



# Myyntilaskutuksen toimintatapamuutos Espoon kaupungin Talouspalveluissa

Markus Koivunto

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# **Myyntilaskutuksen toimintatapamuutos Espoon kaupungin Talouspalveluissa**

Markus Koivunto  
Tradenomi, Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2020

Markus Koivunto

**Myyntilaskutuksen toimintatapamuutos Espoon kaupungin Talouspalveluissa**

Vuosi

2020

Sivumäärä

52

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten digitalisaatio tulee vaikuttamaan Espoon kaupungin myyntilaskutuksen työhön. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Espoon kaupungin Talouspalveluiden Kirjanpidon ja myynnin -vastuualue, joka aloitti vuoden 2019 syyskuussa uuden toimintatapamuutoksen toteuttamisen osana koko talouspalveluiden laajuista Johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmäkokonaisuus (JoTo) -projektia. Tavoitteena oli tuottaa tietoa myyntilaskutuksen työn muutoksesta ja tulevaisuudesta, sekä kartoittaa henkilöstön näkemyksiä käynnissä olevasta toimintatapamuutoksesta. Lopputuotoksen tarkoituksena on muodostaa kuva muutosprosessin tähänastisesta onnistumisesta ja luoda tuloksien pohjalta kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja, joiden tulosten analysoimisessa on hyödynnetty aineiston järjestämistä, luokittelua ja litterointia. Teemahaastattelun pääteemoina käytettiin kolmea teemaa: Kehittyvät järjestelmät, työnkuvan muutos ja tulevaisuuden näkymät. Lisäksi pääteemojen tuloksista muodostettiin kooste henkilöstön suhtautumisista toimintatapamuutoksen ensimmäisen vaiheen onnistumiseen.

Johtopäätöksissä käy ilmi, että myyntilaskutuksen henkilöstö on motivoitunut ja kiinnostunut työn muutosta kohtaan. Käytössä olevia järjestelmiä ja käytäntöjä on pyritty jatkuvasti kehittämään vastaamaan nykyajan standardeja. Tulevaisuudessa myyntilaskutuksen nähdään tarjoavan entistä enemmän verkossa tapahtuvaa asiantuntija- ja neuvontapalveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Toimintatapamuutoksen myötä vastuualueen toiminnan todettiin kehittyneen viestinnän ja digitalisoitumisen osalta, mutta muutoksien nopeuden vuoksi uusien työtehtävien opetteluun ja tietomäärän käsittelemiseen olisi toivottu enemmän aikaa. Tulosten perusteella kehittämisehdotuksiksi muodostuivat hallitun työnkierron suunnitteleminen ja huolellisen perehdyttämisen ja osaamisen mallit.

Asiasanat: Digitalisaatio, Taloushallinto, Muutosjohtaminen, Julkinen sektori

Markus Koivunto

**Sales invoicing procedure change in City of Espoo economic management**

Year 2020

Pages

52

---

The objective of this thesis was to examine, how digitalization will affect the sales invoicing services of the City of Espoo. The thesis is commissioned by the accounting and sales department of Economic management of the City of Espoo, which started implementation of new procedure change as part of management and financial information system project (JoTo). The purpose was to provide information about change and future of sales invoicing and to map the personnel's views about the ongoing change in operating methods. The final output offers an illustration of the success of the change process and delivers justified development proposals.

The thesis was conducted by using qualitative methods. The research method was thematic interview which results have been analyzed by using methods such as accurate spelling and classifications. Main themes used in thematic interviews were: System development, change in work image and prospects. The results also formed a summary of staff attitudes towards the success of the first phase of the procedure change.

The conclusions indicate that the staff is motivated and interested towards the change. Many efforts have been made to develop existing systems and practices to meet modern standards. The department is expected to provide more online consulting services for its internal and external clients in the future. The interviewees identified the development of activities in the field of communication and digitalization, but the speed of change was perceived as making it difficult to learn and internalize knowledge. The presented development suggestions were preparation of a cycle planning and models for careful orientation and competence.

Keywords: Digitalization, Finance management, Change management, Public sector

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Yleistä tutkimuksesta.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	4
2	Organisaation toimintatapamuutoksen johtaminen .....	9
2.1	Muutosjohtaminen .....	9
2.2	Muutosviestintä.....	10
2.3	Muutosvastarinta .....	11
2.4	Muutoksen toteutus.....	13
3	Nykyaikaisen taloushallinnon ilmiöt .....	15
3.1	Digitalisaatio.....	15
3.2	Verkkolaskutus.....	18
3.3	Taloushallinnon kehittyvät ohjelmistot .....	19
3.4	Laskuttajasta konsultiksi .....	21
3.5	Tiedolla johtaminen .....	23
4	Tutkimuksen toteutus .....	26
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	26
4.2	Haastattelut .....	27
4.3	Tutkimusaineiston hankinta .....	28
4.4	Materiaalin analysointi .....	29
5	Tutkimustulokset .....	31
5.1	Kehittyvät järjestelmät .....	31
5.2	Työnkuvan muutos .....	32
5.3	Tulevaisuuden näkymät .....	35
5.4	Suhtautuminen toimintatapamuutokseen.....	38
5.5	Tulosten yhteenveto .....	39
6	Johtopäätökset .....	41
6.1	Kehitysehdotukset .....	43
6.2	Luotettavuuden arviointi.....	44
	Lähteet.....	46
	Kuviot .....	50

## 1 Johdanto

Kuntien toiminnan digitalisoituminen on globaali ilmiö, jota teknologian jatkuva kehitys tukee ja vauhdittaa. Digitalisaation luomat kehittymismahdollisuudet vaihtelevat kuntien tarjoamien palveluiden mukaisesti. Säästöjä ja lisäarvoa tuottavat toimintatavat tulevat korostumaan entisestään hyötyjen realisoituessa kuntien välisen yhteistyön ja yhdessä tekemisen myötä. Digitaalisen aikakauden kuntien menestyminen perustuu siihen, miten onnistutaan ennakoidaan ja tunnistamaan asiakkaiden palvelutarpeita, sekä kehittämään toimintaa yhdessä muiden kanssa. Uudet toimintatavat vaativat merkittäviä toimia, niin yksityisiltä kuin myös julkisilta organisaatioilta. Kuntien digitalisaatiota lähdettiin kehittämään vuosina 2016-2019 valtiovarainministeriön ensikertaisella digikuntakokeilulla. Kokeilun tuloksena kunnissa tuotettiin ratkaisuja asiakaspalvelun, automaation ja päätöksenteon aktivoinnin kehittämiseen. Keskeisinä onnistumistekijöinä nähtiin kokonaisvaltainen johdon sitoutuneisuus, integroituminen kunnan toimintaan, sekä tulosten hyödyntämisen varmistaminen tulevaisuudessa. Digikuntakokeilulla löydettiin keinoja, joilla digitalisaatiota hyödyntämällä voidaan saada aikaan merkittäviä säästöjä ja luoda kunnille työkaluja sähköisten toimintamenettelyjen toteuttamiseen. (Valtiovarainministeriö 2020a.)

Onnistuneen kokeilun seurauksena valtiovarainministeriö lanseerasi kannustinjärjestelmän, jonka tarkoituksena on jakaa avustusta kuntien digitalisaatiota edistäviin hankkeisiin. Avustusta saavien hankkeiden tulee olla kuntien toimintatapoja tai palveluprosesseja kehittäviä, sekä tavoitella laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Digitalisaation kehittämisen lisäksi kannustinjärjestelmän tavoitteena lisäksi tukea kuntien strategisten tavoitteiden toteutusta ja kuntien välistä yhteistyötä. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Espoon kaupungin talouspalveluiden Kirjanpidon ja myyntilaskutuksen vastuualue. Espoon kaupunki on saanut valtiovarainministeriön kannustinjärjestelmästä kahden miljoonan euron suuruisen avustuksen johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmäkokonaisuuden uudistamiseen. JoTo-projektina tunnetun hankkeen tarkoituksena on kehittää kaupungin vanhoja järjestelmiä ja luoda nykyaikaiset puitteet tiedolla johtamiselle. Uuden järjestelmäkokonaisuuden hankinta on käynnistänyt vastuualueella kokonaisvaltaisen digitalisaatioon suuntaavan toimintatapamuutoksen, jonka vaikutuksia ja haasteita ei ole aikaisemmin tutkittu.

## 1.1 Yleistä tutkimuksesta

Opinnäytetyö käsittelee digitalisaation vaikutusta Espoon kaupungin talouspalveluiden myyntilaskutuksessa. Digitalisaatio asettaa uudenlaisia haasteita organisaatioiden taloushallinnoille. Käytössä olevat järjestelmät kehittyvät uuden teknologian käyttöönottamisen myötä, mikä samalla muuttaa taloushallinnon ammattilaisten työnkuvaa. Työn muutos herättää monenlaisia tunteita ja keskusteluja, joita nykypäivänä täytyy pystyä hallitsemaan ammattitaitoisesti osana strategista muutosjohtamista. Myös kaupungin Talouspalveluiden on pystyttävä seuraamaan digitalisaation kehitystä ja uudistamaan toimintaansa, jotta sen vastuualueet pystyisivät tulevaisuudessa tuottamaan ja tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman nykyaikaisia palveluita.

Opinnäytetyön lopullisen aiheen ideointi aloitettiin varsinaisesti tammikuussa 2020 yhdessä talouspalvelupäällikön ja myyntilaskutuksen esimiesten kanssa, jolloin aiheeksi muodostui vastuualueen digitalisaation tähtäävän toimintatapamuutoksen tutkiminen. Toimeksiantaja haluaa tutkimuksen avulla saada tietoa henkilöstön suhtautumisesta muutokseen ja selvittää toimintatapamuutoksen ensimmäisen vaiheen onnistumista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Espoon kaupungin talouspalveluiden myyntilaskutuksen työn tulevaisuutta kartoittamalla henkilöstön näkemyksiä muutoksesta. Tavoitteena on siis tuottaa tietoa myyntilaskutuksen toimintatapamuutoksesta ja siitä mitä se tulee vaatimaan työntekijöiltä tulevaisuudessa.

Varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi täten muodostuu:

- Miten Talouspalveluiden myyntilaskutuksen tehtävät muuttuvat tulevaisuudessa.

Tämän lisäksi tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin apukysymyksiin:

- Miten järjestelmät muuttuvat?
- Miten työnkuva muuttuu?
- Mitkä ovat talouspalveluiden tulevaisuuden näkymät?
- Miten toimintatapamuutos on tähän asti toteutunut

Vastuualueen toimintatapamuutosta oli alettu toteuttamaan syyskuussa 2019 osana johtamisen ja talousohjauksen tietojärjestelmäkokonaisuus projektia. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli yhtenäistää hajanaisesti johdetun vastuualueen toimintaa luomalla monipuoliset puitteet henkilöstön kehittymiselle, raportoinnille ja muutosviestinnälle. Uudet toimintatavat ovat aiheuttaneet henkilöstön keskuudessa merkittäviä erimielisyyksiä, mutta myös ymmärrystä muutosprosessin läpiviennin välttämättömyydestä. Vastuualue koostuu eri pituisten työurien omaavista henkilöistä, joista monet ovat kokeneet monia erilaisia muutoksia vuosien saatossa. Tästä syystä henkilöstöltä löytyy paljon hyödyllisiä omakohtaisia mielipiteitä ja

ajatuksia myyntilaskutuksen toiminnanmuutoksesta. Tutkimalla myntilaskutuksen työntekijöiden ajatuksia digitalisaation ilmiöistä ja sen tuomista muutoksista, toimeksiantaja pystyy käyttämään valmista tuotosta apuna toimintatapamuutoksen tähänastisen muutosjohtamisen onnistumisen arvioinnissa.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

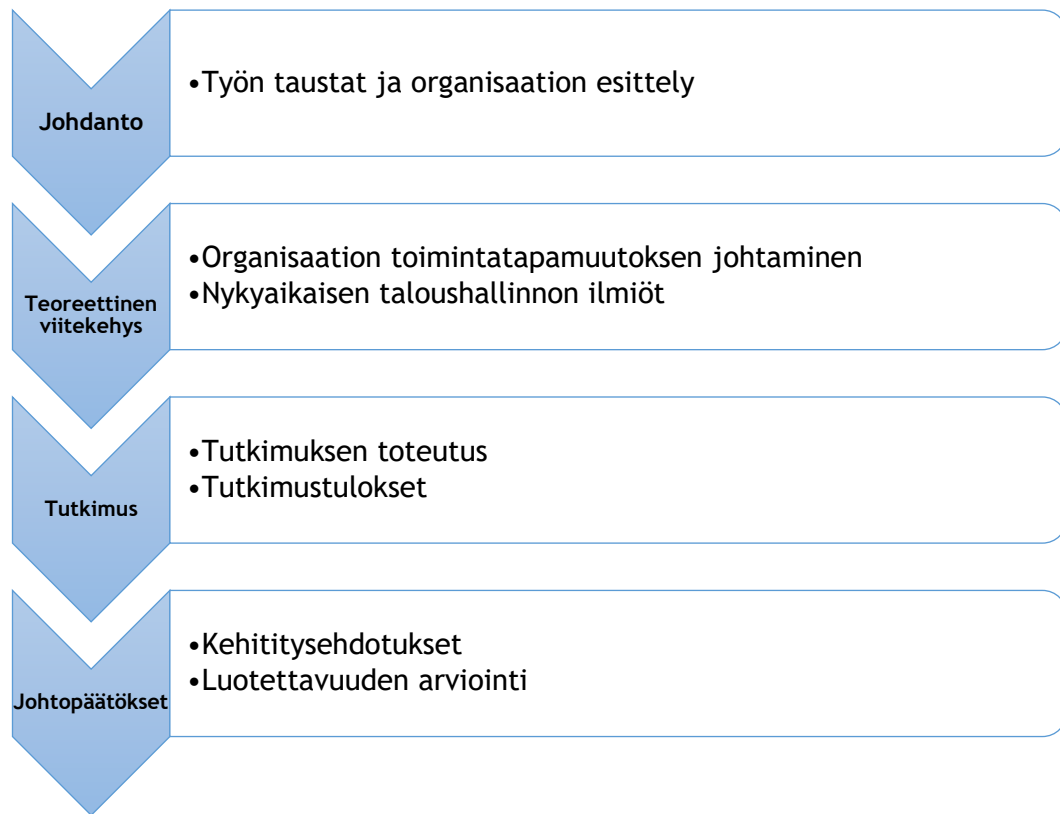
Opinnäytetyö on jaettu kuuteen erilliseen käsittelykappaleeseen. Tutkielma noudattaa alla olevaa rakennetta, joka etenee kronologisesti aiheen esittelystä aina johtopäätöksiin ja niiden pohjalta tehtyihin kehitysehdotuksiin asti seuraavanlaisesti:

Ensimmäinen luku sisältää johdannon opinnäytetyön taustoista. Luvussa esitetään opinnäytetyön aihe sekä tutkimuskysymykset ja rakenteellinen kulku. Luvussa perehdytään myös tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajaan, eli Espoon kaupungin talouspalveluihin ja erityisesti myyntilaskutukseen, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Kappaleen tarkoitus on luoda peruskatsaus kaupungin ja talouspalveluiden toimintaan, sekä kertoa talouspalveluiden meneillään olevista toimintatapoja muuttavista projekteista.

Toisessa ja kolmannessa luvussa perehdytään työn teoreettiseen viitekehitykseen. Ensimmäinen teorialuku keskittyy käsittelemään organisaation toimintatapamuutoksen läpiviemisen osalta olennaisia muutosjohtamisen asioita. Huomioon tulee ottaa oikeanlainen viestintä, muutosvastarinta ja se miten itse muutoshanke saadaan toteutettua. Toisessa teoria luvussa käsitellään laskutuksen työympäristön ja siihen vaikuttavien osa-alueiden murroksessa olevia ilmiöitä. Verkkolaskutuksen ja automatiikan hyödyntäminen muuttaa laskuttajien työtä merkittävästi kohti konsulttimaista työmallia, mikä tulee luomaan uudenlaiset mahdollisuudet tiedolla johtamiseen.

Neljännessä ja viidennessä luvussa tarkastellaan myyntilaskutuksen työntekijöille toteutettua tutkimusta. Neljäs luku on varsinainen tutkimusosa, jossa esitellään tutkimusmenetelmät, haastattelut ja kuvataan, miten hankittua aineistoa analysoitiin. Viidennessä luvussa esitetään teemahaastatteluna toteutettavan tutkimuksen varsinaiset tulokset ja niiden yhteenvedo.

Kuudennessa luvussa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset, joissa vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja tehdään arviota toimintatapamuutoksen onnistumisesta. Luku toimii samalla lopullisena yhteenvetona, jossa esitetään tuloksien pohjalta tehdyt kehitysehdotukset ja tehdään arvio tutkimuksen luotettavuudesta.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Espoon kaupunki henkilöstömäärältään Espoon suurin työnantaja, joka työllisti vuonna 2019 yhteensä 14 626 henkilöä, mikä on 2,4 % enemmän edelliseen vuoteen verrattuna (Espoon kaupunki 2020a). Palvelut kaupunki tuottaa enimmäkseen verorahoituksella. Verotulot eli kunnallis-, yhteisö- ja kiinteistöverot olivat arviolta yhteensä noin 1525 miljoonaa euroa ja kunnallisveroprosentti oli 18 %. (Espoon kaupunki 2020b; Veronmaksajat 2020.)

Espoon kaupungin strategia on nimeltänsä Espoon-tarina. Sen tavoitteena on suunnata kaupungin toimintaa edistyksellisesti yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Strategia hyväksyttiin valtuustossa 11.9.2017, kuluvalle valtuustokaudelle 2017-2021. Kaupungin talousarvio ja taloussuunnitelma johdetaan Espoon-tarinasta, sekä myös toimialat ja yksiköt johtavat omat toimintaperiaatteet ja arvot tarinan sanomasta. Espoon visiona on olla vastuullinen edelläkävijäkaupunki, jossa puitteet asumiseen on hyvin järjestetty ja kuntalaisten mahdollisuudet vaikuttaa asioihinsa nähdään tärkeänä. Espoon-tarinan ominaiset arvot ja toimintaperiaatteet ovat: ”Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen”, ”Espoo on vastuullinen edelläkävijä” ja ”Espoon on oikeudenmukainen”. (Espoon kaupunki 2020c.)

Espoon kaupunki muodostaa hallinnollisen organisaationsa konsernihallinnosta ja kolmesta toimialasta: sosiaali- ja terveystoimesta, sivistystoimesta ja teknisestä ja ympäristötoimesta.

