteislukuharjoituksia. Taloussihteerin on seurantaraporteista oltu yhteydessä. Tiedossa ei ole, että muilta KSL:n työntekijöiltä olisi kysytty raporteista. Luontevimmat suunnat avun hakeamiseen ovatkin taloussihteerin ja kirjanpitäjän, joten kysymykset vaikuttavatkin menneen oikeille tahoille.

Wevelsiep olettaa, että muutosmyönteisimmät ovat ne, jotka asiasta aktiivisemmin kyselevät. Muutosvastaisimmat eli juuri ne, jotka pitäisi saada mukaan, eivät sen sijaan vaikuttaisi olevan niitä, jotka kyselevät. Tästä syystä tuleekin räätälöidä mieltä mikä olisi hyvä suunnitelma auttaa kutakin työntekijää eteenpäin.

Talousseurannasta pitää olla yhteisiä tilaisuuksia, joissa kaikki pääsevät keskustelemaan ja esittämään kysymyksiä. Talousseurantaa pitää harjoitella ja siitä pitää henkilökuntaa muistutella. Yhdellä käsittelyllä se ei millään muodostu rutiiniksi. Myös laskentakohteista ja tilikartasta pitää ajoittain muistutella, sillä ne eivät vielä haastatteluhetkellä olleet Wevelsiepin mukaan selkeitä koko henkilökunnalle.

Yhteispalaverit ovat vaikuttaneet olleen tarpeellisia. On tuntunut hyvältä, että on voitu keskustella ja tehdä kysymyksiä raporteista. Ihmisten osaamisen taso ja tehtäväkohtainen talouden seurannan raamien asettuminen vaikuttaisivat olevan hyvin erityyppisiä eri tehtävissä. Täten tarkempi talouden haltuunotto yhteispalavereissa näyttää kuitenkin olevan hankalaa. Niissä kun aina puhutaan asioista, jotka ei kosketa jokaisen työtehtävää.

Johtaja kertoi haastattelussa, ettei hän aiemmin ole huomannut, miten eri tavalla eri tehtävissä talous hahmottuu. Siten ei voidakaan ajatella, että talousseurannassa olisi perus-

muotti, joka sopisi kaikille. Pääsihteeri kertoo vasta prosessin myötä havahtuneensa ymmärtämään, että jokaiselle pitää räätälöidä omat raportit ja ohjeistukset. Hän ei tosin ole saanut palautetta siitä, mitä työntekijät kokevat seuraavaksi tarvitsevansa selvittääkseen talousseurannasta.

Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:n pääsihteeri/opintojohtaja vaihtui keväällä 2018 Anne-liina Wevelsiepin siirryttyä toiseen työpaikkaan. Tästä johtuen talousprosessien kehittämistyöstä ei ole saatavilla ajantasaisempaa palautetta esimieheltä.

Tämän opinnäytetyön tekijä piti kaksi seurantapalaveria, huhtikuussa 2017 ja kesäkuussa 2017, Wevelsiepin kanssa. Näissä palaverissa käsiteltiin Wevelsiepin oman seurantaosaamisen lisäksi vastuuhenkilöiden osaamistasoa henkilöittäin. Talousseurantaprosessin kehitystyön tekijä huomioi seurantapalaverissa saamansa palautteen ja kävi niiden vastuuhenkilöiden, joiden osaamisesta oltiin eniten huolissaan, kanssa henkilökohtaiset keskustelut. Seurantapalavereita tulisi kirjoittajan mielestä jatkaa myös uuden pääsihteeri/opintojohtajan kanssa.

7.2 Omat johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön laatijan toimenkuva on työn edetessä muuttunut. Kun tarkempi talousseurantavastuu siirtyy vaiheittain vastuuhenkilöille, vapautuu työaika muihin tehtäviin. Toistaiseksi tuo aika on mennyt henkilökunnan ohjeistamiseen, mutta lähitulevaisuudessa ohjeistamisen tarpeen ennakoidaan vähentyvän. Myöhemmin nähdään siirtyykö tuo aika talouden suunnitteluun, kehittämiseen ja analysointiin. Siihen olisi tarpeellista saada varattua aikaa.

Opinnäytetyön aikataulu ylittyi suunnitelmasta, mutta muutosta talousseurannassa ei haluttu eikä voitu toteuttaa nopeammassa aikataulussa. Uusien toimintatapojen ja työtehtävien haltuunotto vie aikaa, vaikka kyseessä oli useimpien vastuuhenkilöiden osalta mieleinen muutos.

Työn aikataulutuksessa tapahtui myös muita muutoksia suunniteltuun verrattuna. Talousraporttien lähettäminen vastuuhenkilöille aloitettiin heti opinnäytetyön aiheen vahvistamisen jälkeen. Yhteiskoulutuksia järjestettiin myös aiemmin kuin oli suunniteltu. Toisaalta luokohjeistukset valmistuivat ennakoitua myöhemmin, vasta alkuvuodesta 2018. Prosessin

jälkeen asiaa tarkasteltuna toteutunut järjestys oli suunniteltua toimivampi. Ilman alkuvaiheen yhteiskoulutuksia seurannan aloittaminen olisi tämän opinnäytetyön laatijan arvion mukaan ollut huomattavasti työläämpää.

Yhteiset koulutustilaisuudet vastuuhenkilökohtaisen talousseurannan alkuvaiheessa edistivät henkilökunnan yhteistä innostuneisuutta. Yhteiset keskustelut toimivat hyvinä sisäisinä motivointikeinoina talousseurannan haltuun ottamiselle. Jos vastaavanlainen seurantaprosessi käynnistetään toisessa yhteisössä, tulee prosessin aluksi ehdottomasti järjestää yhteisiä oppimistilaisuuksia. Samoin kun KSL:ssä käynnistetään osallistuvan budjetoinnin prosessi, se aloitetaan yhteistilaisuuksilla.

Yhteiskoulutuksissa käytettiin talousseurantaa paremmin osanneita vastuuhenkilöitä motivaattoreina. Tämä tapahtui kysymällä heiltä talousseurannasta strategisesti tärkeillä hetkillä koulutusta. Näin henkilökunnalle osoitettiin, että myös muiden kuin talousammattilaisten on mahdollista hallita talousseurantaa.

Taloulosaamisen eritasoisista lähtötilanteista johtuen yhteistilaisuuksia ei ollut järkevää järjestää enempää kuin kaksi. Varsinkin tämän opinnäytetyön kappaleessa 2.3.1 kuvailtavat, Virtainlahden määritelmän mukaiset, noviisit tarvitsivat yksilöohjausta. He kehittivät yksilötapaamisten ja todellisten arjen talouskysymysten kautta asiaa lähestyessä nopeasti. Omaan seurantaan liittyvät todelliset kysymykset motivoivat, ja sitä kautta kehittivät, henkilökuntaa nopeimmin ja parhaiten.

Henkilökunnan keskimääräinen taloulosaaminen kehittyi selkeästi prosessin aikana. Kirjoittajan tulkinnan mukaan toiminta ja talous linkittyvät tällä hetkellä työntekijöiden mielissä yhteen huomattavasti paremmin kuin ennen seurantaprosessin aloittamista. Heidän kokonaisymmärryksensä omasta työstään sekä sen osuudesta koko järjestön toiminnasta vaikuttaisi kasvaneen. He osaavat käsitellä taloutta osana kokonaisuutta. Opinnäytetyöhön kuuluvien kyselyiden perusteella enemmistö henkilökunnasta kokee, että seuraavaksi heidän pitää päästä budjetoimaan oman vastualueensa toiminnot jotta talousseurannasta tulisi aidosti kokonaisvaltaista.

Vastuuhenkilöiden saatua seurantaraportit ensimmäisiä kertoja tuli kysymyksiä, kommentteja ja palautetta säännöllisesti useimmilta työntekijöiltä. Alkuvaiheen viestien määrä yllätti raporttien laatijan myönteisesti. Se vahvisti, että henkilökunnalla on aito halu ottaa talous-

seuranta haltuunsa. Prosessin edetessä saadun palautteen määrä on vähentynyt huomattavasti. Raportit on siis selkeästi sisäistetty. On onnistettu luomaan tarkoituksenmukaisia raportteja.

Palautteen väheneminen ei ole aiheuttanut huolestuneisuutta siitä, että talousraportteja ei enää luettaisi. Kysymykset ja kommentit ovat muuttuneet täsmäviksi kysymyksiksi ja kehitysehdotuksiksi. KSL:n henkilöpäivässä 18.6.2018 käsitellyn budjettitehtävään saatu innostunut osallistuneisuus sekä vastausten laadukkuus vahvistivat edelleen sitä käsitystä, että talousseurantaraportit on henkilökunnan keskuudessa hyvin sisäistetty.

Kohdeyhteisön organisaatiokulttuuri ennen Anneliina Wevelsiepin pääsihteeriyttä oli vahvasti sellainen, että talousasiat kuuluivat ainoastaan johtajalle ja taloushenkilöstölle. Tätä kulttuuria haastettiin prosessissa voimakkaasti. Organisaatiokulttuurin vaikutus näkyi siten, että taloon viimeisinä tulleille vaikutti olevan vaivattominta vastaanottaa tieto siitä että heidän tulee jatkossa huolehtia talousseurannasta. Uusien työntekijöiden motivaatio ja nopea oppiminen edesauttoivat organisaatiokulttuurin muovautumista talousseurannan osalta. Prosessin kannalta olikin hyväksi, että syksyn 2016 aikana kohdeyhteisöön oli tullut kaksi uutta työntekijää.

Kuukausittainen seurantarytmi on osoittautunut toimivaksi. Tapahtumat ovat vastuuhenkilöillä vielä hyvin muistissa, eikä usein tule vastaan kysymyksiä ”mikähän tuo kulu on ollut?”. Jos vastuuhenkilöt eivät saa raporttejaan viimeistään seuraavan kuukauden toisella viikolla, he kyselevät raporttejaan niiden laatijalta. Toisinaan vastuuhenkilöiltä tulee myös toiveita, että he haluaisivat edellisen kuukauden raporttinsa tiettyyn päivämäärään mennessä. Näitä toiveita tulee esimerkiksi silloin, kun vastuuhenkilöllä on tiedossa tapaaminen toiminnostaan yhteistyökumppanin kanssa.

