



Ketterien menetelmien soveltaminen kirjanpidossa

Aino Sjöberg

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi, liiketalous

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Aino Sjöberg
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ketterien menetelmien soveltaminen kirjanpidossa
Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 4
<p>Ketterien menetelmien, kuten Scrum, Lean ja Kanban, soveltaminen on laajentunut IT-sektorin ulkopuolelle, ja niitä hyödynnetään nykyisin myös taloushallinnon ja kirjanpidon prosesseissa. Perinteiset kirjanpidon prosessit ovat tyypillisesti tarkasti aikataulutettuja ja toistuvia. Ketterien menetelmien käyttöönoton myötä tavoitteena on kehittää näitä prosesseja joustavammiksi ja dynaamisemmiksi. Tämä tutkimus tarkastelee, kuinka ketterät menetelmät voivat parantaa kirjanpidon työprosessien mielekkyyttä, tehokkuutta ja joustavuutta, sekä selvittää, mitä organisatorisia ja yksilötason vaatimuksia niiden käyttöönotto edellyttää kirjanpitäjiltä ja kirjanpitoon liittyviltä tiimeiltä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voiko ketteriä menetelmiä soveltaa taloushallinnon prosesseihin. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin, miten ketterät menetelmät soveltuisivat kirjanpidon prosesseihin, mitä ketterien menetelmien käyttöönotto edellyttää kirjanpitäjiltä, tiimeiltä ja organisaatiolta, sekä mitä hyötyjä menetelmät mahdollisesti tuovat kirjanpitäjän työhön. Opinnäytetyötä ei ole tehty toimeksiantona.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella syksyllä 2024. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, jotka kohdistuivat yhden tilitoimiston ja yhden yrityksen kirjanpito-osaston kirjanpitäjiin sekä esihenkilöihin. Haastattelujen avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä siitä, kuinka ketterien menetelmien periaatteet, kuten iteratiivisuus ja jatkuva parantaminen, voivat soveltua kirjanpidon rutiinitehtäviin, kuten kuittien käsittelyyn, tilinpäätösraportointiin ja muuhun kirjanpidon ylläpitoon. Haastattelurunko laadittiin tutkimuskysymysten ja aieman teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jotta saatiin monipuolinen käsitys ketterien menetelmien mahdollisuuksista ja haasteista kirjanpidon kontekstissa.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kirjanpidon ammattilaiset voisivat hyödyntää työssään erityisesti Kanbania ja Lean-ajattelua. Menetelmien käytössä olennaista on itseohjautuvuus, tiimien välinen yhteisymmärrys sekä organisaation tuki menetelmien käyttöönotossa ja seurannassa. Kanbanista olisi hyötyä kokonaisuuksien hahmottamisessa ja kirjanpidon prosessien etenemisen seurannassa. Lisäksi Kanban auttaisi työtehtävien tasaisemmassa jakamisessa tiimin jäsenten kesken. Lean puolestaan osoittautui hyväksi keinoksi vähentää kirjanpityössä ilmenevää hukkaa, joka syntyy esimerkiksi prosessien päällekkäisyyksistä ja tehottomasta viestinnästä. Menestyksellisen ketterien menetelmien käyttö edellyttää johdon ja esihenkilöiden vahvaa esimerkkiä ja luottamusta, sekä yhteisten pelisääntöjen selkeää määrittelyä menetelmien käytöstä.</p>
Asiasanat Ketterä johtaminen, kirjanpito, Lean, Kanban, Scrum, tilitoimisto

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe, tavoite ja rajausta	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Peittomatriisi.....	3
2	Ketterät menetelmät	5
2.1	Scrum.....	6
2.2	Lean.....	9
2.3	Kanban.....	12
3	Kirjanpidon prosessit	15
3.1	Kirjanpidon tehtävät.....	16
3.2	Asiakastyöskentely kirjanpidossa	19
3.3	Tiimityön merkitys kirjanpidossa	20
4	Kvalitatiivinen tutkimus ketteryydestä osana kirjanpitäjän työtä	21
4.1	Tutkimusmenetelmä	21
4.2	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	22
5	Tutkimustulokset	25
5.1	Ketterien menetelmien käyttäminen kirjanpitäjän työssä	25
5.2	Edellytykset ja yhteisymmärrys ketterien menetelmien käytössä	26
5.3	Ketterien menetelmien hyödyt kirjanpidossa	27
6	Pohdinta	29
6.1	Tulosten tarkastelu	29
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	30
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	31
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	33
	Lähteet.....	35
	Liitteet	39
	Liite 1. Haastattelukutsu ja aiheen pohjustus.....	39
	Liite 2. Haastattelurunko.....	42

1 Johdanto

Liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja organisaatioiden on sopeuduttava yhä nopeammin markkinoiden ja teknologian kehitykseen säilyttääkseen kilpailukykyä. Tämä kehitys on lisännyt tarvetta entistä joustavammille ja tehokkaammille työtavoille, joihin ketterät menetelmät voivat tarjota ratkaisun. Ketterät menetelmät, kuten Scrum, Kanban ja Lean, kehitettiin alun perin IT- ja ohjelmistokehityksen tarpeisiin, mutta niiden soveltaminen on laajentunut myös muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten taloushallintoon ja kirjanpitoon.

Perinteiset kirjanpidon prosessit ovat usein ennakoitavia ja tarkasti aikataulutettuja, mikä tekee niistä alttiita tehostamistarpeille. Ketterien menetelmien periaatteet, kuten joustavuus, tiimityöskentely ja jatkuva parantaminen, tarjoavat uusia mahdollisuuksia myös taloushallinnon kehittämiseen. Ketterien menetelmien avulla kirjanpitoon liittyviä prosesseja voidaan kehittää dynaamisemmiksi ja reaktiivisemmiksi, mikä voi osaltaan edistää koko organisaation kilpailukykyä. Tämä tekee tutkimusaiheesta erityisen ajankohtaisen, sillä ketterien menetelmien soveltaminen kirjanpidossa on vielä melko tutkimaton alue, joka tarjoaa mahdollisuuksia oppia muilta toimialoilta, joissa menetelmät ovat jo vakiintuneet.

Ketterien menetelmien soveltaminen kirjanpidossa ei ole kuitenkaan ongelmaton. Alan tiukat aikataulut ja tarkat sääntelyt voivat muodostaa haasteita joustavuuden ja reagoitakyvyn lisäämiselle. Ketterän työskentelyn vaatimat kulttuurimuutokset tiimeissä voivat myös olla haastavia, sillä perinteisesti kirjanpito on yksilösuorituspainotteista, ja yhteistyötä vaativat työtavat saattavat vaatia aikaa ja tukea sopeutumiseen (Conboy 2009, 330–342). Onkin tärkeää arvioida kriittisesti, miten ketterien menetelmien periaatteita voidaan soveltaa alalle niin, että hyödyt ovat suuremmat kuin mahdolliset riskit.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ketterien menetelmien soveltamista kirjanpidon työtehtäviin tilitoimistossa sekä yrityksen taloushallinnossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ketterät työtavat voisivat parantaa kirjanpitoon liittyvien työprosessien tehokkuutta ja joustavuutta sekä millaisia vaatimuksia ketterät menetelmät asettavat kirjanpitäjille, tiimeille ja organisaatiolle. Lisäksi työssä tarkastellaan, miten ketterien menetelmien avulla voidaan lisätä työn mielekkyyttä ja vähentää kirjanpidon monotonisuutta, mikä voisi parantaa työhyvinvointia ja motivaatiota.

Tutkimus on laadullinen, ja aineisto kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joita tehdään tilitoimiston sekä yrityksen kirjanpito-osaston kirjanpitäjien ja esihenkilöiden kanssa. Haastattelujen avulla pyritään syventämään ymmärrystä siitä, miten ketteriä menetelmiä voidaan soveltaa kirjanpidon rutiinitehtäviin, kuten kuittien käsittelyyn ja raportointiin, ja miten ne voivat parantaa tiimien välistä yhteistyötä ja viestintää.

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT- ja Keenious Plus -tekoälytyökaluja. ChatGPT:tä on käytetty kieliasun tarkistamiseen sekä tutkimusten ja artikkeleiden löytämiseen. Keenious Plus -palvelua on puolestaan käytetty tämän opinnäytetyön teemoihin liittyvien tutkimusartikkeleiden löytämiseksi.

1.1 Aihe, tavoite ja rajaus

Taloushallinto tunnetaan perinteisesti tarkasti säädeltyinä ja rutiininomaisena alana, jonka tehtävissä korostuvat tarkkuus ja systemaattisuus. Kirjanpidon työtehtävät keskittyvät usein taloudellisten tietojen käsittelyyn, dokumentointiin ja raportointiin, kuten kuittien ja laskujen käsittelyyn sekä tilinpäätösten laatimiseen. Tämän tyyppinen työ on toistuvaa ja määräysten ohjaamaa, mikä tekee joustavuuden ja nopean reagoinnin haastavaksi. Tällainen työ keskittyy erityisesti siihen, miten ketterät menetelmät voivat tarjota ratkaisuja näihin joustavuuden haasteisiin ja lisätä kirjanpitäjien työhyvinvointia.

Viime vuosina digitalisaatio ja automaation kehitys ovat muuttaneet kirjanpitäjien työnkuvaa merkittävästi. Monet rutiininomaiset tehtävät voidaan nykyään osittain automatisoida, mikä vapauttaa aikaa lisäarvoa tuottaviin tehtäviin, kuten taloudelliseen analyysiin ja asiakkaiden konsultointiin. Tämä kehitys on lisännyt tarvetta työskentelyn joustavuuden kehittämiseen ja tiimien välisen yhteistyön parantamiseen, jotta kirjanpitoala voi vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja liiketoimintaympäristön muutoksiin.

Ketterät menetelmät, kuten Scrum, Kanban ja Lean, ovat saaneet laajaa tunnustusta kyvystään parantaa prosessien joustavuutta ja tehokkuutta eri toimialoilla. Ne tarjoavat työkaluja nopeaan sopeutumiseen, tiimityön kehittämiseen ja asiakaslähtöisempään toimintaan. Kirjanpidon alalla ketterien menetelmien soveltaminen on kuitenkin vielä suhteellisen uutta ja vaatii lisää tutkimusta, mikä tekee tästä aiheesta erityisen ajankohtaisen ja kiinnostavan.

Myös vastuullisuusnäkökulmat perustelevat aiheen valintaa. Ketterien menetelmien soveltaminen kirjanpidossa voi tukea taloudellista vastuuta tehostamalla prosesseja ja vähentämällä virheitä, mikä lisää taloudellista tarkkuutta ja läpinäkyvyyttä. Tämä puolestaan vahvistaa sidosryhmien luottamusta ja yrityksen taloudellista kestävyttä. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta ketterät menetelmät voivat parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota lisäämällä työn mielekkyyttä ja vähentämällä monotonisuutta. Osallistava työskentely tukee työpaikan sosiaalista vastuuta ja luo avoimemman sekä osallistavamman työympäristön.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ketterien menetelmien soveltuvuutta kirjanpidon työtehtäviin tilitoimistossa sekä yhden suuren yrityksen kirjanpito-osastolla. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten ketterät työskentelytavat voivat vaikuttaa kirjanpidon työprosessien

tehokkuuteen ja joustavuuteen sekä mitä vaatimuksia ne asettavat kirjanpitäjille ja tiimeille. Lisäksi työssä tarkastellaan, voivatko ketterät menetelmät tuoda merkittäviä hyötyjä kirjanpidon rutiinitehtäviin ja tiimityöhön, ja miten ne voisivat auttaa alan sopeutumisessa muuttuviin vaatimuksiin. Eri-tyistä huomiota kiinnitetään myös työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin lisäämiseen ketterien menetelmien avulla.

Tutkimus rajataan tarkastelemaan ketterien menetelmien soveltamista vain tilitoimistojen ja yritysten kirjanpito-osastojen sisäisiin työprosesseihin. Työ ei käsittele laajempia taloushallinnon osa-alueita, kuten verotusta, palkanlaskentaa tai tilintarkastusta. Lisäksi tutkimus keskittyy ketterien menetelmien, kuten Scrum, Lean ja Kanban, periaatteiden soveltamiseen, eikä tarkastele muita projektinhallintamenetelmiä. Tutkimuksessa ei myöskään arvioida menetelmien taloudellista kannattavuutta laajemmasta liiketoiminnan näkökulmasta, vaan fokus on kirjanpidon operatiivisten prosessien kehittämisessä ja työn mielekkyyden lisäämisessä.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Ketterien menetelmien soveltaminen on levinnyt nopeasti eri toimialoille, erityisesti teknologian, projektinhallinnan ja ohjelmistokehityksen pariin, mutta niiden käyttö kirjanpidon alalla on vielä vähäistä ja kokeilevaa. Kirjanpitoalalla on tyypillisesti painotettu tarkkaa sääntelyä, tiukkoja aikatauluja ja ennustettavia prosesseja, mikä on saattanut hidastaa muutoksia ja uusien työmenetelmien käyttöönottoa. Samalla kirjanpidossa ilmenee myös lisääntyviä vaatimuksia joustavuudelle ja yhteistyölle, erityisesti digitalisaation ja automaation myötä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat keskittyvät siihen, kuinka ketterät menetelmät voisivat parantaa kirjanpitäjien työn tehokkuutta ja joustavuutta. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on seuraava:
Voiko ketteriä menetelmiä soveltaa taloushallinnon työprosesseihin?

Tutkimuksen alaongelmat ovat seuraavat:

1. Miten ketterien menetelmien soveltaminen vaikuttaa kirjanpitäjien työprosessien tehokkuuteen ja joustavuuteen?
2. Mitä vaatimuksia ketterien menetelmien käyttöönotto asettaa kirjanpitäjille, tiimeille ja koko organisaatiolle?
3. Mitä hyötyjä ketteryys toisi kirjanpitäjän työhön?

1.3 Peittomatriisi

Tutkimuksessa käytetään peittomatriisia (engl. matrix of correspondence), jonka avulla havainnollistetaan tutkimuskysymysten, aineistonkeruumenetelmien ja analyysitapojen välistä yhteyttä. Peittomatriisin tarkoituksena on varmistaa, että tutkimuksen jokainen kysymys tulee asianmukaisesti

käsittelyksi tutkimusaineistossa ja analysoitua sopivilla menetelmillä. Se toimii työkaluna tutkimusprosessin systematisoimisessa ja tutkimuksen validiteetin varmistamisessa. (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4.)

Peittomatriisi rakentuu siten, että jokainen tutkimuskysymys yhdistetään tiettyihin haastattelukysymyksiin, joista kerätty aineisto analysoidaan käyttämällä soveltuvia laadullisia analyysimenetelmiä. Matriisi auttaa jäsentämään tutkimuksen etenemistä ja varmistaa, että kaikki tutkimuskysymykset tulevat käsitellyiksi.