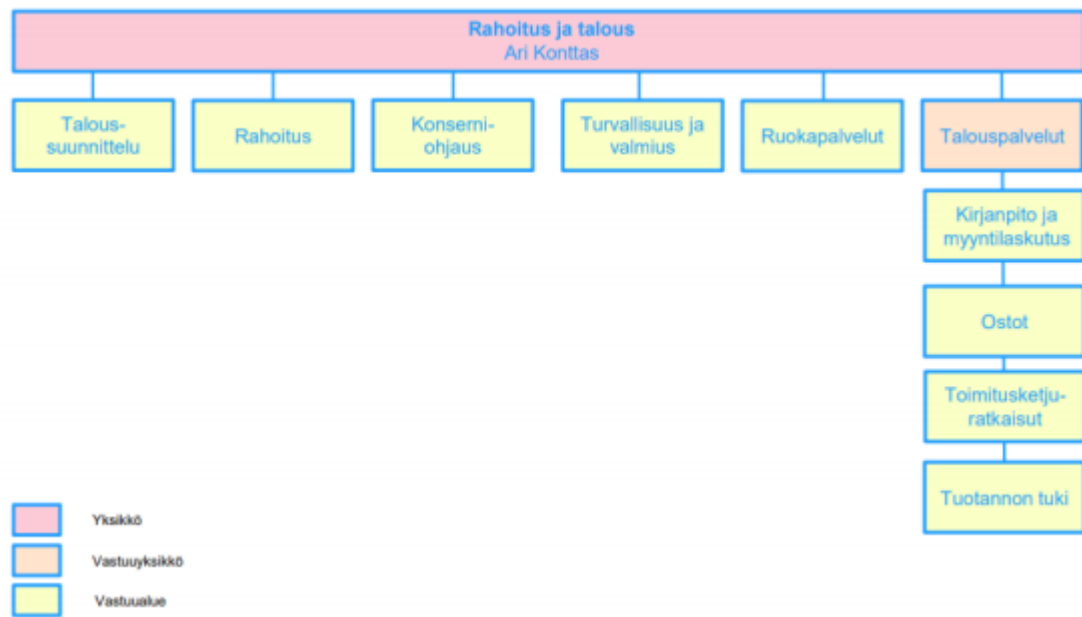
Näitä ohjaa luottamuselimistä koostuva organisaatio: valtuusto, kaupunginhallitus sekä lautakunnat ja johtokunnat. (Espoon kaupunki 2020d.)

Konsernin Espoon kaupunki muodostaa yhdessä sen tytäryhteisöjen sekä kuntayhtymien ja osakkuusyhteisöjen kanssa. Konsernihallinto johtaa, ohjaa, valvoo ja kehittää koko kaupunkikonsernia ja on vastuussa tukipalveluiden toiminnasta ja kehittämisestä. Lisäksi konsernihallinto vastaa keskitetystä julkishallinnon asiointipalvelusta ja kaupungin sisäisistä palveluista. Konsernihallintoa johtaa valtuuston valitsema kaupunginjohtaja Jukka Mäkelä. Kaupunginjohtajan tehtävänä on johtaa kaupungin hallintoa, taloutta sekä muuta toimintaa. Hänen alaisuudessaan konsernihallinto jakautuu edelleen neljään yksikköön: rahoitus ja talous -yksikkö, henkilöstöyksikkö, elinkeino ja kaupunkikehitys yksikkö sekä hallinto ja kehittäminen -yksikkö. (Espoon kaupunki 2020e.)



Kuvio 2 Konsernihallinnon organisaatio 2019. (Espoon kaupunki 2020f.)

Rahoitus ja talous yksikköä johtavan Ari Konttaksen alaisuuteen kuuluva Talouspalvelut vastuuyksikkö on kunnallinen liikelaitos, joka jakautuu edelleen neljään vastuualueeseen: Kirjanpito ja myyntilaskutus, ostot, toimitusketjuratkaisut ja tuotannon tuki. Talouspalvelut johtaa ja ohjaa kaupungin operatiivista taloushallintoa. Talouspalveluiden tehtävä on tuottaa palveluita kaupungin toimialoille, sidosryhmille myyntiin, ostamiseen ja kirjanpitoon liittyen sekä tukea kaupungin johtoa toiminnan ja talouden suunnittelussa.



Kuvio 3 Rahoitus ja talousyksikön organisaatio 2019. (Espoon kaupunki 2020f.)

Talouspalveluiden toimintaympäristö on ollut jatkuvassa murroksessa lähivuosien aikana. Digitalisaatio on luonut mahdollisuuden kehittää uusia ja ketteriä toimintatapoja Talouspalveluiden ja koko kaupungin käyttöön. Muuttuva työympäristö asettaa monialaisia paineita hallinnon toimintatapojen uudistamiselle. Uudet lainsäädännöt, työkalut, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeet pakottavat jäsentämään osaamisen kehittämistä ja näin ollen miettimään uusia lähestymistapoja uuden oppimiseen. Talouspalvelut on siirtymässä kohti tiivistä yhteistyömallia, jossa henkilöstö pyrkii ottamaan aktiivisesti vastuuta työstään ja toimimaan itseohjautuvasti. Digitaalisten järjestelmien myötä manuaalinen työ tulee vähenemään ja työnkuvat muuttumaan, joten henkilöstön asiantuntijuutta tullaan tukemaan entistä enemmän erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla. Talouspalveluiden visio tähtää tuloksellisuuteen, toiminnan läpinäkyvyyteen ja jatkuvaan kehitykseen, sekä että uudella osaamisella pystyttäisiin tuottamaan entistä enemmän aitoa lisäarvoa kaupungin asiakkaille. (Espoon kaupunki 2020g.)

Toteutettava JoTo-projekti jatkaa Espoossa aikaisemmin aloitettua johtamisen kehittämistä luomalla uusia työvälineitä hallinnollisiin tehtäviin. Espoon kaupungin nykyiset talouden tietojärjestelmät ovat peräisin vuodelta 2005, jonka vuoksi ne eivät vastaa riittävän hyvin nykypäivän johtamisen, raportoinnin ja päätöksenteon tarpeita. Nykyiset toimintamallit ja prosessit sisältävät paljon manuaalista työtä, jonka vuoksi niiden toteuttaminen työllistää paljon kaupungin henkilöstöä. Lisäksi operatiiviselta johdolta puuttuu kokonaan järjestelmä, joka mahdollistaisi pidemmän aikavälin suunnittelun ja taloudellisen toiminnan analysoinnin. Hankintapäätös uudesta järjestelmästä tehtiin yhdessä Attido Oyn ja Oracle Finland Oyn muodostaman ryhmittymän kanssa 24.4.2020, jonka jälkeen valitun toimittajan kanssa solmittiin sopimus toukokuussa 2020. Projektin tavoitteena on nykyaikaistaa hallinnon asiantuntijatyötä ja

sujuvoittaa henkilöstön arkea digitaalisilla ratkaisuilla uudistamalla talouden järjestelmäkonaisuuksia ja siihen sidoksissa olevia toimintamalleja. (Espoon kaupunki 2020h.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa toimiva Kirjanpidon- ja myynnin vastuualue, muodostuu kahdesta tiimistä, kirjanpidosta ja myyntilaskutuksesta. Vastuualueella on yhteensä noin 30 työntekijää, joista 10 työskentelee kirjanpidon puolella ja 20 myynnissä. Myynti tiimi jakautuu sisäisesti vielä kahteen pienempään ryhmään. Kirjanpidolla ja myynnin ryhmällä on omat lähiesimiehet, jotka raportoivat koko vastuualueen palvelupäällikölle. Tämän lisäksi vastuualueella toimii 1 taloushallintoasiantuntija ja suunnittelija, joiden tehtävä on tukea talouden suunnittelemisessa ja raportoinnissa.

Kirjanpito- ja myynti vastuualue on vastuussa kaupungin toimialojen asiakaslaskutuksesta, kaupungin kuukausittaisen kirjanpidon toteuttamisesta ja maksamiseen liittyvästä tukitoiminnasta, sekä toiminnallisesta suunnittelusta. Myyntilaskutuksen käytössä olevan Tieto Oyj:n tuottaman Community pääjärjestelmän läpi kulkevat kaikki Sosiaali- ja terveys asiakasmaksut, sekä lukuisat sivistystoimen ja teknisen ympäristötoimen laskut. Valtaosa kaupungin myyntilaskuista muodostetaan liittymäajoilla, joissa laskujen perusteet noudetaan kaupungin toimialojen esijärjestelmistä. Tämän lisäksi laskuja muodostetaan manuaalisesti toimeksiantojen ja erilaisten valmistelutyötä vaativien selvitystöiden perusteella. Vuonna 2019 myyntilaskuja lähetettiin järjestelmän kautta yhteensä n. 560 000 kappaletta, joista 86,16 % oli liittymällä nostettuja ja 13,84 % manuaalisesti laskutettuja. Kaupungin laskujen yleisin lähetystapa on postitse lähetettävä paperilasku, mutta sähköiset laskumuodot ovat viime vuosien saatossa kasvattaneet asemaansa merkittävästi.

Kirjanpidon- ja myynnin vastuualueella aloitettiin toteuttamaan toimintatapamuutosta syksyllä 2019 osana kaupungin tulevaisuuden Talouspalvelut ja JoTo tietojärjestelmäkokonaisuus projektien alku valmistelua. Toimintatapamuutoksen tavoitteena on myynnin osalta kehittää ja valmistella vastuualuetta vastaamaan tulevaisuuden työnmuutoksen haasteisiin. Tavoitteeksi otettiin alkuun vastuualueen kahden sisäisen tiimin yhdistäminen ja yhteisen sähköisen toimintatapaohjeen luominen. Ennen muutosta tiimit olivat vastuussa keskenään erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, minkä vuoksi tietynlainen osaaminen oli keskitettynä vain enintään muutaman henkilön harteille. Järjestely oli vuosien saatossa todettu toimivaksi, mutta heikensi yksikön toimintavarmuutta ja ei luonut mahdollisuuksia monipuoliselle kehittymiselle. Tiimien yhdistämisellä ja toimintatapaohjeen luomisella haluttiin tulevaisuudessa mahdollistaa työtehtävien roolitus, jonka päämääränä oli edesauttaa vastuualueen työmäärän purkamisen delegoimista.

Lisäksi myös vastuualueen sisäistä viestintää ja työtilanteen seuranta haluttiin kehittää. Ennen uudistusta vastuualueen toiminnan viestintä oli toteutettu viikoittaisilla tiimipalavereilla, joissa käsiteltiin ajankohtaisia tiimien omaan toimintaan liittyviä asioita. Toimintatapa

uudistuksen myötä sisäisen viestinnän lisäämisen tarve on korostunut entisestään ja viikoittaisten palaverien tilalle lanseerattiin päivän startit, jossa kaikki vastualueen työntekijät koontuvat yhteiseen aamulla pidettävään palaveriin. Palaverissa käydään läpi ajankohtaisia asioita, tarkastellaan työtilannetta ja jaetaan seuraavan päivän töiden roolitukset. Päivän starteissa työntekijöitä kehoitettiin olemaan aktiivisia ja tuomaan esille ideoita, jotka mahdollisesti parantaisivat olemassa olevien käytänteiden tehostamista tai loisivat täysin uusia toimintamalleja. Ideoita ryhdyttiin keräämään ideataululle, josta ne käsiteltiin tietyin väliajoin ja vietiin jatkosuunnitteluun. Päivän startin lisäksi pidetään viikoittain myös pidempi jatkuvan parantamisen palaveri, jossa käsitellään koko vastualueen kanssa ajankohtaisia asioita, tuloksia ja uusia ideoita syvällisesti, sekä mietitään miten pidempiaikaiset päätökset vaikuttavat vastualueen toimintaan tulevaisuudessa.

Vastualueen muutoksen myötä tulleita uudistuksia lähdettiin välittömästi jatko kehittämään ja jo lyhyessä ajassa uusia toimintatapoja pystyttiin vakiinnuttamaan osaksi yksikön toimintaa. Myyntilaskutuksen ja kirjanpidon ryhmiä on onnistuttu yhtenäistämään tiiviillä perehdyttämällä, jonka tuloksena henkilöstön osaamista ja tietämystä vastualueen erilaisista työtehtävistä on pystytty kasvattamaan. Osaamisen kasvu on mahdollistanut henkilöstöressurssien kohdistamisen ruuhkautuvien työtehtävien hoitamiseen, mikä ei ennen muutosta ole ollut mahdollista samanlaisessa koko vastualueen mittakaavassa. Edellä mainittua resurssien kohdistamista on onnistuttu kehittämään erilaisten automaattisten raportointi kokonaisuuksien avulla. Raportteja on kehitetty kuvaamaan työtilanteita ja erilaisia toteutumia päiväkohtaisella tasolla, mikä puolestaan on helpottanut työnsuunnittelun hallinnointia. Näiden lisäksi toimintatapoja on onnistuttu liinaamaan hyödyntämällä digitaalisia työkaluja ja menetelmiä, mikä on vähentänyt yksikön manuaalisia työvaiheita ja paperin käyttöä huomattavasti.

## 2 Organisaation toimintatapamuutoksen johtaminen

### 2.1 Muutosjohtaminen

Organisaatioiden toteuttamat vaikeat muutokset ovat yleistyneet tuntuvasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Muutos yleensä väistämättä edellyttää hyvistä normeista luopumista, mikä vaistomaisesti aiheuttaa sisäistä epävakautta, varsinkin kun yhteisöjen on pakko sopeutua olojen muuttumiseen. Muutoksen välttämättömyyden sisäistämisen sivuuttaminen ja asiassa eteenpäin syöksyminen nähdään yhdeksi suurimmaksi muutoshankkeissa tehdyksi virheeksi. Uudistuksen tavoitteet jäävät usein saavuttamatta, jos organisaatiossa ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan nykytilaan. Tällöin ihmiset eivät ole valmiita antamaan ylimääräistä työpanosta tai tekemään tarvittavia uhrauksia, vaan tarrautuvat vallitsevaan tilanteeseen ja hylkivät yläpuolelta esitettäviä aloitteita. (Kotter 1996, 3-5.) Mahdollisia virheitä on lukematomasti, mutta ne eivät ole väistämättömiä. Kun virheistä ollaan tietoisia ja osataan varautua, voidaan niiltä myös välttyä tai mahdollisesti selvitä vähemmällä. Tärkeintä on ymmärtää, miksi muutoksia vastustetaan, minkälainen on prosessi, jolla vastarinta voidaan kääntää myönteiseksi, ja minkälaista johtamista muutoksessa tarvitaan. (Kotter 1996, 14.)

Organisaatioiden muutokset käynnistyvät yleensä monen tekijän summasta, mutta ne voidaan pääsääntöisesti jakaa kahteen pääryhmään, eli ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia muutoksien aiheuttajia voivat esimerkiksi olla muutokset kilpailutilanteessa, organisaatioiden kumppanuuksuhteiden muuttuminen ja ylipäätänsä muutokset toimintaympäristössä. Sisäisiä muutoksia puolestaan saattavat olla organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutokset, johtamiskulttuurin kehittyminen tai perustoiminnassa havaitut puutteet. Muutokset näillä osa-alueilla johtavat yleensä vakaviin muutostoiimiin, joissa lähdetään muokkaamaan organisaatioiden toimintatapoja tai koko vallitsevaa toimintakulttuuria. Julkisen sektorin organisaatioiden osalta julkisjohtamisen konsepti NPM (New Public Management) on ollut merkittävässä roolissa kuntien muutosprosessien suunnan näyttäjänä. Sen innoittamana esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmien uudistamisissa ollaan enemmän kiinnostuneita nykyään muuttuvien järjestelmien tuomista vaikutuksista, kuin itse tuotoksista. Huomiota on toiminnan kehittämisessä kiinnitetty yksityisten palveluntarjoajien toimintamalleihin ja asiakaskeskeisen laatuajattelun vahvistamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 27-28.)

Yksikään muutos ei ole koskaan samanlainen. Muutoksen kokeminen on yksilöllistä ja näyttäytyy eri tavalla yrityksen omistajille, johtajille ja erityisesti työntekijälle, jota muutos yleensä konkreettisesti eniten koskettaa. Työntekijälle muutos merkitsee yleensä ennen kaikkea luopumista vanhasta, osan on helppo sopeutua uuteen toimintamalliin, toteuttamaan sen

mukaisia tavoitteita ja työtapoja. Jokainen muutos on erilainen ja näyttäytyy eri lailla yrityksen johdolle, esimiehelle ja muutoksessa olevalle työntekijälle, jota muutos yleensä konkreettisimmin koskettaa. Ihmiset kokevat muutoksen hyvin eri tavoin, joidenkin on helppo päästä kiinni uudistettuun toimintamalliin, mukauttaa työskentelytapojaan ja tavoitteitaan. Toiset puolestaan kyseenalaistavat muutosta, mutta ottavat lopulta sen myönteisesti vastaan ja kykenevät mukautumaan niihin. Osa työntekijöistä ei kuitenkaan selviä pienistäkään muutoksista ja tarvitsevat vahvaa tukea selvitäkseen. Organisaatioissa on myös ihmisiä, jotka osallistuvat muutoksiin vain, jos niistä on hyötyä oman työpaikan säilymisessä. (Ponteva 2010, 9-10.)

Muutokset eivät kuitenkaan onnistu ilman määrätietoista johtamista. Taitava esimies on energinen, tulevaisuuteen katsova ja näkee muutokseen liittyvien esteiden yli, sekä visioi muutoksen pitkänaikavälin suunnan. Häneltä löytyy kykyä selventää, yksinkertaistaa tavoitteita ja näyttää suuntaa muutoksen kokonaiskuvan muodostamisessa. Lisäksi hän osallistaa työntekijät heti alusta alkaen muutoksien suunnitteluun, sekä kannustaa ja palkitsee työntekijöitä suoritustaan läpi koko muutosprosessin ajan. Esimies on johtoryhmän kanssa vastuussa muutoksen välttämättömyyden vakuuttamisesta ja siitä että se tuo mukanaan myönteisiä asioita. Esimies varmistaa muutoksen edistymisen valitsemalla oikeat henkilöt muutosta edistäviin tehtäviin ja pitää huolen heidän riittävästä osaamistasosta. Ammattitaito ja uskottavuus lisäävät esimiehen mahdollisuutta onnistua muutoksen johtamisessa ja saada työntekijänsä antamaan kaikkensa muutoksen onnistumiseksi. (Pirinen 2014, luku 1.)

## 2.2 Muutosviestintä

Muutosviestinnän suunnitteluun tulee suhtautua kuin mihin tahansa tavalliseen päivittäiseen viestintään, jonka tarkoituksena on auttaa liiketoiminnan tavoitteiden ymmärtämistä. Nykyään viestintä on melkein aina jonkin käynnissä olevan muutoksen tai uudistuksen viestintää. Muutoksista viestimällä yritetään auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä on kyse, miksi muutos välttämätön ja mitkä ovat sen tavoitteet. Perimmäisenä tavoitteena on samalla se, että henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa voidaan valjastaa osaksi muutosprosessia. Luottamus, työinto ja työilmapiiri joutuvat usein koetukselle muutoksessa, joten viestinnällä on suuri rooli muutoksen tulkinnassa ja vision toteuttamisessa. Muutosviestintä on lisäksi olennainen osa strategista viestintää, joka tilanteiden kiristyessä osoittaa helposti arkiviestimisen kipupisteet ja haavoittuvuuden. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-21.)

Muutoshankkeiden kulusta on viestittävä jatkuvasti. Viestintää ei saa olla liikaa, mutta säännöllinen kertominen hankkeen kulusta on sitäkin tärkeämpää. Tässä onnistuminen edellyttää hyvin toteutettua suunnittelua ja koko muutosprosessin mallintamista viestinnän näkökulmasta. Prosessi on kyettävä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja erilaiset viestinnälliset toimenpiteet on suhteutettava siihen. Tiedon jakamisen lisäksi on samalla myös kiinnitettävä

huomiota asioiden esittämiseen. Etenemisestä kerrottaessa on asiat kerrottava totuudenmukaisesti, tasapuolisesti ja painottaen sekä myönteisiä että kielteisiä asioita. (Stenvall & Virtanen 2007, 74-75.)