Työn aikana koettiin yllättävän vähän muutosvastarintaa. Jaettu johtajuus oli Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:ssä muilla osa-alueilla ollut jo yli vuoden käytössä tämän projektin alkaessa. Isoihin muutoksiin oli ilmeisesti ehditty tottua ja talousseuranta otettiin vain yhtenä muutoksena muiden joukossa. Henkilökunnan kokema tarve talousseurannalle oli merkittävä tekijä muutosvastarinnan vähäisyydessä.

Prosessin aikana tiedottamiseen kiinnitettiin huomiota. Ennen ensimmäistä yhteiskoulutusta jaetusta talousseurantaprosessista kerrottiin KSL:n henkilöstökokouksessa. Myös molemmat henkilökunnalle laaditut kyselyt käsiteltiin ennakoon henkilökunnan kanssa.

Samoin muista merkittävistä henkilökuntaa koskevista muutoksista kerrottiin ennakkoon henkilöstökokouksissa. Lisäksi talousseurannasta puhuttiin epävirallisemmin esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa ja kahden kesken työntekijöiden kanssa. Onnistunut tiedottaminen on vähentänyt epävarmuuden tunnetta ja siten myös muutosvastarintaa.

Vastuuhenkilöiden työssä jaksamista huomioitiin porrastetulla etenemisellä. Henkilökuntaa ei kuormitettu tauotta uusilla asioilla, vaan vasta edellisen seikan sisäistämisen jälkeen siirryttiin uuteen asiaan. Jaksamisen ja työilmapiirin kannalta oli tärkeää edetä rauhallisin askelein, joskin määrätietoisesti. Jaksamista on kyselyvastausten perusteella lisännyt myös oman työn aiempaa parempi hahmottaminen. Se on selkeästi myös motivoinut vastuuhenkilöitä.

Talousseurannan jakaantuminen takaa kirjanpidon paremman oikeellisuuden. Vastuuhenkilöiden tarkkaavaisuuden ansiosta on tiettyjä kulueriä jo siirretty yhdistyksen kirjanpidossa seurantakohteelta toiselle. Myös joitain käytänteitä on jo muutettu ja käytänteitä tul- laan muuttamaan jatkossakin. Laskennallisista eristä siirrytään entistä tarkemmin todelli- siin lukuihin esimerkiksi työajan seurannan avulla toteutettavissa palkkakohdistuksissa.

Työlle oli sekä kohdeyhteisön johdon että sen henkilökunnan asennoitumisen perusteella selkeä tarve. Muutostyö otettiin erittäin hyvin vastaan. Osa henkilökunnasta suhtautui ta- lousseurantaan innostuneesti, osan mielestä se oli kokonaisuus joka heidän kuuluikin ot- taa haltuun.

Riski talousseurantatyön hautautumista muiden töiden alle ei toteutunut, kun kaikki työntekijät pitivät seurantaa merkittävänä. Sille raivattiin aikaa kalentereista. Toisaalta seuranta- prosessissa pidetyt sulattelu- ja hahmottamistauot mahdollistivat tämän opinnäytetyön kir- joittajan keskittymisen niinä aikoina muihin tehtäviinsä kohdeyhteisössä.

Seurantaprosessin onnistumisen kannalta tärkeää oli esimiehen kyky luopua kohdekohtai- sesta talousseurannasta. Johtaja tuntui aidosti luottavan henkilökuntaansa. Tämä luotta- mus mahdollisti vastuuhenkilöiden ottavan todellisen seurantavastuun.

Kohdeyhteisön pääsihteeri/opintojohtajan asettamaa tavoitetta seurantaraporttien käy- tössä olemisesta kolmen vuoden kuluttua ei luonnollisesti vielä pystytä osoittamaan toteu- tuneeksi. Tämän opinnäytetyöprosessin päättymishetkellä ei kuitenkaan ole nähtävissä sellaisia tekijöitä, jotka estäisivät tavoitteen saavuttamisen.

Kohdeyhteisön henkilökunnan talousosaamisen kasvu prosessin aikana mahdollistaa budjetoinnin jalkauttamisen. Osallistava budjetointi oli Anneliina Wevelsiepin mielestä seuraava todellinen kehittämiskohde tämän opinnäytetyön prosessien toteuttamisen jälkeen. Osallistavan budjetoinnin aikataulu syksylle 2018 on jo kohdeyhteisössä laadittu ja henkilökunta on siitä myös tietoinen.

Laaditut seurantaraportit ja ohjeistukset tuntuvat asianmukaisilta ja toimivilta. Raporttien laatija on tyytyväinen erityisesti tuloslaskelmamalleihin ja kirjallisiin ohjeistuksiin. Pääkirjaraporteissa tarvitaan edelleen hienosäätöä erityisesti vientiselitteiden osalta. Vientiselitteistä pitää saada paremmin vastuuhenkilöiden seurantatyötä palvelevia.

Opinnäytetyössä on sellaisia elementtejä, jotka voidaan melko vaivattomasti kopioida jos muissa yhteisöissä on tarvetta vastaavalle seurantatyöprosessille. Lisäksi tässä prosessissa saaduista kokemuksista on merkittävää hyötyä mahdollisia vastaavia tilanteita varten. Toisaalta työn laatimisen myötä on hahmottunut se, kuinka paljon omia erityispiirteitä eri yhteisöissä on. Prosessi ei olekaan niin hyvin sellaisenaan otettavissa käyttöön toisissa yhteisöissä kuin opinnäytetyösuunnitelmassa ennakoitiin.

7.3 Kehittämis- ja jatkotyöstämisisideat

Pääsihteeri/opintojohtaja Anneliina Wevelsiep toteaa seuraavan kehittämishankkeen talouden saralla olevan henkilökuntaa osallistava budjetointi. Lisäksi pitää ohjeistaa jokaista työntekijää löytämään ja luomaan hänen tehtäviinsä sopiva rytmi talousseurantaan ja talouden suunnitteluun. (Wevelsiep 29.3.2017.) Osallistavan budjetoinnin prosessi esiteltiin KSL:n henkilökunnalle 18.6.2018 henkilöstöpäivässä ja vuoden 2019 budjetti tullaan laatimaan yhteistyössä yhdistyksen koko vakinaisen henkilökunnan kanssa.

Talousseurantaraporttien kehittämistyötä jatketaan edelleen opinnäytetyöprosessin päätymisen jälkeen. Henkilökunnalle tehdyn loppukyselyn vastausten perusteella tehdään raporteihin muokkauksia ja analysoijien toivomia muutoksia. Kohdepääkirjojen vientiselitteitä pyritään edelleen saamaan selkeämmäksi. Tähän etsitään sellainen ratkaisu, jossa kirjanpitäjän ei tarvitse manuaalisesti muokata suurta joukkoa vientiselitteitä.

Työntekijävaihdostilanteita varten tulee laatia koulutusmuotti. Opinnäytetyöprosessin aikana tapahtuneiden vastuuhenkilövaihdosten osalta kouluttaminen oli sujuvaa, sillä aiemmin pidetyt yhteiset ja yksilökoulutukset olivat kouluttajalla hyvin muistissa. Ajan kuluessa ne kuitenkin tulevat unohtumaan, ellei niistä ole tehtynä dokumentaatiota. Henkilövaihdosten yhteydessä tulee aina myös tarjota mahdollisuutta uudenlaiseen räätälöintiin. Uusilta työntekijöiltä mahdollisesti saatavat kehittämisideat tullaan huomioimaan raportoinnin kehittämistyössä.

Opinnäytetyöprosessin aikana syntyi keskustelua myös talousraporttien toimitustavasta vastuuhenkilöille. Osa henkilökunnasta koki, että raporttiviestit hautautuvat sähköpostilaitikkoon, kun sähköpostiviestejä saapuu suuria määriä. Raporttien toimittamista OneDriveen on pohdittu, mutta tuleeko ne huomioitua ja luettua sieltä? Löytyisikö vielä tarkoituksenmukaisempi tapa toimittaa raportit?

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Kirjoittajan tietämys kohdeyhdistyksen henkilökunnan työtehtävistä on lisääntynyt prosessin aikana. Aiemmin hänen työskenteli lähinnä taloussihteerin ja pääsihteerin/opintojohtajan kanssa. Tämän kehittämisprosessin myötä on tullut tehtyä säännöllistä yhteistyötä kaikkien yhdistyksen työntekijöiden kanssa. Kirjoittaja kokeekin tulleensa tämän työn myötä aidosti osaksi työyhteisöä. Hänen tietämyksensä yhdistyksen toiminnoista on myös kasvanut merkittävästi.

Kirjoittaja on prosessin aikana myös aiempaa paremmin hahmottanut jokaisen työntekijän osaamistason taloudesta sekä heidän tarpeensa taloushallinnosta. Näin jokaista työntekijää on helpompi lähestyä juuri hänelle sopivalla tavalla. Tämä helpottaa yhteistyötä entisestään. Näin muodostuu positiivinen kehä, joka tuottaa lisäarvoa koko yhdistyksen talousosaamiseen.

Vastuuhenkilöiden osaamisen taso tuli prosessissa hyvin huomioiduksi. Koko henkilökunnan yhteisiä koulutustilaisuuksia ei pidetty kahta enempää, kun jälkimmäisen tilaisuuden jälkeen havaittiin, ettei niiden jatkamisesta olisi enää ollut kaikille hyötyä. Samasta syystä hankevastuuhenkilöiden yhteisiä koulutustilaisuuksia pidettiin kaksi kappaletta. Yhteiskoulutusten jälkeen keskityttiin lisätukea tarvinneiden henkilöiden yksilökohtaiseen avustamiseen.

