

TALOUSHALLINNON PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Case: Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Päivi Vyhnaletk

Lahden ammattikorkeakoulu

Liiketalouden laitos

PÄIVI VYHNALEK:

Taloushallinnon prosessien kehittäminen
Case: Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 77 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n taloushallintoprosesseihin liittyviä, kehittämistä vaativia toimintoja sekä etsiä niihin uusia ratkaisuja prosessien kehittämiseksi. Tavoitteena oli löytää uusia toimintatapoja, joilla taloushallinnon prosesseja saataisiin sujuvimmiksi ja tehokkaammiksi. Asiakastyytyväisyys ja työn mielekkyyden parantaminen olivat tämän tutkimuksen tavoitteita. Opinnäytetyössä pyritään löytämään ratkaisuja, joilla kehityskohteita voitaisiin parantaa ja kuinka saavuttaa onnistumiset tulevissa projekteissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat pääosin kokonaisuudet taloushallinnosta, prosessien kehittämisestä ja muutosvastarinnasta sekä osaamisen varmistamisesta yrityksessä. Empiiriseen osuuteen sisältyy kohdeyrityksen kehittämishankkeen kuvaus. Näin teoriaosuus tukee empiiristä osuutta ja auttaa hahmottamaan projektin kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Ensin tehtiin työajankäyttötutkimus. Kahdeksan henkilöä merkitsi työaikansa ylös kahden viikon ajan. Tämän jälkeen järjestettiin temahaastattelu, taloushallinnon nykytilasta, prosesseista ja tulevaisuudesta. Tältä pohjalta järjestettiin kehittämispalavereita kahden viikon välein. Pieniä muutoksia toimintaan saatiin heti otettua käyttöön.

Kehittämispalavereiden lopputuloksena yritys sai uudet projektiohjeet ja lopuksi kohdeyrityksen henkilöstö osallistui workshop-päivään. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että taloushallinnon tiimi on nyt entistä enemmän mukana yrityksen toiminnassa.

Avainsanat: taloushallinto, prosessien kehittäminen, muutosjohtaminen, muutosvastarinta

Lahti University of Applied Sciences

Faculty of Business Studies

PÄIVI VYHNALEK:

Improving the processes of financial administration

Case: Lahti Science and Business Park Ltd

Master`s Thesis in Degree Programme Entrepreneurship and Business Management, 77 pages, 10 appendixes

Spring 2009

ABSTRACT

The purpose of this master`s thesis was to search for activities in Lahti Science and Business Park Ltd`s financial administration which required development and to discover new methods in order to flexibility in the processes.

The aim was to find new ways to make the processes more fluent and efficient. Customer satisfaction and the improvement of the meaningfulness of work was also the purpose target of this research. In this master`s thesis the goal is to find solutions for the targets for development and find out ways to maintain the success factors in the future projects.

The theoretical frame of reference consists of literature about development and management of processes, financial management, change management and knowledge management. In empirical contribution is included description of the development project. The purpose of the theoretical part is to back up the empirical part and describe what the project was all about.

The empirical part of the master`s thesis was conducted as a qualitative research. At first was made working time research. Eight people were documented their work hours during two weeks. Then theme interview was arranged. Subjects in the theme interview were financial administration; present state, the need of change and future plans. On this basis, development meetings were held every second week.

As a result, small changes were immediately available and finally, the target company received new project instructions. At least target company`s personnel participated in the workshop. Based on the results of this study, it seems that the team of Financial Management is now more part of the company than before.

Key words: financial administration, processes, change resistance, management of change

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön taustaa | 1 |
| 1.2 | Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimusongelma | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät | 4 |
| 1.4 | Tutkimuksen kulku | 7 |
| 2 | YRITYKSEN TALOUSHALLINTO JA HENKILÖSTÖN OSAAMINEN | 9 |
| 2.1 | Taloushallinnon tehtävät | 9 |
| 2.2 | Taloushallinnon tietojärjestelmät | 12 |
| 2.3 | Taloushallinnon roolin ja osaamisvaatimusten muutos | 13 |
| 2.4 | Projektihallinta taloushallinnon tukena | 15 |
| 2.4.1 | Projektien maksatushakemukset | 19 |
| 2.5 | Osaamiskuilut | 21 |
| 2.6 | Osaamisen kehittäminen | 22 |
| 3 | PROSESSIT | 25 |
| 3.1 | Yleistä prosesseista | 25 |
| 3.2 | Prosessien kehittäminen | 26 |
| 3.2.1 | Nykytilan kartoitus | 28 |
| 3.2.2 | Prosessien analysointi | 30 |
| 3.2.3 | Prosessien parantaminen ja uudistaminen | 32 |
| 3.2.4 | Prosessien jatkuva kehittäminen | 33 |
| 4 | MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA | 35 |
| 4.1 | Muutoksen tarve ja edellytykset | 35 |
| 4.2 | Muutosviestintä | 36 |
| 4.3 | Muutoksen toteuttaminen | 37 |
| 4.4 | Muutosvastarinta | 39 |
| 5 | LAHDEN TIEDE- JA YRITYSPUISTO OY JA SEN TALOUSHALLINTO | 42 |
| 5.1 | Kohdeyrityksen kuvaus | 42 |
| 5.2 | Kohdeyrityksen taloushallinnon nykytila | 44 |
| 5.2.1 | Taloushallinnon järjestelmät | 45 |
| 5.2.2 | Laskutus ja myyntireskontra | 47 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.3 | Ostolaskut ja ostoreskontra | 48 |
| 5.3 | Projektihallinta | 50 |
| 5.3.1 | Maksatushakemukset | 51 |
| 6 | KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET | 54 |
| 6.1 | Nykytilan selvittäminen | 54 |
| 6.1.1 | Työajankäyttötutkimus | 55 |
| 6.1.2 | Haastattelut | 60 |
| 6.1.3 | Prosessikuvaus ja kehittämispalaverit | 63 |
| 6.1.4 | Workshop henkilöstölle | 67 |
| 6.2 | Johtopäätökset | 68 |
| 7 | PÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 71 |
| 7.1 | Tutkimuksen arviointi | 71 |
| 7.2 | Kehittäjän kommentit ja tulevaisuudennäkymiä | 73 |
| | LÄHTEET | 75 |
| | LIITTEET | |

| KUVIOLUETTELO | | Sivu |
|---------------|---|------|
| KUVIO 1 | Opinnäytetyön tutkimusasetelma | 5 |
| KUVIO 2 | Taloushallinnon kokonaisuus | 10 |
| KUVIO 3 | Taloushallinnon tehtävät | 11 |
| KUVIO 4 | Osaamisen kehittäminen osaamiskuiluihin vaikuttamalla | 23 |
| KUVIO 5 | Demingin ympyrä | 27 |
| KUVIO 6 | Prosessikaavion malli | 29 |
| KUVIO 7 | Prosessin analysoinnin tarkoitus | 31 |
| KUVIO 8 | Jatkuvan parantamisen prosessi | 34 |
| KUVIO 9 | Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle | 40 |
| KUVIO 10 | Taloushallinnon Sonet-toiminnanohjausjärjestelmä | 45 |
| KUVIO 11 | Myyntilaskun kulku yrityksessä. | 48 |
| KUVIO 12 | Ostolaskun kierto yrityksessä. | 49 |
| KUVIO 13 | Yrityksen projektihallinta | 50 |
| KUVIO 14 | Projektin maksatushakemuksen työkulkukaavio | 52 |
| KUVIO 15 | Työntekijöiden kokonaistyötuntimäärät 2 viikon tutkimusajalta | 57 |
| KUVIO 16 | Luokiteltujen tehtävien tuntimääräjakaumat | 58 |
| KUVIO 17 | Työntekijöiden lukumäärä tehtävittäin | 59 |

| TAULUKKOLUETTELO | Sivu |
|---|------|
| TAULUKKO 1. Luokitellut työtehtävät | 56 |
| TAULUKKO 2. Teemahaastattelun aihealueet ja apukysymykset | 60 |
| TAULUKKO 3. Teemahaastattelun johtopäätökset | 62 |
| TAULUKKO 4. Taloushallinnon kehittämispalaverit | 64 |
| TAULUKKO 5. Kehittämishankkeen ongelmanratkaisut | 68 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Taloushallinnon rooli on muuttunut nopeasti viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana. Yritysjohto haluaa ja tarvitsee entistä enemmän tukea strategisten kysymysten ratkaisemiseen. Keskeinen tehtäväalue modernissa taloushallinnossa on kysymysten tekeminen ja ratkaisujen kyseenalaistaminen. Jotta taloushallinnon henkilöstö pystyy hoitamaan uudenlaisia tehtäviä, sen on kehitettävä osaamistaan kokonaisvaltaisesti ja opittava hyödyntämään taloushallinto-organisaation kokonaisuosaamista. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 55–56).

Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on saada kokonaisuosaaminen yrityksen käyttöön. Sen kehittämiseksi pitää tunnistaa sisäisen ja todellisen osaamiskuilun vaikutukset. Sisäistä osaamiskuilua, joka aiheutuu esimerkiksi tiedon kulun ongelmista, on mahdollista kaventaa informaation välitystä tehostamalla, edistämällä uuden tiedon luomista sekä analysoimalla ja yhdistämällä eri tietokokonaisuuksia. Todellinen osaamiskuilu asettaa taloushallinnon kehittämislle merkittävän haasteen. Täysin uuden osaamisen synnyttämistä tukee oppimiskokemusten aikaansaaminen ja niistä oppiminen sekä oppimista edistävän kulttuurin luominen. (Järvenpää ym. 2001, 345).

Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa on alkanut 1990-luvulla paperittomasta kirjanpidosta ja edennyt 2000-luvulla sähköiseen taloushallintoon. Tästä kehitys kulkee kohti digitaalista taloushallintoa. Taloushallinnon sähköistämällä tarkoitetaan yrityksen taloushallinnon tehostamista tietotekniikkaa ja sovelluksia hyödyntämällä. Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Konkreettisesti digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu ihmisten tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologioista sekä mahdollisimman suoraviivaisista toimintaketjuista, joissa automatisoinnin

tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisessa muodossa olevan taloushallintomateriaalin käsittelystä. (Lahti & Salminen 2008, 21.)

Kohdeyrityksen organisaation muutos on ollut voimakasta mutta taloushallinnon toiminnot ja resurssit ovat pysyneet samankaltaisina. Taloushallinnon rooli ja vastualueet organisaatiossa eivät ole selviä. Taloushallinnolla on vaikeuksia vastata resurssiensa ja järjestelmänsä osalta kasvaneisiin vaatimuksiin. Lisäksi sähköisen taloushallinnon kehitys menee koko ajan eteenpäin ja yrityksen on seuraavaksi mietittävä verkkolaskutuksen käyttöönottoa.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n taloushallinnon prosessien kehittämishanketta ja sen läpivientiä. Kehittämishankkeen avulla pyritään löytämään taloushallinnon toimintojen ongelmakohtia ja ratkaisemaan niitä. Samalla valmistaudutaan seuraaviin projekteihin totuttautumalla kehittämissprojektin työtapoihin ja -menetelmiin.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä esitetyn hankkeen tavoitteena on kehittää Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n taloushallinnon prosesseja. Prosesseja kehitetään vastaamaan paremmin yrityksen nykyistä toimintakenttää. Kehitettävänä ovat prosessien toimintatavat ja -menetelmät.

Taloushallinnon työntekijöillä on paljon sellaista osaamista ja tietoa, jota voisi hyödyntää monessa muussakin yrityksen toiminnoissa. Kehittyneiden toimintojen ja kunnossa olevan taloushallinnon järjestelmän avulla luodaan taloushallinnon työntekijöille mahdollisuus laajentaa työnkuvaansa.

Tehokas ja toimiva taloushallinto mahdollistaa taloushallinnon työntekijöiden asiantuntemuksen käyttämisen yrityksen muidenkin toimintojen tukena. Taloushallinto on yrityksessä tukitoiminto, jolla on merkittävä rooli yrityksen hallintoon ja päätöksentekoon. Sen sujuminen heijastuu koko organisaation kykyyn toimia tehokkaasti.

Kehittämishankkeen avulla vahvistetaan samalla taloushallinnon tiimin toimintaa, mikä luo parempaa työilmapiiriä tiimin sisällä. Pelkästään taloushallintoon kohdistettu kehittämishanke viestii yrityksen muulle henkilöstölle taloushallinnon merkityksestä yrityksen johdon taholta. Taloushallinnon ja muun yrityksen välillä on usein kielellinen muuri (Mäkinen 2002, 20). Hanke lähentää taloushallintoa yrityksen muihin osastoihin, kun taloushallinnon toimintaperiaatteita tuodaan yleisesti esille.

Projektirahoituksella toimiminen aiheuttaa taloushallinnolle lisäpaineita jälkira-
hoitteisten maksatushakemusten takia. Töiden määrä taloushallinnossa on yrityk-
sen kasvun myötä muutenkin lisääntynyt, mutta toimintatavat ovat pysyneet sa-
manlaisina. Kehittämishankkeen avulla kartoitetaan töiden kuormittavuus ja mah-
dollisuudet uudistaa toimintatapoja. Tällöin huomioon otettavia asioita ovat sekä
itse taloushallinnon toiminnot että käytössä olevat järjestelmät.

Taloushallinnon järjestelmät on hankittu muutama vuosi sitten eikä niiden vastaa-
vuutta organisaation nykytilaan ole tarkistettu. Selvitettävänä on, vastaako nykyi-
nen järjestelmä tarpeita vai pitääkö järjestelmää kehittää tai kenties vaihtaa toi-
seen. Kehittämishankkeen tuloksena yrityksen taloushallintoa tukevan atk-
järjestelmän käyttö on tehokasta ja sen toiminnasta on hyötyä koko yrityksen
muulle toiminnalle.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- minkälaisia ongelmia yrityksen taloushallinnon tehtävissä on?
- miten laskentajärjestelmän käyttöä voidaan tehostaa ja saada sen toimintaa joustavammaksi?

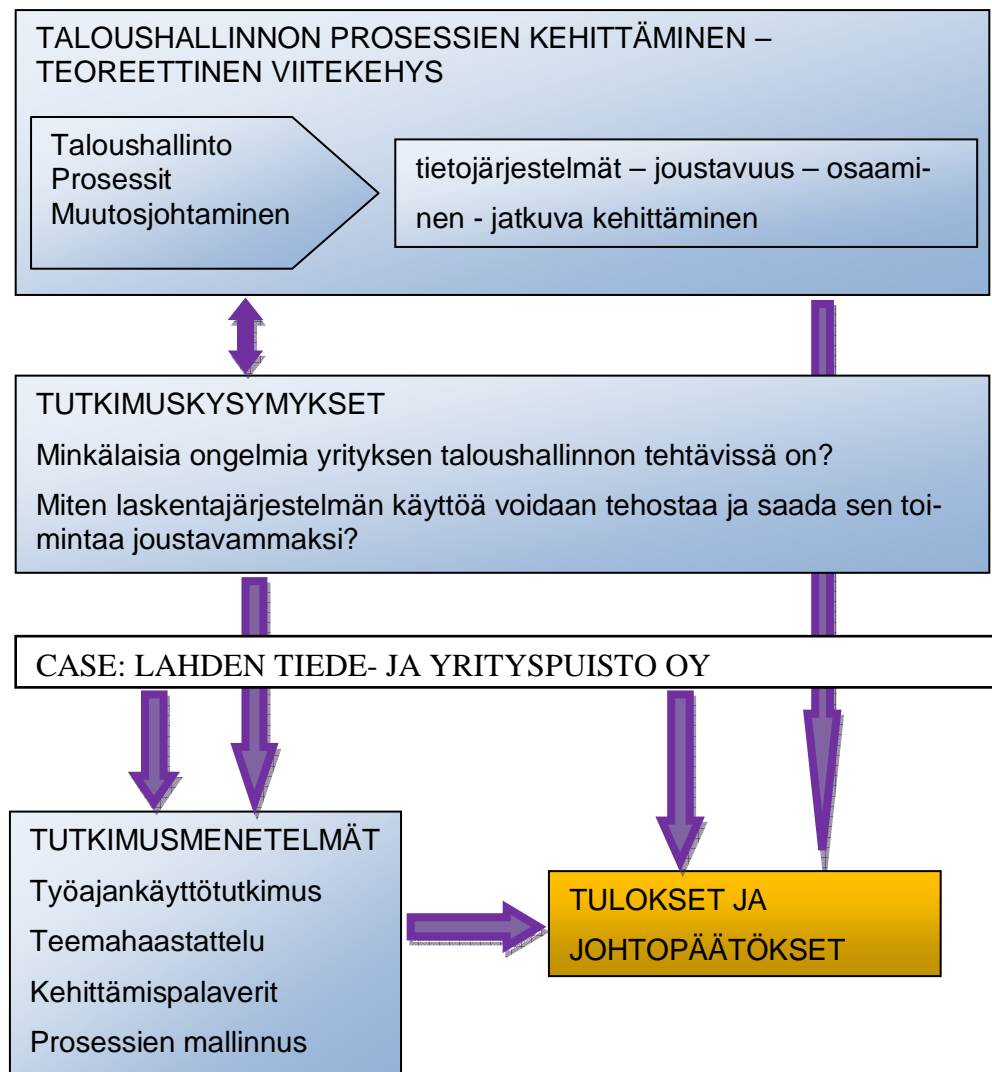
Asioita tarkastellaan taloushallinnon kehittämisen näkökulmasta. Kehittämishanke kohdistuu yrityksen taloushallintoprosessiin ja sen työntekijöihin. Se palvelee sekä taloushallintoa itseään että koko yritystä. Kehittämishanke on rajattu tarkas-
telemaan taloushallintoon kuuluvista prosesseista projektihallintoa ja siinä yhtey-
dessä projektien maksatushakemuksia, reskontria ja laskutusta.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät

Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tiedonhankinta tapahtuu todellisissa ympäristöissä. Todellisen elämän kuvaaminen on kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta. Tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus paljastaa ja löytää tosiasioita kohteestaan. Tapaustutkimus (case-tutkimus) on kvalitatiivisen tutkimuksen yksi muoto. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152–155).

Kehittämistutkimus on käytäntöä lähestyvää soveltamiseen pyrkivää tutkimusta. Teoria ja käytäntö liittyvät kehittämistutkimuksessa erityisellä tavalla yhteen. Toisaalta pyritään kehittämään kohteena olevalle yksikölle tai organisaatiolle omaa, juuri sille sopivaa teoriaa, toisaalta pyritään kehittämään kohteen osaamista ja toimintaa. Kehittämistutkimus tähtää toiminnan paranemiseen ja muutokseen käytännössä. Kehittämistutkimus on siis empiiristä tutkimusta. Tutkimuskohteena on käytännön tilanne, jokin toimintayksikkö tai organisaatio, joka kokee ongelmia toimintansa ja sitä koskevan osaamisensa tai tietoisuutensa suhteen. Tutkimuksen kannalta empiirisessä maailmassa on siis jo olemassa ongelmallisuuden kokemus ja muutoksen tarve, mutta tämä muutos pitäisi aktualisoida ja ongelma siten ratkaista. Tutkimuksen lähtökohdat ovat pragmaattiset. Tutkimuksen avulla tavoitellaan ennen kaikkea hyötyä. Informatiivinen ja käyttökelpoinen tieto on toden tiedon asemesta ensisijaisena päämääränä. (Kaikkonen 1996, 96–99).

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusasetelma. Teoreettisen viitekehyksen muodostavat taloushallinnon, prosessien ja muutosjohtamisen kokonaisuudet. Näistä kokonaisuuksista nousee esille tutkimustyön keskeiset osa-alueet: tietojärjestelmät, taloushallinnon joustavuus, ihmisten osaaminen ja jatkuva kehittäminen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Taloushallinnon ajankäytön nykytilan selvittämiseksi tehdään työajankäyttötutkimus. Tutkimukseen osallistuvat taloushallinnon kokoaikaiset työntekijät, talouspäällikkö, talousassistentti-palkanlaskija, talousassistentti sekä 5 osittain taloushallinnon työtä tekevää assistenttia. Tässä tutkimuksessa taloushallinnon työkenttää on laajennettu projektihallinnon ja maksatushakemusten verran, koska ne ovat keskeisen tärkeitä toimintoja yrityksen kannalta. Etukäteisoletuksena on, että edellä mainituista tehtävistä aiheutuu taloushallinnolle paljon tehtäviä.

Työajankäyttötutkimus kestää 2 viikkoa ja työntekijät merkitsevät taulukkoon puolen tunnin tarkkuudella tekemänsä työt etukäteen luokiteltujen työtehtävien mukaisesti. Tällä tavalla selvitetään ne toiminnot, joita taloushallinnossa hoidetaan sekä eri toimintoihin käytetty aika. Lisäksi työntekijöiden osaaminen tai osaamistarpeet selvitetään kehittämispalavereissa käytävien keskustelun avulla. Kehittämispalavereissa pohditaan yhdessä tiimin kanssa kehittämisen kohteita ja kehittämistyön keinoja.

Haastattelemalla yrityksen johtoa selvitetään ne tarpeet, joita taloushallinnolta vaaditaan. Heiltä saadaan mielipiteitä taloushallinnon nykytilasta ja siitä miten toimintoja voisi heidän mielestään muuttaa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna, joka mahdollistaa asiasta keskustelun annettujen aihealueiden pohjalta. Teemahaastattelun etuna on, että haastatteliija valmistelee etukäteen pääkohdat mutta kysymyksen järjestyksen voi valita vielä haastattelun aikana (Hirsijärvi ym. 2000, 155, 195).

Teemahaastattelun luonteen mukaisesti haastateltaville ei asetettu tarkkoja kysymyksiä vaan pohdittavaksi annettiin yrityksen taloushallintoon liittyviä aihealueita. Aihealueittain oli etukäteen listattu asioita, joihin ainakin pitäisi saada vastaus tai kommentti. Aihealueita ei käsitelty tiukasti ennalta määrättyssä järjestyksessä vaan aiheet käsiteltiin keskustelunuomaisesti siinä järjestyksessä kuin luontevasti esiintyivät. Teemahaastattelun hyviin puoliin kuuluu mahdollisuus esittää haastattelun kuluessa tarkentavia kysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 1997, 204–205).

Teemahaastatteluissa kerätty aineisto joko kirjoitetaan puhtaaksi sana sanalta tai analysoidaan valikoiden teema-alueiden mukaisesti suoraan haastattelunauhoilta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin, analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan pitkin matkaa. (Hirsijärvi ym. 1997, 210–211).

Teemahaastattelu tuottaa runsaasti materiaalia, jonka käsittelyyn on kaksi tapaa. Ensimmäinen tapa on, että aineisto puretaan eli kirjoitetaan tekstiksi koko haastattelu sanasta sanaan tai se tehdään valikoiden, esimerkiksi teema-alueittain. Toinen tapa on tehdä päätelmät tai muuttujien koodaaminen suoraan nauhoista. Tällöin

nauhoissa olevaa aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi. (Hirsijärvi & Hurme 1991, 108–109.) Tämän tutkimuksen analyysiksi valittiin päätelmien tekeminen suoraan nauhalta. Valintaan vaikutti se, että asia oli kaikille tuttu ja kaikki ymmärsivät asiat samalla tavalla. Lisäksi haastateltavien lukumäärä oli yhteensä vain 4.

Taloushallinnon prosessi kuvataan ja sitä käydään kehittämispalavereissa läpi. Palavereissa etsitään yhdessä kehittämistä vaativat kohdat prosessista ja mietitään niihin ratkaisut. Palaverien tulokset kootaan yhteen ja koko henkilöstölle pidetään aiheesta workshop, jonka avulla uudet käytännöt saadaan osaksi prosessia.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen kulku pääluvuittain on seuraava. Ensimmäinen pääluke, johdanto-osa, sisältää kehittämishankkeen taustan. Luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet, esitellään tutkimusasetelma sekä tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku.

Kehittämishankeraportin teoriaosa alkaa toisesta pääluvusta. Siinä luodaan yleiskatsaus yrityksen taloushallintoon ja luodaan katsaus siitä mihin taloushallinnon kehitys on menossa. Lisäksi käsitellään niitä vaatimuksia ja haasteita, joihin taloushallinnon on pystyttävä tulevaisuudessa vastaamaan. Taloushallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen käsitellään myös tässä pääluvussa. Projektihallinta on myös mukana taloushallinnon kokonaisuudessa.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään prosesseja ja erityisesti prosessien kehittämistä. Luvussa esitellään myös yleinen prosessimalli. Prosessin kehittäminen alkaa nykytilan kartoittamisella ja jatkuu prosessin analysointiin. Tämän avulla päästään prosessin parantamiseen ja uudistamiseen. Lopuksi käsitellään vielä prosessien jatkuvan kehittämisen malli.

Neljännessä pääluvussa keskitytään muutoksen toteuttamiseen vaikuttaviin asioihin organisaatiossa. Ensin käsitellään muutokseen johtavat tarpeet ja edellytykset muutoksen toteuttamiseen. Muutosviestintä käydään läpi koko muutoksen ajalta.

Tässä luvussa käydään läpi muutoksen toteuttaminen pääpiirteittäin. Opuksi kiinnitetään huomio muutosvastarintaan, joka on tärkeä asia muutoksen onnistumisen kannalta.

Viides pääluke käsittelee kohdeyritystä. Luvussa kerrotaan ensin kohdeorganisaation kuvaus ja omana alalukunaan kohdeorganisaation taloushallinnon nykytila. Taloushallinnon nykytilan kuvaamisessa otetaan lähempään tarkasteluun taloushallinnon järjestelmät. Muista prosesseista kuvataan tarkemmin laskutus ja myyntireskontra ja ostolaskut ja ostoreskontra. Seuraavaksi käsitellään yrityksen projektihallintaa. Projektihallinnan oleellisena osana olevat maksatushakemukset käsitellään myös tässä luvussa.

Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja tulokset. Luvussa kuvataan toteutetut esiselvitykset. Esiselvityksinä on käytetty työajankäyttötutkimusta, johdon haastatteluja ja prosessien kuvauksiin perustuvia kehittämispalaveria. Luvussa on kerrottu esille nousseet ongelmat sekä niihin kehitetyt ja jo osittain toteutetut ratkaisut. Seuraavaksi on kuvattu henkilöstölle pidetty workshop. Lopuksi on koottu yhteen analyysin johtopäätökset.