Tutkimuskysymykset ja niihin liittyvät teemat on koottu taulukossa 1 esitettyyn peittomatriisiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukaillen Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4)

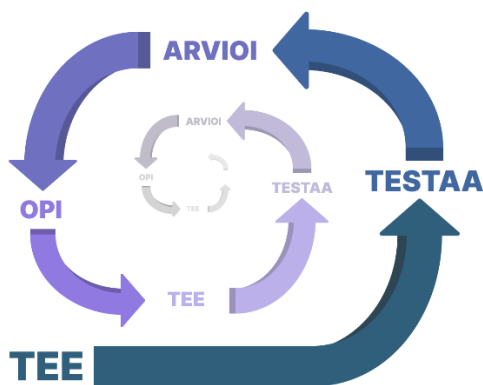
Tutkimuskysymys	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
1. Voisivatko kirjanpitäjät hyödyntää ketteriä menetelmiä työssään?		6.1	1, 2, 4
2. Mitä vaatimuksia ketterien menetelmien käyttöönotto asettaa kirjanpitäjille, tiimeille ja koko organisaatiolle?		6.2	5, 6, 7, 9, 11
3. Mitä hyötyjä ketteryys toisi kirjanpitäjän työhön?	2	6.3	3, 8, 10

2 Ketterät menetelmät

Ketterät menetelmät ovat työskentelytapoja, jotka keskittyvät joustavuuteen, nopeaan reagointiin ja jatkuvaan kehitykseen. Ketterä ajattelutapa sai alkunsa 2000-luvun alussa Agile Manifeston (suomeksi ”Ketterän ohjelmistokehityksen julistus”) myötä, joka laadittiin erityisesti ohjelmistokehityksen tarpeisiin. Manifesto korosti joustavuutta ja yhteistyötä tuoden esille neljä keskeistä arvoa: yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja, toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota, asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja ja vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa. Näiden periaatteiden mukaan työskentely tarkoittaa, että vaikka myös menetelmillä ja suunnitelmilla on arvoa, ketterässä lähestymistavassa ensisijaisesti korostetaan ihmis- ja asiakaskeskeisyyttä. (Beck ym. 2001.)

Sittemmin ketterät menetelmät, kuten Scrum, Kanban ja Lean, ovat laajentuneet myös muiden toimialojen käyttöön, ja niitä hyödynnetään nykyään esimerkiksi projektinhallinnassa, valmistavassa teollisuudessa ja jopa taloushallinnon prosesseissa. Ketterät menetelmät ovat kehittyneet jatkuvasti ja niiden sovellusmahdollisuudet ovat laajentuneet monille aloille, joissa tarvitaan joustavuutta ja tehokasta reagointikykyä. (Rigby, Sutherland & Takeuchi 2016.)

Ketterät menetelmät jakavat yhteisiä piirteitä, kuten iteratiivinen työskentelytapa, jatkuva parantaminen ja asiakaslähtöisyys. Ne tarjoavat selkeitä keinoja hallita monimutkaisia ja muuttuvia tilanteita, mikä tekee niistä erityisen houkuttelevia nopeitempöissä liiketoimintaympäristöissä. (Highsmith 2009, luku 2.) Iteratiivinen lähestymistapa tarkoittaa toistuvaa prosessia, jossa työtä tehdään vaiheittain siten, että jokaista vaihetta seuraa arviointi ja oppiminen. Tyypillisesti prosessissa toistetaan yksinkertaistettuna vaiheita, kuten suunnittelu, toteutus, testaus ja arviointi. Iteratiivisen lähestymisen tavoitteena on jatkuva oppiminen ja parantaminen, sillä prosessi ei tule koskaan täysin valmiiksi, vaan sitä kehitetään palautteen ja kokemuksen pohjalta. (Aho 2023, 57–59.) Iteratiivisen prosessin vaiheet on esitelty kuvassa 1.



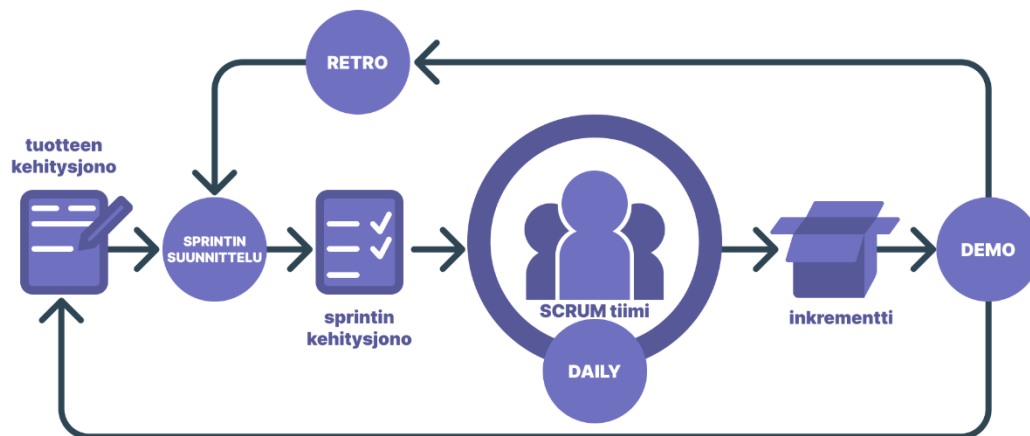
Kuva 1. Iteratiivisen prosessin vaiheet (mukaillen Aho 2023, 58)

Ketterät menetelmät edistävät asiakaskokemuksen kehittämistä tarjoamalla mahdollisuuden jatkuvaan parantamiseen ja palautteen nopeaan hyödyntämiseen asiakasrajapinnassa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa yritysten nopeamman reagoinnin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja parantaa siten asiakastytyväisyyttä. Ketterien projektien asiakaslähtöisyys perustuu palautteen systemaattiseen huomioimiseen ja kehityksen iteratiiviseen luonteeseen, mikä osaltaan parantaa asiakastytyväisyyttä. (Shealy 13.11.2019.) PwC:n mukaan asiakaskokemuksella on merkittävä vaikutus yritysten menestykseen. Asiakkaat edellyttävät palvelulta nopeutta, sujuvuutta, asiantuntemusta ja ystävällisyyttä, ja näiden odotusten täyttäminen edistää sekä asiakastytyväisyyttä että -uskollisuutta. Negatiivinen asiakaskokemus saattaa johtaa jopa kolmanneksen asiakkaista hylkäämään brändin, mikä alleviivaa positiivisen asiakaskokemuksen merkitystä yritykselle. Asiakaskokemukseen investoivat yritykset voivat saavuttaa tuotteilleen ja palveluilleen jopa 16 % korkeammat hinnat sekä lisätä asiakasuskollisuutta. (PwC s.a.) Vanhala ja Kasurinen puolestaan huomauttaa, että asiakkaan tiivis osallistuminen kehitysprosessiin ja yhteistyö ketterissä projekteissa ovat kriittisiä tekijöitä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Asiakkaiden osallistuminen edellyttää kuitenkin sitoutumista, joustavuutta sekä ajallisia resursseja, ja intensiivinen viestintä ja jatkuva palautteen antaminen voivatkin lisätä asiakkaan työkuormaa. (Vanhala & Kasurinen 2019, 3, 11.)

2.1 Scrum

Scrum on yksi tunnetuimmista ja laajimmin käytetyistä ketteristä menetelmistä, joka keskittyy joustavien ja mukautuvien kehitysprosessien luomiseen. Scrumin perusta on iteratiivisissa ja inkrementaalisisessa työskentelytavassa, jossa projektia kehitetään asteittain pienissä osissa. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa jatkuvan arvioinnin, parantamisen ja oppimisen, joka on erityisen hyödyllistä monimutkaisissa ja muuttuvissa projekteissa. (Green 2016, luku 1.)

Scrum-tiimit työskentelevät 1–4 viikon pituisissa sprinteissä, joiden päätarkoituksena on tuottaa konkreettisia ja valmiita tuotoksia jokaisen sprintin lopussa. Scrum sisältää viisi keskeistä tapahtumaa: sprintti, sprintin suunnittelu, päivittäispalaveri, sprintin katselmointi (demo) ja sprintin retrospektiivi (retro). Sprintin alussa järjestetään suunnittelupalaveri, jossa määritellään sprintin tavoitteet, toteutustavat ja perusteet. Sprintin aikana pidetään päivittäisiä palavereita, joissa tiimin jäsenet kertovat työskentelynsä edistymisestä ja mahdollisista haasteista. Sprintin lopussa pidetään demo, jossa työn tulokset esitellään sidosryhmille. Tämän jälkeen järjestetään retrospektiivi, jossa pohditaan onnistumisia, haasteita ja oppeja sprintistä. (Stellman & Greene 2017, luku 3; Green 2016, luku 4.) Prosessi on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Scrum-prosessin vaiheet (mukaillen The Home of Scrum s.a.)

Scrum mahdollistaa nopean sopeutumisen muutoksiin, sillä tiimit voivat muokata toimintaansa sprinttien välissä saadun palautteen perusteella. Tämä jatkuva parantaminen mahdollistaa sen, että projektit etenevät ketterästi ja nopeasti, vaikka tavoitteet tai olosuhteet muuttuisivat projektin aikana. Scrum on erityisen hyödyllinen silloin, kun projektit ovat monimutkaisia ja niiden vaatimukset voivat muuttua lyhyelläkin varoitusajalla. (Schwaber & Sutherland 2020.)

Scrumissa on kolme keskeistä roolia: Product Owner, Scrum Master ja Development Team. Product Owner vastaa projektin visiosta ja varmistaa, että kehitystyö tukee liiketoiminnan tavoitteita. Hänen tehtävänä on paitsi priorisoida kehityslistalla olevia tehtäviä, myös ylläpitää tasapainoa tiimin jäsenten motivaation ja asiakkaiden odotusten välillä. Product Owner toimii siltana asiakkaiden ja kehitystiimin välillä, ja hänen kykynsä viestiä selkeästi on olennaisessa osassa onnistuneen Scrum-prosessin kannalta. Scrum Master on tiimin fasilitaattori, joka varmistaa, että Scrum-prosessia noudatetaan asianmukaisesti ja että tiimi pystyy työskentelemään esteittä. Hän ohjaa tiimiä Scrumin periaatteiden omaksumisessa ja kannustaa aktiiviseen osallistumiseen. Development Team on itseohjautuva ryhmä, joka vastaa tuotteen kehittämisestä ja sprintin tavoitteiden saavuttamisesta. Tiimi koostuu monialaisista osaajista, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä ja jakavat vastuun kehitystyön eri osa-alueista. (Green 2017, luku 2.) Scrumin roolit on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Roolit Scrumin viitekehysessä (mukaillen Mohamed s.a.)

Jotta Scrum toimisi tehokkaasti, tiimiltä vaaditaan muutakin kuin vain sääntöjen ja viitekehysmekaanista toteuttamista. Tiimin on omaksuttava myös Scrumin arvot: sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunnioitus ja rohkeus. On myös tärkeää, että organisaation kulttuuri tukee näitä arvoja, sillä ilman niiden juurtumista arkipäiväiseen toimintaan Scrum ei voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. (The Home of Scrum s.a.)

Scrum tarjoaa monia hyötyjä, kuten nopean sopeutumiskyvyn, tehokkaan tiimityön ja jatkuvan parantamisen. Iteratiivisen lähestymistavan ansiosta tiimit voivat nopeasti reagoida muutoksiin ja parantaa tuotoksia asteittain. Tämä on erityisen hyödyllistä projekteissa, joissa vaatimukset muuttuvat usein. Lisäksi roolien selkeä määrittely (Product Owner, Scrum Master ja Development Team) auttaa varmistamaan, että kaikilla on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja vastuista, mikä parantaa yhteistyötä ja viestintää.

Scrumilla on kuitenkin myös haasteensa. Yksi yleisimmistä haasteista on muutosvastarinta, joka syntyy, kun organisaation totuttuja toimintatapoja joudutaan muuttamaan. Erityisesti perinteisiin menetelmiin tottuneet työntekijät saattavat suhtautua skeptisesti viikoittaiseen iteratiiviseen työskentelyyn. Lisäksi tiimit voivat kamppailla sprinttien pituuden määrittämisessä, erityisesti Scrumia vasta aloittaessaan. Sprintin kesto voi olla liian lyhyt, jolloin tavoitteet jäävät saavuttamatta, tai liian pitkä, mikä voi heikentää työn rytmiä ja dynaamisuutta. Myös puutteellinen Scrum-koulutus ja tiimijäsenten kokemattomuus voivat hankaloittaa työskentelyä ja heikentää prosessin tehokkuutta. (Versal 18.2.2022.)

Scrum-menetelmän soveltaminen kirjanpidon kontekstissa on vielä suhteellisen uutta, mutta sen hyödyntämisestä löytyy jo joitakin tutkimuksia. Stormi, Laine ja Korhonen (2019) esittävät interventiotutkimuksessa, kuinka AgileCo-yritys käytti Scrumia kehittääkseen suorituskyvyn mittausjärjestelmää mukautumaan paremmin yrityksen tarpeisiin. Scrum-kehiksen avulla kehitystyö pilkottiin lyhyisiin sprintteihin, joissa kussakin keskityttiin yhteen KPI:hin (Key Performance Indicator). Scrum-metodin avulla AgileCo sai nopeasti palautetta KPI-mittareiden toimivuudesta, ja iteratiivinen työskentelytapa sopi hyvin kirjanpidon prosesseihin, joissa tietotarpeet voivat muuttua nopeastikin esimerkiksi sääntelyn tai liiketoiminnan muutosten vuoksi. (Stormi, Laine & Korhonen 2019, 239–244.)

2.2 Lean

Lean on menetelmä, joka keskittyy prosessien tehostamiseen poistamalla hukkaa (Earley 2016, luku 1). Lean-ajattelun taustat juontavat juurensa Toyotan tuotantojärjestelmään, jonka päämääränä on ollut parantaa tuotantolinjojen tehokkuutta minimoimalla tarpeettomat työvaiheet ja resurssien käyttö (Liker 2020, luku 1). Lean-periaatteet, kuten jatkuva parantaminen (kaizen) ja asiakasarvon tuottaminen, soveltuvat hyvin myös palvelualoille ja asiantuntijatyöhön. Lean pyrkii tunnistamaan ja poistamaan kaikki työn vaiheet, jotka eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle, ja keskittyy ainoastaan niihin tehtäviin, jotka todella ovat tarpeellisia ja tuottavia. Tällainen lähestymistapa voi parantaa merkittävästi työn tehokkuutta ja vähentää resurssien tuhlausta. (Earley 2016, luku 1.) Myös Rigby ym. (2016) toteavat leanin sopii parhaiten yrityksille, joiden kulttuurissa korostetaan prosessien kehittämistä päämäärien saavuttamisen sijaan.

Yksi Lean-ajattelun keskeisistä tavoitteista on virtauksen parantaminen eli työn sujuva eteneminen. Virtaus on tavoitetilä, joka saavutetaan vähentämällä kolmea virtauksen pahinta estettä: epätasapainoa, ylikuormitusta ja hukkaa. Epätasapaino voi ilmetä esimerkiksi osaamiseroina henkilöstön välillä, työkuorman vaihteluna eri päivien kesken tai organisaation toimintatapojen aiheuttamana vaihteluna. Epätasapaino johtaa ylikuormitukseen, joka voi koskea laitteita, järjestelmiä tai henkilöstöä. Se myös lisää hukkaa, eli toimintaa, joka ei tuota arvoa loppukäyttäjälle. Hukan tyyppejä on seitsemän, ja ne on esitelty taulukossa 2. Hukan poistamisessa on tärkeää toimia tavoitteen mukaisesti, ei sattumanvaraisesti, jotta poistaminen todella palvelee prosessin kehittämistä. (Torkkola 2015, luku 1.)

