

Opinnäytetyö YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2018

Sari Kantola

UUTTA OPPIMAAN, KOHTI DIGITALISOITUNUTTA TALOUSHALLINTOA

– Uuden sähköisen laskunkierrojärjestelmän
käyttöönotto

Sari Kantola

UUTTA OPPIMAAN, KOHTI DIGITALISOITUNUTTA TALOUSHALLINTOA

– Uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönotto

Digitaalinen taloushallinto ei ole enää tulevaisuuden trendi, vaan se on nykypäivää ja toteutunut jo monessa yrityksessä. Digitaalinen taloushallinto kattaa talouden prosessit yli yritys- ja organisaatorajojen. Digitalisointi tulee muuttamaan jo olemassa olevien työtehtävien luonnetta. Se ei tarkoita taloushallinnon ammattikunnan katoamista, vaan kyse on työtehtävien ja toimialan uudistumisesta. Se vapauttaa aikaa rutiinitehtävistä ja luo mahdollisuuden keskittyä yritykselle tuottavampiin toimiin.

Työelämässä tapahtuu koko ajan erilaisia muutoksia ja pärjääminen edellyttää uuden oppimista. Taloushallinnon digitalisoituminen tuo varsinkin talouspuolella työskenteleville paljon muutoksia. Digitalisoituminen vaikuttaa taloushallinnon tietojärjestelmiin ja niiden eri hankintavaihtoehtoihin sekä töiden organisointitapoihin. Kun toiminta muuttuu, tarvitaan oppimista. Osaaminen on tärkeää yksilöille, kuin organisaatiollekin. Osaaminen taas lisääntyy oppimisen kautta. Oppimiseen tarvitaan kokemusta, tietoa ja tekemistä. Uuden oppimisessa ja muutokseen suhtautumisessa on paljon yksilöllisiä eroja.

Digitaalinen taloushallinto vaikuttaa yrityksen tietojärjestelmiin. Niitä joudutaan uusimaan, että saavutetaan digitaalisuuden hyödyt. Uusi tekninen ratkaisu tuo aina mukanaan muutoksen, koska siinä siirrytään pois vanhasta ja opitaan uutta. Muutos ei ole aina yksinkertainen, koska se kohtaa aina kyseenalaistamista ja vaatii onnistuakseen eri tekijöitä. Onnistuneen tietojärjestelmäprojektin yksi tärkeä osatekijä on koulutus ja ohjeistus. Näiden kohdalla on keskityttävä positiivisesti muutokseen vaikuttaviin tekijöihin.

Opinnäytetyössä käydään läpi yritys X:n uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän onnistunut käyttöönotto. Onnistuneeseen käyttöönottoon sisältyi koulutusten suunnittelu, koulutusten pitäminen, sekä käyttöohjeiden tekeminen uuteen sähköiseen laskunkiertojärjestelmään.

ASIASANAT:

digitalisointi, digitaalinen taloushallinto, ostolasku, muutos, oppiminen, koulutus

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and Administration | Entrepreneurship and Business Management

2018 | 49 pages, 20 appendices

Sari Kantola

TO LEARN NEW, TOWARDS DIGITALIZED FINANCIAL MANAGEMENT

- Take to use new electronic invoicing system

Digital financial management is no longer a trend for the future, it's today and has already been implemented in many companies. Digital financial management covers finance processes over company and organizational boundaries. Digitalization will change the nature of existing duties. It does not mean that finance as a profession is going to disappear, but work duties and line of business is renewing itself. Digitalization will free time from routine tasks and there will be a chance to focus on tasks more beneficial for the company.

Business is changing all the time and learning is essential to cope with the change. Digitalization of finance brings many changes especially to people working with finance. It effects finance systems and in the options in buying them. Digitalization also has a significant effect on how work is organized. When business changes, learning is required. Learning is important to individuals as well as the organization. By learning new know-how increases. It takes experience, knowledge and performance to learn. There are many individual differences in learning and adopting to change.

Digital financial management has effect on business IT-systems. To gain benefits of digitalization there is a need to renew them. New technical solution always brings along a change when routines change. Change is not always simple since it is often called into question and it takes a lot to succeed. An important part of a successful IT-project is education and instructions. When creating instructions and education it is important to focus on the positive.

Thesis covers a successful implementation of an electronic invoice receiving and approval system. Successful implementation included planning and organizing of education as well as creating instructions for the new system.

KEYWORDS:

digitalization, invoice, change, learning

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	8
3 DIGITAALISUUS TALOUSHALLINNOSSA	11
3.1 Digitaalisuus	12
3.2 Digitalisaation hyödyt	13
3.3 Digitalisaatio järjestelmissä	14
3.4 ERP-järjestelmät	15
4 UUDEN OPPIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	17
4.1 Yksilön oppiminen muutoksessa	17
4.2 Asennoituminen muutokseen	18
4.3 Muutoksen johtaminen	20
4.4 Koulutus ja valmennus muutoksen johtamisen välineenä	21
5 OSTOLASKUPROSESSIN KEHITTÄMINEN	23
5.1 Taloushallinto prosessien kehittäminen	23
5.1.1 Taloushallinto prosesseina	23
5.1.2 Ostolaskut	24
5.1.3 Sähköinen ostolaskuprosessi	25
5.2 Kehittämisprojektin esittely; Yritys X:n sähköinen laskunkierrojärjestelmä	26
5.2.1 Yritys X:n ostolaskuprosessi	29
5.2.2 Vanhan ja uuden järjestelmän eroavaisuudet	30
5.3 Koulutus uuteen järjestelmään	33
5.4 Ohjekirja sähköiseen laskunkierrojärjestelmään	34
5.4.1 Ohjeet järjestelmän käyttöönoton ja jatkuvan käytön tukena	35
5.4.2 Yritys X:n ohjekirjan tekeminen	37
5.5 Käyttöönotto	41
5.6 Uuden sähköisen laskunkierrojärjestelmän kehitysideat	42
6 YHTEENVETO	44
6.1 Opinnäytetyön luotettavuus	45
LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1. Sähköisen laskunkierrojärjestelmän ohjekirja

KUVIOT

Kuvio 1. Metarunko opinnäyteyöhön (Kananen 2010, 18)	9
Kuvio 2. Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa.	13
Kuvio 3. ERP-järjestelmä (Boojing ym. 2014, 224-225)	15
Kuvio 4. Taloushallinto koostuu monesta asiasta, joka muodostaa kokonaisuuden (Lahti & Salminen 2014, 19).	24
Kuvio 5. Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55).	26
Kuvio 6. Yritys X:n laskunkiertoprosessi.	29
Kuvio 7. Ohjekirjassa käytettiin visuaalisina keinoina mm. kuvakaappauksia.	39
Kuvio 8. Ohjeissa kerrottiin arvonlisäveroista.	40
Kuvio 9. Sähköisen laskunkierrojärjestelmän ohjeiden tekoprosessi.	40

1 JOHDANTO

Digitaalinen taloushallinto ei ole enää tulevaisuuden trendi, vaan se on nykypäivää ja alkaa olemaan jo täyttä totta monissa yrityksissä. Mutta mistä siinä on kaiken kaikkiaan kysymys? Digitaalisuus taloushallinnossa tarkoittaa paljon enemmän, kuin vain verkkolaskujen lähettämistä ja vastaanottamista. Se kattaa talouden prosessit yli yritys- ja organisaatorajojen. Digitalisointi tarkoittaa samaa kuin taloushallinnon automatisointi. Taloushallintoon kohdistuu tällä hetkellä paineita monelta eri suunnalta. Samaan aikaan, kun teknologian kehittyessä odotetaan taloushallinnolta yhä parempaa tehokkuutta ja laatua, vaaditaan globalisoituvassa ja koko ajan kiristyvässä kilpailuympäristössä nopeutta ja joustavuutta. Vaikka digitalisoituminen on lisännyt taloushallinnon muutosvauhtia, on se kuitenkin auttanut taloushallintoa selviämään paineiden keskellä (Lahti & Salminen 2014, 11-13).

Työelämässä tapahtuu koko ajan erilaisia muutoksia ja niiden pyörteissä pärjääminen edellyttää uuden oppimista. Taloushallinnon digitalisoituminen tuo varsinkin talouspuolella työskenteleville paljon muutoksia. Digitalisoituminen vaikuttaa taloushallinnon tietojärjestelmiin ja niiden eri hankintavaihtoehtoihin sekä töiden organisointitapoihin. Kun toiminta muuttuu, tarvitaan oppimista. Osaaminen on tärkeää yksilöille, kuin organisaatiollekin. Osaaminen taas lisääntyy oppimisen kautta. Oppimiseen tarvitaan kokemusta, tietoa ja tekemistä. Uuden oppimisessa ja muutoksiin suhtautumisessa on paljon yksilöllisiä eroja. On heitä, jotka lähtevät mukaan uusiin tilanteisiin ja haasteisiin, mutta on myös heitä joita muutos pelottaa ja ahdistaa. Esimiesten olisikin pystyttävä huomioimaan ihmisen erilainen valmius muutoksiin (Moilanen 2001, 30-31)

Digitaalinen taloushallinto vaikuttaa yrityksen tietojärjestelmiin. Niitä joudutaan uusiin, että saavutetaan digitaalisuuden hyödyt. Uusi tekninen ratkaisu tuo aina mukanaan muutoksen, koska siinä siirrytään pois vanhasta ja opitaan uutta. Muutos ei ole aina yksinkertainen, koska se kohtaa aina kyseenalaistamista ja vaatii onnistuakseen eri tekijöitä. Onnistuneen tietojärjestelmäprojektin yksi tärkeä osatekijä on koulutus ja ohjeistus. Näiden kohdalla on keskityttävä positiivisesti muutokseen vaikuttaviin tekijöihin.

Tämä opinnäytetyö kohdistuu yritys X:ssä toteutettuun toiminnanohjausjärjestelmän uudistusprojektiin ja sen myötä sähköisen laskunkiertojärjestelmän vaihtumiseen uuden toiminnanohjausjärjestelmään omaan sähköiseen laskunkiertojärjestelmään. Tutkimus-

ja kehittämistavoitteet rajattiin koskemaan sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönottoa. Järjestelmämuutosten käyttöönoton toivotaan aina, niin myös tämän yrityksen kohdalla, sujuvan onnistuneesti niin yrityksen kuin henkilöstönkin kannalta, jotta prosesseihin ei tulisi paljon häiriöitä eikä henkilöstö kuormittuisi liikaa. Tässä opinnäytetyössä kuvataan ja arvioidaan ostolaskuprosessin kehittämistä ja erityisesti uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän toteutumista. Onnistuneeseen käyttöönottoon sisältyi koulutusten suunnittelu ja pitäminen sekä käyttöohjeiden tekeminen uuteen sähköiseen laskunkiertojärjestelmään. Koulutuksella ja käyttöohjeilla madallettiin loppukäyttäjien kynnystä siirtyä vanhasta sähköisestä laskunkiertojärjestelmästä uuteen.

2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

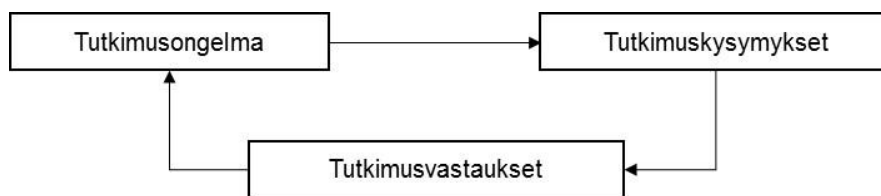
Laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun tehdään tutkimus ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun määrällinen perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen (Kananen 2012, 29).

Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmistä case- eli tapaustutkimus, jossa tutkittiin yhden havaintoyksikön, yritys X:n uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönottoa. Tähän opinnäytetyöhön soveltuu tapaustutkimuksellinen lähestymistapa ja työn toteutuksessa on käytetty hyväksi tälle lähestymistavalla tyypillisiä tutkimus- ja kehitysmenetelmiä. Tapaustutkimuksessa kohde voi olla jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai historia. Kehityksen kohde voi olla toimiala-, organisaatio- tai yksilötasoinen. Tyypillisiä laadullisia aineistoja joita käytetään ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot. Dokumenttien järjestyksen käyttö pitäisi muistaa myös tapaustutkimuksessa, koska ne ovat useimmiten helpoin ja halvin tapa päästä kiinni tutkittavaa tapaukseen (Koskinen ym 2005, 157-158). Tapaustutkimuksen tavoitteena on pyrkiä syvälliseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja kuvaukseen ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa periaatteena on saada selville suppeasta kohteesta paljon, enemmän kuin laajasta joukosta vähän, eli tavoitteena on päästä syvälle tapaukseen, niin että ymmärtää, mitkä ovat ilmiön toimintaprosessit ja toimintalogiikka. Tapaustutkimuksessa riittävä ja tarkka dokumentaatio ovat luotettavuuden perusedellytys (Kananen 2012, 35-36)

Tapaustutkimuksen aineistoina voi olla lähteitä rajattomasti. Niitä voi olla esimerkiksi erilaiset dokumentit, haastattelut, arkistot ja havainnot. Tapaustutkimuksen perusedellytyksenä on aineiston monilähteisyys (Kananen 2012,35). Kuten liris Aaltio-Marjosola (2018) sanoo, tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin liittyy se, että tutkija on mukana toiminnassa, osallistuu tiiviisti tutkimansa yhteisön elämään ja kerää aineistoa erilaisilla havainnointi- ja tiedonkeräystavoilla. Tämän opinnäytetyön käytännön osuudessa sovelletaan tapaustutkimuksille tyypillisiä laadullisia menetelmiä, kuten osallistavaa havainnointia palaverissa ja erilaisissa projektiin liittyvissä tilanteissa, asiakirja-analyysyjä kokous-

muistioista ja organisaation muusta dokumentaatiosta. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen luomiseksi tehdään kirjallisuuskatsaus aiheista digitaalinen taloushallinto ja oppiminen.

Opinnäytetyö vaatii kehitettävän kohteen havaitsemisen, nimeämisen ja ongelman. Kehittämisen onnistumisen kannalta kriittistä on se, kuinka pystyä määrittämään ongelma ja muuttamaan se määrittämisen jälkeen tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Ongelman ytimen löytäminen on oleellista. Mutta se ei vielä riitä, että paikantaa ongelman, sillä myös ongelman syyt on selvitettävä (Kananen 2012, 64). Tutkimusongelma voidaan ratkaista oikeilla kysymyksillä, joita voi olla yksi tai useampia. Kysymykset voivat Kanasen (Kananen 2010, 19) mukaan olla muodoltaan mitä? Miten, kuinka? Miksi? Paljonko?



Kuvio 1. Metarunko opinnäytetyöhön (Kananen 2010, 18)

Kun kysymykset asettaa oikein ja saa niihin vastaukset, saadaan tutkimusongelma ratkaistua.

Miten -kysymys sopii tämän opinnäytetyön tutkimusongelman määrittelyyn hyvin. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönottoa ja arvioida lähdekirjallisuuden valossa, miten projekti onnistuttiin viemään läpi. Kehittämistavoitteena on perehtyä kouluttamiseen ja toteuttaa se osana projektin läpiviennissä tarvittavaa henkilöstön kehittämistä ja tukea. Tavoitteena on myös tuottaa koulutuksessa ja valmennuksessa tarvittava materiaali sekä erillinen ohjekirja järjestelmän käyttäjien tueksi ja tulevien uusien henkilöiden perehdyttämisessä käytettäväksi. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- Miten uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönotto saadaan tehtyä onnistuneesti? Miten järjestelmän käyttäjiä voidaan henkilöstön kehittämisen keinoin tukea uudistuneen järjestelmän käyttöön?

