

Käynnistysprosessin optimointi Pretax Accounting Oy:ssä

Juulia Himanen

Opinnäytetyö

4.12.2013



<p>Tekijä Juulia Himanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Käynnistysprosessin optimointi Pretax Accounting Oy:ssä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Katri Heikkinen ja Kai Pietilä</p>	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pretax Accounting Oy, joka on osa Pohjois-Euroopan suurinta taloushallintoalan yritystä Accountor Groupia. Yritykselle toteutettiin taloushallintopalvelun käynnistuksen seurantalista. Tehtävänä oli laatia seurantalista, josta käy ilmi kaikki käynnistykseen liittyvät työvaiheet. Seurantalistaan tuli myös linkittää olemassa olevia ohjeita. Puuttuvien ohjeiden tekeminen jätettiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Työvaiheet tuli myös optimoida ja järjestää loogiseen järjestykseen. Käynnistyksellä tarkoitetaan niitä toimia, jotka tehdään uuden asiakkaan allekirjoitettua sopimus ja ennen kuin jatkuva palvelu, eli esimerkiksi kirjanpito, alkaa.</p> <p>Työ jakaantuu teoreettiseen viitekehykseen ja produktia eli kehittämisprojektia käsittelevään osaan. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu prosessiajattelun, projektityökentelyn, ja perehdytyksen teoriasta. Teoriaosuudessa on myös kerrottu kuinka asiat ilmenevät case -yrityksessä. Käynnistykset ovat oma prosessinsa, mutta yksittäistä käynnistystä kutsutaan käynnistysprojektiksi.</p> <p>Produkti toteutettiin opinnäytetyöntekijän kokemuksen ja haastattelujen perusteella. Lähtökohtana pidettiin esimiehen kanssa pidettyä keskustelua seurantalistan tavoitteista. Käynnistysprojekteihin tarvittiin paljon tukea kokeneemilta työntekijältä ja nähtiin, että on tarve yksityiskohtaiselle seurantalistalle. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi valmis seurantalista Pretax Accounting Oy:n uusien työntekijöiden käyttöön sekä esimiehelle työkaluksi seurata projektin etenemistä. Uusien työntekijöiden tulisi selviytyä käynnistysprojektista pääosin itsenäisesti seurantalistan avulla. Kokeneemille työntekijöille seurantalista toimii käynnistuksen työkaluna ja muistilistana.</p>	
<p>Asiasanat Käynnistysprosessi, prosessi, käynnistysprojekti, projekti, perehdytys</p>	

Degree Programme in Business

<p>Authors Juulia Himanen</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Start Process Optimization in Pretax Accounting Oy</p>	<p>Number of pages and appendices 51 + 2</p>
<p>Supervisor(s) Katri Heikkinen and Kai Pietilä</p>	
<p>The commissioner of the thesis is Pretax Accounting Oy, which is part of Accountor Group, in turn the largest provider of financial management services in Northern Europe. A start process control list was compiled for the company. The objective was to form a start process control list which included all the tasks necessary to do in a start process. The control list was also supposed to include links to the existing manuals and instructions. Some manuals and instructions were still missing but making these was not to part of the thesis. In this case a start means all the tasks and actions that need to be done before an ongoing service can start, bookkeeping for example.</p> <p>The theoretical framework of the thesis includes theories on process thinking, project work and familiarization. There are also references on how the issues occur in Pretax Accounting Oy. The starts have their own process, but individual starts are called start projects.</p> <p>The developing project is based on the opinions and experience of the thesis author. Also some qualitative interviews were conducted. The starting point was a conversation with a superior where we talked about the objectives of the control list. The start projects required a lot of assistance from the more experienced employees and there was a demand for a detailed control list. The concrete outcome of the thesis is a completed control list. The control list is intended for new and inexperienced staff and for the supervisor to follow the progress of the project. New employees should be able to perform mostly by themselves with the help of the control list. More experienced employees can use the control list as a tool and task list.</p>	
<p>Key words Start process, process, start project, project, familiarization</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Pretax Accounting Oy	1
1.2	Aihe ja rajaus	2
1.3	Tutkimusongelma.....	3
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	4
2	Prosessiajattelu.....	6
2.1	Prosessin määrittely.....	6
2.2	Prosessin kuvaus.....	7
2.3	Prosessin vaiheet	9
2.4	Prosessin omistaja	11
2.5	Prosessin kehitys ja mittaus.....	12
3	Projektityöskentely.....	15
3.1	Projektinhallintamallit.....	16
3.1.1	Vesiputousmalli.....	16
3.1.2	Ketterät mallit	18
3.2	Projektin elinkaari.....	19
3.2.1	Määrittely	20
3.2.2	Suunnittelu.....	21
3.2.3	Toimeenpano	22
3.2.4	Päättäminen.....	23
3.3	Projektisuunnitelma	23
3.4	Projektin vaiheistus ja ositus.....	25
3.5	Projektiorganisaatio.....	27
4	Työhön perehdyttäminen ja työkaluja	29
4.1	Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä.....	31
4.2	Työkalut.....	32
5	Kehittämiprojekti.....	34
5.1	Toteutus.....	34
5.2	Aikataulu.....	38

5.3	Optimointi.....	39
6	Johtopäätökset.....	41
6.1	Tavoite ja tavoitteen toteutuminen.....	41
6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	42
6.3	Jatkokehitysehdotukset.....	43
6.4	Opinnäytetyöprosessi.....	44
	Lähteet.....	46
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Käynnistyksen seurantalista. Salainen.....	50
	Liite 2. Aikataulu	51

1 Johdanto

Taloushallinto koostuu useista tehtävistä. Tehtäviä ovat kirjanpito, laskutus, laskujen maksu, palkanlaskenta ja viranomaisilmoitukset. Monet kotimaiset pienet ja keskisuuret yritykset ovat ulkoistaneet ainakin osittain taloushallintonsa tilitoimistoille. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 4.) Uuden asiakkaan tullessa tilitoimiston asiakkaaksi on uusi asiakas muun muassa perustettava kirjanpito-ohjelmaan ja tehtävä erilaisia sopimuksia sidosryhmien, kuten pankkien kanssa. Kun suurin osa suomalaisista pk-yrityksistä on ulkoistanut ainakin osittain taloushallintonsa tulee uusia asiakkaita, juuri aloittaneita ja tilitoimistoa vaihtavia yrityksiä, tilitoimistoihin jatkuvasti. Jotta asiakkaan ensimetrit uuden kumppanin, tilitoimiston, kanssa sujuvat mutkattomasti tulee prosessi suunnitella ja optimoida niin, että se sujuisi mahdollisimman jouhevasti.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pretax Accounting Oy. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää käynnistysprosessin kuvaus, joka samalla toimii käynnistyksen seurantalistana. Käynnistyksellä tarkoitetaan niitä toimia, jotka tehdään asiakkaan kirjoitettua sopimus taloushallintopalvelujen ulkoistuksesta tilitoimistolle ja ennen jatkuvan palvelun aloitusta. Jatkuva palvelu tarkoittaa esimerkiksi kirjanpidon tekoa. Asiakas on se yritys jolle palvelua eli esimerkiksi kirjanpitoa tehdään.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan, teoriaosuuteen ja produktiosuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään tuotteisiin liittyviä aihealueita; prosessiajattelua, projektityökentelyä ja perehdytystä. Produktiosuudessa käsitellään tuotetta; aikataulua, toteutusta sekä yhteenvetoa ja kehitysehdotuksia.

1.1 Pretax Accounting Oy

Pretax Accounting Oy on osa Accountor Group konsernia. Suomessa konsernista puhutaan myös nimellä Pretax Yhtiöt. Accountor Groupilla on toimintaa Pohjoismaissa, Venäjällä, Baltiassa ja muualla Euroopassa (Accountor Group 2012a). Konsernin palveluihin ja tuotteisiin kuuluvat taloushallinnon palvelut ja ohjelmistot (Accountor Group 2013a). Konsernin toimitusjohtajana toimii Asko Schrey ja suomen maajohtaja on Outi Lähteenmäki-Lindman (Accountor Group 2013b). Pretax Accounting Oy:n toimipisteet sijaitsevat Helsingissä Ympyrätalossa ja Vantaalla.

Taloushallintopalvelut on mahdollista ulkoistaa niin pitkälle kuin asiakkaalla on tarvetta. Asiakas voi ulkoistaa esimerkiksi vain kirjanpidon tai kirjanpidon ja ostoreskontran tai vaihtoehtoisesti vaikka koko paketin eli kirjanpidon, osto- ja myyntireskontrat sekä palkat. Yritys tarjoaa myös konsultti ja lakipalveluja, kuten apua uuden yrityksen käynnistyksessä ja talouden johtamisessa. (Accountor Group 2013c.)

Accountor Group työllistää kokonaisuudessaan noin 2300 henkilöä. Suomessa työntekijöitä on noin 1000. Samaan konserniin kuuluu muun muassa 29 tilitoimistoa ympäri Suomea. (Accountor Group 1944a.) Lisäksi konserniin kuuluu Suomessa ProCountor International Oy, sähköistä taloushallinto-ohjelmistoa tarjoava yritys, Mepco Oy, joka myy ratkaisuja asiakkuudenhallintaan, talouden- ja toiminnanohjaukseen sekä henkilöstönohjaukseen ja Pretax Plan Oy sekä Pretax Velho Oy, jotka tarjoavat työkaluja muun muassa työvuorojen suunnitteluun ja henkilöresurssien hallintaan. (ProCountor International Oy; Mepco Oy; Pretax Plan Oy; TyövuoroVelho.)

1.2 Aihe ja rajaus

Opinnäytetyön aihe valittiin case-yrityksessä olevan tarpeen pohjalta. Olen töissä yrityksessä ja yksi tehtävistä on käynnistysprojektien tekeminen. Yksittäisiä käynnistysprojekteja kutsutaan käynnistysprojekteiksi. Esimieheni kanssa keskusteltuani ja hänen kerrottua tarpeesta käynnistysprosessin kuvaukseen ja seurantalistaan päätin toteuttaa sen tekemisen opinnäytetyönä.

Seurantalista toteutetaan pääosin tekijän omien kokemusten pohjalta. Lopputulokseen vaikuttaa myös muiden käynnistysprojektien tekijöiden kokemukset ja haastattelut. Pretax Accounting Oy:ssä käynnistykset hoitaa kootusti Advice-tiimi, johon itsekin kuulun. Advice-tiimi on asiantuntijatiimi, joka hoitaa asiakkaiden käynnistykset ja tarjoaa lisäarvopalveluita asiakkaille, sekä hoitaa pääkäyttäjätehtäviä. Opinnäytetyön tavoite on valmis seurantalista ja prosessikuvaus käynnistysprojektien työkaluksi.

Opinnäytetyön lopputuloksen on tarkoitus olla Accountor Groupin Pro-ympäristön käynnistysprosessin kuvaaminen ja ohjeistuksen tekeminen päätasolla. Päätason ohjeistus tarkoittaa tässä tapauksessa vaiheen nimeä, esimerkiksi ”Yrityksen perustaminen

Tikon kirjanpitoon”. Päätason ohjeistuksen lisäksi työhön on tarkoitus sisällyttää linkkejä mahdollisiin ohjeisiin. Valmiin työn on tarkoitus olla käynnistysprojektin seurantalista. Seurantalistastä käy ilmi prosessin eri vaiheet. Seurantalistan tulee olla niin kattava, että uusi työntekijä pystyy sen ja siihen linkitettyjen ohjeiden avulla pääasiallisesti suoriutumaan uuden asiakkaan Pro-ympäristön teknisestä käynnistämisestä itsenäisesti. Seurantalistaan linkitetystä ohjeesta löytyy tarkempi vaihe vaiheelta etenevä ohje. Tarkoitus on käydä seurantalistan avulla läpi kaikki käynnistysprojektin vaiheet, jotta mikään ei unohdu.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Accountor Groupin Pro-ympäristöä. Pro-ympäristön yleisimmät osa-alueet käsitellään laajasti läpi, kun taas harvinaisempia osa-alueita käsitellään kevyemmin. Työssä Pro-ympäristöllä tarkoitetaan taloushallinnon ohjelmistoja, jotka käsittävät Aditron Tikon kirjanpidon ja laskutuksen, sekä Baswaren Maksuliikenteen ja eOfficen. Työssä käsitellään myös kevyemmin Pro-ympäristöön kuuluvia muita osa-alueita (Aditron Tikon palkat ja raporttikehitin sekä Logiumin M2-matkalaskujärjestelmä).

Yksinkertaisimmillaan käynnistysprojekti voi sisältää vain esimerkiksi kirjanpito-ohjelmaan uuden yrityksen perustuksen standardi asetuksilla. Käynnistysprojektiin voi kuitenkin liittyä myös muun muassa ostolaskujen kierrätysohjelma, maksuliikenne, laskutusohjelma, asiakkaan etäkäyttö sekä sopimukset niin pankkien, verkkolaskuoperaattorin kuin ohjelmistotoimittajienkin kanssa.

1.3 Tutkimusongelma

Työssä pyritään selvittämään missä järjestyksessä ja millä aikataululla käynnistys tulee tehdä ja edetä. Optimoinnilla tarkoitetaan sitä, että asiat tehdään tärkeys ja/tai kiireys järjestyksessä. Esimerkiksi asiat, jotka eivät ole pelkästään teknisestä käynnistäjästä riippuvaisia tulee tehdä hyvissä ajoin, jotta asiakas ja muut sidosryhmät kerkeävät hoitamaan osuutensa käynnistysprojektiin nähden ajoissa. Muita sidosryhmiä ovat esimerkiksi pankit, verkkolaskuoperaattori jne.

Lopputuloksen on tarkoitus olla Excel-taulukko, jossa on kuvattu ja ryhmitelty kaikki käynnistysprojektin osa-alueet selkeästi ja loogisesti. Tehtäviä tulee myös optimoida. Optimoinnilla tarkoitetaan optimin eli parhaan vaihtoehdon etsimistä tai määrittämistä (Haarala ym. 2001, 365). Valmis työ toimii yhtenä työkaluna käynnistysprojekteissa. Työ toimii uusille työntekijöille perehdytystyökaluna ja muistilistana sekä kokeneemmil- le työntekijöille muistilistana. Työhön on tarkoitus merkitä käynnistysprojektin osa- alueiden ja tehtävien vaiheiden tila (tekemättä, myöhässä tai valmis). Työ helpottaa käynnistysprojektien seuranta ja sen avulla kaikki osa-alueet tulee käytyä läpi. Työ myös helpottaa erikoistilanteissa, kuten teknisen käynnistäjän vaihdoksessa tai poissa ollessa, jolloin muut henkilöt tietävät mitä on tekemättä ja mitä seuraavaksi tulisi tehdä. Seurantalistan avulla myös esimies voi valvoa projektin etenemistä.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on produkti eli kehittämishanke. Työ toteutetaan pääosin tekijän omiin kokemuksiin perustuen. Tekijä on osallistunut Pro-ympäristön käynnistysprojekteihin ja lisäksi osallistunut aiheeseen liittyviin koulutuksiin. Lisäksi on tarkoitus haastatella kokeneempia käynnistysprojektin osajia.

