

Ostoreskontratiimin työn uudelleen organisointi Senaatti-kiinteistöissä

Päivi Jartela



Tekijä(t) Päivi Jartela	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Ostoreskontratiimin työn uudelleen organisointi Senaatti-kiinteistöissä	Sivu- ja liitesivumäärä 21+ 19
<p>Tämä opinnäytetyö on produktityyppinen ja se on toteutettu syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontraosastolle. Opinnäytetyön produkti on työnohjaukseen tehty neliömalli ja siihen liittyvä oheistus. Työ on rajattu ostoreskontran päivittäisiin perustehtäviin.</p> <p>Teoriaosuudessa kerrotaan työn organisoinnin tarpeesta, sekä käsitellään ostoreskontran prosesseja, etenkin ostolaskujen näkökulmasta. Teoriapohjana on käytetty johtamiseen, esimiestyöhön sekä työn organisointiin liittyvää kirjallisuutta.</p> <p>Empiriaosuudessa käsitellään ostoreskontraosaston ongelmakohtia ja niiden ratkaisuehdotuksia.</p> <p>Työn varsinainen tuotos koostuu päivittäisten perustehtävien organisointiin tarkoitetusta Excel taulukosta, joka perustuu neliömalliksi kutsutusta työnohjausmallista, sekä siihen liittyvistä työohjeista. Neliömallin tarkoituksena on jakaa työtehtäviä ja osaamista tasaisesti. Lisäksi neliömalli toimii esimiehen tukena työn organisoinnissa. Neliömalli on muokattavissa ja monistettavissa muiden vastaavantyyppisten organisaatioiden käyttöön.</p> <p>Lopuksi on pohdintaa neliömallin toteuttamisesta, kehittämisestä ja omasta oppimisesta.</p>	
Asiasanat Työn organisointi, työn ohjaaminen, työohjeet	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työn organisointi ja resursointi.....	3
2.1	Perustehtävän selkeyttäminen ja pelisäännöt	3
2.2	Tiimin kehittäminen	4
2.3	Ostoreskontran prosessit	5
2.4	Sähköinen ostolaskuprosessi.....	6
3	Ostoreskontratiimin työn uudelleen organisointi Senaatti-kiinteistöissä	8
3.1	Senaatti-kiinteistöjen strategia ja tulospuu	9
3.2	Muutoksen taustaa ja toiminta ennen muutosta	10
3.3	Ongelmakohtia.....	11
3.4	Talouslyksikkö ja reskontratiimi.....	12
3.5	Ostoreskontran työvaiheet	12
4	Neliömallin suunnittelu ja toteutus	14
4.1	Neliömallin käyttöönotto	16
5	Pohdinta ja kehitysehdotukset.....	18
5.1	Neliömallin kehittäminen	19
5.2	Oma oppiminen ja kehittyminen	20
	Lähteet	21
	Liitteet.....	22

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontran työn uudelleen organisointi tutkimuksen tekijän luomaa neliömallia eli työnkierron taulukkoa hyödyntäen. Kohdeyrityksessä on tarve organisoida työ uudelleen, sekä yhtenäistää ostoreskontratiimin työtapoja yrityksen vision mukaisesti. Opinnäytetyö on produktiivinen.

Kohdeyrityksessä on huomioitu puutteita henkilöstön osaamistasossa sekä työn tasaisessa jakautumisessa. Opinnäytetyön tekijän luoma neliömalli tuo ratkaisun näihin ongelmiin. Produkti, eli työnkierron taulukko sekä siihen liittyvät ohjeet ovat tarkoitettu Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontran sisäiseen käyttöön.

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on luoda uusi toimintamalli Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontra osastolle. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda malli joka on myös kopioitavissa muihin vastaavanlaisiin työelämän haasteisiin. Opinnäytetyön tekijän tarkoituksena on samalla osoittaa erikoisosaamisalueellaan asiantuntijuutta työnjohtotehtävistä, joka on myös myöhemmin yrityksen hyödynnettävissä.

Opinnäytetyön tekijä itse työskentelee asiantuntijana ostoreskontra osastolla. Ostoreskontraosaston ja tiimin haasteena on ollut henkilöstön eritasoinen osaaminen, työn epätasainen jakaantuminen sekä kirjavat käytännöt prosessien hoitamisessa. Työ on tarpeellista organisoida uudelleen, sekä jakaa tasaisemmin.

Lisäksi useita henkilöitä on jäämässä noin kahden vuoden sisällä eläkkeelle, joten niin sanotun hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää. Eläköitymisen myötä on vaarana, että hiljaista tietoa katoaa.

Lisääntynyt automaatio mahdollistaa työn suorittamisen vähemmällä henkilöstöllä. Tämä tuo niitä säästöjä, jotka ovat yrityksen strategisisissa tavoitteissa. Kaikkien eläkkeelle lähtevien ihmisten tilalle ei näin ollen ole tarvetta palkata uusia tekijöitä. Neliömallin avulla kaikkien ostoreskontra tiimiläisten osaaminen on sillä tasolla, jota työtehtävien suorittaminen vaatii.

Opinnäytetyön tekijän luomaan neliömalliin perustuva työnkierron taulukko ohjaa työntekijöitä omien työtehtävien hoidossa, sekä auttaa lähiesimestä työn organisoinnissa ja osaamisen jakamisessa. Neliömallin mukaisesti tapahtuva työnkierto mahdollistaa tiedon ja

osaamisen jakamisen. Työnkierron taulukko on myös monistettavissa ja muokattavissa ja muiden vastaaventyyppisten organisaatioiden käyttöön.

Neliömalliin liittyvien ohjeiden tavoitteena on luoda työvälit neliömalliin sisältyvien perustehtävien hoitamiseen. Ohjeista on rajattu pois työtehtävät, jotka eivät sisälly neliömalliin. Osasta työtehtäviä ei ole mahdollista tehdä ohjetta, niiden osaamisen jakaminen tapahtuu työnkierron avulla.

Ohjeiden ja työnkierron avulla kaikkien työntekijöiden osaaminen saadaan samalle tasolle, työn jälki on tasalaatuista, sekä työn kuormitus saadaan tasaisemmaksi. Ohjeet ovat sähköisessä muodossa Senaatti-kiinteistöjen asianhallintajärjestelmässä, jossa ne ovat kaikkien käytössä ajasta ja paikasta riippumatta.

Tämä opinnäytetyö on rajattu ostoreskontran neliömalliin ja siihen liittyviin tehtäviin. Tähän opinnäytetyöhön ei ole otettu mukaan kaikkia ostoreskontran työtehtäviä. Kehitysehdotuksissa on huomioitu, että muut työtehtävät voidaan myöhemmässä vaiheessa muodostaa omaksi neliömalliksi, tai lisätä olemassa olevaan neliömalliin. Neliömalli kuitenkin elää ja kehittyy koko ajan.

Produktin tarkoituksena ei ole ratkaista koko osaston työnjakamiseen liittyviä haasteita, vaan keskittyä ainoastaan ostoreskontran perustyötehtäviin.

Teoriapohjana käytän johtamiseen, esimiestyöhön ja reskontratyöhön liittyvää kirjallisuutta ja muuta materiaalia.

