

**ITSEOHJAUTUVUUTTA TUKEVAN ORGANISAATION
TALOUSHALLINNON PROSESSIEN KEHITYS**

CASE YRITYS X



[Tradenomi YAMK] opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäen kampus

Kevät 2022

Tiia Laurila

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus, jossa tutkittiin ja kehitettiin organisaatio X:n taloushallinnon prosesseja itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi. Tutkimus toteutettiin PDCA-mallin mukaisena kehitysprojektina, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia myös sitä, voidaanko PDCA-mallin avulla luoda organisaatioon jatkuvan parantamisen menetelmä taloushallinnon prosessien osalta. Opinnäytetyö on vahvasti työelämälähtöinen ja sen tavoitteena oli vaikuttaa tutkimuskohteen toimintaan ja kehittää sitä.

Opinnäytetyössä vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitkä asiat tukevat yritys X:n työntekijöiden itseohjautuvuutta ja voidaanko PDCA-mallin avulla luoda organisaatioon jatkuvan parantamisen menetelmä taloushallinnon prosessien osalta.

Tutkimuksen avulla löydettiin asioita, joita kehittämällä voidaan tukea yritys X:n työntekijöiden itseohjautuvuutta. PDCA-mallin avulla saatiin nostettua nopeasti korjattavat muutokset esille ja jätettyä vaativammat muutokset myöhempään käsittelyyn.

Johtopäätöksissä pohdittiin tuloksia ja jatkotoimenpiteitä itseohjautuvuuden tukemisen ja jatkuvan kehittämisen osalta.

Avainsanat Itseohjautuvuus, taloushallinto, PDCA, muutos, parantaminen

Sivut 52 sivua ja liitteitä 21 sivua

Author Tiia Laurila

Year 2022

Subject Developing financial administration processes of company who is supporting employee's self-determination

Supervisors Kyllikki Valkealahti

ABSTRACT

This thesis was based on Qualitative Action Research and the purpose of this thesis was to research and develop financial administration processes of company X to make self-determination easier. Thesis was implemented with PDCA cycle tool, because there was also research if PDCA cycle could be the main model to create continuous improvement habits in financial administration processes of company X. This thesis is strongly work-based and there was purpose to develop and improve financial administration processes of company X.

Main questions of this thesis: What things support self-determination of employees? Is it possible to create continuous improvement habits with PDCA model in financial administration processes of company X?

Research was pointed out things to develop that will make self-determination easier. PDCA model was helpful and quick way to fix and notify problems.

Development targets from this study is supporting employee's self-determination and continuous improvement habits of company X.

Keywords self-determination, financial administration, PDCA, change, improvement

Pages 52 pages and appendices 21 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön toteutus ja rajaukset	2
1.2	Case-yrityksen esittely	5
2	Taloushallinnon prosessien kehittäminen.....	6
2.1	Suunnittelu.....	6
2.2	Toteutus	8
2.3	PDCA-malli.....	9
3	Itseohjautuvuus	12
3.1	Itseohjautuvuus ja muutokset itseohjautuvassa organisaatiossa	12
3.2	Itseohjautuvuuden johtaminen	14
3.3	Työn mielekkäys ja sen vaikutus itseohjautuvuuteen	19
4	Taloushallinnon prosessit	21
4.1	Ostolaskuprosessi	22
4.2	Myyntilaskuprosessi.....	24
4.3	Kululaskuprosessi.....	26
5	Projektin suunnittelu ja toteutus	27
5.1	Yritys X:n kehitettävät taloushallinnon prosessit	29
5.2	Itseohjautuvuus Case-yrityksessä	34
5.3	Nykytilanteen kuvaus (Plan)	35
5.4	Haastattelut & Havainnointi (Do)	36
5.5	Muutostoimenpiteet (Do).....	38
5.6	Uuden prosessin kuvaus ja tarkastus (Check).....	40
5.7	Uuden prosessin käyttöönotto (Act).....	41
6	Tutkimukset pohdinta	42
6.1	Tutkimuksen luotettavuustarkistelu	43
6.2	Tutkimuksen päätelmät	45
7	Johtopäätökset	49

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 PDCA-malli Arter Oy.....	10
Kuva 2 Ostolaskuprosessi	22

Kuva 3 Myyntilaskuprosessi	24
Kuva 4 Kululaskuprosessi.....	26
Kuva 5 Projektin toteutusaikataulu	28
Kuva 6 Yritys X:n ostolaskuprosessi.....	31
Kuva 7 Yritys X:n myyntilaskuprosessi.....	32
Kuva 8 Yritys X:n kululaskuprosessi.....	34
Kuva 9 Ostolaskuprosessin muutokset kuvattuna	41

Liitteet

Liite 1	Webropol-haastatteluiden kysymykset
---------	-------------------------------------

1 Johdanto

Taloushallintoala on kokonaisuudessaan murroksessa ja perinteisestä kankeasta, konttorin nurkassa piilossa tekemisestä ollaan siirtymässä näkyvämpään asiantuntija- ja konsultointirooliin. Työntekijöiden itseohjautuvuus on tulevaisuutta ja taloushallinnon prosesseja pitää sekä automatisoida, että viedä lähemmäksi liiketoimintaa, jotta kaikki voivat ymmärtää niiden tarkoituksen ja näin ollen myös itseohjautua paremmin. Taloushallinnon rooli on pitkälti liiketoiminnan palvelemista ja sitä, että mahdollistetaan jokaisen keskittyminen omaan ydinosaamiseensa. Jotta palvelun laatu olisi mahdollisimman hyvää, pitää taloushallinnon toteuttamisessa huomioida myös loppukäyttäjien mielipiteet ja kokemukset ja kehittää toimintoja niiden pohjalta. Taloushallinnon prosesseja pitää kehittää samalla tavalla, kuin yrityksen muitakin toimintoja, jotta niistä saadaan kokonaisuutena mielekkäämpiä ja läpinäkyvämpiä.

Minulla on viidentoista vuoden kokemus erinäisistä taloushallinnon työtehtävistä ja olen huomannut, että niihin liittyvät toimet ovat monen työntekijän mielestä pakollisia ja tylsiä hommia, jotka on pakko hoitaa ja joiden tarkoitusta ei välttämättä nähdä ja ymmärretä. Monikaan ei koe taloushallintoa osana organisaatiota, tukijan tai mahdollistajan roolissa, vaan enemmänkin taakkana ja hankaloittamassa, viemässä aikaa ”oikeilta töiltä”. Taloushallinto pitäisi ehdottomasti saada paremmin esille ja osaksi yritystä, tasavertaiseksi toiminnoksi liiketoiminnan rinnalle.

Olen ollut jo pitkään kiinnostunut itseohjautuvuudesta ja siihen liittyvistä käytännön toimista. Nyt kun olen päässyt hoitamaan sellaisen organisaation taloushallintoa, joka pyrkii tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta, haluan selvittää, miten prosesseja voitaisiin muokata sellaisiksi, että itseohjautuvuus olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Itseohjautuvuudesta on jonkun verran tutkimuksia ja materiaalia saatavilla, lähinnä siitä näkökulmasta, mitä itseohjautuvuus on ja miten yksilö voisi edistää omaa itseohjautuvuutta, eli johtaa itseään. Vasta nyt, ehkä koronan ja etätöiden lisääntymisen myötä, on alkanut tulemaan enemmän kirjallisuutta ja tutkimuksia itseohjautuvuuden johtamisesta.

Taloushallinnon ja muiden tukiprosessien roolista itseohjautuvuuden tukemisessa ei ole juurikaan kirjallisuutta ja tutkimuksia, mutta esimerkiksi taloushallinnon ketteröittämisestä löytyy jonkun verran materiaalia, esimerkiksi blogikirjoituksia ja puhtaasti laskentatoimeen liittyvää lean accounting -kirjallisuutta, jonka tarkoituksena on nostaa esille ajatuksia siitä, että jos yritys haluaa toimia leanisti, myös talousraportoinnin on oltava leania. Koska tutkimukseni kehityskohteena ei ole talouden raportointi, olen rajannut lean accountingin tämän työn ulkopuolelle.

1.1 Opinnäytetyön toteutus ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö on laadullinen, eli kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa tutkitaan, mahdollistavatko organisaatio X:n prosessit itseohjautuvuuden ja kehittää yritys X:n taloushallinnon prosesseja tarpeen mukaan sellaisiksi, että itseohjautuvuus on mahdollista. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tutkia myös sitä, voidaanko PDCA-mallin avulla luoda organisaatioon jatkuvan parantamisen menetelmä taloushallinnon prosessien osalta.

Laadullinen tutkimus tutkii ilmiötä sen sijaan, että sen takana olisi laajoja teorioita ja malleja. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen, ”mistä ilmiössä on kyse?”. (Kananen, 2017, s. 32) Laadullisessa tutkimuksessa ei voida laatia aineistonkeruuvaiheessa yksityiskohtaisia kysymyksiä, koska silloin puhuttaisiin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Laadullinen tutkimus tarjoaa sen sijaan mahdollisuuden ymmärtää ilmiötä ja saada siitä syvälinen näkemys. Laadullinen tutkimus toimii uusien teorioiden ja mallien pohjana ja kehittää näin ollen reaali maailman teorioita ja malleja. (Kananen, 2017, s. 33)

Laadullisen tutkimuksen analysointi tapahtuu koko tutkimusprosessin eri vaiheissa ja se ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida määritellä etukäteen, miten paljon aineistoa kerätään, vaan aineistoa on tarpeeksi sitten, kun tutkija ymmärtää ilmiön ja tutkimusongelma ratkeaa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti, eikä tutkimustulosta voida näin ollen yleistää, koska se pätee vain tutkimuskohteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja, joihin määrällisessä

tutkimuksessa on lähes mahdoton pureutua, kun prosessit ja ilmiöt ovat niin monimutkaisia ja käytössä on tilastolliset analysointimenetelmät. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija menee ilmiön luokse kentälle haastattelemaan ja havainnoimaan. Tällä tavoin tutkimus saadaan tehtyä aidossa ympäristössä. (Kananen, 2017, ss. 35-36)

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on vaikuttaa tutkimuskohteen toimintaan ja kehittää sitä. Toimintatutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan ja vaikuttaa tutkimuksen avulla tutkimuskohteeseen. (Jyväskylän yliopisto, 2015) Toimintatutkimus on monimenetelmäinen tutkimusyhdistelmä, jossa on yhdistetty sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusta ja se on muutokseen tähtäävä tutkimus. Siinä teoria ja käytäntö ovat vuorovaikutuksessa ja tutkijan rooli on aktiivinen. Tiedonkeruumenetelmänä on tyypillisesti laadullinen case-tutkimus, kuten tässäkin työssä. Tutkimuskysymykset ovat yleensä avoimia. (Kananen, 2017, ss. 40-41)