Koko kehittämishanketta koskeva yhteenveto esitetään pääluvussa seitsemän. Tässä loppukappaleessa esitetään päätelmät ja kehittämissuositukset jatkoa varten. Seuraavassa luvussa käydään läpi taloushallinnon tehtäviä ja niiden muutoksia sekä sen vaikutuksia henkilöstöön.

2 YRITYKSEN TALOUSHALLINTO JA HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

2.1 Taloushallinnon tehtävät

Taloushallinnon voidaan ajatella koostuvan ainakin neljästä osakokonaisuudesta:

- laskenta ja sen eri menetelmät
- edellisestä johdettava raportointi eri tarkoituksia varten
- laskennan tietotekniikkaratkaisut
- valvonta- ja tarkastustoiminnot

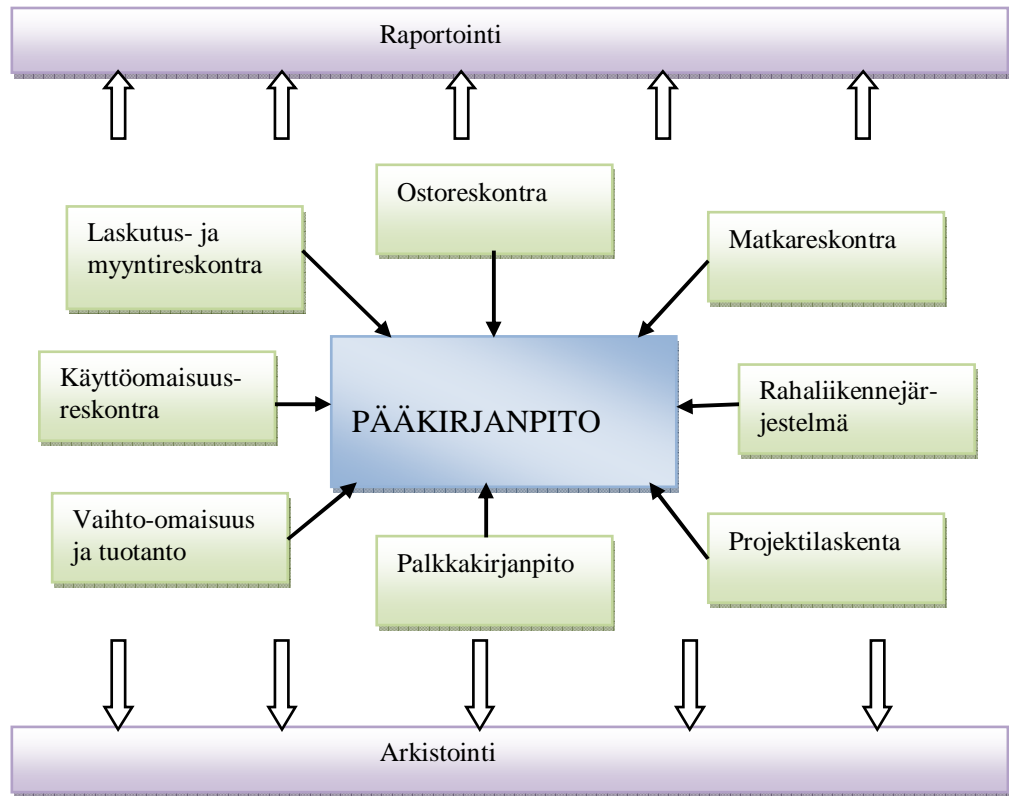
Organisaation toimintaympäristötekijöistä riippuen, tarpeet näiden eri osa-alueiden toteutuksen suhteen vaihtelevat.

Taloushallinto on laajempi kokonaisuus ja järjestelmä kuin pelkkä laskentatoimi. ”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen.” Näiden sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen tarkoitukseltaan erilaisen taloudellisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä komponenteista, jotka toimivat yhdessä tietyn tuloksen saavuttamiseksi. Nämä tietojärjestelmän toisiinsa liittämät komponentit sisältävät niin laitteistot, ohjelmistot, tiedon syötön, tulosteen, datan, ihmiset kuin menettelytavatkin. Järjestelmän tuottama tulos voi olla kuukauden tulosraportti tai myyntilasku. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

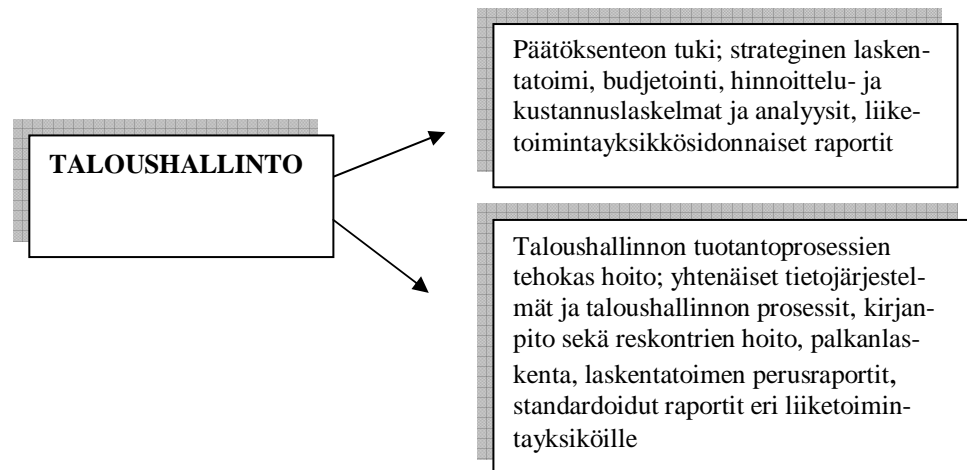
Strategisella tasolla tarkasteltaessa taloushallinto voidaan nähdä yhtenä yrityksen laajana tukitoimintona tai –prosessina. Taloushallinnon kokonaisuutta onkin paras käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina ja palasina, jotta sitä on mahdollista

mielekkäästi käsitellä ja konkretisoida. Kuviossa 2 on havainnollistettu, mitä taloushallinnon osaprosesseja on ja miten ne liittyvät pääkirjanpitoon ja muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden. (Lahti & Salminen 2008, 16.)



KUVIO 2. Taloushallinnon kokonaisuus. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista. (Lahti & Salminen 2008, 16.)

Taloushallinto on yrityksen toiminto, jonka tehtävänä on suorittaa perinteiset yrityksen ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen osa-alueiden tehtävät kuten kirjanpito, maksuliikenne ja kustannuslaskenta sekä tuottaa raportointia erilaisiin tarpeisiin. Viime vuosina yrityksen soveltamissa johtamisopeissa ja strategia-ajattelussa on tapahtunut muutoksia, jotka näkyvät myös taloushallinnossa, jonka odotetaan osallistuvan yhä enemmän liiketoiminnan tukemiseen. (Partanen ym. 2002, 55.)



KUVIO 3. Taloushallinnon tehtävät (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 340).

Kuviossa 3 on kuvattu taloushallinnon kaksijakoinen tehtäväkenttä. Taloushallinnon tehtävä on avustaa omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan yritysjohtoa. Taloushallinto on johtamisen tukitoiminto, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja, osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Raporttien laatiminen päätöksenteon tueksi, on perinteisesti ymmärretty liikeyrityksen taloushallinnon päätehtäväksi. Taloushallinnolla on siis kaksi perustehtävää. Ensinnäkin kerätä ja rekisteröidä yrityksen taloutta kuvaavia tietoja raportointia varten ja toiseksi tuottaa rekisteröimistään tiedoista raportteja yritystaloudellisen päätöksenteon tueksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12–13.)

2.2 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Taloushallinnon tietojärjestelmän perusrakennetta ohjaa lähtökohtaisesti toiminnan organisointi, yrityksen rakenne. Se, millä organisatorisilla tasoilla yritystä halutaan ohjata ja millä aikajänteellä palautetta toiminnasta halutaan antaa, vaikuttaa raportoinnin perusratkaisuihin. Tyypillinen kuukausi- ja vuositason kustannuspaikkakohtainen budjettiraportointi ei enää tänä päivänä aseta taloushallinnon tietojärjestelmille suuria haasteita. Sen sijaan suoritusraportointi vaihtelevilla aikajänteillä, vaikkapa prosesseittain, asettaa jo aivan erilaisia haasteita taloushallinnon tietojärjestelmien suunnittelulle, rakentamiselle ja jatkuvalle käytölle. Toisaalta, perusraportointikin voi muodostua haastavaksi, jos yrityksessä on käytössä hyvin monimutkainen organisaatioyksiköiden kokoelma. Haastavuutta lisää, jos näiden yksiköiden välillä halutaan tehdä monimuotoisia kustannuskohdistuksia moninaisin laskentaperustein. Pelkästään se, miten organisaatioyksiköt (kustannuspaikat, tulosityksiköt, jne.) ymmärretään ja määritellään, voi vaikuttaa tietojärjestelmän ominaisuuksiin oleellisesti. (Granlund & Malmi 2004, 24.)

Tietotekninen kehitys on johtanut siihen, että taloushallinnon ajankäyttö on muuttunut tai se tulee muuttumaan. Tämä aiheuttaa muutoksia töiden määrälle, vaatimustasolle ja taloushallinnon henkilöstömäärälle. Pitkälle kehittyneet järjestelmät mahdollistavat perinteisten taloushallinnon töiden siirtämistä muiden henkilöiden tehtäväksi. Tiedon syöttö integroituihin järjestelmiin on hajautettu, ja ihmiset eri puolilla organisaatiota syöttävät myös taloushallintoon liittyvää tietoa järjestelmään. (Granlund & Malmi 2004, 17.)

Nykyisin lähes kaikkiin kehitysprojekteihin liittyy tietojärjestelmämuutoksia. Tietojärjestelmän uudistustarve voi aiheutua joko toiminnan tai toimintatavan. Joskus muutokset tietojärjestelmään tehdään uuden toimintatavan ankkuroimiseksi, jolloin järjestelmää muuttamalla estetään paluu vanhoihin toimintatapoihin. (Lanning 1999, 246).

Tietojärjestelmämuutoksissa on aina myös riskejä. Suurimpia ongelmia kohdataan, jos järjestelmäprojektia vedetään puhtaasti ”teknisenä” projektina, ja itse toiminnan kehittäminen unohtuu. Tietojärjestelmä ei voi ratkaista kaikkia yrityksen ongelmia. Sen pitäisi olla yksi työkalu tunnistettujen ongelmien poistamiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tyypillisiä ongelmia ovat myös epärealistiset työmääräarviot ja epäselvät vastuujaot. Tämän seurauksena projekti viivästyy ja kustannukset kasvavat. Aikataulu- ja resurssiongelmat voivat johtua esimerkiksi käyttäjäorganisaation johdon ja järjestelmän käyttäjien heikosta sitoutumisesta. Järjestelmätoimittajan ja käyttäjäorganisaation välinen kommunikaatio voi muodostua ongelmaksi. Käyttäjä ei välttämättä osaa kysyä tai vaatia, koska hän ei ymmärrä eri ratkaisujen vaatimuksia ja seurauksia. (Lanning 1999, 248).

2.3 Taloushallinnon roolin ja osaamisvaatimusten muutos

Taloushallinnossa on tapahtunut kehitys, jossa osa taloushallinnon henkilöstöstä on perinteisen toteavan rekisteröintitehtävän sijasta suuntautunut kohti analyttisempää roolia. Tämän suunnanmuutoksen on osaltaan mahdollistanut taloushallinnon rutiinien automatisointi uuden tietotekniikan avulla. Tämä suuntaus liittyy myös kiinteästi laajempaan taloushallinnon lisäarvokeskusteluun, jossa oleellista on paremman informaation tuottaminen päätöksenteon ja ohjauksen tueksi. Tämän takia taloushallinnon on integroiduttava entistä paremmin yrityksen muuhun toimintaan, mikä puolestaan edellyttää mm. hyvää yrityksen liiketoiminnan ymmärtämistä ja tiimityöskentelytaitoja. (Granlund & Malmi 2004, 14).

Taloushallinnon roolin laajentuminen liiketoimintaa voimakkaammin tukevaan suuntaan edellyttää taloushallinnon asiantuntijoilta uudenlaisia tietoja ja taitoja sekä osaamisen kehittämistä. Yrityksen taloushallinnollisen nykytietämyksen ja ydinkompetenssien arviointi esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla voi osittaa osaamiskuilun olemassaolon. Osaamispuutteet voivat paljastua myös nykytilanteen ongelmien analysoimisen tuloksena: taloushallinnon kehittämisprojektien

hitautena, liiketoiminnallisista tavoitteista jäämisenä tai avainhenkilöiden liiallisena työtaakkana. (Järvenpää ym. 2003, 320–321).

Taloushallinnon informaation tuottamista määrittelee joukko säännöllisesti tai tilannekohtaisesti tuotettuja raportteja. Erilaisten raporttien tulisi olla ytimekkäitä ja kiinnittää lukija huomion olennaiseen. Talousinformaatiota välitetään myös jatkuvasti erilaisissa kommunikointitilanteissa, joiden merkitys on kasvanut huomattavasti. Tämä edellyttää tiedon vastaanottajan huomiointia ja selkeää viestintää. Taloushallinnon asiantuntijan tulee viestiä niin, että viestit ymmärretään oikein. (Partanen 2007, 21.)

Tehokkuusnäkökulma kuuluu myös taloushallinnon roolimuu- ja lisäarvokeskusteluun. Yritykset hakevat kustannustehokkuutta kaikissa prosesseissa. Myös taloushallinnon pitäisi pystyä osoittamaan olevansa toiminnoiltaan tehokas. Informaatiota tulee tuottaa nopeasti, virheettömästi ja täsmällisesti, unohtamatta kustannustehokkuutta. Tämä asettaa suuret vaatimukset taloushallinnon tietojärjestelmille. Tehokkuussuuntausta tukevat tietojärjestelmäkehityshankkeet vievät taloushallinnon henkilöiltä paljon aikaa joka on pois varsinaisesta tehtävästä. (Granlund & Malmi 2004, 16.)

Taloushallinnon informaation tuottamisessa yhä tärkeämpää on eri tietolähteistä saadun tiedon analysointi ja yhdistäminen. Tiedon luomisen prosessissa taloushallinnon roolina on tuottaa uudenlaista tietoa murtautumalla ulos perinteisen laskentatoimen rajoista. Tämä edellyttää taloushallinnon henkilöstöltä usein todellisen osaamiskuilun poistamista. (Järvenpää, ym. 2003, 325.)

Jokaisen organisaation olennainen kilpailuedun lähde on osaaminen. Tässä yhteydessä puhutaan usein strategisesta osaamisesta, jolla tarkoitetaan organisaation ihmisten sisäistämää tietämystä ja teknologiaa. Olivatpa järjestelmät, prosessit tai työohjeet miten hyvin tai tarkasti kuvattuja tahansa ja pitkälle kehitettyjä, ne kertovat vain vähän siitä monimutkaisuudesta, jonka ihmiset käytännön työssä kohtaavat. Osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen tehokkuuden ratkaisevat usein vuorovaikutus ja ihmissuhteet. Jos ihmiset riitelevät keskenään, kaikki valuu hukkaan. Ihmissuhteiden syntyemisessä ja kehittymisessä ovat tärkeitä yhteisen arvo-

pohjan tunnistaminen, yhteiset ja yhteisölliset kokemukset (luottamus ja turvallisuus), oman persoonallisuuden ja erilaisuuden ymmärtäminen sekä vuorovaikutustaidot (silmiin katsominen, hymyileminen, kuuntelu, palautteen anto, innostaminen ja tunnetilojen havainnointi). (Laamanen 2002,35.)

Monet tietojärjestelmähankkeet rakentuvat prosessijohtamismallien ympärille, minkä vuoksi myös taloushallinnon prosesseja on paljon analysoitu ja kehitetty. Käytännössä on työvaiheita eliminoitu tai automatisoitu, jos se vain on ollut mahdollista. Toisin sanoen käytäntöjä on järkeistetty. Taloushallinnon toiminnoille on myös kehitetty suoritusmittausjärjestelmiä. Näin tehokkuutta mutta myös esimerkiksi sisäistä asiakastyytyvää on voitu konkreettisesti mitata. (Granlund & Malmi 2004, 21.)

Prosessijohtaminen edellyttää nopeaa, ajantasaista, tulevaisuussuuntautunutta ja liiketoiminnan tarpeita palvelevaa informaatiota. Tämän takia informaation tuottamisprosesseja on yhtenäistetty ja tehostettu läpi koko organisaation. Prosessijohtaminen muokkaa taloushallinnon työtä ja työvälineitä. Suoritusmittauksilla tuetaan prosessiajattelun omaksumista ja levittämistä. (Partanen 2007, 218.)

2.4 Projektihallinta taloushallinnon tukena

Nykyään kuulee projektiksi kutsuttavan kaikkea mahdollista työtä; siitä on tullut muotiasana. Projektia onkin tarpeen määritellä. Projekti kuvaa muotoa eikä sisältöä. Idean ainutlaatuisuus ei tee siitä projektia. Projektimuotoinen työskentely tarkoittaa ihmisresurssien ja aineellisten ja rahallisten resurssien hyödyntämistä suunnitellusti ja organisoidusti. Projektissa käydään läpi hyvin jäsenelty prosessi, joka johtaa ideasta sen toteuttamiseen. Tarkoituksena on lyhentää aikaa ja kustannuksia, joita tarvitaan sekä laadullisesti että määrällisesti laadukkaan muutoksen aikaansaamiseksi. (Löw 2002,16.)

Projektityön luonteeseen kuuluu nähdä asiat niin yksinkertaisena kuin mahdollista ja määritellä päämäärä ja tulokset niin yksiselitteisesti kuin mahdollista. Kehittämisprojektien kohteena olevat ongelmat pitäisi voida aina määritellä siten, että ne voidaan ratkaista. Prosessimuotoisessa kehittämisessä ilmiöiden monimutkaisuuden ongelma voidaan ohittaa määrittelemällä vain kehitystyön suunta, mutta jättämällä tietoisesti tavoitteet konkretisoimatta. *Prosessi on suuntaa ja liikettä, projekti on tavoitteita ja tuloksia.* Projektiajatteluun kuuluu riittävä riipeys ja toimeen tarttuminen. (Koskinen 2002, 7-8.)

Projekteihin kohdistuu uusia vaatimuksia, jotka liittyvät projektien vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen. Näiden vaatimusten täyttymistä arvioidaan monin eri tavoin. Projektien rahoittajilla on erityistä mielenkiintoa arviointiin. Vuodesta 1995 alkaen myös EU on vaikuttanut suomalaiseen projektiajatteluun. Yhä useammin myös kotimaiset rahoittajat vaativat projekteilta komission tapaan täsmällisyyttä, sääntillisyyttä ja luotettavuutta vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden lisäksi. (Koskinen 2002, 20.)

Projektitoiminnalla tarkoitetaan työorganisaatioissa toteutettavien projektien kokonaisuutta. Projektioorganisaatioissa laaditaan ohjeet koko projektitoiminnalle ja ne koskevat kaikkia projekteja. Luodaan projektien toteuttamiselle talon tavat. Mikäli jokaisella projektilla on omat sääntönsä, niin niiden johtaminen ja ohjaaminen on vaikeaa. Lisäksi menetetään paljon resursseja, kun jokainen yrittää aina keksiä uudelleen sopivat menettelytavat omalle projektilleen. Projektiohjeiston laatiminen on parasta projektihallinnan kehittämistä. Projektiohjeiston tarkoituksena on ohjata ja opastaa henkilöstöä projektien suunnittelussa ja toteutuksessa ja tarjota apuvälineitä projektin hallintaan. Tärkeää on sopia projektin käynnistämisestä, vallasta ja vastuusta, projektin suhteesta linjaan, seurannasta, raportoinnista ja arvioinnista. (Koskinen 2002, 20–21.)

Tarkistuspisteet ovat tärkeä osa projektin elinkaaren hallintaa. Ne on määriteltävä tarkasti ja niille on määriteltävä myös tavoitteet. Tarkistuspisteet ovat merkittäviä päätöskohtia. Ne varmistavat, että uusia vaiheita projektissa ei aloiteta, ennen kuin vanhat ovat valmiita. Tarkistuspisteiden tarkoituksena on auttaa projektin etene- mistä luomalla edellytykset jatkuvalla projektin muovautumiselle ja tavoitteiden

tarkentumiselle projektin aikana. Välietapeissa arvioidaan sen hetkistä tulosta ja päätetään jatkotoimenpiteistä, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista paremmin, nopeammin ja edullisemmin. (Harju 2004, 22–23.)

Projektisuunnitteluun kuuluu merkittävänä osana mahdollisten riskien selvittäminen ja niihin varautuminen. Riskien ja potentiaalisten ongelmien ennakointi ja niiden varalle ratkaisusuunnitelman tekeminen antaa erittäin hyvän katteen suhteessa käytettyyn työaikaan. Ennakointi ei sinänsä ole vaikeaa, sillä historia toistaa itseään, ja aiemmin tehtyjen projektien virheiden perusteella onkin kannattavaa miettiä omassa projektissa mahdollisesti ilmaantuvia riskejä. Jonkinlaisten riskien toteutuminen projektin aikana on varmaa, ja siksi ennakoiva riskienhallinta on paremminkin projektin johdon toimintaa liiketoiminnan häiriöttömän jatkumisen takaamiseksi. (Harju 2004, 30–31.)

Projektihallinnalla tarkoitetaan yksittäisten projektien läpiviennin hallintaa ja johtamista ja siihen liittyviä toimintoja. Näitä toimintoja ovat projektien suunnittelu, organisointi ja seuranta. Projektihallinnan kolme päätavoitetta ovat:

- Projektin on tuotettava ennalta määrätyt ja halutunlaiset tavoitteet.
- Projektin kuluttamien rahallisten, henkilö- ja muiden resurssien on pysyttävä suunnitelluissa rajoissa.
- Projektin tuotokset on saavutettava sovitussa aikataulussa.

Valmiit projektinhallintamallit sopivat harvoin sellaisenaan tietyn organisaation tarpeisiin. Yleensä organisaatio tarvitsee oman, räätälöidyn projektinhallintatansa. Monissa organisaatioissa onkin kehitetty oma projektimalli, joka on yleensä organisaation projektikäsikirja. Tällä tavalla sovitaan projektityölle yhtenäiset ja yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjä tarvitaan ainakin niiltä osin, joilta projekti vaikuttaa muiden tahojen työhön ja projektikokonaisuuteen. Esimerkiksi se, mitä tietoja yksittäisistä projekteista projektin eri vaiheissa tarvitaan ja miten tiedot kerätään, on olennaista määrittää organisaation projektikokonaisuuden hallinnan kannalta. (Lehtonen 2006, 22–23.)

Jotta organisaatiossa voidaan tehdä projekteja ja projektikokonaisuutta koskevia päätöksiä, päätöksentekijöillä on oltava hyvät tiedot organisaation projektitilanteesta. Päätöksenteko edellyttää riittävää, ajantasaista ja luotettavaa tietoa projekteista ja projekti-ideoista. Tiedon on oltava lisäksi yhteismitallista, jotta projekteja voidaan vertailla toisiinsa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kustakin projektista on olemassa samat tiedot, samoilla mittareilla ja mitta-asteikoilla mahdollisimman objektiivisesti ilmaistuna. (Lehtonen 2006, 74–75.)

Kunnissa ja muissa julkisissa organisaatioissa tulisi entistä enemmän panostaa yksittäisten projektien sijasta laajempien projektikokonaisuuksien hallintaan. Systemaattinen projektisalkunhallinta tarjoaa konkreettisia työkaluja kehitystyön strategianmukaiseen johtamiseen. Julkisen sektorin projektisalkunhallinnassa on projekti-ideoiden arvioinnilla ja projektien valintapäätöksillä pienempi rooli kuin yksityisellä sektorilla. Projektien valintapäätösten päätöksentekomekanismit ovat erilaisia, koska projekteilla on tyypillisesti useita rahoittajia ja osa rahoituslähteistä voi olla ulkoisia. Esimerkiksi Euroopan Unionin kautta haetaan koko- tai osarahoitusta monenlaisille hankkeille. Monessa julkisessa organisaatiossa toteutetaan käytännössä kaikki ne projektit, joihin on saatavilla rahoitusta eli joiden toteuttamiseen saadaan resurssit. Projektien käynnistämispäätöstä ei siis tehdä organisaation sisäpuolella vaan sen tekevät rahoittajat. (Lehtonen 2006, 124.)

Jos merkittävä osa projektien toteuttamispäätöksistä tehdään organisaation ulkopuolella, tarvitaan kriteerit sille, minkälaisille hankkeille halutaan hakea rahoitusta. Tällaisessa tapauksessa projektisalkunhallinta keskittyy projektikokonaisuuden seurantaan ja strategian toteutumisen varmistamiseen. Useista rahoituslähteistä ja useista verkostoprojekteista koostuvien projektisalkkujen kohdalla kokonaiskuvan saaminen projektijoukosta on mahdotonta ilman yhteisiä pelisääntöjä. Yksi tärkeimmistä osa-alueista julkisenkin sektorin projektisalkuissa on resurssienhallinta. (Lehtonen 2006, 125.) Resurssienhallintaan kuuluvat myös projektin maksatushakemukset, joiden avulla hallinnoijaorganisaatio hakee tuen rahoittajalta.

2.4.1 Projektien maksatushakemukset

Rahoittajan hyväksyttyä projektihakemuksen, se lähettää toteuttajalle rahoituspäätöksen. Rahoituspäätös määrittelee ja rajaa projektin. Siitä selviää projektin hallinnoija, projektin nimi ja toteutusaika, kohdealue ja –ryhmä. Projektipäätöksestä selviävät kustannukset ja kustannuslajit, joita rahoittaja on voinut muuttaa projektihakemukseen verrattuna. Projektipäätöksestä selviää myös rahoituksen muodostuminen ja tukiprosentti. Rahoituspäätös on tavallisesti aluksi 1-2 vuodelle ja jatkorahoituspäätökset tehdään hakemusten perusteella ja ne ovat kumulatiivisia. Käyttämättä jäänyttä rahaa on yleensä mahdollista käyttää eri hakemuksesta vielä rahoituspäätöskauden jälkeen. (Ylipaavalniemi 2005.)