2 Työn organisointi ja resursointi

Teknologian kehitys sekä yhä kiihtyvä digitalisointi ylläpitävät jatkuvaa muutosta. Yleinen taloustilanne vaatii yhä suurempia säästöjä. Yritysten ja erityisesti valtionhallinnon on tärkeitä kustannustehokkaampaan toimintaan. Muun muassa nämä seikat vaativat prosessien tehostamista ja toimintatapojen uudistamista.

Työn uudelleen organisointiin voi olla useita syitä; muuttuva markkina- ja taloustilanne, organisaation parempi toimivuus ja tehokkuus tai henkilöstön hyvinvointi. Uudelleen organisoimisen syy voi myös olla ennakoiva, osa yrityksen kehitystoimintaa. Useimmiten syynä kuitenkin on kiristynyt kilpailu, työ pitää saada tehtyä tehokkaammin, joustavammin ja asiakaslähtöisesti. (Lindström 2004, 53.)

Työelämän muutostahti tekee asiantuntijatyöstä haastavaa. Tämä edellyttää jatkuvaa oman osaamisen ylläpitoa. Tämän päivän työelämä vaatii itsenäistä suoriutumista työstä sekä suurien tietomäärien hallintaa. Ihanteellisessa tilanteessa nämä haasteet innostavat ja kannustavat työntekijöitä kehittämään osaamistaan. (Alhanen, Kansanaho & Ahtiainen 2011, 15.)

Jatkuvasti lisääntyvät vaatimukset voivat olla myös liian kuormittavia. Jotta työnteko pysyisi mielekkäänä, uusiin tilanteisiin ja tehtäviin pitää olla asian mukainen työnohjaus. (Alhanen, Kansanaho & Ahtiainen 2011, 15.)

2.1 Perustehtävän selkeyttäminen ja pelisäännöt

Työntekijän osaamisessa tärkeimpiä seikkoja ovat omien tietojen monipuolinen käyttö, kyky priorisoida omia tehtäviään sekä joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen. Työssä onnistumiseen tarvitaan monenlaista osaamista. Osaamisen tunnistaminen ja monipuolinen käyttö vaatii kärsivällisyyttä sekä työntekijältä, että hänen opastajaltaan. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 25.)

Ei ole itsestään selvää, että henkilöstö tietää, miksi töissä ollaan. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin edistää henkilöstön ymmärrystä mitkä heidän perustehtävänsä ovat ja miten se istuu laajempaan kokonaisuuteen. Esimiehen näkökulmana onkin työnantajan intressien edustaminen. Esimiehen onkin tarkasteltava toimintaa näkökulmanaan yrityksen päämäärä. Työyhteisön perustehtävän kirkastaminen onkin jatkuva tehtävä, se ei tule koskaan täysin valmiiksi. (Järvinen P. 2008, 22.)

Jotta tiimin työtehtävien priorisointi voi onnistua, esimiehen täytyy olla hyvin perillä oman työnantajayrityksensä liikeideasta ja strategiasta. (Järvinen P. 2008, 22.)

Perustehtävän selkeyttäminen kuuluu esimiehen tärkeimpiin tehtäviin. Yhteiset pelisäännöt määrittävät, mitä työn tekemiseltä odotetaan ja ne ovat kaikille samat. Edellytys on, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Yhteisiin pelisääntöihin voi kuulua esimerkiksi palaverikäytännöt, taukojen pitäminen tai etätö. Myös osaamisen jakaminen voidaan sisällyttää yhteisiin pelisääntöihin. Esimiehen tehtäviin kuuluu yhteisten pelisääntöjen määrittäminen ja toteutuksen johtaminen. Nykyjohtamiseen kuuluu kuitenkin avoin keskustelu ja henkilöstön kuuleminen. (Esimies.info 2014.)

Aika ajoin on hyvä miettiä tehtäväjaon tarkoituksenmukaisuutta. Työn uudelleen organisointi voi tuoda lisää tehokkuutta. Yksittäiset perustehtävät on myös hyvä ottaa tarkastelun kohteeksi. Tehtävissä voi olla tarpeettomia välivaiheita, jotka voi karsia. Työntekijän toimenkuvaa ei kuitenkaan saa muuttaa ilman hänen suostumustaan. (Esimies.info 2014.)

2.2 Tiimin kehittäminen

Kaikissa organisaatioissa tiimin kehittäminen on jatkuvaa ja sinnikäästä työtä, on huolehdittava, että tiimi kehittyy ja toiminnan laatu on riittävää. Työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle tai uusiin tehtäviin, osaamista pitää siirtää ja paikata. Kehittävässä organisaatiossa katsotaan tulevaisuuteen, vaikka huolehditaan nykyosaamisesta sekä tiedostetaan oppimisen oikea suunta. Kunkin yksilön tarpeet yksilölliseen osaamisen kehittämiseen on hyvä huomioida. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 27.)

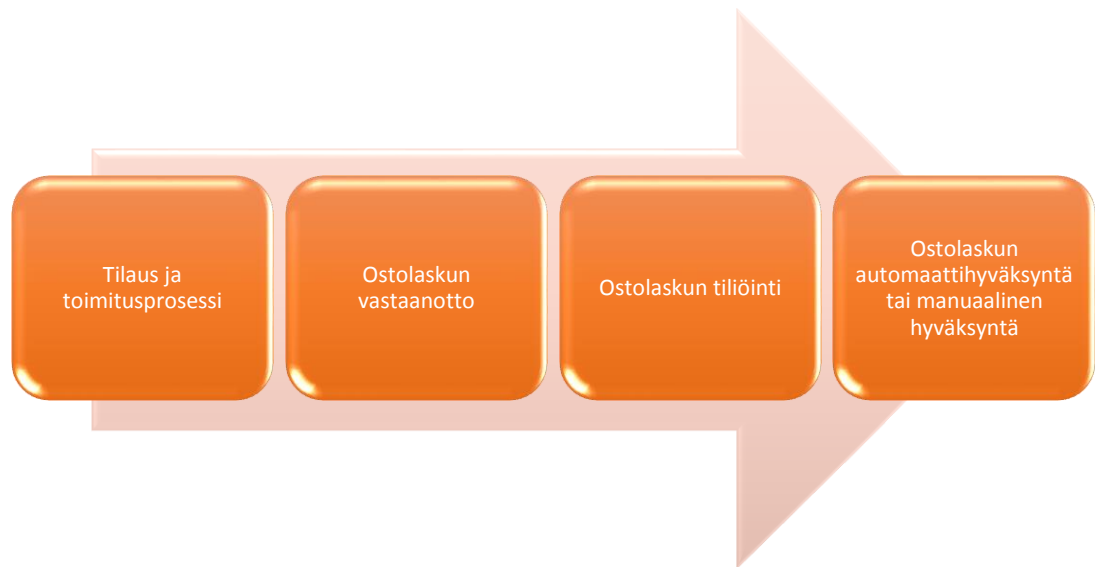
Kollegan opastaminen tai kouluttaminen on myös opastajalle erittäin kehittävää. Oman tehtävän miettiminen ja niistä keskusteleminen muita opastettaessa auttaa jäsentämään omia tehtäviä. Uusien haasteiden antaminen yksittäiselle työntekijälle lisää osaamista tiimissä. Yleisellä oppimisilmapiirillä on suuri vaikutus kehittymiseen. Oppimisilmapiirin parantamiseen onkin useita keinoja, kuten kehittävät palaverit, kehityskeskustelut ja yleinen vuorovaikutus. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 28.)