Seurantalistan hyödyllisyyden todentamiseksi haastatellaan henkilöä, joka on tehnyt käynnistysprojektin vähällä kokemuksella ilman seurantalistaa. Lisäksi haastatellaan henkilöä, joka ei ole tehnyt käynnistyksiä aiemmin. Myös heidän kehitysehdotuksensa otetaan huomioon.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoria osuudessa käsitellään prosesseja, projekteja ja perehdytystä. Käynnistykset ovat oma prosessinsa, mutta yksittäinen käynnistys eli käynnistysprojekti on osa asiakkuuden haltuunotto prosessia. Asiakkuuden haltuunotto prosessi jakautuu kolmeen osaan: myyntivaihe, käynnistysvaihe ja jatkuva palvelu. Kaikissa käynnistyksis- sä on aina tietty kaava jonka mukaan ne etenevät, mutta yksikään käynnistys ei ole sa- manlainen. Tästä syystä käynnistyksiä kutsutaan käynnistysprojekteiksi. Näistä syistä teoriaosuudessa käsitellään sekä prosesseja, että projekteja.

Kolmas teoriaosuus on perehdyttäminen. Seurantalistan on tarkoitus toimia käynnistysprojektin työkalun lisäksi myös perehdytystyökaluna. Seurantalista toimii ohjeen omaisena työkaluna uudelle työntekijälle ja seurantalistan avulla uuden työntekijän tulisi selviytyä käynnistysprojektista ilman jatkuvaa valvontaa omatoimisesti.

2 Prosessiajattelu

Projekti on toimintaa jolla on alku ja loppu. Prosessi sen sijaan on jatkuvaa toimintaa tai jokin tapahtuma voi saattaa prosessin alkuun (esimerkiksi tarjouspyyntö). Projekti voi olla prosessin ainutkertainen toteutus. Lisäksi projekti voi olla keino hallita monimutkaisia prosesseja. Prosesseja voidaan kehittää kehitysprojektilla. (Pelin 2011, 20; Laamanen & Tinnilä 2009, 24; Pitkänen 2005, 69)

Uuden asiakkaan tekninen käynnistys on osa asiakkuuden haltuunottoa prosessia. Yksittäistä teknistä käynnistystä kutsutaan käynnistysprojektiksi. Tässä kappaleessa käydään läpi prosessiajattelua. Ensimmäiseksi määritellään, mikä prosessi on ja sitten käydään läpi prosessin vaiheet. Näiden jälkeen tutustutaan prosessin kuvaukseen ja selvitetään mitä tarkoittaa prosessin omistaja. Viimeiseksi tarkastellaan miten prosessia kehitetään ja mitataan.

2.1 Prosessin määrittely

Prosessina voidaan kuvata mikä tahansa toiminta tai kehityskulku. Asioita mallinnetaan ja yrityksen toimintaa kehitetään prosessikuvauksien avulla. Prosessit jaetaan alaprosesseihin. Prosessien kuvaaminen voidaan aloittaa nykyhetken tilanteen kuvauksesta ja sitä kautta lähteä kehittämään prosessia avainhenkilöiden kanssa. Yritykselle kiinnostavimmat ja tärkeimmät prosessit ovat liiketoimintaprosessit eli ne prosessit jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Niille ominaista on, että ne antavat lisäarvoa suoraan ulkopuolisille asiakkaille. Tukiprosessit sen sijaan antavat arvoa organisaation sisällä. (Laamanen 2005, 26; Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122; Pelin 2011, 22.)

Prosessit tulisi rajata eli tunnistaa mistä prosessi alkaa ja mistä se loppuu. Prosessin olisi hyvä alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Tällaisella lähestymistavalla voidaan myös edistää asiakassuuntautumista. Toinen prosessien rajaukseen liittyvä asia on, että sen tulisi alkaa suunnittelusta ja päättyä arviointiin. Tällä tavalla voidaan edistää jatkuvan kehityksen periaatetta. (Laamanen 2005, 52-53.)

Yrityksen ei tulisi ainoastaan miettiä omia prosessejaan vaan myös asiakkaan prosessit tulee tuntea. Se on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Asiakas on yleensä kiinnostunut vain omista prosesseistaan ja asiakas pykii toteuttamaan ja haluaa arvoa omaan prosessiinsa. Organisaatiolla on kaksi tapaa tuottaa arvoa asiakkaan prosessiin. Ensimmäinen vaihtoehto toimittaa tuote tai palveluja, joita asiakas tarvitsee omaan prosessiinsa. Toinen vaihtoehto on auttaa asiakasta parantamaan omaa prosessiaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122.)

Pretax Accounting Oy:n ydinliiketoimintaa on taloushallintopalvelujen tuottaminen asiakasyrityksille. Yritykset voivat ulkoistaa taloushallintonsa Pretax Accounting Oy:lle. Kaikki yritykset ovat kirjanpito velvollisia (Taloushallintoliitto 2011). Taloushallinnon ulkoistuksella pyritään usein kustannussäästöihin ja yritys voi myös paremmin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa, kun taloushallinto on osaavien ammattilaisten käsissä. Näin Pretax Accounting Oy luo arvoa asiakkaan omaan prosessiin.

Uuden yrityksen aloittaessa liiketoimintansa tulee sen joko hankkia itse taloushallinto-ohjelma ja hoitaa yrityksen taloushallinto. Toinen vaihtoehto on ulkoistaa taloushallinto. Ohjelmien käyttöönotto voi olla vaativaa erityisesti yritykselle, jolla ei ole aiempaa kokemusta ohjelmista. Ulkoistamalla taloushallinto tilitoimistoon, tilitoimisto hoitaa uuden asiakkaan käynnistyksen järjestelmiin. Pretax Accounting Oy:llä Advice-tiimi hoitaa asiakkaiden käynnistykset ja kehittää prosessia jouhevammaksi, joka myös luo kustannussäästöjä asiakasyritykselle. Asiakasyrityksen ei tarvitse käyttää omia resurssejaan tai mahdollisesti palkata ulkopuolista konsulttia käynnistyksen avuksi.

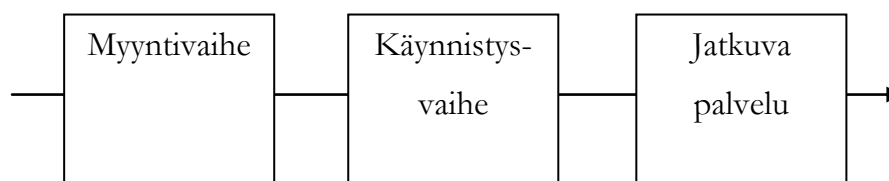
2.2 Prosessin kuvaus

Prosessit kuvataan kokonaiskuvan ja ymmärryksen luomiseksi (Pitkänen 2005, 94). Prosessikuvauksen avulla voidaan analysoida ja kehittää yrityksen toimintaa. Prosessikuvauksen tulisi sisältää prosessin kriittiset asiat ja esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Prosessikuvauksen termistön tulee olla yhtenäinen ja sovitun rungon mukainen sekä looginen ja ymmärrettävä. (Laamanen 2005, 75-76.)

Prosessin kuvauksesta tulisi käydä ilmi mistä projekti alkaa ja mihin se päättyy. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset tulee ottaa huomioon ja miettiä mihin he käyttävät tuotteita ja palveluita. Prosessikuvauksen tulee myös sisältää tavoite eli päämäärä ja syötteen. Vastuut ja roolit tulee olla eroteltuina, jotta ihmiset tunnistavat omat roolinsa ja tehtävänsä. Prosessiin ei kannata kuvata kaikkia tehtäviä, mutta kuvauksen on oltava niin tarkka, että toimintalogiikka käy ilmi. (Laamanen 2005, 78, 80-81.)

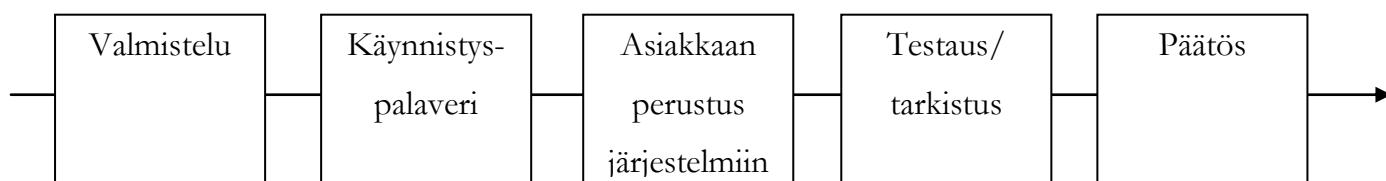
Prosessikuvauksen käyttötarkoitus vaikuttaa kuvauksen tarkkuuteen. Jos prosessikuvauksella on tarkoitus esitellä vaikkapa yrityksen toimintaa, kuvauksen ei tarvitse olla niin tarkka, kuin jos kuvauksen avulla on tarkoitus perehdyttää tai opastaa työhön. Prosessikuvauksen tulisi myös esittää yleisiä tilanteita. Erikoistilanteet tulee ottaa käsittelyyn vasta myöhemmin tai tarvittaessa. (Moisio & Ritola 2005, 7, 10.)

Pretax Accounting Oy:ssä asiakkuuden haltuunotto koostuu kolmesta pääosasta. Osat ovat myyntivaihe, käynnistysvaihe ja jatkuva palvelu (kuvio 1). Ensimmäinen osa, myynti, alkaa ensimmäisestä kontaktista asiakkaaseen ja päättyy yleensä sopimuksen allekirjoitukseen. Toinen osa, jota opinnäytetyö tarkemmin käsittelee, on käynnistys. Käynnistysvaiheessa tehdään ne toimet, jotka pääosin tulee olla valmiina, ennen kuin seuraava vaihe eli jatkuva palvelu voidaan aloittaa. Jatkuvalle palvelulle voidaan tarkoittaa esimerkiksi kirjanpidon tai osto- ja myyntireskontran hoidon aloitusta.



Kuvio 1. Asiakkuuden haltuunotto Pretax Accounting Oy:ssä

Käynnistysvaiheessa on tietyt perusvaiheet, jotka toistuvat lähes jokaisessa käynnistyksessä (kuvio 2). Jos asiakkaan perustaminen esimerkiksi kirjanpitojärjestelmään perusasetuksilla riittää ei käynnistyspalaveria tarvita ja riittää, että myyjältä saadaan asiakkaan perustiedot. Jos kyseessä on monimutkaisempi käynnistys tai mukana on useampia ohjelmia, käynnistyspalaveri pidetään ja silloin käynnistykseen voi liittyä myös asiakkaan koulutus ja niin edelleen.



Kuvio 2. Käynnistysvaihe Pretax Accounting Oy:ssä

2.3 Prosessin vaiheet

Prosessi sisältää sarjan toimenpiteitä ja resurssit. Prosessi sisältää toiminnan, resurssit ja tuotoksen. Lisäksi näihin kaikkiin liittyy suorituskyky. Riippuen organisaatiosta, valmistaako yritys esimerkiksi tuotteita vai onko se palveluyritys, on prosessi joko hyvin selkeä tai siinä voi olla paljon epävarmuustekijöitä. Esimerkiksi tavarantoimitus on selkeä peräkkäisiä vaiheita sisältävä prosessi ja se toistuu säännöllisesti. Vastapainoisesti palveluprosessissa on paljon epävarmuutta. Palveluprosessille voidaan suunnitella hieno prosessikuvaus, mutta asiakkaat käyttäytyvät ennalta arvaamattomasti eivätkä prosessin mukaisesti. Palveluprosessin tulisi ottaa huomioon myös yllättävät käänteet. (Laamanen 2005, 20-21.)

Toiminnolla tarkoitetaan tiettyjä tehtäviä. Tehtävien avulla saadaan aikaan tietty tulos. Tuotos on prosessin tulos. Prosessista riippuen tuotos voi olla esimerkiksi tuote tai tieto. Prosessi koostuu toiminnoista ja toiminnot taas tehtävistä. Prosessikaaviossa esitetään yleensä toiminnot. Toimintoja voidaan kutsua myös aktiviteeteiksi tai vaiheiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 87, 116.)

Resurssilla tarkoitetaan pysyvää valmiutta. Resursseja hyödynnetään prosessin toteutuksessa ja niitä ovat esimerkiksi raha, aika, tilat ja työvoima. Resursseja tarvitaan prosessin toteutukseen tai ne voivat olla edellytys prosessin toteutukselle. Resurssien kehitys ja ylläpito toteutetaan tukiprosesseilla, kuten koulutuksella tai uusilla koneilla ja laitteilla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 131-132.)

Suorituskyvyllä tarkoitetaan osoitettua tai mitattua kykyä toimia toivotulla ja tuloksia tuottavalla tavalla. Suorituskyky voi liittyä esimerkiksi asiakkaisiin, tuotteisiin tai prosesseihin. Suorituskykyä mitataan tunnusluvuilla, kuten tyytyväisyydellä, hävikillä tai tehokkuudella. (Laamanen & Tinnilä 2009, 117.)

Prosessiin tarvitaan myös syöte. Syöte on usein tietoja tai materiaaleja, joita vaaditaan prosessin onnistumiseen. Esimerkiksi asiakkaiden tarpeesta tarvitaan tietoja tuotteiden myynnissä. Syöte voi myös olla se impulssi jonka takia prosessi aloitetaan. Tuotannollisessa prosessissa syöte voi olla myös materiaalia. Tällöin materiaali on sen toimittajan tuotos. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108.)

Asiakkuuden haltuunotto Pretax Accounting Oy:ssä saa alkunsa asiakkaan yhteydenotosta tai myyjän saamasta ”liidistä”. Liidillä tarkoitetaan myyjän saamaa tietoa asiakkaan tarpeesta tai halusta taloushallinnon ulkoistukseen. Jos asiakas allekirjoittaa sopimuksen, siirtyään käynnistysvaiheeseen.

Käynnistykseen toimintoja ovat esimerkiksi yrityksen perustus kirjanpito-ohjelmaan ja asetusten määrittely, sopimusten laatiminen pankkeihin ja verkkolaskuoperaattorille ja historiatietojen vienti kirjanpito-ohjelmaan. Käynnistykseen resurssit ovat muun muassa aika ja työvoima. Usein käynnistyksestä vastaa yksi henkilö.

Suorituskykyä ei ole yrityksessä mitattu käynnistysosiossa, toki pyritään tyytyväiseen asiakkaaseen eli hyvään asiakaspalautteeseen. Suorituskyvyn mittaus liittyy useimmiten jatkuvaan palveluun, jolloin mitataan esim. kirjanpitäjän käyttämää aikaa per tosite ja asiakastyytyväisyyttä. Käynnistysosiossa syöte on asiakastarve. Asiakas siis haluaa ja näkee itsellään tarpeen ulkoistaa taloushallintonsa Pretax Accounting Oy:lle.

Jatkuva palvelu on oma kokonaisuutensa. Jatkuvalla palvelulla on oma palveluprosessinsa. Esimerkiksi kirjanpidon prosessissa tositteista tehdään kuukausikirjanpito ja kuukausikirjanpidoista tilikauden päätyttyä tilinpäätös ja tasekirja.