Projektin kirjanpito on osa projektin hallinnoijan virallista kirjanpitoa. Projektin tulot ja menot on voitava esittää tositekohtaisella kirjanpidon raportilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että taloushallinnon järjestelmästä saadaan projektille raportoitua oma pääkirja. Projektilla on siis oma kustannuspaikka, johon kaikkien aiheuttamat kustannukset kirjataan. Hallinnoijan käytössä oleva tilikartta riittää myös projektin tarpeisiin. Eri tileille kirjatut summat kootaan maksatushakemusta tehtäessä kustannuslajeille. Projektin arvonlisäverokohtelu menee hallinnoijan mukaan. Projektin on selvitettävä arvonlisäverokohtelu itse ja toimittava sen mukaisesti. Jos hallinnoija on arvonlisäverovelvollinen, ei arvonlisävero ole maksatuksessa hyväksyttävä kustannus. ((Ylipaavalniemi 2005.)

Maksatushakemuksia tehdään projektista etukäteen sovittujen ajanjaksojen jälkeen. Yleisin jaksotus on kolme kertaa vuodessa mutta erikseen sovittaessa muukin jaksotus on mahdollinen. Projektin viimeisen maksatushakemuksen määräaika on tärkeä. Projektin päättämisen jälkeen on yleensä 2-3 kuukautta aikaa tehdä viimeinen maksatushakemus, jonka liitteenä on tavallista enemmän raportteja selvityksiä sekä koko projektiajan taloudellinen seuranta. Maksatushakemukset voidaan tehdä vain rahoituspäätöksessä mainitulta projektin toteuttamisajalta. (Etelä-Suomen lääninhallitus 2004, Projektiopas)

Rahoittaja käsittelee maksatushakemukset maksatusyksikössään. Maksatushakemuksille tehdään ensin numerotarkastus, jonka jälkeen ne asiatarkastetaan. Asia-

tarkastuksen jälkeen maksatushakemukset menevät tuen laskentaan. Maksatushakemuksista tarkastetaan esitettyjen kustannusten ja tuottojen kirjanpidonmukaisuus. Kirjanpidon, pääkirjan avaimen ja maksatushakemuksen pitää täsmätä toisiinsa. Maksatushakemuksen liitteenä olevat tositeaineisto ja muu liiteaineisto tarkastetaan. Tarkastuksesta tehdään muistio. Rahoittaja pyytää projektilta tarvittaessa lisätietoja tai täydennyksiä maksatushakemukseen. Nämä viivästyttävät maksatushakemuksen käsittelyä. Asiatarkastuksessa tarkastetaan kustannusten tukikelpoisuus. Tarkastettavia asioita ovat:

- ovatko kustannukset projektin ajalta
- ovatko kustannukset projektisuunnitelman / rahoituspäätöksen mukaisen toiminnan aiheuttamia
- ovatko ne tarpeellisia ja tarkoituksenmukaisia
- ovatko kustannukset toteutuneita
- ovatko kustannukset ko. rahaston (esim. ESR:n), kansallisten sääntöjen ja rahoituspäätöksen ehtojen mukaisia
- noudattaako projekti yleistä pidättyväistä varainkäytön linjaa (kyseessä on verovarojen käyttö)

Maksatushakemuksen tuotot tarkastetaan myös projektipäätöksen mukaisesti. Tarkastettavia asioita on tuottojen kustannuslaji (osallistumismaksu vai tulo) ja oikea rahoittaja (kuntaraha vai yksityinen raha). Asiatarkastuksessa tarkastetaan myös yhteys muuhun raportointiin, joka toimitetaan projektin valvojalle. Näitä raportteja ovat maksatusajankohdan raportit ja projektin vuosiraportit. (Ylipaavalniemi 2005.)

Maksatushakemuksilla haetaan rahoituspäätöksellä hankkeelle varatut tukirahat maksuun. Tuki maksetaan siis jälkikäteen tositteita ja selvityksiä vastaan. Vastuu ja velvollisuus tukikelpoisten kustannusten todenmukaisesta esittämisestä ovat viime kädessä projektin hallinnoijalla. Maksatushakemus syntyykin usein parhaiten taloushallinnon ja projektihallinnon yhteistyönä. (Ylipaavalniemi 2005.)

2.5 Osaamiskuilut

Taloushallinnon osaamisen johtamisen tavoitteena on varmistaa, että talousorganisaation kokonaisosaaminen riittää tulevaisuuden haasteissa. Yrityksen taloushallinnollisen nykytietämyksen ja ydinkompetenssien arviointi voi paljastaa osaamiskuilun olemassaolon. Tämä tarkoittaa osaamiseroa nykyisen ja tavoitellun tilanteen välillä. Osaamispuutteet voivat paljastua myös nykytilanteen ongelmien analysoimisen tuloksena: taloushallinnon kehittämisprojektien hitautena, liiketoiminnallisista tavoitteista jäämisenä tai avainhenkilöiden liiallisena työtaakkana. (Järvenpää ym. 2001, 321.)

Organisaatiossa voi olla puuttuvan osaamisen lisäksi myös piilevää osaamista. Piilevää osaamista ei kyetä hyödyntämään esimerkiksi tiedon kulun ongelmien takia. Organisaation käyttämätön osaaminen, sisäinen osaamiskuilu voidaan jakaa kahteen osaan: taloushallinto-organisaatiossa olevaan osaamiseen, jota ei hyödynnetä sekä eri puolilla organisaatiota olevaan osaamiseen joka ei ole käytössä. Kaikkien yksilöiden panosta ei saada taloushallinnon toiminnan kehittämiseen erilaisista syistä johtuen. Erityisesti rutiinotoimintojen aiheuttama kiire, asiantuntijoiden välisten keskusteluyhteyksien satunnaisuus tai virallisuus, tehottomat työskentelytavat sekä vanhentuneet laskentajärjestelmät aiheuttavat sen, että merkittävä osa osaamispotentialista voi jäädä realisoitumatta taloushallinnon toiminnassa. (Järvenpää ym. 2001, 322.)

Tiedot ja taidot muodostavat vain osan ihmisen osaamisesta. Osaamiseen luetaan lisäksi yksilön ammattitaito sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Tietoihin sisältyvät tosiasiat, menetelmät, mallit ja teoriat. Tänä päivänä suuri merkitys on yhteistyötaidoilla, sosiaalisella joustavuudella, kielitaidolla sekä tietotekniikan käyttötaidoilla. Keskeinen osa kokonaisosaamisesta on kokemus. Se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Pitkä työkokemus ei ole sinällään meriitti, jos ihminen ei osaa itse hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Asiantuntemus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta yhdessä. (Kauhanen 2006,143.)

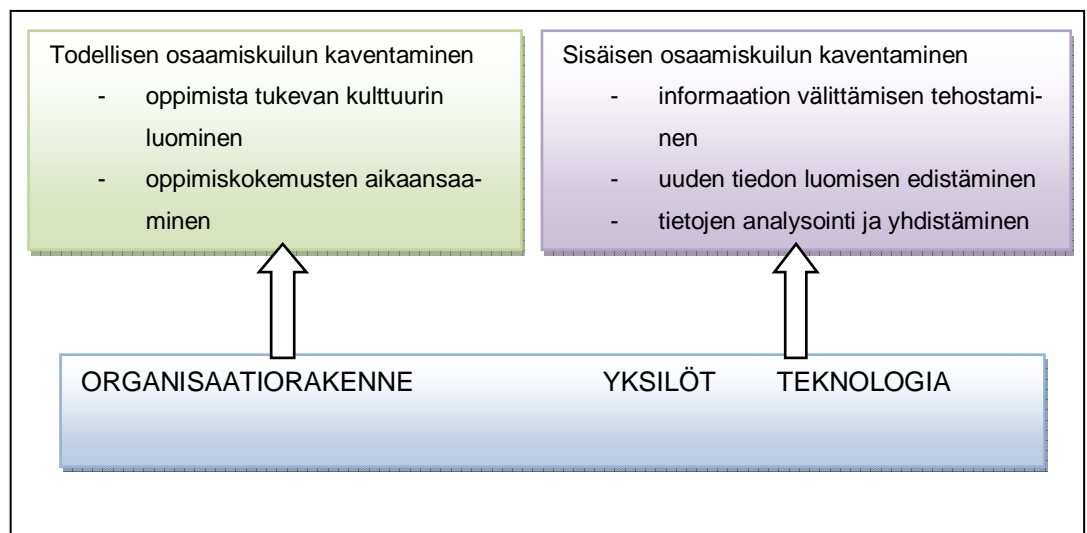
Osaamiskuilun tunnistamisen jälkeen on keskeistä hahmotella haluttu kehityssuunta sekä saada yrityksen henkilöstö määrittelemään omat osaamistarpeensa ja kehitymisalueensa. Tämän jälkeen yrityksen tehtäväksi jää tarjota välineet ja kannustimet osaamisen kehittämiseksi. (Järvenpää ym. 2001, 323.)

2.6 Osaamisen kehittäminen

Ihminen oppii joko omasta kokemuksesta tai sitten muiden kokemuksista. Pelkkä kokemus ei opeta mitään. Kokemuksen perusteella ihminen voi muuttaa toimintaansa, mutta todellista oppimista tapahtuu vasta asioiden jäsentelyn kautta. Oppimisen toinen reitti kulkee muiden ihmisten kautta. Aivan uusille urille pääsee vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Oppiminen voi perustua mallioppimiseen, tai siihen voi liittyä vuoropuhelua uusien mielikuvien luomiseksi. Nämä mielikuvat ohjaavat kokeiluja ja harjaantumista (taito), ja sitten lopuksi ne sulautuvat sisäistettyyn osaamiseen tai toimintamalliin (tottumus). (Laamanen 2002, 192).

Oppimisen näkökulmasta prosesseilla on kahdenlainen merkitys. Ensinnä prosessien kuvaaminen tarjoaa mahdollisuuden keskustella jäsentyneesti organisaation menestyksen kannalta kriittisestä toiminnasta. Organisaatiossa keskustellaan ja sovitetaan yhteen erilaiset näkemykset ja varmistetaan kriittisten vaiheiden tunnistaminen ja yhteistyön sujuminen. Tavoitteena on tulla tietoisiksi erilaisista toimintamalleista ja tietoisuus mahdollistaa sujuvamman yhteistyön. Toiseksi prosessien avulla on mahdollista luoda oppimiselle ja organisaation osaamiselle rakenne. Uusi tehtävä käynnistetään yhteisestä perustasta. Perusta on kunnolla suunniteltu prosessi ja siihen liittyvä osaaminen, tekniikat, menetelmät, työkalut ja toimintaohjeet. Hankkeen jälkeen toiminta analysoidaan ja kokemuksista otetaan opiksi. Opit tulee muokata hyödynnettävään muotoon ja tehdä prosesseihin tarvittavat muutokset. Laamasen (2002, 197) mukaan oppimista tapahtuu tässä analyysi- ja mallinnustyössä. Osaaminen siirtyy näin yksilöiltä koko organisaation käyttöön.

Osaamisen kehittämisessä olennaista on kehittyneen informaatioteknologian käyttö, organisaatorakenteiden joustavuus ja yksilöiden motivoiminen jatkuvaan oppimiseen. Taloushallinnon osaamiskuilun kaventamisessa yrityksen tärkein tehtävä on haastaa avainhenkilöt hyödyntämään osaamistaan ja kehittämään organisaation osaamis- ja tietopääomaa. Sisäisen osaamiskuilun ja todellisen osaamiskuilun välisen eron tunnistaminen ja osaamispuutteiden luokittelu käytännössä mahdollistaa osaamisen kehittämisen tarvittavalla tavalla. Sisäisen osaamiskuilun poistamisessa osaamisen johtamisen toimenpiteet ovat erilaisia kuin todellisen osaamiskuilun kaventamisessa. Tämä käy ilmi alla olevasta kuvioista 4.



KUVIO 4. Osaamisen kehittäminen osaamiskuiluihin vaikuttamalla (Partanen & Tuomela, 1999; Järvenpää 2002, 323.)

Oppimista tukevan kulttuurin luominen ja oppimiskokemusten aikaansaaminen vaikuttavat erityisesti todellisen osaamiskuilun poistamiseen. Oppimista tukevan kulttuurin piirteitä ovat avoimuus, kyseenalaistaminen, kokeilunhalu, jatkuva kehittyminen, virheiden sietokyky, hallittu riskinotto ja erilaisten näkemysten yhteensovittaminen. Oppimiskokemusten aikaansaamisella todellisen osaamiskuilun poistamiseksi tähdätään osaamista kehittävien toimintatapojen ja –rutiinien muodostamiseen. (Järvenpää 2002, 324.)

Syventynyt vuorovaikutus eri avainhenkilöiden välillä mahdollistaa myös sisäisen osaamiskuilun poistamista. Informaation välittämisen tehostuminen – erityisesti osastorajat ylittävä kommunikointi – auttaa saamaan organisaatiossa piilevää osaamista esille. Kun taloushallinnossa tavoitellaan uuden tiedon luomista, sisäisen osaamiskuilun kaventaminen on mahdollista myös muualla kuin taloushallinnossa. Taloushallinnon tiedon tuottamisessa on avoin vuorovaikutus eri alojen asiantuntijoiden kanssa tärkeämpää kuin taloushallinnollisten raporttien tuottaminen ja jakelu. Taloushallinnon informaation tuottamisessa yhä tärkeämpää onkin eri tietolähteistä saadun tiedon analysointi ja yhdistäminen. Tiedon luomisen prosessissa taloushallinnon roolina on tuottaa uudenlaista tietoa ohi perinteisen laskentatoimen raportoinnista. Uudenlaisen tiedon tuottaminen edellyttää taloushallinnon henkilöstöltä usein todellisen osaamiskuilun poistamista. Toisaalta uuden tiedon luominen mahdollistaa omalta osaltaan sisäisen osaamiskuilun alentamista yrityksen eri toiminnoissa ja prosesseissa. (Järvenpää 2002, 325.)

3 PROSESSIT

3.1 Yleistä prosesseista

Laamanen (2002, 19) määrittelee prosessin kirjassaan Johda liiketoimintaa prosessien verkkona seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”

Myös Hannus määrittelee liiketoimintaprosessin toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka alkaa asiakkaan (sisäinen tai ulkoinen) tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Hannus, 2000). Yrityksen liiketoimintaprosessit ja optimaalisesti hyödynnetty tietotekniikka muodostavat yhdessä yrityksen kilpailutekijän. Liiketoimintaprosessien määrittelyn ja mallintamisen yhteydessä havaitaan usein erilaisia kehittämisen kohteita. Toimintojen kriittinen tarkastelu johtaa yleensä tehostuneeseen toimintaan. Onnistuessaan työ tuottaa prosessin jatkuvan kehittämisen mallin.

Toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaatiossa tehdään. Prosessi voidaankin määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi on toiminnan ydin. Tukitoiminnot ovat puolestaan arvoketjuun nähden toissijaisia toimintoja, jotka vain tukevat ydinprosesseja. (Kiiskinen, Linkoaho, & Santala 2002, 28–29.)

Laamasen (2002, 57) mukaan ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joille on ominaista, että niissä jalostetaan tuotet-

ta. Tukiprosessit ovat hänen mukaansa luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle.

Pääprosesseiksi kutsutaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat usein ydinprosesseja. Osaprosessit ja alaprosessit puolestaan tarkoittavat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. (Lecklin 2006, 130.)

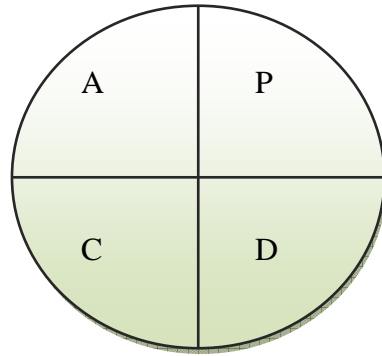
Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Työvaihe on yleensä kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan siihen liitetään työohje. (Lecklin 2006, 130).

3.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisen tarkoituksena voi olla esimerkiksi olemassa olevien prosessien suoritusarvon parantaminen, prosessin vaihtelun tai siinä olevien virheiden vähentäminen tai uusien prosessien luominen. (Sarala & Sarala 1996, 117.)

Prosessien kehitystyö voidaan toteuttaa kehittämällä toimintaa jatkuvasti pienin askelin, parantamalla jo ennestään olemassa olevaa toimintaa määrittelemällä prosessi joltakin osin uudelleen tai voidaan luoda kokonaan uusi toimintatapa ja suunnitella koko prosessi uudelleen. Tehokkuutta voidaan hakea esimerkiksi vähentämällä työvaiheita ja nopeuttamalla koko prosessia. Prosesseja voidaan myös poistaa tai yhdistää muihin prosesseihin. (Sarala & Sarala 1996, 117; Lecklin, 2006, 44)

Prosessien kehittämiseen on kehitetty erilaisia konsepteja, joissa kaikissa on samantyyppisiä piirteitä, mutta myös omat ominaispiirteensä. Eri mallien yhteiset piirteet ilmenevät hyvin Demingin ympyrästä, joka on esitelty kuviossa 5.



1. Suunnittele /aseta tavoitteet (Plan)
2. Toteuta/kokeile (Do)
3. Tarkista (Check)
4. Korjaa/paranna (Act)
5. Suunnittele
6. Toteuta



KUVIO 5. Demingin ympyrä. (Laamanen 2002, 210.)

Demingin ympyrä lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheesta ja tavoitteiden asettamisesta. Ensin selvitetään, mitä on tärkeintä saada aikaan. Seuraavaksi suunnitellaan muutos tai testi. Vaiheessa 2 toteutetaan haluttu muutos tai testi. Kolmannessa vaiheessa havainnoidaan muutoksen tai testin vaikutukset. Sitten neljännessä vaiheessa tutkitaan saadut tulokset ja mietitään mitä on opittu ja mitä tehdyn perusteella voidaan ennustaa. Jatkuvan kehittämisen tilassa aloitetaan uudelleen vaiheesta 1, nyt parantuneen ymmärryksen avulla. Seuraavaksi edetään taas toteutusvaiheeseen ja siitä eteenpäin. (Laamanen 2002, 210.)

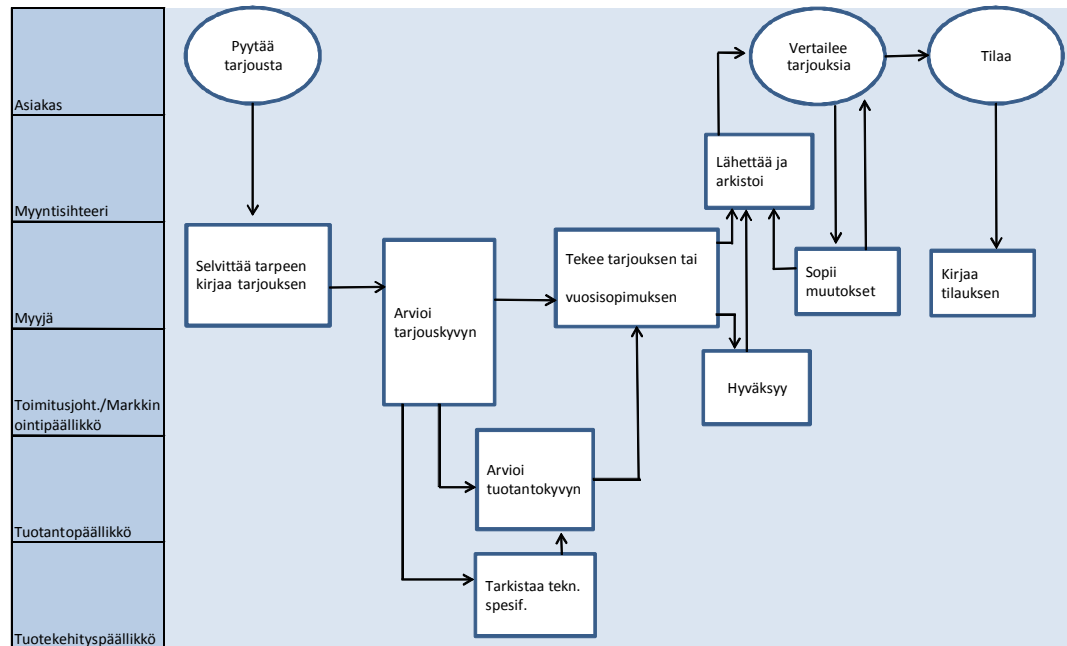
Prosessi on tunnistettava ennen kehittämistä, jotta kehitystyön pohja on riittävän vahva. Tähän vaiheeseen kuuluu prosessiajatteluun perehtyminen, prosessien tunnistaminen, rajaaminen, hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. Tämän vaiheen tuloksena syntyy prosessikartta ja muutosohjelma. Prosessin tunnistamisen tärkein asia on kohdistaa huomio oikeisiin seikkoihin. Organisaatio ei voi menestyä ratkomalla pelkästään ongelmiaan. Parantaminen kohdistuu arvonn lisäämiseen. Tarvitaan jatkuvaa innovaatioiden virtaa, ja tämän mahdollistaa prosessien määrittely tietyllä tavalla: asiakkaalta asiakkaalle. (Laamanen 2005, 157–159.)

3.2.1 Nykytilan kartoitus

Prosesseissa on kysymys operatiivisesta tehokkuudesta. Niiden avulla asiakas-suuntautumista voidaan vahvistaa ja samalla voidaan luoda tehokas jatkuvaan parantamiseen tähtäävä rakenne. Jos tämä onnistuu, asiakkaan kokema palvelu ja tyytyväisyys paranevat, henkilöstö ymmärtää oman roolinsa sekä organisaation tavoitteet ja yhteistyö yli osastorajojen paranee. Kehittämistyön lähtökohtana ovat aina asiakkaan tarpeet. (Laamanen 2005, 155–156.)

Prosessien kehittäminen alkaa yleensä vanhojen prosessien kuvaamisella. Prosessikuvauksen lähtökohtana pitäisi olla selkeä näkemys kuvauksen käyttötarkoituksesta. Käyttötarkoitus ratkaisee sen, millä tasolla prosessikuvaukset tehdään. (Lanning ym. 1999, 250.)

Prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty esitys, jossa kuvataan graafisesti tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. Prosessikaavion malli on nähtävissä alapuolella olevasta kuviosta 6. On tärkeää, että roolit ovat mukana kaaviossa, sillä näin työntekijät voivat tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63; Laamanen 2005, 80.)



KUVIO 6. Prosessikaavion malli. (Laamanen 2002, 79).

Yleensä kaavion vasempaan laitaan sijoitetaan roolit ja tehtävien sarja etenee vasemmalta oikealle. Näin syntyy mielikuva prosessien horisontaalisesta etenemisestä ja samalla on mahdollista esittää aikataulu, jos se on tarpeen. Toimintojen symbolina käytetään neliötä ja tietovirran symbolina nuolta. (Laamanen 2005, 80.)

Prosessi kannattaa kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka tulee pääpiirteissään selville. Kaikkia tehtäviä kaavioon ei kannata sisällyttää, sillä liian tarkka kuvaaminen johtaa suureen määrään aliprosesseja, mikä ei auta ymmärtämisessä. Jos prosessikaavio tehdään prosessin kehittämiseksi, on yksityiskohtaisempi kuvaus kuitenkin tarpeen. (Laamanen 2005, 81.)

Prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään toiminnan vaikutuksia läpi organisaation. Ilman tätä ymmärrystä on vaikea hyödyntää saatua tietoa. Prosessiajattelun peruskommuus on, että hyöty asiakkaalle syntyy tietyn tapahtumaketjun (prosessin) tuloksena. Asiakkaan saamasta hyödyistä ei voida saada suoranaista näyttöä. Uskomuksen mukaan prosessit ovat olemassa riippumatta siitä, onko niitä kuvattu vai ei. (Laamanen 2005, 155.)

Prosessien kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää, miten eri rooleissa toimivien henkilöiden tulee toimia, jotta prosessi on tehokas, asiakas saa hyötyä ja organisaatio menestyy. Karkeat kuvaukset ovat tarkkoja parempia. Tarkat kuvaukset vievät ymmärryksen helposti ohi tarkoituksen. Tarkkoja kuvauksia tarvitaan tietojärjestelmien kehittämiseen tai ongelmien ratkaisemiseen. Prosessien kuvaamisen tarkoitus on ymmärtää valitun prosessin toimintaa. Tuloksena syntyy prosessikuvaus ja välittömiä parannuksia prosessiin. (Laamanen 2005, 161.)

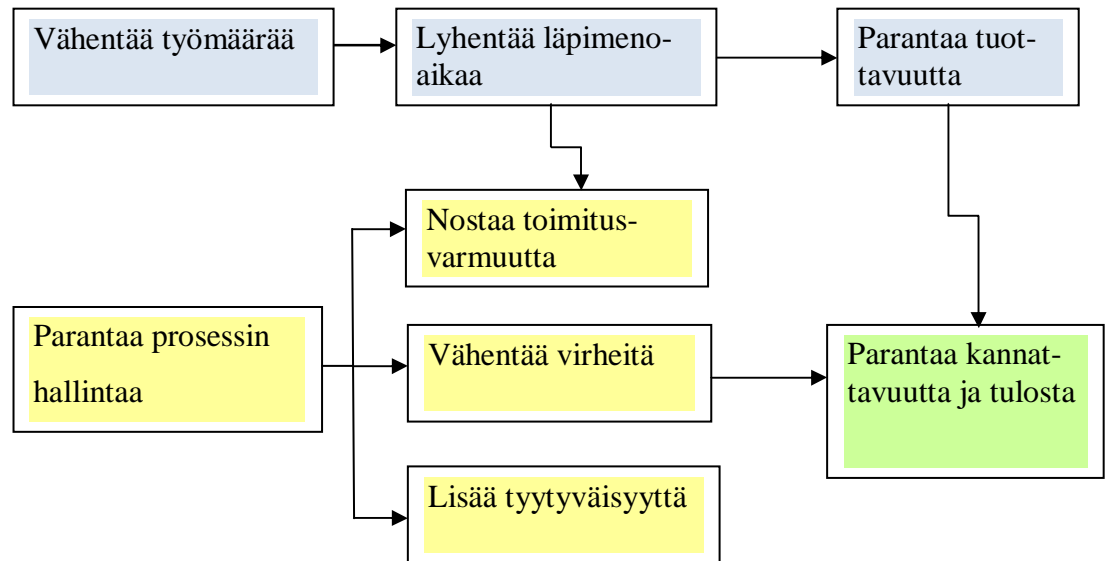
Prosessien kuvaamisessa kaaviomallin avulla löydetään roolit. Roolit tuovat esille henkilöiden vastuut prosesseissa. Vastuussa on kysymys siitä, että joku henkilö tekee työnsä. Kaavion tekeminen alkaa roolisuunnittelulla ja samalla otetaan kantaa prosessissa tarvittavasta osaamisesta. Ymmärrys syntyy ymmärtämiseen tähtäävässä keskustelussa. Prosessien kuvaaminen on keskustelua organisaation sisällä sille tärkeistä töistä ja muista tekijöistä. Keskustelu on tärkeää, jotta toiminta ei johda epäolennaiseen puuhasteluun tai pahimmassa tapauksessa toisten työn tuhoamiseen. Kun ymmärrys on saavutettu, prosessikuvaus on tehnyt tehtävänsä. Seuraavan kerran sitä tarvitaan, kun prosessia täytyy muuttaa strategian mukaiseksi esimerkiksi tietotekniikan kehittyessä tai ongelmien ilmaantuessa, jotta ne saadaan poistettua kestäväällä tavalla. (Laamanen 2005, 161–162.)