Taulukko 2. Hukan lajit (mukaillen Torkkola 2015, luku 1)

Hukan laji	Määritelmä tai esimerkki
Ylituotanto	Tuotetaan enemmän kuin tarvitaan tai ennen kuin tarvitaan, usein varmuuden vuoksi
Keskeneräinen työ	Aloitettut tehtävät, joita ei ole vielä saatu päätökseen
Odottaminen	Työ odottaa, että joku ottaa sen käsittelyyn, tai asiakas odottaa palvelua
Ylimääräinen liike	Käsin tehtävät toistuvat tiedon syötöt, tiedon etsiminen tai tarpeettomat liikkumiset toimiston sisällä
Siirtäminen	Tiedon tai tehtävän siirto henkilöiden tai osastojen välillä
Virheet ja uudelleen tekeminen	Virheellinen työ, joka palautuu korjattavaksi seuraavalta työvaiheelta tai asiakkaalta
Epätarkoituksenmukainen käsittely	Työvaiheet, joita joudutaan tekemään, koska tiedot ovat puutteellisia tai epäselviä

Kirjanpidon prosesseissa hukka voi ilmetä monin eri tavoin ja eri vaiheissa. Esimerkiksi "ylituotanto" näkyy tarpeettoman laajana raportointina tai ylimääräisenä tiedon tallentamisena, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. "Keskeneräinen työ" puolestaan viittaa tehtäviin, jotka odottavat hyväksyntää tai lisätietoja, mikä hidastaa prosessin etenemistä. "Odottaminen" tapahtuu usein, kun kirjanpitäjät joutuvat odottamaan tietoja muilta osastoilta tai asiakkailta, mikä aiheuttaa viivästyksiä työn valmistumisessa. "Ylimääräinen liike" voi tarkoittaa tarpeetonta siirtymistä eri järjestelmien välillä tietojen etsimiseksi, mikä vie aikaa ja resursseja. "Siirtäminen" liittyy tarpeettomaan tietojen käsittelyyn ja jakeluun eri osastojen välillä, mikä lisää prosessin monimutkaisuutta. "Virheet ja uudelleentekeminen" ovat yleisiä, kun puutteelliset tiedot tai epätarkkuudet johtavat siihen, että tehtävät on tehtävä uudelleen. "Epätarkoituksenmukainen käsittely" tarkoittaa tilanteita, joissa manuaalista käsittelyä käytetään, vaikka automatisointi olisi mahdollista, mikä johtaa tehottomuuteen ja ajan haaskaukseen. Näiden hukan lajien tunnistaminen ja minimointi ovat keskeisiä tekijöitä Lean-ajattelun onnistuneessa soveltamisessa kirjanpidon prosesseihin. (Oblakova 15.3.2021.)

Lean-kirjanpito on moderni lähestymistapa kirjanpidon prosessien järjestämiseen Lean-filosofian mukaisesti, ja sen päätavoitteena on tehokkuuden parantaminen ja hukkatyön minimoiminen. Lean-kirjanpidossa pyritään virtaviivaistamaan kirjanpidon prosesseja ja vähentämään turhaa

työtä, jotta asiakkaita voidaan palvella tehokkaammin ja tarkemmin. Kirjanpitokäytännöt suunnitellaan tukemaan asiakkaiden liiketoimintaprosessien sujuvuutta ja arvoa tuottavien vaiheiden hallintaa sekä tarjoamaan ajantasaista ja liiketoimintaa tukevaa tietoa, joka edistää jatkuvaa parantamista ja asiakaslähtöistä toimintaa. (McVay, Kennedy & Fullerton 2013, luku 1.)

Lean-prosesseja hyödyntävässä tilitoimistossa painotetaan helppoutta ja läpinäkyvyyttä: raporttien on oltava ymmärrettäviä ja helposti saavutettavia asiakkaille, jotta he voivat tehdä parempia päätöksiä liiketoiminnassaan. Tilitoimiston rooli muuttuu passiivisesta tietojen kirjaamisesta kohti aktiivista asiakasta tukevaa toimintaa, jossa kirjanpitäjä auttaa asiakasta ymmärtämään taloustietoja ja kehittämään liiketoimintaansa. Esimerkiksi perinteisen kuukausikirjanpidon jäykkiä päätösprosesseja pyritään nopeuttamaan, jolloin tilitoimisto voi tarjota asiakkaille ajantasaisempaa ja liiketoimintaa paremmin palvelevaa tietoa.

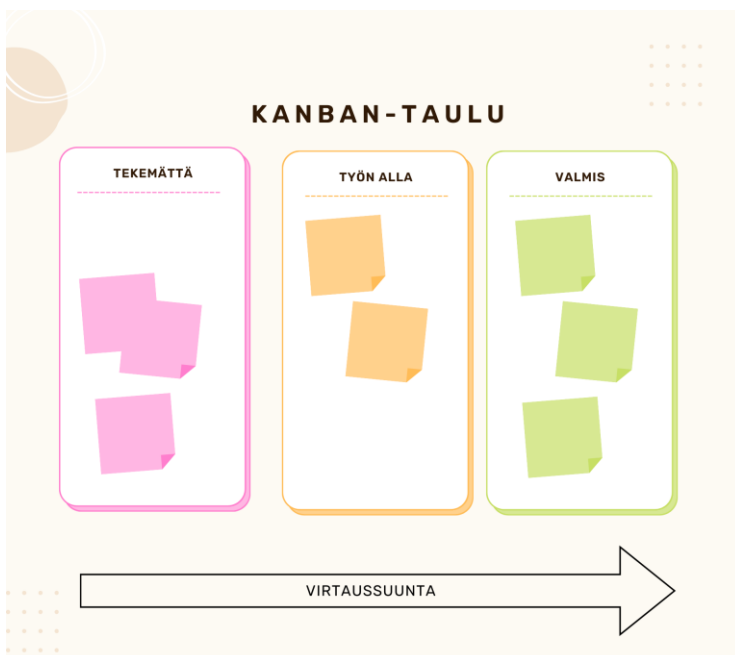
Lean-kirjanpidon keskeinen etu tilitoimistolle on, että se vapauttaa resursseja pois monimutkaisista ja aikaa vievistä prosesseista, jolloin kirjanpitäjät voivat keskittyä enemmän asiakasneuvontaan ja strategiseen tukeen. Tällöin kirjanpitäjät voivat toimia aktiivisina toiminnan kehittäjinä ja asiakassuhteiden vahvistajina sen sijaan, että jäisivät pelkästään perinteiseen rooliinsa rutiininomaisten tehtävien hoitajina. Tämä parantaa asiakaspalvelun laatua ja tuo lisäarvoa asiakkaalle. (McVay, Kennedy & Fullerton 2013, luku 1.)

Vaikka Lean-ajattelu tarjoaa monia etuja, sen käyttöönotto ei ole ongelmaton. Lean-filosofian haasteet liittyvät erityisesti sen soveltamiseen erilaisiin organisaatioihin ja muuttuviin toimintaympäristöihin. Vaikka Lean-ajattelun pääperiaatteet, kuten hukan poistaminen ja jatkuva parantaminen, ovat yleispäteviä, niiden toteuttaminen voi kohdata useita esteitä. Pk-yrityksissä Leanin käyttöönottoa vaikeuttavat usein resurssien puute, rakenteelliset haasteet ja henkilöstön vastustus muutoksia kohtaan. Leanin periaatteiden sovittaminen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin vaatii erilaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan rajalliset resurssit ja erityispiirteet. (Rymaszewska 2016, 26–27.)

Toinen keskeinen haaste on Leanin näkeminen vain työkalupakkina sen sijaan, että se ymmärrettäisiin osana yrityksen strategista suunnittelua. Tämän seurauksena Lean-projektit voivat jäädä irrallisiksi aloitteiksi ilman kytkentää organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin, jolloin vaikuttavuus jää rajalliseksi. Onnistunut käyttöönotto edellyttää johdon sitoutumista ja Leanin näkemistä osana kokonaisvaltaista toimintamallia. Lean-filosofian käyttöön liittyy myös kulttuurisia haasteita. Henkilöstön vastustus voi johtua siitä, ettei Leanin tuomia muutoksia ymmärretä tai niitä ei pidetä tarpeellisina. Lean-ajattelun omaksuminen edellyttääkin koko organisaation sitoutumista ja oppimista. (Rymaszewska 2016, 11–12, 28–29.)

2.3 Kanban

Kanban on visuaalinen työnteon hallintamenetelmä, joka perustuu työn virtauksen optimointiin ja jatkuvaan työn seurantaan. Kanban-taulu, joka on jaettu eri vaiheisiin (esimerkiksi tekemättömät työt, työn alla olevat ja valmiit työt), auttaa tiimiä hahmottamaan kokonaiskuvan siitä, mitä työtehtäviä on käynnissä ja kuka niistä vastaa. Tämä visuaalinen lähestymistapa parantaa tiimin jäsenten ymmärrystä työn kokonaiskuvasta, mahdollistaa nopeamman reagoinnin muuttuviin olosuhteisiin ja vähentää työn epäselvyyksiä. Kanban-taulun avulla voidaan seurata työn edistymistä ja tunnistaa mahdolliset pullonkaulat, mikä auttaa organisaatiota varmistamaan, että tehtävät etenevät sujuvasti. (Stellman & Greene 2014, luku 9.) Kanban-taulu ja sen vaiheet on esitelty kuvassa 4.



Kuva 4. Kanban-taulu (mukaillen Stellman & Greene 2014, luku 9)

Kanbanin tavoitteena on tasapainottaa työkuormaa ja vähentää päällekkäisyyksiä ja pullonkauloja, jotta työnteko olisi mahdollisimman sujuvaa. Työn sujuvuuden parantaminen johtaa tehokkaampiin prosesseihin, mikä vähentää hukkaa ja optimoi resurssien käytön. Kanbanin perusajatuksena on rajoittaa työn määrää, jotta keskeneräisten tehtävien määrä pysyy hallinnassa ja työt saadaan valmiiksi tehokkaasti. Tämä vähentää työn viivästyksiä ja parantaa tiimin tuottavuutta. Kun työ on hallittua ja selkeästi organisoitua, tiimi voi keskittyä korkealaatuisen suorittamiseen ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiseen, mikä edistää sekä sisäistä että ulkoista asiakastytyväisyyttä. (Stellman & Greene 2014, luku 9).

Kanban voisi auttaa kirjanpitoimistoja hallitsemaan useita projekteja ja asiakkaiden toimeksiantoja samanaikaisesti. Kirjanpitoimistoissa, joissa on monia erilaisia toimeksiantoja eri asiakkailta,

työn optimointi on tärkeää. Kanban-taulua käyttämällä voidaan seurata työn etenemistä ja priorisoida tehtäviä, mikä voi helpottaa resurssien jakamista ja varmistaa tärkeimpien tehtävien valmistumisen ajallaan. Tämän avulla kirjanpitoimistot voivat varmistaa, että resurssit käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut ajallaan. Lisäksi Kanban voisi parantaa tiimin viestintää ja tarjota selkeän kuvan siitä, kuka on vastuussa mistäkin tehtävästä. Näin varmistetaan, että työ ei jää odottamaan tai että sitä ei tehdä tarpeettomasti useaan kertaan. Eversolen (6.9.2016) mukaan kanban-taulua voidaan hyödyntää kirjanpitoimistoissa työn organisoimisessa ja resurssien hallinnassa. Kanban-taulu voi sisältää sarakkeita, kuten "Kirjanpitoaineiston vastaanotto", "Kirjausten tekeminen", "Tilinpäätöksen tarkistus" ja "Valmis". Jokainen asiakastoi-meksianto etenee näiden vaiheiden läpi, ja tiimin jäsenet voivat helposti nähdä, missä vaiheessa kukin toimeksianto on. Tämä auttaa myös työnjohdollisessa toiminnassa, sillä tiimin vetäjä voi kohdentaa resursseja uudelleen tarvittaessa. Jos esimerkiksi huomataan, että "Tilinpäätöksen tarkistus" -vaiheessa on useita toimeksiantoja odottamassa, voidaan resurssit kohdentaa uudelleen tämän vaiheen nopeuttamiseksi (Eversole 6.9.2016).

Kanbanin käyttö ei rajoitu pelkästään tehtävien seuraamiseen, vaan se mahdollistaa myös jatkuvan parantamisen kulttuurin. Kanbanin avulla tiimit voivat analysoida työn kulkua, tunnistaa toistuvat ongelmakohdat ja kehittää tapoja vähentää työn viivästyksiä tai pullonkauloja. Tällainen jatkuva parantaminen tekee prosesseista entistä tehokkaampia ja joustavampia. (Stellman & Greene 2014, luku 9.) Kirjanpitoimistoissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että havaitaan tiettyjen tehtävien olevan toistuvasti pullonkaulana, jolloin kyseisen työvaiheen tehokkuutta parannetaan joko lisäämällä resursseja, automatisoimalla prosessia tai kehittämällä uusia työkäytäntöjä. Tämän ansiosta organisaatio voi olla ketterämpi ja vastata paremmin sekä sisäisiin että ulkoisiin muutoksiin.

Kanban tarjoaa monia merkittäviä hyötyjä, erityisesti organisaatioille, jotka käsittelevät useita samanaikaisia projekteja tai tehtäviä. Yksi Kanbanin suurimmista eduista on sen visuaalisuus ja läpinäkyvyys, jotka auttavat tiimiä ymmärtämään työn etenemistä ja tunnistamaan mahdolliset pullonkaulat. Visuaalinen lähestymistapa tekee työn seuraamisesta intuitiivisempaa, mikä vähentää monimutkaisten työvaiheiden aiheuttamaa stressiä ja parantaa työtyytyväisyyttä. Tämä parantaa työprosessien selkeyttä ja mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin tarpeisiin. Kanbanin avulla työskentely on joustavaa, sillä työmäärää voidaan sopeuttaa tilanteen mukaan ja tehtäviä voidaan priorisoida reaaliaikaisesti, mikä parantaa tiimin tuottavuutta. Lisäksi Kanban edistää tehokasta viestintää, koska kaikki tiimin jäsenet näkevät työn kulun ja vastuuhenkilöt selkeästi. Tämä vähentää väärinymmärryksiä ja tehostaa tiimin yhteispeliä, mikä johtaa sujuvampiin työprosesseihin ja tyytyväisempiin asiakkaisiin (Stellman & Greene 2014, luku 9).

Kanbanin käyttöönnotossa on monia haasteita, joista yksi keskeinen on rakenteen puute. Kanbanin joustavuus on sen vahvuus, mutta selkeiden rakenteiden ja roolien puuttuminen voi aiheuttaa epäselvyyksiä, viestintäongelmia ja tehottomuutta. Ilman tarkasti määriteltyjä rooleja tiimin jäsenet voivat kokea vaikeuksia ymmärtää omaa vastuutaan, mikä johtaa viivästyksiin ja epärealistisiin odotuksiin. Myös suunnittelun ja ohjauksen puuttuminen voi vaikeuttaa aikataulujen hallintaa ja lisätä stressiä. (Anandd 11.4.2023.)

Toinen merkittävä haaste liittyy keskeneräisen työn (Work in Progress, WIP) hallintaan ja työn visualisointiin. Vaikka Kanbanin tarkoitus on rajoittaa keskeneräistä työtä, tiimit saattavat kokea vaikeuksia määrittää ja noudattaa WIP-rajoja. Tämä voi johtaa liialliseen keskeneräiseen työhön, pidempiin läpimenoaikoihin ja laatuongelmiin. Lisäksi huonosti organisoitu Kanban-taulu voi aiheuttaa sekaannusta ja vaikeuttaa tehtävien tilan seuraamista. Selkeä ja ajantasainen taulu auttaa pitämään tiimin yhteisen ymmärryksen työn etenemisestä. (Alaidaros, Omar & Romli 2021, 2540–2541.)