Toimintatutkimuksessa muutoksen kohteena on usein ihmisten toiminta ja tutkija on itse toteuttamassa muutosprosessia. Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen välinen ero on pieni ja ero on lähinnä siinä, osallistuuko tutkija itse muutosprosessin toteuttamiseen vai ei. Toimintatutkimus hyödyntää muiden tutkimusotteiden aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Toimintatutkimuksen syklin vaiheita ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. Usein kehittämistutkimus ja kehittämistyö sekoitetaan toisiinsa. Mainitsen työssäni myöhemmin myös sanan kehittämistyö ja sillä tarkoitetaan nimenomaan toimintatutkimuksen kautta tehtyä kehittämistyötä, jolla on tarkoitus tehdä parannuksia yrityksen toimintaan, eikä se ole sama asia kuin kehittämistutkimus, joka vaatii tutkimuksellisen otteen ja tutkimusosion. (Kananen, 2017, ss. 49-50)

Laadullisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentit. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysely on yleisin aineistonhankintamenetelmä. Kerättyjä aineistoja analysoidaan analyysimenetelmillä, joiden tuloksena saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadullinen tutkimusprosessi ei ole

lineaarinen, vaan aineistoa kerätään tarpeen mukaan ja analysoidaan tutkimusprosessin aikana. (Kananen, 2017, s. 52)

Yritys X pyrkii toimimaan ketterästi, minkä vuoksi halusin lähteä kehittämään taloushallinnon prosesseja PDCA-mallin avulla. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on tutkia, voidaanko organisaatioon luoda jatkuvan parantamisen menetelmä, jolla mahdollistetaan se, että taloushallinnon prosessit pysyvät sujuvina myös jatkossa, eikä niiden kehittämistä unohdeta tämän tutkimuksen jälkeen. Tarkoituksena on luoda pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet siten, että niitä voidaan muokata sitä mukaa, kun löytyy parempia tapoja tehdä asioita. Tällä tavoin sekä tuetaan ihmisten itseohjautuvuutta että noudatetaan yrityksen suosimia ketteriä toimintatapoja.

Prosessia voidaan kuvata tapahtumasarjana, jossa ensin tehdään jotakin, sitten jotakin muuta, kunnes tulee valmista, eli se sisältää erilaisia vaiheita. Prosessilla on tarkoitus saada jotain aikaan jollekin osapuolelle, asiakkaalle. Prosessia mietittäessä pitää selvittää, kuka haluaa ja mitä ja onnistumista voidaan mitata sillä, saiko prosessin asiakas sen, mitä odotti saavansa. (Pesonen, 2007, s. 129) Taloushallinnon prosessit ovat tukiprosesseja, koska ne ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Vaikka prosessilla ei ole ulkoista asiakasta, niin voidaan silti puhua, että sillä on asiakas, sisäinen asiakas. Tukiprosessien tarkoitus on tukea ja auttaa ydinprosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. (Pesonen, 2007, s. 131)

Taloushallinto-termillä kuvataan yleensä järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia, jotta se voi raportoida niistä sidosryhmille. Taloudellisen informaation tuottaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisäinen laskentatoimi keskittyy raportoimaan talousinformaatiota johdolle, kun taas ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolelle, esimerkiksi viranomaisille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille. (Lahti & Salminen, 2014, s. 16)

Taloushallinto voidaan nähdä myös yrityksen tukitoimintona, joka koostuu erilaisista osakokonaisuuksista, kuten ostolaskuprosessista, myyntilaskuprosessista, kululaskuprosessista, maksuliikenne- ja kassanhallinnasta, käyttöomaisuuskirjanpidosta,

palkkakirjanpidosta ja pääkirjanpidosta (Lahti & Salminen, 2014, ss. 16-17) Tässä opinnäytetyössä tarkastelen taloushallintoa nimenomaan tukitoimintona ja keskityn sellaisiin taloushallinnon osakokonaisuuksiin, joita organisoin ja joiden kanssa suurin osa työntekijöistä on tekemisissä. Rajauksen avulla pystyn kehittämään nimenomaan niitä osakokonaisuuksia, joiden loppukäyttäjinä ovat itseohjautuvan organisaation työntekijät, loppukäyttäjät, joilla ei lähtökohtaisesti ole taloushallinnon osaamista.

Taloushallinnon prosessit, joihin keskityn opinnäytetyössäni, ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi ja kululaskuprosessi. Ostolaskuprosessi sisältää tyypillisesti vaiheet ostoehdotuksesta tai ostotilauksesta ostolaskun maksuun. Myyntilaskuprosessi käynnistyy myyntitilauksesta, johtaa laskutukseen ja päättyy maksusuoritukseen. Kululaskuprosessi sen sijaan syntyy ostolaskuprosessin ulkopuolisista pienistä kulutapahtumista ja niiden korvauksista. (Lahti & Salminen, 2014, ss. 16-17)

Huomioitavaa on, että yritys on ottanut käyttöönsä jo alusta alkaen hyvin paljon sähköisiä työkaluja, mitkä helpottavat prosessien läpivientiä perinteisiin paperisiin taloushallinnon prosesseihin verrattuna.

1.2 Case-yrityksen esittely

Opinnäytetyöni yritys X on kasvava, suomalainen, IT-alan yritys, jonka ajatuksena on toimia mahdollisimman ketterästi, ilman turhaa byrokratiaa ja esimiehiä. Yritys suunnittelee ja kehittää asiakkaidensa kanssa ohjelmistoja, sähköisiä palveluita ja pilviympäristöjä. Niiden avulla luodaan asiakkaille tehokkuutta, säästöjä ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Työntekijöitä oli vuoden 2021 lopussa noin 24 ja lisää tulee koko ajan. Kasvu on tapahtunut nopealla tahdilla, minkä vuoksi moni prosessi on jäänyt kuvamaatta ja ohjeistukset tekemättä, joten yrityksellä on tarve saada prosessit toimiviksi nyt kun henkilöstömäärä on vielä hallittavissa. Yritys X haluaa olla työnantajana avoin ja reilu ja tarjota henkilöstölle mahdollisuuden oman työympäristönsä kehittämiseen, joten siinä mielessä yhdessä kehittäminen sopii yrityksen arvomaailmaan.

Yritys toimii useammalla paikkakunnalla, mikä tarkoittaa, että kaikki tieto pitää olla saatavilla sähköisesti ja sen pitää olla yhtä aikaa kaikkien käytössä. Toisaalta tämä edesauttaa henkilöstön tasa-arvoisuutta ja auttaa luomaan yhtenäiset prosessit paikkariippumattomasti. Yrityksessä ei ole erillisiä esimiehiä, vaan kaikki hyväksyntää vaativat asiat kierrätetään tällä hetkellä toimitusjohtajan kautta, mikä ei ole pitkäkestoinen ratkaisu. Yritys haluaa mahdollistaa avoimen ja läpinäkyvän toimintakulttuurin, jossa jokaisella on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja yhteisen tulevaisuuden luomiseen ja sen vuoksi yritys haluaa luoda toimivat prosessit yhdessä henkilöstön kanssa.

2 Taloushallinnon prosessien kehittäminen

Taloushallinnon kehitysprojektin taustalla on yleensä tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa ja digitalisoida ja automatisoida työtehtäviä. Näiden muutosten avulla saatetaan pyrkiä vähentämään kustannuksia ja tehostamaan toimintoja, mutta joskus ne ovat oleellinen ja pakollinen osa yritysjärjestelyjä tai muita isoja järjestelmäprojekteja. (Lahti & Salminen, 2014, s. 219). Taloushallinnon kehitysprojekteissa pohditaan yleensä myös töiden uudelleensuunnittelua strategisista näkökulmista, esimerkiksi mitä halutaan tehdä itse ja mikä voisi olla järkevää ulkoistaa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 220)

2.1 Suunnittelu

Tyypillisesti taloushallinnon projekti alkaa suunnitteluvaiheella, jossa analysoidaan kehitystarpeet ja arvioidaan hanketta. Jotkin kehitystarpeet on saatettu tunnistaa jo aiemmin, niille ei vain ole vielä tehty mitään. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää arvioida myös sitä, onko projektin toteuttamiselle mahdollisuuksia, esimerkiksi resursseja ja rahaa ja rajata selkeästi muutoksen kohteena olevat prosessit. Suunnitteluvaiheessa on mietittävä myös uusien ohjelmistojen hankinnan tarpeellisuus, jotta niitä voidaan lähteä kilpailuttamaan ja ottaa huomioon budjettia laatiessa. Yksityiskohtaisemmassa suunnittelussa lähdetään yleensä liikkeelle nykytilasta ja päädytään tavoitetilasuunnitelmaan. (Lahti & Salminen, 2014, s. 221) Tarkasti rajattu projekti on helpompi toteuttaa, koska tehtyjä muutoksia pystytään

peilaamaan toivottuihin muutoksiin, eikä jää epäselväksi, onko kaikki tarpeelliset muutokset toteutettu.