2.4 Prosessin omistaja

Prosessin omistaja on henkilö, joka on vastuussa prosessin toimintatavasta ja kehityksestä. Menestyäkseen prosessin omistajalla on oltava vastuu ja valta prosessin suunnitteluun ja muuttamiseen, prosessin tehokkuuden mittaamiseen sekä henkilöstönkoulutukseen prosessin mukaiseen työntekoon. Prosessin omistajuuden tulee olla pysyvä rooli, jotta prosessia voidaan muuttaa ja kehittää jatkuvasti yrityksen olosuhteiden muuttuessa. Toiseksi ilman vahvaa prosessin omistajaa yritys saattaa herkästi palata vanhaan toimintatapaan. (Hammer & Stanton 1999, 3; Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

Prosessin omistajan tavoitteena on parantaa ja saada prosessin suorituskyvystä mahdollisimman hyvä. Prosessin omistaja on vastuussa työtavasta. Esimiehet taas ovat vastuussa henkilöistä, jotka tekevät työtä. Prosessin omistajalla voi olla apunaan ja tukeaan kehitystiimi, joka on vastuussa prosessin kehittämistyöstä. Prosessin omistajan ja yksikön esimiesten roolit tulee määritellä suhteessa toisiinsa. (Hammer & Stanton 1999, 3-4; Laamanen 2005, 123-124; Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

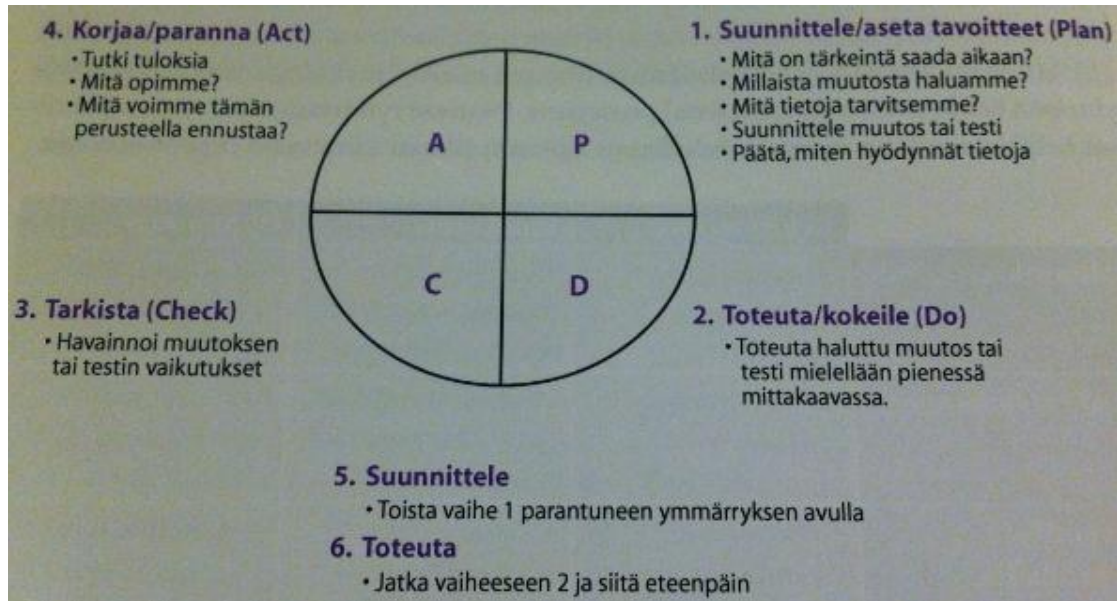
Käynnistysprosessi on Advice-tiimin esimiehen vastuulla. Käytännössä prosessia kehittävät tiimiläiset esimiehen valvonnassa. Prosessia on aiemmin aika ajoin kehitetty, mutta henkilö on usein vaihtunut ja kehittäjä on seuraavalla kerralla uusi. Pitkäjänteisen ja tavoitteellisen kehityksen vuoksi prosessille tulisi olla yksi ja sama asiantunteva omistaja pidempään. Tämä henkilö huolehtisi seurantalistan kehityksestä, optimoinnista ja päivityksestä. Tällä hetkellä jokaisella tiimiläisellä on oma ns. best practice eli omasta mielestään parhaaksi katsomansa tapa toimia tehdä käynnistysprojekteja.

2.5 Prosessin kehitys ja mittaus

Prosessin omistaja on siis henkilö, joka on vastuussa prosessin kehittamisestä ja parantamisesta. Jotta prosessia voidaan parantaa ja tietää, että sen kehitys on menossa oikeaan suuntaan, tulee yrityksellä olla tavoitteita. Tavoitteet tulisi olla mitattavia, esimerkiksi ajallisesti, rahallisesti tai määrällisesti. Tavoitteen tulee myös olla haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa. (Laamanen 2005, 202-204.)

Kehittämistä on kahdenlaista. Jatkuva parantaminen tarkoittaa esimerkiksi pientä muutosta, jolla poistetaan virheiden syitä. Jatkuvan parantamisen keino voi olla esimerkiksi koulutus ja ohjeistus. Toinen vaihtoehto on kokonaisvaltaisempi huomattavasti parempaan suorituskyykyyn suuntaava parannus, joka voi tarkoittaa kokonaan uuden toimintatavan kehittämistä. (Pitkänen 2005, 102.) Prosessin kehittäminen voidaan jakaa myös sosiaaliseen ja tekniseen kehittämiseen. Sosiaalinen kehittäminen on ihmisten kehittämistä ja tekninen kehittäminen taas järjestelmien kehittämistä. Usein tarvitaan kuitenkin molempia onnistuneeseen kehittämiseen. Usein tarvitaan myös muutosjohtamista, erityisesti uusi tapa vaatii toimiakseen uudenlaista ajattelua tai asennetta. (Laamanen 2005, 209; Laamanen & Tinnilä 2009, 41.)

Prosessien kehittämiseen on monenlaisia konsepteja eli toimintamalleja. Kaikille parantamiskonsepteille yhteistä on prosessien kuvaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Demingin ympyrä on yksi eniten käytetyistä konsepteista (Kuvio 3). Sitä käytetään usein jatkuvassa parantamisessa. Usein kolme ensimmäistä vaihetta toteutuvat ilman suurempia ponnisteluja toiminnan ohella, mutta neljänteen vaiheeseen tulee panostaa. Ympyrää pyöritetään ympäri jatkuvasti ja sitä voidaan kutsua prosessin kehittämisen prosessiksi. (Laamanen 2005, 209; Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)



Kuvio 3. Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40)

Prosessin suorituskyvyn mittaus liittyy usein aikaan, rahaan tai määrään. Läpimenoaika on yleinen prosessin tunnusluku. Läpimenoajan lyhenemiseen pyritään useista syistä. Näitä ovat esimerkiksi kustannusten lasku ja laadun paraneminen. Asiakastyytyväisyys usein esimerkiksi kasvaa läpimenoajan lyhentyessä. Rahalla tarkoitetaan usein kustannuksia. Prosessien kustannusten laskeminen on haastavaa, koska prosessiin sisältyy suoria kuluja, yleiskuluja (koneet ja laitteet, energia jne.) ja kuluja toimituksen jälkeen, kuten takuu ja korjaus kuluja. Prosessien kustannusten laskennalle tarvitaan toimintolaskentaa eli kustannukset tulisi kohdistaa todellisen käytön mukaan. Määrän mittaamisen kohde voi olla esimerkiksi tuote tai palvelu, esimerkiksi kuinka monta tuotetta tuotetaan tietyssä ajassa. (Laamanen 2005, 152-155.)

Käynnistysprosessia pyritään tämän opinnäytetyön eli käynnistyksen seurantalistan avulla kehittämään lähinnä jatkuvan parannuksen keinoin. Seurantalistassa työvaiheet optimoidaan ja järjestetään loogiseen järjestykseen ja ohjeet linkitetään seurantalistaan, jotta ne on helppo löytää. Kokonaan uutta toimintatapaa ei kehitetä, mutta suorituskykyä voidaan parantaa jo optimoimalla työvaiheet niin, että ne suoritetaan ajoissa ja ohjeiden ja erilaisten lomakkeiden linkityksellä, jolloin aikaa ei tarvitse käyttää niiden etsimiseen.

Sosiaaliseen kehittämiseen seurantalista ei liity ja se jää yrityksessä esimiesten ja/tai mahdollisen tulevan prosessin omistajan vastuulle. Järjestelmiä, esimerkiksi jo olemassa olevaa kirjanpito-ohjelmaa, ei myöskään ole mahdollista kehittää muuta kuin antamalla kehitysehdotuksia ohjelmistotoimittajille, jotka joko ottavat kehitysehdotukset työnalle tai eivät.

Käynnistysprosessin kehittämistä varten on käytetty osittain Demingin ympyrää. Opin-
näytetyön tekijä on aluksi suunnitellut seurantalistaa itse. Tämän jälkeen on haastateltu kokenutta käynnistysten tekijää tai haastateltu kokematon käynnistyksen tekijää. Näiden henkilöiden havaintojen, ehdotusten ja mielipiteiden perusteella seurantalistaa on korjattu ja pyritty kehittämään paremmaksi. Kappaleesta viisi löytyy lisää tietoa aiheesta.

3 Projektityöskentely

Projekti on työkokonaisuus ja se tehdään kerran suunnitellun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Projekti on siis ainutlaatuinen työ. Projektilla on oma organisaationsa ja johtamisjärjestelmä, omat käskysuhteet ja projektin avainhenkilöllä, projektipäälliköllä, on riittävät valtuudet ja toimintaedellytykset. Projektilla on aina selkeä alku ja loppu ja se on kestoltaan rajattu. Projektilla on usein myös muuten rajatut resurssit, esimerkiksi budjetti ja työntekijämäärä ovat ennalta suunniteltuja. Aika, raha ja tulos muodostavat yhdessä projektin tulostriangelin (kuviokuva 4). Esimerkiksi laadusta tinkimällä voi säästää rahaa ja aikataulun venyminen aiheuttaa lisäkustannuksia. (Pelin 2011, 23-31, 37-39.)



Kuviokuva 4. Projektin tulostriangel (Pelin 2011, 35)

Toisen määritelmän mukaan voidaan puhua projektista, jos tarkoitetaan kertaluontoista tehtävää, määräaikaista organisaatiota tai jos tehtävällä on selkeä alku tai loppu. Tehtävä voidaan siis määrittää projektiksi, jos yksikin edellä mainituista kohdista täyttyy. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 24-25.)

Asiakas voi projektissa olla joko yrityksen ulkoinen tai sisäinen asiakas. Projektityyppejä on useita, mutta yleisesti käytetty jaottelu on tuotekehitys-, tutkimus-, toiminnan kehittämis-, toimitus- ja investointiprojekti. (Pelin 2011, 24, 33-34.)

Pretax Accounting Oy:ssä yksittäisistä käynnistyksistä puhutaan projekteina. Käynnistysprojekti alkaa asiakkaan allekirjoitettua sopimus ja päättyy yleensä jatkuvan palvelun alkaessa. Käynnistysprojekti voi päättyä jo ennen jatkuvan palvelun aloitusta, jos kaikki käynnistykseen liittyvät tehtävät on hoidettu. Toisaalta se voi myös jatkua vielä kun

jatkuva palvelu alkaa, esimerkiksi historiatiedot saatetaan saada vasta jatkuvan palvelun alettua. Joka tapauksessa käynnistysvaihe päättyy kun kaikki vaiheen tehtävät on hoidettu ja todettu toimivaksi.

Tässä kappaleessa käydään läpi projektityöskentelyyn liittyviä asioita. Ensimmäiseksi käydään läpi projektin elinkaari vaihe vaiheelta. Sitten käydään läpi projektisuunnitelma ja lopuksi projektin vaiheistus ja projektiorganisaatio.

3.1 Projektinhallintamallit

Projektinhallinnalle on useita menetelmiä. Kaksi eniten tunnettua viitekehystä ovat alun perin ohjelmistokehitykseen ja -tuotantoon kehitetyt vesiputousmalli ja ketterä malli. Vaikka mallit on alun perin suunniteltu ohjelmistokehitys ja -tuotanto projekteihin, voidaan niitä hyödyntää myös muunlaisissa projekteissa. (Lähteinen 2008; Tervakari 2008a; Tervakari 2008b.)

3.1.1 Vesiputousmalli

Vesiputousmalli sisältää suunnitteluvaiheen ja tuotannon eri vaiheet. Vesiputousmalli on lineaarinen malli eli asiat etenevät vaiheittain. Seuraavaan, ennalta määriteltyyn, vaiheeseen edetään edellisen valmistuttua ja jo suoritettuun vaiheeseen ei enää palata. Ennen uuden vaiheen aloitusta arvioidaan päättyvä vaihe. (Tervakari 2008a.)

Vesiputousmallin vaiheet ovat (Tervakari 2008a) seuraavat:

1. Vaativuusmäärittely
2. Suunnittelu
3. Toteutus
4. Testaus
5. Käyttöönotto
6. Ylläpito

Vesiputousmalli on tuttu malli useille ja sitä on helppo käyttää. Projektin, jossa sitä käytetään, tulee kuitenkin olla yksiselitteinen ja projektiryhmän pieni. Projektista tulee näin ollen helposti johdettava ja ennakoitava. (Tervakari 2008a.)

Projektit ovat kuitenkin harvoin niin lineaarisia, kuin vesiputousmalli vaatisi. Malli on jäykkä tarkastuksien takia ja tuotos saadaan asiakkaan käyttöön melko myöhään. Tämä aiheuttaa sen, että asiakasnäkökulmasta mielipide projektista saadaan projektin loppuvaiheessa ja tällöin esiin tulleiden ongelmakohtien korjaaminen voi olla kallista. (Tervakari 2008a.)

Pretax Accounting Oy:ssä käynnistysprojektit kulkevat pääosin vesiputousmallin mukaan. Jo myyntivaiheessa määritellään asiakkaan tarpeet ja käynnistykseen tulevat osa-alueet. Onko asiakkaalle esimerkiksi myyty pelkkä kirjanpito vai koko paketti sisältäen kirjanpidon, osto- ja myyntireskontrat, palkat jne. Asiakkaan vaatimuksista riippuen voidaan myös poiketa normaaleista Pro-ympäristöön kuuluvista ohjelmista tai asiakkaalla voi olla oma kirjanpito-ohjelma, jolloin esimerkiksi ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä tulee luoda liittymä asiakkaan järjestelmään.

Voi kuitenkin käydä myös niin, että asiakas ei ole ymmärtänyt tarvetta tai on huomannut tarpeensa vasta käynnistyksen jo alettua, esimerkiksi myyntilaskutusohjelmalle, jolloin kesken käynnistyksen tai käynnistyksen jo valmistuttua käynnistetään yksi osa-alue lisää. Tämä ei kuitenkaan yleensä tuota suurempia ongelmia. On normaalia, että asiakkaan liiketoiminnan kasvaessa tai supistuessa lisätään tai vähennetään joitakin osa-alueita. Esimerkiksi sähköisen ostolaskujen kierrätysohjelman tuomat edut eivät todennäköisesti ole riittävän suuret verrattuna kustannuksiin, jos yrityksellä on vain muutamia ostolaskuja kuukaudessa. Tällöin ostolaskujen kierrätysohjelmasta voidaan luopua.