Tiimin eri kehitysvaiheet vaativat erilaista johtamista. Johtamistapaan vaikuttavat monet asiat, esimerkiksi tiimin jäsenten kyky ottaa itse vastuuta tehtävistään. Tärkeimpiä asioita kuitenkin ovat hyvä yhteistyö sekä selvät tehtävä- ja vastuujaot, jotka ovat kaikkien tiedossa. (Hyypänen 2013, 52)

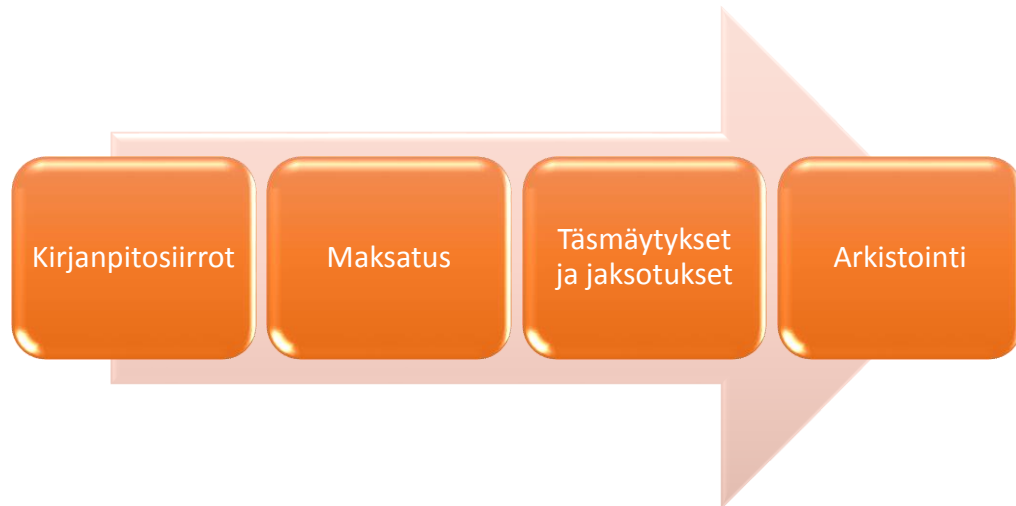
2.3 Ostoreskontran prosessit

Talousosastolta eniten ajallisia resursseja vaativa prosessi on ostolaskujen käsittely. Ostolaskuprosessin automatisoinnilla ja tehostamisella on mahdollista saavuttaa myös suuri taloudellinen hyöty. Ostolaskuprosessin automatisointi vähentää manuaalisyötä huomattavassa määrin, josta syntyy konkreettisia säästöjä. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

Ostolaskuprosessi alkaa siitä, kun lasku saapuu yritykseen, ja päättyy siihen, kun lasku on viety kirjanpitoon, maksettu ja arkistoitu. Ostolaskuprosessia ennen voi koko prosessiin liittyä hankintaan liittyviä tehtäviä, kuten kilpailutus tai tarjouspyyntö, tarjous sekä sopimuksen teko. Lisäksi sähköisessä järjestelmässä hankintaan saattaa liittyä ostoehdotus, ostotilaus, ostoehdotuksen hyväksyntä, ja tavaran tai palvelun vastaanotto. Sähköisen ostolaskuprosessin olennainen osa on myös perustietojen ylläpito. (Lahti & Salminen 2014, 53.)



Kuva 1: ostolaskuprosessin vaiheet 1
(Lahti & Salminen 2014, 53.)



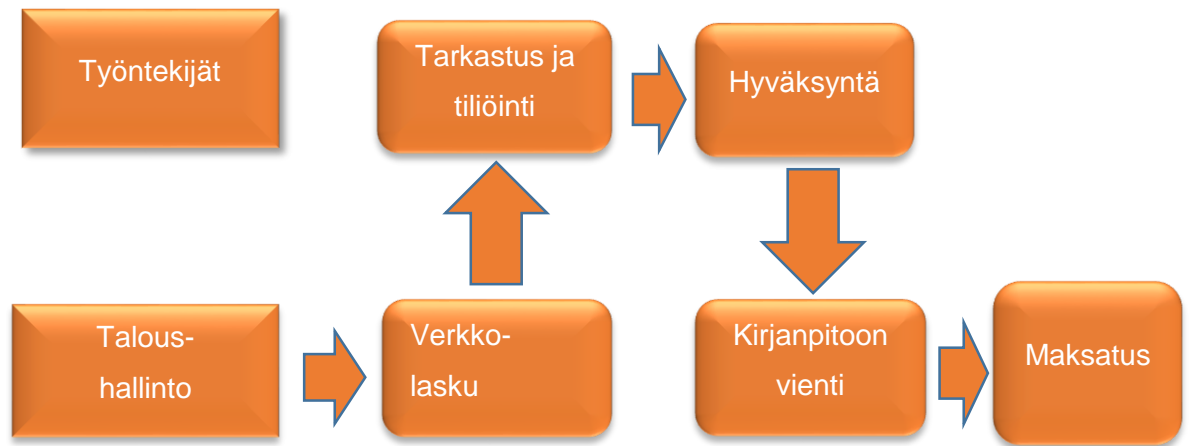
Kuva2: Ostolaskuprosessin vaiheet 2
(Lahti & Salminen 2014, 53.)

Ostolaskuprosessi on ollut perinteisesti paperilaskuilla tapahtuvaa, mutta nykyään sähköinen käsittely on lisääntynyt huomattavasti. Paperilaskuihin perustuvan ostolaskuprosessin ongelmakohtia ovat laskun hidas kierto, laskujen katoaminen, manuaaliset työvaiheet sekä käsin tallennus. (Lahti & Salminen 2014, 54.)

2.4 Sähköinen ostolaskuprosessi

Taloushallinto, joka on omaksunut nykyaikaisimmat prosessit laskujen käsittelyyn, pystyy toimimaan jopa puolet pienemmillä resursseilla kuin noin 15 vuotta sitten. Tulevaisuudessa taloushenkilöstöä onkin työvoimana vähemmän, eläköityminen on suurta alalla. Myös Suomen kilpailukyvyn säilyttämiseen automaatiotason nosto on tarpeellista. Automaatio alentaa kustannustasoa huomattavasti. (Lahti & Salminen 2014, 31.)

Useimmissa organisaatioissa kaikki laskut käsitellään sähköisesti. Verkkolaskujen osuus vastaanotettavista laskuista voi olla jopa 80–100 prosenttia. Useimmissa yrityksissä myös paperilaskuina saapuneet laskut skannataan sähköiseen muotoon sähköistä käsittelyä varten. (Lahti & Salminen 2014, 52.)



Kuva 3: Sähköisen ostolaskuprosessin vaiheet

Sähköinen ostolaskuprosessi tehostaa ostolaskun käsittelyä, kierrätystä sekä nopeutetaan läpimenoaika. Laskun perustiedot voidaan lukea automaattisesti sähköisestä verkkolaskusta eikä manuaalista tallentamista enää tarvita. Sähköiset ostolaskut ovat kaikkien käsittelijöiden käytettävissä heti laskun saapumisesta. Omia paperisia laskukopioita ei enää tarvita. Automaation lisääntyessä työ muuttuu rutiinitehtävistä lähemmäksi poikkeamien hallintaa. (Lahti & Salminen 2014, 54.)