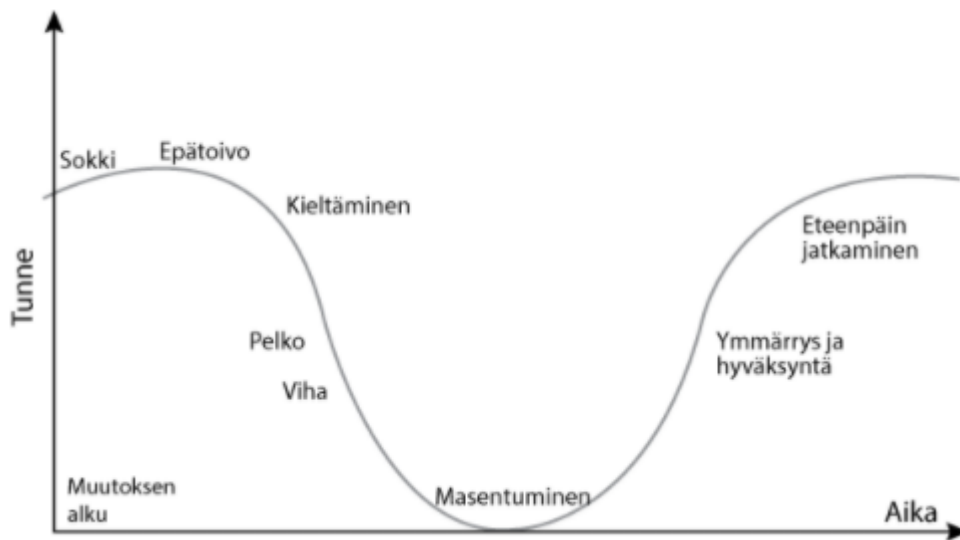
Koska muutosviestinnän perusvaatimukseen lukeutuu prosessimaisuus ja jatkuvuus, antaa monikanavaisuus mahdollisuuden vastata tiedon ja vuorovaikuttamisen tarpeeseen. Siinä missä kasvokkain viestinnällä pureudutaan asioihin syvällisesti, sähköisen viestinnän etuja ovat nopeus ja reaaliaikaisuus. Ihmisten oppiessa lisää tiedon haun uusimmista välineistä, avaavat intranet, sähköpostit ja chat-kanavat yhä enemmän mahdollisuuksia jatkuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Viestinnän kanavien ja välineiden valinnassa on hyvä arvioida niiden tasapuolisuus ja ulottuvuus kaikille organisaation tasoille. Viestin perille meneminen ja tasapuolisuus pystytään varmistamaan käyttämällä samanaikaisesti useampia eri viestintävälineitä, jolloin sama tieto löytää perille eri kanavia pitkin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78-84.)

Muutosviestinnän tärkeyttä johtamisessa ei voi korostaa liikaa. Tiedottaa voi jopa siitä, ettei mitään uutta tiedotettavaa ole. Tiedon jatkuvalla jakamisella katkaistaan huhuilta siivet ja pysäytetään turhien pelkojen syntyminen. Oikein toteutettuna kaikkien osapuolien tunteet pystytään tuomaan mahdollisimman lähelle toisiansa. Tärkeää on ottaa huomioon ensiksi tiedottamisen runsaus, toiseksi kysymykset salliva avoin vuorovaikutus ja lopuksi henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Edellä mainittujen lisäksi haastavimpana pidetään avoimen ilmapiirin rakentamista, mikä toimii samalla myös tehokkaimpana tapana muutoksen tuloksellisuuden takaamisessa. Henkilöstöä mietityttävät pelot ja surut voidaan käsitellä oikeanlaisella avoimuudella, jossa kysymys on lähinnä asenteesta ja asennoitumisesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 91-93.)

### 2.3 Muutosvastarinta

Sanattomat sopimukset ovat tärkeitä voimavaroja organisaation johtamiselle ja siksi vaativat huomiota. Avaamalla Muutosvastarinnan ja haluttomuuden taustoja pystytään ymmärtämään niiden syyt ja nähdä perusteissa vaikuttavan logiikan ja näin myös vaikuttaa siihen. (Mattila 2007, 17.)

Muutosvastarinta on yleensä työntekijöiden osoitus siitä, etteivät he ole vielä valmiita muutokseen. Monet työntekijät saattavat tarvita henkilökohtaista tukea, apua ja aikaa käsitellä muutosta. Tuntemusten käsittelyyn ei aina kuitenkaan ole riittävästi aikaa, sillä muutoksen edistämisen aikataulua ei haluta pitkittää. Tutkimalla henkilöstön muutosvastarintaa ja sen luomia tuntemuksia, voidaan saada arvokasta tietoa, joka tulisi ottaa huomioon muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä. Muutosvastarinta sisältää usein runsaasti hyödyntämätöntä potentiaalia, jota kannattaa hyödyntää muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan. Tämä toisaalta edellyttää johdolta kykyä ymmärtää kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2008, 68-69.)



Kuvio 4 Muutoskäyrä (Pirinen 2014, luku 3.)

Johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta syytetään yleensä organisaation työntekijätasoa ja esimiehiä. Tarkemmissa arvioinneissa on kuitenkin usein huomattu, että uudistamista eniten hidastavat ne osapuolet, joilta muutokset uhkaavat viedä sekä saavutettuja etuja että etenemismahdollisuuksia. Vastaavasti alemman työjohdon ja seuraavien väliportaiden halu osallistua muutokseen työntekijätason sanansaattajina, saatetaan tulkita helposti virheellisesti vastarinnaksi. Kuitenkin suurin osa vastarinnasta syntyy ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista, jotka ovat myös yleensä vähiten osallistuneet itse valmisteluun. Heidät otetaan yleensä mukaan vasta, kun johtoryhmä odottaa heiltä jo ripeää toimintaa. (Mattila 2007, 20-22.)

Muutosvastarinnan taso on tärkeä tunnistaa ja sen olemassaolo on pystyttävä hyväksymään sellaisenaan. Ymmärtämisen lisäksi sitä on samalla kyettävä käsittelemään järjestelmällisesti perustellen ja tarkasti vastaperusteluita kuunnellen. Toisen sanomaan ja asemaan täytyy pyrkiä eläytymään unohtamatta omaa innostusta. Muutostunteiden todellisuus on kuitenkin lopulta tunnustettava ja tunnistettava. Muutostilanteiden nostattamia tunteita ei voida kieltää, vaan ne on hyväksyttävä ja niitä on ymmärrettävä. Toisaalta niihin pystytään kuitenkin vähitellen vaikuttamaan, mikä vaatii organisaatiolta huomattavan paljon avointa dialogia, varsinkin muutosten alkuvaiheissa. Tunteet on hyvä päästää valloilleen jo alkuvaiheessa, jolloin niitä pystytään käsittelemään mahdollisimman perusteellisesti. Tällä pyritään jättämään muutoksen matkalla mahdollisimman vähän patoutuneita muutostunteita. Myönteisiä tunteita voidaan puolestaan kasvattaa matkan edetessä. (Erämetsä 2003, 100-102.)

## 2.4 Muutoksen toteutus

Muutosten toteuttamisen aloittaminen vaatii kiireellisuuden ja välttämättömyyden täsmentämistä tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen ei innosta työntekijöitä edistämään uusia toimintatapoja niistä syntyvien muutosongelmien vuoksi. Jos muutoksia ei koeta riittävän välttämättömiksi, tulee hanketta ohjaavan vakuuttavan hallintaryhmän kokoamisesta haasteellista. Mielenkiinto muutosta kohtaan tulee hiipumaan, ellei koko henkilöstöä saada innostumaan muutoksesta. (Kotter 1996, 37-38.) Kiireellisuuden ja välttämättömyyden tunteiden lisääminen vaatii niin sanottujen tyytyväisyyden lähteiden poistamista tai niiden vaikutusten minimoimista. Välttämättömyyden tunteiden herättämiseksi, vaaditaan organisaatiolta uskaliaita normaalista poikkeavia toimia, mitkä yleensä yhdistetään ihmisten johtamisen taitoihin. (Kotter 1996, 44-45.)

Toteutuksen yhteydessä joudutaan usein palaamaan takaisin muutoksen suunnitteluun, mikä monesti aiheuttaa ongelmia muutosprosessille. Henkilöstö saattaa pohtia uusien muutosten tuomien käytäntöjen paremmuutta vasta itse toteutusvaiheessa, mikä vie huomion pois itse toteutuksesta. Tästä huolimatta onnistunutkaan suunnitteluvaihe ei aina takaa sitä, että kaikki tapahtuisi suunnitellusti ja häiriöttä. Toteutuksessa saattaa ilmetä epäselkeyttä ja tilanteet voivat muuttua arvaamattomasti. Tästä syystä toteutukseen täytyy suhtautua avoimesti ja tulevia mahdollisuuksia muokata suunnitelmaa on kyettävä käyttämään hyödyksi, vaikka ne poikkeaisivatkin alkuperäisistä suunnitelmista. (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50.)

Muutosprosessien päämäärien toteuttamiseen tarvitaan vahvan strategisen vision luomista. Tulevaisuudenkuvaa edustava visio antaa työntekijöille suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi yritysten asettamien tavoitteiden toteuttamiseksi tulisi pinnistellä. Hyvin toteutettu visio palvelee muutoksen toteutuksen kolmea tärkeää päämäärää. Yleistä suuntaa on tärkeää selventää, sillä ihmisillä on yleensä erimielisyyksiä ja epävarmuuksia muutoksen suunnasta tai pohtivat muutosten toteuttamisten todellista tarpeellisuutta. Se myös motivoi ihmisiä toimenpiteisiin, joita he eivät välttämättä koe mieluisikseen. Muutostilanteissa ihmisiltä vaaditaan suuria uhrauksia, joiden seurauksiin moni ei suhtaudu suurella innolla. Hyvin suunniteltu visio auttaa pääsemään yli tästä muutosten toteuttamisen haluttomuudesta, tarjoten toivoa paremmasta ja siksi motivoi yrittämään. Visio viestii avoimesti uhrauksien välttämättömyydestä, mutta samalla myös niiden avulla saavutettavista eduista ja mahdollisuuksista, jotka ovat huomattavasti suurempia kuin mitä nykyisillä standardeilla olisi mahdollista saavuttaa. Lisäksi sen avulla pystytään koordinoimaan ja yhtenäistämään ihmisten toimintaa tuloksellisesti. Selkeän vision puute voi johtaa jatkuviin erimielisyyksiin ja resurssien väärinkäyttöön. Yhteisen jaetun vision avulla työnteko luonnistuu suhteellisen itsenäisesti ilman ristiriitaisia päällekkäisyyksiä. (Kotter 1996, 71-73.)

Johdon muodostamalla muutosryhmällä on suuri rooli muutoksen toteutuksessa. Motivoituneen ryhmän lisäksi hanke tarvitsee alusta alkaen mukaan koko johtoryhmän ja ylimmän johdon tuen. Johdolta vaaditaan pelkän osallistumisen lisäksi täysiaikaista sitoutumista ja aktiivista paneutumista tekemiseen. Johdon tuki on tyypillisesti sitä vankempaa, mitä varmempana muutoksien nähdään parantavan yrityksen toimintaa. Haasteellisena voidaan kuitenkin nähdä oikeiden henkilöiden valinta, sillä yhteisestä visiosta huolimatta ihmisten toimintatavat saattavat erota merkittävästi. Muutosryhmän kokoonpanoa suunniteltaessa kannattaa mukaan valita myös epäilijöitä, sillä he ovat usein merkittäviä mielipidevaikuttajia omissa yhteisöissään ja heidän sitoutumisellaan pystytään yleensä suoraan vaikuttamaan vastarintaan. Hanketta edistävä ryhmä ei saa kuitenkaan sulkea muuta organisaatiota ulkopuolelle. Tästä syystä kehityshankkeen rajojen tulisi olla läpäiseviä ja näin edesauttaisivat uuden ymmärryksen vähittäistä leviämistä organisaatiossa. (Mattila 2007, 154-157.)

### 3 Nykyaikaisen taloushallinnon ilmiöt

#### 3.1 Digitalisaatio

Digitalisaation edelläkävijäorganisaatiot ovat siirtymässä hyödyntämään järjestelmien automaation mahdollistamia prosessien tehostuskeinoja. Tätä muutosta kutsutaan älykkään taloushallinnon kehittämiseksi. Tänä päivänä säännöllisten tehtävien digitalisoimisen lisäksi keskitytään parantamaan järjestelmien kykyä käsitellä ja hyödyntää käytössä olevaa dataa. Älykkään taloushallinnon toimivuuden edellytyksenä on työtapojen uudestaan organisointi järjestelmien ja työntekijöiden välillä. Digitaalisten järjestelmät toiminnot vähentävät rutiinitöitä ja mahdollistavat käytössä olevien resurssien suuntaamisen ihmisilyä vaativiin tehtäviin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17-20.)



Kuvio 5 Taloushallinnon osa-alueet ja resurssit (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 20.)

Julkinen sektori on digitalisoinut toimintaprosessejaan hyödyntämällä kehittyviä internet-teknologioita jo 1990-luvulta alkaen. Nykypäivän kehittyneet teknologiat ja muutokset kuluttajakäyttäytymisessä ovat tarjonneet kunnallisille organisaatioille runsaasti uusia mahdollisuuksia kehittää yleistä toimintaa ja parantaa palveluiden käytettävyyttä ja laatua. Vaikka digitalisaatio etsii edelleen asemaansa julkisella sektorilla ja saattaa helposti näyttäytyä mediassa negatiivisessa valossa, on sen todettu vaikuttavan merkittävästi julkisten palveluiden menestymiseen ja kilpailukykyyn niin paikallisella, kuin myös globaalilla tasolla. Modernit digitaaliset palveluformaattit pystyvät sujuvoittamaan kuntalaisten asiointia entisestään ja toimimaan taustalla ennakoiden heidän palveluntarvettansa. Yhteiskunnallisessa digitalisaatiossa on kuitenkin pohjimmiltaan kysymys uusien organisaatorajoja rikkovien asiakaslähtöisten palvelumuotojen synnyttämisestä julkisten ja yksityisten sektorien välille. Julkisen sektorin rooli ei siis rajoitu vain oman sisäisen toiminnan parantamiseen, vaan kaikkien osallisten täytyy antaa voimakas omakohtainen työpanos kokonaisvaltaiseen digitalisaation kehittämiseen. Muutos

kohti digitaalista toimivuutta vaatii julkisilta toimijoilta aktiivista otetta innovatiiviseen suunnitteluun ja reilusti kehitysmuotoista asennetta. (Rousku ym. 2017, luku 7.2.)

Ilmarinen ja Koskela (2015, luku 4) kuvailevat digitaalisen muutoksen tapahtuvan murroksissa, joissa luovutaan vanhoista totutuista toimintatavoista ja jatkuvasti pyritään luomaan uusia tilalle. Digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi kaikkiin yhteiskunnan osa-alueisiin ja sen vauhti, suuruus, syvyys, sekä voimakkuus voidaan jakaa syntyväksi kolmesta yhtä merkittävästä murroksesta, eli asiakaskäyttäjämisen, teknologian ja markkinoiden murroksesta.



Kuvio 6 Digitalisaation murrokset (Ilmarinen & Koskela, 2015, luku 4.)

Asiakaskäyttäjämisen murrosta voidaan pitää tärkeimpänä digitalisaation ajajana. Digitalisaation synnyttämä sosiaalinen media on mahdollistanut asiakkaille uudenlaisen tavan ilmaista itseään ja toimia osana yhteiskuntaa. Koska asiakkaalla on tulevaisuudessa entistä enemmän varaa valita missä ja miten haluaa asioida, asettaa asiakaskäyttäjämisen muutos yrityksille uudenlaisia haasteita liiketoiminnan menestymiselle. Päätösvalta on siirtynyt digitalisaation myötä kuluttajille, jonka seurauksena yritysten täytyy viestiä tuotteista ja palveluista mahdollisimman läpinäkyvästi, sekä tarjota asiakkaille mahdollisuuksia osallistua yhteisön luomiseen. Murros muuttaa tulevaisuudessa ihmisten kuluttamistapoja entisestään, mikä pakottaa yrityksiä seuraamaan intensiivisesti nykyisten ja uusien potentiaalisten asiakkaiden käyttäjämisen muutosta. (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.1.)

Edellä mainittu asiakaskäyttäytymisen murros ei toisaalta olisi ollut alkuunkaan mahdollinen ilman teknologian murrosta, joka on toiminut koko digitalisaation mahdollistavana voimalähteenä. Digitalisaation kehityksen on mahdollistanut sähköön liittyvät innovaatiot ja niiden sovellutukset, joista huomattavasti myöhemmin osaksi arkea tulleet Internet ja langaton tiedonsiirto ovat edistäneet teknologian murroksen kasvun vauhtia huimasti. Uusimmat teknologiat ovat tällä hetkellä ihmisten ja organisaatioiden saatavilla helpommin ja edullisemmin kuin koskaan ennen. Digitalisaation kehityksen myötä teknologia ei ole tarkoitettu enää vain sen asiantuntijoille, vaan siitä on tullut ajansaatossa osa melkeinpä jokaisen arkipäivää. Palvelujen ja järjestelmien älykkyyden kasvaessa, pystytään niiden avulla tuottamaan entistä reaaliaikaisempaa ja laadukkaampaa tietoa kaikille sitä tarvitseville toimijoille, sekä mahdollistamaan täysin uudenlaisia tapoja kehittää toimintatapoja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 4.2.)



Kuvio 7 Markkinoiden murroksen vaikuttimet (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.3.)

Menestyminen digitaalisessa maailmassa vaatii uudenlaisia kykyjä, suunnitelmia ja ketteryyttä lähestyä asiakkaita. Digitalisaatio on yhdistänyt globaalit markkinat yhdeksi ja täten kasvattanut yritysten mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa yli valtiorajojen. Markkinoiden muuttuessa kotimaiset yritykset joutuvat kilpailemaan yhä enemmän globaalisti toimivia yrityksiä vastaan asiakkaiden suosiosta. Digitaalisuus vähentää fyysisten toimipisteiden merkitystä, sillä tuotteet ja palvelut liikkuvat nykypäivänä vaivattomasti huolimatta siitä, missä palveluntuottajat sijaitsevat. Tämä on antanut yrityksille mahdollisuuden toimia uudenlaisilla pelisäännöillä ja tarjota palveluitaan hyödyntämällä digitaalisten kanavien joustavuutta, mikä on hankaloittanut konservatiivisten yritysten liiketoimintaa entisestään. Uudet ja vanhat toimialat hakevat digiajan keinoilla kasvua laajentamalla tarjontaansa uusille markkinoille ja tavoittaakseen uusia asiakkaita. Digitaalisen laajentamisen nopeuden vuoksi kaupankäynnin säännökset aiheuttavat toistuvasti ongelmia globaalisti toimiville yrityksille. Aina ei ole täysin selvää, minkä maan säännöksiin mukaisesti tulisi toimia, vaikka esimerkiksi EU-alueilla yhtenäistäminen onkin jo suhteellisen edistynyt. (Ilmarinen & Koskela 2015, 4.3.)

