

Sirpa Seppänen

Taloushallinnon prosessien kehittäminen dokumentoinnin avulla julkishallinnossa

Opinnäytetyö
Tradenomi (YAMK)
Syksy 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Seppänen, Sirpa

Työn nimi: Taloushallinnon prosessien kehittäminen dokumentoinnin avulla julkishallinnossa

Tutkintonimike: Tradenomian (YAMK), liiketalous

Asiasanat: prosessien kehittäminen, lean, muutoksen johtaminen

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuhmon kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehostaa taloushallinnon prosesseja. Taloushallinnon prosessien mallintaminen mahdollistaa kehittämisen ja kouluttamisen. Työohjeiden avulla varmistetaan työn jatkuminen muutos- ja poissaolotilanteissa. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen, koska taloushallinnon palvelujentuottaja vaihtui ja samalla vaihtuivat myös käytettävissä olevat taloushallinnon ohjelmat. Strategialähtöisenä se myös tukee tehtyä organisaatiomuutosta, jossa hallinnollista työtä tekevät palvelusihteerit siirrettiin yhden johdon alaisuuteen. Muutos on osa henkilöstösuunnittelua ja vastaa osaamisen hallinnan haasteeseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli taloushallinnon prosessien osittainen toimimattomuus. Ratkaisua tutkimusongelmaan haettiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä, jotka tarkensivat aihetta:

- miten prosessikuvauksilla, työohjeilla ja sisäisellä koulutuksella voidaan tehostaa toimintaa,
- miten taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää ja tehostaa,
- miten osaaminen ja hiljainen tieto saadaan virtaamaan taloushallinnossa sekä
- millaista opastusta ja tukea palvelusihteerit tarvitsevat.

Tämä työelämälähtöinen, muutokseen tähtäävä tutkimus, toteutettiin konstruktiivisena tutkimuksena hyödyntäen mixed methods -tutkimusotetta. Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin

- prosessijohtamista,
- muutoksen johtamista kohti oppivaa organisaatiota,
- osaamisen johtamista ketterin menetelmin sekä
- perehdyttiin lean-menetelmiin.

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineistonhankintamenetelminä olivat teemahaastattelut, osallistuva havainnointi ja aivoriihet sekä ostolaskudatasta saatava aineiston analysointi tilastollisin menetelmin.

Kehittämistyön kehittämis ehdotukset pohjautuvat lean-ajatteluun. Kehittämisessä toteutettiin erilaisia toimia työtapojen sujuvoittamiseksi hyödyntäen tutkimuksessa saatua tietoa. Lisäksi työohjeiden laadintaa ja edelleen kehittämistä varten perustettiin kaksi kehittämistiimiä, joissa kehittämistyökaluina käytetään kehittämistaulua ja PDSA-syklin mukaista tekemistä toiminnan parantamiseksi, alustana teams-työtila. Prosessikuvaukset toteutettiin excelin visio-työkalulla. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella toteutettiin organisaation oppimiskulttuurin kehittämistä tiedon ja osaamisen jakamisen kautta. Osaksi arkityötä juurrutettiin jatkuva yhdessä kehittämisen malli lean-työkaluja hyödyntäen.

Abstract

Author: Seppänen, Sirpa

Title of the Publication: Development of financial management processes in public administration

Degree Title: Master of business administration, MBA

Keywords: process development, lean, change management,

This scholarly thesis was made by the commission of the town of Kuhmo and the purpose was to lean the processes of financial administration by describing the processes and documenting the working instructions. These instructions will help the processes go smoothly also in cases when there are any kind of change or absences among the team staff. Developing processes and making working instructions just now was very relevant because Kuhmo had just in the beginning of year 2020 changed the offer of financial services to Monetra Oulu Oy. This change meant large number of new software to be used. In the same time administrative employees were organized in the same team and under the same management. All this development is in accordance with the strategy of Kuhmo to improve and lean procedures and manage know-how.

The research problem was to detail and solve the problems in the financial administration processes. The key survey questions were:

- how to improve efficiency by describing processes and documenting working instructions
- how to manage know how
- what kind of guidance and support do the employees in the administrative processes need

This survey was based on real working situation in Kuhmo and was meant to change and lean procedures. The survey was constructive and was carried out by mixed methods by using both theoretical and empirical methods. The theoretical part of this surveys includes theory of:

- managing processes
- managing change to create a learning organization
- managing know-how by agile methods
- lean methods

The empirical part of surveys was carried out by making theme interviews, observing and brainstorming. The data from purchase order software was analyzed by statistical methods.

The survey conclusions how to develop administrative processes in Kuhmo are based on lean methods. During the survey there was two developing groups set up to brainstorm leaning and making working instructions by using PDSA cycle method. The processes of financial administration were described by using Excel Visio Data Visualizer. During the survey it game possible to develop learning culture and know-how management by developing together (team working) and sharing know-how between team members.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taloushallinnon prosessien kehittäminen ja muutoksen johtaminen	6
2.1	Organisaatorakenne osana johtamisjärjestelmää.....	6
2.2	Prosessien johtaminen julkishallinnossa	7
2.3	Muutoksen johtaminen.....	11
2.4	Kehittäminen edellyttää ajattelutavan muutosta	13
2.5	Kohti oppivaa organisaatiota	14
2.6	Osaamisen johtaminen ja ketterä oppiminen.....	15
3	Lean taloushallinnossa.....	18
3.1	Prosessinäkökulma osana lean-ajattelua	19
3.2	Lean-menetelmät ja niiden väliset suhteet.....	20
3.3	Standardisointi ja tasaaminen.....	21
3.4	Toiminnan parantaminen.....	23
3.4.1	Työmäärän tasapainottaminen ja hukka.....	23
3.4.2	Hukan eliminointikeinot.....	25
3.5	Järjestelmällinen jatkuva parantaminen	26
3.5.1	PDCA-kehittämismenetelmä	27
3.5.2	Kehittämistaulut.....	27
3.5.3	Tehokas virtaus	29
3.5.4	Stabiili, ennustettava toiminta SPC.....	31
3.6	Sujuvan prosessin suunnitteluperiaatteet	32
4	Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	38
4.1	Tutkimusstrategia ja -ote	38
4.2	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.....	39
4.3	Kehittämismenetelmät.....	43
5	Taloushallinnon prosessien kehittäminen Kuhmon kaupungin taloushallinnossa	45
5.1	Kuhmon kaupunkiorganisaation esittely.....	46
5.2	Taloushallinnon tehtävät.....	47
5.3	Tutkimuksen toteutus	51
5.4	Tutkimustulokset, analysointi ja tulkinta	55
5.5	Johtopäätökset.....	66

6	Kehitysehdotukset.....	69
7	Pohdinta	73
	Lähteet.....	78
	Liitteet	

1 Johdanto

Kuhmon kaupunkistrategiaan pohjautuvassa toimintasuunnitelmassa vuodelle 2020 talous- ja henkilöstöpalvelujen tulokorttiin yksikön kaupunkistrategiaa tukevaksi toimenpiteeksi on määritelty muun muassa talous- ja henkilöstöhallintoa koskevan muutoksen sisäajaja ja toimintaprosessien uudistaminen. Keskushallinnon organisoimisesta ja toimistosihteeriyksikön perustamisesta on päätetty vuonna 2019 aloitetun ja vuoden 2020 toimenpiteiden osalta päätetyn yhteistoimintamenettelyn yhteydessä.

Työelämäyhteydet ja sidokset toimialaan

Kuntatieto-ohjelman myötä kuntien on raportoitava vuoden 2020 alusta lukien taloustietonsa sähköisesti suoraan Valtiokonttorille. Monetra Oy:n talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen käyttäjäksi siirtyminen edesauttaa Kuhmon kaupungin taloushallinnon digitalisuuden kehittämistä sekä robotiikan ja tekoälyn hyödyntämistä talouden järjestelmissä.

Kuhmon kaupungissa taloushallinnon prosessien mallintaminen mahdollistaa kehittämisen ja kouluttamisen. Työohjeilla varmistetaan työn jatkuminen muutos- ja poissaolotilanteissa. Työohjeet toimivat muistilistana varmistaen tasalaatuisuuden.

Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio on Kuhmon kaupunki ja opinnäytetyö tehdään Kuhmon kaupungin taloushallinnon kehittämistarpeisiin. Kaupunkiorganisaatio muodostuu kaupunginjohtajan johtaman Vetovoimaisuuden palvelualueen lisäksi Työllisyydenhoidon palvelualueesta, Kasvun ja oppimisen palvelualueesta ja Kaupunkiympäristön palvelualueesta. Lisäksi organisaatioon kuuluvat hallintopalvelut sekä talous- ja hr-palvelut muodostavat yhdessä keskushallinnon. Kaupungin palveluksessa on 324 henkilöä. Kuhmon kaupunkikonserniin kuuluvat kunta-emon lisäksi kunnan omistuksessa 100-prosenttisesti olevat Kiinteistö Oy Kuhmon Terva-asunnot, Kuhmon Yrityssampo Oy ja Kuhmon VesiEnergia Oy sekä Kiinteistö Oy Kuhmon Kulttuuritalo (94 %) ja Kuhmon Lämpö Oy (51,32 %). Lisäksi konserniin kuuluvat Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, Kainuun liitto ja Kainuun jätehuollon kuntayhtymä. Konserniin kuuluu myös osakkuusyhteisö Kuhmon Sampo Kiinteistöt Oy (24,5 %). (Tilinpäätös 2020.)

Tilinpäätöstietojen 2020 mukaan kunta sai verotuloja noin 29 milj. euroa (veroprosentti 22) ja valtionosuuksia noin 35 milj. euroa. Toimintatuottojen osuus oli noin 6,2 milj. euroa ja muut rahoitustuotot olivat noin 1,6 milj. euroa. Kaupungin sijoitussalkun markkina-arvo on noin 23 miljoonaa euroa. Vastaavasti toimintakulut olivat noin 68,5 milj. euroa. Käyttötaloudessa suurimmat menoerät ovat henkilöstömenojen (n. 14,7 milj. e) lisäksi Kainuun sote:n ja Kainuun liiton maksuosuudet, yhteensä noin 42,3 milj. euroa. Lainakanta vuoden 2020 lopussa oli noin 39,6 milj. euroa. Lainakantaa kasvatti merkittävästi vuonna 2018 valmistunut Tuupalan uusi puukoulu. (Tilinpäätös 2020.)

Kaupunki kilpailutti vuonna 2019 talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen tuottajan. Kilpailutuksen tuloksena palveluntarjoajaksi vaihtui Kainuun soten tilalle vuoden 2020 alusta Monetra Oy. Samalla vaihtuivat kaikki talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmat. Monetra Oy tuottaa kunnalle kirjanpidon ja vastaa osto- ja myyntireskontran lisäksi maksuliikenteen hoidosta. (Kh11.6.2019 § 164.) Lisäksi kaupunkiorganisaatiota uudistettiin vuoden 2020 aikana siten, että eri hallinnonalojen toimistohenkilöstöstä koottiin noin 10 henkilön palvelusihteeriyksikkö. Samalla perustettiin keskushallinnon palvelualue, jonka alaisuuteen kuuluu hallintopalvelut, talous- ja hr-palvelut sekä toimistopalvelut. (Kv21.9.2021 § 33.)

Kehittämishankkeen tavoitteet, tarkoitus, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa taloushallinnon prosesseja. Työ rajataan koskemaan niitä taloushallinnon prosesseja, jotka ovat kunnan vastuulla pois lukien matkalaskuprosessi. Kunnan vastuulla olevat taloushallinnon prosessit ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, sisäinen laskutus sekä budjetointi- ja raportointiprosessit.

Taloushallinnon prosessikuvauksilla tehdään näkyväksi prosessien eteneminen, vastuut ja niihin liittyvät järjestelmät. Tämä mahdollistaa myös kehittämisen ja kouluttamisen. Laadittavilla työohjeilla varmistetaan työn jatkuminen muutos- ja poissaolotilanteissa ja ne toimivat myös muistilistana varmistaen työn tasalaatuisuuden.

Opinnäytetyössä tutkitaan, voiko prosesseja tehostamalla ja läpinäkyväksi tekemällä vähentää virheitä ja turhaa työtä. Rutiinit ja neuvonta vievät työaikaa eikä kehittämiseen ehditä panostaa. Opinnäytetyössä tuotoksena olevat prosessikuvaukset ja työohjeet tehdään kunnan vastuulla olevista taloushallinnon prosesseista pois lukien matkalaskuprosessi. Prosessikuvaukset laaditaan myynnistä perintään, hankinnasta maksuun linkittyen kirjanpitoon sekä budjetointiin ja raportointiin. Työohjeet laaditaan ensisijaisesti myynnistä perintään ja hankinnasta maksuun. Lisäksi

esimiehille tehdään budjetointiin ja raportointiin liittyvää ohjeistusta. Prosessikuvaukset ja työohjeet ovat vain kunnan sisäiseen käyttöön eikä niitä julkaista.

Tutkimusongelmana on taloushallinnon prosessien osittainen toimimattomuus.

Kaupunkistrategiaan on kirjattu Johtamisen ja työyhteisöosaamisen painopistealueelle kriittiseksi menestystekijäksi muun muassa Uudistuminen ja kehittyvät toimintatavat. Talous- ja hr-palvelujen tulokortille on vuoden toimenpiteiksi määritelty palvelusihteeriyksikön perustaminen keskushallintoon. Palvelusihteeriyksikköön siirtyvien työntekijöiden keski-ikä on korkea ja useampi henkilö on joko jäänyt tai jäämässä lähiaikoina eläkkeelle. Palvelusihteeriyksikön perustamisella tähdätään toimintojen tehostamiseen.

Taloushallinnon ohjelmat vaihtuivat vuoden 2020 alussa, kun palveluntuottajaksi tuli Monetra Oy. Uusien ohjelmien ja käytänteiden myötä ongelmia on ilmennyt esimerkiksi niin osto- kuin myyntilaskuprosessissa (puutteelliset lähtötiedot, tiliöintivirheet, tehtävien siirtäminen henkilöltä toiselle). Ohjelmien käyttämisen lisäksi epäselvyyttä on ollut vastuissa ja toimintatavoissa (kuka vastaa, keneen tulee olla yhteydessä ongelmatilanteissa). Ostolaskuprosessista kunnan vastuulla ovat laskutustietojen oikeellisuus, laskujen kierronvalvonta, asiatarkastus ja hyväksyntä. Myyntilaskuprosessissa kunnan vastuulla ovat tehtävät asiakasrekisterin ylläpidosta perintään saakka pois lukien myyntireskontran hoito ja varsinaiset perintätoimenpiteet. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa, normaalissa sijaistamisessa sekä yllättävien sairauslomien sattuessa tarvitaan perehdyttämisohjeet. Tätä tukemaan laaditaan prosessikuvaukset ja työohjeet (tuotos) taloushallinnon tehtäviin siltä osin kuin ne ovat kunnan vastuulla, pois lukien matkalaskuprosessi.

Tutkimuskysymykset, joilla haetaan tässä kehittämistyössä esitettyihin ongelmiin ratkaisua, ovat:

Miten prosessikuvauksilla, työohjeilla ja sisäisellä koulutuksella voidaan tehostaa toimintaa?

Miten taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää ja tehostaa?

Miten osaaminen ja (hiljainen) tieto saadaan virtaamaan taloushallinnossa?

Millaista opastusta ja tukea palvelusihteerit tarvitsevat?

Lähtökohtana on, että prosessikuvaukset toimivat johtamisen työkaluna ja mahdollistavat kehittämisen ja kouluttamisen. Työohjeiden hyöty korostuu muutos- ja poissaolotilanteissa.

Tutkimusote, tutkimusstrategia, tiedonhankinta- ja analysointimenetelmät sekä kehittämismenetelmät

Tutkimusstrategiana on konstruktiiivinen tutkimus ja tutkimusotteena on mixed methods. Tutkimuksessa käytetään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen keinoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kootaan aineistoa todellisesta tilanteesta osallistuvalla havainnoinnilla, aivoriihillä sekä haastatteluilla. Teemahaastattelulla saatavan tiedon kautta pyrin ymmärtämään ilmiötä (induktio). Tutkimustietoa hyödynnän prosessikuvauksien ja työohjeiden laadinnassa. Moniotteisessa tutkimuksessa on mahdollista vaihtaa suuntaa, abduktiossa teoria ja käytäntö ovat vuorovaikutuksessa.

Kvalitatiivisessa tutkimusosassa haastatellaan palvelushteereitä tai muita taloushallinnon parissa työskenteleviä henkilöitä, jotta saadaan selville mahdolliset prosessin pullonkaulat, tavanomaisimmat ongelmat, ylikuormitukset ym. Saadut vastaukset analysoidaan ja teorian tiedon avulla hyödynnetään prosessien edelleen kehittämisessä ja työohjeiden parantamisessa. Saaduista tuloksista muodostuu toimenpide-ehdotukset osaamisen parantamiseksi. Laadittua ohjeistusta on tarkoitus hyödyntää uusien henkilöiden perehdytyksessä, mutta myös tilapäisissä sijaisjärjestelyissä sekä muistin apuna tehtävissä, joissa ei ole henkilölle muodostunut rutiinia. Tutkimustulosten pohjalta laaditaan kunnan vastuulla olevista taloushallinnon prosesseista prosessikuvaukset ja työohjeet. Laadittua ohjeistusta kehitetään edelleen.

Kvantitatiivisen tutkimuksessa teoriapohjana käytetään asiantuntijatyön mittaamiseen soveltuvaa tilastollista prosessin käyttäytymistä kuvaavaa tilastollista prosessinohjaus eli SPC-käyrää (statistical process control) ja se vietään käytäntöön hypoteesin avulla (teoriasta käytäntöön = deduktio). Tässä osassa tutkimus rajataan SPC-käyrillä saavaan tietoon ostolaskujen määristä, mutta ei lasketa läpimenoaikoja tms. Tutkittavaa tietoa hankitaan esimerkiksi ostolaskujen päiväkohtaisista määristä Baswaren P2P-ostolaskutusjärjestelmästä sekä hyödynnetään muuta Basware P2P:n analytics-osion tuottamaa tietoa. Saatu tieto analysoidaan SPC-menetelmän avulla. Tarkoituksena on havaita poikkeamat ja pullonkaulat laskujen käsittelyssä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus pyritään poissulkemaan, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija voi vaikuttaa tiedostamattakin. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan ymmärrys ja näkemys tutkittavasta. Tutkija osallistuu työssään taloushallinnon tehtäviin ja tutkittava kohde on siten tuttu. Järjestelmät tuottavat määrällistä informaatiota, ja tutkija haluaa ymmärtää ja selittää ohjelmistosta saatavaa tietoa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kehityskohteita.

Tutkimuksessa käytetään teoriaohjaavaa lähestymistapaa ja tarkoituksena hyödyntää lean-menetelmiä virtauksen parantamiseksi ja hukan poistamiseksi. Kehittämisen työkaluna käytetään kehittämistaulu-mallia, jonka avulla saadaan ryhmään kutsutut osallistettua edelleen kehittämiseen. Kehittämissryhmän kanssa päätetään kehittämiskohteet ja sovitaan työnjaosta.

2 Taloushallinnon prosessien kehittäminen ja muutoksen johtaminen

Muutoksen aikaansaaminen ei koskaan ole helppoa ja haasteellista se on, kun kyseessä on organisaatiokulttuurin uudistaminen. Muutoksen läpiviemisessä on varauduttava useamman vuoden ponnistukseen. Perinteisestä hierarkisesta ”ylhäältä alas” -johtamistavasta luovuttaessa ja siirryttäessä prosessijohtamiseen, liikkeelle lähdetään asiakasnäkökulmasta asettaen fokus laadun, tehokkuuden ja kustannusten seurantaan. Samalla tämä tarkoittaa ohjausmallin muuttamista lean-hankkeiden vaatimusten suuntaan. (Åkerberg 2017, 83, 188.) Prosessijohtamisessa olennaista on prosessien jatkuva kehittäminen ja hyöty syntyy toiminnan jatkuvasta parantamisesta. (Kamensky 2015.)

Muutosprojektin onnistumisen edellytyksenä on strategialähtöisyys, riskien määrittely, muutosprosessin suunnittelu, esimiesten sitouttaminen ja työntekijöiden osallistaminen. Esimiehen tehtävänä on näyttää muutokselle suunta ja asettaa realistiset tavoitteet. (Pirinen 2014.)

2.1 Organisaatorakenne osana johtamisjärjestelmää

Balanced Scorecard -johtamisjärjestelmään pohjautuvan julkishallintoon kehitetyn Tasapainoisen onnistumisstrategian (Määttä-Ojala 1999) viitekehyksessä on oma näkökulma resurssien hallinnan ja talouden johtamiselle. Näkökulman tarkoituksena on osoittaa luotettavasti, että organisaatiossa käytetään taloudellisia ja muita voimavaroja taloudellisesti, tuottavasti ja kustannustehokkaasti entistä paremman vaikuttavuuden varmistamiseksi. (Raudasoja & Johansson 2009, 124.) Tienari & Harviainen (2020, 226) korostavat, että kaupungit ja kunnat eivät ole yrityksiä, eikä niitä voi johtaa kuin yrityksiä. Kuntien toimintaan sisältyvien velvoitteiden vuoksi ne ovat erityisiä johdettavia. Raudasojan & Johanssonin (2009, 169) mukaan organisaatorakenne on osa johtamisjärjestelmää ja on tärkeää, että organisaatorakenne ei ole pyhä ja koskematon asia, vaan strategiaa tarkistettaessa keskustellaan myös organisaatorakenteen ajanmukaisuudesta.

Organisaation tuloksellisuuden ja siihen sisältyvän taloudellisuuden kannalta esimiehen tehtävänä on resurssien mitoittaminen ja tekemisen kohdentaminen oikeisiin asioihin. Esimerkkinä resurssien mitoittamisesta on muun muassa henkilöstö- ja muiden resurssien suunnittelu kysynnän mukaan sekä mitä tehtäviä tehdään itse ja mitä hankitaan ostopalveluna. Tekemisen kohdentamisen esimerkkejä ovat tekemisen kohdentaminen oikeisiin asioihin, turhan tekemisen vähentäminen, prosessien kehittäminen sekä olemassa olevan kapasiteetin käyttöasteen parantaminen.

(Raudasoja & Johansson 2009, 19.) Kauhasen (2018, 70) mukaan perinteisesti suunnittelutyö ja kehittäminen on tehty ja vasta valmis ratkaisu on tuotu kohdejoukon pilotoitavaksi. Puolestaan kokeilemalla kehittämisen prosessissa palvelu muokkautuu kehittämisprosessin aikana kohti lopullista muotoaan. Käytännössä kokeilemalla kehittäminen on jatkuva prosessi ja se mahdollistaa nopeat kokeilut kustannustehokkaasti.

Eklund (2021, 75-76) korostaa, että kehittämisen esteet löytyvät johtamiskulttuurista. Liian pitkään omalla mukavuusalueella toimittaessa on vaarana, että jämähämme paikoilleen ja piintyneistä toimintatavoista irti päästäminen on vaikeaa. Raudasoja & Johanssonin (2009, 19-20) mukaan palvelutoiminnan tavat ovat hioutuneet aikojen kuluessa. Totutuista toimintatavoista luopuminen on vaikeaa ja sitä perustellaan ”näin on meillä aina toimittu” -hokemalla, vaikka näin ei välttämättä tarvitsisi olla. Esimiehen tehtävänä on kyseenalaistaa vallitsevia toimintatapoja ja nostaa esille uudenlaisia toimintavaihtoehtoja, joilla tavoitellaan myönteisiä taloudellisia seurauksia. Samoin Huhtala & Villanen (2021, 129) pitävät jatkuvaa ja luonnollista kehittämistä tärkeänä. Kehittäjän tehtävänä on havainnoida toimintaympäristön hiljaiset signaalit ja tapahtumat ja pohtia niiden merkitystä organisaation kehitykselle.

2.2 Prosessien johtaminen julkishallinnossa

Julkishallinnon organisaatiossa prosessilähtöisyyden pohtimisella tarkoitetaan johtamiskäytäntöihin, työn tekemiseen liittyvien toimintatapoihin ja erilaisten seurantajärjestelmien liittyvien toiminnallisten pullonkaulojen tunnistamista. Prosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittely edellyttävät onnistuakseen näkemyksellistä muutosjohtajuutta. Ilman sitä kehitystyö ei onnistu. (Granlund & Malmi 2003, 14-15.) Sekä Kauhanen (2018, 75) että Granlund & Malmi (2003, 17) korostavat toimintaprosessien kehittämisessä asiakaslähtöisyyden tärkeyttä.

Granlund & Malmin (2003, 31-33) mukaan Thomas H. Davenport (2005) 1990-luvulla prosessijohtaminen ja prosessien standardointi nähtiin johtavan massiivisiin ulkoisamisprojekteihin. Toisaalta jo tuolloin keskusteluissa tuli esille huoli julkishallinnon toiminnan tehottomuudesta ja paineesta muuttaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle vanhan organisaation murskaamisesta. Tarvitaan kykyä luopua ennakkoluulottomasti vanhoista rakenteista. Prosessiajattelu mahdollistaa julkishallinnon kehittämisen asiakaslähtöisempään suuntaan. Kauhanen (2018, 76) summaa, että prosessien kehittäminen ja lean-ajattelu levisi Suomeen 1980-luvulla ja tänä päivänä se on normaali tapa ajatella ja toimia. 2010-luvulla kunnatkin ovat

alkaneet hyödyntää lean-ajattelun menetelmää prosessien kehittämisessä. 2000-luvun alussa Granlund & Malmi (2003, 48-49, 67) ennustivat, että lähivuosina julkishallinnon organisaatioissa tullaan luopumaan BSC-perusteisesta tuloskorttijärjestelmästä. Sen sijaan organisaatioiden kriittinen, tulevaisuuteen suuntautuva toimintaympäristöanalyysi ja sen pohjalta johdetut dynaamiset strategiaprocessit vahvistuisivat ja edelleen prosessiajattelulla tulisi olemaan suuri merkitys tulosohjaukseen. Julkishallinnossa vaikuttavuustavoitteet pitäisi liittää organisaation ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Prosesseja kehitettäessä on lähdettävä liikkeelle ulkoisten asiakkaiden (palvelujen loppukäyttäjä) näkökulmasta.

Kuten Granlund & Malmi (2003, 77) kirjoittivat 20 vuotta sitten, prosessikehittäminen ja prosessilähtöisen organisaation rakentaminen edellyttävät organisaatiolta sekä rohkeutta että johtajuutta. Prosessikehittäjältä tarvitaan rohkeutta painostamaan organisaatiota ajattelemaan uudella tavalla, ja tässä ei välttyä muutosvastarinnalta. Kauhanen (2018, 77) lisää 20 vuotta myöhemmin edelliseen, että prosessien asiakaslähtöisen uudistamisen jälkeen huomio tulee kiinnittää tietojärjestelmien ja ohjelmistojen uudistamiseen (digitalisaation hyödyntäminen) osana toiminnan ohjaamista.

Julkishallinnon organisaatiota leimaa jäykkyys. Tulevaisuuteen pitäisi katsoa ennakkoluulottomasti nykyisen organisaatorakenteen kahleista huolimatta. Jäykkyys tulee esiin siinä vaiheessa, kun aletaan miettiä konkreettisia keinoja määritellyn strategian muuttamiseksi käytännön toiminnaksi. (Granlund & Malmi 2003, 88.) Kauhasen (2018, 87-88) mukaan tämän päivän trendinä on kustannussäästöjen hakeminen organisaatiota supistamalla ja yhteistyökumppaneiden palveluita hyödyntämällä. Ongelmia voi tuottaa muutosvastarinnan lisäksi toiminnan ulkoistamisessa erilainen näkemys asiakasymmärryksestä.

Prosessilähtöisessä organisaatiomallissa katsotaan tulevaisuuteen realistisesti ja sen rakentaminen onnistuu muutosjohtajuuden avulla. Muutosjohtajuudella on kuitenkin erilainen merkitys julkishallinnossa verrattuna yksityiseen sektoriin. Julkisesta luonteesta ja yhteiskunnallisesti tilintekovastuusta johtuen yksityissektorin johtamismallit eivät istu suoraan julkishallintoon, vaikka tällainen ajattelu istuukin sitkeästi joissain paikoissa julkishallinnon moninaista organisaatiokenttää. (Granlund & Malmi 2003, 89-90.) Edelleen Granlund & Malmi (2003, 91) keskittyvät kuvaamaan nimenomaan julkishallinnon prosessijohtamista, koska sen periaatteet poikkeavat merkittävästi yksityisen sektorin prosessijohtamisen lähtökohdista. Julkishallinnossa prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja nimeäminen lähtevät liikkeelle ulkoisten asiakkaiden tarpeista. Myös Gerdt & Eskelinen (2018, 41) painottavat kehittämisessä asiakaslähtöisyyttä. Digitalisaation kehittymisen

myötä asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet entisestään ja kustannussäästö tavoitteen rinnalle on noussut asiakaskokemus.

Gerdt & Eskelisen mukaan (2018, 237) digitalisaation myötä asiakkaiden kohtaaminen tapahtuu useimmiten sähköisesti. Sekä asiakaspolut että prosessit kulkevat yli yrityksen ja organisaation yksikkörajojen ja muuttavat yksikköjen välistä dynamiikkaa. Prosessien kehittämisessä tulisi tarkastella ja tunnistaa asiakasprosessista pisteet, jotka eivät suju jouhevasti. Esimerkiksi mistä aiheista tulee eniten palautetta ja mitä toimenpiteitä voidaan poistaa asiakaskokemuksen parantamiseksi. Lisäksi on tarkasteltava, onko organisaatiossa käytössä riittävä tieto ja osaaminen prosessien kehittämiseksi. Granlundin & Malmin (2003, 119) mukaan prosessien tunnistaminen aloitetaan organisaation eri sidosryhmien ja niiden tarpeiden tunnistamisesta ja sitä kautta edetään prosesseihin, joilla niihin voidaan vastata. Toisaalta silloin, kun tavoitteena on yksittäisten työprosessien selkinnyttämisestä, voidaan keskittyä vain niihin, miettimättä lainkaan laajempaa kokonaisuutta.

