

Pääkirjanpito-prosessin kehittäminen ja kirjanpitäjän kokemukset muuttuvan prosessin ja työnkuvan äärellä

Sade Nieminen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi AMK

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

2021



Tekijä(t) Sade Nieminen	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Pääkirjanpito-prosessin kehittäminen ja kirjanpitäjän kokemukset muuttuvan prosessin ja työnkuvan äärellä	Sivu- ja liitesivumäärä 114 + 36
<p>Digitalisoituminen ja teknologian kehitys ovat vauhdittaneet taloushallinnon järjestelmien, prosessien ja roolien kehitystä merkittävästi viime vuosikymmenen aikana. Taloushallinnon prosesseja pilkotaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jotka keskitetään organisaatiossa tai ulkoistetaan. Synkimpien ennusteiden mukaan esimerkiksi kirjanpitäjän työ tulee 94 % todennäköisyydellä häviämään kokonaan. Samat trendit ovat vaikuttaneet Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:llä pääkirjanpitoaineiston tuottamiseen. Yritys tarjoaa taloushallintopalveluita itsenäisesti liiketoimintaa harjoittaville K-kauppiasyrittäjille. VTP Oy on tarjonnut vuodesta 2019 eteenpäin asiakasyrityksilleen uutta palvelua, jonka myötä tiliotteiden sekä osto- ja kululaskujen kirjanpitoaineiston käsittely on siirtynyt kirjanpitäjiltä uudelle keskittelytiimille. Uusi palvelu on saatu kesään 2021 mennessä jalkautettua kaikkiin asiakasyrityksiin ja pitkä käyttöönottoprojekti tulee päätökseen. Uusi palvelu, sen myötä tiimille keskittyneet rutiinitehtävät ja yhä lisääntyvä automaatio ovat herättäneet organisaatiossa kysymyksen siitä, mikä on jatkossa kirjanpitäjien tehtäväkenttä.</p> <p>Kehittämistyön tietoperusta tarkastelee aihetta laajemmassa kontekstissa, koko taloushallinnon toimialan ja sen kehityssuuntien näkökulmasta. Työvaiheistusta lähdettiin hahmottamaan pääkirjanpito-prosessina, joten teoria sisältää myös katsauksen liiketoimintaprosesseihin, miten niitä tulisi tunnistaa, määritellä ja kuvata. Lisäksi tietoperustassa on esitetty havaintoja muutoksen johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusosuus toteutettiin keväällä 2021 tapaustutkimuksena, jossa on myös toiminnallisen tutkimuksen piirteitä. Työn tavoitteena oli tuottaa raamit uudelle pääkirjanpito-prosessille kirjanpitäjälähtöisesti, ja saada tietoa siitä miten kirjanpitäjät itse suhtautuvat muutokseen, miten muutos haastaa heidän osaamistaan ja minkälaisia haasteita ja hidasteita pääkirjanpito-prosessissa tunnistetaan kirjanpitäjien näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin, hyödyntäen osallistavaa työpajaa prosessin kuvaamisessa ja haastatteluja kirjanpitäjien kokemusten tutkimisessa. Tutkimuksen tuloksena syntyi ehdotus kirjanpitäjien kuukausittaiselle työvaiheistukselle sekä kehittämis ehdotukset, joilla prosessia voitaisiin kehittää eteenpäin ja kirjanpitäjiä tukea muutoksen äärellä.</p> <p>Kirjanpitäjän työ muuttuu kontrollointi- ja täsmäytyspainotteisemmaksi. Pääkirjanpito-prosessissa vielä toistaiseksi kirjanpitäjä on se, joka nivoo aineiston yhteen ja raportoi sen ymmärrettävässä muodossa eteenpäin. Kirjanpitäjät kokevat varsinaisen lisäarvon syntyvän prosessissa aineiston analysoinnista ja poikkeamien havainnoinnista. Kirjanpitäjien osaamiskentän tulee laajentua substanssiosaamisesta asiakkaan liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen, jotta analysoinnissa tunnistetaan oikeat syy-seuraussuhteet. Pääkirjanpito-prosessin kehittämisessä ja tehostamisessa avainasemaan nousevat ne tahot ja tekijät, jotka eivät osallistu varsinaisen kirjanpitoaineiston käsittelyyn vaan muutoin aineiston tuottamiseen. Tilitoimistoyrityksissä merkittävässä roolissa on itse asiakas.</p>	
Asiasanat Prosessit, prosessien kuvaus, muutos, kehittäminen, taloushallinto	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön kohdeorganisaatio ja tavoitteet.....	4
2.1	Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	4
2.1.1	Yrityksen strategia.....	5
2.1.2	Yrityksen uusi palvelu ja organisaatio.....	5
2.2	Kehittämistyön tavoitteet	8
2.2.1	Tutkimuskysymykset	9
2.2.2	Aiheen rajaus	9
3	Taloushallinnon toimintojen kehityssuunta	11
3.1	Digitaalisesta taloushallinnosta kohti älykästä taloushallintoa	12
3.2	Kirjanpitäjän ammatin kehittyminen	15
4	Prosessit liiketoiminnassa	18
4.1	Prosessin määritelmä.....	19
4.2	Prosessien tunnistaminen ja luokittelu.....	21
4.3	Prosessin määrittely ja kuvaaminen	24
4.3.1	Prosessin yleiskuvaus	24
4.3.2	Prosessikaavio	27
4.4	Prosessin mittaaminen.....	28
4.5	Taloushallinnon prosessit.....	30
5	Muutosjohtaminen.....	34
5.1	Henkilöstön suhtautuminen muutokseen.....	34
5.2	Muutosjohtamisen tavoitteet.....	37
5.3	Keinot johtaa muutosta	39
5.3.1	Osaamisen varmistaminen	42
5.3.2	Muutosviestinnän merkitys	43
6	Teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen	46
7	Tutkimuksen toteutus	49
7.1	Tutkimuksen lähestymistapa	50
7.2	Tutkittavan joukon valinta.....	51
7.3	Aineistonkeruumenetelmät.....	52
7.3.1	Fasilitoitu työpaja	52
7.3.2	Haastattelut.....	55
8	Tutkimustulokset	58
8.1	Miltä näyttää uusi kuukausittainen pääkirjanpito-prosessi? -työpaja	58
8.1.1	Prosessin yleiskuvauksen elementit	60
8.1.2	Tilineuvoajan työvaiheet prosessikaaviossa	61
8.2	Haastattelut.....	67

8.2.1	Työpajan työvaiheistuksen arviointi	67
8.2.2	Muutoksen perusteiden ymmärtäminen.....	68
8.2.3	Näkemykset tehtäväkentän muuttumisesta	70
8.2.4	Suhtautuminen muutokseen.....	71
8.2.5	Prosessin sujuvuus, haasteet ja odotukset kehityksestä	76
8.2.6	Osaamisen kehittämistarpeet ja niiden tukeminen.....	80
9	Johtopäätökset.....	86
9.1	Tulosten yhteenveto.....	86
9.1.1	Pääkirjanpito-prosessi VTP Oy:llä	86
9.1.2	Tilineuvojen suhtautuminen muutokseen.....	89
9.1.3	Tilineuvojen tunnistamat prosessin ja oman osaamisen kehittämistarpeet.....	92
9.2	Tutkimuksen luotettavuus	94
9.3	Kehittämisehdotukset.....	96
9.4	Palaute ja keskustelu tuloksista ja kehittämisehdotuksista	100
9.5	Suosituksiset jatkokehittämiseksi ja -tutkimukselle	103
9.6	Oman oppimisen reflektointi.....	105
	Lähteet	109
	Liitteet.....	115
	Liite 1. Kutsu opinnäytetyön tutkimukseen.....	115
	Liite 2. Kutsu työpajaan	117
	Liite 3. Työpajan valmistelevat kysymykset	118
	Liite 4. Työpajan esitysmateriaali	119
	Liite 5. Työpajan Prosessin yleiskuvaus –harjoituksen työskentelyn dokumentointi...	130
	Liite 6. Työpajan Prosessikaavio-harjoituksen työskentelyn dokumentointi	134
	Liite 7. Tilineuvojan työvaiheiden avaus	138
	Liite 8. Kutsu haastatteluun	139
	Liite 9. Haastattelukysymykset	139
	Liite 10. Esitys työn alustavasta yhteenvedosta ja kehittämisehdotuksista	141

1 Johdanto

Muutoksesta on tullut 2020-luvulle saavuttaessa yritysmaailman megatrendi (Piha & Sutinen 2020, 48-49). Taloushallinnon toiminnotkin ovat olleet muutospyörteessä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana teknologian kehittymisen myötä, ja tahti kiihtyy kiihtymistään. Ajankohtaista ei ole enää pohtia sitä, pitäisikö kirjanpitoaineistoa käsitellä paperisena vain sähköisesti, vaan mitkä kaikki prosessit voidaan automatisoida, ohjelmoida tai ulkoistaa tekoälyn tehtäväksi. Muutos vaikuttaa koko alan organisoitumiseen ja tehtävärooleihin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-12). Taloushallinnon alalla ja tehtävissä keskittäminen ja ulkoistaminen tulevat todennäköisesti yleistymään, ja suuret valtakunnalliset toimijat jatkavat laajentumistaan. Suurien yritysten on mahdollista hankkia käyttöönsä arvokasta teknologiaa sekä sen vaatimaa osaamista eri toimialoilta, joko yrityskauppojen, rekrytoinnin tai ulkoistamisen kautta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 35.)

Taloushallinto, ja kirjanpito osana sitä, pohjautuvat vahvasti erilaisiin sääntöihin, mikä tekee rutiinitehtävistä helposti automatisoitavia. Tekoäly tarjoaa tulevaisuudessa ratkaisuja entistä monimutkaisempien päättelyketjujen siirtämiseksi ihmiseltä teknologialle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-12.) Lohduttomimmat ennustukset katsovat kirjanpitäjän työn olevan jossakin vaiheessa katoava ammatti (Frey & Osborne 2013, 74). Samalla toiveikkaimmissa tulevaisuudenkuvin kokonainen ammattikunta ei suinkaan ole katoamassa, vaan ammatit ja tehtävät vain muuttavat muotoaan. Uhkaavan muutoksen käänköpuoli on mahdollisuus uudenlaisen osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 36-37.) Kirjanpitäjä voi nimikkeenä kadota, mutta sen tilalle muodostuu enemmän tiedon analyysoijia, automaatioprosessien ja tekoälyn valvoja sekä järjestelmien kehittäjiä ja arkkitehtejä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 242-244). Tutkimukset ja kirjallisuus katsovat verrattain pitkällä tähtäimellä tulevaan, mutta ne antavat vähän tietoa siitä mitä kirjanpitäjän työ on nyt. On myös vaikea löytää määritelmiä ja näkökulmia siitä, mitä kehitysaskeleita kirjanpitäjän muuntautuminen konsultiksi vaatii ja mitä se edellyttää organisaatioilta.

Sain vuoden 2021 alussa esihenkilöltäni toimeksiannon työstää kuvausta yrityksemme kirjanpitäjien kuukausittaisesta tehtäväkentästä. Mielenkiintoni syttyi välittömästi. Näin tehtävänannossa mahdollisuuden tutkia laajemmassa kontekstissa kirjanpitäjän työn muutosta. Lisäksi näin mahdollisuuden tarkastella sitä kuinka lähellä omassa organisaatiossamme itseasiassa ollaan älykästä, saati edes automatisoitua taloushallintoa ja mitkä asiat hidastavat kehitystä. Olin myös kiinnostunut kuulemaan, mitä mieltä kirjanpitäjät itse ovat työn ja työnkuvansa kehityksestä. Taustalla vaikuttivat omakohtaiset kokemukset siitä, että tuntuu hetkittäin jopa raskaalta tehdä työtä, jonka useat lähteet julistavat häviävän hyvinkin

pian. Koin, että kirjanpitäjän työn ja varmasti muidenkin taloushallinnon tehtävien yllä on tumma varjo, joka ei houkuttele hakeutumaan alalle.

Esihenkilöni toimeksiannosta syntyi tämä tutkimuksellinen kehittämistyö Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:lle. Työtä taustoitti pitkä muutosprojekti, jonka aikana organisaatiossa oli otettu käyttöön uusi palvelu asiakkaiden laskujen käsittelyprosessin sähköistämistä ja maksatusta varten. Uuden palvelun myötä tiliotteiden sekä osto- ja kululaskujen kirjanpitoaineiston käsittely oli siirtynyt VTP Oy:n kirjanpitäjiltä, eli tilineuvojilta uudelle keskitetylle tiimille. Muutosprojektin käyttöönottovaihe oli päättymässä loppukeväästä 2021, jonka jälkeen tilineuvojen tehtäväkenttään ei kuuluisi enää yhdenkään asiakkaan tiliote- ja laskuaineistojen käsittely. Organisaatiossa oli otettu myös parin vuoden aikana käyttöön automaatiota, mikä oli yhtälailla poistanut osan tilineuvojan kuukausittaisista rutiinitehtävistä. Näiden johdosta organisaatiossa oli tarve selvittää, mikä tosiasiallisesti on tilineuvojen tehtäväläistä kuukausittaisen pääkirjanpidon osalta, ja missä järjestyksessä tehtävät olisi syytä suorittaa.

VTP Oy:llä tilineuvojen tehtävä on vastata asiakasyritysten pääkirjanpidosta. Aineistoa yhä enenevässä määrin pääkirjanpitoon tuotetaan kuitenkin hajautetusti muissa yksiköissä, ja tilineuvoja kontrolloi, täsmäyttää ja tulkitsee kokonaisuutta. Kirjanpidon tehtäväkenttää lähdettiin tämän vuoksi tarkastelemaan ja hahmottamaan prosessiajattelun kautta. Prosessiajattelun tarkoituksena on hioa eri yksiköt toimimaan asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman tehokkaasti ja lisätä niin tiimien kuin yksilöidenkin käsitystä omasta roolista osana kokonaisuutta (Laamanen 2009, 22-23). Liiketoimintaprosessit ovat yksikkörajat ylittäviä toimintaketjuja, joissa jokin data, aineisto tai materiaali jalostuu asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi tuotteeksi tai palveluksi (Laamanen & Tinnilä 2013, 121-122). Prosessiajattelu sopii taloushallinnon tehtäväkenttään, jossa toimintaketjuihin osallistuu useita henkilöitä ja tiimejä. Lisääntyvä keskittämisen ja ulkoistamisen trendi vahvistaa tarvetta kuvata kokonaisuutta toisiinsa linkittyvinä prosesseina. Toiminnan hahmottaminen prosesseina mahdollistaa erikoisosaamisen kerryttämisen ja edistää prosessin kehittämistä pilkotummin, pienempien osa-alueiden kautta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 221-223.) Kehittämistyössä haluttiin osallistaa pääkirjanpito-prosessin kuvaamiseen juuri tilineuvoja, jotka parhaiten osaavat määritellä omat toistuvat tehtävänsä.

Muuttuvaa työnkuvaa haluttiin tarkastella muiltakin osin hyvin tilineuvojalähtöisesti. Koettiin tärkeäksi selvittää, miten tilineuvojat suhtautuvat työnkuvaansa ravistelevaan muutokseen. Muutoksen herättämät tunteet vaikuttavat olennaisesti siihen, miten vastaanottavia muutosta kohtaan olemme. Pienikin muutos ympäristössä saa ihmisen sisäisen puolustusmekanismin aktivoitumaan. Muutos koetaan tahtomattakin uhkana, joka saadaan

kutistettua vain keräämällä tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista. Jos tiedon perusteella pystytään arvioimaan, että muutos voi tuoda mukanaan positiivia asioita, uhka muuttuu positiiviseksi odotukseksi. Pahimmillaan muutos aiheuttaa sokkitilan, joka vie toimintakykymme. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 44-47.) Haluttiin myös selvittää miten tilineuvojat kokevat oman osaamisensa riittävän uuden prosessin edessä, jotta osaamisen kehittämistä voitaisiin tukea ja kohdentaa organisaatiossa paremmin. Tilineuvojilta kerättiin tietoa myös esteistä ja hidasteista, joita he tunnistivat pääkirjanpito prosessin etenemisessä.

Tutkimus rajattiin koskemaan kuukausittaista pääkirjanpito prosessia, mutta varsinkin osaamisen kehittämistarpeiden tunnistettiin koskevan laajasti koko tilineuvojan tehtäväkenttää. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita, joiden ratkaisemalla voitaisiin helpottaa juuri tilineuvojien työtä ja tehostaa pääkirjanpito prosessia kokonaisuudessaan. Haluttiin tietää, miten tilineuvojien ammatillista kehittymistä voitaisiin tukea, jotta he pystyisivät täyttämään työhönsä liittyvät uudet odotukset. Haluttiin myös tietää, kuinka sopeutuvaisia tilineuvojat itseasiassa muutokseen ovat, ja minkälainen valmius heillä on ottaa uusia työvälineitä ja toimintatapoja käyttöön.

2 Kehittämistyön kohdeorganisaatio ja tavoitteet

Kehittämistyö syntyi kohdeorganisaation tarpeesta kuvata kirjanpitäjien uutta kuukausittaista tehtäväkenttää. Luvussa esitellään kohdeorganisaation lisäksi lyhyesti projektia, joka yrityksessä käynnistyi kolme vuotta ennen tämän kehittämistyön aloittamista. Projekti ja sen tavoitteet taustoittavat yrityksessä jo tapahtunutta kehitystä ja muutosta, ja tämä kehittämistyö sulautuu ikään kuin jatkumoksi kyseiselle projektille. Luvussa esitellään tarkemmin myös kehittämistyön tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä miten tutkimuskohdetta on rajattu ja millä perustein.

2.1 Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy

Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy on päivittäistavarakaupan taloushallintoon erikoistunut palveluyritys. VTP Oy on Keskon osakkuusyhtiö ja sen omistus jakautuu Kesko Oyj:n lisäksi Vähittäiskaupan Takaus Oy:lle ja K-kauppiasliitto ry:lle. Yrityksen asiakkaita ovat K-kauppiasyrittäjiä, jotka harjoittavat itsenäisinä yrittäjinä ketjuliiketoimintaa eri toimialoilla. Asiakkaita on kaikkiaan noin 1100, joista 900 toimii päivittäistavara kauppiaina K-Citymarket-, K-Supermarket-, K-market- ja Neste K-ketjuissa. (Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy.)

VTP Oy:n toiminta on jakautunut viiteen eri alueyksikköön. Alueyksiköistä Helsinki on jakautunut edelleen useampaan kirjanpitoyksikköön sekä keskustoimintoihin, jotka tukevat kirjanpitoyksiköiden toimintaa. Organisaatiossa työskentelee kaikkiaan noin 100 kirjanpitäjää ja noin 30 henkilöä muissa taloushallinnon tehtävissä tai asiantuntijatehtävissä. Kirjanpitäjät eli tilineuvojat vastaavat omien asiakasyritystensä pääkirjanpidosta, ja kullakin tilineuvojalla on keskimäärin 11-13 kpl asiakasta.

Olen työskennellyt VTP Oy:llä opinnäytetyön tekohetkellä 8 vuotta. Tällä hetkellä työskentelen keskustoiminnoissa neuvonta-asiantuntijana. Tehtäväkenttäni on laaja sisältäen paljon sisäistä sekä ulkoista neuvontaa, ohjeistamista, kouluttamista ja viestintää. Valtaosassa työtehtävistäni asiakkaani on tilineuvoja, vaikka välillisesti tukemalla tilineuvojen työskentelyä, autan myös loppuasiakastamme, eli kauppiasyrittäjää. Olen aloittanut työni tilineuvojana, ja tehnyt pelkästään eri asiakasyritysten kirjanpitoa ensimmäiset neljä vuotta. Nykyisen toimenkuvanikin ohella minulla on edelleen muutama kirjanpitoasiakas. Olen ollut hyvin tiivistä mukana myös jäljempänä esiteltävässä projektissa, joka VTP Oy:llä on käynnistynyt vuonna 2018. Tämän kehittämistyön aihealue on minulle siis hyvin tuttu, ja minulla on kattavaa ymmärrystä niin pääkirjanpidosta kuin taloushallinnosta kokonaisuutenakin.

2.1.1 Yrityksen strategia

VTP Oy:n missiona on tarjota taloushallinnon palveluita K-kauppiasyrityksille. Yrityksen visiona on olla K-kauppiasyrittäjän paras taloushallinnon kumppani. (VTP Oy 2019.)

Kumppanuus syntyy VTP Oy:n strategian mukaisesti aloitteellisten asiakaskohtaamisten sekä ennakoivan ja nopean palvelun kautta. Lisäksi strategiassa tavoitellaan ajatusta siitä, ettei VTP Oy ole pelkkä tilitoimisto, joka kertoo asiakkaalle kauden arvonlisäveron määrän, vaan VTP Oy on business-toimisto, joka tukee asiakasta kokonaisvaltaisesti. (VTP Oy 2019.) Business-toimisto ajatteluun linkittyä vahvasti asiakkaan toiminnan ymmärtäminen. Tätä pyritään tukemaan esimerkiksi alueellisella asiantuntemuksella ja sillä, että eri-koistavara- ja rautakaupan kirjanpito on keskitetty omiin palveluyksiköihinsä.

Asiakkaille tarjottavaa tukea voidaan hahmottaa kahdesta näkökulmasta, jotka osin myös limittyvät toisiinsa. Ensimmäinen näkökulma liittyy ulkoiseen ja sisäiseen laskentaan, sekä niiden perusteella tuotettuun tietoon, jota yrittäjä käyttää johtamisen tukena. VTP Oy kehittää sisäisiä prosessejaan jatkuvasti, jotta tilineuvojat pystyisivät raportoimaan oikeaa ja relevanttia tietoa mahdollisimman nopeasti asiakkaille. Kehitystä haetaan esimerkiksi järjestelmien kehittämisen ja lisääntyvän automaation kautta. Keinoja katsoa luvuissa tulevaisuuteen ikuisen menneisyyden sijaan etsitään jatkuvasti.

Toinen näkökulma on taloushallinnon prosessien kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. VTP Oy:n pyrkimys on kehittää taloushallinnon kokonaisuutta siten, että asiakkaan työ helpottuu ja asiakkaan panosta osana kirjanpitoaineiston tuottamista tarvitaan mahdollisimman vähän. Tässäkin kehittämistyössä avainasemassa ovat järjestelmät, niiden kehittäminen sekä automaation ja robotiikan hyödyntäminen säännöllisten ja toistuvien tehtävien osalta.

2.1.2 Yrityksen uusi palvelu ja organisaatio

Vuonna 2018 VTP Oy käynnisti virallisesti projektin, jonka tarkoituksena oli löytää yrityksen käyttöön uusi, edellisen korvaava maksuliikennejärjestelmä. Vanha iBanking-maksuliikennejärjestelmä oli kehittämistyön toteutuksen aikana käytössä vielä noin 150 kauppiasyrityksessä. IBanking-maksuliikennejärjestelmää on ollut niin tilineuvojien kuin asiakkaidenkin työväline. Asiakkaat ovat käyttäneet järjestelmää verkkolaskujen vastaanottoon, paperisten ja sähköpostitse tulleiden laskujen manuaaliseen käsittelyyn ja maksujen välittämiseen. Lisäksi järjestelmää on käytetty myös tiliotapahtumien tarkasteluun ja pankkitilin ajantasaisen saldon noutoon. Asiakkaille järjestelmä on ollut käytettävyydeltään lähes verkkopankkiin verrattava sovellus, ja osa asiakkaista on hoitanut kaiken rahaliikenteen

sen kautta. Maksuliikennejärjestelmästä on integraatio pääkirjanpitojärjestelmään, ja tilineuvojat ovat muodostaneet tiliotteista ja syötetyistä laskuista tarvittavan kirjanpitoaineiston kuukausittain omien asiakasyritystensä osalta pääkirjanpitoon.

Maksuliikennejärjestelmän uudistushankkeen alkumetreillä ryhdyttiin tarkastelemaan kriittisesti erityisesti laskujen käsittelyprosessia kokonaisuutena. Todettiin, että laskujen sähköisyysaste oli hyvin matala ja käytössä ollut järjestelmä oli tarjonnut hyvin vähän automaatiota laskujen käsittelyn tueksi. Tarkka ja oikea kirjanpito vaati asiakkaalta paljon manuaalista työtä, ja koska tilineuvojilla ei ollut järjestelmän kautta näkymää esimerkiksi paperisiin laskuihin, syötetyn tiedon oikeellisuutta oli haastavaa arvioida tai edes kyseenalaistaa. Myös asiakaskentästä oli noussut paljon toiveita prosessin nykyaikaistamisesta. Laskujen sähköisyyden edistämistä varten kaivattiin selkeästi tukea. Projektin tavoiteaika-
taulun mukaisesti kevään 2021 aikana uudet korvaavat järjestelmät on otettu käyttöön kaikissa asiakasyrityksissä.

Uutena ratkaisuna VTP Oy tarjoaa jatkossa asiakasyrityksilleen sähköisen ostolaskujen käsittelyjärjestelmän ja maksuliikennejärjestelmän. Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän kautta kiertävät suoraan toimittajilta kauppoille tulevat osto- ja kululaskut. Laskut, jotka Kesko toimittaa kauppiasyrityksille eivät kulje tämän prosessin läpi. VTP Oy vastaa kirjanpitoaineiston ylläpitämisestä, mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi ostolaskujen tiliöintiä kirjanpitotilin, arvonlisäveron ja kustannuspaikan osalta. VTP Oy myös vastaa laskujen maksatuksesta niiden erääntyessä sekä maksupalautteiden valvonnasta. Kauppiasyrityksen tehtävänä on merkitä lasku ja sen sisältö hyväksytyksi ja tarvittaessa kommentoida tiliöinnin virheitä. Virheitä esiintyy tyypillisesti kustannuspaikassa. Tiliotteiden osalta kauppiaan tehtävänä on kommentoida tiliöimättömäksi jääneitä tapahtumia siten, että kommentista ilmenee kulun tai tulon luonne, arvonlisäverokanta ja kustannuspaikka.

Projektin tavoitteena oli verkkolaskujen osuus koko laskuvirrasta yli 90 prosenttiin. Lisäksi tavoitteena oli, että vähintään 80 prosenttia saapuvista laskuista kiertää järjestelmässä eri vaiheet asiakkaan hyväksyntään asti automaattisesti, ilman manuaalista käsittelyä. Kunnianhimoiset tavoitteet nähtiin edellytyksenä sille, että arviolta 75 000 laskua läpäisevät prosessin kuukausittain. Automaation taso ja laskujen sähköisyys ovat verrannollisia toisiinsa, koska skannatun paperilaskun käsittelyä ei valitulla järjestelmällä ole mahdollista automatisoida hienojakoisesti, jos lainkaan.

Projektin tavoitteiden toteutumiseksi maksuliikenteen ja ostolaskujen käsittelyprosessi keskitettiin VTP Oy:llä kassanhallinta- ja ostolaskujen käsittelytiimille. Vastaavien toiminto-

jen keskittäminen on hyvin yleistä taloushallintoyrityksissä, koska keskittämällä varmistetaan kyvykkyys käsitellä suuria volyymeja automaatiota hyödyntäen. Keskittämällä yleensä tavoitellaan myös yhtenäisiä, toimipaikoista riippumattomia tapoja käsitellä samaa dataa. (Lahti & Salminen 2014, 211-213.) VTP Oy:n tapauksessa laskujen ja tiliotteiden kirjanpito käsittely oli ennen hajautettu asiakasyrityksille ja tilineuvojille. Keskitetyn prosessin katsottiin tuottavan huomattavasti yhtenäisempää kirjanpitoa, mikä lisäisi esimerkiksi raportoinnin vertailukelpoisuutta.

Tilineuvojen ja myös kaupan näkökulmasta uudet järjestelmät ovat tarkoittaneet rutiinitöiden siirtymistä uudelle, keskitetylle tiimille. Taulukossa 1 on kuvattu hyvin pelkistetyksi kaupan ja tilineuvojan tehtäviä vanhaa ja uutta järjestelmää vertaillen, niin tiliotteiden kuin ostolaskujen käsittelyn osalta. Taulukko 1 kuvaa ideaalitulannetta, ja se ei ota huomioon esimerkiksi poikkeamien selvittelyä. Kaikki tilineuvojalta tai kauppiaalta poistuneet tehtävät on siirretty keskitetylle tiimille.

Taulukko 1. Kauppiaan ja tilineuvojan tehtävien vertailu vanhan ja uuden järjestelmän välillä

Ostolaskun käsittely	Vanha järjestelmä	Uusi järjestelmä
Kauppias	Syöttää laskun manuaalisesti järjestelmää tai hyväksyy verkkolaskun. Tiliöi laskun. Muodostaa maksuaineiston. Lähetää maksuaineiston pankkiin. Valvoo maksupalautteita	Hyväksyy laskun. Kommentoi tiliöintiä tarpeen vaatiessa.
Tilineuvoja	Tarkistaa ja korjaa laskujen tiliöinnit käytössä olevilla tiedoilla. Muodostaa kirjanpitoaineiston. Täsmäyttää ostovelkasaldon.	Täsmäyttää ostovelkasaldon.
Tiliotteiden käsittely	Vanha järjestelmä	Uusi järjestelmä
Kauppias	Tiliöi tiliotetapahtumat.	Kommentoi tarvittaessa tiliotetapahtumia.
Tilineuvoja	Tarkistaa tiliotetapahtumien tiliöinnit ja tiliöi kauppiaan tiliöimättä jättäneet tapahtumat. Muodostaa kirjanpitoaineiston. Täsmäyttää pankkitilin.	Täsmäyttää pankkitilin.

Uudet järjestelmät ja uusi kassanhallinta ja ostolaskujen käsittelytiimi ovat muuttaneet tilineuvojen työnkuvaa poistamalla tai tyypistämällä siitä kuukausittain toistuvia rutiinitehtäviä. VTP Oy:llä on otettu käyttöön muutenkin laajemmin automaatiota ja siirretty kuukausittain toistuvia, helposti automatisoitavissa olevia tehtäviä järjestelmäroboteille. Tämän johdosta VTP Oy:llä syntyi tarve selvittää, mikä tosiasiallisesti on tilineuvojan työprosessi vuonna 2021. Yrityksessä oli tarpeen luoda uusi työvaiheistus tukemaan niin nykyisten kuin uusienkin tilineuvojen työskentelyä. Koettiin, että työvaiheistuksen kuvaamisen kautta pystyttäisiin tunnistamaan siellä esiintyviä hidasteita ja paikkoja, joihin voitaisiin löytää vielä lisää helpottavia ratkaisuja automaation kautta. Ja toisaalta kuvaamisen avulla pystyttäisiin tunnistamaan mahdollisia kriittisiä kohtia prosessissa, jotka eivät syystä tai toisesta toimineet odotusten mukaisesti.

Tässä kehittämistyössä pääkirjanpitoa prosessia, sen haasteita ja kehittämistarpeita haluttiin tarkastella nimenomaan tilineuvojen näkökulmasta. Haluttiin varmistaa, että ymmärretään juuri tilineuvojen tunnistamat epäkohdat muuttuneessa työskentelyssä. Lisäksi koettiin tarpeelliseksi kerätä tietoa siitä, kokivatko tilineuvojat oman osaamisensa riittävänä muutoksen äärellä ja miten osaamisen kehittämistä voitaisiin tarvittaessa tukea. Tilineuvojalähtöisen kehittämisen ja tutkimuksen katsottiin lisäävän mahdollisuuksia viedä muutosta onnistuneesti eteenpäin, koska kattavaa ymmärrystä siitä, miten tilineuvojat muutokseen suhtautuvat ei ollut muodostunut. Nähtiin tarpeelliseksi tietää herättääkö työtehtävien siirtyminen keskitetyille tiimille esimerkiksi pelkoa tilineuvojen keskuudessa.

2.2 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli alun perin tuottaa prosessikehittämisen kautta kuvaus tilineuvojan kuukausittaisesta työprosessista. Työn aikana lisääntyi ymmärrys siitä, että ei voida prosessiajattelun näkökulmasta puhua rajatusti pelkästään tilineuvojan prosessista, vaan on syytä tarkastella kokonaisuutta, jossa on mukana kaikki kuukausittaisesta kirjanpitoaineistoa jossakin roolissa tuottavat tahot. Työtä haluttiin edelleen rajata tilineuvojalähtöiseksi ja tilineuvojen rooliin keskittyväksi, joten työlle asetettiin tavoitteeksi tuottaa tilineuvojen työvaiheiden kautta raamin yrityksen pääkirjanpitoa prosessille.

Kehittämistyön tavoitteena oli saada tietoa myös siitä, miten tilineuvojat näkevät työnkuvansa muuttuvan ja miten he suhtautuvat sen muutokseen. Haluttiin ymmärtää, miten muutosprosessissa on tähän mennessä onnistuttu ja mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta uuden pääkirjanpitoa prosessin käyttöönotto onnistuisi mahdollisimman hyvin. Tätä varten haluttiin saada tietoa siitä, minkälaisia puutteita tilineuvojat tunnistavat

omassa osaamisessaan uuden prosessin ja muuttuvan työnkuvan edessä. Pääkirjanpito-prosessin näkökulmasta haluttiin selvittää mitä esteitä tai hidasteita tilineuvojat tunnistavat siinä kohtaavansa.

2.2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä olivat:

Tutkimuskysymys 1: Mitkä ovat tilineuvojan työvaiheet pääkirjanpito-prosessissa?

Tämän tutkimuskysymyksen tuloksena oli tarkoitus raamit pääkirjanpito-prosessille, tilineuvojien työtehtäviin perustuen. Kehittämistyön aikana ymmärrettiin, että kattavan prosessikuvauksen, sen työvaiheiden ja työhöjiden työstäminen voi olla jopa kuukausien projekti. Siksi tutkimuksen tavoitteeksi rajattiin tilineuvojan kokemus ja näkemys prosessin yleiskuvauksesta ja tilineuvojan työvaiheista.

Tutkimuskysymys 2: Miten tilineuvojat suhtautuvat työnkuvansa muutokseen?

Tutkimuskysymys 3: Mitä esteitä tai hidasteita uuden prosessin etenemisessä tunnistetaan?

Tutkimuskysymys 4: Mitä kehittämiskohteita tilineuvojat tunnistavat omassa osaamisessaan?

Näiden tutkimuskysymysten kautta kerätyn tiedon pohjalta oli tarkoitus tarjota kehittämissuhteita VTP Oy:lle, niin prosessin kuin tilineuvojien osaamisen kehittämisen osalta.

2.2.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyö rajautui tarkastelemaan kuukausittaista pääkirjanpito-prosessia. Tutkimuksessa ei otettu huomioon tilinpäätösprosessia, voitonjaon tai verotuksen suunnittelua eikä veroilmoitusten tekemistä, vaikka ne ovatkin merkittävä osa tilineuvojan työtä kokonaisuutena. Lisäksi tutkimus rajattiin koskemaan vain ruokakauppiasyritysten kirjanpitoa. Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:n asiakkaita ovat lisäksi rauta- ja erikoistavarakauppiat. Kuukausittaiset prosessit kuitenkin eroavat hyvin paljon eri toimialojen kesken, joten työssä päätettiin tarkastella vain määrällisesti suurimman asiakasryhmän prosessia. Toisaalta myös tiedostettiin, että pääkirjanpito-prosessin elementtejä voidaan varmasti joiltain osin hyödyntää muidenkin asiakasryhmien kirjanpidossa, eli tulokset hyödyttäisivät varmasti yritystasolla. Tunnistettiin myös, että esimerkiksi osaamisen kehittämiskohteita ei pystytä rajaamaan selkeästi vain kuukausittaiseen työkenttään.

Tutkimusta oli tarkoitus tehdä hyvin tilineuvojalähtöisesti ja vain tilineuvojia osallistaen. Työn aikana tunnistettiin, että riittävän kattavassa pääkirjanpito-prosessin kuvauksessa tulisi ottaa huomioon myös muut prosessiin osallistuvat tahot. Jotta prosessissa tulisi riittävässä tasolla huomioiduksi muut osalliset, mutta se edelleen keskittyisi ensisijaisesti tilineuvojien työkenttään, prosessikuvauksen työpajaan kutsuttiin VTP Oy:n keskusyksiköstä kolme asiantuntijaa. Heille täsmennettiin, että tämän tutkimuksen näkökulma on tilineuvojien tekemisessä ja työnkuvassa, ja osaprosessit ja niistä vastaavat henkilöt ja tiimit eivät ole tutkimuskohteena. Koska näkökulma oli tilineuvojalähtöinen prosessin määrittelystä rajattiin pois prosessin resursseihin ja ohjaamiseen liittyvät kysymykset.

Kehittämiskohteita pääkirjanpito-prosessiin, tilineuvojien osaamiseen ja toisaalta myös muutoksen läpivientiin haettiin tutkimuksessa tilineuvojalähtöisesti. Haastatteluihin kutsuttiin vain tilineuvojat, eikä työpajaan osallistuneita asiantuntijoita haastateltu tutkimuksessa.

3 Taloushallinnon toimintojen kehityssuunta

Suomi oli vielä 2000-luvun alussa monella mittarilla digitaalisen taloushallinnon edelläkävijä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11). Lainsäädännöllään Suomi oli esimerkiksi ensimmäinen maa, jossa yritysten oli mahdollista järjestää taloushallintonsa kokonaan sähköisessä muodossa. Vuoteen 1997 asti kirjanpitoaineiston sähköinen säilyttäminen edellytti kirjanpitolautakunnalta erityislupaa. Lakimuutoksen myötä tämä vaatimus erityisluvasta poistui. (HE 173/1997.) 2010-luvun aikana olemme kuitenkin menettäneet asemaamme suunnannäyttäjänä. Esimerkiksi verkkolaskutukseen siirtyminen on tapahtunut paljon odotettua hitaammin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-12.) Julkinen valta pyrkii edelleen edistämään sähköisen taloushallinnon kehittymistä ja laajentumista. Sähköisen taloushallinnon avulla liiketoimien jäljittäminen yrityksen omassa kirjanpidossa ja erityisesti yritysten välillä on helpompaa paperiseen kuitti- ja laskuaineistoon verrattuna. Digitaalisuudesta on näin ollen hyötyä harmaan talouden vastaisessa työssä. (HE 256/2018.) Yrityksillä on Suomessa esimerkiksi laillinen oikeus vaatia toiselta yritykseltä laskut verkkolaskuina. Yritys voi pidättäytyä maksamasta laskua, jos se pyynnöstä huolimatta on toimitettu jossakin muussa muodossa kuin verkkolaskuna. Lainsäädäntö ei toistaiseksi ole kuitenkaan pakottava, jolloin ilman erillistä vaatimusta laskut voidaan edelleen toimittaa esimerkiksi paperisina. (Laki hankintayksiköiden ja elinkeinoharjoittajien sähköisestä laskutuksesta 22.2.2019/241.)

Taloushallinnon toiminnoissa on tapahtunut kehitystä muustakin syystä kuin julkisen vallan vaatimuksesta. Teknologian kehitys on vienyt taloushallinnon järjestelmiä ja prosesseja jopa harppauksin eteenpäin. Kahden vuosikymmenen aikana on edetty pisteeseen, jossa voidaan katsoa eteenpäin kohti älykästä taloushallintoa. Arkikielessä tyypillisesti puhutaan vielä paperittomasta taloushallinnosta, ja käytetään termiä synonyyminä sähköiselle tai digitaaliselle taloushallinnolle. Pelkkä paperittomuus ei kuitenkaan tee kokonaisprosessista digitaalista saati älykästä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-16.) Tässä luvussa on tarkemmin avattu, mitä digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan ja mihin suuntaan taloushallinnon toiminnot ovat kehittymässä.

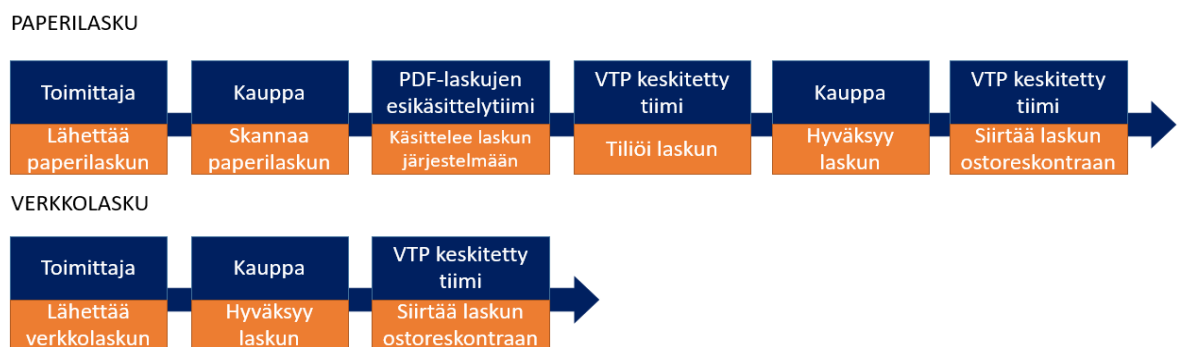
Automaation sekä ohjelmistorobotiikan lisääntyminen taloushallinnon prosesseissa poistaa ihmisten tehtävälialta rutiinitöitä. Tämä muuttaa usean työnimikkeen roolia taloushallinnon tehtäväkentässä, ja edellyttää töiden ja prosessien uudelleenorganisointia yrityksissä. Painopiste kirjanpitäjien työssä on siirtynyt yhä enemmän tiedon tuottamisesta kohti tiedon hyödyntämistä ja aktiivisempaa analysointia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-16.) Tässä luvussa on pyritty kokoamaan yhteen havaintoja siitä, miten kirjanpitäjän työnkuvan uskotaan kehittyvän.

3.1 Digitaalisesta taloushallinnosta kohti älykästä taloushallintoa

Digitaalinen taloushallinto on 2000-luvun aikana ymmärretty ja määritelty eri tavoin. Sitä on tarkasteltu niin tositteiden muodon kuin käytetyn teknologiankin näkökulmasta. Loikkauksina kulkenut kehitys on osaltaan vaikuttanut erilaisten käsitysten muodostumiseen ja toisaalta niiden nopeaan vanhentumiseen. Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallintoa, jossa dataa eri tietolähteistä käsitellään digitaalisessa muodossa ja automatisoidusti. Automaatio on kiinteä osa digitaalisen taloushallinnon määritelmää, eikä sitä nähdä erillisenä kehitysaskelena. Sähköisyys ja automaatio eivät kohdistu pelkästään yrityksen omissa järjestelmissä liikkuvaan tietovirtaan, vaan niiden halutaan ulottuvan myös esimerkiksi toimittajilta ja asiakkailta tulevaan aineistoon. Digitaalinen taloushallinto sulkee näin ollen sisäänsä yrityksen ja sen kaikki sidosryhmät. (Lahti & Salminen 2014, 23-24.)

Pelkällä sähköisyydellä ei saavuteta digitaalisuuden hyötyjä. Konkreettisenä esimerkkinä voidaan vertailla verkkolaskun ja PDF-muotoon skannatun paperilaskun käsittelyä. Verkkolasku on rivitasoista dataa, joka liikkuu määrämuotoisena toimittajan ja vastaanottajan tietojärjestelmien välillä. Se on käsittelyn osalta hyvin pitkälle automatisoitavissa, koska eri järjestelmät tulkitsevat käytännössä samalla tavalla verkkolaskun hienojakoiseksi pilkottua informaatiota. Skannattu paperilasku on muodoltaan sähköinen dokumentti, mutta tiedostoa ei pystytä jakamaan rivitasoiseksi dataksi. Dokumenttia täytyy tulkita kuvan lailla, mikä edellyttää yleensä ihmisen osallistumista prosessiin ja ainakin osittain tietojen manuaalista käsittelyä. Automaation hyödyntäminen on huomattavasti rajallisempaa, jollei jopa mahdollonta. (Lahti & Salminen 2014, 26-27.)

Kuvassa 1 on havainnollistettu eri tahojen tekemistä osana VTP Oy:n laskujen käsittelyprosessia. Verkkolaskun osalta kuvassa oletetaan, että automaatio laskun käsittelyyn taakse on saatu määriteltyä. Kuva havainnollistaa hyvin, miten paperilaskujen käsittelemisen työllistää huomattavasti enemmän eri henkilöitä ja myös sitä, mikä merkitys on VTP Oy:n tapauksessa asiakkaan sidosryhmien taloushallinnon digitaalisuudella.



Kuva 1. Laskun käsittelyn vaiheet osana VTP:n laskujen käsittelyprosessia

Taloushallinnon digitalisointi houkuttelee yrityksiä, koska se tuo kustannussäästöjä. Digitaalisuuden katsotaan lisäävän toiminnan laatua, koska se vähentää virheitä ja yleensä tehostaa prosesseja. Lisäksi se mahdollistaa datan käsittelyn ajasta ja paikasta riippumatta. (Lahti & Salminen 2014, 32-33.) Maailma ja yritysten toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla, ja sen myötä myös taloushallinnolta vaaditaan ketteryyttä ja kykyä sopeutua muutoksiin yhä nopeammin. Automaation avulla tämä onnistuu ilman merkittäviä muutoksia ja panostuksia resursseihin. Teknologian hyödyntäminen kattavasti taas mahdollistaa joustavamman kokonaisarkkitehtuurin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 20-21.) PricewaterhouseCoopers, joka tunnetaan yhtenä maailman suurimmista tilintarkastusketjuista, esitti vuonna 2017 automaation kehitykseen ja hyödyntämiseen liittyvässä tutkimuksessaan, että jopa 45 % kirjanpidon tehtävistä olisi automatisoitavissa. Robotiikan hyödyntäminen oli vielä vuonna 2017 harvinaisempaa, ja suuremmissakin yrityksissä otettiin vasta tunnustelevia askelia sen maailmaan. (PricewaterhouseCoopers 2017, 1.) Teknologian kehittymisen tahdista kertoo se, että jo vuonna 2019 PwC kuvasi robotiikasta tulleen arkipäivää. Erityisesti suuryrityksissä huomio oli jo kohdistunut tekoälyyn ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin robotiikan rinnalla. (PricewaterhouseCoopers 2019, 1.)

Kuten edellä todettiin, Suomessa ei ole onnistuttu säilyttämään sähköisen taloushallinnon edelläkävijän asemaa. Aho (2019, 17-18) katsoo teknologisen murroksen viivästyneen alan pirstaleisuuden ja pienten asiakkuuksien vuoksi. Automaatiolla haetaan hyötyjä suurten volyymien kautta, ja siksi ensimmäisinä uusia teknologioita testaavat yleensä suuryritykset. Nämä huomiot vahvistavat Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 11-16) tulkintaa siitä, että automaatio tulee lisääntymään, kun käyttöönottojen investointeja ja jatkuvan toiminnan kustannuksia saadaan matalammiksi. Tällöin automatisoitujen prosessien käyttöönotosta syntyy pientenkin asiakkaiden taloushallinnossa enemmän lisäarvoa. Työ- ja elinkeinoministeriön taloushallinnon toimialaraportin (2019, 41) mukaan riittämättömät resurssit myös osaamisen osalta ovat olleet yksi kehityksen hidaste, erityisesti alan pienten toimijoiden osalta.

Taloushallintoa tai kirjanpitoa ei välttämättä aina nähdä yrityksessä ensimmäisenä osastona, jonka toimintoja tulisi tehostaa teknologian avulla. Taustalla vaikuttavat esimerkiksi asenteet siitä, että taloushallinto on lakisääteistä ja pakollista, eikä sitä nähdä liikkeenjohdolle merkittävänä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 41.) Juuri kirjanpito ja taloushallinnon muut prosessit tuottavat kuitenkin tärkeintä tietoa yritykselle sen toiminnan taloudellisesta tilanteesta ja kannattavuudesta. Kirjanpidon ongelma raportoinnin osalta on se, että tuotettu informaatio kuvaa aina menneisyyttä. Taloushallinnon kehityssuunta on selvästi se, että tietoa ja raportointia pyritään tuottamaan yhä nopeammin, liki reaaliaikaisesti. Lisäksi yritykset pyrkivät etsimään ratkaisuja, joilla taloushallinnon tuottaman datan avulla

voitaisiin katsoa historian sijasta kohti tulevaisuutta. (Agyekum & Singh 2018, 18; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 20-21.)

Teknologioiden hyödyntäminen ja digitaalisuus ovat muodostumassa yrityksille kilpailueduksi, koska niistä tulee yritystoiminnassa normi ja perusoletus. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että esimerkiksi potentiaaliset työntekijät olettavat, että yrityksen taloushallinnossa ja kirjanpidossa käytetään nykyaikaisia menetelmiä ja järjestelmiä. Lisäksi uusia laitteita ja ohjelmistoja kehitetään siitä näkökulmasta, että niiden oletetaan olevan integroitavissa yrityksen muuhun teknologiaan. Digitaalisuuden kehitysjuunan kyydistä jäävä yritys on siis ennemmin tai myöhemmin poikkeus. (Agyekum & Singh 2018, 17-18). Kuten Lahti ja Salminen (2014, 23-24) toteavat, digitaalisuusvaatimuksen katsotaan ulottuvan yrityksen omien prosessien lisäksi sen sidosryhmien prosesseihin. Kehityksestä jälkeen jääminen voi haitata yhteistyötä ja ylipäättään rajoittaa koko yrityksen liiketoimintaa. Jos yritykset esimerkiksi vaativat laskut verkkolaskumuotoisina vedoten lakiin hankintayksiköiden ja elinkeinoharjoittajien sähköisestä laskutuksesta (22.2.2019/241), he rajaavat sidosryhmiensä ulkopuolelle sellaiset yritykset ja toimijat, joilla ei ole verkkolaskujen lähetyksmahdollisuutta.

Digitalisoituminen ja automaation lisääntyminen vaikuttavat voimakkaasti myös taloushallinnon organisoitumiseen. Alalle hyvin tyypillinen kehitystrendi on toimintojen keskittäminen ja palvelukeskusten muodostuminen. Keskittämisen kautta taloushallinnon tehtäväkentässä eri roolit ja tekijät lisääntyvät, mikä ruokkii prosessorientoitunutta ajattelua. Prosessiajattelu tukee automaation lisääntymistä, koska prosessiajattelussa haetaan yhtenäisiä ja standardeja tapoja toimia. Niitä on helpompi toteuttaa keskitetyssä mallissa, kun tekijöitä yhden vaiheen parissa on vähemmän. Standardit ja sääntöihin perustuvat työvaiheet ovat helposti automatisoitavissa. Keskittäminen, automaation lisääminen ja prosessiajattelu myötävaikuttavat siis toinen toisiinsa. (Lahti & Salminen 2014, 209-212.)

Prosessien ja toimintojen keskittämisellä on myös resurssien ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta etuja. Jonkin vaiheen rajaaminen suuremman joukon yhteisvastuulliseksi tehtäväksi vähentää kokonaisprosessin haavoittuvuutta yksilöiden vaikutuksesta. Tiimien sisällä on yleensä mahdollisuus joustavampien varamiesjärjestelyjen kehittämiseen. Keskitetyt toiminnot tarjoavat myös oivan maaperän osaamisen ja toisaalta itse prosessinkin kehittämiseksi. Rajatumman tehtäväkentän sisällä on helpompi tunnistaa omia ja tiimin kehittämistarpeita sekä prosessin ongelmakohtia. Pienempiin kokonaisuuksiin on helpompi tarttua. (Lahti & Salminen 2014, 209-212.)

3.2 Kirjanpitäjän ammatin kehittyminen

Kirjanpitäjän ammatti sellaisenaan, kun se vielä 2010-luvulla on ymmärretty, on sijoittunut tutkimuksissa seuraavan 20 vuoden aikana häviävien ammattien kärkisijoille. Frey ja Osborne (2013, 74) laskivat vuonna 2013 tutkimuksessaan, että kirjanpitäjän työ tulisi 94 % todennäköisyydellä siirtymään koneiden tehtäväksi. He vertasivat tutkimuksessaan 700 ammatin vaatimuksia kolmeen pullonkaulaksi nimitettyyn tekijään, joiden perusteella saatiin arvioida onko jokin ammatti automatisoitavissa vai ei. Nämä kolme pullonkaulaa tarkastelivat ammatin vaatimuksia muun muassa siitä näkökulmasta, minkälaista vuorovaikutusta työ vaatii, kuinka paljon vuorovaikutusta se vaatii ja miten paljon luovuutta se vaatii. (Frey & Osborne 2013, 31-34.)

Suomalaisessa työkentässä kirjanpitäjän tehtävät on yhtäläillä tunnistettu helposti automatisoitavaksi. Aiemmin teknologian terävimmän kärjen ajateltiin poistavan työkentästä pelkkiä rutiinitehtäviä. On kuitenkin ymmärretty, että teknologian kehitys mahdollistaa myös monimutkaisempien tehtävien ja päättelyketjujen automatisoinnin, jolloin edes haastavimmat tehtävät kirjanpitäjän työssä eivät ole esteenä koneistamiselle. (Pajarinen & Rouvinen 2014, 40-41.)

Teknologian kehitys tuntuu siis uhkaavan kirjanpitäjän sääntöjen ja toistuvien rutiinien ympärille rakentuvaa ammattia. Ahon (2019, 23-24) mukaan ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja on kuitenkin toistaiseksi haastava automatisoida. Näiden taitojen kehittämiseen olisi kirjanpitäjien syytä kiinnittää erityistä huomiota, eikä tulisi tuudittautua turvallisuudentunteeseen. Ongelmanratkaisutaitoja vaativat prosessit voivat olla rutiinitehtävien lailla matemaattisesti mallinnettavissa. Tekoäly mahdollistaa haastavampienkin tehtävien automatisointiin ratkaisuja, vaikka se voisi tuntua saavuttamattomalta tulevaisuudelta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 61-62.)

Uhkakuvien seassa piilee myös mahdollisuuksia. Rutiinitöiden automatisoituessa ja automaation edistämisen, valvonnan ja kehittämisen keskittyessä erillisille tiimeille, jää kirjanpitäjälle aikaa tehdä sitä työtä, jonka asiantuntija hän on (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 221-223). Kirjanpitäjää ei nähdä tulevaisuudessa enää pelkästään tiedon tuottajana, vaan raporttien tulkitsijana ja kehittämistarpeiden osoittajana (Agyekum & Singh 2018, 17-18; Aho 2019, 25-26). Toisaalta ulkopuolisen on muuttuvassa ympäristössä haastavaa määrittellä, mikä on kirjanpitäjän ammatti tulevaisuudessa ja mitä se pitää sisällään. Kirjanpitäjillä on itselläänkin vaikutusvaltaa työnsä kehittämisessä. Sen sijaan että odotetaan muiden määrittelevän mitä työn pitäisi olla, ammattikunnalla on mahdollisuus tuoda näkyviin omaa osaamistaan ja viedä sitä kohti haluamaansa kehityspistettä. (Galarza 2017, 53.)