3.2.2 Prosessien analysointi

Muutoksen lähtökohtana toimii nykytilanteen analyysivaihe. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Nykytilanteen analyysivaiheen apuvälineitä ovat esimerkiksi muutosilmapiirin kartoitus, toimintaketjujen kuvaus ja analysointi sekä toimintojen resurssi- ja kustannusanalyysi. (Martola & Santola 1997, 73; Kiiskinen ym. 2002, 45–46.)

Alla olevassa kuviossa 7 kuvataan, mihin prosessin analysoinnilla pyritään. Vähentämällä työmäärää ja nopeuttamalla läpimenoaikaa parannetaan tuottavuutta. Tämä vastaa nykyiseen tehokkuuden maksimoimisen vaatimukseen. Kuviosta

näkyä miten parantamalla prosessin hallintaa, parannetaan samalla kannattavuutta ja tulosta.



KUVIO 7. Prosessin analysoinnin tarkoitus. (Moisio, 2008a).

Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa muun muassa se, kuinka monta kertaa viestikapula vaihdetaan prosessin edetessä, eli montako kertaa tehtävä siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle, ja miten tietojärjestelmiä hyödynnetään, kun prosessi etenee. Nykytilan analyysivaiheen prosessikuvaukset ja tietojärjestelmien nykytilan analyysi paljastavat muutosmahdollisuudet nykyisissä prosesseissa, tietojärjestelmissä, toimintamalleissa ja rakenteissa. (Martola & Santala 1997, 77; Kiiskinen ym. 2002: 49.)

Tavoitetilan suunnittelu on parasta aloittaa selvittämällä riittävän yksityiskohtaisesti nyky-, eli lähtötilanne. Taloushallinnossa prosessitehokkuuden lisäksi myös laadullisilla tekijöillä on keskeinen asema nykytila-analyysissa. Taloushallinnolta edellytetään nopeutta, luotettavuutta, virheettömyyttä ja laadukkuutta, joten ne on hyvä pitää mukana analyysissa. Nykytila-analyysi toteutetaan käymällä läpi valitut prosessit ja osa-alueet riittävän yksityiskohtaisesti. Tietoa voidaan kerätä tutus-

tumalla olemassa olevaan aineistoon, haastatteleamalla henkilöitä tai seuraamalla työnkulkua ja prosesseja käytännössä. (Lahti & Salminen 2008, 185–186.)

3.2.3 Prosessien parantaminen ja uudistaminen

Prosessinmukaisen toiminnan organisoimisen tarkoitus on viedä kuvauksen yhteydessä syntynyt ajatus toiminnasta käytäntöön. Pelkkä kuvaus ei muuta toimintaa, vaan tarvitaan prosessissa toimivien ihmisten tiedostamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Prosessin toimintaa on tuettava työkaluin ja –ohjein. Prosessin ihmisillä pitää olla tarvittava osaaminen ja heidän on organisoiduttava tarkoituksenmukaisesti. Seuraavaksi mitataan prosessin suorituskykyä ja kriittisiä menestystekijöitä. Prosessia on tarkkailtava, että se toimii käytännön kannalta hyödyllisellä tavalla. Tuloksena saadaan työkalut, koulutusohjelmat ja mittausten tulokset. Ihmiset toimivat prosessin mukaisesti, minkä ansiosta prosessin tehokkuus ja tulokset paranevat. (Laamanen 2005, 162–163.)

Suunnitteluvaiheessa luodaan karkeat kuvaukset ja suunnitelmat tavoitetilan prosesseista. Tässä vaiheessa laaditaan myös toteutusvaiheen alustava projektisuunnitelma ja verrataan eri vaihtoehtojen hyötyjä ja riskejä. Ratkaisuja mietittäessä pitää muistaa kyseenalaistaa nykyiset toimintamallit ja pohtia voisiko tietystä tehtävästä tai prosessin vaiheesta päästä kokonaan eroon. Jos kuukaudesta toiseen tuotetaan raportti, ilman että kukaan sitä oikeasti tarvitsee, on turha lähteä automatisoimaan tarpeetonta prosessia. Tavoitetilan suunnitteluvaiheessa voidaan miettiä uusiksi työnkuvia ja työn rytmitystä. (Lahti & Salminen 2008, 187.)

Uuden toimintamallin suunnitteluvaiheen tavoitteena on määrittää paras mahdollinen tapa, joka mahdollistaa asetettujen muutostavoitteiden toteuttamisen. Ideointi- ja kehittämistyö tapahtuu toimintoketjukohtaisissa työryhmissä. Työskentely aloitetaan perehtymällä asetettuihin muutostavoitteisiin sekä nykytilan analyysiin. Näiden pohjalta aloitetaan uuden toimintatavan miettiminen. Uuden toimintatavan ideointi vaatii luovuutta ja edellyttää kykyä ajatella uutta toimintamallia täysin

uudesta näkökulmasta nykyiset toimintamallit kyseenalaistaen. (Martola & Santala 1997, 85–86; Kiiskinen ym. 2002, 55.)

Uusi toimintamalli kannattaa hyväksyttäväksi myös prosessissa mukana olevilla. Heidän on omaksuttava uudet toimintatavat ja olla valmiita muutokseen. Tulos on yleensä sitä parempi, mitä aiemmin prosessiin osallistuvat ovat mukana kehittämistyössä. (Lecklin 2006, 192.)

Uusien toimintamallien tehokas käyttöönotto edellyttää ainakin seuraavien asioiden olemassaoloa: tyytymättömyyttä vanhaan ja uuden houkuttelevuutta, muutosvision selkeyttä, käytännön toimenpiteitä, uskoa muutoksen toteutumiseen sekä muutoksen edellyttämiä panostuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 61.)

Kun käyttöön otetaan uusia toimintamalleja, aloitetaan vanhasta luopuminen jokapäiväisissä työtehtävissä ja samaan aikaan aletaan soveltaa uusia toimintatapoja. Toimenpiteiden yksityiskohtaisuus ja muutoksen konkreettisuus vaikuttavat merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Uusien toimintamallien käyttöönoton yhteydessä tulisi käynnistää myös niiden edellyttämä koulutus ja muutosvalmennus. (Martola & Santala 1997, 89; Kiiskinen ym. 2002, 39.)

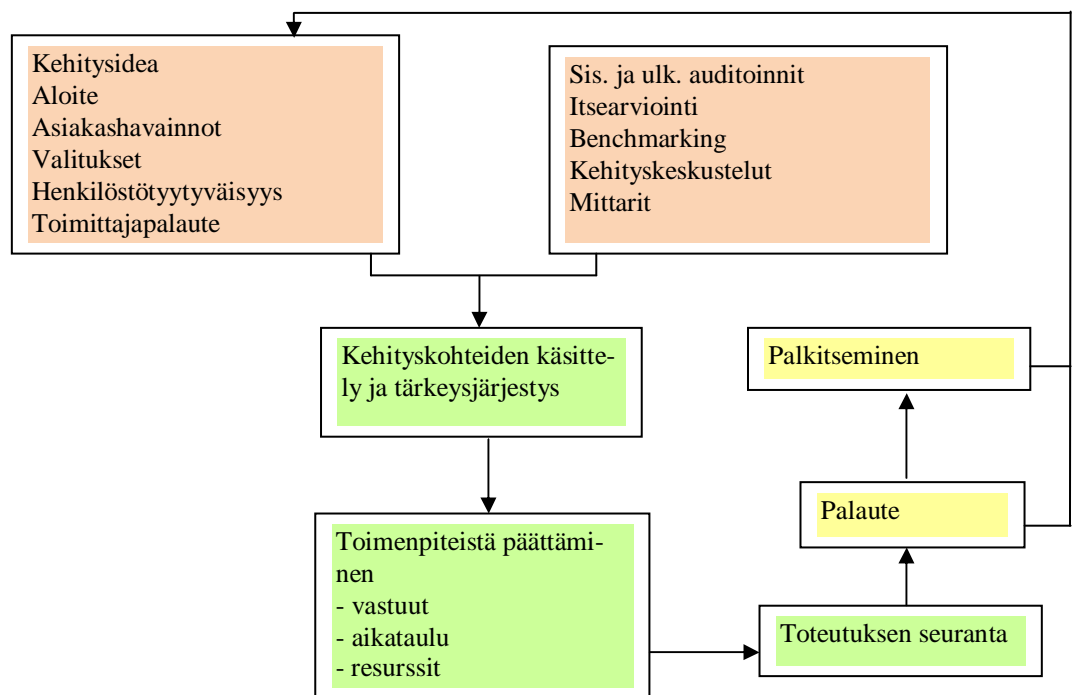
3.2.4 Prosessien jatkuva kehittäminen

Kehitystyöstä saatavan hyödyn kannalta on ensisijaisen tärkeää, että toimintatapa pysyy käytössä ja kehittyy edelleen myös projektin päätyttyä, eikä vanhoihin menettelyihin enää palata. Aina kun työmenetelmiä muutetaan, vastaavat muutokset pitäisi muistaa tehdä myös työohjeisiin, laatujärjestelmiin ja prosessikuvauksiin. (Lanning ym. 1999, 234,296.)

Muutosprosessin ongelmat syntyvät monesti siitä, kun toteutuksen yhteydessä joudutaan samalla suunnittelemaan muutosta. Onnistunutkaan suunnitteluvaihe ei tarkoita, että toteutusprosessissa kaikki tapahtuu ennakoitavasti ja halutusti. Toteutuksessa pitää ottaa huomioon kaoottisuus ja ennakoimattomuus. Tilanteet toteu-

tusvaiheessa voivat olla yllätyksellisiä ja arvaamattomia. Muutoksen toteutukseen liittyy myös aika. Toteutusvaiheessa on usein liian kiire. Kiire saattaa estää asioiden tekemistä kunnolla. Kiirettä voidaan käyttää myös ”oikeutettuna syynä” vastustaa ja kieltäytyä muutoksen vaatimista asioista. (Stenvall & Virtanen 2007, 49–50.)

Kuviossa 8 on nähtävissä jatkuvan parantamisen prosessin vaiheet. Prosessi on kehä, joka palaa alkuun ja käynnistyy impulssin saatuaan aina uudelleen.



KUVIO 8. Jatkuvan parantamisen prosessi. (Moisio 2008b).

Jatkuva parantaminen liittyy usein tukiprosessien toimintaan, kuten osaamiseen liittyvien prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämän vaiheen tuloksena syntyvät arviointimenettelyt ja parantamiseen liittyvät prosessit kuten ongelmanratkaisu ja benchmarking. Jatkuvan parantamisen tarkoitus on varmistaa, että toimintajärjestelmä täyttää muuttuvassa toimintaympäristössä sille asetetut tavoitteet. (Laamanen 2005, 164.)

4 MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA

4.1 Muutoksen tarve ja edellytykset

Muutoksen edellytyksenä on yleensä hyväksytyjen normien muuttaminen, mikä aiheuttaa epävakautta ja saa aikaan vaistomaisen vastustusreaktion. Tutusta ja turvallisesta toiminnasta on vaikea luopua. Muutoksen tarve on hyvä ymmärtää sekä yritys- että yksilötasolla. Jos henkilöstö ei näe tarvetta oman toimintansa muuttamiseen eli ei näe sen tuovan henkilökohtaista etua, se ei ainakaan helposti tue organisaation muutokseen johtavaa toimintaa. Toimintatapoja on vaikea lähteä kehittämään ja muuttamaan, jos nykytilaan ollaan tyytyväisiä. (Lanning 1999, 138.)

Muutos käynnistyy joko uuden kokeilunhalusta tai olosuhteiden pakosta. Muutosta aletaan pohtia vakavasti, jos nykyinen toiminta tuntuu epätarkoituksenmukaiselta tai vanha toimintamalli ei enää ole mahdollinen. Esimerkiksi vanhentunut tietojärjestelmä on vaihdettava uuteen, koska toimittaja ei enää tarjoa sille tukea. Joudutaan hankkimaan uusi ja muuttamaan toimintaa. Toisaalta voidaan kokeilla uutta Internet-sivua, josta asiakkaat saavat tarvitsemansa tiedot ja helpdeskin kuormitus pienenee ja toimintatapa on muuttunut. Kaikella toiminnalla on oma elinkaarensa. Toiminta syntyy, kokee kukoistuksensa ja korvautuu lopuksi tehokkaammalla. Tätä tapahtumaa voidaan kutsua toimintatavan evoluutioksi. (Laamanen 2005, 294–295.)

Vaikka laskentainnovaation todellinen käyttöönotto on muutoshankkeen perustavoite, muutosprojektin aikana tapahtuva oppiminen ja asioiden käsittely voi olla kaikkein tärkeintä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Projektin epäonnistumisen määrittely ei ole yksiselitteinen tehtävä. Laskentainnovaation käyttöönottoprojekti voi jäädä kesken tai innovaatiota ei varsinaisesti projektin toteuttamisen jälkeen käytetä. Projektilla on silti voinut olla ratkaiseva merkitys taloushallinto-

organisaation osaamisen kehittämisessä, yrityksen keskeisten ongelmien tunnistamisessa tai uusien kehittämisimpulssien tuottamisessa. Muutoksen vaikutukset ratkaisevat, onko muutos hyödyllinen. (Järvenpää ym. 2001, 288–289.)

4.2 Muutosviestintä

Muutosvaiheessa tiedottamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Jopa siitä voi tiedottaa, että mitään tiedotettavaa ei ole. Jatkuvalla tiedottamisella katkaistaan huhuilta siivet ja estetään turhien pelkojen syntyminen. (Arikoski, Sallinen. 2007, 91.) Tiedottamisen avulla osapuolten muutosreaktiot saadaan lähennettyä toisiinsa. Ensiksi tärkeää on tiedottamisen runsaus, toiseksi kysymykset sallivalla avoimella vuorovaikutuksella ja kolmanneksi henkilöstön ottamisella mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Edellisten kolmen keinon (tiedonvälitys, vuorovaikutus ja osallistaminen) lisäksi avoimen ilmapiirin luominen on tehokkain tapa taata muutoksen tuloksellisuus. Avoimuudessa on kysymys lähinnä asenteesta ja asennoitumisesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 92–93.)

Harvoin muutos sujuu niin kuin on toivottu ja ennakoitu. Välillä asiat tuntuvat olevan hyvin hallinnassa ja välillä mennään kohti kaaosta ja epäjärjestystä. Rowley ja Roevens osasivat mallissaan hyvin kuvata sen, että epävarmuuden lisääntyminen, konfliktit ja kaoottiset tilanteet ovat osa minkä tahansa organisaation arkea. (Åberg 2006, 123.)

Koska muutos on jatkuva prosessi, on siitä viestittäväkin jatkuvasti. Muutosprosessit ovat hitaita ja välillä ulospäin näyttääkin siltä, että mitään ei tapahdu. Viestinnän avulla muutoksesta syntyy kokonaiskuva, vaikka kaikkea aiottua ei saadaakaan toteutettua. Jatkuva muutosviestintä tarkoittaa, että muutosprosessi on kuvattava ja sitä on seurattava ajantasaisesti. Kerrottavaa on sekä hankkeen taustasta että aikataulusta ja nykytilasta. Muutosviestintään liittyy myös jatkuva tiedottaminen. Koko ajan on kerrottava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa. (Åberg 2006, 132.)

Jos tiedottaminen puuttuu, ihmiset kuvittelevat vastaukset avoimiin kysymyksiinsä. Tieto siitä, minne ollaan menossa, minimoi muutosvastarinnan ja nopeuttaa muutosprosessia. Kommunikoimalla ihmisten kanssa saadaan selville mitä he todella ajattelevat. Kommunikointi tapahtuu kaikilla mahdollisilla muodollisilla ja epämuodollisilla keinoilla. Muutosviestintä ei ole myyntipuhetta vaan konkreettisen tiedon välittämistä. Huhut lähtevät liikkeelle useimmiten heistä, joita asia ei suoranaisesti koske, siksi heillekin on tiedotettava. (Tuominen 2001, 304.)

4.3 Muutoksen toteuttaminen

Muutostarve lähtee usein yrityksen ratkaisua vaativista ongelmista kuten toistuvista toimintavirheistä, päällekkäisen työn tekemisestä tai yrityksen uuden strategian käyttöönotosta. Kehittämisen tavoite on helppo osoittaa, mutta toimenpiteet sen saavuttamiseksi eivät ole yksinkertaisia. (Johnson 2007.)

Muutos- ja kehittämistarpeet on selvitettävä jo muutostyön suunnitteluvaiheessa organisaation tasolla vaikka kehittämistyön kohteena olisi yksittäinen tiimi. Tarvitaan tietoa siitä, minkälaisessa ympäristössä tiimi toimii. (Honkanen 2006, 70.)

Ulkopuolinen arviointi yrityskulttuurista on arvokas, koska yrityksen omat työntekijät näkevät kulttuurin sellaisena kuin haluavat sen nähdä, eivät sellaisena, kuin se todella on. (Johnson, 2007.) Scheinin (1991) mukaan yrityskulttuuri on opittua ja siksi myös muutettavissa, vaikka sitä ei suoraviivaisesti voikaan komentaa. Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, toisinaan taas este ja vaikeasti tavoitettava kohde. (Mattila 2007, 35.)

Jos kulttuuri on este, sitä pitää muuttaa. Muutos voidaan aloittaa yksinkertaisella tehtävällä, jonka avulla vahvistetaan luottamusta ja osoitetaan ihmisille, että he pystyvät tekemään tuloksellista yhteistyötä. Varsinaista muutosta voidaan auttaa pienemmillä muutoksilla, jotka voidaan ottaa käyttöön välittömästi. (Johnson 2007.)

Kehittämishankkeen aloittamisen jälkeen tekeminen hiipuu, kun uutuudenviehätys häviää. Suvantovaiheen pituutta ja syvyyttä voidaan säädellä aktiivisella mukanaololla. Hankkeen vetäminen vaatii läsnäoloa, kovaa työtä, paljon aikaa ja loputonta jaksamista. Muutokseen pitää puhaltaa koko ajan uutta henkeä. Työntekijät on pidettävä koko ajan tietoisina siitä, että heitä ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. (Johnson 2007.)

Kehittämishankkeessa mukana oleva tiimi on avainasemassa. Haasteita voi syntyä mikäli tiimin jäsenten valmiudet itsenäiseen tai ryhmätyöhön ovat kovin erilaiset. Jos tiimin kokoonpanoon on mahdollista vaikuttaa, kannattaa mukaan sitouttaa myös epäilijöitä ja vähentää näin suoraan vastarintaa. Hyvä tiimi ei kuitenkaan yksin riitä pitämään muutosta käynnissä. Tarvitaan yrityksen johdon, myös ylimmän johdon, tuki. Pelkästään seremoniallinen läsnäolo ei ylimmätkään johdolta riitä vaan tarvitaan aktiivista paneutumista tehtävään. Muuta organisaatiota ei saa sulkea ulkopuoliseksi. Parhaissa tilanteissa kehityshankkeen rajat ovat läpäiseviä ja ymmärrys uudesta leviää vähitellen organisaatioon. (Mattila 2007, 154–158.)

Kehittämishankkeet vaativat ihmisiä ajattelemaan ja toimimaan uusin tavoin. Toisille se on helpompaa, toisille vaikeampaa. Suhtautuminen riippuu usein siitä, miten muutos vaikuttaa yksittäiseen työntekijään. Hankkeen vetäjän on näytettävä sekä innostusta että peräänantamattomuutta. Ihmisille on näytettävä, että hanke viedään loppuun. (Johnson 2007.) Ja hankkeella pitää olla loppu, ja siitä muistuttaminen auttaa mukana olevia sietämään ajoittaista lisäkuormaa ja kiirettä.

Onnistuneen muutoksen lähtökohdat voidaan kiteyttää seuraaviin lähtökohtiin. Hyvällä suunnittelulla luodaan edellytyksiä onnistuneelle toteutusprosessille. Toteutukseen tulee suhtautua joustavasti ja prosessin kuluessa tulevia mahdollisuuksia on kyettävä käyttämään hyväksi, vaikka ne muuttaisivat haluttua suuntaa. Muutosprosessin pitäminen kiinnostavana ja toteuttamisen vauhdissa on keskeinen haaste vetäjälle. Tähän saatetaan tarvita motivaation kohottamista käymällä läpi onnistumisen kokemuksia ja toisaalta muistuttamalla muutoksen tärkeydestä. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

4.4 Muutosvastarinta

Organisaation sanattomat sopimukset ovat tärkeitä johtamisen voimavaroja ja vaativat sen takia huomiota. Muutosvastarinnan ja motivaation puutteen taustoja avaamalla voidaan ymmärtää niiden syyt ja nähdä pohjalla vaikuttavan logiikan ja näin myös vaikuttaa siihen. (Mattila 2007, 17.)

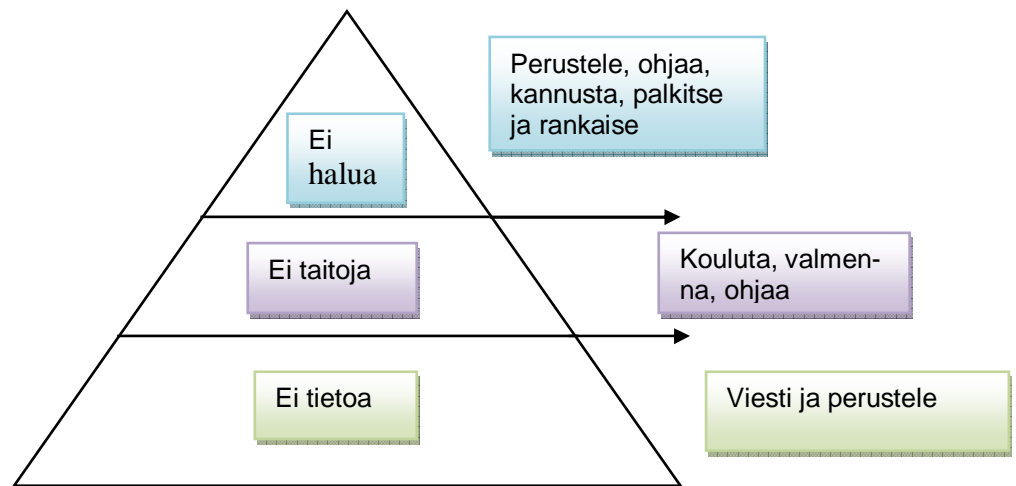
Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Se edellyttää, että muutos hyväksytään myös tunnetasolla. Vastakun on käyty läpi pelon, vihan, surun ja lopuksi ilon tunteet, ollaan sinut muutoksen kanssa. (Jabe 2007.)

Muutosvastarinnasta syytetään yleensä yrityksen työntekijätasoa, vaikka tarkemmissa arvioinneissa on usein huomattu, että uudistusten pahimpina hidasteina ovat ne, joilta uudistukset uhkaavat viedä sekä saavutettuja etuja että etenemismahdollisuuksia. Suurin vastarinta tulee kuitenkin ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. He ovat lähes aina myös vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. He pääsevät mukaan vasta siinä vaiheessa, kun yrityksen johto jo odottaa heiltä toimintaa. (Mattila 2007, 20–21.)

Muutosvastarinta saa henkilöstä ja organisaatiosta riippuen useita eri ilmenemismuotoja. Toisilla vastustus ilmenee passiivisena laiskuutena, toisilla puolestaan aktiivisena, äänekkäänä ja näkyvänä mielenilmaisuna. Tyypillisiä muutosvastarinnan oireita ovat esimerkiksi haluttomuus osallistua koulutustilaisuuksiin, passiivisuus kokouksissa, pessimististen arvioiden ja mielipiteiden levittäminen sekä kehitykseen käytettävien resurssien pienentäminen. Vastarinta ei ole tyypillinen ainoastaan työntekijöille, vaan vastustajia voi löytyä organisaation kaikilta tasoilta. (Lanning 1999,137).

Kuviossa 9 on nähtävissä Mattilan mukaan muutosvastarinnan tasot sekä niitä vastaavat toimenpiteet muutosta johdettaessa. Tiedon lisäämiseen vaikutetaan viestimällä. Tiedottamisen pitää olla myös perusteltua. Osaamisen tasoon puututaan kouluttamalla, ohjaamalla ja valmentamalla. Kun uusi asia opitaan, sitä ei vastusteta samalla tavalla kuin tuntematonta asiaa. Vaikein johdettava alue on

nähtävissä kuvion pyramidin huipulla. Kun ei ole halua muuttua tai muuttaa toimintaa, on panostettava palkitsemisen ja rankaisemisen kautta ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan.