Nopeus ja tehokkuus ovat automatisoidun taloushallinnon suurimpia etuja. Samalla sähköinen taloushallinto on ekologinen, koska esimerkiksi paperin käyttö ja arkistointitilan tarve vähenee. Tehokkaassa sähköisessä taloushallinnossa sama asiaa ei käsitellä moneen kertaan eri kohdassa prosessia. Yksittäisen prosessin tehokkuus voi sähköisessä toimintatavassa tehostua jopa 90 prosenttia. (Lahti & Salminen 2014, 32.)

3 Ostoreskontratiimin työn uudelleen organisointi Senaatti-kiinteistöissä

Opinnäytetyön kohdeyritykseksi on valikoitunut opinnäytetyön tekijän työnantajayritys, Senaatti-kiinteistöt. Senaatti-kiinteistöjen tehtävänä on toimia valtion työympäristö- ja toimitalo-asiantuntijana. Senaatti-kiinteistöt tuottaa tilapalveluja ja niihin liittyviä muita palveluja valtion virastoille ja laitoksille. Senaatti-kiinteistöt myös huolehtii hallinnassaan olevasta valtion kiinteistövarallisuudesta. (Senaatti-kiinteistöt 2014a)

Senaatti-kiinteistöjen visiona on olla uudenlaisten työnteon tapojen ja työympäristöjen edelläkävijä. Tarkoituksena on myös luoda säästöjä uusilla työnteon tavoilla, tämä luo tarpeen työtapojen uudelleen organisoimiselle. Uudet ratkaisut vievät kohti asetettuja säästö-tavoitteita. (Senaatti-kiinteistöt 2014a)

Tavoitteena on ollut organisoida Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontratiimin työ uudelleen käyttäen apuna neliömalliksi nimettyä työnjakomallia. Toimiva ja huolellisesti suunniteltu työmalli auttaa työn kuormituksen tasapuolisessa jakautumisessa ja osaamisen jakamisessa. Osaamisen jakamisella kaikkien tiimin työntekijöiden osaaminen saadaan samalle tasolle, ja työn jälki on tasalaatuisempaa. Neliömallia on käytetty perusajatuksena luotaessa työnkiertoa varten tehtyä Excel taulukkoa. Tämä timmikalenteriksi kutsuttu taulukko on kaikkien tiimiläisten luettavissa Senaatti-kiinteistön asianhallintajärjestelmässä, Askissa.

Osa tehtävistä kaipasi myös ajantasaista ohjeistusta. Aikaisemmin työntekijöillä on ollut jokaisella omat ohjeet, joita he olivat täydentäneet omien tarpeidensa mukaan. Aikojen saatossa ohjeet ovat poikenneet toisistaan huomattavasti, ja näin on päässyt kirjavia käytäntöjä syntymään. Vanhan malliset ohjeet ovat myös olleet paperimuodossa, joka ei enää ole tätä päivää. Senaatti-kiinteistöt pyrkii kaikessa muussakin toiminnassaan paperittomaksi toimistoksi, joten tässäkin kohtaa on syytä tavoitella johdon haluamaa yleistä paperitonta linjaa. Tavoitteena on, että jatkossa ohjeet ovat sähköisessä muodossa Senaatti-kiinteistöjen asianhallintajärjestelmässä, Askissa. Näin samanmuotoiset ohjeet ovat kaikkien ostoreskontra tiimiläisten käytössä kaikkina aikoina, sijainnista riippumatta. Asianhallintajärjestelmässä sähköisen ohjeen tai muun vastaavan ajantasaisena pitäminen yksinkertaistuu myös huomattavasti.

Ostoreskontran lisääntynyt automatisointi asettaa uudenlaiset vaatimukset uudenlaiseen työnjakomalliin. Muutos on jatkuvaa ja se tapahtuu kiihtyvällä tahdilla. Kaikki muutokset ja

miten niiden kanssa kuuluu toimia, pitää tuoda ostoreskontran työntekijöiden tietoisuuteen. Suunniteltava työnjakomalli eli neliömalli auttaa uusien toimintatapojen osaamisen jakamisessa ja tiedon päivittämisessä. Lisäksi tunne siitä, että hallitsee työtehtävänsä ja suoriutuu päivittäisistä haasteista, lisää motivaatiota uuden oppimiseen. Työtehtävien taaisemman jakautumisen ansiosta työtyytyväisyys paranee.

Työn uudelleen organisointi ja osaamistason päivittämien tuo myös huomattavia kustannussäästöjä. Henkilöstön väheneminen eläköitymisen myötä tukee johdon asettamia säästö- ja tehostamispyrkimyksiä. Henkilöstön osaamistason parantaminen sekä osaamisen ylläpitäminen uuden työnjakomallin avulla, sama määrä työtä on mahdollista tehdä vähemmällä henkilöstöllä. Tämä tuo kaivattuja säästöjä koko organisaatiolle.

Suunniteltavan työnjakomallin tavoitteena on myös ollut olla mitattavissa, korjattavissa, monistettavissa ja jatkokehitettävissä.

3.1 Senaatti-kiinteistöjen strategia ja tulospuu

Senaatti-kiinteistöjen uusittu strategia 2015–2018 julkistettiin 1.9.2014. Uusitun strategian pääteemana on valtion toimitilastrategian toimeenpano. Keskeiset tavoitteet ovat

- Uusien työnteon tapojen ja työympäristöajattelun omaksuminen
- Valtion tilakustannusten 100 M€ säästöpotentiaalin tuottaminen 8 vuodessa
- Yhteiskuntavastuullinen toimija ja toimialan suunnannäyttäjä (Senaatti-kiinteistöt 2014b)

Strategisissa tavoitteissa on suuressa osassa tarvittavat säästöt. Uuden strategian valossa uudet toimintatavat ovat tarpeellisia, elleivät jopa välttämättömiä. Reskontratiimin työtapojen virtaviivaistaminen, henkilöstön osaamistasosta ja motivoinnista huolehtiminen tuovat tiimin lähemmäksi näiden tavoitteiden saavuttamista. Tiimin työ on mahdollista tehdä vähemmällä henkilöstöllä, jos työtavat ja osaaminen päivitetään.

Yksi talousyksikön tulospuun keskeisistä osioista on ”Tehostettu taloushallinto & Perusasiat kuntoon”- iskulause. Tämä olisi hyvä pitää mielessä uudistettaessa reskontran toimintaa. Useita projekteja ja muutoksia on aloitettu talousyksikön muissa tiimeissä. Uuden toimintamallin ja ohjeiden kehittäminen on ostoreskontratiimin osuus tehostettuun taloushallintoon ja perusasioiden kuntoon saamiseen.

3.2 Muutoksen taustaa ja toiminta ennen muutosta

Ostoreskontraosaston toimintaa on vuosien kuluessa kehitetty paljon, ensisijaisesti järjestelmämuutosten myötä ja niitä silmälläpitäen. Laskujen sähköistä kiertojärjestelmää on kehitetty voimakkaasti, jopa niin, että kaikki muu kehittäminen on jäänyt hieman taka-alalle. Lisäksi työtä ei ole organisoitu niin, että sen jakautuminen olisi tasapuolista. Sekavat käytännöt eivät anna ammattimaista kuvaa ostoreskontratiimin työskentelystä.