3.1.2 Ketterät mallit

Ketterät mallit alkoivat yleistyä 1990-luvulla, kun tutut vanhat mallit ja menetelmät eivät enää riittäneet uusiin tarpeisiin. Ketterät mallit ovat kevyitä ja joustavia ja niiden avulla voidaan nopeammin suoriutua projekteista ja saavuttaa asiakkaan vaatima tulos. Ketteristä malleista tunnetuin lienee scrum. Muita malleja on esimerkiksi Adaptive Software Development (ASD), Agile Modeling (AM) ja Extreme Programming (XP). (Tervakari 2008b; Koro 2011.)

Ketterien mallien perusideana on toteuttaa ensimmäisessä vaiheessa perusvaatimukset täyttävä tulos. Sen jälkeen tulos julkaistaan ja palautteen perusteella tehdään pieniä muutoksia. Uudet tulokset pyritään julkaisemaan nopealla syklillä ja lisätä aina uusia ominaisuuksia palautteen perusteella. Suunnittelu-, määrittely-, toteutus- ja testausvaiheet kulkevat koko projektin ajan rinnakkain. Ketterien mallien avulla voidaan reagoida vikkelästi asiakkaan tarpeisiin. (Tervakari 2008b.)

Mallit eroavat jonkin verran toisistaan. Eroja on muun muassa projektinhallinnassa, elinkaarissa, ohjeissa tai periaatteissa ja projektien ainutkertaisuuden huomioonottamisessa. Useimmat mallit tukevat edes jonkin verran projektinhallintaa. Projektin nopea tempo ja eri menetelmissä käytetyt käsitteet vaativat projektinhallintaa. (Tervakari 2008b.)

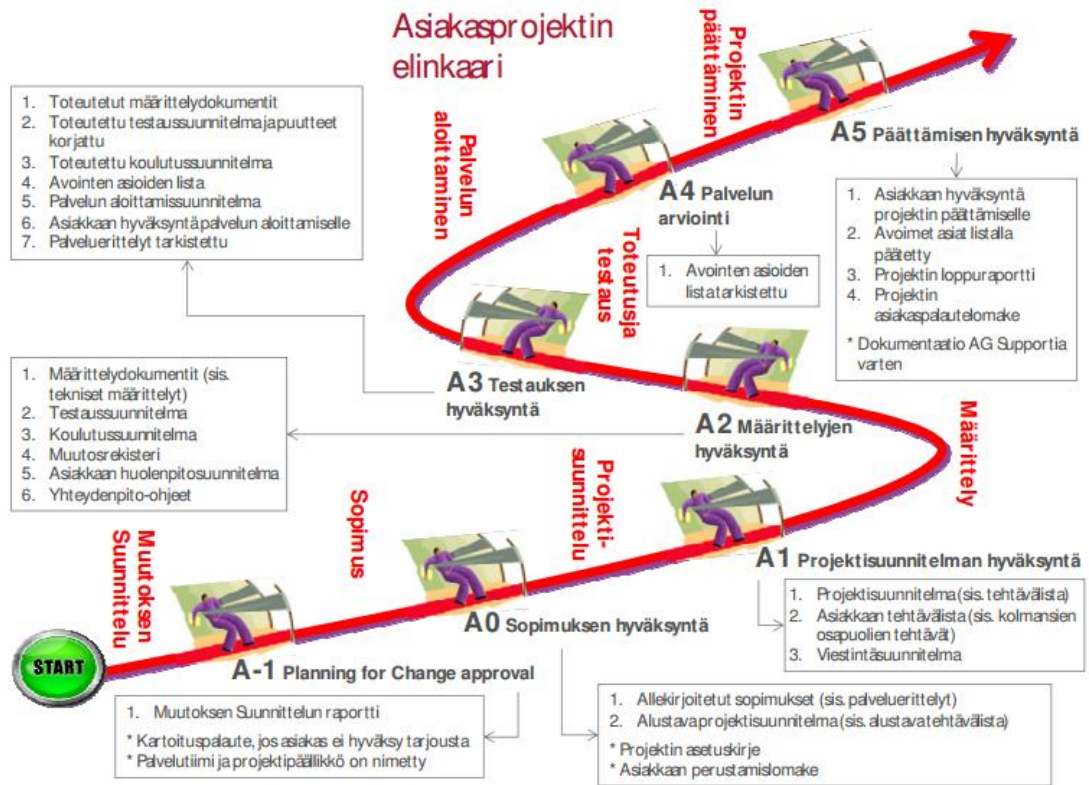
Tässä opinnäytetyössä käsitellään Pretaxin Pro-ympäristön käynnistyksille tehtävää seurantalistaa. Pro-ympäristön käynnistyksissä on yleensä tietyt standardiohjelmat. Jos ohjelmat ovat standardista poikkeavat, on ketterä malli varmasti paikallaan. Pro-ympäristön ohjelmien välille on rakennettu liittymät ja ne toimivat ongelmitta. Jos asiakkaalla taas on joitakin erityistarpeita ja standardiohjelmat eivät ole riittäviä, tulee liittymät rakentaa ja tällöin vaaditaan enemmän testausta. Tällöin ketterä malli on oiva valinta, koska asiakkaan tarpeet ja ongelmakohdat tulevat ennen projektin loppua esiin ja ne pystytään ratkaisemaan pikkuhiljaa.

3.2 Projektin elinkaari

Projekteihin liittyy tietyt perusvaiheet. Niitä ovat tavoitteiden määrittely, suunnittelu, toimeenpano ja päättäminen (Virtanen 2000, 73). Edellä mainitut projektin vaiheet sisältyvät Arton, Martinsuon ja Kujalan mukaan projektin elinkaareen. Ne muodostavat projektin elinkaarella toteutus-osan. Projektin elinkaari etenee ideoinnista ja valmistelusta tai markkinoinnista ja myynnistä projektin toteutukseen ja sen jälkeen käyttöön tai käytön tukemiseen. (Artto ym. 2006, 48-49.)

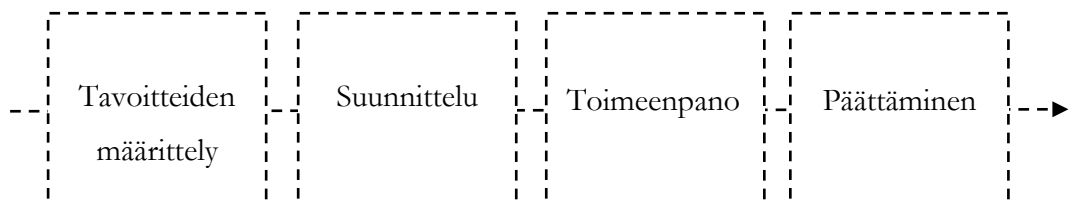
Meltonin (2007, 7-8) mukaan taas projektin elinkaarelle on olemassa useita erilaisia määrittelyjä. Projektin elinkaari sisältää neljä vaihetta, ensimmäinen vaihe on tunnistaa tarve muutokselle tai kehitykselle ja päättää, että projekti on liiketoiminnan kannalta järkevä, toinen vaihe on suunnittelu ja kolmas vaihe projektin työstäminen. Viimeinen vaihe on tuloksen toimitus ja sen yhdistäminen liiketoimintaan.

Pretax Yhtiöillä on oma projektimalli APRO (Accountor Group Project Management). APRO malli on pakollinen kaikenkokoisille projekteille, mutta pienemmillä projekteilla se voi olla kevennetty. Projektityyppejä on kaksi: kehitysprojektit ja asiakasprojektit. Nämä jaetaan edelleen pieniin, keskikokoisiin ja suuriin projekteihin. Useimmiten käynnistysprojektit ovat pieniä asiakasprojekteja. Pienelle asiakasprojektille pakollisia dokumentteja ovat projektisuunnitelma, loppuraportti ja statusraportit. APRO:n mukainen asiakasprojektin elinkaari alkaa muutoksen suunnittelusta ja päättyy projektin päättämiseen (kuviokuva 5). APRO:n elinkaari on ns. porttimalli, joka rakentuu eri vaiheista ja vaiheiden välissä olevista päätöspisteistä eli porteista. Jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, tulee ensin täyttää edellisen vaiheen vaatimukset. (Accountor Group 2013)



Kuvio 5. APRO Asiakasprojektin elinkaari (Accountor Group 2013d)

APRO malli sisältää myynti- ja käynnistysvaiheen. Pelkän käynnistysprojektin elinkaaren voi kuvata yksinkertaistetummin. Siihen kuuluvat tavoitteiden määrittely, suunnittelu, toimeenpano ja päättäminen (kuvio 6)



Kuvio 6. Käynnistysprojektin elinkaari

3.2.1 Määrittely

Projekti alkaa määrittelyvaiheella. Määrittelyvaiheen tehtävänä on selvittää miksi projekti tehdään. (Virtanen 2000, 74.) Määrittelyvaiheessa määritetään myös projektin päämäärä ja tavoitteet. Tässä vaiheessa tulisi pitää sidosryhmien, erityisesti asiakkaan, kanssa yhteisiä aloitus- tai määrittelypalavereja, jotta eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset tulee otettua huomioon. Projektikuvaus tai alustava projektisuunnitelma tulee myös laatia tässä vaiheessa (projektisuunnitelmasta enemmän luvussa 3.2. Projektisuunnitel-

ma). Usein määrittelyvaiheessa nimetään jo projektipäällikkö ja projektiryhmän jäsenet. (Artto ym. 2006, 48-49.) Anttosen (2003, 53) mukaan projektia käynnistettäessä tulee myös tehdä riskikartoitus ja arvioida alustavasti kustannukset ja projektin kesto. Jos arvioiden pohjalta projekti on järkevä, siirrytään seuraavaan vaiheeseen.

Pretax Accounting Oy:ssä käynnistysprojekti alkaa kun asiakas on allekirjoittanut sopimuksen. Sopimuksessa määritellään millä laajuudella asiakkaan taloushallinto hoidetaan Pretax Accounting Oy:ssä, hoidetaanko esimerkiksi vain kirjanpito vai koko asiakkaan taloushallinto, osto- ja myyntireskontrat, kirjanpito jne. Sopimuksesta käy myös ilmi käynnistysprojektin kustannukset asiakkaalle. Käynnistysprojekti tehdään, jotta työkalut saadaan toimimaan jatkuvaa palvelua varten. Työkaluilla tarkoitetaan esimerkiksi kirjanpito-ohjelmaa ja ostolaskuohjelmaa.

Ennen sopimusten allekirjoitusta myyjä on voinut konsultoida Advice-tiimiä käynnistysprojektin kustannuksista ja kestosta. Kun sopimukset on allekirjoitettu, tulee tieto uudesta asiakkaasta Advice-tiimin esimiehelle. Esimies nimeää projektipäällikön. Projektipäällikön tehtävänä on projektisuunnitelman ja seurantalistan laadinta.

3.2.2 Suunnittelu

Projektinhallintaa ja projektityöskentelyä koskevassa kirjallisuudessa ei voi välttyä törmäämästä projektin suunnittelun tärkeyden painottamiseen. Virtanen (2000, 89) kirjoittaa, että yksi projektisuunnittelun nyrkkisääntö on suunnittelun tekeminen hyvin. Pelin (2011, 80) kirjoittaa, että eri tutkimuksissa on havaittu suunnittelun lyhentävän projektin toteutusaikaa useita kymmeniä prosentteja. Suunnittelulla ehkäistään ongelmia joiden vaikutus projektin valmistumiseen voi olla kuukausia (Pelin 2011, 80.)

Suunnitteluvaiheessa tulee viimeistään laatia projektisuunnitelma (Artto ym. 2006, 49). Suunnitteluvaihe sisältää projektin vaiheistuksen ja osittamisen. Projektiosituksella tarkoitetaan projektin jakamista pienemmiksi itsenäisesti suunniteltaviksi ja toteutettaviksi kokonaisuuksiksi. Tässä vaiheessa myös laaditaan aikataulu, budjetti ja suunnitellaan resurssitarpeet. (Pelin 2011 81, 91.) Projektioorganisaation kokoonpano tulee myös kuvata ja vastuut jakaa. Projektipäällikkö ja projektiryhmä tulee myös nimetä, jos sitä ei ole vielä tehty. (Artto ym. 2006, 49.) Virtasen (2000, 74) mukaan tulee myös miettiä

muita mahdollisia keinoja projektin toteuttamiseksi ja onko projektiorganisaatio edes tarpeellinen.

Määrittely ja suunnittelu vaiheet ovat hieman päällekkäisiä vaiheita tai niitä ei välttämättä ole helppo erottaa toisistaan. Pretax Accounting Oy:ssä projekti on jo vaiheistettu ja ositettu käynnistyksen seurantalistassa, joka toimii pohjana Pro-ympäristön käynnistyksille. Projektin aikataulu on myös selvillä jo sopimuksen allekirjoituksen jälkeen, josta selviää jatkuvan palvelun aloituksen ajankohta. Käynnistys tulee olla pääosin valmis jatkuvan palvelun alkaessa. Projektipäällikkö hoitaa käynnistyksen yleensä itsenäisesti ilman projektiryhmää.

3.2.3 Toimeenpano

Virtasen (2000, 73) mukaan toimeenpanovaihe sisältää ohjauksen, arvioinnin, kontrolloinnin ja laadunvarmistuksen. Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 49) taas jakavat toimeenpanovaiheen kahteen rinnakkaiseen osaan, toteutusvaiheeseen ja ohjausvaiheeseen. Toimeenpanovaiheessa tavoitteet jaetaan toimeksiannoiksi resursseille eli esimerkiksi työntekijöille tai alihankkijoille. Projektia ja tehtävien toteutusta valvotaan sekä edistymisestä raportoidaan. (Pelín 2011, 81.) Toimeenpanovaiheessa tulee myös tunnistaa poikkeamat projektisuunnitelmasta ja tehdä tarvittavat muutokset, jotta projekti lopulta saavuttaa toivotun tuloksen (Artto ym. 2006, 49-50; Pelín 2011, 81).

Tässä opinnäytetyössä toimeenpanovaiheella tarkoitetaan toteutus- ja ohjausvaiheita. Toimeenpanovaiheen toteutusosa koostuu Pretax Accounting Oy:ssä valmistelusta, käynnistyspalaverista, asiakkuuden perustamisesta eri järjestelmiin ja asiakkaan koulutuksesta. Nämä asiat hoitaa projektipäällikkö. Toteutusosassa tarvitaan myös sidosryhmien panosta, esimerkiksi verkkolaskuoperaattorin tulee avata verkkolaskutilit ja pankkien tulee laatia asiakkaan kanssa sopimukset tiliote-, viite- ja maksatuspalveluista. Joissakin osioissa voidaan myös tarvita konsernin sovellusasiantuntijoiden apua.

Projektia valvoo projektipäällikön esimies, jonka kanssa käydään viikoittaisia palaverreja. Edistymisestä raportoidaan myös kirjanpitäjälle ja asiakkaan avainasiakaspäällikölle. Asiakkaan kanssa on myös mahdollista pitää seurantapalaveri.

3.2.4 Päättäminen

Päätämisen vaihe tulee eteen projektin tuloksen valmistuttua. Projektipäällikön tehtävä on laatia loppuraportti ja esittää tuloksen hyväksymistä. (Pelin 2011, 81.) Projektin päätämisen vaiheessa tulee pitää päätämiskokous. Projektia tulee arvioida yhdessä asiakkaan kanssa, jotta jatkossa vältetään turhilta ja tunnistetuilta virheiltiltä. (Artto ym. 2006, 50.) Projektissa esiin tulleet ongelmat tulee käsitellä ja kehitysideoita toteuttaa tarvittavilta osilta. Toiminnasta vastaavien esimiesten tulee myös pykiä ratkaisemaan esiintyneet ongelmat, jotta niiltä voitaisiin jatkossa välttyä. (Pelin 2011, 354.)