Edelleen Granlundin & Malmin (2003, 103) mielestä muutoksen toteuttamisen tuloksena tulee saada oppimiskokemuksia, joilla voidaan puolestaan edistää kyseistä muutosprosessia seuraavia kehittämistoimenpiteitä. Kauhasen (2018, 90) mukaan työntekijän toimenkuvaa kannattaa laajentaa työprosessin suuntaisesti (työn laajentaminen). Tällöin henkilö ottaa hoitaakseen prosessin edeltäviä ja seuraavia työvaihteita. Esimies voi myös delegoida henkilölle lisää päätösvaltaa tietyissä asioissa (työn rikastuttaminen). Lisäksi Kauhanen nostaa esille, että mielenkiintoiset ja haasteelliset työtehtävät motivoivat ja hän kannustaa henkilöstöä itseäänkin olemaan aktiivinen asiassa.

Julkisen hallinnon suosituksessa (JHS 152) prosessien kuvaamista koskevan suositushjeen mukaan prosessien johtamisen ja muutosjohtamisen tukityökaluna voidaan käyttää prosessikuvauksia ja niistä hyötyvät myös kehittäjät ja palveluista vastaavat. Prosessikuvausten avulla voidaan selkiyttää työnjakoa ja vastuita, selvittää resurssitarpeita ja päällekkäisyyksiä sekä perehdyttää uusia työntekijöitä että kerätä hiljaista tietoa. Prosessin kuvaus etenee vaihteittain alkaen prosessin tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valitsemisesta. Kuvattava prosessi voi ylittää organisaatorajat ja tällöin prosessin vaiheilla on eri omistajat. Kuvattava prosessi voidaan rajata siten, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Prosessinkuvauksen käyttötarkoitus määrittää kuvauksen tason. Jos mallinnusta hyödynnetään esimerkiksi perehdyttämisessä, kuvaustarkkuus on yksityiskohtaisempi verrattuna johdon tarpeisiin kuvattavassa prosessissa. Prosessin kuvaus koostuu toisiaan täydentävistä sanallisesta kuvauksesta ja graafisesta kuvauksesta. (Juhta 2012, 3-5.) Työprosesseja voidaan kuvata työnkulkukaavioilla, joissa kuvataan toimintojen eteneminen

organisaatioyksikön sisällä sekä eri toiminnoista vastaavat henkilöt. (Granlund & Malmi 2003, 125.)

Granlund & Malmi (2003, 131-132, 140) mukaan prosessien suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on tiedon tuottaminen prosessien kehittämistyön pohjaksi ja siten prosessien mittaaminen on osa prosessien kehittämistyötä. Prosessien mittaamisen lähtökohtana tulee olla vaikuttavuus ja asiakkaiden tarpeet. Prosessijohtamisessa toiminnan kehittämisen tarve lähtee asiakkaiden tarpeista. Prosessien kehittämistyöllä pyritään seuraavien päämäärien toteuttamiseen: läpimenoaikojen nopeuttaminen, laadun parantaminen, palvelutason paraneminen, säästöjen aikaansaaminen, toiminnan tehostuminen ja kustannusvaikuttavuuden parantaminen. Organisaation kypsyyttä voidaan määrittellä asteikoilla 0-6 sen mukaan miten prosessit on tunnustettu. Prosessit ovat tunnustamatta (0), tunnustettu (1), määritelty ja kuvattu (2), prosessimittarit määritelty (3), prosessien omistajat nimetty (4), prosessien suorituskykyä seurataan (5) ja prosesseja kehitetään edelleen seurannan perusteella (6). Prosessiorganisaation vahvuus ilmenee selkeinä valta- ja vastuurajoina ja pienempänä byrokratiana. Rohkeuden puute voi estää mallin toteuttamista loppuun saakka, jolloin prosessinomistajien rooli jää epäselväksi.

Prosessikehittämisen suurimpana vaarana on näennäiskehittäminen, kun pitäisi tähdätä menestykseen. Julkishallinnon menestys koostuu tulostavoitteiden saavuttamisesta, henkilöstön työviihtyvyydestä ja osaamisen kasvusta, asiakkaiden tyytyväisyydestä saamiinsa palveluihin tai yhteiskuntavastuun ottamisesta. Menestymistä vauhdittaa kehittämistyön jalkauttaminen niin, että henkilöstö saa osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Menestys muodostuu johdon, henkilöstön, sidosryhmien ja asiakkaiden odotusten yhteensovittamisesta. Prosessikehittämisen lähtökohtana on prosessien määrittäminen ja esimiesvastuu jäsentyy aidon tekemisen (asiakastarpeet, lisäarvo) näkökulmasta. Prosessit pitää tunnustaa, nimetä ja määrittellä, jotta niitä voidaan kehittää edelleen. (Granlund & Malmi 2003, 149-151.)

Kauhasen (2018, 76) mielestä prosessien tunnustaminen ja kuvaaminen auttavat työntekijöitä hahmottamaan kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Pelkästään prosessien kuvaaminen johtaa myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. Lean-ajattelu perustuu asiakaslähtöiseen prosessien ja ihmisten johtamiseen. Johtamisnäkökulmasta katsoen Kaarlejärvi & Salminen (2018, 172) ajattelevat, että prosessikuvauksien eteneminen, vastuut ja siihen liittyvät järjestelmät mahdollistavat kehittämisen ja kouluttamisen. Työohjeilla varmistetaan työn jatkuminen muutos- ja poissaolotilanteissa. Työohjeet toimivat myös muistilistana varmistaen tasalaatuisuuden. Jotta

prosesseja saataisiin kehitettyä prosessikarttojen piirtämisen ja työkulkukaavioiden lisäksi Granlundin & Malmin (2003, 150-151) mukaan pitää osata kysyä oikeita kysymyksiä ja rohjeta tehdä muutoksia totuttuihin työtapoihin ja toimintamalleihin. Organisaation prosessilähtöisyyden ja suorituskyvyn välinen yhteys havainnollistuu prosesseja tunnistamalla, nimeämällä sekä määrittelemällä ja tämä mahdollistaa myös prosessien edelleen kehittämisen.

2.3 Muutoksen johtaminen

Realistinen muutosjohtajuusmalli lähtee liikkeelle organisaation muutoksen tarpeesta, toimintalogiikan tiedostamisesta ja hyvän henkilöstöhallinnon periaatteista. Samalla johtamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten organisaatiossa paikannetaan erilaisia puolustuksellisia rutiineja. Oppimisen lisäksi pitää kiinnittää huomio poisoppimisen kehittämiseen. Muutosvastarinta pitää nähdä normaalin ja terveen, jopa houkuttelevan yhteisön tunnusmerkkinä eikä sitä kannata kammoksua. Ristiriitojen merkitys näkyy ekspansiivisen oppimisen edistäjänä ja vauhdittajana. Uudistusten arvo punnitaan vasta sitten, kun niitä arvioidaan sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta. Julkishallinnon innovaatiot liittyvät palvelutuotteiden lisäksi ennen muuta toimintatapoihin. (Granlund & Malmi 2003, 152, 154-155.) Kauhanen (2018, 97) näkee tärkeänä, että organisaation johtamisessa ja rekrytoinnissa on huomioitava henkilöiden mahdollisuus tehdä juuri sitä työtä, mihin heillä on palavin halu. Tämä tukee sekä henkilön kasvua ja kehitystä että yrityksen kehittymistä.

Granlund & Malmin (2003, 153) mukaan ”prosessilähtöiseen organisaatioon siirtyminen edellyttää realistista muutosjohtajuusmallia, jossa kiinnitetään huomiota johtamistyöhön, muutoksen suunnitteluun ja esiin nousevien ongelmien ratkaisuun”. Viitalan (2005, 183) mielestä ihmisillä on taipumus pysytellä ns. mukavuusvyöhykkeellä. Muutosvastarinnan takana voi olla monenlaisia syitä. Mukavuusvyöhykkeen rajan yli siirtyminen aiheuttaa epävarmuutta ja ahdistus voi jopa kasvaa niin suureksi, ettei siellä enää opi. Syitä muutosvastarintaan voivat olla esimerkiksi huonot kokemukset aikaisemmista muutoksista, omien voimavarojen vähyyks (väsymys, sairaus), kyllästyminen jatkuviin muutoksiin, haluttomuus tarttua lisätyömäärään, pelko osaamisen riittämisestä ja muutoksen seurauksista omalle työlle ja työympäristölle. Kauhasen (2018, 100-101) mukaan työelämässä ei enää riitä ammatillisen osaamisen lisäksi liiallinen tottelevaisuus ja sääntöjen noudattaminen. Hän kysyykin, panemmeko henkilövalinnoissa muodollisen koulutuksen ja kokemuksen motivaation, luovuuden ja aloitteellisuuden edelle?

Prosessilähtöisyys on jatkuvaa kehittämistoimintaa prosessien ylläpitämisen ja sujuvuuden turvaamiseksi. Prosessilähtöinen organisaatio on innovatiivinen työyhteisö, jossa oppimisen lisäksi pitäisi kehittää myös poisoppimisen mekanismeja ja toimintatapoja. (Granlund & Malmi 2003, 155 Seely Brown & Solomon Gray 2004 lainaten.)

Johtamistyössä tarvitaan muutosjohtajuuden lisäksi rohkeutta muutoksen toteuttamiseen. Muutoshankkeisiin sisältyy uusia ja outoja tilanteita sekä tilanteita, joihin ei liity omaa osaamista ja tilanteita, joita ei ole mahdollista ennakoita. Kun muutostarve on tunnistettu, muutoksen taakse pitää saada mahdollisimman moni kriittisesti suhtautuvista henkilöistä vakuutetuksi muutoksen tavoitteista ja sitten muutostyön toteutus kytketään organisaation normaaleihin johtamiskäytäntöihin. (Granlund & Malmi 2003, 155-156.) Kauhanen (2018, 112) toteaa, että kuntapuolellakin on viimein havahduttu tarkastelemaan palveluyksikön koon vaikutusta toimintakustannuksiin ja henkilöstökäytön joustavuuteen. Avokonttoreiden ja henkilökohtaisten työhuoneiden sijaan tätä päivää ovat helposti muunneltavat toimitilat. Kauhanen kehottaa mieltämään, miten toimitilat vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja eri yksiköiden väliseen vuorovaikutukseen.

Operatiivisen johtamisen näkökulmasta katsottuna prosessilähtöisen organisaation johtaminen rakentuu kolmen peruspilarin varaan: ylin johto, prosessin omistaja ja tiiminvetäjät. Ylimmän johdon vastuulla on kokonaisuuden toimiminen ja menestyminen koko organisaation tasolla. Prosessiomistajat vastaavat heille vastuutettujen prosessien toimivuudesta ja menestymisestä prosessien johtamisessa. Tiiminvetäjät johtavat vastuulleen annettuja tiimejä prosessiorganisaation sisällä. Käytännössä tämä tarkoittaa eri prosessien sisälle ulottuvia toiminnallisia kokonaisuuksia omine tehtävineen ja tavoitteineen. Oleellista tässä on, että tiimirakenne on hahmotettu selkeästi prosessirakenteille alisteisesti. (Granlund & Malmi 2003, 158.)

Granlund & Malmi (2003, 160-161) mukaan yksityisen sektorin liikkeenjohdon mallien soveltamista julkishallintoon jakaa rintamalinjat mallin mahdollisena pitäviin ja enemmän tai vähemmän mahdottomana pitäviin. Toinen ajatus on yksityisen ja julkisen sektorin johtamismallien yhteensovitus. Kokemuksen perusteella voidaan sanoa, ettei kaikki oppi ja viisaus ole peräisin yksityisen sektorin organisaatioista ja johtamismallista. Toisaalta prosessikehittämisen pulma on julkishallinnon rakenteissa.

2.4 Kehittäminen edellyttää ajattelutavan muutosta

Tuomisen (2010, 123, 125, 127) mielestä kehittäminen alkaa muutoksen tarpeen tunnistamisesta ja sen tarpeellisuuden ymmärtämisestä. Muutosjohtajan on osattava perustella muutostarve riittävän hyvin, niin se on helpompi hyväksyä. Kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen jokaisella on helpompi valita, mitä kehittää. Vision tulee olla ei vain oman innostuksen lähde, vaan sen on vastattava kaikkien toiveita. Esimiehen sitoutuminen muutokseen on jatkuvaa kommunikointia ja ongelmien haistamista etukäteen sekä kiinnostusta päivittäisestä toiminnasta ja kehittämisestä. Edelleen Tuomisen (2010, 130-131) mukaan kehittämisen tavoitteet voidaan asettaa epärealistisiksi, mutta sittenkin mahdollisiksi tavoitteiksi. Tavoitteiden asettelussa pitää olla rohkea, mutta tunnistaa myös, mikä on mahdotonta. ”Radikaalit parannukset syntyvät vain radikaaleilla muutoksilla.”

Järvinen (2014) katsoo, että muutostilanne saattaa horjuttaa työntekijän ammatillista identiteettiä ja itsetuntoa. Negatiivisen ilmapiirin levitessä jännitys ja kuohunta heikentävät työn hoitamista. Vanhasta toimintatavasta luopuminen voi tuntua vaikealta, mutta parhaimmassa tapauksessa se voi tuottaa tilalle paljon parempaa. Työtehtävien ja -menetelmien muuttuessa esimiehen tulee varmistaa, että henkilöstö saa riittävästi koulutusta ja tukea. Yhteistyöhön liittyvistä ongelmien takana ovat usein rakenteelliset syyt. Yhteisen tavoitteen sijaan esimerkiksi eri yksiköiden esimiesten väliset jännitteet voivat vaikuttaa negatiivisesti yhteistyöhön.

Edelleen Järvinen (2014) näkee tärkeänä, että johto suhtautuu kehittämismenetelmiin kriittisesti. Kun jokin kehittämishanke päätetään käynnistää, henkilöstölle on perusteltava, mitä kehittämällä haetaan ja miksi kehittämiseen lähdetään. Kehittämistyö vaatii pitkäjänteisyyttä eikä sitä saa lopettaa eteen tulevien ensimmäisten vastoinkäymisten tai muutosvastarinnan vuoksi. Tuominen (2010, 139, 141, 143) puolestaan korostaa, että muutosta johdettaessa esimiehen on hallittava kehittämismenetelmät ja muutosjohtajan taidot. Hänellä on oltava valtuuksia ja uskallusta käyttää niitä. Muutosohjelman läpivienti edellyttää ajattelutavan muutosta koko organisaatiossa. Pysyvien muutosten aikaansaaminen vie kolme vuotta. Projektin läpiviemiseksi ei riitä pelkkä delegointi ja tulosten odottaminen, vaan kannustimia tarvitaan jo projektin aikana. Kehittäminen on nähtävä yhtä arvokkaana kuin tekeminen. Jatkuvan kehittämisen malli tarkoittaa jokaisen osallistumista kehittämiseen ja menetelmien oppimista.

2.5 Kohti oppivaa organisaatiota

Oppivan organisaation tunnusmerkit Viitalan (2005 39-40) mielestä Pelder, Burgoyne ja Boydell (1990) ovat strateginen johtaminen, oppimista tukevat rakenteet sekä sisäinen että ulkoinen tarkkailu. Sisäinen tarkkailu tarkoittaa sisäisen toiminnan arviointia ja havainnoista oppimista. Ulkoiseen tarkkailuun kuuluu systemaattinen tiedon hankinta ja analysointi ulkoisen toimintaympäristön osalta. Edelleen Viitalan (2005, 39-40) mukaan Senge (1990) oppivan organisaation kulmakivet ovat yksilön ”mestaruus”, yhteiset ajatusmallit, jaettu visio ja tiimioppiminen.

Tuomisen (2010, 145) mielestä pyrittäessä kohti oppivaa organisaatiota ja jatkuvaa kehittämistä tarvitaan vapauksia tehdä päätöksiä. Päätöksentekoa ohjaavat arvot ja uskomukset. Oikeiden arvojen vahvistaminen vie aikaa ja ne kehittyvät vain todellisen toiminnan kautta. Kehittämisen mallit, kuten prosessijohtaminen, edellyttävät uusien toimintatapojen oppimisen lisäksi ennen muuta oman ajattelutavan muuttamista. Eklundin (2021, 86-89, 143) mukaan ihmislähtöisessä johtamisessa kannattaa hyödyntää Steven Reissin motivaatioteoriaa. Motiivien tunnistaminen ja motivaatioprofiilin ymmärtäminen auttaa kuvaamaan ihmisten yksilöllisyyttä. Eklund toteaa, että toisten ihmisten motivoiminen on todellisuudessa haasteellista, mutta voimme poistaa motivaation esteitä ja muistuttaa siitä, mikä on tärkeää. On lakattava menneisyyden vatvominen ja pysähdyttävä miettimään, mihin aikaa kannattaa käyttää ja suunnata sitten katse eteenpäin.

Toyotan toimintakulttuuri sisältää Maslowin tarvehierarkian peruselementit. Työntekijöillä tulee olla tietty turvataso ja ryhmään kuulumisen tunne. Työtehtävien haasteellisuus, itsenäisyys ja vaikuttamismahdollisuuden työhön sekä tavoitteet, etenemisen jatkuva mittaaminen ja palaute sekä ajoittaiset palkkiot motivoivat työntekijöitä. Työstä saatava palkkio voi olla symbolinen ja edullinen. (Liker 2004, 198.)

Tienarin & Harviasen (2020, 217-218) mukaan lean-oppi sopii hyvin julkisen sektorin tuottavuutta ja tehokkuutta korostavaan ilmapiiriin. Leanin avulla tehostetaan toimintaan ilman, että toiminnan tarkoitus ja asiakaskokemus palvelusta kärsivät. Resurssitehokkuuden sijaan huomio pitäisi kiinnittää ensisijaisesti virtaustehokkuuteen. Edellytyksenä on, että henkilöstöllä tulee olla jaettu käsitys kokonaisuudesta. Kun henkilöstö ymmärtää missä ovat mukana ja missä mennään, virtauksen estyessä pyritään heti korjaamaan tilanne. Resurssipulan yllättäessä esimiehet voivat leanin avulla suunnata toimintaa. Edelleen Tienari & Harviainen (2020, 220) korostavat, että onnistuneen lean-hankkeen lähtökohtana on yhdessä tekeminen. Tavoitteena on yhteinen päämäärä ja suunta asiakaskokemuksen arvon synnyttämisestä. Tiimityö tarvitsee suunnannäyttäjien

lisäksi niitä, jotka ottavat vastuun hankkeen etenemisestä paikallisesta. Uusia käytänteitä haettaessa kokeillaan ratkaisuja pilotoimalla. Lean-tekemiseen liittyy toiminnan visualisointi. Viestinnän tulee olla avointa ja monisuuntaista. Yksittäiset hankkeiden avulla tavoitteena on kokonaisvaltainen ja yhteinen toimintatapa. Lean-menetelmistä tarkemmin luvussa 3.

2.6 Osaamisen johtaminen ja ketterä oppiminen

Osaamisen johtaminen käsitteenä ei ole kovin vakiintunut ja arkitulkinnassa siihen liitetään vain osaamisen kartoituksen tekeminen, osaamisen arviointi ja koulutustoiminta. Osaamisen johtaminen on kuitenkin laaja kokonaisuus ja se sisältää kaiken sellaisen toiminnan, joka tähtää yrityksen strategiaan sisällytettyyn osaamisen vaalintaan, kehittämiseen, uudistamiseen ja hankintaan. (Viitala, 2005, 14.)

Osaamiseen liittyvän riskienhallinnan näkökulmasta Viitalan (2005, 209) mukaan osaajien lähtö yrityksestä tai toimintakyvyn heikkeneminen aiheuttaa pahimmillaan vakavia katkoksia ja virheitä asiakaspalvelu- ja muihin prosesseihin. Riskinä on hiljaisen tiedon menettäminen, ellei osaamista ja parhaita käytänteitä ole riittävän tarkasti dokumentoitu ja tallennettu organisaation muistiin esimerkiksi käsikirjoina ja dokumentteina verkkoon. Viitalan & Uotilan (2014, 111) mielestä henkilöresurssien ulkoistaminen ja kumppanuudet tarjoavat ratkaisuja ja joustoa osaamistarpeisiin. Tässä on kuitenkin ongelmana organisaation toiminnan osaamisperustan mureneminen. Ojalan (2018, 130, 133-134) mukaan ketterästi oppivan organisaation keskiössä ovat ketterästi oppivat ihmiset ja ihmisten oppimisresurssit. Ketterän yrityksen edellytyksiä ovat ketterän strategian lisäksi muun muassa joustava rakenne, nopea päätöksenteko, tiedon demokratisointi, resurssien joustava käyttö, esimiesten tuki ja asioiden yksinkertaistaminen.

Tutkimusten mukaan tiimityössä ihmiset ovat tehokkaampia oppimaan, ratkaisemaan ongelmia, löytämään virheitä, ideoimaan ja kehittämäänsä uutta sekä saavuttamaan tuloksia. Tiimityö luo toimintaympäristön, joka mahdollistaa ja tukee ketterää oppimista. Tiimit voivat olla joko monialaisia tai keskittyä yhteen osaamisalueeseen. Tiimin perustamisen lähtökohtana on osaamistarve. Tiimityön etuna nähdään oppiminen, yhdessä kehittäminen, ja suunnitelmien vieminen eteenpäin rinnakkain, mikä on ajankäytöllisesti tehokasta. (Ojala 2018, 135, 138.) Organisaation hyvä oppimiskulttuuri ilmenee oppimista ja kehittymistä tukevin rakenteina. Oppimista tukevia ra-

kenteita ilmentävät esimerkiksi hyvä perehdyttäminen, tiedon ja osaamisen jakaminen, hyvin valmistellut kehityskeskustelut, työnkierto ja dokumentointi. Myös työntekijän on oltava aktiivinen oppimismahdollisuuksien suhteen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Monen asian tekeminen yhtä aikaa voi tuntua välttämättömältä hektisessä työympäristössä ja kyky monitoimintaan voi olla kirjattuna jopa osaksi tehtäväkuva. Se voi toimia kohtalaisesti pienten tehtävien kohdalla, mutta samalla se estää meitä ratkaisemasta syventymistä vaativia tehtäviä. Työyhteisössä tulisi sopia yhteiset pelisäännöt välttämättömien ja toisaalta lykättävissä olevien keskeytysten suhteen. Samankaltaisia työtehtäviä kannattaa niputtaa ja sähköpostiin vastaukset voi keskittää tiettyyn ajankohtaan päivästä. Keskittymistä vaativia tehtäviä varten voi siirtyä häiriöttömään työtilaan tai voi sopia etätyöpäivästä. Turhaa työmuistin kuormitusta kannattaa välttää kirjaamalla muistettavat asiat ylös tehtävälistaan. (Wihuri 2014, 157, 162, 164-167.) Multitaskauksessa tehokkuuden sijaan työ pirstaloituu ja työn mielekkyys katoaa. Multitaskauksen avulla pyrimme suorittamaan annetut tehtävät, mutta sen sijaan joudumme jälkikäteen varmistamaan asioita sekä korjaamaan virheitä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 228-229.)

Luottamuksellisen työilmapiirin luominen (Venäläinen 2020, 137) puolestaan lähtee normaalista inhimillisestä käyttäytymisestä työkavereita kohtaan. Tällöin myös huonot ideat, epäonnistumiset ja niistä oppiminen mahdollistavat kokeilut, joskaan epäonnistumisista ei saisi tulla itsetarkoitus. Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin & Ylikorkalan (2014) mukaan työntekijöiden kesken arvostavan ilmapiirin vallitessa saadaan yhdessä enemmän ja paremmin aikaan. Esimiehen arvostus työntekijöitä kohtaa näkyy pyrkimyksenä toimia luottamuksen arvoisesti. Kun esimies pitää kiinni säännöistä, rohkaisee ja kannustaa työntekijöitä, alaiset voivat luottaa hänen harkintakykynsä ja antautuvat keskusteluihin tavoitteista ja työn kehittämisestä. Näin myös esimiestyöstä tulee kevyempää, kun vastuuta kantaa koko tiimi.

Leppäsen & Rauhalan (2012, 266) mielestä valmentavassa johtamisessa jo pelkästään aikaresurssein näkökulmasta yksikön valmentamisen sijaan tulee keskittyä tiimin valmentamiseen. Sparramisen avulla tiimiin luodaan yhteisöllisyyden kulttuuri. Luottamuksen ja kokeilemisen ilmapiiri antaa tilaa onnistumisille ja virheistä oppimiselle. Luodaan toimintakulttuuri, jossa kokoonnutaan säännöllisesti kerran pari kuukaudessa jakamaan haasteet ja mietitään yhdessä, mihin tulisi keskittyä ja mikä on olennaista juurin nyt. Sydänmaanlakan (2015) mukaan valmentava johtamisen näkökulmasta osaamisen johtaminen tarkoittaa kykyä jatkuvasti kehittää alaisia ja saattaa heidät kasvamaan vaativampiin tehtäviin. Käskyttämisen sijaan johtaminen tapahtuu innostavien kysymysten avulla. Tiimin johtamisessa fokus on laajemmin vuorovaikutuksessa eri yksilöiden välillä. Joh-

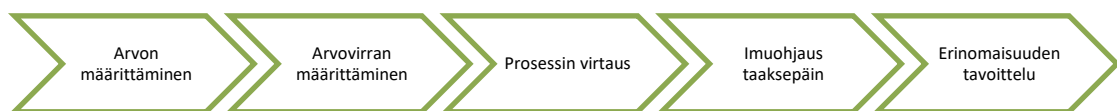
taminen on monipuolista yhteistoimintaa, johon kaikki osallistuvat aktiivisesti ja johtamisen vastuuta on jaettu koko tiimille. Kupias ym. (2014) toteaa osaamisen kehittämisen johtamisessa esimieheltä vaadittavan johdonmukaisuutta ja linjakkuutta. Itsetuntemus, oma osaaminen ja kehittämiseen liittyvät arvojen ja uskomusten tiedostaminen auttavat organisaation ja tiimiläisten kehittämistarpeiden tunnistamisessa. Riippuen tiimin kehitysvaiheesta, osaaminen voidaan jakaa ohjeiden noudattamiseen (noviisi suorittaja), toiminnan yhdessä parantamiseen (ammattilainen, pätevä) ja kehitysmahdollisuuksien laajaan näkemiseen (asiantuntija, kehittäjä).

Hiltusen (2015) mielestä loogisuuden vaatimus vetoaa ihmisen oikeudentuntoon ja haluun tunnistaa syy- ja seuraussuhteita ja se on yhteydessä turvallisuudentunteeseen. Kokonaisuuden hahmottaminen luo perustan yhteistyön toteuttamiselle. Muutos tuntuu oikeutetulta, jos se perustellaan loogisesti, sillä muutostilanteet hahmottuvat ensisijaisesti aina oman edun kautta. On tärkeää saada aikaan ilmapiiri, jossa jokainen voi muutostilanteessa olla varma, ettei oma työ ole uhattuna. Vasta tämän jälkeen yksilö voi pohtia, onko muutos mielekäs vai ei. Eklund (2021, 86) korostaa sekä työntekijän että esimiehen vastuuta suhteessa motivaation löytämiseen, asentamiseen ja käyttäytymiseen. Esimiehen tehtävänä on työskentely-ympäristön ja vuorovaikutuskulttuurin luominen sellaiseksi, jossa motivaatiotekijät on otettu huomioon.

3 Lean taloushallinnossa

Leania on alettu soveltaa palvelualoille niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Ongelmana on, ettei ymmärretä eikä tiedosteta leanin syvällisempää tausta-ajatusta abstraktiotasolla eikä sitä, miksi eri työkaluja käytetään. Lean on menetelmä, jolla tavoite saavutetaan. Menetelmästä ei saa tulla tavoite. Kun tavoitteet ja keinot sekoittuvat, organisaatiot saattavat unohtaa, miksi muutostyötä tehdään. Liiketoimintastrategia määrittää, keskitytäänkö laatuun vai kustannuksiin. (Modig & Åhlström 2013, 91, 93, 108.) Petterson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman (2018, 18) ovat päätyneet käsitykseen, että lean ei ole vain kerran jalkautettu toimintatapa, vaan se on pitkäaikainen strategia toiminnan johtamisesta. Leanin mukaan toimimalla edetään kohti visiota, jossa ei ole lainkaan hukkaa.

James Womack ja Daniel Jones kirjassaan ”Lean Thinking” (1996) kuvaavat lean-tuotantoa viisivaiheiseksi prosessiksi: asiakkaan arvon määrittäminen, arvovirran määrittäminen, prosessin virtaus, imuohjaus asiakkaasta taaksepäin ja erinomaisuuden tavoittelu. Kyse on ajattelutavasta, jossa tuote saadaan virtaamaan arvonlisäysprosessin läpi yksisuuntaisesti ja taaksepäin palataan vain asiakkaan vaatimuksesta. Prosessissa tähdätään jatkuvaan parantamiseen. (Kuva 1). Taicchi Ohnon (1988) Thinking Productin System (TPS) -tuotantojärjestelmän mukaan virtausta syntyy, kun lisäarvoa poistamaton hukka pienennetään siitä hetkestä, kun asiakkaalta saadaan tilaus siihen pisteeseen, kun asiakkaalta saadaan maksu. Rother ja Shook (1999) puolestaan ajattelevat, että virtausta luodaan sinne, minne voidaan ja imujärjestelmä puolestaan sinne, minne on pakko. Jos yksiosainen virtaus ei ole mahdollista, seuraavaksi paras vaihtoehto on suunnitella imujärjestelmä, jossa varasto on pieni. (Liker 2004, 7, 108.)



Kuva 1: Lean-tuotannon viisivaiheinen prosessi (Liker 2004, 7 Womackia ja Jonesta mukailien)

Aikataulun tasapainottaminen palveluoperaaatiassa on mahdollista, mutta se edellyttää jatkuvaa virtausta, imuohjausta, standardointia sekä visuaalista johtamista ja siten vaikutusta läpimenoaikoihin. Erityisesti standardoinnilla voidaan hallita läpimenoaikoja ja tasoittaa työmääräpiikkejä. (Liker 2004, 124.) Tuomisen (2013, 74-75) mukaan läpimenoaikojen hallinta ei perustu työtahdin

lisäämiseen vaan lähinnä odotusaikojen poistamiseen. Pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi organisaatiokulttuuria on muutettava jatkuvaa kehittymistä ja täydellisyyteen pyrkimisen filosofiaa noudattavaksi. Yksin toimintaan liittyvät muutokset eivät johda pysyviin parannuksiin.