Automaation myötä ostoreskontrassa on suuntana ollut koko ajan pois laskujen manuaalisesta käsittelystä prosessin valvontaan ja poikkeamien hallintaan. Tämä suunta on oikea kokonaisuutta ajatellen, mutta pelkät järjestelmämuutokset eivät riitä, myös tiimin kehittämiseen pitäisi panostaa. On myös huolehdittava, että jokainen tiimin jäsen on tietoinen muutoksista, sekä perehdytetään uusiin toimintatapoihin.

Ostoreskontratiimin työntekijöiden hyvin eritasoinen osaaminen ja osa-aikaisuudet luovat useita haasteita tiimin toimivuudelle. Tämä myös vaikuttaa suuresti työviihtyvyyteen, aikaa kuluu turhaan asioiden selvittämiseen, kun perustehtävät eivät ole hallussa. Lisäksi pitäisi olla riittävät sijaisuudet kullekin tehtävälle ja tehtäväkokonaisuudelle.

Osa perustyötehtävistä myös kaipaavat järjeistämistä, prosessit ovat osin liian monimutkaisia. Reskontraa pitäisi myös tehdä kirjanpidon näkökulmasta, tähän mennessä sitä ei ole näin tehty. Fokus on ollut laskuautomaatiossa, joka onkin erittäin korkealla tasolla. Kuitenkin vähemmälle huomiolle on jäänyt reskontran rooli palveluyksikkönä, sekä rooli alakirjanpitona.

Eräs suuri haaste tiimin toiminnallisuuden ylläpitämiseen on myös eläköityminen. Eläköitymisen myötä niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymisestä on huolehdittava. 4 ihmistä on jäämässä eläkkeelle 2 vuoden sisällä, henkilöstösuunnitelmassa ja rekrytoinnissa on mahdollista ottaa asia huomioon niin, ettei kaikkien tilalle ole tarvetta rekrytoida uutta henkilöä. Mahdollisissa rekrytoinneissa pitää kuitenkin jatkossa ottaa huomioon ikäjakauma, ja henkilöstön osaamistaso. Osa-aikaisuuksien vuoksi tehtävien jakaminen ja sijaisuuksien järjestäminen on haastavaa, ei kuitenkaan mahdotonta.

Henkilöstön osaamisen johtaminen on myös puuttunut lähestulkoon kokonaan jo pitkään. Reskontratiimin esimies vaihtui tammikuussa 2015, joten tähän yhteyteen olikin hyvä tehdä työn uudelleen organisointi ja tarvittavat muutokset.

3.3 Ongelmakohtia

Päivittäiset tehtävät ostoreskontratiimissä ovat jakautuneet hyvin epätasaisesti. Toisten kohdalla vaatimustaso on ollut hyvinkin korkealla, mutta muutaman henkilön kohdalla ”ri-maa” on madallettu niin, ettei heidän työpanoksensa ole ollut ollenkaan riittävä. Syyt tilanteeseen ovat olleet varmasti moninaiset, mutta tilanteen venyessä riittävän pitkään, ei osaamistasokaan ole ollut enää riittävällä tasolla. Kaikki henkilöt kuitenkin lasketaan resursseihin, jolloin resurssien tarve vääristyy. Myös motivaatio uuden oppimiseen on osalla henkilöstöä ollut hukassa. Erilaiset vaatimukset tiimiläisten välillä vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen.

Reskontratiimi on muiden palveluprosessien ohella ensisijaisesti sisäinen palveluyksikkö. Tämä tehtävä ei ole kaikille tiimin jäsenille selvää, eikä sitä ole sisäistetty. Reskontratiimin tehtävää palveluyksikkönä onkin syytä terävöittää.

Laskujen kiertoon laitto IP järjestelmässä

Laskujen kiertoon laitton prosessi on ollut liian monimutkainen ja vaikea hahmottaa. Kiertoon laittoon on lisätty toimintoja, jotka olisi tehokkaampaa hoitaa erillisinä työtehtävinä. Näitä ovat esimerkiksi toimittajien aktivointi sähköisten laskujen lähettämiseen, sekä yksittäisten toimittajien lisääminen Image Extractor, eli tunnistus järjestelmään. Prosessia on syytä oikaista ja virtaviivaistaa mahdollisimman yksinkertaiseksi. Kiertoon laitossa ei ole ollut selkeää ohjeistusta, mihin laskut kuuluu lähettää kiertoon, sekä missä järjestyksessä niitä on järkevintä käsitellä. Näin jokaiselle on muodostunut oma käsitys siitä, miten tämä työtehtävä kuuluu hoitaa. Lisäksi jokaisella on ollut tähän omat toisistaan poikkeavat ohjeet.

Palautetut laskut

Kaikille ei ole ollut selvää, miten palautettuja laskuja kuuluisi käsitellä. Tästä on seurannut ”rusinat pullasta” ilmiö, tiimin jäsen saattaa poimia vain hänelle helpot laskut käsiteltäväksi. Joissain tapauksissa laskua tarkastellaan, mietitään mitä sille voisi tehdä, ja jätetään sikseen, kunnes joku toinen poimii laskun itselleen käsiteltäväksi. Pahimmillaan laskua on tutkinut 3-4 henkeä, mutta kukaan ei ole ottanut sitä käsittelyyn.

Mitätöidyt laskut

Mitätöidyt laskut ovat varsinaisesti mitätöintipyyntöissä olevat laskut, ja ne pitää vielä lopullisesti mitätöidä. Tästä toiminnosta ei ole ollut varsinaista ohjetta, joten mitätöintiin on laitettu kaikki mitätöintipyyntöissä olevat laskut, sen kummemmin niitä kyseenalaistamatta. Tämä on aiheuttanut ongelmia muissa työvaiheissa.

Maksukehotukset

Myös maksukehotuksissa käytännöt ovat olleet kirjavia. toimintatavasta on yritetty sopia, mutta varsinaisen tiimin johtamisen puuttuessa, jokainen on kuitenkin toiminut niiden kanssa omalla tyyllillään. Maksukehotuksissa on myös ilmennyt ”rusinat pullasta” ilmiö, tai pahimmillaan maksukehotukset on jätetty kokonaan käsittelemättä.

Laskujen laitto kirjanpitoon, sekä maksuaineiston luominen ovat olleet selvimmin yhtenäisiä toimintatavoiltaan. Näiden prosessien luonteen vuoksi niissä ei voi sooloilua ilmeäkään.

3.4 Talousyksikkö ja reskontratiimi

Senaatti-kiinteistöjen talousyksikköön kuuluu n.35 henkeä, ja se sijaitsee Helsingissä. Talousyksikköön kuuluvat juristipalvelut, kirjanpitiimi, conrollertiimi sekä reskontratiimi. Lisäksi reskontratiimi jakautuu osto- ja myyntireskontraan sekä matkahallintoon. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse ostoreskontratiimissä reskontra-asiantuntijana. Ostoreskontratiimissä työskentelee tällä hetkellä täysipäiväisesti 7 henkilöä, osa-aikaisesti 2 henkilöä sekä kesän ajan 1 muiden osastojen kanssa jaettu kesäapulainen. Yksi täysipäiväinen työntekijä on jaettu myyntireskontran kanssa, sekä yksi työntekijä tekee työnsä Oulusta käsin.

Talousyksikkö toimii suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa.