### 3.2 Verkkolaskutus

Verkkolasku on sähköisessä muodossa lähetettävä ja vastaanotettava lasku, jossa on kaikki vastaavat tiedot kuin paperilaskussa. Laskun tiedot ovat täysin digitaalisessa muodossa, minkä takia sisältö voidaan esittää sähköisenä kuvana sekä datatiedostona. Verkkolaskutuksessa ei ole kyse sähköpostitse lähetettävästä laskusta, vaan standardein määritellyistä digitaalisesta laskusta, joka vastaanotetaan suoraan laskuja käsitteleviin järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 62-63.)

Verkkolaskun edellytyksenä on, että lähettäjän ja vastaanottajan järjestelmät pystyvät lukemaan niitä. Tähän tarkoitukseen on kehitelty erilaisia standardeja, joiden avulla laskujen sisältö pystytään muuttamaan ohjelmien käsiteltäväksi dataksi. Laskujen datasisältö koostuu tietokentistä, joista tärkeimmät kolme osa-aluetta ovat lähettäjän nimi, summa ja osoite. Verkkolaskulle on kehitetty monia standardeja, joista tunnetuimmat ovat Einvoice, Finvoice ja TEAPPSXML. Einvoice on pohjoismaisen verkkolaskukonsortion määrittelemä standardi. Finvoice on Suomen pankkiyhdistyksen verkkolaskumäärittely, jossa on automaattinen linkitys myös laskun maksamiseen. TEAPPSXML on ohjelmisto- ja palveluyritys Tieto Oyj:n kehittämä esitystapa. Tämän lisäksi standardit eroavat toisistaan tietyissä yksityiskohdissa, kuten liite-, maksu ja tiliöintitiedoissa. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 9-10.)

Suomessa verkkolaskuja lähetetään ja vastaanotetaan pääosin lasku operaattoreiden ja pankkien välityksellä. Organisaatiokohtaisia verkkolaskuosoitteita ja operaattoritietoja ylläpidetään Suomessa kansallisessa verkkolaskuosoitteistossa, jota pidetään maailman mittaluokassa hyvin edistyneenä. Se mahdollistaa avoimen rajapinnan kautta verkkolaskuosoitteiden automatisoidun päivittymisen asiakkaiden osalta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 72-73.)



Kuvio 8 Verkkolaskutuksen nelikenttämallilla (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 73.)

Verkkolasku operaattoreilla on pitkäkokemus verkkolaskutuksesta ja ne tarjoavat palveluita automatisoinnista koko toimitusketjujen hallintaan. Verkkolaskuoperaattoreiden palveluja käytetään taloushallinto-ohjelmistojen tai Internet-sovellusten kautta, jotka mahdollistavat uusien joustavien tapojen käyttöönottamisen taloushallinnon ja verkkoliikenteen hoitamisessa. Sovellusten kautta laskuja voidaan lähettää ketterästi eri tiedostomuodoissa myös tilanteissa, joissa yrityksen omat laskutusjärjestelmät eivät tue verkkolaskujen lähettämistä.

Tämän lisäksi operaattorit pystyvät ohjaamaan laskut vastaanottajan haluamassa muodossa ja yleensä myös välittämään laskuliitteitä. Pankit puolestaan välittävät laskuja yritysten välillä olemassa olevia verkkopakkisyhteyskanavia hyödyntämällä. Niiden verkkolaskupalveluita käytetään pankkisyhteysohjelmilla eräsiirtoina tai verkkopankkien kautta. Pankit tarjoavat lisäksi palveluita laskujen vastaanotolle, hallinnalle, arkistoinnille, mutta tarjonta on edelleen tois- taiseksi suppeampi verrattuna verkkolaskuoperaattoreihin. (Kurki ym. 2011, 37.)

Verkkolaskutukseen siirtyminen on kannattava valinta yritykselle siitä syntyvien kustannus- säästöjen vuoksi. Verkkolaskutuksella pystytään säästämään laskujen käsittelykuluissa ja va- pauttamaan yrityksen resursseja manuaalisista paperitöistä tuottavampiin tehtäviin, sekä no- peuttamaan yrityksen rahankiertoa. (Maventa 2020) Suorien kustannussäästöjen lisäksi voi- daan myös saavuttaa myös epäsuoria hyötyjä, jotka voivat ilmetä esimerkiksi yritysten talou- den tietojärjestelmien tehokkaampana hyödyntämisenä, uusien toimintatapojen löytämisenä, asiakaspalvelun tehostumisena tai henkilöstöressurssien edistyksempänä johtamisena. (Kurki ym. 2011, 29.)

Verkkolaskutuksen kustannussäästöjä tutkittaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei mah- dollisia hyötyjä ole nähtävissä kuin vasta pidemmän ajanjakson jälkeen. On paljon todennä- köisempää, että kustannukset voivat lyhyellä aikavälillä jopa alkuun kasvaa, kun vanhoja jär- jestelmiä ja toimintatapoja joudutaan ylläpitämään uusien toimintatapojen testaamisen ajan. Käyttöönottamisen hyödyt voivat jäädä minimaalisiksi tilanteissa, joissa uusien automatisoitu- jen laskuprosessien oheen jätetään perinteisiä toimintakäytänteitä, joihin asiakkaat ja työn- tekijät ovat ajansaatossa tottuneet. Epätehokkaiden toimintatapojen kuten ostolaskujen pa- perisen kierto- ja hyväksymismenettelyn ja paperilaskujen skannaamisen ylläpitäminen pie- nentävät nopeasti automatisoinnista saatuja hyötyjä. Yksittäisen laskun hintaa on vaikea arvi- oida, sillä se koostuu monista eri osatekijöistä, mutta on arvioitu, että paperisen laskun hinta oli noin 15-80 euroa ja sähköisen vastaavasti noin 1-10 euroa. Jo pelkästään tämän perus- teella voidaan nähdä, että jos yritys pystyy vähentämään laskujen kustannuksissa 90 prosent- tia, on verkkolaskutus kannattava päätös. (Kurki ym. 2011, 29-30.)

### **3.3 Taloushallinnon kehittyvät ohjelmistot**

Ohjelmistorobotiikan, automaation ja koneoppimisen käyttöönotto taloushallinnon automaa- tio asteen nostamisessa ja toimintakyvyn kehittämisessä on ollut viime vuosina yksi taloushal- linnon digitalisaation merkittävimmistä muutoksista. Organisaatiot hyödyntävät ohjelmistoro- botiikkaa osana prosessejaan ja edistyksekköisissä ratkaisuissa hyödynnetään lisäksi myös koneoppimista ja muuta tekoälyä. Robotiikan hyödyntämisen päätarkoituksena on vähentää manuaalista työtä ja näin ollen tehostamaan työskentelyä merkittävästi. (Kaarlejärvi & Salmi- nen 2018, 52)

Ohjelmistorobotiikka (Robotic Process Automation, RPA) on automaatiota hyödyntävä järjestelmä, joka kykenee käsittelemään rakenteisessa muodossa olevaa sähköistä dataa. Se toimii ratkaisuna tilanteissa, joissa automatisointi ei perinteisiä järjestelmiä käyttämällä ole mahdollista tai taloudellisesti kannattavaa, näin ollen toimien työntekijän digiversiona. Taloushallinnon työkaluna se täydentää perusjärjestelmiä mahdollistaen järjestelmien välisen tiedon siirron, erilaisten tarkastuksien tekemisen, prosessien läpiviennin ja ajojen käynnistämisen. Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen sopii erityisesti tilanteisiin, joissa on paljon manuaalisia työvaiheita, jotka rutiininomaisesti toistuvat noudattamalla samanlaisia loogisia sääntöjä. Järjestelmä ei itsessään kykene itsenäiseen ajatteluun, mikä vaatii ihmisen opettamaan sille sen työtehtävät perusteellisesti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 51-55.)

Käyttöliittymäautomaatio (Advanced user interfaces) on tällä hetkellä todella nopeasti yleistyvää tekoälyn osa-alue. Kehittyneistä käyttöliittymistä puhuttaessa tarkoitetaan erityisesti erilaisia palveluissa hyödynnettäviä teknologioita, joissa koneet tunnistavat niille syötettyä informaatiota, eli esimerkiksi kuvia, puhetta ja kirjoitettua tekstiä, sekä kykenevät myös jatkokäsittelyyn näitä. Niiden tarkoitus on tulevaisuudessa enenevässä määrin avustaa ihmistä ei-rakenteisen datan käsittelyssä, mikä on suurimmaksi osaksi tähän asti ollut työntekijöiden vastuulla. Taloushallinto on suhteellisen yksinkertainen sovellusalue näille uusille teknologioille, sillä taloushallinnon käsittelyaineistot koostuvat enimmäkseen numeroista ja teksteistä sekä ovat rakenteellisesti riittävän johdonmukaisia erilaisten säädösten myötä. Tästä syystä teknologian kehittyessä niiden käyttöönotto ja leviäminen tulee tapahtumaan varsin nopeasti. Käyttöliittymiä hyödynnetään taloushallinnoissa erityisesti erilaisilla chattiboteilla, joiden käyttö on yleistynyt nopeasti erilaisissa kuluttajille suunnatuissa palveluissa. Automaattisten chattibottien toiminta perustuu asiakaspalvelutilanteissa toistaiseksi kerätyn datamassan analysointiin ja osumatarkkuuden jatkuvaan parantamiseen, eli mistään kovinkaan edistyneestä tekoälystä ei kuitenkaan ole vielä kysymys. Tämän takia chattibottien tehtävä tulee lähitulevaisuudessa painottumaan enimmäkseen ongelmaratkaisu- ja asiakaspalvelutehtävien esiasteiseen selvittelyyn, josta haastavammat tai täysin uudet selvittelyt siirtyvät tuttuun tapaan ihmisten hoidettavaksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 56-58.)

Koneoppiminen (Machine learning) on edistyksellisempää automaatiota ja mielletään yleensä alkeelliseksi tekoälyksi. Sen toimintaperiaatteet perustuvat suurien datamassojen itsenäiseen käsittelyyn, luokitteluun ja matemaattisten mallien pohjalta luotujen ennusteiden laatimiseen. Datan määrän ja säännönmukaisuuksien kasvaessa, edistykselliset koneoppiset ratkaisut pystyvät kehittämään itseään ja oppivat koko ajan paremmiksi ja luotettavammiksi. Näin ollen kyseessä on ihmisten määrittelemällä tavalla toimiva kehitys- ja oppimismalli, jossa järjestelmän toimenpiteet ja oppiminen perustuvat todennäköisyyksiin, minkä vuoksi ihmisen ei tarvitse opettaa kaikkia uusia toimenpiteitä. Nykypäivänä koneoppiminen on laajasti käytössä yritysten ostolaskujen käsittelyssä. Taloushallintojärjestelmät vastaanottavat paljon luokittelevottomia laskuja, joille pystytään koneoppimisen avulla löytämään oikeat tiliöinti tai -

käsittelyehdotukset. Käyttäjä kuitenkin itse lopulta päättää ehdotuksen hyväksymisestä ja tarvittaessa tekee korjauksia järjestelmän toimintamenettelyihin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 59-60.)

### 3.4 Laskuttajasta konsultiksi

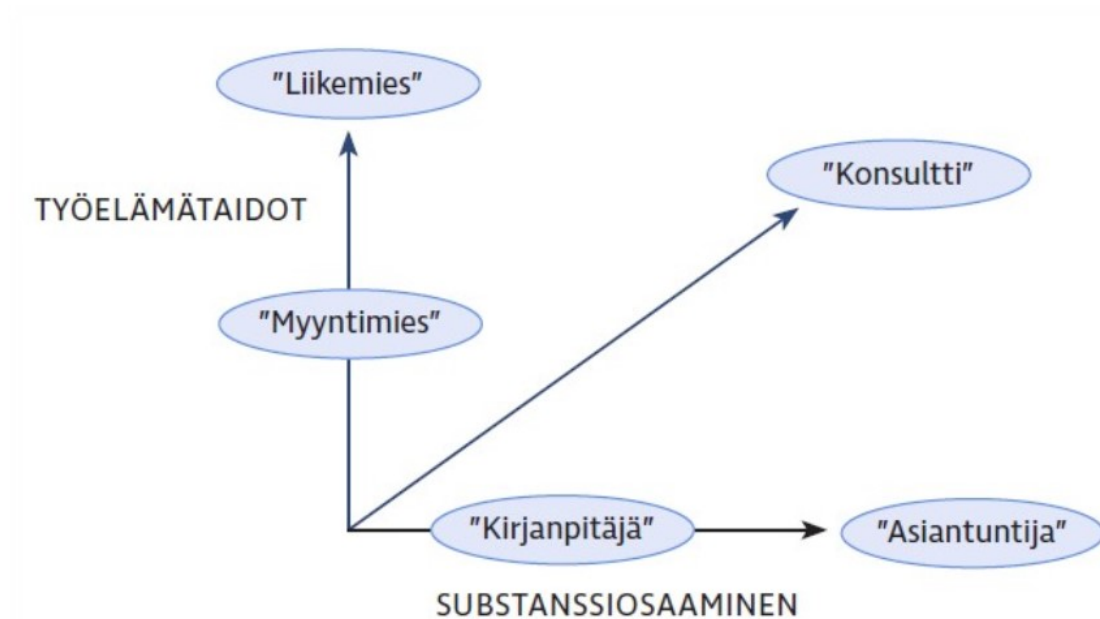
Digitaalisuuden ja uuden teknologian täytyy nykyään olla tärkeä osa yritysten jokaista prosessia ja funktiota. Digitaalisuudesta on muodostumassa merkittävä osaamisvaade taloushallinto työtä tekeville henkilöille myös julkishallinnossa, jossa prosessit ovat vasta osittain tai jopa kokonaan digitalisoimatta. Työntekijöiden resursseja pystytään tulevaisuudessa hyödyntämään tehokkaammin automatisoimalla manuaalityötä sisältäviä prosesseja. Taloushallinnon ammattilaisilta vaaditaan nykyään kykyä omaksua uusia taitoja ja uusien tietoteknistensovellusten hallitsemista. Henkilöstön täytyy päivittää osaamistaan ja opetella jatkuvasti uutta, sillä osaamisen ylläpitäminen nähdään nykyajan muuttuvilla työmarkkinoilla elintärkeäksi oman aseman turvaajaksi. Oman osaamisen päivittäminen luo lisäksi mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen ja uuden työn etsimiseen. (Metsä-Tokila 2019, 36-37.)

Digitalisaatio nähdään usein uhkana taloushallinnon työntekijöille ja yleisien työtehtävien säilymiselle. Näkemystä voidaan pitää jokseenkin vanhanaikaisena, sillä oikeastaan digitalisaatio toimii pikemminkin ihmisen urakehityksen mahdollistajana ja itse toimialan uudistajana. Voidaan oikeastaan puhua, että taloushallinnon ammattilaisen tehtävät ovat muuttumassa kohti konsulttimaista työskentelymallia. Hidasteena taloushallinnon tehtävien ura- ja palkka-kehitykselle on tähän asti pidetty suurta rutiinitöiden määrää. Digitalisaation myötä rutiinien siirtyessä ihmisiltä koneille, jää laskuttajalle enemmän aikaa asiantuntijuutta vaativien töiden hoitamiseen, mikä samalla mahdollistaa uudenlaisen ansainta menettelyn koko työyhteisölle. Automaatio ei itsessään korota yleistä palkkatasoa, vaan työtehtävien vaativuus tason jatkuva nouseminen. (Aho 2019, 24-26.)

Taloushallinnon ammattilaisen tehtävät tulevat koostumaan työn keskiöön kuuluvien funktioiden lisäksi tulevaisuudessa myös myynnistä ja asiakaskokonaisuuksien johtamiseen liittyvästä ydinosaamisesta. Liiketoiminnan pirstaloituessa muutoksen alla uudennaisiin verkostoihin, täytyy ihmisten oppia toimimaan tiiviimmin osana verkostoja ja tarvittaessa toimimaan oman verkostonsa suunnannäyttäjinä. Taloushallinnon ammattilaisista on kehittymässä talouskonsultteja, jotka kehittävät ratkaisuja asiakkaiden liiketoiminnallisiin ongelmiin. Talouskonsultin täytyy osata sisäistää edustamansa vastualueen hallinnolliset painopisteet, ja niiden pohjalta tehdä havaintoja ympäristöstään ja kehittää liiketoimintaa. Taloushallinnon tehtävät ei tulevaisuudessa ole enää pelkkää perinteistä suorittamista, vaan toimintaa tullaan täydentämään asiakkaiden liiketoimintaa tehostavilla palvelukonsepteilla. (Dextili 2019.)

Aho (2019, 31) esittää taloushallinnon ammattilaisen työtehtävien siirtyvän digitalisaation myötä kohti konsulttimaista työmallia. Konsultiksi kasvamiseen tarvitaan uudenlaisia taitoja

ja osaamista, jotka muodostuvat yhdessä substanssiosaamisesta ja työelämätaidoista (kuva 10).



Kuvio 9 Konsultiksi kasvamiseen tarvitaan taitoja molemmilta akseleilta (Aho 2019, 32.)

Substanssiosaamisella tarkoitetaan opiskelun tai työelämän kautta hankittua kyvykkyyttä, jonka avulla pyritään selvittämään ja ratkomaan vaativia ammatillisia haasteita. Taloushallinnon osaajaa kehittyä asiantuntijaksi hankkimalla ja jalostamalla lisää tietoa. Asiantuntijuus nähdään substanssiosaamisen lisäksi henkilökohtaiseksi asenteeksi ja kyvykkyydeksi ottaa rohkeasti kantaa asioihin ja tehdä itsenäisiä johtopäätöksiä. Työelämätaidoilla puolestaan tarkoitetaan henkilön oman persoonallisuuden, kekseliäisyyden ja vuorovaikutustaitojen muodostamaa kokonaisuutta. Kokemuksen ja kouluttautumisen keinoilla myyntimies kehittää vuorovaikutustaitojaan ja oppii toimimaan erilaisten tilanteiden mukaisesti kasvaen näin liikemieheksi. Liikemiehellä on asiantuntijasta poiketen tärkeämmässä osassa omat henkilökohtaiset kyvykkyydet ja kokemukset, kuin tietotyö ja tutkimus. (Aho 2019, 33-34.)

Konsultin päätehtävä on tarjota asiakkaille konsultaatiota, eli neuvontaa liiketoiminnassa ilmenevien ongelmien ratkaisemiseen. Näiden ratkomiseen konsultilta vaaditaan kehittyneitä ongelmanratkaisutaitoja, jotka kehittyvät konsultille muiden työelämätaidojen tapaan kokemuksen kertyessä. Taloushallinnon ammattilaisen kehittyminen ongelmanratkaisijana vaatii luottamusta omaan vaistoon siitä, että kovalla työllä mahdollinen ratkaisu on löydettävissä. Ongelmienratkaiseminen vaatii syvällistä ymmärtämistä tutkittavasta ilmiöstä, joka syntyy parhaiten, kun samoja asioita käsitellään toistuvasti eri näkökulmista. Konsultin tulee pohtia ratkaisua uudesta näkökulmasta ja karttaa niin sanotun sääntöajattelun mukaisia ”hyväksi todettuja” menettelytapoja. (Aho 2019, 167-174.)