Tämän opinnäytetyön laatijan vuorovaikutussuhteet ovat kehittyneet prosessin aikana huomattavasti. Yksitotisen talouspuurtajan täytyi poistua kuorestaan motivoitakseen vastuuhenkilöitä talousseurantaan ja kannustaakseen heitä esittämään kysymyksiään sekä mielipiteitään. Kysymyksiin on pyritty vastaamaan rakentavasti ja kannustavasti. Myös palautteen antamiseen on kiinnitetty huomiota, jotta saatu palaute motivoisi henkilökuntaa esittämään lisäkysymyksiä eikä toteamaan että ”tuolta ei kannata enää kysyä mitään”. Henkilökunnalle laaditun loppukyselyn vastausten perusteella kannustavassa tavassa antaa palautetta on onnistuttu työn aikana.

Teoriaosuudessa esitelty tunteiden johtaminen on täytynyt huomioida myös tämän opinnäytetyön toiminnoissa, sillä talousasioiden ottaminen osaksi omaa työnkuvaa on aiheuttanut sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Henkilökunnan keskuudessa koettuja tunteita ovat esimerkiksi ilo selkeistä raameista ja annetusta vastuusta, mutta myös epävarmuus ja pelko siitä, ettei osaa tai ettei asia kiinnosta. Tunteille on annettu tilaa ja niitä on pyritty ymmärtämään.

Vuorovaikutteisesta työskentelystä kohdeyhdistyksen koko henkilökunnan kanssa on hyötyä työntekijöiden kohtaamiseen muissa asiakasyhdistyksissä. Vaikka niissä ei vastaavaa jaetun johtamisen mallia olekaan käytössä, niin henkilökunnan edustajilta tulee kysymyksiä ja kommentteja talouteen liittyen. Niihin on aiempaa helpompi reagoida oikealla tavalla, kun taustalla on laajamittainen prosessi yhdestä yhteisöstä kaikkien työntekijöiden – ei ainoastaan talousammattilaisten – kanssa yhteistyössä toteutettuna.

Opinnäytetyöprosessissa oli jaksoja, jolloin työ ja kirjoittaminen etenivät mallikkaasti. Toisinaan oli puolestaan työläämpiä ja tuskaisempia vaiheita. Varsinkin uuden luvun kirjoittamisen aloittaminen oli aina hankalaa. Siihen vaikutti aiemman, vuonna 2001 aloitetun, opinnäytetyön kariutuminen usean vuoden ponnisteluista huolimatta.

Opinnäytetyö tuntui etenevän sujuvammin, kun samaan aikaan oli muita töitä tehtävänä. Tämä ei tullut uutena havaintona kirjoittajalle, vaan vahvasti aiempaa näkemystä siitä, että hän saa eniten aikaan, kun on paineentunnetta ja kiirettä. Ainoana työnä ilman ehdotonta määräaikaa ei mikään työ tunnu etenevän.

Talousseurannan kehittämisprosessi ei olisi sujunut ilman koko Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry:n henkilökunnan suopeaa asennetta ja osallistuvaa otetta. Niistä onkin jokaista

heistä kiittäminen. Erityiskiitokset ansaitsevat koko opinnäytetyöprosessin aina suunnitelmavaiheesta valmiin työn oikolukuun saakka työpaikkaohjauksesta hyvin sitoutuneesti vastannut Anna sekä tietoteknisenä apuna toiminut ja raporttien sekä ohjeistusten visuaalisessa ilmeessä ja muotoilussa avustanut Tiia.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Alava, J. 22.3.2013. Johtaja/professori. Jyväskylän yliopiston Rehtori-instituutti. Organisaatiokulttuuri ja sen kehittäminen. Seminaarimateriaali. Jyväskylä.

Clark, E. 2004. Around the corporate campfire. Insight Publishing Company. Tennessee.

EmCe 2017a. EmCe Solution Partner Oy. Referenssit. Luettavissa:
<https://www.emce.fi/yritys/referenssit/>. Luettu: 17.9.2017.

EmCe 2017b. EmCe Solution Partner Oy. EmCe yrityksenä. Luettavissa:
<https://www.emce.fi/yritys/emce-yrityksena/>. Luettu: 17.9.2017.

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa – järjestöjohtajan ja – kehittäjän käsikirja. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Vantaa.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum Media. Helsinki.

Helsingin Uutiset 2016. Helsingin Uutiset. Yhdistyksiä on nyt Suomessa huippumäärä. Luettavissa: <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/365489-yhdistyksia-on-nyt-suomessa-huippumaara-jarjestoja-saman-verran-kuin-jyvaskylassa>. Luettu: 24.9.2017

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2013. Ammattina esimies. Sanoma Pro. Helsinki.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Järvinen, P. 10.3.2017. Organisaatiopsykologi. Työyhteisön käyttäytymisen lainalaisuudet. Organisaatiokonsultointi Praxis Oy. Seminaarimateriaali. Heinola.

KHT-yhdistys. 2013. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätösmalli. KHT-Media Oy. Helsinki.

Koivisto, K. 2000. Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

KSL 2016. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Etusivu. Luettavissa: <http://www.ksl.fi>. Luettu: 10.12.2016.

KSL 2017a. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Vuosikatsaus 2016. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Helsinki.

KSL 2017b. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.ksl.fi/ksl-opintokeskus/yhteystiedot/>. Luettu: 15.9.2017.

Kuuluvainen, S. 2015. Vapaaehtoistyön johtaminen. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Vantaa.

Laloux, F. 2016. Reinventing organizations. Nelson Parker. Millis.

Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. SanomaPro. Helsinki.

Nurminen, H. 1988. Järjestöjen tilit ja talous. Gummerus. Jyväskylä.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Media. Helsinki.

Peltonen, L. 2017. Viekö pomo yönesi?. Anna, 55, 9, s. 81.

Perälä, S. & Perälä, J. 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. WSOY-Pro. Helsinki.

Pulkinen, S. 13.6.2013. Tutkija. Jyväskylän yliopisto. Coach as a Principal – Principal as a Coach. Seminaarimateriaali. Jyväskylä.

PRH 2017. Patentti- ja rekisterihallitus. Toimimattomat yhdistykset on poistettu yhdistysrekisteristä. Luettavissa: https://www.prh.fi/fi/asiakastiedotteet/2017/P_11019.html. Luettu: 24.9.2017.

STEA 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Taloussääntömalli. Luettavissa: <https://www.stea.fi/documents/2184241/2492110/Talouss%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6malli/fecbf989-9f50-d0e6-31e8-02c53edcb0fa/?download=1>. Luettu: 1.12.2017.

Rantala, T. 2010. Johtamiskulttuuri ja hyvän työyhteisön tunnuspiirteet. Teoksessa Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.). Johtamisen näkökulmat. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Rissanen, V. 2017. Vailla valvovaa silmää. Helsingin Sanomat, 129, 6, s. B17 – B18.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media. Helsinki

Vuorijärvi, A. & Boedeker, M. 2007. Asiantuntijaviestintä ja opinnäytetyötekstin rakenne. Teoksessa Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.). Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteltuja puheenvuoroja. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/opinnaytehanke/docs/opinnayteyokirja.pdf?PHPSESSID=0deb3f56bd8bc4a6156860a2bdd4e854>. Luettu: 5.11.2017

Wevelsiep, A. 29.3.2017. Opintojohtaja/pääsihteeri. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Haastattelu. Helsinki.

Wevelsiep, A. 2.10.2017. Opintojohtaja/pääsihteeri. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Sähköposti.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Talentum Media. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ennakkokysely henkilökunnalle



Talousseurantaraporttien kehittäminen

1. Nimesi *

Etunimi _____

Sukunimi _____

VASTAUSTEN KÄSITTELEMINEN

Kysely on osa julkista opinnäytetyötäni Haaga-Helia ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyössä ei käytetä vastaajien nimiä tai toimenkuvia. Yksilöidyt vastaukset vastaajien nimineen tulevat vain kyselyn laatijan ja KSL:n pääsihteerin tietoon ohjaamista ja talousseurannan kehittämistä varten. Vastausten yhteenvedo käydään lävitse henkilökunnan kanssa. Liittohallitus saa myös yhteenvedon käyttöönsä, ei yksilöityjä vastaajatietoja.

TALOUSSEURANTA

2. Havainnoin parhaiten *

- a) numeroista
- b) kaavioista
- c) taulukoista
- d) kuvista

3. Kommenttini:

TALOUSSEURANTA

4. Talousraporteista pidetyt yhteislukuharjoitukset ovat olleet hyödyllisiä *

kyllä

ei

5. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

6. Kirjanpito-ohjelman vakioraportit (kuukausittain sähköpostitse tulleet) ovat mielestäni helppolukuisia *

kyllä

ei

minulle ei tule talousraportteja

7. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

8. Parhaiten tämänhetkistä osaamistani talousraportteihin liittyen kuvaa *

- a) osaan analysoida raportteja ja sen pohjalta kehittää tulevien toimintojen taloussuunnittelua
- b) osaan lukea raportteja ja tarkistaa kulujen oikeellisuuden
- c) pärjään kun saan ohjeita ja apua
- d) en saa raporteista mitään irti

9. Kommenttini:

TALOUSSEURANTA

10. Tarvitsisin lisää (saa tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja) *

- a) yhteislukuharjoituksia
- b) yksilöharjoituksia
- c) pari-/pienryhmäharjoituksia
- d) kirjallisia ohjeita
- e) en tarvitse lisäopastusta

11. Kommentini:

TALOUSSEURANTA

12. Hanke-/toimintokohtainen talousseuranta on mielestäni tärkeää työssäni

*

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

13. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

14. Hanke-/toimintokohtainen talousseuranta lisää kokonaisymmärrystä työstäni *

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

15. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

16. Ymmärrän miksi minun pitää seurata vastualueeni taloutta *

- kyllä
 ei

17. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

18. Tavoitteeni talouden seurannan osalta on (saa tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja) *

- a) sisäistää talouden vuosikello oman vastualueeni osalta
 b) hahmottaa oman vastualueeni rahaliikenne tulojen ja menojen osalta
 c) hahmottaa oman vastualueeni talouden nivoutuminen koko KSL:n talouteen
 d) selviytyä minulle annetuista tehtävistä

- e) oppia budjetoimaan ja seuraamaan budjettia
- f) ei mikään näistä (lisätiedot perustelukentässä)

19. Perusteluni: *

JAETTU JOHTAMINEN

Jaetun johtamisen ajatus on hierarkkisen johtamisen vastakohta. Hierarkkisessa johtamismallissa johtaja päättää yksin monia asioita ja ilmoittaa ne yksisuuntaisesti työntekijöille. Jaetussa johtamisessa työyhteisö osallistuu huomattavasti enemmän työpaikan asioihin, saa niistä tietoa ja pääsee vaikuttamaan niihin. Perinteisesti vain johtajalle kuuluneita asioita tehdäänkin yhdessä. Siksi esimerkiksi toimintaa suunnitellaan ja seurataan yhdessä, samoin taloutta. Jaetun johtamisen tavoitteena on sitouttaa ja antaa merkitystä ja syvempää ymmärrystä omasta työstä. Jaetun johtamisen tapa tukee yhteisöllisyyttä - se vaatii työntekijöiltä dialogitaitoja ja aitoa kiinnostusta. Johtaja kantaa myös jaetun johtamisen mallissa lopullisen vastuun. KSL:ssa on toteutettu vuodesta 2015 jaetun johtamisen mallia.