3.5 Ostoreskontran työvaiheet

Pääasialliset päivittäin tehtävät perustehtävät liittyvät suoraan reskontranhoitoon ja Basware laskujen käsittelyjärjestelmään. Laskujen käsittelyssä automaation taso on korkea, ostolaskujen täsmäytymisprosentti on tällä hetkellä noin 80 prosenttia. Käsiteltävät laskut, jotka käsitellään Basware invoice processing (IP) järjestelmässä, jakautuvat viiteen pääkategoriaan:

- Laskujen esikäsittely
- Palautettujen/palautuneiden laskujen selvitystyö
- Laskujen mitätöinti
- Laskujen vieminen kirjanpitoon toimialueittain
- Laskujen kierron ja erääntyneiden laskujen valvonta
- Saapuneet maksukehotukset ja niiden selvittely
- Maksatusaineiston luominen ja lähettäminen pankkiin

Näihin tehtäviin osallistuvat kaikki ostoreskontran työntekijät, pois lukien kirjanpitoviennit, joita tekee 5 työntekijää. Yksi heistä on osa-aikainen.

Näiden lisäksi kaikkien tehtävänä on ostoreskontra sähköpostin käsittely, johon ohjataan erilaisia työtehtäviä ja selvityspyyntöjä ostoreskontra käsiteltäväksi. Lisäksi ostoreskontra sähköpostiin tulee tiedotteita yhteistyökumppaneilta, joita laitetaan edelleen käsiteltäväksi. Muutamia laskuja tulee edelleen paperina postin kautta, jotka vaativat käsin skannauksen järjestelmään.

Työntekijöillä on myös omia nimettyjä erityistehtäviä. Osaan näistä ei ole sijaista, oletuksena kuitenkin on, että ”kaikki osaavat tehdä kaikkea”.

Erityistehtäviä ovat:

- Image Extractor laskujen tunnistusjärjestelmä
- Autoflow rekisterin ylläpito
- CM järjestelmän neuvonta ja ylläpito
- PM järjestelmän pääkäyttäjätehtävät
- Itselaskutus ja seuranta CM järjestelmässä
- IP pääkäyttäjätehtävät
- Viranomaismaksut ja lainat

Erityistehtäviä ei ole tarkoitus ottaa tässä vaiheessa mukaan neliömalliin, mutta se on mahdollista tehdä myöhemmässä vaiheessa omana kehitysprojektinaan.

4 Neliömallin suunnittelu ja toteutus

Neliömalli perustuu työn organisoimiseen niin, että työ jakautuu tasaisesti ja tasapuolisesti, sekä työn kierto neliömallin avulla mahdollistaa osaamisen jakamisen sekä päivittämisen. Nimi neliömalli tulee ajatuksesta, että ostoreskontran päivittäiset perustyötehtävät voidaan hoitaa neljällä ihmisellä. Neliömalli muodostuu työpareista, jotka myös vaihtuvat aika ajoin. 2 henkilöä, eli työpari, hoitavat kutakin tehtävää viikon kerrallaan. Kunkin tiimin jäsenen työviikon tehtävät ovat merkitty työkiertoon suunniteltuun Excelliin, jonka nimenä on timmikalenteri. Nimeä neliömalli ei haluttu käyttää toteutuksessa, nimestä haluttiin kuvaavampi ja hieman humoristinenkin.

Työparit on myös suunniteltu niin, että osaamista vaihtuu mahdollisimman paljon. Esimerkiksi kokeneempi tiimin jäsen laitetaan pariin tiimin jäsenelle, jolla katsotaan olevan keskimääräistä enemmän paikattavaa osaamisessaan. Lisäksi lähivuosina eläkkeelle jäävä henkilö laitetaan työpariksi tiimin jäsenelle, jonka suunnitellaan jatkossa hoitavan hänen työtehtäviään. Näin myös minimoitaisiin mahdollisuus, että osaamista katoaa eläköitymisen ja mahdollisten työpaikan vaihtojen vuoksi. Työparit myös vaihtuvat aika ajoin niin, että loppujen lopuksi kaikki ovat olleet toistensa pareja jossain vaiheessa. Näin osaamista vaihtuu mahdollisimman paljon.

Neliömalliin on päätetty ottaa päivittäisiä perustehtävistä seuraavat:

- Laskujen esikäsitteily
- Palautettujen/palautuneiden laskujen selvitystyö
- Laskujen mitätöinti
- Saapuneet maksukehotukset ja niiden selvittely
- Maksatusaineiston luominen ja lähettäminen pankkiin
- Ostoreskontra sähköposti
- Paperipostin käsitteleminen

Laskujen kirjanpitoon siirto ja erityistehtävät on päätetty jättää neliömallin timmikalenteriksi kutsutun Excel taulukon ulkopuolelle. Laskujen kirjanpitosiirrot kuitenkin istuvat jo luontevasti varsinaiseen neliömalliin, ja jäävät niin sanotun neliön perustehtäviksi

Osaan neliömallin tehtävistä on tehty mahdollisimman kuvaavat ohjeet, joiden avulla myös perehdytys on helpompaa. Kaikkiin työtehtäviin ohjeiden teko ei ole mahdollista, kuten esimerkiksi kirjanpitosiirtoihin. Kirjanpitosiirtoja on viisi erilaista ”putkea”, jotka poikkeavat toisistaan, kussakin on omia yksilöllisiä yksityiskohtia. Nämä ovat kuitenkin työtehtävistä ne, jotka ovat parhaiten tekijöidensä hallinnassa.

Kirjanpitosiirtojen asettaminen myös kiertäviksi on kuitenkin sijaisuuksien ja työn tasaisen kuormituksen kannalta järkevää. Kaikkien tehtävien kiertäväksi laittamisella on myös tärkeä tehtävä osaamisen jakamisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta.

Neliömalli on siis tavoitetilä, jossa perustehtävät voidaan suorittaa neljällä ihmisellä. Neliömallia voisi kuvata seuraavanlaisesti:



Kuva 4: Neliömalli

Vaikka erityistehtävät on päätetty jättää neliömallin ulkopuolelle, täytyy erityistehtäviin, erityisesti niihin, jotka ovat yhden henkilön varassa, nimetä ja perehdyttää sijainen tai tehtävästä riippuen sijaisia. Tämä kehityskohde tehdään erillisenä projektina. Erityistehtävät on myös mahdollista tulevaisuudessa laittaa neliömallin muotoon.

Ohjeet ovat sähköisessä muodossa Senaatti-kiinteistöjen asianhallintajärjestelmässä Askissa, joten ne ovat helposti muokattavissa ja ylläpidettävissä. Näin myös ajantasaiset ohjeet ovat jokaisen käytettävissä joka hetkellä.

Jatkossa myös tavoitteena on, että kaikki kyselyt ja selvityspyynnöt tulisivat ostoreskontra sähköpostiin eikä henkilökohtaisiin sähköposteihin. Näin niitä ei jäisi käsittelemättä lomien tai muiden poissaolojen takia. Tämä myös parantaa osaamisen kehittymistä, koska selvityspyynnöt eivät jää vain muutamien ihmisten harteille.

4.1 Neliömallin käyttöönotto

Ennen ostoreskontratiimin työn uudelleen organisointia ostoreskontran koko prosessi ja siinä ilmenevät ongelmat on kartoitettu huolellisesti. Suunniteltava työmalli on tehty tämän kartoituksen analyysin perusteella.