Syvempi tai uudenlainen asiantuntijuus ei synny itsestään, vaan muutos vaatii osaamisen kehittämistä. Jotta yrityksen toiminnan lukuja voidaan tulkita, tarvitaan ymmärrystä liiketoiminnasta kokonaisuutena, aina tuotannosta myyntiin asti. (Lahti & Salminen 2014, 210.) Ahon (2019, 30-35) mukaan tulevaisuuden kirjanpitäjältä vaaditaan edelleen vahvaa substanssiosaamista, eli ymmärrystä kirjanpito- ja verolainsäädännöstä ja niiden muutoksista. Kehittämiseksi ei ole asetettavissa maaliviivaa, jonka ylittämisen jälkeen olisi saavutettu kaikki mahdollinen olemassa oleva tieto, koska lainsäädännön muutokset tarjoavat aina uutta opeteltavaa. Substanssiosaamisen lisäksi kirjanpitäjältä tullaan enenevässä määrin vaatimaan myös työelämätaitoja, joilla tarkoitetaan vuorovaikutustaitoja mutta myös kykyä ja rohkeutta tuoda omaa persoonaa esiin. Lukujen analysointi vaatii myös kykyä datan käsittelyyn ja mahdollisesti suurtenkin datatiedostojen tulkintaan. Tämä osaaminen on yrityksissä keskittynyt aiemmin IT-osastoille, mutta sitä on siirrettävä myös taloushallinnosta vastaaville. (Möller, Schäffer & Verbeeten 2020, 5.)

Kirjanpitäjän ammattiin on kohdistunut muutospaineita pitkään. Jo vuonna 2000 on puhuttu siitä, että kirjanpitäjän täytyy jatkossa pystyä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Sen on nähty toteutuvan sillä, että tähdätään historian sijaan eri menetelmillä tulevaisuutta ennustavaan raportointiin ja pyritään ylittämään asiakkaan odotukset sen sijaan, että tehdään välttämätön, eli täytetään kirjanpidon lakisääteiset vaatimukset. (Kenny 2000, 15.) Jos verrataan huomioita edellä esitettyihin, tuoreempiin kehitysvaatimuksiin, voidaan vaatimusten katsoa pysyneen saman sisältöisenä. Möller, Schäffer ja Verbeeten (2020, 5-6) esittävät hitaasti edenneelle muutokselle syyksi sen, että kyse on niin perustavanlaatuisesta ja suuresta muutoksesta, että sen kokonaisvaikutus voi siksi jakautua jopa vuosikymmenten ajalle. Muutoksen tapahtuminen edellyttää toiminnan ja roolien todellista muuttumista, eikä vain ulkoa saneltujen toiveiden ja vaatimusten asettamista. Yrityksissä myös tyypillisesti keskitytään muiden, selkeämmin lisäarvoa tuottavien toimintojen kehittämiseen, ja taloushallinto sekä sen toimijat tulevat perässä. Lacity ja Willcocks (2015) esittävät myös havainnon siitä, että automaation kautta on yrityksissä vain siirretty tehtäviä tietotyöläisiltä roboteille. Kaikissa organisaatioissa ei ole ohjattu ja opastettu sitä, miten robottien kanssa oikeastaan tulisi työskennellä yhteistyössä. Automaatoratkaisut jäävät tällöin irralliseksi muusta organisaatiosta, ja niiden kaikkea potentiaalia ei saada kokonaisvaltaisesti hyödynnettyä, eivätkä ne muokkaa olemassa olevia rooleja muuten kuin tyypisellä niille kuuluvia tehtäviä.

Kirjanpitäjiltä vaaditaan enenevässä määrin kykyä analysoida tuotettua dataa, haastaa liiketoiminnan tekemiä ratkaisuja ja antaa omia ratkaisuehdotuksia. Kirjanpitäjän täytyy hallita käytössä olevat järjestelmät ja suurten datamäärien käsittely. Yritysten tulee tarjota kehittämismahdollisuuksia kirjanpitäjille, koska muutoksen pyörteessä työmarkkinoilla ei ole

välttämättä tarjolla sellaisia osaajia, joilta kaikki valmiudet löytyisivät automaattisesti. (Oesterreich, Teuteberg, Bensberg & Buscher 2019, 9-20.) Yksi toimialan merkittävä haaste ja uhka Suomessa onkin juuri pula osaajista. Yritysten omien osaamisen kehittämispolkujen lisäksi tukea tarvitaan julkiselta koulutusjärjestelmältä. Alalle tulevien uusien työntekijöiden osaamiskaalan tulee olla entistä laajempi ja monipuolisempi. Koulutusjärjestelmän tulee tarjota riittävät valmiudet työelämää varten, ja niitä ei välttämättä saavuteta muodollisella koulutuksella, mikä edellyttää koulutukselta uudistumiskykyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 37-41.)

Osaamisen kehittäminen tulisi myös taloushallinnon yrityksissä nähdä jatkuvana prosessina. Näkökulmaa tulisi vaihtaa siten, että ei enää pohdittaisi minkälaisia työntekijöitä tarvitaan, vaan mietittäisiin mitä työ taloushallinnossa yhdessä robotiikan ja tekoälyn kanssa on, ja mitä osaamista sitä varten tarvitaan. Nykyisten työntekijöiden osaamisvajeen taklaaminen vaatii yhteistyötä niin työnantajilta kuin työntekijöiltäkin. Yritysten täytyy tarjota ketteriä, nopeita ja tehokkaita välineitä oppimiseen ja toisaalta työntekijöiltä vaaditaan motivaatiota uuden opettelemiseen. Osaamisen kehittäminen tulee vaatimaan työntekijöiltä yhä enemmän itseohjautuvuutta, kykyä sekä halua suunnitella henkilökohtaista kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Yhteisöstä ja yhteisöllisyydestä on etuja oppimisessa. Yrityksissä tulisi tarjota keinoja ja kanavia oppia muilta ja muiden esimerkistä. (Daugherty, Sage-Gavin, Vazirani & Padro 2018, 10-22.)

4 Prosessit liiketoiminnassa

Prosessia sanana käytetään arkikielessä usein kuvaamaan mitä tahansa toimintojen ketjua, jonka tuloksena syntyy muutosta, kehitystä tai jokin konkreettinen lopputulos. Myös yrityksissä viljellään sanaa prosessi monimerkityksellisesti, eikä suinkaan aina puhuta varsinaisesti liiketoimintaprosesseista. Yrityksen liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan toisiinsa linkittyviä, toistuvia toimintoja, jotka jalostavat jonkin tiedon, datan tai fyysiset ainekset lopputuotteeksi. On arkista ja helppoa hahmottaa prosessi vain toisiaan seuraavien toimintojen jonona, joka vastaa kysymyksiin mitä tapahtuu, mitä sitä ennen tapahtui ja mitä sen jälkeen tulee tapahtumaan. Tämä näkökulma on kuitenkin puutteellinen ja jättää huomiotta prosessin resurssit. Prosessiajattelussa onkin ehdottoman tärkeää ottaa huomioon myös kysymys siitä kuka tai ketkä prosessiin osallistuvat ja mikä on heidän roolinsa osana sitä. (Laamanen 2009, 19-20.)

Prosessiajattelun keskiössä on yrityksen ja ihmisten toiminta (Ould 2005, What a process is and what it isn't). Yksi prosessiajattelun tärkeimmistä tavoitteista on havainnollistaa ja kuvata ymmärrettävästi organisaation kokonaisuutta ja toimintaa sekä eri toimintojen riippuvuussuhteita toisiinsa. Oman tehtävän hahmottaminen osana toimintoketjua auttaa työntekijää ymmärtämään oman tekemisensä vaikutuksia. Lisääntyvä ymmärrys ehkäisee tilanteita, joissa jokin tehtävä asetetaan työjonon viimeiseksi, vaikka se pitäisi kokonaisprosessin näkökulmasta tehdä välittömistä. Prosessiajattelun katsotaan yleensä lisäävän myös itseohjautuvuutta. Työntekijän tunnistaessa oman roolinsa osana yhtä tai useampaa prosessia, hän voi esimerkiksi priorisoida tehtäviään niiden tärkeyttä ja vaikeutta arvioiden. (Laamanen 2009, 21.)

Prosessiajattelu haastaa perinteistä funktionaalista organisaatioajattelua, jossa kukin yksikkö vastaa tiimi- ja henkilötason tavoitteista. Eri yksiköiden tavoitteet eivät välttämättä kohdistu samaan prosessiin, vaikka kaikki osallistuisivat jossakin roolissa sen läpivientiin. Tämä voi johtaa ristiriitaisiin tilanteisiin, joissa toiselle yksikölle merkittävä prosessi näytetään toiselle yksikölle vähäpätöisenä, ja voi pudota tehtävälliställä priorisoitavissa asioissa aina viimeiselle sijalle. Prosessiajattelu ei kuitenkaan edellytä matriiseista luopumista, vaan se voidaan sulauttaa osaksi funktionaalista organisaatioajattelua. (Lecklin 2006, 123-129.) Pelkästään jo prosessien kuvaamisella voidaan lisätä ymmärrystä kunkin työntekijän roolista osana yrityksen toimintaa. Tuomalla prosessit näkyväksi havainnollistetaan myös pitkienkin toimintoketjujen eri vaiheita, jolloin yritys itsekin tunnistaa eri tehtävien linkitykset toisiinsa. Tämä edesauttaa kriittisten vaiheiden ja kehittämiskohteiden tunnistamista. (Ould 2005, Why worry about processes?)

Tässä luvussa on määritelty tarkemmin, mitä liiketoimintaprosessit ovat ja miksi yritysten tulisi olla kiinnostuneita prosesseista. Luvussa on painotettu kehittämistyön kannalta olennaiseen näkökulmaan, eli miten prosesseja määritellään ja kuvataan. Luvussa on myös tarkasteltu taloushallinnon tehtäviä prosessiajattelun näkökulmasta.

4.1 Prosessin määritelmä

Lecklin (2006, 123) määrittelee liiketoimintaprosessin yrityksen asiakkaalle lisäarvoa tuottavien, toisiinsa linkittyvien tehtävien joukoksi. Laamanen (2009, 19-20) nostaa prosessin määrittelyssä avainasemaan myös resurssit, jotka toteuttavat prosesseissa määriteltyjä tehtäviä ja toimintoja. Prosessit on tärkeää erottaa projekteista, jotka ovat ainutkertaisia ja rajatussa aikaikkunassa toteutettavia toimintaketjuja. Projekti päättyy johonkin, ja päätepisteestä ei palata takaisin alkuun. (Laamanen 2009, 27-29.) Siitä huolimatta, että prosessin eri vaiheiden tekijöillä ja toteuttajilla on merkitystä, prosessiajattelussa tulee välttää ajattelua siitä, että kyse on jonkin yksikön tai toiminnon prosessista. Tavoitteena on ymmärtää organisaation eri tahojen tekeminen osana prosessia, eikä keskittyä havainnoimaan esimerkiksi tuotantoyksikön prosesseja. (Ould 2005, What a process is and what it isn't.)

Kuvassa 2 on esitetty prosessin eri vaiheet ja käsitteet. Prosessin käynnistää sen toimittajalta saatu syöte tai syötteet, jotka ovat dataa tai materiaalia. Syötteen toimittaja voi olla asiakas, esimerkiksi antaessaan asiakaspalautetta. Syöte jalostuu prosessin toimintaketjun läpi kulkiessaan, ja asiakas saa lopulta suoritteen eli tuloksen prosessista. (Laamanen 2009, 20; Lecklin 2002, 124.)



Kuva 2. Liiketoimintaprosessi (mukaillen Lecklin 2002, 124)

Liiketoimintaprosessien tavoitteena on lisätä toiminnan laatua. Laatu ymmärrettiin ennen yrityksen tuotannon kautta. Tavoiteltiin virheettömyyttä ja valvottiin eri menetelmin, että yrityksen tuotteista riittävä osuus vastaa asetettuja laatuksiteerejä, ja hävikkiä syntyy mahdollisimman vähän. Myöhemmin laatuajattelu laajeni koskemaan koko toimintaprosessia ja yrityksen sidosryhmiä. Laatua ei enää arvioida pelkästään yrityksestä sisältä käsin tuot-

teita ja toimintaa tarkastelemalla. Ratkaiseva ääni annetaan ulkopuoliselle taholle, eli asiakkaalle. Laatu mitataan tällöin esimerkiksi asiakastyytyväisyydellä. (Lecklin 2006, 16-18.)

Korkeaa asiakastyytyväisyyttä ei prosessiajattelussa pidetä itseisarvona, jota tulisi tavoitella millä tahansa kustannuksilla. Prosessien kautta pyritään näkemään kokonaisuus, jossa paras mahdollinen tyytyväisyys saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Laatu ei myöskään ole syytä mitata määrässä tai runsaudessa. Termillä ylilaatu tarkoitetaan sitä, että tuotteessa tai palvelussa on ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaalle arvottomia eikä asiakas osaa sellaisia edes odottaa tai vaatia. Prosessiajattelun kautta pyritään varmistamaan, ettei organisaatiossa käytetä kyvykkyyksiä ylilaadun tuottamiseen. (Lecklin 2006, 18-19.)

Laatu korreloi yrityksen kannattavuuden kanssa, koska laatu lisää tai vähentää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ostavat tuotteita jatkossakin, mikä tarkoittaa pysyvää tulovirtaa yritykselle. Tyytyväisyydellä on suora vaikutus myös hintaan, jolla tuotetta tai palvelua voidaan myydä. Hinnalla taas on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Itse asiakas, jonka tyytyväisyys pyritään takaamaan valvomalla palveluprosessien laatua, onkin merkittävin muuttuja, joka laadun varmistamista hankaloittaa. Vaihtuvat mielitymukset, kriteerit ja tarpeet tekevät asiakkaista arvaamattomia. (Laamanen & Tinnilä 2013, 25; Lecklin 2006, 24-25.)

Brocken (2014, 17-19) mukaan liiketoimintaprosessien kehittäminen tapahtuu yleensä suorittavan tason tehtävien näkökulmasta, kuten tuotantoprosessia tarkastelemalla. Tietotyöhön liittyviä prosesseja ei tunnisteta tai pilkota vastaavalla tasolla osiin. Tietotyötä on haastavaa kuvata prosessina, koska se tapahtuu monesti yhteistyössä muiden kanssa, jolloin yhden työntekijän osuutta on vaikea eritellä. Lisäksi tietotyössä tapahtuu paljon iterointia, eli tehdyn ajatustyön haastamista ja palaamista uudelleen samojen alkuperäisten kysymysten äärelle.

Tietotyötä voidaan luokitella prosessinäkökulmasta neljään eri kategoriaan sen perusteella, kuinka itsenäistä työ on ja kuinka paljon se sisältää tehtäviä, joista suoriutuminen on hyvin tekijäkohtaista. Jos työtä tehdään ryhmissä, päätökset etenemisestä ja tavoista edetä perustuvat ryhmän muodostamaan yhteisymmärrykseen. Ryhmässä hyödynnetään todennäköisesti hyvin laajasti erilaista osaamista, ajattelutapoja ja tietoa. Tällaiseen toimintaan on vaikea soveltaa prosessiajattelut. Jos työ taas on itsenäistä, ja sitä tehdään erilaisten sääntöjen ja määräysten ohjaamana, työ on helpommin kuvattavissa proses-

sina. Kirjanpitäjän työ on hyvin pitkälti samoja, toistuvia rutiineita kuukausittain ja vuosittain. Työtä voidaan näin ollen tietotyön statuksesta huolimatta verrattain helposti tarkastella prosessiajattelun näkökulmasta. (Brocke 2014, 20-21.)

4.2 Prosessien tunnistaminen ja luokittelu

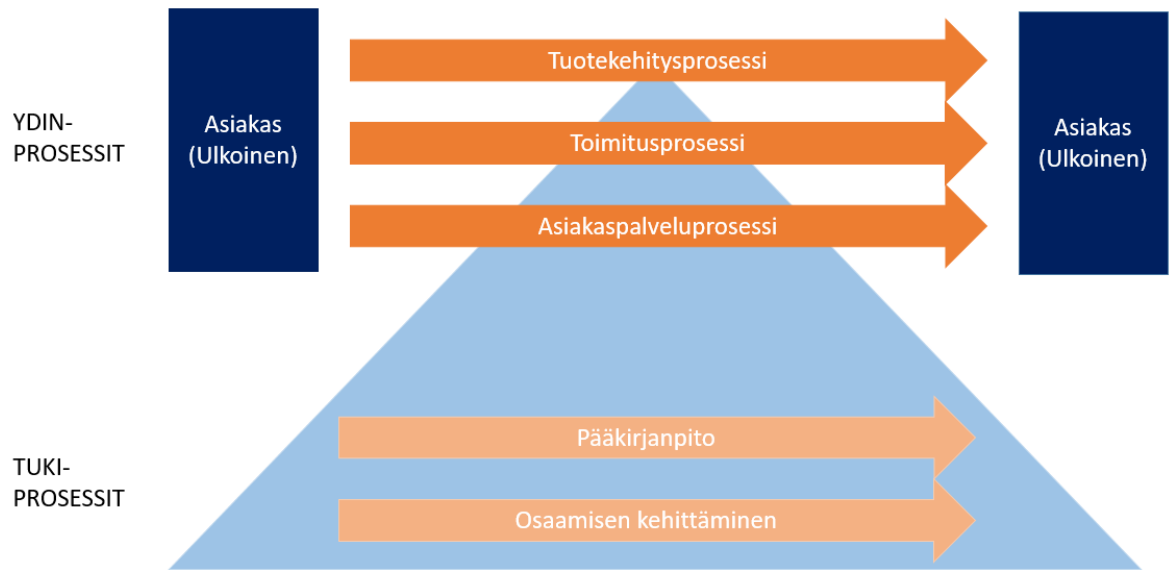
Prosesseja määritelläkseen ja kehittääkseen on ensin tunnistettava niitä yrityksen toiminnasta. Tunnistaminen edellyttää myös toiminnan tuntemista tai vähintään siihen tutustumista. Toimintaa tarkasteltaessa on vältettävä astumasta heti ensiaskeleilla harhaan, ja ravisteltava mielestä perinteiset funktionaaliset ajattelumallit. Jos yrityksen toiminta jakautuu tuotanto-, myynti- ja taloushallintotiimeihin, on tyypillinen, mutta virheellinen tapa lähteä hahmottamaan toisistaan erillisiä yksikkökohtaisia prosesseja. Prosessin tulisi lävistää kaikki kyseiseen toimintoketjuun osallistuvat yksiköt, piittaamatta niiden välille rakennetuista kirjaimellisista tai kuvaannollisista sermeistä. (Laamanen 2009, 64-65.)

Prosesseja voidaan tunnistaa asiakaslähtöisesti, asiakkaan prosessien analysoinnin kautta. Tällöin avataan asiakkaan toiminta palasiin, ja mietitään miten asiakas päätyy yrityksen asiakkaaksi ja mitä vaiheita hän asiakassuhteensa aikana kohtaa. Nämä vaiheet puretaan yrityksen prosesseiksi, pohtien miten yritys tuo niihin lisäarvoa, mikä on kunkin prosessin syöte ja lopulta sen tuotos. (Laamanen 2009, 65-66.) Prosesseja tunnistettaessa on huomattava se, ettei asiakas aina tarkoita yrityksen ulkoista asiakasta, vaan asiakas voi olla myös sisäinen tai organisaation luonteesta riippuen joku muu kolmas osapuoli, kuten yhteiskunta (Pesonen 2007, 140).

Tunnistettuja prosesseja voidaan luokitella eri tavoin. Hierarkkisessa jaottelussa puhutaan johtamis-, ohjaus- tai aliprosesseista. Laamanen (2009, 54) kritisoi hierarkkisen asetelman korostamista prosessien jaottelun kautta. Jos alleviivataan jonkin prosessin olevan hierarkiassa ylempänä, ja jotenkin määräävämmässä asemassa, voidaan estää prosessiajattelun keskeisen tavoitteen, eli itseohjautuvuuden toteutumista. Kun prosessit kuvataan yhdessä tasossa, ne muodostavat prosessien verkon, jonka muodostumista ohjaa asiakkaan ja hänen tarpeidensa tunnistaminen. (Laamanen 2009, 53-54; Lecklin 2002, 130.)

Hierarkkisen mallin sijaan prosessit voidaan jaotella myös ydin- ja tukiprosesseihin, ja edelleen avainprosesseihin (kuva 3). Ydinprosessit vastaavat ulkoisen asiakkaan tarpeisiin. Niiden kautta yrityksen osaaminen jalostuu tuotteeksi tai palveluksi, jolla on asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosesseja on tyypillisesti useampi. Tukiprosessit taas ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Niillä ei yleensä ole kosketusta ulkoiseen asiakkaaseen, vaan ne palvelevat sisäisen asiakkaan tarpeita. Tukiprosessien tarkoituksena on nimensä mukaisesti

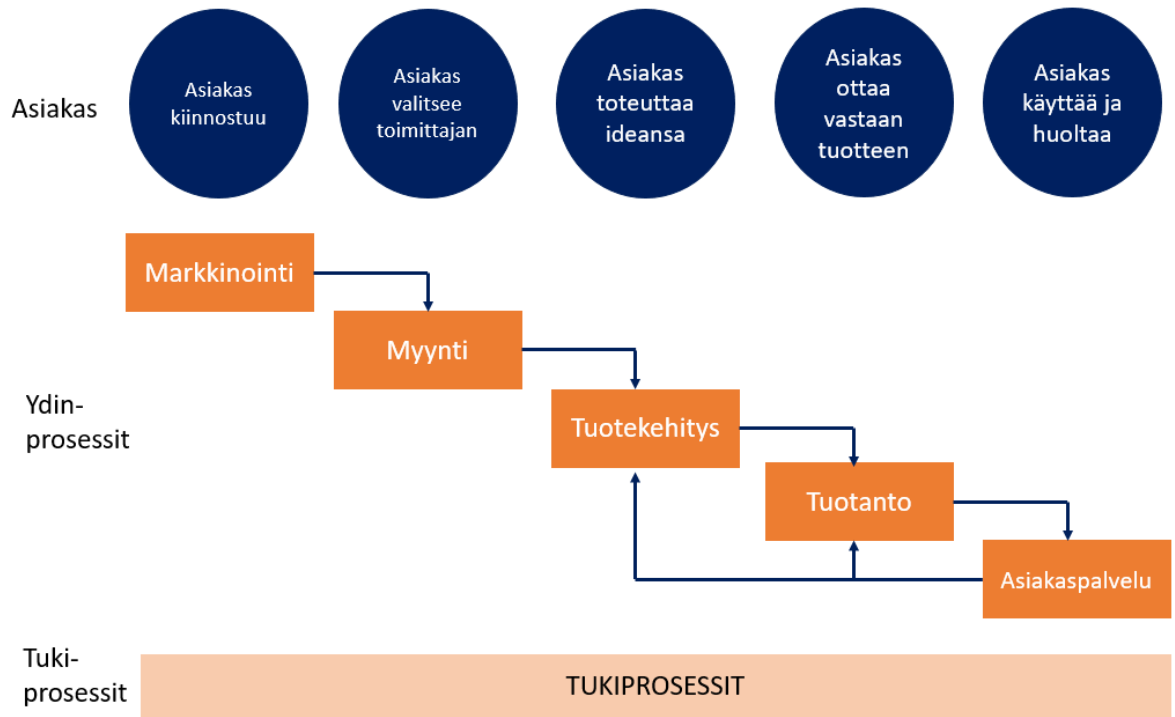
tukea ydinprosessien sujuvaa toteutumista. (Laamanen 2009, 54; Lecklin 2002, 130; Pesonen 2007, 131.)



Kuva 3. Yrityksen ydin- ja tukiprosessit (mukaillen Laamanen 2009, 55-57; Pesonen 2007, 131)

Ydin- ja tukiprosessien lisäksi voidaan puhua avainprosesseista. Lecklin (2002, 130) nimittää avainprosesseja kaikkein tärkeimmiksi prosesseiksi, joita on myös syytä tarkastella ensisijaisina kehittämiskohteina. Avainprosessit ovat kooste sekä ydin- että tukiprosesseista. Pesonen (2007, 131-132) toteaa, että avainprosessien avulla kevennetään prosessien kuvaamistaakkaa ja viedään huomio siihen, mikä on yrityksen laadun kehittämisen näkökulmasta olennaista. Välttämättä jokaista avainprosessien ulkopuolelle jäävää tukiprosessia ei ole tarpeen edes kuvata.

Organisaatiossa voidaan hyödyntää prosessikarttaa eri prosessien kuvaamiseksi, ja niiden rajapintojen tunnistamiseksi (Lecklin 2002, 136). Prosessikartassa on tärkeää olla asiakkaan toiminta mukana ja prosessikartan on oltava riittävän yksinkertainen. Siksi prosessikarttaan ei ole tarpeen nostaa kaikkia yrityksen prosesseja, vaan esimerkiksi avainprosessit. Kuvassa 4 on esitetty prosessikartta tyypillisen vesiputousmallin mukaisesti. (Laamanen 2009, 62.)



Kuva 4. Prosessikartta vesiputousmallilla (mukaillen Pesonen 2007, 134)

Prosessikartan lisäksi prosessien yleisen tason kuvaamisessa voidaan hyödyntää prosessihierarkiaa. Yhdellä yrityksellä prosesseja voi olla lukuisia, yleensä kymmeniä ja suuremmissa organisaatioissa jopa satoja. Tällöin voidaan jaotella toimintaa pääprosesseihin, jotka jakautuvat prosesseiksi, näiden osaprosesseiksi ja edelleen hienojakoisemmin työtehtäviksi. Prosessihierarkiassa olennaista on eri prosessien rajaaminen, jotta ymmärretään mistä kukin prosessi alkaa ja mihin se päättyy (Lecklin 2002, 132-134).

Tehtävätasolla määritellään, millä käytännön toimenpiteillä toiminto osana prosessia saadaan aikaan. Työohjeesta käy ilmi suoritukset ja työmenetelmät, joita vaihe vaatii. (Laamanen & Tinnilä 2013, 136.) Tehtävätason kuvaukset eivät kuulu osaksi seuraavassa luvussa esitettyä prosessikuvausta (Lecklin 2002, 133). Pesonen (2007, 143-144) huomauttaa, että prosessia voidaan jakaa aina vain pienempiin osiin ja voidaan päätyä pikkutarkasti määrittelemään jokainen hiiren painallus tai askel, jota vaiheen suorittaminen vaatii. Tällaiset ohjeet kuitenkin jo aliarvioivat henkilöstön kykyä ja osaamista. Detaljitaso ohjeet voivat myös kääntyä itseohjautuvuuden tavoitetta vastaan ja johtaa mekaaniseen, pelkätään ohjeisiin perustuvaan toimintaan.

Prosesseilla on myös aina nimetty prosessinomistaja, jonka vastuulla on prosessin tuloksen ja suorituskyvyn johtaminen. Omistajan tehtäviin kuuluu prosessin määrittely, mahdollisten osaprosessien omistajien nimeäminen, esteiden taklaaminen ja tarvittavien resurssien tunnistaminen ja hankkiminen. (Lecklin 2002, 131.) Pesonen (2007, 132) mainitsee, ettei omistajan tarvitse olla vain yksi henkilö, vaan omistaja voi olla myös ryhmä tai tiimi.

Tämä voi tuntua hyvin luonnolliselta, varsinkin jos puhutaan organisaation useita eri toimintoja läpäisevästä pääprosessista.

4.3 Prosessin määrittelemine ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisesta seuraava askel on prosessien määrittäminen, johon liittyy olennaisesti prosessien kuvaaminen. Laamanen (2009, 75) huomauttaa, ettei pelkkä kuvaaminen itsessään ole prosessin määrittelyn tavoite. Kuvaamisella pyritään havainnollistamaan prosessia, jotta organisaation toimintaa ymmärretään paremmin. Lisäksi kuvaamista tarvitaan kriittisen vaiheiden tunnistamiseksi.

Prosessin kehittämistä ja kuvaamista varten voidaan nimetä prosessin uudistamistiimi, jonka tehtävänä on aloittaa prosessin suunnittelu. Tiimissä pitäisi olla laaja asiantuntemus prosessista kokonaisuudessaan, myös sen osaprosessien osalta. Tiimin koko ja osallistujat voivat vaihdella eri kehittämissvaiheissa, mutta ydintiimin tulisi pysyä samana koko työstämisen ajan. (Lecklin 2002, 131-132.) Laamanen (2009, 85) painottaa myös laajan asiantuntemuksen merkitystä, jottei prosessin ydinryhmä korosta omaa osuuttaan prosessissa niin paljon, että aiheuttaisi tosiasiasa enemmän hallaa organisaation toiminnalle.

4.3.1 Prosessin yleiskuvaus

Prosessien kuvaaminen sisältää sanallisen kuvauksen prosessista ja prosessikaavion, jossa esitetään sen päävaiheet. Osana prosessikaaviota eri vaiheet sanallistetaan niin, että kaavion tulkitsijalle käy selväksi kuka tekee, mitä ja miten eri vaiheissa. (Pesonen 2007, 144.) Kaikkien prosessikuvausten tulee yrityksessä noudattaa yhtenäistä runkoa ja termistöä, niin sanallisen osuuden kuin prosessikaavionkin osalta. Muutoin prosesseja on haastavaa tarkastella yhtenä kokonaisuutena, ja prosessien väliset rajapinnat ja riippuvuussuhteet voivat jäädä epäselviksi. (Laamanen 2009, 76-77.)

Prosessien tarkkuuden rajaaminen kuvaamisen yhteydessä on haastavaa. Prosessikuvauksen tulee olla tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta se avautuu kokonaisuudessaan tulkitsijalle. Jokaista prosessin yksityiskohtaa ei kuitenkaan ole tarkoitus nostaa prosessikuvaukseen eikä varsinkaan prosessikaavioon. Kuvauksen ja kaavion on tarkoitus esittää prosessin etenemisen ja toiminnan kannalta kriittiset vaiheet, ja siksi jokaista painallusta ei tule lisätä prosessikuvaukseen. Lisäksi on huomioitava, että prosessikuvaukset ovat ennen kaikkea viestinnän väline. Tästä syystä niiden on oltava kattavia, mutta myös selkeitä ja yksinkertaisia. (Laamanen 2009, 76-78.)

Prosessikuvauksesta tulee ilmetä sen soveltamisala, mikä sen funktio on osana organisaation toimintaa. Prosessiajattelun ja näin ollen myös kuvauksen keskiössä on aina sen alku- ja loppupisteet sekä asiakas. Asiakkaan osalta haastavimmaksi määriteltäväksi tyyppillisesti osoittautuvat tarpeet ja vaatimukset. Tarpeet voivat vaihdella, joten niiden sijaan on suositeltavaa keskittyä ensisijaisesti vaatimuksiin. Jos vaatimuksienkin tunnistaminen tuntuu vaikealta, niitä kannattaa hahmottaa mieltimällä päivittäisestä suunnasta. Jos asiakkaan vaatimukset eivät täyty, asiakas on tyytymätön ja antaa todennäköisesti negatiivista palautetta. Pohtimalla mitkä tekijät voisivat tyytymättömyyttä aiheuttaa tai mitkä puutteet poikisivat kritiikkiä, löydetään asiakkaan prosessille asettamia vaatimuksia. (Laamanen 2009, 90.)

Edellä esitettyjen lisäksi prosessikuvauksen tulee kertoa prosessin tavoitteet. Niiden osalta voidaan päätyä liian yleiselle, ja koko organisaatiota syleilevälle tasolle. Esimerkiksi ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys on varmasti koko organisaation tavoite, mutta se ei voi olla jokaisen ydin- ja osaprosessin tavoite. Asiakastyytyväisyys ei muodostu pelkästä yhdestä yksittäisestä prosessista, eikä se siksi sovellu jokaisen prosessin tavoitteeksi. Yksittäisen prosessin tavoitteen tulee kertoa tulkitajalle, mikä on kyseisen toimintaketjun rooli organisaation menestyksessä. (Laamanen 2009, 90-91.)

Laamasen (2009, 87) mukaan prosessikuvauksen ei tarvitse olla kuvaus prosessin nykytilasta, vaan se voi olla optimistisempi katsaus paranneltuun malliin. Nykyisen prosessin kuvaamisella ei ole varsinkaan huonosti toimivan prosessin osalta mieltä, koska kuvaamisen kautta päädytään vahvistamaan ja hyväksymään nykyinen toimintamalli, mikä taas ei edistä toiminnan kehittymistä. Vähän paranneltu prosessi on toteutettavissa, olematta kuitenkaan liian kaukainen ideaaliprosessi.

Prosessin kuvausta helpottamaan on olemassa erilaisia kysymyspatteristoja, jotka tähtäävät samojen asioiden tunnistamiseen ja läpikäyntiin. Kysymykset on hyvä esittää kaikille prosessin työstämiseen osallistuville. Erityisesti toisistaan poikkeavat vastaukset lisäävät dialogia ihmisten ja toimintojen välillä. Keskustelu lisää ymmärrystä kokonaisuudesta ja voi auttaa eriävien mielipiteiden purkamisessa. (Laamanen 2009, 77-78; Pesonen 2007, 145.)

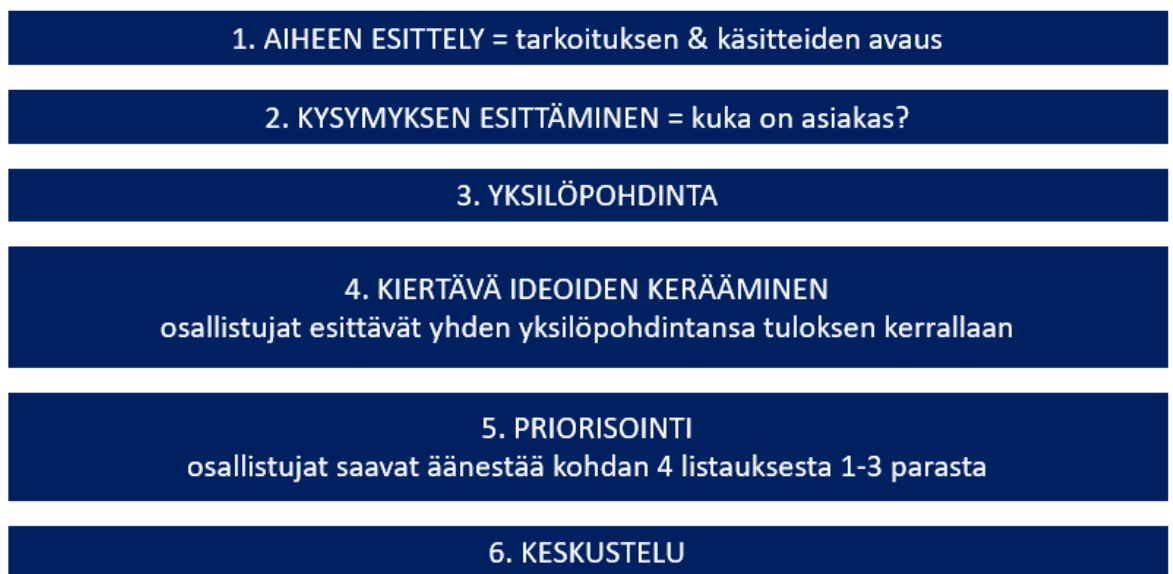
Pesonen (2007, 145-146) esittää 11 kysymyksen sarjaa kuvauksen työstämiseksi:

- Mikä on prosessin tarkoitus?
- Mikä on prosessin alku ja mikä loppu, mistä vaiheesta se siis alkaa ja mihin päättyy?
- Mikä on prosessin syöte ja mikä on sen tuotos?
- Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita?

- Mitkä ovat eri asiakkaiden ja asiakasryhmien vaatimukset?
- Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
- Mitä resursseja prosessin onnistumiseen tarvitaan?
- Kenen tai minkä tiimin vastuulle prosessi kuuluu?
- Millä mittareilla prosessia mitataan?
- Millä keinoin prosessia ohjataan?
- Miten prosessia parannetaan?

Näiden pääkysymysten ja niitä mahdollisesti täsmentävien alakysymysten avulla saadut tulokset käydään läpi, ja yhdessä sovitut tulokset kirjataan sanalliseksi prosessikuvaukseksi (Pesonen 2007, 148). Laamanen (2009, 78) esittää tekstimuotoisen prosessikuvauksen maksimipituudeksi neljää sivua, jotta se pysyy riittävän karkealla tasolla, ymmärrettävänä ja kriittiset asiat nousevat esiin.

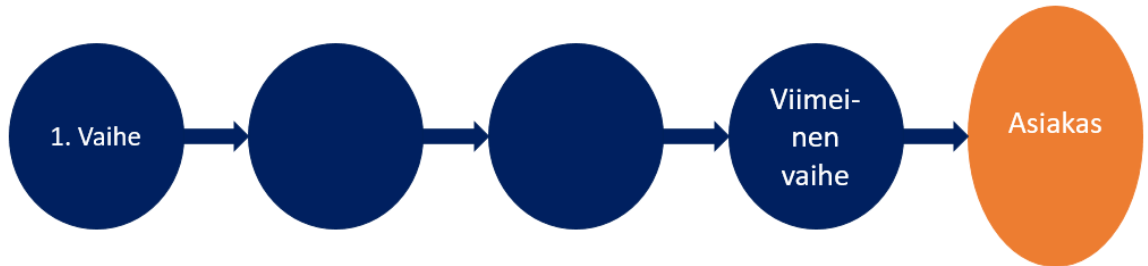
Laamanen (2009, 86) suosii prosessin kuvauksen työstämisessä kuusivaiheista työskentelymallia (kuva 5). Prosessikuvaukseen nostettavat asiat käydään kysymysasettelun kautta läpi. Kukaan osallistuja pohtii kysymystä ensin yksin, minkä jälkeen vastaukset puretaan yksitellen esimerkiksi fläppitaululle. Kun uusia vastauksia ei enää synny, osallistujat saavat äänestää tärkeimmiksi näkemiään vastauksia. Kolme eniten ääniä saanutta vastausta nostetaan mukaan prosessikuvaukseen.



Kuva 5. Malli prosessikuvauksen työstämiseen ryhmänä (mukaillen Laamanen 2009, 86)

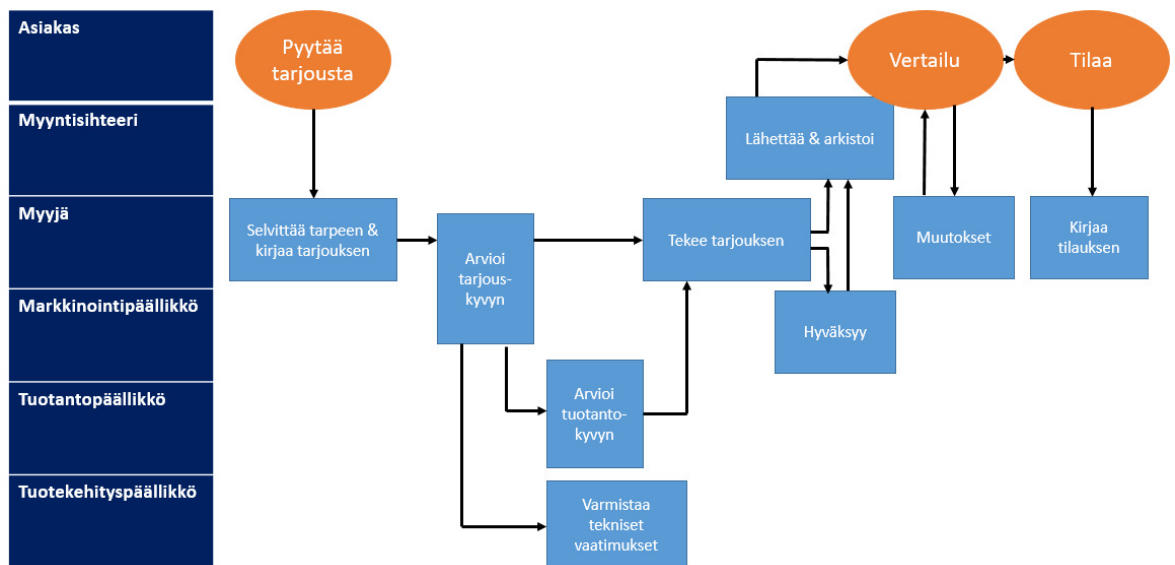
4.3.2 Prosessikaavio

Prosessin yleiskuvauksen jälkeen kuvataan prosessi kaaviona, jossa esitetään prosessin eri vaiheet ja eri tekijöiden roolit osana prosessia. Prosessi voidaan ensin jäsentellä hyvin karkealla tasolla päävaiheiksi (kuva 6). (Pesonen 2007, 149.)



Kuva 6. Yksinkertaistettu prosessikaavio (mukailen Pesonen 2007, 149)

Yksinkertaistetusta prosessista voidaan edetä uimaratakuvaukseen, jonka vasemmassa laidassa esitetään roolit tai toimijat, jotka osallistuvat prosessiin. Roolien esittäminen on avainasemassa sille, että prosessikaavion tulkitsijat ymmärtävät oman osuutensa prosessissa. (Laamanen 2009, 79-80; Lecklin 2002, 140-141.) Laamanen (2009, 80) huomauttaa, että roolit tulisi olla henkilö-/tittelitasolla. Osastojen tai erilaisten ryhmien käyttäminen voi muodostaa käsityksen tiimin yhteisvastuusta tehtävän äärellä, jolloin yksilön oma osuus prosessissa voi hämärtyä.



Kuva 7. Prosessikaavio (mukailen Laamanen 2009, 79)

Laamasen (2009, 79) mukaan prosessikaaviosta ei ole tarkoitus tehdä monimutkaista. Tapoja tuottaa kaavioita on useita ja niissä voidaan hyödyntää erilaisia symboleja kuvaamaan eri toimintoja. Kaavio on prosessikuvauksen lailla viestinnän väline. Jos siitä tehdään monimutkainen, se muuttuu vaikeatulkintaiseksi ja sen tarkoitus kärsii. Kaavion tulisi mahtua myös yhdelle sivulle, ja yksinkertaisuuden säilyttämiseksi siinä tulisi esittää korkeintaan 20 eri tehtävää (Lecklin 2002, 141).

Prosessikaavion vaiheet nimetään siten, että ne kuvaavat toimintaa ja tarvittaessa myös kertovat toiminnan kohteen. Esimerkiksi vaiheeksi nostetaan muistion tekeminen, sen sijaan että vaihe nimettäisiin pelkästään muistioksi. Ilman tekemisen korostamista kaavion tulkitsijalle voi jäädä epäselväksi, mitä kyseisessä vaiheessa on tarkoitus muistiolle tehdä. (Laamanen 2009, 81; Pesonen 2007, 151.) Kaavion eri vaiheet myös avataan lyhyiksi, yhden lauseen kuvauksiksi, jotka kertovat vaiheen osalta, kuka tekee, mitä ja miten sekä missä ja milloin (Pesonen 2007, 151).

Pesonen (2007, 151) painottaa asiakkaan merkitystä prosessikaaviossa. Myös Laamanen (2009, 80) kehottaa nostamaan asiakkaan uimaratakaavion ylimmäksi tekijäksi, jotta asiakkaan merkitys ei hämäry varsinkaan silloin, kun kyse on ulkoisesta asiakkaasta. Asiakkaan määrittelemisen ei ole yksiselitteistä. Asiakkaita voi olla useampi tai asiakkaan tunnistaminen, erityisesti tukiprosessien osalta voi olla hankalaa. Valitulla asiakkaalla on kuitenkin olennainen merkitys prosessin suunnitteluun ja hahmottamiseen.

Yksi prosessikuvaamisen haaste on valinta siitä, millä tarkkuudella toimintaa kuvataan. Toimintaa pitäisi kuvata riittävän yksityiskohtaisesti, jotta logiikka tulee selväksi. Turhan tarkka kuvaaminen kuitenkin johtaa tarpeeseen kuvata useita erillisiä aliprosesseja. Kuvauksesta tulee monimutkainen, jolloin se ei palvele tarkoitustaan selkeyttävänä ja ymmärrystä lisäävänä työvälineenä. On kuitenkin tiedostettava myös se, että ihmisillä on erilaisia tapoja hahmottaa kokonaisuuksia. Toiset tarvitsevat yksityiskohtaisen kuvauksen nähdäkseen kokonaisuuden. Toisille karkeamman tason kuvaus on edellytys, jotta toimintoja voidaan lähteä hahmottamaan yksityiskohtaisemmin. (Laamanen 2009, 80-81.)

4.4 Prosessin mittaaminen

Toiminnan mittaamisen avulla yritetään saada kokonais käsitys organisaation toiminnan tilasta ja tuloksellisuudesta, jotta päätökset toiminnan johtamisesta eivät perustuisi pelkästään mielipiteisiin ja intuitioon. Tyypillisesti jonkin asian mittaamisella on myös positiivinen vaikutus tuloksiin, koska se on työntekijöille viesti siitä, että heidän tekemällään asialla on merkitystä. Mitä laajemmasta mittauskohteesta puhutaan, sitä epäsuoremmin itse mittaus tulokseen vaikuttaa. Esimerkiksi liiketoiminnan tuloksen mittaaminen ei suoranaisesti saa

tulosta kertymään lisää, koska tulos muodostuu eri ihmisten ja prosessien yhteisvaikutuksesta. (Laamanen 2009, 149-150.)

Yritysten toimintaa on tyypillisesti mitattu tuloksen, kannattavuuden ja näistä johdettujen numeeristen tunnuslukujen kautta. Niillä on kokonaisuuden näkökulmasta hyvin paljon merkitystä ja yrityksen toiminnan kannalta niiden tulkinta on oleellista. Koko yrityksen kannattavuuden tunnuslukujen soveltaminen yksittäisen prosessin saati sen osaprosessin mittaamisessa on haastavaa. (Harmon 2019, luku 5.) Lecklin (2002, 151) toteaa, sitä mitä et mittaa et voi arvioida etkä näin ollen myöskään johtaa.

Prosessin suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi ajassa, rahassa tai määrässä. Mittarit yleensä vaikuttavat myös tavalla tai toisella toisiinsa. Jos prosessin läpimenoaika nopeutuu, yleensä sen kustannuksetkin pienenevät ja laatu paranee. Ajan, rahan ja määrän näkökulmasta mittaristoja on helpompi määritellä, koska itse määreet ovat numeerisia. Toisaalta esimerkiksi aikaa voidaan tarkastella eri tavoin, kuten suorituksen nopeutta mittaamalla tai toimitusajan varmuutta mittaamalla. (Laamanen 2009, 154-156; Harmon 2019, luku 5.) Lecklin (2002, 151) huomauttaa, että mittareiden tulisi tuottaa tietoa prosessin arvioimiseksi ja sen kehittämistarpeiden tunnistamiseksi, eikä niinkään tuloksellisuuden seuraamiseksi ja todentamiseksi. Mittareita ei aseteta pelkästään pääprosesseille, vaan myös sen osaprosesseille (Harmon 2019, luku 5.)

Prosessin toimivuutta voidaan mitata myös sidosryhmien, kuten asiakastyytyväisyyden kautta. Tyytyväisyys ei välttämättä ole kuitenkaan kohdistettavissa yhteen prosessiin, koska tyytyväisyys yleensä mittaa koko organisaation toimintaa. Tyytyväisyyttä tulisi mitata lyhyellä viiveellä, tarpeeksi spesifeillä kysymyksillä, jos halutaan varmistua siitä, että asiakkaan kokemus kohdistuisi mahdollisimman pitkälti juuri kyseiseen prosessiin. (Laamanen 2009, 157.) Harmon (2019, luku 5) huomauttaa, että prosessin ulkopuoliset mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, mittaavat sen todellista laatua ja näille yleensä annetaan enemmän painoarvoa, kun prosessin sisäisille, sen suorituskykyä mittaaville tunnusluvuille.

Pesonen (2007, 146) jakaa mittarit nopeisiin ja hitaisiin. Nopeat mittarit kertovat prosessin aikana sen suoritustasosta ja toimivuudesta. Hitaat mittarit kertovat pidemmällä aikajänteellä onnistumisesta tai mahdollisesti epäonnistumisesta. Nopeat sekä hitaat mittarit voivat olla niin prosessin sisäistä kuin ulkopuolista suoritusta mittaavia.

Hyvä mittari on selkeä, luotettava, olennainen ja ymmärrettävä. Mittarin pitäisi olla asetettu niin, ettei tulokset ole tulkitsijakohtaisesti manipuloitavissa. Mittarin ei ole myöskään

tarkoitus tuottaa lisäkuluja. (Lecklin 2002, 151-152.) Ei ole myöskään olemassa standardeja jokaiselle yritykselle sopivaa tunnuslukupakettia, vaan mittareiden täytyy perustua kunkin yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. (Laamanen 2009, 175.)

Harmonin (2019, luku 5) mukaan mittaristoja ei aina johdeta yrityksen strategiasta, mikä voi pahimmillaan aiheuttaa ristiriitaa toiminnan johtamisen ja yrityksen strategisten tavoitteiden välille. Mittareiden määrittelyn pohjalla tulisi aina olla yrityksen visio ja strategia. Mittareiden määrittelemisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi tasapainotettua tuloskorttia, joka prosessien osalta pitää sisällään kuvan 8 mukaiset vaiheet.



Kuva 8. Mittareiden määrittäminen prosessille tasapainotetun tuloskortin mukaan (mukailen Harmon 2019, luku 5)

Mittaaminen synnyttää Laamasen (2009, 150) mukaan toisinaan vastarintaa. Numeeristen tavoitteiden ja tulosten tulkitseminen voi olla osalle työntekijöistä haastavaa, mikä tekee asiasta vierasta ja aiheuttaa näin jopa pelkoa. Toisaalta taas tavoitteet voidaan nähdä uhkana myös niiden armottomuuden vuoksi. Numerot tuovat julki tehottomuuden, eivätkä anna sijaa selittelylle.

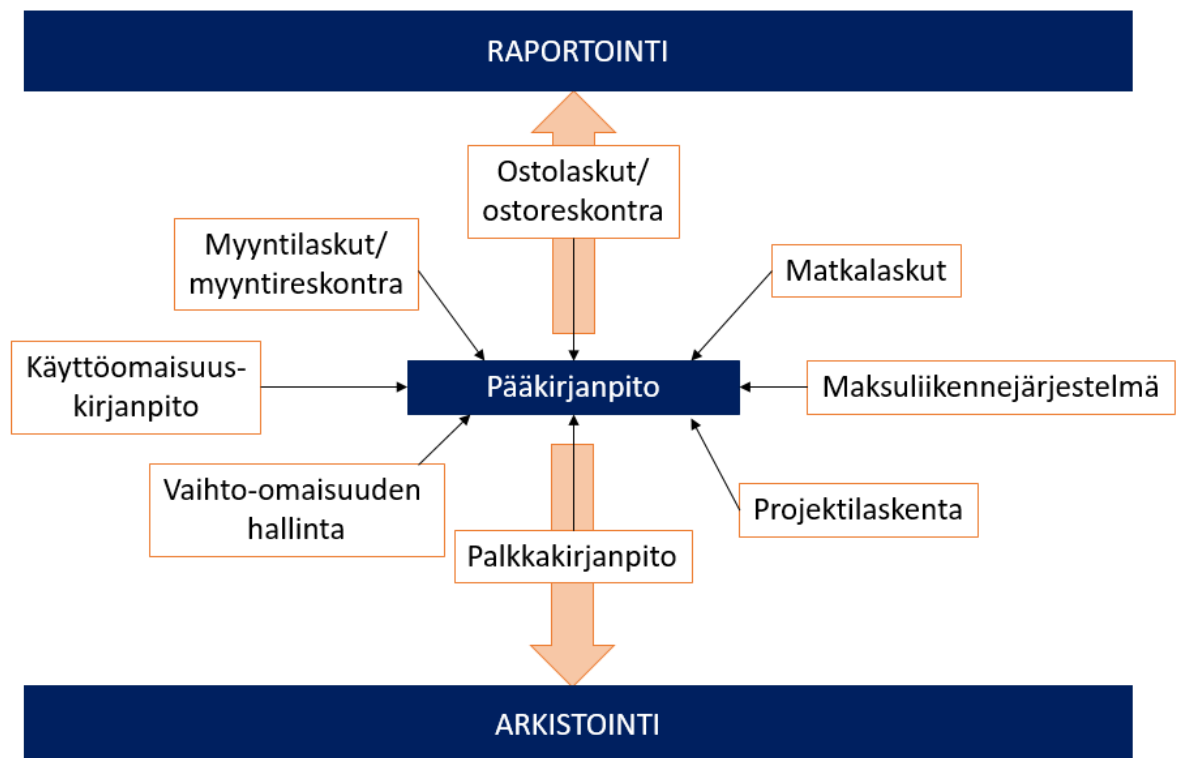
4.5 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinnolla tarkoitetaan organisaation käytössä olevaa järjestelmää, jonka avulla se tuottaa toiminnastaan tietoa sidosryhmille talousinformaation muodossa. Tietoa jaotellaan kahteen kategoriaan sen perusteella mitä tietoa tuotetaan, millä tasolla ja ketä varten. Ulkoinen laskenta on yrityksen ulkopuolisille tahoille tuotettua informaatiota esimerkiksi verotuksen perusteen laskemista varten. Sisäistä laskentaa toteutetaan, jotta voidaan tuottaa yrityksen johdolle sen päätösten teon tueksi validia informaatiota. Sisäinen laskenta ei ole lakisääteistä, vaan se tarkoittaa esimerkiksi laskennan tuottamista toimintokohtaisesti. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Taloushallinnon tehtäviä on erityisesti pienissä yrityksissä organisoitu yrityskohtaisesti, siten että yksi henkilö vastaa yhden yrityksen taloushallinnon kaikista tehtävistä, palkanlaskenta mukaan lukien. Taloushallinnon eri osa-alueet vaativat kukin erityisosaamista, jonka

ylläpitäminen on yhden henkilön vastuulla haastavaa. Haasteet lisääntyvät yrityksen ja aineiston koon kasvaessa. Tehtävien jakaminen eri tiimeille, ja niiden kuvaaminen ja johtaminen prosessina mahdollistaa esimerkiksi massakäsittelyn ja erityisosaamisen kohdentamisen sekä kehittämisen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 221-223.)

Taloushallinnon kokonaisuuteen kuuluu useita osa-alueita, joita voidaan tarkastella pääkirjanpidossa toisiinsa linkittyvinä osaprosesseina. Kuvassa 9 on esitetty, mitä eri prosesseja tunnistetaan tyypillisesti yrityksen taloushallinnossa. Saman jaottelun perusteella yleensä myös organisoidaan taloushallinnon työkenttää. (Lahti & Salminen 2014, 16.)



Kuva 9. Taloushallinnon prosessit (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 19)

Kuten kuva 9 edellä havainnollistaa, pääkirjanpito on prosessi, joka kokoaa yhteen tietoa eri lähteistä. Sen tärkeimpiä tehtäviä on tiedon oikeellisuuden kontrollointi ja varmistaminen, ja mahdollisten virheiden oikaiseminen. Raportointi ja arkistointi voidaan nähdä erillisinä prosesseina, jotka kuitenkin ovat riippuvaisia pääkirjanpito prosessin tai muiden taloushallinnon osaprosessien tuottamasta tiedosta, ja alkavat siitä mihin muut prosessit päättyvät. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 94.) On olennaista huomata, että edellä kuvassa 9 esitetty Lahden ja Salmisen (2014,19) yhteenveto taloushallinnon eri prosesseista ei ole varsinaisesti prosessikartta saati prosessikaavio. Kyseisessä yhteenvedossa ei ole esitetty eri osaprosessien kytköksiä toisiinsa, vaan kuvattu mistä eri osaprosesseista ja toiminnoista pääkirjanpito muodostuu. (Laamanen 2009, 60.)