20. Jaettu johtaminen on vaikuttanut työmäärääni *

- työmääräni on lisääntynyt
- työmääräni on vähentynyt
- työmääräni ei ole muuttunut

21. Kommenttini:

JAETTU JOHTAMINEN

Jaetun johtamisen ajatus on hierarkkisen johtamisen vastakohta. Hierarkkisessa johtamismallissa johtaja päättää yksin monia asioita ja ilmoittaa ne yksisuuntaisesti työntekijöille. Jaetussa johtamisessa työyhteisö osallistuu huomattavasti enemmän työpaikan asioihin, saa niistä tietoa ja pääsee vaikuttamaan niihin. Perinteisesti vain johtajalle kuuluneita asioita tehdäänkin yhdessä. Siksi esimerkiksi toimintaa suunnitellaan ja seurataan yhdessä, samoin taloutta. Jaetun johtamisen tavoitteena on sitouttaa ja antaa merkitystä ja syvempää ymmärrystä omasta työstä. Jaetun johtamisen tapa tukee yhteisöllisyyttä - se vaatii työntekijöiltä dialogitaitoja ja aitoa kiinnostusta. Johtaja kantaa myös jaetun johtamisen mallissa lopullisen vastuun. KSL:ssa on toteutettu vuodesta 2015 jaetun johtamisen mallia.

22. Jaettu johtaminen on vaikuttanut työni mielekkyyteen *

- Työni mielekkyys on lisääntynyt
- Työni mielekkyys on vähentynyt
- Työni mielekkyys ei ole muuttunut

23. Kommenttini:

VAPAA SANA

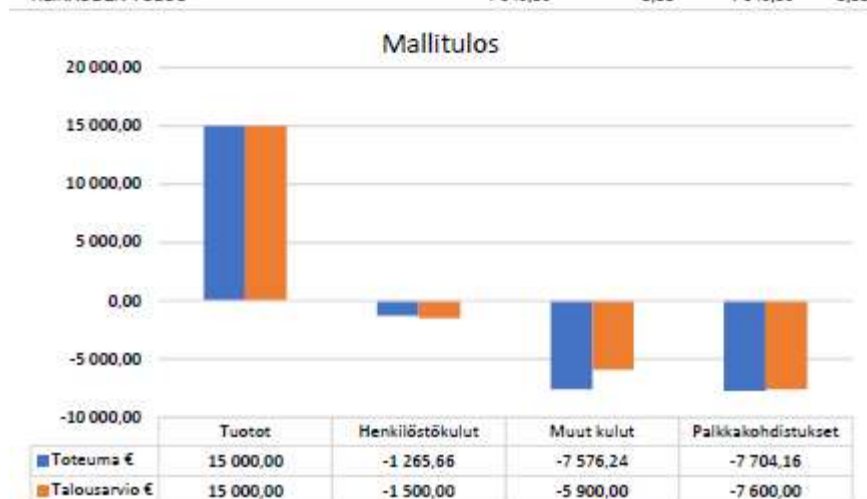
24. Lisäksi haluan kommentoida talousseurasta/jaetusta johtamisesta seuraavaa:

Liite 2. Esimerkki räätälöidystä kohdetuloslaskelmasta

Kansan Sivistystyön Ito KSL ry
EmCe 2017 (7.17.16)

KP Kohteiden tuloslaskelma
11402 Mallitus (EUR)

	Toteutunut		Budjetti		Erotus	%
	01.01.2017	31.12.2017	01.01.2017	31.12.2017		
TUOTOT						
KOULUTUS, KULTTUURI- JA HANKETOIMINNAN TUOTOT						
3800 Hankerahoitus sekä muut avustukset	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	0,00	100,00 %
KULUT						
MUUTTUVAT KULUT						
HENKILÖSTÖKULUT						
5000 Ei-vakit. tt palkat ja palkkiot	-685,73	-1 500,00	-1 500,00	-1 500,00	814,27	45,72 %
5010 Ei-vakit. tt sotu-maksut	-7,36	0,00	0,00	0,00	-7,36	-999,99 %
5030 Ei-vakitusten työntekijöiden työttömyysvakuutusmaksut	-3,98	0,00	0,00	0,00	-3,98	-999,99 %
5050 Ei-vakit. tt km-korvaukset ja päivärahat	-568,59	0,00	0,00	0,00	-568,59	-999,99 %
HENKILÖSTÖKULUT	-1 265,66	-1 500,00	-1 500,00	-1 500,00	234,34	84,38 %
KOULUTUS-, KULTTUURI- JA HANKETOIMINNAN KULUT						
5100 Materiaalit ja tarvikkeet	-1 563,43	-1 100,00	-1 100,00	-1 100,00	-463,43	142,13 %
5110 Ostetut opetus- ja muut palvelut	-2 397,59	0,00	0,00	0,00	-2 397,59	-999,99 %
5120 Yhteistyössä tehtävä markkinointi	0,00	0,00	-800,00	-800,00	800,00	0,00 %
5125 Omat markkinointikulut	-1 038,39	0,00	0,00	0,00	-1 038,39	-999,99 %
5130 Koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan tilavuokrat	-1 065,16	-1 500,00	-1 500,00	-1 500,00	434,84	71,01 %
5160 Opiskelijoiden ja osallistujien majoitus- ja ruokailukulut	-694,69	0,00	0,00	0,00	-694,69	-999,99 %
5180 Koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan matkakulut	-816,98	-2 000,00	-2 000,00	-2 000,00	1 183,02	40,85 %
5440 Muut koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan kulut	0,00	0,00	-500,00	-500,00	500,00	0,00 %
KOULUTUS-, KULTTUURI- JA HANKETOIMINNAN KULUT	-7 576,24	-5 900,00	-5 900,00	-5 900,00	-1 676,24	128,41 %
MUUTTUVAT KULUT	-8 841,90	-7 400,00	-7 400,00	-7 400,00	-1 441,90	119,49 %
KIINTEÄT KULUT						
PALKAT JA PALKKIOT						
6135 Palkkakohdistukset	-6 385,62	-7 600,00	-7 600,00	-7 600,00	1 214,38	84,02 %
MUUT HENKILÖSTÖKULUT						
6180 Sosiaaliturvamaksut	-68,96	0,00	0,00	0,00	-68,96	-999,99 %
6190 Tapaturmavakuutusmaksut	-24,18	0,00	0,00	0,00	-24,18	-999,99 %
6200 Työttömyysvakuutusmaksut	-76,99	0,00	0,00	0,00	-76,99	-999,99 %
6205 Henkilöstöltä perittävä työttömyysvak	18,58	0,00	0,00	0,00	18,58	-999,99 %
6210 Ryhmähenkivakuutusmaksut	-4,33	0,00	0,00	0,00	-4,33	-999,99 %
6270 TyEL-eläkemaksut	-1 263,68	0,00	0,00	0,00	-1 263,68	-999,99 %
6275 Henkilöstöltä perittävä TyEL	101,02	0,00	0,00	0,00	101,02	-999,99 %
MUUT HENKILÖSTÖKULUT	-1 318,54	0,00	0,00	0,00	-1 318,54	-999,99 %
KIINTEÄT KULUT	-7 704,16	-7 600,00	-7 600,00	-7 600,00	-104,16	101,37 %
KULUT	-16 546,06	-15 000,00	-15 000,00	-15 000,00	-1 546,06	110,31 %
TILIKAUDEN TULOS	-1 546,06	0,00	0,00	0,00	-1 546,06	0,00 %