3.1 Prosessinäkökulma osana lean-ajattelua

Perinteinen tapa on ollut ajatella ja toimia siten, että vaikka prosessit on määritelty, kukin niistä elää omaa elämäänsä. Lean-tavassa ajatella ja toimia prosessit ja ihmisten väliset yhteydet suunnitellaan siten, että ongelmat tulevat välittömästi ilmi. Prosessikartasta jokainen näkee oman prosessin yhteyden muihin prosesseihin. Kun prosessit on kuvattu, sen avulla on helppo havainnollisesti kertoa kaikille, mitä prosessiin tarvitaan, miten siinä pitää toimia ja mitä siinä pitää osata. Prosessikarttaan kirjataan prosessien nimet, vastuuhenkilöt, lähtötiedot, resurssit, prosessin asiakkaat, päävaiheet sekä mitä se tuottaa. Prosessikuvaukseen voidaan sisällyttää myös prosessin mittarit sekä menetelmät, joilla palautetta annetaan. Mittareita voivat olla esimerkiksi läpimenoaika, tuottavuus-, laatu- ja turvallisuusedellytykset. Edellä mainittuja tekijöitä voidaan mitata ja käyttää mittaustuloksia kehittämiseen. (Tuominen 2010, 74-75.)

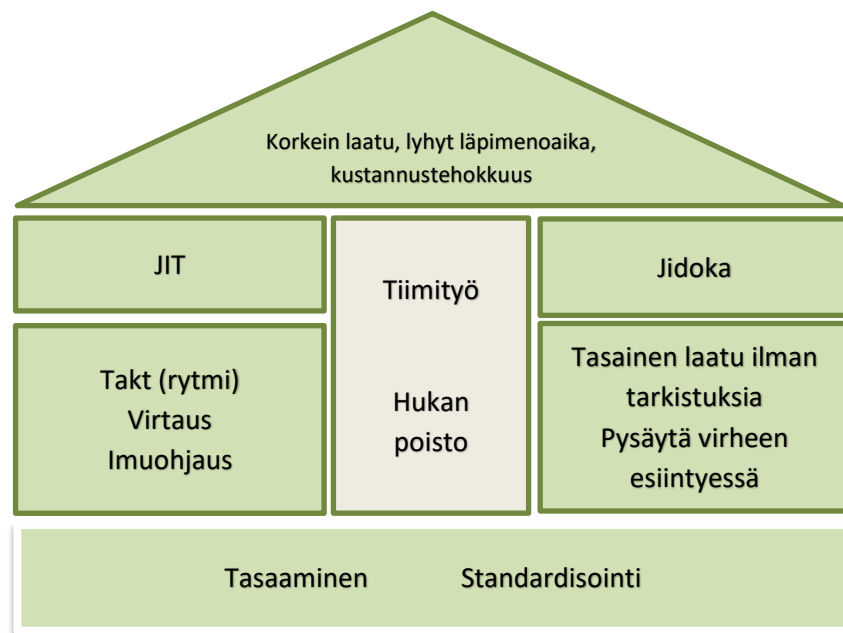
Jotta voidaan varautua kausieroihin ja muihin vaihteluihin, edellyttää se työaikojen joustoa ja joustavuutta henkilöstöltä. Esimerkkejä käytettävistä menetelmistä ovat jatkuvan ylikapasiteetin ylläpitäminen, työvuoromuutokset ja työvuorojen pidennykset, ylityö, alihankinnan lisääminen, välillisten henkilöiden tilapäinen käyttö, investoinnit ja kapasiteetin lisäykset pullonkaulakohdissa sekä tilapäisen työvoiman käyttö. Henkilöstön kanssa on etukäteen sovittava käytettävistä joustomuodoista erilaisissa kuormitustilanteissa. (Tuominen 2010, 77.)

Tuomisen mukaan (2010, 82) visuaaliset keinot auttavat tiedon välittämisessä ja yksinkertaistavat ohjausta. Visuaalinen kuvaus kertoo yhdellä silmäyksellä, kuinka työ pitäisi tehdä ja poikkeako se standardista. Samalla se auttaa näkemään välittömästi, miten oma työ sujuu. Edellä kuvatun mallin vastakohtana on perinteinen malli, jossa esimerkiksi yrityksen strategia on kuvattu kymmenillä sivuilla englanniksi. Tuominen (2010, 88) esittää, että jatkuva kehittäminen voi käynnistyä soveltamalla jotakin lean-menetelmää jossakin prosessin osassa. Hänen mielestään prosessin kehittäminen on paras tapa tunnistaa ongelmat ja kehittämismahdollisuudet. Parasta on aloittaa yhden tuotteen tai palvelun tuottamisesta kerrallaan ja tehdä prosessi nopeammaksi, helpommaksi ja paremmaksi. Jotta saavutetaan virtaus, poistetaan prosessista vaihtelut, standardisoi-

taan työ ja eliminoidaan ylikuorma ja turvallisuuspelot. Poikkeamat on tunnistettava ja poistettava nopeasti. Jokaisen työntekijän kouluttaminen järjestelmällisten menetelmien käyttöön omassa työssään edistää yhteistä ymmärrystä, menettelytapoja ja yhteisen kielen kehittymistä.

3.2 Lean-menetelmät ja niiden väliset suhteet

Petersson ym. (2018, 119, 149-150) kuvaavat lean-periaatteita, -menetelmiä ja niiden välisiä suhteita Lean-temppelinä. Temppelin perustan muodostavat tasaaminen ja standardisointi. Tasaamisella tarkoitetaan työn jakamista ylikuormitustilanteessa paremmin eri resursseille. Työn standardisoinnilla tähdätään uusien ja parempien ratkaisujen käyttöön ottamiseen ja toiminnan vaikiinnuttamiseen. Näiden päälle rakentuvat JIT (rytmi, jatkuva virtaus ja imuohjaus) ja Jidoka (tasalaatuisuus ilman tarkistuksia, pysähtyminen virheen esiintyessä). Temppelin katto muodostuu korkeimmasta laadusta ja lyhimmästä läpimenoajasta sekä alhaisimmista kustannuksista. Kuva 2.



Kuva 2: Lean-talo (Petersson ym. 2018, 150 mukaillen)

JIT (Just-In-Time) -periaatteen avulla toimitaan oikea-aikaisesti ja vältetään turhalta odottamiselta. JIT:n lisäksi tarvitaan takt-periaatetta, jotta toiminnalla on kysynnän mukainen rytmi. Jatkuva virtaus -periaatteen mukaisesti pyritään toiminnan jatkuvaan liikkeeseen tuottamaan lisäarvoa ilman, että aiheutuu turhaa odottamista. Imuohjaus -periaate koskee virtauksen prosessien

ohjaamista siten, että asiakasprosessi lähettää tiedon todellisesta tarpeesta askel kerrallaan virtaa ylöspäin. (Petersson ym. 2018, 99, 110, 114-115.)

Jidoka -periaatteessa on kyse oppimisesta, jossa pyritään sisäänrakennetun laadun (esimerkiksi pätevyys, työn standardit) avulla sekä virheiden sattuessa pysähtymällä löytää ja valita oikeat menetelmät ja työtavat. Jidoka koostuu oikean laadun syntymisestä ja toiminnan oikea-aikaisuudesta. (Petersson ym. 2018, 88.)

3.3 Standardisointi ja tasaaminen

Lean-ajattelu- ja toimintatavan mukaan organisaation taidot rakennetaan toistensa päälle. Tämä tarkoittaa kumulatiivista oppimista. Kumulatiivisen oppimisen portaat ovat laatu, luotettavuus, läpimenoaika, joustavuus ja kustannustehokkuus. (Tuominen 2010, 108.) Petersson ym. (2018, 149, 203-205) mukaan nykytila-analyysin lähtökohtana on asiakkaalle luotu arvo. Standardisointi auttaa havaitsemaan poikkeamat ja hukkan konkreettisesti. Palveluiden virtausreitit analysoidaan ja jaetaan tuoteperheisiin apuna käyttäen prosessimatriisia. Koska pyrkimys on kohti täydellisyyttä, kehittämistyössä pyritään jatkuvasti poistamaan epätasapainoa, ylikuormitusta ja hukkaa.

Toimintastandardien tarkoituksena on luoda ennustettavuutta ja nopeuttaa oppimista. Lean-toiminta- ja ajattelutavan mukaan yritys määrittelee työaika- ja menetelmästandardit sekä laatii prosessien kuvaukset sekä suunnittelee imuohjausta varten sarjasuuruudet ja varastot. Työaika-standardit sisältävät suunnittelun, ohjaamisen ja palkkauksen. Menetelmästandardeilla kuvataan työmenetelmät sekä laatu- turvallisuus- ja ympäristöohjeet ja ne ohjaavat oppimista ja tekemistä. Prosessien kuvauksilla saadaan havainnollistettua materiaalien, tuotteiden ja tiedon kulku. (Tuominen 2010, 102.) Aikastandardien avulla voidaan määritellä esimerkiksi työtehtäviin kuluvan ajan tarve ja vaikutus läpimenoaikaan. Aikastandardit pohjautuvat menetelmästandardeihin. Menetelmästandardit suunnitellaan yhdessä vaiheen työntekijöiden kanssa. Menetelmien kuvaukset laaditaan siten, että ne ovat helposti opittavissa ja mahdollistavat työn kulun seuraamisen. Kuvaukset pitää olla myös helposti saatavilla ja tarvittaessa niitä kehitetään edelleen. Prosessien kuvauksilla havainnollistetaan tuotanto ja siihen liittyvä informaation kulku ja niitä käytetään prosessien parantamisessa. (Tuominen 2010, 156-157.) Jatkuva kehittäminen käynnistetään määrittelemällä prosessin tuottama arvo asiakkaan silmin. Parhaat kehittämistulokset saavutetaan yhdessä yhdistämällä johdon kyvyt ja henkilöstön järjestelmällinen ajattelu sekä valtuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä kaikilla organisaatiotasolla.

Arvovirran parantaminen merkitsee hukan poistamista. Jatkuva kehittäminen sisältää kaikki asiakkaalle arvoa tuottavat seikat kuten laatu, kustannukset, joustavuus, toimitusnopeus sekä terveys-, turvallisuus- ja ympäristöasiat. (Tuominen 2010, 89.) Arvovirtakuvauksen tarkoituksena on luoda yhteinen käsitys virtauksesta eli visualisoidaan, kuinka asiat ovat, ei vain luulla, miten ne toimivat. Virtauksen kartoittamiseksi voidaan arvovirtakuvauksen sijaan käyttää uimaratamalla, joka sopii ehkä paremmin palvelualoille. (Petersson ym. 2018, 302.)

Tuomisen (2010, 90) mukaan ihmisen ajattelu ei ole loogista, koska ongelmia pyritään ratkaisuun yrittämällä ja erehtymällä, mikä puolestaan vie aikaa ja rahaa. Järjestelmällinen ajattelu tukee oppimista, ongelmien ymmärtämistä ja ratkaisemista ja sitä voidaan tukea erilaisilla menetelmillä, kuten PDCA (suunnittele, tee, tarkista ja täsmennä) ja DMAIC (määrittele, mittaa, analysoi, kehitä ja seuraa). Lean-periaatteiden ja -tekniikan ymmärtäminen ja niiden käytön osaaminen tulisi olla osa jokaisen päivittäistä työtä. Kehittämisen ammattilainen arvioi jatkuvasti nykyistä prosessia, pyrkii lisäämään työn arvoa ja poistamaan hukkaa sekä tähtää täydellisyyteen.

Staattisen katsantokannan mukaan leanin toimintastrategian kehittäminen tarkoittaa, että virtaustehokkuudelle määritelty tavoite on ehdoton. Kyse on tällöin toiminnan kehittämisprojektista. Silloin virtaustehokkuutta mitataan ennen ja jälkeen muutoksen ja tuloksen perusteella voidaan arvioida projektin tuloksellisuutta. Tärkeintä ei ole virtaustehokkuuden absoluuttinen parannus vaan se, että virtaustehokkuuden parannus jatkuu koko ajan. Dynaaminen tarkastelunäkökulma tarkoittaa, että organisaatiot pitävät leanin toimintastrategian toteutumista staattisen tilan sijaan muuttavana. (Modig & Åhlström 2013, 150-151.)

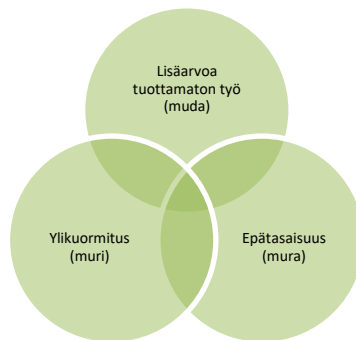
Peterssonin ym. (2018, 295-296, 299) mukaan arvovirtakuvaus aloitetaan nykytilan analysoinnilla. Se tapahtuu piirtämällä kartta nykytilanteesta. Kehityskohteiden tunnistamisessa hyödynnetään lean-periaatteita ja toivotusta virtauksesta piirretään kartta. Sen jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma, jonka mukaisesti edetään kohti tavoitetilaa. Arvovirtakuvauksen soveltaminen hallinnollisiin, ei konkreettisiin, tuotteisiin saattaa tuntua haasteelliselta. Tavoitetilan määrittelyssä yksinkertaistetaan olemassa olevia toimintoja, järjestetään uudelleen, yhdistetään toimintoja sekä poistetaan tarpeettomia työvaihteita tai etsitään keinoja niiden poistamiseksi.

3.4 Toiminnan parantaminen

Lean-strategian jalkauttamisessa tavoitellaan sekä tavoite- että poikkeamalähtöisen toiminnan parantamista ja pyritään kohti täydellisyyttä. Kehittämisen keskiössä ovat epätasapainon, ylikuorman ja hukkan poistaminen. (Petersson ym. 2018, 149.)

3.4.1 Työmäärän tasapainottaminen ja hukka

Toyotan mukaan hukkan käsitteet ovat muda (lisääarvoa tuottamaton työ), muri (ihmisten tai laitteiden ylikuormitus) ja mura (epätasaisuus), kuva 3. (Tuominen 2010, 90-91.) Jos keskitytään pelkästään eri hukkatyyppien eliminointiin, se voi heikentää ihmisten ja tuotantojärjestelmän tuottavuutta (muda). Samalla pitää kiinnittää huomiota koneen tai työntekijän ylikuormittumisesta aiheutuviin turvallisuus- ja laatuongelmiin (muri). Lisäksi työ voi jakaantua epätasaisesti tuotantoaikataulusta tai tuotantomääristä johtuen (mura). Toyotan heijunka-käsitteen mukaisesti työmäärän tasapainottaminen ja heijunkan saavuttaminen on tärkeää epätasaisuuden poistamiseksi, mikä puolestaan on ehto hukkan ja ylikuormituksen eliminoinniseksi. (Liker 2004, 114-115.) Peterssonin ym. (2018, 209) mukaan hukka ilmenee esimerkiksi puutteena laadussa, suunnittelemattomina pysähdyksinä, toiminnan häiriöinä ja nopeuden laskuna.



Kuva 3: Hukkan käsitteet Muda-muri-mura (Toyotan mukaan, Tuominen 2010, 90-91)

Hukan seitsemän eri muotoa ovat tarpeeton/liikatuotanto, turha odottelu, tarpeeton materiaalin ja tuotteiden kuljetus, tarpeeton/liikatyö, tarpeeton varastointi, tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet sekä tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ. Yhteistä näille on se, että ne jarruttavat tuotantovirtausta. (Modig & Åhlström 2013, 75.) Liker (2004, 89) lisää edellä mainittuihin seitsemään hukkan muotoon kahdeksannen, joka on nimetty

käyttämättä jätetyksi työntekijän luovuudeksi. Peterssonin ym. (2018, 153-163) mielestä osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättämisen riskejä ovat henkilöstön heikko osallistuminen ja korkean vaihtuvuus sekä kehityskelpoisten toimenpiteiden toteuttamatta jättäminen. Peterssonin ym. esittämät hallintoon liittyvät hukan eri muodot kuvattu taulukossa 1. Bell & Orzen (2011, 57) kuvaavat toimistotyön hukkaa seuraavasti: työ kertyy virtuaalisiin postilaatikoihin tai liikaa fyysisiä tiedostoja (varasto), asiakirjoja hankitaan enemmän kuin ennätetään käsitellä (ylituottaminen), tarpeeton hyväksynnän odottelu (viivytykset), fyysinen tai virtuaalinen asiakirjojen kuljetus (kuljetus), raportit, joita kukaan ei lue tai turhat sähköpostivastaukset (ylikäsittely), tietojen etsiminen ja kopioiminen (liike), työn siirtely, virheiden selvittely ja korjaaminen (virheet).

Afrman & Topolansky (2014, 20) mukailen Bicheno & Holweg (2009) puolestaan määrittelevät palvelualan seitsemän hukkaa seuraavasti: päällekkäinen työ (tietojen uudelleen pyytäminen), viive palvelun antamisessa asiakkaalle, huonon ja epäystävällisen palvelun vuoksi asiakkaan menettäminen, epäselvä viestintä (sisäinen tai ulkoinen asiakas) ja tietojen varmentaminen useampaan kertaan, palvelua ei pystytä toimittamaan, asiakas joutuu jonottamaan palvelua sekä virheet palvelun tuottamisessa. Tuomisen (2010, 86) mielestä useimmissa prosesseissa hukan osuus on 90 prosenttia ja vain 10 prosenttia lisäarvoa tuottavaa työtä. Hukaksi lasketaan kaikki toiminnot, jotka lisäävät kustannuksia, mutta eivät luo lisäarvoa.

Hukka	Bell & Orzen (2011, 57): Toimistotyö	Arfman & Topolansky (2014, 20) mukailen Bicheno & Holweg (2009): Palveluala	Petersson ym. (2018, 153-164): Hallinto
Ylituotanto	Asiakirjoja hankitaan enemmän kuin ehtii käsitellä	Päällekkäinen työ, tietojen uudelleen pyytäminen	Asian rekisteröiminen ennen kuin kaikkia tarpeellisia tietoja on saatavilla
Odottelu	Tarpeettomat hyväksynät	Viive palvelun antamisessa	Tiedon tai päätöksen odottelu
Tarpeeton kuljetus	Asiakirjojen kuljetus	Huonon palvelun vuoksi menetetään asiakas	Tietojen luovutus, eri sovelluksiin sisään- ja uloskirjautuminen
Ylikäsittely	Turhat sähköpostivastaukset, raportit, joita kukaan ei lue	Epäselvä viestintä (sisäinen tai ulkoinen asiakas), Tietojen varmentaminen useaan kertaan	Liian tarkkojen laskelmien laatiminen
Liiallinen varasto	Työ kertyy sähköpostiin	Palvelua ei pystytä toimittamaan	Sisään saapuvissa tai ulos lähtevissä odottavat, käsittelemättömät dokumentit
Tarpeeton liike	Tietojen etsiminen ja kopiointi	Asiakas jonottaa palvelua	Oikeiden dokumenttien etsiminen hakemistoista, pitkä matka kopiokoneelle, tarvikevarastoon
Virheet	Työn siirtely, virheiden selvittely, korjaaminen	Virheet palvelun tuottamisessa	Tietojen täyttämisen väärin

Taulukko 1. Hukan eri muodot toimistotyössä, palvelualalla ja hallinnossa.

Jos et tunnista hukkaa, aloita tunnistamalla arvoa tuottava työ. Nykytilan analysointiin voidaan käyttää prosessikaavioita, menetelmäkuvauksia, aikakaavioita ja tarkistuslistoja. Hukan poistamiseksi on luovuttava ajattelumallista ”näin on ennenkin tehty”. Tarkastele yleisimpiä hukan lähteitä, kuten säilyttämistä, siirtoja, prosessiaikaa ja tarkistamista sekä kehitä ihmisten, koneiden ja materiaalin välistä toimivuutta. Hukan syntymistä ehkäistään standardisoimalla ja näkyväksi tekemisellä. Apukeinona voi käyttää myös kysymällä viisi kertaa ”miksi” ja sitten ”miten” – menetelmää. (Tuominen 2010, 87.)

3.4.2 Hukan eliminointikeinot

Japanilainen 5S-ohjelma (kuva 4) muodostuu viidestä hukkaa eliminoivasta toiminnosta, jotka ovat seiri (lajittele), seiton (järjestä), seiso (puhdistaa), seiketsu (standardoi) ja shitsuke (ylläpidä). Lajittelun tuloksena säilytetään vain se, mitä tarvitaan. Tavarat järjestellään paikoilleen. Puhdistusprosessi paljastaa epänormaalit ja puutteelliset olosuhteet. Standardoinnilla kehitetään järjestelmiä ja toimintaohjeita, jotta kolmea edellistä S:ää voidaan valvoa. Ylläpito kuvaa jatkuvan parantamisen prosessia. (Liker 2004, 150.)



Kuva 4: 5S-työkalu (Liker 2004, 150)

Likerin (2004, 223, 253) mukaan Toyotan tavassa johtaa korostuu ennakkoluuloton lattiatason tarkkailu riippumatta siitä, onko kyse tuotannosta, tuotekehityksestä tai tiedotuksesta. Jokaisen asian kohdalla voidaan kysyä viidesti ”miksi”. Miksi-analyysi on menetelmä, jolla etsitään ongelman syvempiä ja järjestelmällisiä syitä vastatoimenpiteiden löytämiseksi. Kysymykset kuvaavat ongelman tasoa ja siihen etsitään vastaava vastatoimenpiteiden taso. Myös Bell & Orzenin (2011, 217) näkevät 5x miksi-metodin yksinkertaisena menetelmänä. Toistetaan viidesti miksi-kysymys, kunnes ongelman perimmäinen syy on paljastettu. Liker (2004, 255) toteaa viiden kysymyksen miksi-analyysin olevan osa seitsenkohtaista ongelmanratkaisuprosessia. Miksi-analyysi edellyttää ensin ongelman aiheuttaneen tilanteen ymmärtämistä. Ongelmatilannetta verrataan ensin standardiin paikan päällä. Ongelmien tärkeysjärjestys määritellään Pareto-analyysin avulla. Pareto-

kaaviossa ongelma lajitellaan ankaruuden, esiintymistiheyden, luonteen tai lähteen mukaan kokojärjestykseen (pylväsdiagrammi). Samalla asetetaan parannustavoitteet. Sen jälkeen vuorossa on ensimmäinen yritys syy esiintymispaikan selvittämiseksi. Miksi-analyysin lopullinen tarkoitus on tuottaa ja toteuttaa vastatoimenpide ja arvioida lopputulos. Seitsemäntenä vaiheena on uuden prosessin standardointi. Standardointi ja oppiminen ovat jatkuvan parantamisen perusta.

Tuomisen (2010, 89) mukaan virheet ovat seurausta tasapainottomuudesta ja hukasta. Kun virhe havaitaan, pysäytetään ja korjataan prosessi, joka on aiheuttanut virheen. Virhe on korjattava heti. Petersson ym. (2018, 159, 161, 163) toteavat, että virheen korjaamisesta aiheutu aina ylimääräistä työtä. Toisaalta ylituotanto on hukan pahin muoto, sillä se johtaa muihinkin hukkiin ja myös siksi, että ylituotantoa ei osata nähdä hukkana. Esimerkkinä hallinnossa tapahtuvasta virheestä on tietojen täyttäminen väärin. Ylituotantoa syntyy, kun rekisteröidään asia ennen kuin kaikkia tarpeellisia tietoja on saatavilla.

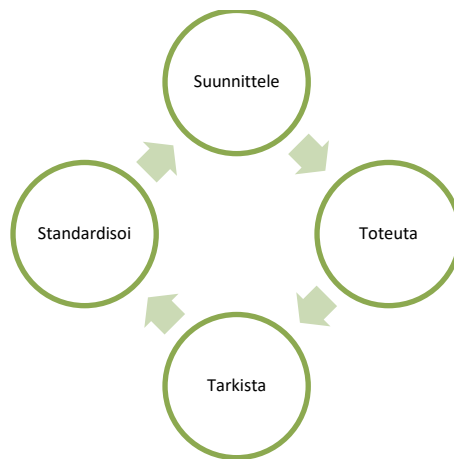
Jatkuva kehittäminen (kaizen) pohjautuu järjestelmälliseen analysointiin. Prosessi pilkotaan osiin, jotta ymmärretään sen toimintaperiaatteet. Toimintaa kehittämällä lisätään prosessien arvoa ja samalla saadaan poistettua hukkaa. (Tuominen 2010, 106.) Peterssonin ym. (2018, 172, 174) mielestä pelkkä jatkuva parantaminen ei yksin riitä, vaan toiminnan parantamisen täytyy pohjautua havaittuihin poikkeamiin standardista. Kun poikkeamien määrä pienenee riittävästi, on aika haastaa toiminto uudelleen. Poikkeamat voivat olla joko vähäisiä tai merkittäviä. Vähäisempien poikkeamien havaitseminen vaatii yksityiskohtaisenpien standardien lisäksi tiheämpää tarkkailua. Toimintaan liittyvät pienet parannukset kuvastavat jatkuvan parantamisen periaatteen mukaista työtä.

3.5 Järjestelmällinen jatkuva parantaminen

Lean-strategiaan liittyy olennaisesti ajatus jatkuvasta parantamisesta. Jatkuva parantaminen ei toteudu pelkästään kehitysehdotusten kirjaamisella, vaan asioita on oikeasti ryhdyttävä parantamaan. Onnistuneen jatkuvan kehittämisen edellytyksenä on nähtävä kokonaiskuva, jotta pienillä parannuksilla voidaan edetä strategian suuntaan. Jos kokonaiskuvaa ei ymmärretä, voi syntyä uusia riskejä. Näistä esimerkkejä ovat kehittämistyö poikkeaa strategisesta suunnasta, priorisoinnissa ei huomata kokonaisuutta tai kehittämistyön seurauksia ei aina ymmärretä. Petersson ym. (2018, 171, 177.)

3.5.1 PDCA-kehittämismenetelmä

Järjestelmällisen toiminnan parantamiseksi sopii PDCA-kehittämismenetelmä. Menetelmä koostuu neljästä vaiheesta Plan (suunnittele), Do (toteuta), Check (tarkista) ja Act (standardisoi). Kuva 5. Suunnittelu on menetelmän aikaa vievin vaihe. Se sisältää tarpeen määrittämisen, tietojen keräämisen, ongelmien yksilöinnin ja analysoinnin sekä ongelmien juurisyyn määrittämisen. Sen jälkeen toteutetaan suunnitellut muutokset. Tarkistusvaiheessa tutkitaan, mitä toteutetuilla muutoksilla on saatu aikaiseksi. Standardisointivaiheessa parhaat menetelmät otetaan uudeksi käytänteeksi ja vastaavasti toimintaa heikentävistä käytännteistä luovutaan. Haasteena on henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintamalliin. Juurisyyn voidaan päästä käsiksi käyttämällä esimerkiksi 5 x Miksi-menetelmää. (Petersson ym. 2018, 177-180.) Kts. tarkemmin edellä Miksi-analyysi (Liker ja Bell & Orzen).



Kuva 5: PDCA-kehä (Petersson ym. 2018, 177-178)

PDCA-kaavio auttaa hahmottamaan, millainen vaikutus poikkeaman ratkaisemisella on toiminnan tavoitteille. Toiminnan parantamisen ja strategian välillä on oltava selvä yhteys. (Petersson ym. 2018, 294.)

3.5.2 Kehittämistaulut

Jatkuvaan parantamiseen liittyy oleellisesti yhdessä kehittäminen. Kehittäjätiimi vastaa tietystä prosessista tai virtauksen osasta. Yhdessä kehittämisen työkaluksi sopii kehittämistaulu. Taulussa olisi hyvä olla mukana seuraavia elementtejä kuten avoinna/käynnissä olevat toimenpiteet ja

niille vastuuhenkilö ja määräpäivä, PDCA-tilanne (+selitys), tehdyt parannukset, ideat/poikkeamat, poikkeamien priorisointi, seuranta sekä vastausta odottavat. (Petersson ym. 2018, 180-181.) Esimerkki kehittämistaulusta Peterssonin ym. mallista mukailtuna taulukossa 2.

Kehittämissiimi X					
Käynnissä olevat toimenpiteet		Vastuu	PDCA	Tehty, pvm.	
					Selitys (PDCA-tilanne)

Taulukko 2: Kehittämistaulu-malli (Petersson ym. 2018, 181 mukailten)

PDCA-menetelmään kytkeytyneenä kehittämistaulu tukee jatkuvan parantamisen periaatetta. Suunnitteluvaiheessa (Plan) kehittämissiimi priorisoi poikkeamat ja jakaa vastuut. Toteuta -vaiheessa (Do) kehittämissiimi vastaa kehittämisestä ja standardisointivaiheessa ryhmä puolestaan osallistuu raportointiin ja päättämisen vaiheeseen. (Petersson ym. 2018, 183-184.) Kehittämissiimissä esille tulleet ideat ja poikkeamat priorisoidaan käyttämällä apuna PICK-kaaviota. (PICK on lyhenne sanoista Possible – mahdollinen, Implement – toteuta, Challenge – haasta, Kill – hylkää). Kaavio on nelikenttä, jossa poikkeamat ryhmitellään vaikutuksen ja panostuksen mukaan (mahdollinen/hylkää/toteuta/haasta). Toimenpiteiden on oltava kooltaan sellaisia, että ne ehditään tehdä ennen seuraavaa tapaamiskertaa. Tarvittaessa kehittämistoimenpiteet pitää pilkkoa pienempiin osiin, jotta ne on mahdollista saada nopeasti valmiiksi. Mikäli toteuttaminen viivästyy, kehittämisen vauhti hiipuu ja mielenkiinto laskee. (Petersson ym. 2018, 186-187.)

3.5.3 Tehokas virtaus

Virtaus tarkoittaa tuotteen tai tiedon kulkua prosessissa ja katkokset virtauksessa lisäävät hukkaa, jota pyritään eliminoimaan eri menetelmien avulla. Kustannustehokas imu syntyy olosuhteissa, joissa toiminta on joustavaa ja prosessiajat lyhyitä. Virtaus ja imu luovat perustan johdonmukaisuudelle ja toistettavuudelle, ongelmien tunnistamiselle, poistamiselle, jatkuvalla kehittämiselle sekä ennustettavuudelle. (Tuominen 2010, 88.) Petersson ym. (2018, 198-200) mukaan virtaukseen liittyy sekä virtaustehokkuus- että resurssitehokkuusnäkökulmat. Prosessissa, jossa on alhaisin kapasiteetti, määrittää sen, kuinka suuresta asiakastarpeesta organisaatio selviää. Torkkola (2015, 57) kuvaa resurssitehokkaaksi organisaatiota, jossa resursseja käytetään maksimaalisesti, mikä toisaalta voi näkyä kiireenä ja henkilöstön uupumisena. Vastaavasti virtaustehokkaassa organisaatiossa asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan keskittymällä viemään tehtäviä valmiiksi mahdollisimman paljon.