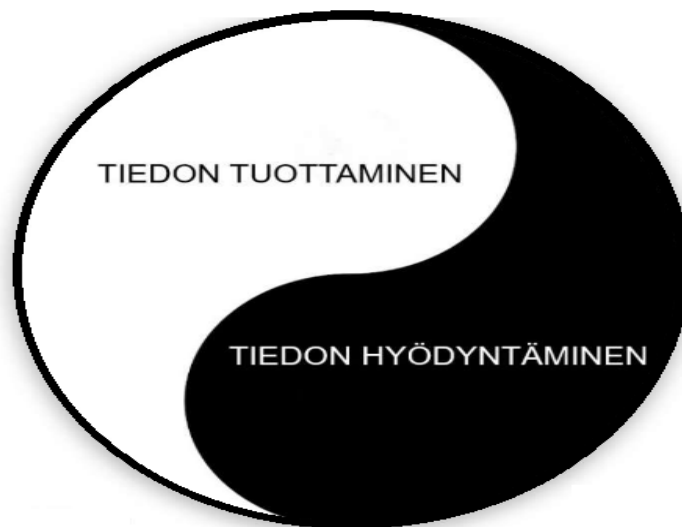
Myös vuorovaikutustaitojen tärkeys ja luontevuus kasvavat merkittävästi konsultointia vaativien tehtävien yhteydessä. Konsultti pyrkii sujuvan keskustelun välityksellä tunnistamaan asiakkaan liiketoiminnassa ilmeneviä ongelmia ja tarjoamaan niihin toimivia ratkaisuja. Koska vain tulosten kautta pystytään arvioimaan vuorovaikutuksen onnistuneisuutta, on konsultin tärkeää osata kommunikoida asiakkaan kanssa ammattitaitoisesti. Sujuvalla kommunikoinnilla asiakkaalle pystytään tarjoamaan laadukasta palvelua ja välttymään epäedullisilta väärinkäsityksiltä. (Aho 2019, 137-139.)

Konsultti tulee tarvitsemaan vahvojen työelämätaitojen lisäksi, myös kattavaa substanssiosaamista. Monilla kokeneilla taloushallinnon ammattilaisilla on jo valmiiksi riittävät valmiudet konsultin tehtävissä toimimiseen, mutta aina löytyy jotain missä voi kehittyä. Melkein jokaisella substanssiosaamisen alueella pystyy tulla entistä paremmaksi, sillä mahdollisia kehityskohteita on rajattomasti. Konsultin tehtävissä toimiva henkilö pystyykin esimerkiksi keskittymään vain tiettyyn aihealueeseen tai vastaavasti moneen samanaikaisesti. Osaamiseen kehittämiseen on tärkeä suhtautua kriittisesti, sillä henkilökohtaisten valmiuksien puutteen tiedostaminen mahdollistaa uuden oppimisen. (Aho 2019, 220-221.)

### 3.5 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamiselle ei terminä ole yksiselitteistä oikeaa määritelmää ja sen oikeellisesta merkityksestä on kiistelty jo moniavuosia. Tiedolla johtamista on vaikea määrittää universaalisti, sillä näkökulmat vaihtelevat merkittävästi liiketoiminta alojen välillä. Tiedolla johtamisen palveluihin erikoistunut Advian Oy on listannut sivuillaan Laura Tuomikosken julkaisemassa artikkelissa, eri toimialojen tiedolla johtamisen huippuasiantuntijoiden tulkintoja termin omakohtaisesta merkityksestä. Edellä mainitussa artikkelissa esimerkiksi Aki Peiju kuvailee tiedolla johtamista avaimena yrityksen menestykseen ja painottaa tiedon hyödyntämisen merkitystä tulevaisuuden suunnittelun ja päätöksen teon pohjana. Myös Krista Söderholm kuvailee tiedolla johtamista saman sävyisesti nimeämällä sen ainoaksi tavaksi pitää liiketoiminnat kilpailukykyisinä tulevaisuudessa. Hänen mukaansa saatavilla on oltava tarpeeksi relevanttia dataa, jota on osattava hyödyntää osana päätöksen tekoa. (Advian 2019.)

Tiedolla johtaminen voidaan määrittää tietoperustaiseksi johtamistoimintamalliksi, jossa päätöksiä tehdään tunnollisesti ja harkitusti käyttämällä hyödyksi laadukkainta käytössä olevaa tietoa ja tuomalla siitä saatua analysoitua dataa osaksi päätöksentekoprosessia. Yhdistämällä tiedolla johtamisen ja data analyysin osaksi hyvää substanssiosaamista ja siihen liittyvään kokemukseen, saadaan tuotettua yksilöityä lisäarvoa yrityksen toimintaan, kun toteutus kestää läpi koko toiminnan. (Barends, Rousseau & Briner 2014.)



Kuvio 9 Tiedolla johtamisen kokonaisuus (Kosonen 2019, luku 1.)

Yrityksille tieto on ennen kaikkea kyvykkyyttä toimia ja luoda tiedon ja tietämyksen pohjalta uutta arvoa. Tietoa on saatavilla niin tietovarannoista kuin sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista, joissa se elää ja kehittyy jatkuvasti. Tiedolla johtaminen ei onnistu pelkästään informaatiota järjestelmästä toiseen siirtelemällä, sillä tiedon luonne määrittää pitkälti sen millaiset lähestymistavat toimivat tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaatii ihmisten välistä kommunikaatiota ja perehtymistä, jotta syvempi tietämys pystyy muodostua. (Kosonen 2019, luku 1.)

Prosessien digitalisoiminen parantaa tiedolla johtamisen tehokkuutta ja mahdollisuuksia, sillä kehittyneet ohjelmistot pystyvät luomaan entistä enemmän dataa liiketoiminnasta yrityksen johdon käyttöön. Reaaliaikaisen laadullisen tiedon saamisessa käytetään nykyään hyödyksi yhä enemmän raportointiohjelmia, jotka keräävät tietoa useista eri lähteistä. Raportointiohjelmien luoma data on luotettavaa ja antaa rehellistä tietoa yrityksen toiminnasta. (Redocap 2020). Vaikka teknologia on tärkeä osa tiedolla johtamista, valinnan tulisi tapahtua tilanteen ja tarpeen mukaisesti, sekä ottamalla huomioon jo käytössä olevat ratkaisut. Tilanne saattaa toisinaan vaatia kokonaan uuden ratkaisun löytämistä tai jo olemassa olevan teknologian laajempaa hyödyntämistä. (Advian 2020.)

Kun päätöksentekijöillä on käytössään ajantasaista ja oikeaa tietoa, pystytään tekemään huomattavasti edistysellisempiä päätöksiä ja kehittämään toimintaa täysin eri tavoin kuin vanhalla ja epäkurantilla tiedolla toimittaessa. Tiedolla johtamisen kokonaisuuksien käyttöönottamisella, pystytään löytämään oman toiminnan kannalta tärkeimmät kehityskohteet ja tehdä arviointia niistä saatavista hyödyistä ja kustannuksista. Arvioinnin perusteella pystytään priorisoimaan kehitettävät kohteet ja suunnata käytössä olevat resurssit merkityksellisimpiin kehittämiskohteisiin. Ajantasaisen tiedon ansiosta toimintaa pystytään lisäksi suunnittelemaan niin, että samanaikaisesti pystytään näkemään myös päätösten taloudelliset ja

toiminnalliset tunnusluvut ja seuraamukset. Tietoa pystytään keräämään asiakasryhmäkohtaisesti, jonka ansiosta toimintaa voidaan ohjata ja parantaa tarvittaessa entistä taloudellisemmin. (Valtiovarainministeriö 2020.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja siihen liittyvät kokonaisuudet: Tutkimusmenetelmät, haastattelut, aineiston hankinta ja analysointi. Luvun tarkoituksena on perehtyä tarkemmin laskutuksen työn muutoksen tutkimisessa käytettyihin tiedon hankinta ja analysointi menettelyihin. Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna Espoon kaupungin myyntilaskutuksen työntekijöille huhtikuussa 2020. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen päämenetelmäksi tutkittavan aiheen tyyppin vuoksi. Tutkimusongelmana on tarkastella laskutuksen tulevaisuuden näkymiä ja samalla kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä meneillä olevasta toimintatapamuutoksesta ja koostaa niistä analysoidut johtopäätökset.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää ennalta määriteltyjä sosiaalisia ilmiötä ihmisten omakohtaisten kokemusten kautta. Ilmiöitä tutkitaan käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman paljon relevanttia tietoa tutkittavasta aiheesta ja ymmärtämään niiden syvempää merkitystä tutkimuskohteelle. Laadullisen tutkimuksen menetelmät tuottavat runsaasti kuvailevaa tietoa, jota pitää käsitellä ja analysoida erilaisia luokituksia ja yksilöiviä kategorioita hyödyntämällä. Käsittelyllä pyritään muodostamaan teoriaa ja käytäntöjä tukevia johtopäätöksiä siitä, miten ja miksi tutkittava asia ilmenee juuri sen omaisella tavalla. (Boeje 2010, 11-14.)

Laadullisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua. Tämä luokitellaan puolistukturoiduksi haastattelumuodoksi, jonka toteutuksessa lähdetään liikkeelle oletuksesta, että tutkimushenkilöt ovat kokeneet ennalta määritetyn ilmiön. Näiden ilmiöiden tutkiminen vaatii alustavaa perehtymistä olennaisten asioiden, rakenteisiin, prosesseihin ja kokonaisuuksiin. Perehtymisen pohjalta muodostetaan haastattelurunko, jonka tutkija määrittelee sisällönanalyysilla, jonka kautta päädytään olettamuksiin teemojen piirteistä ja siitä, mitä ne merkitsevät tutkittaville. Lopuksi haastattelu vielä sovitellaan tutkimushenkilöiden subjektiivisiin näkemyksiin aihealueista. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.)

Teemahaastattelut on kohdennettu käsittelemään ennalta määritettyjä teemoja, sekä muistuttavat rakenteeltaan syvähaastattelun ja lomakehaastattelun välimuotoa. Haastattelujen kysymykset eivät noudata tarkkaa muodollisuutta tai järjestystä, mutta etenevät tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen johdatuksella. Asemointi antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä haastattelun kulun ohjaamiseen, mikä antaa haastateltavalle enemmän vapautta ilmaista itseään. Ihmisten omakohtaiset tulkinnat ja heidän kysymyksillensä antamat

merkitykset ovat tärkeitä teemahaastattelujen tuloksien kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48.) Teemahaastattelu valikoitua päätutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla päästiin syvemmälle tutkimusaiheeseen ja pystyttiin tarpeen tullen esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä. Perinteisellä lomakehaastattelulla tulokset olisivat voineet jäädä yksiulotteisiksi, jonka seurauksena paljon hyödyllistä tietoa olisi jäänyt saamatta.

Laadullisen tutkimuksen litterointi on tärkeä toteuttaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetussa tai kirjallisessa muodossa olevan materiaalin puhtaaksi kirjoittamista. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa keskitytään poimimaan käsiteltäviin teemoihin liittyviä asioita, jolloin pois jätetään ainoastaan aiheeseen liittymättömät epäolennaiset keskustelut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 78-79.) Tämän tutkimuksen sanatarkkojen peruslitterointien käsittelemiseen kului yhteensä 14 arkipäivää. Äänenkäsitteilyohjelmalla käytettiin VLC media playeriä, jonka pikanäppäimet soveltuivat erinomaisesti äänitteiden nopeuden ja tauottamisen hallinnoimiseen. Litterointi helpotti materiaalin tarkastelua ja mahdollisti myöhemmin tehtävän tulosten luokittelun.

#### 4.2 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2020. Haastateltaviksi valikoitui kolme taloussihteeriä, yksi talouspalveluesimies ja yksi taloushallintoasiantuntija. Haastateltavien keski-ikä oli 38 ja heistä jokainen omaa monen vuoden kokemuksen erilaisista taloushallinnon tehtävistä. Kaikki haastateltavat olivat kirjanpidon ja myyntilaskutuksen vastuualueen myyntitiimistä. Kirjanpidon tiimistä ei työntekijöitä haastateltu, sillä opinnäytetyön tarkoitus on tutkia erityisesti myyntilaskutuksen työnmuutosta, ei koko vastuualueen muutosta. Koronavirustaudin aiheuttamien poikkeusolosuhteiden takia haastattelut suoritettiin Microsoftin Skype pikaviestintäohjelman välityksellä puhelinhaastatteluina. Haastattelut sovittiin sähköpostin välityksellä, johon oli liitteeksi laitettu ennakkotietoa käsiteltävistä teemoista. Samalla mainitsin haastattelujen nauhoittamisesta, tulosten analysoinnin helpottamiseksi.

Haastattelun rakenne koostui viidestä päävaiheesta, joiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyölle asetettuihin tutkimusongelmiin myyntilaskutuksen työntekijöiden näkökulmista. Haastateltavien henkilöiden valitsemisessa otettiin huomioon muutamia valintakriteerejä, jotka edes auttoivat mahdollisimman monipuolisten tutkimustulosten saamista. Näitä olivat erityisesti haastateltavien asiantuntijuus, työkokemus, koulutus ja ajankohtaisten talouden ilmiöiden tunteminen. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella erilaisia urapolkuja omaavia henkilöitä, mikä lisäsi eroavien mielipiteiden ja näkemysten määrää entisestään. Pidemmän aikaa alalla tai samassa työtehtävässä oleva henkilö on mahdollisesti päässyt näkemään työtehtävien digitalisoitumisen yksityiskohtaisemmin, mutta myös lyhyempään ja eri tehtävissä olleella henkilöllä voi olla laaja näkemys lyhyen aikavälin merkittävistä muutoksista. Erilaisissa työtehtävissä työskennellee henkilöltä voi myös lisäksi löytyä laajempaa

näkemyksiä erityyppisistä toimintatavoista, kuin pitkään samassa tehtävässä työskennelleeltä. Haastattelun kysymykset laadittiin siten, että ne herättäisivät tarpeeksi keskustelua ja antaisivat mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Kattavien tutkimustulosten saamiseksi, haastattelijan on syytä keskittyä oman osallistumisen minimoimiseen, eli pysymään mahdollisimman neutraalina ja keskittymään pelkästään lyhyiden palautteiden antamiseen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 44-45.)

Haastattelut aloitettiin aina perustietojen keräämisellä. Tietoja käytetään tutkimuksen osalta vain lähinnä haastateltavan kohderyhmän esittelemiseen. Teemahaastattelun puolistrukturoidun rakenteen vuoksi, haastattelut olivat pitkälti haastattelijan ohjattavissa ja noudattivat suhteellisen tarkasti teemoihin liittyviä aihekokonaisuuksia. Haastattelut olivat pituuksiltaan keskimäärin noin 45 minuuttia ja haastateltavat olivat hyvin perillä aihealueista, mikä helpotti haastatteluiden sujuvuutta. Epäselvyyksiä ja teknisiä ongelmia ei juurikaan ilmennyt. Tarpeen tullen kysymyksiä tarkennettiin ja esitettiin lisäkysymyksiä, kun haluttiin saada lisää tietoa suppeasti vastatusta kysymyksestä.

#### 4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Espoon kaupungin taloushallinnon työntekijöiden tehtävät muuttuvat tulevaisuudessa ja miten he kokevat digitalisaation vaikutukset. Tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi kysymyksiksi muodostuivat seuraavat teema-kohtaiset kysymykset, jotka on johdettu johdannossa esitetyistä apukysymyksistä.

- Miten laskutuksen järjestelmät muuttuvat?
- Miten järjestelmien kehitykseen suhtaudutaan?
- Miten taloushallinnon osaajan rooli on muuttunut?
- Miten digitalisaatioon suhtaudutaan?
- Miten toimintatapamuutos koetaan?
- Minkälaisia ominaisuuksia henkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa?
- Miten tulevaisuudessa tuotetaan tulosta ja mitä voidaan kehittää?

Tutkimusaineiston saamiseksi oli haastattelun rakenne jaettava kolmeen käsittely teemaan. Teema kohtaisten kysymysten suunnittelussa täytyi ottaa huomioon, että niiden avulla pystyttäisiin saamaan vastaukset kaikkien haastateltavien näkökulmasta, sekä että niiden tuloksia pystyttäisiin käyttämään osana muiden teemojen analyysiä. Haastattelun rakenne on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Ensimmäisen teeman tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä muuttuvista järjestelmistä. Aluksi haastateltavilta kysyttiin, että miten käytössä olevat järjestelmät ovat heidän mielestään muuttuneet ajansaatossa. Tällä haluttiin kerätä yleistietoa heidän

järjestelmätuntemuksestansa ja siitä, miten alan työtehtävät ovat muuttuneet ajansaatossa. Seuraavaksi keskusteltiin heidän yleisestä suhtautumisestansa uusia älyllisiä järjestelmiä kohtaan. Keskustelulla haluttiin saada selville, että minkälaisia odotuksia ja näkemyksiä heillä oli järjestelmien kehittämisestä aiheutuvista muutoksista. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin vielä, minkälaisia hyötyjä ja haittoja ovat huomanneet järjestelmien kehittämisestä syntyvän. Kysymyksellä haluttiin selvittää haastateltavien mielipiteitä järjestelmien taloushallintoon tuovista vaikutuksista.

Toinen teema käsittelee näkemyksiä työnkuvan muutoksesta ja sitä, miten digitalisaation tuomat muutokset koetaan. Aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään, minkälaiseksi he kokevat taloushallinnon ammattilaisen roolin nykypäivänä. Määrittämisen jälkeen keskusteltiin vielä itse roolien työtavoissa tapahtuneista muutoksesta. Näillä kysymyksillä haluttiin tuoda esille haastateltavien näkemyksiä digitalisaation tähänastisista vaikutuksista heidän työhönsä. Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten kokevat digitalisaation vaikuttavan myyntilaskutuksessa ja minkälaisia ajatuksia toiminnalliset muutokset ovat herättäneet. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää näkemyksiä digitalisaation liittyvistä nykyisistä ja tulevista muutoksista, sekä siitä miten toimintauudistukset on otettu vastaan.

Haastattelun kolmannella teemalla haluttiin selvittää taloushallinnon tulevaisuuden näkymiä. Ensimmäiseksi lähdettiin selvittämään, miten haastateltavat näkivät laskutuksen muuttuvan ja minkälaisia taitoja ammattitaitoiselta henkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa. Teemaan liittyen haastateltavilta haluttiin selvittää myös omakohtaisia näkemyksiä talouspalveluiden tulevaisuudesta ja siitä millä tavalla asiakkaille tarjottuja palveluita ja tuotteita voitaisiin kehittää järjestelmien kehittyessä. Kysymyksillä haluttiin omaksua ymmärrystä siitä, mitä mieltä laskutuksen työntekijät ovat toimintatapamuutoksen tavoitetilasta.