- Millaista koulutusta tarvitaan? Miten koulutus suunniteltiin ja toteutettiin? Miten koulutuksessa onnistuttiin?
- Mitä käyttöohjeelta vaaditaan ja miten se tehtiin?

Aihe opinnäytetyölle lähti yritys X:n uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton projektiryhmältä, joka halusi uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönoton sujuvan mahdollisimman hyvin. Heti alussa sovittiin, että koulutuksen ja käyttöohjeen tekee talousosasto, eikä ohjelman ulkopuolinen toimittaja. Talousosasto oli ollut projektissa alusta alkaen mukana ja heillä oli paras tieto uudesta sähköisestä laskunkiertojärjestelmästä. Yritys X:ssä on ollut tähän asti tapana, että kun yrityksessä otetaan käyttöön uusi ohjelma tai järjestelmä, on it-osasto tai ulkopuolinen toimittaja hoitanut koulutuksen. Kun edellinen sähköinen laskunkiertojärjestelmä otettiin käyttöön, oli se enemmän it-osaston vetämä projekti kuin talouspuolen, ja it-osasto toteutti silloin myös koulutuksen. Nyt koulutuksen ja koulutusmateriaalin suunnittelun ja tuottamisen toteutti talousosasto. Tämä toimi hyvin ja tulevaisuudessa ohjelmistojen koulutuksessa annetaan enemmän vastuuta osastolle, joka myös käyttää ohjelmaa eniten. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse talousosastolla ja on osallistunut tähän järjestelmän muutosprojektiin koko sen ajan. Hänellä on ollut tärkeä rooli koulutuksen ja koulutusmateriaalin tuottamisessa sekä koulutustilaisuuksien järjestelyissä. Hän on myös osallistunut ohjekirjan suunnitteluun ja laatimiseen sekä antanut käyttäjille koulutusta ja jatkuvaa käyttöä tukevaa pienryhmä- ja yksilöopastusta.

3 DIGITAALISUUS TALOUSHALLINNOSSA

Seuraavassa muutamia keskeisiä suuntauksia, mitä tulevaisuudessa tapahtuu digitaalisen taloushallinnon maailmassa:

1. Se tulee antamaan lisäarvoa yritykselle. Kun tavalliset taloushallinnon tehtävät voidaan automatisoida, voivat siellä työskentelevät keskittyä tukemaan liikeprosesseja entistä paremmin.
2. Järjestelmien käyttö helpottuu. Talouden järjestelmät tulevat olemaan entistä helppokäyttöisempiä ja niiden käyttäminen ei edellytä enää niin laajaa koulutusta tai talousprosessien tuntemusta.
3. Ohjelmistojen mobiilikäyttö. Talousjärjestelmiä voidaan käyttää yhä enemmän tableteissa ja älypuhelimissa. Uusia sovelluksia kehitetään erityisiin taloushallinnon tehtäviin. Niiden käyttö onnistuu missä vaan ja milloin vaan.
4. Automaation lisääntyminen. Kun digitaalisen taloushallinnon järjestelmät kehittyvät, yhä useammat tehtävät voidaan automatisoida (Accountor 2015).

EK:n vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan digitaaliset liiketoiminnot ovat juuri nyt voimakkaassa nousussa. Kysely tehtiin niille yrityksille jotka ovat digitalisaation edelläkävijöitä (EK 2016). Digitalisointi tulee muuttamaan jo olemassa olevien työtehtävien luonnetta. Se ei tarkoita taloushallinnon ammattikunnan katoamista, vaan kyse on työtehtävien ja toimialan uudistumisesta. Se vapauttaa aikaa rutiinitehtävistä ja luo mahdollisuuden keskittyä yritykselle tuottavampiin toimiin. Uuden ajan ammattilainen on ennen kaikkea palveluammattilainen ja yritysconsultti, joka lukujen kirjaamisen sijaan jalostaa numeroista liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeistä informaatiota. Tämä tulee vaatimaan taloushallinnon ammattilaiselta yhä parempaa toimialatuntemusta, koska konsultoivan ja eteenpäin katsovan otteen myötä alan tehtävät siirtyvät tukitoiminnoista lähemmäs liiketoiminnan strategista kehittämistä. (Lähteenmäki-Lindman, 2015)

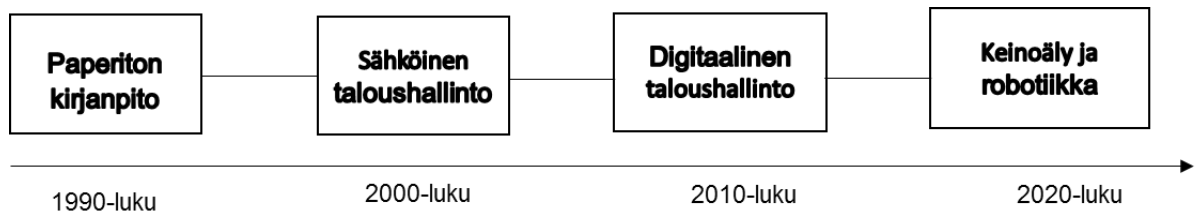
Taloushallinnon ammattilaisen ja yritysjohtajan välillä on usein viestintäkuilu, koska kumpikin puhuu omaa kieltään ymmärtämättä toisiaan. Kuilun toisella puolella taloushallinnon ammattilainen tarjoaa dataa, kun toisella puolella yritysjohtaja pyytää informaatiota. Tärkeintä tietoa oikeiden päätösten tekemiseksi on yrityksen taloudesta kerätty informaatio. Tieto voidaan jakaa kolmeen lajiin: haluttu, saatu ja tarvittu tieto. Haluttu tieto on sitä, mitä tiedon käyttäjä uskoo tarvitsevänsä. Tarvittu tieto on sitä, mitä tiedon käyttäjä

tosiasiassa tarvitsisi. Saatua tietoa on sitä, mitä tiedon käyttäjä saa riippumatta hänen halusta tai tarpeistaan. Silloin kun haluttu, tarvittu ja saatua tietoa on sama asia, on tietojen tuottaminen tehokkainta ja tähän taloushallinnon on pyrittävä. Jos johdon saama informaatio poikkeaa merkittävästi sen tarvitsemasta informaatiosta, on taloushallinnon ammattilaisten kehitettävä osaamistaan ja toimintatapojaan. Tämä merkitsee myös koulutusta ja työmenetelmien sekä tietojärjestelmien kehittämistä (Mäkinen & Vuorio 2002, 20-23)

3.1 Digitaalisuus

Digitaalisuus on valtava muutos, joka vaikuttaa suomalaiseen yhteiskuntaan, kaikkiin toimialoihin, yrityksiin, arvoketjuihin ja prosesseihin. Digitaalisuus ei ole enää vaihtoehto, vaan se on kaikilla toimialoilla kriittinen menestystekijä. Se nähdään merkittävänä menestyksen edellytyksenä hyvin perinteisilläkin toimialoilla. Digitaalisuuden pullonkaulana ei ole enää teknologia, vaan oikean liiketoimintamallin ja ansaintalogiikan löytyminen (Kurvinen 2014). Taloushallinnon digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon vastaanottamista, käsittelyä, säilyttämistä ja eteenpäin esittämistä. Jotta yrityksen jokin prosessi tai toiminto on digitaalinen, ei tietoa voi olla missään käsittelyn vaiheessa paperisena. Jos yrityksessä muutetaan paperilla olevaa tietoa sähköiseen muotoon, vaikka skannaamalla, on kyse sähköisestä prosessista, ei digitaalisesta. Digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu ihmisten tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä sekä mahdollisimman suoraviivaisista toimintaketjuista, joissa automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisessa muodossa olevan taloushallintomateriaalin käsittelystä (Lahti & Salminen 2014, 19-25).

Kun yrityksen prosesseja lähdetään digitalisoimaan, täytyy ne käydä ensin huolella läpi. Jokaisesta digitalisoitavasta prosessista tulee piirtää kaaviot, että nähdään, miten prosessi toimii, mitä toimintoja siihen kuuluu ja mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Digitalisaatio ei ole onnistunut, jos yrityksen tämän hetkiset toimintatavat muutetaan sellaisenaan sähköiseksi, vaan samalla täytyy myös yrityksen nykyisiä toimintatapoja kyseenalaistaa ja miettiä, mitä oikeastaan halutaan ja miten. Yrityksen tulee käydä läpi myös kaikki kohdeprosessin liittymät yrityksen muihin prosesseihin sekä ulkoisiin sidosryhmiin. Jotta prosessista saadaan täysin digitaalinen, tulee myös sen sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä olla digitaalisia valmiuksia (Lahti & Salminen 2014, 27).



Kuvio 2. Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa.

Ylläolevasta kuvasta nähdään, kuinka sähköinen taloushallinto on kehittynyt Suomessa (Kuvio 2). 1990-luvulla käytettiin termiä paperiton kirjanpito. 2000-luvun alussa sähköinen taloushallinto alkoi yleistymään. 2010-luvulla taas on alettu digitalisoimaan sähköisiä toimintoja eli paperista on päästy jo joissain osa-alueissa kokonaan eroon. Tällä hetkellä elämme oikeastaan vähän jokaista aikakautta, mutta painopiste on pitkälti sähköistämisessä ja digitalisoinnissa. Lähitulevaisuudessa automatisointi ja robotiikka alkavat tulla enenemissä määrin työhön mukaan (Lahti & Salminen 2014, 27).

3.2 Digitalisaation hyödyt

Digitaalisella taloushallinnolla voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä, joista kiistattomampana ovat sen tehokkuus ja nopeus. Se parantaa toiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä sekä vähentää virheitä. Se on myös ympäristöystävällisempää kuin perinteinen paperinen taloushallinto.

Digitalisaatiolla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa sekä siirtää raportoinnin painopiste menneisyydestä nykyisyyteen ja jopa tulevaisuuteen. Perinteisiin paperisiin prosesseihin verrattuna digitaalisissa prosesseissa on monia taloudellisia ja laadullisia etuja, koska samaa tietoa ei käsitellä moneen kertaan ja perustietoja ylläpidetään vain yhdessä paikassa. Digitaalisen tiedon käsittely on tehokasta ja nopeaa. Tieto on ajantasaista ja manuaalisen työn vähentyessä myös virheiden määrät vähenevät. Ajantasainen tieto mahdollistaa nopeamman reagoinnin yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja se auttaa myös tehtäessä päätöksiä yrityksen tulevaisuutta koskien. Rutiinityön poistuessa aikaa jää enemmän asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin. Digitaalisuus mahdollistaa myös itsepalveluperiaatteen lisääntymisen, jolloin käyttäjillä tai tiedon tarvitsijoilla on mahdollisuus hakea tarvitsemansa tieto ja raportit juuri silloin kun näitä itse tarvitsevat. Digitaalisessa

toimintaympäristössä tieto arkistoidaan sähköisesti, jolloin se vähentää arkistointitilan tarvetta. (Lahti & Salminen 2014, 32-33.)

Taloushallinnon muuttuvasta roolista on tullut ilmaisu, jota käytetään, kun puhutaan digitalisoitumisesta. Taloushallinnolta vaaditaan nopeutta, reaaliaikaisuutta, joustavuutta, kustannustehokkuutta sekä liikkeenjohdollista kokonaisnäkemystä. Sanotaan, että uusi teknologia helpottaa ja nopeuttaa taloushallinnon työtä ja samoin korostetaan sitä, että se helpottaa rutiiniluonteisten töiden tekemistä. Tämä aiheuttaa henkilöstössä myös pelkoa, että osa töistä voi poistua kokonaankin automatisoinnin myötä (Jaatinen 2006, 30-31).

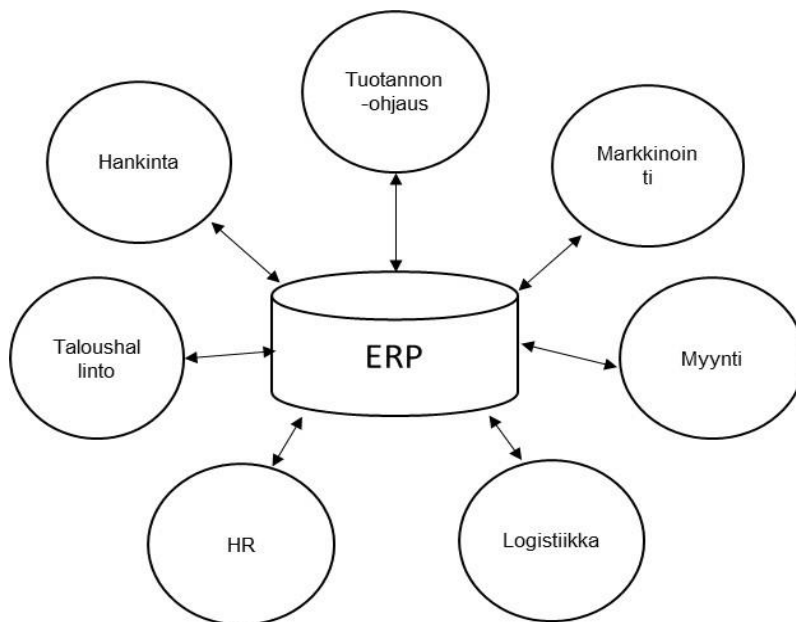
Taloushallinnon henkilöstöön kohdistuu myös muospaineita. Heitä on kritisoitu siitä, että he tuottavat informaatiota päätöksenteon tueksi, mutta jättävät tuottamansa informaation muiden tulkittavaksi. On todettu, että taloushallinnon pitäisi ottaa aktiivisempi rooli päätöksenteon avustamisessa. Heidän pitäisi myös osata markkinoida omaa osaamistaan. Taloushallinnon digitalisoitumista ei voi tarkastella vain teknisenä muutoksena, vaan myös taloushallinnon henkilöstön työhön vaikuttavana muutoksena (Jaatinen 2006, 30-31).

3.3 Digitalisaatio järjestelmissä

Kun yritys pyrkii digitalisoimaan taloushallintoa, ovat järjestelmä- ja palveluvalinnat tärkeässä roolissa, sillä ohjelmistojen ja järjestelmien rakenteen tulisi soveltua yrityksen tarpeisiin ja tukea yrityksen strategiaa. Ohjelmistovalintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa strategia, toimiala, kilpailutilanne, kasvusuunnitelmat, resurssien saatavuus ja kansainvälistyminen. Järjestelmähankinnat ovat yleensä yrityksen koosta riippumatta merkittäviä päätöksiä. Yrityksen toiminnallisten tarpeiden ja eri vaihtoehtojen ratkaisujen kohtaamisen ohella ohjelmistovalintaan vaikuttavia tekijöitä ovat myös jo käytetty teknologia, järjestelmän kokonaiskustannukset, toimittajat, järjestelmän ylläpito ja kehittäminen. Järjestelmätoimittajan muut palvelut ja järjestelmän saatavuus ovat myös vaikuttavia tekijöitä valittaessa järjestelmää. (Lahti & Salminen 2014, 34–35.) Nykyään liiketoiminnan ollessa verkottunutta korostuu toimivan tavoitetilan suunnittelu. Ennen oli selvää, että taloushallinto tulee hoidetuksi yrityksen sisällä, omilla resursseilla, jolloin sen kustannus on kiinteä. Nykyään pystytään kuitenkin jakamaan resursseja verkostojen ja kumppaneiden kautta, jolloin voidaan rakentaa joustavia ratkaisuja, liiketoimintaa parhaiten tukevia ratkaisuja. (Lahti & Salminen 2014, 34.)