Tuomisen (2010, 72-73) mukaan virtaus on lean-organisaation tärkein periaate, koska sen saavuttaminen pakottaa monien muiden lean-työkalujen ja periaatteiden käyttöönottamisen. Jatkuvaa virtausta voidaan soveltaa myös hallintotehtäviin ja se sopii mihin tahansa toistettavaan prosessiin, jossa työvaiheet voidaan kuvata ja poistaa hukkaa paremman virtauksen luomiseksi. Toimivan virtauksen hyötyjä ovat muun muassa laadun kehittyminen, joustavuuden lisääntyminen, tuottavuuden parantuminen sekä työmotivaation parantuminen. Virtauksen toimiessa virheet havaitaan nopeasti ja korjataan välittömästi (laatu). Tuotteen läpimenoaika on lyhyt ja kysynnän määrään ja asiakkaan tarpeisiin voidaan reagoida välittömästi (joustavuus). Hyvin virtaavassa valmistussolussa havaitaan helpommin, kenellä on kiire ja kuka on jouten (tuottavuus). Työmotivaatio paranee, kun jokainen voi nähdä työnsä tulokset ja tuntee tekevänsä jotain arvokasta. Virtauksessa työvaiheet kytkeytyvät paremmin toisiinsa, josta on hyötyä myös ongelmien ja prosessin hallinnassa. Kun ollaan lähellä toisiaan, ongelmat ratkaistaan yhdessä, mikä puolestaan lisää tiimiyötä.

Oppiva organisaatio ja jatkuvan virtauksen luominen

Likerin (2004, 257, 261) mukaan työntekijä on vastuussa oppimisesta ja kasvamisesta eikä tiimityö syrjäytä yksilön vastuuta. Oppivan organisaation avain on kaikkien työntekijöiden tavoitteiden suuntaaminen kohti yhteistä päämäärää. Yhteinen päämäärä ja tavoitteet sekä jatkuva tavoitteiden toteutumisen mittaaminen motivoi työntekijöitä jatkuvaan parantamiseen.

Toyotan tavan (14. periaate) mukaisesti ”tulipalojen” sammuttamisen sijaan ihmisten tekeminen on suunnattava pitkän tähtäimen parauksiin jatkuvan arvioinnin ja parantamisen kautta jatkuvaksi prosessiksi. Suunnittele – toteuta – tarkista - toimi (PDCA) oppimissykli alkaa virtauksen luomisesta ja jatkuu ongelmien esiintuomiseen, vastatoimenpiteiden kehittämiseen ja tulosten arviointiin (kuva 6). PDCA:ta voidaan käyttää jatkuvasti yrityksen eri tasoilla. Yrityksen muuttaminen oppivaksi organisaatioksi on pelottava ja pitkäkestoinen tehtävä. (Liker 2004, 264).



Kuva 6: Jatkuvan virtauksen luominen ja PDCA (Liker 2004, 264).

Asiantuntijaorganisaatioissa työ keskittyy organisoitujen projektien ympärille, joissa projektien koko, kesto, monimutkaisuus ja mukana olevien henkilöiden määrä voi vaihdella huomattavasti. Virtauksen hahmottamisen helpottamiseksi lähdetään liikkeelle asiakkaasta, määritetään arvo ja kartoitetaan prosessi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Likerin esimerkissä (kuva 7) havainnollistetaan Ei-lean virtaus tilinvahvistusprosessissa, jossa hukka on informaatiota. Kasaantuvan informaatiovaraston kokoa on vaikeampi määrittää kuin fyysistä varastoa. Informaatiovarastossa hukka odottaa jonoissa käsittelyä ihmisten työskennellessä omien aikataulujen mukaan, eikä prosessien välillä ole koordinoitua. (Liker 2004, 271.)



Kuva 7: Ei-lean-virtaus (Liker 2004, 271)

3.5.4 Stabiili, ennustettava toiminta SPC

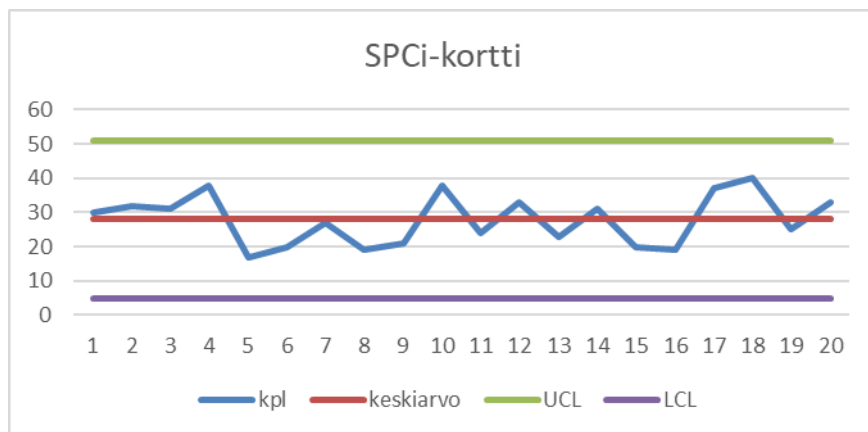
Statistical process control (SPC) tilastollisella käyttäytymiskäyrällä kuvataan toiminnan stabiiliutta. Jotta toimintaa voidaan muuttaa ennustettavaksi, on ensin ymmärrettävä, mitä stabiilius tarkoittaa ja vasta sen jälkeen aloitettava mittaaminen. Ennuste toimii vain, jos prosessissa mikään olennainen ei muutu. SPC-käyrän avulla havaitaan nopeasti, jos jokin olennainen on muuttunut, vaikka siitä ei ole oltu tietoisia. Prosessin tapahtumista tehdään SPC-käyrä. Prosessi on stabiili eli tapahtumat toistuvat lähitulevaisuudessa samoin 99,7 prosentin todennäköisyydellä ja poikkeaman todennäköisyys on 0,3 prosenttia. Toiminnan ollessa stabiili, tapahtumat pysyvät edellä esitettyjen ohjausrajojen sisällä. SPC-käyrän ohjausrajat ovat ns. kolmen sigman rajoja. Mikäli havaitaan yli kolmen sigman päässä keskiarvosta olevia tapahtumia, ne kannattaa analysoida. (Torkkola 2015, 150-152.) Tilastollisesta prosessin käyttäytymistä kuvaava SPC-käyrä on yksi lean-työkaluista. Sitä kutsutaan myös ohjauskortiksi tai i-kortiksi. SPC-käyrältä nähdään visuaalisesti ne asiat, joihin pitäisi puuttua. Littlen lakia hyödyntäen mittaaminen kannattaa kohdentaa kysyntään, valmistumisnopeuteen, keskeneräisen työn määrään ja läpimenoaikaan. (Torkkola 2015, 149, 158.)

Torkkolan (2015, 158-161) SPC-esimerkissä on kerätty exceliin (taulukko 3) 20 päivän ajalta päivää kohden tulleet sähköpostien kappalemäärät. Viikonloput on rajattu pois seurannasta, koska ne vääristäisivät keskiarvoa.

rivi	A	B	C	D	E	F	G	H
1	päivä	pvm	kpl	keskiarvo	liukuva vaihteluväli	vaihteluvälin keskiarvo	UCL	LCL
2	ma	1.6.	30	27,9		8,7	51,0	4,8
3	ti	2.6.	32	27,9	2		51,0	4,8

Taulukko 3. Excel-taulukko tietojen keräämistä varten

A, B ja C-sarakkeiden havainnot järjestetään aikajärjestykseen. D-sarakkeeseen lasketaan havaintojen keskiarvo (AVERAGE (C\$2:C\$21)) ja siitä piirretään kuvaan keskiarvoviiva. E-sarakkeessa solun E3 arvon on laskettu kaavalla ABS(C2-C3) ja F-sarake kaavalla AVERAGE(E\$3:E\$21). Näitä lukuja käytetään ohjausrajojen laskemiseen, mutta niitä ei piirretä kuvaan. G-sarake (yläohjausraja) kaava: keskiarvo + 2,659*vaihteluvälin keskiarvo eli tässä esimerkissä D\$2+2,659*F\$2. Laskennassa käytetty keskiarvo on matemaattinen yleistys, jolla keskiarvon ja liukuvan vaihteluvälin perusteella voidaan riittävällä tarkkuudella laskea kolmen sigman raja. H-sarake (alaohjausraja): keskiarvo-2,659*vaihteluvälin keskiarvo eli tässä D\$2-2,659*F\$2. Kuvassa X SPCi-kortti esimerkki-datasta laadittuna.



Kuva 8. SPC-käyrä (Torkkola 2015, 158)

3.6 Sujuvan prosessin suunnitteluperiaatteet

Gemba-läpikävelyn tarkoituksena on hahmottaa tehtäväkokonaisuus, jotta muutoksia voidaan tehdä systeemitasolla. Tämä tarkoittaa paikan päällä johtamista kysellen, kuunnellen ja katsellen. Läpikävely suoritetaan asiakasnäkökulmasta, jolloin reitti kulkee läpi organisaation samassa järjestyksessä kuin asiakkaan työpyyntö etenee. Gemba-läpikävelyn avulla nähdään, miten tieto siirtyy tiimien välillä ja missä ovat asiakkaan näkökulmasta suurimmat haasteet. (Torkkola 2015,

125.) Gemba-läpikävelyssä ei kiinnitetä huomiota organisaation kokonaistoimintaan, vaan analysoidaan prosesseja palveluittain. Asiantuntijatyön yksityiskohtaisella tasolla huomio ei ole virheissä tai neuvonnassa, vaan siinä, miten työ voidaan tehdä paremmin. Konkreettisten esimerkitilanteiden avulla voidaan tuoda esiin lean-periaatteet sekä antaa positiivista palautetta ja osoittaa arvostusta. Tehokkaiden prosessien myötä esimiesten aikaa vapautuu suunnitteluun, koulutukseen ja kokonaisuuden tehokkuuden parantamiseen, mikä on myös organisaation kasvun ja uudistumisen kannalta olennaista. (Torkkola 2015, 216, 128.)

Torkkola (2015, 214) toteaa, että suunnitteluperiaatteiden soveltaminen ongelmaan on haasteellista ja luovaa työtä. Tarvitaan konkreettisia ja käytännönläheisiä keinoja. Prosessin sujuvoittamiseksi hän esittää muun muassa seuraavia keinoja:

- eliminoi työvaiheita ja tehtävien siirtoa henkilöltä toiselle
- eliminoi turhat hyväksynät
- yhdistele työvaiheita
- muuta tehtävien järjestystä, rytmiä ja ajoitusta
- toteuta imuohjaus
- paranna laatua
- visualisoi tilannekuva
- lopeta arvoa tuottamattomien tehtävien tekeminen
- perusta eri funktioista osa-aikaisia työsoluja
- käytä suoritusjärjestyksenä fifo (first-in-first-out).

Virtaustehokkuus

Virtaustehokkuuden lähtökohtana on arvo ja tarve. Arvo muodostuu toiminnasta ja asiakkaan tarve määrittää arvon. Arvoa tuottamaton toiminto on muun muassa jonossa oleva rakennusluvapahakemus. Prosessi alkaa hetkestä, jona tarve tunnistetaan ja päättyy, kun tarve on tyydytetty. Virtaustehokkuus muodostuu ”oikean” nopeuden määrittämisestä tarkoituksena maksimoida asiakkaan saama arvo. Suuri osa organisaatioitamme työllistävistä töistä on toissijaisia ja siten hukkaa ja resurssien haaskausta. Aikaa kuluu arvoa tuottamattomien lisätöiden parissa, kun sen sijaan huomio tulisi kiinnittää virtaustehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2013, 22, 28, 64-65.) Petersson ym. (2018, 201, 203-204) mielestä virtausta voi aina parantaa. Virtauksen kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi laadun parantaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen, kapasiteetin kasvattaminen, tuottavuuden nostaminen ja toimintavarmuuden parantaminen. Kun kehittämis-

tarve on määritelty, virtauksen parantaminen alkaa nykytila-analyysin laatimisella. Samalla analysoinnin yhteydessä varmistetaan, että tehtävät toimenpiteet eivät ole pelkästään muutoksia, vaan johtavat tilanteen parantamiseen. Nyrkkisääntönä on, että arvoa lisää kaikki, mikä jollain tavalla muuttaa tuotetta ja muu on hukkaa. Arvoa luova osa työstä on huomattavasti pienempi kuin hukan osuus ja varsinkin hallinnossa se on vain pieni osa kokonaisläpimenoajasta. Lisäksi on tunnistettava välttämätön, mutta arvoa tuottamaton toiminta.

Petersson ym. (2018, 216) huomauttaa, että tuotevirtauksessa tuote voi olla myös sähköisessä muodossa olevaa dataa. Tuotevirtaus sisältää prosesseja, puskureita ja suunnittelupisteitä. Tuotevirtauksessa jokaisella työntekijällä on oma prosessi (jalostus) ja omat puskurit (saapuneet ja lähtevät). Suunnittelupisteitä olisi paljon, jos jokainen voisi valita vapaasti, missä järjestyksessä tulleet tilaukset käsiteltäisiin ja kenelle ne lähetettäisiin edelleen. Leanin Takt-periaatteen (takt = tahtiaika) mukaan tuotevirtauksen suunnittelussa luodaan edellytykset yhdelle suoralle virtaukselle. Lyhyt tahtiaika edesauttaa toiminnan säännöllistä seuraamista.

Toivanen, Viljanen & Turpeinen (2016, 87) luonnehtivat asiantuntijan työn syystä tai toisesta pirstaloituneen pienempiin tehtäviin ja erityyppisiin toimintoihin. Työ voi koostua erilaisista tehtävistä, kuten kokoukset, puhelut, sähköpostit, keskustelut, lukeminen ja kirjoittaminen. Toivasen, Yli-Kaitalan, Viljasen, Väänäsen, Turpeisen, Janhosen & Koskisen (2016, 51-52) tekemän Työterveyslaitoksen Aikajärjestys asiantuntijatyössä -kyselyn 2015 mukaan asiantuntijatyössä työntekijöistä 63 % joutuivat keskeyttämään meneillään olevan tehtävän suorittamisen muiden väliin tulevien tai kiireellisempien asioiden takia jatkuvasti tai melko usein. Keskeytyksistä osa oli digityökalujen tai puhelimen ja osa kollegoiden aiheuttamia. Työterveyslaitoksen mukaan keskeytykset eivät kuitenkaan aina ole haitallisia, vaan ne voivat tuoda työn kannalta oleellista tietoa ja viedä työtä eteenpäin.

Littlen laki, pullonkaulojen laki ja vaihtelun laki

Littlen lain mukaan läpimenoaika on keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika. (Modig & Åhlström 2013, 34.) Littlen lakia soveltaen ostolaskuprosessiin kuuluva aika määrittyy seuraavasti: asiatarkastettavien laskujen (virtausyksiköt) lukumäärä x käsittelyyn kulunut aika (jaksoaika). Yhden laskun käsittelyyn kulunut aika vaihtelee. Käsittelyaika lyhentää ohjelman tiliöintiehtodotukset ja asiatarkastajan ammattitaito (ulkoa muistetut tilit ja kustannuspaikat). Vastavasti käsittelyaika pitenee, mikäli tiliöintiä joutuu pohtimaan tai tarkistamaan työkaverilta tai lasku jää odottamaan oikeita tiliöintitietoja. Tällöin ns. virtaustehokkuus heikkenee. Pullonkaulojen laissa (Modig & Åhlströmin 2013, 37, 39) prosessin läpimenoaika riippuu ensisijaisesti siitä

prosessinvaiheesta, jonka jaksoaika on pisin. Petersson ym. (2018, 219) toteavat, että pullonkaula syntyy, kun kapasiteetti ei täytä asiakastarvetta. Modig & Åhlströmin (2013, 40) mukaan lisäksi on laki vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisestä yhteydestä. Vaihtelulla voi olla kielteinen vaikutus virtaustehokkuuteen. Vaihteluun voi olla syynä resurssit, virtausyksiköt tai ulkoiset tekijät.

Jos keskitymme liiaksi resurssitehokkuuteen, virtaustehokkuus vähenee. Tästä seurauksena on ”resurssisaarekkeita”, joissa asiakkaan tarpeiden täyttäminen hajautuu moniksi pieniksi eri osastojen hoitamiksi vaiheiksi. Jokainen osasto hoitaa vain oman osuuden, eikä kenelläkään ole kokonaiskuvaa prosessista. Toissijaiset tarpeet aiheuttavat lisätyötä, lisätyöstä kehittyi hävikin muoto. Esimerkkinä lisätyöstä taksikuitit, jotka on pidettävä tallessa matkakulukovauksien saamiseksi tai luottokorttikuittien vertaaminen kuukausittain laskuun sekä edellä mainittujen lisäksi on paljon muita kuitteja ja laskuja. Muovitaskuun kertyy kuittipino ja kuittien käsittelyä tulee siirrettyä. Ryhdymme hommaan liian myöhään, jolloin joku kuitti on jo hukassa ja kaikki kuitit epäjärjestyksessä emmekä muista, mikä kuuluu minnekin. Tästä syntyvä lajittelu vie aikaa verrattuna siihen, kun olisimme alun perin laittaneet kuitit paikoilleen sitä mukaa, kun niitä kertyi. (Modig & Åhlström 2013, 59-63.)

Mukaiillen Modig & Åhlströmin esimerkkiä (2013, 63) kuittien käsittelystä: Kuittien käsittelyn viemä kokonaisaika on 100 %. Kun kuitit arkistoidaan ja dokumentoidaan heti, kun saimme ne käsiin (arvoa lisäävä aika), toiminta on tehokasta verrattuna siihen, jos keräämme kuitit laatikkoon, lajittelemme ja järjestämme niitä uudelleen ja uudelleen myöhemmin arkistoidaksemme ja dokumentoidaksemme ne, tämä on arvoa tuottamatonta lisätyötä. Modig & Åhlströmin (2013, 45-46, 64-66) mielestä prosesseja koskevat lait osoittavat, että keskityttäessä resurssitehokkuuteen virtaustehokkuus kärsii. Virtaustehokkuuden kärsiessä lisätyön määrää kasvaa. Tätä kutsutaan tehokkuusparadoksiksi. Ratkaisuksi tarjotaan huomion keskittämistä virtaustehokkuuteen. ”Virtaustehokkaassa organisaatiossa ei ole tarvetta aloittaa samaa tehtävää toistamiseen, koska samanaikaisesti käsitellään vain muutamia virtausyksiköitä”.

Resurssipulan poistaminen

Resurssipulan poistamiseksi Modig & Åhlströmin (2013, 74-75) mukaan tulee tehdä oikeita asioita ja oikein:

- 1) oikeat asiat

Jokainen työntekijä tietää, mitä pitää tehdä, milloin ja miten paljon on tehtävä. Tuotteelle syntyy lisäarvoa vaihe vaiheelta sen virratessa tuotantoprosessin läpi.

2) oikein tehtynä

Vain sitä mitä asiakas haluaa – pois turha odottelu, tarpeeton kuljetus, tarpeeton työ ja liikatyö (liian monimutkaiset työkalut), tarpeeton varastointi, tarpeeton liikkuminen ja liikkeet, tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen/päällekkäinen työ.

Resurssipula pakottaa kehittämään virtaustehokkuutta. Kun kaikki tuotantoprosessin osat ovat yhden ja saman ketjun osia, saadaan virtaustehokkuus maksimoitua. Kun virtaustehokkuus maksimoidaan, tuote saa arvoa koko läpimenoajan tilauksesta toimitukseen ja maksuun. Virtaustehokasta prosessia kutsutaan leaniksi. (Modig & Åhlström 2013, 76.)

Laadun takana on työntekijä, joka sekä tarkastaa ja osaa korjata kaikki ongelmat työpisteessään ennen tuotteen päästämistä eteenpäin. Jos virhe jää huomaamatta ja pääsee eteenpäin, se havaitaan nopeasti, ja sen voi korjata välittömästi. Kun tuotteen läpimenoaika on lyhyt, syntyy enemmän joustavuutta reagoida ja tehdä sitä, mitä asiakas haluaa. Yksiosaisen virtauksen solussa on vain vähän lisäarvoa tuottamatonta toimintaa ja silloin voidaan helposti havaita, kenellä on liian kiire ja kuka on jouten. Yksiosainen virtaus parantaa työmoraalia, sillä ihmiset tekevät paljon enemmän lisäarvoa tuottavaa työtä ja työn tulokset tulevat näkyviksi välittömästi. Tämä lisää tuottavuuden tuntua ja työtyytyväisyyttä. (Liker 2004, 95-96.)

Tavoitteiden määrittäminen

Womack & Jones (2003, 95) ehdottavat, että lean-menetelmän toteuttamiseksi aluksi kannattaa ottaa vain muutama yksinkertainen hanke. Nimetään työntekijät ja resurssit hankkeen toteuttamiseksi ja lopuksi asetetaan numeeriset parannustavoitteet tietyllä ajanjaksolla. Edetään askel kerrallaan ja työskennellään tavoitteen eteen pitkäjänteisesti. Petersson ym. (2018, 249, 252) mukaan, jotta tavoite voidaan määrittää, on selvitettävä, missä asioissa toiminnon pitäisi eniten parantaa toimintaansa. Tavoitteen taustat ja perusteet selitetään kaikille osallisille ymmärrettävästi. Tavoitteen eteen voi joutua tekemään enemmän töitä kuin yleensä. Hyvän tavoite (SMART) on selkeästi määritelty, mitattavissa, aikaan sidottu, realistinen ja tavoittelemisen arvoinen. Lahti & Salminen (2014, 129, 213) mukaan esimerkki hyvästä käytänteestä maksuliikenteen tehostamiseksi on poistaa käytöstä toimistojen käteiskassat. Sen sijaan ohjataan aiemmin käteisellä tehdyt maksut hoidettavaksi esimerkiksi kuluveloituksilla tai laskulla. Kustannustehokkuutta saadaan prosessien standardisoinnilla, automatisoinnilla ja yhtenäistämällä taloushallinnon järjestelmiä.

Muutosprojektin voidaan katsoa onnistuneen, jos siinä on saatu muutettua toimintaa ja prosesseihin osallistuvat ihmiset kokevat työtyytyväisyyttä uusiin menetelmiin. Jatkotavoitteena on prosessien työvaiheiden kyseenalaistaminen ja uusien automatisoitavien työvaiheiden tunnistaminen ja analysointi. Digitaalisen taloushallinnon ratkaisut kehittyvät nopeasti ja sen kehittäminen jatkuva prosessi. (Lahti & Salminen 2014, 227.)

Kritiikkiä lean-menetelmän soveltuvuudesta

Arfman & Topolansky (2014, 19-21) ovat kritisoineet lean-menetelmän soveltuvuudesta palvelualalle. Heidän väitteensä mukaan

1) Lean-palvelua ei ole olemassa. Kun lean-mallia mukautetaan palveluihin, ei voida varmuudella sanoa, onko saatu hyöty lean-menetelmästä vai jostakin muusta johtuvaa.

2) Leanin vaikutukset palvelussa voidaan tulkita väärin tai virheellisesti. Huomion kiinnittäminen tiettyihin ongelmiin ja johdon halukkuus ymmärtää taustalla olevat syyt voivat johtaa toimiin, jotka auttavat parantamaan liiketoimintaa, ja parannus tulkitaan leanin vaikutukseksi.

3) Palvelun luonnetta ei ole ymmärretty täysin. On virheellistä olettaa, että teollisuussektorille kehitettyä mallia voisi suoraan soveltaa palveluihin. Jos lean-menetelmä ei sovi palvelutoimintaan, se muutetaan joksikin täysin erilaiseksi, mutta silti sitä nimitetään leaniksi.

4) Työnnöstä imuun ei onnistu palveluissa. Lean-menetelmän perusajatus on tavaroiden vetäminen läpi toimitusketjun. Palveluorganisaatiossa ei voida varastoida palvelua ja myydä palvelua myöhemmässä vaiheessa. Siksi on kyseenalaista, onko lean siirrettävissä valmistuksesta palveluihin.

5) Lean-palveluajattelu päättyy organisaation rajoihin keskityttäessä sisäisiin palveluihin, mikä johtaa tehottomuuteen. Suositeltavaa olisi kiinnittää huomiota myös ulkopuolisen toiminnan tehottomuuteen. On luovuttava ajattelutavasta, että asiakas on aina oikeassa. Sen sijaan onkin tehtävä yhteistyötä ulkoisten asiakkaiden kanssa, jotta saadaan asiakkaat toimimaan oikein.

Womack & Jones (2003, 34) mukaan ongelmana on myös se, että jokainen huolehtii vain omasta palvelustaan ja näkee vain sen tehokkuuden, mutta ei näe kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Toisaalta Oppenheimin (2004, 24) mielestä lean-kriteerit ovat hyvin yksinkertaiset ja ne voi tiivistää seuraavasti: Jos käytäntö lisää arvoa, vähentää hukkaa ja voidaan kuvata lean-periaatteilla, leanin menetelmä on omaksuttu ja toimintaa voidaan kutsua leaniksi.

4 Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimusstrategia ja tutkimusotteena on mixed methods. Tutkimuksen avulla etsitään keinoja Kuhmon kaupungin taloushallinnon prosessien tehostamiseen. Tutkimustuloksia hyödynnetään muun muassa prosessikuvauksia ja työohjeita laadittaessa. Prosessikuvauksia ja työohjeita hyödynnetään sisäisessä koulutuksessa ja aikaa vapautuu enemmän kehittämistyöhön.

4.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Mixed methods tarkoittaa Creswellin (2009) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä. Tarkoituksena on saada parempi ymmärrys tutkimusongelmaan kuin käytettäessä jompaa kumpaa menetelmää yksinään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Metsämuurosen (2009, 266) mukaan laadullista tutkimusotetta ja haastatteluja sekä havainnointia täydentämään voidaan liittää pienimuotoinen kvantitatiivinen mittaus jostain kiinnostavasta seikasta. Jopa vain neljän havainnon perusteella voidaan tehdä tilastollisesti merkittäviä päätelmiä ja näin ryhdittää havainnollista laadullista tutkimusta.

Kun kehitystehtävän tuloksena on tarkoitus luoda esimerkiksi jokin konkreettinen suunnitelma tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa etsitään käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Tutkimusmenetelmässä myös organisaation johto on aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Toimeksiantajan on sitouduttava kehittämiseen eikä se saa olla vain yhden avaintyöntekijän tai johtajan ajatus. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio on korostuneesti läsnä. Tutkimusmenetelmässä on mahdollista pilkkoa laajempi projekti pienempiin osaprojekteihin. (Ojasala, Moilanen & Ritalahti 2014, 65-66.) Konstruktiiivisella tutkimusstrategialla etsitään vastausta kehittämiskysymyksiin: Miten prosessikuvauksilla, työohjeilla ja sisäisellä koulutuksella voidaan tehostaa toimintaa? Miten taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää ja tehostaa? Miten osaaminen ja (hiljainen) tieto saadaan virtaamaan taloushallinnossa? Millaista opastusta ja tukea palvelusihitteerit tarvitsevat? Tämän näkökulman esittää myös Ojasalo ym. (2014, 66) toiminnan tehostamiseksi.

Lukan (2000) mukaan konstruktivisessa tutkimusstrategiassa ideaalinen tulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan käyttöön otettavalla uudella ratkaisulla. Konstruktivinen tutkimusstrategia edellyttää, että ratkaisu kytketään olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen ja kiinnitetään erityisesti huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan. Samoin myös Ojasalo ym. (2014, 67) korostavat, että konstruktivisen tutkimuksen prosessissa tärkeää on erityisesti ratkaisun laatiminen teoriaan perustuen. Tutkimuksen eri vaiheet dokumentoidaan ja käytettävät menetelmät ovat perusteltuja. Tutkimuksen pohjalta löydetty ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava sekä valittu vaihtoehto perusteltava ymmärrettävästi. Prosessi on havainnollistettu kuvassa 9.



Kuva 9. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2014, 67)

4.2 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Ojasalon ym. (2014, 68) mukaan tutkimukseen tarvittavaa **aineistoa** kannattaa **kerätä monin eri tavoin**. Keinoja ovat muun muassa havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. Kehittämistyössä yhteistyö on tärkeää. Käyttäjien tarpeiden tunteminen on erityisen tärkeää ja siksi heidät kannattaa osallistaa keittämistyöhön jo varhaisessa vaiheessa. Osallistamiskeinoja ovat esimerkiksi prosessin eri vaiheissa järjestettävät aivoriihitilaisuudet tai ryhmäkeskustelut. Tuomi & Sarajärvi (2018, 83) lisäävät edellä mainittuihin aineistonkeruumuotoihin erilaisista dokumenteista koottavan tiedon. Edellä luetellut aineistonkeruumenetelmät soveltuvat myös määrällisen

tutkimuksen aineistonkeruumuodoiksi. Edelleen Tuomi & Sarajärven (2018, 75) mielestä laadullista tutkimusta tehdessä kannattaa määritellä joka kerta erikseen, mitä ollaan tekemässä. Lisäksi Tuomi & Sarajärvi siteeraavat Eskolaa & Suorantaa (1996), jotka kehottavat laadullisen tutkimuksen tekijää tiedostamaan, mitä ollaan tekemässä. Ja edelleen Tuomi & Sarajärvi kuvaavat (von Wright 1970b) lainaten, että tieteellisen ilmaisun kannalta on asiaankuuluvaa pyrkiä perustelemaan valintojaan, mutta lopulta vastaan tulee perustelematon usko tai asenne. Tutkimusongelman muotoilu ei kuitenkaan ole teoriavapaa.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on ainutlaatuinen ja suurimpana etuna pidetään joustavuutta aineistoa kerättäessä. Haastattelu mahdollistaa haastatteluaineiston järjestyksen säätelyn sekä antaa enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikysely. Samoin ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Lisäksi haastattelun etuna nähdään haastateltavien tavoittaminen myöhemminkin, mikäli on tarpeen täydentää aineisto tai jos halutaan tehdä esimerkiksi seurantatutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-206.) Puolistrukturoitu haastattelu haastattelumenetelmänä asettuu lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri ja teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestävät puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta haastattelun edetessä niiden järjestystä voidaan vaihdella tai osa kysymyksistä voidaan jättää kokonaan pois ja sen sijaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, jossa tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille tai kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja sen tuloksia tulkitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-109.)