Nykytilaa analysoitaessa voidaan verrata omia prosesseja ja toimintatapoja muihin yrityksiin, jos tietoa on saatavilla. Tästä voi olla suurikin apu kehityskohteiden tunnistamisessa, mutta se ei ole välttämätöntä. Taloushallinnolta odotetaan usein nopeutta, luotettavuutta, virheettömyyttä ja laadukkuutta, joten nämä näkökulmat on hyvä huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Nykytila-analyysi toteutetaan yleensä kuvaamalla kehitysprojektiin kuuluvat prosessit ja osa-alueet hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tietoa voidaan kerätä olemassa olevista dokumenteista, mutta myös haastatteluiden ja havaintojen pohjalta. Olennaista on tunnistaa kaikki prosessin sidosryhmät ja mitkä järjestelmät liittyvät olennaisena osana kehityksen kohteena oleviin prosesseihin. (Lahti & Salminen, 2014, s. 222)

Kun nykytila-analyysi on tehty, voidaan suunnitella tavoitetila. Taloushallinnon liiketoimintalähtöisessä kehittämässä on tärkeää lähteä liikkeelle yrityksen strategiasta ja kehitystavoitteista. Lisäksi on hyvä tunnistaa digitalisaation tuomat mahdollisuudet. Suunnitteluvaiheessa laaditaan yleensä karkea kuvaus tavoitetilan prosesseista, järjestelmistä ja sovelluksista ja siitä, miten työt organisoidaan. Usein sähköisissä liiketoiminnan kehitysprojekteissa lähdetään liian helposti miettimään ratkaisuja hyvin teknologiapainotteisesti ja unohdetaan kyseenalaistaminen, jossa prosessin eri vaiheita pohdittaisi tarpeellisuuden näkökulmasta, eli esimerkiksi sitä, voisiko jostain vaiheesta päästä kokonaan eroon. Hyvä esimerkki on esimerkiksi turhat raportit, joita ajetaan kuukaudesta toiseen, mutta oikeasti kukaan ei käytä niitä mihinkään. Valmiiksi huonoja ja tehottomia prosesseja ei kannata lähteä automatisoimaan. (Lahti & Salminen, 2014, s. 223)

Kun tavoitetilasuunnitelma on saatu valmiiksi ja uusien prosessien, järjestelmävaatimusten ja töiden organisoinnin osalta ja kun hankkeesta on selkeä toteutussuunnitelma, niin suunnitteluvaihe voidaan päättää ja lähteä toteuttamaan projektia. (Lahti & Salminen, 2014, s. 223)

Projektin viestintä on tärkeä osa projektia ja sen onnistumista. Tämän vuoksi projektiin pitäisi laatia myös viestintäsuunnitelma, joka tuo selkeyttä ja tehokuutta viestintätapoihin ja tukee projektin aikaista viestintää. Suunnitelmaan olisi hyvä kirjata muun muassa, kuinka usein projektissa pidetään tilannepalavereja, jotta niitä tulee pidettyä säännöllisesti. Turhia palavereita kannattaa kuitenkin välttää, joten palaverit kannattaa pitää lyhyinä ja ytimekkäinä, joissa päävastuulliset projektin jäsenet lähinnä kuvaavat omien tehtäviensä tilanteen maksimissaan minuutin mittaisella puheenvuorolla. Lisäksi moderni viestijä käyttää digityökaluja hyödykseen, jolloin palaverien ja sähköpostien määrä saadaan minimoitua. (Pulkkanen, 2021)

Projektin jäsenten kuuntelu ja avoin keskustelu on myös osa projektin viestintää. Esteet, haasteet ja riskit on hyvä tuoda esille hyvissä ajoin ja aikaisella viestinnällä voi jopa tunnistaa ja ehkäistä joidenkin ongelmien syntymistä. (Pulkkanen, 2021) Taloushallinnon projektien viestintä voidaan rinnastaa HR-viestintään, koska molemmissa on tyypillisesti kohderyhmänä koko henkilöstö. Ison kohderyhmän vuoksi kaikki eivät välttämättä lue viestejä, tai edes huomaa viestejä. Tarkkaan mietitty viesti voi olla epäselvä ja nekin, jotka lukevat sen, saattavat unohtaa sisällön saman tien. Lisäksi jokainen tulkitsee viestiä oman työhistorian ja organisaation työskentelykulttuurin kautta. Tyypillisin väärä vastaus työntekijälle, joka kysyy jotain, on ”se löytyy Intrasta”. (ProCom, 2019, s. 56) Viestinnän epäonnistumisen on hyvin todennäköistä, joten sen suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa. Viesti tulee parhaiten ymmärretyksi vuorovaikutuksessa (ProCom, 2019, s. 57), joten sen vuoksi projektia kannattaa lähteä toteuttamaan tiiviissä yhteistyössä koko henkilöstön kanssa.

2.2 Toteutus

Kun yritys on päättänyt, mitä osuuksia projektista lähdetään toteuttamaan itse ja missä tarvitaan ulkopuolisia toimijoita, voidaan ulkopuolisia toimijoita lähteä kilpailuttamaan. Tämä on hyvin oleellinen osa projektin toteutusta ja huolellinen tavoitetilasuunnittelu antaa hyvän pohjan päätöksenteolle. (Lahti & Salminen, 2014, s. 223) Tehtiin projekti sitten ulkopuolisilla tai yrityksen omilla resursseilla, niin on tärkeää viedä muutos läpi hallitusti ja suunnitelmallisesti. Taloushallinnon projekteissa on yleensä mukana myös paljon muitakin

ihmisiä, kuin taloushallinnon ammattilaisia, esimerkiksi järjestelmien ja prosessien loppukäyttäjiä, joten viestinnässä pitää huomioida selkeys ja ymmärrettävyys. Projektin käynnistysvaiheessa laaditaan tarkempi projektisuunnitelma, josta ilmenee muun muassa projektin rajaukset, aikataulu ja projektin resursointi. (Lahti & Salminen, 2014, s. 225)

Määrittelyvaiheessa laaditaan määrittelydokumentit, joissa kuvataan kaikki projektiin sisältyvät prosessit ja niihin liittyvät kuvaukset. Taloushallinnon kehitysprojekteilla on yleensä tavoite muuttaa yrityksen toimintatapoja, joten määrittelyvaiheessa on hyvä määritellä myös uusien toimintatapojen mukaiset työnkuvat ja organisaatio. Jos projektissa otetaan käyttöön uusia järjestelmiä tai muokataan vanhoja, pitää myös tekniset muutokset määritellä ja kuvata. Lisäksi uudet järjestelmät pitää testata huolella ennen lopullista käyttöönottoa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 226)

Kun projekti on saatu päätökseen ja uudet järjestelmät ja toimintatavat ovat olleet käytössä jonkin aikaa, projekti voidaan päättää. Kaikki projektin aikana kertyneet opit, kokemukset ja jatkokehityskohteet on hyvä listata seuraavia projekteja varten. On hyvin tyypillistä, että jo projektin aikana tulee jatkokehitystarpeita, mutta jotta varsinainen projekti ei lähde paisumaan, on ne hyvä toteuttaa erikseen. Loppuarvioinnissa on hyvä tutkia projektia ja sen vaikutusta kokonaisuutena ja ottaa huomioon myös sidosryhmien panostus ja kokemukset. Voidaan sanoa, että muutosprojekti on onnistunut, jos sillä on saatu muutettua toimintaa ja prosesseihin osallistuvat ihmiset kokevat tyytyväisyyttä uusiin menetelmiin. (Lahti & Salminen, 2014, s. 227)

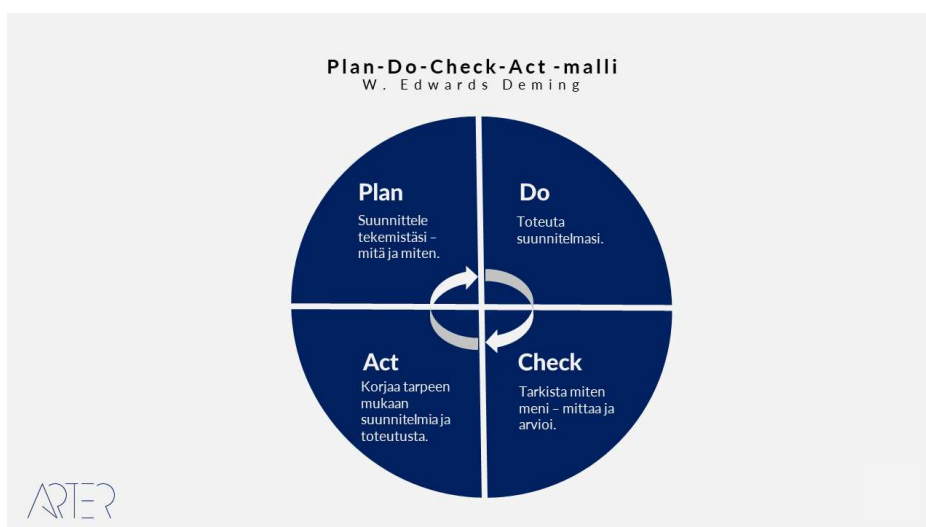
2.3 PDCA-malli

Jatkuva parantaminen on parhaimmillaan systemaattista ja tavoitehakuista. Paras tilanne on, jos yritykseen saadaan luotua jatkuvan parantamisen kulttuuri, jossa työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan ja oppimaan mahdollisista virheistä. Tuomitseminen ja leimaaminen tai syyllisen sormella osoittaminen ei edistä hyvää jatkuvan parantamisen kulttuuria, koska se ei mahdollista uskaliaimpien ideoiden esille tuomista. (Peuranen, 2020)

Demingin ympyrä (=PDCA-malli) on perinteinen jatkuvan parantamisen ja prosessien kehittämisen työkalu. PDCA-malli on monen laatutyön perusta ja monessa yrityksessä malli on käytössä laadunhallinnan työkaluna, koska sen avulla pystytään hallinnoimaan jatkuvaa parantamista (Halsas, 2022). PDCA-malli valikoitui kehitysprojektini työkaluksi pitkälti juuri sen vuoksi, että se sopii yritys X:n ketteriin toimintatapoihin, koska sen avulla voidaan ylläpitää jatkuvaa toimintatapojen parantamista ja jakaa kehitettäviä asioita tarpeen mukaan pienempiin palasiin. Jatkuva parantaminen vaatii työtä, koska ongelmien ja kehityskohteiden hallinta koostuu monesti useista pienemmistä ongelmista, joita pitää hallita samaan aikaan, mutta jotka kuitenkin edistyvät jokainen omaan tahtiinsa. PDCA on erinomainen väline nimenomaan siihen, kun halutaan arvioida ja kehittää toimintatapoja toistuvasti ja pyrkiä niiden avulla löytämään uusia tapoja tehdä asioita. (Halsas, 2022)

Kehitysprojektit lähtevät monesti paisumaan sen vuoksi, että halutaan ratkaista kaikki ongelmat yhdellä kertaa ja lopputuloksena on epäonnistunut projekti, jossa kaikki tehty työ menee hukkaan. Välttääkseni tämän, valitsin PDCA-mallin, joka koostuu neljästä eri vaiheesta: Plan (=suunnittele), Do (=toteuta suunnitelma), Check (= varmista toteutus) ja Act (=toteuta korjaavat toimenpiteet).

Kuva 1 PDCA-malli Arter Oy



A. Plan

Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan ja analysoidaan ongelma. Onko ongelma ratkaisemisen arvoinen? Mihin ja keneen ongelma vaikuttaa? Miten ja mihin ongelman ratkaisu vaikuttaa? Analyysin avulla pyritään löytämään ongelman todellinen syy ja kerätä lisää tietoja ongelmasta. Lisäksi kehitetään kokeiluasetelma, eli mietitään käytännössä, kuka osallistuu kokeiluun, millaisia tuloksia odotetaan, mitä resursseja tarvitaan ja mitä ylipäättään voidaan toteuttaa.