3.4 ERP-järjestelmät

Tietotekniikan kehittyminen on ollut avainasemassa kehityksessä. Tämä on johtanut siihen, että uuden teknologian käyttö on ollut välttämätöntä, että kehityksessä pysytään mukana (Björn ym. 2000, 84). Lyhenne ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning ja suomenkielessä sanoille on vakiintunut käännös toiminnanohjaus. ERP-järjestelmä koostuu teknisesti toisiinsa integroiduista modulaarisista sovelluksista, jotka käyttävät samaa keskitettyä tietokantaa.



Kuvio 3. ERP-järjestelmä (Boojing ym. 2014, 224-225)

ERP-järjestelmät koostuvat muun muassa myynnin, tuotannon, logistiikan, materiaalihallinnon ja taloushallinnon moduuleista. ERP-järjestelmien keskeisessä asemassa on taloushallinto. Taloushallintomoduuli on erittäin keskeinen moduuli, koska taloushallinnon moduulissa määritellään suuri joukko perustietoja (master data). Nämä vaikuttavat muihin moduuleihin ja toimivat niissä ohjaavina parametreinä. Tällaisia ovat muun muassa tilikartta, kustannuspaikka ja muut seurantakohteet. ERP-järjestelmien kehitystä on ohjannut jatkuvasti kiristynyt yritysten kilpailuympäristö ja tarve saada reaaliaikaista tietoa toiminnanohjauksen tueksi eri toiminnoissa. Lisäksi ERP-järjestelmät ovat tehostaneet toimintaa merkittävästi, koska yhdellä ERP-järjestelmällä on voitu korvata useita

erillisjärjestelmiä. Samalla työn tehokkuus on kasvanut päällekkäisten työvaiheiden poistumisen ja automaation ansiosta. ERP-järjestelmiin liittyvät myös sellaiset käsitteet kuin sähköinen liiketoiminta ja digitalisoituminen. Liiketoiminnan digitalisoituminen on prosessi, joka tulee jatkumaan alati jatkuvan teknologisen kehityksen myötä (Lahti & Salmi-
nen 2014, 40 - 41).

4 UUDEN OPPIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

Globalisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen ja digitalisaatio muuttavat työn luonnetta ja työpaikkojen määrää. Työn murroksessa ei ole kyse siitä, että siirrytään yhdestä tavasta tehdä töitä toiseen, vaan nykyisestä tavasta moneen erilaiseen tapaan (Halonen & Koivula, 2017). Tapa, millä selviää muutoksista työelämässä, on uuden oppiminen. Työ on keskeinen osa ihmisten elämää ja siihen liittyy luonnollisesti myös oppiminen. Työhön ja elämään tuo sisältöä ja mielenkiintoa uusien asioiden, taitojen ja tietojen opettelu. Se kehittää ihmistä itseään ja innostaa myös kehittymään ja kehittämään. Työssä oppimisesta on muodostunut organisaation tärkeä menestystekijä. Sen nousuun tärkeitä menestykseen vaikuttavien tekijöiden joukkoon ovat vaikuttaneet esimerkiksi teknologian nopea kehitys, tietotekniikka sovelluksineen, ympäristön muuttuminen ja asiakkaiden vaatimusten kasvu. Jotta yritys on voinut taata olemassaolonsa ja menestyksensä, on sen pitänyt yhä nopeammin pystyä sopeutumaan muutoksiin ja soveltamaan toimintansa uusiin tilanteisiin (Grönfors 2010, 17).

Digitalisoitumisen myötä yhä useamman suomalaisen, joka tekee työtä asiantuntijan, toimihenkilön tai esimiehen roolissa, työtehtävistä tulee monimutkaisempia ja yhä vähemmän rutiininomaisia. Rutiininomaisissa tehtävissä hyvää on ollut se, että työntekijä tietää, mitä hänen pitää tehdä ja koska hän on tehnyt työnsä. Kun rutiinit häviävät, on työntekijän itse otettava vastuu siitä, mitä hän tekee ja milloin se on valmis. Työtehtäviä ei kuitenkaan voi itse määritellä, sillä ylhäältä tulee suuntaviivoja ja ylimalkaisia toimeksiantoja, joiden perusteella työntekijä lähtee tekemään työtä. Epämääräinen tehtävän määrittely aiheuttaa sen, että työntekijä jää miettimään, mitä pomo tarkalleen odottaa ja milloin tehtävä on valmis. Epävarmuus ajaa tekemään aina vaan lisää. Työ ei ole koskaan valmis, joten työntekijän on itse päätettävä, koska voi pitää sitä valmiina. Koska uutta tietoa on koko ajan saatavissa, tehtävä ei välttämättä pääty koskaan (Kankunen & Österlund 2012, 135-136).

4.1 Yksilön oppiminen muutoksessa

Oppiminen määritellään usein prosessiksi, missä jonkin kokemuksen merkitys tulkitaan uudelleen tai jonka tulkintaa muokataan uudelleen ja tämän tuloksena saatu tulkinta oh-

jaa myöhempää toimintaa ja ymmärrystä. Väitetään, että muutos on oppimista ja oppiminen on muutosta. Oppimisen myötä ihmisten ajattelu ja sisäinen toimintamalli muuttuu. Työssä tapahtuva toiminnan muutos vaatii, että organisaatio, työyhteisö ja henkilökohtaiset työtehtävät mahdollistavat muutoksen. Toiminnan muuttuessa ihminen sopeutuu oppimalla vähitellen muuttuneisiin olosuhteisiin. Toiminta muuttuu varmemmaksi ja sujuvammaksi alun vaikeuksien ja virheiden jälkeen (Jalava & Vikman 2003, 81)

Työnantajan panostaminen oppimiseen merkitsee työntekijälle, että työnantaja arvostaa häntä. Työntekijä kokee, että häneen luotetaan ja häntä pidetään tärkeänä, kun työnantaja tarjoaa oppimisen mahdollisuuksia. Työntekijä luottaa paremmin omaan tulevaisuuteen ja kehittymiskykyynsä ja sen lisäksi osaaminen, monitaitoisuus ja yleensä työssä selviäminen paranevat. Oppiminen vähentää rutinoitumista ja lisää työn vaihtelevuutta, joten se vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työilmapiiriin. Myös organisaation joustavuus ja toimintavarmuus paranevat, kun työntekijät kehittyvät ja lisäävät omaa osaamistaan. On siis tärkeää panostaa työntekijöiden oppimiseen työntekijöiden itsensä ja koko organisaation kannalta (Moilanen 2001, 17 – 18).

Taloushallinnossa työskentelevien pitää päivittää osaamistaan jatkuvasti esimerkiksi muuttuvan lainsäädännön osalta. Sen lisäksi myös siirtyminen digitalisoituneeseen taloushallintoon vaatii kouluttautumista. Tietoa tarvitaan esimerkiksi ohjelmistojen ominaisuuksista ja mahdollisuuksista, tietovarastoinnista ja tietokantateknologiasta. Taloushenkilöstön ei tarvitse olla asiantuntijoita tietotekniikassa, vaan pyritään siihen, että henkilöstöllä on riittävät edellytykset arvioida järjestelmien mukanaan tuomia mahdollisuuksia taloushallinnon kehittämiseen. Kouluttautumisesta hyötyy työnantaja, koska mitä paremmin ohjelmistoja osataan käyttää, sitä tehokkaampaa työskentely on (Granlund & Malmi, 2004, 144-145; Mäkinen & Vuorio, 2002, 81).

4.2 Asennoituminen muutokseen

Koska taloushallinto on voimakkaassa muutostilassa, on pätevienkin ammattilaisten lähdeittävä opin tielle. Vaikeinta on vanhojen asenteiden muuttaminen, sitä kun ei voi ulkopuolinen tehdä, vaan viimekädessä jokainen itse päättää omista asenteistaan. Vanhat asiat on poisopittava, ennen kuin voi omaksua uusia asioita. Ja tämä ei ole kiinni mistään muusta, kuin asenteesta. Vaikeaa on myös se, että tietotekniikan kehitys on ollut niin nopeaa, että parhaita tietäjiä ovat nuoret. Nuorille on helpompaa digitaalisen taloushallinnon omaksuminen, joten he kulkevat edellä vanhempia ammattilaisia. Uusia asioita

voi verrata vanhoihin, mutta siihen ei saa jäädä kiinni, ettei hyväksy mitään uutta vanhan tilalle. Kokemuksen arvo ei häviä sillä, että uudet ajatukset kuten digitaalinen taloushallinto valtaa alaa (Mäkinen & Vuorio 2002, 196-197).

Ihmiset suhtautuvat eri tavalla muutoksiin. Osa suhtautuu positiivisesti ja luottavaisesti omiin kykyihinsä ja sitä kautta myös eteen tuleviin muutoksiin. Osa taas epäilee omaa suoriutumistaan ja näin ollen eivät ole valmiita kohtaamaan uusia tilanteita ja haasteita. Muutoksista selviämisessä ja uusien asioiden oppimisessa keskeisellä sijalla on asennoituminen omiin mahdollisuuksiin ja kykyihin. Muutosten läpiviemisessä ihmisten tunteet ovat varsin keskeisessä osassa (Moilanen 2001, 130).

Muutostilanteessa ihmiset voivat toimia eri tavalla: on niitä, jotka innostuvat ja toimivat, mutta on myös niitä, jotka ahdistuvat ja lamaantuvat. Osa ihmisistä pystyy nopeasti käsittelemään pelkonsa suhteellisen nopeasti ja luottavat omiin voimiinsa uuden tilanteen kohdatessaan. He myös panostavat uuteen tilanteeseen ja suoriutuvat siitä sen vuoksi nopeammin ja paremmin. Mutta on myös paljon niitäkin, jotka kokevat uudet tilanteet ja haasteet vaikeina ja lamaantuvat. Tunne kyvyttömyydestä saattaa olla niin voimakas, että se voi nousta jopa muutoksen ja oppimisen esteeksi. Tällöin suuri osa energiasta kuluu muutoksen mukanaan tuomien haittojen pohtimiseen ja oman epäonnistumisen pelkäämiseen, eikä muutoksen läpiviemiseen (Moilanen 2001, 130 – 131).

Muutoksen asennoituminen lähtee asennoitumisesta ja ihmisen perusluonteesta. Osa innostuu, laittaa itsensä likoon ja onnistuu muutoksissa. Osa taas lamaantuu, rupeaa vastustamaan ja toimii entisten toimintamallien mukaan (Moilanen 2001, 131).

Muutosvastarinta on täysin luonnollinen asia. Ilman sitä yritys voisi lähteä mukaan mitä typerimpiin muutoshankkeisiin. Oikein hyödynnettynä kriittisyys ja kyseenalaistaminen palvelevat organisaatiota suuresti. Muutosvastarinnan tehtävänä on jalostaa ja rikastaa prosessista parempi (Erämetsä 2003, 98 – 99). Muutosvastarinta voi kohdistua moniin asioihin. Omaan asemaan kohdistuvasta vastarinnasta tulisi erottaa vastarinta, joka kohdistuu muutoksen sisältöön. Kriitikki, joka kohdistuu sisältöön, kohdistetaan tavoitteisiin, toteutustapaan tai niihin johtaviin keinoihin. Usein henkilökohtaisen aseman muutos esimerkiksi työtehtävien muutos, aiheuttaa kriittistä argumentointia uudistusta kohtaan. Työntekijät vastustavat erityisesti asioita, jotka vaativat uudistumista ja edellyttävät kehittymään ja luopumaan vanhasta. Uuden oppimisen vaikeus, sekä tuntemattoman pelko selittävät muutosvastarintaa (Stenvall & Virtanen 2007, 100 – 101).

Jos ei muutosvastarintaa esiinny, voi syynä olla esimerkiksi se, että asiat on vain nimetty uudelleen, eikä kyseessä ole todellinen muutos, kohdehenkilöt eivät ole vielä ymmärtäneet muutosta tai kukaan ei uskalla vastustaa johdon päätöstä. Muutos edellyttää astumista johonkin tuntemattomaan. Muutosvastarinta voi saada helposti negatiivisen leiman ja henkilöt, jotka tuovat sen esille, voidaan leimata menneeseen takertujiksi. Hyvällä johtamisella voidaan saada näistä aktiivisista vastustajista muutoksen aktiivisia edistäjiä. Muutosvastarintaa pitää kuunnella ja ymmärtää (Järvinen 2016).

Taloushallinnon työntekijöiden pitää päivittää osaamistaan jatkuvasti esimerkiksi muuttuvan lainsäädännön osalta. Sen lisäksi myös siirtyminen digitalisoituneeseen taloushallintoon vaatii kouluttautumista. Tietoa tarvitaan esimerkiksi ohjelmistojen ominaisuuksista ja mahdollisuuksista, tietovarastoinnista ja tietokantateknologiasta. Taloushenkilöstön ei tarvitse olla asiantuntijoita tietotekniikassa, vaan pyritään siihen, että henkilöstöllä on riittävät edellytykset arvioida järjestelmien mukanaan tuomia mahdollisuuksia taloushallinnon kehittämiseen. Kouluttautumisesta hyötyy työnantaja, koska mitä paremmin ohjelmistoja osataan käyttää, sitä tehokkaampaa työskentely on (Granlund & Malmi, 2004, 144-145; Mäkinen & Vuorio, 2002, 81).

4.3 Muutoksen johtaminen

Käsite muutosjohtaminen vaihtelee eri tutkimuksissa ja se on aina sidoksissa kohdeorganisaatioon. Muutosjohtaminen voidaan määrittää tavoitesuuntautuneeksi johtamiseksi, jonka avulla luodaan muutosvalmiuksia henkilökunnalle, sekä pyritään hallitsemaan ja johtamaan muutosta (Toivola 2008, 11). Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista ja siinä korostuvat esimiestaidot ja johtajuus. Esimieheltä edellytetään sitoutumista organisaation strategisiin tavoitteisiin ja toimintaan, sekä viestinnän taitoa ja keskustelevaa johtamista. Muutosjohtaminen on aina organisaatiosidonnaista ja se tulisi olla organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin sovellettua. (Erämetsä 2003, 151-152).

Muutoksen johtaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen (Aarnikoivu, 2008, 164): valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa luodaan kokonaisnäkemys muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tässä vaiheessa pohditaan lähtötilannetta ja riskejä sekä konkretisoidaan muutoksen tavoitteet. Kysymyksiin, miksi, miten ja mitä vastataan valmisteluvaiheessa. Suunnitteluvaihe kohdistuu toteutukseen sekä muutoksen keinojen ja läpimenon suunnitteluun. Henkilöstö on olennaista ottaa tässä

vaiheessa mukaan suunnitteluun, koska se helpottaa heidän sitouttamista muutokseen. Laurila (2017, 156) toteaa, että henkilöstön näkemysten kysyminen ja kuunteleminen ovat keskeisiä keinoja muutosvastarinnan vähentämisessä. Osallistamisen miellettiin hänen tutkimuksessaan myös edistävän motivoitumista muutokseen. Esimies antaa muutokselle lähtökäskyn, jolloin siirrytään toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheessa luodaan perusta muutokselle. Muutoshankkeen hyödyt realisoituvat vakiinnuttamisvaiheessa (Aarnikoivu 2008, 165).