Metsämuurosen mukaan (2009, 247) mukaillen Hirsjärvi & Hurme (1985, 36) puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Haastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta siinä ei ole tarkasta määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Edelleen Metsämuurosen (2009, 247) mukaan teemahaastattelussa kysymykset ovat suosituskysymyksiä, ja niiden asettelu pääpiirteissään määritelty. Vastaajien määrä on melko pieni, mutta työ määrä analyysivaiheessa suuri ja se vaatii tutkijalta paneutumista. Hyötynäkökulmasta saatu tieto on syvää. Hirsjärvi ym. (2009, 206-207) näkee haastattelun luotettavuuden osalta ongelmallisena sen, että haastattelutilanteessa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, minkä vuoksi tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin muussa tilanteessa. Tämän vuoksi tuloksien yleistämisessä ei pidä liioitella. Tuomi & Sarajärvi (2018, 91) Bohrn ja Peatin (1992) näkökantaa lainaten toteavat, että

dialogia haastattelumenetelmänä käytettäessä etuna on pyrkimys toisen näkökulman ymmärtämiseen. Ja edelleen Tuomi & Sarajärvi Niiniluotoa (1983) lainaten dialogin logiikan mukaan on pyrittävä osoittamaan toisen ajattelun virheet.

Havainnointia aineistonkeruumenetelmänä sovellettaessa Grönforsin (2001) on pohdittava havainnoinnin valinnan syitä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti yhdessä tiedonantajien kanssa. Tällöin sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-95.) Hirsjärven ym. (2009, 213) mielestä havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset arjessa niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnilla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta. Edelleen Hirsjärven ym. (2009, 214, 216) mukaan osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja siinä havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan. Tutkija voi pyrkiä pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi, jakaa elämäkokemusta ryhmän jäsenten kanssa ja/tai hänellä voi olla jokin rooli ryhmässä.

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset

Haastatteluun on saatava aina haastateltavan lupa. Haastattelu nauhoitetaan ja aineisto litteroidaan. Litterointi voidaan tehdä ylimalkaisesti, jos vain haastattelun sisällöllä on merkitystä, ei käytetyillä sanoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Hirsjärvi (2009, 222) toteaa, että aineiston litterointi voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti eikä litteroinnin tarkkuudesta ole yksiselitteistä ohjetta. Metsämuurosen (2009, 253) mielestä laadullisen aineiston analyysissä ja tulkinnassa ongelmallista on se, jos tutkijalla on hyvin voimakas ennako-oletus tutkimustuloksesta. Hirsjärven ym. (2009, 221-223) painottaa, että kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu aineiston kerääminen useassa vaiheessa ja rinnakkain eri menetelmiä (haastattelu, havainnointi) käyttäen.

Lähestymistavaltaan ymmärtämiseen pyrkivässä aineiston analysoimisessa käytetään tavallisesti laadullista analyysiä ja päätelmien teko on helppoa. Analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi 2009, 224.) Edelleen Hirsjärven (2009, 230) mukaan tutkimusten tuloksista pyritään laatimaan synteesejä eli kootaan yhteen pääseikat, jotka antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tutkimuksen pohjalta kootut johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Samalla tutkijan on syytä pohtia, mikä on saatujen tulosten merkitys tutkimuskohteelle, ja mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla.

Laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2014) ei ratkaisevaa ole aineiston koko vaan tulintojen kestävyys. Tiedonantajien valinnan on oltava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai ymmärtämään toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Saturaation eli kylläntymisasteen saavuttamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä tiedonantajat tuo tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Bertaux'iin (1982) sekä Eskolaan ja Suorantaan (2014) viitaten aineiston saturaatioon riittää noin 15 vastausta. Toisaalta laadullisessa saturaatioon vetoaminen sopii harvoin tutkimustyyppeihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-100.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsite saturaatio (Eskolan & Suoranta 1998 suomentama) tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Haastattelujen määrä on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 182.) Laadullista tutkimusmenetelmää valittaessa tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Tutkimusotoksen sijaan kyseessä on harkinnanvarainen näyte ja tutkija on joko hyvin lähellä tutkittavia tai jopa itse osallistuu heidän toimintaansa. Oleellista on, että tutkimusprosessi kuvataan tarkasti ja tulokset ovat perusteltuja, koska niiden avulla lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Triangulaatiota eli ilmiön tutkimista useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä käyttäen tulosten luotettavuus kasvaa. Määrälliseen tutkimusmenetelmään liittyen teoriasta tehdään hypoteeseja, joita testataan käytännössä. Aihepiiriin liittyvä teoria on tunnettava niin hyvin, että sitä voidaan kontrolloidusti mitata. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.)

Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Kaikkeen tutkimukseen liittyy tavoite arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimuksen reliaabelius eli toistettavuus on todennettu, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Validiuden eli tutkimuksen pätevyys varmistamista kuvaa tutkimusmenetelmä kyky mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituksin mitata. (Hirsjärvi 2009, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tyypillisesti lähellä tutkimuksen kohdetta. Tutkijan henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat tutkimustulokseen, mikä on vain hyväksyttävä. Sen lisäksi havaintoihin vaikuttaa myös teoriapohja. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan on muistettava kriittisyys ja otettava huomioon eri näkökohdat koko tutkimusprosessin aikana. Luotettavuutta tarkasteltaessa on pohdittava valittujen metodien soveltuvuutta suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Puusa & Juuti 2020.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (haastattelut, havainnoinnit, käytetty aika, häiriöte-

kijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta). Aineiston luokittelussa lukijalle olisi kerrottava luokittelujen perusteet. Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja tarkastella niitä teoreettisella tasolla. Tärkeä on myös ymmärtää, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelemänsä perustaa. Tästä esimerkkinä toimii suorat haastatteluotteet tai muut autenttiset dokumentit lukijaa varten. (Hirsjärvi 2009, 232-233.)

Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi voidaan käyttää monimenetelmällisyyttä, jotta aineiston analyysissä päästäisiin parempaan tulkintaan. Monimenetelmätutkimuksella tarkoitetaan laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistämistä ennakkoon sovitulla tavalla eikä silloin kyseessä ole varsinaisesti triangulaatio. Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö eli triangulaatio voidaan jakaa neljään tyyppiin: metodologinen (useiden menetelmien käyttö samassa tutkimuksessa), tutkijatriangulaatio (tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita), teoreettinen triangulaatio (ilmiötä lähestytään teorioiden näkökulmasta) ja aineistotriangulaatio (saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään erilaisia tutkimusaineistoja). (Puusa & Juuti 2020.) Hirsjärven mukaan (2009, 233) Brannen (1993) puhuu määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämisestä (mixing methods).

4.3 Kehittämismenetelmät

Kehittämisen ja osallistamisen menetelmissä ei ole yhtä ainoaa toista menetelmää parempaa mallia. Kehittämismenetelmänä voi käyttää esimerkiksi asiantuntijamenetelmiä kuten fokusryhmät ja käyttäjäpaneelit tai kokeilevaa toimintaa. (Salonen 2013, 22.) Kokeileva organisaatio ylläpitää kehittämisvirettä ja mahdollistaa tulevaisuuteen suuntaavan toimintakulttuurin. Kokeileminen tarkoittaa osaamisen käyttöönottoa arjessa. Tiimissä tai työparin kanssa yhteistyössä saateen tuottaa ajatuksia ja toimintamalleja, joita yksin toimiessa ei syntyisi. Kick off -osaamisessa yhdistyy vanhasta poisoppiminen ja uuden toimintatavan käyttöönotto. (Tuomi & Sumkin 2012.) Aivoriihi-menetelmä eli ideointityöpajaa voidaan myös käyttää yhtenä kehittämissä menetelmänä. Ryhmän vetäjän johdolla 6-12 hengen ryhmä pyrkii ideoimaan uusia ratkaisuja johonkin ongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Tiedon muuttuminen hiljaisesta näkyväksi ja takaisin hiljaiseen tapahtuu neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisointi, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen (Uuden tiedon luomisen sykli Nonaka & Konno 1998). Osaajien toimintamallit siirtyvät muiden käyttöön työn äärellä esimer-

kiksi kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen kautta. Uutta tietoa on tarkoituksenmukaista käsitellä yhdessä esimerkiksi kehittämissalaverien kautta luoden yhteisiä toimintamalleja. Tiedon yhdistämisvaiheessa tulokset siirtyvät näkyviksi opasteiksi toiminnalle. Uuden tiedon sisäistäminen tapahtuu toimintamallien viemisessä käyttöön omassa työssään. (Viitala 2005, 168-169.)

Viitalan (2005, 174) mukaan uuden tiedon integrointi ja dokumentointi auttavat konkreettisesti tiedon siirtymistä organisaation hyväksi. Oppimista helpottaa, jos dokumentaatiossa olisi mukana myös niitä, joiden on määrä sen varassa kyetä omaksumaan jotain uutta. Dokumentoitu tai muuten näkyväksi tehty uusi tieto tai toimintatapa muodostaa viitekehysten, jonka varassa toimintaa voidaan suunnata uudelleen.

Tiimin vuorovaikutuksen helpottamista kutsutaan fasilitoinniksi. Esimiehen toimiessa fasilitaattorina, hänen vastuullansa on varmistaa, että työskentelyyn osallistuvat ymmärtävät tilaisuuden tarkoituksen, tavoitteet ja että työskentelyilmapiiri on turvallinen. Esimiehenä hän vastaa prosessin suunnittelusta ja ohjaa työskentelyä kohti positiivista viestintää ja palautteen jakamista. Fasilitoinnin avulla on tarkoitus saada ryhmän osaaminen ja ideat esille ja edelleen hyödynnettäväksi. Vaikka esimies luottaisi ryhmän osaamiseen, itse fasilitaattorina toimiessa suuri osa energiasta kohdistuu prosessin ohjaamiseen ja tällöin esimiehen kannalta jotain tärkeää voi jäädä huomioimatta. Fasilitoinnin onnistuminen edellyttää esimieheltä kuuntelemisen taitoa ja samalla neutraaliutta sisällön suhteen. (Kupias ym. 2014.)

5 Taloushallinnon prosessien kehittäminen Kuhmon kaupungin taloushallinnossa

Tässä kehitystyössä kohdeorganisaationa on Kuhmon kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa taloushallinnon prosesseja. Työ rajataan koskemaan niitä taloushallinnon prosesseja, jotka ovat kunnan vastuulla pois lukien matkalaskuprosessi. Kunnan vastuulla olevat taloushallinnon prosessit ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, sisäinen laskutus sekä budjetointi- ja raportointiprosessit. Taloushallinnossa tapahtuneiden muutosten, kuten palvelusihteeriyksikön perustaminen, talous- ja henkilöstöhallinnon palveluntuottajan vaihtuminen sekä henkilöstövaihdokset huomioon ottaen yhtenäisille ohjeistuksille on tarvetta. Taloushallinnon prosessikuvauksilla tehdään näkyväksi prosessien eteneminen, vastuut ja niihin liittyvät järjestelmät. Tämä mahdollistaa myös kehittämisen ja kouluttamisen. Laadittavilla työohjeilla varmistetaan työn jatkuminen muutos- ja poissaolotilanteissa ja ne toimivat myös muistilistana varmistaen työn tasalaatuisuuden.

Opinnäytetyössä tutkitaan, voiko prosesseja tehostamalla ja läpinäkyväksi tekemällä vähentää virheitä ja turhaa työtä. Rutiinit ja neuvonta vievät työaikaakaan eikä kehittämiseen ehditä panostaa. Opinnäytetyössä tuotoksena olevat prosessikuvaukset ja työohjeet tehdään kunnan vastuulla olevista taloushallinnon prosesseista pois lukien matkalaskuprosessi. Prosessikuvaukset laaditaan myynnistä perintään, hankinnasta maksuun linkittyen kirjanpitoon sekä budjetointiin ja raportointiin. Työohjeet laaditaan ensisijaisesti myynnistä perintään ja hankinnasta maksuun. Lisäksi esimiehille tehdään budjetointiin ja raportointiin liittyvää ohjeistusta. Prosessikuvaukset ja työohjeet ovat vain kunnan sisäiseen käyttöön eikä niitä julkaista.

Tutkimusongelmana on taloushallinnon prosessien osittainen toimimattomuus. Tutkimuskysymykset, joilla haetaan tässä kehittämistyössä esitettyihin ongelmiin ratkaisua, ovat seuraavat: Miten prosessikuvauksilla, työohjeilla ja sisäisellä koulutuksella voidaan tehostaa toimintaa? Miten taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää ja tehostaa? Miten osaaminen ja (hiljainen) tieto saadaan virtaamaan taloushallinnossa? Millaista opastusta ja tukea palvelusihteerit tarvitsevat? Lähtökohtana on, että prosessikuvaukset toimivat johtamisen työkaluna ja mahdollistavat kehittämisen ja kouluttamisen. Työohjeiden hyöty korostuu muutos- ja poissaolotilanteissa.

5.1 Kuhmon kaupunkiorganisaation esittely

Kuhmon kaupunki on noin 8.000 asukkaan kunta. Väestöstä alle 20-vuotiaita on noin 15 %, työikäisiä 49 % ja yli 65-vuotiata 36 %. Asukasmäärä on pienentynyt vuodesta 1980 vuoteen 2019 5700 henkilöllä, keskimäärin 140 henkilöä vuosittain. Työttömiä työnhakijoita oli vuoden 2020 lopussa 485 henkilöä ja työttömyysaste oli 14,7 %. (Tilinpäätös 2020, 9-10.)

Kuhmon kaupunki kuuluu yhdessä kahdeksan muun Kainuun kunnan kanssa Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymään. Kainuun sote tuottaa edelleen kunnille sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, vuoden 2019 loppuun saakka taloushallinnon tukipalvelut ja ict-palvelut vuoden 2020 loppuun saakka. Kuntien maksuosuus määräytyy peruspääoman suhteessa. (Talousarvio 2020, 28, 43-44, Kh11.6.2019, § 164.)

Talous

Kuhmon kaupunki nosti kaupunginvaltuuston 12.11.2019 päätöksellä veroprosenttia 0,5 %-yksikköä 21,5 %:sta 22,0 %:iin. Tilinpäätöksen 2020 mukaan toimintatuotot olivat noin 6,2 milj. euroa, verotuloja saatiin noin 28,9 milj. euroa ja valtionosuuksia 35 milj. euroa. Toimintamenot ovat noin 68,5 milj. euroa, josta muut yhteistoimintaosuudet sisältäen Kainuun sote-kuntayhtymän maksuosuuden, on noin 43,3 milj. euroa, henkilöstömenojen ollessa toiseksi suurin menoerä 14,7 milj. euroa. Rahoitustuottojen ja kulujen osuus on 0,5 milj. euroa. Vuosikate on 2,3 milj. euroa ja poistot 3,2 milj. euroa. Talousarviovuodelle 2021 ja taloussuunnitelmavuosille 2022-2023 sisältyy noin kuuden miljoonan euron sopeuttamistarve, josta yksinomaan käyttötalouteen kohdentuu noin kolme miljoonaa. (Tilinpäätös 2020, 19, 64.)

Kuhmon kaupungilla oli lainaa vuoden 2020 lopussa n. 39,6 milj. euroa. Vastaavasti rahoitusarvopaperien markkina-arvo oli 23,1 milj. euroa. Tuupalan uusi puukoulu otettiin käyttöön vuonna 2018. Kouluinvestointi (n. 12 milj. euroa) kasvatti lainamäärää merkittävästi. Tilinpäätöksen 2020 mukaan kaupungin tase kääntyi alijäämäiseksi vuoden 2018 lopussa. (Tilinpäätös 2020, 18-19, 21.)

Henkilöstö

Tilinpäätöksen 2020 mukaan Kuhmon kaupungin palveluksessa oli vuoden 2020 lopussa 324 henkilöä (kaupunginhallitus 39, sivistyslautakunta 194 ja tekninen lautakunta 91). Henkilöstökulut olivat yhteensä 14,7 milj. euroa. (Tilinpäätös 2020, 148.)

Tilinpäätökseen 2019 sisältyvän riskikartoituksen mukaan ”tavoiteltu henkilöstökulukehitys edellyttää vuosien 2019-2022 aikana noin 60 henkilötyövuoden vähennystä, josta osa pystytään hoitamaan eläköitymisten ja määräaikaisten työsuhteiden päättymisen kautta. Henkilöstösuunnittelu ja osaamisen hallinta tulevat olemaan merkittävä haaste myös kaupungin oman henkilöstön osalta. Samalla taloudelliset paineet merkitsevät sitä, että toimintatapoja ja prosesseja joudutaan uudistamaan ja henkilöstön työnkuvia muokkaamaan.” (Tilinpäätös 2019, 24.)

Kuntastrategiassa Johtamisen ja työyhteisöosaamisen painopistealueella yhtenä strategisena tavoitteena on mainittu oikein mitoitettu ja osaava henkilöstö. Vuotta 2020 koskevan talous- ja henkilöstöpalveluiden tulokortin mukaan kaupunkistrategiaa tukevana toimenpiteenä toteutettiin palvelusihteerin tehtävää hoitavien henkilöiden keskittäminen kaupungin keskushallintoon ja toimenkuvia muokattiin. Palvelutarjotinta kehitetään edelleen vuonna 2021 ja tämä tulee vaikuttamaan sekä toimenkuviin että työn vaativuuksiin. (Tilinpäätös 2020, 78.)

Kaupunginhallituksen 15.9.2020 § 205 mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa 2019 päätettiin muodostaa ”palvelusihteeriresurssi” yhden johdon alaisuuteen. Edellä mainitulla kaupunginhallituksen päätöksellä vahvistettiin hallinto-, talous- ja henkilöstöpalveluiden sekä toimistopalveluiden palveluyksikköjako ja uuden palvelualueen nimeksi Keskushallinnon palvelualue. Samalla päätettiin, että toimistopalveluiden palveluyksikköön kootaan hallinnollista työtä tekeviä henkilöitä kaupungin eri palveluyksiköistä. Palvelualuejohtajana on hallintojohtaja. Talous- ja henkilöstöhallinnon sekä toimistopalveluiden lähiesimies on talousjohtaja. Päätös vietiin kaupunginvaltuuston (21.9.2020 § 33) vahvistettavaksi.

5.2 Taloushallinnon tehtävät

Kainuun kunnat, Kajaania lukuun ottamatta, irtisanoivat vuoden 2018 lopulla Kainuun sote-kuntayhtymän tuottaman talous- ja henkilöstöhallinnon palvelusopimuksen siten, että palvelu päättyi vuoden 2019 loppuun (kh28.11.2018 § 254). Kuhmon kaupunki solmi palvelusopimuksen (kh11.6.2019 § 164) Monetra Oulu Oy:n kanssa. Sopimuksen mukaan Monetra Oulu Oy tuottaa talous- ja hr-palvelut Kuhmon kaupungille 1.1.2020 alkaen. Monetra Oulu Oy hoitaa osto- ja myyntireskontraa sekä maksuliikennettä, tuottaa kirjanpidon sekä tekee tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen ja vastaa palkkahallinnosta.

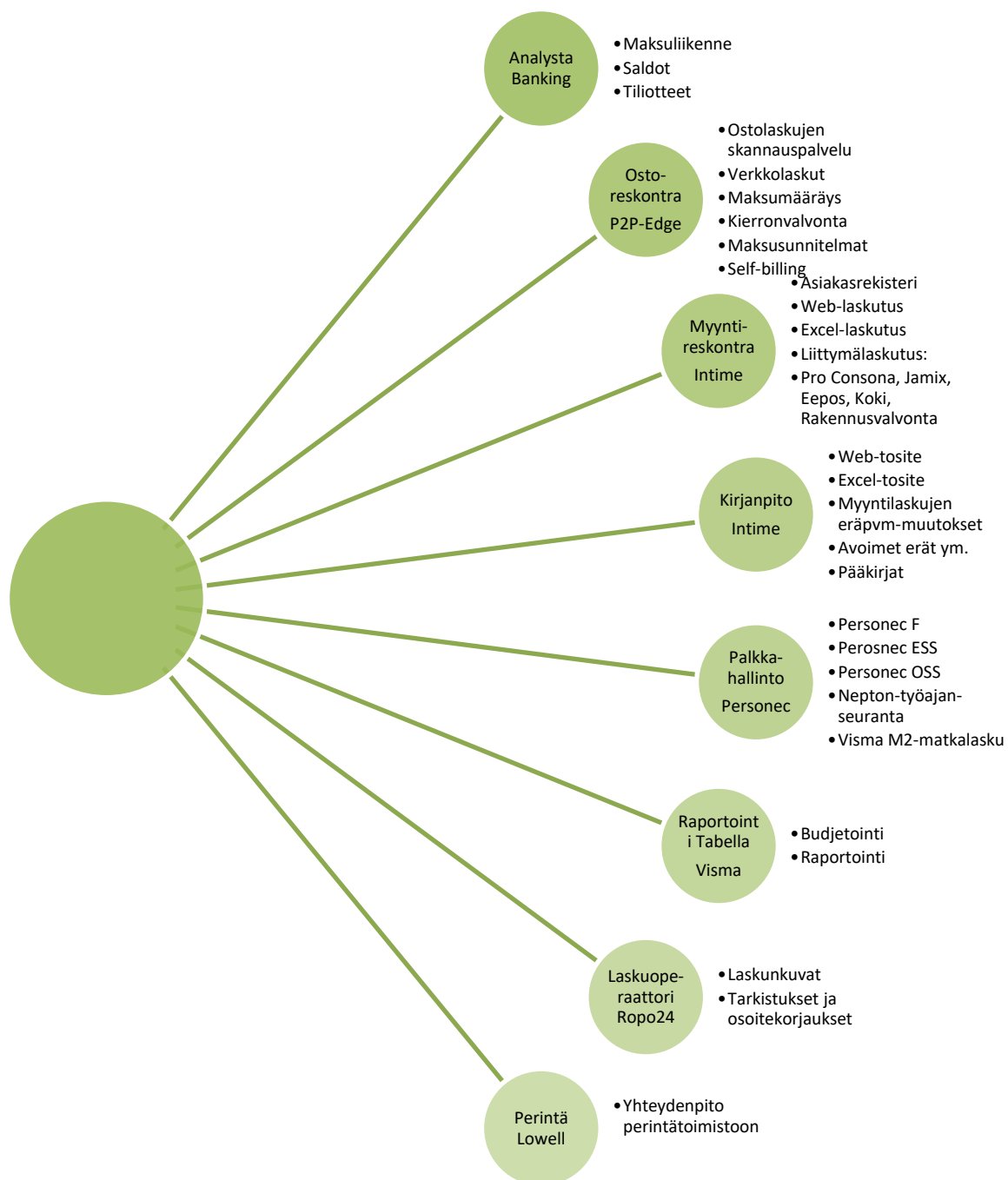
Keskushallinnon palvelualueita koskevan organisaatiomuutoksen myötä kartoitettiin palveluyksikön strategiset ja operatiiviset osaamistarpeet. Tehtäväkuvat suunnitellaan henkilöittäin ja sovi- taan sijaistamiset ja työparit. Osaamiskartoituksessa huomioidaan eläköitymiset ja rekrytointitar- peet sekä mitä koulutauttutumista tarvitaan. Osana muutosta toteutetaan hallinnon kehittämi- nen dokumentoinnin kautta (prosessikuvaukset, tiliöintiohjeet, työohjeet, toimintamallit) talous- , henkilöstö- ja hallintopalveluiden sekä asianhallinnan osalta.

Kuntaliiton (2014, 58) julkaiseman Kuntasektorin taloushallinnon viitearkkitehtuurin mukaisesti kuvattuna taloushallinnon perustietojen hallinnan prosessi-integraatiomalli (kuva 10). Prosessin tarkoituksena on taloushallinnon perustietojen luonti ja ylläpito kuntaorganisaation käyttöön.



Kuva 10. Taloushallinnon perustietojen hallinnan prosessi-integraatiomalli (Kuntaliitto 2014, 58).

Kuhmon kaupungin taloushallinnon palvelut tuotetaan 1.1.2020 alkaen Monetra Oy:n toimesta. Seuraavassa taulukossa on kuvattuna tiivistetysti taloushallinnon tietojärjestelmät ja toimintaym- päristö (kuva 11):



Kuva 11. Taloushallinnon tietojärjestelmät ja toimintaympäristö

Hankinnasta maksuun - ostoreskontrapalvelut sekä maksuliikennepalvelut

Ostolaskujen osalta käytössä on Basware P2P Edge järjestelmä. P2P on pilvipalveluna toteutettu sähköinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä, mikä mahdollistaa ostolaskujen tarkastuksen ja hyväksynnän paikasta riippumatta. Maksuosoitukset tehdään selainkäyttöisellä sähköisellä maksu-määräyslomakkeella. Maksuosoitus siirtyy P2P:hen laskuna käsiteltäväksi. P2P-ohjelmassa käyttäjän rooleja ovat asiataarkastajan ja hyväksyjän lisäksi lukija, kierronvalvoja, maksusuunnitelmien ylläpitäjä sekä raportoija. Laskujen toimitus P2P-ostolaskujärjestelmään tapahtuu verkkolaskuna, sähköisesti toimittajaportaalin kautta tai paperilaskuna skannauspalveluun. Yrityksille on lähetetty postitse laskutustiedote laskutukseen liittyvistä muutoksista sekä annettu uudet laskutusohjeet. Kiireellisissä tapauksissa ja massalaskutuksena on mahdollista lähettää maksumääräys csv-muotoisen (comma-separated values – pilkulla erotellut arvot) tiedoston avulla suoraan maksuliikenteeseen sähköpostitse sellaisen henkilön toimesta, jolla on oikeus hyväksyä maksuun laitettavat aineistot. Maksuaineisto tulee olla toimitettuna maksuliikenteeseen päiväkohtaisesti klo 14 mennessä, jotta maksu ehtii vielä saman päivän aikana maksuun. (Monetra Oy.)

Myyntistä perintään - myyntilaskutus- ja myyntireskontrapalvelut

Myyntilaskutus on mahdollista toteuttaa web-laskutuksena, excel-laskutuksena (massalaskutus) sekä liittymälaskutuksena. Liittymälaskutuksena hoidettavia ovat päivähoitolaskut, musiikkiopiston kurssimaksut, vesilaskut, vuokralaskut, aterialaskut sekä rakennusvalvonnan lupamaksut. Liittymälaskutusohjelmia ovat ProConsona, Eepos, InWorks, Jamix sekä rakennusvalvonnan ohjelma. Monetra käsittelee laskutuksen eteenpäin operaattorille sekä reskontraan ja kirjanpitoon sovitun laskutusrytmin mukaisesti. Laskuista on mahdollista saada laskukopiot laskujen välitysoperaattorin palvelusta. (Monetra Oy.) Laskuoperointi ja sähköisten laskujen virheiden korjaus tapahtuu Ropo24-ohjelmassa. (Ropo Capital Oy.) Laskujen perintäpalvelut tuottaa Lowell Suomi Oy. Lowell Access -verkkopalvelussa voi seurata toimeksiantoja ja täydentää tietoja. (Lowell Suomi Oy.)

Budjetointi, kirjanpito, raportointi

Kirjanpidosta vastaa Monetra. Käytössä on Intime -kirjanpito-ohjelma. Kirjanpidossa avattavat projektinumerotiedot eivät siirry automaattisesti Tabella-raportointiohjelmaan, vaan vasta, kun ko. projektille kohdentuu myynti- tai ostotapahtumia. Tämä tarkoittaa sitä, ettei avatut laskentatunnistetiedot siirry budjetointivaiheessa suoraan Tabellaan, vaan ne on avattava erikseen ja eri henkilön toimesta Tabellaan. Tabella-ohjelmalla (Visma Oy) tapahtuvat budjetointi ja raportointi. Esimiehet vastaavat talousarvion toteutumisen seurannasta Tabellassa. Rahoittajia varten tapahtuva projektien kustannusten seuranta tapahtuu Intimesta saatavilla raporteilla.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Lähtötilanne

Taloushallinnon palvelukeskuksen vaihtuessa vuoden 2020 alussa, kaikki taloushallinnon ohjelmat vaihtuivat. Monetra Oy:n toimesta järjestettiin perehdytyksiä ohjelmiin ja sähköpostitse jaettiin ohjelmiin käyttöohjeet ja muuta täydentävää ohjeistusta. Vuodenvaihteeseen ja alkuvuoden ajoittui edellisen vuoden tilinpäätökseen liittyvät tehtävät ja ne toteutettiin vanhoilla ohjelmilla.

Monetra Oy:n myötä taloushallinnon tehtävistä kunnan vastuulle tulivat seuraavat uudet tehtävät: yhteydenpito maksuliikenteeseen (viitteettömät maksut ja tositteet), ostoreskontran kierrovalvontavastuu, maksusuunnitelmien laadintamahdollisuus, paperilaskujen skannaus skannauspalveluun (uudet käytänteet/osoitteenmuutos aiheuttivat lisätyötä), myyntilaskutuksen/liittymälaskutuksen asiakasrekisterin ylläpito (käyttöönotto-ongelmat), myyntilaskujen eräpäiväsiirtovastuu ja avoimien erien seuranta, laskutustietojen virheiden korjaus ja laskunkuvien tulostus tarvittaessa laskuoperaattorin ohjelmasta sekä yhteydenpito perintätoimistoon. Lisäksi tilikartta supistuu ja laskentatunnisteet (kustannuspaikat yms.) vaihtuivat kokonaan. Tässä vaiheessa kunnan puolella taloushallinnon tehtäviä tekevä henkilöstö oli hajautettuna eri johtajien alaisuuteen ja jokaisella oli omat käytänteensä. Uusien ohjelmien käytön opiskelu, uudet käytänteet, ohjelmistojen sisäänajoon liittyvät haasteet, henkilöstön neuvonta ja virheiden korjaus ilmenivät yllätyksinä ja viivästymisenä tehtävien hoidossa.

Empiirisen tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöhön liittyvä idean, prosessikuvien ja työohjeiden laadinta, viemisestä käytäntöön sovittiin toimeksiantajan kanssa alkuvuodesta 2020. Opinnäytetyön aihe hyväksyttiin Kamk:n puolesta keväällä 2020. Aiheeseen sopivan teorian tiedon hankinta ja lean-menetelmiin perehtyminen veivät oman aikansa. Aiheanalyysi valmistui tammikuussa 2021 ja tutkimussuunnitelma esiteltiin tutkimusseminaarissa 17.2.2021. Opinnäytetyön toimeksiantajan edustajalle, talousjohtajalle, tutkija esitteli hahmotelmia prosessien kehittämiseksi maaliskuussa. Esitetyjen ideoiden lähtökohtana oli asiakasnäkökulma ja työn teon sujuvoittaminen. Haastattelujen ja teams-ryhmäkokoontumisten lisäksi tutkija kävi keskusteluita eri henkilöiden kanssa ideoista toimintojen kehittämiseksi (yksittäiset kehittämistoimenpiteet, työohjeistus, kehittämissuunnitelman perustaminen).