Liite 3. Esimerkki kohdepääkirjasta

Kansan Sivistystyön Ito KSL ry		Kohdepääkirja				
EmCe 2017 (7.17.17)		11402 Mallipääkirja 01.01.2017 - 30.11.2017				
kohde						
Tili	Tilin nimi		Debet	Kredit	Saldo	Selite
Tosittepvvm	Tos.laps.nro					
11402						
3800	Muut avustukset ja lahjoitukset			0,00	0,00	Alkusaldo
30.06.2017	MU	39	0,00	1 978,81	1 978,81	kohdistus kesäkuu
31.07.2017	MU	41	0,00	4 821,25	6 800,06	kohdistus heinäkuu
31.08.2017	MU	45	0,00	654,47	7 454,53	kohdistus elokuu
30.09.2017	MU	57	0,00	1 741,02	9 195,55	kohdistus syyskuu
31.10.2017	MU	63	0,00	1 490,07	10 685,62	kohdistus lokakuu
Tili 3800 yhteensä			0,00	10 685,62	10 685,62	Loppusaldo
5050						
Kouluttajien km-korvaukset ja päivära			0,00	0,00	0,00	Alkusaldo
20.05.2017	OL	400	82,00	0,00	-82,00	1356, Li Ju, 200517
20.05.2017	OL	401	82,00	0,00	-164,00	1357, Vi Sa, 2005
20.05.2017	OL	435	82,00	0,00	-246,00	1396, Ab Am, 2005
27.05.2017	OL	407	19,87	0,00	-265,87	1369, Vi Sa, 2705
14.06.2017	OL	463	123,00	0,00	-388,87	1419, Ko Ti, 180517
16.11.2017	OL	825	41,00	0,00	-429,87	1826, Li Ju, 161117
19.11.2017	OL	823	41,00	0,00	-470,87	1824, Li Ju, 1911
Tili 5050 yhteensä			470,87	0,00	-470,87	Loppusaldo
5100						
Materiaalit ja tarvikkeet			0,00	0,00	0,00	Alkusaldo
01.03.2017	OL	271	331,08	0,00	-331,08	1219, SuU Oy, 18752
19.05.2017	TI	81	103,70	0,00	-434,78	ab tarvikkeet
23.05.2017	OL	396	25,00	0,00	-459,78	1352, Li Ju, 2305
28.05.2017	OL	417	4,98	0,00	-464,76	1379, Vi Sa, 280517
05.06.2017	OL	425	5,95	0,00	-470,71	1386, N BMC, 330326
29.06.2017	OL	500	17,98	0,00	-488,69	1466, Vi Sa, 290617
26.09.2017	OL	675	7,60	0,00	-496,29	1654, Li Ju, 2609
07.11.2017	OL	792	29,70	0,00	-525,99	1785, Li Ju, 0711
19.11.2017	OL	822	18,00	0,00	-543,99	1823, Li Ju, 191117
23.11.2017	OL	846	91,76	0,00	-635,75	1850, Me Oy, 14430
Tili 5100 yhteensä			635,75	0,00	-635,75	Loppusaldo
5110						
Ostetut opetus- ja muut palvelut			0,00	0,00	0,00	Alkusaldo
18.09.2017	OL	660	203,60	0,00	-203,60	1643, Sy, 1
06.11.2017	OL	791	496,00	0,00	-699,60	1784, Sy, 7
21.11.2017	OL	820	1 497,99	0,00	-2 197,59	1821, Sy, 10
Tili 5110 yhteensä			2 197,59	0,00	-2 197,59	Loppusaldo
5125						
Omat markkinointikulut			0,00	0,00	0,00	Alkusaldo
23.03.2017	OL	245	250,00	0,00	-250,00	1188, K ry, 30 700043
30.05.2017	OL	424	90,52	0,00	-340,52	1385, Ma Ma Oy, 632f
05.06.2017	OL	431	27,87	0,00	-368,39	1392, N BMC, 330326
14.06.2017	OL	454	650,00	0,00	-1 018,39	1415, HeS ry, 140617
03.07.2017	OL	496	2,79	0,00	-1 021,18	1462, NBMC, 330329f
03.07.2017	OL	496	2,74	0,00	-1 023,92	1462, N BMC, 330329f
07.08.2017	OL	566	14,47	0,00	-1 038,39	Fb-markkinointi
Tili 5125 yhteensä			1 038,39	0,00	-1 038,39	Loppusaldo
5130						
Koulutus- ja kulttuuritapahtumien tilav			0,00	0,00	0,00	Alkusaldo
02.10.2017	OL	715	1 065,16	0,00	-1 065,16	1703, Ta Me Oy, 2020
Tili 5130 yhteensä			1 065,16	0,00	-1 065,16	Loppusaldo
5160						
Opiskelijoiden majoitus- ja ruokailukul			0,00	0,00	0,00	Alkusaldo
20.05.2017	OL	386	114,00	0,00	-114,00	1342, Re Ho Oy, 0070
06.11.2017	OL	786	405,00	0,00	-519,00	1779, N BMC 330340f
19.11.2017	OL	822	34,00	0,00	-553,00	1823, Li Ju, 191117

NÄIN LUET KOHDETULOSLASKELMAA

Kohdetuloslaskelma tarkoittaa asiakirjaa, jossa on seurantakohteesi tuottojen ja kulujen yhteissummat kalenterivuoden ajalta kirjanpitotileittäin eriteltyinä.

Saamasi kohdetuloslaskelmatiedoston ylälaidassa on oheisenkaltaiset tiedot:

Kansan Sivistystyön lto KSL ry EmCe 2018 (7.18.11)	Kohteiden tuloslaskelma 11001 Mallikohde (EUR)		Erotus	%
	Toteutunut 01.01.2017 31.12.2017	Budjetti 01.01.2017 31.12.2017		

Ylimmällä rivillä mainitaan minkä järjestön kirjanpidosta on kyse (KSL) ja kyseisen raportin muoto (kohteiden tuloslaskelma).

Seuraavalla rivillä on kirjanpito-ohjelman nimi ja versionumero sekä sen laskentakohteen tunnus ja nimi (11001 Mallikohde), josta kyseinen raportti on muodostettu.

Viivojen välissä ylemmällä rivillä Toteutunut tarkoittaa kohteelle kertyneitä todellisia tuottoja ja kuluja. Budjetti tarkoittaa kohteelle tehtyä budjettia. Toteutunut- kohdan alapuolella olevan päivämäärät kertoman sen ajanjakson, jonka tiedot kyseinen tuloslaskelma sisältää. Budjetti on tuloslaskelmissa aina koko kalenterivuodelta.

Päivämäärien oikealla puolella oleva Erotus tarkoittaa toteutuneen ja budjetoidun euromääräistä eroa. Jos tuottoja on kertynyt enemmän kuin budjetoitu määrä, on erotus ilman etumerkkiä eli plussaa. Jos tuottoja on puolestaan kertynyt vähemmän kuin budjetoitu, on erotussumman edessä miinusmerkki. Kulujen osalta on päinvastoin. Jos kertyneitä kuluja on vähemmän kuin budjetoitu määrä, niin erotus on ilman etumerkkiä. Jos kertyneitä kuluja on puolestaan enemmän kuin budjetoitu määrä, on erotussumman edessä miinusmerkki.

%-sarakeessa on mainittuna se osuus, joka budjetoidusta tuotosta tai kulusta on kyseisellä kirjanpitotilillä toteutunut kohdejaksen päättymiseen mennessä. Jos luku on yli 100 %, niin se tarkoittaa että budjetoidut tuotot tai kulut ovat ylittyneet.

%-osuuden pitäisi tasaisella tahdilla olla

tammikuun lopussa	8,3 %	heinäkuun lopussa	58,3 %
helmikuun lopussa	16,7 %	elokuun lopussa	66,7 %
maaliskuun lopussa	25,0 %	syyskuun lopussa	75,0 %
huhtikuun lopussa	33,3 %	lokakuun lopussa	83,3 %
toukokuun lopussa	41,7 %	marraskuun lopussa	91,7 %
kesäkuun lopussa	50,0 %	joulukuun lopussa	100,0 %

Oheiset prosenttiluvut auttavat säännöllisesti toistuvien kulujen ja tuottojen seurannassa. Useimmissa seurantakohteissa kulut eivät muodostu säännöllisessä tahdissa ja silloin vastuuhenkilön tulee tietää milloin kuluja (ja tuottoja) on odotettavissa ja ovatko ne budjetoidun suuruisia.

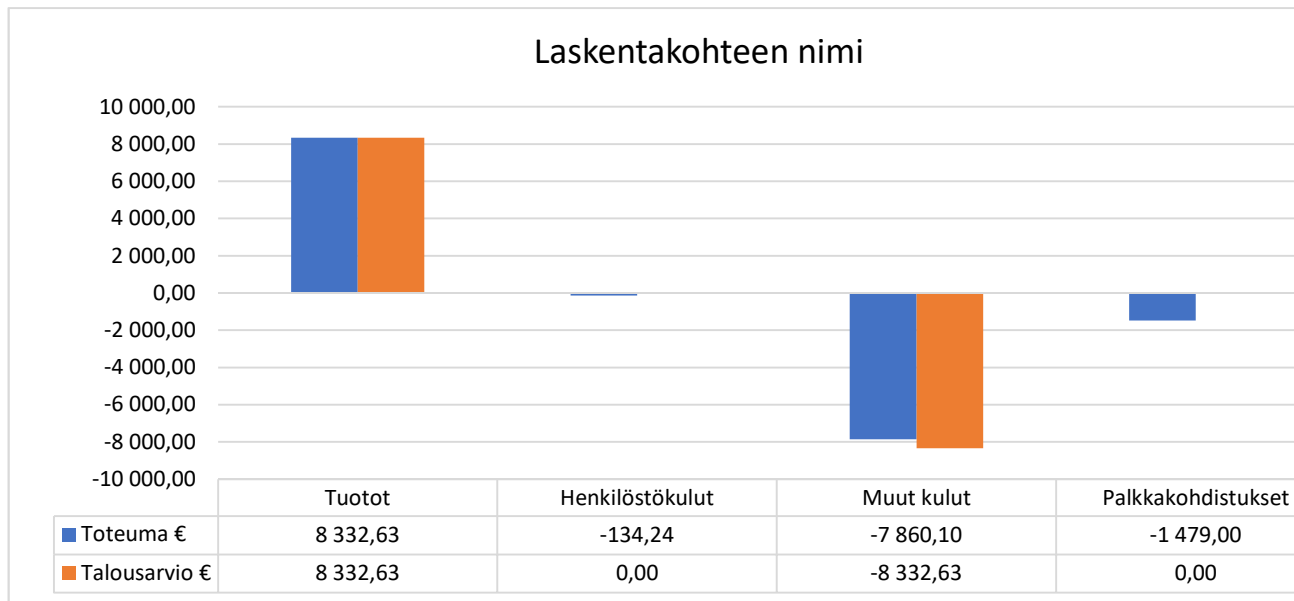
Esimerkki näkymästä kohdetuloslaskelmassa:

	Toteutunut	Budjetti		
	01.01.2017	01.01.2017		
	31.12.2017	31.12.2017	Erotus	%
SIJOITUS- JA RAHOITUSTOIMINNAN TUOTOT				
3920 Korkotuotot	57,00	150,00	-93,00	38,00
3980 Osinkotuotot	3 507,50	3 000,00	507,50	116,92
SIJOITUS- JA RAHOITUSTOIMINNAN TUOTOT	3 564,50	3 150,00	414,50	113,16

Tässä esimerkissä tiliryhmässä Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot on korkotuottoja ajalla 1.1. – 31.12.2017 ollut yhteensä 57,00 euroa. Budjetoitu oli 150,00 euroa korkotuottoja, joten budjetoidusta tuotosta jäi 93,00 euroa saamatta. Budjetoidusta tuotosta 38,00 % toteutui. Osinkotuottoja vastaavasti saatiin 3507,50 euroa, joka ylitti 507,50 eurolla budjetoidun. Kokonaisuudessaan sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuottoja kertyi 3564,50 euroa kun budjetoitu oli 3150,00 euroa. Budjetti siis ylittyi 414,50 eurolla ja budjetin toteumaprosentti oli 113,16.