Neliömallin käyttöönotto on tapahtunut porrastetusti. Alkuvaiheeseen, jossa on otettu käyttöön uusia toimintamalleja, on tullut samalla henkilöstön osaamistason kohentamista tarpeen mukaan. Sitä mukaa kun tehtävät ovat tulleet kiertäviksi, niistä tehtiin ohjeet Seenaatin sisäiseen asianhallintajärjestelmään, Askiin. Uusien ohjeiden noudattamista edellytetään kaikilta. Vanhoja henkilökohtaisia paperiohjeita ei siis saa enää tämän jälkeen käyttää.

Ensimmäiseen vaiheeseen kuului työmallin esittely ja uusien toimintatapojen esittely. Neliömallin ohjaamiseen tarkoitettu Excel taulukko otettiin ensimmäisessä vaiheessa käyttöön, koska sen avulla tiedetään, missä kohtaa kunkin työtehtävät ovat menossa. Työn ohjaamiseen tarkoitettu Excel taulukko on otettu portaittain käyttöön. Ensimmäisenä laitettiin kiertäviksi tehtäviksi maksaminen, palautetut ja mitätöidyt laskut sekä maksukehotukset. Porrastetulla käyttöönotolla haluttiin myös vähentää työmäärän kuormitusta, koska osalla tiimin jäseniä opeteltavaa on enemmän kuin toisilla.

Käyttöönoton yhteydessä aloitettiin niin sanotut IP kahvit eli ostoreskontran iltapäivä palaveri käytäntöön. Palaverin ajankohta on pääsääntöisesti maanantai-iltapäivä klo 14.00, tästä ajankohdasta juontaa palaverin nimi. Alkuvaiheessa palaveri pidetään kerran viikossa, jatkossa kun henkilöstön osaamistaso on riittävällä tasolla, harvennetaan palaverin ajankohtaa esimerkiksi kerran kahdessa viikossa.

On myös olemassa koko reskontratiimin kattava viikkopalaveri, joka on aloitusvaiheessa joutanut IP kahvien tarpeen mukaan. Myös tämä on väliaikainen ratkaisu, kunnes opeteltavaa asiaa on vähemmän.

Toisessa vaiheessa on aloitettu henkilöstön osaamistason kartoitus ja perehdytys. Käytännössä perehdytys tapahtuu pääosin IP kahvitilaisuuksissa. Henkilöstöä on hyvä osallistaa näihin tapahtumiin, esimerkiksi jo pidemmällä osaamistasolla olevat voivat perehdyttää muita. Tilaisuuden halutaan olevan osallistuva ja keskusteleva, jokainen saa esittää mielipiteitään ja kokemuksiaan tehtävien hoidosta. Toisen vaiheen yhteisperehdytyksessä tapahtuu samalla niin sanotun hiljaisen tiedon jakamista. Myös näin saadaan lähivuosina

eläkkeelle jäävien ihmisten tiedot ja taidot jaettua tiimin sisällä mahdollisimman tehokkaasti. Osallistuminen muiden perehdyttämiseen ja oman osaamisen jakamiseen antaa myös sen arvokkaan tunteen, että omaa työpanosta arvostetaan.

Kolmannessa vaiheessa otetaan kiertäväksi käsittelemättömien ostolaskujen kierto laitto, ostoreskontra sähköposti ja paperipostin käsittely. Ostolaskujen kierto laitto on aiheuttanut eniten vastustusta tiimissä, koska sen hallitseminen sujuvasti ei ole kaikilla tiimin jäsenillä hallussa. Koska tämän tehtävän suorittaminen ei ole sujuvaa, siitä jää tunne, ettei tehtävästä suoriudu annetussa ajassa. Tästä syystä kierto laittoa on nyt jo harjoiteltu yhdessä IP kahveilla, koska työnteke jatkuu koko ajan. Kuitenkin kierto laitton kiertäväksi tehtäväksi timmikalenteriin laittaminen tapahtuu vasta kesälomien jälkeen.

Ostoreskontra sähköpostin ja paperipostin käsittelyn kiertäväksi laittaminen olisi myös viisainta aloittaa vasta kesälomien jälkeen. Kun kaikkien lomat on pidetty, on paikalla henkilöstöä, joka hallitsee nämä tehtävät parhaiten. Näin voitaisiin jatkaa yhteisoppimista IP kahveilla, niin kuin muidenkin tehtävien kanssa on tapahtunut.

Näiden vaiheiden jälkeen perustyötehtävät ovat kiertäviä, sekä niiden osaaminen on tasalaatuisempaa. Näin reskontratiimin perustehtävät rullaavat jo hyvin, vaikkakin opeteltavaa on vielä runsaasti jäljellä.

5 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Neliömallin suunnittelu on alun perin lähtenyt Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontran omasta tarpeesta. Työn uudelleen organisoimiselle on ollut todellinen tarve, ja neliömalli ratkaisee monta ongelmaa välittömästi. Lisäksi se toimii suunnannäyttäjänä tulevaisuutta varten. Neliömalli on hyvä pitää mielessä esimerkiksi rekrytoidessa, sen avulla on helppo kartoittaa, minkälaista osaajaa ollaan hakemassa. Neliömalli on se tavoitetila, johon pyritään.

Neliömallin avulla osaamisen jakaminen ja perustehtävien hyvä hallinta ohjautuu samanaikaisesti. Myös työtehtävät jakautuvat tasaisesti, eikä ole enää tilannetta, jossa toisten kuormitus on liiallista, samalla kun toiset alisuorittavat. Tämä lisää myös työtyytyväisyyttä.

Nimi neliömalli on lähtenyt ajatuksesta, että Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontran työ pysytään tekemään neljällä ihmisellä. Alun perin nimi neliömalli oli pelkästään työnimi, mutta huomasin sen olevan hyvinkin kuvaava, joten se jäi käyttöön.

Neliömallin käyttöönotto ei ole sujunut aivan ongelmitta. Muutosvastarinta on ollut kovaa, sekä uusien toimintatapojen opetteleminen on osalle henkilöstöstä raskasta ja vähän pelottavaakin. Samanaikaisesti on menossa monia muita muutoksia, esimerkiksi toimisto muuttaa jälleen kerran uusiin toimitiloihin. Edellisestä muutosta on vasta reilu vuosi aikaa. Lisäksi toimiston muuttuminen samalla täysin mobiiliksi ei ole kaikille mieluinen muutos. Sen jälkeen ei ole enää omaa nimettyä työpistettä, tämä voi luoda turvattomuuden tunteen. Monta muutosta yhtä aikaa voi käydä henkisesti hyvin kuormittavaksi. Henkilöstöä onkin tuettava ja heidän jaksamisesta on huolehdittava. Uusi esimies onkin kiitettävästi ottanut henkilöstön huomioon, ja pitää heidän kanssa kahdenhetkisiä juttutuokioita säännöllisesti. Näin on varmasti helpompaa purkaa tuntojaan ja huoliaan esimiehelle.

Mallia suunnitellessa ja ideoidessa huomasin, että malli on muokattavissa muidenkin samantyyppisten organisaatioiden käyttöön. Toisen organisaation tarpeisiin neliömallin ”kuutioita” lisätään tai vähennetään, sekä yksittäisiä tehtävänkuvia muokataan omien tarpeiden mukaisesti. Perusajatuksena on, että perustehtävänkuvat ja niiden sisältö on selkeästi rajattavissa ja ohjeistettavissa. Myös tehtävien kierron kulku on muokattavissa organisaation tarpeiden mukaan, tehtävien kierto voi olla lyhempi tai pidempi. Tehtävät voivat myös kiertää erimittaisina aikoina. Senaatti-kiinteistöjen ostoreskontran kohdalla viikoittainen tehtävien kiertäminen koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi.