Empiirisessä tutkimuksessa korostuivat prosessit myynnistä perintään ja hankinnasta maksuun, budjetoinnin, kirjanpidon ja raportoinnin jäädessä sivurooliin. Edellä mainittu painotus oli tarkoituksenmukaista sen vuoksi, että myynnin prosessin (asiakastietojen oikeellisuus, sopimukset kunnossa) sujuvuus vähentää turhia reklamaatioita ja mahdollisen perinnän perusteet ovat kunnossa. Ostojen prosessin sujuvuus (jo pelkästään laskujen suuren määrän vuoksi) ja virheettömyys (kirjaukset oikeille tileille ja kustannuspaikoille) vaikuttavat suoraan kirjanpidon ja sitä kautta raportoinnista saatavan tiedon oikeellisuuteen. Vastaavasti kirjanpidosta ja raportoinnista saatava tieto on seuraavan vuoden budjetoinnin pohjana.

Haastattelut

Teoriatietoon ja tutkimusmenetelmiin perehtymisen jälkeen vuorossa oli haastattelulomakkeen laadinta. Haastattelulomakkeen suunnittelu ja kysymysten laadinta teoriaan pohjaten hahmottui alkuvuodesta 2021 ja se hyväksyttiin ohjaavalla opettajalla sekä toimeksiantajalla helmikuussa 2021. Monetra Oy:n edustajilla oli mahdollisuus kommentoida haastattelulomakkeen sisältöä. Teemahaastattelulomakkeeseen sisältyvät kysymykset laadittiin siten, että kysymyspatteristoa voi käyttää haastattelutilanteessa joustavasti sen mukaan, mitä taloushallinnon ohjelmia haastateltava käyttää. Haastattelulomakkeesta pyysin palautetta yhdeltä haastateltavalta ennen varsinaista haastattelua. Haastattelukysymyslomake on liitteenä (liite 1).

Haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui neljä henkilöä, joilta kysyttiin alustavasti suostumusta haastatteluun. Valitut henkilöt valikoin siten, että he edustavat monipuolisesti taloushallinnon ohjelmia käyttäviä henkilöitä. Haastattelu toteutettiin touko-kesäkuussa 2021. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin. Teemahaastattelut purettiin kesä-heinäkuussa. Haastattelujen tuloksia käsiteltiin siten, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa vastauksista. Aineisto litteroitiin, koodattiin, luokiteltiin ja tyypiteltiin muun muassa värejä hyväksi käyttäen heinäkuussa. Aineistosta saadut tulokset ja johtopäätökset peilattiin aiemmin aiheesta tiedettyyn. Tuloksia arvioitiin suhteessa tavoitteisiin.

Kehittämisryhmän perustaminen - yhdessä kehittäminen lean-menetelmillä

Yhtenä aineistonhankinta- ja kehittämiskeinona käytettiin avorihityyppisiä ryhmäkeskusteluja. Tätä varten ja osaksi käytännöllisen tiedon hankintaa varten kehittämisen kohteesta perustettiin omat ryhmät sekä myyntilaskutuksesta että ostolaskutuksesta vastaaville henkilöille. Ideaa yhdessä kehittämisen menetelmästä esittelin yhdelle palvelusihteerille ennen varsinaista toteuttamista käytännössä. Keskustelussa mietimme ryhmän kokoonpanoa.

Kehittämisryhmään kutsutuille palvelusihteereille ja koulusihteereille tutkija järjesti teamsin välityksellä powerpoint-esitelmän Taloushallinnon prosessien kehittäminen. Esitelmä toimi kehittämisprojektin aloituspalaverina, jossa esittelin opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita kehittää taloushallintoa prosessikuvausten ja työohjeiden avulla. Esitelmän pääpaino oli yhdessä kehittämisen lean-menetelmillä ja menetelmän juurruttaminen työyhteisössä. Esitelmä toimi koulutuksena ja perehdytyksenä lean-menetelmällä tapahtuvaan kehittämiseen. Pilottiprojektilla tähdätään jaettuun vastuuseen työstä ja sen kehittämisestä. Esitelmässä käytiin läpi kehittämisen esteitä ja niiden voittamista, järjestelmällisen jatkuvan parantamisen periaatteita sekä eri kehittämismenetelmämalleja (PDCA-kehittämismenetelmä, kehittämistaulu, 5x miksi analyysi) ja niiden viemistä käytäntöön. Viime kädessä tarkoitus on tiedon jakaminen koko organisaatiolle esimerkiksi teams-työpajoina. Kehittämisprojektissa esitetystä ideasta on tarkoitus tehdä jatkuva toimintamalli.

Ryhmät kokoontuivat teams-yhteydellä säännöllisin väliajoin. Teams-alustalle on perustettu myyntilaskutukseen ja ostolaskutukseen liittyvät ”kansiot” ryhmille, jossa kehittämistyötä dokumentoitiin kehittämistauluun. Aluksi kehittämisryhmät ovat kokoontuneet yhdessä, mutta tulevaisuudessa on tarkoitus eriyttää ryhmät. Ryhmien toiminnan käynnistämisympäristössä kehittämistyöntekijä vastasi ryhmien vetämisestä, mutta toimintamallin vakiintuessa palvelusihteerit sopivat ryhmien toiminnasta.

Teams-palavereita ennetettiin pitää ennen kesälomia 2021 yhteensä viisi kertaa. Tiimien jäsenet osallistuivat palavereihin mahdollisuuksien mukaan. Kokoontumisissa käynnistettiin muun muassa laskentatunniste-excelin ja tilikarttojen ”siivous” sekä myyntilaskutuksen vuosikellon laatiminen. Idean hyödyistä saatiin kannustavaa palautetta. Osallistujista osa koki, ettei ole aikaa tai tekee kuitenkin asiat aiemmin oppimallaan tavalla.

Keskustelut ja osallistuva havainnointi

Opinnäytetyön toimeksiantajan edustajalle, talousjohtajalle, tutkija esitteli hahmotelmia prosessien kehittämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi maaliskuussa. Ideat perustuivat teoriaan, omaan kokemukseen ja arkihavainnointiin. Esitettyjen ideoiden lähtökohtana oli asiakasnäkökulma ja työnteon sujuvoittaminen. Syyskuun alussa palattiin vielä prosessikaavioiden visuaalisen toteuttamisen haasteisiin ja toteuttamisratkaisuihin.

Työmenetelmien kehittämisen tukena käytiin yksittäisiä aivoriihityyppisiä keskusteluja eri henkilöiden kanssa aiheina muun muassa yksittäiset kehittämistoimenpiteet, työohjeistus, kehittämissryhmän perustaminen. Hr-asiantuntijan kanssa pohdimme prosessikaavioiden ja työohjeiden julkaisualustaan sekä tiimityökaluihin liittyviä asioita. Myyntilaskutuksen kehittämiseen liittyvää lomakkeen suunnittelu- ja testausapua saatiin myyntilaskutusta hoitavalta palvelusihteeriltä. Työohjeiden laadinnasta, teknisestä toteuttamisesta ja työkaluista sekä tiimityön toteuttamiseen liittyvistä haasteista käytiin pohdintaa palvelusihteerien kanssa. Aivoriihet toteutettiin arkityön lomassa kevään aikana opinnäytetyön empiirisen vaiheen edetessä. Osallistuvaa havainnointia toteutettiin haastattelujen ja kehittämissryhmän kokoontumisten yhteydessä. Keskusteluista ja havainnoinnista pidettiin päiväkirjaa (liite 4).

Myyntilaskulomakkeen laadinta ja käyttöönotto

Yhdessä palvelusihteerin kanssa pohdimme mahdollisuuksia parantaa ja yhtenäistää myyntilaskutusmateriaalin toimittamista ja esittämistapaa. Suunnittelin lomakkeen web-myyntilaskutusta varten. Lomaketta testattiin ja paranneltiin yhdessä ennen sen toimittamista esimiehille käyttöön ja edelleen jaettavaksi organisaatiossa. Lomakkeen avulla saadaan myyntilaskutusta varten tiedot laskutettavasta asiakkaasta, laskun aihe sekä laskun tiliöintitiedot ja laskentatunnisteet yhteneväisesti ja samalla kertaa. Tämä helpottaa laskutusvaiheessa, kun kaikki tarvittava tieto on saatu eikä tarvitse itse etsiä tai sähköpostitse moneen kertaan pyytää puuttuvia tietoja. Samoin tarvittava tieto on yhdellä sivulla, eikä osoite- yms. tietoja tarvitse poimia usean sivun materiaalista. Laskutusmateriaalin toimittamista varten perustettiin oma sähköpostiosoite, josta myyntilaskuttajat voivat noutaa toimeksiannot. Nyt kaikki laskutusmateriaali on saatavilla samasta paikasta. Laskuttajan lomien tai äkillisten poissaolojen vuoksi laskutus ei viivästy, sillä usealla henkilöllä on pääsy tähän sähköpostiin. Samalla laskutus keskitetään tietylle päivälle viikosta.

Myyntilaskutukseen liittyvää prosessia kuvatessani hahmottui toimintamalli, jossa sama palvelusihteerin vastaa laskutus-sähköpostilaatikosta, huolehtii asiakasrekisteristä, tekee laskut, on tarvittaessa yhteydessä myyntireskontraan, tulostaa tarvittaessa laskunkuvat Roposta tai korjaa virheelliset osoitetiedot. Palvelusihteerille ohjataan asiakkaiden pyynnöt eräpäivän siirroista ja rekламаatioista. Lisäksi hän hoitaa yhteydenpidon perintätoimistoon ja vastaa kyselyihin. Liittymälaskutukset ovat edelleen usean palvelusihteerin tehtävänä.

Prosessikuvaukset ja työohjeet sekä ostolaskuaineiston käsittely

Prosessikuvaluonnosten hahmotellun ja ostolaskuohjelmasta saatavan kvantitatiivisen taustaaineiston keräämisen tutkija aloitti marraskuussa 2020. Lisäksi Monetra Oy:ltä pyydettiin oikeudet

ostoreskontraohjelman Analystic-osioon. Työohjeista laadittiin luonnoksia ”pikaohjeiksi” ja testattiin käytännössä. Prosessikuvausten laadintaa varten testattiin erilaisia työkaluja (excel, powerpoint, Arter). Lopulliset prosessikuvaukset toteutettiin exceliin hankitun visio-lisäohjelman avulla syksyllä 2021 yhdessä palvelusihteerin kanssa (esimerkki liitteessä 2).

Ostolaskuohjelmasta saatavan tiedon kokoaminen ja erilaisten raporttivaihtoehtojen testaus jatkui maaliskuuhun 2021. Ostolaskuaineistosta ajettiin exceliin tiedostoja lajittelua ja ryhmitelyä varten. Aineistosta tutkittiin tilastollisin menetelmin ostolaskujen määrää, saapumiskanavia sekä laskujen erääntymistä. Tutkimuksen tarkoituksena oli visualisoinnin keinoin muun muassa havainnollistaa ostolaskujen käsittelyn pullonkauloja. Analysoidusta materiaalista saadaan taustatietoa toimintatapojen tarkastelun ja prosessien tehostamisen tueksi.

5.4 Tutkimustulokset, analysointi ja tulkinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmien pohjalta tehtyjen tutkimusten tulokset.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu hyödyntäen menetelminä teemahaastattelua, havainnointia ja tilastollista analyysiä. Eri tutkimusmenetelmiä käyttämällä haluttiin saada kattavasti tietoa taloushallinnon prosessien nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset opinnäytetyössä asetettuihin kysymyksiin. Teemoina olivat toiminnan tehostaminen prosesseja kehittämällä, eri työvaiheisiin liittyvät haasteet, osaamisen jakaminen ja koulutustarpeet. Eri tutkimusmenetelmien käytöllä tavoiteltiin toisiaan täydentäviä ja tukevia tuloksia.

Haastatteluista ja havainnoinnista saatu tutkimusaineisto käytiin järjestelmällisesti ja huolellisesti läpi useaan kertaan mahdollisimman laajan ymmärryksen muodostamiseksi. Aineistoa ryhmiteltiin ja sitä koodattiin eri värejä käyttäen ja korostaen maalaamalla avainkohtia. Aineistoa tiivistettiin ja pelkistettiin, jotta toistuvien rakenteiden tunnistaminen helpottui. Saatuja tuloksia verrataan teorian tietoon ja hyödynnetään taloushallinnon prosessien kehittämisessä.

Tilastollista analyysiä varten ostolaskuohjelmasta ajettiin erilaisia raportteja, joita ryhmiteltiin ja lajiteltiin excelin avulla. Saatua tietoa vietiin erilliseen exceliin, jonka avulla saadaan prosessin tapahtumat kuvattua visuaalisesti (spci-kortti). Excel-raporttien tukena hyödynnettiin ostolaskuohjelmasta saatavia valmiita raportteja. Lisäksi ohjelmasta saatua tietoa kerättiin ja muokattiin excelissä ja edelleen visualisoitiin analyysiä varten.

5.5.1 Tutkimustulokset

Teemahaastattelut

Palvelusihteereille osoitetussa haastattelussa teemoina olivat toiminnan tehostamismahdollisuudet prosessikuvausten, työohjeiden ja koulutuksen keinoin, taloushallinnonprosessien kehittämisen, osaamiseen ja hiljaisen tiedon virtaamisen lisääminen sekä mahdolliset opastukseen ja tukeen liittyvät kysymykset.

Miten prosessikuvauksilla, työohjeilla ja sisäisellä koulutuksella voidaan tehostaa toimintaa?

Haastattelujen mukaan prosessikuvaukset nähtiin tarpeellisina ja ne olisi pitänyt olla jo aiemmin nähtävillä. Niistä olisi hyötyä varsinkin uuden henkilön opastuksessa tai oman tehtävän muuttuessa. Tarve ja hyöty vaihtelee sen mukaan, käytetäänkö prosessikuvausta johtamisen työkaluna vai uuden henkilön perehdyttämisen tukena. Kokonaisuuden hahmottamisesta on hyötyä kaikille työntekijöille, kun oman työn voi nähdä osana laajempaa kokonaisuutta tai nähdä asian kokonaan uudelta kantilta.

Nykyiset, eri palveluntarjoajien työohjeet nähtiin monimutkaisina ja sekavina. Eräs haastateltava koki, että ohjeessa oli hirveästi kuvia, kirjoituksia ja opastuksia, mutta ne ei vieneet mihinkään. Ohjeita kuvattiin myös sillisalaatiksi. Ohjeita on myös yksinkertaistettu omaan henkilökohtaiseen käyttöön.

”Näyttää niin monimutkaisilta, tulloo joskus aina semmoinen tunne, ettei jaksu ruveta mistään lukemaan, mieluummin kokeilun kautta.”

”Olisi ollut joku, jonka kanssa keskustella missä ja miten se olisi hyvä tehdä.”

Uusilta ohjeilta toivottiin selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Perusohjeeseen ei pitäisi sisällyttää mitään ylimääräisiä poikkeustilanteita. Ohjeisiin sisällytettävät kuvat helpottavat ohjeen seuraamista kohta kohdalta. Ohjeistusten toivottiin toteutettavan yhtenäisellä, hyväksi havaitulla tyylillä. Ohjeistuksia on aiemmin tehty vihkoon, mutta kuvankaappaustyökalun käyttöönotto on mahdollistanut leikkaa - liimaa -periaatteen ja sitä myöten ohjeistuksia on tallennettu sähköiseen muotoon. Haastattelujen mukaan työohjeet toimivat muistin tukena varsinkin, jos jotakin ohjelmaan käyttää harvemmin. Samoin niistä on hyötyä opastustilanteissa. Ohjeet toivottiin tallennettavan sähköisesti ja sellaisina, että niitä ei tarvitse välttämättä tulostaa.

”Ohje tukena...että jos minun pitää vaikka jollekin neuvoa.”

”Kun harvoin teen, niin aina sitten pitää jostain käydä katsomassa.”

Sisäinen koulutuksen tarve ilmeni muun muassa epätietoisuutena siitä, kenelle pitäisi ilmoittaa, jos esimerkiksi laskut ohjautuvat väärille henkilöille. Haastateltavat kokivat myös ongelmallisiksi ja aikaa vieviksi tilanteet, joissa joutui soittamaan ympäri organisaatiota, kun ei tiedetä, kenelle lasku kuuluu. Laskuihin, jotka ovat työläitä asiatarkastaa, ei tahdo löytyä sijaista.

”Hankaliin laskuihin ei löydetä sijaista, joka hoitaisi ne, niitä pitäisi ilmeisesti opetella ryhmässä.”

”Kyllä mä joudun kysymään ja sitten katsomaan niitä vanhoja tiliöintejä ja että mitenkä ne on tiliöity.”

Miten taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää ja tehostaa?

Haastattelussa nousi esille kehittämistoiveita palveluntarjoajan suuntaan. Tällä hetkellä Baswaren portaalia käytettäessä verkkolaskun lähettäjälle ei tule tietoa, onko lasku lähtenyt onnistuneesti. Ostolaskujen alv-käsittelyn automatisoinnin monipuolistaminen tulee kehittää tilanteissa, joissa lasku jakaantuu useammalle kustannuspaikalle ja alv on jaoteltava sekä vähennettävään että palautettavaan. Monetran ohjelmat toimivat tällä hetkellä hyvin, jos on yksi kohdeyksikkö per lasku, silloin jopa alv-jako toimii, jos sellaisen on tiliöinyt ennenkin. Ohjelmien toimintaongelmat aiheuttavat harmia arjessa.

Myös uusien toimintatapojen käyttöönottoon liittyviä haasteita haastatteluissa nousi esille. Nykyisissä toimintatavoissa näkyy kaavoihin kangistuminen. Osa työntekijöistä haluaa tehdä asiat vanhalla tyyllä, koska kokee uuden toimintatavan työläämpänä. Eläkeikä voi olla lähellä eikä enää riitä voimia tai motivaatiota uuden opetteluun. Henkilöstövaihdokset mahdollistavat kivuttomimmin uusien toimintatapojen käyttöönoton. Kehittämiskeinoina nähtiin niinkin yksinkertaisia asioita kuin yhdessä tekeminen, tiedonjakaminen ja vuoropuhelu.

”Tietää, mitä ohjelmia meillä on, miten niitä voisi hyödyntää, ja sitten se tiedon jakaminen, että ohjeet ja niihin perehdyttäminen käytännön tasolla.”

Ostolaskupuolella työtä sujuvoitaisi, kun kaikki toimisivat annettujen ohjeiden mukaan. Tämä koskee niin tavarantoimittajia, laskujen hyväksyjä kuin asiatarkastajia. Niin asiatarkastajien kuin esimiestenkin tulee tehdä tehtävänsiirto sijaiselle lomien ajaksi. Tavarantoimittajan tulisi huolehtia,

että laskulla näkyisi viitekentässä laskun asiatarkastajan nimi. Ostolaskuissa olemassa olevan automaation käyttö on lisääntynyt. Rutiinilaskujen (puhelin yms.) tarkastuksista tulisi päästä maksuunnielmien laadintaa hyödyntäen. Haastateltavat pohtivat itsekseen, mutta myös yhdessä mahdollisuuksista tehdä asioita toisin. Kehittämisehdotuksena pohdittiin muun muassa seuraavaa:

”Onko sopimusnumeron pyytäminen toistuville ostolaskuille jo verkkolaskupohjassa pakollisena?”

Vastauksissa kysymykseen ”Miten osaaminen ja (hiljainen) tieto saadaan virtaamaan taloushallinnossa?” palvelusihteeriyksikön perustaminen, yhteisölliset työtilat, tiimipalaverit sekä tiimityö (parityöskentely) nähtiin hyvänä keinona. Lisäksi keväällä aloitetut palvelusihteereille ja koulusihteereille suunnatut osallistavat kehittämis-teamsit (osto- ja myyntilaskutus) koettiin pääsääntöisesti innostavana ja hyvänä tapana jakaa tietoa.

”Enempi voisi sielläkin olla sitä puhetta” ja että ”pystyy keskustelemaan, miten niitä tehdään ja miten voisi tehdä”.

”Ei mikään asia olisi yksien takana, että toivottavasti se lähtee tulille, että se ei jämähä tähän”.

Haastateltavat kokivat, että tietoa sekä pantataan että ei haluta ottaa vastaan. Toimintatapojen ei nähty muuttuvan ennen kuin henkilöt vaihtuvat. Asiaan voi liittyä myös muutosvastarintaisuutta.

”Jos joku sitä hiljaista tietoa panttaa, ja hän vaikka syystä tai toisesta ei kohta ole siinä ympyrässä messissä, niin kyllähän ne sinne jäljelle jäävät pärjäävät, tietysti joutuvat vähän enemmän töitä tekemään.”

Millaista opastusta ja tukea palvelusihteerit tarvitsevat?

Haastateltavien mukaan tuen tarvetta ilmenee muun muassa eri ohjelmien toimintaan liittyvissä ongelmatilanteissa, tiliöinneissä ja alv-kysymyksissä. Tukea pyydetään muilta asiatarkastajilta ja controllerilta sekä esihenkilöiltä. Laskentatunnisteiden käyttö ja tiliöinnit aiheuttavat epätietoisuutta niin osto- kuin myyntilakupuolellakin. Vastauksissa nousee esille ongelmat arvonlisäveron käsittelyssä. Osaamisen puute laskujen alv-käsittelyssä aiheuttaa kierrätystä ostolaskujen asiatarkastajien keskuudessa. Haastateltavat ovat tehneet omia ”pohjia” toimintatavoista ja -ohjeista

vihkoon tai tallentaneet sähköisesti. Epävarmuutta on aiheuttanut rutiinien puute. Varsinkin sijaistettaessa tiliöintejä on tarkasteltu aiemmilta laskuilta tai soitettu varmistaakseen tietoja.

Eräs haastateltavista koki epävarmuutta ostolaskuja tiliöitäessä ja halusi varmistaa tiliöinnin jostakin oman mielenrauhan säilyttämiseksi. Varsinkin harvemmin tulevien laskujen osalta tai sijaistettaessa tiliöintejä tarkastellaan aiemmilta laskuilta tai kysytään neuvoa soittamalla. Haastateltavien mukaan osaamisen/onnistumisen iloa tuotti, kun laskut sai lähtemään määräaikaan mennessä tai kun oli ”hyvä tatsi” (rytmitys) tai kun ”tiliöinnin tietää ja muistaa, niin voi olla varma ja hyvillä mielin, että se meni oikein”.

”Paras on se, että ongelman tullessa saisi heti henkilön kiinni, joka voi auttaa asiassa.”

”Eikä tarvitsisi soitella kenellekään, se vaan menee jouhevasti.”

Vuodenvaihteessa tehtävään laskelmaan (palautettava/vähennettävä) arvonlisäverosta liittyy epävarmuutta niin palvelusihenteerien lisäksi esihenkilöillä. Haastateltavat kertoivat reitittävänsä laskuja takaisin, jos niissä on euromääräisiä virheitä tai puutteita, joita ei pysty itse korjaamaan.

Ostolaskujen käsittelyyn liittyvät toimintatavat sekä muu kehittämistarve

Lisäksi haastateltavilta kartoitettiin ostolaskujen käsittelyyn liittyviä toimintatapoja sekä laskentatunnistietoihin, tilikarttaan ym. liittyviä kehittämistoiveita sekä ideoita tiimissä tapahtuvaa yhdessä kehittämistä silmällä pitäen. Vastauksissa (kuva 11) korostui tarve käsitellä laskut nopeasti, huoli tiliöintien oikeellisuudesta tiliöintiehdotusta käytettäessä ja epävarmuus tiliöinneissä varsinkin sijaistaessa. Lisätyötä ja selvittelyä sisältyy varsinkin investointeihin liittyviin laskuihin.

Laskujen käsittelyjärjestys	Helpoimmat ensin tai eräpäivän mukaan Sammuttelen tulipaljoa, että kiireellisimmät ekana
Automaation hyödyntäminen (tiliöintiehdotus, maksusuunnitelmat)	Suhtauduttava kriittisesti tiliöintiehdotuksiin, varovaisuus Kun laittaa sen automaattitiliöinnin, niin sillä se menee ja ne laskut on semmoisia, mistä voisi tehdä sen maksusuunnitelman
Laskujen kierrätys, syitä	Asiatarkastaja ei ole ollut huolellinen (palautus) Jos tiedän, että joku hoitaa pääsääntöisesti
Laskukopioiden tulostus	Tiliöintimalleja varten sijaisuuksissa Jos pitkä lasku ja pitää rivi riviltä tiliöidä eri kustannuspaikoille
Keskeneräiset laskut	Maksut, jotka vaativat selvitystä (ei kuulu kaupungille) Sijaisena, niin just ne on työläitä Odottaa, että tavara on tullut
Selvitettävät laskut	Investointilaskuissa melkein aina

	Soitin laskusta, jota työkaveri oli yrittänyt selvittää lähettäjältä, mutta ei tullut mitään vastausta
Työn rytmitys	Pari kertaa viikossa (hyväksyntä), kiireelliset heti Halua kohdentaa (asiatarkastus) tiettyyn ajankohtaan, mutta käytäntö ihan eri

Kuva 11: Esimerkkejä laskun käsittelyyn ja työn rytmitykseen liittyvistä kommentteista

Haastateltavien mukaan ostolaskuprosessissa manuaalisia, aikaa vieviä työvaiheita liittyy laskuihin, joista puuttuvat selkeät viitetiedot, usean yksikön ostot ovat kirjattu samalle laskulle sekä erityisesti investointikirjaukset. Turhaa tai päällekkäistä työtä aiheuttaa laskujen kierrättäminen asiatarkastajalta toiselle, epäselvien laskujen selvittely soittamalla esimiehelle tai tarkastelemalla tiliöintejä aiemmilta laskuilta. Myyntilaskutuksessa turhaa työtä aiheuttavat puutteelliset ja/tai virheelliset laskutustiedot. Laskut jäävät jumiin viimeistään Ropo24 laskutuspalvelussa.

Yhteenveto ostolaskuprosessiin liittyvistä haastatteluissa esille nousseista ongelmista (kuva 12):

Manuaaliset työvaihteet	Usean yksikön ostot kirjattu samalle laskulle Investointikirjaukset (onko investointimeno ja tarkalleen mikä investointi)
Aikaa vieviä	Tiettyjen laskujen asiatarkastus harvoin Epäselvää, kuuluuko lasku rakennuksen kunnossapitoon vai minne
Virhealttius, syitä	Kiire Puhelimeen ei vastata
Turhia työvaiheita	Soittorulijanssi laskuista, kenelle kuuluu tai mitä koskee Laskut, jotka pystyttäisiin automatisoimaan
Muu ongelma	”Hankaliin” laskuihin ei löydetä sijaista (tilapalvelulaskut) Joutuu kysymään ongelmatilanteissa

Kuva 12. Esimerkkejä ostolaskuprosessiin liittyviä haasteista haastateltavien kertomana

Lean-mallin mukaisesti perustettiin keväällä 2021 kehittämistiimit, jossa palvelusihteerien toimesta toimintaa parannetaan säännöllisesti kokoontuvan pienryhmän kautta. Kommenttien mukaan haastateltavat kokivat kehittämisedean hyvänä, joskin vievän aikaa muilta töiltä. Keskustelut ja sitä kautta tuleva hyöty auttaa omaa työtä. Huolta herätti tiimin jäsenten osallistumisaktiivisuus tai sen puute.

”Pitäisi olla niitä osallistuvia, ettei se mene kenenkään yksinpuheluksi.”

”Olisi pitänyt jo aikaisemmin olla.” ja toisaalta ”Jos se olisi ollut heti silloin, kun muuttunut nää systeemit, niin sitten se olisi vaan varmaan lisännyt sitä kaaosta jotenkin.”

Useampi haastateltava nosti esille kehittämistarpeena tilikartan ja laskentatunniste-excelin selkiinnyttämisen ja siivoamisen turhista tiedoista. Asiakasrekisterissä nähtiin myös petraamisen vaaraa. Eräässä haastattelussa esille nousi nykyisen toiminnan haavoittuvuus. Sitä paikkaamaan kyettiin mahdollisuutta ”uusien” tiimien opastamisesta edelleen. Yhteisen tietopankin perusteella kuka tahansa osaa asiata tarkastaa. Haastateltavien mukaan tämä saattaa sekä herättää pelkoa töiden menettämisestä, mutta myös tarjota tilaisuuden irtautua niiden laskujen käsittelystä, joita tarkastaa harvoin.

Osallistuva havainnointi

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön havainnoinnin tutkija toteutti tutkimuskohteessa työyhteisön jäsenenä toimiessaan arjen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Havainnointia suoritettiin huhti-kesäkuussa 2021. Opinnäytetyöntekijä esitteli tiimin jäsenille opinnäytetyön aiheen ja lean-pohjaisia kehittämistyömenetelmiä, jonka jälkeen kehittäminen toteutettiin yhdessä teams-kokouksissa. Lisäksi kehittämisideoita jalostettiin parityönä. Opinnäytetyön tekijä osallistui aktiivisesti tiimin tehtäviin muutoinkin, joten havainnointi ei vaikuttanut tuloksiin. Havainnointia toteutettiin erityisesti teemahaastattelujen toteutuksen yhteydessä ja kehittämispalavereissa teams-ryhmän jäsenenä ja fasilitaattorina (kuva 13).