B. Do

Tässä vaiheessa testataan ratkaisuja ja kerätään mittaus- ja muita tietoja päätöksenteon tueksi.

C. Check

Tässä vaiheessa haetaan vahvistusta sille, että toteutusvaiheen kokeilu vastaa tavoitteita ja toimii. Mietitään esimerkiksi, mikä toimi ja mikä ei ja onko jotain opittavaa.

D. Act

Jos C-vaiheessa saadaan vahvistusta sille, että kokeilu ja uusi tapa toimii, voidaan tarvittavat muutokset toteuttaa. Jos taas jokin ei toimi, sen suhteen voidaan aloittaa uudestaan, kohdasta A, eli laatia uusi suunnitelma. (MCS-Management Consulting Services Oy, 2021)

Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että ensin suunnitellaan jotakin ja sitten se suunniteltu asia toteutetaan. Tämän jälkeen toteutusta seurataan ja mietitään, miten hyvin onnistuttiin ja niiden pohdintojen pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia. (Pesonen, 2007, s. 63)

3 Itseohjautuvuus

3.1 Itseohjautuvuus ja muutokset itseohjautuvassa organisaatiossa

Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 12), eli kykyä johtaa itseään (Savaspuro, 2019, s. 25). Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänen pitää olla itsemotivoitunut, eli hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, ilman ulkopuolista ohjausta. Lisäksi hänellä pitää olla päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. Teknisten taitojen lisäksi henkilöllä pitää olla kykyä johtaa itseään, koska hänen pitää suunnitella, aikatauluttaa ja hallita tekemistään, eli hoitaa myös se rooli, joka jää yleensä esimiehelle. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 12)

Itseorganisoituminen on itseohjautuvuuteen liittyvä ryhmän ominaisuus. Sillä tarkoitetaan organisoitumista, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu. Tämä tarkoittaa sitä, että ei ole jäykkiä hierarkioita, määrättyjä komentoketjuja ja raskaita hyväksymisprosesseja. Työntekijöiden keskinäisen organisoitumisen tapa muotoutuu jatkuvasti tarpeiden mukaiseksi. Ihmiset vuorovaikuttavat niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa se on mielekästä ja jotka ovat tehtävän suoriutumisen kannalta oleellisia henkilöitä. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 12)

Itseorganisoituminen ei tarkoita sitä, että yksilöllä ei olisi minkäänlaisia rajoja. Hyvin pieni organisaatio, jossa on alle 10 henkilöä, saattaa toimia täysin ilman ennalta sovittuja toimintamalleja tai rakenteita, mutta suuremmissa yrityksissä se on todella harvinaista. Yleensä on jonkinlaiset rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan, jotta tekeminen ei muutu ihan sekavaksi, mutta halutaan kuitenkin mahdollistaa työntekijöille mahdollisimman paljon vapautta tehdä asiat järkeväksi katsomallaan tavalla. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, ss. 13-14)

Kun organisaatiossa toteutuu sekä itseohjautuvuus, että itseorganisoituminen, voidaan puhua yhteisorganisoidusta organisaatiosta. Tällaisia tunnettuja organisaatioita ovat tällä hetkellä Suomessa esimerkiksi Vincer, Reaktor ja Futurice. Tällaisissa organisaatioissa ylimmän johdon tehtävä on määrittää yhdessä henkilöstön kanssa firman yhteinen suunta ja päämäärät ja siirtyä sitten varmistamaan, että henkilöstöllä on mahdollisimman hyvät olosuhteet saavuttaa tavoitteet. Työtä tehdään tyypillisesti pienissä tiimeissä tai itsenäisesti ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, tekemisen tapaan ja toiminnan kehittämiseen. Päätöksiä ja parannuksia tehdään itsenäisesti ilman pitkiä hyväksymisketjuja. Tiettyjä pelisääntöjä, käytäntöjä ja rakenteita luodaan kyllä, mutta niitä myös kehitetään jatkuvasti, jos löydetään parempi tapa toimia. Kun koko henkilöstö on mukana kehittämässä toimintatapoja, organisaatiosta tulee ketterä ja se oppii tunnistamaan toimintaympäristössään esille nousevat haasteet nopeasti ja pystyy reagoimaan niihin paljon nopeammin, kuin jäykemmän hierarkian organisaatioissa edes kuullaan haasteesta. (Martela & Jarenko, *Itseohjautuvuus*, 2017, ss. 15-16)

Onko itseohjautuva organisaatio tottunut siihen, että tilanteet muuttuvat usein ja muutokset toteutetaan ketterästi ja kaikki muutokset ovat helposti toteutettavissa? Kyllä ja ei. Muutokset ovat hyvin olennainen osa nykyajan työelämää. Työpaikoilla on kovat paineet uudistua ja pysyä mukana muutoksessa. Ihmisiltä odotetaan innovatiivisuutta, aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta, jotta saataisi uusia näkökulmia ja opittaisi tekemään asioita uusilla tavoilla. Yritysten pitäisi toimia ketterästi, kokeillen, muuntuen ja kasvaen. Kaikki tämä pitäisi tapahtua työntekijöitä osallistaen ja yhteisymmärryksessä toisten kanssa. Yksi tärkeä osa muutosten onnistumista on luottamus, koska kaikkiin muutoksiin ja uudistumistilanteisiin liittyy epävarmuutta. Muutos tarkoittaa aina sitä, että muutoksen kohde tulee olemaan erilainen, kuin aiemmin ja kukaan ei voi tietää varmasti, millainen se tulee olemaan ja miten se tulee toimimaan. Epävarmuus laittaa ihmisen miettimään esimerkiksi sitä, kannattaako muutokseen lähteä mukaan, onko muutos tarpeellinen ja tuleeko muutosprosessi olemaan oikeudenmukainen. (Huttunen, 2020, s. 151)

Muutokseen suhtautuminen riippuu paljon henkilön persoonasta ja lähtökohdista. Osa ihmisistä uskoo, että uudistuminen ja kehittyminen on luonnollinen osa työelämää.

Tällaisella tavalla ajattelevat ihmiset näkevät muutoksen lähtökohtaisesti positiivisena asiana ja lähtevät helposti edesauttamaan sen toteutumista. Jos ihminen sen sijaan vierastaa muutosta, eikä luota muutoksen tuovan hyviä asioita mukanaan, prosessiin ei välttämättä halua lähteä, eikä sitä halua edistää aktiivisesti. Luottamuksen kokemusta voidaan vahvistaa kertomalla konkreettisia perusteluja muutokselle ja kohdentamalla muutos selkeästi tiettyyn, yksilöityyn asiaan, eikä lähteä muuttamaan kaikkea kerralla. (Huttunen, 2020, s. 152)

Työorganisaation muutokset voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, johtajavetoisiin ja henkilöstölähtöisiin, sen mukaan mistä impulssi muutokselle on tullut. Johtajavetoiset muutokset lähtevät yleensä esimerkiksi organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä, bisneslogiikasta tai toimialarakenteista ja ne kohdentuvat tyypillisesti organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja toimintamalleihin. Henkilöstölähtöiset muutokset sen sijaan syntyvät tilanteissa, joissa henkilöstö ja yksilö lähtee aktiivisesti kehittämään ja uudistamaan oman vastuualueensa työprosesseja. Tämä on hyvin tyypillistä itseohjautuvaa käytöstä. (Huttunen, 2020, s. 155) Tämän perusteella uskoisin, todennäköisyys muutosten onnistumiselle on itseohjautuvassa organisaatiossa korkeammalla tasolla, kuin hierarkkisemmassa, ei niin itseohjautuvassa organisaatiossa.

3.2 Itseohjautuvuuden johtaminen

Usein kuvitellaan, että johtajuus ja johtaja ovat sama asia, mutta ne eivät ole. Johtaja on henkilö, joka johtaa asioita, eli rooli, jossa joku henkilö toimii. Johtajuus sen sijaan on toimintaperiaate, sosiaalinen ilmiö. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 49) Nämä kaksi termiä on tärkeää erottaa toisistaan, jotta ymmärretään, että vaikka itseohjautuvuuteen pyrkivä yritys haluaa minimoida johtajiensa määrän, johtajuutta tarvitaan kuitenkin.

Itseohjautuvuus ei yksinään riitä organisaation toimintaperiaatteeksi, vaan se tarvitsee johtajuutta toteutuakseen. Samassa tiimissä olevat ihmiset saattavat itseohjautua hyvinkin tehokkaasti eri suuntiin, joten itseohjautuvuus ei kerro yksinään mitään yhteistyöstä tai

organisoitumisesta. Itse asiassa itseohjautuvuus tarvitsee monesti jopa enemmän johtajuutta, vaikka johtajia tarvitaankin vähemmän. Puhutaan monikollisesta johtajuudesta, joka syntyy kollektiivisesti ja muodostuu kaikkien yhteisestä panoksesta. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 50)

Perinteinen johtamistutkimus on painottunut tutkimuskohteensa, johtajan, toimintaan ja käyttäytymiseen. Uskotaan, että hyvä johtaja pelastaa kaiken. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 52) Monikollinen johtajuus sen sijaan keskittyy siihen, miten useat toimijat johtavat yhteistoiminnallisesti. Denis, Langley & Sergi ovat julkaisseet vuonna 2012 artikkelin ”Leadership in the Plural, jossa on kuvattu johtajuuden neljä mallia: jaettu tiimijohtajuus, johtajuuspooli, jaettu johtajuus ja johtajuus vuorovaikutuksena. Jaetussa tiimijohtajuudessa tehtävät jaetaan tiimin jäsenten kesken ja tiimin jäsenet ohjaavat sekä omaa että tiimin toimintaa. Johtajuuspoolissa on muutama ihminen johtaa hierarkian huipulla. Jaettu johtajuus vaihtelee vuorottain ihmisten välillä, sen mukaan mitä tehtävää ollaan suorittamassa. Johtajuus vuorovaikutuksena sen sijaan muodostuu suhteiden kautta ja se on ainut neljästä mallista, joka ei rakennu perinteisille johtajarooleille. Se on malleista ainut, jossa johtajuus yhdistetään siihen, mitä ihmiset tekevät, käytänteisiin, yhteistyöhön, kommunikaatioon ja valta- ja vaikutussuhteisiin, jolloin johtajuus ei ole henkilö tai rooli vaan muodostuu monien eri toimijoiden vuorovaikutuksena. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, ss. 54-55)

Johtajuus ilman johtajia on lyhyesti kuvattuna yhteisen suunnan mukaan toimimista ja merkityksen rakentamista. Tällaisessa organisaatiossa tärkeintä ei ole työn, vaan myös yhteistyön järjestäminen. Yhteisten merkitysten ja suunnan muodostaminen ei ole helppoa, mutta luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden luominen organisaatioon on avainasemassa.