Saamassasi kohteiden tuloslaskelma- tiedostossa on mukana joko pylväs- tai piirakkadiagrammi. Piirakkadiagrammi käyttäytyy samoin kuin tässä mallina oleva pylväsdiagrammi.

Esimerkki pylväsdiagrammista kohdetuloslaskelmassa:



Diagrammi auttaa hahmottamaan seurantakohteen yleistilanteen eli kuinka suuri osuus budjetoiduista (oranssilla värillä) tuotoista ja kuluista on toteutunut (sinisellä värillä). Siitä myös hahmottuvat eri kuluerien väliset suhteet. Budjetin ylittyminen pienessä kululuokassa ei ole vaarallista, jos isommassa kululuokassa vastaavasti jäädyään alle budjetoidun. Mitä tarkemman budjetin olet seurantakohteen vastuhenkilönä laatinut, sitä informatiivisempi on diagrammin sekä kohteiden tuloslaskelman talousarviovertailu.

Ota yhteyttä pääsihteerin viipymättä

- jos vaikuttaa siltä, että seurantakohteesi kulut tulevat ylittämään budjetoidun
- jos vaikuttaa siltä, että kaikkia seurantakohteesi budjetoituja tuottoja ei tule käytetyksi

NÄIN LUET KOHDEPÄÄKIRJAA

Kohdepääkirja tarkoittaa asiakirjaa, johon on listattuna kaikki seuraamasi laskentakohteen tuotot ja kulut siltä aikajaksolta, jolta kohdepääkirja on laadittu.

Saamasi kohdepääkirjatiedoston ylälaudassa on oheisenkaltaiset tiedot:

Kansan Sivistystyön Ito KSL ry	Kohdepääkirja	11:22	11.02.2018	Sivu 1		
EmCe 2018 (7.18.11)	11001 Mallikohde	01.01.2017 - 31.12.2017	Kansan Sivistystyön Ito KSL ry			
Tili	Tilin nimi					
Tositepvm	Tos.laji	Tos.nro	Debet	Kredit	Saldo	Selite

Ylimmällä rivillä mainitaan kirjanpito-ohjelman lisenssin omistajan nimi (KSL), kyseisen raportin muoto (kohdepääkirja) ja aika, jolloin raportti on muodostettu. Päivämäärä ja aika kannattaa tarkistaa ainakin silloin, jos olet huomannut kohdepääkirjassa virheen ja pyytänyt muodostamaan sen uudestaan. Siten varmistut siitä, että luet viimeisintä versiota.

Seuraavalla rivillä on kirjanpito-ohjelman nimi ja versionumero, sen laskentakohteen tunnus ja nimi (11001 Mallikohde), josta kyseinen raportti on muodostettu, raportin aikajakso (1.1.2017 – 31.12.2017) sekä järjestön nimi (KSL), jonka kirjanpidosta kyseinen raportti on laadittu.

Viivojen välissä ylemmällä rivillä Tili tarkoittaa sen kirjanpitotilin numerokoodia ja Tilin nimi sen kirjanpitotilin nimeä, jolle niiden alapuolella olevat tapahtumat on kirjattu.

Alemmalla rivillä Tositepvm on päivämäärä, jolle tapahtuma on kirjanpidossa kirjattu.

Tos.laji eli tositelaji kertoo kirjanpitotapahtuman tyypin. Tositenumero on kyseisen tositelajin kyseessä olevan vuoden juokseva numerointi. Kun haluat nähdä jonkin kirjanpitotapahtuman laskun/viennin, niin ilmoita tositelaji ja tositenumero kirjanpitäjälle. Hän löytää tositteiden näillä tiedoilla parhaiten. Debet tarkoittaa kuluja ja Kredit tuottoa. Saldo-kohdassa näkyy kullakin rivillä kyseisen kirjanpitotilin yhteissumma vuoden alusta kyseessä olevan tositteiden kirjaamisen jälkeen. Selite-kohdassa on lyhyt seloste siitä, mistä tuotosta tai kuluista on kyse.

KSL:n kirjanpidossa on käytössä seuraavat tosittelajit

ML	Myyntilasku (KSL:n asiakkaalle lähettämä lasku)
MM	Myyntimaksu (asiakas on maksanut lähetetyn laskun)
MU	Muistiotosite (itse laadittu oikaisutosite, esimerkiksi tuottojen jaksotus tai palkkakohdistus)
OL	Ostolasku (KSL:lle lähetetty paperinen tai sähköinen lasku)
OM	Ostomaksu (KSL on maksanut saapuneen laskun)
PL	Palkkatosite (KSL:n maksamat palkat, palkkiot ja verovapaat korvaukset)
TI	Tiliote (ilman laskua tulleet avustukset sekä kulut, jotka on maksettu ilman varsinaista laskua – esimerkiksi koulutuksien osallistujien matkakulut)
TM	Tiramisu (ainoastaan vos-kurssien kirjanpilotapahtumien siirto Tiramisusta kirjanpito-ohjelmaan)

Esimerkki tulotilin näkymästä kohdepääkirjassa:

3020	S-määräraha			0,00	Alkusaldo
08.03.2017	TI	26	0,00	21 750,00	21 750,00 tiliote 9
30.04.2017	MU	18	0,00	7 250,00	29 000,00 avustuskohdistus huhtikuu
31.05.2017	MU	30	0,00	7 250,00	36 250,00 avustuskohdistus toukokuu

Kirjanpitotilin numero on 3020 ja sen nimi S-määräraha. Voit tarkistaa kyseisen kirjanpitotilin asiasisällön saamastasi henkilökohtaisesta tiliöintiohjeesta. Jos kyseistä tiliä ei löydy omasta ohjeestasi, niin voit katsoa asiasisällön Sharepointista <https://kslry.sharepoint.com/teams/ksl/talous/TiedostotTalous/tili%C3%B6intiohje.pdf>. Kyseisessä tiliöintiohjeessa on listattuna kaikki KSL:ssä käytössä olevat kirjanpitotilit.

Alkusaldo ilmoittaa kyseisen kirjanpitotilin saldon kohdepääkirjan muodostusjakson alussa. Jos saat kohdepääkirjat esimerkiksi kuukauden jaksoissa, niin alkusaldo esimerkiksi toukokuun kohdepääkirjassa on todennäköisesti jotain muuta kuin 0,00 euroa. Tarkista silloin, että edellisen kohdepääkirjan loppusaldo vastaa kyseisen jakson alkusaldoa. Jos saldot eivät vastaa, niin kirjanpitoon on tehty joku muutos. Pyydä siinä tapauksessa edellisen kauden kohdepääkirja uudelleen, jotta voit kyseisen laskentakohteen vastuuhenkilönä jäljittää ja tarkistaa tehdyn muutoksen.

Tilille 3020 on tässä esimerkissä kirjattu 8.3.2017 tiliotetositteella TI 26 saatu 21 750,00 euron sivistysmääräraha. 30.4. ja 31.5. on puolestaan kirjattu muistiotositeilla kyseisille kuukausille kohdistuvat sivistysmäärärahan jaksotusosuudet ja kirjauksen selitteenä on ”avustuskohdistukset”. Hankkeiden, ammatillisen lisäkoulutuksen, opintokerhojen ja kursien osalta saadut valtionavustukset ja – osuudet sekä muut saadut avustukset jaksotetaan toteutuneiden kulujen mukaisesti. Kohdepääkirjassasi todennäköisesti onkin tuottotilien kohdalla toistuvasti selitteenä ”avustuskohdistukset”. Voit tarvittaessa tarkistaa laskenta-

kohteelle saadun avustuksen määrän kyseisen laskentakohteen tuloslaskelman Budjetti-riviltä tai kirjanpitäjältä.

Esimerkki menotilin näkymästä kohdepääkirjassa:

5125	Omat markkinointikulut			0,00	Alkusaldo
03.02.2017 OL	111	60,00	0,00	-60,00	1049, K U Oy, 39573
13.02.2017 OL	143	24,00	0,00	-84,00	1081, K T Oy, 1170200020
30.03.2017 OL	263	272,00	0,00	-356,00	1211, aD Oy, 107788
31.05.2017 OL	422	1 426,00	0,00	-1 782,00	1383, B H Oy, 1345
31.07.2017 OL	551	1 054,00	0,00	-2 836,00	1529, B H Oy, 1375
06.11.2017 OL	805	45,30	0,00	-2 881,30	1806, Ab T Oy, 16560
09.11.2017 OL	819	80,60	0,00	-2 961,90	1820, FI Oy, 83545
24.11.2017 OL	913	39,05	0,00	-3 000,95	1924, Po Oy, 1020009
31.12.2017 OL	992	81,84	0,00	-3 082,79	2012, K L Oy, 24456
Tili 5125 yhteensä		3 082,79	0,00	-3 082,79	Loppusaldo

Kirjanpitotilin 5125 ensimmäinen vienti on 3.2.2017 päivätty KSL:lle saapunut ostolasku, jonka tositenumero on 111. Laskun summa on 60,00 euroa. Seliterivin ensimmäinen numero (1049) kertoo kuinka mones ostoreskontraan kirjattu lasku on kyseessä (kyseistä tietoa ei tarvita seurannassa). Laskuttajan virallinen nimi on K U Oy ja heidän lähettämänsä laskun numero on 39753. Matkalaskuissa käytetään laskun numerona matkustuspäivämäärää. Huomaa, että laskuttajan toimintanimi voi olla täysin erilainen kuin virallinen nimi. Siitä syystä virallinen nimi kannattaa laittaa muistiin kun tarkistat saapuneen laskun. Varsinkin ravintola-alalla käyttönimet harvoin vastaavat virallisia nimiä.