4.4 Koulutus ja valmennus muutoksen johtamisen välineenä

Koulutuksella tarkoitetaan toimintoja, joilla organisaatio varmistaa toimintansa kannalta välttämättömien pätevyyksien eli osaamisen aikaansaamisen. Koulutuksen tarkoituksena on tehostaa suorituskkyä sekä kehittää erilaisia tietoja ja taitoja. Koulutuksella muutetaan asenteita, sekä parannetaan osaamista ja motivaatiota. Oppimista on tapahtunut, jos koulutus saa aikaan muutoksia osaamisessa eli tiedoissa ja taidoissa, asenteissa, käsityksissä tai käyttäytymisessä. Työelämässä tapahtuvaa koulutusta voidaan luonnehtia kolmen tunnusmerkin avulla. Koulutus on aina organisaation suunnittelemaa toimintaa. Suunnittelu sisältää koulutustarpeen analyysin, eri vaihtoehtojen vertailun, päätöksenteon ja suunnitelman laatimisen. Toiseksi koulutuksen tarkoitus on työssä tarvittavien tietojen ja taitojen oppimista. Jos uusilla tiedoilla ja taidoilla ei ole paljonkaan merkitystä organisaatiolle, niistä ei ole työn suorittamisen kannalta hyötyä. Hyöty voi olla joko nykyisessä tai tulevassa työtehtävässä tarvittavan kyvyn lisäämistä. Kolmanneksi koulutuksen pitäisi parantaa työntekijän työsuoritusta ja sitä kautta edistää organisaation tavoitteita (Hokkanen 2000 ,32).

Henkilöstön osaamisen kehittäminen kannattaa kytkeä tiiviisti liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Jos tämä kytkös jää tekemättä, voi olla, että koulutuksesta ei ole hyötyä. Yrityksissä pidetään koulutusta tärkeänä, mutta usein voi jäädä hämäräksi, opittiinko koulutuksessa omassa työssä tärkeitä asioita. Tärkeää on, että osaamisen johtamisessa lähdetään liikkeelle liiketoiminnan tavoitteiden hahmottamisesta ja sen jälkeen mietitään, mitä tiimien ja yksittäisten työntekijöiden tulee tehdä, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Tämän mukaan määritellään, mitä koulutuksia henkilöstön kannattaa käydä. Ihannetilanteessa osaamisen kehittämisessä yksilön kiinnostuksen kohteet yhdistyvät yrityksen tavoitteisiin. Henkilöstön osaamisen johtaminen on kuitenkin entistä tärkeämpää nope-

asti muuttuvassa toimintaympäristössä. Taloushallinnossa, missä digitalisaatio mahdollistaa työnkuvien kehittymisen yhä vaativammaksi asiantuntijatehtäväksi, tulevaisuuden osaamisen kehittämisen haasteet ovat taloushallinnossa työskentelevien vuorovaikutus- taidot ja vaativa ongelmanratkaisutyö (Remes 2018, 21-24).

Koulutusta järjestettäessä on otettava huomioon useita eri asioita. Koulutuksen tärkein tehtävä on auttaa henkilökuntaa tilanteissa, joissa edellytetään uuden oppimista. Koulutusta järjestettäessä on mietittävä useita kysymyksiä:

- Kuinka koulutus järjestetään?
- Kuka koulutuksen suorittaa?
- Kenelle koulutus suunnataan?
- Tarvitsevatko eri käyttäjäryhmät erilaisia koulutuksia?
- Millä aikataululla koulutus järjestetään? (Pohjonen 2002, 37)

Koulutusprosessi alkaa aina koulutuksen tarpeiden arvioinnista sekä tavoitteiden asettamisesta. Onnistuneen koulutuksen yksi vahvasti vaikuttavista tekijöistä on koulutettavien motivoituneisuus. Jos koulutettavat eivät ole motivoituneita, ei oppimista tapahdu. Koulutettavien on myös voitava irrottautua työstään ja valmistautua koulutukseen hyvissä ajoin. Tärkeää on myös, että koulutettavat tietävät mihin koulutuksella pyritään (Leppistö 2000, 11, 29).

Koulutus voidaan järjestää joko niin, että yrityksen ulkopuolinen organisaatio hoitaa sen tai se voidaan toteuttaa yrityksen sisäisenä koulutuksena. Ulkopuolelta hankitun koulutuksen ongelmana voi olla koulutuksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin, mutta toisaalta ulkopuolisen kouluttajan erilaiset näkemykset sekä asiantuntijuus voivat olla selkeä etu. Sisäinen koulutus saattaa helposti rajoittua jokapäiväisiin kokemuksiin ja käytäntöihin. (Strömmer 1999, 205). Jos yrityksen oma henkilökunta järjestää sisäisiä kursseja, toteutetaan ne yrityksessä, mutta irrallaan varsinaisesta työstä. Koulutuksen toteuttamisesta vastaa yrityksen henkilöstö ja toteuttajina on organisaation omat kouluttajat tai alan asiantuntijat. Oman henkilöstön järjestämällä kursseilla pyritään vastaamaan tarpeeseen, jonka luo vaikka esimerkiksi uusi tieto alalla (Hokkanen 200, 34).

5 OSTOLASKUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tässä opinnäytetyössä kuvataan uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönottoa, koulutusta ja käydään läpi ostolaskuprosessia. Jotta ymmärrämme, mitä tarkoitetaan ostolaskuprosessilla, on ensin hyvä ymmärtää, mitä tarkoitetaan prosessilla ja miten taloushallinnon prosessit muodostuvat. Tässä luvussa esitellään se ostolaskuprosessin kehittämiseen liittyviä teorioita ja malleja sekä sen jälkeen käsitellään kohdeyrityksen ratkaisuja.

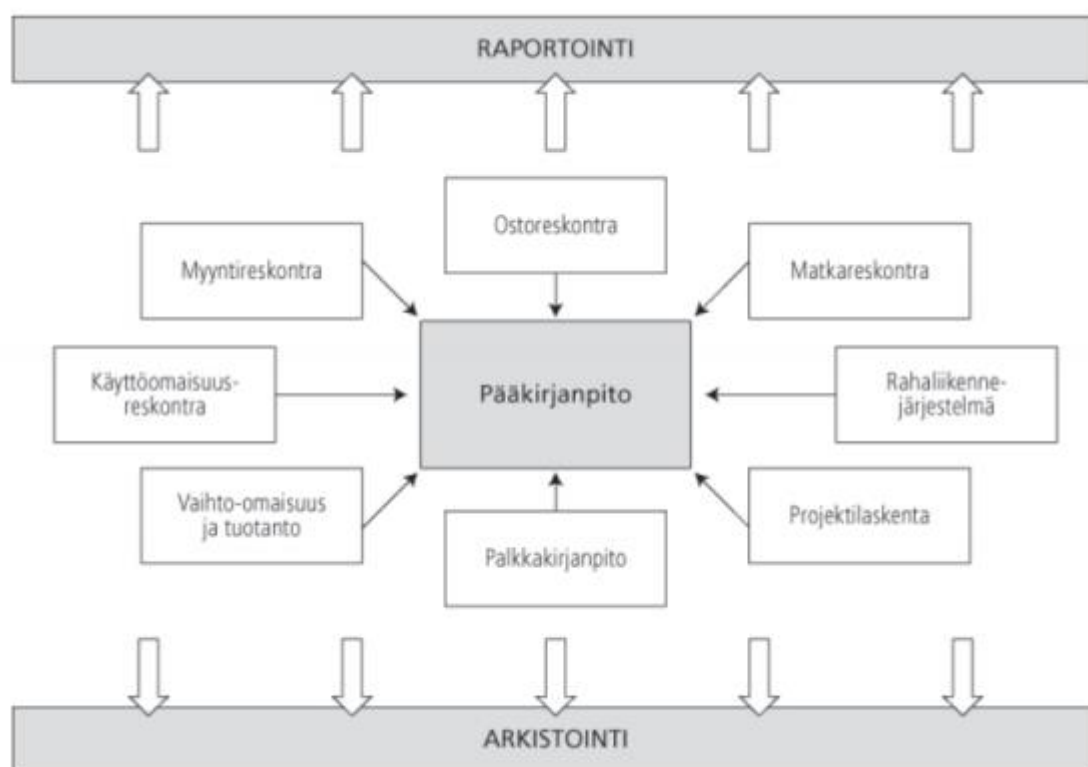
5.1 Taloushallintoprosessien kehittäminen

Prosessi on sarja toisiinsa loogisesti liittyviä vaiheita, jotka lähtevät liikkeelle ulkoisen tai sisäisen asiakkaan tarpeesta ja joissa resurssien avulla tuotetaan asiakkaalle tai markkinoille joku tulos, eli tuote tai palvelu (Tuominen & Laamanen 2011, 21-22). Liiketoimintaprosessia kuvataan seuraavasti: se käsittää yrityksen kaikki prosessit, joilla yritys liiketoiminnan tavoitteisiin ja joilla aikaansaadaan yrityksen tulokset (Tuurala 2010).

Yrityksen prosessit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: ydin-, tuki-, ali- ja avainprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä liiketoiminnan prosesseja, jotka muodostavat asiakkaalle arvon, eli ovat asiakkaaseen suorassa kontaktissa. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ydintoimintaprosessin toimintaa, kuten taloushallinnon ostolaskuprosessi. Aliprosessit ovat jonkun ydin- tai tukiprosessin osia. Yrityksen avainprosesseiksi kutsutaan niitä ydin- tai tukiprosesseja, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta kriittisiä (Tuominen & Laamanen 2011, 21 – 22).

5.1.1 Taloushallinto prosesseina

Taloushallinto on organisaation yksi tuki- tai osaprosessi. Sen avulla saadaan tietoa yrityksen talouden nykytilasta ja sen kehityskulusta. Taloushallinto voidaan jakaa kahteen erilaiseen taloudelliseen informaation tuottamiseen: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota pääasiassa yrityksen ulkoisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, kun taas sisäinen laskentatoimi tuottaa tärkeää informaatiota organisaation johdolle. Nykyaikaisessa taloushallinnossa ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat tyypillisesti integroituneet tiiviisti toisiinsa (Lahti & Salminen 2014, 16).



Kuvio 4. Taloushallinto koostuu monesta asiasta, joka muodostaa kokonaisuuden (Lahti & Salminen 2014, 19).

Taloushallinto voidaan käsittää kuitenkin joko liiketoimintaprosessina tai yrityksen tuki-toimintona. Yllä olevasta kuvasta voidaan nähdä yksi tapa, jolla taloushallinto voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. Nämä pienemmät osakokonaisuuden muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden (Lahti & Salminen 2014, 16)

5.1.2 Ostolaskut

Taloushallinnon digitalisoitumisen myötä ostolaskujen käsittely muuttuu. Talousosaston eniten resursseja vievä prosessi on ostolaskujen käsittely, joten sen tehostamisella ja automatisoimisella saavutetaan suurimmat hyödyt. Yksi suurimmista hyödyistä sähköisessä taloushallinnossa on verkkolasku ja sen tuoma automaatio kirjanpitoon (Yrittäjät 2014). Sähköisen laskun vastaanottamisessa on etuna se, että laskun käsittely nopeutuu, kierrätyksen läpimenoaika lyhenee ja laskun kulkua kirjanpidossa pystytään kontrolloimaan. (Lahti & Salminen 2014, 54). Pankit ja eri operaattorit tarjoavat palveluja, joiden

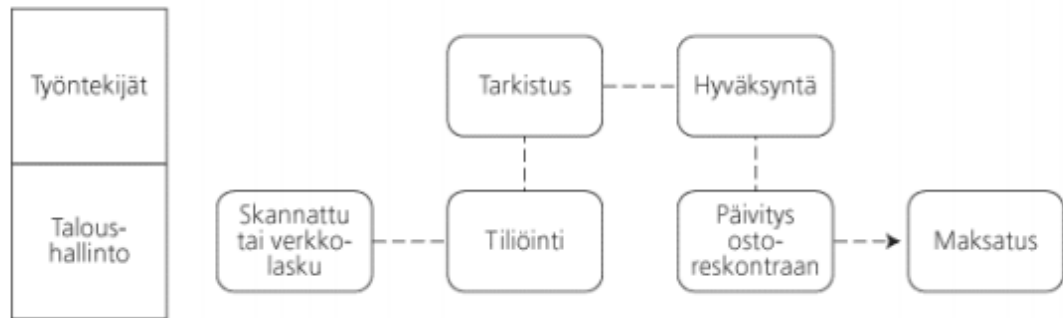
avulla ostolaskut voidaan vastaanottaa sähköisessä muodossa. Tositteet voidaan myös skannata järjestelmään, mikäli verkkolaskun vastaanottaminen ei ole mahdollista. (Yrittäjät 2014).

Ostolaskuprosessi käynnistyy taloushallinnon näkökulmasta siitä, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja se päättyy siihen, kun lasku on maksettu, kirjattu kirjanpitoon ja arkistoitu. Ostolaskuprosessin vaiheet ovat:

1. tilaus – ja toimitusprosessi
2. ostolaskun vastaanotto, joko paperisena tai sähköisenä
3. ostolaskun tarkastus ja tiliöinti. Jos ostolasku on ostotilaukseen perustuva, kohdistetaan se tilaukseen
4. ostolaskun hyväksyntä
5. maksatus
6. täsmäytys ja jaksotukset
7. arkistointi. (Lahti & Salminen 2014, 52-53)

5.1.3 Sähköinen ostolaskuprosessi

Kun ostolaskujen käsittelyä sähköistetään, saadaan sillä tehostettua laskujen käsittelyä ja kierrätystä, saadaan nopeutettua laskujen läpimenoaikaa ja parannettua kontrollia. Laskujen perustiedot voidaan lukea automaattisesti sähköisestä verkkolaskusta tai skannattavalta laskulomakkeelta, eikä niitä tarvitse tallentaa manuaalisesti järjestelmään. Kun laskut ovat tietokannassa jo saapumisesta lähtien, voidaan niitä käyttää kulujaksoiksi jo ennen kuin ne on lopullisesti hyväksytyt. Myös laskujen arkistointi helpottuu, kun laskuja ei arkistoida enää paperisena mappeihin, vaan laskut menevät sähköiseen arkistoon, mistä niitä voivat myös laskujen tarkastajat ja hyväksyjät helposti katsoa (Lahti & Salminen 2014, 54).



Kuvio 5. Sähköinen ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2014, 55).

Sähköisessä ostolaskuprosessilla laskuja vastaanotetaan sähköiseen ostolaskujen käsittelyjärjestelmään joko verkkolaskuna tai paperilaskuna skannauksen kautta. Laskujen perustiedot tallentuvat automaattisesti, eikä niitä tarvitse syöttää manuaalisesti. Vastaanoton jälkeen lasku tarkastetaan ja tiliöidään järjestelmässä. Tarkastuksen jälkeen lasku lähtee hyväksyjälle ja kun hyväksyjä on hyväksynyt laskun, kirjautuu se automaattisesti ostoreskontraan (Lahti – Salminen 2014, 54-55)

5.2 Kehittämiprojektin esittely; Yritys X:n sähköinen laskunkiertojärjestelmä

Kuten monessa yrityksessä, myös yritys X:llä on laskujen käsittelyllä tärkeä rooli. Yritykselle tulee vuoden aikana noin 10 000 laskua, joista osa on tuotelaskuja, jotka kohdistetaan tuotteen vastaanottoihin ja osa on kululaskuja, jotka kohdistetaan tileille sekä kustannuspaikoille tai tuoteryhmille. Kun yritys X:lle otettiin ensimmäinen laskunkiertojärjestelmä käyttöön, muutti se paljon laskujen käsittelyä. Ennen sitä laskut kiersivät fyysisesti talon sisällä tarkastajalta hyväksyjälle ja tämän jälkeen talousosastolle, joka tiliöi ne ostoreskontraan. Laskuja ei pystytty kontrolloimaan niin tarkasti, koska ei tiedetty tarkalleen, missä lasku oli ja samoin ei tiedetty tarkalleen, milloin laskuissa oli eräpäiviä. Laskuja ei myöskään pystytty ottamaan vastaan sähköisesti, vaan kaikki piti tulla paperisena.