KUVIO 9. Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle. (Mattila 2007, 21)

Ennen kuin muutosvastarinnasta päästään pelon, vihan ja surun kautta sitoutumiseen, on matkassa monta mutkaa. Ensin kielletään ulkoa tullut uhka. Vaikka virallista tietoa ei ole, huhut kulkevat ja muutosvastarinta alkaa jo pinnan alla. Seuraa pelko siitä miten itselle käy. Tällöin vastustetaan avoimesti tai salakavalasti sabotoidaan ääntä korottamatta muutosta. Muutosta johtavat eivät tätä huomaa, koska näennäisesti ollaan myöntöväisiä. Muutostilanteissa nousee useasti mieleen aikaisempia kokemuksia epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, mikä ruokkii vihaa ja uhmaa. Negatiiviset tunteet pitää kohdata ja kuunnella. Vihan energian voi hyödyntää etsimällä sen seasta rakentavaa kritiikkiä aktiivisesti kuuntelemalla ja kyselemällä. Kun huomataan, ettei muutosta voi estää vaihtuu viha suruksi. Surutyö vie aikansa ja vaatii energiaa, kun on luovuttava ja opittava pois vanhasta. Kun muutoksesta on selvitty, pitää osata iloita onnistumisesta. Motivoituneita työnteki-

jöitä ei saa ohittaa huomiotta eikä onnistumista saa pitää itsestäänselvyytenä. Henkilöstö saattaa kokea sen oman työpanoksensa mitätöintinä. (Jabe 47–48.)

Muutosvastarinta mielletään yleensä negatiivisena asiana muutoksen johtajan kannalta, koska hänelle vastarinta ilmenee toteutusta hidastavana ja hankaloittavana tekijänä. Jarrettin (2004) mukaan muutosvastarinta on monesti positiivinen ja luonnollinen asia. Ensinnäkin se kertoo, että muutos on vaikuttava. Yleensä vastustetaan sitä mikä edellyttää uudistumista ja kehittymistä sekä vaatii vanhasta luopumisesta. Toiseksi muutosvastarinta kertoo organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Uudistusta vastustava henkilöstö haluaa pitää kiinni jostakin itselle tärkeästä. Kolmanneksi muutosvastarinta voi olla aidosti uuden luomisen lähtökohta. Tämä tarkoittaa, että vastustuksen kautta saattaa nousta esille asioita, joita taitavasti hyväksi käyttäen muutoksen laatu paranee. (Stenvall & Virtanen 2007, 65.)

Nykyisin useimpien yritysten liiketoimintaympäristö on dynaaminen ja nopeasti muuttuva. Se, miten organisaatiot kykenevät vastaamaan ympäristön muutoksiin, ratkaisee miten hyvin ne tulevista haasteista selviävät. Yritykset ja niiden prosessit eivät kehity itsestään, niitä pitää kehittää. Seuraavassa luvussa kerrotaan tämän opinnäytetyön kohdeyrityksestä ja sen taloushallinnosta.

5 LAHDEN TIEDE- JA YRITYSPUISTO OY JA SEN TALOUSHALLINTO

5.1 Kohdeyrityksen kuvaus

Teknologiakeskukset edistävät uuden liiketoiminnan syntyä. Ne tukevat innovatiivisten teknologiayritysten perustamista, kasvamista ja kansainvälistymistä. Olemassa olevien yritysten osalta palvelu toimii ns. klusteri-mallilla. Teknologiakeskukset ovat välittäjäorganisaatioita yliopistojen, yritysten ja paikallishallinnon yhteistyössä. Teknologiakeskukset ovat järjestäytyneet TEKEL-verkostoksi (TEKEL – teknologiakeskusten liitto). TEKEL-verkoston kuuluu 22 teknologiakeskusta. Niissä toimii 1 600 yritystä ja yhteisöä, joissa työskentelee 32 000 eri alojen asiantuntijaa. Teknologiakeskusten toimialoja ovat mm tieto- ja viestintätekniologia, hyvinvointi-, bio-, ympäristö- ja elintarviketekniologia sekä materiaalitutkimus ja digitaalinen media. (Suomen teknologiakeskusten liitto.)

Teknologiakeskukset tarjoavat kasvu ympäristön, jossa yritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Keskusten palvelukokonaisuus koostuu tyypillisesti tila- ja kiinteistöpalveluista, yrityskehityspalveluista ja toimialan kehittämissuunnitelmista. Asiakasyrityksille tarjotaan koulutusta ja konsultointia yrityksen perustamisesta, johtamisesta, rahoituksesta, kansainvälistymisestä, viestinnästä, markkinoinnista ja oikeudellisista kysymyksistä. Alkaville yrityksille tarjotaan hautomotoimintaa. Jo toimiville yrityksille tarjotaan liiketoimintaosaamista innovaatioiden kaupallistamiseen, kansainvälisiä ja kotimaisia kontakteja, toimialan kehittämissuunnitelmia ja verkostoja. Teknologiakeskusten toimitilapalvelut tarjoavat yrityksille toimitiloja laitteineen, alan huippuosaajien seurassa sekä yritys- ja henkilöpalveluja. (Suomen teknologiakeskusten liitto.)

Teknologiakeskukset ovat alueellisille vahuuksille perustettuja itsenäisiä yrityksiä. Niiden omistajakunta koostuu yrityksistä, yliopistoista, kunnista, rahoituslaitoksista, järjestöistä, säätiöistä ja yksityisistä sijoittajista. Yhtiöissä on paikallinen

johto sekä yleensä elinkeinoelämää, yliopisto- ja tutkimuskenttää sekä kuntasektoria laajasti edustava hallitus. Teknologiakeskuksia hallinnoivissa 22 yhtiössä on yhteensä 550 toimihenkilöä ja 100 miljoonan euron liikevaihto. (Suomen teknologiakeskusten liitto.)

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy on perustettu vuonna 1991 Neopoli Oy -nimisenä. Neopoli Oy muutettiin yhtiökokouksessa 16.12.2003 Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:ksi. Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy aloitti toimintansa 1.1.2004. Yrityksen yhtiöjärjestys ja nimi rekisteröitiin 12.1.2004.

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy on Lahden seudun elinkeinoelämän uudistumista palveleva yhteisö, joka aktivoi alueen osaamisen ja teknologian siirtoa yrityksiin sekä kehittää innovaatioperusteista yritystoimintaa. Yhtiö tuottaa yrityshautomo-, klusterien kehittämis-, laboratorio- ja toimitilapalveluita sekä vastaa alueen innovaatiojärjestelmän kehittämisestä. Yhtiön keskeisimmät toimialat ovat ympäristö-, mekatroniikka-, ICT-, muotoilu- ja hyvinvointitoimialat. Yhtiön omistavat alueen kunnat (84 %). Suurin omistaja on Lahti (74 %).

Lahden alueen vuosien 2005–2008 elinkeinostrategiassa yhtiölle on määriteltävä seuraavat tehtävät: kehittää ympäristö-, vilja-, mekatroniikka-, puutuote- ja muoviklustereiden sekä tulevaisuuden kasvualojen hyvinvointi- ja muotoilutoimialojen tutkimus-, tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaa. Edistää uusien kasvuhakuisten yritysten syntymistä. Kehittää alueellista innovaatiotoimintaa ja korkeakoulujärjestelmää. Yhtiön pitkän tähtäimen tavoitteena on rakentaa Lahden alueesta maailmanluokan ympäristötoiminnan keskittymä.

Useimmat suomalaiset teknologiakeskukset, myös Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy, ovat organisoineet liiketoimintansa kolmeen perustoimintoon: osaamisklusterien kehittämiseen (osaamiskeskusohjelman, teknologiaohjelmien, aluekehitysohjelma ja muiden ohjelmien hallinnointi alueella), yrityskehitystoimintaan (hautomo- ja kiihdyttämätöiminnot, tähän liittyvän pääomarahoituksen järjestäminen) sekä kiinteistöliiketoimintaan ja siihen liittyviin peruspalveluihin (toimistopalvelut, ravintola ja kokousjärjestelyt, tietoliikenne, jne.). Toiminnoista klusterien ke-

hittäminen ja yrityskehitystoiminta ovat lähes aina voittoa tuottamattomia toimintoja, kun taas kiinteistöliiketoiminta saattaa olla hyvinkin tuottava

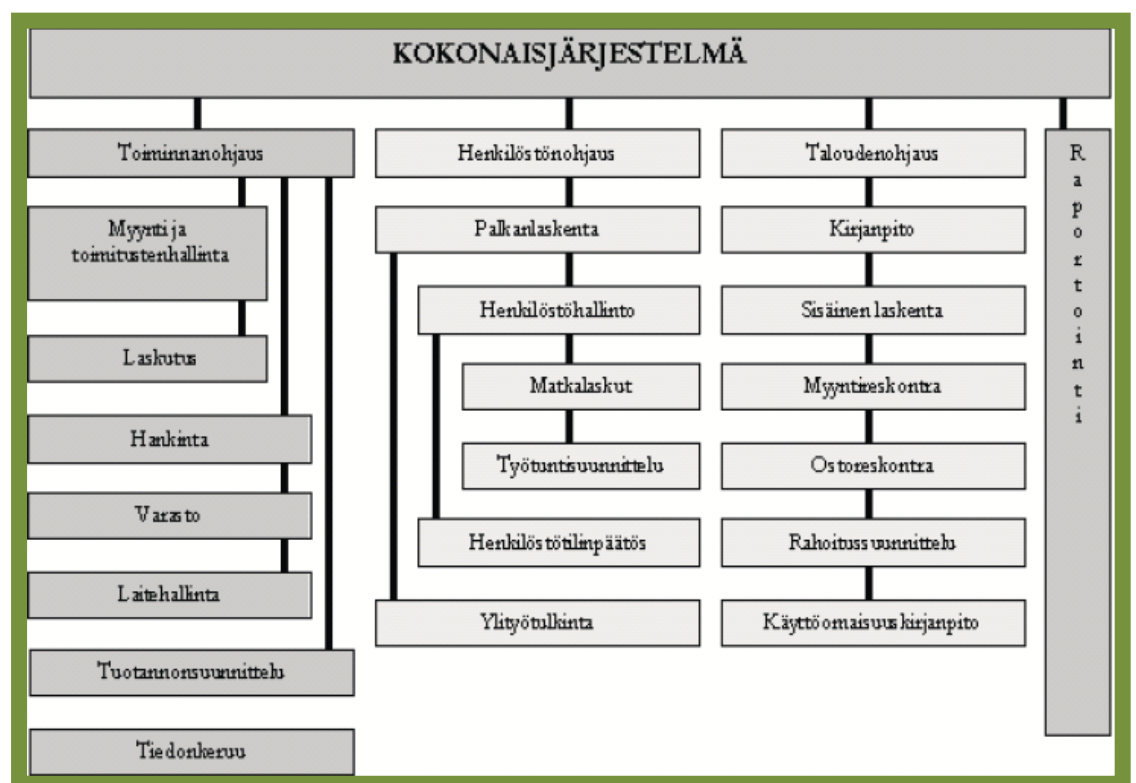
5.2 Kohdeyrityksen taloushallinnon nykytila

Lahden kaupunki myöntää yritykselle tietyn perusrahoituksen vuosittain. Sen turvin on haettu projekteja eri rahoittajalähteistä. Haettu projektirahoitus toimii peruseriaatteiltaan samalla tavalla myöntäjältä riippumatta. Toiminnoissa voi olla rahoittajakohdaisia eroja toimintatavoissa. Projektia haetaan hakemuksella, jossa on suunnitelma sekä toiminnasta että rahoituksesta. Myönteisen päätöksen saanut projekti aloitetaan. Projektit etenevät suunnitelman mukaisesti ja poikkeuksista on ilmoitettava rahoittajalle muutoshakemuksilla. Rahoittaja maksaa hyväksyttäviin kustannuksiin perustuen myöntämänsä tuen. Projektirahoitus on pääsääntöisesti jälkirahoitteista eli kulut kerätään yhteen muutamalta kuukaudelta maksatushakemukseen.

Lääninhallitus maksaa rahoitusosuutensa projektin maksatushakemuksiin sisältyvien toteutuneiden tukikelpoisten menojen perusteella edellyttäen, että projekti on toimittanut seurantatietonsa asianmukaisesti. Maksatushakemuksen tulee sisältää tilitettävää kautta koskeva, tositekohtainen, allekirjoitettu kirjanpidon raportti ja jäljennökset yli 200 euron (vuonna 2006 yli 500 euron) tositteista, sekä muut maksatusta koskevissa ohjeissa mainitut liitteet allekirjoitettuina. Rahoittaja ei ole velvollinen maksamaan tukea kustannuksiin, joista toteuttaja ei ole toimittanut vaadittavia liitteitä tai pyydettyjä lisäselvityksiä määräaikaan mennessä. Rahoituksen maksamisen perusteena olevien kustannusten tulee olla toteutuneita, todennettavissa olevia ja ESR-toiminnassa tukikelpoisia. Kustannusten on perustuttava toimintaan, joka on kuvattu hyväksytyssä projektisuunnitelmassa. Kustannuksia voidaan hyväksyä vain päätöksessä esitettyjen menolajien mukaisesti.

5.2.1 Taloushallinnon järjestelmät

Kuviossa 10 on esitetty taloushallinnon käytössä olevan Sonet - toiminnanohjausjärjestelmän sovellukset Kokonaisjärjestelmästä käytössä olevat sovellukset ovat toiminnanohjauksen sovelluksista: laskutus ja hankinta. Henkilöstöohjauksen sovelluksista käytetään palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon sovelluksia. Taloudenohjauksen puolelta käytössä ovat kirjanpidon, sisäisen laskennan, myynti- ja ostoreskontran sovellukset.



Kuvio 10. Taloushallinnon Sonet - toiminnanohjausjärjestelmä.

Toiminnanohjauksen sovelluksista käytetään erillisenä sovelluksena laskutusta. Yrityksen käyttämiä laskutustoimintoja ovat veloitus-, hyvitys- ja korkolaskutus. Laskurivitasolla voidaan sovelluksessa tehdä kirjanpidon tiliöinnit, kustannuspaikka- ja työnumerokohtainen tuottojen kohdistaminen. Yhdellä kirjauksella siir-

retään tiedot myös toisiin Sonetin järjestelmiin. Laskun tulostukseen on monta vaihtoehtoa ja sähköinen laskun lähetys on mahdollista.

Henkilöstönohjauksen sovelluksista on käytössä palkanlaskenta. Sovellus sisältää kaikki lakisääteiset tulosteet ja konekieliset aineistot palkansaajille sekä viranomaisille. Sen avulla voidaan laskea eri sopimusalojen ja palkansaajaryhmien kuukausi-, tunti- ja urakkapalkkoja sekä erilaisia palkkioita. Palkanlaskentasovelluksen käyttöä ja toimintaa ohjataan parametri- ja ohjaustiedoilla, mikä takaa käytön joustavuuden. Käyttörajausten avulla saadaan tarvittava tietosuoja ja samalla mahdollistetaan sovelluksen hajautettu käyttö esim. eri työpisteisiin. Palkkaajoilla suoritetaan palkanlaskentakauden tapahtumat kumulointilaskureille, tulostetaan ansioerittelyt, tapahtumaraportit ja tilastot sekä siirretään tapahtumat pankkiin, kirjanpitoon ja kustannuslaskentaan. Kiinteät palkkatapahtumat, palkansaajittain määritellyt palkkaerät, luodaan koneellisesti. Palkkakausittain vaihtuvat erät voidaan syöttää yksitellen, luoda koneellisesti palkansaajaryhmittäin tai muodostaa liittymän kautta tapahtumiksi. Palkanlaskenta-sovelluksesta saadaan useita erilaisia raportteja ja tilastoja eri kriteereillä. Viranomaisilmoitukset on mahdollista muodostaa tiedostoina (verottajan vuosi- ja valvonta-ilmoitukset, eläkeilmoitukset, jäsenmaksutilitykset).

Taloudenohjauksen sovelluksista on käytössä kirjanpito, myynti- ja ostoreskontra, sisäinen laskenta ja palkkahallintosovellukset. Pankkiyhteysohjelmana käytössä on Solo-monipankki. Ohjelmiston pääkäyttäjiksi on nimetty talouspäällikkö ja talousassistentti. Ohjelmistoa on päivitetty vuosittain.

Järjestelmästä suoraan saadaan yhtiötason kirjanpidon raportit sekä projekteille pääkirjat ja yksi räätälöity kustannuslaskelma. Suurin osa tarvittavista raporteista on rakennettava manuaalisesti. Lisäksi projekteille ei ole tarjolla yksilöityä vaihtoehtoa. Projektien erilaisuuden takia, ne eivät voi hyödyntää olemassa olevaa räätälöityä raporttia riittävästi. Taloushallinnon tarpeet raportoinnista ovat erilaiset projekteihin verrattuna. Taloushallinto tarvitsee sellaisia raportteja, joissa voidaan laskea yhteen projekteja eri tasoilla. Projekteja tämä raportointi ei hyödytä.

5.2.2 Laskutus ja myyntireskontra

Laskutus hoidetaan kohdeyrityksessä kokonaan itse useamman henkilön toimesta. varsinaista kokopäiväistä laskuttajaa ei ole vaan laskutus hoidetaan muiden töiden ohella.

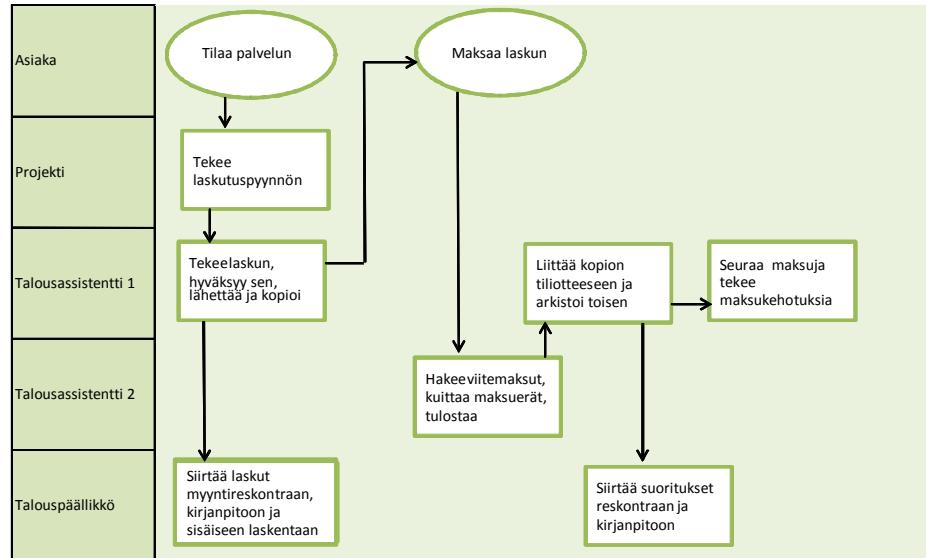
Hautomolaskutuksen tekee hautomoassistentti suoraan Sonetin laskutusohjelmalla. Lasku kirjoitetaan ja hyväksytään. Hyväksytty lasku siirretään kirjanpitoon ja sisäiseen laskentaan erillisellä komennolla ns. välitaulun kautta. Talouspäällikkö tekee siirron ja tarkastaa laskulta, että tiliöinti ja projektinumero ovat oikein.

Kohdeyrityksen yleislaskutuksen ja projektien laskutuksen tekee talousassistentti suoraan sonetin laskutusohjelmalla. Yleislaskuja, hautomolaskuja sekä tilavuokralaskuja kirjoitetaan yhteensä n. 120 kpl kuukaudessa. Lasku kirjoitetaan ja hyväksytään. Hyväksytyt lasku siirretään kirjanpitoon ja sisäiseen laskentaan erillisellä komennolla ns. välitaulun kautta. Tämän lisäksi toinen talousassistentti tekee joidakin laskuja samalla tavalla.

Laskua tehdessä määritellään myös tili ja projekti mihin suoritus aikanaan kohdistuu. Laskutuslajeja on käytössä myyntilaskutus ja hautomolaskutus. Lisäksi ohjelmaan on perustettu vientilaskutus, maksatushakemukset ja korkolaskutus laskutuslajit mutta niitä ei käytetä. Maksatushakemuksia varten on perustettu oma laskutuslajinsa, jonne on alkuun kirjattu kaikki lähteneet maksatushakemukset mutta sen käyttö on sittemmin lopetettu.

Tehdystä laskusta tulostetaan 3-4 kopiokappaletta, 1 kpl asiakkaalle, 2 kpl kirjanpitoon ja 1 kpl tarvittaessa projektille.

Kuviosta 11 nähdään myyntilaskun kulku yrityksessä



KUVIO 11. Myyntilaskun kulku yrityksessä.

Asiakkaan suoritus kirjautuu viitesuorituksena järjestelmään, jossa se siirretään ns. välitaulun kautta kirjanpitoon ja tunnistelaskentaan. Samalla päivittyy myyntireskontra.

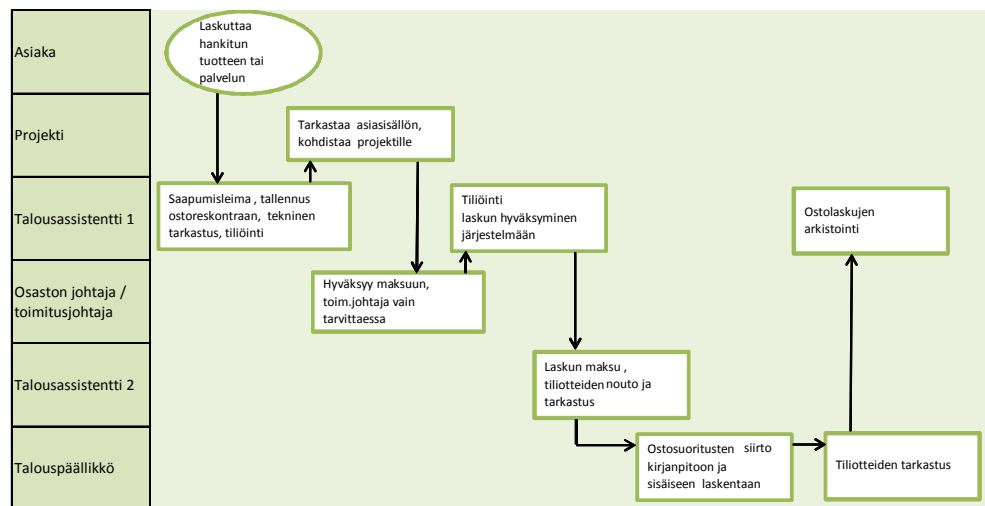
Kaikissa laskuissa oletuksena, että niitä ei karhuta. Tästä johtuen erääntyneisiin ja karhuttaviin laskuihin on käsin muutettava myyntireskontrassa perintää koskeva oletus. Laboratorion laskuissa maksuaikaa on 21 pv ja muissa 14 pv. Maksukehoitus on mahdollista lähettää ensimmäisen kerran, kun suoritus on 14 päivää myöhässä. Toinen maksuhuomautus lähtee 14 päivää ensimmäisestä maksuhuomautuksesta. Sen jälkeisestä perinnästä ei ole ohjeita.

Myyntireskontraa ei varsinaisesti hoideta tai täsmäytetä vaan se päivittyy muun toiminnan mukana.

5.2.3 Ostolaskut ja ostoreskontra

Ostolaskun saapuessa taloon se tulee talousassistentille, joka tarkastaa laskun (tekninen tarkastus) leimaa sen ja kirjaa tulopäivän. Ostolasku tiliöidään ja laskun tiedot kirjataan sonetille ostoreskontraan. Tämän jälkeen lasku lähtee asiatar-

tettavaksi ja hyväksyttäväksi asianomaiselle taholle. Tarkastuksen jälkeen hyväksytty lasku palaa talousassistentille, joka täydentää tai korjaa tarvittaessa laskun tiliöinnin sekä laskulle että ostoreskontraan ja hyväksyy laskun ostoreskontrassa ja kirjoittaa laskuun kirjapidon tositenumeron. Lasku lähtee toiselle talousassistentille maksuun. Maksu tapahtuu yleensä eräpäivänä. Poikkeuksen maksupäivään voi aiheuttaa projektin elinkaaren vaihe. Projektin päättymisestä johtuen laskuja on maksettava jo ennen eräpäivää. Maksu tehdään Sonetin kautta siirtona pankkiohjelman. Kuviosta 12 käy ilmi ostolaskun kierto yrityksessä.



KUVIO 12. Ostolaskun kierto yrityksessä.

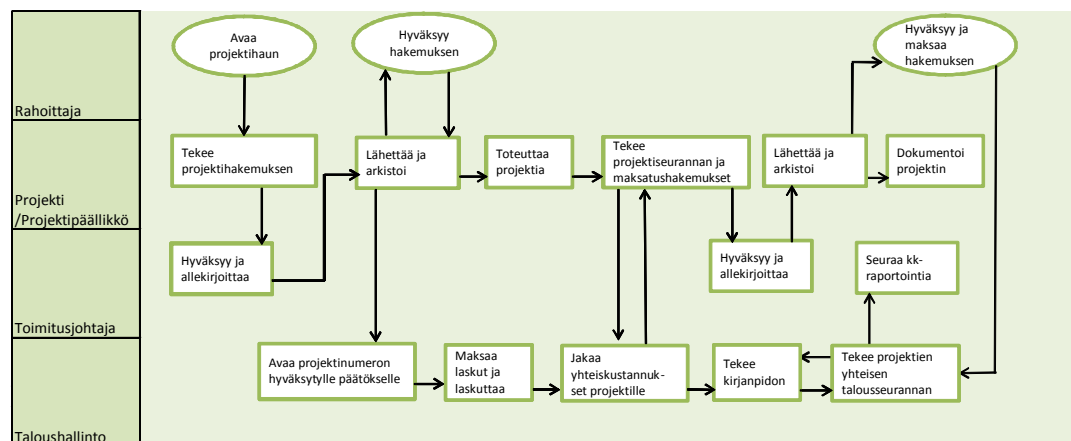
Tiliote tulostetaan päivittäin kahtena kappaleena ja siihen liitetään sekä pankin että sonetin antamat viitesuorituslistat. Ne voivat erottaa silloin, jos viitemaksu ei ole jostain syystä mennyt reskontraan. Tämä voi johtua siitä, että myyntilasku on maksettu ennen kuin se on siirretty myyntireskontraan tai asiakas yrittää maksaa useampaa laskua samalla viitteellä. Myyntireskontrassa näkyy aina ensimmäisenä maksettu päivämäärä. Tiliotteeseen liitetään suoritettut laskut ja tarkastetaan että ne ovat oikein. Tiliote ja laskut tuodaan toiselle talousassistentille, joka liittää tiliotteeseen siihen liittyvät myyntilaskukopiot (ns. 2. kopio). Toinen myyntilaskukopio (ns. 3. kopio) arkistoidaan mappiin. Tämän jälkeen tiliote ostolaskuineen ja

myyntilaskukopioineen menee talouspäällikölle tarkastettavaksi. Kun tarkastus on tehty, ostolaskut palaavat talousassistentille joka mapittaa ne tositenumerojärjestykseen. Ostolaskut ovat tämän jälkeen projektien käytettävissä kopiointia varten. Tiliotteet mapitetaan numerojärjestykseen, kopiot suoraan kassasta maksetuista laskuista ja matkalaskuista liitetään mukaan.