Miten sitten luottamusta ja psykologista turvallisuutta luodaan? Yksinkertaisimmillaan se tapahtuu niin, että luodaan työpaikalle mahdollisimman hyvä ja rakentava ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat puhua ja tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti ja turvallisesti. Tavoitteista on hyvä keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta kenellekään ei tule olo, että häneltä vaaditaan mahdottomuuksia. Yhteisen suunnan määrittelemine yhdessä luo

yhteisen tavoitteen ja edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä. Virheistä ja epäonnistumisista pitää voida puhua, koska niistä oppii parhaiten, mutta pelolla johtaminen ei ole oikein, koska liian synkät ja ankarat mielikuvat aiheuttavat pelkoa, joka syö luovuuden ja kehittymisen. (Huttunen, 2020, s. 130)

Jokainen työntekijä tulkitsee tilanteita omalla tavallaan, joten johtajan on hyvä tunnistaa ihmisten erilaisuus ja tukea alaisia niissä tilanteissa, joissa he tarvitsevat tukea ja kaiken kaikkiaan olla tavoitettavissa ja kuunnella. Ei ole myöskään väärin lähteä kyselemään suoraan henkilöstöltä, minkälaisia pelisääntöjä he kaipaavat, tai mistä asioista he haluaisivat enemmän tietoa. Liian vähän tietoa aiheuttaa yleensä väärinkäsityksiä ja epätietoisuus lisää epäluottamusta. Näin ollen, viestimällä omista tekemisistään ja yrityksen sisällä tapahtuvista asioista, johtaja lisää työntekijöiden luottamusta. Luottamusta lisää myös se, että johtaja jakaa vastuuta ja kannustaa työntekijöitä kokeilemaan erilaisia asioita ja uusia toimintatapoja. On tärkeää antaa työntekijöiden toteuttaa kokeilut omalla tavallaan ja analysoida tuloksia myöhemmin yhdessä heidän kanssaan. Positiivinen ja kannustava palaute on avainasemassa. (Huttunen, 2020, s. 131) Päätökset olisi hyvä viedä aina niiden ihmisten päätettäväksi, joilla on paras tieto päätöksen tekemiseksi. Tällaisissa tilanteissa organisaatiohierarkiaa ei tarvita, eikä johdolla ole automaattisesti ylintä päätösvaltaa, puhumattakaan parhaasta tietämyksestä tehdä päätöksiä. Luottamus siihen, että muutkin kuin johtajat osaavat tehdä riittävän hyviä päätöksiä, lisää työntekijän luottamuksen kokemusta ja tukee itseohjautuvuutta. (Luukka, 2019, s. 323)

Yrityksen sisällä olevat toimintatavat muodostuvat pitkälti yrityskulttuurin kautta. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan muun muassa sitä, minkälaisia merkityksiä, oletuksia, normeja ja arvoja yrityksen sisällä jaetaan. (Luukka, 2019, s. 19) Kulttuuri ohjaa organisaation jäsenten toimintaa, käytännössä sitä, mitä ihmiset tekevät kysymättä, oletusten perusteella (Luukka, 2019, s. 23).

Tämän vuoksi yrityskulttuuri on itseohjautuvissa organisaatioissa erityisen tärkeässä asemassa ja toivotunlainen yrityskulttuuri saadaan vain johtamalla (Luukka, 2019, s. 34). Oikeanlaisen kulttuurin luominen lähtee jo rekrytoinneista, kun palkataan henkilöitä, jotka

sopivat yrityksen kulttuuriin. Jos yritys esimerkiksi haluaa toimia ketterästi, myös henkilöstön pitää olla sellaista, että heillä on halu tehdä asioita ketterästi. Jos byrokratian kannattajat lisääntyvät ja muuttuvat enemmistöksi, koko yrityksen kulttuuri muuttuu. (Luukka, 2019, s. 36) Se, miten johtajat toimivat ja miten he käyttäytyvät, on erittäin keskeinen yrityskulttuuria määrittelevä tekijä. Voidaankin sanoa, että yrityksen kulttuuri on johtajansa varjo, niin hyvässä kuin pahassa mielessä. Johdon asenne, teot ja ihmiskäsitys vaikuttavat todella paljon siihen, millainen organisaation kulttuurista muotoutuu. (Luukka, 2019, s. 55)

Organisaatiokulttuurin ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että kulttuuri on vahva ja ihmiset ovat sisäistäneet sen (Luukka, 2019, s. 68). Miten sitten vahva yrityskulttuuri määritellään ja saadaan aikaan? Organisaatiokulttuurin luominen vaatii pitkäjänteistä työtä, mutta loppujen lopuksi kyse on vain oikeiden asioiden tekemisestä ja pienistä konkreettisista muutoksista. (Aaltonen; Ahonen ;& Sahimaa, 2020, s. 287) Kulttuurin pitää erottua muista ja se pitää pystyä tunnistamaan sekä ulkoa- että sisältäpäin. Tärkeät asiat pitää tuoda esille selvästi ja niiden on oltava osana arkea, kaikessa tekemisessä. Vahva yrityskulttuuri ohjaa työntekijät automaattisesti toimimaan sen mukaan ja ohjaa tällä tavalla koko organisaation toimintaa. Heikko kulttuuri sen sijaan ei ohjaa ketään millään tavalla, eikä sillä ole sen vuoksi vaikutusta organisaation toimintaan. (Luukka, 2019, s. 82) Jotta kulttuurista tulee vahva ja kiinteä osa arkea, tulee jokainen yrityksen prosessi, politiikka, tapahtuma, joka ikinen järjestetty tilanne, muotoilla kulttuurisista lähtökohdista käsin. Mitä selkeämmin kulttuurin kulmakivet on muotoiltu, sitä helpompaa muotoilutyö on, joten perustukset on oltava kunnossa. (Luukka, 2019, s. 87)

Asiakasymmärrys on ollut jo vuosia tärkeä osa myyntiä ja markkinointia, koska miten kukaan voisi johtaa asiakaskokemusta ymmärtämässä asiakasta? Tästä voisi luonnollisesti päätellä, että työntekijöitä pitäisi johtaa työntekijäymmärryksen kautta, mutta läheskään kaikissa yrityksissä tämä ei toteudu. (Luukka, 2019, s. 118) Tämä on kuitenkin sellainen asia, mihin varsinkin itseohjautuvuutta tukevan organisaation on panostettava, koska jotta voi tukea ihmisten itseohjautuvuutta, pitää ymmärtää, miten työntekijät ohjautuvat parhaiten. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan tiivistetysti tietoon pohjautuvaa ymmärrystä yrityksen yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista sekä niiden perusteella

päätelystä kokonaisymmärryksestä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista. Näiden kautta voidaan ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, hyvinvointiin ja motivaatioon. (Luukka, 2019, s. 118)

Jos työntekijää ei yritetä ymmärtää, eli yksilö ei ole johtamisen keskiössä, se aiheuttaa helposti sitä, että vääränlaiset, yksilölle sopimattomat, työkalut, säännöt ja erilaiset raskaat prosessit saavat ihmiset voimaan huonosti. (Luukka, 2019, s. 119) Ihmisillä on erilaisia elämäntilanteita, joten heitä myös motivoi erilaiset asiat. Yksi tapa, jolla voidaan selvittää työntekijäymmärrystä, on Leidenschaftin kehittämä työntekijäymmärryskysely Siqni. Sen tehtävänä on auttaa organisaatioita ymmärtämään, mikä on työntekijöille työssä motivoitumisen ja työhyvinvoinnin kannalta oleellisinta ja verrata, miten ne asiat toteutuvat organisaatiossa. Lisäksi se kerää kommentteja vastaajilta siihen, miten niiden yksilön tärkeäksi mainitsemien asioiden pitäisi toteutua. (Luukka, 2019, s. 120) Yksi Siqni-kysely ei muuta välttämättä mitään, mutta se on hyvä pohja, minkä avulla yritys voi lähteä selvittämään työntekijäymmärrystä. Kyselyn idea on sisäänsä hyvin selkeä ja ymmärrettävä, joten mikään ei estä toteuttamasta siitä omanlaista variaatiota omassa organisaatiossaan. Työntekijäymmärryksen ytimessä on kuitenkin yksilö, joten kaikenlaiset kohtaamiset työntekijöiden kanssa ovat oleellisia ja tärkeitä työntekijäymmärryksen luomisessa ja mikään kokeilu ei varmastikaan mene hukkaan.

Jotta ihmiset voivat tehdä päätöksiä itseohjautuvasti, tulee jokaisella olla pääsy kaikkeen päätöksen ja sen vaikutusten kannalta oleelliseen tietoon. Tämä vaatii yrityskulttuurilta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Organisaatioon on luotava kanavia, joiden avulla ihmiset löytävät oman ja organisaation kannalta oleellisen tiedon ja avata sen sisältöä ja tarkoitusta henkilöstölle. (Luukka, 2019, s. 323) Avoin ja keskusteleva yrityskulttuuri rakennetaan esimerkiksi käytävillä tapahtuvissa kohtaamisissa sekä viestintäkanavissa, mutta myös oikeanlaisella viestinnällä ja varsinkin tunnelmalla, joka viestinnällä saadaan aikaiseksi. Tapoja oikeanlaisen tunnelman luomiseen on monia. (Luukka, 2019, s. 349) Tässäkin asiassa on huomioitava jälleen kerran ihmisten erilaisuus. Jos esimerkiksi pidetään henkilöstölle info, jossa voi esittää kysymyksiä, niin vaikka yrityksen kulttuuri olisi melko avoin, niin työntekijöillä voi silti olla asioita, joista he kertovat mieluummin kahden kesken, sähköpostin

välityksellä tai jopa anonyymisti. (Luukka, 2019, s. 350) Yhteisessä tilaisuudessa käydyt keskustelut voivat olla vuorovaikutteisia ja kollegan kommentin innoittamana saattaa innostua sanomaan oman mielipiteensä, mitä ei olisi sanonut välttämättä kahden kesken, mutta tilaisuuksien erilainen luonne pitää ymmärtää ja vaihtoehtoisia kommunikointitapoja on hyvä tarjota. Anonyymien kysymysten kysymistä ei kannata myöskään pelätä, koska oli kysymys mikä tahansa, niin on hyvä saada se selville, jotta pysyy tilanteen tasalla siitä, mikä työntekijöitä askarruttaa. Nimettömät kysymykset mahdollistavat omalta osaltaan avoimuuden kulttuuria. (Luukka, 2019, s. 351)

3.3 Työn mielekkyys ja sen vaikutus itseohjautuvuuteen

Vuonna 2018 Leidenschaft Oy selvitti Siqni-kyselyn avulla 5700 suomalaisen työntekijän työssä motivoitumisen ja jaksamisen kannalta merkityksellisimpiä asioita. Esille nousi mielekkäät työtehtävät, työyhteisö, palkka, vaikutus työhön ja työympäristöön, työn ja vapaa-ajan tasapaino, mukava ja oikeudenmukainen esimies, mahdollisuus olla oma itsensä, turvallisuus ja halu kehittyä. Peräti 42% vastaajista oli sitä mieltä, että työn merkityksellisyys on viiden merkityksellisimmän asian joukossa.