Sähköisen laskunkiertojärjestelmän myötä laskuja voitiin ottaa sähköisesti vastaan ja paperilaskut skannattiin järjestelmään. Laskut voitiin hyväksyä sähköisesti, jolloin laskujen käsittely nopeutui ja tämän jälkeen koko ajan tiedettiin, missä lasku menee ja milloin laskuissa on eräpäivät. Tällä hetkellä yritys X:lle tulee sähköisenä laskuja 65%.

Yritys X:llä oli vuodesta 1998 lähtien ollut käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, joka oli tulossa tiensä päähän. Vuonna 2015 aloitettiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojekti ja sille perustettiin projektiryhmä, johon kuului It-johtaja ja talousjohtaja. Projektiryhmä listasi tavoitteet, mitä uudelta toiminnanohjausjärjestelmältä haluttiin. Projektiryhmä alkoi tutkimaan eri vaihtoehtoja vanhan toiminnanohjausjärjestelmä tilalle eri ohjelmistotalojen kanssa. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä valittiin ja sen käyttöönottoprojekti aloitettiin vuonna 2016. Käyttöönottoprojektiin kuului henkilöitä talousosastolta, tuotannosta, ostosta, myynnistä, logistiikasta ja IT-puolelta. Näistä henkilöistä muokkautui projektin myötä myös eri osa-alueiden pääkäyttäjiä, jotka projektin aikana keräämänsä tiedon ansiosta voivat jatkossa tukea myös muita.

Toiminnanohjausjärjestelmien toteutustapa voidaan Kettusen ja Simonsin (2001, 128 – 129) mukaan jakaa kolmeen luokkaan:

- Rääätälöidyt järjestelmät, jotka kehitetään kokonaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Rääätälöinnin hyvänä puolena on se, että saadaan juuri sellainen järjestelmä, kuin halutaan. Huonona puolena on se, että kehittämiseen ja ylläpitoon vaaditaan suuria resursseja sekä asiakkaalta että ohjelmistotoimittajalta. Rääätälöidyssä järjestelmässä vaatimusmäärittelyn rooli korostuu, kun ei lähdetä liikkeelle valmiista ratkaisusta.
- Esikonfiguroidut ja parametroitavat järjestelmät. Toiminnanohjausjärjestelmien toteutuksessa yleisimpänä menettelytapana ovat standardituotteet, joista asiakassovellus luodaan konfiguroimalla. Konfigurointi tarkoittaa sovelluksen virittämistä asiakkaan tarpeisiin parametroidin avulla, sekä modulaarisen tuotteen toimitettavien moduulien valintaa.
- Täysin standardit tuotteet. Nämä edustavat toiminnanohjausjärjestelmissä täysin toista ääripäätä, koska asiakkaille toimitetaan joka kerta täsmälleen sama järjestelmä. Standardituotteet sopivat parhaiten tukemaan määrättyjen, melko tarkasti rajattujen toimialojen tai toimintojen tarpeita.

Käyttöönottoprojektin alussa selvisi, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä tulee vaihtumaan myös sähköinen laskunkiertojärjestelmä uuden toiminnanohjausjärjestelmän omaan laskunkiertojärjestelmään. Uusi laskunkiertojärjestelmä eroaa edellisestä laskunkiertojärjestelmästä, koska se on rakennettu toimimaan yhdessä toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. Edellinen laskunkiertojärjestelmä oli oma erillinen ohjelmansa, josta laskut siirtyivät ajon kautta vanhaan toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän hetkinen trendi on se, että siirrytään erillisistä ostolaskujen käsittelyohjelmista käyttämään

ERP-järjestelmien omia ostolaskunkäsittelytoimintoja. Niiden avulla pystytään muun muassa täsmäyttämään ostolaskuja ERP-järjestelmässä ylläpidettäviin sopimuksiin ja tilauksiin, eikä se ei myöskään vaadi integraatiota ostolaskujen käsittelyohjelman ja ERP-järjestelmän välille. Samalla voidaan hyödyntää ERP-järjestelmän perustietoja sekä tiliöintisääntöjä (Lahti & Salminen 2014, 53).

Uuden laskunkiertojärjestelmä -projektin alku oli haastava. Koska yrityksellä oli ollut jo aiemmin käytössä sähköinen laskunkiertojärjestelmä, joka oli toiminut hyvin, niin aikaisempia kokemuksia käytöstä ja toisesta järjestelmästä oli. Koska vanha sähköinen laskunkiertojärjestelmä oli erillinen ohjelma, joka oli tehty pelkästään laskujen käsittelyyn, oli siinä paljon ominaisuuksia, joita käytettiin ja joita odotettiin uudessakin järjestelmässä olevan. Kun ensimmäisen kerran uusi järjestelmä esiteltiin, yllätys oli suuri, miten paljon riisutumpi versio se oli ja miten paljon vähemmän siinä oli erilaisia toimintoja. Uusi järjestelmä oli paljon yksinkertaisempi. Projektiin osallistujat olivat hieman epäileväisiä, että saadaanko uudesta laskunkiertojärjestelmästä lainkaan yritykselle toimivaa järjestelmää. Näistä asioista ja tyytymättömyydestä keskusteltiin yrityksen sisällä paljon. Projektissa mukana oleville selvisi heti, että uuteen järjestelmään haluttiin lisää niitä ominaisuuksia, mitkä vanhassa järjestelmässä oli todettu toimiviksi ja tärkeiksi. Aluksi tuntui siltä, että olisi menty kehityksessä taaksepäin, vaikka oli tulossa uusi järjestelmä ja muutoksen piti viedä eteenpäin

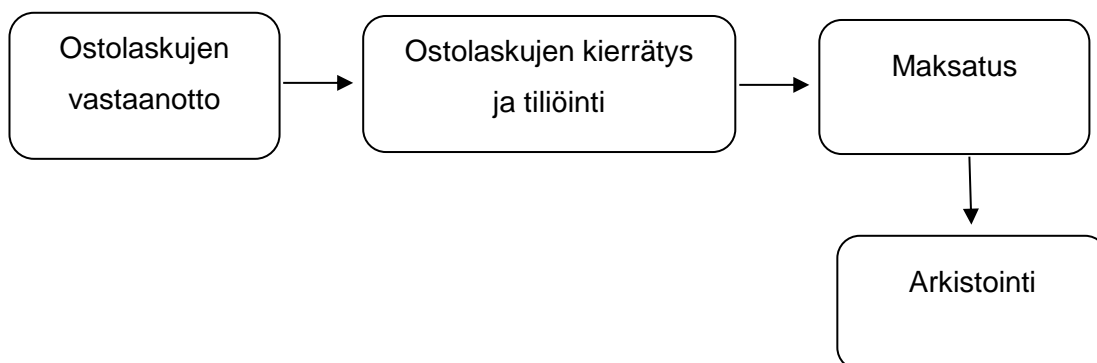
Edellä kuvatun kaltaiseen tilanteeseen tarttumisen tärkeys on tuotu kirjallisuudessa esiin. Yhtenä suurimmista sisäisinä riskeistä ERP-järjestelmien hankinnassa on Sarpolan (2006, 82-83) mukaan tunnistettu henkilöstön sitoutuminen projektiin ja järjestelmän käyttöön. Jos epäilyjä esiintyy, on johdon tuki ja toiminta tärkeää henkilöstön sopeutumisen tukena. Laurila (2017) kirjoittaa, että suorittavan tason työntekijöiden mielipiteiden huomioimista tulee pitää tärkeänä muun muassa sen vuoksi, että heillä on olennaista tietoa ja taitoa suunnitelmien käytännön toimivuuden kannalta. Henkilöstö odottaa muutostilannetta koskevan tiedon läpikäymistä. He pitävät tärkeänä sitä, että alaisten mielipiteitä huomioidaan heidän työtään koskevien muutosten suunnittelussa. Päätöksenteon lopputuloksella ja osallisuudella päätöksentekoon ei edes välttämättä koettu olevan merkitystä, vaan pikemminkin mahdollisuudella saada esittää avoimesti omia näkemyksiään ja tulla aidosti kuulluksi. (Laurila 2017, 145, 155).

Uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän kehittämisen liittyen pidettiin monta palaveria. Määrittelyvaiheesta tulikin tärkeä osa projektia ja siihen käytettiin paljon aikaa. Suurin haaste tuntui olevan, että saatiin järjestelmän toimittaja ymmärtämään, miksi yritys X

haluaa juuri niitä ominaisuuksia ja muokkauksia järjestelmään ja miten ne voidaan toteuttaa. Nämä muutokset ja muokkaukset kirjattiin ylös Blueprinttiin ja siihen palattiin aina kehittämisen myötä. Jos toimittajan konsultti saatiin ymmärtämään muutokset ja kehitykset, niin sitten itse järjestelmän koodaajan kanssa tuli useasti keskustelua, miksi juuri näin tehdään. Koska toimittajayritys oli itse luonut laskunkiertojärjestelmän, oli heillä mielipide, miten laskunkiertojärjestelmä toimii. Yritys X:llä puolestaan oli jo ollut toimiva laskunkiertojärjestelmä, joten tiedettiin, mitä haluttiin myös uuteen sähköiseen laskunkiertojärjestelmään. Puolin ja toisin vaadittiin joustoa, että saatiin toteutettua kaikki halutut tarpeet. Järjestelmä uudistusten onnistuminen riippuu pitkälti ulkopuolisen konsultin osaamisesta. Konsultilta odotetaan paljon ja hänen odotetaan hallitsevan koko järjestelmän implementoinnin alusta loppuun saakka. Hyvällä konsultilla on teknistä ja liiketaloudellista osaamista, kuten myös hyviä viestinnällisiä kykyjä, koska hänen on kyettävä hyvään kommunikaatioyhteyteen yrityksen henkilöstön kanssa (Fang & Patrecia 2005, 27). Yritys X on myös ihan erikokoinen yritys verrattuna niihin, joihin toimittaja oli aiemmin toimittanut sähköistä laskunkiertojärjestelmää. Isommalla yrityksellä on isommat vaatimukset laskujen käsittelyllä, kuin pienemmällä, esimerkkinä käyttäjien oikeudet. Yritys X:llä on tarkat hyväksymisohjeet, kuka saa laskuja hyväksyä ja mikä on hänen hyväksymisrajansa. Uudessa laskunkiertojärjestelmässä ei tällaista toimintaa ollut, joten se luotiin sinne.

5.2.1 Yritys X:n ostolaskuprosessi

Yritys X:n ostolaskuprosessi alkaa laskun vastaanottamisesta yritykseen ja päättyy sen arkistointiin. Prosessin välivaiheisiin kuuluvat laskun kierrätys, tiliöinti, maksatus ja kirjaus kirjanpitoon ja arkistointi.



Kuvio 6. Yritys X:n laskunkiertoprosessi.

Yritys X vastaanottaa laskuja kolmella eri tavalla: paperisia laskuja postitse, laskuja sähköpostilla ja verkkolaskuja verkkolaskuoperaattorin kautta. Paperiset ja sähköpostilla tulleet laskut skannataan, verkkolaskut otetaan suoraan laskunkiertojärjestelmään sisälle. Laskut skannataan erillisellä ohjelmalla, tarkistetaan, että lasku on skannautunut oikein, eli oikea toimittaja, pankkitili, laskun numero ja summa on tullut oikein ja sen jälkeen ne otetaan laskunkiertojärjestelmään sisälle. Toiminnanohjausjärjestelmään on perustettu toimittajat ja laskunkiertojärjestelmä kohdistaa laskun oikeaan toimittajaan pankkitilin ja Y-tunnuksen avulla.

Laskut tulevat laskunkiertojärjestelmään tositteen luonti -tilassa. Pääkäyttäjät laittavat laskut kiertoon laittamalla laskun joko palvelulaskuksi tai tuotelaskuksi ja lisäämällä laskun taakse hyväksymisketjun, missä on laskun tarkastaja ja hyväksyjä. Pääkäyttäjät myös katsovat, että laskuun tulee oikea arvonlisäverokoodi. Laskun tarkastaja tarkastaa laskun ja laittaa siihen tilin, sekä tarpeen mukaan kustannuspaikan, tuoteryhmän sekä muun seurannan. Hän kuittaa laskun tarkastetuksi, jolloin se siirtyy hyväksyjälle.

Laskun hyväksyjä voi vielä muuttaa laskun tiliöintiä, mikäli se on hänen mielestään tiliöity väärin. Jos lasku on oikein, hyväksyjä siirtää laskun suoraan toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin se menee kirjanpitoon ja ostoreskontraan.

Palvelulaskut ovat kululaskuja, eli niissä laskutetaan esim. markkinointikustannuksia, tuotelaskuissa laskutetaan taas tuotteita ja materiaaleja, jotka ovat saapuneet yritykseen. Tuotelaskujen käsittely eroaa palvelulaskujen käsittelystä siten, että niihin kohdistetaan laskunkiertojärjestelmässä vastaanotto, joka on tehty toiminnanohjausjärjestelmän puolella.

Kun yritykseen saapuu hyvityslasku, pitää laskunkiertojärjestelmästä valita joko palveluhyvityslasku tai tuotehyvityslasku, että hyvityslasku menee oikein.

5.2.2 Vanhan ja uuden järjestelmän eroavaisuudet

Seuraavassa käydään läpi eroavaisuuksia, joita vanhassa ja uudessa laskunkiertojärjestelmässä on. Eroavaisuuksista huomaa erot siitä, kun laskunkiertojärjestelmä on ERP-järjestelmän oma ja kun laskunkiertojärjestelmä on erillinen järjestelmä.

Kun vanhaan laskunkiertojärjestelmään piti perustaa käyttäjät, perustettiin ne erikseen järjestelmään, uudessa ne perustetaan toiminnanohjausjärjestelmään ja vain aktivoidaan laskunkiertojärjestelmän puolella aktiiviseksi ja mikäli uusi käyttäjä on hyväksyjä, pitää hänelle määritellä hyväksymisraja. Hyväksymisrajan antaa talouspäällikkö.

Uudessa laskunkiertojärjestelmässä kaikki tiedot ovat heti ajan tasalla. Jos esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän puolelle perustetaan uusi toimittaja, tili, kustannuspaikka tai tuoteryhmä, näkyvät ne saman tien laskunkiertojärjestelmässä. Kun vanhaan toiminnanohjausjärjestelmään perustettiin uusia tietoja, päivittyivät ne laskunkiertojärjestelmään aina yön aikana.

Kun lasku hyväksytään laskunkiertojärjestelmässä, siirtyy se suoraan toiminnanohjausjärjestelmään. Lasku näkyy saman tien kirjanpidossa ja ostoreskontrassa. Vanhassa järjestelmässä piti ajaa aina ensin ajo, joka suoritti laskun siirron. Ajon ajoi talousosasto kerran päivässä.