Pretax Accounting Oy:ssä päätämisen vaiheessa projektipäällikkö pitää sisäisen palaverin avainasiakaspäällikön kanssa. Tällöin vastuu asiakkaasta siirretään avainasiakaspäällikölle ja käydään läpi käynnistykseen ja asiakkaaseen liittyvät asiat. Projektipäällikön tehtävänä on myös kirjoittaa loppuraportti. Loppuraportissa käsitellään projektin tavoitteita, miten projektin suunnittelu vastasi toteutunutta esimerkiksi budjetin ja aikataulun suhteen, miten työkalut toimivat projektin aikana, mitä voisi parantaa jatkoa ajatellen ja niin edelleen. Asiakkaan kanssa pidetään seurantalpalaveri yleensä kolme kuukautta jatkuvan palvelun aloituksen jälkeen. Tähän ottavat yleensä osaa asiakkaan avainasiakaspäällikkö ja päivittäisestä palvelusta vastaavat henkilöt eli kirjanpito, reskontrahoitaja ja/tai palkanlaskija. Myös käynnistuksen projektipäällikkö voi osallistua seurantalpalaveriin, jos se nähdään tarpeelliseksi.

3.3 Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma laaditaan projektipäällikön toimesta viimeistään suunnitteluvaiheessa (Artto ym. 2006, 49, 106). Projektin valvonta perustuu projektisuunnitelmaan ja siitä käy ilmi miten tavoitteet on tarkoitus saavuttaa (Pelin 2011, 83). Jones (2007, 22) kirjoittaa kirjassaan, että projektin teko ilman projektisuunnitelmaa, on kuin yrittäisi päästä määränpään ilman karttaa. Sinulla ei ole aavistustakaan missä olet suhteessa määränpään, joten et voi tietää oletko myöhässä ja tarvitseeko vauhtia kiihdyttää.

Suunnitelmasta tulee käydä ilmi projektin sisältö, tavoitteet, työ, toimintatavat ja johtamisperiaatteet. Projektin päättävä taho eli usein projektin johtoryhmä hyväksyy suunnitelman ja hyväksytty suunnitelma on projektiryhmän toimeksianto Projektisuunnitelmasta käy myös ilmi projektiryhmän valtuudet. (Artto ym. 2006, 107; Pelin 2011, 83, 106.)

Projektisuunnitelma tulee pitää melko suppeana dokumenttina, jotta kokonaisuuden voi helposti hahmottaa. Suunnitelmaa tulee päivittää ja tarkentaa projektin edetessä. Päivitetty projektisuunnitelma tulee hyväksyttävä päätävällä taholla. Tämänkään asian takia suunnitelmaa ei kannata tehdä liian tarkalla tasolla, jotta jokaisen pienen muutoksen takia ei tarvitse päivittää projektisuunnitelmaa ja hakea uutta hyväksyntää. (Artto ym. 2006, 106-107.)

Projektisuunnitelman tulisi sisältää määrittelyt, organisaatio, toteutussuunnitelma, budjetti ja ohjaussuunnitelma. Määrittelyillä tarkoitetaan projektin syitä ja taustatekijöitä, aikaisempia tutkimuksia ja kohteen nykytilannetta. Siihen sisältyy myös projektin tulostavoitteet ja tehtävä sekä määritellyt resurssitavoitteet. Projekti tulee myös rajata eli määrittellä mitkä asiat ovat mukana projektissa ja mitkä jäävät projektin ulkopuolelle. Organisaatiokohdassa tulee kuvata projektin organisaatio: projektiryhmä, johtoryhmä ja yhteyshenkilöt. Toteutussuunnitelmassa käydään läpi projektin vaiheet, tehtävät, aikataulu, riskit ja resurssisuunnitelma. Neljännessä osassa käydään läpi projektin budjetti ja kustannusseuranta. Lopuksi tulee vielä tehdä ohjaussuunnitelma, joka sisältää kokous- ja koulutussuunnitelman, tiedottamisen, valvonnan ja raportoinnin sekä laadunvarmistuksen. (Pelin 2011, 84-88.)

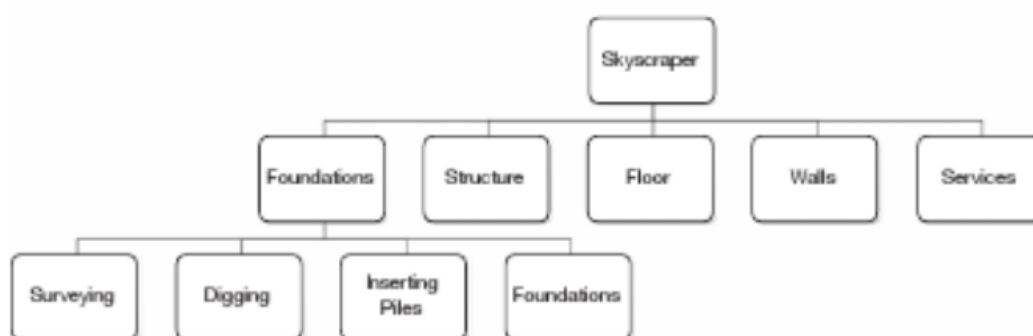
Projektisuunnitelman tulee olla täydellinen. Kaiken ei tarvitse olla viimeisen päälle oikein, mutta mitään osa-alueita tai suuria tehtäviä ei tule puuttua. Jos jotakin puuttuu, suunnitelmasta ei saa totuudenmukaista kuvaa projektista. Täydellinen suunnitelma ei myöskään riitä, jos sitä ei seurata. Projektipäällikön tulisi myös olla tietoinen projektiryhmän jäsenten muista töistä, lomista koulutuksista jne., jotta projektipäällikkö pystyy arvioimaan tullaanko annetut tehtävät hoitamaan asianmukaisesti aikataulussa. Projektipäällikön tulee tutkia projektisuunnitelman osa-alueet ja arvioida ovatko ne saavutet-

tavissa ja riittävät, esimerkiksi budjetti, henkilöstöressurit ja aikataulu. (Jones 2007, 23-27.)

Pretax Accounting Oy:ssä on olemassa valmis projektisuunnitelman pohja. Projektisuunnitelmasta käy ilmi projektin vastuuhenkilöt, sekä jatkuvan palvelun vastuuhenkilöt, projektin aikataulu, palaverit ja niiden ajankohdat sekä vastuuhenkilöiden yhteystiedot. Projektisuunnitelmassa on myös määritelty toiminto kerrallaan käynnistyksen vaiheet ja kuka vaiheesta on vastuussa. Siitä käy selkeästi ilmi ne kohdat, joissa vaaditaan asiakkaan toimenpiteitä. Projektisuunnitelma käydään läpi asiakkaan ja avainasiakaspäällikön kanssa käynnistyspalaverissa.

3.4 Projektin vaiheistus ja ositus

Projekti suunniteltaessa tulee miettiä myös projektin vaiheistus ja ositus. Projektiosituksen eli Work Breakdown Structuren (WBS) avulla projekti jaetaan osiin, jotta projektia olisi helpompi suunnitella, toteuttaa ja hallita. WBS:n tarkoituksena on vaiheistaa, jakaa projekti vastuukokonaisuuksiin ja tehdä projektin aikataulusta osa-aikatauluja. WBS:n avulla aikataulutus resurssien arviointi on helpompaa. WBS kuvataan usein organisaatiokavion avulla (kuvio 7). (Jones 2007, 85; Pelin 2011, 81, 91.)



Kuvio 7. Pilvenpiirtäjän rakentamisen vaiheistus. (Jones 2007, 86)

Projektin ositus tulee aloittaa toivotusta lopputuloksesta ja lähteä purkamaan sitä pienempiin kokonaisuuksiin, pienemmät kokonaisuudet tulee taas purkaa aina pienempiin osiin. Projektin pilkkomista jatketaan niin pitkään, että pienimmät erilliset merkittävät palat on saavutettu. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että palojen toteutuksen on kestettävä vähintään puoli päivää. Osien tulisi olla hallittavia, vastuu tulee olla selvillä, ja

toisistaan mahdollisimman riippumattomia, jotta rajapintoja muihin vaiheisiin olisi vähän. Osat tulee myös miettiä niin, että niiden avulla voidaan hahmottaa kokonaisuus. Osien tulee myös olla mitattavia, jotta aikataulua ja resursseja voidaan seurata. (Artto ym. 2006, 112-113; Jones 2007, 86, 88-89.)

Projektin osittamiselle on useita menetelmiä. Menetelmät ovat vaiheittainen ositus, järjestelmiin ositus, rakenteellinen ositus tai työlajin mukainen ositus. Menetelmiä voidaan myös yhdistellä keskenään. Vaiheittainen ositus tarkoittaa projektin jakamista peräkkäisiin vaiheisiin. Vaiheita voivat olla esimerkiksi suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Projektin erittely systeemeittäin, esimerkiksi tiedonsiirtojärjestelmä ja ohjausjärjestelmä, tarkoittaa järjestelmiin osittamista. Rakenteellisessa osituksessa projekti jaetaan fyysisiin osiin. Jos projektin tavoitteena on rakentaa kaksi taloa, eritellään talot keskenään ja sen jälkeen yksittäiset talot jaetaan vielä osiin. Työlajin mukainen ositus tarkoittaa projektin jakamista työlajien mukaan, esimerkiksi projektihallinto ja rakennustyöt. (Pelin 2011, 93.)

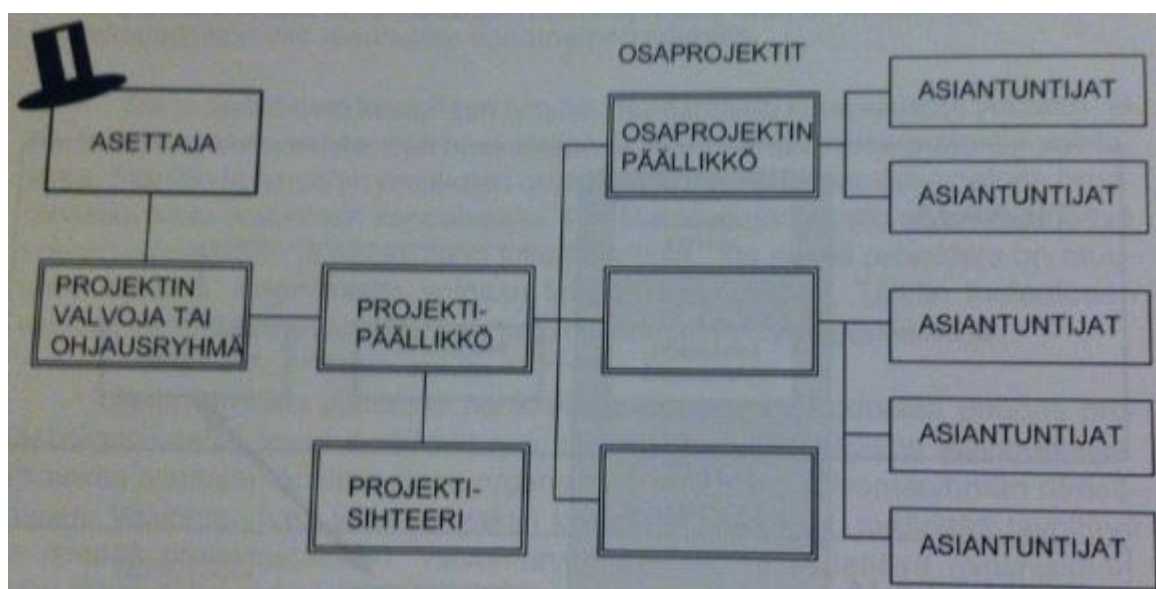
Projekti on ositettu ja vaiheistettu käynnistyksen seurantalistassa. Seurantalistasta käy selkeästi ilmi projektin kokonaisuudet ja niiden sisältämät tehtävät. Kokonaisuuksia ovat muun muassa käynnistysprojektin valmistelu ja yrityksen perustus kirjanpito-ohjelmaan. Yrityksen perustus taas sisältää tehtäviä, kuten tilikausien määrittely, pankkitilien perustus ja tilikartan muokkaus. Osalle tehtävistä on myös kirjoitettu lyhyt ohjeistus tai lisätty linkki olemassa olevaan ohjeeseen. Seurantalistasta käy myös ilmi ne kokonaisuudet tai tehtävät joita ei tehdä ollenkaan.

Seurantalista on pilkottu melko pieniin tehtäviin, jotta mitään ei unohdu matkanvarrella. Suurin osa tehtävistä on projektipäällikön nopeasti hoidettavissa, mutta ne tehtävät jotka vaativat asiakkaan tai sidosryhmien panosta voivat kestää useita viikkoja. Tällainen on esimerkiksi verkkolaskutilit. Projektipäällikkö pystyy melko nopeasti täyttämään vaadittavat lomakkeet ja tekemään tilauksen, mutta asiakkaan allekirjoituksen saaminen lomakkeeseen ja verkkolaskuoperaattorin työ voi viedä viikkoja.

3.5 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio muodostetaan projektia varten. Henkilöt ovat mukana projektioorganisaatiossa tietyn ajan ja sen jälkeen he palaavat linjaorganisaatioon tai siirtyvät muihin projekteihin. Projektin koosta ja vaiheesta riippuen projektin henkilömäärä vaihtelee. Esimerkiksi projektin alkuvaiheessa on mukana muutama henkilö ja mitä lähemmäs toteutusvaihetta siirrytään, sitä enemmän henkilöitä on mukana. Pienessä projektissa projektipäällikkö voi olla pääasiallinen henkilöresurssi. (Pelin 2011, 63.)

Projektioorganisaatio koostuu asettajasta, ohjausryhmästä tai johtoryhmästä, projektipäälliköstä ja -sihteeristä sekä asiantuntijoista. Lisäksi projektissa voi olla osaprojektin päälliköitä. (Kuvio 8) (Pelin 2011, 66.)



Kuvio 8. Projektioorganisaatio (2011, 66)

Asettaja on projektin käynnistämisestä ja rahoittamisesta vastaava henkilö. Toimitusprojektin ollessa kyseessä asettaja on tilaaja eli asiakas. Projektin johtoryhmä edustaa asettajaa ja se on projektin korkein päättäväelin. Johtoryhmän tärkeimmät tehtävät ovat projektin resurssien tavoitteiden määrittely, päätösten teko ja projektipäällikön nimeäminen. Johtoryhmä myös hyväksyy projektin tuloksen. (Pelin 2011, 66-67.)

Projektipäällikkö vastaa projektista kokonaisvaltaisesti (Pelin 2011, 67). Projektipäällikön tulisi hyödyntää mahdollisimman optimaalisesti resursseja ja ratkaisemaan ongelmat ajoissa (Artto ym. 2006, 273). Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät ovat suunnittelu, toimeenpano ja tehtävien valvonta sekä projektisuunnitelman laadinta. Projektipäällikkö huolehtii myös muusta projektin dokumentoinnista. Projektipäällikkö raportoi johtoryhmälle ja tuo johtoryhmän kokouksiin käsittelyä ja päätöksiä vaativat asiat. Laajat projektit voidaan jakaa osaprojekteihin, jolloin niistä vastaa osaprojektipäällikkö. (Pelin 2011, 67.)