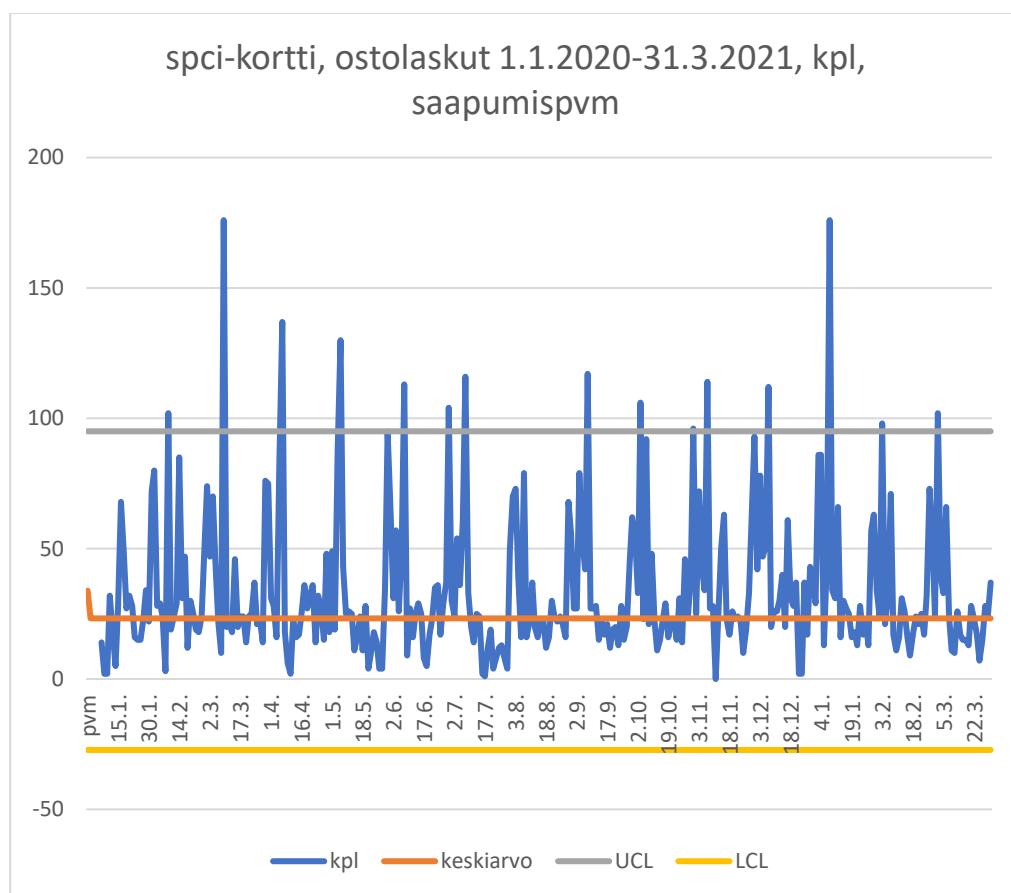
Työn jakaantuminen ja työtehtävien rytmitys	Työ voi olla sirpaleista ja jakaantuu epätasaisesti Tukipyynnöt kohdentuvat tiettyihin henkilöihin
Kehittämistiimin merkitys	Kehittämistiimityön hyöty nähdään merkittävänä Kehittämisteamseihin ei tahdo löytyä aikaa, mutta ryhmän koontumisissa saatu hyöty auttaa arjen työn sujuvoittamista pitkällä aikavälillä
Ohjeistukset ja käytänteet	Ohjeistukset ovat voineet olla epäselviä, ristiriitaisia tai kaikkia käytettyjä termejä ei ymmärretä Tilikartan ja laskentatunnisteiden käyttöön liittyviä käytänteitä ei tunneta omaa yksikköä laajemmin
Tiedonjakaminen	Sähköpostilla organisaatiossa jaettu taloushallintoon liittyvä tieto hukkuu muiden viestien joukkoon.

Kuva 13. Esimerkki osallistuvan havainnoinnin muistiinpanoista

Ostolaskuohjelmasta kerätty aineisto

P2P-ostolaskuohjelma otettiin käyttöön vuodenvaihteessa 2020. Ohjelmasta ajettiin raportteja, joita lajiteltiin excelissä eri kriteerein tarkoituksena löytää sopiva raportti tutkimusta varten. Tutkimukseen valikoitui raportti laskumääristä ajalta 1.1.2020-31.3.2021 ja se siirrettiin exceliin. Ra-

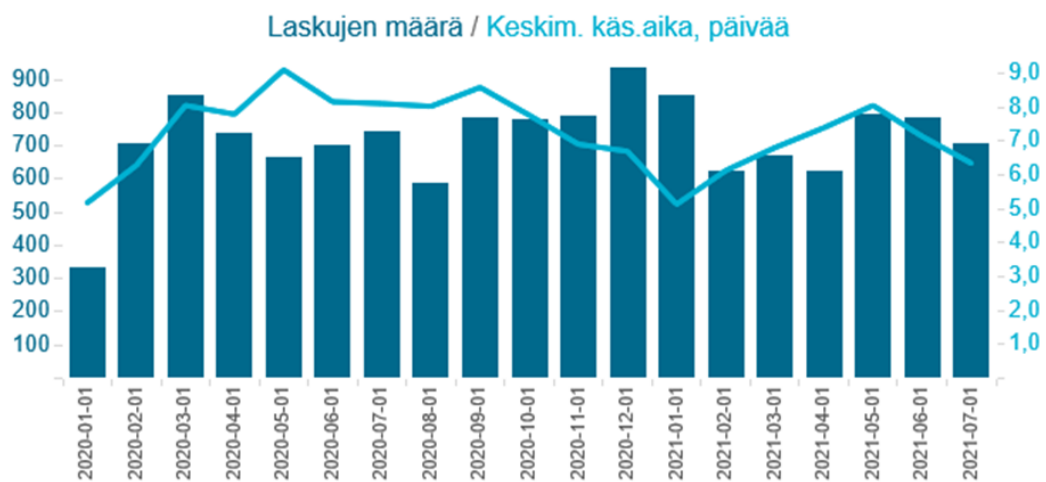
portti lajiteltiin excelissä siten, että laskujen saapumismäärä voitiin laskea päiväkohtaisesti. Viikonloppuna saapuneet laskut kirjattiin maanantaille. Saatu aineisto käsiteltiin Torkkolan teoreettimallin mukaisesti ja siitä muodostettiin tilastollinen käyttäytymiskäyrä (kuva 14). Kuviosta voidaan havaita, että laskujen saapumishuiput kohdentuvat aina kuukauden alkuun. Vuoden 2020 alun tilanne oli poikkeava ohjelman käyttöönoton vuoksi eikä siten ole vertailukelpoinen vuoden 2021 tammikuun tilanteeseen. Vuonna 2020 laskuja saapui noin 700-940 kappaletta kuukaudessa. Vuoden tammi-maaliskuussa 2021 laskuja saapui noin 620- 854 kappaletta. Päivää kohden laskuja saapui keskimäärin 23 kpl. Ruuhkahuippuja aiheuttavat sähkö- ja puhelinlaskujen saapuminen.



Kuva 14. Spci-kortti Ostolaskut saapumispäivän mukaan, kpl 1.1.2020-31.3.2021

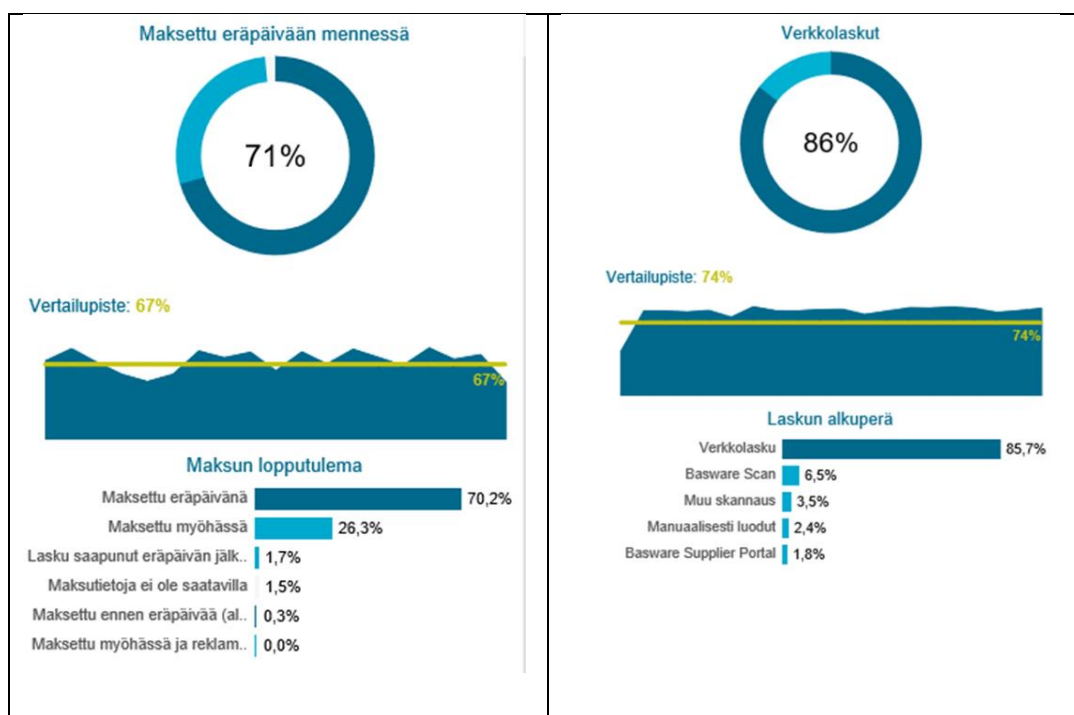
Ostoreskontrasta saatavan Anlystics-raportin mukaan laskujen keskimääräinen käsittelyaika (päivää) ajalta 1/2020 – 7/2021 on kuvattu alla olevassa kuvassa 15. Kuviossa vasemmalla pystyakselilla luvut kuvaavat laskujen määrää (kpl) ja oikealla pystyakselilla vastaavasti laskujen keskimääräistä käsittelyaikaa (pv). Pylväät kuvaavat laskujen määrää ja viiva keskimääräistä käsittelyaikaa. Vuoden 2020 alussa laskujen määrä oli alhainen johtuen palvelukeskusvaihdoksesta. Vuodenvaih-

teessa 2020-2021 laskujen käsittelyaika ei noussut, vaikka laskuja oli kappalemääräisesti tarkastelujaksolla eniten. Tässä näkyy tilivuoden vaihtuminen kirjanpidollisesti ja sen vuoksi laskujen käsittely on ollut tehostettua. Laskujen määrä väheni vuoden 2021 alussa vesilaitosta koskevien laskujen poistuessa kaupungin ostolaskuista veden yhtiöittämisestä tytäryhtiöön (Kuhmon VesiEnergia Oy). Vuonna 2020 laskujen käsittelyajan pysyminen korkealla kesä-elokuussa selittynee osin henkilöstön lomista johtuvaksi. Vastaavasti vuoden 2021 keväällä henkilöstöresurssin kohdentaminen ostolaskuihin nopeutti laskujen käsittelyä ja osa laskuista saatiin maksusuunnitelman piiriin. Siksi laskujen kappalemäärästä huolimatta kesällä 2021 laskujen käsittelyajat alkoivat lyhentyä.



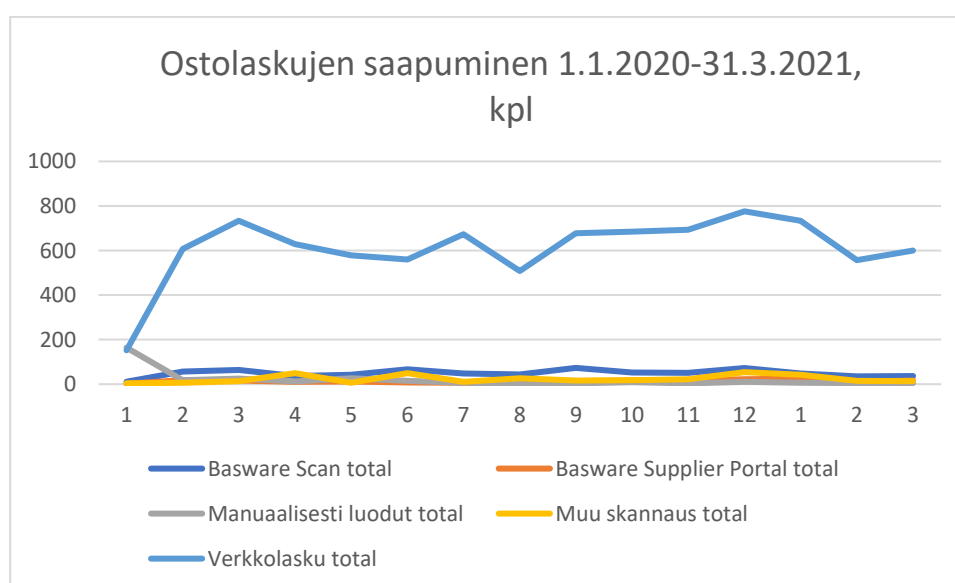
Kuva 15. Laskujen määrä/keskimääräinen käsittelyaika, päivää (P2P-raportti)

P2P-raportin mukaan verkkolaskujen määrä on 86 prosenttia. Laskuista on maksettu eräpäivään mennessä 71 prosenttia ja vastaavasti myöhässä 26 prosenttia (kuva 16).



Kuva 16. Maksettu eräpäivään mennessä ja verkkolaskujen osuus laskuista (P2P-raportti)

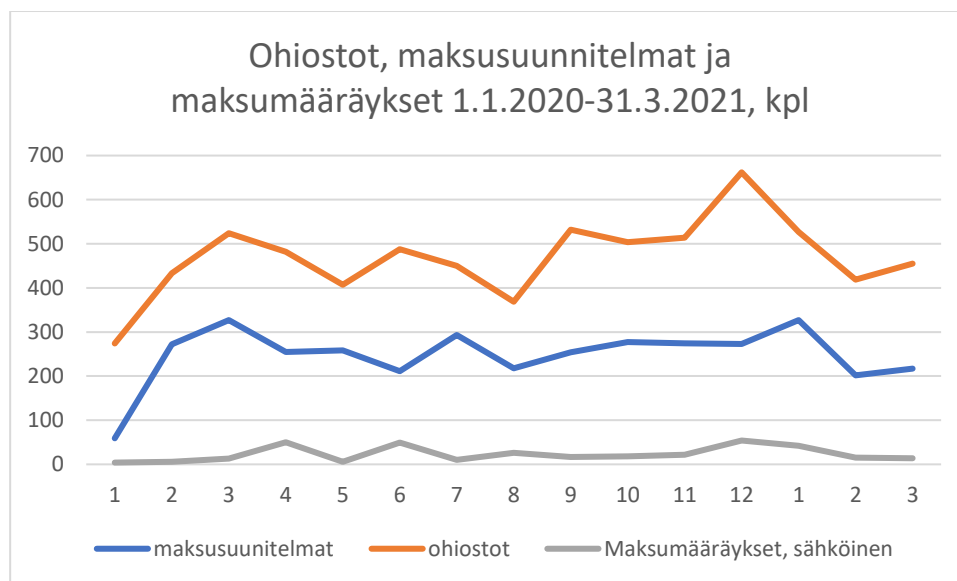
Ostoreskontrasta yhdisteltyjen KPI-raporttien pohjalta kerättiin kuukausikohtaisesti ajalta 1.1.2020-31.3.2021 exceliin erittely laskujen käsittelyyn liittyen. Sen pohjalta laaditun kuvion mukaan verkkolaskujen määrä on ohjelman käyttöönoton jälkeen tasoittunut 500-750 laskuun kuukaudessa (kuva 17). Vuoden 2021 alussa ostolaskuista pois jäi Kuhmon VesiEnergialle siirtyneet vesipuolen ostolaskut, mutta määrä ei ole merkittävä.



Kuva 17. Ostolaskujen saapuminen eri kanavien kautta 1.1.2020-31.3.2021

Verkkolaskujen määrä käyttöönoton jälkeen on noussut yli 80 prosenttiin ja muiden kanavien kautta tulee noin 10 prosenttia laskuista. Ostolaskuohjelmasta saadun raportin mukaan verkkolaskujen määrä tällä hetkellä on 86 %, Basware Scan 6,5 %, Muu skannaus 3,5 %, Manuaalisesti luodut 2,4 % ja Basware Supplier Portal 1,8 % (kuva 15 edellä).

Saapuneista laskuista ajalla 1.1.2020-31.3.2021 ”ohiostoja” eli laskuja, jotka eivät perustu tilausjärjestelmiin tai niistä ei ole tehty maksusuunnitelmaa (kuva 18). Laskuaineistosta tehty maksusuunnitelmia ja niitä on kuukausitasolla 30-40 % ostolaskuista. Maksumääräysten määrän laskuvuoden 2021 puolella on voinut aiheuttaa vesilaitoksen toiminnan siirtymisestä pois kaupunkiemolta. Maksumääräyksillä tarkoitetaan avustuksia ja muita maksuja, jotka eivät perustu laskuun.



Kuva 18. Ohiostot, maksusuunnitelmat ja maksumääräykset 1.1.2020-31.3.2021.

Ostolaskujen saapumiskanavia kuvaavan kaavion mukaan vuoden 2020 alun jälkeen suurin osa laskuista saapuu verkkolaskuina. Manuaalisesti luotujen laskujen määrä oli tammikuussa 2020 164 kpl, jonka jälkeen määrä laski nopeasti ja on nyttemmin käytännössä lähellä nollaa. Manuaalisesti luodut laskut johtuivat palveluntuottajan muutoksesta, kun osa laskuista ohjautui vielä Kainuun Sotelle Monetran sijaan. Laskutustiedote postitettiin tammikuun 2020 alkupuolella ja osa vakituisista tavarantoimittajista ja palvelujen tarjoajista ei ennättänyt muuttaa tietoja omiin laskutusjärjestelmiinsä.

5.5 Johtopäätökset

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantajana on Kuhmon kaupunki ja kehittämistyö tehdään taloushallinnon tarpeisiin. Kehittämistehtävän tavoitteena oli laatia prosessikuvaukset ja työohjeet (liite 2) taloushallinnon niille prosesseille, jotka ovat kaupungin omaa toimintaa. Ohjeistuksen laadinnan tukena käytettiin lean-menetelmiä teams-työtilaa hyödyntäen. Prosessikuvaukset ja työohjeet eivät ole julkisia.

Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia teorian ja empiirisen tutkimuksen avulla. Kehittämistehtävässä käytetty teoreettinen viitekehys pohjautuu prosessien kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen. Teoreettisena kehittämistyökaluna hyödynnettiin lean-menetelmiä taloushallintoon soveltaen. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin mixed methods-tutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin haastattelujen, osallistuvan havainnoinnin lisäksi määrällisen tiedon pohjalta.

Tutkimuksen tuloksien perusteella saatiin esille taloushallinnon käytänteiden nykytila ja kehittämistarpeet. Sekä tehdyissä haastatteluissa että kehittämistiimeissä esille nousi taloushallinnon prosessien dokumentoinnin tarpeellisuus. Yhdessä kehittämiseen tähtääviin toimenpiteisiin, kuten teams-työtilan hyödyntäminen ja säännöllisesti pidettävät teams-kokoukset, suhtauduttiin pääasiassa kannustavasti ja myönteisesti.

Lisäksi tutkimuksen tuloksien perusteella saatiin näkyväksi osto- ja myyntilaskutusprosesseihin liittyviä kehittämistarpeita. Tutkimustulosten perusteella ja teorian tietoon pohjaten tehtiin nopeita muutoksia myyntilaskutusprosessin toimintamalleihin. Ostolaskutukseen liittyvien tutkimustulosten perusteella esille nousseiden seikkojen perusteella kehittämistä tulee jatkaa edelleen. Lean-mallilla teoriassa kuvattujen hukkien tunnistaminen ja toimenpiteisiin ryhtyminen tulee laajentaa koskemaan hallinnollista työtä kokonaisuudessaan, sillä palvelusihteerien työnkuva on moninainen.

Miten prosessikuvauksilla, työohjeilla ja sisäisellä koulutuksella voidaan tehostaa toimintaa?

Tutkimustulosten perusteella prosessikuvauksille olisi ollut tarvetta jo aikaisemmin. Prosessikuvaukset auttavat ymmärtämään kokonaisuutta ja parhaimmillaan keksii uuden toimintatavan. Prosessikuvauksia voidaan käyttää johtamisen tukena mutta myös perehdytettäessä uutta henkilöä työtehtäviin.

Työohjeiden laadinnassa kannattaa panostaa selkeisiin perusohjeisiin. Ohjeet pitäisi tehdä sovittu, jotta ohjeistukset ovat samantyyppisiä. Kuvat helpottavat ohjeen seuraamista. Työohjeista

on hyötyä tehtävissä, joita harvoin tehtäessä ei muodostu rutiinia, mutta myös uuden henkilön opastuksessa.

Sisäisen koulutuksen avulla voidaan sopia ja levittää tietoa yhteisistä käytänteistä. Tutkimustuloksien mukaan taloushallinnon prosesseissa kehittämistarvetta olisi laskujen käsittelyyn liittyvistä käytänteistä, kuten kenelle mitäkin laskuja ohjataan ja sijaisten perehdytyksessä tiliöintikäytänteisiin.

Miten taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää ja tehostaa?

Tutkimustuloksista nousi esille tarve palveluntarjoajan ohjelmien toiminnallisten ominaisuuksien kehittämiseksi niin käyttäjien omaa tarvetta kuin asiakkaiden tarpeitakin silmällä pitäen. Myyntilaskuportaalista tulisi lähteä asiakkaalle kuittaus laskun lähettämisen onnistumisen merkiksi. Ostolaskujen arvonlisäveron käsittelyn automatisoinnin monipuolistamista kaivattiin, jotta manuaalisen työn määrä vähenisi tai ainakin helpottuisi. Lisäksi ohjelmien toimintaan liittyvissä ongelmatilanteissa toivottiin nopeaa palvelua palveluntarjoajan suunnalta. Myös raportointiohjelman toiminnallisuuksissa olisi parantamisen varaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimintatavoissa ilmenee kaavoihin kangistumista. Motivaation puute uusien toimintatapojen käyttöönottoon hidastaa kehittämistä. Prosessien kehittämiskeinoina nähtiin ennen muuta yhdessä tekemisen, tiedon jakamisen ja vuoropuhelun lisääminen. Samoin yhteisten pelisääntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin kesken (esimerkiksi siirrot lomien aikana) olisi tärkeää ostolaskujen käsittelyn tehostamiseksi. Olemassa olevaa automaatiota voidaan hyödyntää nykyistä enemmän yhteistyötä lisäämällä. Automaattisten tiliöntiehdotusten käyttö vaatii osaamista ja aitoa kriittisyyttä.

Miten osaaminen ja (hiljainen) tieto saadaan virtaamaan taloushallinnossa?

Tutkimustulosten mukaan palvelusihteeriyksikön perustaminen on ollut askel yhteistyöhön. Lisäksi yhteisölliset työtilat, parityöskentely ja taloushallinnon yhteiset palaverit nähtiin tiedon välittämisen keinoina. Vastauksista on tulkittava myös, että kaikki eivät halua uutta tietoa töiden lisääntymisen pelosta ja toisaalta tietoa saatetaan myös pantata töiden menettämisen pelosta. Kehittämisteamsit saivat osin innostuneen vastaanoton ja niitä pidettiin hyvänä tapana jakaa tietoa. Keskustelujen kautta tieto leviää, eikä jää yksien henkilöiden taakse. Pelkona oli, että toiminta jää kokeiluksi kokeilujen joukossa.

Millaista opastusta ja tukea palvelusihteerit tarvitsevat?

Haastatteluissa nousi esille tuen tarve ohjelmien toimintaan liittyvissä kysymyksissä sekä tiliöinti- ja laskentatunnisteiden käytössä niin osto- kuin myyntilaskupuolella. Arvonlisäveron käsittelyyn liittyvissä erityistapauksissa on osaamisvajetta. Rutiinien puute ja sijaistamiset aiheuttivat epävarmuutta. Tarvittaessa tiliöintejä on varmisteltu aiemmilta laskuilta ja/tai kyselty neuvoa soittamalla. Osaamisen kokemus, kuten tietäminen ja tiliöntien muistaminen sekä hyvä työn rytmitys tuottavat iloa.

6 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen tutkimuksen tavoitteiden ja tulosten perusteella laaditut kehitysehdotukset taloushallinnon prosessien kehittämiseksi ja dokumentoimiseksi.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin monimenetelmä tutkimusta (mixed methods) yhdistellen laadullista ja määrällistä menetelmää. Käytetyllä menetelmällä tavoiteltiin monipuolista tutkimustietoa ja syvällistä ymmärtämistä tutkittavasta kohteesta.

Kehittäminen pohjautuu lean-ajatteluun perustuviin keinoihin ja menetelmiin tavoitteena tehokas virtaus ja järjestelmällinen jatkuva parantaminen. Jatkuvaa kehittämistä toteutetaan kehittämistiimeissä PDSA-kehän mukaisesti. Kehittämistä tehdään pienin askelin muun työn ohessa, jottei kehittäminen vie liikaa aikaa. Pois-oppiminen ja vanhoista ajattelumalleista luopuminen vievät myös oman aikansa. Kehittämissideoiden toteutus kuitenkin helpottaa työtä pitkällä tähtäimellä ja mahdollistaa resurssien kohdentamisen uudella tavalla. Johtamisnäkökulmasta aikaresurssia tarkasteltaessa esimiehen on huolehdittava, että kehittämiselle on varattava riittävästi aikaa.

Opinnäytetyön ideasta valmiiseen opinnäytetyöhön kului aikaa kaksi vuotta. Seuraavassa taulukossa 4 kuvattuna opinnäytetyöprosessin eri vaihteet. Kehittäminen noudattelee konstruktivisen tutkimuksen prosessin vaihteita. Kehittämistyö jatkuu edelleen.

Aikataulu- ja opinnäytettyöprosessi	2019			2020							2021															
	Marras	Joulu	Tammik.	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Tammik.	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	
Käytännön ongelma, toimikesiäntaja ja aiheen hyväksyttäminen																										
Kehittämisside																										
Toimeksianto																										
Aiheen hyväksyminen ja ohjaava opettaja																										
Syvällisen teorian tiedon hakinta ja käytäntöön perehtyminen																										
Teoriakirjallisuuteen perehtyminen																										
Ratkaisumalli teorian tietoon pohjaten																										
Prosessikuvaukset ja työohjeet																										
Ostolaskuohjelman data																										
Aiheanalyysi																										
Haastattelulomake																										
Tutkimussuunnitelma, seminaari 17.2.																										
Ratkaisujen toteutus ja testaus																										
Osallistuva havainnointi																										
Yhdessä kehittäminen																										
Ratkaisussa käytettyjen teoriakenttien näyttäminen																										
Haastattelut, purku																										
Opinnäytetyön työstäminen																										
Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu																										
Valmis opinnäytettyö, seminaari																										

Taulukko 4. Aikataulu- ja opinnäytettyöprosessi

Kehitysehdotukset:

Myyntilaskutus

Myyntilaskutusta (yleislaskutus) varten laadittiin erillinen lomake. Samalla perustettiin sähköpostilaatikko, jonne laskutustiedot toimitetaan em. lomakkeella. Lomakepohja toimitettiin esimiehille sähköpostilla ja samalla kerrottiin uudesta toimintamallista. Laskutettavat erät on toimitettava jatkossa yhtenäistä lomakepohjaa käyttäen myyntilaskutuksen sähköpostilaatikkoon, josta myyntilaskutusta hoitava palvelusihteeri noutaa aineiston. Laskutus pyritään keskittämään tiettylle päivälle, jotta laskutustyö hoituisi keskeytyksettä. Koki-laskutusliittymän käyttöä laajennetaan mahdollisuuksien mukaan toistuvaisuuntoisiin laskutuksiin. Liittymälaskutusten osalta toimitaan kuten aiemminkin.

Myyntilaskuprosessissa on kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, että laskutettavat tiedot toimitetaan palvelusihteerille oikein. Tarvittaessa on järjestettävä sisäistä koulutusta. Sopimuksiin perustuvissa laskutuksissa asiakkaita on informoitava jo palvelun tarjoamisvaiheessa yhtenäisillä ja riittäväillä laskutusperusteilla, jotta mahdollisia hyvityslaskuja tehtäessä ei tulisi tulkintaepäselvyyksiä. Tätä varten esimiehen on laadittava tarvittaessa ohjeistus.

Myyntilaskutuksesta (web-laskutus) vastaa jatkossa palvelusihteeri. Sama henkilö on yhteyshenkilönä asiakkaisiin ja huolehtii eräpäivän siirrot (kirjanpito) tarvittaessa, vastaa hyvityslaskuista, on yhteydessä Monteran myyntireskontraan, korjaa mahdolliset osoitetiedot ym. laskujen tulospalveluun (Ropo24) sekä tulostaa tarvittaessa laskunkuvat. Lisäksi hän vastaa perinnän (Lowell) kyselyihin ja selvityspyyntöihin.

Myynti- ja ostolaskutus

Sekä myynti- että ostolaskutuksen kehittämiseksi on muodostettu palvelusihteereistä kehittämissiimit. Tiimien kokoontumisia ja tiedonjakoa varten teamsiin on perustettu yhteiset työtilat. Kehittämissiimit käyttävät yhdessä kehittämisen työkaluna leaniin pohjautuvia kehittämistyökaluja (esim. kehittämistaulu) soveltaen. Kehittämistaulun avulla seurataan avoinna/käynnissä olevia toimenpiteitä ja tehtyjä parannuksia.

Ensimmäisenä kehittämistehtävänä palvelusihteerit ”siivoavat” laskentatunniste-excelin vanhoista tiedoista ja kokoavat yhdessä tiedot palvelujen ja tavaroiden kirjaamiskäytännestä kirjanpidon tilien käytön yhtenäistämiseksi. Tietoa jaetaan edelleen koko organisaatiolle intranetin välityksellä. Jatkossa tarkoituksena on, että tiimipalaveriin voidaan kutsua muualta organisaatiosta

esimerkiksi laskujen asiatarkastajia. Tällä tavoin tietoa saadaan jaettua koko organisaatioon ja samalla perehdyttäisiin eri yksiköiden käytänteisiin. Siten palvelusihteerit voivat toimia jatkossa keskitetysti sijaisina laskujen asiatarkastajille koko organisaatiossa. Tämä voisi olla askel keskitetty laskujen asiatarkastukseen. Keskitetty laskujen asiatarkastus parantaisi laatua (yhtenäiset laskentatunnistekäytänteet sekä arvonlisäverolain tulkinta).

Prosessikaaviot ja työohjeet

Laaditut prosessikaaviot sekä työohjeluonnokset tallennetaan palvelusihteerien yhteiseen teams-työtilaan. Myyntilaskutusprosessille on oma työtila ja vastaavasti ostolaskutukselle oma. Palvelusihteerit testaavat työohjeiden toimivuutta ja muokkaavat niitä edelleen. Tiedonsaannin parantamiseksi työtilaan tallennetaan muuta tarpeellista tietoa laskutuksiin liittyen (esim. alv-käytänteet, tiliöintimallit, vastuuhenkilöt).

Vastaavissa muutostilanteissa, kuten nyt taloushallinnon palvelukeskuksen vaihtuessa tai esimerkiksi uutta ohjelmaa hankittaessa, olisi hyvä kuvata jo etukäteen prosessikaaviolla se, miten muutos linkittyy toimintaan tai miten se sitä muuttaa. Samoin käytänteet, kuten sopiminen ohjeistusten laadintavastuista ja tallentamispaikasta on hyvä suunnitella etukäteen. Näin meneteltynä muutostilanteen aiheuttama työkuorma jakaantuisi tasaisemmin.