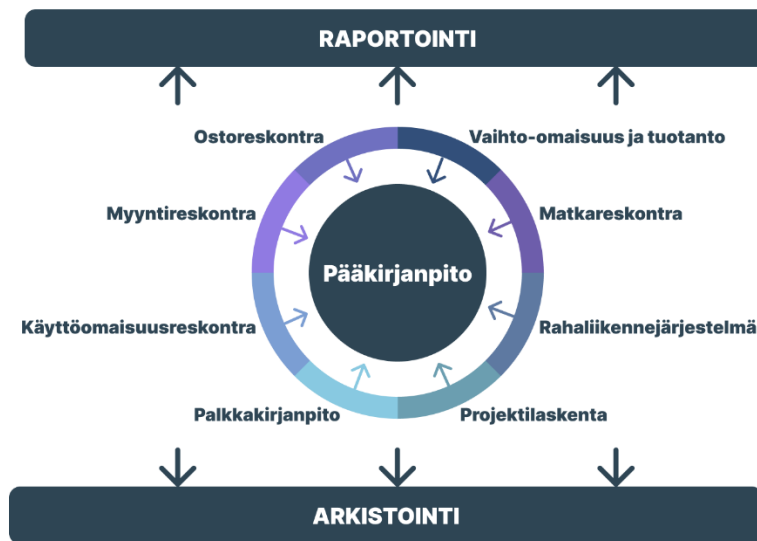
Kanbanissa on myös haasteita palautteen ja edistymisen mittaamisen suhteen. Toisin kuin esimerkiksi Scrumissa, Kanbanissa ei ole valmiita palautesilmukoita, mikä voi estää tiimejä parantamasta toimintaansa ja oppimasta menneistä kokemuksista. Lisäksi selkeiden aikarajojen puuttuminen tekee edistymisen mittaamisesta ja sidosryhmille raportoinnista haastavaa. Näiden haasteiden tiedostaminen ja ratkaisujen löytäminen ovat avainasemassa, jotta tiimit voivat hyödyntää Kanbanin joustavuutta parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti. (Anandd 11.4.2023, Alaidaros ym. 2021, 25–44.)

3 Kirjanpidon prosessit

Kirjanpidon prosessit muodostavat taloushallinnon selkärangan, jonka avulla varmistetaan, että kaikki taloudelliset tapahtumat kirjataan oikein ja ajallaan. Kirjanpito ei ole pelkkä lakisääteinen velvollisuus, vaan se toimii myös johtamisen työkaluna ja tarjoaa tärkeää tietoa päätöksenteon tueksi (Siivola ym. 2015, 22). Nykypäivän liiketoimintaympäristön muuttuminen, digitalisaation kehittyminen ja asiakkaiden kasvavat odotukset ovat vaikuttaneet siihen, miten kirjanpidon prosesseja hoidetaan. Perinteisen tarkkuuden ja sääntöjenmukaisuuden lisäksi kirjanpidon ammattilaisten täytyy nyt myös kehittää joustavuutta, mukautumiskykyä ja tehokasta yhteistyötä.

Viime vuosina kirjanpidon prosessit ovat kokeneet merkittäviä muutoksia digitalisaation ja automaation vaikutuksesta. Nämä muutokset edellyttävät perinteisten toimintamallien mukauttamista ja uudenlaista ajattelutapaa, jotta voidaan vastata muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Digitalisaatio muuttaa merkittävästi kirjanpidon ja taloushallinnon ammattilaisten roolia. Heidän työnsä siirtyy perinteisistä tehtävistä, kuten tapahtumien kirjaamisesta ja valvonnasta, kohti strategisempia liikekumppanuuksia, joissa korostuvat analyttinen ajattelu ja päätöksenteon tukeminen. Tämä muutos asettaa kirjanpidon asiantuntijoille vaatimuksia uusien digitaalisten taitojen hallinnasta sekä kyvystä hyödyntää ketteriä projektinhallintamenetelmiä erityisesti työympäristöissä, joissa tiimityöskentely, asiakaslähtöisyys ja liiketoimintaprosessien syvälinen ymmärtäminen ovat keskeisiä. Muutos edellyttää kirjanpidon prosessien virtaviivaistamista sekä digitaalisten työkalujen, kuten automaation ja koneoppimisen, käyttöönottoa. Rutiinitehtävien vähentyessä ammattilaisten resurssit vapautuvat korkeamman lisäarvon tuottamiseen, kuten liiketoiminnan strategiseen tukemiseen. (Institute of Management Accountants (IMA) & International Federation of Accountants (IFAC) 2022, 1–2.)

Kirjanpidon prosessit voidaan kuvailla pää- ja osaprosesseihin. Osto-, myynti- sekä matka- ja kululaskuprosessien sekä raportointiprosessin osalta voidaan selkeästi määritellä prosessin alku- ja loppupisteet sekä niiden väliset eri vaiheet. Maksuliikenne puolestaan on enemmän toimintoa, joka kytkeytyy tiiviisti muihin prosesseihin, kuten ostolaskujen käsittelyyn, matkalaskujen hallintaan tai palkkahallintoon. Pääkirjanpito toimii näiden prosessien keskiössä, joko yhdistäen eri osaprosessit tai toimien raportointiprosessin keskeisenä lähtökohtana. Lisäksi pääkirjanpitoon liittyy usein muita rajapintoja, kuten palkka- ja materiaalihallinnon prosesseja. (Lahti & Salminen 2014, 15–19.) Kuvassa 5 on havainnollistettu, miten nämä eri osaprosessit liittyvät pääkirjanpitoon ja muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden.



Kuva 5. Kirjanpidon pääprosessit (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 19)

Tämä luku käsittelee kirjanpidon prosesseja kirjanpidon päivittäisten tehtävien, tiimityön sekä asiakasyhteistyön osalta.

3.1 Kirjanpidon tehtävät

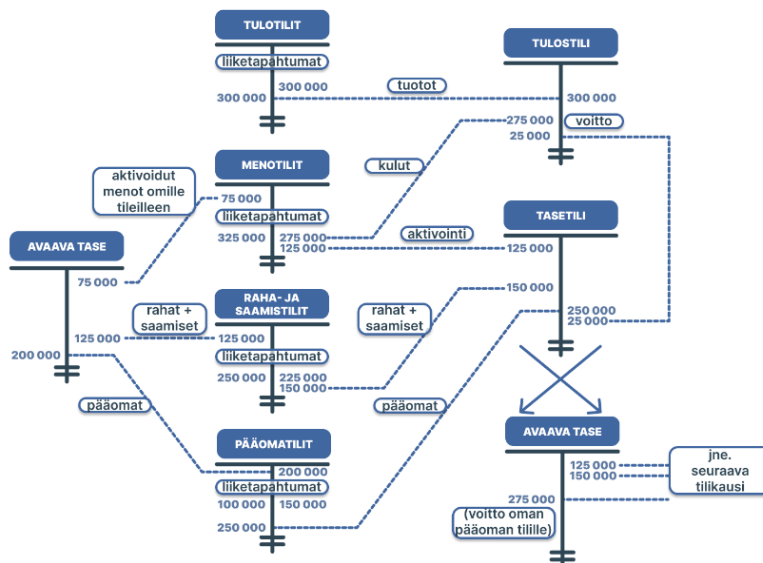
Suomessa kirjanpitolainsäädännön taustalla on perinteisesti ollut ajattelutapa, joka korostaa tuloksen laskemista dynaamisten kirjanpidon teorioiden mukaisesti. Nämä dynaamiset kirjanpitoteoriat korostavat kirjanpidon päätehtävänä tilikauden tulojen ja menojen erotuksesta lasketun tuloksen selvittämistä. Kirjanpitolainsäädäntö on jo pitkään nojannut professori Martti Saarion kehittämään menotulo-teoriaan sekä sen käsitteisiin ja periaatteisiin. Lainsäädäntö itsessään on melko suppea, ja käytännön ongelmien ratkaiseminen on suurelta osin jätetty hyvän kirjanpitotavan varaan. (Ihantola & Leppänen 2023, 14.) Kirjanpitolaissa ei ole tarkasti määritelty, mitä hyvä kirjanpitotapa tarkoittaa, vaan se muodostuu käytännössä vakiintuneista kirjanpidon periaatteista, määräyksistä ja ohjeista sekä kirjanpidon ja tilintarkastuksen ammattikuntien ja yhdistysten suosituksista. Merkittävässä roolissa hyvän kirjanpitotavan kehittämisessä on kirjanpitolautakunta, jonka päätehtävänä on hyvän kirjanpitotavan sisällön tulkitseminen. Kirjanpitolautakunta antaa yleisohjeita lain tulkintaan sekä tarvittaessa erityislausuntoja lain soveltamisesta. (Fredriksson 2008, 25.)

Kirjanpilolaki muodostaa perustan kirjanpidon hoitamiselle ja tilinpäätöksen laadinnalle. Laki asettaa rajat sille, mitä kirjanpidossa on pakko tehdä ja mitä voidaan tehdä, sekä määrittää vaatimukset, joita juoksevalta kirjanpidolta ja tilinpäätökseltä edellytetään. Kirjanpilolain määräykset ovat olennaisia paitsi kirjanpidon ja tilinpäätöksen tekijöille myös näiden valvojille ja hyödyntäjille. Tämä

lain asettama viitekehys määrittää päivittäisen kirjanpityön raamit ja onkin olennaista ymmärtää, kuinka se ohjaa kaikkia kirjanpidon päivittäisiä tehtäviä. (Kaisanlahti 2024, luku Johdanto.)

Kirjanpito prosessi koostuu tilinavauksesta, tilikauden aikana tapahtuvien liiketapahtumien kirjaamisesta sekä tilinpäätöksen laatimisesta. Tilinavauksen yhteydessä avaavan taseen avulla siirretään tileille alkusaldot. Alkusaldot koostuvat aktivoituista menoista, rahasta ja saamisista sekä pääomista. Aktivoidut menot kirjataan avaavaan taseeseen siten, että ne kirjataan menotilille per avaava tase. Rahat ja saamiset siirretään tileille kirjaamalla ne raha- ja saamistilille per avaava tase. Pääomatililit aktivoidaan siten, että ne kirjataan avaavaan taseeseen per pääomatili. (Ihantola & Leppänen 2023, 42–43.)

Tilikauden aikaiset liiketapahtumat kirjataan siten, että tulot kirjataan tulotilille per rahoitustili, menot kirjataan menotilille an rahoitustili ja rahoitustilien väliset kirjaukset, joita kutsutaan rahoitustapahtumiksi, kirjataan rahoitustilille per rahoitustili. Tilikauden päättyessä laaditaan tilinpäätös, joka sisältää tilien päätöskirjaukset. Tulot kirjataan tilinpäätöksen yhteydessä tuotoksi tulotilille an tulostili. Menot ja niitä vastaavat osat aktivoidaan tulokseen siten, että menot kirjataan tulostilille per menotili, ja loput menot aktivoidaan tasetiliin tulevaa tuottoa vastaavina osuuksina. Rahat ja saamiset kirjataan tasetilille an raha- ja saamistili, ja pääomat kirjataan pääomantilille an tasetili. Tilinpäätöksen yhteydessä lasketaan myös tilikauden tulos, joka saadaan tuottojen ja kulujen erotuksena. Tämä tulos siirretään tasetilille siten, että voitto kirjataan tulostilille per tasetili ja tappio vastaavasti per tulostili an tasetili. (Ihantola & Leppänen 2023, 42–43.) Tilikauden vaiheet tilinavauksesta tilinpäätökseen on esitelty kuvassa 6.



Kuva 6. Tilikauden vaiheet tilinavauksesta tilinpäätökseen (mukailien Ihantola & Leppänen 2023, 43)

Tilinpäätöksen valmistelu ja raportointi ovat kirjanpidon prosesseja, jotka vaativat erityistä tarkkuutta ja aikataulujen noudattamista. Nämä prosessit sisältävät muun muassa tilinpäätöserien tarkastamisen, tase-erittelyjen laatimisen ja veroilmoitusten valmistelun. Tilinpäätösprosessin tehokas hallinta vaatii selkeää työnjakoa ja huolellista suunnittelua, jotta kaikki tarvittavat tiedot saadaan kerättyä ja käsiteltyä ajoissa. Tämän prosessin aikana on tärkeää, että tiimin jäsenet kommunikoi- vat tehokkaasti keskenään ja jakavat tietoa, jotta kaikki voivat edistää tilinpäätöksen valmistumista parhaalla mahdollisella tavalla. Lean-ajattelun mukainen hukan vähentäminen voi tuoda hyötyjä myös tilinpäätösprosessiin. Esimerkiksi tilinpäätöserien tarkastamiseen liittyviä manuaalisia työvai- heita voidaan vähentää automatisoinnin avulla, ja samalla voidaan parantaa työn laatua ja vähen- tää virheriskiä. Kanban-taulun käyttö tilinpäätöksen valmistelussa voisi auttaa tiimiä seuraamaan, mitkä tehtävät ovat valmiita ja mitkä vaativat vielä työtä, mikä parantaa prosessin hallintaa ja vä- hentää päällekkäisyyksiä. Lisäksi hukan vähentäminen voi tarkoittaa esimerkiksi tarpeettomien tar- kastuskierrosten tai päällekkäisten työvaiheiden karsimista, mikä vapauttaa resursseja muihin tär- keisiin tehtäviin ja nopeuttaa koko prosessin valmistumista.

Tilikauden aikaiset eli kirjanpidon juoksevat tehtävät sisältävät perusliiketahtumien eli menojen, tulojen ja rahoitustapahtumien sekä niiden oikaisu- ja siirtoerien kirjaamista. (Tomperi 2024, luku 2). Kirjanpitäjän tehtävät kirjanpidossa vaihtelevat muun muassa yksittäisten kuittien ja myynti- ja ostolaskujen kirjauksista ja tiliöinnistä laajempiin kuukausittaisiin ja vuosittaisiin raportointeihin. Tehtäviin kuuluu myös kirjanpidon poistojen ja jaksotusten tekemistä, veroilmoitusten muodosta- mista sekä reskontrien hoitoa. Kokeneempi kirjanpitäjä voi lisäksi auttaa laajemmin esimerkiksi budjetoinnissa, liiketoiminnan ohjauksessa, palkanlaskennan kysymyksissä, rahoitushakemuksissa sekä verosuunnittelussa. (Suomen tilitoimistot s.a.)

Nämä prosessit voidaan jakaa useisiin osa-alueisiin, kuten aineiston keräämiseen ja käsittelyyn, tositteiden tarkastamiseen ja kirjaamiseen, tilinpäätöksen valmisteluun sekä asiakasyhteistyöhön. Tilitoimistojen kirjanpidossa nämä tehtävät muodostavat arjen perustan, ja ne vaativat tarkkuutta, säännönmukaisuutta ja aikataulujen noudattamista. Digitalisaation ja automaation myötä kirjanpi- don prosessit ovat kuitenkin muuttuneet ja muuttuvat yhä enemmän, mikä luo mahdollisuuksia ke- hittää ja tehostaa näitä rutiineja ketterien menetelmien avulla. Kirjanpidon päivittäisiin tehtäviin kuu- luvat muun muassa tositteiden ja kuittien käsittely, aineiston tallentaminen ja järjestäminen sekä erilaisten taloushallinnon rutiinien, kuten ostoreskontran ja myyntireskontran hoitaminen. Näiden tehtävien tavoitteena on varmistaa, että kaikki taloudellinen aineisto on ajan tasalla ja että se on oikein kirjattu kirjanpitoon. Kuittien ja tositteiden käsittelyssä voi helposti syntyä hukkaa, esimer- kiksi silloin kun samoja tietoja käsitellään useaan otteeseen tai kun virheelliset kirjaukset joudutaan korjaamaan jälkikäteen. Lean-menetelmien avulla näitä työvaiheita voidaan virtaviivaistaa ja kehit- tää, mikä vähentää päällekkäisyyksiä ja tehostaa toimintaa.