Projektiryhmän jäsenen tehtävänä on hoitaa projektipäällikön määrittelemät tehtävät ja raportoida edistymisestä (Pelin 2011, 68). Projektipäällikkö siis johtaa projektiryhmää ja sen työtä (Artto ym. 2006, 284, 312). Oman tehtäväosa-alueen laatiminen projektisuunnitelmaan ja työn tulosten dokumentointi on projektiryhmän jäsenen tehtävä (Pelin 2011, 68). Projektiryhmän jäsenen työn suunnittelu tulee järjestää niin, että aikaa projektille todella jää eivätkö muut asiat aja projektitehtävien ohi (Artto ym. 2006, 286). Projektisihteeri toimii projektipäällikön alaisuudessa ja hoitaa määritellyt projektipäällikön tehtävät. Tällaisia tehtäviä voi olla esimerkiksi aikataulujen laadinta ja seuranta, budjetin laatiminen ja kustannusseuranta sekä kokousjärjestelyt. (Pelin 2011, 68.)

Pretax Accounting Oy:ssä käynnistysprojektit hoitaa pääasiallisesti nimetty projektipäällikkö. Projektipäälliköllä ei yleensä ole projektiryhmää apunaan. Projektin asettaja on asiakas, jonka taloushallintopalveluita käynnistetään. Projektin valvojia ovat projektipäällikön esimies ja avainasiakaspäällikkö. Projektin valvojat pystyvät ilman erillistä raportointia seuraamaan käynnistyksen seurantalista missä vaiheessa projekti on ja sen jälkeen esittämään mahdolliset kysymykset tai sopimaan palaverin, mikäli projekti ei etene toivotulla aikataululla.

4 Työhön perehdyttäminen ja työkaluja

Perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla uusi henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, asiakkaat ja työtoverit. Työhön perehdyttäminen on osa perehdytystä ja se tarkoittaa oman työn ja siihen liittyvien odotuksien ymmärtämistä ja tuntemista. (Kauhanen 2006, 145.) Työhön perehdyttämällä voidaan myös tarkoittaa työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista (Kangas & Hämäläinen 2007, 13). Työhön perehdyttämisestä voidaan käyttää myös termiä työnopastus (Kauhanen 2006, 145).

Mielestäni työhön perehdyttäminen sisältää kaksi eri osaamisen osa-aluetta, tehtäväkohtaisen osaamisen sekä tiimi- ja työyhteisökohtaisen osaamisen. Tehtäväkohtainen osaaminen on sellaista osaamista, jota tarvitaan juuri perehdytettävän työtehtävässä. Tiimi- ja työyhteisökohtaaminen osaaminen tarkoittaa osaamista, jota tarvitaan tiimissä tai työyhteisössä jossa perehdytettävä on. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Työhön perehdyttämisen tavoitteena on tukea opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Tarkoituksena on, että opastettava oppii työtehtävän heti oikein. Tästä seuraa työn laadun ja tehokkuuden parantuminen ja ammattitaidon kehittyminen. Työhön opastuksen avulla opastettava kykenee itsenäisempään työhön, jolloin perehdyttäjä voi käyttää resurssejaan muiden tehtävien hoitoon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Uuden henkilön perehdytys on esimiehen vastuulla (Kauhanen 2006, 88). Usein yrityksissä kuitenkin nimetään uudelle työntekijälle perehdyttäjä, jota kutsutaan kummiksi tai tutoriksi. Kummi on apuna arkipäivän tehtävissä. Hyvän kummin tulisi olla kiinnostunut auttamisesta ja opastamisesta, sekä omata työkokemusta. Hyvä perehdyttäminen tarkoittaa usein sitä, että perehdyttämistä annetaan vain sen verran ja juuri silloin kuin perehdytettävä tarvitsee. Näin perehdytettävä saa toimia itsenäisesti ja luoda oman toimintamallin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-197.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ainoastaan Pretax Accounting Oy:n käynnistysprosessin perehdytystä. Pretax Accounting Oy:ssä käynnistysprosessin perehdytys on tehtäväkohtaista perehdytystä eli työhön opastusta. Vain tietyn tiimin, Advice-tiimin, henkilöt tekevät käynnistyksiä ja tiimiläisten on osattava tehdä käynnistykset. Käynnistykseen seurantalistan avulla perehdytettävä voi opiskella ja harjoitella käynnistykseen tekemistä omassa tahdissaan vaihe vaiheelta ja kysyä apua mahdollisissa ongelmakohdissa.

Perehdytettävälle ei tarvitse kouluttaa koko käynnistystä alusta lähtien vaihe vaiheelta kattavan seurantalistan ja siihen liitettyjen ohjeiden ansiosta. Jo ennen ensimmäistä käynnistystä perehdytettävällä on kokonaiskuva työvaiheista ja käynnistykseen liittyvistä asioista ja tehtävistä. Käynnistykseen edetessä siirrytään seuraavaan vaiheeseen. Kaikkea ei tarvitse osata tästä syystä etukäteen ja ulkoa, vaan yksi vaihe tehdään ensin siihen liittyvien ohjeiden mukaan ja sitten siirrytään seuraavaan vaiheeseen.

Käynnistykseen perehdytyksestä vastaa toinen, esimiehen valitsema, tiimiläinen, ei esimies itse. Esimiehen tehtävä on johtaa ja tiimiläisten tehtävä on hoitaa esimerkiksi käynnistykset, joten käynnistyksiä tehnyt tiimiläinen on paras käynnistysten asiantuntija ja perehdyttäjä.

Tässä kappaleessa käydään läpi työnopastuksen vaiheet ja käsitellään työkaluja.

4.1 Työnohastuksen viiden askeleen menetelmä

Yksi tunnetuimmista työnohastukseen suunnitelluista menetelmistä on Vartiaisen, Teikarin ja Pulkkisen niin sanottu viiden askeleen menetelmä. Askeleet ovat:

1. Ohastustilanteen aloittaminen
2. Ohastus
3. Mielikuvaharjoittelu
4. Taidon kokeilu ja harjoittelu
5. Ohastun varmistaminen

Ensimmäisellä askeleella kannustetaan perehdytettävää ja luodaan luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Tällöin perehdytettävän on helppo kysyä lisää. Ohastustilanteen arvioinnin tavoitteena on aiheen esittely, oppimistavoitteiden selvittäminen ja lähtötason arviointi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Taidon kokeilu ja harjoittelu –askeleella on tarkoitus antaa kokonaiskuva ohastettavasta tehtävästä ja ohjeista. Laaja kokonaisuus on syytä jakaa osiin ja varmistaa osion oppiminen ennen seuraavaan siirtymistä. Ohastettava tulee ottaa mukaan aktiivisesti, kysyä mielipidettä ja pyytää kokeilemaan. Näin voidaan arvioida osaamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu. Tehtävä voidaan esimerkiksi pyytää kuvaamaan vaihe vaiheelta. Mielikuvaharjoittelu kehittää sisäisten mallien kehittämisessä. Nämä tarkoittavat henkilön toimintaa ohjaavia tekijöitä. Mallit ohjaavat ammattitaitoisen henkilön toimintaa automaattisesti, eikä jokaista toimenpidettä tarvitse erikseen ajatella. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljännessä, taidon kokeilu ja harjoittelu, askeleessa tehdään käytännön harjoittelua. Ohastettu tehtävä tehdään alusta loppuun valvottuna ja lopuksi arvioidaan suoritus itse ja ohastajan toimesta. Viimeisessä askeleessa, ohastun varmistamisessa, ohastettava suorittaa tehtävän kokonaisuudessaan ja ohastaja seuraa edistymistä silloin tällöin. Ohastettava voi myös opettaa tehtävän jollekin toiselle ohastajan valvonnassa, jolloin viimeistään selviää onko asia todella opittu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.) Osaami-

nen ei siis ole pelkästään tietosisällön hallintaa, vaan tehtävä on osattava myös toteuttaa käytännössä (Kettunen & Laesvirta 2002, 8).

Pretax Accounting Oy:n Advice-tiimissä, jossa käynnistysprojektit hoidetaan, on työntekijöitä perehdytetty vaihe vaiheelta ja yleensä koulutuksien avulla. Toisinaan opastus/koulutus on tapahtunut myös kahden henkilön kesken, kun uusi asia on pieni ja sen neuvominen sujuu kohtuullisen nopeasti. Yleensä perehdytys alkaa koulutuksessa, jossa käydään asia läpi ja kouluttaja näyttää esimerkkejä. Koulutuksen jälkeen tiimiläiset suorittavat tehtävän itse ja jos ongelmia esiintyy kysyvät he apua osaavammilta henkilöiltä. Mielikuvaharjoittelu jää jokaisen omalle vastuulle. Opitun varmistaminen riippuu myös koulutettavasta. Koulutettava voi pyytää kokeneempaa tiimiläistä tarkistamaan työnjäljen tai jos koulutettava luottaa itseensä sitä ei välttämättä tarkasteta.

4.2 Työkalut

Työkalu on apuväline, jonka avulla suoriudutaan työtehtävästä (Laamanen & Tinnilä 2009, 138). Käynnistuksen seurantalista on kehitetty käynnistysprojektin työkaluksi. Siinä projekti on ositettu ja vaiheistettu. Projektiosituksen tulee vaiheistaa projekti ja siitä tulee selvitä vastualueet sekä osa-projektit. Perusmenetelmänä voidaan käyttää vaiheittaista ositusta, järjestelmiin ositusta, rakenteellista ositusta tai työlahin mukaista ositusta. (Pelin 2011, 91, 93.)

Useissa perehdyttämistä tai henkilöstöjohtamista käsittelevissä kirjoissa on myös oma lukunsa perehdyttämismateriaalille tai perehdyttämisen työkaluille. Usein näissä luvuissa käsitellään sitä, miten yleisiä talon tapoja ja prosesseja tulee perehdyttää. Perehdyttämisen työvälineet voivat olla esimerkiksi yrityksen Intranet tai ”Tervetuloa taloon” -opas (Kjelin & Kuusisto 2003, 206).

Perehdyttävän tulisi tutustua oman työnsä kannalta oleelliseen materiaaliin ja työkaluihin. Kirjallinen ja/tai sähköinen perehdytysmateriaali on syytä pitää mahdollisimman vähäisenä ja sen on oltava selkeä ja helppokäyttöinen. Perehdytysmateriaalin tulee olla myös ajantasaista ja sitä tulee päivittää. Perehdytysmateriaalin suunnitteluvaiheessa tulisi jo päättää kenen vastuulla materiaalin päivitys on. Kirjallisen ja/tai sähköisen materiaalin etu on se, että siihen voi tutustua etukäteen ja toisaalta perehdyttävä voi palata

siihen myöhemmin ja kerrata asioita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7; Kjelin & Kuusisto 2003, 206)

Niin prosesseissa kuin perehdytyksessäkin muistilistat voivat toimia työkaluina. Perehdytettävälle voidaan antaa muistilista täytettäväkseen tai sitten perehdyttäjä voi käydä sen läpi perehdytettävän kanssa ja täyttää sen itse. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Laamanen & Tinnilä 2009, 138.) Esimerkiksi Kupiaksen ja Peltolan (2009, 179-180) muistilistassa ohjekirjat ja oppaat ovat vain yksi asia, joka tulee hankkia valmiiksi perehdytettävää varten ennen tämän ensimmäistä työpäivää.

Käynnistyksen seurantalista toimii sekä perehdytystyökaluna uudelle työntekijälle ja muistilistana vanhalle työntekijälle. Esimies ja muut käynnistysprojektiin liittyvät henkilöt voivat myös seurata projektin edistymistä seurantalista. Seurantalistan läpikäyden ja siihen linkitettyjen ohjeiden mukaan toimien uuden työntekijän tulisi pääasiallisesti suoriutua uuden asiakkaan käynnistyksestä. Seurantalista käy ilmi vain pääkohdat ja se on pyritty rakentamaan mahdollisimman selkeäksi jaottelemalla työvaiheet. Ohjeet ovat linkitetty seurantalistaan, jotta joka kerta, kun johonkin ohjeeseen tulee muutos, ei seurantalista tarvitse päivittää. Ainoastaan linkit päivitetään niiden mahdollisesti muuttuessa. Päätasojen työvaiheiden muuttuessa, tulee seurantalista kuitenkin päivittää. Materiaalin päivitystä ja kehitystä on käsitelty myös jo aiemmin kappaleessa 2.4 Prosessin omistaja ja 2.5 Prosessin kehitys ja mittaus.

5 Kehittämisprojekti

Projektin tavoitteena oli kehittää käynnistyksen seurantalista Pretax Accounting Oy:lle ja tehdä samalla aiheesta opinnäytetyö. Projekti aloitettiin elokuussa 2013 ja se päättyi joulukuussa 2013. Käynnistyksen seurantalista kehitettiin pääosin omiin kokemuksiin perustuen, mutta myös haastattelut vaikuttivat lopputulokseen. Valmis seurantalista on Excel-taulukko (liite 1), josta selviää käynnistysprojektiin osallistuvien henkilöiden tiedot ja asiakkaan perustiedot, projektin osa-alueet ja lisäksi on jätetty tilaa omille muistutuksille.

Tästä kappaleesta selviää projektin toteutus, aikataulu ja optimointi.

5.1 Toteutus

Seurantalista (liite 1) toteutettiin pääosin opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin perustuen. Opinnäytetyön tekijä on tehnyt käynnistysprojekteja ja ollut erilaisissa käynnistykseen liittyvissä koulutuksissa. Seurantalista on Excel-taulukko, jossa on kolme välilehteä: perustiedot, tehtävät ja muistilista.

Aluksi käytiin läpi mitä kaikkia osa-alueita standardin mukaisessa käynnistyksessä on. Joskaan kaikissa käynnistyksissä ei tarvitse olla kaikki osa-alueita mukana. Näitä todettiin olevan:

- Käynnistysprojektin valmistelu
- Käynnistyspalaveri
- Kirjanpito
- Verkkolaskut
- Ostolaskut – eOffice
- Maksuliikenne - tilitoimiston Maliin liittäminen tai Maksuliikenne - Asiakkaalle oma Mali
- Myynnit - Tikon Laskutus
- Käyttäjätunnusten perustaminen
- Viranomaisilmoitukset
- Asiakkaan koulutus
- Käynnistysprojektin päätös

Osa-alueet, jotka harvemmin ovat osakäynnistystä, päätettiin käsitellä kevyemmin, kuin yllä mainitut. Näitä todettiin olevan:

- Matka- ja kululaskut - M2
- Palkkahallinto
- Raportointi

Kun kokonaisuudet oli listattu, alettiin miettiä mitä työvaiheita kunkin kokonaisuuden menestyksellä suorittaminen vaatii. Työkaluna käytettiin alusta lähtien Exceliä. Jotta kaikki työvaiheet tulisivat listaan mukaan, käytiin läpi olemassa olevat ohjeet. Samalla otettiin ylös ohjeen tarkka www-osoite yrityksen intranetissä, jotta sen voi liittää seurantalistaan. Työvaiheet pyrittiin myös listamaan ohjeen mukaiseen järjestykseen, mikäli ohjeessa ohjeessa on useamman kuin yhden työvaiheen opastus.