Autonomialla tarkoitetaan työntekijän kokemusta hänelle mielekkään työn tekemisestä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työtehtävät eivät tunnut pakotetuilta. Autonomia liittyy vapautteen valita ja vaikuttaa omiin työtehtäviin. Autonomia perustuu pitkälti siihen ymmärrykseen, että yksilöllä on oma halu ja tahto ja sitä tulee kunnioittaa. Jos työntekijöitä halutaan johtaa ns. aikuinen-lapsi-ajatuksella, eli niin että aikuinen káskee, miten toimitaan ja lapsi tottelee, niin ongelmaksi muodostuu se, että työntekijät alkavat myös käyttäytymään kuin lapset. (Luukka, 2019, s. 147) Tällainen ajattelumalli kitkee todella tehokkaasti itseohjautuvuuden, koska lapsethan tekevät asioita vain, kun niistä huomautetaan heille. Jos sen sijaan vahvistetaan autonomiaa, tuetaan samalla myös itseohjautuvuutta.

Taloushallinnon prosessit ovat monesti työntekijöiden mielestä aika tylsiä, mutta tietyllä tavalla pakollisia prosesseja. Uskon kuitenkin, että yrityksen sisäisten prosessien kehittämiseen osallistuminen lisää jollain tasolla autonomian tunnetta, koska

yksinkertaisissa ja tylsissäkin työtehtävissä voidaan saada autonomian kokemuksia. Motivaatiotutkijoiden ryhmä on luonut vuonna 1994 Edward Decin johdolla prosessin, jonka avulla työntekijää voidaan motivoida tylsäänkin työtehtävään. Se koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen todetaan rehellisesti, että kyseinen työtehtävä ei ole välttämättä hauska. Toiseksi tarjotaan työntekijälle jokin merkityksellinen syy, miksi työ on silti tehtävä, esimerkiksi kululaskujen skannaamisessa tämä syy voisi olla, että saa rahansa takaisin yritykseltä. Kolmas kohta on, että annetaan työntekijälle mahdollisimman paljon valtaa ja vapauksia päättää siitä, miten työ tehdään. (Luukka, 2019, s. 151) Leidenschaftin Signi-kyselyssä 28 prosenttia vastaajista koki vaikutusmahdollisuudet merkityksellisiksi ja itseohjautuvuuteen liittyvät asiat, kuten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön, sekä mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin nousivat passiivisemmän työteon väittämiä tärkeämmiksi. (Luukka, 2019, s. 123) Juuri nämä asiat kuvaavat hyvin pitkälti sitä, mitä haen tällä taloushallinnon prosessien loppukäyttäjälähtöisellä kehittämisellä ja miksi ylipäätään haluan lähteä kehittämään tukitoimintoja. Taloushallinnon prosessien kehittäminen on hyvä esimerkki konkreettisesta muutoksesta, jolla pyritään luomaan yhteisiä pelisääntöjä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja osallistamalla prosessin loppukäyttäjät kehitysprojektiin. Tarkoituksena on löytää uudenlaisia tapoja tehdä asioita ja helpottaa ja sujuvoittaa työntekijöiden arkea. Lisäksi on tarkoitus lisätä henkilöstön tietämystä ja sitä kautta myös itseohjautuvuutta taloushallinnon prosessien osalta.

Ihminen halua pohjimmiltaan etsiä elämäänsä merkityksellisyyttä ja kokemus elämän mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä on inhimillinen perustarve. Joskus oma työ saattaa kuitenkin tuntua arvottomalta, varsinkin jos se hukkuu arjen kiireisiin, organisaation byrokraatiaan ja toimimattomiin prosesseihin. (Aaltonen; Ahonen ;& Sahimaa, 2020, s. 24) Mistä mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemus sitten muodostuu? Emily Esfahani Smith on kuvannut kirjassaan Merkityksellisyyden voima merkityksellisyyttä neljän eri elämän pilarin avulla. Nämä pilarit ovat tarinankerronta, yhteenkuuluvuus, tarkoitus ja itsensä ylittäminen. Jokainen elämä on oma tarinansa ja jokaisen elämän merkityksellisyys syntyy yksilön subjektiivisena kokemuksena. Jokainen kertoo omaa tarinaansa ihmisille ja itselleen ja se toimii henkilökohtaisen identiteetin pohjana ja kaikki elämäntapahtumat punoutuvat siihen. (Aaltonen; Ahonen ;& Sahimaa, 2020, s. 37) Yhteenkuuluvuus sen sijaan tuo

merkityksellisyyttä sitä kautta, että sitä kautta saamme kokemusta toimintamme ja elämämme arvokkuudesta. Yhteisön ulkopuolelle jääminen voi aiheuttaa jopa fyysistä kipua, joten sitä ei pidä ollenkaan vähätellä. (Aaltonen;Ahonen ;& Sahimaa, 2020, s. 39) Toisin sanoen, merkityksellisyys elämässä syntyy suhteessa muihin ihmisiin ja ympäristöön. Tarkoituksella tarkoitetaan vakaata ja kauaskantoista päämäärää, jota kohden ihminen pyrkii ja siihen liittyy hyvin tiiviisti ajatus oman panoksen antamisesta maailmalle ja yhteiseen hyvään. (Aaltonen;Ahonen ;& Sahimaa, 2020, s. 41) Itsen ylittäminen on haltioitumisen tila, jossa aika unohtuu ja kokee vahvaa yhteyttä muihin ihmisiin. Näin ollen itse ylittyminen liittyy hyvin vahvasti yhteenkuuluvuuteen ja niitä ei voida erottaa toisistaan. Ihminen kokee olevansa osa jotain merkityksellistä, kuuluvansa johonkin porukkaan, jolla on yhteinen päämäärä. (Aaltonen;Ahonen ;& Sahimaa, 2020, s. 43)

Miksi työn merkityksellisyys on tärkeää? Pitkälti sen vuoksi, että merkityksellisyyden kokeminen lisää työn mielekkyyttä ja tekee työstä tekemisen arvoista. Merkityksellistä työtä tekevä työntekijä on muun muassa tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi, luovempi, terveempi ja onnellisempi. Lisäksi merkityksellisyys saa aikaan tehokkaita ja hyvin toimivia tiimejä. (Aaltonen;Ahonen ;& Sahimaa, 2020, s. 56) Tästä päästään taas siihen pohdintaan, miksi työn merkityksellisyys pitää ottaa huomioon myös sisäisten prosessien kehityksessä. Ensinnäkin, kun prosessi kuvataan ja siitä keskustellaan, työntekijälle saattaa selvitä täysin uusia asioita prosessin luonteesta ja sen merkityksestä ja ennen kaikkea omasta osuudesta prosessissa. Sitten kun prosessiin pääsee vielä kaiken lisäksi vaikuttamaan, niin sen osana toimiminen tuntuu merkityksellisemmältä.

4 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto on tärkeä ja myös välttämätön osa yrityksen toimintaa, oli se sitten osana yritystä tai ostettu ulkopuolisena palveluna. Taloushallinto koostuu vähintään laskutuksesta, maksuliikenteestä, palkanlaskennasta, kirjanpidosta ja erilaisista viranomaisraportoinneista ja raportoinnista yrityksen johdolle. Taloushallinto pyritään yleensä järjestämään mahdollisimman kustannustehokkaasti ja varmaan pitkälti sen vuoksi erilaiset

automaatiohankkeet ja sähköinen taloushallinto ovat osa nykyaikaisen taloushallinnon arkea. (Koivumäki & Lindfors, 2012, s. 11)

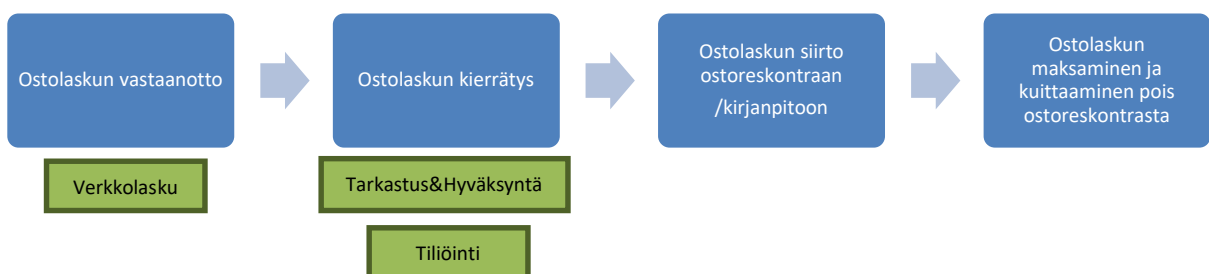
Se, mitä osakokonaisuuksia yrityksen taloushallinto sisältää, määräytyy pitkälti yrityksen toiminnan mukaan. Jos esimerkiksi yritys valmistaa ja myy tavaraa, laskutukseen liittyvät prosessit saattavat poiketa paljonkin sellaisesta yrityksestä, joka myy pelkästään palveluita. Myös ostolaskuprosessissa saattaa olla suuria eroja, koska tavaroiden valmistus ja myynti vaatii yleensä myös varaston ja siihen liittyvän kirjanpidon. Maksuliikenteen osalta eroja saattaa olla esimerkiksi sen vuoksi, että yritykset tarjoavat asiakkailleen keskenään erilaisia maksuvaihtoehtoja, koska käteis- ja korttimaksut käsitellään eri tavalla, kun laskut. (Koivumäki & Lindfors, 2012, s. 12)

Kehittämistyön kohteeksi valitut kolme taloushallinnon osakokonaisuutta ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi ja kululaskuprosessi ovat hyvin moninaisia ja niihin liittyy paljon erilaisia vaiheita.