Pääteemojen lisäksi halutaan myös selvittää haastateltavien suhtautumista vuonna 2019 alkaneeseen toimintatapa muutokseen ja tiedustella että herättääkö aihe heille mieleen jotain muuta, mitä haastattelussa ei ole vielä aikaisemmin tullut ilmi. Näillä haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda ilmi omakohtaisia mielipiteitä ja näkökulmia muutoksesta, sekä taloushallinnon tulevaisuuden ilmiöistä. Kysymyksellä saatiin täydennystä aikaisempiin keskusteluihin ja näkökulmia asioihin, joita ei ollut muutoksen osalta vielä käsitelty.

#### 4.4 Materiaalin analysointi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta yksinkertainen ja selkeä kuva. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmänä yleisesti käytetty laadullisen aineiston tutkimustuloksien erittelyssä. Se voidaan mieltää joko yksittäiseksi metodiksi tai isommaksi teoreettiseksi kehykseksi, jota voidaan soveltaa osana erilaisia analyysikokonaisuuksia. Karkeasti ottaen laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen ryhmään niiden analyysi menettelyjen perusteella. Toiselle on tyypillistä, että analyysia ohjaa erilaiset

teoreettiset asemoinnit ja toiselle puolestaan ei. Sisällönanalyysi luokitellaan näistä jälkimmäiseen ryhmään, mutta siihen on helposti sovellettavissa monenlaisia teoreettisia asemoin- teja ja lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117)

Sisällönanalyysin ideana on järjestellä tutkittava aineisto tiiviiseen ja järjestelmälliseen muo- toon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysillä pyritään helpottamaan aineiston luettavuutta muodostamalla siitä yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus, joka kuvaa tutkittavaa teemaa tai ilmiötä. Analyysin avulla pystytään myös selkeyttämään aineistoa, jotta siitä olisi yksinkertaisempi tehdä luotettavia päätelmiä. Laadullisen aineiston käsittely on kokonaisuus, jossa aineisto aluksi paloitellaan ja haalistetaan, käsitteellistetään ja lopuksi rakennetaan uu- desta loogisena kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-122) Tämän tutkimuksen tu- loksien luokittelussa käytetään ennakkoon määriteltyjä teemoja, joiden pohjalta analysointi oli helposti toteutettavissa ja ohjattavissa tarpeen tullen. Haastattelujen teemojen kysymyk- set oli suunniteltu siten, että niiden vastauksia pystyttäisiin hyödyntämään osana toimintata- pamuutoksen onnistumisen arviointia.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Kehittyvät järjestelmät

Haastattelun ensimmäinen teema käsitteli työntekijöiden suhtautumista laskutuksen kehittyviin järjestelmiin, ja sitä miten he kokevat niiden muuttavan työtapoja. Haastateltavat suhtautuivat järjestelmien kehitykseen enimmäkseen positiivisesti ja avoimin mielin. Kaikki haastateltavat vaikuttivat olevan kiinnostuneita digitalisoituvista järjestelmistä ja niiden tuomista uusista ominaisuuksista. Erityisen mielenkiintoiseksi nähtiin esimerkiksi se, miten uudet järjestelmät parantaisivat nykyistä toimintaa ja minkälaisia säästöjä niiden avulla pystytään saavuttamaan. Positiivisten asioiden lisäksi yhdessä haastattelussa ilmeni myös huolestusta uusien teknologioiden luomia haasteita kohtaan.

*Olen ollut mukana testaamassa erilaisten järjestelmien uusia tekoäly ominaisuuksia ja koen ne kiinnostaviksi. On jännää nähdä miten asiat voi toimia verrattuna vanhaan. Uudistuksia tulee aina ja ne tulee ottaa vastaan avoimin mielin.*

*Suhtaudun erittäin myönteisesti ja mielenkiinnolla. Niitä tulee nykyään taloon jatkuvasti, käytetään ja opetellaan syvemmin.*

*Kun ei ole mikään tekniikanihme, niin toisinaan järjestelmien käyttö tuottaa vaikeuksia ja toisinaan pelottaa, että tekee jotain mitä ei voi korjata.*

Haastateltavat näkivät nykyaikaisten järjestelmien tuovan monenlaisia hyötyjä vastuualueen yleiseen toimintaan. Vaikka suuria järjestelmällisiä muutoksia kaupungin pääjärjestelmissä ei ole vielä tapahtunut, niin lähes kaikkien haastateltavien mielestä ympärillä olevien ohjelmistojen digitalisoitumien on tehnyt työnteosta paljon sujuvampaa. Kolmessa haastattelussa mainittiin uusien järjestelmien tuovan nopeutta työrutiineihin ja kahdessa korostettiin niiden mahdollistavan entistä paremmin ajankäytön hyödyntämisen selvittelyä vaativiin tehtäviin. Positiivisena nähtiin myös se, että järjestelmät ovat helpottaneet tiedon saatavuutta, kun tarvittavia materiaaleja ei tarvitse etsiä mapeista tai erillisistä muistiinpanoista. Kaupungin palveluksessa pidempään olleet henkilöt luettelivat lisäksi monia hyviä esimerkkejä uusien järjestelmien tuomista muutoksista, joista tiivistetysti pystyttiin muodostamaan käsitys siitä, että käytänteet olivat selvästi siirtynyt hyödyntämään sähköisiä työkaluja ja pilvipalveluita.

*Onhan se parempi ja mukavampi toimia näissä puitteissa. Järjestelmät helpottavat ja nopeuttavat tiedonsiirtämistä ja jonka ansiosta tarvittavat asiat ovat entistä helpommin saatavilla.*

*Oikea-aikaisuus, tarkkuus, luotettavuus. Ihmiset vapautuvat tekemään mm. muita työtehtäviä, kun järjestelmät tekevät rutiinityöt jatkossa itse.*

*Uskoisin että järjestelmistä tulisi parempia, että voisi tehostaa niitä automaattisilla toiminnoilla ja robotiikalla, joita ei tällä hetkellä juurikaan ole käytössä. Sujuvoittavat töitä huomattavasti.*

*Lankapuhelimien suoranumeroista on siirrytty käyttämään Chattejä ja puhelujärjestelmiä, sekä muistioita voidaan merkitä erillisen Excelin sijaan integroituun järjestelmään, joka siirtää suoritteet automaattisesti kirjanpitoon. Perintään siirto hoituu myös nykyään robotin välityksellä.*

Negatiivisina puolina haastateltavat näkivät puolestaan erityisesti järjestelmien kehittämisen haastavuuden ja niiden synnyttämät epäjohtonmukaisuudet. Kolmessa haastattelussa kuvailtiin järjestelmien käyttöönottamisen olevan hidasta ja toisinaan hyvinkin turhauttavaa, mutta kuitenkin sitäkin tärkeämpää. Kolme haastateltavaa oli myös sitä mieltä, että muutoksia ja uusia ohjelmia tulee nykyään opeteltavaksi niin nopealla vauhdilla, että tiedon määrää alkaa olemaan vaikea sisäistää. Liikaa liian pienessä ajassa. Yksi haastateltava vielä mainitsi, että uudet järjestelmät tiesivät yleensä luopumista tutuista toimintatavoista, mikä on aiheuttanut epäilyjä muutosta kohtaan.

*Järjestelmien käyttöönotto on aikaa vievää ja vaatii huolellista testaamista, jotta järjestelmä lopulta toimisi tarkoitetulla tavalla. Toisinaan hyvinkin turhauttavaa.*

*Ohjelmia tulee aika vauhdilla ja muutoksia, niin se on jokaisella ja siitä puhutaan paljon muutoksien nopeudesta ja muusta, että meinaa ihan hukkaa tulevan tiedon määrään.*

*Toki se on aina se miettiminen, että miten työt tehdään sitten toisella tavalla tulevaisuudessa, kun on tottunut tekemään asiat tietyllä tavalla. Tosi tyypillistä laittaa alussa hanttiin ennen kuin suostutaan muuttamaan työtapoja.*

Haastateltavat innostuivat keskustelemaan teeman aiheiden lisäksi myös siitä, minkälaisia vaikutuksia järjestelmien kehityksellä oli ja tulisi olemaan heidän työkuviin muutokseen. Tämä oli tulosten analysoinnin toteuttamisen kannalta erittäin positiivista, sillä toisiin teemoihin liittyvä keskustelu mahdollisti haastatteluissa esille nousseiden näkemysten täydentämisen.

## 5.2 Työnkuvan muutos

Haastattelun toisessa teemassa kartoitetaan haastateltavien näkemystä työnkuvassa tapahtuvasta muutoksesta. Työnkuvan muutoksen tutkiminen aloitettiin selvittelemällä taloushallinnon ammattilaisen roolin nykytilannetta myyntilaskutuksessa. Haastateltavilla oli suhteellisen samanlainen ymmärrys siitä, että perusosaamisen lisäksi taloushallinnon henkilöstöltä vaaditaan nykyään laaja-alaisempaa tuntemusta toimintaympäristöstään. Neljän haastateltavan

mielestä myyntilaskutuksen henkilöstö tarvitsee nykyään yhä enemmän ymmärrystä etenkin kirjanpidosta ja siihen vaikuttavasta toiminnasta. Heistä kaksi mainitsi, että nykyään tulisi osata vähän kaikkea, jotta pystyisi ymmärtämään isompaa kuvaa kokonaisuutena. Huomioitavaa oli myös, että henkilöstö korosti aidon kiinnostuksen merkitystä omaa työtä ja sen kehittämistä kohtaan. Sillä todettiin olevan suuri merkitys oman oppimisen ja jaksamisen kannalta tulevaisuutta ajatellen. Lisäksi muutamassa haastattelussa nostettiin esille laskutuksen selvitytyön olevan nykyjärjestelyillä vielä edelleen hidasta ja sisältävän paljon manuaalista työtä. Tämän toisaalta uskottiin muuttuvan uusien järjestelmien myötä.

*Kirjanpidon osaaminen on entistä tärkeämpää ja sen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa automaation myötä.*

*Aikaisemmin riitti omien töiden tekeminen ja ei tarvinnut miettiä työn oma-aloitteista kehittämistä. Nykyään täytyy oikeasti näyttää, että pystyy kehittymään, eikä vain tehdä töitä peruspuurtamalla päivästä toiseen.*

*Työ on itsessään aikaa vievää ja vaatii toisinaan paljonkin esiselvittelyä. Laskuttajan työ sisältää paljon tarkistamista ja aika paljonkin manuaalista työtä.*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin osittain samaa asiaa, eli miten heidän mielestään työtavat ovat muuttuneet ajansaatossa. Kysymyksen vastauksissa ilmeni jonkin verran hajontaa, mutta päällimmäisenä nähtiin etenkin paperin vähentyneen kaikessa tekemisessä ja asioinnin siirtyneen hyödyntämään sähköisiä sovelluksia. Asiakaspalvelun ja siinä yhä enemmän tarvittava kielitaidon merkityksen kasvu sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelemisessä nousi esille kahdessa haastattelussa. Lisäksi työnkuvan muutoksen oli todettu lisäävän viestinnän määrää ja merkitystä huomattavasti. Vastuualueen toimintatapojen muuttuessa muutosviestinnässä oli aloitettu hyödyntämään monia erilaisia kanavia, joiden tärkeys oli noussut esille jo opinnäytetyön teoriaan perehtyessä. Muutamassa haastattelussa tämän mainittiin helpottaneen muutoksen edistymisen seuraamista. Yhdessä haastattelussa mainittiin myös työpuutteiden kehittymisen ja niihin investoimisen parantaneen työtapojen mielekkyyttä. Nykyään työnteossa on otettu paremmin huomioon etätyömahdollisuudet ja henkilöstön hyvinvointi.

*Paperit ovat vähentyneet ja niitä ei kauheasti kukaan enää käytä, kaikki tieto tulee aikalialla suoraan sähköisesti koneelle tai tietojärjestelmään.*

*Asiakaspalvelu on korostunut entisestään ja on nykyään paljon enemmän kuin vain puhelimeen vastaamista. Nykyään pitää pystyä ymmärtämään enemmän sisäisiäkin asiakkaita ja nähdä heidät muunakin kuin vain toisina työntekijöinä.*

*Ennen muutosta koettiin, ettei tarvetta aktiiviselle kommunikaatiolle aina ollut, sillä tilanne on ollut hyvin pitkään suhteellisen stabiilia. Uusien hankkeiden myötä, jatkuva tarve informaatiolle on kasvanut merkittävästi.*

*Etättyö mahdollisuus on nykypäiväisempää, kuin aikaisemmin.*

Teema viimeisessä kysymyksessä keskusteltiin siitä, miten henkilöstö on kokenut digitalisaation myyntilaskutuksessa ja minkälaisia ajatuksia se on heissä herättänyt. Kysymys synnytti muutamien haastateltavien kohdalla mielteliäisyyttä, mutta pienen pohtimisen jälkeen jokainen kuitenkin esitteli oman kantansa. Digitalisoituminen on viime vuosien aikana ollut suhteellisen nopeaa, joten henkilöstön moninaisista mielipiteistä ei pystynyt tarkasti muodostamaan täysin yhtenäistä mielikuvaa. Toisaalta kuitenkin haastattelujen aikaisemmista vaiheista on jo muodostunut suhteellisen selkeä vaikutelma digimyohteisistä ilmapiiristä.

Digitaalisiin toimintatapoihin siirtymisen onnistumista oli alkuun epäilty vahvasti suuren paperi sidonnaisuuden vuoksi. Ajan kuluessa ja jatkuvan totuttelun jälkeen, uudistukset on yleisesti ottaen kuitenkin nähty toimintaa parantavina. Haastateltavat kertoivat digitaalisten ohjelmien hyödyntämisen mahdollistaneen työtehtävien pullonkaulojen poistamisen, eli leanmenetelmien käyttämisen. Työtehtävien kehittämisessä on viimeisen vuoden ajan keskitytty löytämään tapoja sujuvoittaa hankalasti toteutettuja työtehtäviä hyödyntämällä erilaisia nykyisten järjestelmien ominaisuuksia. Esimerkiksi myyntireskontran on mainittu siirtyneen vanhanaikaisten työvälineiden ja liitteiden käytöstä täysin digitaaliseen toimintaympäristöön.

*Alkuun tietenkin oli vähän sitä, että tuleeko onnistumaan ja toimiiko se kun meillä on kuitenkin niin paljon paperia käytössä, mutta kyllä ainakin tähän menneistä muutoksista kun näihin on päässyt sisälle niin tämä ollut hyvä juttu.*

*Koen digitalisaatiossa positiiviseksi sen, että hyödyntämällä kaikkia mahdollisia koneilta löytyviä sovelluksia voidaan työtapoja kehittää paremmiksi muutenkin, kuin vain että luovuttaisiin paperista ja tehtäisiin asiat samalla tavalla kuin ennenkin.*

Lähes kaikissa haastatteluissa tuli toisaalta myös jossain muodossa ilmi, että paljon on vielä edessä digitalisaation edistämisen osalta. Vanhojen pääjärjestelmien koettiin rajoittavan toiminnan kannattavaa kehitystä, minkä vuoksi varsinainen kehitys ei ole vielä täysin vakuuttanut kaikkia. Muutama haastateltava olikin nimenomaan sitä mieltä, että nykypäivän tasolla myyntilaskutuksen kehitys on ollut melko vähäistä ja ei juurikaan vaikuttanut omaan työhön.

*Paljon on vielä muutoksen osalta edessä, mutta uskon että työt tulevaisuudessa vievät vähemmän aikaa ja saadaan enemmän tehtyä ja vielä entistä tarkemmin. On myös asioita kuten nykyiset vanhat järjestelmät, joiden toiminta rajoittaa toiminnan kehittymistä.*

*Mielestäni kehitys on ollut melko hidasta ja pienimuotoista. Robotiikkaa on otettu käyttöön, mutta ei sitä vielä suuresti omissa töissä ole joutunut kohtaamaan.*

### 5.3 Tulevaisuuden näkymät

Kolmannessa teemassa haastateltavien kanssa keskusteltiin myyntilaskutuksen työn tulevaisuuden näkymistä. Digitalisaatio tuo mukanaan monenlaisia mahdollisuuksia tehostaa nykyisiä työrutiineja entisestään, hyödyntämällä erilaisia automaation työvälineitä. Kehittyvien järjestelmien myötä, myös toimintatavat ja ansainta mallit muuttuvat, jolloin organisaatioiden täytyy löytää uudenlaisia ratkaisuja asiakkaiden palvelutarpeiden tyydyttämiseen. Nykyaikana taloushallinnon tehtävien koetaan elävän murros aikaa, kun automatiikan ja tekoälyn uskotaan lähitulevaisuudessa pystyvän osittain korvaamaan työntekijät tavanomaisten rutiinitehtävien tekemisessä. Myös vastuualueella on viimeisten vuosien aikana käyty paljon keskustelua talouspalveluiden työtehtävien tulevaisuudesta. Kokeneelta henkilöstöltä löytyi monenlaisia näkemyksiä digitaalisen ajan mahdollistamista palvelumalleista ja niissä menestymisessä tarvittavista taidoista.

Näkemyksiä tulevasta lähdettiin aluksi tutkimaan siltä kannalta, kuinka haastateltavat näkivät myyntilaskutuksen muuttuvan tulevaisuudessa ja miten he ovat siihen suhtautuneet. Myyntilaskutuksen todettiin olevan siirtymässä kohti automatisoitua työmallia, jossa manuaalisista työvaiheista ja paperista pyritään luopumaan järjestelmiin luoduilla sovelluksilla, joiden tarkoituksena on hoitaa erilaiset rutiinitehtävät ihmisten puolesta. Lisääntyvän automatiikan nähtiin muuttavan henkilöstön työtä merkittävästi. Kolme haastateltavaa uskoi manuaalisten työrutiinien katoamisen vähentävän tarvittavan henkilöstön määrää ja kaksi näki tämän puolestaan mahdollisuutena uusien työtehtävien syntymiselle. Uusien automaatioon liittyvien työtehtävien uskotaan vaativan nykyistä enemmän taloushallinnollista osaamista ja kykyä hallinoida robotiikka. Lisäksi muutamat haastateltavat kokivat selvittelytyöhön jäävän enemmän aikaa automatiikan myötä. Tulevan sote-uudistuksen uskottiin toisaalta mahdollisesti vievän erityispalveluiden tehtäviä pois yksiköstä, jonka seurauksena vastuualueen koon arveltiin pienenevän huomattavasti

*Laskutus tulee muuttumaan tosi paljon. Automaatio tulee viemään suuren osan töistä, minkä seurauksena monet nykyiset työt tulevat katoamaan lähes kokonaan.*

*Työn määrä ei välttämättä tule vähenemään kauheasti, vaan pikemminkin muuttumaan. Erilaiset robottien toimintojen varmistamistehtävät tulevat varmasti työllistämään työntekijöitä erilaisineen ongelmineen.*

*Sote-uudistus saattaa muuttaa erityispalveluita entisestään tulevaisuudessa.*

Tutkimushenkilöt näkivät myös olennaiseksi asiaksi, että henkilöstön työ tulisi tulevaisuudessa automaation myötä sisältämään enemmän asiantuntija tehtäviä, mikä vastaa teoriaosuudessa syntynyttä kuvaa substanssi osaamisen ja työelämätaitojen merkityksen kasvamisen välttämättömyydestä. Laskutuksen tehtävien automatisoituessa henkilöstölle jää enemmän aikaa keskittyä tuotetun tiedon käsittelyyn ja tarjoamaan uudenlaisia konsultointiin sidonnaisia palvelukonsepteja. Näkemystä perusteltiin muutamassa haastattelussa siten, että kun manuaalinen laskutus tulevaisuudessa siirtyisi osittain kaupungin toimialoille, jäisi myyntilaskutuksen tehtäväksi tarjota tukea laskutukseen liittyvissä ongelmatapauksissa.