Käteismaksuna maksetut laskut talouspäällikkö kirjaa suoraan järjestelmään. Alkuperäinen lasku arkistoidaan käteismaksu-tositteella ja kopio liitetään tiliotteeseen.

5.3 Projektihallinta

Kohdeyritys hallinnoi lukuisia usean ulkopuolisen rahoittajan rahoittamia hankkeita samanaikaisesti. Hankehakuihin tehdään yrityksen strategian mukaisia hakemuksia ja myöntävän päätöksen saaneet hankkeet toteutetaan. Hakemuksen ja päätöksen välissä oleva aika on kuukausia ennen kuin tulee tietoa siitä miten jatketaan. Lähetettyjä hankehakemuksia ei keskitetysti seurata. Hakemuksen tekijä dokumentoi aineiston itse. Kuviossa 13 on nähtävissä yrityksen projektihallinnan prosessikaavio.



KUVIO 13. Yrityksen projektihallinta.

Projektihallintakaaviosta (KUVIO 13) käy ilmi, että taloushallinto kohtaa uuden projektin oikeastaan vasta siinä vaiheessa, kun rahoittajalta on tullut hyväksyvä päätös. Tässä vaiheessa taloushallinto avaa projektille oman kustannuspaikan ja antaa sille projektinumeron. Projektien alkuperäiset päätösasiakirjat säilytetään taloushallinnossa mutta niitä ei rekisteröidä mitenkään.

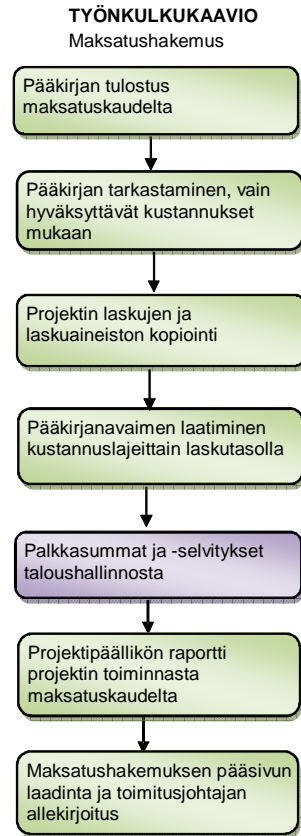
Projekti toteuttaa projektia päätöksen mukaisesti hyvin itsenäisesti. Projekti kilpailuttaa itse hankintansa rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Taloushallinto maksaa ostolaskut ja laskuttaa projektin ohjeiden mukaan. Taloushallinnon vastuulla on projektin kirjanpito mutta projektin on se kuitenkin tarkastettava. Taloushallinto jakaa projekteille ennalta sovitun mukaisesti yhteiset kulut, kuten toimistotarviketekulut. Kirjanpidon perusteella projektissa tehdään maksatushakemus, joka on usein tarkastettu taloushallinnossa ennen lähettämistä. Projekti dokumentoi itse säilytettävän aineiston. Säilytettävästä projektiaineistosta on rahoittajan ohjeet.

Taloushallinto tekee projekteista kuukausittain yhteenvedon kuukausiraporttiin. Muu projekteja koskeva seuranta tehdään projektitasolla osastoittain. Tämä osastotason raportointi on paljolti riippuvainen osaston johtajan kiinnostuksesta. Projektit itse seuraavat tarkasti taloudellista tilannetta mutta tietoa siitä ei aina välity tarpeeksi yrityksen yleisraportteihin. Tarvetta projektien tarkempaan yhteisraportointiin on olemassa. Seurannan ja raportoinnin avulla pyritään vähentämään projekteista aiheutuvia riskejä. Riskit on helpompi tunnistaa projektista käsin. Kun riskit ovat näkyvissä yhteisissä kuukausiraporteissa, ne ovat yleensä jo toteutuneita riskejä.

5.3.1 Maksatushakemukset

Maksatushakemukset tehdään projektikohtaisten rahoittajien ohjeiden mukaisesti. Käytännössä se tarkoittaa vähintään kahta maksatushakemusta vuodessa projektia kohden. Periaatteeltaan kaikkien rahoittajien maksatushakemukset ovat samantapaisia mutta jokaisella on omia versioitaan, joita on haettaessa noudatettava. Maksatusaikataulusta ja sen toteutuksesta vastaa projekti itse. Keskitettyä seurantaa ei

ole. Tiedossa ei ole haussa olevien, haettavien tai hylättyjen kustannusten kokosummaa. Maksatushakemuksen teon vaiheet tulevat esille kuviosta 14.



KUVIO 14. Projektin maksatushakemuksen työkulkukaavio.

Projektiassistentti seuraa projektin taloutta ja tulostaa Sonetista projektin pääkirjan. Pääkirja tarkastetaan ja vain projektipäätöksessä mainitut kustannukset ovat hyväksyttäviä ja maksatuskelpoisia. Lisäksi tarkastetaan, että ns. yleiset jaettavat kustannukset on jaettu projektille maksatuskaudelta. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat ja toimistotarvikekulut.

Projektiassistentti kokoaa hakemukseen tarvittavat laskukopiot, avaa pääkirjan tileittäin rahoittajalle (tekee pääkirjan avaimen). Maksatushakemuksen tekovaiheessa talouspäällikköä pyydetään jakamaan vuokratulot palkkojen suhteessa projektille maksatusjaksolta. Jakoa ei tehdä kuukausittain. Vuokrien jakoperuste

vaihtelee projekteittain jonkin verran. Samalla taluspäällikkö tarkastaa ja jakaa muut projektille kuuluvat kulut. Projektiassistentti laskee hakemukseen kustannuslajikohtaiset summat pääkirjan mukaisesti. Hän tekee maksatushakemuksen ja liitteet palkkatietoja vaille valmiiksi. Palkanlaskija tekee palkkatietoja vaativat liitteet ja tarkastaa maksatushakemuksen. Joihinkin projekteihin palkkatiedot ja selvitykset antaa taluspäällikkö. Palkkatietojen täydentämiseen ja tarkastamiseen menevää aikaa ei voi etukäteen arvioida, koska se on riippuvainen palkanlaskijan muiden töiden määrästä. Maksatushakemus voi joutua odottamaan näitä tietoja useampia viikkoja. Maksatushakemus voidaan lähettää rahoittajalle myös ilman palkka-selvityksiä mutta tällaisessa tapauksessa sitä ei käsitellä rahoittajan toimesta vaan se jää odottamaan palkkatietoja. Palkanlaskija lähettää maksatushakemuksen rahoittajalle tai antaa palkkatiedot projektiassistentille suljetussa kirjekuoresa. Menettelyyn on syynä palkkatietojen tarve säilyä salaisena.

Lähteneitä maksatushakemuksia ei kirjata vaan tulot näkyvät projektin kirjanpidossa ensin ennakkokirjauksena. Kun rahoittajan suoritus on tullut, tehdään kustannuksia vastaava tulokirjaus. Tulot pyritään jakamaan rahoitusprosenttien mukaisesti kuluja vastaan niille kuuluville kausille.

Seuraavassa luvussa on kerrottu kehittämishankkeen toteutus ja sen tulokset.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Nykytilan selvittäminen

Taloushallinnon nykytilaa lähdettiin kartoittamaan ensin työajankäyttötutkimuksen kautta. Työaikaa tutkimalla haluttiin selvittää, mitkä työt kuormittavat eniten ja ovatko ne jakautuneet tasaisesti. Havainnoinnilla viittauksia työn epätasaiseen jakautumiseen oli saatu jo aiemmin. Kun työn kuormitus on jakaantunut epätasaisesti, se vaikuttaa sekä työssä jaksamiseen että työssä suoriutumiseen. Jaksamisella ja työssä suoriutumisella on omat vaikutuksensa tiimin toimivuuteen ja muuhunkin yhteistyöhön. Kappaleessa 6.1.1 on kerrottu ajankäyttötutkimus ja sen tulokset. Tulosten perusteella oli mahdollista suunnitella muutoksia, jotka helpottaisivat työn tasaisempaa jakaantumista.

Johdon haastattelujen avulla saatiin kuvaa siitä, minkälaisella tasolla yrityksen johto näkee taloushallinnon tällä hetkellä olevan. Ryhmähaastattelun avulla saatu tieto on arvokasta suunnittelun kannalta. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa käsitellään monimutkaisia ja abstrakteja asioita tai muuten vaikeita aiheita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201 - 202). Keskustelun kautta selviää minkälaista raportointia ja muuta tietoa johtamiseen tarvitaan ja halutaan. Haastattelujen yhteenveto ja tulokset esitellään kappaleessa 6.1.2.

Kesällä 2007 taloushallinnon järjestelmäongelman jälkeen huomiota oli kiinnitettävä myös taloushallinnon järjestelmään. Kehittämispalavereiden avulla taloushallinnon tiimi kävi läpi prosessia karkean prosessikaavion avulla. Yhdessä pohdittiin ongelmakohtia ja etsittiin niihin ratkaisuja. Kappaleessa 6.1.3 on kerrottu kehittämisspalavereiden kulku.

6.1.1 Työajankäyttötutkimus

Työajankäyttötutkimuksella oli tarkoituksena kartoittaa taloushallinnossa tehtäviä töitä ja kuinka paljon työntekijän ajasta kuluu eri toimintoihin. Tarkoituksena oli myös kartoittaa kokonaistyöaika ja löytää sellaiset taloushallinnon toiminnot, jotka erityisesti kuormittavat työntekijöitä.

Työajankäyttötutkimus tehtiin marraskuun 2006 (viikot 46, 13. – 19.11.2006 ja 48, 27.11. – 3.12.2006). Tutkimuksen ajankohta oli valittu niin, että tutkimusviikot olisivat mahdollisimman tavanomaiset. Etukäteen oli tarkastettu, ettei tutkimusajankohtaan satu lomiam eikä muita poikkeavia tapahtumia.

Tutkimukseen osallistuivat kaikki yrityksen taloushallinnon töitä tekevät henkilöt. Taloushallinnon töihin luetaan tässä tutkimuksessa myös projektien maksatushakemukset ja muut projektin hallinnoinnista aiheutuvat työt. Etukäteisoletuksena oli, että projekteista aiheutuu paljon aikaa vieviä tehtäviä.

Kokopäiväisiä taloushallinnon työntekijöitä osallistui kolme ja muita osittain taloushallinnon töitä tekeviä osallistui viisi henkilöä. Kokopäiväisiä taloushallinnon työntekijöitä olivat talouspäällikkö, talousassistentti-palkanlaskija ja talousassistentti. Osittain taloushallinnon töitä tekevät henkilöt työskentelivät assistentin nimikkeellä. Työntekijät osallistuivat tutkimukseen omalla nimellään mutta tutkimuksen tulkinat ja analyysit on pyritty tekemään niin, ettei yksittäisen vastaajien henkilöllisyys tule tarpeettomasti esille. Tutkimuksen luonteesta ja pienestä organisaatiosta johtuen ammattinimikkeiden kautta tuloksia on mahdollista kohdistaa myös tarkemmalla tasolla. Nämä kohdistukset on jätetty pois kehittämishankkeen raportista.

Tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostitse tuntiseurantataulukko ja ohjeet sen täyttämiseksi LIITE 2. Työntekijöitä pyydettiin pitämään kirjaa puolen tunnin tarkkuudella tekemistään töistä. Työajan kirjaamisessa ei ilmennyt ongelmia, koska projektiorganisaatiossa seurataan työtuntien projektijakaamaa samantyyppisellä lomakkeella.

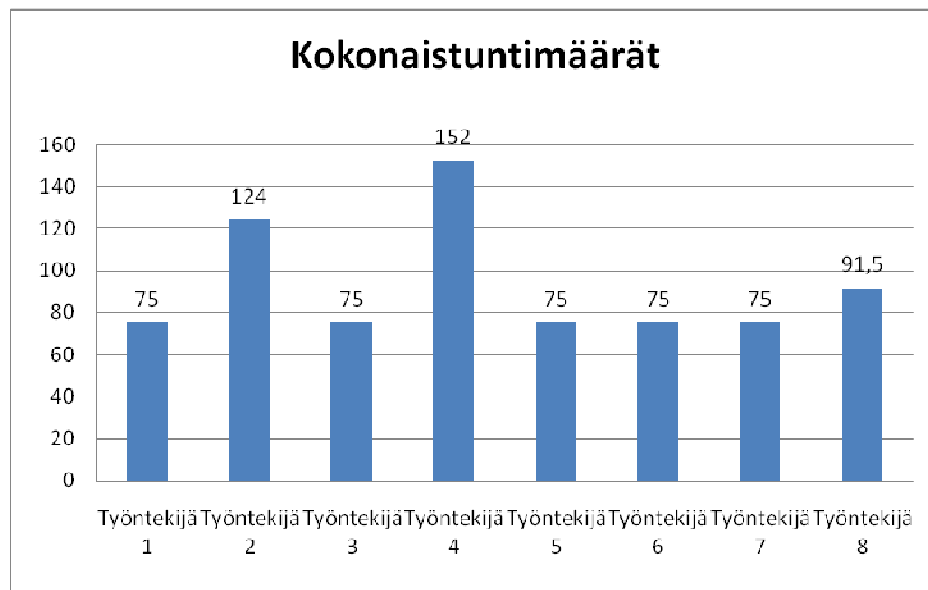
Työajankäyttötutkimuksen tehtävien luokittelu on nähtävissä taulukosta 1. Luokittelu pyrittiin tekemään mahdollisimman yksiselitteinen. Yksittäisiä työtehtäviä on yhdistetty isommiksi kokonaisuuksiksi. Yhdistämisessä on otettu huomioon käytännössä esiintyvät työyhdistelmät.

TAULUKKO 1. Työajankäyttötutkimuksen luokitellut työtehtävät.

| |
|--|
| 1. Kirjanpito -kirjanpidon kirjaukset, |
| 2. Laskutus -laskujen kirjoittaminen, lähettäminen, arkistointi |
| 3. Perintä -suoritusten seuraaminen, maksukehotusten tekeminen ja lähettäminen, |
| 4. Ostoreskontra -laskujen tarkastus ja tiliöinti, laskujen kirjaaminen ja arkistointi |
| 5. Pankkiasiat -maksuliikenne, tiliotteiden haku, muut pankkiasiat |
| 6. Palkanlaskenta -palkanmaksun lähtötietojen käsittely, tuntiseurannan yhteenveto, palkka-ajot, tarkistukset, tositteiden käsittely ja arkistointi, palkkakirjanpito ja palkkatilitykset, palkkojen maksatushakemusselvitykset |
| 7. Henkilöstöhallinto -muut kuin palkanlaskentaan liittyvät henkilöstötehtävät |
| 8. Maksatushakemukset -hakemuksen laatiminen, laskelmien tekeminen, tositteiden kopiointi |
| 9. Projektihallinta -projektiseurantaan liittyvät tehtävät |
| 10. Sisäisen laskennan tehtävät -yrityksen raportointi, projektiraportointi |
| 11. Muut tehtävät/mitä |

Ennakkoon tehtäviä oli luokiteltu kymmeneen eri tehtäväkokonaisuuteen. Seurantajakson aikana ilmeni kuitenkin tarvetta jakaa palkanlaskennasta omaksi luokakseen henkilöstöhallinnon tehtävät, jotka ovat tyypiltään erilaisia kuin pelkkä palkanlaskenta. Viimeisenä 11. kohtana muut tehtävät/mitä käsitellään muut kuin taloushallinnon tehtävät.

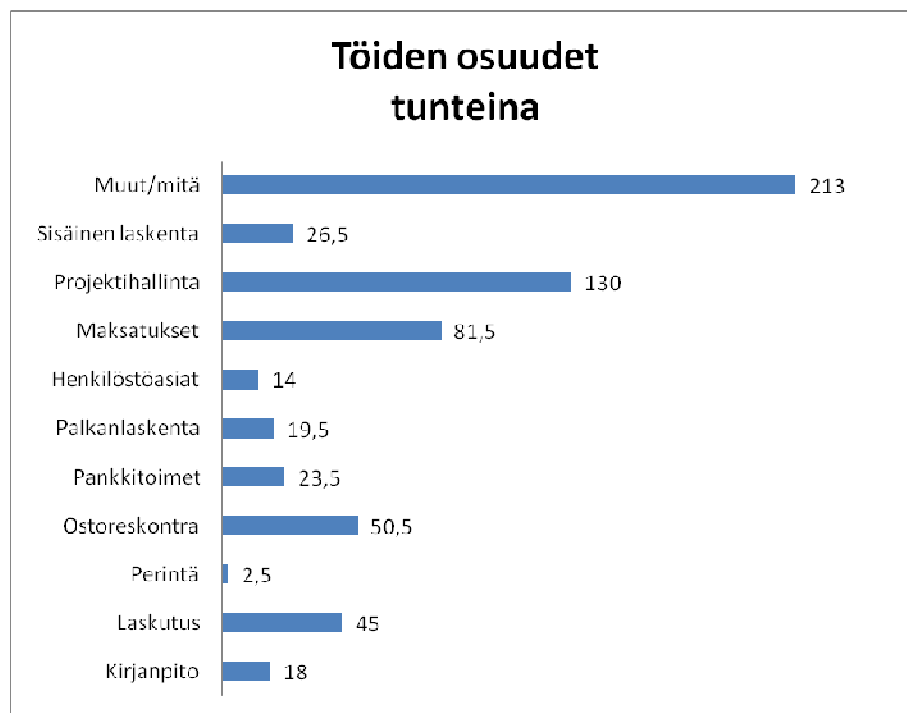
Tutkimuksen kohteena olleen kahden viikon jaksolla työajat olivat normaalit, viisi päivää viikossa ja 7,5 tuntia päivässä eli virallista työaikaa oli yhteensä 75 tuntia työntekijää kohden. Työntekijöitä pyydettiin ilmoittamaan todellinen käytetty työaika. Tutkimukseen osallistuneista kahdeksasta henkilöstä 3 ilmoitti tehneensä ylityötä. Heillä oli myös viikonlopputyötä. Heistä kahden osalta ylityöt olivat selkeästi aiheutuneet taloushallinnon töistä. Muiden tutkimukseen osallistuneiden osalta kokonaistyötuntimäärä ei poikennut normaalista. Kokonaistuntimääräjakama näkyy kuviossa 15. Työntekijöiden yhteenlaskettu kokonaistuntimäärä kahdelta tutkimusviikolta oli 742,5 tuntia.



KUVIO 15. Työntekijöiden kokonaistyötuntimäärät 2 viikon tutkimusajalta.

Tuntimääräjakamat eri töiden välillä näkyvät kuviosta 16. Muiden töiden suuri tuntimäärä selittyy sillä, että assistenttien työ on vain osittain taloushallintoon kuuluvaa. Tuntiseurannoista näkyy, että myös taloushallinnon työntekijöillä oli

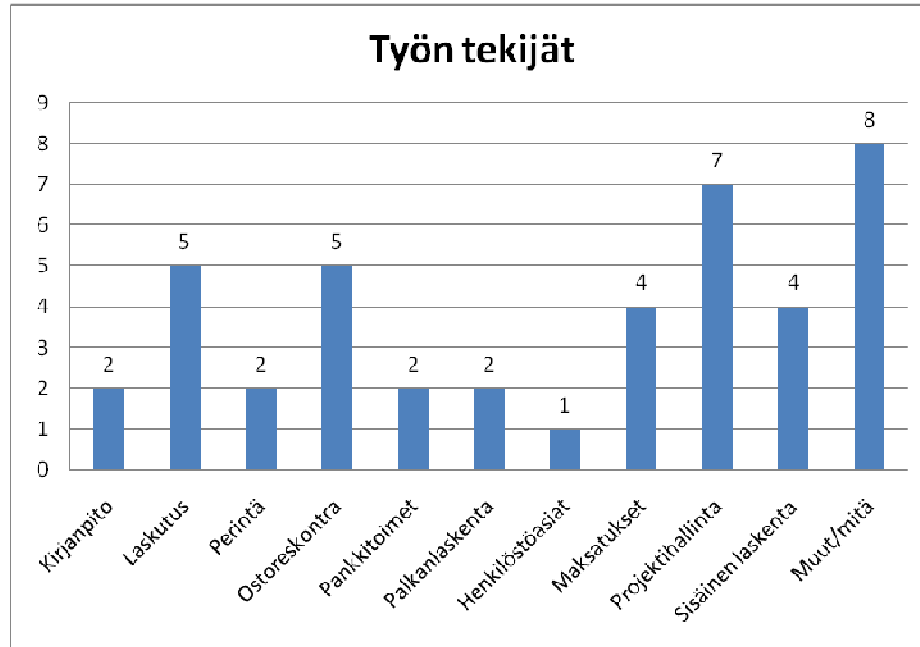
muuta työtä. Projektihallinnan tehtävät ovat toiseksi työllistävien ryhmä. Projektin hallintoihin liittyy paljon esimerkiksi erilaisten selvityksien ja kilpailutusten tekemistä, kuten myös dokumentointia ja arkistointia. Kolmantena ryhmänä esiin nousevat maksatushakemukset. Projektiassistenttien pääasiallinen taloushallintoon liittyvä työ on maksatushakemusten laadinta. Kaikki taloushallinnon päätoimisetkin työntekijät osallistuvat osittain maksatushakemusten laadintaan. Useampi työntekijä käyttää paljon aikaa ostoreskontraan ja laskutukseen. Ostoreskontraan tallennetaan laskut paperilaskulta manuaalisesti ja laskutus tehdään alusta alkaen itse.



KUVIO 16. Luokiteltujen tehtävien tuntimääräjakaumat.

Kuviosta 17, työn tekijät, selviää kuinka moni tekee luokiteltuja tehtäviä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työt eivät jakaantuneet tasaisesti, koska ylitöitä jouduttiin tekemään. Tuntimäärällä mitaten eniten aikaa käytettiin projektihallintaan, maksatuksiin sekä ostoreskontraan ja laskutukseen. Edellä mainittuja töitä myös teki suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä. Projektihallinnan tehtäviin osallistui 7 henkilöä kahdeksasta tutkimukseen osallistuneesta. Tämän selittää se, että taloushallinnon henkilöt ovat tiiviisti mukana projektien hallinnoinnis-

sa. Laskutukseen ja ostoreskontraan liittyviä töitä teki molempia viisi henkilöä. Maksatuksia ja sisäisen laskennan tehtäviä tekeviä oli molempia 4 henkilöä. Muita töitä löytyi kaikilta kahdeksalta tutkimukseen osallistuneelta työntekijältä.



KUVIO 17. Työntekijöiden lukumäärä tehtävittäin.

Tutkimukseen vastasivat kaikki mukaan pyydetty työntekijät tutkimusjakson jälkeen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on muistettava, että ihmiset käsittävät ohjeet eri tavalla mikä saattaa näkyä tutkimukseen vastaamisessa. Tutkimuslomake on samankaltainen kuin yrityksessä käytössä oleva työajanseurantalomake. Työntekijät jakavat työaikansa normaalisti projektien kesken ja joutuvat myös kirjaamaan työtehtävät ylös. Työajankäyttötutkimuksesta keskusteltiin etukäteen myös muissa yhteyksissä. Tästä johtuen suurempaa kysyttävää ei kenelläkään enää tutkimusvaiheessa ollut.

Ajankäyttötutkimuksen avulla saadaan selville eniten kuormittavat työt ja selvitetään kokonaistyöajan määrää. Tältä pohjalta on mahdollista miettiä työn jakamista tasaisemmin. Kuvioista 17 käy ilmi kuinka moni työntekijä tekee luokiteltuja tehtäviä. Henkilöstöhallinnon tehtäviä lukuun ottamatta kaikkia tehtäviä hoitaa kaksi tai useampi työntekijä. Tämä herättää kysymyksen myös mahdollisen päällekkäi-

sen työn tekemisestä. Toisaalta erikseen ei ole varmistettu poissaolojen aikaisesta sijaistamisesta kuin ostoreskontran osalta.

6.1.2 Haastattelut

Yrityksen johto haastateltiin kahdessa osassa. Ensimmäinen haastattelu, johon osallistui 3 yrityksen johtajaa, pidettiin 14.3.2007. Toinen haastattelu, jossa oli mukana yksi johtaja, oli 22.3.2007. Haastattelut toteutuivat hyvin. Haastateltavat keskustelivat aiheesta vapaasti ja esittivät mielipiteitään. Haastatteluista kertyi materiaalia yhteensä n. 2 tuntia.

Etukäteen valittuja aihealueet on lueteltu alla olevassa taulukossa 2. Haastateltaville esitettiin aihealueet keskusteltaviksi. Ranskalaisin viivoin eritellyt kysymykset olivat haastattelijan apuna keskustelun johdattelemiseksi tarvittaessa oikeaan suuntaan.

TAULUKKO 2. Teemahaastattelun aihealueet ja apukysymykset.

| |
|---|
| NYKYTILA |
| taloushallinnon rooli yrityksessä |
| – mikä on taloushallinnon asema organisaatiossa |
| – mitkä ovat taloushallinnon vastuut ja tehtävät |
| – miten taloushallinto tulisi mielestänne järjestää |
| |
| PROSESSI |
| taloushallinnon prosessi |
| – toimiiko prosessi niin kuin sen pitää |
| – mitä puutteita/korjattavaa siinä on |
| – miten korjaisitte ne |
| |

TULEVAISUUS

– mitkä ovat taloushallinnon tulevaisuudennäkymät organisaatiossa (5 vuoden päästä, 10 vuoden päästä)

– riittävätkö taloushallinnon resurssit nykyisille vaatimuksille, miten varmistetaan resurssien vastaavuus tuleville haasteille?