Jos toiminnanohjausjärjestelmässä on määritelty tilin yhteyteen, että tarvitaanko sen kanssa kustannuspaikkaa tai tuoteryhmää tai kumpaakin tietoa, niin vaatii se sen nykyään myös laskunkiertojärjestelmässä. Vanha laskunkiertojärjestelmä ei niitä vaatinut, vaan laskun pystyi laittamaan eteenpäin ilman niitä. Kun sitten laskut siirrettiin ajolla toiminnanohjausjärjestelmään, niin ne laskut, joista puuttui tieto, jäivät siirtymättä ja niistä tulostui virhelista.

Uuteen laskunkiertojärjestelmään on perustettu hyväksymisketjuja, missä tarkastaja tarkastaa ja tiliöi laskun ja hyväksyjä hyväksyy laskun ja siirtää sen samalla toiminnanohjausjärjestelmään. Jos lasku on mennyt väärään ketjuun, pitää se palauttaa takaisin tositteen luonti -tilaan. Tarkastaja ei pysty itse vaihtamaan hyväksymisketjua, vaan sen pitää tehdä talousosaston pääkäyttäjät. Vanha järjestelmässä ei ollut hyväksymisketjuja, joten lasku laitettiin vain tarkastajalle ja tarkastaja itse laittoi hyväksyjän. Vanha järjestelmä oli tässä suhteessa joustavampi.

Vanhassa laskunkiertojärjestelmässä ei pystytty käsittelemään lainkaan tuotelaskuja, vaan piti syöttää suoraan toiminnanohjausjärjestelmään. Uudessa laskunkiertojärjestelmässä pystytään käsittelemään tuotelaskut, eli vastaanotot pystytään kohdistamaan laskuun. Uudessa laskunkiertojärjestelmässä pääkäyttäjä valitsee, onko lasku tuotelasku vai palvelulasku. Jos lasku on tuotelasku, siihen kohdistetaan vastaanotto toiminnanohjausjärjestelmästä.

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä yrityksen käyttöomaisuuskirjanpito siirtyi erilisestä käyttöomaisuusjärjestelmästä toiminnanohjausjärjestelmään. Sen myötä myös käyttöomaisuuslaskujen käsittely muuttui. Ennen laskut piti syöttää vanhaan laskunkiertojärjestelmään, että ne saatiin kirjanpitoon ja maksuun. Sen lisäksi ne piti syöttää käyttöomaisuusjärjestelmään. Nyt uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä riittää, kun laskut käsitellään laskunkiertojärjestelmässä ja sieltä ne siirtyvät automaattisesti käyttöomaisuuskirjanpitoon.

Vanhassa laskunkiertojärjestelmässä oli loki, mistä pystyi näkemään esimerkiksi sen, että mitä muutoksia käyttäjien oikeuksiin oli tehty. Uudessa laskunkiertojärjestelmässä tällaista ei ole. Tällä hetkellä se on kehityksen alla.

Loppukäyttäjien mielestä uusi laskunkiertojärjestelmä on helpompi käyttää ja selkeämpi, koska vanha laskunkiertojärjestelmä oli selainpohjainen ja hankala. Uudessa on näkyvissä lasku samassa näytössä, missä laskun tiliöinti tapahtuu. Vanhassa loppukäyttäjien versiossa lasku piti avata aina erikseen, mikä tuotti hankaluuksia. Uusi laskunkiertojärjestelmä on ohjelma, joka asennettiin kaikille käyttäjille, kun vanha pystyttiin jakamaan helposti, koska loppukäyttäjien versio oli nettipohjainen.

Kun uusi laskunkiertojärjestelmä saatiin kehitettyä yrityksen tarpeita vastaavaksi, huomattiin, että siinä oli paljon hyviä puolia. Heti ensimmäisten käyttöpäivien jälkeen saatiin loppukäyttäjiltä kommentteja uuden laskunkiertojärjestelmän selkeydestä. Kun lasku ja tiliöintirivit ovat samassa näytössä, helpottaa se laskun tiliointiä. Myös se, että loppukäyttäjillä on täsmälleen samanlainen versio ohjelmasta, kuin pääkäyttäjillä, auttaa pääkäyttäjää loppukäyttäjien opastuksessa ja auttamisessa. Se, että sähköinen laskunkiertojärjestelmä on toiminnanohjausjärjestelmän oma, on hyvä. Kaikki tieto, mitä toiminnanohjausjärjestelmään perustetaan, on saman tien käytettävissä laskunkiertojärjestelmässä. Tämä nopeuttaa toimintaa, kun ei tarvitse odottaa yön yli tietojen siirtymistä laskunkiertojärjestelmään. Hyvää on myös se, että laskut siirtyvät hyväksymisen jälkeen suoraan toiminnanohjausjärjestelmään, eikä tarvitse ajaa erillistä ajoa. Vastaanottoihin perustuvia tuotelaskuja ei voitu käsitellä vanhassa järjestelmässä ollenkaan, mutta uudessa ne käsitellään. Tämä oli suuri parannus. Hyvänä puolena on myös se, että uusi laskunkiertojärjestelmä ei anna laskun mennä eteenpäin, ennen kuin tiliöinnissä on laitettu tilin yhteyteen vaadittavat kustannuspaikat ja tuoteryhmät. Myös käyttöomaisuuskirjanpitoon saatiin suuri parannus, kun laskut pitää syöttää vain uuteen laskunkiertojärjestelmään ja sieltä ne siirtyvät käyttöomaisuuskirjanpitoon suoraan.

Vaikka uuden laskunkiertojärjestelmän kehittämisen alku oli haastava, niin loppujen lopuksi uudessa järjestelmässä on paljon hyviä ja toimivia puolia. Ehkä käyttäjät olivat totuneita vanhaan laskunkiertojärjestelmään, että muutos uuteen siirtymisestä ja siitä, että se on erilainen ja siinä on erilaisia toimintoja, kuin vanhassa, aiheutti suurimman muutostarinnan. Kun huomattiin, että uusi toimiikin hyvin, alettiin huomata myös positiivisia puolia.

5.3 Koulutus uuteen järjestelmään

Sähköisen laskunkiertojärjestelmän koulutuksen suunnittelu aloitettiin jo hyvissä ajoin syksyllä, kun saatiin aikataulu siitä, milloin ohjelman käyttöönotto tapahtuu. Kun edellinen sähköinen laskunkiertojärjestelmä otettiin käyttöön, koulutuksen suunnitteli ja toteutti yrityksen ulkopuolinen organisaatio. Tällä kertaa sovittiin, että sähköisen laskunkiertojärjestelmän pääkäyttäjät, eli talousosastolla työskentelevät pitävät koulutuksen loppukäyttäjille. Tähän päädyttiin sen johdosta, että pääkäyttäjät olivat mukana kehittämässä uutta laskunkiertojärjestelmää, joten heillä oli siten tieto siitä, miten ohjelma toimii. Päätökseen ettei oteta ulkopuolista kouluttajaa, vaikutti myös se, että yrityksellä oli ollut jo käytössä sähköinen laskunkiertojärjestelmä. Tiedettiin, että uutta järjestelmää käyttöön otettaessa tulee vastaan kysymyksiä, joissa vertaillaan uutta ja vanhaa ohjelmaa keskenään. Näihin kysymyksiin ei ulkopuolinen kouluttaja olisi osannut vastata. Sähköisen laskunkiertojärjestelmän pääkäyttäjillä ei ollut erikseen koulutusta. He olivat koko ajan projektissa mukana ja oppivat siinä samalla järjestelmän käytön. Koulutuksen tarkoituksena oli esitellä uusi sähköinen laskunkiertojärjestelmä, kertoa, miksi uusi tulee vanhan tilalle ja kertoa, miten sitä käytetään. Koulutuksessa kerrottiin positiivisesti uudesta sähköisestä laskunkiertojärjestelmästä, että saatiin tuleville käyttäjille siitä hyvä kuva.

Koulutuksista informoitiin yrityksen intranetissä. Ilmoitus julkaistiin marraskuussa ja siinä kerrottiin yrityksen siirtyvän tammikuussa käyttämään uutta laskunkiertojärjestelmää. Koulutus oli vapaaehtoinen, mutta toivottavaa oli, että kaikki henkilöt, jotka käsittelevät laskuja osallistuvat siihen. Koulutustilaisuuksia oli joulukuun puoleessa välissä viikon sisällä kolme kappaletta peräkkäisinä päivinä. Koulutustilaisuuksiin ei tarvinnut ilmoittautua etukäteen, vaan sai tulla suoraan paikan päälle. Kolmas eli viimeinen tilaisuus osoitautui kaikista suosituimmaksi, koska siinä oli suurin osa sähköisen laskunkiertojärjes-

telmän käyttäjistä. Ilmeisesti käyttäjät ajattelivat, että se oli viimeinen mahdollisuus osallistua koulutukseen, joten siksi suurin osa tuli siihen. Mikäli olisi etukäteen määritelty, mihin koulutustilaisuuteen kukin henkilö osallistuu, ei se olisi onnistunut. Olisi tullut todella paljon muutoksia ja peruutuksia, koska käyttäjillä on almanakat niin täynnä ohjelmaa (koulutuksia, palavereita, asiakaskäyntejä yms.). Näin koulutus onnistui hyvin, kun osallistujat saivat itse määrittää, että mikä kolmesta koulutuksesta sopi heidän aikatauluunsa parhaiten. Laskuja käsittelevistä henkilöistä koulutukseen osallistui yli 90%.

Koulutustilaisuudessa esiteltiin sähköinen laskunkiertojärjestelmä. Näytettiin, minkälainen kuvake näytölle tulee, kun ohjelma asennetaan koneelle ja kerrottiin yksityiskohtaisesti, miten ohjelma toimii. Näytettiin, miten ohjelmaan mennään sisälle, minkälainen on ensimmäinen näkymä, miten avaat tarkastettavan laskun, miten lasku tarkastetaan, miten lisätään uusi rivi, mistä järjestelmä herjaa (esimerkiksi jos kustannuspaikka jää laittamatta) ja miten lasku hyväksytään. Käytiin myös läpi yksityiskohtaisesti erilaisia ongelmatilanteita ja niihin ratkaisuja.

Koska yrityksellä oli jo aiemmin ollut sähköinen laskunkiertojärjestelmä, koulutus loppukäyttäjille sujui helposti. Koulutustilaisuuksissa ei tullut kovin paljon kommentointia. Eniten kommentointia tuli siihen, kun uudessa järjestelmässä on hyväksyntäketjut ja niihin voi määritellä vain yhden tarkastajan ja yhden hyväksyjän. Vanhassa laskunkiertojärjestelmässä tämä oli joustavampaa, koska hyväksyntäketjuja ei ollut, vaan tarkastaja voisi määritellä hyväksyjän. Joitakin laskuja on siis voinut yksi henkilö tarkastaa ja jakaa ne useammalle hyväksyjälle esimerkiksi siksi, että lasku on koskenut useampaa kustannuspaikkaa, joilla on eri kustannuspaikkavastaava. Näin kustannuspaikkavastaava on saanut tiedon laskuista, joita kustannuspaikalle on kirjattu. Uudessa laskunkiertojärjestelmässä lasku voidaan jakaa useammalle kustannuspaikalle, mutta sen voi hyväksyä vain yksi henkilö. Tähän sovittiin, että koska lasku on helppo tallentaa laskunkiertojärjestelmästä, niin tarkastaja voi lähettää laskun sille henkilölle, jonka kustannuspaikalle laskun kirjaa, mikäli hän ei ole laskun hyväksyjä. Myös sovittiin, että talousosasto auttaa tarvittaessa.

5.4 Ohjekirja sähköiseen laskunkiertojärjestelmään

Hyvät ohjeet on laadittava käyttäjän näkökulmasta. Ohjeiden pitää olla helppoja ymmärtää, yksiselitteisiä ja loogisesti eteneviä. Ohjeesta tulee olla löydettävissä tarvittavat asiat mahdollisimman helposti. Ne pitää kirjoittaa niin, että ohjeiden lukijan on helppo löytää

etsimänsä nopeasti ja vaivattomasti tilanteessa, jossa hänen on tarkastettava vai yksittäinen kohta (Nykänen 2002, 50).

Valta (2013) on kirjoittanut vierikoulutuksien käyttämisestä yhteisten koulutustilaisuuksien lisäksi ja vahvistuksena. Hän toteaa, että etenkin ensimmäisen kuukauden aikana tapahtuvalla vierikoulutuksella on suuri merkitys onnistuneen käyttöönoton kannalta. Yrityksellä tulisi olla nimetyt vierikouluttajat, jotka pystyvät tukemaan ja auttamaan muita järjestelmän käytön opettelussa. (Valta 2013, 165) Lähellä työntekijöitä tapahtuvan ohjauksen tarpeellisuudesta kirjoittaa myös Laurila (2017, 147). Hänen tutkimuksessaan osa henkilöstöstä koki, että muutoksen aikana jaetaan liikaa kirjoitetussa muodossa olevia ohjeita ja uusia opeteltavia asioita, jotka heidän on omaksuttava yksin ilman asianmukaista perehdyttämistä. Yritys X:n kohdalla käytiin alussa ja käydään edelleenkin tarpeen tullen auttamassa vieressä. Usein on helpompaa mennä paikan päälle, kun auttaa puhelimitse. Voi olla, että avun tarvitsija ei osaa ilmaista, minkälaista apua järjestelmän kanssa tarvitsee tai sitten puhelimen toisessa päässä oleva auttaja ei ymmärrä, joten silloin on helpompaa mennä paikan päälle auttamaan.

5.4.1 Ohjeet järjestelmän käyttöönoton ja jatkuvan käytön tukena

Koulutustilaisuuksien ja perehdyttämisen lisäksi tarvitaan muitakin valmennustapoja. Työntekijälle on hyvä olla käytettävissä ohje tai opas, josta voi tarkistaa, miten jokin asia pitää tehdä. Samalla kun Yritys X:ssä suunniteltiin koulutusta sähköiseen laskunkierrojärjestelmään, päätettiin, että tehdään myös ohjeet käyttäjien tueksi. Käyttöohjeiden suunnitteleminen ja laatiminen ovat tärkeä osa tähän opinnäytetyöhön kuuluvaa kehittämistehtävää. Ohjeiden tavoitteena oli selkeys, asiasisällön määrä ja havainnollisuus. Lisäksi ohjeiden käytettävyyteen kiinnitettiin huomiota. Ohjeet jaettiin koulutustilaisuuksissa ja niitä jaettiin myös niille, jotka eivät päässeet koulutustilaisuuksiin. Ohjeet tullaan jakamaan jatkossa myös uusille käyttäjille.

Ennen ohjeen laatimista, tulee ohjeen laatijan selvittää tuotteen tai palvelun toiminta. Täytyy myös miettiä tarkkaan, kenelle ja mihin tarkoitukseen ohje laaditaan ja mitä lukija tietää ja mitä ei tiedä. Ohje tulee jäsenellä ja pitää miettiä kaikki siihen kuuluvat osat. Se tulee rakentaa johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi noudattaen toimintojen aikajärjestyttä. Ensin selitetään normaalikäyttö ja sen jälkeen ennakoitaan käyttäjien tavallisimmat ongelmat. Kun kirjoittaa ohjeita, tulee käyttää mahdollisimman helppoa ja selkeää

tekstiä. Ohje tulee kirjoittaa myönteisessä muodossa ja siinä tulee käyttää suoria käsky-
muotoja. Kuvien, joita ohjeeseen valitaan, tulee olla selkeitä. Ohjeen avainsanoja kan-
nattaa korostaa lihavoinnilla, kursivoinnilla ja suuraakkosilla (Nykänen 2002, 51; Kaup-
pinen ym. 2010. 136-139).