3.2 Asiakastyöskentely kirjanpidossa

Asiakastyö on keskeinen osa kirjanpidon prosesseja, erityisesti tilitoimistoissa, joissa asiakkaille tarjotaan jatkuvaa taloushallinnon tukea. McNeillyn ja Barrin (2006) tutkimus osoittaa, että pelkkä asiakkaiden odotusten täyttäminen ei aina riitä, vaan tilitoimistojen tulisi pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset ja "ilahduttamaan" asiakkaitaan. Tämä voi lisätä asiakasuskollisuutta ja vähentää negatiivista palautetta sekä asiakassuhteiden katkeamisia. Tärkeää on, että asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi on täytettävä ydinominaisuudet, kuten määräaikojen noudattaminen ja asiakkaan toimialan tuntemus, mutta myös henkilökohtainen ja tunneperäinen yhteys asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä on ratkaisevaa (McNeilly & Barr 2006, 154–156).

Iteratiivinen asiakastyö on lähestymistapa, jossa asiakkaiden palautetta ja pyyntöjä käsitellään jatkuvasti, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin ja kirjanpitäjien työn mukauttamisen asiakkaiden tarpeisiin. Asiakasarvoa korostava organisaatio optimoi prosessinsa siten, että kaikki toimenpiteet tukevat asiakkaan arvostamaa lopputulosta. Ketterät menetelmät, kuten Scrum ja Kanban, tukevat tätä lähestymistapaa tarjoamalla puitteet nopealle mukautumiselle ja tehokkaalle reagoinnille asiakkaiden tarpeisiin. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaiden kanssa, kuten sprinttien jälkeiset katselmuksot, varmistaa, että työ etenee asiakkaan toiveiden mukaisesti ja tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa välittömästi. Tämä parantaa lopputuotteen laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä vahvistaa myös asiakassuhteita, kun asiakkaat pysyvät ajan tasalla projektin edistymisestä ja voivat aktiivisesti osallistua prosessin kehittämiseen. (Moreira 2017, luku 2, luku 6.)

Kanban-menetelmän käyttö asiakastyön hallinnassa mahdollistaa toimeksiantojen ja asiakaspalvelupyyntöjen tehokkaan hallinnan Kanban-taulun avulla. Tiimi voi helposti nähdä, mitkä tehtävät ovat kesken, mitkä ovat valmiita ja mitkä vaativat kiireellistä huomiota. Tämä parantaa tiimin kykyä priorisoida työtään ja varmistaa, että tärkeimmät tehtävät hoidetaan ajallaan, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä ja parantaa asiakassuhteiden laatua. Iteratiivinen lähestymistapa asiakastyössä tukee asiakkaiden muuttuvien tarpeiden huomioimista ja jatkuvaa palautteen käsittelyä, mikä auttaa palveluammattissa mukauttamaan työtään asiakkaalle arvokkaimmalla tavalla. (Kanban Tool 23.1.2018.)

Lean-menetelmien Kaizen-periaate on keskeinen työkalu asiakaskokemuksen parantamisessa. Kaizen on jatkuvan parantamisen filosofia, joka keskittyy prosessien kehittämiseen, työntekijöiden osallistamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Kirjanpidon yhteydessä Kaizen voi tehostaa työprosesseja, vähentää kustannuksia ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Kaizenin soveltaminen asiakastyöhön näkyy jatkuvana parannuksena asiakasviestinnässä ja palvelun laadussa. Kirjanpitäjien on tärkeää pystyä sopeutumaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja tarjota joustavaa palvelua. Pienet, jatkuvat parannukset, kuten viestintäprosessien sujuvoittaminen ja asiakaspalautteen tehokas

hyödyntäminen, lisäävät asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden luottamusta palveluun. Kaizenin jatkuva parannuskulttuuri edistää tehokkuutta, asiakastytyväisyyttä ja auttaa organisaatiota saavuttamaan kestäviä tuloksia pitkällä aikavälillä. (Kidd 10.9.2021.)

3.3 Tiimityön merkitys kirjanpidossa

Kirjanpidossa tiimityön merkitys on keskeinen, kun tavoitteena on tehokas ja tarkka taloushallinto. Broetje (25.9.2018) korostaa, että kirjanpito ei ole vain erillinen numeroiden pyörittelyyn keskittyvä osasto, vaan sen tulisi olla integroitu osa yrityksen kokonaistoimintaa. Yrityksissä toimivien kirjanpito-osastojen paras toimivuus saavutetaan, kun ne toimivat yhteistyössä muun johdon ja organisaation kanssa. Kun kirjanpito toimii erillään, syntyy helposti "siiloja", jotka estävät tiedon jakamista ja hidastavat koko yrityksen toimintaa. (Broetje 25.9.2018.)

Hyvin toimivassa kirjanpitotiimissä korostuvat selkeä viestintä, keskinäinen tuki ja yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen. Tämä tarkoittaa, että kirjanpidon henkilöstö osallistuu aktiivisesti yrityksen strategiaan keskusteluihin ja toiminnan suunnitteluun sen sijaan, että toimisi vain passiivisena taloudellisen tiedon tuottajana. Kirjanpitotiimin tulisi olla mukana auttamassa muita osastoja ymmärtämään taloudellisia vaikutuksia ja tekemään parempia päätöksiä. (Broetje 25.9.2018.)

Scrum-menetelmä voi tarjota kirjanpidon tiimityölle selkeitä työkaluja tiimin sisäisen kommunikoinnin parantamiseen sekä työn tehostamiseen. Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit, sprinttien jakaminen ja tiiminvetäjän, kuten Scrum Masterin, rooli voivat tukea tehtävien jakamista ja tunnistaa esteet työnteon sujuvuudelle. (Accounting Scrum s.a.)

Scrum Masterin roolia voisi kirjanpidossa toimittaa esimerkiksi tiiminvetäjä tai kokenut kirjanpitäjä, joka auttaa tiimiä keskittymään olennaiseen ja poistamaan työn etenemisen esteitä. Sprinttien käyttö kirjanpidon tiimityössä voisi auttaa jakamaan laajempia tehtäviä, kuten tilinpäätöksen valmistelua, pienempiin osiin, jotka voidaan hoitaa tietyssä ajassa. Tämä voisi parantaa työn ennustettavuutta ja auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin. Scrum-menetelmän hyödyntäminen tuo myös mukanaan säännöllisen palautteen annon, mikä auttaa tiimiä kehittymään ja sopeutumaan muuttuviin vaatimuksiin. Tämä on erityisen tärkeää kirjanpidossa, jossa lakien ja säännösten muutokset voivat vaikuttaa merkittävästi tehtävien sisältöön ja aikatauluihin. (Accounting Scrum s.a.)

4 Kvalitatiivinen tutkimus ketterydestä osana kirjanpitäjän työtä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi päättyi kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, jossa käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Tässä luvussa esitellään ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä sekä kuvataan tutkimusaineiston keruuta ja analysointia.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadulliset eli kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät sopivat sitä paremmin, mitä vähemmän aiheesta on ennakkotietoa. Laadulliset tiedonkeruumenetelmät ovat erityisen hyödyllisiä sellaisissa tilanteissa, kun halutaan saada käsiteltävästä aiheesta syvällisempi näkemys ja kuva. Laadullisen tutkimuksen keskiössä on prosessien tutkiminen, ja sen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan selkeyttäminen. (Kananen 2017, 32–36.) Laadullista tutkimusta tehdessä, erityisen tärkeäksi nousee kuvailevien kysymyksien kuten ”millainen, miten, kuinka” lisäksi kysymys ”miksi”. (Puusa & Juuti 2020, luku 1).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluja ja kirjallisten aineistojen analyysia, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen käsitys. Laadullinen tutkimus sopii hyvin tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska sen avulla voidaan ymmärtää paremmin yksilöiden kokemuksia ja näkemyksiä, joita määrällisellä tutkimuksella ei olisi saatu yhtä tarkasti esille. Haastattelut valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska ne tarjoavat mahdollisuuden tutkia henkilökohtaisia kokemuksia ja saada tarkempaa tietoa prosessien kulusta ja ilmiön taustoista.

Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa haastatteluiden, havainnoinnin tai erilaisten tekstiaineistojen sekä median avulla (Hakala 2024, luku 7). Haastattelu on menetelmänä ennen kaikkea joustava, sillä haastattelijalla on näin mahdollisuus muun muassa toistaa kysymys sekä oikaista väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1). Tutkimushaastatteluiden etuina voidaan pitää sitä, että ne antavat tutkittavalle aktiivisen roolin, syventävät ymmärrystä tutkimusaiheesta, voivat selventää vastauksia sekä auttavat sijoittamaan haastateltavien vastaukset laajempaan kontekstiin. Haastattelu on menetelmänä joustava, sillä tutkija ei yleensä etukäteen vastausten suuntia. Huonoina puolina haastatteluissa voidaan pitää sitä, että haastateltavien löytäminen ja itse haastattelutilanteet sekä aineiston litterointi vievät paljon aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.)

Tutkimuksissa haastattelulajeja on erilaisia: lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä teemahaastattelu, josta puhutaan myös puolistrukturoituna haastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Teemahaastattelut valikoituivat tiedonkeruun muodoksi, koska ne mahdollistavat haastateltavien vapaamman vastaamisen ja tutkijan mahdollisuuden reagoida haastattelun aikana esiin tuleviin

uusiin näkökulmiin. Tämä menetelmä tarjoaa tasapainon strukturoidun haastattelun jäseneltyjen kysymysten ja täysin avoimen haastattelun spontaanisuuden välillä, mikä tekee siitä sopivan lähestymistavan tutkittaessa kehittyviä prosesseja ja syvempiä merkityksiä.

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että haastateltavien vastaustapa on vapaa. Tutkimushaastatteluissa huomioidaan myös haastateltavien kehonkieli ja eleet, sillä ne voivat antaa lisätietoa vastauksista ja haastateltavien suhtautumisesta aiheeseen. Haastattelijan oma kehonkieli ja aktiivinen läsnäolo ovat myös tärkeitä, jotta haastateltavat kokevat tulevansa kuulluiksi. Haastattelukysymyksiä laadittaessa on hyvä pohtia, kuinka tarkkoja kysymyksiä laaditaan, sillä liian tarkat kysymykset voivat johtaa ilmentämään haastattelijan näkemyksiä, eivätkä anna tilaa haastateltavan omien näkemysten pohdintaan. Sopivan tarkat kysymykset kuitenkin saavat haastattelutilanteen pysymään juuri aiheessa eikä sen vieressä. Haastattelukysymyksiä laatiessa kysymysten määrää on pohdittava niin haastattelun keston kuin vastausten analysoinnin puolesta. Koska laadullisen tutkimuksen kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, niiden analysointi on aikaa vievää. Haastattelukysymyksiä laadittaessa on tärkeää varmistaa, että ne ovat selkeitä ja yksiosaisia, jotta vastaajat voivat keskittyä olennaisiin näkökulmiin. Tällä tavoin voidaan parhaiten vastata tutkimuksen tavoitteisiin ja syventää ymmärrystä ilmiön taustalla olevista tekijöistä. (Saunders & Lewis 2018, 152–164.)

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla loka–marraskuussa 2024, ja haastatteluihin osallistui kuusi työntekijää, jotka työskentelivät joko tilitoimistossa tai yrityksen kirjanpito-osastolla. Suurin osa haastatteluista toteutettiin Microsoft Teams -alustan kautta, lukuun ottamatta yhtä, joka järjestettiin kasvokkain. Haastatteluihin oli varattu puoli tuntia, mutta ne kestivät lopulta keskimäärin noin 20 minuuttia. Haastateltavista kolme toimi esihenkilötehtävissä ja kolme työntekijänä. Neljällä osallistujalla oli liiketalouden tradenomin koulutus, yhdellä kauppatieteiden maisterin koulutus ja yhdellä osallistujista liiketalouden tradenomikoulutus oli vielä kesken. Työkokemus taloushallinnon alalta vaihteli seuraavasti: kahdella haastateltavista oli 1–3 vuotta kokemusta, kahdella 4–6 vuotta, yhdellä 7–10 vuotta ja yhdellä yli 10 vuotta kokemusta. Haastateltavien taustatiedot on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

	Työpaikka	Asema	Kokemus alalla	Koulutus
Haastateltava 1	Tilitoimisto	Esihenkilö	7–10 vuotta	Tradenomi, AMK
Haastateltava 2	Tilitoimisto	Esihenkilö	Yli 10 vuotta	Kauppätieteiden maisteri
Haastateltava 3	Tilitoimisto	Työntekijä	1–3 vuotta	Tutkinto kesken
Haastateltava 4	Yrityksen kirjanpito	Esihenkilö	4–6 vuotta	Tradenomi, AMK
Haastateltava 5	Yrityksen kirjanpito	Työntekijä	4–6 vuotta	Tradenomi, AMK
Haastateltava 6	Yrityksen kirjanpito	Työntekijä	1–3 vuotta	Tradenomi, AMK

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan on suositeltavaa, että haastateltaville annetaan mahdollisuus tutustua tutkimusaiheeseen ja haastattelukysymyksiin etukäteen. Näin he voivat arvioida aiheen kiinnostavuutta ja päättää osallistumisestaan. Tilitoimiston työntekijöihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja kirjanpidon osaston työntekijöihin Microsoft Teamsin kautta, ja heiltä tiedusteltiin halukkuutta osallistua opinnäytetyön haastatteluihin. Haastattelukutsussa (liite 1) esiteltiin tutkimuksen taustat sekä ketterän johtamisen menetelmät, kuten Scrum, Kanban ja Lean. Haastattelukysymyksissä (liite 2) hyödynnettiin eri näkökulmia tutkimuskysymyksistä, jotka on esitelty luvussa 1.

Haastattelututkimuksen toteutuksessa on tärkeää rajata haastateltavien määrää, vaikka aineiston koko ei olekaan ratkaiseva tekijä tutkimuksen onnistumiselle. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on yleensä pienempi määrälliseen tutkimukseen verrattuna, sillä tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä vaan ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Tästä syystä haastateltavien kokemuksella on erityisen suuri merkitys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.) Haastateltavia oli lopulta kuusi, ja haastattelut tuottivat riittävästi tietoa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Anonymiteetin turvaamiseksi yksilöiviä tietoja haastateltavista tai heidän työpaikoistaan ei julkaista.

Haastattelut sujuivat pääasiassa suunnitellusti. Suurin osa haastateltavista suhtautui aiheeseen positiivisesti ja kehitysmuotoisesti sekä vastasi avoimesti kysymyksiin. Yksi haastatteluista kesti hieman odotettua lyhyemmän ajan, sillä haastateltava koki osan kysymyksistä vähemmän relevantiksi omassa työssään. Kaiken kaikkiaan haastattelut antoivat runsaasti arvokasta tietoa tutkimuskysymysten kannalta, ja haastattelutilanteissa oli rakentava ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Analyysin toteutuksessa on tärkeää selkeyttää tutkittava aihe ja poistaa aineistosta siihen kuulumattomat asiat. Keskeinen aineisto tulee jäsentää, teemoittaa tai luokitella yhteenvedon helpottamiseksi. Teemoittamisella tarkoitetaan aineiston jakamista ja ryhmittelyä valittujen aihealueiden mukaan, jotta teemojen esiintymistä voidaan vertailla vaivattomammin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.)