5.1 Neliömallin kehittäminen

Neliömalli on jatkuvan kehityksen kohteena, sekä se muuttuu jatkuvasti tilanteen niin vaatiessa. Neliömalli ei ole koskaan niin sanotusti valmis, se taipuu, kehittyy ja muokkautuu tilanteiden mukaisesti. Jatkokehityksessä henkilöstön pitää olla vahvasti kehittämisessä mukana, tämä edellyttää henkilöstöltä vahvaa aktiivista otetta omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Henkilöstö tietää itse parhaiten, mitkä olisivat parhaat kehittämiskohteet ja ongelmapisteet. Henkilöstöä pitää kuunnella, ja suunnitella kehityskohteet sen mukaisesti.

Neliömallin käyttöönoton jälkeen muutakin kehitettävää on vielä runsaasti jäljellä. Kehitystyö ei varsinaisesti lopu koskaan. Teknologian kehittyminen vaikuttaa suuresti siihen, mihin suuntaan kehittämistä on viisasta viedä. Ohjelmistoja päivitetään sekä uusia toiminnollisuuksia otetaan käyttöön. Jotkut uuden toiminnollisuudet helpottavat työtaakkaa merkittävästi, kun automaation taso nousee. Tämä kehitys luo mahdollisuuden sille, että osto-reskontratyyö voidaan hoitaa vielä pienemmällä henkilömäärällä. Samalla se myös muuttaa tapaa tehdä työtä enemmän asiantuntijuuden suuntaan.

Osan erityistehtävistä voi jälkikäteen liittää neliömallin taulukkoon, esimerkiksi autoflow tiedoston ylläpito sekä Image Extractor tunnistusjärjestelmä ovat lisättävien listan alkupäässä. Alkuvaiheeseen näiden liittäminen neliömalliin ei ollut järkevää, koska kyseiset tehtävät ovat vaikeasti hallinnoitavissa ja vaativat pitkän perehdytyksen.

Baswaren PM ja CM ohjelmien pääkäyttäjien nimeäminen ja sijaisten kouluttaminen pitää ottaa huomioon. Molemmista toiminnoista on henkilö poistumassa, toisella on mahdollisuus jäädä vuoden sisällä eläkkeelle, ja toinen jää osa-aika eläkkeelle vuoden 2015 loppussa. Osaamisen siirtäminen hoidetaan työnkierron kautta, mutta sijaisia ei ole kuitenkaan vielä riittävästi. Tämä on myös yksi asia, joka on otettava jatkokehittämisessä huomioon.

Henkilöstön ikäjakauma on hieman vinoutunut, muutaman vuoden sisällä jää monta ihmistä pois, ja loputkin ovat kaikki lähes saman ikäisiä. Mahdollisessa rekrytoinnissa olisi hyvä painottaa nuorempiin ikäjakauman tasoittamiseksi. Työharjoittelijoita olisi myös hyvä ottaa, heidän avulla voisi myös helpottaa rutiinitehtävien hoitoa. Usein työharjoittelijat ovat nuoria joilla on alan tuorein koulutus, näin saataisiin myös uusia ideoita työtehtävien hoitamiseen.

5.2 Oma oppiminen ja kehittyminen

Koko projektin ideoiminen ja toteuttaminen on ollut tähänastisen työurani innostavin ja mielenkiintoisin tehtävä. Ennen tämän opinnäytetyö prosessin aloittamista en tiennyt, että tämän tyyppinen projekti voisi olla mielestäni näin innostavaa.

Vaikka vaikeuksiakin on riittänyt, on kuitenkin tavoite ollut minulle niin selvää, että vaikeudet eivät ole tuntuneet ylivoimaisilta. Olen ollut koko prosessin ajan ollut vahvasti sitä mieltä, että tämän tyyppinen toimintamalli on paras tapa toteuttaa haluttu muutos. Omaan jaksamiseen on myös suuresti vaikuttanut, että koen esimiesten ja johdon seisovan tämän muutoksen takana. Olen kokenut saavani runsaasti henkistä sekä ihan konkreettista tukea tämän muutoksen läpiviemiseen.

Opinnäytetyötä aloitettaessa olin eri mieltä niin aiheesta kuin toteutustavastakin. Ideoin ja muokkasin neliömallia koko ajan opinnäytetyön kirjoittamisen rinnalla. Olen tehnyt tätä opinnäytetyötä niin sanotusti produkti edellä, ja työn edetessä aihe ja tavoite kirkastuivat päiväpäivältä. Näin jälkikäteen ajateltuna itse opinnäytetyöprosessi on siis myös ollut mitä suurimmassa määrin kehitymisprosessi.

Olen työn edetessä huomannut, että organisointi ja ideointi ovat minun vahvimpia ominaisuuksia. Olen myös päässyt toteuttamaan johtamiseen liittyviä opintojani. Koko prosessi on kirkastanut oppimiani asioita.

Vaikka koko uudelleen organisointiprosessi on vielä kesken, on sen käyttöönotto jo hyvällä alulla. Muutosvastarinnassakin näkyy hiljalleen taittumisen merkkejä. Muutosvastarinnan käsittely onkin aihe, jonka käsittelystä minulla ei ole ollut juuri lainkaan käytännön kokemusta. Pidänkin tätä osaa alueena, jossa minulla on eniten opittavaa.

Oma oppiminen ja kehittyminen eivät ole millään muotoa päättyneet, vaan jatkuu edelleen kehitystyön jatkuessa. Koko työura on kuitenkin jatkuvaa oppimista, ja tämän tyyppinen projekti tukee omaa kehittymistäni mitä parhaimmalla tavalla.

Lähteet

Alhanen K., Kansanaho A. & Ahtiainen O-P.2011. Työnohjauksen käsikirja. Tammi. Helsinki

Esimies.info 2014. Organisointi ja resursointi. Luettavissa: <http://esimies.info/Organisointi-ja-resurssointi.php>. Luettu: 8.5.2015.

Hyypänen R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing. Helsinki.

Järvinen P. 2008. Ammattina esimies. Talentum. Helsinki.

Kupias,P., Peltola,R. & Pirinen J.2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki.

Lahti, S. & Salminen, T. 2012. Digitaalinen taloushallinto. Talentum. Helsinki.

Senaatti-kiinteistöt 2014a. Luettavissa: <http://www.senaatti.fi/senaatti/senaatti-kiinteistot>. Luettu: 28.5.2015

Senaatti-kiinteistöt 2014b. Luettavissa: <http://senetti/toiminnanohjaus/Strategia/Pages/default.aspx>. Luettu: 9.5.2015

Lindström K. 2004. Terve työyhteisö, kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki

Liitteet

- Liite 1. Maksuaineiston luominen Intimessä
- Liite 2. Hyvityslaskujen kohdistaminen Intimessä
- Liite 3. Maksuaineiston lähetys analyste pankkiohjelmassa
- Liite 4. Maksumuistutuksien käsittely
- Liite 5. Mitätöityjen laskujen käsittely
- Liite 6. Timmikalenteri Excel muodossa
- Liite 7. IP laskujen kierto Excel muodossa