Työn rytmitys ja automaation hyödyntäminen

Myyntilaskutusta varten on laadittu vuosikello. Myyntilaskutus (web) kannattaa mahdollisuuksien mukaan keskittää tietylle päivälle, esimerkiksi torstaille, sillä Monetra muodostaa aineistosta laskut maanantaisin. Laskutuksen keskittäminen tietylle päivälle mahdollistuu, mikäli esimiehet huomioivat tämän muita tehtäviä määrätessään.

Ostolaskutuksessa maksusuunnitelmien laadintaa on tehostettu tutkimuksessa käytetyn tarkasteluajanjakson jälkeen. Maksusuunnitelmien laadinta vähentää asiatarkastajien työtä kuukausitasolla ja aikaresurssia vapautuu muihin tehtäviin. Ostolaskujen hyväksyntää tulisi pyrkiä keskitämään sovitusti tietyille päville (maksukertojen harvennus 1-2 krt vko). Laskujen asiatarkastajat keskittäisivät myös työn tiettyihin päiviin/hetkiin. Työn rytmitys tällä tavoin vähentäisi multitaskingia ja työpäivän sirpaleisuutta.

Maksuliikenne

Maksuliikenne kysyy tiliotetapahtumiin liittyen maksujen liitteitä ja tiliöintitietoja. Palvelualueiden eri henkilöiden on toimitettava tiliöintitieto ja liitteet keskitetysti, kun tiedossa on kuntaan

päin tuleva suoritus (vos-päätökset ja ely-/avi-avustukset yms.). Jatkossa tieto tallennetaan tiliöintitietoineen kertaalleen sen lähteelle, jolloin se on tietoa tarvitsevien käytössä ilman uusia tallennuksia. Tämä vaatii vielä ohjeistusta ja yhdessä sopimista käytänteistä toimialojen esimiesten kanssa.

Budjetointi, raportointi ja käyttöomaisuus

Investointien projektinumeroiden avauspyynnöissä controller toimii yhteyshenkilönä kirjanpitoon. Talousarviovaiheessa investointien suunnittelutaulukkoa laadittaessa investoinnit on ryhmiteltävä Valtiokonttorin määrittelemällä tavalla. Samalla taulukkoon on merkittävä oletettu valmistumisaika sekä poistoaika ja poistojen kirjauspaikka. Tämä helpottaa talousarviovaiheessa uusien projektinumeroiden avausta ja tietojen tallennusta Tabellan investointiosaan. Yhteistyötä esimiesten ja tilapalvelujen laskujen asiantuntijoiden kanssa tiivistetään. Samalla helpotetaan tilapalvelujen laskujen asiantuntijoiden ja kustannusten kirjaus oikeille kohteille varmentuu.

7 Pohdinta

Julkishallinnon organisaatiota on totuttu perinteisesti pitämään jäykkänä ja tehottomana. Organisaatorakenne on osa johtamisjärjestelmää ja siihen tehtävät muutokset on perusteltava strategiassa. Kunnan tulopohja perustuu verotuloihin ja valtionosuuksiin ja toimintatuottojen osuus tulopohjasta on hyvin pieni. Vastaavasti menopuolta määrittää valtion kunnalle asettamat lakisääteiset tehtävät. Kuntalain velvoitteiden mukaisesti kunnan talouden on oltava tasapainossa ja taseeseen kertynyt alijäämä tulee kattaa neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien. Kunnan toiminta pohjautuu yhteiskuntavastuuseen. Toimintaa ei voida loputtomasti supistaa juustohöylämällä tai palveluja ulkoistamalla. Digitalisaation kehittymisen myötä asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja asiakaskokemus on noussut kustannussäästötavoitteen rinnalle.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaation talous kääntyi alijäämäiseksi vuoden 2018 lopulla. Sote-kuntayhtymän maksuosuuden jälkeen henkilöstömenot muodostavat toiseksi suurimman menoerän. Palvelujen muotoiluun ja toiminnan sopeuttamiseen tähtäävä yhteistoimintamennettely ajoittui ajanjaksolle 11/2019 – 5/2021. Kuntastrategiassa yhtenä strategisena tavoitteena on mainittu oikein mitoitettu ja osaava henkilöstö. Tästä yhtenä esimerkkinä ja strategiaa tukevana toimenpiteenä on koottu yhden johdon alaisuuteen aiemmin eri hallinnonaloille sijoitettu toimistohenkilöstö. Muutokselle on ollut perusteltu tarve jo pelkästään taloustilanteesta johtuen. Samalla voidaan henkilöstön eläköityessä muokata toimenkuvia ja kohdentaa osaamista uudella tavalla. Taloushallinnon prosessien kehittäminen dokumentoinnin avulla tukee edellä kuvattua muutosta tilanteessa, jossa myös taloushallinnon palveluntarjoaja ja sitä myöten myös ohjelmistot vaihtuivat uusiin. Palveluntarjoajan muutoksella tavoitellaan digitalisaation kehittymisen ja automaation tarjoamia synergiaetuja.

Toimistohenkilöstön kokoaminen yhden johdon alle on vaatinut muutoksen organisaatorakenteeseen. Muutoksen läpivieminen vaatii johdon tukea ja esimieheltä muutosjohtamisen taitoja sekä ajattelutavan muutosta. Muutos voi aiheuttaa myös muutosvastarintaa, eikä sitä pitäisi nähdä pelkästään negatiivisena asiana. Muutoksen läpivientiä helpottaa, jos ymmärrämme ihmisten käyttäytymismotiiveja ja yksilöllisyyttä. Esimiesten on sitouduttava muutokseen ja näytettävä esimerkkiä. Sen lisäksi muutoksen taakse on saatava kriittisesti muutokseen suhtautuvat henkilöt. Vanhassa, siloihin perustuneessa organisaatiomallissa, eri toimialojen yhteistyötä rajoittivat muun muassa erilaiset johtamistavat ja työkäytännöt. Kehittämishankkeessa tutkimusongelmaksi määritelty taloushallinnon prosessien osittainen toimimattomuus pohjautuu osin vanhan

organisaatiomallin peruja olleisiin toimintatapoihin tilanteessa, jossa taloushallinnon ohjelmat vaihtuivat. Sekä johtamisen että kehittämistehtävän onnistumisen kannalta keskiöön nousi palvelusihteerien sijoittuminen yhden johdon alaisuuteen. Muutoksen hyväksyminen, henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yhteisiin toimintamalleihin vie aikansa. Lisäksi koronan aiheuttama nopea siirtyminen etätöihin vaati henkilöstöltä itseohjautuvuutta. Prosessien toimintaa tarkasteltiin asiakastarve edellä ja tehtyjen haastattelujen avulla tunnistettiin asiakasprosessista pisteitä, joissa on kehittymisen esteitä tai päällekkäisyyttä.

Opinnäytetyön idea syntyi vaiheessa, jolloin etsittiin ratkaisuja kunnan toiminnan tehostamiseksi ja samaan aikaan taloushallinnon palveluntarjoaja oli vaihtumassa. Aikavälille aiheen löytymisestä valmiiseen opinnäytetyön valmistumiseen mahtui kolme muutosta organisaatiossa: taloushallinnon ohjelmistojen vaihtuminen, palvelusihteerien siirtyminen yhden johdon alle ja koronapandemian vuoksi etätöihin sopeutuminen. Koronan myötä käyttöön otettiin skypen tilalle teams-työkalut. Teams-työkalujen myötä saatu ryhmätyöalusta mahdollisti luontevan ja kaikille helpon yhdessä tekemisen mallin työohjeiden laatimiseksi, edelleen kehittämiseksi ja jakamiseksi. Lean-menetelmällä (PDCA, kehittämistaulut) ja teams-ryhmätyöalustaa hyödyntäen palvelusihteerit osallistettiin yhdessä edelleen kehittämään työohjeita ja toimintatapoja. Tavoitteena on organisaation oppimiskulttuurin parantaminen tiedon ja osaamisen jakamisen kautta. Malli mahdollistaa parhaiden käytänteiden esille saamisen ja dokumentoinnin. Yhdessä tekeminen tukee osaamisen jakamista ja yhteisöllisyyden kehittymistä. Yhdessä kehittämisen malli on johdettu lean-menetelmistä ja ajattelusta.

Luottamus ja toimintavaltuuksien saaminen esimieheltä ovat mahdollistaneet käyttäjälähtöiset toimintatavat ja kehittämistarpeiden huomioimisen. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta motivaatiostaan ja vuorovaikutustaidoistaan, mutta esimiehen on huomioitava motivaatiotekijät. Palvelusihteerin työnkuva koostuu erityyppisistä tehtävistä, mikä puolestaan aiheuttaa tehtävien jatkuvaa priorisointia. Multitaskausta saatetaan pitää ihanteena ja se voi lyhyellä aikajännteellä olla tehokasta, mutta pitemmän päälle se kuormittaa työmuistia. Työkulttuuriin liittyy välttämättömistä pelisäännöistä sopiminen. Työn rytmityksessä voi hyödyntää esimerkiksi kalenterivarausta tietyille tehtäväkokonaisuuksille, mutta sen onnistuminen vaatii koko organisaation sitoutumista tehtävien kiireellisyyden määrittämiseen ja työkuorman kohtuullistamiseen. Henkilöstön osaaminen ja yhdessä tekemisen kokemus yhdistettynä asiakaslähtöiseen toimintaan tarkoituksenmukaisin työkaluin ja menetelmin synnyttää luottamuksellisen ilmapiirin, auttaa jaksamaan ja parantaa asiakastytyväisyyttä.

Tämän tutkimustehtävän tutkimusotteena on mixed methods ja sen avulla etsittiin ratkaisuja kohdeorganisaation taloushallinnon prosessien tehostamiseksi, joten tutkimustulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Kehittämistehtävässä käytettyjä lean-menetelmiä ja yhdessä kehittämisen mallia voidaan laajentaa hyödyttämään koko organisaatiota. Teoriaviitekehukseen peilaten tutkimuksessa esille nousseet kehittämistarpeet ovat soveltuvilta osin hyödynnettävissä vastaavissa hallinto- ja toimistotehtävissä.

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta paransi haastattelujen lisäksi toteutettu yhdessä kehittämisen ja osallistamisen menetelmät. Osallistuvan havainnoinnin kautta saatu tieto tuki haastatteluissa saatuja tuloksia. Tutkimustyöstä ja sen tavoitteista kerrottiin tutkimukseen osallistuville henkilöille. Eettisyys huomioitiin tutkimuksessa siten, että haastatteluissa saatujen vastausten perusteella haastateltavat eivät ole tunnistettavissa eikä siten yhdistettävissä vastauksiin. Teemahaastattelut toteutettiin yhtenäisen haastattelurungon pohjalta eikä tutkija johdatellut haastateltavia vastauksissa.

Taloushallinnon prosessien kehittämisessä dokumentoinnin kautta palvelusihteereille hahmottui kokonaisuus ja se miten eri toiminnot linkittyvät yhteen. Kehittämisessä hyödynnettiin avoimuutta ja yhteistyötä, jotta tieto saatiin virtaamaan eri prosessien välillä. Lean-menetelmällä prosessien omistajat osallistettiin yhdessä kehittämään. Tavoitteena oli tehostaa toimintaa käytänteitä yhtenäistämällä ja lisäämällä automaation hyödyntämistä. Samalla tavoiteltiin pois-oppimista osin vanhentuneista työtavoista. Teoreettisen tiedon pohjalta ja prosessien tehostamisen näkökulmasta käytiin esimiehen kanssa keskusteluja toimintamallien muutostarpeista. Esittämiäni kehittämis ehdotuksia vietiin nopeasti käytäntöön.

Kehittämistehtävän teoriaosaan sopivaa kirjallisuutta valitessa tutkija halusi tarkastella erilaisia johtamisen näkökulmia, joista oli hyötyä yhdessä kehittämisen kulttuurin juurruttamisessa ja osaamisen kehittämisen edistämässä. Saatavilla olevaan lean-kirjallisuuteen perehtyminen käsitteiden ymmärtämiseksi loi pohjan käytännön kehittämiselle ja sopivien menetelmien valinnalle varsinaisen kehittämisen työkaluiksi. Teoriakirjallisuuden kautta saatu laaja tietämys auttaa myös jatkokehittämisessä. Kohdeorganisaatiossa tapahtuvaa edelleen kehittämistä tai jatkotutkimusta ajatellen teoriaosassa esitettyjen näkökulmien ja tutkimustulosten pohjalta voidaan aloittaa mitareiden asettaminen ja tavoitteiden määrittäminen numeerisesti tietyllä ajanjaksolla. Samalla muutosprosessin onnistumisen näkökulmasta voitaisiin tarkastella, onko toimintatapoja saatu muutettua, vapautuiko työaika muulle tekemiselle ja onko uudet menetelmät lisänneet sekä asiakas- että työtyytyväisyyttä. Käytössä olevia työtapoja on pystyttävä tarkastelemaan kriittisesti

ja kyseenalaistamaan jatkuvasti. Taloushallinnon digitaaliset ratkaisut kehittyvät nopeasti ja muutosprosessi on jatkuvaa, joten edelleen kehittämislle on tarvetta.

Tämä opinnäytetyöprosessi oli pitkä, mutta antoisa matka. Lean-menetelmiin kirjallisuuden kautta perehtyminen ja oikeiden työkalujen löytäminen vaati kypsytelyä. Lean-osaamisen kasvaessa ja kohdeorganisaation ottaessa digiloikan (teams-alusta) empiirisessä tutkimusvaiheessa kehittäminen eteni yhdessä kehittämisen suuntaan luontevasti. Lupa kehittää ketterän kokeilun mallilla antoi tilaa itseohjautuvuudelle perinteisen yhtäältä johtamisen sijaan. Työohjeiden laatiminen ja sitä myöten osaamisen jakaminen toteutettiin tavalla, jota en opinnäytetyötä aloittaessa osannut edes ajatella. Prosessikuvauksien hyödyntäminen ja ohjeistukset täydentyvät ja muuttuvat tarvetta vastaavasti. Prosessikaavioiden laadinnassa lähdettiin nykytilanteesta. Nykytilanteen pohjalta voisi laatia vaihtoehtoisia malleja, riippuen digitaalisten ratkaisujen ja automaation tuomista mahdollisuuksista.

Tässä tutkimustehtävässä käytettiin mixed methods-mallia, jotta saatiin kattava kuva taloushallinnon prosessien nykytilasta ja kehittämistarpeista. Tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa hyödynnettiin muun muassa Torkkolan esimerkin mukaista mallia ostolaskujen kierron analysoimiseksi. Kvalitatiivinen osuus toteutettiin teemahaastatteluin ja osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimustuloksista saatu tieto tuki varsinaista kehittämistyötä. Kehittämistyössä käytettyä Peterssonin ym. mallista mukailtua lean-kehittämistaulu-menetelmää voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa muissakin osissa. Lean-teoriassa esille tulleita hukan tunnistamiskeinoja ja tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan soveltaen kohdentaa muidenkin organisaatioiden talouden ja hallinnon tehtäviin.

Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen ostolaskujen automatisointikäytänteisiin liittyvää kehittämistyötä on tehty yhteistyössä Monetra Oy:n kanssa ja automaattista tilauksen/sopimuksen täsmäytystä on saatu lisättyä. Ostolaskut tulevat pääsääntöisesti verkkolaskuina, mikä nopeuttaa laskujen käsittelyä huomattavasti, vähentää manuaalista työtä ja on myös kustannustehokasta. Laskujen skannauspalvelun käyttö joissakin tapauksissa asiakasnäkökulma huomioiden on kuitenkin perusteluta. Ostolaskujen käsittelyaikaa tulee nopeuttaa ja laskujen oikea-aikaiseen maksamiseen tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksessa esille nousutta myöhässä maksettavien laskujen määrää ja aikaa voivat vääristää laskut, jotka on joko täytynyt jättää odottamaan tavarantoimitusta tai laskuista on reklamoitu. Verkkolaskuportaaliin liittyvät sekä muut kehitystarpeet ratkotaan yhdessä palveluntarjoajan kanssa.

Valmis opinnäytetyö, tutkimustulokset ja kehittämisideat tulee käydä läpi toimeksiantajan edustajan ja tutkimukseen osallistuneen henkilöstön kanssa. Samalla voidaan keskustella sekä sisäisestä kouluttamisesta että ulkoisen koulutuksen tarpeesta. Yhteistyö taloushallinnon palveluntarjoajan, Monetra Oy:n, suuntaan tulee olla tiivistä ja mutkatonta.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.
- Arfman, D. & Topolansky, F. (2014). *The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 5 No. 2.
- Bell, S.C. & Orzen, M.A. (2011). *Lean It. Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. New York. Taylor & Francis Group.
- Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä*. Helsinki: Grano Oy.
- Gerdt, B., & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2003). *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.
- Huhtala, M. & Villanen, J. (2021). *Kehittäjän oppiva asenne*. Value Books Oy. Oy Nord Print.
- Juhta. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. *JHS 152 Prosessien kuvaaminen*. Viitattu 30.3.2021. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>.
- Järvinen, P. (2014). *Esimies ongelmatilanteissa*. Talentum. Elektroninen lähde.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Helsingin seudun Kauppakamari. Elektroninen lähde.

Kh28.11.2018 § 254. Kuhmon kaupunki. Viitattu 1.11.2021 www.kuhmo.fi.

Kh11.6.2019 § 164. Kuhmon kaupunki. Viitattu 1.11.2021. www.kuhmo.fi.

Kh15.9.2020 § 205. Kuhmon kaupunki. Viitattu 1.11.2021. www.kuhmo.fi.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Elektroninen lähde.

Kv21.9.2021 § 33. Kuhmon kaupunki. Viitattu 1.11.2021. www.kuhmo.fi.

Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro.

Liker, J. (2004). *Toyotan tapaan*. Jyväskylä: Gummerus.

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.

Lukka, K. (2001). *Konstruktioivinen tutkimusote*. Viitattu 28.2.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktioivinen-tutkimusote/>.

Modig, N. & Åhlström, P. (2013) *Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Tukholma. Rheologica Publishing.

Monetra Oy. Luettu 10.10.2020. <https://www.monetra.fi/oulu/palvelut>.

Nepton. Viitattu 10.10.2020. https://nepton.fi/?gclid=EAlaIQobChMIzL7Q7sis7AIVhPuyCh2rBwizEAAYASAAEgIWnvD_BwE.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.

Oppenheim, B.W. (2011). *Lean for Systems Engineering with Lean Enablers for Systems Engineering*. Singapore. Wiley. Viitattu 7.4.2021 <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=697700>.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Elektroninen lähde.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2018). *Lean – muuta poikkeamat menestykseksi!* Part Media. Bromma, Ruotsi.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Pirinen & Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.

Puusa, A. & Juuti, P. toim. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Elektroninen lähde.

Salonen K. (2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyön*. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.4.2021. isbn978522163738.pdf (turkuamk.fi)

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Alma Talent Oy. Elektroninen aineisto.

Talousarvio 2020. Kuhmon kaupunki. Viitattu 21.9.2021. www.kuhmo.fi.

Tienari, J. & Harviainen, J.T. (2020). *Strategiaopas kuntien päättäjille: Osallista ja hallitse*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.

Tilinpäätös 2020. Kuhmon kaupunki. Viitattu 21.9.2021. www.kuhmo.fi.

Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.

Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2016). *Aikamatriiseja asiantuntijatyössä*. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 14 (1). Viitattu 5.3.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87024/45923>.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. (2016). *Aikajärjestys asiantuntijatyössä*. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 5.3.2021. [AikaJärjestys_asiantuntijatyössä.pdf \(julkari.fi\)](#).

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työjohtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia*. Alma Talent Oy. Elektroninen lähde.

Tuominen, K. (2010). *Lean – kohti täydellisyyttä: itsearviointin oppi- ja työkirja*. Juva: WS Bookwell Oy.

Venäläinen, J. (2020). *Flow-tila – tietotyön viisain vaihde*. Fitra, EU.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Uotila, T-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu (sivut 98-113) Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla World Wide Webistä: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.

Virtanen, P., & Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Visma Public. Viitattu 10.10.2020. <https://www.visma.fi/vismapublic/julkishallinto-palkka-ja-henkilostohallinto/>.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Talentum. Elektroninen lähde.

Wihuri, A-J. (2014). *Mindfulness työssä: Tietoinen läsnäolo vapauttaa*. Talentum. Elektroninen lähde.

Womack, J. & Jones, D. (2003). *Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. New York, NY. Free Press, Simon & Schuster, Inc. 1996. Second Edition.

HAASTATTELULOMAKE

1 HAASTATELUN AIHE JA TOTEUTTAMISTAPA

Kuhmon kaupungin taloushallinnon palvelut tuottaa Monetra Oy 1.1.2020 alkaen. Vuoden käyttökokemuksen jälkeen toimeksiantaja, Kuhmon kaupunki, haluaa **kartoittaa taloushallinnon prosessien nykytilaa ja kehittämistarpeita**. Tämä haastattelu toteutetaan puolistrukturoitua haastattelulomaketta käyttäen. Haastattelut nauhoitetaan. Haastattelun tulokset käsitellään siten, ettei niiden perusteella voi tunnistaa yksittäistä haastateltavaa.

Haastattelu liittyy opinnäytetyöhöni ”Taloushallinnon prosessien kehittäminen dokumentoinnin avulla Kuhmon kaupungissa”. Opinnäytetyö on osa opintojani Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutusta (tradenomi-yamk) Kajaanin ammattikorkeakoulussa.

Taloushallinnon prosesseista Monetra Oy vastaa maksuliikenteen hoidosta, osto- ja myyntireskontrasta sekä kirjanpidosta. Kaupungin hoidettavana ovat myyntilaskujen laadinta, maksumääräysten laadinta, ostolaskujen tiliöinti ja hyväksyntä, muistiotositteiden laadinta sekä budjetointi ja raportointi. Budjetointi ja raportointi hoidetaan Tabellassa. Lisäksi myyntilaskutukseen liittyvät asiakastietojen avaus, laskujen seuranta (välitysoperaattori Ropo), yhteys perintätoimistoon (Lowell) ja laskujen eräpäivän siirrot (Intime) ovat kaupungin tehtäviä.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan kunnan vastuulla olevia taloushallinnon prosesseja pois lukien matkalaskutus.

Haastattelukysymykset kohdennetaan siten, että haastattelu painottuu niihin prosesseihin, joihin haastateltava osallistuu työssään. Haastattelukysymykset muodostavat haastattelun rungon, mutta niitä ei noudateta orjallisesti. Haastattelukysymykset on annettu haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

2 HAASTATELUKYSYMYKSET

Taustatiedot haastateltavasta

- taloushallinnon tehtävät, joita haastateltava hoitaa
- työkokemus edellä mainittujen tehtävien hoidosta

Taloushallinnon prosessien, työtapojen sekä käytänteiden nykytila ja kehitystarpeet (prosessit, vastuut, järjestelmät)

2.1 Taloushallinnon prosessikuvaukset

- Millaisena näet taloushallinnon prosessikuvausten merkityksen oman työsi kannalta?
- Kenelle prosessikuvauksista olisi hyötyä?

2.1.1 Prosessin vaiheisiin liittyvät haasteet

- Mitkä vaiheet prosessissa ovat:
 - manuaalisia
 - aikaa vieviä
 - virhealttiita
 - turhia työvaiheita

2.1.2 Prosessikuvausten merkitys

- Mitä toivot prosessikuvauksilta?
- Miten prosesseja voisi kehittää/tehostaa?

2.1.3 Työn rytmitys

- Kuinka usein tiettyä taloushallinnon tehtävää hoidat (esim. vko, kk, v.)?
- Kohdentuvatko tehtävät tiettyyn ajanjaksoon (esim. vko, kk, v.)?
- Mistä mahdolliset vaihtelut em. tehtävässä johtuvat?

2.2 Taloushallinnon ohjelmiin liittyvät ohjeistukset ja työohjeet

- Miten kehittäisit nykyisiä (palveluntarjoajan laatimia) ohjeita?
- Kenelle laadittavista työohjeista olisi mielestäsi hyötyä?

2.3 Toimintatavat ja automaation hyödyntäminen taloushallinnossa

- Miten kehittäisit taloushallinnon järjestelmien käyttöön liittyviä asioita, esim. tilikartat, laskentatunnistetiedot, asiakasrekisterit, käytänteet jne.
- Miten automaatiota voisi hyödyntää enemmän?

2.3.1 Toimintatavat sekä automaation hyödyntämismahdollisuudet ostolaskuprosessissa

- Missä järjestyksessä asiatarkastat laskut?
- Hyödynnätkö ostolaskujen tiliöinnissä automaatiota, anna esimerkki?
- Tarkistatko tiliöinnit aiemmalta laskulta tai laskentatunnisteista tai muualta; mistä, miksi?
- Missä tilanteissa kierrätät laskua asiatarkastajalta toiselle?
- Tulostatko laskukopioita ja jos, niin miksi?
- Jääkö laskuja roikkumaan keskeneräisiksi ja jos, niin miksi?
- Minkä verran tulee puutteellisia laskuja, joita joudut selvittämään – mitä selvität?
- Aiheuttaako alv:n käsittely ongelmia ja jos, niin millaisia?
- Mistä tiedät, että onnistuit?

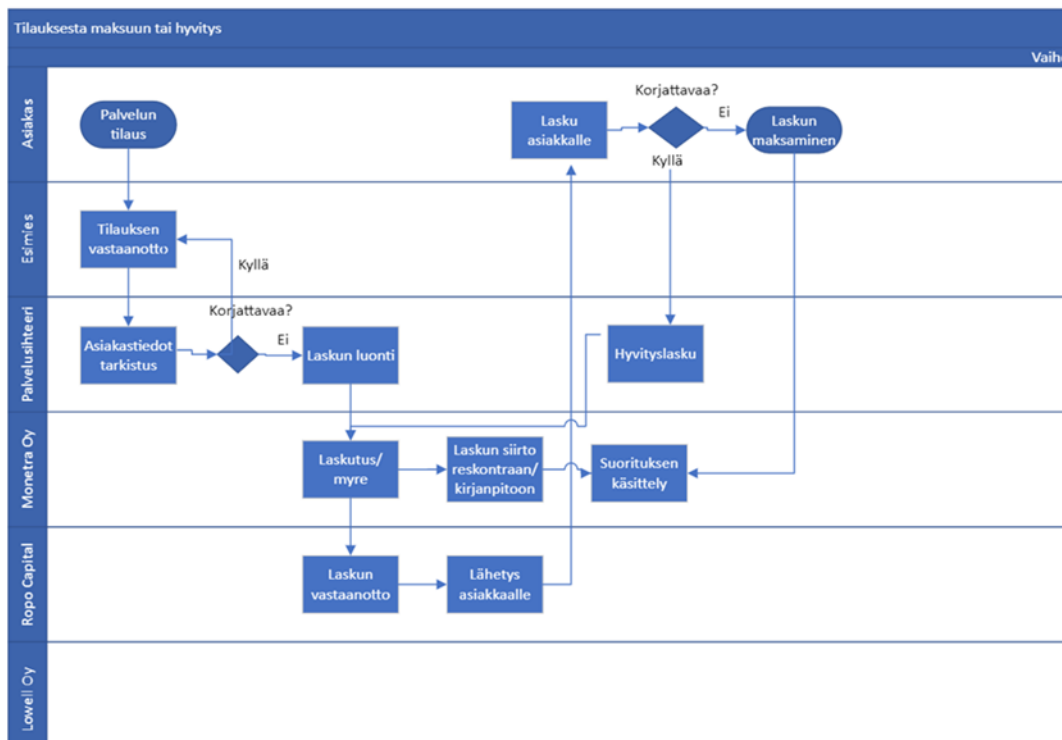
2.4 Ongelmatilanteet, puutteet osaamisessa sekä koulutustarpeet

- Miten toimit havaittuasi virheen (esim. ostolaskulla tiliöintivirhe)?
- Keneltä pyydät apua ongelmatilanteissa?
- Millaista tukea/opastusta tarvitset?
- Miten hiljainen tieto mielestäsi saadaan virtaamaan taloushallinnossa?
- Mietitkö itse tai keskusteletko työtoverin kanssa yhdessä, voisiko työvaiheen tehdä jotenkin toisin?
- Mitä ajattelet toimintamallista, jossa osallistuisit toiminnan parantamiseen säännöllisesti kokoontuvan pienryhmän kautta?
- Millainen opastus/koulutus tukisi tai parantaisi työn sujuvuutta?

2.5 Taloushallinnon järjestelmät

- Onko taloushallinnon ohjelmissa ominaisuuksia, jotka eivät sovellu sellaisenaan omaan työhösi, ja jos, niin mitä?
- Miten taloushallinnon ohjelmistoja voisi kehittää?

ESIMERKKI PROSESSIKUVAUKSESTA JA TYÖOHJEISTA



Myyntilaskustiimi Viestit Tiedostot Wiki Työohje myyntilaskut +

Tiedosto Aloitus Lisää Piirrä Näytä Ohje Avaa selaimessa Kerro, mitä haluat tehdä

Calibri Light 20 B I U

Web-laskutusohje

- Maksumääräys Intime Web - laskulajit
- Ropo 24 Intime Web-ohjeet Mon...
- Taksataulukot Web-laskutus – asiakasn...
- Intime Web** Intime Web-laskutusohje
- Lowell-perintä Intime Web-hyvitysasku...
- Liittymälaskutus Intime Web-tosite ja exc...
Intime Web salasanan va...
Intime Web-pääkäyttäjät
Intime -käyttäjätunnukse...
Intimesta_listauksia_exce...
Intime Excel-laskutus

Web-laskutus – asiakasnumeron avaus

Wednesday, June 9, 2021 12:27 PM

Tarkista ensin, löytyykö asiakas [hetu-/y-tunnuksella](#)

Uuden asiakasnumeron avaus:

- 1) Uusi asiakas – ohjelma antaa asiakasnumeron (ota heti talteen)
- 2) Nimi
- 3) Osoite 2
- 4) Postiosoite
- 5) Maa
- 6) Nimilyhenne: kirjoita asiakkaan nimeä niin pitkälle kuin ohjelma huolii
- 7) Hetu- tai y-tunnus: voit tarkistaa YTJ <https://tietopalvelu.vtj.fi/yritysh>
- 8) Kumppani: **oltava**, esim. Yksityisasiakkaat 140, yritys 100 kts. Sektorii
- 9) Verkkolaskuosoite
- 10) Välittäjän tunnus
- 11) Kieli: 1
- 12) Asiakkaan luonne: yksityishenkilö tai yritys
- 13) Juridinen asiakas: Ei
- 14) Y-tunnus (jos yritysasiakas)
- 15) Tallenna

Excel-laskutus...

Asiakasnumero: Hetu-/Y-tunnus: Nimi: Nimilyhenne:

Asiakasnumero: 0001354