Pääkirjanpito-prosessin tunnistettuja tehtäviä ovat esimerkiksi:

- Täsmäytykset
- Oikaisut ja korjaukset
- Jaksotukset ja niiden purut
- Vyörytykset ja muut sisäiset kustannussiirrot
- Arvonlisäveroon liittyvät kirjaukset (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 144-145.)

Täsmäyttämällä tarkoitetaan eri kirjanpidon tilien täsmäyttämistä. Täsmäytys voi tarkoittaa kirjanpidon saldon täsmäyttämistä johonkin tosisaldon tai sitä, että varmistetaan jonkin kontrolloi- tai välitilin saldon olevan nolllilla. Täsmäyttämällä tyypillisesti varmistetaan eri osaprosessien tuottaman tiedon oikeellisuutta ja sitä, että kaikki tarvittava tositemaineisto on siirtynyt pääkirjanpitoon. Oikaisut ja korjaukset pääkirjanpito-prosessissa liittyvät tyypillisesti juuri täsmäytysvaiheessa havaittuihin virheisiin, joita pääkirjanpidossa oikaisutaan. Oikeellisuuden varmistamisella ei kuitenkaan tarkoiteta osaprosessien tuottamien kirjausten sisällön tarkastamista, vaan sitä että varmistetaan kaiken tarpeellisen datan siirtyneen. Pääkirjanpidossa sisältöä tulisi kontrolloida korkeintaan poikkeamaraporteilla. Tarkempi tietojen validointi esimerkiksi arvonlisäverotuksen näkökulmasta pitäisi tapahtua tietoa tuottavan tahon toimesta, pääkirjanpito-prosessin tehokkuuden säilyttämiseksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 145-153.)

Kirjanpidossa on yleensä tarpeen tehdä jaksotustositteita, joiden avulla tulosseurannasta tehdään mahdollisimman suoriteperusteista. Jaksotustositteissa tulisi hyödyntää vakioitua muotoa ja kaavaa, jotta niiden käsittely olisi mahdollisimman pitkälle automatisoitavissa. Lisäksi pääkirjanpito-prosessin tehokkuuden näkökulmasta on tarpeen arvioida kriittisesti, mitkä tapahtumat on jaksotettava ja mitkä ei, mikä on olennaisuuden raja niiden käsittelyssä. Samaa olennaisuuden periaatetta tulisi linjata myös tapahtumien kontrolloinnille ja täsmäyttämislle, minkälaisia eroja lähdetään pääkirjanpidossa tai osaprosesseissa selvittämään ja mitkä erot hyväksytään. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 147-148; 178-180.)

Kaarlejärvi & Salminen (2018, 176-178) huomioivat myös, että pääkirjanpitoon kohdistuu yhä vaativampia aikataulutavoitteita. Kirjanpitoa tehdään vasta sitten, kun kaikki mahdollinen aineisto on käytettävissä. Tehokkaassa ja uudenaikaisessa tekemisessä työtä on mahdollisuuksien mukaan aikaistettava niin, että aineistoa käsitellään jo raportoitavan kuukauden aikana siltä osin kun se on mahdollista.

Taloushallinnon tehtäviä tarkasteltaessa ja kehitettäessä tulisi kiinnittää huomiota myös siihen työhön, joka tapahtuu varsinaisten taloushallinnon tehtävien ulkopuolella. Esimerkiksi ostolaskujen käsittelyä ei tulisi tarkastella pelkästään siitä näkökulmasta, miten lasku

saadaan mahdollisimman tehokkaasti käsiteltyä kirjanpitoa varten. Tapahtumaketjua tulisi katsoa kokonaisuutena, lähtien siitä, kuka tekee laskun tuotteista tai palvelusta tilauksen. Lähestymällä asiaa prosessiajattelun näkökulmasta, voidaan havaita, että ennen kuin ostolasku tulee taloushallintotoiminnoille käsiteltäväksi, laskuun liittyy jokin tilaus ja se todennäköisesti täytyy asiasisältönsä osalta tarkastaa ja hyväksyä. Tarkastelemalla ja kuvaamalla toimintojen ketjua prosessina voidaan lisätä ymmärrystä eri tahojen toiminnasta ja roolista osana sitä, sekä tunnistaa kriittisiä kohtia ja tuottaa yritystasolla hyötyä talouden näkökulmasta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 97-98; 223-225).

5 Muutosjohtaminen

Organisaatioiden kohtaamia muutoksia on vaikeaa erottaa yksilöllisiksi tapahtumiksi organisaatioiden jatkuvasta toiminnasta. Muutoksista on tullut arkipäiväinen, alati jatkuva prosessi. (Jabri 2012, 2-8.) Tämä haastaa käytännössä koko muutosjohtajuus käsitteen tarpeellisuuden. Jos muutos on enemmän tai vähemmän jatkuva tila organisaatiossa, voidaanko muutoksen johtamista eritellä arkipäiväisestä johtamisesta? (Mattila 2007, 9.)

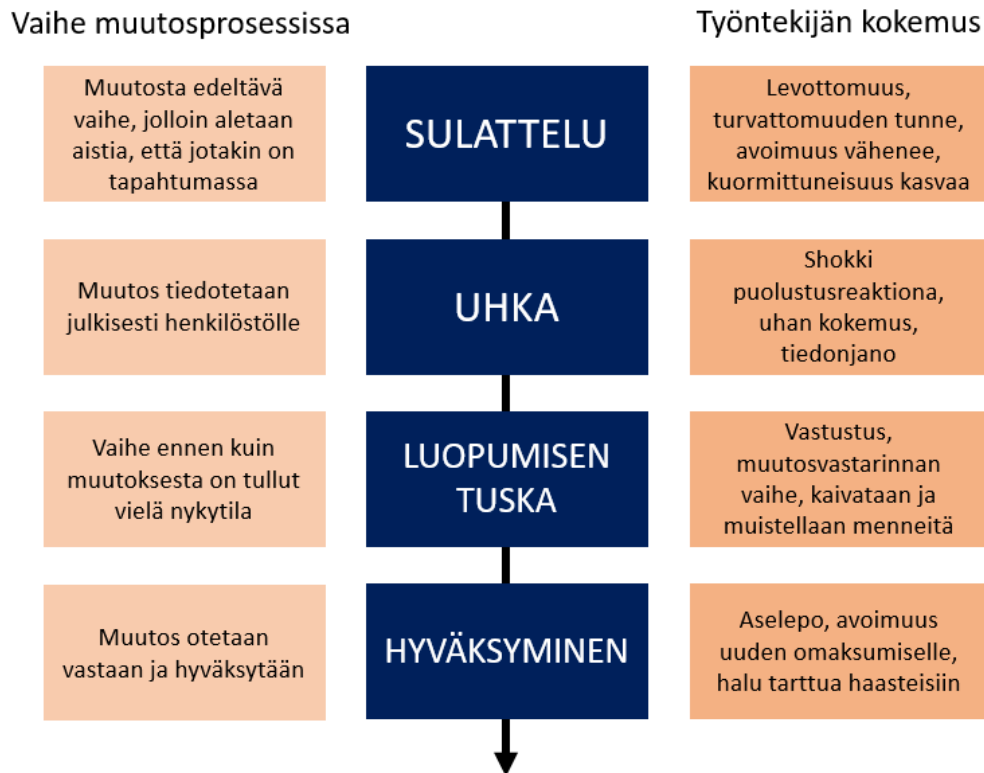
Vaikka yleensä puhutaan organisaation muuttumisesta, muutos tosiasiallisesti tapahtuu ihmisissä ja heidän toiminnassaan. Onnistuneimmissa muutoksissa ihmisten toimintaa ja suhtautumista muutokseen ei nähdä ongelmien syynä vaan ratkaisuna onnistuneelle läpivienille. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 14-15.) Muutosjohtajan tehtävänä on saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen ja helpottaa heidän matkaansa muutoksen läpi (Pirinen 2014, luku 1). Muutos herättää henkilöstössä aina erilaisia tunteita ja reaktioita. Tunteet voivat kärjistyä muutosvastarinnaksi, joka herkästi nostetaan syntipukiksi epäonnistuneelle muutokselle, vaikka vastarinta on lähtökohtaisesti seuraus eikä syy. Muutosvastarintaan liittyy paljon myyttejä, väärinymmärryksiä ja pelkoakin, vaikka se ei aina tarkoita muutoksen epäonnistumista. On olennaista myös erottaa, että kaikki haastavat tilanteet ja eroavat mielipiteet eivät ole muutosvastarintaa, vaan keskustelua ja osa muutosprosessia. (Mattila 2007, 20-25.)

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön tapoja suhtautua muutokseen. Tavoitteena on muodostaa ymmärrys siitä, miten muutokseen voidaan ylipäättään suhtautua ja mitkä tekijät suhtautumiseen vaikuttavat. Lisäksi luvussa käsitellään yleisesti muutosjohtamisen tarkoitusta ja tavoitteita, sekä esitellään konkreettisia keinoja ja käytänteitä, joita muutoksen eteenpäin viennissä voidaan hyödyntää. Keinoja ja tapoja johtaa muutosta on tarkasteltu tiedostaen, että tämän kehittämistyön kohteena oleva muutostilanne on osa muutosprosessia, joka on käynnistynyt jo paljon ennen tämän kehittämistyön aloitusta. Tämän vuoksi havainnoissa ei keskitytä esimerkiksi muutoksen valmisteluun tai muutoksen organisointiin, vaan painopiste on muutoksen käytäntöön viemisessä ja vakiinnuttamisessa.

5.1 Henkilöstön suhtautuminen muutokseen

Kuten edellä todettiin, muutos organisaatiossa tapahtuu ihmisissä ja ihmisten kautta (Ylikoski & Ylikoski 2009, 14). Ihmiset tuovat muutosprosessiin mukanaan tunteet, jotka voivat edesauttaa tai vaikeuttaa sen etenemistä. Muutos lähtökohtaisesti herättää epävarmuuden ja pelon tuntemuksia, tarvetta suojautua. Se horjuttaa kokemusta kaikkivoipaisuudesta ja saa ihmiset kyseenalaistamaan suoritustasonsa, epäilemään omaa kykyä

suorittua uudessa työssä ja tehtävissä. Muutos voidaan jaotella ihmisten kokemusten perusteella neljään vaiheeseen (kuva 10). Tässä luvussa keskitytään ensisijaisesti kolmanteen ja neljänteen vaiheeseen, joissa työntekijät horjuvat luopumisen tuskan ja muutoksen hyväksymisen portailla. Opinnäytetyön tutkimus on osa suurempaa muutosprosessia, ja sen voidaan katsoa jo ohittaneen sulattelun ja uhkan vaiheet. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 32-67.)



Kuva 10. Muutoksen vaiheet ja työntekijän kokemukset osana niitä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 32-67)

Muutos tarkoittaa yleensä sitä, että jostakin joudutaan luopumaan, joko nykytilasta kokonaan tai esimerkiksi totutuista tavoista toimia. Muutos voi tarkoittaa työroolin tai tiimin vaihtumista, pahimmillaan koko työpaikan menettämistä. Luopuminen on ihmisille vaikeaa ja siihen liittyy vahvasti menneisyyden kaipuu. Saavutettu tila on voinut vaatia vuosien ponnistelua, mikä saa miettimään, onko samaan tilaan muutoksen jälkeen mahdollista päästä. Eteneminen luopumisen vaiheesta vaatii aikaa, ja aikaa vaaditaan yleensä sitä enemmän mitä pidempään nykytilassa on oltu. Tämä ilmenee tyypillisesti erona nuorien ja iäkkäämpien työntekijöiden kyvyssä edetä muutosprosessissa. Nuoret ovat todennäköisesti olleet nykytilassa vähemmän aikaa ja he yleensä myös näkevät enemmän tulevaisuuden tarjoamia vaihtoehtoja edessään. Nuorille uhraus ei näyttäytyä niin suurena ja luopuminen on näin ollen helpompaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009 45-46.)

Luopuminen on hidas prosessi, ja vie aikaa yleensä vähintään puoli vuotta. Prosessi on aktiivista työstämistä, jonka aikana mennyttä muistellaan ja siitä luopumista surraan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 48.) Pontevan (2010, 34) mukaan joissain työyhteisöissä on muutoksen äärellä järjestetty jopa konkreettisesti hautajaiset ikään kuin siirtymisriittinä. Hautajaiset ovat tarjonneet mahdollisuuden surra mennyttä, muistella hyviä hetkiä ja katsoa yhdessä tulevaan. Luopumista ei edistetä siirtymällä nopeasti kohti vision mukaista tahtotilaa, eikä keskijohdon vakuutteluilla siitä, että uusi malli ja tapa on entistä parempi. Tosiasias-
 tilan antaminen ja vähitellen, pienin muutoksin eteneminen ovat oikeat ratkaisut luopumisen helpottamiselle. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 48-50.)

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 51) nostavat muutosvastarinnan lähteeksi juuri epäonnistuneen luopumisprosessin. Kun ihmisillä ei ole riittävästi aikaa ja tilaa luopumiselle, syntyy muutostavastarintaa. Mattila (2007, 19-21) taas näkee muutosvastarinnalle otollisen maaperän syntyvän erityisesti silloin, kun muutoksen vaatima uhraus koetaan siitä saatavaa hyötyä suuremmaksi. Vastarinnalle tunnistetaan muitakin eri lähteitä ja syitä, ja niitä on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (mukailen Mattila 2007, 22)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos tuo mukanaan ainakin hetkellistä epävakautta, mikä synnyttää vastustusta
Tottumukset	On vaikea luopua vakiintuneista, tutuista ja turvallista tavoista toimia
Pelko työpaikan menettämisestä	Kukin haluaa varmistaa oman työpaikkansa säilymisen torjumalla mahdollista uhkaa.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältö, tavoitteet ja seuraukset ovat jääneet epäselviksi, niitä ei ole ymmärretty tai niitä ei ole sisäistetty.
Pelko pärjäämättömyydestä	Epäily oman osaamisen riittävydestä ja/tai oppimisen tarve ja uudet haasteet nähdään pelottavina.
Tarve ei vakuuta	Perustelut muutokselle eivät vakuuta, ne eivät tunnu oikeilta. Organisaation ja sen ympäristön toiminnassa ja odotuksessa on ristiriitaa.

Hyvin usein muutokset työssä tarkoittavat myös muutoksia ammattiroolissa tai sen tehtäväkentässä. Tämä vaatii työntekijöiltä uuden roolin rakentamista. Varsinkin pitkään samassa tehtävässä työskennelleelle roolista on tullut merkittävä osa omaa persoonaa, jolloin muutos vaatii tältäkin osin enemmän ajatustyötä. Haastavimmat tilanteet tulevat eteen

silloin, kun ammattikuvaan kohdistuu merkittäviä muutospaineita. Työntekijät voivat kokea nämä muutospaineet omaan persoonaansa kohdistuvina, jolloin velvoite muuttua koe-taankin itseasiassa arvosteluna omaa olemusta, persoonaa ja työntekoa kohtaan. Tällai- sessa muutostilanteessa on ensisijaisen tärkeää korostaa työntekijöille viestinnässä sitä, minkä tosiasiallisesti odotetaan muuttuvan ja minkä ei. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 57.)

Työnkuvaan, työtapoihin ja välineisiin kohdistuvat muutokset aiheuttavat yleensä enem- män luopumisen tuskaa verrattuna tilanteisiin, joissa muutos tarkoittaa organisaation ra- kenteen muuttumista. Työtapojen muutos voi näyttäytyä johdon silmissä hyvin pienenä, arkisena hienosäätönä, mutta työntekijät kokevat sen osaamista haastavana ja murehtivat herkästi oman omaksumiskyvyn riittävyyttä. (Mattila 2007, 114-115.) Muutos horjuttaa it- setuntoa, koska työntekijöillä on tyypillisesti tapana ajatella, että jonkin tehtävän hallitse- minen ja osaaminen edellyttää huippuammattitaitoa, mitä työntekijällä ei esimerkiksi uu- sien työtapojen osalta välttämättä heti ole (Ylikoski & Ylikoski 2009, 87). Mattila (2007, 171) nostaakin osaamattomuuden ja pätemättömyyden pelon yhdeksi olennaiseksi muu- tosvastarinnan lähteeksi.

Muutosvastarinta nähdään muutosta jarruttavana peikkona, vaikka tosiasiallisesti se voidaan nähdä mahdollisuutena tunnistaa harha-askleet muutoksen polulla. Sen sijaan, että vas- tarinnan äänet vaimennettaisiin, tulisi syytä niiden takaa tutkia tarkemmin. (Mattila 2007, 26). Ylikosken ja Ylikosken (2009, 48-50) huomioidaan siitä, miten muutoksen edessä koemme itse kukin surua ja luopumista, luovat muutosvastarinnalle hyvin inhimilliset raamit. Lisäksi ne saavat ajattelemaan, että tosiasiallisesti huolestuttavampaa on se, jos muutos ei herätä soraääniä työntekijöiden keskuudessa. On syytä muistaa, että kaikki epärointi, negatiiviset tunteet ja eroavat mielipiteet eivät ole automaattisesti muutosvastarinnan ilmentymiä, vaan kuuluvat osaksi muutosprosessia.

5.2 Muutosjohtamisen tavoitteet

Muutoksilla on ehkä jopa aiheuttomasti hyvin huono maine, ja valtaosan muutoksista koe- taan yleisesti tavalla tai toisella epäonnistuvan. Tämä aiheuttaa jo etukäteen pelokasta suhtautumista muutokseen, niin johdon kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Muutoksessa onnistumista ja epäonnistumista voidaan mitata esimerkiksi talouden kautta. Tyypillisesti tilastoidaan miten paljon yritys on kasvanut muutoksessa luodun uuden liiketoiminnan kautta tai miten muutos on vaikuttanut yrityksen talouteen ylipäätään, esimerkiksi kannat- tavuuden näkökulmasta. (Piha & Sutinen 2020, 31-33.) Kun muutosta arvioidaan talouden ja osakkeenomistajien näkökulmasta, puhutaan kovista arviointimenetelmistä. Kovat mit- tarit vaikuttavat myös johtamismenetelmiin, ja tällöin hyödynnetään jopa radikaaleja toi- menpiteitä kuten irtisanomisia ja uudelleenjärjestelyjä, jotta tulosvaatimukset täyttyisivät.

Pehmeämpi suhtautuminen arvioi muutosta ja sen onnistumista ihmislähtöisemmin, ja muutoksessa varmistetaan ihmisten kyky kehittyä. (Nohria & Green 2000). 2000-luvun aikana on painotettu milloin kovia ja milloin pehmeitä keinoja muutoksen läpiviennissä. Jos muutosta tarkastellaan vain organisaation kulttuurin ja ihmisten kautta, sen toteutumista on vaikea mitata ja näin arvioida. Muutosta tulisi lähestyä kummastakin näkökulmasta, pohtien mitkä ovat prosessin läpimenon näkökulmasta olennaisia mittareita ajassa ja määrässä, kuitenkin unohtamatta ihmisten kohtaamista ja vaikutusten arviointia esimerkiksi organisaatiokulttuurin näkökulmasta. (Sirkin, Keenan & Jackson 2011, 155-158.)

Nohrian ja Greenin (2000) mukaan yksi merkittävä epäonnistumisen syy muutoksessa on hukkuminen erilaisten työkalujen ja ohjeiden viidakkoon. Ohjeita, parhaita käytänteitä ja toimintatapoja on tarjolla valtavasti. Niiden yhdisteleminen kiireessä ei johda välttämättä onnistuneeseen lopputulokseen, vaan paineen alla syntyvään sotkuun. Mattila (2007, 133-134) korostaa, että yhdessä organisaatiossa hyväksi havaittu toimintatapa ei ole välttämättä sovellettavissa muihin organisaatioihin. Muutosprosessi tapahtuu aina organisaation, sen kulttuurin ja työntekijöiden muodostamassa ympäristössä ja kontekstissa. Eri teorioiden mielivaltainen yhdisteleminen voi johtaa kriittisellä hetkellä hallinnan menettämiseen.

Muutosjohtamisen perustehtävä on luovia läpi muutoksen niin, että prosessi huomioi muutoksen organisaatiossa, sen järjestelmissä ja rakenteissa, mutta myös muutoksen vaikutuksen ja merkityksen ihmisissä. Jos muutosta keskitytään tarkastelemaan vain järjestelmien näkökulmasta, muutos etäännyy ihmisten arjesta ja näyttäytyy vieraana, jopa järjettömänä. Pelkästään ihmisiin sekä yksilöiden kokemuksiin ja tavoitteisiin perustuva johtaminenkaan ei takaa onnistunutta lopputulosta, koska lopulta päädytään yksilöllisten tunteiden viidakkoon, jota on vaikea hallita kokonaisuutena. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70-73.)

Green (2007, 204-205) korostaa yksilöllistä muutuskokemusta siitä näkökulmasta, että muutosjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on esimerkiksi tietyt perustiedot muutoksesta käytettävissä. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mistä muutoksessa on kyse ja mitä se häneltä vaatii niin prosessin aikana kuin sen jälkeenkin. Johtamisen kautta tulee varmistaa, että muutos toteutuu mahdollisimman helposti eikä työntekijä kohtaa ylitsepääsemättömiä esteitä. Lisäksi muutoksen edessä tulee pohtia, mitä se vaatii työntekijöiltä esimerkiksi osaamisen näkökulmasta ja miten yritys tukee siinä tapauksessa osaamisen kehittämistä. Jabrin (2012, 14-15) mukaan onnistuminen on kiinni siitä, saadanko työntekijät sitoutumaan muutokseen. Muutoksella on aina jokin visio, mutta sitä ei

saavuteta pelkästään sillä, että yrityksen johto kulkee määrätietoisesti sitä kohti, vaan vision täytyy olla selvä koko organisaatiolle ja kaikki työntekijät täytyy saada tavoittelemaan samaa tahtotilaa.

Esihenkilön tulee tuntea ja tunnistaa henkilöstön keskuudessa heräävät tunteet ja helpottaa niiden kohtaamista eri menetelmillä. Esihenkilön tulisi myös olla läsnä koko muutosprosessin ajan. Tämä voi tosiasiasa olla merkittävä haaste johtamisessa, koska esihenkilö kokee herkästi, ettei hänellä ole annettavaa eikä sen enempää kerrottavaakaan tilanteesta. Esihenkilöltä ei kuitenkaan välttämättä odoteta muuta kuin kiireetöntä kuuntelua. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70-73.) Muutosta valmisteltaessa ja sen aikana on otettava huomioon työntekijöiden kohtaama pelko ja epävarmuus. Jos tunteita esimerkiksi vähätellään eikä niitä pyritä ratkomaan, työntekijät eivät tule ainakaan helposti tukemaan muutosta tai muuttamaan toimintaansa sitä palvelevaksi. (Green 2007, 245.)

Epäonnistunut muutos aiheuttaa epävarmuutta, hämmennystä ja turhautumista. Se heikentää työntekijöiden ja johdon motivaatiota ja voi näkyä jopa työmoraaalin laskuna. Tämä tyypillisesti johtaa siihen, ettei muutos saavuta sille asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita. (Green 2007, 4-5.) Muutos myös aina enemmän tai vähemmän uhkaa työntekijöiden kokemusta siitä, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia ja sananvaltaa. Heikentynyt mahdollisuus oman työtehtävän tai työympäristön kontrollointiin ilmenee negatiivisena suhtautumisena itse muutokseen. (Eilam & Sharim 2005, 411-412.) Osallistuminen muutosprosessiin sitouttaa ihmiset kulkemaan kohti yhteistä tavoitetta. Kun työntekijät kokevat, että heitä kuullaan, he suhtautuvat positiivisemmin prosessin aikana tehtyihin päätöksiin. Lisäksi heidän hallinnan tunteensa omasta työstä säilyy vahvempana verrattuna työntekijöihin, jotka ovat passiivisia, eivätkä tuo ääntään kuuluviin. (Piha & Sutinen 2020, 312-313.) Osallistaminen lisää johdon ja henkilöstön välistä dialogia, minkä kautta työntekijät kokevat samaistuvansa organisaatioon. Samaistumisen kokemusten avulla voidaan välttää niin organisaatiosta kuin työstäkin vieraantuminen. Organisaatiosta etäännyminen johtaa tyypillisesti kapinallisuuteen ja tiukasti omista toimintatavoista kiinni pitämiseen. Jos sen lisäksi etäännyttään työstä, lopputuloksena on kyyninen ja välinpitämätön suhtautuminen omaan tekemiseen ja muutokseen. (Ponteva 2012, luku 2.4)

5.3 Keinot johtaa muutosta

Muutos on syytä ymmärtää monivaiheisena prosessina. Mattila (2007, 131) jakaa muutostehtävät neljään kategoriaan, jotka ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Näiden vaiheiden tarkoitus ja niihin sisältyvät olennaiset tehtävät on avattu taulukossa 3.

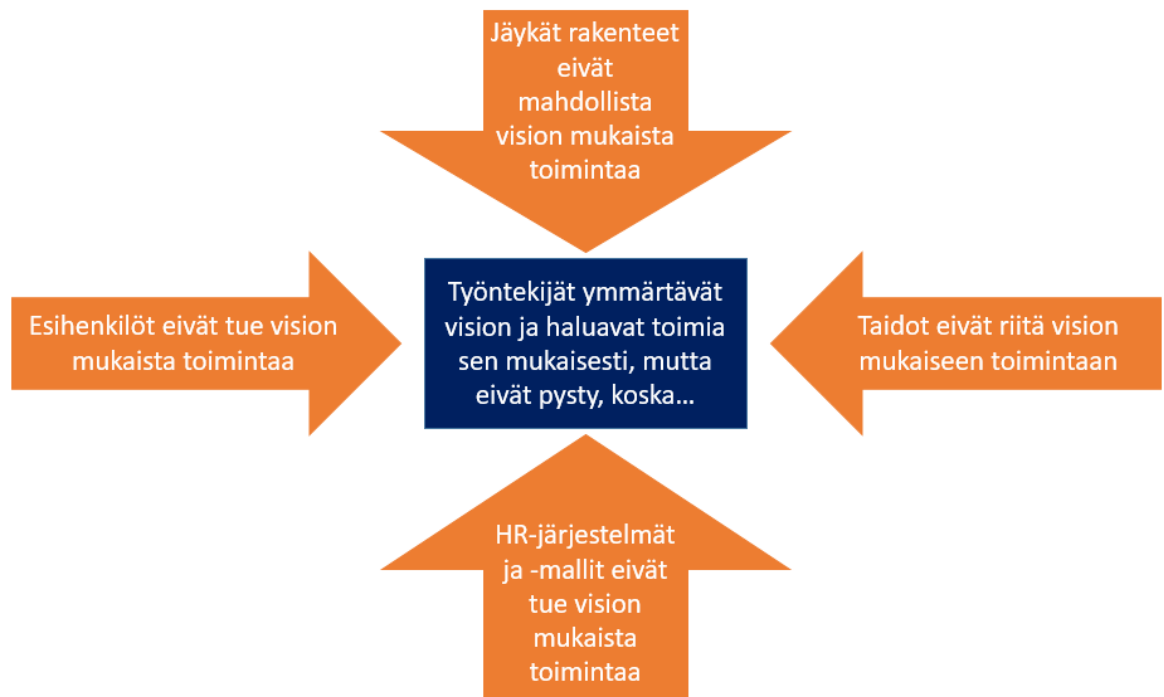
Taulukko 3. Muutoksen avaintehtävät (Mattila 2007, 131-201)

Avaintehtävä	Tarkoitus	Tehtävät
Perustan luominen	Muodostaa kokonaiskuva muutoksesta, sen vaikutuksista ja tavoitteista sekä organisaation lähtötilanteesta	-Täsmennä muutostarve ongelman luonteen ja kohdealueen laajuuden osalta -Arvioi lähtötilanne, kuinka kaukana tavoitetilasta ollaan, onko tavoite realistinen -Muotoile visio -Valitse strategia -Määrittele tavoitteet
Käynnistymistoimet	Muutosprojektin käynnistäminen siten, että kaikki saavat riittävästi informaatiota ja innostuvat muutoksesta	-Varmista, että johtoryhmä on muutoksen takana ja nimeä muutoksen johto ja tekijät -Pilotoi -Anna selkeä lähtökäskey
Hallittu eteneminen	Muutoksen käyttöönotto hallitusti	-Luo selkeät säännöt hallinnolle -Varmista, että kaikki olennainen tieto on kaikkien käytävissä ja osaamiselle perusta kehittyä -Seuraa, mittaa ja palkitse -Rajaa tarvittaessa uudelleen -Ole läsnä, viesti ja toista
Vakiinnuttaminen	Muutosprojektin jälkiseuranta, jotta varmistetaan muutoksen tulokset	-Varmista tuki käyttöönottojen jälkeen -Arvioi ja tulkitse tuloksia -Etsi muutosprojektiin osallistuneille uudet roolit

Tässä luvussa keskitytään enemmän hallitun etenemisen ja vakiinnuttamisen vaiheisiin, koska muutosprosessi, johon tämä työ osana kuuluu, on käynnistynyt jo aiemmin. Kuitenkin on tiedostettava, että muutoksen perustan luominen pohjustaa kaikkia sitä seuraavia vaiheita. Perusteellinen valmistelu luo tukevat raamit, ja esimerkiksi muutostarpeen konkretisoiminen vision kautta henkilöstölle on olennaista, jotta muutoksessa voidaan edes hallitusti edetä. (Mattila 2007, 135-140.)

Muutoksen jalkauttaminen voi epäonnistua hyvän perustan luomisesta huolimatta. Kotterin (2011, 2-13) mukaan muutosjohtamisen prosessin yksi vaiheista on työntekijöiden valtuuttaminen toimimaan muutoksen vision mukaisesti. Jotta tämä toteutuisi, tulee johdon tunnistaa esteet, joita työntekijät muutoksen toimeenpanemisessa voivat kokea, ja eliminoida ne. Esteet voivat olla työntekijöiden omien ajatusten tuotoksia, jolloin tehtävänä on osoittaa, että ne itseasiassa ovatkin pikemminkin kuvitteellisia. Usein muutosta kuitenkin hidastaa todelliset esteet organisaatiossa tai johtamistavoissa. Ne voivat olla vaikeasti havaittavissa ja kompleksisia, johtua organisaation siloutuneesta rakenteesta tai ne voivat kummuta lähiesihenkilön ristiriitaisesta johtamisesta ja suhtautumisesta muutokseen.

Kotter (2012, 106) nimeää neljä merkittävintä estettä sille, etteivät työntekijät pysty toimimaan vision mukaisesti (kuva 11). Esteiksi voivat työntekijän halusta huolimatta muodostua organisaation jäykät rakenteet, puutteet osaamisessa sekä niin esihenkilöt kuin ylipääntään HR-järjestelmät, jotka eivät tue vision mukaista toimintaa.



Kuva 11. Kotterin nimeämät neljä merkittävintä tekijää, jotka estävät henkilöstöä toteuttamasta muutoksen mukaista visiota (mukaillen Kotter 2012, 106)

Organisaation rakenteet voivat estää muutoksen toteutumista, jos työntekijöille ei esimerkiksi anneta vision mukaista valtaa, vaan esihenkilöt kyseenalaistavat ja kritisoivat toimintaa jatkuvasti. Tällöin työntekijät yleensä päättävät palata vanhoihin toimintamalleihin. Organisaation rakenteet voivat muodostua esteeksi myös tilanteissa, joissa muutoksella ta-

voitellaan prosessien ja toimintojen nopeutumista. Jos yksiköt ja toiminnot eivät kommunikoi riittävästi ja ymmärrettävästi keskenään, toiminta ei tule odotuksista huolimatta nopeutumaan. (Kotter 2012, 109.)

Onnistunut muutos edellyttää, että muutoksen toteutumista mitataan sen vision mukaisilla mittareilla. Työntekijöitä tulisi palkita asianmukaisesti tavoitteiden saavuttamisesta. Suoritusta tulisi tarkkailla siitä näkökulmasta, missä on onnistuttu eikä korostaa sitä miten paljon virheitä on tehty. (Kotter 2012, 114-116.) Mattilan (2007, 176-181) mukaan organisaatioissa yleensä mitataan suoriutumista vuositasona, joten on ymmärrettävä, että muutoksen toteutuminen vaatii tiheämpää mittaamista. Muutoksen onnistumiseen kytkeytyvällä palkitsemisella on oma motivaatiota lisäävä merkityksensäkin. Sitä ei tulisi korostaa liikaa, koska muutos herättää jo itsessään pelkoa ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Jos muutos nähdään uhkana työntekijän taloudellisellekin tilanteelle, motivaatio tuskin lisääntyy.

Muutos vaatii työntekijöiltä uuden vision, tavoitteiden ja työtapojen omaksumista, mutta yhtälailla se koskettaa myös keskijohtoa. Kaikkien organisaatiossa tulee sitoutua muutokseen. Jos esihenkilö johtaa yksikkönsä toimintaa vanhalla tavalla, työntekijät turhautuvat ja muutos ei toteudu. Ratkaisu ei ole sulkea silmiään ja odottaa tilanteen ratkeavan itseltään, vaan sen korjaaminen vaatii keskustelua, jotta päästään käsiksi vastarinnan ytimeen. (Kotter 2012, 116-118.)

5.3.1 Osaamisen varmistaminen

Kuten edellä kuvassa 11 osoitettiin, Kotterin (2012, 112) mukaan muutokset voivat epäonnistua, jos työntekijöiden osaamiseen ei kiinnitetä moniulotteisesti huomiota. Koulutusta voi olla tarjolla liian vähän tai se voi keskittyä vain teknisiin taitoihin, vaikka muutos edellyttäisi myös sosiaalisten taitojen kehittämistä. Koulutusta voidaan tarjota ennen muutosta, mutta oletetaan sen olevan riittävä ja jätetään työntekijät vaille jatkuvaa tukea. Mattila (2007, 171-172) huomauttaa, että osaamisen kehittämisessä tulee myös tunnistaa työntekijöiden erilaiset tavat oppia ja käsitellä tietoa.

Osaamisen varmistamiseksi tulee tunnistaa, mitä uusia tietoja ja taitoja tai asenteita ja näkökulmia muutos työntekijöiltä edellyttää. Lisäksi tulee pohtia, miten paljon opastusta ja koulutusta näiden taitojen kehittyminen edellyttää ja millä tavoin koulutusta tarjotaan. (Kotter 2012, 112.) Osaamisen kehittämisessä tehokkaimmat välineet erityisesti alati muuttuvassa toimintaympäristössä ovat epämuodollisia. Informaalisten oppimistavat pohjaavat ajatukseen, jossa työ opitaan tekemällä. Tekemisen kautta oppimisen heikkous on

yleensä se, että yhden yrityksen kautta kerrytetty osaaminen ei ole välttämättä sovellettavissa sellaisenaan toisen yrityksen toiminnassa. (De Grip 2015.) Oppimista voidaan kuvata 70:20:10-mallilla, joka tarkoittaa, että 70% oppimisesta tapahtuu tekemisen kautta, 20% muiden antaman ohjauksen kautta ja 10% kirjallisten ohjeiden ja opintojen kautta. (Miller 2016, 205-206.)

Tehokkaan oppimisen edellytys on oikea-aikaisuus. Ohjeistusta ja käytännön opastusta tulee antaa silloin, kun ne pystytään ottamaan heti käyttöön. Mitä pidempi aika jää oppimishetken ja käytännön soveltamisen välille, sitä kapeammaksi oppimiskokemus jää. Oikea-aikaisessa opetuksessa ja tiedon jakamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia sovelluksia tai internet-alustoja, jolloin tiedon jakaminen ei ole ainutkertainen tilaisuus. (Miller 2016, 206-209.)

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 61-63) korostavat osaltaan yhteisön merkitystä oppimisen ja tiedon jakamisen tukipilarina. Työntekijä yksilönä peilaa omia kokemuksiaan yhteisöstä huokuvaan kokemukseen. Yhteisöllä tarkoitetaan niin koko organisaatiota kuin esimerkiksi kutakin pienempää yksikköä, johon työntekijä kuuluu. Yksilö tarvitsee yhteisöltä informaatio- ja välinetukea. Informaatiotuki tarkoittaa sitä, että työntekijä saa riittävästi tietoa ja opastusta. Tieto koostuu tässä tapauksessa niin asiantiedosta kuin kirjoittamattomista käytänteistäkin, joita yhteisössä noudatetaan. Välinetuella tarkoitetaan käytettäviin järjestelmiin ja erityisvälineisiin liittyvää tukea, opastusta ja koulutusta. Lisäksi sillä tarkoitetaan osallistumismahdollisuuksia, organisaation toimivuutta sekä ammattitaidon kehittämismahdollisuuksia.

Kuten luopumisellekin, myös oppimiselle on annettava tilaa ja aikaa. Ajan puutteeseen suhtaudutaan eri tavoin eri näkökulmista. Johto yleensä kokee, että työntekijöitä on haastava motivoida ja kannustaa osaamisen kehittämiseen ja löytämään aikaa oppimiselle. Työntekijät taas kokevat, että heille ei jää aikaa työn ohessa taitojen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen tueksi on tarjottava välineitä, jotka edesauttavat nopeaa oppimista ja kannustavat jatkuvaan oppimiseen. (Daugherty, Sage-Gavin, Vazirani & Padro 2018, 10-11.) Jos työntekijät kokevat, ettei heillä ole riittävästi aikaa omaksua uutta tietoa ja harjoitella toimintaa sen ohjaamana, työntekijät turhautuvat. Jos oppiminen koetaan vaikeaksi ja hankalaksi, työntekijät todennäköisesti pyrkivät mieluummin säilyttämään nykytilan ja nykyiset tavat toimia sen sijaan, että suhtautuisivat avoimesti muutokseen. (Miller 2016, 220.)

5.3.2 Muutosviestinnän merkitys

Piha ja Sutinen (2020, 355) toteavat muutoksen olevan kommunikaatiota. He haastavat perinteistä mallia, jossa viestintä ja kommunikaatio nähdään yhtenä muutosjohtamisen

osa-alueena. Viestintä läpivalaisee koko muutosprosessin ja muutosta ei saada aikaan ilman kommunikaatiota. Muutos ja sen tavoitteet ja siihen liittyvät odotukset saadaan selvennettyä työntekijöille vain ja ainoastaan viestinnän avulla. Muutoksesta ei ole käytännössä mahdollista viestiä liikaa. (Harvard Business Review 2009, 38..)

Mattila (2007, 186-188) nostaa yhtäläillä tiedon välittämisen ja tuottamisen muutosjohtamisen yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä sen eri vaiheissa. Tiedonkulkua kritisoidaan erityisesti silloin, kun se on jälkikäteen reagoivaa. Huhupuheiden kantautuessa ylemmän johdon tietoon, ne ovat jo pidemmän aikaa olleet työntekijöiden keskusteluaiheina. Jos muutosviestintä on jälkijättöisesti huhupuheisiin reagoivaa, se antaa kahvipöytäkeskusteluille valtaa ja heikentää johdon viestinnän arvoa ja vaikutusta. Viestinnän tulisi siis olla jatkuvaa ja mahdollisuuksien mukaan ennakoivaa.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 37) kertovat esimerkistä, jossa yrityksessä muutoksen tiedottaminen vaati kolme tiedotuskertaa, täysin samalla sisällöllä, ennen kuin tiedotuksen sisältö ymmärrettiin. Mattila (2007, 186-188) taas toteaa, että viestin perille saaminen vaatii 6-7 toistoa, joskus jopa huomattavasti enemmän. Tiedottamisessa on aina muistettava se, että tiedon antaja on yleensä prosessoinut tiedottamaansa asiaa paljon kauemmin ja näin ollen jo sisäistänyt sen tietosisällön. Viestijälle tutuksi tullut asia on kuitenkin varsinkin ensimmäisellä kerralla vastaanottajalle täysin uutta informaatiota, joten toistaminen on tarpeen. Viestinnässä tulisi myös välttää täydellisyyden tavoittelua, joka synnyttää ylimääräistä viivettä. Johdon viestinnässä halutaan yleensä pyrkiä mahdollisimman kattavaan viestintään, kertoa tehdyistä päätöksistä ja loppuun hiotuista kokonaisuuksista. Tosiasiassa informaatiota voi kertyä tällä mallilla niin paljon, etteivät työntekijät pysty kaikkea yhden esityksen perusteella edes sisäistämään.

Työntekijät muodostavat käsityksen muutoksesta, ja siitä kuinka suuri uhka se on, puhtaasti tilanteesta saamansa informaation perusteella. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 44-47.) Muutoksesta viestittäessä tulisikin antaa työntekijöille vähintään tieto siitä, mikä muuttuu ja toisaalta mikä ei, miten muutoksen odotetaan vaikuttavan organisaation toimintaan ja mitä hyötyä muutoksesta on työntekijöille. Muutoksen syitä ja sitä ennakoivia ratkaisuja tulisi avata myös kattavammin, koska työntekijöillä ei ole käytettävissään sitä kaikkea informaatiota, minkä perusteella johto on tehnyt päätöksensä. Lisäksi työntekijöille tulisi informoida miten pitkään muutosprosessi kestää. (Harvard Business Review 2009, 38-39.)

Muutosviestinnässä on mahdollista hyödyntää strategiatyöskentelystä tuttuja työkaluja, kuten tarinankerrontaa ja metaforia. Niillä saadaan viestille helposti painoarvoa, ja ne voivat helpottaa viestin tulkintaa ja ymmärtämistä. Metaforien avulla kaksi asiaa linkitetään

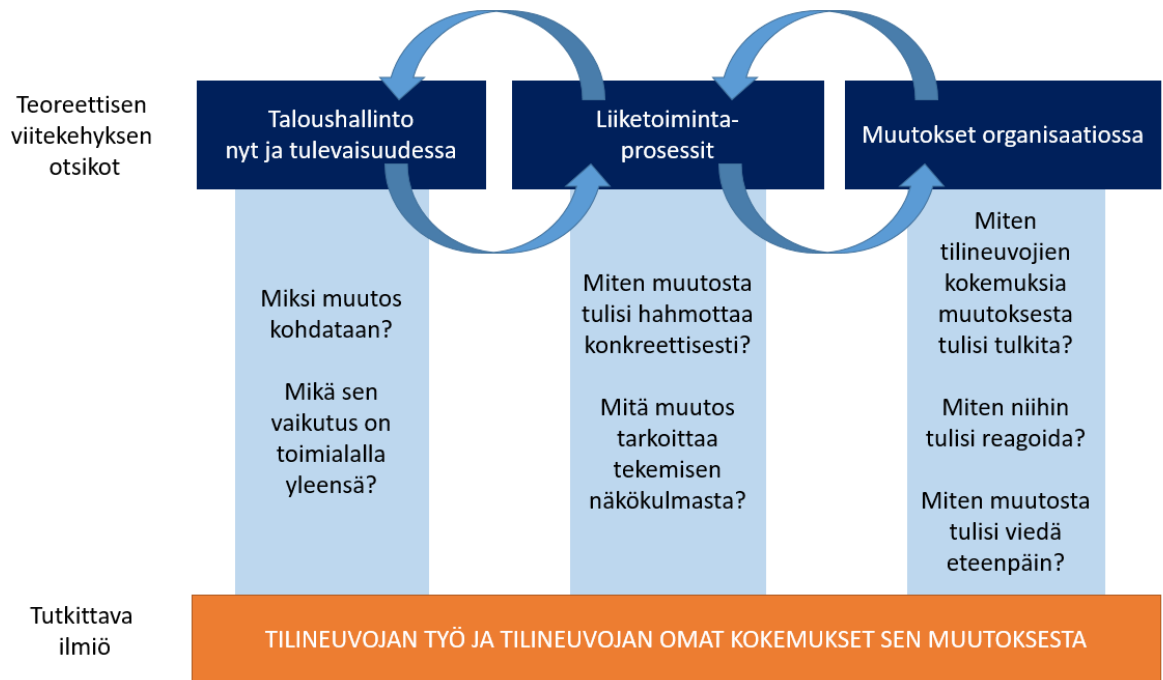
toisiinsa ja niiden yhteneväisyydet nostetaan esiin arkisemman ja helposti ymmärrettävämmän kontekstin avulla. (Jabri 2012, 16-18.) Ponteva (2012, luku 2.4) nostaa havainnoissaan esiin sen, ettei ole yhdentekevää minkälaisella kielellä muutoksesta puhutaan. Tyypillisesti muutokseen viitataan hyvin sotailla ja koneellisilla termeillä, jotka sanattomasti viestivät yrityksen arvopohjasta. Mantere, Sillince ja Hämäläinen (2007, 447-456) ovat pohtineet, miten musiikillisilla metaforilla voitaisiin tehdä muutoksen kokemuksesta mielekkäämpi. He tunnistavat yhtymäkohtia siinä, mistä elementeistä musiikillinen teos syntyy ja miten se muotoutuu harmoniseksi kokonaisuudeksi verrattuna siihen, mistä elementeistä organisaation muutos koostuu. Musiikillinen sanasto ja metaforat eivät ole aina ja kaikilta osin sovellettavissa organisaation muutoksen sanallistamiseen, vaan niitä tulisi muiden menetelmien lailla käyttää harkiten.

Myös Kurtti (2006, 60) on tutkinut metaforien käyttöä yrityksen viestinnässä. Hänen mukaansa metaforilla ja sanavalinnoilla viestitään yrityksen arvoja. Jos työntekijästä puhutaan koneeseen viittaavasti, muodostuu mielikuva jostakin helposti korvattavissa olevasta esineestä. Tietoinen päätös positiivisten sanojen ja metaforien hyödyntämisestä vaikuttaa positiivisesti asenteisiin ja ilmapiiriin organisaatiossa. Käytettiin muutosviestinnässä sitten mitä tahansa keinoja, tulee muutoksesta ja sen vaikutuksista puhua työntekijöiden kielellä, välttämättä ammattijargonia ja vaikeasti ymmärrettävää terminologiaa (Mattila 2007, 188).

Viestintää voidaan pohtia myös siitä näkökulmasta halutaanko muutoksesta viestiä vain yksisuuntaisesti vai halutaanko muutoksesta käytävän keskustelua. Jos muutoksen äärellä annetaan ääni henkilöstölle, mitä todennäköisimmin tullaan kuulemaan kritiikkiä, arvostelua ja negatiivisia kommentteja. Ne voidaan kuitenkin nähdä mahdollisuutena arvioida ja testata tehtyjä päätöksiä. (Jabri 2012, 34-35.) Vaikka viestintää tehtäisiin yksisuuntaisesti yrityksessä, se ei poista sitä tosiasiaa, etteikö muutoksen äärellä olisi jatkuvaa keskustelua henkilöstön kahvipöydissä (Mattila 2007, 186-188). Ja lopulta viestintä on ainut keino, jolla muutosvastarintaan voidaan reagoida ja jolla negatiivisia kokemuksia yli-päättään helpottaa. (Jabri 2012, 232-233.)

6 Teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen on tarkoitus käsitteellistää tutkimuksen kohdetta, ja osoittaa eri käsitteiden väliset suhteet (Pitkäranta 2014, 66). Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautui edellä kolmeen osaan. Lukujen suhdetta toisiinsa ja näkökulmaa kehittämistyöhön on havainnollistettu kuvassa 12.



Kuva 12. Työn teoreettinen viitekehys

Työn tutkittavaa ilmiötä tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta ja pyrittiin löytämään vastauksia esimerkiksi kuvan 12 mukaisiin kysymyksiin. Teoriasta kerätyn tiedon avulla rakennettiin työn tutkimusosuus. Tietoperusta toimi myös peilinä tutkimukselle, ja sen avulla pystyttiin arvioimaan tulosten luotettavuutta ja asettamaan niitä laajempaan kontekstiin. Lisäksi teoriaa hyödynnettiin erityisesti muutosjohtamisen osalta johtopäätöksissä ja kehittämisehdotuksissa.

Tässä työssä tutkittava ilmiö oli kirjanpitäjän, eli tilineuvojan työ. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten kohdeorganisaation tilineuvojat hahmottavat kuukausittaiset, toistuvat tehtävänsä, jos ne kuvataan prosessina. Tätä tulosta oli tarkoitus hyödyntää organisaatiossa koko pääkirjanpito-prosessin kuvauksessa.

Tutkimuksen yksi tavoite oli ymmärtää, miten tilineuvojat muutoksen kokevat. Muutosta tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta, koska haluttiin saada tietoa siitä miten tilineuvojat

näkevät oman työnkuvansa muuttuvan ja miten he siihen muutokseen suhtautuvat ja toisaalta haluttiin myös saada tietoa siitä, miten tilineuvojat suhtautuvat ylipäättään organisaatiossa käynnissä olevaan muutosprosessiin. On olennaista hahmottaa, että tämä työ on osa laajempaa muutosprosessia, joka on alkanut jo vuonna 2018. Jotta muutos kuukausittaisessa prosessissa saataisiin vietyä läpi organisaatiossa, koettiin että on tarpeen saada tietoa siitä, miten tähän mennessä tapahtuneeseen muutokseen suhtaudutaan ja onko koko muutoksen visio ylipäättään selvä tilineuvojille. Lisäksi muutoksen onnistunutta läpiviientä varten haluttiin saada tietoa siitä, minkälaisia esteitä ja hidasteita tilineuvojat prosessissa tunnistavat ja kokevatko he, että heillä on riittävästi osaamista muutoksen läpiviemiseksi.

Vaikka tutkimus toteutettiin yhdessä organisaatiossa, haluttiin teoreettisessa viitekehyydessä nostaa esiin toimialalla yleisesti tunnistetut muutossuunnat ja miten kirjanpitäjän työn uskotaan tehtävien osalta kehittyvän. Näin kehittämistyön aikana kertyneitä havaintoja voitiin arvioida myös osana laajempaa kontekstia. Digitalisaatio, lisääntyvä automaatio ja taloushallinnon eri osa-alueiden keskittäminen vaativat yrityksiltä taloushallinnon kokonaisuuden uudelleenorganisointia. Erityisesti keskittäminen ja erilaiset palvelukeskukset ovat lisänneet prosessiajattelua taloushallinnon parissa. (Lahti & Salminen 2014, 209-212). Luvussa 3 on avattu digitalisaation, automaation ja keskittämisen käsitteitä ja merkitystä. Luvussa on käsitelty myös sitä, miten kirjanpitäjien työtä ja sen muutosta hahmotetaan muissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Näihin tuloksiin pystyttiin vertamaan opinäytetyön tutkimuksessa syntynyttä käsitystä siitä, minkälaisena kirjanpitäjät oman työnsä kohdeorganisaatiossa hahmottavat, ja toisaalta niitä pystyttiin hyödyntämään myös yritykselle annetuissa kehittämissuhteissa.

Tutkimuksessa haluttiin saada tilineuvojat tarkastelemaan kuukausittaista tehtäväkenttäänsä nimenomaan prosessina. VTP Oy:llä ei ole ollut käytössä varsinaisia prosessikuvausaiempia aiemmin, ainakaan siten että niitä olisi hyödynnetty toiminnan ohjaamisessa ja viestinnässä. Kuukausittaista pääkirjanpitoprosessia on kuitenkin hyvin luontevaa hahmottaa juuri liiketoimintaprosessina, koska tilineuvojan merkittävästä roolista huolimatta kokonaisuus rakentuu eri tekijöiden ja toimijoiden yhteistyönä. Luvussa 4 on käsitelty liiketoimintaprosesseja. Luvussa on avattu, mitä käsitteellä tarkoitetaan ja mitä hyötyä prosessiajattelusta on. Painopiste luvussa on siinä, miten prosesseja tunnistetaan, miten niitä kuvataan ja minkälaisia mittareita niille voidaan asettaa. Lisäksi luvussa on nostettu esiin, mitä taloushallinnon prosesseilla yleisesti tarkoitetaan. Luku 4 toimi teoreettisena viitekehyyksenä erityisesti tutkimuksen työpajaosuudelle, jonka lopputuloksena syntyi tilineuvojien kokemuksiin pohjautuva yleiskuvaus prosessista ja kuvaus tilineuvojan vaiheista osana prosessia.

Koska kehittämistyön tarve syntyi muutoksesta ja tutkittava ilmiö oli tilineuvojan muuttuva työprosessi, ei teoreettisessa viitekehyksessä voitu sivuuttaa organisaatioiden muutokseen ja muutosjohtamiseen liittyviä teorioita. Tietoperustan luvussa 5 on nostettu esiin muutosjohtamisen ja erityisesti muutosvastarinnan käsitteistöä. Muutosjohtamiseen liittyvä teoria oli merkittävässä roolissa tilineuvojien haastatteluiden rakentamisessa sekä niiden tulosten tulkinnassa. Haastatteluiden ja luvun 5 kerätyn tiedon kautta pyrittiin hahmottamaan, miten tilineuvojat suhtautuvat muutokseen ja tunnistamaan syyt eri tunteiden taustalla. Lisäksi muutosjohtamisen teoriasta pyrittiin löytämään hyviä käytänteitä muutoksen vakiinnuttamiseksi. Luvun 5 teoriaa hyödynnettiin kattavasti organisaatiolle annetuissa kehittämisehdotuksissa.

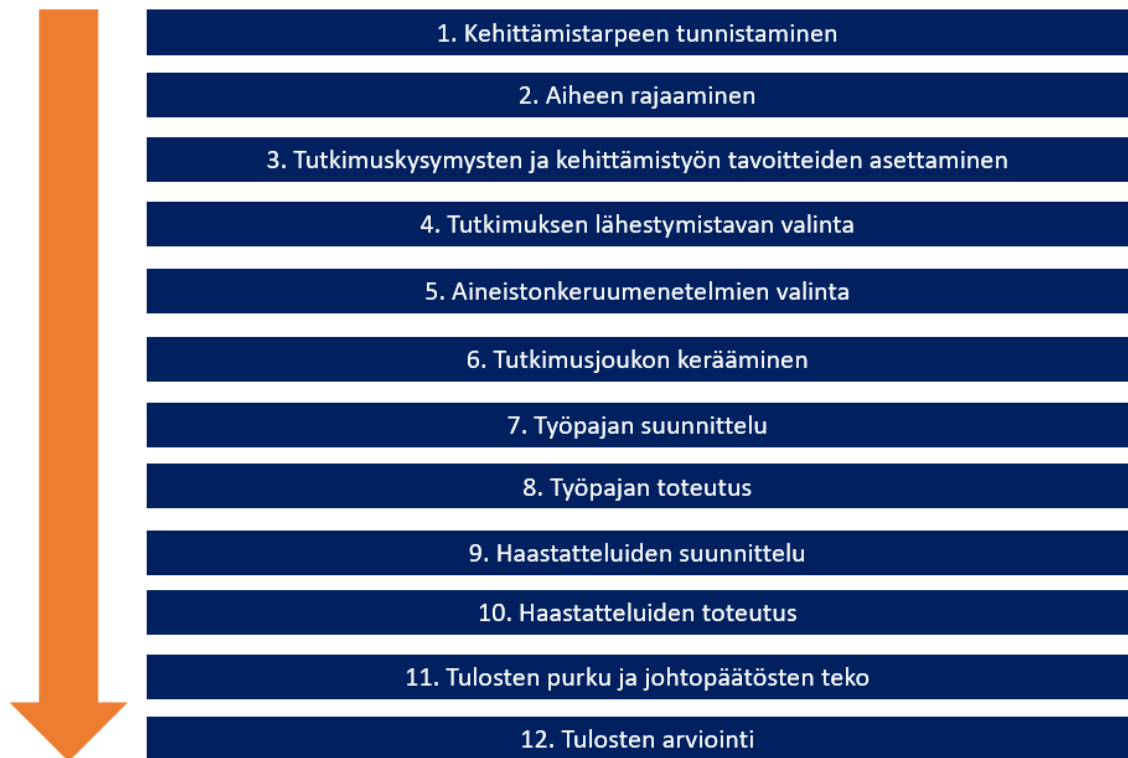
7 Tutkimuksen toteutus

Tarve tutkimukselliselle kehittämistyölle syntyy yleensä organisaation halusta muuttua ja kehittyä, tyypillisesti jonkin arjessa kohdatun ongelman kirvoittamana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 20). Tämäkin opinnäytetyö ja sen tutkimus vastaavat kohdeorganisaation kehittämis- ja muutostarpeeseen, joka syntyi organisaatiossa jo aiemmin käynnistyneen projektin myötä.