– pystyvätkö taloushallinnon työntekijät vastaamaan mielestänne nykyisiin ja tuleviin haasteisiin?

– Jos kyllä, miten osaamisen säilyminen varmistetaan ja jos ei, niin miten tarvittava osaaminen hankitaan.

– mitkä ovat mielestänne tiedostetut kehittämiskohteet, joille tulee tehdä jotain?

Tällä hetkellä taloushallinto hoitaa työnsä mutta sen rooli ei nykyisellään ole kovin näkyvä. Taloushallinnolta toivottiin säännöllisyyttä raportointiin. Yksi haastateltava totesi, että ”tietoa kyllä löytyy, toimitusaika vaihtelee”. Yrityksen toimialasta johtuen raja projektihallinnon ja taloushallinnon välillä on aina ollut häilyvä. Keskustelussa kävi ilmi, että tarkoituksen mukaisena nähtiin välttää tarkkaa rajausta ja kannustaa voimakkaasti yhteistyöhön. Yhteistyöllä projektit saadaan hoidettua hyvin loppuun asti. Kun molemmat sekä taloushallinto että projektien henkilöstö ottavat vastuuta voidaan mahdollisia puutteita paikata yhdessä. Keskustelun kuluessa todettiin kuitenkin myös, että työnjaosta on silti sovittava jollakin tasolla päällekkäisen työn tekemisen välttämiseksi. Projektille itselleen kuuluu huolehtia asioista projektin näkökulmasta ja taloushallinnon on huolehdittava projektin asioista organisaation näkökulmasta, voisi olla haastateltavien mielestä yksi käytettävissä oleva työnjako. Kaikkien neljän haastateltavan mielestä taloushallinnon järjestelyihin ei näillä näkymin ole tarpeellista tehdä suurempia muutoksia. Nykyisen järjestelmän käyttöä tulisi tehostaa käyttökoulutuksen avulla.

Taloushallinnon **prosessia** käsiteltiin haastattelussa keskustelemalla aluksi sen toimivuudesta. Keskustelussa todettiin, että prosessi toimii, koska sen tuloksena yrityksen kirjanpito tilinpäätöksineen on tehty ja laskut tulevat maksettua. Se miten hyvin se toimii, olikin jo mielenkiintoisemman keskustelun aihe. Toimivuuden

arvioinnissa esille tuotiin toimintatavat. Mietittiin, ovatko tehtävät jakautuneet toiminnan kannalta järkevästi. Yrityksen johto oli pannut merkille taloushallinnon ylityöt. Yksi haastateltava totesi, että hänen on vaikea sanoa mitään taloushallintoprosessin toimivuudesta, koska se ei kuulu hänen alaisuuteensa. Hän totesi taloushallinnon itsensä olevan ratkaisevassa roolissa pohdittaessa prosessia ja sen toimintaa.

Taloushallintotoiminnon nähtiin säilyvän **jatkossakin** yrityksen itsensä hoitamana. Rahoittajien vaatimien raporttien ja selvitysten tekeminen on tulevaisuudessakin haastava tehtävä, joka edellyttää taloushallinnolta täsmällisyyttä ja ajantasaista tietoa. Raportoinnin läpinäkyvyys oli kahden haastateltavan mielestä parannettava kohde. Tulevaisuuden resurssikysymykseen ei vastattu suoraan mutta sitä sivuttiin keskusteltaessa koulutuksesta ja taloushallinnon järjestelmästä. Lisääntyvää työmäärää toivottiin voitavan helpottaa järjestelmää kehittämällä ja koulutusta lisäämällä. Lopuksi toivottiin taloushallinnolta näkyvämpää roolia. Asiantuntemusta voisi tuoda esille muissakin kuin vain talouteen liittyvissä asioissa. Keskusteltaessa taloushallinnon kehittämisen kohteista yksi haastateltava toi esille huolensa sijaisjärjestelyjen toimivuudesta. Palkkahallinto ja kirjanpito on tällä hetkellä hoidettu niin, ettei koko toiminnon sijaistajaa ole. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun kirjanpitäjä on lomalla, ei kirjanpito päivity. Tilanne on sama palkanlaskennassa ja haastateltavien mielestä tilanne on korjattava heti. Muita yhtä akuutteja puutteita ei tullut esille. Haastattelujen keskeiset johtopäätökset voidaan esittää alla olevan taulukon 3 muodossa.

TAULUKKO 3. Teemahaastattelun johtopäätökset.

| Ongelma | Toimenpide |
|--|--|
| Raportoinnin läpinäkyvyyttä ja täsmällisyyttä on lisättävä | Muokataan laskentajärjestelmää ja raportointia |
| Taloushallinnon töiden varmistaminen | Otetaan työparityöskentely käyttöön |
| Taloushallinnon rooli yrityksessä | Taloushallinto alkaa ohjeistaa ja viestiä |

Teemahaastattelussa kiinnitettiin huomiota raportoinnin läpinäkyvyyteen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että sitä olisi syytä parantaa. Läpinäkyvyydellä tässä tarkoitetaan raportoinnin ulottamista projektille asti. Täsmällisyyttä tarvitaan yhteisen aikataulutuksen saavuttamiseksi. Kun aikataulut on etukäteen sovittu, on kaikilla yhtenäinen tieto raportoinnin etenemisestä ja vaiheesta.

Sijaistamisen järjestämisestä oltiin sitä mieltä, että se on saatava nopeasti toimimaan. Keskusteluun otettiin työparityöskentelyn mahdollisuus. Työparityöskentelyllä varmistetaan sijaistaminen ja lisätään samalla henkilöstön osaamista. Tällä mallilla toinen työntekijä opettelee toisen työt ja pystyy tarvittaessa myös hoitamaan ne.

Taloushallinnon roolin nähtiin tarvitsevan kohennusta. Roolin kohentamisen todettiin olevan paljon kiinni myös taloushallintotiimin omasta toiminnasta. Projektien talouden ohjausta ja neuvontaa pitää tehostaa. Samoin taloushallinnon viestintää voidaan lisätä ja tuoda näin taloushallintoa lähemmäs muuta organisaatiota.

6.1.3 Prosessikuvaus ja kehittämispalaverit

Taloushallinnon järjestelmäongelmat kasaantuivat kesällä 2007 ja aiheuttivat suuren muutostarpeen. Järjestelmän toimintavarmuutta ja joustavuutta oli parannettava. Kehittämishankkeen puitteissa päädyttiin siihen, että taloushallinnon toiminnot kaavion (LIITE 4) avulla käytiin läpi taloushallinnon toiminnot. Samalla palavereissa kartoitettiin koulutustarpeita ohjelmiston osalta.

Taloushallinnon palavereissa oli läsnä taloushallinnon tiimi, 4 taloushallinnon työntekijää, tiimin esimies ja toimitusjohtaja. Kehittämispalavereita pidettiin säännöllisesti kahdesti kuukaudessa. Jokaiseen palaveriin tehtiin asialista, jonka pohjalta lähdettiin asiaa käsittelemään. Tarvittaessa tehtiin erillisiä selvityksiä käytännöistä ja esiin nousseista asioista ja epäkohdista palaverien välillä. Taulukossa 4 on koottu yhteen kehittämispalaverien aiheet ja palaverien loppupäätelmät.

TAULUKKO 4. Taloushallinnon kehittämispalaverit

| Päivämäärä | Aihe | Päätelmä |
|------------|---|---|
| 12.9.2007 | Laskentajärjestelmän toimintavarmuus | Toimintavarmuus varmistettava Käyttöosaamista nostettava Pääkäyttäjätöiminto käyttöön |
| 26.9.2007 | Laskentajärjestelmän sovellusten toiminta | Sovelluksien käytön kehittäminen |
| 19.10.2007 | Taloushallinnon ongelmakohtien nimeäminen | Sijaistamisjärjestelyt Seurantajärjestelmän kehittäminen |
| 2.11.2007 | Taloushallinnon prosessien toiminnot | Projektiseurannan kehittäminen Projektipäällikön lista |
| 13.11.2007 | Projektihallinnan toimivuus | Projektien talousseurannan yhtenäistäminen |
| 4.12.2007 | Projektihallinnan prosessi | Projektiraportoinnin vieminen järjestelmään |
| 4.2.2008 | Projektihallinnon ongelmakohtien nimeäminen | Projektiohjeiston tekeminen Projektilistaus Projektien ja taloushallinnon palaverit |
| 14.2.2008 | Projektienhallinta | Projektipäällikön tarkastuslista Projektiohjeisto |

Ensimmäinen palaveri pidettiin 12.9.2007 ja siinä käsiteltiin taloushallinnon järjestelmää. Esille nostettiin ohjelmiston historia organisaatiossa, sen toimintavarmuus ja käytettävyyden ongelmat. Ensimmäisessä tapaamisessa olivat mukana poikkeuksellisesti myös yrityksen tietotekniikasta vastaavat henkilöt. Palaverin päätteeksi todettiin, että järjestelmän toimittajan kanssa on käytävä ohjelman tekninen toiminta läpi ja varmistuttava siitä, että ratkaisemattomia ongelmia ei enää tule. Toisena loppupäätelmänä oli, että taloushallinnon on otettava entistä painavammin vastuulleen taloushallinto-ohjelmiston toiminta ja käytettävyys. Pääkäyttäjätöiminto on otettava käyttöön. Lisäksi on varmistettava, että taloushallinnon

henkilöstöllä on riittävä osaamistaso käyttää sovelluksia. Tämä varmistetaan ohjelmistokoulutuksella.

Toinen palaveri pidettiin 26.9.2007. Palaverin aiheena oli sovellusten toiminta. Taloushallinnon järjestelmää lähdettiin hahmottamaan taloushallinnon prosessien ja niitä vastaavien sovellusten kautta. Tarkoituksena oli kartoittaa sovellusten toimivuutta ja käytettävyyttä. Samalla keskusteluun nostettiin pohdittavaksi ja ratkaistavaksi seuraavat kysymykset: selvitettävä onko uuden ohjelman hankinta välttämätöntä vai voidaanko ja halutaanko nykyistä kehittää, organisaation laskenta- ja seurantapisteitä on tarkennettava, taloushallinnon prosesseja ja toimintoja on kehitettävä ja uudistettava, taloushallinnon vastuut ja henkilöt sekä heidän toimenkuvansa on selvennettävä, projektipäälliköiden vastuuta projektien hallinnoinnista on korostettava ja heillä on oltava raportointivastuu johdolle (taloushallinto < > projektihallinto). Tämän palaverin loppupäätelmiä olivat verkkolaskutukseen siirtymisen selvittämisen aloittaminen, perintäprosessin avaaminen ja kuvaaminen. Reskontrien osalta tultiin lopputulokseen, jonka mukaan ne on täsmäyttävä kuukausittain. Palkkahallinnon kehittäminen on otettava mukaan hankkeeseen. Projektihallintaan on kiinnitettävä huomiota erikseen pidettävässä palaverissa myöhemmin. Taloushallinnon sijaisjärjestelyiden hoitaminen on yksi nopeasti kuntoon saatava asia.

Kolmas palaveri pidettiin 19.10.2007. Palaverissa jatkettiin edellisen kokouksen listan asioiden läpikäyntiä. Päätöksenä oli, että tehdään karkea kuvaus taloushallinnon prosesseista toimintoja kuvaava kaavio.

Neljäs palaveri pidettiin 2.11.2007. Prosesseja kuvaavaa kaaviota lähdettiin käymään läpi. Kaavioon merkittiin ”hälytysvaloilla” kriittiset ja toimia aiheuttavat pisteet. Palaverin päätöksenä oli keskittyä projektihallintaan, koska se on koko organisaatiota koskettava asia. Esille nostettiin projektipäällikön mahdollisuudet seurata hanketta järjestelmästä ja projektipäällikön vastuut hankkeen rahoituksen kertymisestä. Päätettiin laatia projektipäällikön lista, johon koottiin projektin aloittamisen kannalta tärkeimmät asiat.

Viides palaveri pidettiin 13.11.2007. Edellisen palaverin pohjalta koottu projektipäällikön lista käytiin läpi. Lista todettiin käyttökelpoiseksi. Palaverissa keskityttiin projektihallintoon. Projektiseurantaan on kiinnitettävä enemmän huomiota. Projektin on annettava neljännesvuosittain selvitys yksikkönsä esimiehelle raportti toiminnastaan ja taloudellisesta tilanteestaan. Neljännesvuosirytmä on sama kuin mitä koko organisaatio joutuu raportoimaan rahoittajalleen ja siksi käyttökelpoinen. Projektin on talousraportissaan annettava selvitys rahoituksensa kertymisestä ja maksatuksen ajankohdista. Hankkeen talousseurannassa on otettava käyttöön yhtenäinen linja. Päätettiin koota palaverien tulos yhteen ja pitää koko henkilöstölle koulutus projektihallintaan liittyen.

Kuudes palaveri pidettiin 4.12.2007. Palaverissa käytiin läpi projektin kulku organisaatiossa aloituksesta lopetukseen sekä taloushallinnon rooli eri vaiheissa. Todettiin, että taloushallinnon rooli on ohjaava ja avustava. Vastuu on projektilla mutta hallinnointi tehdään yhdessä. Projektin ja taloushallintojärjestelmän todettiin kohtaavan huonosti toisensa. Projektibudjetit on tulevaisuudessa avattava järjestelmään. Taloushallintosovelluksen organisaatio muutettava vastaamaan todellista organisaatiota, jotta saadaan raportointi helpommaksi, tarkemmaksi ja joustavammaksi.

Seitsemäs palaveri pidettiin 4.2.2008. Vahvistettiin projektien kustannuspaikkajako ja päätettiin tehdä lista, jossa näkyvät projektit, päälliköt ja assistentit samalla kertaa. Tällä tavalla esille tulevat ne projektit, joille ei ole osoitettu vastuullista assistenttia. Samalla voidaan tehdä tarkistuksia työmääristä. Päätettiin päivittää projektiohjeisto. Päätettiin aloittaa taloushallinnon ja projektien välinen yhteispalaverikäytäntö, jossa seurataan projektin tilannetta.

Kahdeksas palaveri pidettiin 14.2.2008. Tarkastettiin henkilöstölle esitettävät projektipäällikön tarkastuslista LIITE 6 ja projektiohjeisto LIITE 5.

6.1.4 Workshop henkilöstölle

Henkilöstölle pidettiin workshop 4.3.2008. Tilaisuuden aluksi taloushallinnosta vastaava johtaja esitteli kehittämishanketta ja sen yhteydessä käytyjä kehittämispalavereita. Hän kertoi workshopin tavoitteena olevan kehittää projektihallintoa joustavammaksi, jotta tieto saadaan helpommin käyttöön moneen tarkoitukseen. Projektihallintoa tehostamalla tieto on heti ja aina tarvittaessa saatavilla. Yhdenmukaistamalla projektihallinnon toimintoja varmistetaan, että yksi ja sama, ”oikea” tieto on kaikilla käyttäjillä. Tämän prosessin tuloksena syntyy yhtenäinen käytäntö projektien suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan.

Seuraavaksi käytiin läpi taloushallinnon prosessikaavio. Tarkoituksena oli kertoa taloushallinnon tehtävät ja sen hoitamat toiminnot organisaatiossa. Taloushallinnon tehtävät eivät ole yrityksessä kaikille selviä ja tarkoituksena oli tuoda tietoa ja korostaa yhteistyötä. Tämän jälkeen keskityttiin projektihallintaan.

Henkilöstölle esiteltiin uusi projektinumerolista ja kustannuspaikkajako. Heille kerrottiin, että laskennan helpottamiseksi oli tarve muuttaa joidenkin projektien numerointia ja vaihtaa joidenkin projektien kustannuspaikkoja. Vaihdot vietiin myös laskentajärjestelmään.

Palaute tilaisuudesta oli pelkästään positiivista. Eräs projektipäällikkö sanoi ymmärtävänsä projektiansa nyt paremmin ja sitä miten se liittyy organisaatioon ja muihin projekteihin. Sen lisäksi, että organisaatioon saadaan käyttöön yhtenäiset ohjeet, tarkoituksena oli myös kertoa mikä on taloushallinnon rooli projekteihin nähden. Kun asiat selkiytyvät, projektihenkilöiden kiinnostus talousasioihin on herännyt aivan uudella tavalla. Aiemmin projekti on ikään kuin imaistu taloushallintoon ja sen jälkeen siitä on näkynyt vain kuukausittain raporteja. Workshopin avulla on saatu taloushallinnon viestiä yhteistyöstä vietyä eteenpäin.

6.2 Johtopäätökset

Kehittämishankkeella haettiin vastauksia kysymyksiin:

- minkälaisia ongelmia yrityksen taloushallinnon työtehtävissä on?
- miten laskentajärjestelmän käyttöä voidaan tehostaa ja saada sen toimintaa joustavammaksi?

Yrityksen taloushallinnon ongelmia nousi paljon esille ja niitä on listattu alla olevaan taulukkoon. Samasta taulukosta käy ilmi myös vaihtoehdot, joita ratkaisuksi pohdittiin. Toteutus kohdasta näkyy, mikä vaihtoehdoista valittiin.

TAULUKKO 5. Kehittämishankkeen ongelmanratkaisut.

| Kartoitus | Ongelma | Vaihtoehdot | Toteutus |
|---------------|---------------------------------|---|--|
| Työajankäyttö | Työmäärän jakaantuminen | Henkilöstöresurssit Koulutus Työvälineet Päällekkäisyyksien karsiminen | Henkilöstöresurssit Koulutus Työvälineet |
| Työajankäyttö | Työnjako | Työnkuvien määrittely Henkilöstöresurssit | |
| Haastattelut | Sijaistaminen | Työnkierto Työparit | Työparit |
| Haastattelut | Taloushallinnon näkyvämpi rooli | Viestintä Ohjeistaminen | Viestintä |
| Haastattelut | Raportoinnin luotettavuus | Laskentaohjelmiston muokkaus Koulutus | Laskentaohjelmiston muokkaus Koulutus |

| | | | |
|---------------------|----------------------------------|---|-----------------------------------|
| Kehittämispalaverit | Projektihallinnan selkeyttäminen | Vastuiden selvittäminen Koulutus | Koulutus |
| Kehittämispalaverit | Laskentajärjestelmän ongelmat | Laskentajärjestelmän kehittäminen tai vaihtaminen | Laskentajärjestelmän kehittäminen |
| Kehittämispalaverit | Sijaistaminen | Työnkierto Työparit | Työparit |

Työajankäyttötutkimukset vahvistivat sen ennako-odotuksen, että projektit työllistävät paljon myös taloushallinnon työntekijöitä. Henkilöstöresursseja kartoittamalla oli mahdollista ohjata työvoimaa tarpeen mukaan. Tämä olisi tärkeä tehdä jatkossakin. Koska projektit elävät eri vaiheita, saattaa joissakin olla mahdollista irrottaa resursseja tarvitseville.

Taloushallinnon tiimin parempi laskentaohjelman osaaminen on hyödyksi sekä tiimille itselleen että koko yritykselle. Käyttökoulutukset aloitettiin ja ohjelmiston käytettävyyttä on jo saatu parannettua. Koulutus ja kehitystyö pitää saada jatkuvaksi toiminnoksi, koska sitä on helpompi toteuttaa pieninä paloina. Jatkuvalla koulutuksella pidetään yllä osaamista ja saadaan työ mielekkäämmäksi.

Haastattelujen tuloksena saatiin käyttöön työparityöskentely. Sitä on nyt kokeiltu ja tarkoituksena on saada se toimimaan sujuvasti. Pienessä organisaatiossa se on hyvä tapa hoitaa sijaistaminen. Pienessä mittakaavassa toiminta on ollut jo aiemminkin käytössä. Lomien aikana on tuurattu työkaveria niissä työtehtävissä, jotka on ollut pakko lomankin aikana hoitaa. Uutta tässä on se, että opetellaan enemmän ja tavoitteellisemmin toisten töitä.

Taloushallinnon asema yrityksen toimintona parani kehittämishankkeen myötä. Suhdetta muuhun organisaatioon saatiin avattua ja keskusteluyhteyksiä luotua. Taloushallinnon rooli tulisi olla enemmän ohjaava ja neuvova kuin kontrolloiva. Ohjauksen ja neuvonnan avulla päästään paremmin vaikuttamaan siihen vaihee-

seen, kun projektia toteutetaan. Kontrollointi on tietenkin tärkeää mutta sen kohteena on yleensä jo menneet toiminnot. Tavoitteena oli saada taloushallintoa lähemmäksi yrityksen muuta toimintaa. Tämä onnistui yhteisen tilaisuuden – workshopin – kautta, jossa taloushallintoa ja projektien hallinnointia pohdittiin yhdessä. Selkeät yhteiset toimintaohjeet auttavat hahmottamaan yhteisen toiminnan tärkeyden ja tavoitteet.

7 PÄÄTELMÄT JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1 Tutkimuksen arviointi

Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen taloushallinnon ongelmakohtia ja yrittää kehittää niihin ratkaisuja. Kehittämislle oli organisaatiossa tilaus. Samoin ilmapiiri kehittämisen aloittamiselle tuntui olevan valmis. Suunnitelma kehittämisen aloittamiseksi otettiin positiivisesti vastaan yrityksessä. Taloushallinnon omassa piirissä heräsi toiveita mutta samalla oli aistittavissa myös epäilyä. Avointa vastustusta ei tullut esille missään vaiheessa mutta muutosvastarinta esiintyi huomiotta jättämisenä ja sovittujen asioiden tekemättä jättämisenä.

Ensimmäisenä toteutettu työajankäyttötutkimus onnistui hyvin. Sen tuloksista tehdyt johtopäätökset olivat aika pitkälle jo etukäteen tiedossa. Työn epätasainen jakautuminen ja sen aiheuttamat ylityöt nousivat selvästi esille ajankäyttötutkimuksesta. Toinen merkittävä havainto oli projektitoiminnan aiheuttama suuri työmäärä. Se ei sinänsä ollut yllätys projektiorganisaatiossa. Se kuitenkin viestitti projektien aiheuttamasta työmäärästä, jota voisi olla mahdollista pienentää tehokkaammalla prosessilla. Yrityksen työntekijät seuraavat ja merkitsevät työaikansa normaalistikin samalla tavalla, joten tulokset ovat hyvin todennäköisesti oikeasuuntaisia.

Yrityksen johdon haastattelulla oli monitahoinen tarkoitus. Ensinnäkin oli tarkoitus kerätä tietoa siitä, mitä mieltä yrityksen johto oli taloushallinnon nykytilasta ja miten sitä olisi heidän mielestään kehitettävä. Toiseksi tavoitteena oli saada johtajat pohtimaan ja keskustelemaan keskenään taloushallinnosta. Oletuksena oli, ettei siitä aiemmin ollut kovin usein keskusteltu. Haastattelun aikana kävikin selväksi, että oletus oli ollut oikea. Uskonkin, että haastattelu oli myös johtajille itselleen asiaa valaiseva. Haastattelun aikana kävi ilmi, että yrityksen johto oli tietoinen lähinnä siitä mikä on taloushallintoprosessin lopputulos eikä niinkään siitä miten

lopputulokseen päästään. Haastattelun kolmas tarkoitus oli saada johto sitoutumaan kehittämishankkeen taakse. Haastattelun yhteydessä käytiin läpi taloushallintoa ja siihen suunniteltuja muutoksia.

Tämän vaiheen jälkeen alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus edetä analyysivaiheeseen ja uusien toimintamallien suunnitteluvaiheeseen. Kuten joskus projekteissa käy kaikki ei sujunutkaan suunnitelman mukaan. Vakavat ongelmat taloushallinnon tietojärjestelmässä aiheuttivat sen, että kehittämishankkeen suunta muuttui, ei kokonaan mutta osittain.

Uuden tilanteen edessä oli kaksi vaihtoehtoa. Oli joko lopetettava koko kehittämishanke tai muutettava sitä tukemaan olemassa olevaa tilannetta. Tietojärjestelmäongelmien korjaaminen vei aikansa ja sen jälkeen yrityksen johto halusi selvittää perin pohjin ongelmiin johtaneet syyt ja toimet niiden uusiutumisen ehkäisemiseksi. Tämä suunta tarjosi myös kehittämishankkeelle jatkamisen mahdollisuuden.

Liikkeelle lähdettiin taloushallintojärjestelmän analyysistä. Käytiin läpi sen hankinta, toiminta, käytettävyys ja syyt ongelmiin. Asia kerrallaan nostettiin keskusteluihin, joita käytiin kehittämissalavereissa. Kehittämissalaverien välillä kerättiin aineistoa seuraavaan palaveriin tai selvitettiin asioita, joihin oli tarkoitus saada päätös tehtyä. Osa päätetyistä muutoksista otettiin heti käyttöön ja muut jätettiin joko edelleen työn alle tai jatkokäsittelyyn seuraavaa palaveria varten.

Kehittämissalaverit tarjosivat hyvän työskentelytavan kehittämisen välineeksi. Ilman teknisiä ongelmia yrityksen johdolta ei todennäköisesti olisi riittänyt aikaa sitovaan palaverikäytäntöön. Nyt kuitenkin johto oli paikalla ja asioita pohdittiin yhdessä taloushallintotiimin kanssa. Jo pelkästään tämän seikan takia kehittämishanke saavutti enemmän kuin tavoitteena oli.

Hankkeen aikataulu venyi liikaa, mikä vei hankkeen tuloksista osan. Ajan venyminen oli hankkeen ulkopuolisista asioista johtuva syy, jolle ei voinut mitään. Toisaalta aikaa oli nyt käytettävissä hitaaseen etenemiseen ja asioita pystyttiin

ottamaan sopivin kokonaisuuksin esille. Uskon sen ehkäisseen myös muutosvastarinnan muodostumista osaltaan, vaikka se ei sitä kokonaan pystynyt estämään.

7.2 Kehittäjän kommentit ja tulevaisuudennäkymiä

Muutos on aina mahdollisuus. Kysymys kuuluukin, osataanko tuo mahdollisuus käyttää hyväksi vai jääkö se vain menetetyksi mahdollisuudeksi, syystä tai toisesta. Jatkuvan kehittämisen kautta on mahdollista edetä pienemmin askelin jolloin kerralla tapahtuvat muutokset eivät ole suuria. Tämä pienentää muutoksesta väistämättä aiheutuvaa vastarintaa. Kehittäminen vaatii aina onnistuakseen johtajuutta. Kehittäjän on saatava työlleen johdon täysi tuki ja tarvittaessa osallistuminen kehittämishankkeisiin.