Haastattelujen nauhoitteet kuunneltiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoon Microsoft Word -dokumenttiin pian haastattelujen jälkeen, joko samana tai seuraavana päivänä. Litteroinnin jälkeen aineisto pelkistettiin, jolloin siitä poistettiin kaikki epäolennainen tieto, ja se jaettiin teemoittain. Ryhmittely tehtiin siten, että saman kysymyksen tai aihealueen vastaukset koottiin yhteen kaikkien haastattelujen osalta. Lisäksi eri teemoihin liittyvät kysymykset ja vastaukset värikoodattiin. Seuraavassa luvussa tutkimustulokset esitetään teemoittain.

5 Tutkimustulokset

5.1 Ketterien menetelmien käyttäminen kirjanpitäjän työssä

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että ketteristä menetelmistä voisi olla hyötyä kirjanpidon tehtävissä. Kanban ja Lean nousivat erityisesti esiin potentiaalisina työkaluina. Kanbanin hyödyksi nähtiin sen kyky selkeyttää työn ja eri työvaiheiden hallintaa. Esimerkiksi yksi haastateltava pohti, että kirjanpitäjä voisi Kanbanin avulla seurata ja priorisoida tehtäviä, kuten kuukausiraporttien laatimista, verotietojen tarkistusta ja asiakastapaamisten valmistelua. Näin olisi helppo hahmottaa, mitkä tehtävät ovat työn alla ja mitkä odottavat seuraavaa vaihetta. Tilitoimiston työntekijöille Kanban oli jo tuttu, sillä sitä oli käytetty laajasti eri prosesseissa, mikä teki siitä vakiintuneen ja tehokkaan työkalun päivittäisessä toiminnassa.

Lean puolestaan koettiin hyödylliseksi tilanteissa, joissa kirjanpidon tehtäviä saapuu muilta osastoilta tai tiimiläisiltä. Tämä voi johtaa turhiin vaiheisiin, kuten odotteluun, päällekkäiseen käsittelyyn tai tarpeettomiin tarkistuksiin. Lean auttaa tunnistamaan ja poistamaan näitä hukan lähteitä, jotta työ sujuu tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin. Haastattelussa korostettiin erityisesti virheiden korjaamisen sijaan juurisyihin puuttumista, jotta samoja virheitä ei tarvitse korjata toistuvasti.

Joillekin haastateltaville ketterät menetelmät olivat ennestään jossain määrin tuttuja, kun taas toisille ne olivat täysin uutta tietoa. Esimerkiksi eräs haastateltava yrityksen kirjanpidosta mainitsi, että Lean-menetelmää on heidän organisaatiossaan koulutettu osastoittain vapaaehtoisesti, ja sitä on pyritty tuomaan mukaan päivittäiseen työskentelyyn hukan vähentämiseksi. Haastateltavat tunnistivat Leanin eri hukanlajit, kuten virheet, odottelun ja ylituotannon, ja toivat esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka nämä ilmenevät heidän päivittäisessä työssä.

Yksi haastateltavista toi esiin, että Lean-metodi sopisi erityisen hyvin kirjanpidon rutiinitehtäviin, kuten kuittien ja raporttien käsittelyyn. Useat kirjanpitäjät mainitsivat myös, että jatkuva parantaminen (kaizen) voisi merkittävästi tehostaa prosesseja ja sujuvoittaa työtehtäviä. Eräs esihenkilö puolestaan pohti, miten Leania voisi hyödyntää työprosessien tehokkaammassa järjestämisessä ja hukkaan menevän työn vähentämisessä, mikä on erityisen tärkeää kirjanpidon kaltaisissa rutiininomaisissa tehtävissä. Yksi tilitoimiston työntekijöistä toi esiin, että Lean-ajattelun avulla voisi vähentää turhaa työtä, kuten pienten asiakkaiden tilien viikoittaista käsittelyä, joka voitaisiin tehdä tehokkaammin yhdellä kertaa. Tämä voisi vähentää työn silppuisuutta ja parantaa työtehokkuutta.

Toisaalta osa kirjanpitäjistä painotti enemmän Lean-menetelmän hyötyä hukan tunnistamisessa ja vähentämisessä. He näkivät mahdollisuuksia virtaviivaistaa manuaalisia työvaiheita, kuten toistuvia tarkistuksia ja tietojen syöttämistä, mikä voi tuoda merkittävää ajan säästöä ja vapauttaa

resursseja muihin arvoa tuottaviin tehtäviin. Useat kirjanpitäjät toivat esille, että manuaaliset ja toistuvat työvaiheet ovat usein aikaa vieviä, ja niiden vähentäminen voisi parantaa työskentelyn tehokkuutta ja myös lisätä työn mielekkyyttä. Kirjanpitäjät lisäksi kokivat, että automatisointiin panostaminen voisi merkittävästi vähentää inhimillisten virheiden määrää ja parantaa työn laatua.

Tilitoimiston työntekijät näkivät, että ketterien menetelmien käyttö voisi olla erityisen hyödyllistä tehtävissä, joissa tarvitaan nopeaa reagointia ja iteratiivista lähestymistapaa. Tilinpäätöksen valmistelu ja kuukausiraporttien tarkistukset voisivat heidän mielestään hyötyä erityisesti Kanban-työkalun avulla visuaalisesta hallinnasta ja työn jakamisesta. Erään esihenkilön mukaan Kanban-työkalu voisi toimia työkaluna, joka auttaisi paitsi seuraamaan tehtävien tilannetta, myös tunnistamaan mahdolliset pullonkaulat ja reagoimaan niihin nopeasti, mikä on erityisen tärkeää silloin, kun aikataulut ovat tiukat ja tarvitaan joustavaa työskentelytapaa. Kanban-työkalun avulla tiimi pystyisi paremmin seuraamaan, missä vaiheessa kukin tehtävä on, ja varmistamaan, että kaikki työ saadaan hoidettua ajallaan ja ilman turhia viivästyksiä.

Monille haastatelluille Scrum ei ollut olennainen osa heidän työtään, eikä sen käyttöä pidetty kovin tarpeellisena kirjanpidon prosesseissa. Joidenkin haastateltujen mukaan Scrum voisi kuitenkin auttaa projektuluontoisissa tehtävissä jakamaan suuremmat tehtävät pienempiin, hallittavampiin osiin, jolloin saavutetaan selkeämmät ja nopeammat tulokset. Iteratiivinen lähestymistapa parantaisi osan haastateltavien mukaan myös koko prosessin laatua, sillä jokaisen sprintin jälkeen olisi mahdollisuus arvioida työn onnistumista ja tehdä tarvittavia parannuksia. Eräs haastateltava yrityksen kirjanpidosta mainitsi, että vaikka Scrum ei ole ollut heidän organisaatiossaan suoraan käytössä, se voisi olla hyödyllinen erityisesti kuukauden vaihteessa ja tilinpäätöksen aikana, jolloin työ vaatii tiimityötä ja erilaista lähestymistapaa kuin tavalliset kirjanpidon rutiinit.

5.2 Edellytykset ja yhteisymmärrys ketterien menetelmien käytössä

Ketterien menetelmien onnistunut käyttöönotto edellyttää haastateltujen mukaan avoimen ja joustavan organisaatiokulttuurin, jossa työntekijät voivat vapaasti esittää kehitysideoita ja ottaa vastuuta työtehtävistä. Haastatellut korostivat, että organisaation täytyy olla valmis muuttamaan toimintatapojaan ja omaksumaan uudenlaisia johtamiskäytäntöjä, joissa työntekijöiden ääni tulee aidosti kuulluksi. Monissa haastattelussa korostettiin, että Lean-menetelmän käyttöönotto vaatii koko organisaation sitoutumista, ja että koulutusta ja osallistamista tarvitaan kaikilla organisaatiotasolla, ei vain ylimmässä johdossa.

Haastateltavat mainitsivat tietoisuuden ja ymmärryksen ketteristä menetelmistä yhdeksi merkittävimmistä edellytyksistä niiden käyttöönotossa. Yksi esihenkilöistä toi esiin, että muutosvastarinta voi olla suurta etenkin, jos työntekijät eivät koe saavansa konkreettista hyötyä uusista

menetelmistä. Moni haastateltava myös koki, että menetelmien käyttöönottoa helpottaisi, jos organisaation sisällä tarjottaisiin koulutusta ja menetelmät räätälöitäisiin assistentin tai tiimin tarpeisiin sopiviksi. Haastatteluissa nousi esiin myös muita tärkeitä edellytyksiä ketterien menetelmien käyttöönotossa, kuten proaktiivisuus, sitoutuminen, kokonaisuuksien hallinta, itsevarmuus ja vastuunotto, joita haastateltavat korostivat. Lisäksi eräs haastateltava koki, että käyttöönotto tulisi aloittaa kokeilemalla ensin pienempiä muutoksia ja edetä vähitellen laajempiin kokonaisuuksiin.

Eräs haastateltavista nosti myös esille, että olisi myös tärkeää, että esihenkilöt olisivat valmiita luopumaan perinteisestä kontrollista ja antavat tiimille tilaa tehdä päätöksiä. Johtajien rooli muuttuisi näin enemmän fasilitoivaksi, jossa he auttavat tiimiä saavuttamaan tavoitteensa tarjoamalla tukea ja poistamalla esteitä. Haastateltavan mukaan tällainen johtamistapa voisi lisätä tiimin itseluottamusta ja auttaa heitä toimimaan tehokkaammin yhdessä.

Itseohjautuvuudella oli myös haastateltavien mukaan vaikuttava rooli ketterien menetelmien menestyksellisessä soveltamisessa. Käsite "itseohjautuvuus" oli tuttu monille haastateltaville, mutta haastatteluissa keskusteltiin siitä, mitä se käytännössä tarkoittaa kirjanpitäjän työssä. Haastateltavien mukaan kirjanpitäjän työ on hyvin itsenäistä ja itseohjautuvaa, ja työn sujumuuden kannalta on olennaista pystyä ennakoimaan ja seuraamaan sekä omaa työtä että toistuvia ja tulevia tehtäviä. Eräs esihenkilöistä totesi myös, että Lean-ajattelun soveltaminen ruohonjuuritasolla vaatii työntekijöiden sitoutumista ja ymmärrystä siitä, miksi muutoksia tehdään, jotta itseohjautuvuutta voidaan tukea ja kehittää.

Suurimmat haasteet ketterien menetelmien käyttöönotossa kirjanpidossa liittyvät haastateltujen mukaan perinteisten työtapojen muuttamiseen. Useat haastatelluista kokivat, että moni kirjanpitäjä saattaa olla tottunut tarkkaan sääntelyyn ja ennustettaviin prosesseihin, jolloin ketterien menetelmien vaatimukset voivat tuntua vierailta. Haastateltavat myös kokivat, että ketterien menetelmien omaksuminen vaatii asennemuutosta ja valmiutta kokeilla uusia työskentelytapoja. Organisaation tulisi panostaa muutosjohtamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen, jotta ketterät menetelmät voidaan omaksua onnistuneesti. Koulutuksen avulla voidaan varmistaa, että työntekijät ymmärtävät ketterien menetelmien periaatteet ja tietävät, miten niitä sovelletaan käytännössä. Lisäksi muutosjohtaminen auttaisi haastateltujen esihenkilöiden mukaan luomaan ilmapiirin, jossa muutokseen suhtaudutaan myönteisesti ja jossa työntekijät kokevat saavansa tarvittavan tuen uudenlaisten työtapojen omaksumiseen.

5.3 Ketterien menetelmien hyödyt kirjanpidossa

Monet haastateltavat uskoivat, että ketterät menetelmät voisivat parantaa tehokkuutta erityisesti tehtävissä, joissa on paljon toistuvia työvaiheita. Lean-ajattelu voisi heidän mukaansa vähentää

turhaa työtä ja tuoda lisää aikaa tärkeämpiin tehtäviin, kuten asiakasneuvontaan ja strategiseen suunnitteluun. Tehokkuuden parantuminen voi johtaa myös siihen, että työstä tulee vähemmän stressaavaa, kun työntekijät pystyvät keskittymään olennaisiin tehtäviin ilman jatkuvaa kiireen tuntoa. Eräs haastateltava tilitoimistosta kertoi hyödyntäneensä Lean-prosessia menestyksekkäästi esimerkiksi ostolaskuprosessin visuaalisessa kuvaamisessa, mikä auttoi ymmärtämään prosessin vaiheet ja tunnistamaan kehityskohteet.

Haastateltavat kokivat, että työhyvinvointi voisi parantua, kun ketterät menetelmät vähentävät stressiä ja mahdollistavat tiimissä avoimen keskustelun ja tuen. Osa esihenkilöistä mainitsivat myös, että työhyvinvointi paranee, kun työntekijät tuntevat, että heidän panoksellaan on merkitystä ja että he voivat vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Haastatellut tilitoimiston työntekijät, joilla Kanban-taulu oli jo organisaatiossa käytössä, toivat esiin sen hyödyt työnhallinnan selkeyttämisessä ja kognitiivisen kapasiteetin vapauttamisessa, koska työvaiheet ovat selkeästi näkyvillä ja hallittavissa.

Haastatellut mainitsivat myös, että ketterien menetelmien käyttö voisi auttaa lisäämään työn mielekkyyttä ja tarjota mahdollisuuden oppia uusia taitoja, mikä parantaa sekä yksilön että tiimin osaamista. Työn mielekkyys ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä työtyytyväisyyden kannalta, ja ketterät menetelmät tarjoavat usean haastateltavan mukaan mahdollisuuden kehittää työprosesseja jatkuvasti paremmiksi. Lisäksi esihenkilöiden mukaan työntekijöiden osallistuminen prosessien kehittämiseen voisi lisätä heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan työtä kohtaan.

Kirjanpidossa on usein tilanteita, joissa nopeampi reagointi tai joustavuus olisi hyödyllistä, kuten tilinpäätöksen kiireellisissä vaiheissa. Haastateltavat kokivat, että ketterät menetelmät voisivat auttaa parantamaan joustavuutta ja nopeuttamaan näitä prosesseja esimerkiksi Kanban-taulun avulla. Yksi haastatteluista mainitsi, että kuukauden vaihteessa ja tilinpäätöksessä myös Scrum-tyyppinen lähestymistapa voisi auttaa organisoimaan työtä tehokkaammin ja varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet tietävät, mitä tehtäviä heidän tulee hoitaa.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja niiden merkitystä kirjanpidon kontekstissa sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Pohdinnassa tarkastellaan, miten ketterät menetelmät, kuten Kanban ja Lean, voivat tuoda hyötyjä kirjanpidon työprosesseihin ja työhyvinvointiin, sekä millaisia haasteita niiden käyttöönottoon liittyy. Lisäksi esitetään johtopäätöksiä tutkimuksen perusteella sekä annetaan suosituksia jatkotutkimuksen kohteiksi.