Ohjeessa jokainen vaihe tulee kirjoittaa niin, että sen pystyy ymmärtämään kertaluke-
malla. Tietoa pitää olla riittävästi, jotta ohjeiden lukija voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen
helposti. Erilaiset vaiheet tulee esitellä luettelmina, sillä tämä muoto auttaa lukijaa havait-
semaan toiminnot vaihe vaiheelta. Vaiheet olisi hyvä numeroida. Oma osio tarvitaan
myös ongelmien etsintään. Ongelmien etsintä -osio kertoo ohjeiden käyttäjälle, mitä
tehdä, kun asiat eivät etene, niin kuin pitäisi tai laitteisto ei toimi kunnolla. Ohjeiden lukija
tarvitsee tiedon siitä, miten toimia virhetilanteissa ja odottamattomissa tilanteissa (Kaup-
pinen ym. 2010, 138-139).

Sähköisen laskunkiertojärjestelmän ohjeiden tarkoituksena oli toimia työkaluna, jolla yri-
tys X pystyi mahdollisimman helposti ja vaivattomasti siirtyä uuden laskunkiertojärjestel-
män käyttöön. Ohjeet olivat apuna siirtymän aikana, mutta niitä käytetään myös pereh-
dytyksessä jatkossa.

Toimivalla ohjeilla on myös seuraavanlaisia ominaisuuksia:

- Looginen rakenne. Käyttäjän pitäisi löytää ohjeista helposti tarvitsemansa, huk-
kaamatta aikaa turhan etsimiseen. Kun käyttäjä kääntyy ohjeiden puoleen, on
hänellä yleensä ongelma, johon hän haluaa nopeasti ratkaisun. Toimiva käyttö-
ohje selkeällä rakenteella auttaa käyttäjää löytämään ratkaisun.
- Johdonmukaisuus. Se on tärkeä keino motivoida lukijaa ja johdonmukainen to-
teutumisen on koko ohjeen selkeyden edellytys.
- Sisältö. Sisällön tasolla ohjeen on oltava paikkansapitävä, sopivan laajuinen, ym-
märrettävä sekä hyödynnettävä. Paikkansapitävä viittaa ohjeen totuudenmukai-
suuteen, eli ohjeessa käytettävien termien, kuvausten ja vaiheittaisten ohjeiden
on oltava yhtä järjestelmän kanssa. Sopivalla laajuudella tarkoitetaan, että oh-
jeissa on esillä kaikki ne toimenpiteet ja kuvaukset, joita käyttäjä tarvitsee. Ym-
märrettävyys pitää olla niin selkeä, että käyttäjä ymmärtää lukemansa, eikä lau-
seita tarvitse lukea uudelleen ymmärtääkseen ne. Hyödynnettävä viittaa siihen,
että käyttäjä osaa helposti toteuttaa juuri lukemansa, eli käyttäjä pystyy hyödyn-
tämään ohjetta.

- Tehokas visuaalisten keinojen käyttö. Käytetään esimerkiksi kuvakaappauksia ja lihavoitteja, että saadaan mahdollisimman suuri hyöty viestin välittämiseksi.
- Miellyttävä yleisilme. Se liittyy ohjeessa käytettävään kirjasinkokoon, riittävään tekstiväljyyteen, yleiseen siisteyteen ja viimeistelyyn. (Kajakina-Lappalainen 2012, 5-11).

5.4.2 Yritys X:n ohjekirjan tekeminen

Kun ohjeiden tekeminen aloitettiin, mietittiin ensin, minkälaiset ohjeista haluttiin. Minkälainen on laadukas käyttöohje ja mistä se koostuu? Hyvä käyttöohje koostuu rehellisyydestä, selkeydestä, sisällön paikkaansa pitävyydestä, ymmärrettävyydestä, saavutettavuudesta, ytimekkyydestä, ammattimaisesta ulkoasusta ja oikeakielisyydestä. Ohjeen on tarkoitus ohjeistaa käyttäjää käyttämään järjestelmää oikein ja turvallisesti. Ohjeet voidaan välittää käyttäjälle tekstien, sanojen, merkkien, tunnusten, kaavioiden, piirrosten ja kuvien avulla. Onnistuneen käyttöohjeen laatimiseksi ei kuitenkaan pidä käyttää kaikkia viestintäkeinoja yhdessä, vaan harkiten, jotta käyttäjän huomio kiinnittyy juuri niihin asioihin, joita on ollut tarkoitus korostaa (Kajakina-Lappalainen 2012, 5-11).

Kun oli perehdytty erilaisiin ohjeisiin ja ohjeiden tekemiseen, päätettiin, että ohjeet tehdään edellisessä luvussa olevan jaon mukaan. Lähtötilanne ohjeiden tekoon oli se, että haluttiin tehdä johdonmukaiset ja selkeät ohjeet käyttäjille. Uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän toimittajalta ei saatu ohjeita, koska he eivät olleet tehneet sellaisia asiakkaille, joten ohjeet tehtiin yritys X:ssä itse. Ohjeet tehtiin niille järjestelmän käyttäjille, jotka käsittelevät ostolaskuja. Ohjeita ei ole tehty laskujen skannauksesta, sähköisten laskujen vastaanotosta yms. koska nämä toiminnot ovat pääkäyttäjillä talousosastolla ja koska talousosastolla työskentelevät olivat uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönottoprojektissa mukana alusta asti. He ovat oppineet ohjelman käytön siinä samalla. Nämä ohjeet tehtiin loppukäyttäjille, jotka tarkastavat ja hyväksyvät laskuja laskunkiertojärjestelmässä. Tavoitteena oli, että vaikka käyttäjä ei olisi ikinä nähnyt järjestelmää, niin ohjeiden avulla hän osaa käyttää sitä. Tavoitteena oli myös, että ohjeita luki selviää myös ongelmatilanteista, joita eteen voi tulla.

Ohjeiden tekeminen aloitettiin, kun uusi sähköinen laskunkiertojärjestelmä oli saatu kehitettyä siihen versioon, mikä se tulisi olemaan käyttöönotossa. Ohjeiden laatija on talousosastolla työskentelevä henkilö, joka oli ollut käyttöönottoprojektissa alusta asti mukana. Ohjeiden teko aloitettiin siitä, että mietittiin ensin ohjeiden loogista rakennetta.

Ohje alkaa siitä, minkälainen kuvake uusi sähköinen laskunkiertojärjestelmä on kunkin käyttäjän tietokoneen ruudulla. Sen jälkeen ohje etenee siihen, minkälainen on kirjautumisruutu ja sen jälkeen, miltä ensimmäinen näyttö näyttää, kun avaa sähköisen laskunkiertojärjestelmän. Tämän jälkeen ohje etenee loogisesti eteenpäin. Siinä käsitellään laskun tarkastus, tiliöinti, laskun hyväksyntä ja siirto toiminnanohjausjärjestelmään, sekä mahdolliset ongelmatilanteet.

Kun oltiin päätetty, että ohje etenee loogisesti, päätettiin, että ohjeista tulee johdonmukaiset. Tämä tarkoitti sitä, että päätettiin käyttää samaa tyyliä läpi ohjeiden, eli kuvakaappauksia ja tekstiä, jota korostettiin tarpeen mukaan. Kirjoitustyyli pysyi samana.

Sisältö on tärkein osa ohjetta. Ohjeessa käytettiin samoja termejä ja vaiheita, mitä uudessa sähköisessä laskunkiertojärjestelmässä on. Jos näin ei olisi tehty, olisi ohjeiden käyttäminen huomattavasti vaikeampaa eri termistöä johtuen. Koska ohje tehtiin loppukäyttäjille, jätettiin ohjeista pois ne toiminnot, joita pääkäyttäjät käyttävät. Ne koettiin turhiksi ja olisivat ehkä ennemmin vain sekoittaneet loppukäyttäjää. Ohjeista tehtiin hyvin ymmärrettävät, eli ohjeet kirjoitettiin kieliopin mukaan oikeakielisesti. Ohjeista tehtiin myös hyödynnettävät, eli niiden avulla käyttäjä osaa hyödyntää saamaansa tietoa.

Ohjeissa käytettiin tehokkaasti visuaalisia keinoja. Siihen otettiin kuvakaappauksia, joissa korostettiin punaisella tärkeitä kohtia ja tekstissä käytettiin lihavoitua korostuksessa. Seuraavissa kuvioissa (kuvio 7 ja kuvio 8) esitellään liitteenä 1 olevasta 20 sivuisesta ohjekirjasta kohtia.

Saamiset Alv 0% = EU:n ulkopuolelta tulevat. Kun kirjaat **Edustuskuluihin, Alv 0%**

EU Saamiset Alv 24% = Tavarat, jotka tulevat EU:n sisältä ja Alv on 24%. Esim. pakkaustarvikkeet, koneiden osat ja varaosat

EU Saamiset Alv 14% = Esim. elintarvikkeet, jotka tulevat EU:n sisältä. Näytelaskuissa käytetään tätä.

EU Saaminen palvelut 24% = Kun käytetään EU:n sisällä palveluja esim. mainostoimistoja, rahtikuljetuksia.

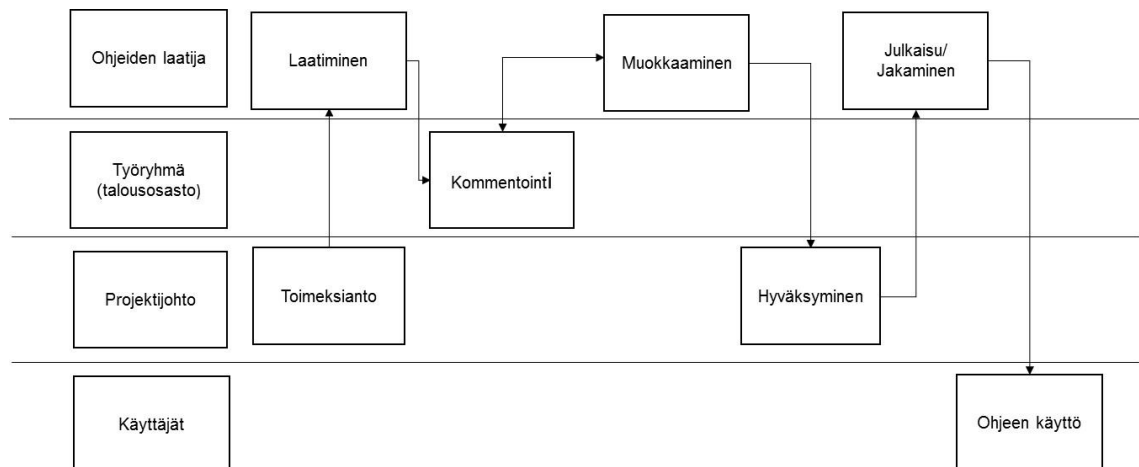
Saamiset Alv 24%, Saamiset Alv 14% ja Saamiset 10% = näitä Alveja käytetään kotimaan laskuissa.

Kun on kyse kotimaisesta laskusta, **anna ohjelman laskea Alv**. Syötä veron peruste ja katso, että Alv-prosentti on oikein, jolloin ohjelma laskee Alvin määrän. **Jos laskussa on monta eri Alv-veroprosenttia, pitää jokainen kirjata omalle riville.**

Kuvio 8. Ohjeissa kerrottiin arvonlisäveroista.

Ohjeissa kerrottiin myös laskuihin liittyviä asioista, kuten arvonlisäveroista, että käyttäjä tietää, milloin käytetään mitään arvonlisäverolajia.

Ohjeista yritettiin tehdä yleisilmeeltään miellyttävät. Samalle sivulle ei laitettu liian paljon tietoa, vaan yritettiin tehdä ohjeista helpot ja miellyttävät käyttää.



Kuvio 9. Sähköisen laskunkiertojärjestelmän ohjeiden tekoprosessi.

Kun ensimmäinen versio ohjeista oli tehty, se lähetettiin muille talousosastolla työskenteleville kommentoitavaksi. Heillä oli mahdollisuus antaa kommentteja, mitä he ohjeisiin

halusivat ja miten he joitakin asioita ohjeissa korjaisivat. Ohjeiden muokkauksen jälkeen ne lähetettiin projektiryhmälle hyväksyttäväksi. Kun he olivat hyväksyneet ohjeet, sovittiin, että ohjeet jaetaan koulutustilaisuudessa. Koulutustilaisuuksissa haluttiin pitää esillä erilaisia mahdollisuuksia oppia uutta: luettavaa aineistoa kuvineen ja kaavioineen, sitä että joku luennoi ja kertoi miten jokin asia tulisi tehdä tai tapahtuu, sekä mahdollisuutta heti kokeilla järjestelmää käytännössä. Näissä tilaisuuksissa haluttiin myös kuulla suoralta kädeltä käyttäjien mahdollisia kommentteja. Ohjeet annettiin käyttäjille tueksi siihen, kun he ensimmäisen kerran menevät käsittelemään laskuja, niin voivat silloin katsoa ohjeesta apua. Osallistujia pyydettiin käyttäjäkeskeistä arvontiajattelua soveltaen kertomaan välittömästi ohjeiden laatijalle, mikäli jokin asia kiinnitti heidän huomiotaan tilaisuuksien aikana tai myöhemmin ohjeita hyväksikäyttäessään. Heidän toivottiin raportoivan ohjeiden vähäisiltäkin tuntuvista huomioistaan ja tuntemuksistaan, jos esimerkiksi jokin ohjeistuksen kohta on epäselvästi kuvattu tai jos jokin ohje ei toimi käyttäjien kannalta hyvin ja niin edelleen.

5.5 Käyttöönotto

Uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja sähköinen laskunkiertojärjestelmä otettiin käyttöön 1.1.2017. Ennen käyttöönottoa piti perustaa ja aktivoida sähköisen laskunkiertojärjestelmään käyttäjät ja laittaa hyväksyjä -roolissa oleville hyväksymisrajat. Hyväksymisrajat määritellään yrityksen hyväksyntädokumentissa. Myös hyväksyntäketjut piti perustaa, ennen kuin saatiin laskuja kierto. Hyväksyntäketjuun kuuluu tarkastaja ja hyväksyjä. Hyväksyjä on usein joko esimies tai henkilö, kenellä on vastuu kustannuspaikasta. Koska käyttöönotto oli samaan aikaan, kuin yrityksen tilinpäätös, oli alku haastava. Kaikki edellisvuoteen kuuluvat laskut piti saada vanhaan sähköiseen laskun kiertojärjestelmään ja uudet uuteen. Koska sähköisenä tulleet laskut voitiin ottaa sisään vain yhteen järjestelmään, otettiin niitä vanhaan sähköiseen laskunkiertojärjestelmään siihen asti, kunnes edellisvuoden ostoreskontra suljettiin. Uuden vuoden laskut, jotka olivat tulleet sähköisenä, tulostettiin ja skannattiin uuteen sähköiseen laskunkiertojärjestelmään. Käyttöönoton aikaan laskuja tuli ruuhkaksi asti, koska uusi laskunkiertojärjestelmä piti asentaa käyttäjille erikseen ja asennus hieman venyi. Kun asennukset saatiin tehtyä, saatiin pikuhiljaa laskuruuhka purettua.