Alimmalla rivillä ”Tili 5125 yhteensä” on kyseisen kohdepääkirjajakson kulujen (tai tuottojen) yhteissumma ja loppusaldo-kohdassa kyseisen kalenterivuoden ko. tilin kertymä vuoden alusta seurantajakson loppuun.

Ota yhteyttä kirjanpitäjään, mikäli kohdepääkirjassasi

- on mielestäsi kuluja/tuottoja, jotka eivät kyseiselle laskentakohteelle kuulu
- ei näy kuluja/tuottoja, jotka mielestäni siellä pitäisi olla
- on tuottoja/kuluja, joista et tiedä mitä ne ovat

Kansan Sivistystyön Liitto – KSL ry

tiliöintiohje hanketoiminta

Tuloslaskelma

TUOTOT

Koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan tuotot

3100 Opiskelijamaksutulot

Tilille kirjataan kaikki osallistujilta perityt osallistumismaksut mukaan lukien vos-kurssien ja ammatillisen lisäkoulutuksen opiskelijamaksutulot.

3800 Hankerahoitus sekä muut avustukset ja lahjoitukset

Tilille kirjataan muualta kuin valtiolta saadut avustukset ja lahjoitukset.

KULUT

Muuttuvat kulut

Muuttuviin kuluihin kirjataan kaikki omien koulutusten, hankkeiden, yhteistyössä järjestettävien kurssien, opintokerhojen sekä sivistys- ja kulttuuritoiminnan kulut.

Henkilöstökulut

Muuttuviin henkilöstökuluihin kirjataan kaikki muut kuin vakituisen henkilökunnan henkilöstömenot. Lisäksi muuttuviin kuluihin kirjataan vakituisen henkilökunnan koulutuksille, hankkeille, kursseille, opintokerhoille sekä sivistys- ja kulttuuritoimintaan kohdistettavat henkilöstömenot.

5000 Kouluttajien ja muiden ei-vakituisen työntekijöiden palkat ja palkkiot

Tilille kirjataan KSL:n vakituisen henkilökuntaan kuulumattomien työntekijöiden bruttopalkat ja –palkkiot.

- 5005 Palkkakohdistukset**
Tilille kirjataan KSL:n vakituisten työntekijöiden palkkakohdistukset kouluksille, hankkeille, kursseille, opintokerhoille sekä sivistys- ja kulttuuritoimintaan.
- 5010 Kouluttajien ja muiden ei-vakituisten työntekijöiden sotumaksut**
Tilille kirjataan KSL:n vakituiseen henkilökuntaan kuulumattomien työntekijöiden palkkojen sosiaaliturvamaksut. Lisäksi tilille kirjataan vakituisen henkilökunnan palkkakohdistusten (katso tili 5005) mukainen osuus sosiaaliturvamaksuista.
- 5020 Ei-vakituisten työntekijöiden ja hankkeiden palkkakohdistusten TyEL-eläkevakuutusmaksut**
Tilille kirjataan KSL:n vakituiseen henkilökuntaan kuulumattomien työntekijöiden palkkojen työnantajan työeläkevakuutusmaksut. Lisäksi tilille kirjataan vakituisen henkilökunnan palkkakohdistusten (katso tili 5005) mukainen osuus työnantajan työeläkevakuutusmaksusta.
- 5025 Ei-vakituksilta työntekijöiltä ja hankkeiden palkkakohdistuksista perittävä osuus TyEL-maksusta**
Tilille kirjataan KSL:n vakituiseen henkilökuntaan kuulumattomien työntekijöiden palkoista perittävät työeläkevakuutusmaksut. Lisäksi tilille kirjataan vakituisen henkilökunnan palkkakohdistusten (katso tili 5005) mukainen osuus työntekijöiltä perittävistä työeläkevakuutusmaksuista.
- 5030 Ei-vakituisten työntekijöiden ja hankkeiden palkkakohdistusten työttömyysvakuutusmaksut**
Tilille kirjataan KSL:n vakituiseen henkilökuntaan kuulumattomien työntekijöiden palkkojen työnantajan työttömyysvakuutusmaksut. Lisäksi tilille kirjataan vakituisen henkilökunnan palkkakohdistusten (katso tili 5005) mukainen osuus työnantajan työttömyysvakuutusmaksuista.
- 5035 Ei-vakituksilta työntekijöiltä ja hankkeiden palkkakohdistuksista perittävät työttömyysvakuutusmaksut**
Tilille kirjataan KSL:n vakituiseen henkilökuntaan kuulumattomien työntekijöiden palkoista perittävät työttömyysvakuutusmaksut. Lisäksi tilille kirjataan

vakituisen henkilökunnan palkkakohdistusten (katso tili 5005) mukainen osuus työntekijöiltä perittävistä työttömyysvakuutusmaksuista.

5050 Ei-vakituisten työntekijöiden ja hankkeiden kilometrikorvaukset ja päivärahat

Tilille kirjataan KSL:n vakituisen henkilökuntaan kuulumattomille työntekijöille maksettavat kilometrikorvaukset ja päivärahat. Lisäksi tilille kirjataan vakituisen henkilökunnan koulutuksille, hankkeille, kursseille, opintokerhoille sekä sivistys- ja kulttuuritoimintaan kohdistuvat kilometrikorvaukset ja päivärahat. HUOM! Matkaliput kirjataan tilille 5180 koulutus-, hanke ja kulttuuritoiminnan matkakulut.

Koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan muut kulut

Muihin kuluihin kirjataan kaikki muut koulutusten, hankkeiden, kurssien, opintokerhojen sekä sivistys- ja kulttuuritoiminnan kulut paitsi henkilöstökulut.

5090 Ei-vakituisten työntekijöiden ja hankkeiden majoituskorvaukset

Tilille kirjataan ei-vakituisen henkilökunnan majoituskorvaukset (hotellimaksut) sekä vakituisen henkilökunnan majoituskorvaukset, kun ne kohdistuvat koulutus-, sivistys-, opintokerho-, kurssi-, kulttuuri- ja hanketoimintaan.

5100 Materiaalit ja tarvikkeet

Tilille kirjataan kaikki hankkeiden tarvikehankintakustannukset, esimerkiksi kirjat, julkaisut ja opintovälineet.

5110 Ostetut opetus- ja muut palvelut

Tilille kirjataan kaikki tehtyjen sopimusten mukaiset ostopalvelut. Tilille kirjataan myös kurssijärjestäjien itse maksamat henkilöstökulut kokonaisuudessaan.

5120 Yhteistyössä tehtävät markkinointikulut

Tilille kirjataan yhteistyössä toteutettavien kurssien ja hankkeiden markkinointikulut, jotka yhteistyökumppani toteuttaa.

- 5125 Omat markkinointikulut**
Tilille kirjataan KSL:n tilaamat/ostamat markkinointipalvelut, esimerkiksi ilmoitukset ja taitot. Lisäksi tilille kirjataan tapahtumamarkkinoinnin kaikki KSL:n tilaamat/ostamat kulut, mukaan lukien hankkeisiin liittyvien tapahtumien markkinointikulut.
- 5130 Koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan tilavuokrat**
Tilille kirjataan koulutuksia, sivistys- ja kulttuuritoimintaa, opintokerhoja, kursseja sekä hanketoimintaa ja näiden ohjausryhmien kokouksia varten vuokrattujen tilojen vuokrauskustannukset.
- 5160 Opiskelijoiden ja osallistujien majoitus- ja ruokailukulut**
Tilille kirjataan koulutus-, kulttuuri- ja hanketoimintaan osallistuvien majoitus- ja ruokailukustannukset mukaan lukien vakituisen henkilökunnan ruokailukulut sekä ohjausryhmien majoitus- ja ruokailukulut.
HUOM! Vakituisen henkilökunnan majoituskulut kirjataan tilille 5090.
- 5180 Koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan matkakulut**
Tilille kirjataan koulutus- ja kulttuuri- ja hanketoiminnan matkalippujen hankintameno, myös vakituisen henkilökunnan koulutuksiin, hankkeisiin, kursseihin, opintokerhoihin sekä sivistys- ja kulttuuritoimintaan kohdistuvat matkalippukulut.
HUOM! Kilometrikorvaukset ja päivärahat kirjataan tilille 5050.
- 5440 Muut koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan kulut**
Tilille kirjataan kulut, joita ei voida kohdistaa millekään muulle muuttuvien kulujen tilille.

Julkaisujen tuottaminen

- 5680 Koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminnan julkaisut**
Tilille kirjataan kaikki itse tuotettuihin julkaisuihin liittyvät kulut, esimerkiksi painokulut, taitto ja postitukset.

Liite 7. Loppukysely henkilökunnalle



Loppukysely talousseurannasta

1. Nimesi *

Etunimi _____

Sukunimi _____

VASTAUSTEN KÄSITTELEMINEN

Kysely on osa julkista opinnäytetyötäni Haaga-Helia ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyössä ei käytetä vastaajien nimiä tai toimenkuvia. Yksilöidyt vastaukset vastaajien nimeen tulevat vain kyselyn laatijan ja KSL:n pääsihteerin tietoon ohjaamista ja talousseurannan kehittämistä varten. Vastausten yhteenvedo käydään lävitse henkilökunnan kanssa. Myös liittohallitus saa yhteenvedon käyttöönsä, ei yksilöityjä vastaajatietoja.