*Syntyy uudenlaisia töitä tämän myötä, jotka ovat enemmänkin asiantuntijamaisia.*

*Varmasti tulevaisuudessa tulee juuri digitalisaation myötä lisääntymään se, että konsultoidaan ja opastetaan ja neuvotaan sisäisiä asiakkaita laskutuksessa.*

*Järjestelmät kehittyvät ja käyttäjät muuttavat työskentelytapaa samanaikaisesti.*

Toimintaympäristön ja sen palveluiden kehittyessä, henkilöstön täytyy mukautua uusiin toimintamalleihin. Myyntilaskutuksen muuttuessa henkilöstöltä vaaditaan uusia taitoja ja asenteita, tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimushenkilöt kokivat, että henkilöstön kykyä omaksua uusia järjestelmiä ja tietoa tullaan koettelemaan tulevaisuudessa. Myös avoimielisyys ja vilpitön oppimisen halu nähtiin tärkeiksi ominaisuuksiksi haastateltavien keskuudessa. Tämän lisäksi yksi haastateltava nosti esille uusien taitojen määrittämisen olevan haasteellista, sillä taloushallinnon kehitys on tänä päivänä hyvin nopeaa. Haastatteluissa nousi esille myös samoja ominaisuuksia, joiden merkityksien korostuminen oli huomattu jo työkuva muutosta käsittelevässä kappaleessa. Näiden taitojen merkityksien uskottiin kasvavan tulevaisuudessa entisestään.

*Ehkä täytyisi itse pystyä oppia aktiivisesti tietoteknisistä asioita ja olla todellisesti kiinnostunut ja halukas oppimaan niiden toimintaa.*

*Laskutus tulee varmasti muuttumaan ja sen myötä häviää töitä, niin on tärkeää, että on avointa suhtautumista uusiin tehtäviin*

*On vaikea sano minkälaisia taitoja tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, sillä alan kehitys on nykyään niin valtaisa.*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka heidän mielestään myyntilaskutuksen ja talouspalveluiden tarjoamia palveluja voitaisiin kehittää tulevaisuudessa järjestelmien kehittyessä. Haastateltavista kaikilla oli selkeän yhtenäinen kuva siitä, että kaupungin palvelut ja asiakkaat siirtyisivät tulevaisuudessa hyödyntämään verkkoon luotuja sovelluksia ja portaaleja. Heidän mielestään erilaisiin itsepalvelu ominaisuuksiin ja kanaviin olisi tärkeää investoida jo lähivuosien aikana, sillä kuluttajien asiointi tapahtuu tälläkin hetkellä jo pitkälti netin

välityksellä. Tämänkaltainen käsitys palveluiden digitalisoitumisesta oli muodostunut jo teoriaosuudessa asiakaskäyttötymisen murroksena, mikä vahvistaa ilmiön todennäköistä tapahtumista myös kaupungin palveluissa. Tutkimushenkilöt näkivät, että verkkopalvelut tulisivat helpottamaan henkilöstön työmäärää ja resursseja voitaisiin niiden ansiosta sitoa vaativimpiin tehtäviin. Kaksi haastateltava nostikin tähän liittyen, että järjestelmät kykenisivät tulevaisuudessa suoriutumaan yksinkertaisista tehtävistä itsenäisesti ja jättämään selvittelyä vaativat haastavat tehtävät työntekijöille. Vastaavanlainen ilmiö oli noussut esille jo teoriaosuudessa käyttöliittymien kehittymisenä.

*Palvelua voisi mielestäni viedä enemmänkin itsepalvelun suuntaan ja yksinkertaistaa palveluiden saatavuutta. Nykyaikaiset mobiilisovellukset ovat todella toimivia ja sujuvoittaisivat asiakkaille tarjottavia palveluja.*

*Verkkopalveluihin on hyvä panostaa, koska tulevaisuudessa yhä useammat asiakkaat osaavat käyttää älylaitteita ja puheluiden määrät tulevat jo lähivuosina vähenemään.*

*Asiakkaille olisi hyvä kehittää portaali, johon pystyy kirjautumaan ja tarkistamaan erilaisia tietoja, kuten esimerkiksi maksujen lisätietoja, ajanvarauksia tai laskujen tilanteet.*

Lopuksi kysyttiin vielä erikseen, että miten henkilöstö uskoi tulevaisuudessa myyntilaskutuksen tekevän tulosta. Vaikka kunnat eivät voi palveluillaan tavoitella suoranaista rahallista tulosta, niin kysymyksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisista palvelukonsepteista. Kaikissa haastatteluisa mainittiin jossain muodossa aikaisemminkin haastattelussa esille nostetut konsultointi ja neuvontapalvelut. Henkilöstö koki, että tulevaisuudessa myyntilaskutuksessa tulisi keskittyä enemmän ulkoisten asiakkaiden palvelutarpeiden ennakoimiseen ja tarjoamaan varsinkin sisäisille asiakkaille tukea laskutukseen liittyvissä asioissa. Lisäksi myyntilaskutuksen tuloksen teko suhteutettiin kolmessa haastattelussa hyvän kuvan ja palvelunlaadun merkityksen kasvattamiseen, sillä näiden asioiden nähtiin pidemmällä ajanjaksolla tuottavan rahaakin enemmän lisäarvoa talouspalveluille.

*Asioita on ajateltava siltä kannalta, että on sitä asiakaspalvelua sisäisille varsinkin ja konsultointi ja muuta tällaista, niin myydään itseäkin toimialan edustajana muualle ja luodaan mielikuvaa talouspalveluista ja sen toimivuudesta.*

*Toimialojen tukeminen tulee kasvattamaan laskutuksen merkitystä osana toimialojen arkea, mikä samalla luo hyvää kuvaa talouspalveluista.*

*Aina euromääräinen tulos ei ole se paras tulos, vaan palvelunlaatu saattaa toimia merkittävämmässä muodossa.*

#### 5.4 Suhtautuminen toimintatapamuutokseen

Kolmen pääteeman lisäksi haastateltavilta haluttiin selvittää heidän suhtautumistansa meneillään olevaan toimintatapamuutokseen ja sen tähänastiseen onnistumiseen. Toimintatapamuutokset vaativat organisaatioiden muutosjohtajilta määrätietoista otetta viestinnän, vastarinnan ja toteutuksen hallintaan. Onnistuakseen muutosjohtajien täytyy onnistua vakuuttamaan henkilöstö muutoksen välttämättömyydestä ja luomaan oikeanlaiset puitteet kehitykselle. Suhtautumiset on koostettu analysoimalla haastatteluissa ilmenneitä suoria ja epäsuoria toimintatapamuutokseen liittyviä vastauksia käyttämällä hyväksi tuloksien luokittelua. Tutkimushenkilöt eivät aina tuoneet mielipiteitään esille tietyistä asioista suoraan kysymällä, mutta luokittelemalla työn muutoksesta kertomia mielipiteitä ja ajatuksia, pystyttiin haastatteluiden perusteella muodostamaan suhteellisen selkeä käsitys toimintatapamuutoksen toteutumisesta.

Tutkimushenkilöistä kolme mainitsi kokevansa yleisen tilanteen stabiloituneen toimintatapamuutoksen haasteellisista alkuaajoista. Pienimuotoisilla muutoksilla työn tekemistä on onnistuttu selkeyttämään ja tilanne on siirtynyt ohi sekasorrosta kohti tulevaisuuden tavoitetilan tavoittelua. Haastateltavat näkivät, että henkilöstön osaamista oli onnistuttu kehittämään työtehtävien aktiivisella perehdyttämällä. Osaamisen kasvun nähtiin tulevaisuudessa mahdollistavan työn osaamisen jatkuvuuden ja henkilöstö resurssien keskittämisen. Uusien taitojen todettiin samanaikaisesti parantavan kykyä ymmärtää vastuualueen työn kokonaisuutta. Kuten aikaisemmin haastatteluissa oli tullut ilmi, myös viestinnän ja sen tarpeen oli todettu lisääntyneen toimintatapamuutoksen myötä. Viestinnän todettiin nykyään olevan aktiivisempaa ja muutaman henkilön mielestä etenkin muutoksien seuraaminen ja ajan tasalla pysyminen on ollut helpompaa. Haastateltavat pitivät onnistuneena myös työtehtävien ja ohjeistuksien sähköistämistä. Heidän mukaansa uudet toimintatavat ja työtehtävien pullonkaulojen ratkominen oli tuntunut aluksi haasteelliselta, mutta loppujen lopuksi todettu parantavan työprosesseja ja luovan paremmat mahdollisuudet työn jatkuvuudelle. Sähköistettyjen työtapojen löytämisen seurauksena paperia on onnistuttu vähentämään ja työskentelyn oli mainittu luonnistuvan nykyään hyvin myös etänä.

*Mielestäni tapahtunut se, että osaamista on saatu jalkautettu muille, eli ei enää vain muutaman henkilön harteilla.*

*Viestiminen on mielestäni kehittynyt parempaan suuntaan ja selkeyttänyt muutoksen seuraamista.*

*Paperi vähentynyt ja menettelyjä enemmän sähköistetty, mielestäni tosi hyvä hyöty.*

Myönteisten ja onnistuneiden asioiden lisäksi henkilöstö nosti esille myös asioita, joiden he eivät vielä kokeneet toimivan muutoksen osalta. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka

tutkimushenkilöt näkivät uusien tehtävien opettelemisen hyvänä asiana, niin perehtymisen todettiin olleen liian lyhyttä. Henkilöstön mielestä perehtymiseen olisi hyvä käyttää mahdollisimman paljon aikaa ja vasta kun osaaminen olisi riittävällä tasolla, niin siirryttäisiin seuraavan työtehtävän opettelemiseen. Nykytilanteen muutos alttiuden ja perinteisissä aikamääreissä pysymisen nähtiin lisäksi heikentävän uusiin tehtäviin syventymistä ja roolituksien oikeuden mukaista järjestelemistä. Tämän nähtiin johtaneen siihen, että uusien tehtävien osalta osaamisesta on tullut hajanaista ja ymmärrys kokonais- prosesseista jäänyt vähäiseksi. Myös uuden tiedon määrän ja sen nopean sisäistämisen todettiin tuottavan haasteita syvälliselle oppimiselle. Muutoksen osalta nähtiin olevan vielä paljon edessä, jonka vuoksi uusien asioiden omaksumiseen nähtiin tarpeelliseksi saada enemmän aikaa ja riittävästi jaksotusta.

*Mun mielestä täähän on hyvä, ainoa että kun kaikki opettelevat kaikkea, niin perehtyttäminen on liian lyhyttä. Tarvitaan lisää aikaa oppimiselle.*

*Nykytilanne on vielä osittain sotkuinen/hyppelehtivä, mikä näin alkuun aiheuttanut vähentyntä paneutumista tehtäviin.*

*Sisäistettävää tietoa tulee paljon liian pienessä ajassa*

## 5.5 Tulosten yhteenveto

Kehittyvien järjestelmien osalta henkilöstön suhtautuminen oli enimmäkseen positiivinen. Järjestelmien kehittäminen koettiin mielenkiintoiseksi sen tarjoamien toimintaa parantavien vaikutuksien vuoksi. Työnteon todettiin olevan nykypäivänä sujuvampaa ja aikaa jäävän enemmän selvittelytyöhön. Myös tiedon saatavuus on parantunut digitaalisten järjestelmien myötä. Haittapuoliksi koettiin tosin kuitenkin järjestelmien kehittämiseen liittyvät haasteellisuudet, eli toisinaan turhauttavat testaukset ja käyttöönotosta aiheutuvat erimielisyydet toimintatavoissa.

Haastateltavat kokivat työnkuvan muuttuneen merkittävästi varsinkin viime vuosien uudistuksien seurauksena. Myyntilaskutuksen henkilöstöltä vaaditaan tänä päivänä laajempaa ymmärrystä toimintaympäristöstään ja siihen liittyvistä kokonaisuuksista, kuten esimerkiksi kirjanpidosta ja asiakaspalvelusta. Henkilöstöltä vaaditaan myös innovatiivista asennetta työtä ja sen kehittämistä kohtaan. Viestinnän todettiin muuttuneen aktiivisemmaksi ja haastateltavat kokivat sen helpottavan muutoksen seuraamista. Järjestelmien digitalisoituminen on vastaanotettu myönteisesti ja niiden ominaisuuksia hyödynnetään nykyään entistä enemmän työtehtävien nopeuttamisessa. Järjestelmien vaikutuksien todettiin kuitenkin vielä olevan nykypäivän tasolla edelleen suhteellisen maltillista.

Myyntilaskutuksen tulevaisuuden nähtiin sisältävän uusien järjestelmien myötä paljon automaatiota hyödyntäviä sovelluksia, joiden koettiin suoranaisesti vaikuttavan tarvittavan

henkilöstön määrään ja kykyihin. Työ tulee muuttumaan enemmän asiantuntijamaiseksi ja sisältävän paljon ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden konsultointia. Haastateltavat näkivät talouspalveluiden ja myyntilaskutuksen siirtyvän palvelutarjonnan osalta hyödyntämään verkkoon rakennettuja sovelluksia ja keskittymään niiden jatkuvaan kehittämiseen. Yksikön tuloksen nähtiinkin tulevaisuudessa muodostuvan enimmäkseen erilaisissa kanavissa tapahtuvasta osaamisen myymiseen liittyvistä neuvontapalveluista.

Myyntilaskutuksen toimintatapamuutoksen nykytilanteen todettiin rauhoittuneen ja siirtyneen huomattavasti eteenpäin alkuaikojen toiminnallisista vaikeuksista. Haastateltavat kokivat osaamisen jakamisen, aktiivisen viestinnän ja työtapojen sähköistämisen kehittäneen yksikön toimintakykyä, sekä vieneen vastuualuetta lähemmäs kohti tulevaisuuden tavoitetilaa. Tutkimushenkilöt kertoivat toisaalta myös, ettei perehtymiseen ei ole aina ollut tarpeeksi aikaa, jonka seurauksena osaaminen on meinannut jäädä ohueksi. Lisäksi myös todettiin, että uutta sisäistettävää tietoa tulee paljon liian lyhyessä ajassa.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia digitalisaation vaikutusta myyntilaskutukseen ja selvittää henkilöstön suhtautumista käynnissä olevaan toimintatapamuutokseen. Tutkimuksen teemahaastattelujen tulosten ja niiden analysoinnin perusteella voidaan aiheesta tehdä seuraavanlaisia johtopäätöksiä.

Kokonaisuudessaan teoria ja tutkimustulokset tukevat toisiaan digitaalisen taloushallinnon muutoksen tapahtumisesta. Teoriaosuudessa käsitellyt aiheet taloushallinnon ilmiöistä olivat vahvasti läsnä haastateltavien mielipiteissä ja näkemyksissä työn muutoksesta. Molemmissa nousi esille näkemykset työtehtävien automatisoitumisesta ja siirtymisestä kohti asiantuntijapalveluita tarjoavaa työmallia. Myös organisaation toimintatapamuutoksen onnistumisen kuvailussa ja muutosjohtamisen teoriassa tarkasteltujen aiheiden yhtäläisyydet vahvistivat toteutuksessa huomioitavien asioiden merkitystä.

Myyntilaskutuksen järjestelmien ja työnkuvan digitalisoituminen koettiin haastatteluiden perusteella myönteiseksi asiaksi. Henkilöstö vaikutti haastattelujen perusteella olevan kiinnostunut järjestelmien ominaisuuksista ja osallistumisesta niiden kehittämiseen. Esille nostettiin paljon positiivisia asioita niiden mahdollistamista hyödyistä ja vaikutuksista työntekemiseen. Käytössä olevien järjestelmien ominaisuuksista on pyritty ottamaan kaikki hyöty irti, jonka tuloksena vanhanaikaisista työtavoista on vähitellen pystytty luopumaan. Lisäksi digitaalisten järjestelmien myötä uusin tietoa on nykyään entistä paremmin saatavilla. Myönteinen suhtautuminen kehittyviin järjestelmiin tulee jatkossa helpottamaan henkilöstön kehittymistä ja uusien työtapojen omaksumista. Työnkuvan muuttuessa ja vastualueen tehtäväkokonaisuuden laajentuessa henkilöstöltä vaaditaan entistä enemmän tuntemusta toimintaympäristöstään. Haastatteluissa tuli ilmi, että työtehtävissä menestyminen vaatii nykyään enemmän ymmärrystä etenkin kirjanpidollisista vastuista ja seuraamuksista. Digitaalisten järjestelmien kehityksen myötä työtapoja ja käytäntöjä on aloitettu uudistamaan prosessien parantamiseksi, minkä seurauksena kulutetun paperin määrää on saatu vähennettyä.

Muutoksen osalta myyntilaskutuksella todettiin olevan vielä paljon edessä. Vastualueen toimintamalli elää jatkuvaa murrosvaihetta ja kehittyä jatkuvasti kohti tulevaisuuden tavoitettua, johon henkilöstön täytyy suhtautua avoiminmielin. Digitalisaatio uudistaa toimialan työtä ja mahdollistaa ihmisten kouluttautumisen täysin uudellaisiin työtehtäviin. Henkilöstö näki uusien järjestelmien muuttavan merkittävästi myyntilaskutuksen rakennetta ja työtehtäviä. Myyntilaskutuksen nähtiin menevän kohti automaatiota hyödyntävää toimintamallia, jossa työntekijöiden ja järjestelmien roolit tullaan järjestelemään uudelleen teoriassa käsitellyn

älykkään taloushallinnon menetelmien mukaisesti. Järjestelmien ei siis täysin nähty kykenevän korvaamaan työntekijöitä päätöksentekoa ja neuvontaa vaativissa palveluissa, joiden määrän henkilöstö uskoi kasvavan osana tulevaisuuden palveluntarjontaa. Viimeistään JoTo-projektin toteutumisen myötä työtehtävien nähtiin vaativan henkilöstöltä enemmän asiantuntijamaista osaamista, sekä kykyä tarjota konsultaatiota sisäisille ja ulkoisille asiakkaille erilaisiin selvittelytehtäviin.

Järjestelmien digitalisoitumisen myötä palveluntarjonnan täytyy kehittyä hyödyntämään uusia kanavia ja palvelumalleja. Haastattelujen perusteella nousi suhteellisen selkeä ymmärrys myyntilaskutuksen tarpeesta päästä tulevaisuudessa kehittämään asiakkailleen entistä enemmän sähköisessä muodossa toteutuvaa palvelua. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi tutkimushenkilöt näkivät laskutuksen erilaisten asiakasportaalien luomisen. Palveluiden kehittyessä enemmän itsepalvelumaiseen suuntaan, pystytään helpottamaan niin asiakkaiden kuin myös työntekijöiden arkea. Järjestelmien kehittämisen lisäksi myyntilaskutuksen palveluita pystyttäisiin tulevaisuudessa kehittämään uudella tavalla konsultointi palveluilla ja parantamalla jo olemassa olevien laatua.