Tutkimus kuuluu siis osaksi suurempaa muutosprosessia, ja sen oli tarkoitus nostaa keskiöön Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy:n kirjanpitäjät, eli tilineuvojat, joiden työtä ja toimenkuvaa muutoksen voi katsoa eniten organisaatiossa muuttaneen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ymmärrystä siitä, miten tilineuvojat näkevät ja hahmottavat oman työnkuvansa, kun rutiinitöiden määrä on osana kuukausittaista työtä merkittävästi vähentynyt. Lisäksi kehittämisehdotuksia varten haluttiin saada tietoa siitä, mitä esteitä ja haasteita sekä mahdollisia puutteita omassa osaamisessaan tilineuvojat tunnistavat muutoksen edessä.

Tutkimus rajattiin koskemaan vain kuukausittaista pääkirjanpitoa, vaikka tilineuvojat VTP Oy:llä vastaavatkin asiakasyritystensä kirjanpidosta kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan prosessia tilineuvojalähtöisesti, vaikka ydinprosessi jakautuukin edelleen muille yksiköille kuuluviin osaprosesseihin.

Kuvassa 13 on esitetty tutkimustyön eteneminen vaiheittain. Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin vaiheita 5-10. Olennainen osa tutkimustyötä on ollut myös teoreettisen viitekehyksen kokoaminen. Tietoperustan kokoamista ja eri näkökulmia on esitelty aiemmin luvussa 6. Varsinainen tietoperusta on jaoteltu päälukuihin 3-5.



Kuva 13. Tutkimustyön eri vaiheet

7.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimusosa on tapaustutkimus, jossa on paljon myös toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Tapaustutkimukselle ominaisesti työn tarkoituksena oli kehittämis ehdotusten ohella tuottaa tietoa rajatusta kohteesta tai ilmiöstä, joka tässä tutkimuksessa oli kohdeorganisaation kirjanpitäjät ja heidän kokemuksensa muuttuvasta työkuvasta. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Ojasalo ym. (2014, 54) toteavat tapaustutkimuksessa tavoiteltavan mahdollisimman paljon tietoa suppeasta aiheesta ilman erityistä yleistämisen tarvetta. Tämän tutkimuksen keskiössä olivat yhden yrityksen kirjanpitäjät, mikä on myös tapaustutkimukselle tyypillistä. Tosiasiassa ilmiö on tunnistettavissa toimialalla yleisestikin, rutiinitöiden siirtyessä pois kirjanpitäjien työlialta, mikä uudistaa ja muuttaa perinteisiä rooleja taloushallinnon tehtävissä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 241-243).

Vahva osallistamisen halu ja yhdessä tekemisen kautta löydetyt kehittämis ehdotukset toivat tähän tutkimukseen toimintatutkimuksen piirteitä. Vaikka tämän tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa konkreettinen kuvaus pääkirjanpitoprosessista, tutkimus päättyi johtopäätöksinä esitettyihin kehitysehdotuksiin. Tutkimus ei siis syklisesti kehittänyt esimerkiksi prosessia edelleen tai muuttanut toimintaa organisaatiossa tutkimuksen aikana. Tämä on tapaustutkimukselle hyvin tyypillinen piirre. (Ojasalo ym. 2014, 54; 60-63.)

7.2 Tutkittavan joukon valinta

Tutkimuksen tutkittavaa joukkoa ei tässä tutkimuksessa valittu kohdennetusti, vaan VTP Oy:n tilineuvojille esitettiin 19.2.2021 avoin kutsu (liite 1) kirjanpitoyksiköiden esihenkilöiden välityksellä. Kutsussa ei esitetty vaatimuksia tutkimukseen osallistujille, esimerkiksi kokemusvuosien osalta.

Tutkimus haluttiin pitää mahdollisimman avoimena, ja osallistujien haluttiin osoittavan itse kiinnostusta aiheeseen. Tiedostettiin riski, että tutkittavasta joukosta voisi muodostua hyvin homogeeninen joukko, esimerkiksi iän tai kokemuksen näkökulmasta. Tällaisilla taustatekijöillä ei nähty kuitenkaan olevan olennaista merkitystä tutkimuksen tavoitteisiin tai luotettavuuteen. Jos tutkimuskysymykset olisi rajattu koskemaan esimerkiksi 40-50-vuotiaita kirjanpitäjiä, taustatekijöillä olisi ollut merkitystä.

Koettiin että tutkimuksen toteutuksen kannalta olennaisinta oli se, että osallistujat olisivat aktiivisia ja halukkaita tuomaan mielipiteitään ja kokemuksiaan esiin. Kohdentaminen olisi voinut muodostaa tutkittaville tunteen siitä, ettei osallistuminen perustunut vapaaehtoisuuteen, ja tällöin olisi päädytty rikkomaan tutkimuseettisiä normeja (Kuula 2011, luku 4).

Tilineuvojille osoitetussa kutsussa pyrittiin hyvän tutkimusetiikan mukaisesti informoimaan tutkimuksen tavoitteista ymmärrettävällä tavalla, käyttämättä liikaa tutkimustyöhön liittyvää terminologiaa. Tavoitteita esitettiin myös tutkimuksen eri vaiheiden osalta, kuten liitteistä 2, 3 ja 8 on työpajan ja haastatteluiden osalta nähtävissä. Kutsussa pyrittiin myös avaamaan miten paljon tutkimus työllistää kutakin osallistujaa ja miten tutkimuksessa kerättyä tietoa käsitellään ja kenen toimesta (Kuula 2011, luku 4). Dokumentointitapoja ja aineiston käsittelyä käytiin läpi tutkimuksen toteutusvaiheissa lisää.

Tavoitteena oli, että kustakin kuudesta päivittäistavarakaupan toimialan kirjanpitoyksiköstä osallistuisi vähintään yksi tilineuvoja, jotta mahdolliset alueelliset erot tulisivat huomioituksi. Tutkimusryhmään ilmoittautui lopulta seitsemän tilineuvojaa, joista kaksi työskentelevät samassa yksikössä. Tutkimuksen joukko muodostui hyvin heterogeeniseksi, ja jokainen osallistuja oli ilmaissut itse halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Nämä tarjosivat hyvät lähtökohdat tutkimuksen toteutukselle ja tuloksien tulkinnalle. Seitsemän tilineuvojan joukko nähtiin riittävän suurena joukkona tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta.

Kuten kehittämistyön aiheen rajausta käsittelevässä luvussa 2.2.2 on esitetty, tutkimukseen osallistui osittain myös kolme määriteltyä asiantuntijaa VTP Oy:n keskustoiminoista. Asiantuntijoiden voidaan katsoa olevan yhdessä pääkirjanpito-prosessin proses-

siomistajien joukko. Asiantuntijat kutsuttiin työpajatyöskentelyyn mukaan, jotta pääkirjanpito-prosessin kuvauksesta ei jäisi puuttumaan jotain sellaista olennaista, jota tilineuvojat eivät osaisi ottaa huomioon. Lisäksi katsottiin, että asiantuntijoiden on hyvä olla kuulemassa keskustelua ja mahdollisesti ottaa siihen osaakin, koska heidän tehtävänä on prosessin edistäminen ja kehittäminen.

7.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston keräämisessä laadullisia menetelmiä. Laadulliset, eli kvalitatiiviset menetelmät eivät pyri määrällisesti laajan aineiston keräämiseen, tulosten tilastointiin tai yleistäviin johtopäätelmiin. Sen sijaan laadulliset menetelmät pureutuvat ilmiöihin syvemmälle. Niiden avulla halutaan selvittää tilastojen ulkopuolelle jääviä syy-seuraussuhteita, jotka voivat olla joskus vain rivien välistä tulkittavissa. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava joukko on tarkasti ja harkitusti valittu näyte satunnaisen otoksen sijaan. Tutkijan voidaan monesti katsoa osallistuvan tutkimusprosessiin ja olevan hyvin lähellä tutkittavia. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, ja tutkijan rooli on olla kerätyn aineiston tulkitsija. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

7.3.1 Fasilitoitu työpaja

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhdeksi tutkimusmenetelmäksi voidaan nimetä yhteisölliset ideointimenetelmät. Niillä voidaan tarkoittaa ohjattuja, luovaan ajatteluun rohkaisevia työpajoja, joissa osallistetaan henkilöstöä uusien toimintamallien, tuotteiden tai palveluiden ideointiin. (Ojasalo ym. 2014, 158-159.)

Tässä kehittämistyössä haluttiin nimenomaan osallistaa tilineuvojia uuden pääkirjanpito-prosessin kuvaamiseen. Osallistaminen lisää dialogia ja keskustelua osana muutosprosessia, mikä vahvistaa työntekijän samaistumiskokemuksia suhteessa organisaatioon. Samaistuminen organisaatioon on yksi onnistuneen muutoksen perusedellytys. (Ponteva 2012, luku 2.4)

Yhteisöllisten ideointimenetelmien toteuttaminen edellyttää fasilitointia. Fasilitointi on ajattelun ja vuorovaikutuksen helpottamista ryhmässä. Ryhmän toimintaa ohjaa fasilitaattori, jonka ei ole tarkoitus itse osallistua varsinaisen sisällön tuotantoon, vaan saada ryhmää kulkemaan kohti tilaisuuden tavoitetta yhdessä. Fasilitointi herkästi mielletään pelkäksi

ideoiden herättelemiseksi, mutta fasilitoinnin kautta voidaan lisätä myös yhteistä ymmärrystä, oli fokus sitten nykytilassa tai tulevaisuuden tahtotilassa. (Kupias 2016, 65-73.)

Fasilitaattori suunnittelee ryhmätyöprosessin kulun ja työkalut, joiden avulla työskentelyä toteutetaan. Lisäksi fasilitaattorin on tehtävä olennaisia rajoituksia siitä, mikä on työskentelyn tavoite kussakin työpajassa ja kuinka pitkälle uudet ideat halutaan työpajan aikana jaostaa. Työpajaa ei tule nähdä irrallisena tapahtumana, vaan jo ennen sen toteutusta on mietittävä, mitä sen jälkeen tapahtuu ja miten saatua tietoa tai ideoita hyödynnetään. (Kantojärvi 2012, 10-15.)

Prosessikehittämisen työpaja järjestettiin 19.3.2021. Kutsu prosessikehittämisen työpajaan lähetettiin tutkimukseen osallistuville 5.3.2021 (liite 2). Ennen kutsun lähettämistä oli varmistettu, että ajankohta sopii kaikille osallistujille. Kutsun lisäksi ennen työpajan järjestämistä lähetettiin aiheeseen viritteleviä kysymyksiä (liite 3). Kysymykset perustuivat Pesosen (2007, 145-146) esittämään yhdentoista kysymyksen sarjaan, joiden avulla prosessikuvausta voidaan työstää. Kutsussa ja kysymysten lähetyksen yhteydessä painotettiin, ettei osallistujien odotettu antavan työpajan alussa valmiita vastauksia. Kysymyksistä, työpajan toteutuksesta ja näin ollen myös prosessikuvauksesta jätettiin tietoisesti pois sellaiset kohdat, jotka koskevat prosessin johtamista ja resurssien suunnittelua. Näiden katsottiin rajautuvan pois tilineuvojan tehtäväkentästä, jolloin heidän ei myöskään katsottu voivan ottaa niihin kantaa. Resursseja tarkasteltiin osaamisen näkökulmasta haastatteluiden yhteydessä.

Työpajan suunnittelussa oli otettava erityisen tarkasti huomioon se, että työpaja jouduttiin koronaviruspandemian vuoksi järjestämään virtuaalisesti. Psykologinen turvallisuuden tunteen luominen on yksi onnistuneen työpajan aloittamisen ydinelementeistä (Kantojärvi 2012, 48). Turvallisuuden tunteen merkityksen katsottiin korostuvan virtuaalisessa toteutuksessa. Tilanne oli osallistujille uusi ja vieras. Siksi kutsussa ja työpajan alussa korostettiin, että tilaisuudesta haluttiin tehdä avoin ja kaikkien mielipiteet salliva.

Kuvassa 14 on esitetty työpajan eteneminen. Liitteestä 4 käy ilmi eteneminen tarkemmalla tasolla työpajan esitysmateriaalin kautta. Turvallisen ilmapiirin luomiseksi ja osallistujien aktivoimiseksi työpajan alussa toteutettiin esittelykierros ja lämmittelyharjoitus. Näiden harjoitusten tarkoitus ei ollut vielä tuottaa varsinaisesti prosessia varten informaatiota, vaan niiden kautta haluttiin aktivoida osallistujat työpajaan. Kantojärvi (2012, 48) toteaa, että fasilitaattorin tehtävänä on helpottaa osallistujia katkaisemaan mietteet edellisiin ja tuleviin työtehtäviin, ja edesauttaa tunnelmaan virittäytymistä. Tämän katsottiin olevan erittäin tärkeää, koska työpaja toteutettiin keskellä työpäivää.

1. Avaus & agenda
2. Esittely- ja fiiliskierros
3. Lämmittelyharjoitus
4. Päivän tavoitteen esittely & viitekehysten avaus
5. Aktivointiharjoitus
6. Työskentely 1 – Prosessin yleiskuvauksen elementit
7. Työskentely 2 – Prosessikaavion työvaiheet
8. Työpajan purku

Kuva 14. Työpajan runko

Kantojärven (2012, 48-49) mukaan työpajan alussa on sovittava päivän tavoitteista ja pelisäännöistä. Lämmittelyharjoituksen jälkeen esiteltiinkin työpajan tavoitteet ja käytiin läpi prosesseihin liittyvää terminologiaa, jotta kaikki osallistujat ymmärtäisivät tavoitetilan samalla tavalla. Tässä yhteydessä myös käytiin läpi, mikä on fasilitaattorin rooli työpajassa. Työpaja tallennettiin, ja se kerrottiin osallistujille jo heti työpajan alussa. Osallistujat saivat tiedon, että tallennetta käytetään vain työskentelyjen vaiheiden ja lopputulosten dokumentointiin, ja kaikkea dokumentointia käsiteltäisiin nimettömästi.

Työpaja toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksella ja sen aikana hyödynnettiin kahta erilaista virtuaalista työkalua, Flingaa ja Muralia. Flinga on yksinkertainen, valkotaulua imitoiva alusta. Flinga Wallissa osallistujat voivat eri värikoodein antaa vastauksia muistilappujen avulla. (Nordtouch Ltd.) Flinga osoittautui käytettävyydeltään hyvin yksinkertaiseksi, joten sen ajateltiin olevan sopiva työkalu prosessin yleiskuvauksen työstämiseen. Alustalla on myös mahdollista järjestää äänestyksiä annettujen vastausten pohjalta, mitä tultiin tarvitsemaan työpajan aikana.

Mural on yhtäläillä yhteiskäyttöiseen virtuaalityöskentelyyn tarkoitettu alusta, joka tarjoaa laajan valikoiman erilaisia työkaluja yhteisöllisten ideointimenetelmien tueksi (Tactivos Inc). Muralin avulla pystyttiin toteuttamaan laajempi harjoitus virtuaalisilla muistilapuilla ja samaa äänestysmetodia hyödyntäen. Muralin käyttö onnistui yksinkertaisen menetelmän avulla nopealla perehdytyksellä, mutta monimutkaisempaan työskentelyyn olisi tarvittu selkeästi enemmän aikaa pelkästään työkaluun perehtymiseen.

Varsinaiset prosessin työstämiseen käytetyt menetelmät pohjautuivat niin ensimmäisen kuin toisenkin harjoituksen osalta Laamasen (2009, 86) esittämään prosessin työstämismalliin. Tarkoituksena oli kerätä kysymysten kautta ideoita, joista kukin osallistuja sai äänestää itse osuvimmaksi, tärkeimmäksi tai kuvaavimmaksi valitsemaansa ehdotusta. Työskentelyä ja tuloksia on avattu tarkemmin luvussa 8 ja liitteissä 5 ja 6.

Työpaja nauhoitettiin, jotta sen eri vaiheita pystyttiin paremmin dokumentoimaan työskentelyn jälkeen. Nauhoitteen avulla pystyttiin myös palaamaan sellaisiin huomioihin, joita ei kirjoitettu työskentelyn aikana digitaalisille muistilapuille tai Teams-kokouksen keskusteluun, vaan ne sanottiin ääneen. Nauhoite hävitettiin, kun koettiin, ettei tutkimuksen osalta ole enää tarpeen palata sen aineistoon.

7.3.2 Haastattelut

Kehittämistyössä toteutettiin työpajan lisäksi haastattelut. Haastattelut koettiin keinoksi saada tilineuvojat rohkeasti kertomaan omia mielipiteitään ja jakamaan tuntemuksiaan. Niiden nähtiin tarjoavan kaikille tasapuolinen mahdollisuus osallistua ja puhua. Joitain haastatteluissa läpikäytyjä asioita olisi voitu käydä läpi myös työpajassa, mutta tiedostettiin, että etenkin virtuaalisessa työpajassa jotkut osallistujista voivat jäädä varsin passiiviseen rooliin.

Haastatteluiden kautta haluttiin saada tietoa siitä, miten tilineuvojien mielestä työpajan aikana onnistuttiin kuvaamaan heidän tekemistään osana pääkirjanpitoprosessia. Tahtotilana oli ymmärtää, miten tilineuvojat suhtautuvat muutokseen ja toisaalta mikä erityisesti haittaa tai hidastaa heidän mielestä prosessin etenemistä. Tilineuvojia myös haastettiin miettimään omaa osaamistaan ja sen kehitystarpeita niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Haastatteluiden kysymykset ja tulokset linkittyivät vahvasti Greenin (2007, 204-205) mainitsemaan kolmen muutosjohtamisen tärkeimpään tehtävään:

- Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää miksi muutos kohdataan ja mikä on hänen roolinsa osana sitä
- Johtamisen kautta tulee varmistaa, että muutos etenee sujuvasti ja esteitä raivataan tieltä pois
- Työntekijöiden osaamistarpeet täytyy tunnistaa ja niihin tulee tarjota kehittämismahdollisuuksia

Ojasalo ym. (2014, 106-108) toteavat haastattelun tutkimusmenetelmänä olevan hyvin vahvasti yksilön ja hänen kokemustensa merkitystä korostava. Haastattelut voidaan toteuttaa hyvin strukturoituna, jolloin haastattelun kulku on etukäteen päätetty kysymysten

muodon ja järjestyksen osalta. Haastattelu voidaan toteuttaa myös avoimena haastatteluna, jolloin kyseessä on keskustelevampi tilanne, ja haastatteluun osallistuvat ovat tasa-vertaisemmassa asemassa. Olennainen osa haastattelua on valmistautuminen, johon kuuluu haastateltavan kokonaisvaltainen huomiointi. Valmistautumisella pyritään varmistamaan, että haastattelu antaa tutkimuksessa käyttökelpoisia tuloksia.

Haastattelut toteutettiin tutkimuksessa 6.-9.4.2021. Kutakin tilineuvojaa haastateltiin Teamsin välityksellä koronapandemiasta johtuen. Kullekin haastattelulle oli etukäteen varattu 1,5 tuntia aikaa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Etukäteen mietityt kysymykset, jotka esitettiin jokaiselle haastateltavalle on dokumentoitu liitteeseen 9. Haastattelun aikana esitettiin tarpeen mukaan lisäkysymyksiä, jotta päästiin pureutumaan vastausten takana vaikuttaviin tekijöihin. Haastatteluja varten tilineuvojille toimitettiin ohjeistus, jossa kerrottiin haastattelun otsikko, kulku ja miten haastattelusta saatavaa aineistoa osana tutkimusta on tarkoitus käsitellä (liite 9).

Haastattelut koettiin etukäteen keinoksi saada tilineuvojat rohkeasti kertomaan omia mielipiteitään ja jakamaan tuntemuksiaan. Lisäksi niiden nähtiin tarjoavan kaikille tasapuolinen mahdollisuus osallistua ja puhua. Haastatteluiden kautta haluttiin saada tietoa siitä, miten tilineuvojien mielestä työpajan aikana onnistuttiin kuvaamaan heidän tekemistään osana pääkirjanpitoprosessia. Tahtotilana oli ymmärtää, miten tilineuvojat muutoksen kokevat ja toisaalta mikä erityisesti haittaa tai hidastaa prosessin etenemistä. Tilineuvojia myös haastettiin miettimään omaa osaamistaan ja sen kehitystarpeita niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.

Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Äänittäminen ja tallentaminen mahdollistavat sen, että haastattelija voi keskittyä täysin haastattelutilanteeseen ja havaitsee mahdollisesti nyansseja, joita ei ennättäisi muistiinpanoja tehdessä aistia (Ojasalo ym. 2014, 107). Litteroinnin yhteydessä oltiin tarkkoja siitä, että aineistot käsitellään anonymisti, eikä niiden dokumentoinnissa mainita sellaisia asioita, joiden kautta vastaukset voitaisiin yksilöidä. Aineistot kirjoitettiin auki hyvin pitkälti toistaen kaikki sanotut asiat, käyttäen sitä kieltä, jota haastateltava käytti. Haastattelujen pituus vaihteli puolesta tunnista tuntiin, ja aineistot litteroitiin haastattelun jälkeisenä iltana, joten nähtiin parhaaksi tavaksi kirjoittaa ne kokonaisuudessaan auki. Joissain tapauksissa ylimääräisiä täytesanoja poistettiin tai jos haastateltava aloitti lauseensa jättäen sen kesken aloittaakseen alusta toisin muotoillen, vain lopullinen ajatus dokumentoitiin auki.

Aineiston analyysi tehtiin litteroitujen aineistojen perusteella. Analysointia ei kuitenkaan aloitettu vasta kaikkien haastatteluiden jälkeen, vaan se oli jatkuva osa prosessia. Haastattelujen analysointia olisikin suositeltavaa tehdä samanaikaisesti tietojen kun tietoa kerätään, niin haastatteluista tehtäessä kuin haastattelujen tuloksia purkaessakin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135-136). Analyysin jatkuvuutta tuki se, että kaikki haastattelut litteroitiin hyvin nopeasti niiden järjestämisen jälkeen. Näin haastattelijalla oli jo käsitystä usein esiin nousseista huomioista ja toisaalta eroavuudet nousivat jo haastattelujen aikana esiin.

Kokonaisuutta lähdettiin analysoimaan ja purkamaan siten, että otsikoitiin tutkimuskysymyksiin pohjaavat näkökulmat ja käytiin kukin haastattelu tästä näkökulmasta läpi. Käytännössä aineistoa siis purettiin teema-alueittain (Hirsjärvi & Hurme 2015, 141). Aineistojen litteroinnissa ja purkamisessa hyödynnettiin exceliä, joten käsittely oli hyvin manuaalista. Kutakin eri näkökulmaa avaavat huomiot koodattiin eri väreillä aineistossa. Samaan teemaan liittyvät huomiot kunkin haastateltavan aineistosta kopioitiin erilliseen tiedostoon rinnakkain, jotta pystyttiin helpommin rekisteröimään toistot sekä poikkeamat haastateltavien välillä. Tässä vaiheessa otettiin huomioon se, että vaikka haastatteluissa esitettiin kaikille samat kysymykset samassa järjestyksessä, haastateltavat saattoivat jonkin toisen kysymyksen yhteydessä kuvata tuntemuksiaan toisesta osa-alueesta. Kun tutkimuskysymyksiin perustuvat teemat oli käyty läpi, tarkkailtiin aineistoja vielä siitä näkökulmasta, oliko haastatteluissa noussut esiin jotain sellaista, jota ei olisi esimerkiksi tutkimuskysymyksissä osattu ottaa huomioon.

Aineistoa analysoitiin pääosin siten, että pyrittiin ensin teemoittain tiivistämään haastateltavien vastausten merkitys ja vertaamaan niitä keskenään. Sen jälkeen aineistosta lähdettiin etsimään syitä ja seurauksia vastauksille, ja havainnoimaan näiden eroja. Esimerkiksi ensin pyrittiin tunnistamaan lyhyesti, mikä on kunkin haastateltavan suhtautuminen tehtäväkentän muutokseen. Kun positiivinen, negatiivinen tai neutraali suhtautuminen oli tunnistettu, pyrittiin löytämään syyt sille, miksi haastateltava kuvasi suhtautumistaan niin. Tämän jälkeen tehtiin tulkintoja siitä, miksi kokemukset eroavat toisistaan tai havaittiinko yhtenevissä kokemuksissa samoja syy-seuraussuhteita. Raportoinnissa hyödynnettiin hyvin paljon suoria lainauksia haastatteluista. Otteet haastatteluista ovat tutkijan keino osoittaa, mihin esitetyt väittämät aineistosta perustuvat (Hirsjärvi & Hurme 2015, 194).

8 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli kuvata VTP Oy:n pääkirjanpito prosessia tilineuvojalähtöisesti. Tutkimuksen kautta haluttiin hahmottaa, mitä tilineuvojan työtä hidastavia esteitä ja heikkouksia prosessissa on, jotta prosessia voitaisiin tehostaa ja tilineuvojien työtä muuttuvan työnkuvan edessä helpottaa. Lisäksi tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten tilineuvojat hahmottavat omaa tehtäväkenttäänsä ja sen muutosta, minkälaisia tunteita muutos heissä herättää ja minkälaisia kehittämistarpeita he omassa osaamisessaan tunnistavat muutoksen äärellä.

Tutkimuksen ensimmäinen osa toteutettiin toiminnallisena työpajana. Sen tuloksena syntyi konkreettinen, karkean tason prosessikuvaus. Koska prosessikuvausta tehtiin tilineuvojalähtöisesti, eikä työskentelyyn kutsuttu kirjanpitoyksiköiden päälliköitä tai muuta johtoa, kuvauksesta jätettiin pois resursseihin ja ohjaamiseen liittyvät kysymykset. Tutkimuksen toisessa osassa toteutettiin yksilöhaastattelut, joiden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä siitä, miten tilineuvojat suhtautuvat muutokseen, mitkä ovat merkittäviä hidasteita tai esteitä prosessin etenemisessä ja mitä kehittämistarpeita tilineuvojat tunnistavat omassa osaamisessaan.

8.1 Miltä näyttää uusi kuukausittainen pääkirjanpito prosessi? -työpaja

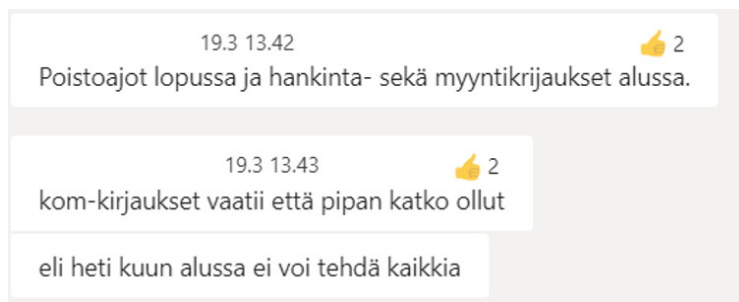
Työpaja toteutettiin virtuaalisesti Microsoft Teamsillä. Työskentelyyn osallistui aktiivisesti paikalle kutsutut seitsemän tilineuvojaa ja kolme asiantuntijaa. Työpajan ohjelmarunko, sen aikana käytetyt välineet ja menetelmät on esitelty tarkemmin luvussa 7.3.1 sekä liitteessä 4.

Työpajan aikataulun ja välineiden suunnittelun osalta oli vaikea arvioida, miten paljon viidessä tunnissa olisi mahdollista saada aikaan. Pää tavoite oli saada koottua tilineuvojien näkemys pääkirjanpito prosessin yleiskuvauksen elementeistä sekä heidän työvaiheet osana pääkirjanpito prosessia. Nämä tavoitteet saavutettiin työpajan aikana. Jos aikaa olisi ollut enemmän käytettävissä, prosessikaaviota olisi laajennettu siten, että siihen olisi otettu mukaan muut prosessiin osallistuvat tahot. Tätä edistettiin kehittämistyön aikana asiantuntijoiden kanssa, joten työpajan voi sanoa tuottaneen riittävästi informaatiota.

Ryhmän koko osoittautui hyvin optimiksi. Mikäli mukana olisi ollut tätä suurempi joukko, viiden tunnin aikavaraus ei olisi mitä todennäköisimmin riittänyt. Virtuaalisessa toteutuksessa oli joitakin etuja perinteiseen fyysisesti samassa tilassa toteutettavaan työskentelyyn verrattuna. Esimerkiksi äänestäminen sujui nopeasti, kun työvälineet laskivat äänestystulokset automaattisesti. Tästä oli paljon hyötyä, koska työpajassa äänestäminen oli

merkittävässä roolissa. Valituissa välineissä oli lisäksi mahdollista työskennellä anonyymisti muistilappujen kanssa. Anonymiteetin oletettiin lisäävän osallistujien rohkeutta ilmaista omia mielipiteitään.

Virtuaalisessa ympäristössä oli toki myös negatiivisia puolia. Esimerkiksi keskustelu tapahtui hyvin suurelta osin kirjallisesti Teamsin keskustelu-alustalla, jolloin kommunikointiin syntyi aina ylimääräinen viive. Keskustelu siirtyi hyvin luonnollisesti kirjalliseen muotoon, joten sitä ei lähdetty väkisin muuttamaan. Virtuaalisessa toteutuksessa oma haasteensa on ylipäättään juuri keskustelun pitäminen sujuvana. Vahingossa yhteen aikaan sanotut asiat puuroutuvat herkästi, joten keskustelun ylläpito vaatii puheenvuorojen jakamista. Pääosin kirjoittaen käydyssä keskustelussa hyvä puoli oli, että se mahdollisti muiden mielipiteisiin reagoinnin esimerkiksi peukuilla (kuva 15). Reagoinnit antoivat vahvistusta sille, että jokin sanottu edusti suuremman joukon mielipidettä.



Kuva 15. Esimerkki Teamsin keskustelussa nostetuista huomiosta ja muiden reagoinnista niihin

Muistilappujen jäsenteleminen, siirtely ja poistaminen koettiin aavistuksen työläämpänä virtuaalisessa toteutuksessa verrattuna siihen, jos kyse olisi ollut fyysisistä muistilapuista. Osallistujia on kiittäminen siitä, että he omaksuivat työvälineiden toimintalogiikan hyvin nopeasti. Tämä luonnollisesti etukäteen jännitti, koska hankalien työkalujen vuoksi koko työpajan toteutus olisi voinut epäonnistua. Työkalut saivat jopa kiitosta työpajan lopuksi, koska niiden nähtiin palvelevan hyvin työpajan tarkoitusta.

Työpajan alussa korostettiin, että työpajassa halutaan tarkastella ideaalista tilaa, jossa kuukausittainen pääkirjanpito-prosessi etenee halutulla tavalla. Tämän kautta haluttiin täsmentää sitä, että itse työpajassa ei ole tarkoitus eritellä mitään ongelmia kuhunkin vaiheeseen sisältyä ja miksi se ei etene halutulla tavalla. Työskentelyn aikana kuitenkin nousi esiin kokonaisuuden näkökulmasta olennaisia kipupisteitä, jotka on esitetty tarkemmin jäljempänä, luvussa 8.1.2.

8.1.1 Prosessin yleiskuvauksen elementit

Prosessin yleiskuvauksen työstämistä varten oli toimitettu etukäteen aiheeseen orientoivia kysymyksiä (liite 3). Kysymykset käytiin työpajan aikana läpi, ja tarkempi järjestys on esitetty työpajan esitysmateriaalissa (liite 4). Liitteessä 5 on esitetty työskentelyn eteneminen vastausten kautta. Kunkin kysymyksen kohdalla osallistujat saivat purkaa omat mielipiteensä muistilapuille. Esitetystä vastauksista karsittiin pois toistot, minkä jälkeen osallistujat saivat antaa äänensä 1-3 muistilapulle, kysymyksestä riippuen. Kutakin kysymystä varten jätettiin 1-3 vastausta, jotka saivat eniten ääniä. Koonti näistä vastauksista on esitetty kuvassa 16. Oranssit laatikot kuvaavat sitä prosessin elementtiä, jonka perusteella muotoiltuun kysymykseen vastaukset kohdistuvat.



Kuva 16. Koonti työpajan Prosessin yleiskuvauksen elementit –työskentelyn lopputuloksesta

Työskentelyn ja äänestystulosten perusteella tilineuvojat näkevät pääkirjanpito prosessin tarkoituksiksi lakia noudattaen ja asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla palvellen tuottaa luotettava kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta niin asiakkaille kuin tietoa tarvitseville viranomaisillekin. Prosessin tärkeimmiksi asiakkaiksi nostettiin kauppiasyrittäjät, Kesko sekä Verohallinto. Tilineuvojat määrittivät asiakkaiden edellyttävän prosessilta aikatauluissa pysymistä. Heidän näkemyksensä mukaan asiakkaiden vaatimukset täyttyvät, jos prosessiin osallistuvilla on riittävästi osaamista ja ymmärrystä taloushallinnosta ja kirjanpidosta. Koska asiakas myös osallistuu pääkirjanpito prosessissa tiedon tuottamiseen eri järjestelmien kautta, katsottiin asiakkaan odottavan näiden järjestelmien olevan helppokäyttöisiä.

Tilineuvojat tunnistivat prosessin käynnistyvän, kun kuukausi vaihtuu. Prosessi päättyy, kun kausi raportoidaan asiakkaille. Kauppiaan ja Keskon näkökulmasta raportointi toteutuu kuukausittaisena kausianalyysinä. Verohallinnolle ilmoitetaan kuukausittain tilitettävän ja vähennettävän arvonlisäveron määrä. Prosessin menestystekijöiksi nimettiin siihen osallistuvien tahojen ammattitaito, toimivat järjestelmät ja läpi prosessin noudatettavat yhtenäiset toimintatavat. Prosessin menestymistä voidaan tilineuvojien tulkinnan mukaan mitata läpimenoaikojen, asiakastytyvyyden ja ylipäätään asiakaspalautteiden kautta.

Vastauksissa ilmeni vahva asiakaslähtöisyys. Tämä oli tilineuvojista itsestään kumpuavaa, koska kysymyksiä ei oltu asetettu siten, että asiakkaan roolia olisi erityisemmin korostettu. Työskentelyä pohjustettaessa ja päivän tavoitteita avattaessa ei myöskään painotettu, että prosessia tulisi määritellä asiakkaan osuus ja merkitys huomioiden. Jos asiakasnäkökulma olisi jäänyt kokonaan huomioimatta, olisi työskentelyssä toki täytynyt asiaan puuttua. Prosessin tarkoituksessa nousi esiin tilineuvojien halu palvella asiakasta ja prosessin katsottiin olevan mitattavissa nimenomaan asiakastytyvyyden ja asiakaspalautteiden kautta. Tämä oli työskentelyn näkökulmasta hyvä asia, jotta fasilitaattorin ei tarvinnut puuttua työskentelyyn sen sisällön osalta.

Asiakkaan rooli korostui vastauksissa myös toisesta näkökulmasta. Asiakkaan vaatimuksia määriteltäessä tunnistettiin, että kauppiasyrittäjä osallistuu prosessiin useissa eri vaiheissa, joten asiakas vaatii käytettäviltä järjestelmiltä helppokäyttöisyyttä. Prosessin menestystekijöissä mainitut yhteiset toimintatavat yltyvät myös asiakkaan toimintaan, koska asiakas voi itse olla prosessin etenemisen jarruna.

Useissa vastauksissa oli yhteinen piirre, joka oli tekemisen ja toiminnan sääntömääräisyyttä korostava. Vastauksissa puhuttiin paljon lakien tai erilaisten toimintatapojen noudattamisesta. Aikataulut ja niiden pitävyys nousivat esiin niin asiakkaiden vaatimuksissa, prosessin menestystekijöissä kuin mittareissakin. Lisäksi oikeellisuudella ja sen kautta luotavuudella on merkitystä tilineuvojille. Nämä vahvistavat mielikuvaa siitä, että kirjanpitäjien työ itsessään on hyvin sääntömääräistä ja toisaalta, että kirjanpitäjät myös itse toimivat tiukasti normien mukaisesti.

8.1.2 Tilineuvojan työvaiheet prosessikaaviossa

Työpajan toisessa osassa tavoitteena oli tunnistaa tilineuvojan työvaiheet osana pääkirjanpitoprosessia ja saada ne aikajanallisesti loogiseen järjestykseen. Työskentelyä ja sen vaiheiden tuloksia on dokumentoitu myös liitteeseen 6. Työvaiheita lähdettiin hahmottamaan siten, että jokainen osallistuja sai muodostaa oman aikajanansa kuukausittaisista tehtävistään Muralissa valkotaululle. Vaiheita pyydettiin merkitsemään enintään 20, koska

muuten työvaiheista olisi voinut tulla hyvinkin hienojakoisia ja niiden jatkokäsittely olisi vaikeutunut. Yhden muistilapun oli tarkoitus olla yksi työvaihe. Osallistujia kehoitettiin asettamaan ensimmäinen lappu aikajanan alkuun, viimeinen lappu jotakuinkin sen loppuun ja muut vaiheet näiden väliin.

Varttitunnin työskentelyn jälkeen fasilitaattori alkoi ryhmitellä muistilappuja. Samankaltaista työtehtävää kuvaavat laput jäsenneltiin ryppäiksi, ja tarvittaessa purettiin läpi epäselviä lappuja tai merkittäviä poikkeamia lappujen välillä. Kuva 17 havainnollistaa, miten lapuista alkoi hahmottua tällaisia samaa tehtävää toistavia joukkoja.



Kuva 17. Esimerkki työskentelyssä esiin nousseista toistuvista vaiheista

Ennen kuin ryhmittely oli tehty kaikkien lappujen osalta, osallistujat saivat vielä täydentää mahdollisesti havaitsemiaan puutteita. Tämän jälkeen ryhmitellyistä lapuista poistettiin toistot, ja kutakin ryppästä kohden jätettiin yksi lappu, joka tarvittaessa nimettiin uudelleen kuvaamaan joukkoa parhaalla mahdollisella tavalla. Jäljelle jäi 30 erillistä tehtävää, jotka eivät toistaiseksi olleet kronologisessa järjestyksessä. Seuraavaksi kukin osallistuja sai äänestää 15:ttä tärkeimmäksi näkemäänsä tehtävää. Äänestyksen tuloksista 16 valittiin prosessin työvaiheiksi. Alunperin tarkoitus oli tehdä valinta vain 15 vaiheesta. Niiden ulkopuolelle jäi kuitenkin yksi olennainen vaihe, joka yhteisesti nähtiin tarpeelliseksi nostaa tärkeimpien työvaiheiden joukkoon.

16 vaiheesta muodostettiin aikajana, johon nimetyt tehtävät asetettiin järjestykseen äänestämällä vaihe kerrallaan, lopusta alkuun päin. Aikajanan loppupäässä oli muodostunut selviä ryppäitä, kuten edellä kuvassa 17 havainnollistettiin. Siirryttäessä kohti alkupäätä

kohdattiin enemmän hajontaa, joten ajateltiin, että osallistujien on yksinkertaisesti helpompi järjestää työvaiheita lopusta lähtien. Työskentelyn kokonaistulos on esitetty listamuodossa taulukossa 4. Lyhenne KCM tarkoittaa taulukossa K-Citymarket-ketjuun kuuluvia asiakasyrityksiä. CM on uuden käyttöön otetun maksuliikennejärjestelmän lyhenne ja IPA taas on uuden ostolaskujen käsittelyjärjestelmän lyhenne. Muita termejä sekä työvaiheiden sisältöä on avattu tarkemmin liitteessä 7.

Taulukko 4. Tilineuvojan työvaiheet pääkirjanpito-prosessissa

Vaiheen järjestysnumero	Vaihe
1	Kirjaa verotilin tapahtumat
2	Täsmäyttää kassatilit
3	Käsittelee selvittelytilin tapahtumat + myre-excelin
4	Käsittelee kirjausyhteenvedon
5	Purkaa lomapalkkavelan ja täsmäyttää palkat
6	Ylläpitää/tarkistaa ZTAULUT
7	Kirjaa kassaraporttien perusteella tarvittavat oikaisut
8	Kirjaa KCM Yhteiset kulut ja lomapalkat
9	Kirjaa ja täsmäyttää lähipalveluiden tapahtumat
10	Kirjaa verkkokauppatapahtumat
11	Kirjaa arvopaperi- ja kalustotapahtumat
12	Tarkistaa CM ja IPA-liittymien tapahtumien oikeellisuuden
13	Kirjaa PALPA- ja jälkihyvitejaksotukset ja muut asiakaskohtaiset jaksotukset
14	Tekee lopputäsmäytyksen
15	Tekee kauden päättävät ajot ja täsmäytyksen
16	Kauden analysointi ja raportointi

Eniten ääniä saaneiden vaiheiden ulkopuolelle jäi joukko tunnistettuja tehtäviä, jotka eivät joko saaneet ääniä lainkaan tai saivat niitä vain vähän (taulukko 5). Pois rajautuneita työvaiheita ei ole tule tulkita turhiksi, mutta joiltain osin niiden katsottiin sulautuvan osaksi muita nimettyjä vaiheita. Jotkin tehtävät, kuten kauppiaan sähköposteihin vastaaminen, ovat varmasti olennainen osa koko prosessia ja asiakaspalvelua, mutta niitä ei voida määritellä yhdeksi kiinteäksi vaiheeksi pääkirjanpito-prosessin aikajanalla.

Taulukko 5. Äänestyksessä tilineuvojan työvaiheiden ulkopuolelle jääneet vaiheet

Vaihe, joka rajautui pois prosessin nimetyistä työvaiheista
Täsmäytys
Avoimien erien hallinta
Kauppiaan sähköposteihin vastaaminen
Tiliotteiden tarkastus
Muistiinpanot kauppiaalle lähetettäviin kommentteihin
KAFFI-kirjaukset
Aineiston kokoaminen
Kespron laskut
Edellisen kuukauden purut ja uudet jaksotukset
Kauppiaan muistutus kommentoinnista ja liitteiden lisäämisestä tiliotteelle

Täsmäyttäminen tunnistetaan yleisesti yhdeksi pääkirjanpito-prosessin olennaisimmista tehtävistä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 144-145). Kuten taulukko 5 edellä osoittaa, täsmäytys jäi työpajassa tärkeimpien työvaiheiden ulkopuolelle. Syy on hyvinkin perusteltu. Täsmäyttäminen sekä taseen tilien avoimien erien hallinta nimettiin useaan kertaan erillisinä tehtävinä siinä vaiheessa, kun osallistujat yksilötyönä määrittivät prosessin kulkua. Muistilappujen röykkiössä oli paljon mainintoja täsmäytyksestä erillisenä kokonaisuutena, mutta toisaalta joukossa oli erillisiä, tarkemmin rajattuja ja määriteltyjä vaiheita, joihin kuului jonkin tietyn tapahtuman, kuten taseen rahatilien täsmäyttäminen. Pääpainotteisesti vaiheet oli merkitty aikajanan loppupäähän, mutta esiintyivät satunnaisesti myös muissa kohdissa.

Kun muistilappuja purettiin läpi, useampi kommentoi, että täsmäyttämällä tarkoitetaan itseasiassa useita eri asioita. ”Täsmäytys-aulun täyttäminen yhtenä toimintona ja toinen täsmäytys, että kulut ja tuotot oikeassa paikassa”, kommentoi yksi osallistujista. Tilineuvojat ymmärtävät täsmäyttämisen tarkoittavan taseen tilien saldon oikeellisuuden varmistamista ja toisaalta tuloslaskelman ja taseen tapahtumien oikeellisuuden arvioimista. Koska kyseessä on eri tehtävät, niihin käytetään myös eri välineitä. Tämä kirvoitti keskustelua siitä, että itseasiassa ei olekaan syytä nähdä avoimien erien hallintaa ja taseen tilien saldojen täsmäyttämistä toisistaan erillisinä tehtävinä (kuva 18).

19.3 13.38

AEH-tilejä voi ja pitääkin melkein käydä läpi jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Muuten ei ehdi tehdä kaikkea.

19.3 13.39

Tosisaldoja voi syöttää alkukuusta alkaen.

AEH kuittauksilla voi täsmäytellä kassoja matkahuoltoja yms

19.3 13.40



1

AEH-tilien kuittauksia tehdään pitkin matkaa kun täsmäytetään tasetilien saldoja

Kuva 18. Kommentteja täsmäyttämisen ja avoimien erien hallinnan osalta

Kuvan 18 kommentit ja muu keskustelu osoittivat samalla myös sen, että taseen tilien täsmäyttäminen tai avoimien erien hallinta eivät tosiasiallisesti ole erillisiä työvaiheita osana koko pääkirjanpitoa. Ne nivoutuvat osaksi muita tehtäviä, ja niitä on luonnollista tehdä prosessin aikana aktiivisesti, kun jokin kirjaus- tai käsittelytehtävä on suoritettu loppuun. Täsmäytys on VTP Oy:n sisäisissä ohjeistuksissa kuvattu aiemmin erillisenä työvaiheena, joten tässä on selkeä ajattelumallin muutos.

Täsmäyttäminen tunnistettiin silti edelleen myös joissain tapauksissa täysin erilliseksi vaiheeksi. Kassatilien täsmäyttäminen tunnistettiin olennaiseksi tehtäväksi ensimmäisten vaiheiden joukossa. Tätä perusteltiin sillä, että rahojen täsmäyttämisessä voidaan havaita sellaisia eroja, jotka vaativat asiakkaan kontaktointia asian selvittämiseksi, ja epäselvyydet täytyy saada asiakkaalle tietoon mahdollisimman nopeasti (kuva 19).

19.3 13.51

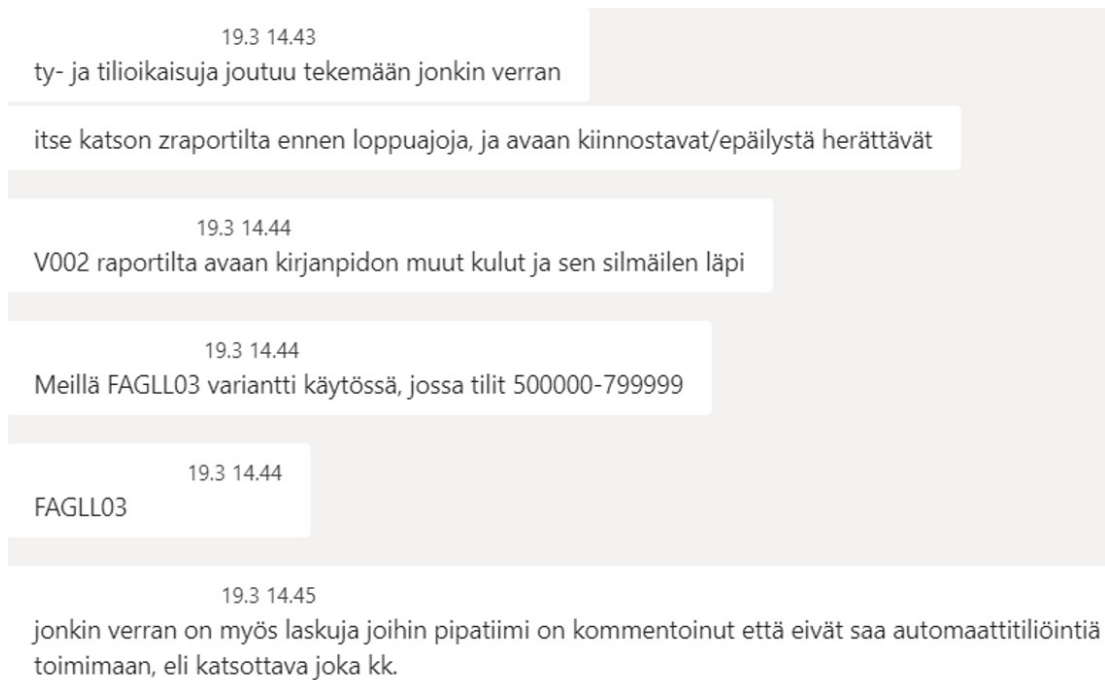


3

Jos rahojen täsmäytyksessä häikkää, hyvä saada kysymys mahdollisimman pian kauppiaille, mitä kauemman aikaa kuluu sen vaikeampi selvittää kaupalla

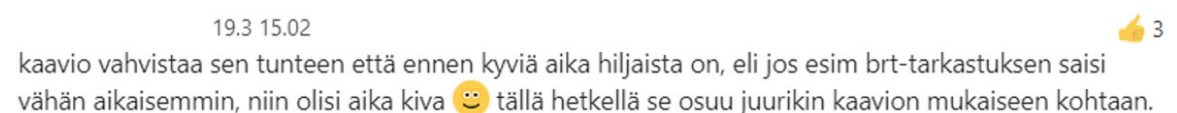
Kuva 19. Kommentti koskien rahatilien täsmäytystä kirjanpidossa

Prosessin vaiheita kehoitettiin kuvaamaan mahdollisuuksien kautta ja tulevaan katsoen. Tilineuvojat kuitenkin selvästi kokivat, että osa heidän tehtävänsä nyt ja tulevaisuudessa on valvoa ja tarkistaa ostolaskujen käsittely- ja kassanhallintatiimin tuottamaa aineistoa. Käytännössä tämä tarkoittaa kirjanpitoon siirrettyjen osto- ja kululaskujen sekä tiliotteiden läpikäyntiä ja virheellisten tapahtumien oikaisua. Virheellisillä tapahtumilla ei tarkoiteta pelkästään inhimillisistä syistä virheellisesti tiliöityjä tositteita, vaan myös sellaisia tapahtumia, joita ei pystytä tällä hetkellä syistä taikka toisesta keskitetyn tiimin toimesta lainkaan tiliöimään oikein. (Kuva 20.)



Kuva 20. Tilineuvojien kommentteja koskien osto- ja kululaskujen sekä tiliotteiden tapahtumien kontrollointia

Työskentelyn aikana tilineuvojat kommentoivat paljon sitä, minkälaiselle aikajänteelle tehtävät asettuvat. Käytännössä edellä esitetystä taulukon 4 vaiheet 5-16 tilineuvoja pystyy aloittamaan vasta kuunvaihdetta seuraavan 7. arkipäivän jälkeen. Valtaosa tehtävistä raskaita erityisesti kuun puoliväliä, ja tilineuvojat toivoivat, että tehtäviä pystyttäisiin jollain keinoin edes osittain aikaistamaan (kuva 21).



Kuva 21. Tilineuvojan kommentti koskien prosessin aikataulua

Kommenttien ja keskustelun myötä piirtyi kuva siitä, että tilineuvojan työn aikataulutus on hyvin vahvasti riippuvaista muiden prosessiin osallistuvien tekemisestä. Tilineuvojien keskuudesta nousi selkeä halu aikaistaa useita tehtäviä, mutta heidän oma vaikutusvaltansa on hyvin rajallinen tai olematon. Tilineuvojat tunnistivat, että joitakin työvaiheita voidaan pilkkoa siten, että osa tehdään heti kuunvaihteen jälkeen ja työvaihe päätetään prosessissa sitten, kun se on mahdollista tehdä loppuun. Esimerkiksi käyttöomaisuuskirjauksia voidaan tehdä käytännössä vaikka reaaliaikaisesti, jos sellaisia asiakkaan aineistossa on. Ne ovat kuitenkin riippuvaisia myös osto- ja kululaskujen katkoaikataulusta. Vasta kautta seuraavan kuun 13. päivän jälkeen ollaan varmoja siitä, että kirjauskaudelle ei enää tule kirjautumaan sellaisia laskuja, jotka tulisi käsitellä käyttöomaisuushankintana. Näin ollen

jos kirjauksia olisi tehty esimerkiksi heti kuunvaihteen jälkeen, pitäisi kuitenkin 13. päivän jälkeen tarkistaa uudelleen, onko uutta kirjattavaa aineistoa tullut. Tällainen yhden työvaiheen pirstaloiminen nähtiin kokonaisuuden näkökulmasta melko tehottomana, eikä merkittävästi aikataulua helpottavana.

Edellä esitettyä taulukkoa 4 tarkastellessa ei myöskään voi olla huomioimatta sitä, että hyvin moni työvaihe pitää sisällään kirjaamista ja aineiston käsittelyä, joilla tarkoitetaan manuaalisten tositteiden kirjaamista. Aineiston osalta ollaan myös aikataulullisesti riippuvaisia esimerkiksi asiakkaasta. Tilineuvoja ei ole näin ollen riippuvainen pelkästään VTP:n sisäisistä osaprosesseista. Jos asiakas ei toimita tarvittavaa aineistoa kirjauksia tai jaksoja varten, prosessin läpivienti hidastuu.

8.2 Haastattelut

Haastatteluja toteutettiin kaikkiaan seitsemän, ja niihin kutsuttiin tutkimukseen osallistuneet tilineuvojat. Haastattelut toteutettiin virtuaalisesti, ja haastatteluiden dokumentointi pohjautui äänitallenteisiin. Aineistojen käsittelyä ja analysointiprosessia on avattu tarkemmin luvussa 7.3.2. Tässä luvussa haastatteluiden tuloksia on käsitelty jaotteleamalla niitä haastatteluissa esitettyjen kysymysten näkökulmasta olennaisiin kategorioihin, jotka linkittyvät myös työn tutkimuskysymyksiin.

8.2.1 Työpajan työvaiheistuksen arviointi

Haastatteluiden kautta haluttiin saada tietoa siitä, miten hyvin työpajan aikana syntynyt työvaiheistus todella kuvaa tilineuvojien tehtäväkenttää. Työvaiheistusta oli tarkoitus käyttää pohjana kokonaisprosessin kuvaamisessa, joten sen oikeellisuutta ja paikkansa pitävyyttä oli tärkeää arvioida.

Haastateltavat olivat liki yksimielisiä siitä, että työpajan lopputuloksena syntynyt työvaiheistus kuvasi heidän tekemistään hyvin (taulukko 6).