Luku alkaa tulosten tarkastelulla, jossa analysoidaan haastatteluiden kautta saatuja havaintoja ketterien menetelmien hyödyistä ja rajoituksista kirjanpidon työssä. Tämän jälkeen siirrytään johtopäätöksiin, joissa arvioidaan ketterien menetelmien potentiaalia kirjanpidossa sekä niiden käyttöönoton edellytyksiä. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, jotta voidaan varmistaa tutkimusprosessin läpinäkyvyys ja tulosten luotettavuus. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista, mikä tuo esille henkilökohtaisia havaintoja ja oivalluksia tutkimuksen aikana.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimustulokset osoittavat, että ketterillä menetelmillä on potentiaalia parantaa kirjanpidon työtehokkuutta ja työhyvinvointia, mutta niiden käyttöönottaminen vaatii muutoksia organisaatiokulttuurissa ja työntekijöiden asenteissa. Haastateltavat nostivat erityisesti Kanbanin ja Lean-menetelmän hyödyllisinä työkaluina kirjanpidon prosesseihin, mikä antaa viitteitä siitä, että kirjanpidon rutini- ja toistuvat tehtävät voisivat hyötyä työn visuaalisesta hallinnasta ja turhien vaiheiden poistamisesta. Näin ollen tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, joissa korostetaan visuaalisten ja virtaviivaistavien menetelmien merkitystä prosessitehokkuuden lisäämisessä.

Kanbanin kyky selkeyttää työvaiheiden hallintaa ja Leanin painopiste hukkan vähentämisessä saivat molemmat laajasti positiivista palautetta haastateltavilta. Tämä viittaa siihen, että ketterien menetelmien potentiaali liittyy erityisesti työn organisoinnin ja läpinäkyvyyden parantamiseen. Esimerkiksi Kanban-taulun visuaalinen selkeytys auttaa hahmottamaan työn eri vaiheita, mikä helpottaa kiireellisten tehtävien hallintaa ja vähentää työn hajanaisuutta. Lean-menetelmän osalta työntekijät nostivat esille hukkan vähentämisen hyötyjä, erityisesti manuaalisten ja toistuvien työvaiheiden karsimisesta, mikä tukee Leanin periaatetta virheiden ennaltaehkäisystä ja työvaiheiden sujuvoittamisesta.

Tuloksista nousi esiin, että ketterien menetelmien käyttöönotto kirjanpidossa ei kuitenkaan ole ongelmattonta. Haasteina mainittiin erityisesti perinteisten työtapojen muuttamisen vaikeus ja muutosvastarinta. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa ketterien menetelmien käyttöönoton on todettu vaativan koko organisaation sitoutumista ja valmiutta omaksua uudenlaisia

toimintatapoja. Haastateltavat korostivat, että koulutuksella ja johdon tuella on keskeinen rooli onnistuneessa muutoksessa, mikä vahvistaa aiempia näkemyksiä siitä, että muutosjohtaminen ja henkilöstön sitouttaminen ovat avainasemassa ketterien menetelmien juurruttamisessa.

Tulokset myös osoittavat, että ketterien menetelmien käytöllä voisi olla positiivinen vaikutus kirjanpitäjien työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin paraneminen liittyy erityisesti työn mielekkyyteen, stressin vähenemiseen ja siihen, että työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työprosesseihin. Lean-ajattelun ja jatkuvan parantamisen (kaizen) avulla työntekijät voivat aktiivisesti osallistua työprosessien kehittämiseen, mikä voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista. Tämä tulos korostaa ketterien menetelmien mahdollisuutta parantaa paitsi prosessitehokkuutta myös työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.

Toisaalta Scrum-menetelmää ei koettu yhtä hyödylliseksi kirjanpidon päivittäisten rutiinitehtävien osalta, vaikka sen hyödyntämismahdollisuudet esimerkiksi kuukauden vaihteessa ja tilinpäätöksissä osittain tunnustettiin. Tämä viittaa siihen, että ketterien menetelmien soveltuvuus vaihtelee tilanteen mukaan, ja on tärkeää ymmärtää, mitkä menetelmät sopivat parhaiten mihinkin kontekstiin. Scrumin iteratiivinen lähestymistapa voi olla hyödyllinen suurempien, projektimaisten tehtävien jakamisessa pienempiin osiin, mutta se ei välttämättä tuo lisäarvoa rutiininomaisten tehtävien suorittamiseen.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset osoittavat, että ketterät menetelmät, erityisesti Kanban ja Lean, voivat tuoda merkittäviä hyötyjä kirjanpidon prosesseihin, mutta niiden käyttöönotto edellyttää systemaattista tukea ja muutosta organisaatiokulttuurissa. Menetelmien onnistunut soveltaminen vaatii paitsi teknisten työkalujen hallintaa myös organisaation ja työntekijöiden valmiutta omaksumaan uudet toimintatavat ja sitoutua jatkuvaan parantamiseen.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus käsitteli ketterien menetelmien soveltamista kirjanpidon työtehtäviin. Aikaisempaa tutkimusta ketterien menetelmien käytöstä nimenomaan kirjanpidon kontekstissa ei juurikaan ole, joten tämä tutkimus tarjoaa uutta näkökulmaa aiheeseen. Tutkimuksen kohteena olivat kirjanpitäjien näkemykset menetelmien hyödyistä ja haasteista, eikä tavoitteena ollut tehdä laajoja yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esille menetelmien mahdollisuudet ja rajoitukset kyseisessä ammattiryhmässä, ja tulokset antavat viitteitä siitä, että menetelmillä voisi olla käyttöä myös kirjanpidon kontekstissa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, voisivatko kirjanpitäjät hyödyntää ketterän johtamisen menetelmiä työssään. Lisäksi haluttiin tarkastella, minkälaisia edellytyksiä menetelmien käytölle on ja hyödyttäisivätkö menetelmät kirjanpitoa. Haastattelujen perusteella sekä kiinnostus

että mahdollisuus menetelmien käyttöön heräsivät monilla kirjanpitäjillä. Erityisesti Kanban ja Lean koettiin hyödyllisiksi kirjanpidon työprosessien hallinnassa ja tehostamisessa. Scrum sen sijaan ei vaikuttanut yhtä luontevalta menetelmältä päivittäisiin rutiineihin, mutta sillä nähtiin potentiaalia erityisesti projektiluonteisten tehtävien osalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ketterät menetelmät voivat tarjota kirjanpidon kontekstissa potentiaalia prosessien tehostamiseen ja työnhallinnan parantamiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että menetelmien onnistunut käyttöönotto vaatii organisaation sitoutumista, kulttuurimuutosta ja johdon vahvaa tukea. Menetelmät, kuten Lean ja Kanban, voivat tuoda selkeitä hyötyjä, mutta niiden täysimittainen hyödyntäminen edellyttää muutoksia koko organisaation tasolla, ei vain yksittäisten työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuksen tulokset voivat olla hyödyllisiä organisaatioille, jotka harkitsevat ketterien menetelmien käyttöönottoa kirjanpidossa tai muissa vastaavissa asiantuntijatehtävissä.

Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää keskittyä siihen, miten menetelmien käyttöönotto onnistuu pidemmällä aikavälillä ja millaisia konkreettisia hyötyjä ne tuottavat ajan kuluessa. Ketterien menetelmien vaikutukset työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ansaitsevat myös lisätutkimusta, jotta voidaan ymmärtää niiden pitkän aikavälin vaikutukset työntekijöiden kokemuksiin, kuten stressitasoihin ja yleiseen hyvinvointiin. Leanin ja Kanbanin jatkotutkimusten lisäksi olisi hyödyllistä tarkastella, miten Scrum soveltuu kirjanpidon projektiluonteisiin ja toistuviin tehtäviin ja miten sen käyttöönotto vaikuttaa työn hallintaan ja tiimityöhön kirjanpitäjien keskuudessa. Lisäksi on tarpeen tutkia organisaatiokulttuurin muutoksen ja onnistuneen ketterien menetelmien käyttöönoton edellytyksiä, sekä parhaita tapoja tukea työntekijöitä siirtymässä ketteriin toimintatapoihin. Viimeisenä, jatkotutkimus siitä, kuinka automatisointi ja ketterät menetelmät voisivat yhdessä vähentää hukkaa ja parantaa kirjanpidon prosesseja, olisi erittäin arvokasta.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Olennainen osa kvalitatiivista tutkimusta on varmistaa tutkimuksen luotettavuus ja puolueettomuus. Tutkimusmenetelmää ja siitä saatuja johtopäätöksiä voidaan arvioida esimerkiksi validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti eli pätevyys kuvaa, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan valittua ilmiötä oikealla tavalla. Jotta validiteetti saavutettaisiin, on tärkeää harkita tarkasti tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset. Ilman riittävää validiteettia tutkimuksen arvo heikkenee merkittävästi, eivätkä sen tavoitteet täyty. (Taanila 31.3.2019.)

Tutkimuksen kohderyhmää, menetelmiä ja haastattelututkimuksen kysymyksiä pohtiessa pidettiin opinnäytetyön tavoite, selvittää, voisivatko kirjanpitäjät hyödyntää ketteriä menetelmiä työssään, selkeästi mielessä. Kohderyhmäksi valittiin kirjanpitäjät ja esihenkilöt, mutta myös muiden

taloushallinnon asiantuntijoiden haastattelu olisi voinut tuottaa arvokasta tietoa. Haastateltavilla vaadittiin olevan vähintään vuoden työkokemus, jotta heillä olisi muodostunut näkemyksiä ketterien menetelmien mahdollisesta hyödyntämisestä, ja näin ollen harjoittelijat rajattiin kohderyhmän ulkopuolelle. Validiteetin varmistamiseksi haastateltavilla tuli olla riittävästi tietoa kirjanpidon toimintatavoista ja tiimityöskentelystä. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti kysymysten joustavan järjestyksen ja lisäkysymysten esittämisen tilanteen mukaan. Haastattelut etenevät pääosin haastattelu-
rungon mukaisesti, mutta tarkentavia kysymyksiä esitettiin aina tarvittaessa. Yksilöhaastattelut valittiin menetelmäksi, jotta haastateltavien omat näkemykset tulisivat esiin mahdollisimman hyvin. Kuudelta haastateltavalta saatiin riittävästi aineistoa, eikä lisähaastatteluilla olisi todennäköisesti saavutettu merkittävästi uutta tietoa. Haastattelut litteroitiin kahden päivän kuluessa haastattelusta. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 8.2.1) mukaan onkin tärkeää litteroida haastattelut mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta aineiston laatu pysyy korkeana ja analyysi pohjautuu tarkasti alkuperäisiin vastauksiin.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkastelee, kuinka tutkimustulokseen voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkimustilanne, tutkija tai satunnaiset tekijät (Puusa & Juuti 2020, luku 10). Tämän opinnäytetyön reliabiliteettia pyrittiin parantamaan kuvaamalla aineistonkeruu ja haastattelujen käytännön toteutus mahdollisimman tarkasti. Tutkimusmenetelmä ja sen soveltaminen on esitetty yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollisimman hyvä. Samat tulokset pitäisi periaatteessa olla saavutettavissa, jos tutkimus toistettaisiin samanlaisissa olosuhteissa. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin siten, että ne perustuivat mahdollisimman tarkasti haastateltavien alkuperäisiin vastauksiin. Haastateltavat eivät työskentele samassa organisaatiossa, vaan kolme heistä työskentelee tilitoimistossa ja kolme ison yrityksen kirjanpito-osastolla. Tästä huolimatta voidaan olettaa, että haastattelujen tulokset olisivat samankaltaisia myös muissa kirjanpitoalan organisaatioissa, vaikka toimintatavoissa saattaakin olla eroja. Tutkimuksen reliabiliteetti voisi parantua, jos aiheesta olisi enemmän kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia, joihin tuloksia voisi verrata.

Yleistettävyyttä tarkoittaa sitä, missä määrin tutkimustulokset ovat sovellettavissa laajempiin asiayhteyksiin tai muihin vastaaviin tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavien edustamat organisaatiot eroavat toisistaan, mutta molemmat toimivat kirjanpitoalalla, joten tulokset antavat viitteitä siitä, miten ketteriä menetelmiä voidaan hyödyntää laajemmin kirjanpidon tehtävissä. Tulosten yleistettävyyttä kuitenkin rajoittaa se, että otos on suhteellisen pieni, ja kirjanpitoalalla organisaatioiden toimintatavoissa voi olla huomattavia eroja. Jotta tuloksia voitaisiin yleistää laajemmin, tarvittaisiin lisää tutkimusta erityyppisistä kirjanpitoalan organisaatioista ja laajemmalla otannalla.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy vahvasti eettisyys. Tutkimuksen eettiset ongelmat liittyvät tyypillisesti aineiston keräämisen ja analysoinnin luotettavuuteen, anonyymiteetin varmistamiseen sekä

tutkimustulosten esittämiseen. Tutkimukseen osallistuvilla ei saa aiheutua haittaa, ja heidän suojansa varmistamiseksi heille tulee tarjota tarvittavat ja riittävät tiedot tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 152–156.) Aineiston kerääminen ja analysointi on kuvattu opinnäytetyössä avoimesti. Haastateltavien sekä heidän työnantajayritystensä anonymiteetti on säilytetty, eikä yksilöiviä tietoja ole kerrottu. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen haastateltavien ja tutkijan välillä. Haastateltavilta pyydettiin lupa sekä haastatteluun että nauhoitukseen, ja litteroinnin jälkeen nauhoitteet tuhottiin.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi tarjosi monipuolisen ja haastavan oppimiskokemuksen, jossa syvennyttiin ketterien menetelmien soveltamiseen kirjanpidossa. Prosessin aikana opin erityisesti tutkimustaitojen kehittämistä, kuten haastattelujen suunnittelua ja toteutusta, sekä aineiston analysointia ja tulosten jäsentämistä. Haastatteluista saadun tiedon analysointi auttoi ymmärtämään syvemmin, miten ketterät menetelmät voivat tuoda konkreettisia hyötyjä kirjanpitoalalle ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden onnistuneeseen käyttöönottoon.

Oman oppimisen kannalta tärkeää oli myös huomata, miten tärkeä rooli johtamisella ja organisaatiokulttuurilla on ketterien menetelmien onnistumisessa. Tämä ymmärrys syvensi omaa käsitystäni siitä, miten muutosprosesseja voidaan tukea organisaatioissa ja kuinka tärkeää on luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri muutoksen mahdollistamiseksi. Opin myös, että ketterien menetelmien käyttöönotto vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista sekä työntekijöiltä että johdolta, ja että muutos on mahdollista vain, jos kaikki osapuolet ovat mukana ja sitoutuneita.

Opinnäytetyön tekeminen antoi minulle valmiuksia tarkastella kriittisesti organisaation prosesseja ja tarjota kehitysehdotuksia, jotka perustuvat tutkittuun tietoon ja haastattelujen kautta saatuun käytännön kokemukseen. Opin myös tärkeitä viestintätaitoja, erityisesti haastattelujen aikana, jossa kuunteleminen ja avoimien kysymysten esittäminen olivat avainasemassa luotettavan tiedon saamiseksi. Prosessi vahvisti myös ymmärrystäni siitä, että organisaation kulttuurin muuttaminen on monivaiheinen prosessi, joka vaatii sekä johdon että työntekijöiden aktiivista osallistumista ja yhteistä sitoutumista.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja kehittävä, ja se tarjosi minulle arvokasta kokemusta tutkimuksen tekemisestä ja organisaatioiden toimintakulttuurin kehittämisestä. Ketterien menetelmien soveltaminen kirjanpidossa on aihe, joka herätti paljon pohdintaa ja ideoita myös tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista. Tämä prosessi vahvisti käsitystäni siitä, että muutoksen toteuttaminen organisaatiossa vaatii selkeän vision, vahvaa johtajuutta ja avoimen ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat olevansa osa muutosta ja voivat vaikuttaa sen suuntaan. Tulevaisuudessa olisi

kiinnostavaa nähdä, miten ketterien menetelmien käyttö kirjanpidossa kehittyy ja miten organisaatiot voivat hyödyntää niitä yhä tehokkaammin parantaakseen sekä työn laatua että työhyvinvointia.