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstö on mielestään onnistunut sisäistämään toimintatapamuutoksen välttämättömyyden. Varsinaista muutosvastarintaa ei haastatteluissa ilmennyt, mutta ensimmäisen teeman keskusteluissa oli nostettu esiin järjestelyiden kehittämisen aiheuttamat epäjohtomukaisuudet. Muutamien tutkimushenkilöiden kertoman perusteella muutoksien toimivuutta oli alkuun epäilty, mutta haastattelujen edetessä niiden oli lopulta todettu parantavan toimintaa. Tästä voidaan tehdä johtopäätöksenä, että jonkintasoista muutosvastarintaa on ilmennyt muutoksen alkuaikoina, mutta tilanne on saatu rauhoitettua oikeanlaisella muutosjohtamisella. Muutoksen toteutuksen mainittiin teoriaosuudessa vaativan johtajistolta välttämättömyyden ja kiireellisyyden täsmentämistä tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Myyntilaskutuksessa nämä välttämättömyyden tunteet onnistuttiin herättämään, tekemällä tulevaisuuden vision mukaisia päätöksiä toiminnan muuttamisen osalta.

Vastuualueen toimintatapamuutoksen tärkeimpinä tavoitteita oli parantaa myyntilaskutuksen toimintavarmuutta työtehtävien roolituksella, sekä kehittää sisäistä viestintää ja työtilanteen seuranta. Henkilöstön haastattelujen perusteella muodostui käsitys, että asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa on menty oikeaan suuntaan ja tulokset ovat selkeästi nähtävissä. Tutkimushenkilöt kokevat viestinnän parantuneen ja helpottaneen muutoksen seuraamista. Aktiivisen vuorovaikutuksen mainittiin olevan nykyään entistä tärkeämpää, muutoksien nopeuden vuoksi. Myös henkilöstön osaamista on onnistuttu kehittämään aktiivisella uusien työtehtävien harjoittamisella, mikä puolestaan on kasvattanut vastuualueen toimintavarmuutta. Osaamisen kasvu on mahdollistanut henkilöstön roolituksen, jonka ansiosta työtilanteen seuranta ja resurssien kohdistaminen on nykyään helpompaa. Toimintavarmuutta on myös saatu kehitettyä aktiivisella työprosessien digitalisoinnilla. Uusien sähköisten toimintatapojen koettiin läpi

koko haastattelujen sujuvoittavan työskentelyä ja mahdollistaneen niiden jatkokehittämisen Lean-ajattelun menetelmillä.

Esille nostettiin toimintatapamuutoksen tähänastisesta toteutuksesta myös asioita, joiden haastateltavat eivät nähneet vielä onnistuneen toivotulla tavalla. Nämä asiat liittyivät enimmäkseen työssä kehittymiseen ja uuden tiedon käsittelyyn. Tuloksista nousi vaikutelma, että uusien työtehtävien sisäistämiseen olisi hyvä käyttää enemmän aikaa. Tietomäärä on viimeisien vuosien aikana ollut sen verran runsasta, ettei uusien työtehtävien opetteluun ja sisäistämiseen ole aina ollut käytettävissä tarpeeksi aikaa. Kehityksen vauhti ja sen asettamat oppimistavoitteet koetaan edelleen haasteellisiksi. Vaikka tutkimushenkilöt suhtautuivat avoimin mielin uusien työtehtävien opettelemiseen, niin haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että nykytilanteen epävakaus ja muutosherkkyys on aiheuttanut vähentyntä paneutumista uusia tehtäviä kohtaan. Työtehtäviä osataan ja opetellaan tällä hetkellä hajanaisesti, minkä seurauksena kokonaisuuden ymmärtämisen koettiin saattavan jäädä lopulta vähäiseksi.

Toimintatapamuutoksen edetessä aiheesta olisi mahdollista tehdä monia erilaisia jatkotutkimuksia. JoTo-projektin uusien tietojärjestelmien käyttöönoton jälkeen, voitaisiin tutkia esimerkiksi henkilöstön näkemyksiä uusista järjestelmistä ja toimintatavoista. Uudessa tutkimuksessa voitaisiin haastattelujen lisäksi hyödyntää myös kvantitatiivisia, eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Niiden avulla pystyttäisiin mahdollisesti tekemään todenmukaisempia johtopäätöksiä ja kartoittamaan koko henkilöstön yleistä mieltymystä tutkittavista asioista.

## 6.1 Kehitysehdotukset

Tulevaisuudessa on tärkeää varmistaa, että henkilöstön tehtäväkohtainen kehittyminen on sillä tasolla, että pystytään turvallisesti siirtymään seuraavien tehtävien opetteluun. Vaikka työntekijä tuntee kehittyvänsä nopeasti uudessa tehtävässään, tulee työtehtävän kokonaisuuden sisäistämiseen antaa riittävästi aikaa. Jo muutaman viikon tauko työtehtävän tekemisestä voi aiheuttaa varsinkin ensimmäisien kuukausien aikana opituiden asioiden unohtumista. Muuttuvat työtilanteet eivät aina kuitenkaan mahdollista tasaista roolitusta, mutta siihen pyrkiminen olisi ideaalista. Tähän ratkaisuna voisi toimia hallitun työnkierron suunnitteleminen. Hallitussa työnkierrossa pidettäisiin kirjaa siitä, milloin henkilö on viimeksi tehnyt määriteltyä työtehtävää. Tarkastelemalla näitä lukuja esimiehet pystyisivät tietyin väliajoin pohtimaan kyseisten tehtävien uudelleen roolituksesta. Kierto helpottaisi opittujen asioiden ylläpitämistä ja edesauttaisi työssä yleistä kehittymistä.

Vastuualueen tehtävien osalta voitaisiin tulevaisuudessa järjestää enemmän koulutuksia, joissa tehtävien kokonaisuuksia käytäisiin läpi yleisellä tasolla. Ajankohdaksi soveltuisi esimerkiksi jatkuvan kehityksen palaverit, joiden tavoitteena on muutenkin kehittää vastuualueen toimintamalleja. Koulutuksissa tutustuttaisiin vastuualueen työtehtävien sisältöihin, jotta jokainen pystyisi muodostamaan kokonais kuvan esiteltävien roolien merkityksestä osana

isompaa kokonaisuutta. Tavoitteena olisi saada henkilöstö ymmärtämään jokaisen työtehtävän sisältämät vastuut, eikä varsinaisesti kouluttamaan itse työn tekemiseen. Koulutuksien avulla uusien tehtäväkokonaisuuksien opettelu ei tulevaisuudessa tuntuisi niin raskaalta ja jokaisella olisi jo ennakoon parempi käsitys tehtävien haasteista.

Uusien tehtävien hajanaisen opettelun ja suuren sisäistettävän tietomäärän koettiin saattavan johtaa substanssiosaamisen heikentymiseen. Vastuualueen tehtävät sisältävät suuria kokonaisuuksia, joiden hallitsemiseen vaaditaan laajaa tietämystä erilaisista taloushallinnon ja terveysalan käytännöistä. Kaiken tämän opettelun seurauksena yleinen osaaminen tulisi varmasti kasvamaan, mutta kokonaisuuksien syvämpi ymmärrys olisi vaarassa jäädä vähäiseksi. Työtehtävien opettelussa voisi olla tulevaisuudessa järkevää siirtyä erityisosaamiskohteiden hallitsemiseen. Tämä ei varsinaisesti mukaile talouspalveluiden ideologiaa, mutta tulevaisuuden kannalta varmistaisi paremmin osaamisen säilymisen tietyissä tehtävissä. Erityisosaamisten roolitaminen olisi huomattavasti helpompaa ja estäisi liian pitkien tehtäväkohtaisten taukojen syntymisen. Henkilöstön vastuulle jäisi näiden tehtävien ohjeistuksien ajantasainen ylläpito ja edellisessä ideassa mainittujen yleisluontoisten esittelyjen järjestäminen. Erityisosaamisten sisäistäminen ja roolien kokonaisuuksien tiedonvälitys kasvattaisi yksilön lisäksi koko myyntilaskutuksen henkilöstön ymmärrystä vastuualueen tehtävistä ja täten mahdollistaisi substanssiosaamisen porrastetun kehittymisen.

## 6.2 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioiminen on tuotoksen kriittistä tarkastelemista. Oman työn analysoimista, eli reflektiota tulee tehdä koko opinnäytetyö prosessin ajan, eikä vain projektin päätteeksi. Tästä syystä arvioinnin tulee sitoutua tiukasti itse tutkimusprosessiin. Tutkimusta tehdessä tutkijan on hyväksyttävä tosiasia, että kvalitatiivinen tutkimus on aina vain yksi tulkinta tutkittavasta aiheesta, eikä sitä voida koskaan pitää täysin objektiivisesti luotettavana. Tutkimukset ovat aina tutkijoiden oma kohtaisia näkemyksiä, jotka on koostettu hyödyntämällä tietynlaisia raameja ja lähteitä. Tulokset eivät siis ole absoluuttisia, eli joku toinen saattaisi luoda samoilla lähteillä varsin erilaisen tuotoksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27-28)

Tulokset olisivat voineet näyttää hyvinkin erilaisilta, jos haastateltaviksi olisi valittu eri henkilöt tai toteutuksessa olisi käytetty erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusta ei voi siis pitää täysin objektiivisena, sillä teemahaastattelujen tulokset ovat riippuvaisia valittujen henkilöiden suhtautumisista ja tutkijan omakohtaisista tavoista tulkita niitä. Tämän opinnäytetyön tulkinnoissa täytyy ottaa lisäksi huomioon, että tutkija työskentelee myös itse osana toimeksiantaja organisaatiota ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä eri tavalla kuin ulkopuolinen tutkija.

Lopullinen tuotos on täten suuntaa antava ja kytköksissä muutamien henkilöiden näkemyksiin muutoksesta.

Tutkimuksien arvioinneissa käytettyjen reliabiliteetin ja validiteetin määritelmät pohjautuvat käsitteinä siihen, että tutkija voi tutkimuksellaan saavuttaa objektiivisen totuuden tutkittavasta aiheesta. Laadullista tutkimusta tehdessä ei voida kuitenkaan suoranaisesti olettaa, että tutkimustulokset olisivat uudestaan toistettavissa, jonka vuoksi tämän opinnäytetyön luotettavuutta ei voida arvioida edellä mainituilla käsitteillä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida tutkijan tuotoksen uskottavuudella ja sen tuloksien luotettavuudella. Tutkijan on pystyttävä taltioimaan mahdollisimman johdonmukaisesti omaa ajatusmaailmaansa, esimerkiksi esittelemällä käytettyjä luokittelu ja analysointi menetelmiä tai esittelemään tutkimuksen vaiheita yksityiskohtaisesti. Lisäksi myös tuloksista tehtyjen johtopäätöksien tulisi olla loogisesti perusteltavissa ja mahdollisimman pitkälle kuvastaa tutkimushenkilöiden ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185-189.)

Tämän opinnäytetyön rakenne on kuvattu yksityiskohtaisesti ensimmäisessä luvussa ja antaa jo ensisilmäyksellä yleiskuvan tutkimuksen etenemisestä. Teorian tarkastelussa on hyödynnetty kunta-alan tutkimuksia, sillä toimeksiantajana toimiva Espoon talouspalvelut edustaa julkista sektoria. Teoreettisen viitekehyksen aiheet ja lähteet ovat valittu tarkasti, sekä muodostavat yhdessä olennaisen näkökulman tutkimuksen tulosten analysointiin. Tutkimuksen luotettavuutta on lisätty erittelemällä toteutus ja tulokset omiksi kappaleikseen. Toteutuksessa on kuvattuna tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden käyttöä on perusteltu. Haastattelut ja niiden henkilöiden valintaperusteet on käsitelty perusteellisesti. Tutkimusaineiston hankintatavat on avattu käyttämällä hyväksi teemahaastattelun rakennetta, sekä myös käytetyt luokittelu ja analysointi keinot on perusteltu huolellisesti. Lisäksi Tutkielman uskottavuutta on lisätty liittämällä tutkimustulosten väliin litteroituja katkelmia haastateltavien vastauksista. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset on loogisesti johdettu tutkimuksen tuloksista ja tarjoavat vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

## Lähteet

### Painetut

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi. Helsinki: Alma Talent

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otava

Boeje, H. 2010. Analysis in Qualitative Research. London: Sage Publication.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi

Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

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

Kotter, J.P. 1996. Leading change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön! Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

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

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Gummerus

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

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

## Sähköiset

Advian. 2019. Mitä tiedolla johtaminen on? 11 suomalaista huippuasiantuntijaa kertoo.

Viitattu 6.6. 2020. <https://www.advian.fi/blogi/mita-tiedolla-johtaminen-on-11-suomalaista-huippuasiantuntijaa-kertoo>

Advian. 2020. Mitä on tiedolla johtaminen. Viitattu 6.6.2020 <https://www.advian.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen>

Barends, E., Rousseau, D. & Briner, R. 2014. Evidence-Based Management: The Basic Principles. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management. Viitattu 6.6.2020.

<https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf>

Dextili: Näin kirjanpitäjän työ muuttuu - taloushallinnon ammattilainen 2020-luvulla.

Viitattu 06.10.2020. <https://dextili.fi/ajankohtaista/nain-kirjanpitajan-tyo-muuttuu-taloushallinnon-ammattilainen-2020-luvulla/>

Espoon kaupunki. 2020a. Espoon kaupungin henkilöstökertomus vuodelta 2019. Viitattu

28.3.2020. <https://www.google.com/search?q=Espoon+kaupungin+henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus+vuodelta+2019&oq=Espoon+kaupungin+henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus+vuodelta+2019&aqs=chrome.0.69i59j69i60l2.874j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8#>

Espoon kaupunki. 2020b. Espoon väestö kasvaa ennätystahtia, verotulojen kehityksessä epä-

varmuutta. Viitattu 4.4.2020. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_vaesto\\_kasvaa\\_ennatystah-tia\\_verot\(168373\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_vaesto_kasvaa_ennatystah-tia_verot(168373))

Espoon kaupunki. 2020c. Espoo-tarina. Viitattu 04.04.2020. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteko/Es-pootarina](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Es-pootarina)

Espoon kaupunki. 2020d. Organisaatio ja yhteystiedot. Viitattu 28.3.2020. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Organisaatio\\_ja\\_yhteystiedot](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio_ja_yhteystiedot)

Espoon kaupunki. 2020e. Konsernihallinto. Viitattu 28.3.2020. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Organisaatio\\_ja\\_yhteystiedot/Es-pookonserni/Konsernihallinto](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio_ja_yhteystiedot/Es-pookonserni/Konsernihallinto)

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio, Yritysjohdon käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum

- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Viitattu 6.6.2020.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Maventa. 2020. Verkkolaskutuksen hyödyt. Viitattu 16.5.2020. <https://maventa.fi/verkkolaskutus/>
- Metsä-Tokila, T. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Viitattu 06.10.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM\\_2019\\_50\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Redocap 2020. Mitä on tiedolla johtaminen. Viitattu 7.6.2020.  
<https://redocap.fi/2020/02/25/mita-on-tiedolla-johtaminen/>
- Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T., Limnell, J. 2017. Valtiovarainministeriö. Pilkahduksia tulevaisuuteen - digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Viitattu 8.10.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79260/Pilkahduksia\\_tulevaisuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79260/Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV Viitattu 9.11.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Valtiovarainministeriö. 2020. Kannustinjärjestelmä ja digitalisaatiota. Viitattu 03.04.2020.  
<https://vm.fi/kuntien-digitalisaation-kannustinjarjestelma>
- Valtiovarainministeriö. 2020. Kuntien tuottavuus ja digitalisaatio. Viitattu 03.04.2020.  
<https://vm.fi/kuntien-tuottavuus>
- Valtiovarainministeriö. 2020. Tiedolla johtamisen käsikirja. Viitattu 7.6.2020  
<https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/>
- Veronmaksajat. 2020. Kunnallisveroprosentit kartalla. Viitattu 28.3.2020.  
<https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Kunnat/Kunnallisvero-kartalla/#b98eb964>

## Julkaisemattomat

Espoon kaupunki. 2020f. Konsernihallinnon organisaatio 2019. Viitattu 28.3.2020. Intranet

Espoon kaupunki. 2020g. Espoo-tarina Talouspalvelut 2018. Viitattu 05.04.2020. Intranet

Espoon kaupunki. 2020h. Muutoksen perustelut JoTo-projekti Marraskuu 2019. Viitattu 26.10.2020. Intranet

## Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne .....	4
Kuvio 2 Konsernihallinnon organisaatio 2019. (Espoon kaupunki 2020f.) .....	5
Kuvio 3 Rahoitus ja talousyksikön organisaatio 2019. (Espoon kaupunki 2020f.) .....	6
Kuvio 4 Muutoskäyrä (Pirinen 2014, luku 3.).....	12
Kuvio 5 Taloushallinnon osa-alueet ja resurssit (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 20.).....	15
Kuvio 6 Digitalisaation murrokset (Ilmarinen & Koskela, 2015, luku 4.) .....	16
Kuvio 7 Markkinoiden murroksen vaikuttimet (Ilmarinen & Koskela 2015, luku 4.3.).....	17
Kuvio 8 Verkkolaskutuksen nelikenttämallilla (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 73.).....	18
Kuvio 9 Konsultiksi kasvamiseen tarvitaan taitoja molemmilta akseleilta (Aho 2019, 32.) ....	22

Liite 1: Teemahaastattelujen rakenne ..... 52

Liite 1: Teemahaastattelujen rakenne

## **Myyntilaskutuksen työn muutos**

### ***Perustiedot***

- Ikä
- Koulutustausta
- Alan työkokemus ja palveluaika kaupungilla
- Miten päädyitte Espoon kaupungille

### ***Teema 1. Kehittyvät järjestelmät***

- Miten järjestelmät ovat muuttuneet ajan myötä
- Miten suhtaudutte uusiin älyllisiin järjestelmiin
- Mitä hyötyjä ja haittoja olette havainneet

### ***Teema 2. Työnkuvan muutos***

- Minkälainen Taloushallinnon osaajan rooli on nykyään?
- Miten työtavat ovat muuttunut ajansaatossa
- Miten koette digitalisaation myyntilaskutuksessa? Minkälaisia ajatuksia toiminnalliset muutokset ovat herättäneet?

### ***Teema 3. Tulevaisuuden näkymät***

- Kuinka näette laskutuksen muuttuvan tulevaisuudessa ja miten te suhtaudutte alan tulevaisuuteen?
- Minkälaisia ominaisuuksia henkilöstöltä vaaditaan
- Kuinka talouspalvelujen asiakkaalle tarjoamia palveluja voidaan kehittää tulevaisuudessa, kun käytetyt järjestelmät kehittyvät?
- Millä tulevaisuudessa tehdään tulosta

### ***Vapaasana***

- Herättääkö aihe mieleen jotain olennaista, jota ei vielä käsitelty aikaisemmin? Esimerkiksi Toimintatapamuutoksen tilanteesta tai järjestelmistä?