Taulukko 6. Tiivistetyt vastaukset kysymykseen miten hyvin työvaiheistus kuvaa tilineuvojan kuukausittaista tekemistä

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Mun mielestä tää kuvaa hyvin.	Osittain.	Hyvinhän se kuvaa tätä nykyistä tekemistä.	Ihan hyvin.	No mun mielestä siis hyvin.	Kyl se varmaan täl hetkellä kuvaa aika hyvin.	Kyllä tää sillee ihan hyvin.

Jokainen haastateltava tunnisti kuitenkin myös eroja, jotka liittyivät pääasiallisesti tapahtumien järjestykseen, siihen miten tapahtumat ilmaistaan tai siihen voidaanko prosessissa ylipäätään edetä lineaarisesti vaihe vaiheelta. Eroista huolimatta työvaiheistuksen koettiin tarjoavan hyvät ja selkeät raamit esimerkiksi uudelle työntekijälle prosessin haltuun ottamisen tueksi.

”Ainoa poikkeus on se, että niillä joilla ei oo tommosta verkkokauppa verkkokauppaa, niin mä teen kyllä ne oikaisut ihan heti ku vaan pystyy tekemään. ... sittehän jokainen ku tekee työtä pidempään, niin tietää tavallaan, et mitä voi tehdä niinku etukäteen jo aikasemmin. Mut et ku varsinkin uudet työntekijät ni nehän tarvii sellasen rungon ja aikataulun jotta ne tietää missä järjestyksessä mitäkkin kannattaa tehdä.” (Haastateltava 1.)

”Jotain tietysti lomapalkkavelkojen purkuja yritän jo sit tehdä heti ku niit sinne ilmestyy. Ja sitte taas yrittää kattoo, et tuleeko niitä palkkoja. Vähän semmost hyppimistä ja pomppimista.” (Haastateltava 6.)

Moni tunnisti järjestyksen vaihtelevan myös asiakkaittain, koska jotkin työvaiheet ovat riippuvaisia asiakkaan toimittamasta aineistosta. Tämän vuoksi tehtävien järjestys voi vaihdella jopa kuukausittain.

”Et se on ehkä yks semmosia, jos vaan kauppiaalta aineistot tulee, niin minkä kimpuun sitä ite hyökkää hyvinkin nopeesti ... sit tietysti voi liittyä siihen, et jos on jotain oikaisuja mitkä pääsee tekemään loppuun vasta myöhemmin, niin sillonhan sitä ei voi laittaa heti sinne alkuun.” (Haastateltava 5.)

8.2.2 Muutoksen perusteiden ymmärtäminen

Uuden pääkirjanpito-prosessin työstämistä, viestintää ja läpiviennin suunnittelemista varten nähtiin tärkeäksi saada tietoa siitä, miten muutos on tähän mennessä koettu ja miten siihen suhtaudutaan. Lisäksi haluttiin saada tietoa, minkälaisen käsityksen tilineuvojat ovat muodostaneet muutoksen perusteluista ja tarpeellisuudesta.

Taulukossa 7 on esitetty tiivistetysti ja lyhennetysti haastateltavien nimeämät syyt sille, miksi uutta palvelua heidän mielestään asiakkaille tarjottiin. Vaikka sanavalinnat ja ilmaisutavat eroavat toisistaan, vastauksissa on tunnistettavissa taustalla yhteneviä teemoja. IBanking-maksuliikennejärjestelmä, sen käytön päättymisen ja toisaalta sen ominaisuuksien vanhanaikaisuus olivat yksi keskeinen näkökulma. Toinen näkökulma oli asiakkaan arjen helpottuminen. Laskujen sähköisyys ja uudet ominaisuudet, kuten mobiilikäyttö ja kuittien arkistoinnismahdollisuus, nähtiin asiakkaan hallinnollisia tehtäviä vähentävänä. Lisäksi yksi haastateltava korosti, että asiakkailta ei edellytetä jatkossa varsinaista kirjanpito-osaamista, vaan työ kuuluu kokonaisuudessaan VTP:lle.

Taulukko 7. Tiivistetyt vastaukset kysymykseen miksi asiakkaille tarjottiin uusi palvelu

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
IBanking lakkaa toimimasta.	Asiakkaan hallinnollisen työn vähentämiseksi.	Sähköisyyden lisäämiseksi. Vanha uudistusta vailla.	Sähköisyyden lisäämiseksi.	Jotta kauppiaiden ei tarvitse miettiä kirjanpitoa.	IBanking tullut tiensä päähän. Ammattimaisuuden ja yhtenäisyyden edistämiseksi. Palvelun nykyaikaistamiseksi.	Vanha vanhentunut. Uusien ratkaisujen tarjoamiseksi ja toiminnan yhtenäistämiseksi.

Vaikka kysymys asetettiin asiakasta painottaen ja vastaukset olivat pääosin asiakaslähtöisiä, niissä toistui myös tilineuvojan tehtäväkentän helpottuminen yhtenä tavoitteena.

”Ajan säästämiseksi, että laskut saadaan sähköiseksi. Helpottaa tekemistä niin kaupalla kuin myös meillä.” (Haastateltava 4.)

”(Työ) vähenee kauppiaalta, tai sieltä niinku heidän päästä. Ja samal sit myös niinku meiltä.” (Haastateltava 2.)

” Helpottaahan se meidänkin tekemistä. Sieltä kun lähtee laskuja ettimään, ni kylhän ne on helpompia kun ne on siellä.” (Haastateltava 3.)

Vastaukset olivat tätäkin yhteneväisempiä, kun kysyttiin haastateltavien näkemystä ja ymmärrystä siitä, miksi tiliotteiden ja laskujen käsittely keskitettiin VTP:llä uudelle tiimille, josta käytetään organisaatiossa nimitystä PIPA-tiimi (taulukko 8). Yhtenäiset toimintatavat olivat lähes kaikkien esiin nostama syy toimintojen keskittämiseksi, ja samanaikaisesti se nähtiin myös hyvänä perusteluna. Lisäksi usein toistuva huomio oli se, että keskittämisen kautta haluttiin keventää tilineuvojien tehtäväkenttää ja ohjata sen painotusta enemmän analysointiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen, että tiimissä on erityisosaamista juuri ostolaskujen käsittelystä, mitä tilineuvojilla taas ei ole.

Taulukko 8. Tiivistetyt vastaukset kysymykseen miksi toiminnot keskitettiin PIPA-tiimille

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Ei muuta vaihtoehtoa. Tehokkaampaa kun yksi tiimi tekee.	Jotta muodostuu yhtenäisiä toimintatapoja. Tilineuvojilla jää enemmän aikaa tuottaa lisäarvoa.	Jotta asiat tehtäisiin samalla tavalla kaikilla.	Jotta toiminta on yhtenäisempää. Tilineuvojilla jää enemmän aikaa muuhun työhön.	Laskut hoidaan samalla tavalla. Reaaliaikaisuus.	Yhtenäisyys. Tiimillä spesifi ammattitaito laskujen käsittelyyn.	Yhtenäiset toimintatavat. Tilineuvojan työn ohjaaminen analysointia painottavaksi.

8.2.3 Näkemykset tehtäväkentän muuttumisesta

Työpajan tavoitteena oli luoda raamit kuukausittaiselle pääkirjanpito prosessille ja tilineuvojen tehtäväkentälle osana sitä. Haastatteluissa haluttiin saada vielä syvempää tietoa siitä, miten tilineuvojat näkevät oman roolinsa muuttuneen ja muuttuvan edelleen uuden palvelun ja keskitetyille tiimille siirtyneiden tehtävien myötä.

Kysyttäessä suoraan tehtäväkentän muuttumisesta, vastauksissa oli yllättävänkin paljon hajontaa (taulukko 9). Osa lähestyi aihetta hyvin konkreettisesti näkökulmasta, huomioiden että työn aikataulu muuttuu ja tehtäviä poistuu. Osa korosti työn sisällön muuttuvan enemmän kontrollointi- ja tarkastuspainotteiseksi. Toisaalta ihan kaikki eivät havainneet muutosta lainkaan. Yhden haastateltavan mukaan asiakkaat ovat edelleen häneen yhteydessä ongelmatilanteissa ja tukeutuvat hänen asiantuntemukseensa järjestelmien käytön ja tapahtumien kirjanpitokäsittelyn osalta. Hänen mukaansa konkreettisin muutos koskee sitä, että hänellä ei ole enää oikeuksia tapahtumien tiliöintiin.

Taulukko 9. Tiivistetyt vastaukset kysymykseen miten uusi palvelu ja tiimi muuttavat tilineuvojan tehtäväkentää

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Työstä tulee enemmän tarkastus- ja kontrollointipainotteista. Analysointiin jää enemmän aikaa.	Mekaaninen työ vähentyy. Työstä tulee enemmän asiantuntija- ja neuvontatyötä.	Muuttuu tarkastuspainotteisemmaksi.	Ei kauheasti. Ei pysty enää itse tiliöimään.	Tehtävien määrä on vähentynyt.	Aikataulu muuttuu. Työn hallinta muuttuu, tapahtumia täytyy tarkastella eri tavalla.	Tuotetaan enemmän lisäarvoa, analysoinnin kautta.

Kontrollonin ja valvonnan lisääntymisen myötä yksi haastateltavista vertasi omaa tehtäväänsä jopa robotin tekemiseen.

”Se on vähän, et meki ollaan tavallaan robotteja täällä kattelemassa niitä toisten tekemisiä.” (Haastateltava 3.)

Osa haastateltavista nosti esiin analysoinnin lisääntymisen. Heillä oli selkeä käsitys siitä, että muista tehtävistä vapautunut aika tulisi käyttää analysointiin. Kaikille ei kuitenkaan ollut täysin selvää se, mitä sillä tarkoitetaan, eli mitä analysoinnilta odotetaan ja miten nykyisen analysoinnin tulisi muuttua.

”Ne tunnit on kyl jääny sielt pois (ostovelkojen eron selvittämisestä). Mut toisaalta niit pitäs käyttää enemmän analysointiin. Et tutkii mitä siellä tuloksessa oikeesti tapahtuu.” (Haastateltava 6.)

”Mä ehkä oletan, että yrityksen odotusarvo on se, että se painottuis ehkä sinne analysointiin sitte. ... siihenki vähän niinku lisää lihaa luiden ympärille. Et minkälaista analysointia lisää? ... Siitähän on se koulutusvideo, minkä sä oot joskus tehny. Ja ite oon ainaki menny sillä mallilla. Ja ite oon saanu kauppiailta hyvää palautetta siitä, että he saa siitä sen tiedon irti mitä he kaipaa. Et sit jos se ei ole se sabluuna, jolla on tarkoitus mennä, ni sit tietysti tarvii uutta tietoa siihen, et mitä se on. Koska olen siis ajatellut että se oma analysointi tällä hetkellä riittää niille kauppiaille, et se on ihan hyvä. Mut koska sekään ei oo mitään uutta, ni mikä on se uus mihin on tarkoitus fokusoida?” (Haastateltava 5.)

”Sitten myös sellasta omaa osaamista odotan tähän prosessiin, tai varsinki sinne analysointiin. Että se ei oo vaan sanahelinää se, että sitte analysointi painottuu jos ei tiedä mitä sitte pitäis analysoida, tai mitä lisäarvo pystyy antaa.” (Haastateltava 7.)

Haastateltavat korostivat samaa, jo työpajassa esiin nousutta huomiota siitä, että aikataulullisesti työt pakkautuvat entistä lyhemmälle aikavälille. Viittaus PIPAn tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että asiakas on siirtynyt käyttämään uutta palvelua ja tilotteiden ja laskuaineiston käsittely on siirtynyt tilineuvojalta PIPA-tiimille.

”Toki ongelmanahan tällä hetkellä on se, että kun kaikki asiakkaat on sitten siellä PIPAssa, nää asettuu aika lyhyelle aikajänteelle nämä tapahtumat.” (Haastateltava 1.)

”Mut se mikä haaste täs täl hetkel on, niinku varmasti kaikki sen tiedostaa, on just tää aikataulujana. Että käytännössä ens viikko (12.-18.4) on se, millon istutaan aamust yöhön asti töissä. Ja eka viikko on sillee, et noh, pitäskö pitää vapaapäiviä?” (Haastateltava 6.)

Edellä taulukossa 9 esitetyt muutokset voivat silmäiltynä vaikuttaa yksinkertaisilta toteamuksilta. Niiden vaikutus jo VTP:llä työskentelevän tilineuvojan tehtäväkenttään ei ole välttämättä merkittävä. Haastateltavat kuitenkin näkivät tehtäväkentän muuttuvan siinä määrin pirstaleisemmaksi, että se asettaa uudelle työntekijälle huomattavasti enemmän haasteita työhön perehtymiseen. Huoli uusien työntekijöiden kyvystä omaksua niin paljon tietoa ja hallita kokonaisuutta, johon ei ole itse tuottanut aineistoa, oli suuri.

”...eritoten uuden ihmisen näkökulmasta, joka ei välttämättä oo tehny yhen yhtä kirjausta elämänsä aikana. Niin se, että tässä on tulos, alappa analysoida, kun et oo koskaan nähny ees ostolaskua. Se tuntuu uuden näkökulmasta aika hurjalle.” (Haastateltava 5.)

”Et sitte kun nyt just otetaan vaikka nää uudet tilineuvojat ketä opetetaan, ni sen kokonaisuuden hahmottaminen on tällä hetkellä hankalampaa ku mitä aikasemmin. Ku se koostuu jotenkin pienistä palasista.” (Haastateltava 6.)

8.2.4 Suhtautuminen muutokseen

Tilineuvojien suhtautumista kohdattuun muutokseen haluttiin tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Haluttiin kerätä tietoa siitä miten he suhtautuvat koko muutosprosessiin ja siihen, että ennen heille kuuluneita työtehtäviä on siirretty keskitetyille tiimille. Toisaalta oltiin

myös kiinnostuneita kuulemaan minkälaisia ajatuksia ja tunteita heidän oman tehtäväkentän muuttuminen ylipäätään herättää.

Haastateltavat suhtautuivat pääasiassa positiivisesti muutosprosessiin, kauppiaille tarjottavaan uuteen palveluun ja siihen, että toiminta on keskitetty erilliselle tiimille (taulukko 10). Osa haastateltavista totesi muutoksen olevan pelkästään hyvä asia, vaikka siihen onkin liittynyt uuden toimintatavan opettelua ja muutosprosessi ei ole edennyt täysin ongelmattomasti. Kaikkien suhtautuminen ei kuitenkaan ole aukottoman positiivista.

Taulukko 10. Tiivistetyt vastaukset kysymykseen miten haastateltavat suhtautuvat läpikäytyyn muutokseen kokonaisuudessaan

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Näen ainoastaan ja vain positiivisena koko muutoksen.	Tosi hyvä.	Hyvin positiivisesti.	Ihan positiivisesti.	Epävarma.	Sinällään ihan positiivisesti.	Tällä hetkellä ihan OK.

Positiivisena asiana muutoksessa nähtiin virheiden vähentyminen ja PIPA-tiimin mahdollistamat yhtenäiset toimintatavat. Moni korosti sitä, että sadan tilineuvojan tiliöinneistä ei välttämättä ohjeistuksistaakaan huolimatta saada yhteneväisiä. Ennen asiakas osallistui tiliöintiprosessiin ja tiedon kontrollointi oli hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Yhtenäisyyden nähtiin lisäävän raporttien vertailukelpoisuutta ja palvelevan erityisesti Keskoa asiakkaana. Siitä huolimatta, että yhtenäisten toimintatapojen ei nähty vielä kaikilta osin toteutuvan, niissä uskottiin nähtävän kehitystä tiimin tietotaitojen karttuessa.

”iBanking on mun mielestä aika kankea ja virheiden mahdollisuus mun mielestä kasvaa tai on niinku paljon suurempi siellä iBankingissa kuin tässä uudessa ohjelmassa. ... toisaalta myöskin vertailu kauppojen välillä helpottuu ihan huomattavasti, kun siellä on samat ihmiset jotka siellä tiliöi niitä tapahtumia samoille tileille. Ja mä luulen, että Kesko on todella tyytyväinen siihen.” (Haastateltava 1.)

”Varmaan ehkä pikkuhiljaa rupee menee siihen. Et kylhän siel niit haasteit on totta kai heilläkin ollu ja on ollu kiinni siitä, et kuka tekee ja mitä tekee. ... Mutta kyl mä haluisin uskoo ja ajatella, et ne on ollu niitä alkuhaasteita. Et se rupee siitä kehittymään ku sitä massaa sinne tulee, ni heilleki tulee yhtenäisempiä käytäntöjä sitte heidän omalle porukalle.” (Haastateltava 6.)

Lisäksi uusi järjestelmä ja sen mukanaan tuoma sähköisyys nähtiin erityisen hyvänä asiana. Sähköisyyden ansiosta asiakkailta ei tarvitse pyytää kopioita tai lisätietoja laskuista. Sen katsottiin myös helpottavan ja nopeuttavan huomattavasti kaupan arkea. Järjestelmät ovat tuoneet tilineuvojalle paremman näkyvyyden esimerkiksi laskuaineistoihin, mutta samalla useampi kuitenkin mainitsi, että kaupan arki on siirtynyt etäämmälle. Kun

tilineuvoja vastasi ennen tiliotteiden ja laskujen käsittelystä, hänelle muodostui sitä kautta ymmärrys siitä minkälaisia tapahtumia asiakkaan arjessa on kuukauden aikana kohdattu ja miten ne tulisivat kirjanpidossa näkymään.

”Jotenkin tuntuu että tuli tutuks sen kauppiaan arjen kanssa sillä, että katto vähän niitä et no mimmosii tapahtumii, mimmosii laskuja hälle tulee. Okei, siel on ollu tämmöstä kalustohuoltoo ja muuta. Ja nyt jotenkin tuntuu, et ku ei me katota niitä, ni en mä oikein tiedä. Ja sitte yhtäkki pitäski pystyä analysoimaan se, että miten se kuukaus on menny. Niin koen, että se vähän nyt on tuonu etäisyyttä siihen.” (Haastateltava 5.)

”Mut semmonen minkä ite huomaa, et ku kävi niit tilioitteit läpi, ni kyllähän se tieto siitä mitä siellä kaupalla tapahtuu oli paljon konkreettisempaa. Et nyt ku ne tapahtuu tuolla jossakin, niin eihän mul oo tietoo mitä siellä tulee.” (Haastateltava 6.)

Haastateltavia pyydettiin myös määrittelemään miten uusi palvelu on nopeuttanut heidän työtään (taulukko 11). Tällä haluttiin yhtä lailla kerätä tietoa siitä, miten muutokseen suhtaudutaan ja koetaanko sen itseasiassa saavuttaneen lainkaan tavoitteita, joita on ollut kuukausiprosessin nopeutuminen. Kiinteää katkoaikataulua pidettiin kokonaisprosessia nopeuttaneena asiana. Keskitetylle tiimille siirtyneiden tehtävien lisäksi tilineuvojan tehtäväkentästä koettiin poistuneen niiden erilaisia liitännäisselvityksiä, joko laskun sisällön tai sen kirjanpitokäsittelyn osalta. Vaikka tutkimuksessa fokus olikin kuukausittaisessa tehtäväkentässä, jotkut haastateltavat mainitsivat laskujen sähköisyyden nopeuttaneen myös erityisesti tilinpäätösprosessia.

Taulukko 11. Tiivistetyt vastaukset kysymykseen miten uusi palvelu ja PIPA-tiimi ovat nopeuttaneet tai helpottaneet tilineuvojen työtä

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Katkoaikataulut. Tilineuvojan ei tarvitse miettiä tiliointejä, vaan sen tekee joku muu. Sähköiset laskut.	Tilineuvojan selvittelytyö vähenee ja toisaalta myös nopeutuu	Tehtävät poistuneet.	Toistaiseksi ei ole havaittavissa työn nopeutumista, koska hyöty nollaantuu selvitykseen jäävien tapahtumien kautta.	Katkoaikataulut.	Jotkin toistuvasti selvitystä vaatineet asiat on jääneet pois.	Vähemmän tehtävää ja selvitystä. Katkoaikataulut.

Vaikka uudessa prosessissa tehtävien nähtiin aikataulullisesti kasautuvan entistä lyhemmälle aikavälille, kiinteät aikataulut nähtiin myös positiivisena asiana. Niiden nähtiin nopeuttavan prosessin etenemistä, osin myös siksi että ne olivat ennen riippuvaisia asiakkaan toiminnasta.

”Ni kyllähän se nopeuttaa, ihan siis jo melkein viikolla. Kun aiemmin ne on täytynyt olla silloin 20. päivä siellä iBankingissa. Ja toisaalta osalla asiakkaista ne ei oo ollu vielä silloinkaan, ne on ollu huomattavan paljon myöhemmin.” (Haastateltava 1.)

”Kylhän siin käytännös tulee se viikko pelivaraa, verrattuna edelliseen. Koska mä tuuppasin sen 20. päivä tosi monen kanssa. Kyllä, aineistot lähtee nopeemmin kau-
poille tällä hetkellä.” (Haastateltava 6.)

Ne haastateltavat, jotka eivät muutosprosessiin ilmaisseet suhtautuvansa varauksettoman positiivisesti, eivät myöskään täysin aukottomasti todenneet uuden palvelun ja tiimin nopeuttaneen heidän työtään. Osa koki, että tilineuvojan työksi jää edelleen hyvin paljon selviteltävää, erityisesti tiliotapahtumista. He eivät tunnistanee omien työtehtäviensä määrän selkeästi vähentyneen tai siirtyneen keskitetyille tiimille, mutta huomioivat että tässä saattoi olla asiakaskohtaisiakin eroja.

”Toistaiseksi tilanne on aika plus miinus nolla. Että yhden asiakkaan osalta, jos kaikki toimii, on voinut nopeuttaa mutta sitten jonkun toisen asiakkaan osalta on tullut vaan hitaammaksi.” (Haastateltava 4.)

”No sitä semmosta oma-alotteista tutkimista, penkomista on enemmän. Koska silloin mä tiesin missä ne asiat on. Ja ihan takuuvarmasti vaikka mä viikon tutkisin yhtä tuloslaskelmaa ja tasetta tarkasti, ni ihan varmaan menee silmien ohi jotakin.” (Haastateltava 6.)

Nämä huomiot nojaavat vahvasti jo työpajassakin nousseisiin näkökulmiin siitä, että tilineuvojat kokevat heidän tehtäväkseen kontrolloida ja valvoa keskitetyn tiimin käsittelemien tapahtumien oikeellisuutta. Tämä kontrollointi ja valvonta ei tarkoita pelkästään esimerkiksi tilien täsmäyttämistä ja sen varmistamista, että kaikki tapahtumat ovat siirtyneet kirjanpitoon. Se tarkoittaa myös tiliointien oikeellisuuden varmistamista niin kirjanpidon tilin, arvonlisäverokäsittelyn kuin tulosityksikönkin osalta.

”On sit sellastaki että sinne ollaan kommentoitu mutta sitte ne täytyy silti tarkistaa. ... Neki olis voinu mennä sieltä ohi, et ne oli vaan niin isoja summia, että sen takia ne huomaa sieltä. Sitte aina ku tommosia löytyy, tulee semmonen tunne, että pitäskö käydä ne kommentit kaikista sitte läpi? Ja sitte ei kyl nopeuta, jos ne joutuu käymään kaikki läpi.” (Haastateltava 7.)

”Haasteita on just ehkä ollu siinä, että on kuunneltu sitä viestiä että ei pitä kattoo ja ei pitä tsekkailla, ei pitä tarkistaa mut sit ku sä huomaat, et nää ei mee oikein, ni se että.. sit kokee ite kyllä, et se on vielä tarpeen.” (Haastateltava 5.)

Osa haastateltavista suoraan tai epäsuorasti ilmaisi, ettei luota täysin tapahtumien oikeellisuuteen. Jotkut eivät myöskään nähneet mahdollisena, että tapahtumien kontrolloinnista voitaisiin luopua kokonaan, ainakaan lähitulevaisuudessa. Virheellisen aineiston ei nähty kuitenkaan johtuvan pelkästään keskitetyn tiimin tekemistä virheistä, vaan sen ymmärrettiin ulottuvan myös asiakkaan tekemiseen ja asiakkaan sidosryhmien tuottamaan aineistoon

”Mut et ideaalitalanne olisi se, että niitä ei tarvitsisi tarkistaa. Mut et päädytäänkö ja päästäänkö siihen pisteeseen koskaan, ni se on ihan hyvä kysymys.” (Haastateltava 6.)

”Ja se, miks mä tällä hetkellä tarkastelen niitä kuluja tarkemmin, niin on käyttäjäperäisiä ongelmia, että yhelläkin kauppiaalla työvoimavuokrauksen laskut tulee väärälle kauppapaikalle. Että kauppias on lähtökohtaisesti pyytäny ne sieltä väärälle kauppapaikalle. Ni mä en niinku nää että sitä tarkastustyötä voi ikinä lopettaa. Koska aina siinä on kuitenkin se inhimillisen virheen mahdollisuus olemassa.” (Haastateltava 1.)

Yksi haastateltava myös nosti esiin kokeneensa haasteita uuden keskitetyn tiimin ja hänen sekä hänen kollegoidensa välisessä kommunikoinnissa. Tämän ei koettu varsinaisesti helpottavan tilineuvojan työtä tai lisäävän luottamusta tapahtumien oikeellisuuteen.

”... sitte sellanen PIPA-tiiminki asenne. Että on tullu viestiä, et älä laita tällasta tänne PIPA-tiimin sähköpostiin vaikka mulle on neuvottu, että kysy tätä PIPA-tiimistä. Tai että vastataan aika kärkkäästi ehkä. Mä ymmärrän että siellä on varmaan ressiä myös ja näin. Mutta sitte.. ehkä molemmin, meidän suunnasta ja sieltä suunnasta on menny negatiiviseks nää välit. Tai siltä tuntuu. ... Se on vähän sellasta, et pitäis ehkä parantaa sitä ilmapiiriä jotenkin. Ihan yhteinen tavote tässä kuitenkin on.”

Tilietapahtumien ja laskuaineistojen oikeellisuuden varmistamisessa oli havaittavissa ristiriitaisia tunteita. Haastateltavien sanoista kävi ilmi, että heille oli muodostunut ymmärrys siitä, ettei heidän tehtävänsä olisi tarkkailla, syynätä ja kontrolloida aineistoja. Mutta kukin huomautti jossakin yhteydessä virheitä havainneensa ja tämän vuoksi he kokivat tarpeelliseksi jatkaa tapahtumien kontrollointia.

Tilineuvojan työkentän muutos herätti haastateltavissa toisistaan eroavia tuntemuksia (taulukko 12). Osa näki muutoksen pelkästään positiivisena asiana ja totesi suunnan olevan kohti nykyaikaisempia toimintamalleja. Jotkut näkivät kontrollointi- ja tarkastuspainotteiseksi muuttuvan työnkuvan ikään kuin kirjanpitäjän työn luonnollisena kehityskareena, jota vastaan olisi hyödytöntä pyristellä. Osa suhtautui muutokseen varovaisen odottavasti. Kaikkien mielestä uusi palvelu ja tiimi eivät olleet tuoneet heille konkreettisia muutoksia tai ainakaan hyötyjä. Osa tuntui ikään kuin odottavan hetkeä, jolloin muutoksen hyödyt tosiasiassa konkretisoituisivat. Tehtäväkentän muutos koettiin myös stressaavana työn aika-
taulun keskittyttyä yhä lyhemmälle aikavälille.

Taulukko 12. Tiivistetyt vastaukset kysymykseen miten haastateltavat suhtautuvat oman tehtäväkenttensä muuttumiseen

H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Hyvin positiivisesti. Jää aikaa olennaiseen.	Positiivisesti. Tähän suuntaan työ vain yksinkertaisesti kehitty.	Positiivisesti. On jo aikakin.	Odottavasti. Milloin ja miten hyödyt oikeasti konkretisoituvat?	Muutos itsessään ei haittaa, mutta tässä muutoksessa odotukset ovat epäselvät.	Taustalla positiivisuus, mutta aikataulu lisää stressiä.	Muutos on hyvä.

Tehtäväkentän muutoksessa oli myös jonkin verran epäselviä asioita. Nämä selvästi aiheuttivat epävarmuutta ja ehkä hienoista pelkoakin tulevaa kohtaan.

”...jos tilineuvojen ei tule tehdä tätä, eikä tätä, eikä tätä ni mikä se on se, mitä meidän pitää tehdä? ... nyt alkais niinku kaivata sitä näkemystä, että mitä kohtaa meidän pitää laajentaa, kun nämä toiminnot siirrettiin muualle. Et mihin meidän odotetaan nyt fokuoitavan siinä meidän omassa roolissa. Et on tavallaan suuret kysymykset tällä hetkellä päällimmäisenä mielessä.” (Haastateltava 5.)

”Mutta toisaalta mä odotan, että tuleeko siihen jotain työkaluja vai mitähän kautta meidän pitäis alkaa ymmärtää sitä (analysointia)?” (Haastateltava 7.)

Muutos koettiin rasittavaksi silloin, kun muutosta tapahtuu monessa asiassa samanaikaisesti ja työ esimerkiksi tilinpäätösten osalta kuormittaa eniten. Siitäkin huolimatta muutoksen nähtiin jopa lisäävään työn mielekkyyttä.

”No täytyy sanoa, että viime syksynä oli ehkä semmonen hetki, että eikö tässä nyt ikinä vois olla semmosta hetkeä, että vois ihan rauhassa tehdä niinku kuukauden ajan vaan töitä. Mutta toisaalta mä oon sitä mieltä, että sellanen uudistus pitää kyllä niinku sen työn mielekkäänä ja toisaalta oman mielen virkeänä. En mä tiedä jaksaisko kukaan jos se työ pysyis niinku vuodesta toiseen ihan samanlaisena.”

8.2.5 Prosessin sujuvuus, haasteet ja odotukset kehityksestä

Tilineuvojen tuntemukset prosessin toimivuudesta olivat positiivissävytteisiä. Jotkut kommentoivat, että prosessin sujuvuuteen vaikuttaa merkittävästi muut tehtävät, kuten tilinpäätökset ja esimerkiksi poissaolot tai lomat. Tilinpäätösten vaikutus oli käytännössä positiivinen, koska ne lähtökohtaisesti myöhästyttävät kuukausittaisten kirjanpitojen aikatauluja. Jos tilineuvoja aloittaa prosessin kaikkien asiakkaiden osalta vasta kuun puolivälin jälkeen, tarvittavat aineistot ovat mitä todennäköisimmin käytettävissä. Tällöin tilineuvojan työ kulkee jouhevasti.

Esiin nousseet haasteet ovat tulkittavissa osin prosessin kehittämiskohteiksi. Osaltaan ne ovat myös esteitä tilineuvojan uuden työnkuvan toteutumiselle. Suurimpana prosessin

haasteena nähtiin selvästi muissakin yhteyksissä esiin noussut aikataulu. Jokainen haastateltava nosti aikataulun prosessin yhtenä kipukohtana esiin, ja sitä tarkasteltiin eri näkökulmista. Tilineuvojat ovat prosessissa hyvin riippuvaisia siitä, että joku toinen taho on tuottanut tarvittavan aineiston. Jonkun toisen tuottaman aineiston viivästymisellä on välitön vaikutus tilineuvojan työn viivästymiseen. Aikataulua myös tarkasteltiin siitä näkökulmasta, etteivät työt jakaudu tasaisesti kuukaudelle. Tämä ei ole missään nimessä uusi piirre tilineuvojan tekemisessä, mutta uuden palvelun ja prosessin myötä korostunut piirre. Kuunvaihdetta seuraavan ensimmäisen viikon aikana tilineuvoja ei pysty juuri merkittävästi prosessia edistämään, ja sen jälkeen tilineuvojalla onkin yhtäkkiä kädet täynnä tehtävää, kun aineistoa tulee useasta lähteestä käsiteltäväksi, kirjattavaksi ja täsmäytettäväksi. Tämän nähtiin hankaloittavan niin lomien aikatauluttamista kuin esimerkiksi kesätyöntekijöiden tehtävien organisointia.

”Ne tulee kaikki siinä 10.-12. päivän tienoilla. Ja se tarkoittaa sitä että se alkukuu on vähän rauhallista, välil vähän tosi hiljasta. Ja sitte sen jälkeen ihan hirvee paine, et nyt pitäs tosi nopeesti saaha niitä kaikkia. Et niinku nyt laitettiin siitä workshopista sillon, et mitä aikasemmin sais joitain tapahtumia tehtäväksi niin se olis tosi hyvä.” (Haastateltava 5.)

”Eihän se, kun meidän työssä on kaikkee muutakin on tilinpäätöksiä, ja on tasekirjoja ja kaikkee mitä pitää tehdä, ni eihän se tässä normi arjessa silleen haittaa vaikka ne kaikki tulee siinä 10.-12. päivän paikkeilla vastaan. Mutta sitte se korostuu ehkä joskus kesälomia miettiessä. Ku et sä voi tehdä ennakoiden. Tai sit ku meilleki tulee kesätyöntekijä, ni miten ne jakaa ne työt. Tai vaikka sit ne kenellä ei oo tilinpäätösvastuita.” (Haastateltava 7.)

Prosessin haasteita tarkasteltiin myös esimerkiksi asiakasnäkökulmasta. Tilineuvojat korostivat asiakkaalla olevan hyvin paljon merkitystä siinä, miten sujuvasti prosessi etenee.

”Useampiäki äärilaitoja kaupoissa, ni onhan niissä eroja, niis on ihan sairaasti eroja. Kyllä kauppa omalla toiminnallaan pystyy hidastamaan ihan hirveästi. ... Tai sitte tietää, et toi tyyppi ei viikkoon vastaa, ni sillon on turha välttämättä kaikkea ees kysyä. Ni kyllä se siinä näkyy. Helpottaa kovasti ku kauppias tekee yhteistyötä meidän kanssa ja ymmärtää sen tärkeyden, että meilläkin on aikataulurajat ja tietty toimintamalli täällä.” (Haastateltava 6.)

Taulukkoon 13 on koottu yhteen haasteita, jotka esiintyivät useissa haastatteluissa ja saivat suurta painoarvoa. Aikataulun ja asiakkaan virheellisen tai puutteellisen toiminnan lisäksi mainituksi tulivat muiden tuottaman aineiston vaatima selvitystyö, joidenkin aineistojen odottelu tai niiden epäselvä aikataulu sekä raportointijärjestelmän epävakaus. Lyhenne KCM tarkoittaa K-Citymarket-ketjuun kuuluvia asiakasyrityksiä, joilla on muista K-ketjuista poikkeavat erityispiirteensä.

Taulukko 13. Prosessin etenemisessä tunnistetut haasteet ja niiden vaikutus

Tunnistettu haaste	Miten ilmenee/mihin vaikuttaa
Aikataulu	Työt jakautuvat epätasaisesti, rasittavat huomattavasti lyhyellä aikavälillä ja aiheuttavat odottelua muille ajanjaksoille. Aiheuttaa haasteita lomien järjestelyyn ja myös kesätyöntekijöiden töiden järjestämiseen.
Asiakas ei toimi oikein	Vaikuttaa siihen kuinka paljon tilineuvojalle jää selviteltävää tilotteiden ja laskujen osalta.
Asiakas ei toimita aineistoja ajoissa	Aiheuttaa viivettä prosessiin, eikä sitä saada päätettyä ilman aineistoja.
Tiliotetapahtumiin ja laskuihin liittyvä selvitystyö	Joidenkin asiakkaiden kohdalla tilineuvoja joutuu systemaattisesti oikomaan tiliotetapahtumien ja laskujen tiliöintejä, niitä jotka on lähtökohtaisesti tiliöity selvittelytilille ja lisäksi niitä, jotka on etsitty kirjanpidosta omatoimisesti.
KCM aineistot	Aineistoja joudutaan odottamaan.
Jälkihyvitteet	Ketjun jaksotettavia jälkihyvitetietoja joudutaan odottamaan kuun puoliväliin tai jopa sen yli, eikä aina tiedetä milloin ne on käytettävissä.
Raportointi	Raportointijärjestelmä ei toimi, ja aiheuttaa usean päivän viiveitä raportointiin.

Aikatauluun tuntui liittyvän osittain tilineuvojen itsensä luoma paine. Koska kuukausittaisen tekemisen aikataulu on aikaistunut tilineuvojen näkökulmasta, esimerkiksi ostolaskujen katkon kautta, tilineuvojat kokevat että heidän tehtävänsä on tuottaa kausianalyysi heti kuin se vain on mahdollista.

”No kyllähän se stressiä lisää ihan saakelisti. Että yhteen viikkoon pitää puskee ihan hirvee määrä tunteja. Hakkaa konetta aamusta yömyöhään, koska vaan haluaa saada kaupalle mahdollisimman nopeesti mahdollisimman hyvää jälkeä. Et ehkä jos ois itselleen armollisempi ja venyttäis sieltä toisesta päästä, ni sit se kiire ei ois niin kova. Mut kuten oon monta kertaa sanonu, ni haluan palvella kauppiaita mahdollisimman hyvin. Niin siksi ehkä enemmän itse jouston ku venytän heidän aikatauluja.”
(Haastateltava 6.)

Aikataulun ja asiakkaan merkityksen korostaminen tukevat jo työpajassa esiin nousseita huomioita. Tilineuvojat nostivat aikataulut ja läpimenoajat prosessin mittareiksi ja myös asiakkaan vaatimuksiksi. Asioihin suhtaudutaan hyvin asiakaslähtöisesti, jopa hetkittäin oman jaksamisen kustannuksella.

Raportointijärjestelmän muodostamaa hidastetta yksi tilineuvoja oli ratkonut toimittamalla tuloslaskelman ja analyysin muulla tavoin asiakkaalle. Muut eivät maininneet poikkeavasta toimintatavasta.

”Raportointi joskus tökkii, mutta silloin laitan asiakkaalle joko sanalliset kommentit tai raportin kirjanpidosta, enkä jää odottelemaan päiviksi sitä, että raportit latautuu.” (Haastateltava 4.)

Haastateltavilta kysyttiin myös miten he odottavat tai jopa toivovat prosessin tulevaisuudessa kehittyvän. Kaikki eivät erityisiä odotuksia osanneet nimetä. Automaation odotettiin ja uskottiin lisääntyvän. Sen kautta tilineuvojan tehtäväkentästä nähtiin vähenevän entisestään manuaalinen ja mekaaninen työ. Jotkut tunnistivat, että itseasiassa prosessissa voisi olla hyvin paljonkin tehtäviä, jotka voitaisiin automatisoida. Robotiikan lisääntyminen ei kuitenkaan kaikissa herättänyt pelkästään positiivisia tunteita

”No se robotti sieltä rupee jotain muutaki kirjaamaan kun sille keksitään jotain uusia hommia. Kyllä se nyt aina tommoset pienet, mitä sille on nytkin keksitty. Hyvähän se on et joku ne tekee siellä taustalla.” (Haastateltava 3.)

”No kyllähän jollain tapaa varmaan, täs kuunvaihteessa tulee mieleen kirjausyhteenvedot. Jollain tapaahan niissä tietyt asiat toistuu. ... Kyllä kai neki vois robotti hoitaa, ku se haetaa SAPista se tieto tuolta ja SAPista tieto tuolta, ni miksei se robottiki vois sen käydä hakemassa? On siinä varmaan paljon kuule mahdollisuuksia, et ei sekää ehkä työttömäksi jää tässä lähitulevaisuudessa.” (Haastateltava 6.)

”Kylhän robotti pystyy täsmätyssaldon täyttämään ja herjaamaan jos se erottaa. Kylhän siellä on. Lomapalkkavelan purkua, kaikki mis lukee täsmäytys, ni sehän on automatisoitavissa siten että se hälyttää vain jos se erottaa. Että onhan siellä siis tämmösiä paikkoja. Odotanko sitä, niin en tiedä? ... se analysointihan se on se syy miksi me täällä ollaan. Me tunnistetaan ne virheet, että me pystytään niihin reagoimaan. Siihenhän se on varmaan suuntana, että se työ voi olla, että jokin jossain on tarkistanu. Ja vain ne täsmäämättömät asiat päätyy meidän pöydille. Sen jälkeen se on kyllä, no, vähän erilaista analysointia. Lähteä jonkin lopputuotoksen perusteella kertomaan, että kuinkas meni.” (Haastateltava 5.)

Asiakkaiden toimintaan liittyi myös odotus sen yhtenäistymisestä. Poikkeuksien kirjo koettiin laajaksi ja sen myötä esimerkiksi asiakkaiden siirtäminen toiselle tilineuvojalle on haastavaa. Toiminnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä pääosin asiakkaan liiketoiminnan sellaisia osia, jotka eivät liity varsinaiseen ketjuliiketoimintaan.

”Toki se, että mennään uuteen kassajärjestelmään ja mennään PIPaan niin että se, että ne kauppojen toimintatavat tavallaan yhtenäistyis. Ettei ois niin paljon ku meillä varmasti tällä hetkellä on niitä erikoisuuksia. Et ne olis vähän enemmän et marketit ois marketteja, et ei niin että tällä on sitä ja tätä ja tuota ... sitte ku pitäis taas jollekin kertoa, et tässä siirtyy asiakas ja mitä kaikkee tässä nyt on, ni on ne aina haasteellisia ne vaihdot.” (Haastateltava 3.)

8.2.6 Osaamisen kehittämistarpeet ja niiden tukeminen

Haastateltavia pyydettiin määrittelemään oman osaamisen kehittämistarpeita nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Kaikki haastateltavista kokivat hallitsevansa prosessin näkökulmasta riittävällä tasolla esimerkiksi siinä käytettävät järjestelmät. Uusimpien järjestelmien osalta joitakin oivalluksia oli tehty kylläkin vastikään.

”Sit jotenkin ite vasta havahtuin että ku sieltä OpusCapitasta näkee et mitä kautta se lasku on tullu. Et ne missä lukee EMAIL, et niistä vois kauppiaan kans puhua, et pitäskö tilaa verkkolasku.” (Haastateltava 5.)

Joitakin osaamistarpeita tunnistettiin työvaiheiden sisällä. Ymmärrys esimerkiksi Keskon ostolaskujen käsittelystä ei ole sillä tasolla, että pystyttäisiin omatoimisesti ratkomaan poikkeus- ja virhetapauksia. Selvityksessä tarvitaan asiantuntijoiden tukea, mutta tämä nähtiin jossain määrin ikään kuin asiantuntijan häirinnäksi, joten tehtäviä haluttaisiin pystyä itsenäisesti ratkaisemaan. Lisäksi asiakaskohtaisten erojen myötä aineistoissa voi olla sellaisia tapahtumia, joita jokainen tilineuvoja ei osaa käsitellä.

”Ni se että pystyttäiskö me niistä jotenkin laajentamaan, et me pystyttäis ite ratkomaan ne, eikä sitten yhtä ainoota ihmistä häiritä näillä kaikilla pikkujutuilla. ... Hirveen helposti joutuu nostaa kädet pystyyn, et nyt mä en yhtään ymmärrä et mistä nää tulee. Ni ehkä se on semmonen, et nyt kun sitä aikaa vähän ehkä on saattanu vapautua, ni se että oppis niitä paremmin ymmärtämään.” (Haastateltava 5.)

”Onhan toki paljon semmosta mitä ei itellä oo, kuten (esimerkki kirjanpidon tapahtumasta, jota ei ole joutunut käsittelemään). Mut se että onko sitä kannattavaa tavalla kaikkien opiskella sellasia asioita, mitä ei välttämättä joudu koskaan käsittelemään.” (Haastateltava 1.)

Eniten esiin nousi kehittämistarpeita, jotka liittyvät tietotaitoon, jolla tilineuvojat tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Arvopapereiden ja käyttöomaisuuden käsittely, verotuksen erityiskysymykset ja jotkin hyvin spesifit aiheet kuten erilaisten vakuutusten käsittely koettiin osaluokiksi, joissa osaamisessa olisi eniten kehitettävää. Niiden äärellä haastateltavat kertoivat tyypillisesti tukeutuvansa joko yksikkönsä talousasiantuntijoihin tai keskusyksikön asiantuntijoihin.

”Sellasia tiettyjä aukkoja on aina, että esimerkiksi vakuutuslaskuista joutuu kysymään joltain, että miten ne nyt menikään. Aina tulee jotain uusia vakuutuksia ja kaikki koukerot ei vaan jää päähän. Että tommosia spesifejä aukkoja voi aina tietysti kehittää.” (Haastateltava 4.)

”Ehkä toinen sit näiden Keskon teknisten juttujen lisäksi olis nää verotuksen erityiskysymykset. Johon ehottomasti nää EduHousen videot vois olla tosi hyvä väline. Eli juurikin se, ettei tarttis niin helposti erikoisemman verotuskysymyksen tullessa tukeutua talkkareihin tai verolakimieheen. Koska juuri se, että se fokus on että kaikki vähänkin automatisoitava, tekninen helpohko homma, et se ei ole enää se meidän homma. Ni kylhän se fokus on siinä sen verotuksen koukeroiden, alvi kuvioiden ja sitte siinä analysoinnissa” (Haastateltava 5.)

”Jos mietin meiän osastoa ni kyllähän nää veroasiat on semmosii, missä myös meiän ammattilaisilla hirmusesti vielä (opittavaa). Siihen vois käyttää viikkoja ja tunteja vaikka kuinka ja paljon, et se suo on niinku loputon. Samoten myös sit tämmönen arvopaperikauppa, mikä ei ehkä oo sitä meiän ydinbisnestä sitte.” (Haastateltava 6.)

”Sitte tuolla on toi arvopaperi ja kalustokirjaukset, ni ehkä siihen liittyen sellasta vaikka kun tulee jotain uusia sijoituksia tai vakuutuksia ja niitä pitää sitte tutkia ja miettiä miten ne menee. Meilläki tosi usein noi talkkarit sitte vaan kertoo miten ne menee. Kylhän ne sitte avaa ku kysyy, että miks tää menee näin. Mut siihen ehkä vois olla jotain yleistäki koulutusta jossain vaiheessa, vielä lisääki.” (Haastateltava 7.)

Erityisesti verotuksen näkökulmasta osa mainitsi, että oman osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen edellyttää ajan tasalla pysymistä. Tilineuvojien tulisi ikään kuin itsenäisesti pysyä kartalla verolainsäädännön muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä, eikä vain odottaa sitä, että tietoa jaetaan VTP:n sisällä.

”No ihan sillä tavalla, että täytyy pysyä ajan hermolla. Täytyis jokaisen seurata ihan itsekin eikä vaan verolakimiehen tili- ja verovinkin kautta Verottajan näkemyksiä ja uusia asioita mitä Verottaja sieltä määräilee, tekee ja pyytää.” (Haastateltava 1.)

”Et ku verolainsäädäntökin muuttuu, ni on koko ajan tasalla, et tietää koko ajan mitä tapahtuu ja tietää mitä voi olla tulossa. Ja osaa suunnitella sitä vaik asiakkaan näkökulmasta, jotain osinkoo, et onks osinkoverotus vaikka kevenemäs, et kannattaaks sitä nyt nostaa vai ei. Et tämmöst verotukseen ja muuhun liittyvää ammattitaitoo, mikä tois asiakkaalle lisäarvo.” (Haastateltava 2.)

Ajan hermolla pysymistä tarkasteltiin myös laajemmasta näkökulmasta. Haastateltavat kokivat, että heidän tulee työssään pysyä uteliaina ja valppaina, koska muutos on jatkuvaa. Muutosta tapahtuu niin asiakkaan liiketoiminnassa, järjestelmissä kuin toimintaympäristösäkin, ja se vaatii jatkuvasti uusien asioiden opettelua.

”Ja toisaalta myöskin pitää sillä tavalla niinku mieli avoimena ja virkeänä. Koska kylhän tässä on ollu lyhyenä aikana sellasta että ei ole ollu varmasti puolta vuotta, että kaikki olisi menny samalla tavalla. Että jatkuvasti on kehittämiskohteita ja uusia asioita, jotka tulee. Ja toisaalta kyllähän kaupatkin haluaa kehittää sitä omaa tekemistä ja joka sitten taas vaikuttaa meidän tekemiseen. Että täytyy olla sillä tavalla hoksottimet ylhäällä koko ajan.” (Haastateltava 1.)

”Ni taas ehkä semmonen perus uteliaisuus siihen mitä tekee. Aina ei oo aikaa kysyä miksi, aina ei oo aikaa perehtyä sinne SAPin syvyyksiin. Kyllähän täs näit muutoksii tulee koko ajan ja sitä kautta asiat muuttuu ja tulee uusia ohjeistuksia. Et se jotenki vyöryy omalla painollaan. En mä nää sille ite, että mun pitäs tästä mennä koulunpenkille opiskelemaan, et se tulee sitte työtä tekemällä, päivä päivältä oppii uutta.” (Haastateltava 6.)

Asiantuntijuuteen linkittyi myös analysointi ja kyky kyseenalaistaa tiedon oikeellisuutta. Nämä useampi haastateltava nosti kehittämiskohteikseen. Analysoinnin osalta nostettiin uudelleen esiin se, ettei ole täysin selvää minkälaista analysointia jatkossa vaaditaan ja odotetaan, joten sen osalta ei pystytä tarkasti määrittelemään miten sitä tulisi kehittää.

”Ja tietenkin se, että jos ois joku yleinen näkemys siitä, mitä sille kauppiaille kannattaa analysoida ja raportoida.” (Haastateltava 1.)

”Et se (osaamisen kehittäminen) liitty ammattitaitoon ja semmoseen et on jo asiakkaan kans yhteydes vaikka kesken (tilikauden), sellaseen suunnitteluun et millaset poistot tehdään ja pitäskö tehdä jo nyt. Sellaseen vuoropuheluun asiakkaan kanssa. ... että osaa ottaa kaikki asiat huomioon. Et jos vertaa nyt siihen kun alotti, niin silloin oli paljon asioita, mitkä ei käyny edes mielessäkään. Et voi olla vieläki jotain semmosia. Et ois hyvä olla se kokonaisuus hallussa, et joku vaikka varasto, et onks se oikein. Ymmärtääks sen, et varasto on liian pieni ja sit se tulos onki suurempi loppujen lopuks ja sit johonki ennakkoverojen riittävyteen.” (Haastateltava 2.)

”Ja no sitte jos sinne analysointiin, että mikä se firman tahtotila on? Mitä se sisältää? Ja sit jopa niin, et jos se fakta on se, et jos se vanha ohje pätee. Ni sit vaan sen tuominen esiin, et tällä edelleen mennään. Koska ite sit on alkanu pelkäämään, et oisko se oikeesti niin, et siihen pitäis tarjota jotain enemmän.” (Haastateltava 5.)

”Enemmän varmaan semmost kokonaisuuden hallintaa. Et sitä et sä ymmärrät sen, et tää ei oo normaalia, et nyt tapahtuu jotain ihmeellisyyttä. Ja et osaa sit ehkä kysyy oikees kohdassa. Mut ei kuitenkaan niin, et kysyy jokaikisen pilkun sieltä, et onks tää oikeessa paikassa. Semmost ammattitaitosempaa osaamist. Ymmärrystä kirjapidosta enemmän ja syvemmin.” (Haastateltava 6.)

Asiakkaan toiminnan ja erityisesti asiakkaalla käytössä olevien järjestelmien toimintojen ymmärrystä haastateltavat kokivat tarvitsevansa lisää. Tähän osa-alueeseen liittyi myös huomio siitä, että asiakkaat olettavat tilineuvojilla olevan hyvinkin paljon asiantuntemusta heidän arkipäiväisestä toiminnasta. Asiakkaat myös tukeutuvat monesti tilineuvojaan sellaisten kysymysten äärellä, jotka tosiasiasa eivät liity tilineuvojan tai edes VTP:n tehtäväkenttään. Asiakkaan liiketoiminnan kattavan ymmärryksen koettiin helpottavan aineiston analysointia tai tuovan siihen syvyyttä.

”Esimerkiks joku inventointi vois olla hyödyllistä. Et miten se tapahtuu ja miten jotkut vaik miinussaldot käsitellään ja et miten ne tulis oikein. Ja semmonen et, jostain niist hävikkivarauksist, et mistä ne koostuu et miks ne tehdään niin isoiks. Et ihan varmasti ois hyötty, ja onkin. Yhen asiakkaan kans on päässy vähän käymään sitä läpi, ni jotenki tuntuu et on paremmin hallus se, et tietää mitä on meneillään siin kokonaisuudessa. Et se auttaa sen kokonaisuuden hallinnassa.” (Haastateltava 2.)

”Mä haluaisin päästä sinne kauppaan tekemään niitä juttuja. Että mä ymmärtäisin enemmän sen kaupan tekemistä. En mihinkään kassalle oo kiinnostunu menemään, vaan että pääsis näkemään, kun tavaraa tilataan, vastaanotetaan, hyllytetään. Mitä kaikkee siellä, inventaarit tehdään. Sehän vois tuoda varmaan aika moneenkin osa-alueeseen ymmärtämistä ja just sitä, et jos tarttee neuvoo ja muuta ni ymmärtäis sen ku on itse tehnykin sitä. Vaikka voidaan sanoo, että ei meidän tarvii osata neuvoo niitä, mutta jos sä ymmärtäisit, pääsisit näkemään mitä työvälineitä heillä on siellä kaupalla, mistä he näkee mitäkin. Niin kyllä se tuo ymmärrystä siihen omaa osaamiseenkin. Tai näin mä uskon ainaki.” (Haastateltava 3.)

”Otetaan nyt vaikka esimerkiksi kauppa jolla muuttuu se liikevaihto suuresti tilikauden aikana. Ni jos mä en tiedä miksi se muuttuu, ni sehän herättää enemmän kysymyksiä siinä kohtaa ku mä analysoin ku vastauksia. Mut ku mä tiedän, et hei tää menee tällee joka vuosi ja se vaan kuuluu mennä niin. Ni silloin osaa niinku suhteuttaa sitä myös siihen analysointiin. Mutta kyllä myös sitte mitä enemmän me niitä kauppoja tunnetaan, ni kyllähän tämmösi muutostilanteista - otetaan nyt vaik esimerkiksi se alvi kiinteistön luovutuksesta - ni kyllähän se siinäki kohtaa tiedetään. Tai joku mehukone kaupalla. Jos me ollaa siel käyty kättelemassa, no löytyykö sieltä

mehukonetta. Ni me voidaan suoraan sanoa, et hei sul on mehukone, sun pitää tehdä tämä ilmoitus. Mut et mihin se raja siinä vedetään. Ettei siel nyt ehkä kaikkea nuuskita. Mut se on vähän semmonen, et millon häiritään kauppaa liikaa ja millon ollaan liian vähän tekemisissä.” (Haastateltava 6.)

Yhdeksi tärkeäksi tietolähteeksi asiakkaan liiketoiminnasta nimettiin asiakas itse. Asiakkaiden kuitenkin koetaan olevan hyvin kiireisiä, ja siinä missä toiset asiakkaat jakavat tietoa mielellään, toisten mielestä tilineuvojan ei tarvitse tai tule tietää kaikkia heidän asioitaan.

”Ei kaikki kauppiat ees halua avata meille elämänsä ja kertoa kaikkea tai ylipäänsä olla meidän kans kauheesti edes tekemisissä. Mut se on ihmisistä kiinni, ehkä se on vähän semmost pallottelua mikä sopii kenellekin.” (Haastateltava 6.)

Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan keinoja, joilla VTP voisi tukea heidän osaamisen kehittämistä. Ohjeita ja opastusta koettiin olevan työn sujuvan etenemisen kannalta riittävästi. Osan ohjeista mainittiin kuitenkin olevan sisällöllisesti vanhentuneita tai aiheuttavan epävarmuutta siitä onko ohje paikkansa pitävä vai ei. Epävarmuus syntyi esimerkiksi maininnoista, joissa viitattiin neljän vuoden takaiseen muutokseen, jolloin ohjeen lukijan täytyi tulkita onko tilanne voinut ohjeistuksesta vielä muuttua vai ei. Neuvontakanavalla viitataan sisäisten ohjeistusten tallennuspaikkaan.

”Sitte jos mietin tällä hetkellä ihan alottavia työntekijöitä, niin Neuvontakanavan ohjeet on osittain ehkä vähän vanhentuneita. Mutta tässä on ollu niin paljon uudistusta prosesseissa, että ymmärrän, että on haasteellista päivittää ohjeita niin nopeasti.” (Haastateltava 1.)

”Ohjeita on aika paljon ja osa saattaa olla vanhentuneita. Niitä täytyy ehkä vähän hakee, mutta kyllä niitä löytyy iha hyvin. ... Voi ollaki ihan oikein se asia siinä ohjeessa, mutta siinä voi olla jotain ylimäärästä tietoa. Vaikka on joku 2017 vuoden ohje, missä on että "ennen tämä on mennyt näin". Ja sitte lopussa on "nyt muutos". Tulee sellanen, että onks tää muutos voinu vieläki muuttua, ku on kolme-neljä vuotta vanha ohje.” (Haastateltava 7.)

”Neuvontakanavan kans alkaa olla se pieni haaste, et osa alkaa olla jo nähny parhaat päivänsä. Et sit siihe alkaa tulla vähän semmone tuntuma, et onks nää kaikki ihan ajantasalla? Mut kokisin, et Neuvontakanavasta, et kyl sieltä kaikki tekniset asiat löytyy.” (Haastateltava 5.)

Joihinkin tilanteisiin haastateltavat toivoivat vielä seikkaperäisempiä ohjeita, jotta pelkkä ohjeistus riittäisi työvaiheen suorittamiseen. Toisaalta myös ymmärrettiin, että kaikista erilaisista ja poikkeavista tilanteista ei ole mahdollista tehdä etukäteen ohjeistusta. Tällaisiin tilanteisiin linkittyi haastateltavien kokemuksia kollegoiden tuki ja tiedon jakaminen. Sillä, että yksiköissä jaetaan vinkkejä tehokkaaseen työskentelyyn ja tietoa poikkeustilanteista ja miten ne saadaan ratkottua, on olennainen merkitys osaamisen karttumiselle ja kehitymiselle.

”Meille tulee uus työntekijä. Mitä kaikkea hänelle pitää opettaa, jotta hän selviää siitä kuukausittaisesta, ihan normi työstä? Ni se määrä niiden yksittäisten asioiden suhteen on jo tosi laaja. Sitte tulee joku kauppapaikan vaihdos, tai muutos tai uus kauppapaikka, tai what ever. Ni niit on vielä enemmän niitä yksittäisiä asioita siihe. Kyllähän toki jos niit lähettäis jokaista muutostilannetta pureksimaan niin että, vaik se kauppapaikan vaihdos, et jos käy näin - niin tee näin, jos käy näin - niin tee näin. Tai sitte joku lista, että tämmöisissä tilanteissa kysy neuvoa sieltä täältä tuulta. Mut et se ku niitä ohjeita on jo nyt niin hirveesti, ni miten sitä pystyis ees hallinnoimaan, et missä ne kaikki ees on tai edes löytämään. Ni en mä tiää onks ne välttämättä ees ratkastavissa. Kyllähän tämmösiä ois, et vois olla enemmän ohjeita. Ihan palikkatason ohjeita palikoille. Ettei tarvii tulkita, vaan et se on hyvin ”tässä nappi, paina tästä”. Et ehkä jotain semmosta, mut ei kaikkea varmasti saada taklattua, ei varmasti” (Haastateltava 7.)

”No meillä on yksikköpalavereissa tapana, että joku kertoo ideoita ja semmosia, jos on löytäny jotain uusia. Että jaetaan yksikössä ylipäätään avoimesti tietoa.” (Haastateltava 4.)

Jotkut kokivat että ohjeistusta on hetkittäin jopa liikaa. Tämä tuntui kumpuavan siitä, että ohjeita joudutaan etsimään sähköpostista, Neuvontakanavasta ja yksiköiden omissa talennuskanavissa. Kaikille tarvittavan ohjeistuksen etsiminen ei ollut myöskään helppoa, osin varmasti samasta edellä mainitusta syystä johtuen. Ohjeistuksen löytäminen on muistinvarainen prosessi, jossa ensin täytyy muistaa että jokin ohjeistus on tullut ja sitten keneltä se on tullut tai keneltä sen on kuullut. Lisäksi ohjeistuksen ja ylipäätään viestinnän koettiin hetkittäin olevan epäselvää. Ohjeistusta on joissain muutostilanteissa annettu niin aikaisessa vaiheessa, että saman muutoksen osalta on viestitty useita, toisensa kumoavia ohjeita, eikä ole lopulta enää tilineuvojen näkökulmasta tiedetty mikä on muuttunut ja miten heidän tulee toimia.

”Mulla ei oo ollu ongelmia löytää sieltä ohjeita, mutta joillakin on ollu selkeesti ongelmia löytää sieltä ohjeita. ... Ehkä joidenkin viesteihin pitäis saada suodatin, että jotkut ohjeet on hirveän pitkiä ja vaikeaselkosia. Niitä tarvii lukea useamman kerran, ennen ku sisäistää että mitä siellä oikeasti pitäis tehdä. Ja nää alkaa vähän lisääntyä.” (Haastateltava 1.)

”Onhan siinäkin tosi paljon sitä pirstaleisuutta. Just sielä sähköpostissa jossain kohdassa joku mainittiin. Linkitty just siihen muistinvarasuuteen. Niinku sanoit, että muistaa et on tullu tämmönen sähköposti mut sit ei välttämättä löydäkään sitä. Et sit jos et sä muista, et semmost sähköpostii on ees tullu, ni sit on vaikee lähtä ettimäänkään sitä. Mutta sitte taas meil on omia tiimin ohjeita muutamassa eri paikassa. Sit on myös semmosia, et tiität et täs ei nyt kyl oo, mut tol työkaveril oli ehkä tämmönen. Taas tullaan siihen kokonaisuuden hahmottamiseen, et tietää mistä lähtee etsimään. On sitä pirstaleisuutta tässäkin. ... tulee uus toiminto, niin menee tosi pitkän aikaa et meil on oikeesti tiedossa miten se toimii, mitä pitää tehdä ja niin että se todella toimii” (Haastateltava 6.)

VTP:n sisäiset koulutukset ja niiden Teams-tallenteet koettiin hyväksi ja tärkeiksi osaamisen kehittämisvälineiksi. Tallenteiden kautta tietoa saadaan siirrettyä myös uusille työntekijöille. Myös ulkopuoliset koulutukset ja koulutustallenteet nähtiin hyvänä keinona kehittää omaa osaamistaan, ja VTP:n koettiin tarjoavan näihin mahdollisuuksia ja välineitä. Useampi kuitenkin tunnusti, että mahdollisuudesta huolimatta, he eivät olleet juurikaan

hyödyntäneet esimerkiksi ulkopuolista kurssi- ja koulutustarjontaa. Koulutuksia kaivattaisiin vielä enemmän kaupan toimintojen ja myös Keskon eri toimintojen osalta, jotta osaamiskenttä laajenisi.

”Mä kyllä koen, että mä saan tällä hetkellä riittävästi tukea. Ja toisaalta myöskin on jutellukin oman esimiehen kanssa, että jos haluaa jatkokoulutusta ni siihen on mahdollisuus ja annetaan kyllä sillä tavalla tukea.” (Haastateltava 1.)

”Ne on must ollu hyviä ne tehdyt Teamsit. Mitä voi itsekseen käydä katselemassa. Ne on myös hyviä, mitä voi antaa uudelle työntekijälle sit ku ei oo aikaa opettaa, et hei tuol ois tommosii tallenteita, et otappa ja käyppä kattoo. se, että ne on hyvin yksinkertaisesti tehtyjä ja selitettyjä, et ei tarvii jäädä miettimään, et mitähän se nyt tolla tarkotti vaan et ne on havainnollistettu niin, että ne jokainen ymmärtää. Ne on hienoja juttuja ne on tosi hyviä meille kaikille. Ja on hienoa, että te niitä teette. Ei ne hukkaan ole menneet.” (Haastateltava 6.)

”Just jotain tällasia yhteisiä koulutuksia. Järjestettäis muiden Keskon toimijoidenkaa. Jos kuukausiprosessia ajattelee.” (Haastateltava 7.)

Kaupan toiminnan ymmärrystä haluttaisiin kehittää jatkossakin kauppaharjoittelu-mallin kautta. Kauppaharjoittelu tarkoittaa päivän tai kahden vierailua asiakkaan luona. Tarkoitus on harjoittelun aikana tutustua kaupan toimintaan esimerkiksi inventoinnin ja tavaroiden tilausprosessin kautta.

”Se kauppaharjoittelu on kyllä ihan hyvä homma, mihin en ite oo vielä ennättäny. Mutta olis kyllä ehtomasti hyvä.” (Haastateltava 5.)

”Mutta meilhän joku on käyny tuolla kaupoilla tekemässä päivän. Ni sellasen ainaki haluisin ite käydä tekee jossain vaiheessa.” (Haastateltava 7.)

Oman osaamisen kehittämiseen toivottiin tukea myös henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen ja kehityskeskusteluiden kautta. Toivottiin, että tilineuvojat ja muutkin henkilöstöstä kertoisivat omista urapoluistaan, opinnoistaan ja miten muuten he ovat omaa osaamistaan kehittäneet.

”Sellasta kehityskeskustelun kautta, mitkä on ne omat tavoitteet työssä ja haluuko edetä. Et suunnittelais sitä kehittymistä ja miten niihin tavoitteisiin vois päästä. Ja sit varmasti on täs koko yrityksen tasol on paljon sellasta, et joku on käyny ylempää ammattikorkeakouluu. On varmast muita ketkä vois kertoa, ”miten mä tein”. Semmost omaa työuran suunnitteluu. Mä uskon, et se kannustaa ottaa koppii ja se sit varmast ois VTP:lle hyödyllist, et on motivoitunu työntekijä ja halua tulla paremmaks.” (Haastateltava 2.)

9 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset, miten ne vastaavat työlle asetettuja tavoitteita ja miten niitä tulisi tulkita suhteessa muihin tutkimuksiin. Luvussa esitetään myös miten VTP Oy:n kirjanpitoyksiköiden esihenkilöt ovat kommentoineet työn alustavia tuloksia, kehittämisehdotuksia ja mitä havaintoja he ovat nostaneet omasta näkökulmastaan esiin. Lisäksi luvussa on pohdintaa siitä, miten kehittämistyötä voisi tästä eteenpäin jatkaa tai mistä näkökulmista ilmiöitä voisi tutkia lisää. Luku päättyy kertomukseen siitä, mitä kehittämistyöprojekti itsessään on opettanut ja minkälainen matka se teki jälleen on ollut.

9.1 Tulosten yhteenveto

Tämän kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli määritellä VTP Oy:n pääkirjanpito-prosessin raamit tilineuvojalähtöisesti. Tarve syntyi VTP Oy:n asiakkailleen tarjoaman uuden laskujen käsittely- ja kassanhallintapalvelun myötä. Käsittelypalvelua varten yrityksen organisaatioon perustettiin uusi tiimi, jonka tehtäväksi siirtyi kirjanpitoasiakkaiden tiliotteiden sekä osto- ja kululaskujen käsittely. Ennen näiden aineistojen käsittely oli kuulunut tilineuvojan kuukausittaiseen tehtäväkenttään.

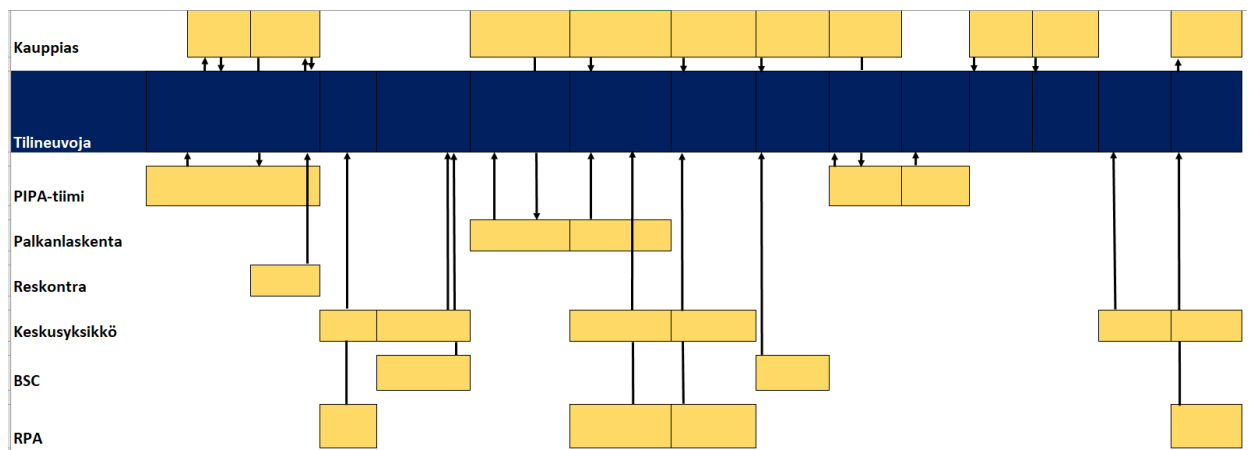
Kehittämistyön tutkimuksen tavoitteena oli myös prosessin sujuvan käyttöönoton varmistamiseksi kerätä tietoa siitä, miten tilineuvojat suhtautuvat niin prosessin kuin työnkuvansakin muutokseen, mitä esteitä ja hidasteita he prosessissa tunnistavat ja miltä osin heidän tulisi omasta mielestään kehittää omaa osaamistaan. Seuraavissa luvuissa on tarkasteltu tutkimuksen tuloksia suhteessa tietoperustassa kerättyyn tietoon. Tulokset on jaoteltu kehittämistyön tavoitteiden mukaisiin kategorioihin.

Tutkimuksen voidaan sanoa saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen tulokset ovat antaneet tietoa, joka vastaa työn tutkimuskysymyksiin. Tuloksista yhdessä teorian kanssa on saatu johdettua organisaation toimintaa eteenpäin vieviä konkreettisia ehdotuksia, jotka tarkastelevat kehittämistarpeita monesta eri näkökulmasta.

9.1.1 Pääkirjanpito-prosessi VTP Oy:llä

Tilineuvojan työvaiheet pääkirjanpito-prosessissa määriteltiin työpajatyöskentelyn aikana, ja tilineuvojat vahvistivat haastatteluissa lopputuloksen olevan heidän mielestään todellisuutta vastaava. Prosessikaaviota lähdettiin jo kehittämistyön aikana VTP Oy:n asiantuntijoiden kesken työstämään eteenpäin lisäämällä siihen pääkirjanpito-prosessin muut osat.

listujat ja heidän tehtävänsä. Päivitetty kaavio on esitetty kuvassa 22. Kaavion selkeyttämiseksi sanalliset tehtävät on korvattu värilaatikoilla. Sininen rata kuvaa tilineuvojan tehtävää ja keltaiset palikat kuvaavat muiden toimijoiden osallisuutta. Nuolet puolestaan osoittavat toiminnan suunnan, kenelle tietoa esimerkiksi työvaiheessa tuotetaan. Kauppias tarkoittaa prosessikaaviossa asiakasta. PIPA-tiimi on laskujen ja tiliotteiden käsittelystä vastaava yksikkö, reskontra taas asiakkaiden myyntireskontraan kohdistuvien tapahtumien käsittelystä vastaava tiimi. BSC on lyhenne Keskon talouspalvelukeskukselle, joka tuottaa aineistoa kauppiasyritysten kirjanpitoon sellaisista osto- ja kulutapahtumista, jotka liittyvät Keskon ja kauppiasyrityksen väliseen tavara- tai palveluvirtaan. RPA-uimaradalla tarkoitetaan robotiikan avulla automatisoituja työvaiheita.



Kuva 22. Työpajan pohjalta kuvattu prosessikaavio, jossa mukana muut prosessiin osallistuvat toimijat

Prosessien kuvaamisen tavoite on lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnan logiikasta, eri toimintojen riippuvuussuhteista ja auttaa tunnistamaan niitä kriittisiä kohtia, joiden toimintaa tulisi erityisesti mitata ja kehittää. Karkean tason kaavio on viestintäväline, joka auttaa ymmärtämään prosessin vaiheet. (Laamanen 2009, 37; 80-81). Ilman että edellä prosessikaaviossa edes kerrotaan mitä kunkin roolin tekemiseen eri vaiheissa kuuluu, se vahvistaa niin työpajassa kuin haastatteluissakin piirtynyttä kuvaa siitä, että tilineuvojan työ on hyvin riippuvaista muista prosessin osapuolista (kuva 22). Tilineuvojalla ei ole kuukausittaisessa prosessissa juurikaan sellaisia tehtäviä, jotka eivät olisi riippuvaisia joko jonkun toisen tuottamasta aineistosta tai siitä, että jokin edellinen tehtävä on saatu päätökseen. Lisäksi prosessiin osallistuu yhä useampi toimija, mikä on lisännyt riippuvuussuhteita entisestään. Aikataulut ja niissä pysyminen nousevat erityisen kriittisiksi tekijöiksi VTP Oy:n pääkirjanpito prosessissa. Yhden osaprosessin läpimenon viivästyminen tarkoittaa automaattisesti viivettä tilineuvojan työssä ja koko pääkirjanpito prosessin läpiviennissä. Koska pääkirjanpito prosessin toimivuuden ja onnistumisen mittarina pidetään juuri läpimenoaika, osaprosessien vaikutus aikatauluun on tilineuvojille merkittävä rasite.

Tilineuvojat suhtautuvat työhönsä asiakaslähtöisesti. Laamanen (2009, 82) toteaa prosessien kuvaamisen ja määrittämisen hyvin usein kääntyvän organisaatioissa sisäänpäin. Riskinä on, että kuvaus viestinnän välineenä tällöin ikään kuin vähentää asiakkaan merkitystä ja arvoa, ja huomio kiinnittyy asiakkaan näkökulmasta epäolennaisiin asioihin. Prosessin yleiskuvausta määriteltäessä tilineuvojat tarkastelivat prosessia kuitenkin automaattisesti eri asiakkaiden näkökulmasta, eikä asiaa täytynyt heille erikseen painottaa. Esimerkiksi aikataulutavoitteet ja niihin liittyvät paineet nähtiin muodostuvan asiakkaiden tarpeesta saada raportit mahdollisimman nopeasti päätöksenteontueksi. Tilineuvojat eivät korostaneet pyrkivänsä aikataulutavoitteisiin siksi, että yrityksessä mitataan aineistojen läpimenoaikaa, vaikka tämä tunnistettiin yhdeksi prosessin mittariksi.

Tilineuvojan työvaiheet pääkirjanpito-prosessissa pitävät sisällään samoja elementtejä kuin mitä pääkirjanpito-prosessiin tunnistetaan yleisesti kuuluvaksi (Lahti & Salminen 2014, 19). Tilineuvoja on portinvartija, joka täsmäyttää, selvittää ja oikaisee eri lähteistä tulevaa aineistoa, ja yhä vähemmän osallistuu itse aineiston tuottamiseen. Vielä tällä hetkellä tilineuvoja on ainakin VTP Oy:n pääkirjanpito-prosessissa tärkeä liima, joka lopulta jalostaa muiden tuottaman aineiston lukukelpoiseksi raportiksi. Tilineuvojat kokevat, että lisäarvo asiakkaalle prosessissa muodostuu juuri heidän työstään ja siitä, että he analysoivat tuloksen asiakkaalle kuukausittain.

VTP Oy:llä tilineuvojan tehtäväkenttään kuuluu edelleen jopa huomattava määrä vaiheita, joissa manuaalisesti käsitellään jotakin aineistoa. Taulukkoon 14 on koottu nämä vaiheet tilineuvojan kuukausittaisesta tehtäväkentästä. Manuaalinen käsittely on tarpeen, koska kyseisiä aineistoja ei saada minkään integroidun liittymän kautta digitaalisesti kirjanpitoon tai niihin liittyy joitakin sisäisen laskennan kohdistus- tai jaksotuskirjauksia. Taulukossa esitetyt työvaiheet eivät sisällä niitä manuaalisia oikaisuja ja korjauksia, jotka johtuvat virheellisestä aineistosta ja jotka huomataan muuta aineistoa täsmäyttäessä. Tällaiset oikaisukirjaukset siis vielä lisäävät käsin tehtäviä kirjauksia. Manuaalista aineiston käsittelyä voisi sanoa olevan enemmän verrattuna digitaalisen taloushallinnon tahtotilaan, jossa manuaalista kirjaamista vaatisi vain katkoaikataulun vuoksi jaksotettavaksi jäävät osto- ja kululaskut sekä välttämättömät virheiden oikaisut (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 147-148). Huomion arvoista on lisäksi se, että taulukossa 14 esitetyissä työvaiheissa käsitellään hyvin paljon sellaista informaatiota ja dataa, jonka toimittamisessa asiakas saattaa olla vain välikätenä. Tämä alleviivaa sitä näkökulmaa, että digitaalisessa taloushallinnossa ei voida keskittyä vain oman yrityksen ja sen prosessien kehittämiseen, vaan näkökulmia täytyy laajentaa myös asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin (Lahti & Salminen 2014, 23-24). Tilitoimistoyrityksessä kokonaisuuden tarkasteleminen on asteen haastavampaa, koska se ulottuu edelleen asiakkaan sidosryhmiin. Tarkastelu ei voi myöskään keskittyä

pelkästään esimerkiksi laskudataan, vaan kaikkeen muuhunkin aineistoon, kuten esimerkiksi pankkien erilaisten arvo-osuustilien ja osakesalkkujen raportteihin.

Taulukko 14. Tilineuvojan työvaiheet, jotka vaativat manuaalisten tositteiden kirjaamista tai käsittelemistä, perustuen luvussa 8.1.2 esitettyyn taulukkoon

Vaiheen järjestysnumero	Vaihe
1	Kirjaa verotilin tapahtumat
3	Käsittelee selvittelytilin tapahtumat + myre-excelin
4	Käsittelee kirjausyhteenvedon
7	Kirjaa kassaraporttien perusteella tarvittavat oikaisut
8	Kirjaa KCM Yhteiset kulut ja lomapalkat
9	Kirjaa ja täsmäyttää lähipalveluiden tapahtumat
10	Kirjaa verkkokauppatapahtumat
11	Kirjaa arvopaperi- ja kalustotapahtumat
13	Kirjaa PALPA- ja jälkihyvitejaksotukset ja muut asiakaskohtaiset jaksotukset

Tilineuvojan työ on VTP Oy:llä kehittynyt saman suuntaisesti kuin kirjanpitäjien tehtäväkenttä toimialalla ylipäätään. Tehtävät painottuvat yhä enemmän kontrollointiin ja tuotetun tiedon analysointiin (Agyekum & Singh 2018, 17-18; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11-16). Kehitys aiheuttaa tilineuvojien keskuudessa huolta siitä, miten uusi, mahdollisesti kokematon työntekijä pystyy ottamaan tehtäväkentän haltuun. Aineisto koostuu useista eri lähteistä tuotetusta tiedosta, ja tilineuvojan pitäisi osata tulkita milloin aineisto on virheellistä ja milloin ei, joidenkin toistaiseksi määrittelemättä jääneiden olennaisuusrajojen sisällä. Tutkimuksessa tilineuvojat selvästi kokivat heidän osaamisensa ja ymmärryksensä karttuneen sitä kautta, kun he ovat itse käsitelleet niin tiliote- kuin laskuaineistoa. Tämä tukee havaintoa siitä, että taloushallinnon alalla ja tehtävissä tarvitaan uudenlaisia tapoja kerryttää osaamista jo koulutuksen aikana kuin myös työelämässä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 37-41).

9.1.2 Tilineuvojien suhtautuminen muutokseen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten tilineuvojat suhtautuvat muutokseen, siihen minkä läpi on jo kuljettu ja mikä vielä hämöttää uuden prosessin myötä edessä. Tämän tiedon avulla katsottiin ymmärrettävän paremmin, minkälainen valmius tilineuvojilla on ottaa vastaan uusi prosessikuvaus ja minkälaisia tunteita se tulee mahdollisesti herättämään. Muu-

tosjohtamisessa pitäisi olla valppaana ja herkkänä erilaisilla henkilöstön keskuudesta he-
rääville tunteille ja pyrkiä helpottamaan niiden kohtaamista ja toisaalta myös ratkoa ongel-
mia, jotka saavat epävarmuutta ja negatiivisia tunteita aikaan. (Green 2007, 245).

Yhteenvedona voidaan todeta tilineuvojen suhtautuvan muutokseen positiivisesti, tarkas-
teltiin sitä sitten laajasti heidän roolinsa näkökulmasta tai tarkemmalla tasolla yksittäisten
tehtävien ja järjestelmien kautta. Tilineuvojat näkevät muutoksen työssään hyvin pysy-
vänä tilana. He ymmärtävät, että muutos ei ole aina organisaatiosta itsestään käynnistyvä
prosessi, vaan siihen vaikuttavat myös kauppiasiakkaan halu kehittää omaa toimin-
taansa ja Keskon kauppiastoimintaan liittyvä kehitystyö. Kirjanpitäjän tehtäväkenttään vai-
kuttavat olennaisesti myös lainsäädännön muutokset ja erilaiset viranomaisten ohjeistuk-
set, säädökset sekä vaatimukset. Osa kokee muutoksen työn suolaksi. Se ylläpitää moti-
vaatiota, koska muutos haastaa pitämään mielen virkeänä ja aistit valppaana sekä kan-
nustaa oppimaan uusia asioita. Kuormittavaksi koetaan tilanteet, joissa lyhyessä ajassa
tulisi sisäistää paljon uutta informaatiota ja uusia käytänteitä. Toisinaan uusia välineitä
joudutaan ottamaan käyttöön keskeneräisinä, eikä ohjeistus ja viestintä ole aina oikea-
aikaista tai riittävän selkeää.

Tilineuvojat suhtautuvat uuden palvelun käyttöönottoon ja tehtävien siirtymiseen uudelle
tiimille pääosin positiivisesti. Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että muutospro-
sessi on alkanut jo kauan ennen tätä kehittämistyötä ja tutkimusta. Tilineuvojen voisi kat-
soa olevan muutosprosessin hyväksymisvaiheessa, jossa ei niinkään pyristellä vastaan
vaan tullaan enemmän sinuiksi muutoksen kanssa ja hyväksytään se nykytilaksi (Ylikoski
& Ylikoski 2009, 66-67). Jotkut viittasivat vastauksissaan muutoksen alkuvaiheessa koet-
tuihin ongelmiin ja siihen, että toiminnot ovat ajan saatossa kehittyneet. Jos tilineuvojille
olisi esitetty samat kysymykset vuosi tai jopa kaksi sitten, tulokset olisivat varmasti olleet
hyvin erilaisia.

Positiivisen suhtautuminen muutoksen voi osaltaan perustua myös siihen, että tilineuvojat
näkevät muutoksen perustelluksi. Greenin (2007, 204) mukaan muutosjohtamisen yksi
tärkein tehtävä on varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät miksi muutos kohdataan.
Tutkimuksessa tilineuvojat pystyivät nimeämään perusteluita niin uuden palvelun tarjoami-
selle kuin toimintojen keskittämisellekin, ja perusteluja pidettiin hyvin loogisena. Erityisesti
ostolaskujen käsittelyjärjestelmä ja siihen liittyvän palvelukokonaisuuden koetaan aidosti
helpottaneen ja nopeuttaneen niin asiakkaan kuin tilineuvojankin työtä. Tilineuvojat koke-
vat, että laskujen keskitetty käsittely ja asiakkaan vähentynyt rooli kirjanpitoinformaation
tuottamisessa ovat lisänneet aineiston oikeellisuutta ja yhtenäisyyttä, mikä taas lisää VTP

Oy:n tuottaman raportoinnin vertailukelpoisuutta. Tilineuvojat määrittivät prosessin yleiskuvauksessa aikataulut ja aineiston oikeellisuuden sekä luotettavuuden prosessin tarkoituksiksi, asiakkaan vaatimukseksi ja myös menestystekijäksi. Uudet toiminnot ovat edistäneet näiden toteutumista, joten positiivinen suhtautuminen muutokseen on siitäkin näkökulmasta ymmärrettävää.

Maksuliikennejärjestelmään ja tilioteaineistojen käsittelyyn suhtaudutaan hieman ristiriitaisemmin ja varauksellisemmin kuin laskujen käsittelyyn. Niiden ei nähdä kaikilta osin nopeuttaneen prosessia, koska varsinkin joidenkin asiakkaiden osalta aineistot vaativat osana pääkirjanpitoa prosessia merkittävästi selvitystyötä niin asiakkaalta kuin tilineuvojalta. Tämän nähdään osittain johtuvan asiakkaan virheellisestä toiminnasta ja osittain siitä, että keskitetyllä tiimillä ei ole sellaista tietoa kaikkien yli 1000 asiakkaan toiminnasta, jota yksittäisellä tilineuvojalla on omasta asiakasjoukostaan. Koetaan, että tilineuvoja osaa tulkitä asiakkaan kommentteja ja tapahtumia kattavammin ja toisaalta ymmärretään, että sellaisen tietotaidon kertyminen vie aikaa eikä keskitetyissä toiminnoissa ole välttämättä koskaan mahdollista. Erityisesti tiliotteiden käsittelyn osalta vastuunjako on myös ilmeisen epäselvä. Tilineuvojat kokevat saaneensa ohjeistuksen, ettei heidän tehtävänsä ole tarkistaa aineistoa tapahtumatasolla, mutta heidän tulisi kuitenkin myös havaita virheet ja oikaista ne. Lisäksi aineistossa on havaittu virheitä siinä määrin, että kontrolloinnista ei osana pääkirjanpitoa prosessia voida luopua.

Aineiston käsittelyn siirtyminen keskitetyille tiimille on tilineuvojien kokemuksen perusteella siirtänyt heitä etäämmälle asiakkaan arjesta. Vaikka kaikki samat tapahtumat ovat kirjanpidossa näkyvissä, tilineuvojat kokevat, että käsittelemällä esimerkiksi tiliotteita he ikään kuin tiesivät minkälaisia tapahtumia tuloslaskelmalle ja taseeseen oli tulossa. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 222-223) ovat nostaneet yhtäläillä esiin näkökulman, että kirjanpitäjät voivat kokea osittain menettävänsä hallinnan pääkirjanpitoa prosessista, jos he eivät tuota siinä käytettävää aineistoa itse.

Kaikki eivät muutokseen suhtaudu aukottoman positiivisesti. Pelkkä positiivinen suhtautuminen olisi saanut jo epäilemään tutkimuksen luotettavuuttakin. Tilineuvojat ymmärtävät työtehtävien painottuvan manuaalisesta ja mekaanisesta tekemisestä kohti analysointia uuden palvelun ja tiimin myötä. He myös ymmärtävät kehityssuunnan jatkuvan tällaisena automaation myötä tulevaisuudessaakin. Suuri avoin kysymys osalle tilineuvojista on kuitenkin se, mitä analysoinnilla ja sen painottamisella tarkoitetaan. He kokevat tarvitsevänsä täsmällisempää määrittelyä siitä, mitä on se uusi analysointi, johon rutiinitehtävistä vapautunut aika tulisi käyttää, jos ja kun se ei ole sitä analysointia, mitä on jo tähän mennessä tehty. Koska muutoksen vaikutukset eivät olleet näille haastateltaville selviä, he eivät

myöskään tienneet, onko heillä riittävästi osaamista uuden tehtävän edessä. Kokemuksilla osaamisen riittämättömydestä ja tavoitteiden epäselvyydestä on merkittävä vaikutus siihen, miten muutokseen suhtaudutaan, koska ne herättävät pelkoa pärjäämättömyydestä ja tuntemattomasta (Mattila 2007, 22). Muutosjohtamisen yksi olennainen tehtävä on varmistaa, että kukin työntekijä ymmärtää oman roolinsa osana muutosta ja miten se vaikuttaa hänen tehtäväkenttäänsä (Green 2007, 204). On huomioitava myös se, että muutos-paineet ammattikuvaa kohtaan voidaan tosiasiallisesti kokea muutos-paineiksi ja arvosteluksi omaa persoonaa kohtaan (Ylikoski & Ylikoski 2009, 57). Tilineuvojat, jotka ilmaisivat olevansa epävarmoja siitä, mitä analysoinnilta odotetaan, kokivat jo nyt tekevänsä sitä hyvin osana kuukausittaista prosessia. Vaatimus analysointiin panostamisesta saatettiin näin ollen tulkita pahimmillaan palautteeksi siitä, etteivät he ole tehneet työtä tähän asti hyvin.

9.1.3 Tilineuvojien tunnistamat prosessin ja oman osaamisen kehittämistarpeet

Kehittämistyön yksi tavoite oli tunnistaa pääkirjanpito-prosessin pullonkauloja, jotka syystä tai toisesta hidastavat tai jopa estävät sen etenemistä tilineuvojien näkökulmasta. Tilineuvojien mielestä merkittävä haaste on useissa yhteyksissä esiin noussut aikataulu. Prosessi kuormittaa kuukausittaista tehtäväkenttää epätasaisesti ja tilineuvojat kokevat riippuvuussuhteiden rasittavan heidän työtään. Viive osaprosessissa tarkoittaa automaattisesti viivettä koko pääkirjanpito-prosessin läpiviennissä. Tämän lisäksi suuri uhka prosessin toimivuudelle on itse asiakas. Asiakkaalta vaaditaan jotakin toimintaa monessa prosessin vaiheessa ja mikäli asiakas ei toimi oikein, se haavoittaa prosessin läpimenoa merkittävästi. Virheellinen tai puutteellinen toiminta lisää selvitystyötä, hidastaa aikataulua ja todennäköisesti lisää aineiston virheitä. Tilineuvojat odottavat ja toivovat prosessin kehittyvän tulevaisuudessa siten, että asiakkaan tekemisellä tai tekemättä jättämisellä olisi mahdollisimman pieni vaikutus prosessin etenemiseen.

Tutkimuksessa nousi niin työpajassa kuin haastatteluissakin esiin, että erityisesti tiliotteiden ja laskujen kirjanpitoaineistossa on virheitä ja ne vaativat tilineuvojalta oikaisuja. Tehokkaassa pääkirjanpito-prosessissa pääkirjanpidon tehtävä pitäisi olla vain merkittävien poikkeamien huomiointi, ei aineiston tarkasteleminen ja korjaaminen jälkikäteen. Valvonta, tarkistus ja täsmäyttäminen pitäisi tapahtua osana osaprosessia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 152-153.) Tutkimuksessa ilmeni myös, että tilineuvojat kontrolloivat ja tarkastelevat tapahtumia eri välineillä ja eri tasoisesti, koska yhtenäistä ohjeistusta tähän ei ole.

Pääkirjanpidossa tehdään myös hyvin paljon manuaalisia jaksotuksia, jotka ovat monesti asiakas- ja kuukausikohtaisia ja joihin joudutaan odottamaan aineistoa. Jaksotukset ovat olennainen osa pääkirjanpitoa, varsinkin esimerkiksi osto- ja kululaskujen nopean katkoai-kataulun johdosta. On kuitenkin syytä pääkirjanpidon näkökulmasta aina arvioida, mikä

jaksotus on olennainen ja mikä ei. Joku tehtävä voidaan yksinkertaisesti todeta turhaksi työksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 178-180.) Lisäksi manuaalisia jaksotuksia tulee tarkastella prosessin laatujohtamisen näkökulmasta, arvioiden onko kyse jo ylilaadun tuottamisesta (Lecklin 2006, 18-19). Tilineuvojat näkevät yhteiset toimintatavat merkittävänä elementtinä pääkirjanpito-prosessissa. Silti hajontaa on myös tilineuvojien omassa tekemisessä ja asiakaskohtaisissa prosesseissa.

Tilineuvojien osaaminen prosessin läpiviennin näkökulmasta on heidän kokemuksensa perusteella riittävä. Järjestelmien tai työvaiheiden sisällön osalta ei tunnisteta merkittäviä puutteita, mutta osaamista haluttaisiin laajentaa siten, että ymmärrettäisiin enemmän kokonaisuutta eikä vain omaa tehtäväkenttää. Kattavamman osaamisen avulla tilineuvoja pystyisi ratkomaan itsenäisesti sellaisia ongelmia, joiden kohdalla nyt joudutaan kääntymään asiantuntijoiden puoleen. Selkeiksi osaamisen kehittämiskohteiksi sen sijaan tunnistetaan tiedon analysointi sekä verotuksen ja käyttöomaisuustapahtumien käsittely. Verotuksen, arvopapereiden ja muun käyttöomaisuuden käsittely nähtiin ikuisena oppimisen tienä, koska niihin vaikuttavat jatkuvasti myös lainsäädännön muutokset. Kuten Ahokin (2019, 30-31) toteaa, kirjanpitäjien työhön kohdistuvista muutospaineista huolimatta substanssiosaamiselle ja sen kehittämiselle on edelleen tarvetta. Tilineuvojat tunnistavat, että heidän ammattitaitoonsa kuuluu nyt ja erityisesti tulevaisuudessa kuuluu kyky pysyä ajanhermolla muutoksista. Heillä tulee olla kykyä soveltaa käytettävissä olevaa tietoa asiakkaan palvelemiseksi, mahdollisimman ennakoivasti.

Lisäksi tilineuvojat toivoisivat ymmärtävänsä asiakkaan toimittaa kattavammin. He kokevat toiminnan tuntemisella olevan hyötyä myös tuotetun tiedon analysoinnissa, koska tunnistetaan sellaisia syy-seuraussuhteita, jotka eivät ole puhtaasti lukujen perusteella tulkittavissa. Tuntematta kattavasti toimintaa voidaan tehdä jopa virheellisiä tulkintoja. Toiminnan ymmärtämisen katsotaan edellyttävän myös asiakkaan käytössä olevien järjestelmien tuntemisen. Niiden toimintalogiikan tuntemisen katsotaan lisää ymmärrystä siitä, minkälaista dataa ne tuottavat, minkälaisia virheitä datassa voi olla ja miten asiakkaan täytyisi toimintaansa muuttaa. VTP Oy:n asiakkaat saavat tukea ja opastusta laajalta joukolta, ja asiakkaat eivät aina itsekään tiedä kenen puoleen heidän tulisi kääntyä jonkin spesifin ongelman kanssa. Tilineuvojat toivoisivat ymmärtävänsä paremmin koko toimintojen kentän ja eri toimijoiden roolit osana sitä. Lisäksi asiakkaiden toimintaan liittyy näkökulma siitä, että tiliotteiden ja laskujen käsittelyn siirtyminen keskitetyille tiimille on tilineuvojien mielestä etäännyttänyt heitä asiakkaan arjesta. Sen aukon täydentämiseksi kaivataan välineitä. Tilineuvojien huomiot tukevat Lahden ja Salmisen (2014, 210) näkökulmaa siitä, että kirjan-

pitäjän osaamistarpeet laajentuvat tulevaisuudessa koko asiakkaan liiketoiminnan kattavaan ymmärtämiseen. Kirjanpitäjiltä odotetaan kehittämiskohteiden osoittamista, mikä ei onnistu, jos toimintaa ei tunneta kunnolla (Agyekum & Singh 2018, 17-18).

Osaamisen kehittämistä tilineuvojat toivovat VTP Oy:n tukevan jatkuvalla kouluttamisella. Sisäiset koulutukset ja niiden tallenteet ovat tärkeitä ja hyviä työvälineitä myös uuden työntekijän perehdyttämisessä. Koulutusten tulisi olla niin selkeitä, että niitä ei voisi tulkita usealla eri tavalla eivätkä ne jättäisi jälkeensä lisää kysymyksiä. Ohjeistusten ja opastuksen pitäisi muutenkin olla ajan tasaista ja oikea-aikaista. Tällä hetkellä osa työvaiheiden ohjeistuksista on vanhentunut tai niissä on viittauksia useiden vuosien takaisin muutoksiin ja lukijalle ei ole täysin selvää mistä muutoksesta puhutaan ja onko ohje oikeasti ajan tasalla vai ei. Ohjeistukset myös hajautuvat useisiin lähteisiin. Niitä on sähköpostissa, ohje-kanavassa, yksiköiden omissa kanavissa tai hiljaisena tietona kollegalla. Ohjeiden etsiminen tarpeen kohdatessa on hyvin haastavaa ja muistinvaraista. Osaamisen kehittämiseen toivottiin myös enemmän tukea henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen ja ikään kuin henkilökohtaisen urapolun näkökulmasta. Haluttaisiin ymmärtää ja kuulla, miten ja mihin oma osaaminen voi kehittyä ja millä tavoin joku toinen on sitä laajentanut.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan luotettavuuden ja uskottavuuden näkökulmasta. Luotettavuuden osoittaminen laadullisessa tutkimuksessa on määrällistä tutkimusta haastavampaa, koska tutkimuksen kohde on yleensä hyvin yksilöllinen eikä tuloksissa edes pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin yleistettäviin havaintoihin. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 11.)

Tutkimuksen luotettavuutta on tyypillisesti arvioitu reliaabeliuden ja validiuden näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioiminen niiden kautta on haastavaa, koska yleensä tutkimuksen kohteena on ihminen, jonka toiminta voi poiketa eri tilanteissa samoista välineistä ja menetelmistä huolimatta. Tällöin ei välttämättä päästä samaan lopputulokseen, jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, vaikka tutkimus itsessään olisikin edelleen luotettava. Tämän haasteen vuoksi kvalitatiivista tutkimusta ja sen luotettavuutta pyritään yhä enemmän arvioimaan tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 188-190). Luotettavuutta arvioidaan tutkijan tekemien ratkaisujen perusteella. Tutkijan tulisi työssään osoittaa, että hänen työskentelynsä, menetelmänsä ja päätelmänsä ovat olleet loogisia. Tehdyt ratkaisut tulisi aina dokumentoida niin, että ulkopuolisen lukijan on mahdollista niitä seurata ja sen myötä myös arvioida. (Puusa ym. 2020, luku 11.) Erityisesti haastatteluaineistojen luotettavuuteen vaikuttaa niiden laatu, ja se onko esimerkiksi kaikki aineistot dokumentoitu samalla tavalla ja onko niiden litterointi ja luokittelu johdonmukaista (Hirsjärvi &

Hurme 2015, 186). Tässä opinnäytetyössä on pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti työn ja tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa tehdyt rajaukset sekä päätökset. Mahdolliset työn aikana tehdyt muutokset ja niiden perustelut on myös pyritty tuomaan esiin, jos niillä on nähty olevan merkitystä tutkimuksen tulosten tulkinnassa. Työn luvussa 7 on avattu tarkemmin sitä, millä perusteella ja miten tutkimuksen tutkittava joukko on valittu, millä menetelmillä tutkimus on toteutettu ja miten saatua aineistoa on käsitelty ja analysoitu. Lisäksi dokumentoinnilla on pyritty varmistamaan tutkimuksen läpinäkyvyyttä, kertomalla mitä tietoa tutkittava joukko on tutkimukseen osallistuessaan saanut ja miten heille on eri vaiheista informoitu ja miten esimerkiksi työpajan aikana työskentely on edennyt.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on aina tiedostettava oma suhteensa tutkittavaan ilmiöön (Puusa ym. 2020, luku 11). Tutkimuksen toteutusta ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä ei ole pystytty tekemään täysin objektiivisesti, koska olen työskennellyt kahdeksan vuotta kohdeorganisaatiossa ja kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja. Tämä asia on siksikin pyritty koko työn ajan tiedostamaan erityisen tarkasti, ja aktiivisesti arvioimaan miten sen vaikutus näkyy niin toteutuksessa kuin tulosten tulkitsemisessäkin. Niin työpajatyöskentelyn kuin haastatteluidenkin aikana esiin nousseita asioita pyrittiin kommentoimaan mahdollisimman neutraalisti.

Tutkittavan joukon kokoonpanolla ja valinnalla nähtiin olevan olennainen merkitys tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Joukon haluttiin olevan vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistuva. Vapaaehtoisuus on tutkimusetiikan näkökulmasta edellytys, mutta sillä nähtiin olevan merkitystä myös tulosten luotettavuuteen (Kuula 2011, luku 4). Jos osallistujat olisi harkitusti valittuja, valintaa olisi voitu tehdä toivoen tietynlaisia vastauksia. Vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistuneelle satunnaiselle joukolle ei pystytty asettamaan etukäteen odotuksia.

Työpajaa ja haastatteluja suunniteltaessa tutkittavan joukon taustatekijöillä ei nähty olevan merkitystä, eikä tutkittavaa joukkoa haluttu näin ollen rajata esimerkiksi iän tai työkokemuksen perusteella. Tutkittava joukko muodostui lopulta pääosin 30-40-vuotiaista, ja heistä suurimmalla osalla oli työkokemusta VTP Oy:llä alle 5 vuotta. Kuten Ylikoski & Ylikoski (2009, 45-46) huomauttavat, iältään nuoret ja lyhyen aikaa samassa tehtävissä olleet suhtautuvat luopumiseen yleensä myönteisemmin, koska heidän tunnesiteensä nykytilaan on kevyempi ja he näkevät tulevaisuuden tarjoavan enemmän mahdollisuuksia. Tuloksia ei siis tule tulkita niin, että kaikki tilineuvojat organisaatiossa suhtautuisivat kohtaamaansa muutoksen hyvin positiivisesti, eikä muutoksessa olisi kenellekään mitään epä-

selvää. Lisäksi osallistuva joukko muodostui tilineuvojista, jotka ovat työnsä hyvin hallitsevia. Se, etteivät he kohtaa ongelmia prosessin läpiviennissä esimerkiksi järjestelmien käytön osalta, ei ole yleistettävissä koskemaan kaikkia tilineuvojia.

9.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksessä on hyvä maaperä uuden prosessin kehittämiseksi. Tilineuvojat suhtautuvat positiivisesti muutokseen ja uskovat tulevaisuuden tuovan entistä parempia ratkaisuja. Muutos prosessissa ja ohjeistuksissa ollaan selkeästi valmiita ottamaan vastaan. Paikoittain esiintyvä epävarmuus ei kumpua siitä, että pelättäisiin tulevaa tai rutiinitehtävistä ei haluttaisi luopua. Epävarmuus syntyy, kun ei olla täysin varmoja omaan työhön kohdistuvista odotuksista ja siitä, miten työn tulisi konkreettisesti muuttua. Jonkin verran on havaittavissa myös ristiriitaa siinä, miten on ymmärretty että tilineuvojan tulisi prosessia viedä läpi ja miten sitä tosiasiallisesti on mahdollista viedä läpi. Kontrollon tulisi olla pääpiirteistä, mutta virheitä esiintyy niin paljon, että tilineuvojat eivät voi mielestään luopua kattavasta aineiston tarkistuksesta.

Kuten tyypillisesti muutoksen edessä, tilineuvojat ovat yhtäläillä epävarmoja oman osaamisen riittävydestä. Pelko ja epävarmuus tältäkin osin johtuu ensisijaisesti siitä, ettei tiedetä miten hyvin nykyinen osaaminen vastaa muutosvaateita, koska ei ymmärretä kirkkaasti omaan työhön kohdistuvia odotuksia. Organisaatiossa tulisi täsmentää ja kerrata vielä viestimällä mitä muutos tarkoittaa tilineuvojan tekemisen näkökulmasta, mitä osaluokkia tilineuvojan odotetaan prosessissa tulevaisuudessa painottavan enemmän ja miten organisaatio tätä muutosta tukee.

Vaikka tilineuvojat suhtautuvat pääosin hyvin positiivisesti uuteen tiimiin organisaatiossa, ja varsinkin uskovat tiimin toiminnan ja osaamisen kehittyvän vielä tulevaisuudessa, yhteishenkeä voisi pyrkiä viestinnällisesti vahvistamaan entisestään. Prosessia, sen läpikulua ja toimivuutta voisi verrata esimerkiksi orkesteriin, jossa hyvä lopputulos edellyttää kaikkien osapuolien saumatonta yhteistyötä, ja lopulta kukaan ei voi olla edellä tai jäädä jälkeen ilman, että se vaikuttaa kokonaisuuteen. Organisaatiossa tulisi pohtia ja täsmentää, mikä on työnjako keskitetyn tiimin ja tilineuvojien välillä. Lisäksi tilineuvojat tarvitsevat yhtenäiset ohjeet tilioite- ja laskuaineistojen kontrollointiin, jotta varmistetaan yhtenäiset ja tehokkaat toimintatavat.

Muutosprosessissa olennaista on mitata muutoksen onnistumista ja viestiä toteutumasta työntekijöille. Uuden palvelun on ollut tarkoitus nopeuttaa pääkirjanpito-prosessin läpimeenoa. Haastatteluiden perusteella kaikki eivät tähän mennessä ole aukottomasti kokeneet, että uusi palvelu ja toimintojen keskittäminen olisivat nopeuttaneet prosesseja, joten olisi

tärkeää osoittaa mittareiden avulla, miten muutos on vaikuttanut tai onko se vaikuttanut. Päätelmä siitä, että palvelulla ei ole ollut vaikutusta prosessin läpimenoon tuntui perustuvan haastattelussa enemmän tilineuvojan omaan kokemukseen eikä siihen, että mittarit eivät olisi osoittaneet muutosta tai edistymistä. Uuden prosessinkin osalta on tärkeää viestiä jatkossa sen onnistumisista.

Tilineuvojien tunnistamat osaamisen kehittämistarpeet ovat hyvin laajoja ja pitkälle aikavälille sijoittuvia. Niiden perusteella tilineuvojilla ei ole merkittäviä aukkoja osaamisessa ja tietämyksessä prosessin läpiviennin näkökulmasta. On toki muistettava, että tilineuvojat, jotka halusivat osallistua prosessia kehittävään tutkimukseen, kokevat varmasti hallitsevansa prosessin ja tehtävänsä hyvin. Näiden tulosten perusteella ei voi tehdä yleistyksiä siitä, että prosessin läpivienti olisi kaikille tilineuvojille yhtä helppoa. Siksi prosessin kuvaamisen näkökulmasta ei voida ohittaa vaihetta, jossa puretaan kukin työvaihe työhjeeksi ja kerrotaan, mikä kyseisen työvaiheen tarkoitus ja tavoite on. Pääosin osaamisen kehittämiskohteet ovat kuitenkin sellaisia, että niille ei ole asetettavissa päätepusäkkiä, vaan kyse on enemmänkin jatkuvasta oppimisesta ja substanssiosaamisen kartuttamisesta.

Osaamisen kehittämistarpeet erityisesti analysoinnin ja verotuksen erityiskysymysten osalta ovat hyvin tapauskohtaisia ja yhden oikean tiedon tai vastauksen esittäminen on vaikeaa. Keskitetysti organisaatiossa voidaan tarjota jatkossakin jatkuvaa koulutusta ja valmennusta niin analysointiin, verotukseen kuin arvopapereiden ja käyttöomaisuustapah- tumienkin käsittelyyn. Osaamisen kehittämiseksi on löydettävä muitakin keinoja kuin kirjalliset ohjeet, jotta tuetaan kattavasti erilaisia osaamisen kehittämiskeinoja. Tietoa ja osaa- mista voidaan pyrkiä jakamaan yritystasolla, mutta tarvitaan myös välineitä kehittää osaa- mista yksiköiden sisällä. Toisilta oppimisella on merkittävästi arvoa, joka tulee tiedostaa entistä paremmin. Tilineuvojille täytyisi pystyä myös tarjoamaan mahdollisimman moni- ulotteisia näkökulmia, jotka kasvattaisivat heidän ymmärrystään niin kirjanpidon erityisky- symyksistä kuin asiakkaan liiketoiminnastakin. Tilineuvojat luottavat hyvin paljon yksi- köistä löytyvään asiantuntemukseen, joten yksiköissä voisi pohtia käytänteitä ja keinoja tiedon jakamiselle ilman, että se vaatii tilineuvojalta varsinaisesti avun pyytämistä.

Osaamisen kehittämistä voidaan keskitetysti tukea avaamalla osaprosesseja, jotta tilineu- vojat ymmärtävät toimintaketjuja laajemmin, ja pystyvät omatoimisemmin ratkomaan eteen tulevia ongelmatilanteita. Tukea tarvitaan myös Keskon eri toimijoilta, jotta tilineuvo- jien ymmärrystä asiakkaan toimintaketjuista ja järjestelmistä saadaan kasvatettua ja lisät- tyä. Merkittävä etu organisaatiossa on se, että kaikki asiakkaat ovat kauppiasyrittäjiä. Hei- dän ketjuliiketoimintansa peruselementit ovat samoja, vaikka luonnollisesti kullakin on

omat eroavuutensa muussa toiminnassa. Heillä on käytössä samat järjestelmät, joten yhden asiakkaan kohdalla ratkottu ongelmatilanne voi hyvin olla sovellettavissa toisenkin asiakkaan kohdalla. Toisaalta on tärkeä huomata se, että asiakas itse on tilineuvojalle merkittävä tietopankki. Sen osalta tulisi yrityksessä pohtia, miten tilineuvoja saa työssään tarvitsemansa tiedot asiakkaalta, ja minkälaista tukea tilineuvoja tässä voi tarvita.

Prosessia tulisi kehittää useista eri näkökulmista. Asiakkaan toiminnalla on tällä hetkellä valtavan suuri merkitys, varsinkin tilanteissa, joissa asiakas ei toimi oikein. Oikeellisuus tarkoittaa sovituisissa aikatauluissa pysymistä, kaikkien vaadittujen toimenpiteiden tekemistä ja aineistojen toimittamista. Asiakkaan rooli prosessissa pitäisi pyrkiä minimoimaan. Se edellyttää myös sitä, että asiakkaan sidosryhmät toimivat tehokkaasti ja mahdollisuuksien mukaan toimittavat aineistot ilman asiakkaan välikäsiä kirjanpitoon. Asiakkaiden tulisi myös ymmärtää oman ja sidosryhmiensä toiminta paremmin, mikä edellyttää viestintää asiakkaille niin tilineuvojilta kuin myös keskitetysti. Osaltaan tulisi varmistaa, että tilineuvojat ymmärtävät asiakkaan ja sidosryhmien valintojen vaikutuksen kattavasti ja tietävät, miten poikkeamia voidaan havaita ja miten ja ketä asiassa tulisi ohjeistaa.