Kohdeyrityksen taloushallintoa ei järjestelmällisesti ole aikaisemmin kehitetty. Muutoksia on toki ajan kuluessa ja tarpeen vaatiessa tehty mutta ne toimet ovat tulleet eteen lähinnä pakon sanelemina. Muutokset eivät ole tulleet kehittämisen kautta eivätkä sen takia. Perustoimet ja -toiminnot ovat säilyneet muutoksista huolimatta samanlaisina ja varsinkin työnjakoa koskeviin seikkoihin ei ole puututtu. Kehittämishankkeen aikana päästiin tarkastelemaan jonkin verran taloushallinnon rakenteita mutta seuraaviin hankkeisiin jäi rakenteiden muuttaminen. Työnjakokysymykset olivat niin vaikeita asioita, että niiden käsitteleminen jätettiin suosiolla vähemmälle.

Kehittäjän rooli omassa organisaatiossa tehtävässä hankkeessa ei ole välttämättä helppo ja sillä on väistämättä vaikutuksia lopputulokseen. Toisinaan tuntui siltä, että olisi päässyt helpommalla, jos olisi tiennyt vähemmän. Roolin vaihtaminen työntekijästä tutkijaksi ei aina ollut helppo. Asioita tuli katsottua välillä liian läheltä. Myös yrityksen muille työntekijöille ja varsinkin oman tiimin sisällä tuntui olevan välillä vaikea käsittää roolinvaihdoksia työntekijästä tutkijaksi. Lisäksi omassa organisaatiossa tutkijana olevan on aina otettava jossakin määrin huomioon myös se seikka, että kehittämishankkeen jälkeenkin töitä on pystyttävä tekemään samalla kokoonpanolla.

Tämän kehittämishankkeen jälkeen ollaan siinä vaiheessa, että jonkinlainen kokemus kehittämistyöstä on saatu. Tämä kokemus tuskin jää viimeiseksi sillä kehitettävää löytyy aina. Silti selvää on, ettei kehittäminen ole vielä sillä tasolla, että se lähtisi itsestään liikkeelle. Tarvitaan jokin ulkopuolinen voima, joka saa sen käyntiin ja ylläpidettyä. Suunnittelun asteelle päästään helposti ja ideoitakin varmasti tulee mutta toteutuksen kanssa on vielä opettelemista. Kriittisimpiä vaiheita on saada suunnitelmat osaksi jokapäiväisiä käytäntöjä. Aikojen alussa opittu tapa tehdä työtä on juurtunut syvään ja toimintojen muuttaminen on ollut tämänkin hankkeen jälkeen lähes mahdotonta. Äänekästä muutosvastarintaa ei ole mutta hiljainen vastustus on vastassa heti pinnan alla. Seuraava suurempi askel on otettava jo lähiaikoina, kun yrityksessä siirrytään verkkolaskutukseen. Se aiheuttaa muutoksia toiminnassa joka tasolla ja edessä on uusi kehittämishanke, jonka suunnittelu on jo käynnissä.

LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Etelä-Suomen lääninhallitus, Sivistysosasto, 2004. Etelä-Suomen lääninhallituksen EU-rakennerahastojulkaisut 6. Projektin vetäjän opas Täydennetty laitos, Helsinki.

Granlund, M & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harju, A. (toim.) 2004. Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 6. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jabe, M. 2007. Johda myös tunteita. Fakta 11/2007, 46-49.

Johnson, L.K. 2007. Viisi askelta muutokseen. Fakta 12/2007, 56-58.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2003. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Koskinen, K. 2002. Projektien ohjaus. Forssa: Aseman lapset ry.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Tampere: Tammerpaino Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkunhallinta – kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR -muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

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

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy.2007 [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:
<http://www.lahtisbp.fi/fi/yhtio>

Moisio, J. Prosessien ja toiminnan jatkuva parantaminen – jatkuvan parantamisen prosessi ja laatutyökalut. 2008a [viitattu 29.1.2009]. Saatavissa:
<http://www.ims.fi/upload/media-4981a29849c38.pdf>

Moisio, J. Jatkuvan parantamisen työkalupakki. 2008b [viitattu 29.1.2009]. Saatavissa: <http://www.ims.fi/upload/media-49896fb1ee735.pdf>

Suomen teknologiakeskusten liitto TEKEL. 2008 [viitattu 20.5.2008]. Saatavissa:
<http://www.tekel.fi/teknologiakeskustoiminta/>

Muut lähteet

Ylipaavalniemi, J. 2005. Maksatushakemusten abc – perustietoa maksatuksista – koulutuspäivä EU-osarahoitteisille hankkeille.. Koulutusluento, Etelä-suomen lääninhallitus, kongressikeskus Fellmanni 10.5.2005.

LIITTEET

- LIITE 1 Keskeiset käsitteet
- LIITE 2 Työajankäyttötutkimuslomake
- LIITE 3 Työajankäyttötutkimuksen vastaukset
- LIITE 4 Taloushallinnon toiminnot
- LIITE 5 Projektien hallinnointiohjeet
- LIITE 6 Projektipäällikön tarkastuslista

LIITE 1 Keskeiset käsitteet

Muutosvastarinta

Muutokset henkilöstössä, tehtävien laadussa tai toimintatavoissa saattavat aiheuttaa organisaatiossa toimivissa ihmisissä muutosvastarintaa, joka vaikeuttaa uuteen tilanteeseen totuttautumista ja uudenlaisten rutiinien kehittymistä. Ihmiset eivät haluaakaan luopua totutuista käytännöistä vaan pitävät niistä kiinni.

Osaamiskartoitus

Tarkoittaa henkilön tietojen, taitojen ja kokemuksen arviointia. Osaamiskartoitus voidaan tehdä myös työryhmä- tai organisaatiotasolla.

Osaamiskuilu

Osaamiskuilu kuvaa nykyisen ja tarvittavan osaamisen erotusta.

Piilevä osaaminen

Piilevä osaaminen on organisaation käyttämätön osaaminen, joka ei ole joko käytössä tai se ei ole tiedossa.

Projekti

Projekti on suunniteltu työskentelyprosessi, joka on ainutkertainen, ennalta suunniteltu, ajallisesti ja taloudellisesti rajattu, osallistujilla on sovitut tehtävät ja vastuut ja projektin tulostavoitteet ovat ennalta sovitut. Suunnittelun tulos kirjataan projektisuunnitelmaan.

Prosessi

Tehtäväkokonaisuus, joka muodostuu loogisesti toisistaan riippuvista toistuvista toiminnoista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi.

Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista.

Prosessikaavio

Yksinkertainen kuvaus siitä, kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Prosessikaaviossa kuvataan työn tyypillinen kulku.

Prosessikuvaus

On keino mallintaa organisaation toiminta, jotta sitä voidaan ymmärtää analysoida ja kehittää. Kuvaus on viestinnän väline.

Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä komponenteista, jotka toimivat yhdessä tietyn tuloksen saavuttamiseksi. Nämä tietojärjestelmän toisiinsa liittämät komponentit sisältävät niin laitteistot, ohjelmistot, tiedon syötön, tulosteen, datan, ihmiset kuin

menettelytavatkin. Järjestelmän tuottama tulos voi olla kuukauden tulosraportti tai myyntilasku.

Toimintoketju

Jos yksi toiminto muodostaa lenkin, niin peräkkäiset toiminnot muodostavat silloin ketjun. Kun toiminnoista eli työvaiheita muodostetaan prosessi, syntyy työvaiheesta toiseen etenevä toimintoketju.

Tukiprosessi

Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle.

Työvaihe (-tehtävä)

Katso toimintoketju.

Ydinkompetenssi (ydinosaaminen)

Ydinosaamisen tunnistamisella tarkoitetaan organisaation asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista lähtevän, toiminnan kannalta keskeisten ja vaikeasti kopioitavien osaamisten löytämistä.

Ydinprosessi

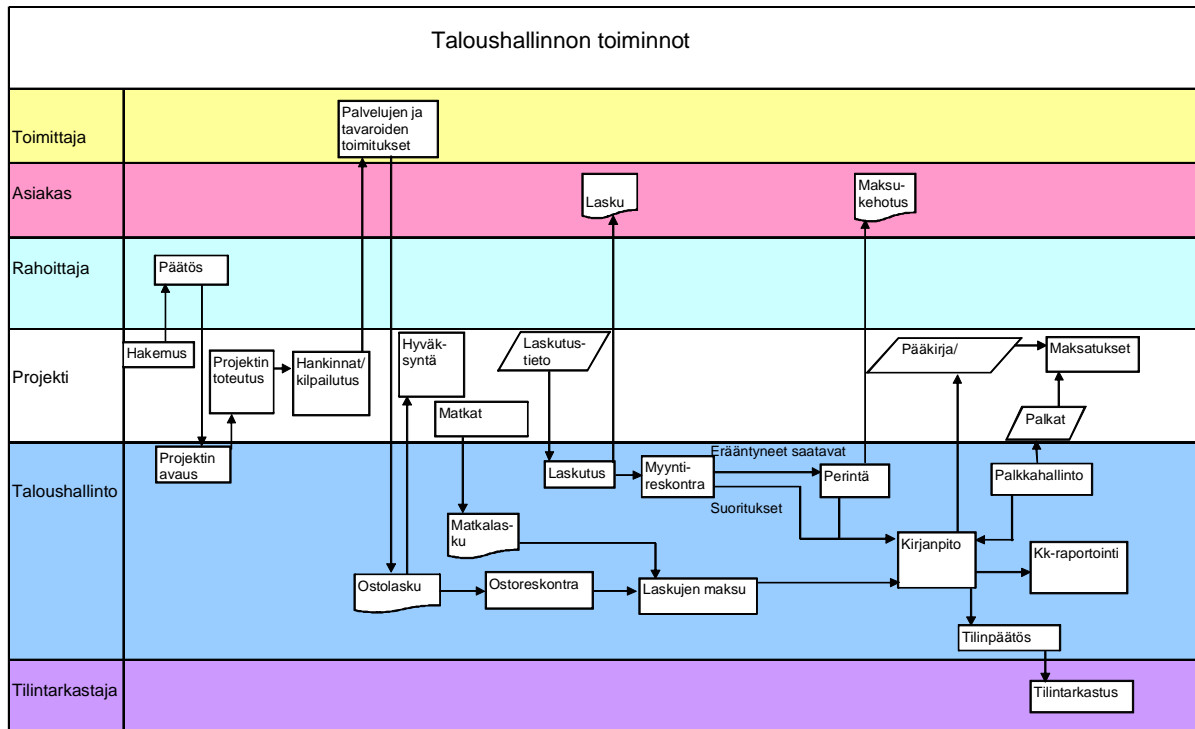
Ydinprosessi koostuu asiakkaalta asiakkaalle kulkevista toimintoryhmistä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita.

LIITE 3 työajankäyttötutkimuksen vastaukset

Yhteenveto, päivittäinen työajanseuranta, h/tehtävä

| | Työtehtävät | | | | | | | | | | | Yht./h |
|-----------------|-------------|-----------|------------|---------------|-------------------|---------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|--------------|
| | Kirjanpito | Laskutus | Perintä | Ostoreskontra | Pankkitoi- met | Palkanlas- kenta | Maksatus- hakemuk- set | Projektihal- tinta | Sisäinen laskenta | Henkilöstö- öhallinto | Muut/mit- tä | |
| Työntekijä 1 | 0 | 12,5 | 2 | 20,5 | 5 | 0 | 13,5 | 15,5 | 6 | 0 | 0 | 75 |
| Työntekijä 2 | 0 | 4,5 | 0,5 | 9,5 | 0 | 0 | 15 | 24 | 9,5 | 0 | 61 | 124 |
| Työntekijä 3 | 0 | 21 | 0 | 5 | 0 | 2 | 0 | 1,5 | 0 | 0 | 45,5 | 75 |
| Työntekijä 4 | 0,5 | 2,5 | 0 | 13,5 | 18,5 | 9 | 4 | 46,5 | 2,5 | 14 | 41 | 152 |
| Työntekijä 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 8,5 | 44 | 20 | 0 | 0 | 0,5 | 75 |
| Työntekijä 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 45 | 17,5 | 0 | 0 | 12,5 | 75 |
| Työntekijä 7 | 0 | 4,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 70,5 | 75 |
| Työntekijä 8 | 17,5 | | | | | | | 15 | 8,5 | 0 | 50,5 | 91,5 |
| Yhteensä | 18 | 45 | 2,5 | 50,5 | 23,5 | 19,5 | 121,5 | 140 | 26,5 | 14 | 281,5 | 742,5 |

LIITE 4 taloushallinnon toiminnot



LIITE 5 Projektien hallinnointiohjeet

PROJEKTIEEN HALLINNOINTIOHJEET

1. Projektin suunnittelu ja hakemuksen laatiminen

Johtaja ja projektin vastuuhenkilö esittelevät yhdessä projektisuunnitelman ja rahoitushakemuksen toimitusjohtajalle allekirjoitetusta varten. Jotta hakemus voidaan lähettää rahoittajalle, on ensimmäisen toimintavuoden rahoitussuunnitelman omavastuuosuuden kattaminen oltava selvillä ja alustava suunnitelma koko hankkeelta.

Vastuuhenkilö käy läpi projektipäällikön tarkistuslistan ja laatii projektibudjetin yhteistyössä talousosaston kanssa.

2. Projektin käynnistäminen

Projekti voidaan käynnistää, kun sitä koskevat kaikki kirjalliset rahoituspäätökset ovat saapuneet Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:öön. Mikäli toimenpiteitä käynnistetään ennen hankkeen virallista hyväksymistä, on siitä erikseen sovittava toimitusjohtajan ja taloushallinnon kanssa. Rahoittajaviranomaisen sähköpostiviesti myönteisestä rahoituspäätöksestä voidaan pitää riittävänä projektin käynnistämiseksi; käynnistämistä päättää kuitenkin toimitusjohtaja.

Projektille avataan kustannuspaikka ja kirjataan sisäinen budjetti laskentajärjestelmään. Taloushallinnolle toimitetaan kaikki rahoitusta koskevat tiedot.

Rahoituspäätöksen liitteenä olevat tai myöhemmin rahoittajan lähettämät hallinnointiohjeet tulee toimittaa taloushallinnon, projektipäällikön, assistentin ja kaikkien partnereiden tietoon.

Projektipäällikkö kokoaa hankkeelle ohjausryhmän ja huolehtii sen kokoontumisesta rahoittajan ohjeiden mukaisesti. Projektipäällikkö huolehtii siitä, että projektin alkuperäisten rahoituspäätösten mukaisten suunnitelmien muuttuessa muutokset käsitellään ohjausryhmässä ja valvojan hyväksymät muutokset tulevat kirjatuksi ohjausryhmien kokousmuistioihin.

Projektipäällikkö vastaa hankkeen toteuttamisesta projektihakemuksen ja -suunnitelman mukaisesti.

3. Projektia koskevat sopimukset ja hankintojen kilpailuttaminen

3.1. Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n hallinnoimat hankkeet

Projektipäällikkö vastaa projektisopimusten laatimisesta, mutta yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön sitovat sopimukset allekirjoittaa toimitusjohtaja. Jotkut rahoittajaviranomaiset (esim. PHL) edellyttävät oman järjestelmänsä mukaista erillisen projektisopimuksen solmimista erityisesti silloin, kun hankkeella on hallinnoijan lisäksi muita partnereita ja toteuttajia. Projektisopimuksen allekirjoittavat kaikki

projektipartnerit sekä rahoittajaviranomainen itse (ohjeet PHL:n rahoituspäätöksen liitteenä) ja siihen liitetään yleensä projektisuunnitelma.

Projektipäällikkö vastaa myös partneri- ja konsultointisopimusten tekemisestä. **Partnereiden laskut eivät ole hyväksyttäviä ilman voimassaolevaa kirjallista projektikohtaista sopimusta. Laskuun aina maininta, mistä ko. sopimus löytyy. Konsulttien laskut eivät ole hyväksyttäviä ilman erillistä kirjallista sopimusta ja/tai EU-säännösten edellyttämien kilpailutustoimenpiteiden toteuttamista.** Yhtiöllä on erillinen hankinta- ja kilpailuttamisohjeisto, jota tulee noudattaa. Projektipäällikkö on vastuussa hankinnan kilpailuttamisesta.

Pääsääntöisesti EU-hankkeissa on ns. ketjuttaminen kielletty eli Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n alihankkijalla ei voi olla omaa alihankkijaa ao. palvelun/työn toteuttamiselle. Tämä tulee ottaa huomioon sopimuksia laadittaessa ja siitä on oltava maininta partneri- ja alihankintasopimuksissa.

Myös liikesalaisuuksia koskeva salassapitovelvollisuus tulee olla mainittu partneri- ja alihankintasopimuksissa.

3.2. Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy hankkeen partnerina tai konsulttina

Projektipäällikkö/konsultoinnista vastaava henkilö huolehtii siitä, että Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:llä on kirjallinen sopimus hankepartnerina toimimisesta tai konsultoinnin suorittamisesta, vaikka hankkeen hallinnoija ei sitä edellyttäisikään.

Projektipäällikkö/konsultoinnista vastaava henkilö on vastuussa ketjuttamissäännösten noudattamisesta Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n ollessa hankkeessa partnerina tai konsulttina.

4. Tiedottaminen

Tiedottamisessa on noudatettava rahoittajien ohjeita ja suosituksia ja ne koskevat yleensä laajasti projektissa tuotettavaa aineistoa, esim. seminaariohjelmat, esitteet, raportit, tutkimukset jne., joissa rahoitusohjelman logo ja rahoituslähde tulee olla näkyvissä.

Projekteihin tulee budjetoida tiedottamiseen oma kuluerä ja laatia erillinen tiedotussuunnitelma, mikäli sitä ei ole hakemusvaiheessa edellytetty. Tiedotussuunnitelmaa toteutetaan yhdessä projektisuunnitelman kanssa.

5. Projektin omarahoitusosuus

Projektipäällikkö vastaa omarahoitusosuuden hankkimisesta rahoitushakemuksen mukaisesti. Mikäli hankkeen toteutus ei etene projektisuunnitelman mukaisesti, projektipäällikkö ottaa välittömästi yhteyttä toimitusjohtajaan ja taloushallintoon tilanteen ratkaisemiseksi.

Laskennallinen rahoitus on hyväksyttävä rahoittajalla jo hakemusvaiheessa. On tärkeää jo rahoitusta haettaessa huomoida onko kyseessä kunta, muu julkinen vai yksityinen laskennallinen. Lisäksi laskennallinen rahoitus tulee olla todennettavissa. Mikäli rahoitus muodostuu ns. talkootyöstä käyteään rahoittajan antamia taksoja.

6. Projektin tilitykset, raportointi ja dokumentointi

Projektipäällikkö vastaa hankkeen väli- ja loppuraporttien laatimisesta. Maksatushakemuksen jättäminen edellyttää yleensä väli- tai loppuraporttia. Maksatushakemukset on toimitettava rahoittajalle päätöksessä vahvistettujen ohjeiden ja aikataulun mukaan.

Projektin dokumentointi on suoritettava rahoittajan ohjeistuksen mukaisesti, yleensä EU-rahoitteisissa projekteissa edellytetään vähintään 10-13 vuoden säilytysaikaa.

Alkuperäinen aineisto (hakemukset, sopimukset jne.) säilytetään taloushallinnossa ja projektipäälliköllä on hallussaan kopiot.

7. Oleelliset muutokset projektin toteutuksessa

Pienimmistä muutoksista voidaan yleensä sopia projektin ohjausryhmätyöskentelyssä. Muutokset tulee kuitenkin dokumentoida kokousmuistioihin niin, että hankkeen valvoja on ne myös hyväksynyt.

Suurempia muutoksia voidaan tehdä vain hankkeen keston aikana. On otettava erityisesti huomioon omarahoitusosuuden rakenne; **kuntaraha ei voi yhtäkkiä muuttua yksityisrahaksi jne.** Rahalliset, ajalliset tai merkittävät sisällölliset muutokset tulee hyväksyttävä rahoittajaorganisaation edellyttämällä tavalla. Yleensä muutokset ja projektin jatkoaika-anomukset tulee toimittaa vähintään kaksi kuukautta ennen projektin päättymistä.

Tarvittaessa projektin hallinnointiasioissa voi neuvotella taloushallinnon kanssa.

LIITE 6. Projektipäällikön tarkastuslista

Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy/Taloushallinto 18.2.2008

PROJEKTIPÄÄLLIKÖN TARKISTUSLISTA

Rahoitushakemuksen laatimisessa ja projektin toteutuksessa huomioitava

Projekti:

Projektipäällikkö:

Lista käyty läpi/pvm/allekirjoitus:

1 Yleistä

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 1.1. | Tutustu tarkasti rahoittajan/rahoittajien rahoitusehtoihin | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. | Kaikki kulujen ja rahoituksen muodostuminen "kirjoitettava auki" mahdollisimman yksityiskohtaisesti sisäisesti - rahoittajalle pyrittävä esittämään mahdollisimman väijä kululajijako ja muun rahoituksen muodostuminen | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. | Käy budjettiasiat läpi myös taloushallinnon kanssa | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. | Sovi taloushallinnon kanssa projektiseurantapalaverista määräajoin | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. | Projektipäällikkö allekirjoittaa käyneensä läpi tarkistuslistan ennen rahoitushakemuksen jättämistä | <input type="checkbox"/> |

2 Kululajit

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 2.1. | Varmista mitkä kululajit rahoittaja hyväksyy | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. | Selvitä, syntykö kuluja, joita ei hyväksytä - mistä rahoitetaan? | <input type="checkbox"/> |
| 2.3. | Kululajiryhmistä pyrittävä saamaan mahdollisimman "kaiken kattavat" | <input type="checkbox"/> |
| 2.4. | Hakemukseen ei liian tarkkaa (rajaavaa) erittelyä, mutta sisäisesti oltava tarkka tieto siitä, mitä kuluja eri ryhmiin ajateltu sisällyttää (mahdollisesti tilikohtainen jaottelu) | <input type="checkbox"/> |
| 2.5. | Palkkakuluihin laskettava vain yhtiön oman henkilöstön kuluja | <input type="checkbox"/> |
| 2.6. | Taloushallinnolta lista tavallisimmista kululajeista | <input type="checkbox"/> |

3 Muu rahoitus

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 3.1. | Varmista jo hakemusvaiheessa muun rahoituksen järjestyminen | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. | Tee alustava kirjallinen sopimus laskutettavasta rahoituksesta, jos rahoittajan päätös saadaan hakemuksen mukaisena (summat + ALV, laskutusaikataulu) | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. | Selvitä, minkä tyyppistä laskennallista rahoitusta odotetaan saatavan: kunnallista, muuta julkista, yksityistä | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. | Laskennallisesta rahoituksesta tarkka suunnitelma ja mikäli mahdollista, sitoumukset projektiin osallistuvilta organisaatioilta: jos laskennallista panosta ei kerry riittävästi, osallistuvat sovitulla rahapanoksella | <input type="checkbox"/> |

4 Projektihenkilöstö

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 4.1. | Haetaanko uusia henkilöitä - rekryointikulut huomioitava (tarkista, voiko sisällyttää hakemukseen) | <input type="checkbox"/> |
| 4.2. | Hoitaako olemassa oleva henkilöstö projektitehtävät? | <input type="checkbox"/> |
| 4.3. | Varmistettava etukäteen henkilöresurssien käytön mahdollisuudet (sisäisesti nimettävä projektihenkilöstö; ei nimettyjä rahoittajalle, jollei vaadi) | <input type="checkbox"/> |
| 4.4. | Aina huomioitava taloushallinnon henkilöstön panos palkkakuluissa | <input type="checkbox"/> |

5 Projektin kesto

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 5.1. | Mieti tarkkaan projektin aloittamis- ja päättämisaikakohta | <input type="checkbox"/> |
| 5.2. | Kuluja ei saa syntyä ennen aloituspäivämäärää (aikaisin yleensä on hakemuksen jättöpäivä) eikä merkittäviä kuluja ennen rahoituspäätöstä | <input type="checkbox"/> |
| 5.3. | Projektille otetaan kirjanpitoon projektinnumero, kun rahoituspäätös saatu | <input type="checkbox"/> |
| 5.4. | Projektin toimenpiteet suoritettava loppuun viimeistään n. kuukausi ennen päättymistä, jotta ehditään maksaa kaikki projektin kulut | <input type="checkbox"/> |
| 5.5. | Projektin aloituksesta tieto yhtiössä esim. kk-kokouksessa tai sähköpostina ja samoin tieto projektin päättymisestä ja tuloksista (myös taloudellinen) | <input type="checkbox"/> |

6 Projektin seuranta

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 6.1. | Projektipäällikkö vastaa projektin etenemisestä suunnitelman mukaan sekä toiminnallisesti että taloudellisesti | <input type="checkbox"/> |
| 6.2. | Projektipäällikön seurattava etenemistä vähintään kuukausitasolla | <input type="checkbox"/> |
| 6.3. | Tilitysjaksot päätettävä jo hakemusvaiheessa (suositus: neljännesvuosittain) | <input type="checkbox"/> |
| 6.4. | Projektipäällikkö pitää projektihenkilöstön ja erityisesti projektiassistentin ajan tasalla kaikista projektin etenemiseen vaikuttavista asioista | <input type="checkbox"/> |
| 6.5. | Projektiassistentti pitää yllä budjettiseuranta ja informoi projektipäällikköä | <input type="checkbox"/> |
| 6.6. | Projektipäällikkö vastaa laskutuksen ja muun rahoituskertymän toteutumisesta | <input type="checkbox"/> |
| 6.7. | Projektipäällikkö informoi johtoa projektin tilanteesta esim. neljännesvuosittain | <input type="checkbox"/> |
| 6.8. | Taloushallinto huolehtii projektin kirjanpito kirjauksista, mutta ei toimi "projektiassistenttina" | <input type="checkbox"/> |

7 Dokumentointi

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 7.1. | Projektin dokumentointi hoidettava niin, että kaikki tarvittavat tiedot esim. mahdollisissa jälkitarkastuksissa löytyvät varmasti ja selkeästi | <input type="checkbox"/> |
|------|--|--------------------------|