4.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi (kuva 2) on yleensä eniten resursseja vievä taloushallinnon osakokonaisuus. Ostoprosessiin liittyy yleensä seuraavanlaisia vaiheita: tilaus- ja toimitusprosessi, ostolaskun vastaanotto, ostolaskun tiliöinti, ostolaskun hyväksyntä tilaukseen/sopimukseen perustuen, maksatus, täsmäytykset ja jaksotukset ja arkistointi. (Lahti & Salminen, 2014, ss. 52-53)

Kuva 2 Ostolaskuprosessi



Ostolaskuprosessi alkaa yleensä siitä, että ostolasku vastaanotetaan. Tähän on monia eri tapoja, mutta tyypillisimmin lasku saapuu joko paperisena tai verkkolaskuna. 1.4.2020 astui voimaan EU:n verkkolaskudirektiivin mukainen verkkolaskulaki, jonka mukaan yrityksillä on oikeus saada laskunsa pyynnöstä verkkolaskuina. Ainoastaan pienemmät toimijat, joilla on liikevaihtoa alle 10.000 euroa tai jotka tekevät vain kuluttajakauppaa, on vapautettu velvoitteesta lähettää verkkolaskuja. (Rantalainen Oy, 2022) Sähköinen laskujen vastaanotto nopeuttaa huomattavasti laskujen käsittelyä, koska perinteinen ostolaskuprosessi tapahtuu paperisilla ostolaskuilla ja siinä on useampia työvaiheita, kun sähköisessä ostolaskuprosessissa, jossa jää pois esimerkiksi kirjekuorten avaaminen, paperisen ostolaskun lähettäminen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon postin kautta ja laskun tallentaminen manuaalisesti ostoreskontraan. (Lahti & Salminen, 2014, ss. 53-54) Koska verkkolaskutus on suuressa osassa yrityksistä arkipäivää ja myös verkkolaskulaki ohjaa siihen, kuvaan ostolaskuprosessin vaiheet siitä näkökulmasta, että lasku saapuu verkkolaskuna.

Yleensä verkkolaskut saapuvat ostolaskujen kierrätysjärjestelmään (Koivumäki & Lindfors, 2012, s. 13), joka voi olla erillinen järjestelmä tai sitten se on osana kirjanpitojärjestelmää. Kierrätysjärjestelmässä laskut kierrätetään tarkastuksessa ja hyväksynnässä yrityksen tarkastus- ja hyväksyntäohjeiden mukaisesti ja siellä voidaan hoitaa myös laskun tiliöinti, eli valinta siitä, mille kirjanpidon tilille kyseinen kulu ohjataan. Myös arvonlisäveroon liittyvät kirjaukset voidaan hoitaa tässä vaiheessa prosessia. Lisäksi yrityksellä saattaa olla käytössään kustannuspaikkoja, projekteja tai muita tarkentavia tietoja, jotka voidaan syöttää tässä vaiheessa myös.

Jos yrityksellä on käytössään ostotilausjärjestelmä, tai jotain muuta automatiikkaa, ostolaskut saattavat mennä suoraan hyväksytyiksi, kun ne täyttävät tietyt määritelmät. Ostotilaukselle voidaan syöttää summa, minkä suuruinen osto saa olla ja laskuttajaa voidaan pyytää lisäämään ostolaskulle ostotilauksen numero. Järjestelmään voida luoda esimerkiksi sellainen sääntö, että laskun saapuessa järjestelmä osaa tarkistaa ostotilausnumeron perusteella, että laskun loppusumma ei ylitä sallittua arvoa ja jos ylitystä ei tapahdu, lasku

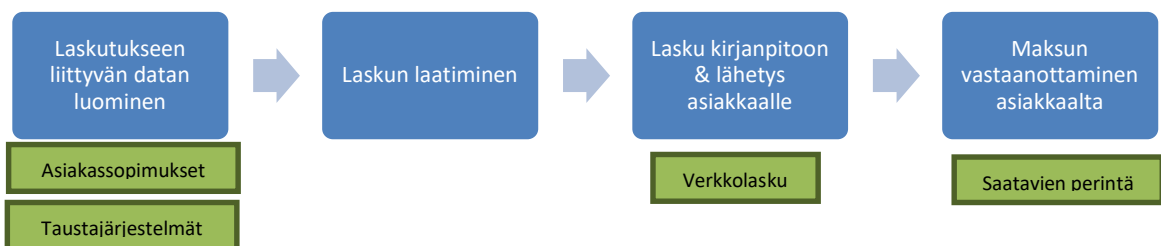
menee automaattisesti hyväksytyksi. Ostotilaus voi myös ohjata laskun oikeanlaiseen tarkastus- ja hyväksyntäkiertoon. Ostotilauksen käyttötapoja on lukuisia, riippuen minkälaisia järjestelmiä yrityksellä on käytössään ja miten he haluavat hyödyntää ostotilauksia ostolaskuprosessissaan.

Hyväksynnän jälkeen laskut siirtyvät ostoreskontraan ja näin ollen myös kirjanpitoon. Kierrossa oleva lasku ei näy yleensä vielä yrityksen tuloslaskelmassa tai taseessa, vaan vasta kun se on siirretty kirjanpitoon, se on virallinen kulu. Ostolaskuprosessi ei kuitenkaan pääty vielä siihen, että kulu on ostoreskontrassa, vaan lasku pitää vielä maksaa ja kun se on maksettu ja kuitattu järjestelmässä maksetuksi, se poistuu ostoreskontrasta ja prosessi päättyy.

4.2 Myyntilaskuprosessi

Perinteisesti myyntilaskuprosessin nähdään alkavan laskun laatimisesta ja päättyvän siihen, kun asiakkaan maksusuoritus on kirjattu kirjanpitoon. (Lahti & Salminen, 2014, s. 78)

Kuva 3 Myyntilaskuprosessi



Myyntilaskuprosessi onkin käytännössä yhtä kuin yrityksen laskutusprosessi. Yrityksen laskutus perustuu yleensä tavaraan tai palveluun, joka on myyty asiakkaalle ja joka näin ollen myös veloitetaan asiakkaalta. Tavaraa myyvissä yrityksissä laskutusta edeltää tilausten käsittely, johon liittyy yleensä myös varastonhallinta ja ostotilaukset. Palveluyritys voi hyödyntää projektinhallintajärjestelmää. (Koivumäki & Lindfors, 2012, s. 12) Vaikka yrityksellä ei olisi käytössä projektinhallintajärjestelmää, niin yleensä tunnit kuitenkin

kirjataan jonnekin ja tuodaan järjestelmästä jollain tavalla osaksi laskutusta ja laskutetaan asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti.

Ennen kuin laskut voidaan laatia, pitää laskutettavat tiedot tallentaa joko manuaalisesti tai muodostaa automaattisesti järjestelmien sisältämän datan perusteella. (Lahti & Salminen, 2014, s. 85) Muista järjestelmistä tuotava data voi olla esimerkiksi tuntikirjausjärjestelmästä tuotu tieto tehdyistä tunneista tai kiinteiden sopimusrivien tuonti toisesta järjestelmästä, esimerkiksi toimitilavuokra tai ohjelmistoylläpito. Laskutusvaiheessa pitää yleensä valita myös oikea arvonlisäverokanta, sekä syöttää asiakkaaseen ja asiakassopimukseen liittyviä tietoja, ellei nämä tiedot tule suoraan jostain taustajärjestelmästä. Laskun kannalta oleellisia tietoja asiakkaaseen liittyen ovat asiakkaan nimi, laskutusosoite, maksuehto ja asiakkaan yhteyshenkilö. Lisäksi asiakkailta saattaa tulla tarkempia tietoja, joita haluavat laskulle, kuten ostotilausnumero, projektinumero tai joku tietty viite. Nämä liittyvät yleensä jollain tavalla asiakkaan prosessien automatisointeihin. Nämä kaikki tiedot edesauttavat siinä, että lasku löytää tiensä perille ja tulee ajallaan maksetuksi, joten ne ovat tärkeitä yrityksen kassanhallinnan kannalta.

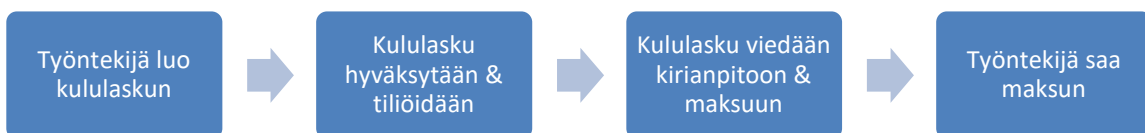
Kun lasku on tehty, se siirtyy kirjanpitoon. Tämän jälkeen se pitää kuitenkin lähettää asiakkaalle, jotta asiakas tietää, mitä hänen pitää maksaa. Myyntilaskun lähetys voidaan toteuttaa eri kanavia pitkin, esimerkiksi postin kautta paperilla tai verkkolaskuna. Nykyään suuri osa laskuista lähtee verkkolaskuina jonkun operaattorin kautta. Jotta yritys voi lähettää verkkolaskuja, sen täytyy tehdä sopimus jonkun verkkolaskuoperaattorin tai pankin kanssa. Kun verkkolaskusopimus on kunnossa, laskun lähetys onnistuu näppärästi, yleensä ihan vain nappia painamalla.