Kun kaikki kokonaisuudet ja niiden sisältämät työvaiheet oli listattu, alettiin Exceliä muotoilla ja tehdä siitä enemmän seurantalistaa muistuttava kuin pelkkä allekkainen listaus tehtävistä. Exceliin lisättiin kaavojen avulla esimerkiksi deadline ja työvaiheen tilanne (tekemättä, tehty, myöhässä, ei tehdä).

Kun seurantalista oli hiottu mahdollisimman hyvään kuntoon, haastateltiin Senior Advisor Kimmo Lammia, kokeneempaa käynnistysten tekijää, ja Advisor Riikka Laurénia, joka ei ole vielä käynnistyksiä tehnyt. He eivät nähneet seurantalistassa paljoa korjattavaa.

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumuoto. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat järjestelmällisesti tai laxeasti tutkimukseen liittyvistä asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013b.) Haastattelutyypit voidaan suunta-antavasti jakaa kahteen kategoriaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013b):

- Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu
- Puolistrukturoitu tai strukturoimaton eli avoin haastattelu

Haastattelun tulisi olla ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelin tulee myös motivoida haastateltavaa ja ylläpitää motivaatiota, sekä tuntea oma rooli. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013b.)

Haastattelut toteutettiin strukturoimattomina haastatteluina. Lammin haastatteluissa käytiin läpi käynnistyksen seurantalistaa ja kysyttiin mielipiteitä osa-alueisiin ja tehtäviin, sekä niiden järjestykseen. Lisäksi Laurénin ja Heiskasen haastatteluissa haastateltavia pyydettiin perehtymään seurantalistaan ja arvioimaan miten he suoriutuisivat käynnistyksestä seurantalistan avulla.

Lammin haastattelun (18.11.2013) pohjalta tehtiin joitakin muutoksia ja lisäyksiä seurantalistaan. Käynnistyspalaveri osioon lisättiin kohdat pankkilomakkeiden luovutuksesta asiakkaalle ja verkkolaskutilien tilaus lomakkeen allekirjoituksesta. Lisäksi jaettiin historiatiedot kahteen tehtävään: historiatietojen muoto (Tikon kanta, Excel, pdf/paperi) ja yksityiskohtaisuus (tapahtuma, kk vai vuositasolla). Vaihdettiin myös Tikon Laskutus: taulut kohta Tikon Laskutus: rekisterit muotoon, jotta se olisi helpommin ymmärrettävissä. Laskutuksen taulut/rekisterit tarkoittavat esim. asiakas- ja tuoterekisterejä. (Lammi, K. 18.11.2013)

Kirjanpito osassa vaihdettiin seuraavan tilikauden perustus kohtaa, jotta tauluja ei tarvitse kopioida uudelleen. Kun ensimmäinen tilikausi on perustettu ja oikeat taulut kopioitu ensimmäiselle tilikaudelle, kopioituvat samat taulut automaattisesti seuraavalle tilikaudelle, kun se perustetaan. Tauluilla tarkoitetaan esim. tositelajeja ja vyörytysvakiota. Ostolaskut osiossa siirrettiin ”yritysryhmään lisäys” viimeiseksi vaiheeksi yritystä perustettaessa, jotta yritystä ei tarvitse selata esiin muiden yritysten joukosta. Kirjanpitäjälle/reskontrahoitajalle on hyvä antaa oikeudet heti, kun tietty vaihe on tehty esim. kun yritys on perustettu kirjanpitoon, joten jokaisen osion loppuun päätettiin lisätä tehtäväksi oikeuksien anto. Käynnistysprojektin päätös kohtaan muutettiin oikeuksien antaminen tarkistukseksi. (Lammi, K. 18.11.2013)

Lammin haastattelun jälkeen lisättiin vielä perustiedot välilehdelle pankkitilit-kohta. Siihen tulee listata asiakkaan pankki, pankkitilit ja mitkä palvelut (tiliotteet, viitteet, maksatus) otetaan käyttöön. Toisen Lammin (21.11.2013) haastattelun päätteeksi päätettiin vielä lisätä kohta liitetäänkö pankkitilit asiakkaan omaan sopimukseen vai Pretax Accounting Oy:n sopimukseen.

Laurénin haastattelun pohjalta seurantalistaan lisättiin kohdat CRM:stä. Projektipäällikön tulee tarkistaa, että asiakas on perustettu ja tiedot täydennetty, sekä tarkistaa, että asiakassopimus löytyvät CRM:stä. Laurén ei ole aiemmin tehnyt Tikon käynnistyksiä ja hän arvioi, että pystyy hoitamaan käynnistyksen seurantalistan avulla pääosin itsenäisesti. Osa seurantalistan tehtävien ohjeista puuttuu ja niiden kohtien itsenäinen toteuttaminen voi osoittautua hankalaksi. Seurantalista vaikuttaa kuitenkin kattavalta, joten mikään osio ei varmastikaan unohdu tai jää tekemättä, apua voidaan joihinkin kohtiin tarvita. (Lauren, R. 21.11.2013)

Lammin mukaan lista on kohtalaisen kattava ja se sopii suurimpaan osaan käynnistysprojekteista. Aina tulee kuitenkin tilanteita, jolloin se mitä asiakas haluaa, ei ole se mitä yleensä tarjotaan. Näin ollen pelkän seurantalistan ja ohjeiden kanssa ei välttämättä päästä haluttuun lopputulokseen. Näitä tilanteita on kylläkin vaikea arvioida etukäteen, eikä jokaista asiaa, jonka voi tehdä erilailla tai jonka asiakas voi haluta erilailla kannata edes etukäteen miettiä. Seurantalista on kuitenkin oiva apu niin uusien työntekijöiden perehdytykseen, kuin osaavammillekin työntekijöille. Se toimii muistilistana useammin käynnistyksiä tehneille ja samalla kaikki tarvittavat ohjeet ovat helposti käytettävissä niille, joille kaikki toimintatavat eivät ole tuttuja. (Lammi, K. 22.11.2013)

Seurantalistaan liittyen haastateltiin myös Heiskasta, joka on aiemmin tehnyt Pro-ympäristön käynnistysprojektin. Ensimmäisellä kerralla hänellä ei ollut seurantalistaa eikä oikeita ohjeita löytynyt. Käynnistysprojektin aikana tekemättä jääneitä tehtäviä tehtiin sitä mukaan, kun tuli selville, että jotakin puuttuu. Heiskasen mukaan seurantalista olisi helpottanut käynnistyksessä huomattavasti. Hän tiesi, että ohjeita on olemassa, mutta niiden löytäminen tuotti ongelmia. Jos ohjeita löytyi, ei hän ollut varma onko ohje oikea tai viimeisin versio. Nyt kun ohjeet on linkitetty seurantalistaan ja seurantalistassa käydään vaihe vaiheelta läpi tehtävät, olisi jokainen tehtävä ja vaihe helppo suo-

rittaa. Hän uskoisi selviytyvänsä käynnistyksestä pääosin itsenäisesti. (Heiskanen, M. 26.11.2013)

5.2 Aikataulu

Opinnäytetyö aloitettiin elokuussa 2013 ja se valmistui aikataulussa joulukuussa 2013 (liite 2). Opinnäytetyön tekeminen alkoi Advice-tiimin esimiehen, Tarja Stenbergin, kanssa pidetyllä palaverilla opinnäytetyöstä. Palaverissa käytiin läpi mitä opinnäytetyöltä toivotaan ja mihin kohtiin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota ja panostaa. Tällaisia olivat esimerkiksi asioiden looginen järjestys, päätason ohjeistus ja olemassa olevien ohjeiden linkitys seurantalistaan. (Stenberg, T. 20.8.2013)

Aloituspalaverin jälkeen laadittiin aiheanalyysi. Aiheanalyysin palautuksen jälkeen alettiin jo suunnitella ja tekemään seurantalistaa. Seminaariryhmät nimettiin viikolla 36, jolloin saatiin oma seminaariryhmä ja ohjaaja. Opinnäytetyön teko jatkui viikolla 37 olleen ohjaajan tapaamisen jälkeen seurantalistan työstämisenä ja raportin rungon tekemisenä sekä lähdekirjallisuuden etsimisellä.

Ensimmäisessä seminaarissa viikolla 38 käytiin läpi aihetta, rajausta, tavoitetta ja niin edelleen. Opponoiija ja ohjaaja antoivat kommentteja, joiden mukaan muokattiin jo olemassa olevaa tekstiä ja suunniteltiin tulevaa. Teorian kirjoitusta jatkettiin seuraavaan seminaariin asti, joka oli viikolla 44. Toisen seminaarin jälkeen keskityttiin korjaamaan seminaarissa esiin tulleet asiat ja linkittämään teoria aiheeseen. Seurantalistaa alettiin taas työstämään ja ennen seuraavaa seminaaria oli haastateltu Senior Advisor Kimmo Lammia, kokeneempaa käynnistysten tekijää, ja Advisor Riikka Laurénia, joka ei ole vielä käynnistyksiä tehnyt.

Seminaari kolme oli viikolla 48. Siellä käytiin läpi opinnäytetyötä kokonaisuutena ja perehdyttiin seurantalistaan. Seminaarin jälkeen tehtiin korjauksia teoriaan ja seurantalistaan ja viilattiin se valmiiksi palautuskuntoon. Opinnäytetyö palautettiin viikolla 49 ja samalla viikolla tehtiin myös kypsyyskoe.

5.3 Optimointi

Työvaiheet on optimoitu niin, että ne etenevät loogisessa järjestyksessä, ohjeiden mukaisesti ja kiireellisiä asioita on painotettu seurantalistassa. Tärkeimmät asiat hoitaa pikimmiten on ne, jotka vaativat sidosryhmiltä toimenpiteitä, näitä ovat pankki- ja verkkolaskuyhteydet. Pankkiyhteyksien avaus vaatii ensiksi lomakkeiden täytön, jonka projektipäällikkö hoitaa. Tämän jälkeen lomakkeet toimitetaan asiakkaalle allekirjoitettavaksi ja edelleen pankkiin vietäväksi. Pankin tulee avata lomakkeessa mainitut palvelut. Kun pankki on avannut palvelut, tulee projektipäällikön vielä tarkistaa, että palvelut ovat toivotunlaiset. Asiaa painotetaan seurantalistalla selityksellä asian kiireellisyydestä ja punaisella HUOM! tekstillä. Käynnistyspalaveriosiossa on myös maininta lomakkeiden luovutuksesta asiakkaalle. Lomakkeet voi luovuttaa asiakkaalle, jos tarvittavat tiedot ovat olleet selvillä jo ennen käynnistyspalaveria.

Toinen sidosryhmän toimenpiteitä vaativa asia on verkkolaskuyhteyksien avaus. Tässäkin tapauksessa tulee ensin täyttää lomakkeet, tehdä tilaus, pyytää asiakkaalta allekirjoitus lomakkeeseen ja liittää lomake tilaukseen. Asian käsittely vie operaattorilta yleensä kaksi viikkoa, mutta esimerkiksi joulun aikaan palvelu voi ruuhkautua, jolloin käsittely saattaa viedä tuplastikin normaalin ajan. Asiaa on samalla tavoin korostettu kuin pankkiyhteyksiäkin.

Pienempiä, huomaamattomampia, optimointeja, on esimerkiksi se, että tehtävät kulkevat ohjeistuksen kanssa samassa järjestyksessä. Tällöin sekä seurantalistaa, että ohjetta voi molempia edetä eteenpäin, eikä kummassakaan tarvitse seilata ylös ala. Muita asioita on esimerkiksi verkkolaskutililomakkeen täytön yhteydessä maininta palautesähköpostin osoitteen muodostamisesta ja lomakkeen täyttövaiheessa. Palautesähköpostiin tulee kuittaus ovatko laskut olleet vaaditun standardin mukaiset, jos ne eivät ole olleet ne eivät ole lähteneet verkkolaskuoperaattorilta eteenpäin asiakkaille ja ne pitää lähettää uudelleen korjattuna. Jos sähköpostia ei tässä vaiheessa muodosta, joudutaan myöhemmin laittamaan korjaus viesti verkkolaskuoperaattorille ja sen käsittely vie taas aikaa.

Muita pienempiä optimointeja on yritystä perustettaessa ostolaskuohjelmaan yrityksen lisäys yritysryhmään vasta viimeisenä, jotta yritystä ei tarvitse selata kaikkien yritysten joukosta perustuksen ajan. Toinen asia on yritystä kirjanpito-ohjelmaan perustettaessa luoda toinen tilikausi vasta taulujen kopioinnin jälkeen, jolloin kopioidut taulut tulevat automaattisesti uudelle tilikaudelle ja yhdelle tilikaudelle kopiointi riittää.

Mielestäni optimointina voidaan pitää myös sitä, että ohjeet on linkitetty seurantalistaan. Näin ohjeita seurataan suuremmalla todennäköisyydellä, kuin jos ne joutuisi itse etsimään. Kun ohjeet on helposti saatavilla, ei tule kiusausta lähteä koittamaan menisi-
kö joku asia näin, vaan sen voi helposti tarkistaa ohjeesta. Suurin osa ohjeista on sovel-
lusasiantuntijoiden tekemiä ja heillä on vuosien kokemus ohjelmista, joten ohjeet on
tehty parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä oli tarkoitus toteuttaa käynnistyksen seurantalista Pretax Accounting Oy:lle. Teoria osuudessa käsiteltiin prosessiajattelun, projektityöskentelyn ja työhön perehdyttämisen sekä työkalujen teoriaa. Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön tavoitteen toteutumista ja validiteettia ja reliabiliteettia. Lisäksi esitetään jatkokehitysehdotukset, sekä käydään opinnäytetyöprosessia.

6.1 Tavoite ja tavoitteen toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää missä järjestyksessä ja millä aikataululla käynnistys tulee tehdä ja edetä. Lopputuloksen oli tarkoitus olla Excel-taulukko, jossa on kuvattu ja ryhmitelty kaikki käynnistysprojektin osa-alueet selkeästi ja loogisesti. Tehtäviä tuli myös optimoida. Valmiin työn oli tarkoitus toimia työkaluna käynnistysprojektissa. Uusille työntekijöille sen tuli olla perehdytystyökalu ja kokeneemmille muistilistana. Myös esimiesten ja muiden projektiin liittyvien henkilöiden tuli pystyä seuraamaan projektin etenemistä seurantalista.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi käynnistyksen seurantalista (liite1). Seurantalista on jaoteltu käynnistykseen liittyvät osa-alueet selkeästi ja lisätty niiden alle osaluuetta koskevat tehtävät. Tehtävät on myös optimoitu (kts. kappale 5.3.) ja tarvittavat tiedot löytyvät kootusti yhdestä dokumentista. Stenbergin mukaan työn toteutus vastaa tavoitteita ja kattaa sovitut osa-alueet siinä laajuudessa kuin ennalta sovittiin (Stenberg, T. 25.11.2013).