Lähteet

Accounting Scrum s.a. Scrum + Kanban. Luettavissa: <https://accountingscrum.com/scrum/>. Luettu: 18.10.2024.

Aho, T. 2023. Kokeilukulttuuri. Alma Talent. Helsinki.

Alaidaros, H., Omar, M. & Romli, R. 2021. The state of the art of agile kanban method: Challenges and opportunities. Independent Journal of Management & Production, 12, 8, 2535–2550.

Anandd, P. 11.4.2023. Uncovering the Challenges of Kanban: A Deeper Dive into the Drawbacks of this Agile Framework. LinkedIn-päivitys. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/uncovering-challenges-kanban-deeper-dive-drawbacks-agile-anand-parkhi/>. Luettu: 11.10.2024.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. 2001. Agile Manifesto. Luettavissa: <https://agilemanifesto.org>. Luettu: 19.10.2024.

Broetje, T. 25.9.2018. Accounting is a Team Sport. CFO Selections -verkkosivun blogi. Luettavissa: <https://www.cfoselections.com/perspective/accounting-is-a-team-sport>. Luettu: 5.11.2024.

Conboy, K. 2009. Agility From First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. Information Systems Research, 20, 3, 329–354.

Earley, J. 2016. The Lean Book of Lean. John Wiley & Sons. Chichester. E-kirja. Luettu: 31.10.2024.

Eversole, J. 6.9.2016. Kanban for Accounting Firms. LinkedIn-päivitys. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/kanban-accounting-firms-jennifer-eversole/>. Luettu: 1.11.2024.

Fredriksson, A. 2008. Kirjanpitolaki tänään. Talentum. Jyväskylä.

Green, M. D. 2016. Scrum: Novice to Ninja. SitePoint. Melbourne. E-kirja. Luettu: 10.10.2024.

Hakala, J. T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.2024.

Highsmith, J. 2009. Agile Project Management: Creating Innovative Products. 2. painos. Addison-Wesley. Boston. E-kirja. Luettu: 15.10.2024.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.2024.
- Ihantola, E-M. & Leppänen, P. 2023. Yrityksen kirjanpito – liiketapahtumista tilinpäätökseen. 6. laitos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.10.2024.
- Institute of Management Accountants (IMA) & International Federation of Accountants (IFAC). 2022. Digital transformation and the role of accounting and finance professionals in this new era. Luettavissa: <https://www.ifac.org/publications/login/66403>. Luettu: 20.10.2024.
- Kaisanlahti, T. 2024. Kirjanpitolaki – kommentaari. 5. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.11.2024.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyössä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kanban Tool. 23.1.2018. Kanban Tool – Use Case: Customer Service. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=yH-2sKMOG08>. Katsottu: 7.11.2024.
- Kidd, J. 10.9.2021. 5 Kaizen (Continuous Improvement) Activities for Financial Services. LinkedIn-päivitys. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/5-kaizen-continuous-improvement-activities-financial-services-kidd/>. Luettu: 2.11.2024.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.10.2024.
- Liker, J. K. 2020. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. 2. painos. McGraw-Hill. New York. E-kirja. Luettu: 31.10.2024.
- McNeilly, K. M. & Barr, T. F. 2006. I love my accountants – they're wonderful: understanding customer delight in the professional services arena. The Journal of Services Marketing, 20, 3, s. 152–159.
- McVay, G., Kennedy, F. & Fullerton, R. 2013. Accounting in the Lean Enterprise. CRC Press. Boca Raton. E-kirja. Luettu: 29.10.2024.
- Mohamed, A. s.a. The 3 Scrum Roles and Responsibilities Explained in 3 Minutes. Luettavissa: <https://kitchen.co/blog/scrum-roles/>. Luettu: 28.10.2024.
- Moreira, M. E. 2017. The Agile Enterprise. Apress. New York. E-kirja. Luettu: 22.10.2024.

Oblakova, A. 15.3.2021. 8 Forms of Waste in Finance Processes (Lean Approach in Finance). Fpanda Clubin blogi. Luettavissa: <https://www.fpandaclub.com/insights/8-forms-of-waste-in-finance-processes-lean-approach>. Luettu: 10.11.2024.

Opinnäytetyökoordinaattorit. 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf. Luettu: 10.11.2024.

Puusa, P. & Juuti, A.. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.10.2024.

PwC s.a. Experience is everything. Get it right. Luettavissa: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>. Luettu: 10.10.2024.

Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. 2016. Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management. Harvard Business Review, 94, 5. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Luettu: 20.10.2024.

Rymaszewska, A. D. 2016. Rethinking the applicability of lean philosophy : a conceptual and empirical analysis. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-697-5>. Luettu: 4.11.2024.

Saunders, M. & Lewis, P. 2018. Doing research in business and management : an essential guide to planning your project. 2. painos. Pearson. Harlow. E-kirja. Luettu: 29.10.2024.

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. Scrum-opas – Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. Luettavissa: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Finnish.pdf>. Luettu: 1.11.2024.

Shealy, M. 13.11.2019. How to drive customer experience with agile principles. Opensource.com. Luettavissa: <https://opensource.com/article/19/11/apply-devops-agile-principles-customer-experience>. Luettu: 19.10.2024.

Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto – Ammatillaisen käsikirja sähköistymisestä. Procountor Oy. Luettavissa: https://campaigns.procountor.com/hubfs/offers/Ladattava_materiaali/ProcountorKirja2015_Sisus_toinenpainos.v3.KM.pdf?hsCtaTracking=efd7f5fce1b-48cd-afd1-df51691f71bd%7C6c32f10f-3486-45e4-8685-50eb2a09a2cf. Luettu: 10.11.2024.

Stellman, A. & Greene, J. 2014. Learning Agile. O'Reilly Media. Sebastopol. E-kirja. Luettu: 01.11.2024.

Stellman, A. & Greene, J. 2017. Head First Agile. O'Reilly Media. Sebastopol. E-kirja. Luettu: 30.10.2024.

Stormi, K. T., Laine, T. & Korhonen, T. 2019. Agile performance measurement system development: an answer to the need for adaptability? Journal of Accounting & Organizational Change, 15, 2, s. 231–256.

Suomen tilitoimistot s.a. Mitä kirjanpitäjä tekee ja millaisia asioita kirjanpitäjän valinnassa pitää huomioida? Luettavissa: <https://suomentilitoimistot.fi/artikkelit/kirjanpitaja/#tyotehtavat>. Luettu: 1.11.2024.

Taanila, A. 31.3.2019. Mittaamisen luotettavuus. Akin menetelmäblogi. Luettavissa: <https://tilas-toapu.wordpress.com/2012/03/14/mittaamisen-luotettavuus/>. Luettu: 15.11.2024.

The Home of Scrum s.a. What is Scrum? Luettavissa: <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum/>. Luettu: 30.10.2024.

Tomperi, S. 2024. Käytännön kirjanpito. 32. uudistettu painos. Edita Oppiminen. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.10.2024.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.10.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.10.2024.

Vanhala, E. & Kasurinen, J. 2019. The Role of the Customer in an Agile Project: A Multi-case Study. 10th International Conference on Software Business (ICSOB), Jyväskylä.

Versal, A. 18.2.2022. Common Challenges Faced by Scrum Teams. Do Asyncin blogi. Luettavissa: <https://doasync.com/blog/common-challenges-faced-by-scrum-teams/>. Luettu: 20.10.2024.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu ja aiheen pohjustus

Hei,

Olen Haaga-Helian ulkoisen laskentatoimen viimeisen vuoden tradenomiopiskelija, ja kirjoitan opinnäytetyötä ketterien menetelmien hyödyntämisestä kirjanpidon arjessa. Tarkoitukseni on haastatella 5–10 kirjanpidon parissa työskentelevää ammattilaista, jotta saan syvemmin ymmärrystä ketteryuden mahdollisuuksista ja haasteista alalla.

Haluaisitko osallistua tutkimukseeni yksilöhaastattelun muodossa?

Haastatteluun ovat tervetulleita kaikki kirjanpidon parissa työskentelevät, riippumatta siitä, onko sinulla aiempaa kokemusta ketteristä menetelmistä vai ei.

Haastattelusta kerätty aineisto käsitellään anonyymisti, eikä haastateltavan tunnistetietoja tai työpaikkaa paljasteta opinnäytetyössä. Tutkimukseen osallistumisesta ei myöskään aiheudu sinulle mitään kustannuksia, ja osallistumisesi auttaa osaltaan edistämään kirjanpityön kehittämistä. Haastattelu toteutetaan joko kasvokkain tai Teamsin välityksellä ja se nauhoitetaan litterointia varten. Nauhoite tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua, eikä sitä jaeta kenellekään.

Kerron seuraavaksi lyhyesti aiheesta ja ketterän johtamisen menetelmistä. Toivon, että luet tämän pohjustuksen huolellisesti ennen haastattelua. 😊

Ketterä ajattelutapa ja sen menetelmät

Tutkimuksessani tarkastelen erityisesti Leanin, Scrumin ja Kanbanin soveltamista kirjanpidon prosesseihin. Tutkin, miten nämä menetelmät voivat parantaa tiimityöskentelyä, lisätä asiakasarvoa ja vähentää turhaa työtä kirjanpidon arjessa. Ketteryys tarkoittaa muun muassa tehokasta kommunikaatiota, muutoksiin reagoimista ja jatkuvaa parantamista.

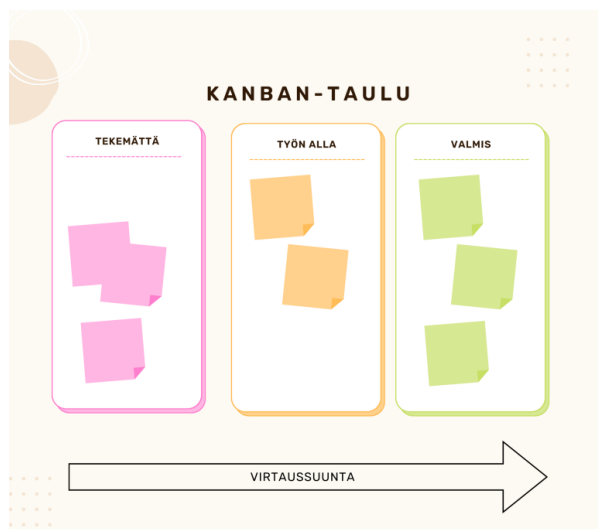
Ketterä ajattelutapa sai alkunsa ohjelmistokehityksestä ja teollisuuden aloilta, mutta nykyään sitä sovelletaan laajasti eri toimialoilla. Ketteryyteen liittyy nopeita suunnanmuutoksia ja turhan työn välttämistä. Ketterissä organisaatioissa rakenteet, prosessit, ihmiset, strategiat ja arvot tukevat toisiaan ja työntekoa. Ketteryys tarkoittaa mm. itseohjautuvuutta, selkeää viestintää, kykyä reagoida muutoksiin sekä asiakkaalle tuotettavan lisäarvon maksimointia.

Scrum

Scrum painottaa mukautuvaa tiimityötä ja ongelmanratkaisua. Scrum-tiimit toimivat lyhyissä, 1–4 viikon pituisissa sprinteissä, joiden aikana tehtäviä saadaan valmiiksi asteittain projektin tavoitteiden mukaisesti. Tiimissä on yleensä roolit, kuten Scrum Master, tuoteomistaja ja tiimin jäsenet. Scrum mahdollistaa paremman reagoinnin muutoksiin ja tehokkaan ongelmanratkaisun.

Kanban

Kanban visualisoi työn etenemisen Kanban-taulun avulla, mikä selkeyttää työnkulkua ja auttaa tiimin jäseniä seuraamaan, kuka tekee mitä ja missä vaiheessa työ on. Taulu voi olla fyysinen tai digitaalinen.



Lean

Leanin tavoitteena on sujuvoittaa työntekoa poistamalla hukkaa. Alla olevassa taulukossa on esimerkkejä Leanissä määritellyistä hukkan lajeista:

Hukan laji	Määritelmä tai esimerkki
Ylituotanto	Liian aikaisin tai liikaa tehty työ, joka ei ole tarpeen.
Odottaminen	Työ tai työntekijä odottaa seuraavaa vaihetta tai resurssia.
Kuljettaminen	Tarpeeton materiaalien tai tietojen siirtäminen paikasta toiseen.
Yliprosessointi	Työ, joka ei tuo lisäarvoa asiakkaalle, kuten ylimääräiset tarkistukset.

Hukan laji	Määritelmä tai esimerkki
Varastot	Liian suurten varastojen ylläpitäminen, mikä sitoo resursseja.
Liikkuminen	Työntekijöiden tarpeeton liikkuminen työpisteiden välillä.
Virheet	Virheiden korjaaminen tai uudelleentyöstö.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit halutessasi perua osallistumisesi missä vaiheessa tahansa ilman seuraamuksia.

Jos herää kysymyksiä tai haluat lisätietoja, vastaan mielelläni niihin sähköpostitse. Kiitos jo etukäteen avustasi!

Terveisin, Aino Sjöberg

Liite 2. Haastattelurunko

1. Kun olet paneutunut ketteriin menetelmiin, oliko niissä erityisesti jokin osa-alue, jota voisit soveltaa työssäsi kirjanpidon parissa?
2. Missä kirjanpidon tehtävissä koet, että ketterien menetelmien hyödyntäminen voisi olla erityisen hyödyllistä ja miksi?
3. Tunnistatko työssäsi hukkaa tai ylimääräisiä työvaiheita? Jos kyllä, mitä ne ovat ja miten niitä voitaisiin vähentää?
4. Oletko jo mahdollisesti hyödyntänyt jotain ketterää menetelmää kirjanpidon työssäsi? Jos kyllä, voisitko antaa konkreettisen esimerkin?
5. Koetko, että itseohjautuvuudella on merkitystä ketterien menetelmien hyödyntämisessä? Jos kyllä, miten tämä näkyy?
6. Miten ketterät menetelmät voisi mielestäsi ottaa käytäntöön tilitoimistossa tai omassa tiimissäsi?
7. Miten ketterien menetelmien käyttöönotto muuttaisi tiimin jäsenten, kuten kirjanpitäjien ja assistenttien, rooleja ja vastuuta?
8. Koetko, että ketterät menetelmät voisivat parantaa kirjanpitäjän työtehokkuutta ja työhyvinvointia? Jos kyllä, missä työtehtävissä niistä voisi olla erityistä hyötyä ja miksi?
9. Mitä ketterien menetelmien menestyksekkäs käyttö edellyttää mielestäsi organisaatiokulttuurilta ja johtamiselta kirjanpidon parissa?
10. Oletko huomannut työssäsi tilanteita, joissa prosessien nopeuttaminen tai joustavuuden lisääminen olisi erityisen hyödyllistä? Voisivatko ketterät menetelmät auttaa näissä tilanteissa?
11. Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi ketterien menetelmien käyttöönotossa kirjanpidossa? Onko jotain, mihin organisaation tulisi erityisesti panostaa, jotta haasteet voitaisiin voittaa?