TALOUSSEURANTA

2. Havainnoin parhaiten *

- a) numeroista
- b) kaavioista
- c) taulukoista
- d) kuvista

3. Kommenttini:

TALOUSSEURANTA

4. Saamani kuukausittaiset raportit (tuloslaskelmat ja pääkirjat) ovat mielestäni helppolukuisia *

- kyllä
- ei
- minulle ei tule talousraportteja

5. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

6. Helmikuussa 2018 saamistani "Näin luet kohdepääkirjaa" ja "Näin luet kohdetuloslaskelmaa" *

- a) on ollut minulle hyötyä talousseurannassa
- b) ei ole ollut minulle hyötyä talousseurannassa
- c) en ole saanut tai huomioinut kyseisiä ohjeistuksia

7. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

8. Helmikuussa 2018 saamastani henkilökohtaisesta tiliointiohjeesta *

- a) on ollut minulle hyötyä talousseurannassa
- b) ei ole ollut minulle hyötyä talousseurannassa
- c) en ole saanut tai huomionnut kyseistä ohjeistusta

9. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

10. Parhaiten tämänhetkistä osaamistani talousraportteihin liittyen kuvaa *

- a) osaan analysoida raportteja ja sen pohjalta kehittää tulevien toimintojen taloussuunnittelua
- b) osaan lukea raportteja ja tarkistaa kulujen oikeellisuuden
- c) pärjään kun saan ohjeita ja apua
- d) en saa raporteista mitään irti
- e) minulle ei tule talousraportteja

11. Kommenttini:

TALOUSSEURANTA

12. Tarvitsisin lisää (saa tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja) *

- a) yhteislukuharjoituksia
- b) yksilöharjoituksia
- c) pari-/pienryhmäharjoituksia
- d) kirjallisia ohjeita
- e) en tarvitse lisäopastusta

13. Kommenttini:

TALOUSSEURANTA

14. Hanke-/toimintokohtainen talousseuranta on mielestäni tärkeää työssäni
*

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

15. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

16. Hanke-/toimintokohtainen talousseuranta lisää kokonaisymmärrystä työstäni *

- kyllä
 ei
 en osaa sanoa

17. Perusteluni: *

TALOUSSEURANTA

18. Tavoitteeni talouden seurannan osalta on (saa tarvittaessa valita useampia vaihtoehtoja) *

- a) sisäistää talouden vuosikello oman vastualueeni osalta
 b) hahmottaa oman vastualueeni rahaliikenne tulojen ja menojen osalta

- c) hahmottaa oman vastuualueeni talouden nivoutuminen koko KSL:n talouteen
- d) selviytyä minulle annetuista tehtävistä
- e) oppia budjetoimaan ja seuraamaan budjettia
- f) ei mikään näistä (lisätiedot perustelukentässä)

19. Perusteluni: *

JAETTU JOHTAMINEN

Jaetun johtamisen ajatus on hierarkkisen johtamisen vastakohta. Hierarkkisessa johtamismallissa johtaja päättää yksin monia asioita ja ilmoittaa ne yksisuuntaisesti työntekijöille. Jaetussa johtamisessa työyhteisö osallistuu huomattavasti enemmän työpaikan asioihin, saa niistä tietoa ja pääsee vaikuttamaan niihin. Perinteisesti vain johtajalle kuuluneita asioita tehdäänkin yhdessä. Siksi esimerkiksi toimintaa suunnitellaan ja seurataan yhdessä, samoin taloutta. Jaetun johtamisen tavoitteena on sitouttaa ja antaa merkitystä ja syvempää ymmärrystä omasta työstä. Jaetun johtamisen tapa tukee yhteisöllisyyttä - se vaatii työntekijöiltä dialogitaitoja ja aitoa kiinnostusta. Johtaja kantaa myös jaetun johtamisen mallissa lopullisen vastuun. KSL:ssa on toteutettu vuodesta 2015 jaetun johtamisen mallia.

20. Jaettu johtaminen on vaikuttanut työmääräni *

- työmääräni on lisääntynyt
- työmääräni on vähentynyt
- työmääräni ei ole muuttunut

21. Kommenttini:

JAETTU JOHTAMINEN

Jaetun johtamisen ajatus on hierarkkisen johtamisen vastakohta. Hierarkkisessa johtamismallissa johtaja päättää yksin monia asioita ja ilmoittaa ne yksisuuntaisesti työntekijöille. Jaetussa johtamisessa työyhteisö osallistuu huomattavasti enemmän työpaikan asioihin, saa niistä tietoa ja pääsee vaikuttamaan niihin. Perinteisesti vain johtajalle kuuluneita asioita tehdäänkin yhdessä. Siksi esimerkiksi toimintaa suunnitellaan ja seurataan yhdessä, samoin taloutta. Jaetun johtamisen tavoitteena on sitouttaa ja antaa merkitystä ja syvempää ymmärrystä omasta työstä. Jaetun johtamisen tapa tukee yhteisöllisyyttä - se vaatii työntekijöiltä dialogitaitoja ja aitoa kiinnostusta. Johtaja kantaa myös jaetun johtamisen mallissa lopullisen vastuun. KSL:ssa on toteutettu vuodesta 2015 jaetun johtamisen mallia.

22. Jaettu johtaminen on vaikuttanut työmotivaatiooni *

- Työmotivaationi on lisääntynyt
- Työmotivaationi on vähentynyt
- Työmotivaationi ei ole muuttunut

23. Kommenttini:

JAETTU JOHTAMINEN

Jaetun johtamisen ajatus on hierarkkisen johtamisen vastakohta. Hierarkkisessa johtamismallissa johtaja päättää yksin monia asioita ja ilmoittaa ne yksisuuntaisesti työntekijöille. Jaetussa johtamisessa työyhteisö osallistuu huomattavasti enemmän työpaikan asioihin, saa niistä tietoa ja pääsee vaikuttamaan niihin. Perinteisesti vain johtajalle kuuluneita asioita tehdäänkin yhdessä. Siksi esimerkiksi toimintaa suunnitellaan ja seurataan yhdessä, samoin taloutta. Jaetun johtamisen tavoitteena on sitouttaa ja antaa merkitystä ja syvempää ymmärrystä omasta työstä. Jaetun johtamisen tapa tukee yhteisöllisyyttä - se vaatii työntekijöiltä dialogitaitoja ja aitoa kiinnostusta. Johtaja kantaa myös jaetun johtamisen mallissa lopullisen vastuun. KSL:ssa on toteutettu vuodesta 2015 jaetun johtamisen mallia.

24. Jaettu johtaminen on mielestäni vaikuttanut työilmapiiriin *

- työilmapiiri on parantunut
- työilmapiiri on huonontunut
- työilmapiirissä ei ole tapahtunut muutosta

25. Kommenttini:

JAETTU JOHTAMINEN

Jaetun johtamisen ajatus on hierarkkisen johtamisen vastakohta. Hierarkkisessa johtamismallissa johtaja päättää yksin monia asioita ja ilmoittaa ne yksisuuntaisesti työntekijöille. Jaetussa johtamisessa työyhteisö osallistuu huomattavasti enemmän työpaikan asioihin, saa niistä tietoa ja pääsee vaikuttamaan niihin. Perinteisesti vain johtajalle kuuluneita asioita tehdäänkin yhdessä. Siksi esimerkiksi toimintaa suunnitellaan ja seurataan yhdessä, samoin taloutta. Jaetun johtamisen tavoitteena on sitouttaa ja antaa merkitystä ja syvempää ymmärrystä omasta työstä. Jaetun johtamisen tapa tukee yhteisöllisyyttä - se vaatii työntekijöiltä dialogitaitoja ja aitoa kiinnostusta. Johtaja kantaa myös jaetun johtamisen mallissa lopullisen vastuun. KSL:ssa on toteutettu vuodesta 2015 jaetun johtamisen mallia.

26. Jaettu johtaminen on vaikuttanut työssä jaksamiseen *

- positiivisesti
- negatiivisesti
- siinä ei ole tapahtunut muutoksia

27. Kommenttini:

VAPAA SANA

28. Lisäksi haluan kommentoida talousseurasta/jaetusta johtamisesta seuraavaa:



Vastuuhenkilökohtainen talousseuranta

- Aloitus marraskuussa 2016 jaetun johtamisen osana
- Yhteisiä lukuharjoitustilaisuuksia
- Pienryhmä- ja yksilötapaamisia

18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

3

KSL  OPINTO-
KESKUS

Vastuuhenkilökohtainen talousseuranta

- Räätylöödyt tuloslaskelmat sekä kohdepääkirjat
- Lukuohjeistus raporttien analysointiin

18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

4

KSL  OPINTO-
KESKUS

Vastuuhenkilökohtainen talousseuranta

- Ensimmäinen kysely toukokuussa 2017 ja loppukysely huhtikuussa 2018
- Osana opinnäytetyötäni
- Opinnäytetyöprosessi päättyy
- Talousseurannan kehittäminen jatkuu

Kyselyjen tulokset

Perustietoja kyselyistä

- Kyselyt lähetettiin vakituksessa työsuhteessa oleville ja heidän sijaisilleen
- Vastaajia molemmissa kyselyissä 12, vastausprosentti 100
- Kolme eri vastaajaa loppukyselyssä kuin ensimmäisessä kyselyssä

18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

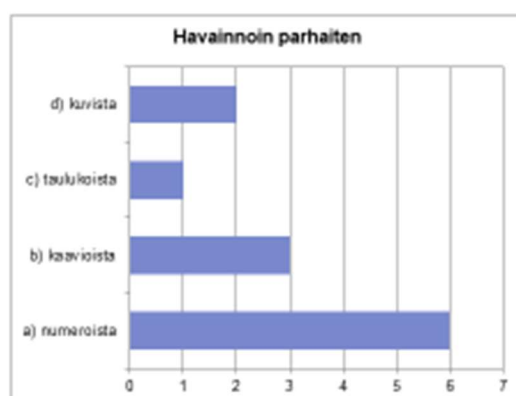
7

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

8

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

9

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

10

KSL OPINTO-
KESKUS

Loppukysely



18.6.2018 Taloussuurantakyselyjen
yhteenveto

11

KSL OPINTO-
KESKUS

Loppukysely



18.6.2018 Taloussuurantakyselyjen
yhteenveto

12

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

13

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

14

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely

Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

15

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely

Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

16

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

17

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen yhteenveto

18

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely

Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen
yhteenveto

19

KSL OPINTO-
KESKUS

Ennakkokysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen
yhteenveto

20

KSL OPINTO-
KESKUS

Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen
yhteenveto

21

KSL OPINTO-
KESKUS

Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen
yhteenveto

22

KSL OPINTO-
KESKUS

Loppukysely



18.6.2018 Talousseurantakyselyjen
yhteenveto

23

KSL OPINTO-
KESKUS

Kiitos!

KSL OPINTO-
KESKUS

18.6.2018

tutustu
ksl.fi

tykkää
kslry