Ohjeiden teossa ja koulutuksessa onnistuttiin hyvin, koska peruskäytöstä ei tullut kysymyksiä, kun uusi sähköinen laskunkiertojärjestelmä otettiin käyttöön, vaan loppukäyttäjät

pärjäisivät koulutuksen ja ohjeiden avulla. Jos ohjeita ei olisi annettu, olisi varmasti koulutuksista huolimatta tullut paljon kyselyitä järjestelmän käyttöönottilanteessa. Ohjeistuksesta ei ole myöhemminkään saatu mitään erityisiä puuteilmoituksia.

5.6 Uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän kehitysideat

Kun uutta sähköistä laskunkiertojärjestelmää on käytetty, on siihen tullut muutamia kehitysideoita. Kehitysideoita on tullut sekä loppukäyttäjiltä että pääkäyttäjiltä ja ne on koottu talousosaston puolesta yhteen ja lähetetty ohjelmiston toimittajalle. Kehitysideoista ei ole tehty mitään erityistä kyselyä, vaan näitä on tullut ilmi keskusteluissa käyttäjien kanssa.

- Delegointi. Kun laskun delegoi toiselle henkilölle, ei laskun vastaanottava henkilö saa siitä minkäänlaista viestiä. Vastaanottaja ei siis tiedä, että hänelle on tullut uusi lasku. Tähän on toivottu, että delegoinnista lähtisi sähköpostiviesti vastaanottajalle.
- Hyväksymisketjut. Kun lasku on mennyt ensin väärään hyväksymisketjuun ja hyväksymisketju vaihdetaan, jättää se alkuperäisen hyväksymisketjun myös käyttöön. Muutaman kerran on mennyt niin, että lasku on mennyt hyväksyttäväksi kahdelle henkilölle, jolloin toisella se antaa laskun hyväksyntä ja toiselle sen jälkeen vastaan siirron toiminnanohjausjärjestelmään.
- Arvonlisäveriprosentti. Uusi sähköinen laskunkiertojärjestelmä ottaa arvonlisäveroprosentin toimittajan takaa. Useimmilla kotimaisilla toimittajilla alv on 24%. Kun tulee toimittaja, jolla alv on esim. 14 %, niin kun ensimmäiselle riville vaihtaa arvonlisäveroprosentiksi esim. 14% ja kun lisää uuden rivin, antaa se uudelle riville taas alv 24%. On toivottu, että ensimmäisen rivin arvonlisäveroprosentti tulisi kaikille riveille.
- Ensimmäiselle riville laskun veroton summa. Käyttäjiltä on tullut toive, että laskun veroton loppusumma tulisi automaattisesti ensimmäiselle riville, eli kohtaan perushinta. Tällä hetkellä siihen ei tule mitään ja summa pitää syöttää siihen itse. Kun tehtäisiin lisärivejä, se vähentäisi aina edellisten rivien summan ja jättäisi vain jäljellä olevan summan uudelle riville.
- Kustannuspaikkaluettelo. Kustannuspaikkaluettelo on tällä hetkellä niin, että siinä on ensin kustannuspaikkanumero ja sitten kustannuspaikan nimi. Käyttäjien

mielestä olisi helpompaa, jos ensin olisi kustannuspaikan nimi ja sen jälkeen numero. Toiveena olisi saada se myös aakkosjärjestykseen.

- Saman laskun voi tuoda useasti uuteen sähköiseen laskunkiertojärjestelmään. Joitakin laskuja tulee sekä sähköisesti että paperisena. Kun lasku laitetaan järjestelmään, se ei anna minkäänlaista huomautusta, että lasku on jo siellä. Huomautus tulee vasta siinä vaiheessa, kun loppukäyttäjä on tarkastanut laskun ja yrittää kuitata sitä tarkastetuksi. Tällöin loppukäyttäjä ottaa yhteyttä pääkäyttäjään. Olisi hyvä, että huomautus tulisi jo siinä vaiheessa, kun pääkäyttäjät ottavat laskuja sisään järjestelmään.
- Hyväksymisraja. Jokaisella hyväksyjällä pitää olla hyväksymisraja. Uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän hyväksymisraja ei ymmärrä valuuttaa. Jos esim. NOK laskun summa 100 000 NOK, mikä euroissa olisi noin 11 764,71 eur, niin jos hyväksyjän hyväksymisraja 50 000 eur, niin järjestelmä ei anna hyväksyä laskua. Hyväksymisraja pitää nostaa 100 000 eur, että hyväksyjä pystyy hyväksymään laskun. Hyväksymisraja ei ymmärrä valuuttaa.
- Lokin puute. Uudessa sähköisessä laskunkiertojärjestelmässä pitäis olla loki, mistä it-tilintarkastajat näkisivät esim. hyväksymisrajojen muutokset. Lokia ei vielä ole.

Uudesta sähköisestä laskunkiertojärjestelmästä on tulossa uusi versio, missä muutamia yllämainittuja kehitysideoita on korjattu. Tärkeimpänä on, että loki saadaan toimimaan, koska sitä it-tilintarkastajat vaativat.

6 YHTEENVETO

Uuden tietojärjestelmän tai minkä tahansa muutoksen läpivieminen organisaatiossa on aina haaste. Ihmiset suhtautuvat eri tavalla muutoksiin ja uuden oppimiseen. Siksi on tärkeää, että muutosprosessin on oltava dynaaminen ja johdonmukainen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän käyttöönotto onnistumaan. Onnistuneen käyttöönoton tavoitteeksi määriteltiin koulutus ja käyttöohjeet ohjelmasta. Koulutuksen ja käyttöohjeet teki pääkäyttäjä, joka työskenteli talousosastolla. Koulutus ja käyttöohjeet tehtiin loppukäyttäjille, pääkäyttäjille ei tehty, koska he olivat mukana uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän projektissa alusta lähtien.

Koulutuksia pidettiin kolme kappaletta ja niihin osallistui yli 90% laskuja käsittelevistä työntekijöistä. Yrityksessä on tähän asti ohjelmistojen koulutukset pidetty joko ohjelmistotoimittajan puolelta tai sitten yrityksen it-osaston puolesta ja tämä oli ensimmäinen kerta, kun uuden järjestelmän koulutti osasto, joka myös eniten järjestelmää käyttää ja on ollut projektissa alusta asti mukana. Tämä oli hyvä asia, koska talousosastolla on käytännössä eniten tietoa laskujen käsittelystä ja he tunsivat myös vanhan laskunkiertojärjestelmän, niin he pystyivät helposti vastaamaan koulutettavien kysymyksiin. Tulevaisuudessa, kun jokin toinen uusi järjestelmä otetaan yrityksessä käyttöön, voi osasto, joka sitä käytännössä eniten käyttää, kouluttaa muut.

Käyttöohjeet tehtiin selkeiksi ja käytettävyydeltään helpoiksi. Käyttöohjeisiin otettiin uudesta sähköisestä laskunkiertojärjestelmästä kuvia ja niitä korostettiin ympäröimällä. Kuvien alle lisättiin tekstiä ja kerrottiin mitä missäkin kohdassa tapahtuu. Käyttöohjeissa huomioitiin asioita, joita loppukäyttäjille tulee eteen laskuja tarkastettaessa ja hyväksyttäessä. Niistä tehtiin myös sellaiset, että jos tulee uusi käyttäjä sähköiseen laskunkiertojärjestelmään, hän hallitsee ohjelman käytön käyttöohjeilla.

Kun vaihdetaan järjestelmää, tulee aina muutosvastarintaa. Osa on tottunut käyttämään vanhaa järjestelmää ja vastustavat uuden tuloa, osa vastustaa yleensä aina muutosta. Positiivisella koulutuksella ja käyttöohjeilla saatiin muutosvastarintaa madallettua ja saatiin uusi sähköinen laskunkiertojärjestelmä onnistuneesti käyttöön.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli koulutus ja käyttöohjeet loppukäyttäjille. Seuraavana kehittämistyönä on tehdä käyttöohjeet uuden sähköisen laskunkiertojärjestelmän

pääkäyttäjille. Tämä on tärkeä asia, koska nyt kaikki tieto ja taito ovat pääkäyttäjillä hiljaisena tietona, eikä mitään ole kirjallisena. Jos yritykseen tulee uusi työntekijä talousosastolle, hänelle ei ole uudesta sähköisestä laskunkiertojärjestelmästä kuin loppukäyttäjille tehty käyttöohje. Siitä puuttuu paljon asioita, joita pääkäyttäjät tekevät, kuten laskujen skannaus, laskujen sisäänotto järjestelmään, laskun laittaminen kiertoon hyväksymisketjuihin yms. Nämä toiminnot on hyvä myös saada käyttöohjeiksi.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Kun tehdään laadullista tutkimusta, pyritään aina siihen, että vältetään virheiden syntymistä. Mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä eli validiteettia ja reliabiliteettia. Näiden mittauksissa ja arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja (Hirsijärvi ym. 2010, 231). Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta. Validiteetin lajeina pidetään minimaalisesti sisäistä ja ulkoista validiteettia, joista sisäisellä ymmärretään tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun ulkoisella validiteetilla puolestaan sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, millä jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaa eri aikoina, eri havainnoitsijoiden toimesta, eli kyseessä on ristiriidattomuus. Reliabiliteetti voidaan jakaa neljään asiaan: 1) kongruenssi eli yhdenmukaisuus, 2) instrumentin tarkkuus, millä mitataan toistuvan ilmiön havainnointitarkkuutta, 3) instrumentin objektiivisuus, jolla tarkoitetaan, miten pitkälle muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen ja 4) ilmiön jatkuvuus, mikä ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden (Koskinen ym. 2005, 254-255)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä asioista on työn dokumentaatio, joka luo työlle uskottavuutta. Kaikki tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut ja valinnat perustellaan (Kananen 2012, 172-173). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat arvioitavuus/dokumentaariot, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio (Kananen 2012, 175).

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin esittämään kaikki tutkimuksessa käytetyt vaiheet ja menetelmät tarkasti. Tutkimusaineistoa kerättiin keräämällä aineistoa eri lähteistä, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman laadukkaat ja luotettavat. Tutkimuksen aineistot

on kerätty havainnointien ja haastatteluiden avulla erilaisista yritysten X:n järjestelmistä ja arkistoista löytyvistä dokumenteista, sekä tutkien kirjallisuutta tutkittavasta aiheesta. Tietojen hankinta ja analysointimenetelmät on kuvattu opinnäytetyössä. Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että dokumentaatio tehdään huolellisesti. Opinnäytetyön tekijä on opinnäytetyön aloitettuaan kirjannut ylös tapahtumia ja esimerkiksi erilaisissa keskustelutilanteissa vastaan tulleita huomioita. Opinnäytetyössä käytetty kirjallinen tutkimusaineisto on kohdeyrityksen arkistoista ja projektidokumentaatiosta koottua aineistoa, ja voidaan katsoa opinnäytetyön täyttävän luotettavuuden kriteerit niiden suhteen. Lähdemateriaaleina on pyritty käyttämään monipuolisia ja laadukkaita lähteitä.

Tässä opinnäytetyöraportissa on aiemmin muutamaan otteeseen käytetty ilmausta ”onnistunut käyttöönotto”, mikä kertoo sen, että opinnäytetyön kehittämistehtävä on ollut antoisa ja tuottanut hyvää tulosta yritykselle. Uusi toimintaprosessi ja sähköinen laskunkiertojärjestelmä on ollut tätä kirjoitettaessa käytössä jo jonkin aikaa ja kokemukset ovat myönteisiä. Järjestelmän käyttäjät ovat omaksuneet työssä oppimisen filosofiaa ja sen mukaisesti havainnoivat käytäntöjä järjestelmän käytön jatkuvan kehittämisen hyväksi.

LÄHTEET

- Aaltio, I. Case-tutkimus. 2014. Viitattu 25.5.2018. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Accountor, 2015. Viitattu 20.4.2018. <https://www.accountor.fi/en/news/2015/latest-trends-digital-financial-management>
- Björn, H. & Juneja, E. & Kalilainen, T. & Karhusaari, W. & Nylander, T. & Rasimus, T. 2000. Tavara- ja tietovirrat uudessa taloudessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Boojing, V. & Chittayasothorn, S. & Sobecki, J. 2014. Advanced Approaches to Intelligent Information and Database Systems. Studies in Computational Intelligence, vol. 551, s.224-225.
- EK 2016. Viitattu 22.3.2018. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2016/05/20/ek-tutki-esineiden-internet-vetaa-osaajia-tuhannelle-heti-toita/>
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Fang, L. & Patrecia, S. 2005. Critical succes factors in ERP implementation. Jönköping. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3922/fulltext01.pdf>
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Halonen, K. & Koivula, A. 2017. Työelämän muutos haastaa työhyvinvoinnin johtamisen. Viitattu 19.4.2018. <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/>
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, M. 2000. Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa, case: Kotkan Seudun Osuuspankki. Pro gradu. Kotka: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/35761/nbnfi-fe201003041463.pdf?sequence=3>
- Jaatinen, P. 2006. Konekielistä yhteyksistä sähköiseen taloushallintoon. Lisenssiaattitutkimus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jalava, U. & Vikman A., 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Helsinki: Werner Söderström Osa-
keyhtiö.
- Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Viitattu 18.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>
- Kajakina-Lappalainen, E. 2012. Käyttäjärhymälle räätälöidyn käyttöohjeen luominen: Ylöjärven koulujen Plone-sisällönhallintajärjestelmä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Kauppinen, A. & Nummi J., Savola, T. 2010. Tekniikan viestintä. Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen julkaisuja. Viitattu 20.5.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kurvinen, M. 2014. Kaikki liiketoiminta on digitaalista – mitä sitten? Viitattu 25.4.2018. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenturen-blogi/kaikki-liiketoiminta-on-digitaalista-mita-sitten/a516dd76-dcda-322e-be6f-5465a93ebb25>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtamisesta. Acta Wasaensia 386, Liiketaloustiede. Viitattu 29.5.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lähteenmäki-Lindman O. 2015. Taloushallinto tarvitsee uudenlaisia osajia. Viitattu 22.3.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/taloushallinto-tarvitsee-uudenlaisia-osajia/2e4d91b3-354e-3548-b697-15bf0d8d94b9>
- Moilanen, P. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkinen L. & Vuorio B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Nykänen, O. 2002. Toimivaa tekstiä. Opas tekniikasta kirjoittaville. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.
- Pohjonen, R. 2002. Tietojärjestelmän kehittäminen. Jyväskylä: Dodenco Finland Oy.
- Remes, M. 2018. Täysi hyöty irti osaamisesta.
- Sarpola, S. 2013. Enterprise resource planning (ERP) software selection and success of acquisition process in wholesale companies. 2013. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 29.5.2018. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=8DF440A59EA13582578B739D09E417B8?doi=10.1.1.196.307&rep=rep1&type=pdf>.
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita
- Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Pro gradu -tutkielma. Kuopio, Kuopion yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090074/urn_nbn_fi_uef-20090074.pdf
- Tuominen, K. & Laamanen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Oy Benchmarking Ltd.
- Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Laatuakatemia. Viitattu 19.4.2018. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>
- Valta, M. 2013. Sähköisen potilastietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto. Seitsemän vuoden seuranta tutkimus odotuksista omaksumiseen. Kuopion yliopisto. Väitöskirjatutkimus. Viitattu 29.5.2018. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1217-6/urn_isbn_978-952-61-

1217-6.pdf

Yrittäjät. 2014. Viitattu 28.1.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-taloushallinto-317818#quickset-valilehti=2>

Liite 1. Sähköisen laskunkiertojärjestelmän ohjekirja

Tämä aineisto on luottamuksellisesti pidettävää.