Prosessin aikatauluhaasteita tulisi ratkoa tutkimalla voidaanko joitakin työvaiheita aikais-
taa tai voidaanko jotakin tehtävää edistää joo kuukauden aikana. Aikataulua tulisi kuitenkin tarkkailla kokonaisuutena. Jos jonkin yksittäisen tehtävän aikaistaminen tarkoittaa sitä, että se kuormittaa entisestään kuun puoliväliä, ei muutos välttämättä tuo hyötyä kokonaisprosessiin. Aikatauluun voitaisiin yrittää löytää myös ratkaisuja siitä näkökulmasta, että tarkastellaan prosessia ylilaadun näkökulmasta. Tulisi kriittisesti pohtia, ovatko kaikki yksittäiset vaiheet, joissa jäädään odottamaan jotakin aineistoa, välttämättömiä ja minkälainen lopputulos syntyy, jos hyväksytään yksittäisen kuukauden poikkeamat. Organisaatiotasolla tulisi pohtia, mikä on tarkkuustaso, johon pyritään ja onko se tosiasiallisesti asiakkaan vaatimus vai onko se kirjanpitoyksiköissä muodostettu käsitys asiakkaan vaatimuksesta. Prosessin sujuvan etenemisen näkökulmasta tulisi viestiä ja ohjeistaa, miten mahdollisissa ongelmatilanteissa voidaan poiketa yleisestä ohjeistuksesta, jos voidaan. Esimerkiksi raportointijärjestelmä ja sen toimimattomuus nousivat yhdeksi pullonkaulaksi prosessin etenemiselle. Vain yksi haastateltavista suoraan ilmaisi, että toimittaa raportoinnin asiakkaalle muulla tavalla eikä jää odottamaan raportoinnin päivittymistä. Tällaiset vaihtoehtoiset toimintamallit pitäisi tunnistaa ja viestiä tilineuvojille.

Kuvassa 23 on ehdotus, miten pääkirjanpito-prosessin kuvaamista, viestimistä ja kehittämistä eteenpäin tulisi vaiheistaa ja millä aikataululla niitä tulisi kvartaalitasolla edistää. Prosessikaavion työstämisestä tulisi jatkaa työpajan tulosten pohjalta, kuten jo kehittämissä työn aikana on tehty. Lisäksi tulisi varmistua siitä, että eri vaiheisiin on saatavilla riittävällä

tarkkuustasolla työohje tilineuvojille, jotta he ymmärtävät oman osuutensa ja löytäisivät oikeat välineet tehokkaaseen työskentelyyn. Kun uudesta prosessikaaviosta ja sen mukaisesta työlistasta viestitään, olisi hyvä kerrata vielä kootusti miksi uusi palvelu on otettu käyttöön, miksi se on muuttanut tilineuvojan työkenttää ja mitä odotuksia tilineuvojan roolille asetetaan. Tässä yhteydessä voisi osoittaa mittareiden kautta, miten muutos on pääkirjanpito-prosessin läpimeno. Prosessin kehittämisen näkökulmasta ensin pitäisi tunnistaa sellaiset kohdat, joihin on jo kehitteillä automaatiota joko VTP:llä tai Keskolla tai joihin voidaan nopeasti keksiä helpottavia ratkaisuja. Prosessia voidaan viedä tämän jälkeen eteenpäin laajempiin kokonaisuuksiin ja esiin nousseisiin ongelmakohtiin keskittyen. Vastuu näistä näiden työvaiheiden eteenpäin viemisestä kuuluu ensisijaisesti VTP Oy:n kenttäyksikön eri asiantuntijoille.

Työvaiheet	Kvartaalit			
	1-2 2021	3-4 2021	1-2 2022	3-4 2022
Prosessin kuvaaminen loppuun				
Työohjeiden läpikäynti ja täydentäminen				
Prosessin viestiminen tilineuvojille & kertaus uuden palvelun tavoitteista ja tilineuvojan muuttuvan roolin odotuksista				
Tulevien automaatioiden ja heti tunnistettujen kehittämiskohteiden työarvio & aikataulutus				
Prosessin kehittäminen eteenpäin -Mitä voidaan aikaistaa vai voidaanko -Mikä on prosessi tilite- ja laskuainestojen osalta, mikä on tilineuvojan tehtävä ja mikä ei				

Kuva 23. Ehdotus prosessin viestinnän ja kehittämisen työvaiheistuksesta

Tämän lisäksi kuvassa 24 on esitetty ehdotus, miten muita kehittämistyössä esiin nousseita kehittämiskohteita tulisi vaiheistaa ja aikatauluttaa. Pääkirjanpito-prosessin kuvaamisen jälkeen olisi hyvä paneutua osaprosesseihin ja kuvata eri tahojen tekemistä ja vaiheita siten, että tilineuvoja pystyisi tunnistamaan ja mahdollisesti ratkomaan itsenäisesti ongelmatilanteiden syitä. On huomioitava, että esimerkiksi osaamisen kehittämiskeinojen tunnistaminen ja kehittäminen on hyvin laaja ja myös jatkuva aihealue. Se sulkee sisäänsä esimerkiksi analysoinnin taitojen kehittämisen, yhtiötasolla viestintätaitojen kehittämisen, ohjeistamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisen. Kuvan 24 kehittämishankkeista valtaosa vaatii panostusta myös muilta kuin VTP Oy:n kenttäyksikön asiantuntijoilta, mikä todennäköisesti tuo haasteita esimerkiksi aikataulutukseen. Mahdollisuuksien mukaan eri kehittämistehtävissä olisi hyvä osallistaa tilineuvojia. Tämä kehittäminen osoitti miten hyvin lyhyessäkin ajassa pystytään saamaan moniulotteisesti tietoa yhdestä ilmiöstä, kun ääni annetaan niille, joiden arkea ilmiö eniten koskettaa. Tilineuvojat

olivat erittäin innokkaita ja halukkaita osallistumaan tähän kehittämistyöhön, ja he varmasti saivat työstä kokemuksen, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja sitä halutaan kuulla.

Työvaiheet	Kvartaalit			
	1-2 2021	3-4 2021	1-2 2022	3-4 2022
Kuvataan ainakin olennaisimmat osaprosessit -Keskon laskujen käsittely -Rahaliikenne -PIPA-tiimin prosessit				
Erialaisten poikkeustilanteiden kuvaus siltä osin kuin mahdollista				
Keskon eri toimintojen kanssa yhteistyön kehittäminen				
Perehdytysmallin kehittäminen				
Asiakkaan toiminta -kehitysprojekti Miten asiakkaan toimintaa voidaan kehittää tai miten osallisuutta minimoida Miten asiakas saadaan ymmärtämään oman ja sidosryhmiensä vaikutus				
Tilineuvojan osaamistarpeiden määrittäminen nyt ja tulevaisuudessa				
Osaamisen kehittämiskeinojen tunnistaminen, kehittäminen	JATKUVA			

Kuva 24. Ehdotus muiden tutkimuksessa esiin nousseiden kehittämiskohteiden työvaiheistuksesta

9.4 Palaute ja keskustelu tuloksista ja kehittämis ehdotuksista

Alustava yhteenveto tutkimuksesta, sen tuloksista sekä edellisessä luvussa esitetyistä kehittämis ehdotuksista esitettiin VTP Oy:n kirjanpitoyksiköiden päälliköille ja keskusyksikön asiantuntijoille 30. huhtikuuta. Esitys on nähtävissä liitteestä 10. Tässä luvussa on kootusti esihenkilöiden ja asiantuntijoiden työstä antamia palautteita ja heidän esittämiä huomioita aiheiden parista.

Kootusti kehittämistyön voisi sanoa esihenkilöiden ja asiantuntijoiden mielestä vastanneen sille asetettua toimeksiantoa ja käsitelleen aihetta riittävän laajasti, jotta sen tuottamaa tietoa voitaisiin hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisessä. Esihenkilöt tunnistivat tilineuvojen esiin nostamia tuntemuksia ja prosessin kehittämiskohteita, eikä kukaan ilmaissut olevansa asioista täysin eri mieltä. Esihenkilöt huomauttivat, että työpajaan ja haastatteluihin osallistuneet tilineuvojat olivat varmasti lähtökohtaisesti positiivisesti muutokseen suhtautuvia ja myös hyvin työnsä hallitsevia ja osaavia. Tuloksia ei tulisi heidän mielestä tulkita siten, että pääkirjanpito prosessin työvaiheet ovat kaikille organisaatiossa täysin selviä tai että kaikki esimerkiksi hallitsevat eri järjestelmien käytön omasta mielestään hyvin. Arkiseen ja jokapäiväiseen tekemiseen on tarpeen antaa jatkuvaa tukea, vaikka asioita pyrittäisiinkin samalla viemään eteenpäin.

Tilineuvojat korostivat yhteisten toimintatapojen merkitystä prosessissa. Uutena näkökulmana esihenkilöt ja asiantuntijat nostivat esiin sen, että yhtenäisten toimintatapojen tulisi

koskea myös 100 tilineuvojan joukkoa. Uusia, tehokkaita työvälineitä ja työtapoja kehitetään jatkuvasti. Lopulta ei olla täysin varmoja siitä, ottavatko kaikki tilineuvojat samat välineet käyttöön, jos vanhat menetelmät ovat edelleen käytettävissä uusien rinnalla. Tämä voi tuoda merkittävästi hajontaa siihen, miten tilineuvojat vievät kuukausittaista pääkirjanpitoa eteenpäin.

Esihenkilötkään eivät nähneet prosessin kehittyneen vielä uuden palvelun näkökulmasta sille tasolle, että tilineuvojat voisivat luopua tiliote- ja laskuaineistojen kattavasta kontrollinnista. Virheitä aineistoissa koettiin esiintyvän toistaiseksi niin paljon, että niitä ei voitaisi riittävän laadun varmistamiseksi vain hyväksyä. Toistaiseksi nähtiin vaikeaksi asettaa yksittäisiä kontrollipisteitä tai poikkeamia, joihin tulisi tarttua. Esihenkilöiden mielestä aineisto vaatii tilineuvojalta tutkimista tarkemmalla tasolla. Esihenkilöt pohtivat myös sitä, onko tosiasiansa mahdollistakaan, että kaikki aineisto saataisiin tulevaisuudessa käsiteltyä niin, että tilineuvojalle ei jäisi asiakaskohtaisia oikaisuja tehtäväksi. He myös esittivät toiveen siitä, että erityisesti tiliotteiden käsittelyn logiikkaa avattaisiin niin, että tilineuvojat ymmärtäisivät minkälaiset tiliöintisäännöt ovat ylipäättään mahdollisia ja minkälaiset taas eivät. Tällaista kuvausta tulisi esittää muidenkin osaprosessien osalta, jotta tilineuvojat ymmärtävät oman roolinsa osana pidempiä tapahtumaketjuja, osaavat tulkita siitä syntyneitä aineistoa ja ymmärtävät mitä asioita heidän tulisi tarkkailla erityisellä tarkkuudella. Muuten useita aineistoja tarkastellaan turhankin laajoina kokonaisuuksina, koska ei tiedetä mihin osa-alueisiin tulisi keskittyä.

Kirjanpitoyksiköiden päälliköt kokivat tilineuvojien lailla, että asiakkaiden tuloksen ja toiminnan analysointiin tarvitaan selkeämpää kuvausta siitä, mitä sillä jatkossa tarkoitetaan. Tässäkin tunnistettiin hajontaa tilineuvojien osaamisessa. Jotkut toivoivat että keskityttäisiin nykytilan kehittämiseen ja siihen, että saadaan mahdollisimman monen osaaminen ja ymmärrys perusteiden osalta varmistettua, ennen kuin varsinaisesti lähdetäisiin esittämään uusia osaamisvaatimuksia. Yksiköissä olisi selvästi myös tarvetta hyvälle, ehkä jopa innovatiivisille käytänteille, joilla asiantuntijuutta ja tietotaitoa saataisiin jaettava uusille ja tarvittaessa pidempään talossa olleille tilineuvojille. Asiakkaan toiminnan analysointi nähtiin esihenkilöiden ja asiantuntijoiden keskuudessakin ammattitaitona, joka syntyy vähitellen ja vaatii niin substanssiosaamista kuin kykyä tarkastella kutakin asiakasta ja tilannetta tapauskohtaisesti. Parhaiksi tavoiksi lisätä asiantuntijuutta nähtiin esimerkiksi coachaavat menetelmät, joissa ei anneta suoria vastauksia vaan tuetaan tilineuvojaa esittämällä kysymyksiä ja pyydetään tilineuvojaa perustelemaan omia huomioitaan. Tietotaitoa voisi pyrkiä lisäämään myös tiimityöskentelyllä, jossa ryhmissä tutustuttaisiin samaan raporttiin ja tulkittaisiin sitä yhdessä, hyödyntäen tiimin yhteistä osaamista. Tällöin tietotaitoa siirtyisi kuin huomaamatta tiimin ja yksikön sisällä.

Ylipäättään osaamisen kehittämisen näkökulmasta päälliköt kokivat, että tietynlaista itseohjautuvuutta pitäisi saada lisättyä. Tilineuvojille on tarjolla hyvin paljon sisäisiä koulutuksia ja sen lisäksi ulkoisia koulutuskanavia, mutta niitä ei itsenäisesti hyödynnetä kovinkaan kattavasti esihenkilöiden mielestä. Tätä havaintoa tukevat myös haastatteluissa esiin nousseet maininnat, että koulutusta tiedetään olevan tarjolla, mutta tarjontaa ei esimerkiksi ajan puutteen vuoksi juurikaan hyödynnetä. Yhtenä ideana esitettiin koulutuskokonaisuuksia, jotka sisältäisivät osaamisen arviointia varten tentin, jotta tilineuvojat motivoituisivat itseopiskelusta.

Asiakkaan toiminta ja sen vaikutus tilineuvojan työkenttään herätti myös keskustelua. Toimintaan liittyvät havainnot nähtiin olennaisiksi nostoiksi. Niin päälliköt kuin asiantuntijatkin olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaan roolia pääkirjanpito-prosessissa pitäisi saada minimoitua entisestään. Esihenkilöiden keskuudesta nousi jopa kannanottoja siihen, kuinka paljon asiakkailta tulisi edes sallia ohjeistuksista poikkeavia toimintamalleja, ja minkälaisia sanktioita vääristä, prosessin läpivientiä jarruttavista toimintatavoista voisi antaa. He toisaalta myös huomauttivat, että moni ongelma voisi ratketa asiakkaan kanssa kommunikoimalla, mutta siihenkin tilineuvojat voivat tarvita tukea, ohjausta ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Esihenkilöt korostivat, että niin asiakkaalla kuin tilineuvojillakin on useita eri järjestelmiä käytössä, mikä hajauttaa tekemisen useille alustoille ja edellyttää monenlaisien järjestelmien hallintaa.

Esihenkilöt kiinnittivät myös huomiota viestintään. Yrityksen sisäistä viestintää ja ohjeistamista tulisi kehittää siten, että se on selkeää, ajantasaista ja ottaa huomioon myös kokemattomimmat tilineuvojat. Organisaatiossa on käytössä paljon eri järjestelmiä ja niihin liittyvää ammattislangia, jota tulisi mahdollisuuksien mukaan välttää tai vähintään viestinnässä aina avata. Viestinnässä pitäisi pyrkiä löytämään tasapaino siinä mikä on riittävästi tietoa ja milloin annetaan jo liikaakin informaatiota. Toisaalta esihenkilötkin tunnistivat, että tilineuvojien työ on enemmän tai vähemmän jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta. Niiden taitojen kehittämiseen tarvitaan jatkuvasti tukea ja välineitä.

Uutena ulottuvuutena esihenkilöiden huomioista nousi esiin pohdinnat kirjanpitoyksiköiden tulevaisuuden organisoitumisesta. He korostivat sitä, että osaaminen ja hiljainen tieto on kasautunut tällä hetkellä pitkään organisaatiossa työskennelleille. Tätä tietoutta pitäisi pystyä siirtämään yksiköissä siten, että esimerkiksi tilineuvojista muodostettaisiin tiimejä, joissa olisi saman aikaisesti henkilökohtainen vastuu asiakkuuksista, mutta myös yhteisvastuu erityistilanteiden ja haastavampien kirjanpitokysymysten ratkomisesta. Tämä herättää pohtimaan, onko kirjanpitäjienkin työ varsinkin tilitoimistoyrityksissä itseasiassa jollain tavalla keskitettävissä. Henkilökohtaiset asiakasvastuut eivät välttämättä ole pysyviä

tulevaisuudessa, ainakaan siten, että yksi kirjanpitäjä vastaa koko pääkirjanpitoprosesista yhden yrityksen osalta. Onko pääkirjanpito prosessia mahdollista jakaa pienempiin vastuualueisiin, joita keskitetään pienemmille tiimeille kirjanpitoyksiköiden sisällä?

9.5 Suositukset jatkokehittämiselle ja -tutkimukselle

VTP Oy:n olisi suositeltavaa jatkaa prosessien kuvaamista. Osaprosessien kuvaaminen auttaisi organisaatiota löytämään muidenkin prosessien kehittämiskohteet ja kriittiset pisteet. Kuvaaminen lisäisi niin tilineuvojen kuin muidenkin tiimien ja tahojen ymmärrystä eri osa-alueiden toiminnasta ja syistä sille, miksi ne voivat joskus aiheuttaa viivästystä pääkirjanpito prosessiin. Toisaalta myös osaprosessien osallistajat tunnistaisivat paremmin oman roolinsa ja merkityksensä osana pääkirjanpito prosessia. Tilineuvojat ja myös esihenkilöt nostivat esiin tapauksia ja tilanteita, joissa ei osata ratkoa kokonaisvaltaisesti kirjanpidossa eteen tulleita ongelmatilanteita, koska ei ymmärretä toimintaketjua alusta loppuun. Joissain tapauksissa koko prosessin kuvaaminen voisi lisätä tietoutta ja helpottaa ongelmien itsenäistä ratkomista. Lisäksi osaprosessien tunteminen auttaisi fokuosoimaan selvitystyötä niihin tilanteisiin ja tapauksiin, joissa ongelmia voi ilmetä, sen sijaan että kontrolloidaan ja tutkitaan sellaista aineistoa, joka on oikein.

Pääkirjanpito prosessi olisi hyvä organisaatiossa kuvata myös muiden toimialojen asiakkaiden osalta, koska riippuvuussuhteet ovat erilaisia ja mahdollisesti eri toimialojen osalta voi ilmetä erilaisia osaamisen kehittämistarpeita. Toisaalta eri toimialojen pääkirjanpito prosessien kuvaaminen voisi nostaa esiin sellaisia huomioita, joista voisi olla tukea toisen toimialan prosessissa. Esimerkiksi raudan toimialalla toimivien kauppiasyritysten kirjanpidossa tilineuvojan vastuulle ei kuulu tilite- ja laskuaineistojen muodostaminen, vaan vastuu on asiakkaalla. Yksikössä on karttunut pidemmältä ajalta osaamista tapahtumien kontrolloinnista ja tarkastelusta raportoinnin kautta. Toimintatapoja voisi siis vertaisarvioida yrityksen sisälläkin ja löytää uusia, kaikkia hyödyttäviä tapoja toimia. Lisäksi olisi hyvä pohtia, onko organisaatiossa riittävästi ymmärrystä ja osaamista toimintojen keskittämisestä, vai tulisi jollain keinoin kasvattaa sitä tietoutta, jotta uuden palvelun prosesseja saataisiin kehitettyä.

Organisaation olisi myös tarpeen tutkia ja arvioida, minkälaisia valmiuksia uudelta työntekijältä odotetaan tilineuvojan tehtävässä suoriutumiseen. Asiaa olisi toki hyvä lähestyä siitä näkökulmasta, että määritellään tilineuvojan uusi työnkuva, tehtävät ja vastuut ja sen jälkeen tehtävässä vaadittavat taidot ja osaaminen. Tähän nojaten yrityksessä tulisi myös kehittää perehdyttämisen mallia siten, että se tarjoaa riittävät tiedot tilineuvojan tueksi ja myös tukea taitojen kehittymiselle. Tutkimuksessa nousi esiin toive henkilökohtaisen ura-

polun suunnittelemisesta ja tuesta henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen. Organisaatiossa olisi hyvä pohtia, miten henkilökohtaista kehittymistä voidaan tukea, kokeneempienkin tilineuvojien osalta. Toisaalta on myös hyvä pohtia, minkälaisia urapolkuja yrityksessä voisi tulevaisuudessa olla tarjolla. Esihenkilöt nostivat esiin ajatuksia yksiköiden uudelleen organisoitumisesta. Tämä voisi tuoda mukanaan täysin uusia toimenkuvia organisaatioon.

Tilineuvojan työ edellyttää jatkuvasti uudenlaisen tiedon omaksumista ja kykyä soveltaa sitä käytäntöön. Tilineuvojat itse haastatteluissa nostivat esiin, että heidän tulisi tulevaisuudessa omatoimisemmin pysyä tietoisina tulevista muutoksista eikä odottaa sitä, että organisaation muut asiantuntijat välittävät heille informaation. Esihenkilöt taas ilmaisivat oman toiveensa siitä, että löydettäisiin keinoja motivoida tilineuvojia itsenäiseen opiskeluun. Työn perusteella osaamisen kehittämiseen ei tällä hetkellä ole organisaatiossa tarjolla kuin hyvin perinteisiä keinoja, keskitettyjen ohjeistusten ja ohjevideoiden kautta. Organisaatiotasolla tulisi löytää välineitä ja tapoja tukea tilineuvojien jatkuvaa oppimista.

Tilineuvojien työ ei ole itsenäisyydestään huolimatta irrallista monenlaisesta kommunikoinnista. Tilineuvoja ja muutkin yksiköt VTP Oy:ssä tarvitsevat vuorovaikutustaitoja viesties-sään keskenään ja asiakkaiden kanssa. Tilineuvojan täytyy osata viestiä asiakkaalle selkeästi analyysi päättyneestä kaudesta ja monista erityiskysymyksistä, jotka voivat olla tilineuvojalle itsellekin epäselviä tai vähintään haastavia. Lisäksi tilineuvojalla täytyy olla myös kykyä johtaa asiakasta toimimaan oikein, mikä vaatii yhtäläillä vuorovaikutustaitoja. Jos asiakasta ei johdeta asianmukaisesti, prosessin läpimeno tulee aina kärsimään asiakkaan vääristä toimintatavoista. Keskustoimintojen taas täytyy viestiessään ja ohjeistaessaan pyrkiä siihen, että viesti on selkeä ja se ymmärretään samalla tavalla. Organisaatiossa tulisikin pohtia, miten vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää ja ylläpitää koko organisaatiossa.

Koska kohdeorganisaation pääkirjanpito-prosessin voidaan katsoa olevan hyvin samanlainen kuin toimialalla yleisesti, kysymys osaamistarpeista voidaan asettaa myös laajempaan kontekstiin. Olisi tarpeen tutkia tarjoaako esimerkiksi ammattikorkeakoulu-tutkinto tällä hetkellä riittävästi valmiuksia kirjanpitäjän työhön ja mitä mahdollisia puutteita tunnistetaan. Työtä oppii tekemällä, mutta tehtäväkentän pirstaloituessa ja muuttuessa toisten tuottaman tiedon kontrolloimiseksi, ei työkenttään kuulu niin sanottujen perustehtävien tekeminen.

9.6 Oman oppimisen reflektointi

Tämä opinnäytetyö on valtavasti tunteja vaatineen kehittämisprojektin tulos, jonka koen vastaavan työlle asetettuja tavoitteita. Olin aiheesta aidon kiinnostunut jo siinä vaiheessa, kun lähdin saadun toimeksiannon ympärille hahmottamaan tutkimuskysymyksiä ja -menetelmiä, ja pohtimaan olisiko niissä ainesta tutkimukselliselle kehittämistyölle. Kiinnostukseni syveni entisestään prosessin aikana, niin itse aiheeseen kuin ylipäätään tutkimukselliseen otteeseen. Olisin halunnut viedä pohdintoja tätäkin syvemmälle ja tutkia aihetta vielä enemmän, mutta aikataulu asetti omat rajoituksensa työn laajuudelle. Olen kiinnostunut tarkastelemaan asioita hyvin työntekijälähtöisesti, mikä vaikutti huomattavasti myös tutkimuskysymyksiin ja ylipäätään siihen, että työssä nostettiin tilineuvojen rooli ja näkemykset keskiöön. Pääkirjanpitoa prosessia olisi voinut tarkastella monista muistakin näkökulmista, kuten pohtimalla strategian ja prosessien suhdetta tai lähestymällä prosessien kuvaamista ja kehittämistä esimerkiksi Lean-ajattelun kautta. Työssä olisi voitu osallistaa pelkästään organisaation asiantuntijoita ja keskijohtoa, mutta halusin ottaa siihen mukaan ne, joilla on eniten osallisuutta pääkirjanpitoa prosessiin.

Tunnustan näin jälkikäteen viisastuneena, että vaikka olen luullut jotakin ymmärtäväni ja tietäväni liiketoimintaprosesseista ja muutosjohtamisesta, on ymmärrykseni ollut vain pintaraapaisu näiden maailmasta. Tämän vuoksi jouduin työn aikana perehtymään aiheisiin hyvin laajasta näkökulmasta, ennen kuin pystyin rajaamaan ja tiivistämään teoriaosuuteen nostettavia asioita. Sen lisäksi, että työn kautta sain arvokasta tietoa niin prosesseista kuin muutosjohtamisestakin, toteutin kehittämistyössä ensimmäisen virtuaalifasilitoinnin ja kehitin siihen sopivan menetelmän. Tein myös ensimmäistä kertaa haastatteluja. Välineiden käytöstä opin paljon, ja kuten osin opinnäytetyön ajatukseen myös kuuluu, suoriutuisin todennäköisesti nyt uudesta työpajasta ja haastattelukierroksesta paremmin. Valitut menetelmät olivat työhön sopivia ja ne tuottivat riittävästi informaatiota. Osallistujat olivat hyvin innostuneita siitä, että saivat ottaa osaa prosessin kehittämiseen ja tuoda mielipiteensä esiin. Heidän innokkuutensa ja halunsa osallistua helpotti kehittämistyötä merkittävästi.

Ensimmäisten haastattelujen aikana en valitettavasti omasta mielestäni ollut erityisen hyvä tutkija. En tarttunut mielestäni riittävästi sanoihin ja mainittuihin asioihin ja aidosti vaatinut syvempiä vastauksia niihin. Lisäksi oma suhteeni organisaatioon ja haastateltaviin oli paikoin kompastuskivi. Minun oli helppo hyväksyä ajatuksellisesti puolikkaita vastauksia, koska ymmärsin mitä niillä haetaan takaa. Sanoisin kuitenkin jo opinnäytetyön aikana kehittyneeni haastattelijana. Haastattelut jakautuivat useammalle päivälle ja litteroin kunkin haastattelun sitä seuraavan iltana. Ymmärsin nopeasti, etten voi tehdä olettamia

vastauksista. Vaikka luulisin tietäväni, mitä haastateltava tarkoittaa, minun tulisi silti pyytää täsmentämään asioita tarvittaessa. Näin pystyin kehittämään omaa työskentelyäni haastattelujakson aikana. Työn lopputuloksen näkökulmasta haastatteluaineistot olivat riittävän kattavat enkä koe, että oma suhteeni organisaatioon olisi lopulta vaikuttanut niihin negatiivisesti. Haluan sanoa olevani valtavan otettu ja kiitollinen siitä panoksesta, jonka työpajaan ja haastatteluihin osallistuneet tilineuvojat kehittämistyötä varten antoivat. Minulle heidän avoimuutensa oli henkilökohtainen luottamuksen osoitus. Haastateltavat jouduivat vastaamaan kysymyksiin, joissa heitä pyydettiin antamaan palautetta osittain myös minun työstäni suoraan minulle. Arvostan heidän rehellisyyttään ja tulkitsen onnistuneeni luomaan turvallisen tilanteen ja ympäristön, jossa myös negatiivisista asioista ja tunteista voidaan puhua. Olen valtavan ylpeä jokaisesta tutkimukseen osallistuneesta. Haluan myös korostaa sitä, että tämä työ on toteutettu todelliseen tarpeeseen ja sen tuloksia tullaan organisaatiossamme hyödyntämään. Osittain niitä on jo tämän opinnäytetyön työstämisenkin aikana hyödynnetty.

Työn aikana näkökulmani siihen, miltä taloushallinnon kehityskaari tulevaisuudessa näyttää, osittain avartui. Silti omiin kokemuksiini peilaten myös hieman haastan sitä näkymää, jota ammattikirjallisuudessa piirretään ja erityisesti sitä, kuinka lähellä todellisuudessa esimerkiksi älykästä taloushallintoa olemmekaan. Tunnistan oman työni kautta toimialan pirstaleisuuden. Siinä missä osa organisaatioista kulkee jo loikkauksin kohti automatisoidumpaa ja älykkäämpää taloushallintoa, joukossa on paljon niitä yrityksiä, jotka eivät ole ottaneet edes ensimmäisiä askeleita kohti digitaalista taloushallintoa. Kirjallisuus tarkastelee taloushallintoa tyypillisesti hyvin painokkaasti yhden keskisuuren tai suuren yrityksen näkökulmasta, jossa organisaatioissa on paljon resursseja käytettäväksi taloushallinnon ympärillä. Suomen yrityskentästä löytyy kuitenkin valtavasti pieniä yrityksiä, joissa taloushallinnosta vastaa yrittäjä itse. Tähän joukkoon mahtuu paljon toimijoita, jotka eivät pysty lähettämään edes verkkolaskuja. Aito digitaalinen taloushallinto edellyttää, että myös yrityksen sidosryhmät tuottavat dataa sellaisessa muodossa, että se on käsiteltävissä digitaalisesti (Lahti ja Salminen 2014, 23-24). Haasteet digitaalisuuden edistämiseksi ovat merkittävät tilitoimistoyrityksissä, joiden digitaalisuuden tulisi ulottua aina asiakkaan sidosryhmiin asti. Julkisen vallan rooli ja vaatimukset tulevat olemaan varmasti käänteentekevässä osassa alan kehittämisessä tulevaisuudessa. Oman kokemukseni perusteella toistaiseksi merkittävä joukko yrityksiä ei ole soveltanut lakia, joka vaatii laskut toimitettavaksi vain verkkolaskumuodossa. Kirjanpitäjän työnkuvan muutoksesta tehtyjä havaintoja oli hetimitäin jopa huvittavaa lukea ja tutkia. Havainnot kahdenkymmenen vuoden takaa sisälsivät liki saman sanoman kuin viime vuosien huomiot. Vaikka muutospaineita on, muutos tapahtuu hyvin hitaasti ja se edellyttää kaikilta toimijoilta uuden osaamisen kehittämistä.

Liiketoimintaprosesseihin tutustumalla minusta tuli ehdottomasti prosessiajattelun kannattaja. Tunnistin, että taloushallinto alana koostuu käytännössä prosesseista. Yhtäkkiä näin niitä kaikkialla omassa organisaatiossamme. Mietin mitkä toimintaketjut muodostavat prosesseja, missä suhteessa ne ovat hierarkiassa toisiinsa ja kuka on minkäkin prosessin asiakas. Lisäksi huomasin kuinka tavanomaista on nimittää jotakin toimintaketjua prosessiksi, vaikka kyse ei varsinkaan johtamisen näkökulmasta ole prosessista. Prosessiajattelun kruunu on mielestäni eri toimintojen ja tehtävien riippuvuussuhteiden näkyväksi tekeminen. Koen, että organisaatioille olisi merkittävästi hyötyä jo pelkästään prosessien tiedostamisella ja kuvaamisella, koska niiden kautta on helppo kommunikoida eri osallistujien kanssa, kuvata laajoja ja pitkiäkin toimintaketjuja sekä tunnistaa niitä kriittisiä kohtia, joilla on olennainen vaikutus prosessin läpimenoon.

Muutosjohtamisen maailmaan olisin voinut uppoutua määrittelemättömäksi ajaksi. Erityisesti minua puhuttelivat teemat muutoksen herättämistä tunteista. Oli erittäin mielenkiintoista peilata lukemaansa siihen, miten on itse reagoinut erilaisiin muutoksiin ja pohtia syitä niiden taustalla. Tunnistin hyvin ajatuksia siitä, että muutokseen lähtökohtaisesti suhtaudutaan pelon kautta, niin työntekijöiden kuin johdonkin näkökulmasta. Ja toisaalta, jos organisaatiossa on kertynyt huonoja kokemuksia muutoksesta, seuraaviin suhtaudutaan automaattisesti varauksellisesti. Johtamisnäkökulman kautta oli hetkittäin jopa karmivaa miettiä, miten eri tavoin olisi itse voinut helpottaa muiden kokemuksia ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Liiketoimintaprosessien osalta tuntui, että eri teokset toistivat samaa asiaa, melko pienillä nyanssieroilla, ehkä vain eri asioita painottaen. Muutosjohtamisen osalta sen sijaan syntyi jopa valinnan vaikeus erilaisten teorioiden, mallien ja käytänteiden äärellä. Tämä tuki aineistoissa toistunutta näkökulmaa siitä, että muutosjohtamisessa on helppo eksyä erilaisten ohjeiden ja näkökulmien maailmaan. Ymmärsin myös sen, että kuten Piha ja Sutinen (2020, 355) totesivat, muutos on puhtaasti kommunikaatiota. Viestintä on ratkaisu niin muutoksen läpivientiin kuin henkilöstön sitouttamiseenkin. Vaikka menetelmät ja suunnitelmat olisivat kuinka harkitut ja hyvät, muutos voi epäonnistua puhtaasti huonon viestinnän vuoksi.

Kehittämistyön toteutuksen osalta totean prosessin olleen vaativa. Kokoaikaisen työn ohessa suoritus vaati kolmen ja puolen kuukauden aikana lähes kaiken vapaa-ajan. Noudatin musiikkiharrastuksestani tuttua toimintamallia, jossa ensin ladotaan pöytään kaikki mitä annettavissa on, ja sen jälkeen lähdetään tiivistämään, karsimaan ja hiljentämään joi-takin osa-alueita. Koen, että on helpompi poistaa ja tiivistää tietoa kuin havaita kriittisessä vaiheessa, että sitä on ollut liian vähän. Saattaa olla, että minulla oli alussa enemmän tuuria kuin ymmärrystä, mutta onnistuin muotoilemaan työn rajauksen ja tietoperustan jaotteen siten, että minun oli helppo aloittaa työskentely. Asiat niin tutkimuskysymysten, työn

tavoitteiden kuin tietoperustan osalta kirkastuivat matkan aikana ja jotain pieniä nyanssieroja alkuperäisiin painotuksiin saattoi syntyä. Koen kuitenkin että jokin olennainen perusta ja rajaus säilyi koko työn ajan muuttumattomana. Minulle oli myös Tutkimuksellinen kehittäminen –opintojakson ansiosta hyvin selvää se, mikä työn tavoite kokonaisuutena on ja minkälainen rakenne siinä tulee olla. Osoitan myös tietysti lämpimät kiitokset opin- näytetyön ohjaajalleni haastamisesta ja huomautuksista työn aikana. Sain heti aluksi ohjeistuksen pohtia voisiko kolmijakoisen tietoperustan keskinäiset suhteet havainnollistaa kuvana, joka auttaisi lukijaa hahmottamaan perusteluni eri näkökulmille. Kuvasta, joka on esitetty luvussa 6, tuli kehittämistyöni majakka. Peilasin tekemiäni ratkaisuja, valintoja ja päätöksiä jatkuvasti siihen. Omalle työlleen myös sokeutuu ajan myötä. Itsestäänselvyydetkin jäävät välillä huomioimatta, joten ohjaajalla on ollut merkittävä osuus myös tämän työn loppuunsaattamisessa.

Työ kasvatti ehdottomasti ammatillista osaamistani ja antoi valtavasti eväitä ja erilaisia näkökulmia tulevaisuuden muutoshankkeisiin. Olen iloinen siitä, että jotkin asiat voidaan ottaa käytäntöön vielä käsillä olevan muutosprojektinkin aikana. Työ opetti paljon uusia asioita, ja samalla se vahvisti omia näkemyksiä ja antoi perusteluja sille, miksi omat tunte- mukset olivat pitäneet paikkansa. Nyt urakan loppumetreillä on jo vaikea eritellä, että mitkä ajatukset ovat mieleni vallanneet tämän työn aikana ja mitkä olivat jo ennen työn aloittamista olemassa.

Olen yleensä taipuvainen tavoittelemaan täydellisiä suorituksia ja minulle menestymisen mittari on lopputuloksesta saatu arvio. Poikkeuksellisesti tämän työn äärellä olen sitä mieltä, että itse matka ja oma kehitykseni on ollut lopputuotosta arvokkaampi. Olen tietysti pyrkinyt taltioimaan ja dokumentoimaan parhaani mukaan työhön kaikki havaintoni ja oi- vallukseni, jotta ne olisivat näkyviä myös muille. Matka ei ole ollut helppo, mutta kaikista epätoivonkin hetkistä huolimatta tai ehkä juuri niiden vuoksi, olen hyvin ylpeä tästä työstä.

Toivon, että tästä opinnäytetyöstä on jonain päivänä hyötyä jollekulle toiselle tutkimukselli- sen kehittämistyön tekijälle. Ehkä tämän äärelle eksyy joku, joka miettii miten voisi toteut- taa virtuaalisesti työpajan prosessin kuvaamisen käynnistämiseksi tai ehkä joku, joka on kiinnostunut pääkirjanpitoprosessin kehittämisestä. Olit kuka tahansa, toivon, että työ he- rätti sinussa ajatuksia tai sai aikaan oivalluksia.

Lähteet

Agyekum, A. & Singh, R. 2018. How Technology is Changing Accounting Processes: Institutional Theory and Legitimacy Theory Perspective. *Journal of Accounting and Finance*, 18, 7, s. 11-23. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2125228297?pq-origsite=primo>. Luettu 8.5.2021.

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi – pääkirja. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JABBFXDTEB#Page-Number-Teknologinen%20murros%2017/piste:t3>. Luettu 14.2.2021.

Brocke, J. 2014. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer Berlin Heidelberg. Berliini. Luettavissa: <https://www.vlebooks-com.ezproxy.haaga-helia.fi/Vleweb/Product/Index/694373?page=0>. Luettu 21.2.2021.

Daugherty, P., Sage-Gavin, E., Vazirani, M. & Padro, M. 2018. *Advancing Missing Middle Skills for Human-AI Collaboration*. Accenture. Dublin. Luettavissa: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-89/Accenture-ASPEN-Missing-Middle-Skills-POV.pdf#zoom=50. Luettu 13.5.2021.

De Grip, A. 2015. The importance of informal learning at work. *IZA World of Labor*. Luettavissa: <https://wol.iza.org/articles/importance-of-informal-learning-at-work>. Luettu 14.5.2021.

Eilam G. & Sharim B. 2005. Organizational Change and Self-concept Threats: a theoretical perspective and a case study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 4, s. 399-412. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/abs/10.1177/0021886305280865>. Luettu 13.3.2021.

Frey C. & Osborne M. 2013. *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?* University of Oxford. Oxford. Luettavissa: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>. Luettu 14.2.2021.

Galarza, M. 2017. The Changing Nature of Accounting. *Strategic Finance*, 98, 8, s. 50-54. Luettavissa: <https://www-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1899388457/fulltextPDF/EDFFA19E4CCE4991PQ/1?accountid=27436>. Luettu 14.5.2021.

Green, M. 2007. Change Management Masterclass: A Step by Step Guide to Successful Change Management.

Harmon, P. 2019, Business Process Change. Morgan Kaufmann. Burlington. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/business-process-change/9780128158487/B9780128158470099829.xhtml>. Luettu 5.3.2021.

Harvard Business Review 2009. Managing Change. Harvard Business Review Press. Boston. Luettavissa: http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/plink?key=10.81.11.196_8000_262082512&AN=675112&site=ehost-live&scope=site&db=nlebk. Luettu 14.5.2021.

HE 173/1997. Hallituksen esitys Eduskunnalle kirjanpitolain ja laeiksi osakeyhtiölain 11 ja 12 luvun ja osuuskuntalain 79 c §:n muuttamisesta.

HE 256/2018. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi hankintayksiköiden ja elinkeinoharjoittajien sähköisestä laskutuksesta.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>. Luettu 14.3.2021.

Jabri, M. 2012. Managing Organizational Change: Process, Social Construction and Dialogue. Palgrave Macmillan.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BADBEXDTEB#kohta:\(\(c4\)lyk\(\(e4\)s\(\(20\)taloushallinto\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Automaation\(\(20\)aika](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BADBEXDTEB#kohta:((c4)lyk((e4)s((20)taloushallinto((20)((2013)((20)Automaation((20)aika). Luettu 13.2.2021.

Kotter, J. 2011. Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. Teoksessa HBR's 10 Must Reads on Change Management, s. 1-16. Harvard Business Review. Brighton. Luettavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3NTEzM19fQU41?sid=ec2123f6-8a1c-46af-ba9f-ea4010444360@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>. Luettu 4.4.2021.

- Kotter, J. 2012. Leading Change, With a New Preface by the Author. Harvard Business Review Press. Brighton. Luettavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3NTE5NV9fQU41?sid=81c2f845-e4a0-44b4-9dbe-1bad4e0bee54@sessionmgr102&vid=0&format=EB&rid=1>. Luettu 4.4.2021.
- Kenny, P. 2000. Accountants Driving Change. Accountancy Ireland 32, 1, s. 14-15. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/223187534/fulltextPDF/9D1A017B767B4E69PQ/1?accountid=27436>. Luettu 28.3.2021.
- Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin yliopisto.
- Kurtti, R. 2006. Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. VTT Tiedotteita 2328. Otamedia Oy. Espoo. Luettavissa: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2006/T2328.pdf>. Luettu 13.3.2021.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685139>. Luettu 6.3.2021.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Laatukeskus Excellence Finland. Espoo.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.
- Lacity, M. & Willcocks, L. 2015. What Knowledge Workers Stand to Gain from Automation. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/06/what-knowledge-workers-stand-to-gain-from-automation>. Luettu 4.5.2021.
- Laki hankintayksiköiden ja elinkeinoharjoittajien sähköisestä laskutuksesta 29.2.2019/241.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HADBFXJTFF#/kohta:12/piste:b777>. Luettu 14.2.2021.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum. Helsinki.

Mantere, S., Sillince, J. & Hämäläinen, V. 2007. Music as Metaphor for Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 3, s. 447–459. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/09534810710740236/full/pdf?title=music-as-a-metaphor-for-organizational-change>. Luettu 13.3.2021.

Miller, D. 2016. *Enterprise Change Management: How to Prepare your organization for continuous change*. Kogan page. Lontoo. Luettavissa: <https://r1.vlereader.com/Reader?ean=9780749473020>. Luettu 1.4.2021.

Möller, F., Schäffer, U. & Verbeeten, F. 2020. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*, 31, 1-2, s. 1-8. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2393964062/?pq-origsite=primo>. Luettu 4.5.2021.

Nordtouch Ltd. *Engaging students with Flinga*. Luettavissa: <http://www.nordtouch.fi/>. Luettu 19.3.2021.

Nohria, N. & Green, M. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78, 3, s. 133-141. Luettavissa: <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>. Luettu 28.3.2021.

Oesterreich, T., Teuteberg, F., Bensberg, F. & Buscher, G. 2019. The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitization on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S1467089519300090?via%3Dihub>. Luettu 4.5.2021.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ould, M. 2005. *Business Process Management*. British Informatics Society Limited. Swindon. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/business-process-management/9781902505602/>. Luettu 8.5.2021.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Uudet teknologiat ja työt. Teoksessa Pentikäinen, L. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen, s. 33-52. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf/d0f3c7b9-b08f-4511-8eb0-717ade39edd4/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf?version=1.0&t=1465460337000>. Luettu 14.2.2021.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy. Helsinki.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy. Jokioinen.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521425660>. Luettu 14.3.2021.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy. Helsinki.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBHXCTDG>. Luettu 12.3.2021.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CADBHXBTDG>. Luettu 3.5.2021.

PricewaterhouseCoopers 2017. Robotic Process Automation: A primer for internal audit professionals. Luettavissa: <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>. Luettu 4.5.2021.

PricewaterhouseCoopers 2019. Smarter bots: PwC's 2019 financial services intelligent automation survey. Luettavissa: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/pdf/pwc-fsi-q-and-a-ia-survey-2019.pdf>. Luettu 4.5.2021.

Puusa, A. & Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Luettu: 13.2.2021.

Sirkin, H. & Keenan, P. & Jackson, A. 2011. The Hard Side of Change Management. Teoksessa HBR's 10 Must Reads on Change Management, s. 1-16. Harvard Business Review. Brighton. Luettavissa: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3NTEzM19fQU41?sid=ec2123f6-8a1c-46af-ba9f-ea4010444360@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>. Luettu 13.5.2021.

Tactivos, Inc. Put imagination to work. Luettavissa: <https://www.mural.co/>. Luettu 19.3.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Taloushallinnon toimialaraportti 2019. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf. Luettu 8.5.2021.

Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy. Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/vtp>. Luettu 13.4.2021.

Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy 2019. Intranet. VTP ja sen toimintaympäristö. Luettu 13.4.2021.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Työturvallisuuskeskus TTK.

Liitteet

Liite 1. Kutsu opinnäytetyön tutkimukseen

Hei!

Olen työn ohessa suorittanut YAMK-tutkintoa, joka on viimeistä silausta, eli opinnäytetyötä vaille valmis. Opinnäytetyö, eli tutkimuksellinen kehittämistyö on ammattikorkeakoulussa hyvin työelämäsidoittainen ja työ on tarkoitus toteuttaa organisaatiolle, jossa itse työskentelee.

Oman opinnäytetyöni tarkoitus on olla ponnahduslauta uuden kuukausiprosessin kuvaamiseksi ja kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni näkökulma on tilineuvojalähtöinen:

Miten tilineuvojat hahmottavat uutta kuukausittain toistuvaa prosessia, ja minkälaisiin haasteisiin sen edessä on törmätty tai tullaan törmäämään.

Ja siksi tarvitsen sinua!

Haluatko olla mukana kuvaamassa uutta kuukausiprosessia?

Haluatko olla kertomassa, minkälaista osaamista koet tarvitsevasi, tai mitkä vaiheet estävät prosessin sujuvan etenemisen.

Mitä tarkoittaa käytännössä:

Sinua osallistuminen sitoo yhteen Teamsilla toteutettavaan työpajaan (alustava aikataulu perjantai 19.3, klo 10-15) ja yhteen 1-1,5 h mittaiseen Teams-haastatteluun (alustavasti haastattelut toteutetaan välillä 1.-7.4).

Kultakin osallistujalta edellytetään osallistumista sekä työpajaan että haastatteluun – eli ei mahdollisuutta vain toiseen.

Haastattelut nauhoitetaan, jotta voin ne litteroida eli kirjoittaa auki.

Minua työn tutkijana sitoo tutkimuksen monet eettiset näkökulmat, ja sen takia:

-Haastatteluiden vastauksia käsitellään anonyymisti

-Haastatteluiden vastauksista sensuroidaan sellaiset asiat (kuten nimet ja paikkakunnat), jotka voisivat paljastaa vastaajan henkilöllisyyden

-Haastattelujen aineistoa käsitellään vain minun toimesta

Otathan huomioon, että työn on tarkoitus haastaa myös sinua itseäsi miettimään kuukausittaisia tekemistä strategian ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta, eli osallistumista ei ole syytä nähdä pelkkänä palautekanavana.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joten se ei pyri yleistettäviin, tilastollisiin tuloksiin, vaan nimenomaan saamaan suppeasta kohteesta mahdollisimman paljon tietoa.

Lupaan tehdä kokemuksesta mahdollisimman helpon ja mukavan kaikille osallistujille, joten ethän suotta arkaile mukaan lähtemistä.

Voit myös halutessasi kysyä lisätietoja!

Iloisin terveisin,

Sade Nieminen

Liite 2. Kutsu työpajaan

Moikka!

WAU – saatiin hieno porukka kasaan pohtimaan uutta kuukausiprosessia!

Aikataulu on suuntaa antava:

Aloitetaan klo 10.00.

Lopetetaan, kun päivän tavoite on riittävällä tasolla saavutettu.

Arviolta viidessä tunnissa saadaan hyvä paketti kasaan.

(Ja jos jonkun täytyy poistua klo 15.00, niin silloin poistut – ei tarvetta luvalla eikä selityksille.)

Päivän tavoite, jonka merkitystä avaan tarkemmin itse työpajassa, on:

Antaa eväät pääkirjanpitosprosessin karkean tason yleiskuvaukseen

Laitan teille viikonlopun aikana vielä listan kysymyksiä, joita toivoisin teidän miettivän ennen työpajaa. **Kysymysten osalta ei järjestetä tenttiä**, eikä valmiita vastauksia tarvitse olla linjoille saapuessa.

Toivon, että osallistut työpajaan avoimella mielellä, etkä varsinkaan jännitä.

Työskentelyvälineiksi pyrin valitsemaan sellaisia työkaluja, jotka mahdollistavat hyvin pitkälti asioiden pohtimisen ja avaamisen kirjallisesti.

Toivon, että luomme toinen toisillemme armollisen ja sallivan ilmapiirin, jossa ei tuomita toisten mielipiteitä vääriksi.

Huomautan myös, että tässä työpajassa nähdään enemmän mahdollisuuksia kuin esteitä!

Jos herää kysymyksiä ennen työpajaa, olkaa yhteydessä minuun! ☺

-Sade

Liite 3. Työpajan valmistelevat kysymykset

Heippa kaikki!

Alla on lista kysymyksiä, joita voitte pohtia ennen työpajaa, jos aikaa pohdinnalle löytyy. En pidä näistä tenttiä, enkä odota teillä olevan valmiita vastauksia.

Jos joku kysymys ei aukene, ohita se. Näitä kysymyksiä jumppaamme työpajan aikana.

Ylipäättään vastauksiin haetaan aluksi yksinkertaisia, osaan jopa yksisanaisia vastauksia.

Kysymyksiin ei ole myöskään olemassa välttämättä yhtä ainoaa oikeata vastauksia.

Yksi työpajan tehtävä on löytää ne vastaukset, jotka ovat tärkeimpiä ja olennaisimpia.

Kysymyspatteristo:

- 1. Mikä on kuukausittaisen kirjanpito-prosessin tarkoitus?**
- 2. Mistä vaiheesta prosessi alkaa – mihin se päättyy?**
- 3. Mikä tapahtuma/asia käynnistää prosessin? Mikä on prosessin tuotos/tulos?**
- 4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita?**
- 5. Mitä vaatimuksia asiakkaat prosessille asettavat?***
- 6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?**)**
- 7. Millä mittareilla prosessia tulisi mitata?***)**

Mieti myös mistä eri vaiheista prosessi koostuu.

(Huom! Tarkoitus on miettiä uutta prosessia, ei kuvata vanhaa IBA/PIPA-sekoitusta.

Nyt on tilaisuus ja mahdollisuus haastaa juurtuneita käytäntöjä ja tuoda itse parhaaksi kokemiaan toimintatapoja esiin.)

Ja mieti, ketä prosessiin osallistuu sinun lisäksesi.

*) Vaatimuksia on toisinaan helpompi hahmottaa sitä kautta, että mietitään:

Mikä aiheuttaa asiakkaassa herkästi tyytymättömyyttä/mikä poikii negatiivista palautetta?

-> Tyytymättömyys syntyy siitä, ettei asetetut vaatimukset täyty.

**) Menestystekijät ovat prosessin tai sen palvelun piirteitä/ominaisuuksia, joiden toteutuksessa palvelu ja prosessi ”toimii” ja on riittävän hyvä.

***) Mittarit ovat prosessin suorituskykyä tai laatua mittaavia tunnuslukuja.

Mittarit antavat numeerista tietoa, ja ne voivat olla joko prosessin sisältä tulevia tai ulkopuolisen (asiakkaan) näkökulmasta asetettuja.

Mittarit voivat olla hitaita tai nopeita. Nopeat mittarit mittaavat prosessin aikana sen toteutumista ja tasoa, hitaat poikivat tuloksia yleensä jollakin aikaviiveellä.

-Sade

Liite 4. Työpajan esitysmateriaali



Pääkirjanpidon KK- prosessin kehittäminen

VTP

Teams tallennetaan – vain Saden dokumentointia varten.

Agenda

	Fiilis- ja lämmittelykierrokset
	Tavoitteiden ja teoreettisen viitekehyksen esittely
	Työskentelyä
11.30-12.10	Lounastauko
	Työskentelyä
13.30-13.45	Tauko
	Työskentelyä
n. 14.45-15.00	Purku ja lopetus

Ei sivalleta hyvää työskentelyä kesken,
mutta kukin poistuu tarvittaessa omien aikataulujensa mukaisesti.

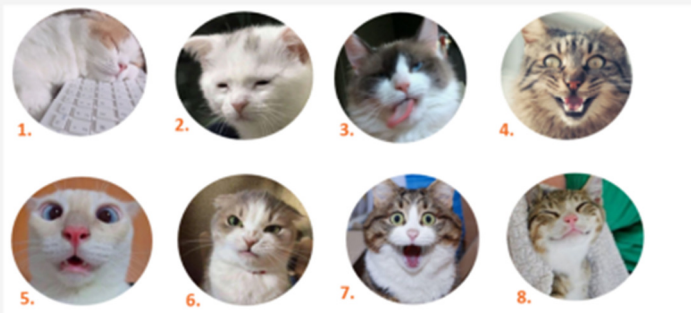
2 19.3.2021

Sale Nieminen



Esittely & fiilis

Nimi, mistä yksiköstä, lempiväri ja mikä seuraavista kuvastaa tätä aamua



3 19.3.2021

Sale Nieminen



Lämmittely 1

Aika: 1,5 min

Tehtävä: Kirjoita Teamsin keskusteluikkunaan yksitellen niin monta sanaa kuin keksit, mitkä rimmaa sanan **PROSESSI** kanssa.

(sovitaan, että sanat, jotka päättyy -SSI rimmaa tässä pelissä)

4 19.3.2021

Sade Nieminen



Päivän tavoite

Antaa eväät pääkirjanpito-prosessin
karkean tason yleiskuvaukseen

Opinnäytetyön näkökulmasta tutkijana olen kiinnostunut siitä,
miten tilineuvojat näkevät oman työnsä

5 19.3.2021

Sade Nieminen



Päivän teorettinen viitekehys – mitä tavoite tarkoittaa?

Prosessi

Prosessi on toistuva, toisiinsa linkittyvien toimintojen ketju,
jolla on tunnistettava alku ja loppu,
ja joka tuottaa jonkin lopputuloksen asiakkaalle*.



*Asiakas EI tarkoita automaattisesti ulkoista asiakasta (kauppiaa)

6 19.3.2021

Sade Nieminen



Päivän teorettinen viitekehys – mitä tavoite tarkoittaa?

Pääkirjanpito prosessi

Vaikka fokus on tänään nimenomaan **tilineuvojan** tekemisessä, prosessiin osallistuu myös muita toimijoita. Siksi ei puhuta "tilineuvojan kk-prosessista" vaan pääkirjanpito prosessista.

7 19.3.2021

Sade Nieminen



Päivän teorettinen viitekehys – mitä tavoite tarkoittaa?

Karkean tason

Karkealla tasolla tarkoitetaan sitä, että tehdään mitä on tehtävissä viidessä tunnissa. Siksi työskentelyn säännöt on:

Ei jumiduta

Ei piiperretä

Ei keskitytä sellaiseen tekemiseen, mikä ei ole meidän tehtävää

Ei sukkelleta osaprosessien syvyyksiin

8 19.3.2021

Sade Nieminen



Päivän teorettinen viitekehys – mitä tavoite tarkoittaa?