Seurantalista helpottaa käynnistysprojektin projektipäällikköä, esimiestä ja asiakkaan avainasiakaspäällikköä. Tehtävät-välilehdelle on helppo merkitä kenen vastuulla tehtävä on, onko työ tehty, lisätä muistiinpanoon esimerkiksi selitys jonkin osa-alueen ollessa myöhässä tai seurata käynnistysprojektin etenemistä. Projektipäällikön ei tarvitse muistaa kaikkia työvaiheita ja uusi projektipäällikkö, joka ei ole aiemmin tehnyt käynnistysprojekteja, voi helposti klikata ohjeen auki. Mikäli projektipäällikköä joudutaan vaihtamaan kesken käynnistyksen, on uuden projektipäällikön helppo tarkistaa mitkä tehtävät on jo hoidettu. Jos projektipäällikkö tarvitsee apua käynnistyksessä, voi hän myös delegoida tekemättömiä tehtäviä muille ja merkitä sen toisen henkilön vastuulle.

Perustiedot-välilehdelle on listattu asiakkaan perustiedot, pankkitilit, yhteyshenkilöt ja Pretaxin yhteyshenkilöt. Sieltä selviää myös projektin aikataulu. Palvelun aloituspäivämäärä on tärkeä, koska sitä käytetään laskettaessa deadlinea tehtäville. Perustiedoista selviää myös käyttöön tulevat järjestelmät. Muistilistalle on tarkoitus merkitä tarkemmin esimerkiksi käynnistyspalaverin yhteydessä eteen tulleet erityishuomiota vaativat asiat ja asiakkaan tarpeet.

Seurantalista tallennetaan Pretaxin intranettiin, jossa se on Advice-tiimiläisten saatavilla. Kun uusi käynnistysprojekti alkaa luodaan uudella asiakkaalle oma kansio intranettiin, jonne kootaan kaikki käynnistykseen liittyvät dokumentit mukaan lukien seurantalista. Seurantalistaa päivitettäessä muutokset tehdään intranetissä olevaan seurantalistaan. Seurantalista on kaikkien projektiin liittyvien henkilöiden saatavilla ja he voivat käydä tarkistamassa projektin tilanteen.

Käynnistysprojektit ovat usein muutaman kuukauden mittaisia, joten seurantalistaa ei opinnäytetyöprosessin aikana ehditty testaamaan asiakasprojektilla. Seuraavassa asiakasprojektissa seurantalista otetaan käyttöön. Käynnistyksestä saadun palautteen perusteella seurantalistaan voidaan vielä tehdä muutoksia, jos jokin kohta todetaan toimimattomaksi.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Se merkitsee sitä, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko tulokset ja päätelmät oikein. Reliabiliteetti kertoo, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa halutun ilmiön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013a; Tilastokeskus 2013.)

Produkti toteutettiin pääosin tekijän omiin mielipiteisiin perustuen. Lopputulukseen vaikuttivat myös olemassa olevat sovellusasantuntijoiden tekemät ohjeet ja kokeneen käynnistystentekijän mielipiteet. Voidaan todeta, että näiden metodien avulla tehty seurantalista on perusteellisesti tehty. Tulokset ja päätelmät ovat myös päteviä, koska kokenut käynnistystentekijä on tarkistanut vaiheet ja todennut ettei mitään oleellista puu-

tu. Tosin täysi varmuus saadaan vasta, kun seurantalista otetaan käyttöön. Aina on mahdollista, että jokin pieni, itsestäänselvyydeltä tuntuva asia on unohtunut.

Voidaan myös todeta, että seurantalista olisi varmasti pääpiirteittäin samanlainen riippumatta kuka asiasta kokemusta omaava henkilö sen olisi tehnyt tai tulisi tekemään. Yksityiskohtaisuus ja työvaiheiden järjestys voisi hieman muuttua, koska tähän asti kaikilla on ollut oma ja muista eroava tapa toimia. Seurantalistan osa-alueet ja osa-alueiden sisältämät työvaiheet on kuitenkin listattu kokonaisuutta ajatellen, esimerkiksi aikataulun ja ohjeiden perusteella.

6.3 Jatkokehitysehdotukset

Käynnistyksen seurantalista puuttuu joitakin ohjeita. Opinnäytetyöpalaverissa Stenbergin (20.8.2013) kanssa sovittiin, että seurantalistaan liitetään olemassa olevat ohjeet ja puuttuvat ohjeet tehdään jälkikäteen. Ohjeiden tekoon menee paljon aikaa, joten se päätettiin rajata opinnäytetyön ulkopuolelle. Ohjeet olisi hyvä tehdä ja linkittää seurantalistaan, jotta kokemattomampi käynnistyksen tekijä selviäisi ilman suurempaa apua. Pitkällä tähtäimellä on varmasti myös järkevämpää tehdä kattavat ohjeet, kuin kouluttaa uudet työntekijät erikseen. Vaikka työntekijät koulutettaisiinkin, ei heidän tarvitse kirjoittaa kokonaan omia ohjeita vaan olemassa oleviin voi kirjoittaa oma huomiot.

Pretax Accounting Oy voisi harkita asiakastytyväisyyden mittausta myös käynnistysprojekteissa, koska jo alussa palveluun tyytymätön asiakas on varmasti vaikeampi lepyttää, kuin asiakas joka saa negatiivisen kokemuksen yrityksestä vuosien hyvien kokemusten jälkeen. Toisaalta taas suuren tehokkuuteen ja tuottavuuteen pyrkiminen käynnistysvaiheessa voi olla haitta, koska Pretax Accounting Oy:n ydinliiketoimintaa on taloushallintopalvelujen tuottaminen. Asiakas todennäköisesti maksaa itsensä takaisin melko nopeasti, vaikka käynnistys ei olisikaan kovin tehokas tai tuottoisa. Tyytyväisyyttä ja kehitysehdotuksia voisi myös tiedustella asiakkaan kirjanpitäjältä ja avainasiakaspäälliköltä.

Käynnistysprosessi on Advice-tiimin esimiehen vastuulla. Käytännössä prosessia kehittävät tiimiläiset esimiehen valvonnassa. Prosessinomistajaksi voisi harkita jotakuta tiimiläistä, koska he toteuttavat käynnistykset ja ovat parhaita käynnistysprojektien asian-

tuntijoita. Jos prosessin kehittäminen olisi tietyn henkilön vastuulla, saattaisi se lisätä innostusta seurantalistan kehittämiseen ja päivittämiseen.

Käynnistysprojektien päätteeksi tehdään projektin loppuraportti. Projektipäällikön tulee loppuraportissa pohtia miten työkalut toimivat projektin aikana. Prosessin omistajan tulisi lukea raportit ja kiinnittää erityistä huomiota työkalujen toimivuus osioon. Prosessin omistajan tulee ottaa kommentit huomioon ja kehittää seurantalistaa toimivammaksi. Näin toimiessa prosessin omistaja voi saada täysin uusia näkökulmia, joita ei tulisi itse ajatelleeksi.

6.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä käynnistyksen seurantalista Pretax Accounting Oy:lle. Opinnäytetyö toteutettiin elo-joulukuun 2013 välisenä aikana. Työn tekeminen vaati aikaa ja paneutumista. Aiheeseen liittyen tuli paneutua sekä Pretaxin uuden asiakkaan haltuunottoprosessiin ja käynnistyksen teknisiin ohjeisiin.

Viitekehyksen kannalta perehdyttiin prosessin, projektin ja työhön perehdyttämisen sekä työkalujen teoriaan. Tavoitteen ollessa käynnistyksen seurantalistan toteutus niin, että se sopii sekä uusille kokemattomille työntekijöille, sekä käynnistysten kokeneemmille asiantuntijoille päätettiin teoriaosuuteen ottaa edellä mainitut prosessi, projekti, työhön perehdyttäminen ja työkalut mukaan. Käynnistysprojektin tueksi, joka on osa asiakkuuden haltuunottoprosessia, tuli kehittää seurantalista. Koska seurantalistan tuli olla sopiva työntekijä uusille ja vanhoille työntekijöille otettiin myös työhön perehdytys ja työkalut mukaan työhön.

Prosesseihin ja projekteihin liittyen lähteitä oli paljon saatavilla ja teorian kirjoitus näin ollen sujui jouhevasti. Perehdytyksessä painotettiin työhön perehdyttämistä ja työhön perehdyttämiseen liittyviä työkaluja, sekä työkaluja yleisesti. Näihin liittyen teoriaa oli saatavilla todella niukasti. Esimerkiksi työkaluista ei löytynyt juurikaan kirjallisuutta. Suomessa on olemassa asetus 403/2008 nimeltä Valtioneuvoston asetus työvälineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta. Asetus käsittelee kuitenkin työkonetta yms. eikä ollut sopiva lähdetieto.

Opinnäytetyön tekemisen suurin anti on ymmärrys prosesseista ja projekteista. Myös perehdyttämisen ja työhön perehdytyksen teoria tuli tutuksi. Lisäksi Pretax Accountig Oy:ssä työskentelyn kannalta erityisen positiivista on laajempi käsitys asiakkuuden halluunotto-prosessista ja teknisestä käynnistyksestä.

Lähteet

Accountor Group 2012a. We want to give you the freedom to succeed. Luettavissa: <http://www.accountorgroup.com/node/3>. Luettu: 27.10.2013.

Accountor Group 2013a. Vapautamme asiakkaamme menestymään. Luettavissa: <http://www.pretax.net/yritys>. Luettu: 27.10.2013.

Accountor Group 2013b. Konsernijohto. Luettavissa: <http://www.pretax.net/konsernijohto>. Luettu: 27.10.2013.

Accountor Group 2013c. Taloushallinto. Luettavissa: <http://www.pretax.net/taloushallinto>. Luettu: 27.10.2013.

Accountor Group 2013d. APRO. AGenda. Työkalut ja tiedostot. Tuki. APRO. Luettavissa: <http://www.accountorgroup.com/>. Luettu: 25.11.2013.

Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä: johda hanketta 80/20-periaatteella. Talentum. Helsinki.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Haarala, R., Lehtinen, M., Grönros, E-R., Kolehmainen, T., Nissinen, I., Eronen, R. & Suorsa, M. 2001. Suomen kielen perussanakirja. Toinen osa. L-R. Edita Oyj. Helsinki.

Hammer, M. & Stanton, S. 1999. How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review. <http://radcliff-group.com/data/documents/How=20Process=20Enterprises=20Really=20Work.pdf>.

Heiskanen, M. 26.11.2013. Advisor. Pretax Accounting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Helanto, L. Kaisaniemi, T. Koskinen, K. Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. NYT. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. ProCountor International Oy.

Jones, R. 2007. Project Management Survival : A Practical Guide to Leading, Managing and Delivering Challenging Projects. Kogan Page Ltd. Lontoo, Iso-Britannia.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Helsinki.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Kettunen, R. & Laesvirta, M. 2002. Oppijana työyhteisössä. Innodev Oy. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Koro, J. 2011. 4.4.1. Scrum. Luettavissa: <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpsist-oppimateriaali/4-menetelmia-ja-malleja/4-4-ketterat-menetelmat/4-4-1-scrum>. Luettu: 29.11.2013.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Palmenia. Helsinki.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Suomen laatuokeskus Oy. Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtaminen käsitteet. 4. painos. Teknologainfo Teknova Oy. Helsinki.

Lammi, K. 18.11.2013. Senior Advisor. Pretax Accounting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lammi, K. 21.11.2013. Senior Advisor. Pretax Accounting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lammi, K. 22.11.2013. Senior Advisor. Pretax Accounting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Laurén, R. 21.11.2013. Advisor. Pretax Accounting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lähteinen, L. 2008. 4. Menetelmiä ja malleja. Luettavissa:

<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpsist-oppimateriaali/4-menetelmia-ja-malleja>. Luettu: 29.11.2013.

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien kuvaaminen 3. Qualitas Fennica Oy. Luettavissa:

[http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_kuvaaminen..pdf](http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_kuvaaminen.pdf). Luettu: 19.10.2013.

Melton, T. 2007. Project Management Toolkit : The Basics for Project Success. 2. painos. Butterworth-Heinemann. Kidlington, Iso-Britannia.

Mepco Oy 2013. Menesty energisen Mepcon kanssa. Luettavissa:

<http://www.mepco.fi/default.asp?viewID=2393>. Luettu: 27.10.2013.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. painos. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki.

Pitkänen, R. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. 3. painos. Suomen laatu keskus Oy. Helsinki.

Pretax Plan Oy 2013. Yhtiö. Luettavissa: <http://www.maraplan.fi/yhtio/>. Luettu: 27.10.2013.

ProCountor International Oy 2013. ProCountor International Oy. Luettavissa:

<http://www.procountor.com/yritys/>. Luettu: 27.10.2013.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2013a. 3.3.1. Validiteetti. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 1.12.2013.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2013b. 6.3.1. Avoin haastattelu. Luettavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html. Luettu: 1.12.2013.

Stenberg, T. 20.8.2013. Palvelupäällikkö. Pretax Accounting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Stenberg, T. 25.11.2013. Palvelupäällikkö. Pretax Accounting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Taloushallintoliitto ry 2011. Kirjanpidon ABC. Luettavissa:
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/. Luettu: 21.11.2013.

Tervakari, A-M. 2008a. 4.3.1. Ohjelmistotuotannon mallit. Luettavissa:
<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpsist-oppimateriaali/4-menetelmia-ja-malleja/4-3-suunnittelumalleja/4-3-1-ohjelmistotuotannon-malli>. Luettu: 29.11.2013.

Tervakari, A-M. 2008b. 4.4. Ketterät mallit. Luettavissa:
<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpsist-oppimateriaali/4-menetelmia-ja-malleja/4-4-ketterat-menetelmat>. Luettu: 29.11.2013.

Tilastokeskus 2013. Reliabiliteetti. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 1.12.2013.

TyövuoroVelho 2013. TyövuoroVelho. Luettavissa:
<http://tyovuorovelho.com/yritys.php>. Luettu: 27.10.2013.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Käynnistyksen seurantalista. Salainen

Liite 2. Aikataulu

Vuikko	Tapahtuma/edistyminen
34	- Opinnäytetyö palaveri Advice-tiimin esimiehen Tarja Stenbergin kanssa. Palaverissa sovittiin opinnäytetyön aihe (käynnistyksen seurantalista Pro-ympäristön käynnistyksille) ja käytiin läpi mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota
35	- Aiheanalyysin teko ja aiheanalyysin palautus
36	- Seurantalistan suunnittelu ja aloitus - Seminaariryhmien ja ohjaajan nimeäminen
37	- ONT-ensitapaaminen ohjaaja Heikkisen kanssa. Tapaamisessa keskusteltiin aiheesta, tavoitteista ja aikataulusta - Seurantalistan työstäminen
37	- Seurantalistan työstäminen
38	- Raportin rungon tekeminen, lähteiden etsiminen yms. - Seminaari 1
39	- Teorian kirjoittaminen
40	- Teorian kirjoittaminen
41	- Teorian kirjoittaminen
42	- Teorian kirjoittaminen
42	- Teorian kirjoittaminen
43	- Teorian kirjoittaminen
44	- Seminaari 2
45	- Seurantalistan työstäminen
46	- Seurantalistan työstäminen
47	- Seurantalistan työstäminen, haastattelut
48	- Seminaari 3
49	- Kypsyyskoe - Opinnäytetyön ja seurantalistan hiominen - Opinnäytetyön palautus