Yleiskuvaus

Yleiskuvaus = sanallinen prosessikuvaus & prosessikaavio.

Antaa eväät

Työpajan aikana yleiskuvauksesta ei tule valmista, vaan sen aikana kerään kaiken mahdollisen informaation ja näkemykset teiltä, jotta voin kuvauksen kursia kasaan.

9 19.3.2021

Sade Nieminen



Miksi tällä on merkitystä?

Prosessiajattelua ja prosessikuvauksia on mahdollista hyödyntää organisaatiossa, vaikka toimintaa ei varsinaisesti johdettaisi prosesseina.

Prosessit ovat ennen kaikkea **viestintäväline**.
Niiden avulla **hahmotetaan kokonaisuuksia, kriittisiä vaiheita/tekijöitä osana kokonaisuutta ja eri tehtävien ja yksiköiden vaikutuksia toisiinsa**.

Kuukausittainen pääkirjanpito muodostaa meillä jo nyt omanlaisensa prosessin, jota ei vain ole kuvattu.

10 19.3.2021

Sale Nieminen



Työskentelystä

Fasilitaattorin tehtävänä on johtaa yhteistyöskentelyä ja keskustelua.
Fasilitaattorin tehtävänä EI ole osallistua tiedon tuottamiseen eikä ottaa kantaa siihen, onko joku sanottu asia oikein vai väärin.

Tänään kukaan muukaan ei arvostele toisten sanomisia, ja kaikki muistaa, että on mielipiteitä, ajatuksia, ideoita – mutta ei ole oikeita tai vääriä vastauksia.

Saa puhua ja saa myös hyvin paljon halutessaan olla puhumatta ääneen.
Osallistua voi hyvin pitkälti vain kirjoittamalla.

Koska ollaan monella tavalla uuden äärellä: **saa ja pitää myös kysyä.**

11 19.3.2021

Sale Nieminen



Työskentelystä

Fasilitaattorin tehtävänä on johtaa yhteistyöskentelyä ja keskustelua.
Fasilitaattorin tehtävänä EI ole osallistua tiedon tuottamiseen eikä ottaa kantaa siihen, onko joku sanottu asia oikein vai väärin.

Tänään kukaan muukaan ei arvostele toisten sanomisia, ja kaikki muistaa, että on mielipiteitä, ajatuksia, ideoita – mutta ei ole oikeita tai vääriä vastauksia.

Saa puhua ja saa myös hyvin paljon halutessaan olla puhumatta ääneen.
Osallistua voi hyvin pitkälti vain kirjoittamalla.

Koska ollaan monella tavalla uuden äärellä: **saa ja pitää myös kysyä.**

12 19.3.2021

Sale Nieminen



Uudelleen aktivoituminen

Aika: 1,5 min

Tehtävä: Kirjoita Teamsin keskusteluikkunaan ajatuksia siitä, mitä sinulle tarkoittaa se, että olemme ”kauppiaan paras taloushallinnon kumppani?”

13 19.3.2021

Salla Nieminen



Prosessin yleiskuvauksen peruspalikat kasaan

Kasataan prosessin yleiskuvauksen pohja samoilla kysymyksillä, jotka saitte ennakkoon pohdittaviksi.

Työkalu, jota hyödynnetään työskentelyssä, on Flinga.

<https://flinga.fi/s/FS2GCRV>

Vastauksista ei ilmene, kuka on vastannut mitään.

Kukin kysymys käydään kohta esitettävän mallin mukaisesti läpi.

Vastauksista äänestetään parhaat, joista 1-3 nousee yleiskuvauksen peruselementiksi.

14 19.3.2021

Salla Nieminen



Prosessin yleiskuvauksen peruspalikat kasaan

Kunkin kysymyksen kohdalla:

1. Esitetään kysymys
2. Osallistujat saavat esittää täsmentäviä kysymyksiä, jos kysymyksestä jää jotain epäselväksi
3. 2 minuuttia aikaa miettiä kysymystä ja kirjoittaa vastauksia määritellyn värisille muistilapuille. 1 lappu = 1 vastaus.
4. Käydään vastaukset läpi, puretaan tarvittaessa epäselväksi jäävät kohdat
5. Annetaan ääni 1-3 parhaalle vastaukselle
6. Valitaan 1-3 parasta

15 19.3.2021

Salla Nieminen



Kysymys 1

1. Mikä on pääkirjanpito-prosessin tarkoitus?
2. Vastaa käyttäen **violettiä** väriä.
Yksi ajatus per lappu.

Aikaa 2 min

16 19.3.2021

Sade Nieminen



Kysymys 2

1. Kuka tai ketkä ovat pääkirjanpito-prosessin asiakkaita?
2. Vastaa käyttäen **harmaata** väriä.
Yksi ajatus per lappu.

Aikaa 2 min

17 19.3.2021

Sade Nieminen



Kysymys 3

1. Mitä vaatimuksia asiakkaat prosessille asettavat?
2. Vastaa käyttäen **vihreää** väriä.
Yksi ajatus per lappu.
HUOM! Merkitse lappuun myös asiakas, jos se ei koske kaikkia asiakkaita.

Aikaa 2,5 min

18 19.3.2021

Sade Nieminen



Kysymys 4

1. Mikä on prosessin syöte? Mistä se saa alkunsa?
2. Vastaa käyttäen **sinistä** väriä.
Yksi ajatus per lappu.

Aikaa 2 min

19 19.3.2021

Sate Nieminen



Kysymys 5

1. Mikä on prosessin tuotos/lopputulos?
2. Vastaa käyttäen **keltaista** väriä.
Yksi ajatus per lappu.

Aikaa 2 min

20 19.3.2021

Sate Nieminen



Kysymys 6

1. Mitkä on prosessin menestystekijät?
2. Vastaa käyttäen **punaista** väriä.
Yksi ajatus per lappu.

Aikaa 2,5 min

21 19.3.2021

Sate Nieminen



Kysymys 7

1. Millä mittareilla prosessia mitataan?
2. Vastaa käyttäen **harmaata** väriä.
Yksi ajatus per lappu.

Aikaa 2,5 min

22 19.3.2021

Sade Nieminen



Koonti

Pääkirjanpito prosessin on tarkoitus **lakia noudattaen ja asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla palvellen** tuottaa luotettava kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta itse asiakkaalle, mutta myös valvoville tahoille, esimerkiksi verotusta varten.

Prosessin tärkeimmät asiakkaat ovat **kauppiaat, Kesko** sekä **Verohallinto**.

Asiakkaat vaativat prosessilta **oikea-aikaisuutta ja aikataulujen pitävyyttä**. Prosessiin osallistuvat asiakkaat (kauppiaat) **haluavat käytettävien järjestelmien olevan helppokäyttöisiä**. Kaikki tahot edellyttävät prosessiin osallistujilta kattavaa osaamista, joka ulottuu myös asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen ja tuntemiseen. Osaamista ja ymmärrystä edellytetään mahdollisten virheiden tunnistamiseksi.

23 19.3.2021

Sade Nieminen



Koonti

Prosessi käynnistyy **kuun vaihteessa**, ja sen lopputuloksena syntyy **raportointia** asiakkaille.

Toimiva prosessi edellyttää prosessiin osallistuvilta **ammattitaitoa**, ja heidän **toimintaansa tukevia järjestelmiä**, sekä kaikkien prosessin osallistujien osalta **yhteisiä toimintatapoja**.

Prosessin onnistumista ja toimivuutta mitataan **läpimenoaikojen, asiakastytyväisyyden ja asiakaspalautteiden kautta**.

24 19.3.2021

Sade Nieminen



Prosessin vaiheiden työstäminen

<https://app.mural.co/t/paakirjanpito prosessi9772/m/paakirjanpito prosessi9772/1615907846075/d38de227e7aeba66d6dc96b67027bd6ead0c706a>

Siirrytään Mural-alustalle työstämään prosessin kuvausta vaihe vaiheelta.

Tehdään se mikä ennätetään ja saadaan aikaan rajallisessa ajassa paras mahdollinen lopputulos.

Onko se lopullinen, täydellinen, viimeinen versio – tuskin.

Mutta se on alku ja yhteinen tuotos.

HUOM! Prosessiin haetaan n. 15, ihan maksimissaan 20 vaihetta.

Taso on "myre-excelin käsittely", ei "myre-excelin muodostaminen", "myre-excelin lähettäminen", "myre-excelin kirjaaminen"

25 19.3.2021

Sate Nieminen



Harjoitustehtävä

Harjoitellaan pari minuuttia Muralin käyttöä,

eli zoomailkaa, liikkukaa alueella, kokeilkaa muistilappujen lisäämistä ja poistamista, värin vaihtamista ja liikuttelua.

26 19.3.2021

Sate Nieminen



Tehtävä 1

Prosessin lopun määrittely:

Mikä on viimeinen vaihe prosessissa?

Nimeä prosessin viimeinen vaihe – saat ehdottaa useampaa kuin yhtä niin halutessasi

2 min aikaa

Pyritään nimeämään vaiheet mahdollisimman vähillä sanoilla, siten että käy ilmi **mitä tehdään** ja yleensä **mikä on tekemisen kohde**

Käsitellään, täsmäytetään, kirjataan, tarkistetaan jne.

27 19.3.2021

Sate Nieminen



Tehtävä 2

Prosessin alun määrittely:

Mikä on ensimmäinen vaihe prosessissa?

Nimeä prosessin ensimmäinen vaihe – saat ehdottaa useampaa kuin yhtä niin halutessasi

2 min aikaa

28 19.3.2021

Salla Nieminen



Tehtävä 3

15 minuuttia aikaa:

Tee muistilappujen avulla jana eri vaiheista prosessissa.

Ei tarvitse edetä kronologisesti, teet niin monta lappua kuin ennätät (pyri enintään 15-20 vaiheeseen)

29 19.3.2021

Salla Nieminen



Tehtävä 4

7 minuuttia aikaa:

Jäsentelyvaiheen jälkeen:

Tutustu vaiheisiin ja **täydennä mielestäsi puuttuvat vaiheet**

30 19.3.2021

Salla Nieminen



Tehtävä 5

3 minuuttia aikaa:

Äänestä 15 ”parasta” vaihetta

Liite 5. Työpajan Prosessin yleiskuvaus –harjoituksen työskentelyn dokumentointi

Työpaja toteutettiin Flinga-työkalulla, jossa eri kysymyksiä eriteltiin eri värisin muistilapuin.



Tähän liitteeseen työskentelyn eri vaiheet ja lopputulokset on dokumentoitu uudelleen Microsoft PowerPoint-ohjelmalla. Näin on varmistettu vastausten helppo luettavuus ja tulokittavuus.

Kysymys 1: Mikä on prosessin tarkoitus?

Esiin nousseet vastaukset, joista on poistettu selkeät toistot:



Äänestyksen tulos, kolme eniten ääniä saanutta ehdotusta:



Kysymys 2: Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita?

Esiin nousseet vastaukset, joista on poistettu selkeät toistot:

PIPA-tiimi	Kesko	kauppias	Myre-tiimi	Tilineuvoja	Kesko HR palkanlaskenta
Verohallinto	Viranomaiset	Oma yksikkö	Muut yritykset	VTP tuki	Pankki
Tilintarkastaja					

Kolme eniten ääntä saanutta vastausta, harmaalla:

Verohallinto	Kesko	kauppias
--------------	-------	----------

Kysymys 3: Mitä vaatimuksia asiakkaat prosessille asettavat?

Esiin nousseet vastaukset, joista on poistettu selkeät toistot:

Nopeus (kauppias, Kesko)	Laadukkaasti ja ilman virheitä tehty	Kauppiaan rooli prosessissa helppo, ei tuplatyötä	Aikataulu	Kömpelöt toimintatavat (kauppias)	Oikeellisuus
Helppokäyttöiset järjestelmät	Sovituista aikatauluista ja toimintatavoista pidetään kiinni	Virheet ja poikkeamat havaitseva	Helposti saatavilla ja ymmärrettävissä	Analysointi (kauppias)	Osaaminen/ymmärrys

Kolme eniten ääntä saanutta vastausta:

Aikataulu	Osaaminen/ymmärrys	Helppokäyttöiset järjestelmät
-----------	--------------------	-------------------------------

Kysymys 4: Mikä on prosessin syöte?

Esiin nousseet vastaukset, joista on poistettu selkeät toistot:



Yksi eniten ääniä saanut vastaus:



Kysymys 5: Mikä on prosessin tuotos/lopputulos?

Esiin nousseet vastaukset, joista on poistettu selkeät toistot:

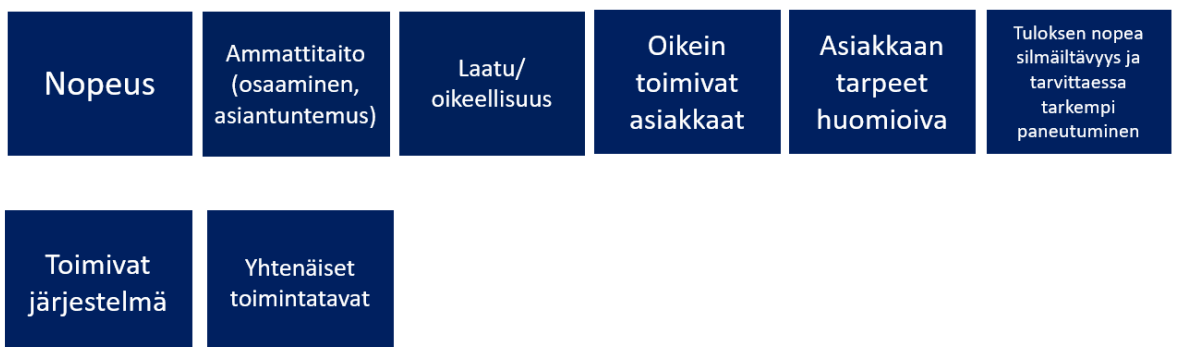


Kaksi eniten ääniä saanutta vastausta:



Kysymys 6: Mitkä on prosessin menestystekijät?

Esiin nousseet vastaukset, joista on poistettu selkeät toistot:



Kolme eniten ääntä saanutta vastausta:

Yhtenäiset toimintatavat	Ammattitaito (osaaminen, asiantuntemus)	Toimivat järjestelmä
--------------------------	---	----------------------

Kysymys 7: Millä mittareilla prosessia mitataan?

Esiin nousseet vastaukset, joista on poistettu selkeät toistot:

Läpimenoaika	Asiakastytyväisyys	Verottajan määräajat	Asiakaspalaute	Koulutukseen osallistuminen
--------------	--------------------	----------------------	----------------	-----------------------------

Kolme eniten ääntä saanutta vastausta:

Läpimenoaika	Asiakastytyväisyys	Asiakaspalaute
--------------	--------------------	----------------

Koonti prosessin yleiskuvaukseen liittyvien kysymyksien eniten ääniä saaneista vastauksista:

PROESSIN TARKOITUS			PROESSIN ASIAKKAAT		
Antaa luotettava kuva yrityksen tilasta asiakkaalle sekä valvoville tahoille	Palvella kauppiasta mahdollisimman hyvin	Noudattaa lakia	Kesko	Kauppias = asiakas	Verohallinto
ASIAKKAIDEN VAATIMUKSET			PROESSIN SYÖTE	PROESSIN TUOTOS	
Aikataulu	Helppokäyttöiset järjestelmät	Osaaminen/ymmärrys	Kuunvaihe	Kausianalyysi	ALV-ilmoitus
PROESSIN MENESTYSTEKIJÄT			PROESSIN MITTARIT		
Ammattitaito (osaaminen, asiantuntemus)	Toimivat järjestelmät	Yhtenäiset toimintatavat	Läpimenoaika	Asiakastytyväisyyskysely	Asiakaspalaute

Liite 6. Työpajan Prosessikaavio-harjoituksen työskentelyn dokumentointi

Tässä liitteessä on dokumentoitu työpajan prosessikaavio-harjoitusosuuden työskentelyä. Työskentely toteutettiin Mural-alustalla. Osa dokumentoinnista on tehty jälkikäteen uudelleen Microsoft PowerPoint-ohjelmalla. Näin on pyritty varmistamaan, että olennaiset tiedot ovat dokumentoinnista helposti luettavissa ja näin ollen myös tulkittavissa.

Ensimmäinen tehtävä Mural-alustalla oli prosessin viimeisen vaiheen määritteleminen. Tehtävän avulla harjoiteltiin vielä muistilappujen tekemistä ja muokkaamista, ja tutustuttiin työkaluun ja toisaalta myös havaitsemaan omia ja muiden ajatuksia samasta vaiheesta.

Ehdotukset viimeiseksi vaiheeksi, dokumentoitu PowerPointilla:



Tunnistettiin tässä vaiheessa, että eri vaiheet ovat sisällöllisesti hyvin samanlaisia, mutta vaiheita ei lähdetty karsimaan, muuttamaan tai poistamaan. Haluttiin samalla havainnoida sitä, että mikä on enemmistön mielestä paras tapa kuvata sanoin jotakin vaihetta.

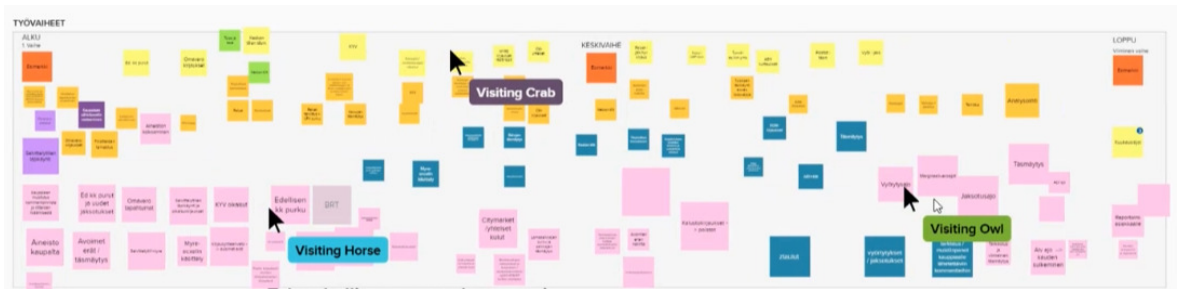
Äänestyksen tulos:



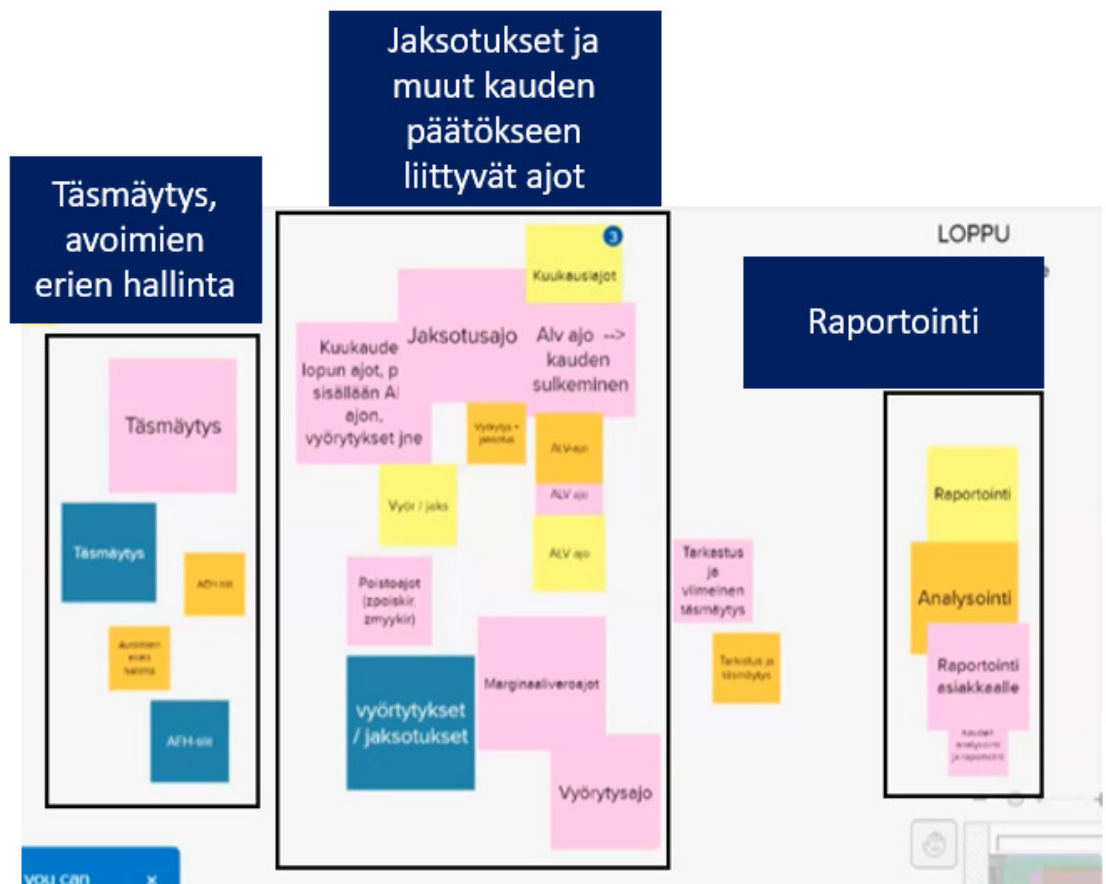
Viimeiseksi vaiheeksi nousi tämän äänestyksen perusteella kuukausiajot.

Seuraavaksi nimettiin aikajanelle alkuun ensimmäinen vaihe. Ensimmäistä vaihetta ei kuitenkaan äänestetty, vaan tämän jälkeen siirryttiin muotoilemaan koko työvaiheistus. Kukin osallistuja lisäsi muistilappuja aikajanelle siten, että yksi lappu kuvasi yhtä vaihetta prosessissa.

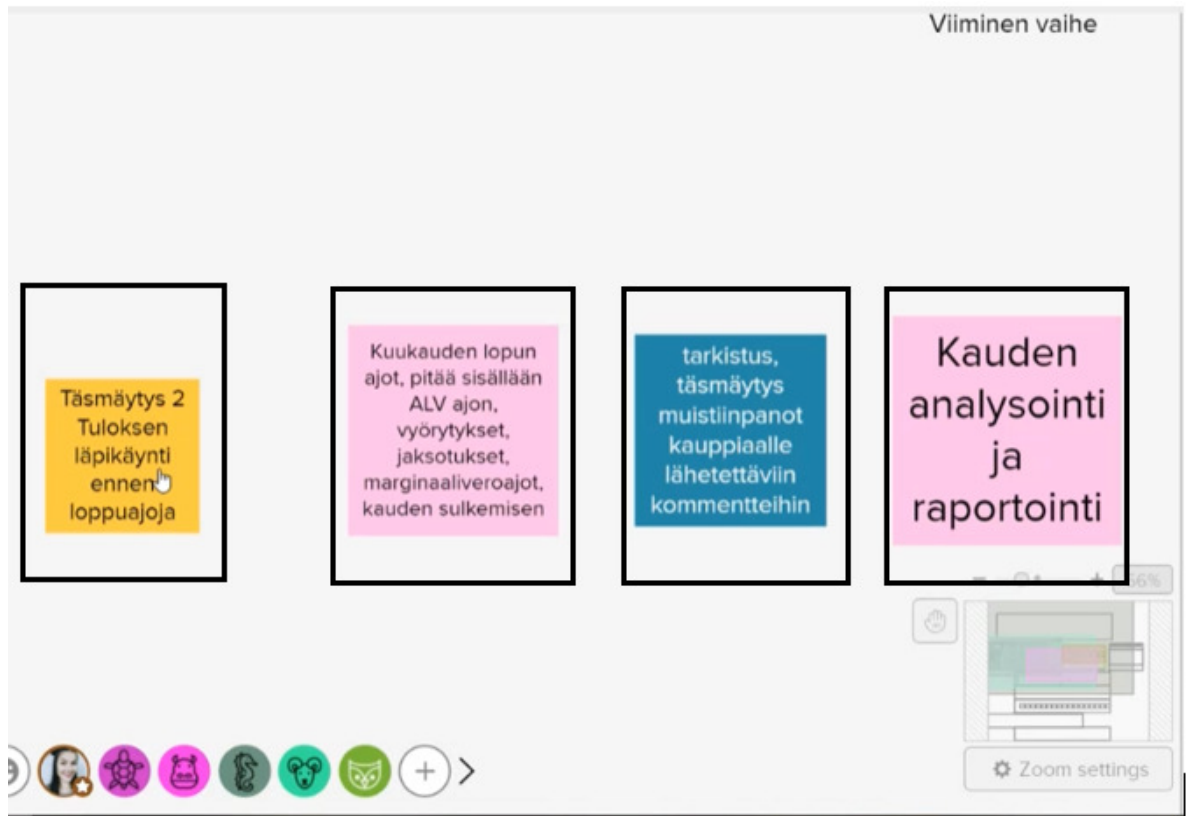
Muralin valkotaulu täyttyi vartin työskentelyn jälkeen lapuista. Seuraavan kuvan on tarkoitus vain havainnollistaa miltä työskentely Muralissa näytti.



Kun kukin osallistuja oli nimennyt prosessin eri vaiheita, niistä muodostettiin ryppäitä, jotka koskivat samaa aihealuetta:

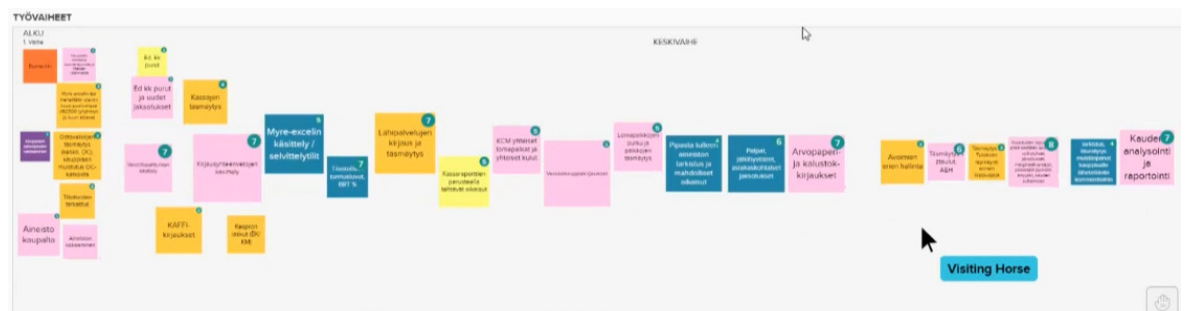


Kun koko aikajana oli järjestelty vastaaviin ryppäisiin, selkeät kokonaisuudet nimettiin yhdeksi vaiheeksi ja valkotaululle jätettiin yksi lappu kutakin vaihetta kohti.



Ryhmittelyn ja yhdistelyn lopputuloksena syntyi 30 tehtävän ja vaiheen kokonaisuus. Niistä osallistujat saivat äänestää mielestään 15:ttä tärkeintä työvaihetta. Lopulta 16 eniten ääniä saanutta vaihetta nostettiin pääkirjanpito-prosessin työvaiheiksi.

Muralissa vaiheistus ja äänestyksen lopputulos näytti tältä.



PowerPointin avulla dokumentoitu eri vaiheet ja niiden saamat äänimäärät. Äänimäärät on merkitty oranssilla niille vaiheille, jotka nostettiin pääkirjanpitoon prosessiin työvaiheiksi.

Aikajanan alkupäähän asettuneet vaiheet:



Aikajanan loppupäähän asettuneet vaiheet:



16 eniten ääniä saanutta vaihetta asetettiin kronologiseen järjestykseen äänestämällä, viimeisestä vaiheesta alkuun päin. Tulokset on esitetty tarkemmin kehittämistyön luvussa 8.1.2.

Liite 7. Tilineuvojan työvaiheiden avaus

1. Kirjaa verotilin tapahtumat = Kohdistaa kauden maksetun/palautuneen arvonlisäveron ja työnantajasuoritukset edellisillä kausilla kirjattuun velkaan.
2. Täsmäyttää kassatilit = Täsmäyttää tilittämättömät käteiset seuraavan kuun alussa näkyviin käteistilityksiin.
3. Käsittelee selvittelytilin tapahtumat + myre-excelin = Pyytää asiakkaalta selvityksen selvittelytilille kirjattuihin tiliotetapahtumiin, laskuihin tai viitteettömiin suorituksiin ja tekee tarvittavat oikaisut.
4. Purkaa lomapalkkavelan ja täsmäyttää palkat = Purkaa edellisen kuun lomapalkkavarauksen ja varmistaa että kauden maksetut palkat täsmäävät joko edellisen tai saman kauden kirjattuihin palkkoihin.
5. Ylläpitää ja tarkistaa ZTAULUT = ZTAULUT on sisäisten, laskennallisten jaksotusten ja tilastollisten tunnuslukujen ylläpitotaulu.
6. Kirjaa kassaraporttien perusteella tarvittavat oikaisut = Oikaistaan sellaisia tapahtumia, joita ei saada liittymästä ohjattua oikealle tilille tai joista ei tule kirjanpitoon millään liittymällä automaattisesti myyntikirjauksia.
7. Kirjaa KCM yhteiset kulut ja lomapalkat = Kirjaa K-Citymarket asiakkuuksien osalta K-Citymarket Oy:n ja kauppiasyrityksen välisiä kuluja ja lomapalkkoja.
8. Kirjaa ja täsmäyttää lähipalveluiden tapahtumat = Kirjaa ja täsmäyttää sellaiset lähipalveluiden tapahtumat, jotka vaativat manuaalista oikaisemista.
9. Kirjaa verkkokauppatapahtumat = Kirjaa verkkokaupan seurannan edellyttämät manuaaliset oikaisut.
10. Kirjaa arvopaperi- ja kalustotapahtumat = Kirjaa käyttöomaisuuden hankinnat, myynnit ja poistot sekä rahoitus- ja vaihto-omaisuusosakkeiden tai muiden pitkäaikaisten sijoitusten tapahtumat.
11. Tarkistaa CM ja IPA-liittymien tapahtumien oikeellisuuden = Tarkistaa tiliotekirjausten ja osto- ja kululaskujen kirjausten oikeellisuuden.
12. Kirjaa PALPA- ja jälkihyvitejaksotukset ja muut asiakaskohtaiset jaksotukset = Kirjaa palautuspakkausten hyvitykset ja ostojen jälkihyvitykset suoriteperusteisesti ja muut tarvittavat jaksotukset.
13. Tekee lopputäsmäytyksen = Varmistaa vielä taseen avoimet erät, tarkistaa tuloslaskelman loogisuuden.
14. Tekee kauden päättävät ajot ja täsmäytyksen = Tekee sisäisen laskennan ajoja, varmistaa niiden jälkeen tuloslaskelman loogisuuden.
15. Kauden analysointi ja raportointi

Liite 8. Kutsu haastatteluun

Heippa!

Kiitos *vielä kerran* kaikille antoisasta työpajasta parin viikon takaa!

Seuraava osuus on haastattelut, jotka olen teidän kaikkien kanssa kalenteroinut ensi viikolle.

Haastattelut eivät edellytä teiltä erityistä valmistelua. Ne toteutetaan puolistrukturoituna, mikä tarkoittaa sitä, että käyn kaikkien kanssa läpi saman kysymyspatteriston, mutta haastatteluiden aikana esitän tarpeen vaatiessa täsmentäviä kysymyksiä tilanteen mukaan.

Muistutan, että tulen nauhoittamaan haastattelut.

Nauhoituksen perusteella litteroin haastattelut, eli kirjoitan ne auki.

Litteroinnin yhteydessä vastaukset muutetaan anonymiksi, eli kaikki sellaiset asiat, joiden perusteella voitaisiin tunnistaa teidät, sensuroidaan tai poistetaan kokonaan, jos niillä ei ole työn kannalta olennaista merkitystä.

Toimitan teille jokaiselle litteroidun aineiston tarkasteltavaksi, ja jos se sisältää jotain selaista dokumentointia, jota ette halua opinnäytetyössä käytettävän, voitte pyytää minua poistamaan huomion.

Nauhoitteet ja muu materiaali tuhotaan, kun niitä ei enää tarvita – tarkoittaa käytännössä sitä hetkeä, kun opinnäytetyöni on valmis eikä sitä enää muuteta (toukokuu 2021).

Toivon, että jokainen pitäisi mahdollisuuksien mukaan lyhyen breikin (5 min) ennen haastattelua, jotta ajatukset kerkeävät irtautua hetken työasioista.

Jos haluat aktivoida ajatuksia haastatteluun, niin voit jo etukäteen pohtia:

Miten työpajan tuotos mielestäsi onnistui – kuvaako se sinun tekemistäsi hyvin, ja mitkä kohdat siinä ontuvat ja miksi?

Voit myös miettiä, tunnistatko omassa osaamisessa joitakin kehittämiskohteita.

Jos herää kysymyksiä tässä vaiheessa, olkaa minuun yhteydessä!

Mukavaa ja rentouttavaa pääsiäisen aikaa kaikille!

Terkuin, Sade

Liite 9. Haastattelukysymykset

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna ja etukäteen oli suunniteltu seuraavat kysymykset:

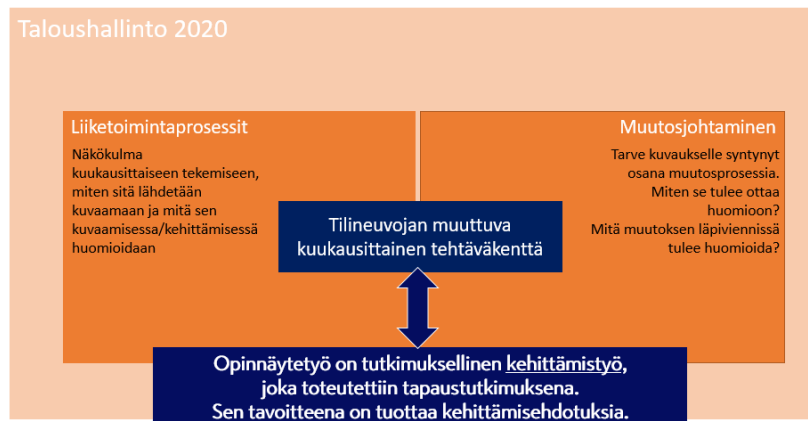
1. Miten hyvin tämä uusi työvaiheistus sinun mielestä kuvaa sinun nykyistä ja tulevaa tekemistä?
2. Miksi sinun mielestä tämä uusi ostolaskujen käsittely ja maksuliikenteen hallinta –palvelu kauppiaille tarjottiin?
3. Miksi sinun mielestä toiminnot keskitettiin PIPA-tiimille?
4. Miten suhtaudut läpikäytyyn muutokseen?
5. Miten uusi palvelu ja prosessi mielestäsi muuttaa sinun tehtäväkenttää tilineuvojana?
6. Miten suhtaudut siihen muutokseen?
7. Miten uusi palvelu ja PIPA-tiimi on helpottaneet tai nopeuttaneet sinun työtä?
8. Miten tämä uusi prosessi sinun mielestä toimii, miten se kulkee eteenpäin?
9. Miten odotat sen tulevaisuudessa kehittyvän?
10. Minkälaisia kehittämistarpeita tunnistat omassa osaamisessa tähän prosessiin peila-ten?
11. Miten sinun tulisi mielestäsi omaa osaamista kehittää nyt ja tulevaisuudessa?
12. Miten toivoisit VTP:n tukevan oman osaamisesi kehittämistä?
13. Herääkö muita ajatuksia edellisten kysymysten pohjalta?

PIPA-tiimi = Kassanhallinta- ja ostolaskujen käsittelytiimi, jota käsitelty luvussa 2.1.2.

AGENDA

1. **Pohjustus – mistä näkökulmasta prosessia on tarkasteltu**
2. **Kysymykset**
3. **Tulokset**
4. **Kehittämis ehdotukset**

Mitä opinnäytetyössä tarkasteltiin?



Kysymykset

Miltä kuukausiprosessi näyttää tilineuvojan työvaiheiden osalta

Miten muutokseen suhtaudutaan

Mitä esteitä/hidasteita prosessin etenemisessä havaitaan

Mitä kehittämistarpeita omassa osaamisessaan tilineuvojat tunnistavat

Muutosjohtamisen tärkeimmät tehtävät

- Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää miksi muutos kohdataan
- Esteet muutoksen tieltä täytyy raivata, jotta muutos etenee sujuvasti
- Osaamistarpeet täytyy tunnistaa

Summaus

”Kyllähän me jokanen voidaan olla ja pitääkin olla ylpeitä omasta tekemisestämme, ja ylpeitä VTP:n tekemisestä.

Halutaan olla hyviä ja halutaan olla parempia ja halutaan olla osaavampia jollain tavalla, ni ne on ihan tärkeit asioita.

Ymmärretään se, et me puhalletaan yhteen hiileen ja meiän kaikkien yhteinen pyrkimys on palvella kauppiasta paremmin, ja mahdollisimman hyvin.”

Hirveän moni asia on hyvin ja prosessin näkökulmasta tarkasteltuna asioita voidaan nimenomaan parantaa sen sijaan, että niitä tarvitsisi korjata.

Miten tilineuvojat ymmärtävät sen, miksi uusi palvelu on otettu käyttöön?

- IBanking-järjestelmä on tullut tiensä päähän
- IBanking-järjestelmä oli jäänyt ajasta jälkeen
- Kauppiaiden arjen helpottamiseksi
- Sähköisyyden lisäämiseksi (helpottaa tilineuvojien työtä)

Tehtävät keskitettiin PIPA-tiimille

- Yhtenäisyyden lisääntymiseksi – yhteisten toimintatapojen kautta
- Jotta tilineuvojien työaika voitaisiin käyttää lisäarvoa tuottaviin tehtäviin
- Koska tiimillä on ammattitaitoa laskujen käsittelyyn
- Tiliotteiden ja laskujen käsittely on reaaliaikaisempaa

Miten tilineuvojat ymmärtävät sen, miksi uusi palvelu on otettu käyttöön?

Huomioita:

Kukaan ei sanonut, ettei ymmärtäisi mistä muutoksessa on kyse tai näkisi sille perusteluita.

Asia herätti päinvastoin positiivisia tunteita, ja esimerkiksi keskittämistä kommentoitiin sanoin:

”En mä nää, että ois mitään muuta vaihtoehtoa”

Tilineuvojat ymmärtävät kauppiaille konkretisoituvan hyödyn ja sen, että palvelu ei varsinkaan laskujen käsittelyn osalta olisi mahdollista tilineuvojan tehtäväkentässä.

Suhtautuminen uuteen palveluun & tehtävien keskittämiseen

”Mä nään ainoastaan ja vain positiivisena asiana tämän koko PIPA-homman”

Muutokseen suhtauduttiin hyvin positiivisesti.

- Vähemmän virheitä
- Yhtenäiset toimintatavat
- =Vertailukelpoisuus paranee

Asiakkaan arki helpottuu, tilineuvojan työ nopeutuu.

Muutos on onnistuttu perustelemaan hyvin, ja perustelut tukevat tilineuvojen käsitystä siitä, mikä on hyvä ja toimiva pääkirjanpito prosessi.

Suhtautuminen uuteen palveluun & tehtävien keskittämiseen

Epäselvää:

Kuka vastaa mistäkin?

- Ei pitäisi kontrolloida/tonkia
- Vastuu kuitenkin tilineuvojalla
- Virheitä sen verran, että kontrolloinnista ei voida luopua

Hankalaa:

Onko edes hypoteettisesti mahdollista saada kaikkien asiakkaiden tiliotteita tulevaisuudessa kirjattua suoraan CM:stä oikein?

- Tilineuvojalla rajatusta asiakasjoukosta sellaista tietoa, jota vaikea siirtää tai hyödyntää keskitetyssä tiimissä

Suhtautuminen oman työnkuvan muutokseen

Epävarmaa:

Mitä se on se analysointi, mitä jatkossa tilineuvojilta odotetaan – jos se ei ole sitä mitä jo nyt tuotetaan?

- Mitä siihen odotetaan lisättävän?
- Tunnistetaan, että tilineuvojan roolille piiryy rajat, jotka ylittämällä sotkeudutaan jo liikkeenjohdonneuvojen tontille

Osaamisen kehittämiskohteet

Liittyvät kokonaisuutena tilineuvojan työhön

Kaivataan

laajempaa ymmärrystä asiakokonaisuuksiin (esim. Keskon laskujen tapahtumaketju, rahaliikenne) poikkeustilanteiden hoitamiseen (kauppapaikan vaihdot, uusi asiakas) lisäoppia analysoinnin tueksi lisäoppia verotuksen, arvopaperien ja käyttöomaisuustapahtumien käsittelyyn laajempaa ymmärrystä kaupan toiminnasta ja järjestelmistä laajempaa ymmärrystä kaikista kauppaa tukevista toiminnoista (ketjun eri tahot) tukea ja näkemyksiä henkilökohtaiseen kehitykseen

selkeämpää ja ajantasaisempaa ohjeistusta & viestintää

KK-prosessi

Kauppias	Selvitää kassatilit	Kommentoi tilioitteet, Kommentoi selvitystiliin tapahtumat	Toimittaa palkka-aineistot	Toimittaa tulot ja excelin lauta	Toimittaa tarvittavat aineistot	Toimittaa tarvittavat aineistot	Kommentoi ja hyväksyy laskut	Toimittaa tarvittavat aineistot	Toimittaa tarvittavat aineistot	Vastaanottaa raportin Rapasaa		
Tilineuvoja	TILOITET TAPAHTUMAT -Verotilit -Kassatilit -Myre-excel	KESKON TAPAHTUMAT -Kirjausyhteenvedot -KAFIT tapahtumat -Keskon tilien lisäyksiä	PALKAT -Lomapalkkavelka -Palkat	ZTAULUT -Tulot/kuutot -Tilastilittimet -Tunnusluvut	LÄHIPALVELUT -MUUT OIKAISUT	KCM -Yhteiset kulut -Lomapalkkavelka	SUKRAT ESDT- JA KULLAGRUT	VERKKOKAUPPA	KOMPENSIOMV	JAKSOTUKSET -Palpa -Jälkiviitteet -Muut	KAUDEN PÄÄTÖS -Loppu avaimet erä -Kassatit -ALV	RAPORTOINTI
PIPA-tili	Käsittelee tilioitteet						Käsittelee osto- ja kalustot					
Palkanlaskenta			Toimittaa palkka-aineistot	Toimittaa tunnistustiedot Rapasaa								
Reskontra	Käsittelee viiteaineistot											
Keskusyksikkö												
BSC												
RPA												

Tilineuvojan työvaiheet kuukausiprosessissa

Vaiheen järjestysnumero	Vaihe
1	Kirjaa verotilin tapahtumat
2	Täsmäyttää kassatilit
3	Käsittelee selvittelytilin tapahtumat + myre-excelin
4	Käsittelee kirjausyhteenvedon
5	Purkaa lomapalkkavelan ja täsmäyttää palkat
6	Ylläpitää/tarkistaa ZTAULUT
7	Kirjaa kassaraporttien perusteella tarvittavat oikaisut
8	Kirjaa KCM Yhteiset kulut ja lomapalkat
9	Kirjaa ja täsmäyttää lähipalveluiden tapahtumat
10	Kirjaa verkkokauppatapahtumat
11	Kirjaa arvopaperi- ja kalustotapahtumat
12	Tarkistaa CM ja IPA-liittymien tapahtumien oikeellisuuden
13	Kirjaa PALPA- ja jälkiviitejaksotukset ja muut asiakaskohtaiset jaksotukset
14	Tekee lopputäsmäytyksen
15	Tekee kauden päättävät ajot ja täsmäytyksen
16	Kauden analysointi ja raportointi

Tilineuvojen nimeämät haasteet prosessin etenemisessä

Tunnistettu haaste	Miten ilmenee/mihin vaikuttaa
Aikataulu	Työt jakautuvat epätasaisesti, rasittavat huomattavasti lyhyellä aikavälillä ja aiheuttavat odottelua muille ajanjaksoille. Aiheuttaa haasteita lomasuunnitteluun ja toisaalta myös kesätyöntekijöiden töiden järjestelyyn.
Asiakas ei toimi oikein	Vaikuttaa siihen kuinka paljon tilineuvojalle jää selvittävää tilioitteiden ja laskujen osalta.
Asiakas ei toimita aineistoja ajoissa	Aiheuttaa viivettä prosessiin, eikä sitä saada päätettyä ilman aineistoja.
Tiliotapahtumiin ja laskuihin liittyvä selvitys	Joidenkin asiakkaiden kohdalla tilineuvoja joutuu systemaattisesti oikomaan tiliotapahtumien ja laskujen tilioiteja, niitä jotka on lähtökohtaisesti tilioity selvittelytilille ja lisäksi niitä, jotka on etsitty kirjanpidosta omatoimisesti.
KCM aineistot	Aineistoja joudutaan odottamaan.
Jälkihyvitteet	Ketjun jaksotettavia jälkihyvitetietoja joudutaan odottamaan kuun puoliväliin tai jopa sen yli, eikä aina tiedetä milloin ne on käytettävissä.
Raportointi	Raportointijärjestelmä ei toimi, ja aiheuttaa usean päivän viiveitä raportointiin.

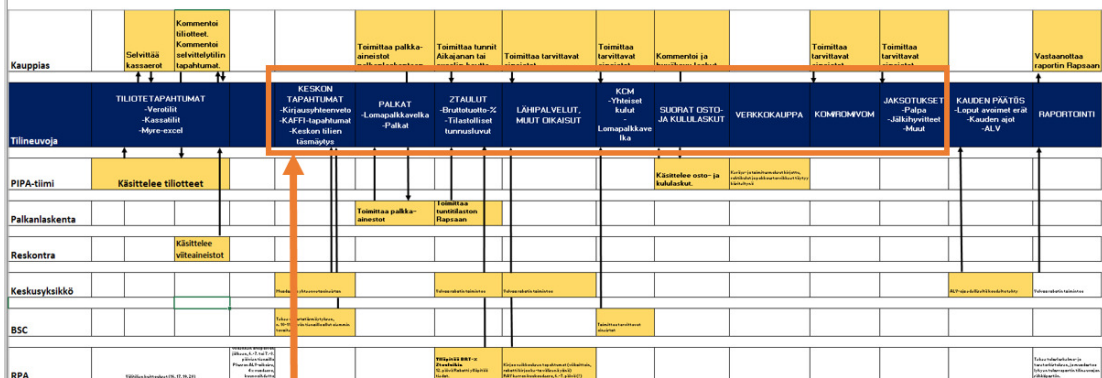
KK-prosessi ”kompastuskivet”

Asiakkaalla ja asiakkaan toiminnalla merkittävä vaikutus tilineuvojan työhön

Asiakkaan sidosryhmien tuottamalla aineistolla merkittävä vaikutus tilineuvojan työhön

Aikataulu: ensisijainen rasite sidonnaisuus muihin

KK-prosessi



Oranssin laatikon sisään sijoittuvat tapahtumat on tilineuvojan työstettävissä kuun 10.-12. päivän tietämillä

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Muutoksen näkökulmasta

Kerrataan & täsmennetään

- Mitä uudella palvelulla tavoitellaan
- Mitä se tarkoittaa tilineuvojan tekemisessä
- Mikä on tilineuvojan ja PIPA-tiimin vastuunjako

Korostetaan sitä, että tavoitteet ovat yhtenäisiä, ja vaikka kullakin on oma yksilöllinen tehtävänsä, lopputuloksen pitäisi olla yhteen soittava orkesteri.

Luodaan & tarjotaan

- Yhtenäinen malli & välineet tapahtumien kontrollointiin
- Mitä katson, mistä katson, millä katson

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta

Ohjeistukset ja viestintä – jatkuvaa tekemistä

Ohjeistuksille yksi paikka (Neuvontakanava)

Kaikki vastaa ohjeiden ylläpidosta ja jos prosessin joku osa muuttuu, ohjeistusta muutetaan
Jos viestitään sähköpostitse, tehdään koonti huomioitavista asioista + tallennetaan viimeisin ohjeistus Neuvontakanavaan

Viestinnässä muistetaan selkeys ja oikea ajankohta – ei liian aikaisin ei liian myöhään.

Myös yksiköissä oman sisäisen viestinnän & ohjeistamisen osalta noudatetaan selkeyttä & yhtenäisyyttä.

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta

Kuvataan selkeästi, tilineuvojan näkökulmasta yhteen paikkaan asiakokonaisuuksia:

-Keskon laskut	Mikä on varastolasku, mikä on tehdaslasku, mikä on TV/LV-tili Mikä on tapahtumien kirjausketju Mitä se tarkoittaa, kun tilineuvoja joutuu kirjaamaan laskuja Mitä poikkeamia voi tulla, miten ne erottaa, miten tilineuvoja voi niitä ratkoa
-Rahaliikenne	POS-välitili, TUMA-välitili & rahaliikenne (luottokortit) Mitkä on tapahtumien kirjausketjut Mitä poikkeamia voi tulla, miten ne erottaa ja miten tilineuvoja voi niitä ratkoa

Jos on jo kuvattu, kaivetaan tieto esiin ja viestitään kootusti.

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta

Pohditaan & toteutetaan keskitetysti

-Miten ja millä tasolla voidaan kuvata esim. kauppiasvaihdoksissa esiintyviä poikkeustilanteita, pystytäänkö tekemään listoja mallilla ”jos käy näin, tee näin” ”jos käy näin, tee näin”

-Yhteistyökuvioita ketjun edustajien kanssa, jotta

-lisätään ymmärrystä ketjun toiminnoista ja eri rooleista

-lisätään ymmärrystä kaupan toiminnoista ja eri järjestelmistä

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta

Pohditaan miten analysointia saadaan tuettua keskitetysti JA yksiköissä

-Analysoinnissa korostuu tapaus- ja asiakaskohtaisuus
-yhtä oikeaa tapaa toimia ei ole

-Mitä uusia, vanhoja, joskus käytettyjä tapoja voidaan hyödyntää?

-Perusteet – täsmäkursseja
”tuloksen tulkinta”
”taseen tulkinta”
”varaston tulkinta”

-Kokemuksen ja asiantuntemuksen jakaminen yksiköissä – mitä keinoja?

-Tulisiko kehittää uusia tapoja tilineuvojalähtöisesti – [workshop](#)?

-Miten lisätään ymmärrystä kaupan toiminnasta?

-Ei unohdeta sitä, että kauppa itse on yksi tärkein tietolähde

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta

Jatketaan kouluttamista verotuksen, arvopapereiden, käyttöomaisuuden kysymysten äärellä

-Puutteita täytyy tuoda julki yksiköistä

Jaetaan tietoa, parhaita käytänteitä, helpottavia tapoja tehdä ja toimia yksiköissä

-Yksikön tuella on merkittävä vaikutus yksilön osaamisen kehittymiselle

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Prosessin näkökulmasta

Asiakas – miten asiakkaan negatiivinen vaikutus saadaan minimoitua?

Miten asiakkaan rooli saadaan minimoitua?

Miten asiakas saadaan ymmärtämään oman toimintansa merkitys?

Miten asiakas saadaan ymmärtämään omien sidosryhmiensä merkitys?

PAPERILASKU



VERKKOLASKU



Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Prosessin näkökulmasta

Asiakas – miten asiakkaan negatiivinen vaikutus saadaan minimoitua?

Avataan vielä PIPA-prosessin näkökulmasta, miten asiakkaan ”virheellinen” toiminta näkyy tilineuvojan työpöydällä, ja

- Miten tilineuvoja voi ohjeistaa asiakasta toimimaan oikein
- Miten tilineuvoja voi itse edistää oikeaa toimintaa

Mitä muita kanavia voidaan hyödyntää kauppiaihin vaikuttamisessa?

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Prosessin näkökulmasta

Aikataulu

Asiantuntijoiden pohdittava, onko mitään mahdollisuuksia aikaistaa mitään keskitettyjä toimintoja? Tai löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja?

Esim. BRT-%

Data on nyt käytettävissä 6.-7. päivän tienoilla, mutta sitä ei voida syöttää ztaluihin, jos joku ei ole vielä tehnyt edellistä kautta valmiiksi.

Palvellaanko enemmistöä vai vähemmistöä, mitä tapahtuu jos data syötetään aiemmin, täytyykö tilineuvojan odottaa?

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Prosessin näkökulmasta

Aikataulu

Tunnistettava kohdat, joita voidaan tehdä jo kauden aikana, kuten:

-162500-tilin tapahtumat & muut kaupalta selvittävät asiat

-> Mutta milloin. Kuun puoliväli liian tukossa.

-> Asiakkaiden toiminnalla *taas* merkitystä, osa vastaa kerran selvityspyyntöön ja sen jälkeen seuraavan kerran kuukauden päästä?

-> Onko kaikki selvitykset, jokaista euroa myöten saatava aina samalle kuukaudelle?

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Prosessin näkökulmasta

Aikataulu

Odottamisen ongelma.

Haastan:

-Kriittisesti tarkasteltava tehtäviä jaksotuksia ja niiden olennaisuutta

Miksi me pilkotaan ja tarkastellaan jotain tapahtumia mutta toisia ei?

Miksi me kirjataan ja puretaan kuukausittain samoja jaksotuksia – kun voitaisiin toteuttaa mallia, jossa tilinpäätöksen jaksotusta ei pureta ja tapahtumat valuvat kuukausille maksuperusteisesti?

Tuotetaanko me ylilaaatua jaksotuksilla?

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Prosessin näkökulmasta

Tehokkuus & oikeellisuus

Tehokkaaseen pääkirjanpito prosessiin ei kuulu osaprosessien tuottaman tiedon läpikäynti ja sisällön oikeellisuuden arviointi.

Kuuluuko meillä – tai miten tämä voidaan taklata?

Kehittämiskohteet/-ehdotukset

Prosessin näkökulmasta

Uuden työntekijän perehdytys ja osaamistarpeet

Mitä uudelta tilineuvojalta tulevaisuudessa edellytetään?
Miten uusi tilineuvoja pääsee prosessiin kiinni,
kun ei jatkossa tuota itse aineistoa?

Tarvitaan näkökulmia myös perehdyttäjiltä ja uusilta tilineuvojilta.

Stepit, joilla lähdetään liikkeelle

Keväällä

Prosessikaavion päivittäminen helposti luettavaan muotoon

Tilineuvojan tehtävien avaus tsekkilistaksi

Työohjeiden päivitys & tarkistus

-Tulevien automaatioiden avaus & huomiointi suhteessa prosessiin

Täsmennetään mihin tilineuvojien odotetaan käyttävän poistuneista tehtävistä vapautunutta aikaa keskitetysti & yksiköissä.

PS.

Jos yksiköissä on opiskelijoita, joilta uupuu opinnäytetyön aihe, nyt olisi useampi ajatus työn aiheeksi tarjolla:

- Perehdytysmallin kehittäminen
- Suorituksen johtaminen/henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen
- Osaprosessien kuvaaminen
- Erittäin mielenkiintoinen aihe: AMK-tutkinnon tarjoaman osaamisen ja pätevyyden riittävyys taloushallinnon tehtävissä 2020-luvulla

Sovellettavissa niin AMK kuin YAMK tutkintoonkin.