Myyntilaskuprosessi jatkuu siihen asti, että asiakkaalta saadaan suoritus. Eräntyneitä laskuja voidaan seurata myyntireskontran kautta ja jos maksua ei kuulu eräpäivänä, voidaan ryhtyä toimenpiteisiin maksun saamiseksi, lähettämällä maksumuistutuksia. Jos maksua ei muistutuksista huolimatta kuulu, voidaan maksua alkaa hakemaan perintätoimien kautta. Oikeudelliseen perintään käytetään yleensä tähän erikoistuneita yrityksiä. (Lahti & Salminen, 2014, ss. 97-98)

4.3 Kululaskuprosessi

Kululaskuprosessi aiheutuu yleensä siitä, kun yrityksen työntekijä matkustaa tai tekee jonkun yrityksen kuluihin kuuluvan pienhankinnan. Jos työntekijät tekevät ostokset omalla rahallaan, heille muodostuu saatava yritykseltä. Monessa yrityksessä matka- ja kululaskut kulkevat samassa järjestelmässä ja silloin mukana on myös Suomen laissa määriteltyjä verovapaita matkakustannuksia, kuten kilometrikorvauksia ja päivärahoja, joita ei makseta kulukuittia vastaan, vaan matkan määränpään ja pituuden perusteella. Suoria kuitteja vastaan maksettavia matkakuluja sen sijaan ovat yleensä hotelli- ja majoituskulut, matkavälineisiin liittyvät kulut, kuten juna-, taksi- ja bussiliput sekä pysäköintikulut. Muita kuluja voivat olla esimerkiksi asiakkaisiin liittyvät neuvottelukulut, toimiston kahvitarvikehankinnat ja ammattikirjallisuus. Kululaskuprosessi alkaa kululaskun laatimisesta, jatkuu sen tarkastamisella ja päättyy sen maksamiseen ja kirjanpitoon kirjaamiseen. (Lahti & Salminen, 2014, ss. 101-102)

Kuva 4 Kululaskuprosessi



Yleensä yrityksellä on jonkinlainen kululaskulomake, joko sähköinen tai paperinen. Lomakkeeseen täytetään tiedot kulun suuruudesta ja selitys siitä, miksi kulu on syntynyt, onko esimerkiksi kyseessä toimistolle hankittu tavara vai esimerkiksi lounas asiakkaan kanssa. Lisäksi mukaan tulee liittää kuitti/tosite maksun suuruudesta. Jotta työntekijä saa rahansa takaisin, hänen pitää toimittaa lomake taloushallintoon jatkokäsittelyyn. Joissain yrityksissä lomake käy ennen taloushallintoa hyväksyntäkierröksellä, esimerkiksi työntekijän esimiehellä, mutta sähköisissä lomakkeissa ja järjestelmissä asia hoidetaan yleensä kululaskunkierrätyssovelluksessa. Joissain yrityksissä kululaskut kiertävät samassa järjestelmässä matkalaskujen kanssa. Nykyään on olemassa myös matkapuhelimella

käytettäviä sovelluksia, joilla voi ottaa kuvan kuitista ja tehdä ja lähettää kululaskun täysin sähköisesti.

Matka- ja kululaskuprosessi on monessa yrityksessä taka-alalle jäänyt prosessi, johon liittyvät vastuut voivat olla epäselvät, koska niitä hoidetaan eri osastoilla. Verovapaiden matkakustannusten korvausta ohjaa Verohallinnon vuosittain määrittelemät maksimikorvausrajat ja ne pitää raportoida Tulorekisteriin, joten niiden seuranta ja kontrolli on paljon tarkempaa, kun esimerkiksi yksittäisen kahvitarvikehankinnan. Tulosrekisteri on sähköinen tietokanta, jonne yritykset ilmoittavat tiedot maksetuista palkoista, eläkkeistä ja etuuksista reaaliaikaisesti, henkilöittäin ja maksutapahtumittain eriteltyinä (Tulorekisteri, 2022) , joten on luonnollista, että HR- ja palkkahallinto hallinnoi niitä palkkojen yhteydessä. Lisäksi verovapaat matkakustannukset, kuten kilometri- ja päivärahat ilmoitetaan viimeistään maksukuukautta seuraavan kuukauden viidentenä päivänä (Tulosrekisteri, 2022), joten niillä on selkeä raportointiaikataulu, toisin kuin kululaskuilla, joilla ei ole raportointivaatimuksia kolmannelle osapuolelle.

Kululaskut vastaavat kirjanpidollisesti ostolaskuja, koska molemmat ovat yrityksen kuluja. Kululaskut pitää myös kirjata jollekin kirjanpidon tilille ja huomioida arvonlisäverokirjaukset, joten kululasku päättyy kulureskontraan ja kirjanpitoon yleensä vasta siinä vaiheessa, kun joku taloushallinnon henkilö ottaa sen käsittelyyn ja tarkastelun kohteeksi. Kululaskuprosessi päättyy siihen, että kulu on maksettu työntekijälle ja kuitattu pois kulureskontrasta.

5 Projektin suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen oleellisena osana oli projekti, jonka puitteissa henkilöstölle jaettiin tietoa sekä kerättiin heiltä mielipiteitä ja havainnoitiin itseohjautuvuuteen liittyen. Tutkimuksen alussa laadittiin tietoperusta ja kuvattiin nykytilanne. Näiden pohjalta laadittiin haastatteluiden kysymykset. Varsinainen projektityö alkoi loppuvuodesta 2021 ja se eteni kuvan 5 mukaisesti.

Kuva 5 Projektin toteutusaikataulu

Infot	Workshopit	Yhteenveto & muutokset
<ul style="list-style-type: none"> • Info työn aloittamisesta 15.10 • Ostolaskuprosessi-info 19.10. + palautekysely • Myyntilaskuprosessi-info 26.10. + palautekysely • Kululaskuprosessi-info 2.11. + palautekysely 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostolaskuprosessin kehitysworkshop 23.11 + palautekysely • Myyntilaskuprosessin kehitysworkshop 30.11 + palautekysely • Kululaskuprosessin kehitysworkshop 7.12 + palautekysely 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteenveto infoista, workshoppeista ja kyselyiden vastauksista muutosehdotuksineen Slackiin 16.12. • Muutostoimenpiteet • Palautekysely koko projektista 28.1.2022

Varsinainen projektityö käynnistyi henkilökunnan tiedottamisella opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja aikataulusta. Tämän jälkeen pidettiin kolme erillistä virtuaalista infoa, joissa jokaisessa käytiin läpi yksi yksittäinen prosessi teoreettisella tasolla. Infot myös nauhoitettiin. Jokaisen infon jälkeen lähetettiin haastattelukysymykset (liite 1) prosesseihin liittyen kaikille. Mukaan liitettiin linkki nauhoitettuun infoon, jotta myös ne pystyivät vastaamaan, jotka eivät ole olleet mukana infoissa. Seuraavaksi pidettiin kolme erillistä kehityspalaveria, joissa pyydettiin vapaita kommentteja kyseisiin prosesseihin liittyen. Kommentteja sai kertoa suullisesti tai kirjoittaa reaaliajassa anonyymisti Flinga-työkalun avulla. Flinga on verkossa toimiva verkkoalusta, joka mahdollistaa tekstin kirjoittamisen virtuaaliselle valkotalulle. Kaikkien kommentit näkyvät reaaliajassa, mutta niiden kirjoittajaa ei näe. Nämäkin infot tallennettiin. Jokaisen infon jälkeen lähetettiin kyseisen prosessin kehittämiseen liittyvät haastattelukysymykset (liite 1) koko henkilökunnalle. Alussa kysyttiin, onko osallistunut vai kuunnellut nauhoitteen, koska nauhoitteen kuunteleminen ei ole vuorovaikutusta, joten jatkokysymykset poikkesivat hieman toisistaan ja niillä haluttiin tutkia hieman eri asioita.

Kun kaikki infot ja haastattelut oli pidetty, tiedot koottiin yhteen ja katsottiin, mitä muutostoimenpiteitä voitiin lähteä toteuttamaan. Yhteenvedon jälkeen esitettiin uudet prosessit ja toimenpiteet henkilökunnalle ja käytiin läpi myös ne asiat, mitä ei lähdetty

toteuttamaan ja miksi. Muutama kuukausi muutosten jälkeen toteutettiin myös erillinen palautekysely, jonka avulla voitiin lähteä miettimään jatkotoimenpiteitä, esimerkiksi mitä muutetaan seuraavaksi ja oliko jossain asiassa tarvetta palata takaisin vanhaan toimintamalliin.

5.1 Yritys X:n kehitettävät taloushallinnon prosessit

Yrityksellä on käytössään Merit Software Oy:n Merit Aktiva -niminen kirjanpitojärjestelmä, jossa kaikki taloushallinnon prosessit tuotetaan sähköisesti palkanlaskentaa lukuun ottamatta. Merit Aktiva on perustettu vuonna 1991, kun Kaja ja Andres Kert lähtivät kehittämään ohjelmistoa kirjanpidon ja osakkeiden hallintaan. Nykyään Merit Software Oy on osa Visma-konsernia. Merit Aktiva on helppokäyttöinen ja hyvin kevyt, pilvipohjainen, kirjanpito-ohjelma. (Merit Software Oy, 2021) Se sopii todella hyvin pienen yrityksen tarpeisiin, koska siinä ei ole juurikaan mitään monimutkaista ja kankeaa, mutta sillä onnistuu myös modernit sähköiset työvaiheet, kuten verkkolaskutus, verkkolaskujen vastaanotto ja sähköiset kulutositteet mobiiliapplikaation kautta.

Kululaskujen käsittelyssä käytetään erillistä CostPocket-sovellusta, joka toimii Merit Aktivan yhteydessä. Kuitit lähetetään järjestelmään joko mobiilisovelluksen kautta kuvaamalla tai sähköpostilla.

Yrityksen X ostolaskuprosessi alkaa tarpeella hankkia jotain. Ostolaskut koostuvat enimmäkseen isoista hankinnoissa, joista osa on säännöllisiä, sopimuksiin perustuvia, kuten esimerkiksi vuokrat, alihankintatyöt, matkapuhelinliittymät ja siivouspalvelut. Lisäksi yrityksellä on käytössään tilikortti, jolla voi ostaa tarvikkeita toimistolle. Tämän lisäksi yrityksellä on käytössään erinäisten toimittajien portaaleja, joista työntekijät voivat käydä tilaamassa itselleen sopivat työvälineet. Lähtökohtaisesti ihmiset saavat valita työvälineensä itse, mutta niistä keskustellaan toimitusjohtajan kanssa etukäteen työsuhteen alkaessa. Työsuhteen aikana hankitut työvälineet voi hankkia itse sitä mukaa, kun tarve tulee, mutta tyypillisesti näistäkin mainitaan toimitusjohtajalle. Isompien hankintojen kohdalla keskustellaan toimitusjohtajan kanssa etukäteen.

Kun tuote/palvelu on päätetty hankkia, se hankitaan ja siitä tulee yleensä tilausvahvistus. Toimittajaportaalien kautta tehdyt tilaukset näkyvät portaaleissa ja taloushallinnolla on niihin tunnukset.

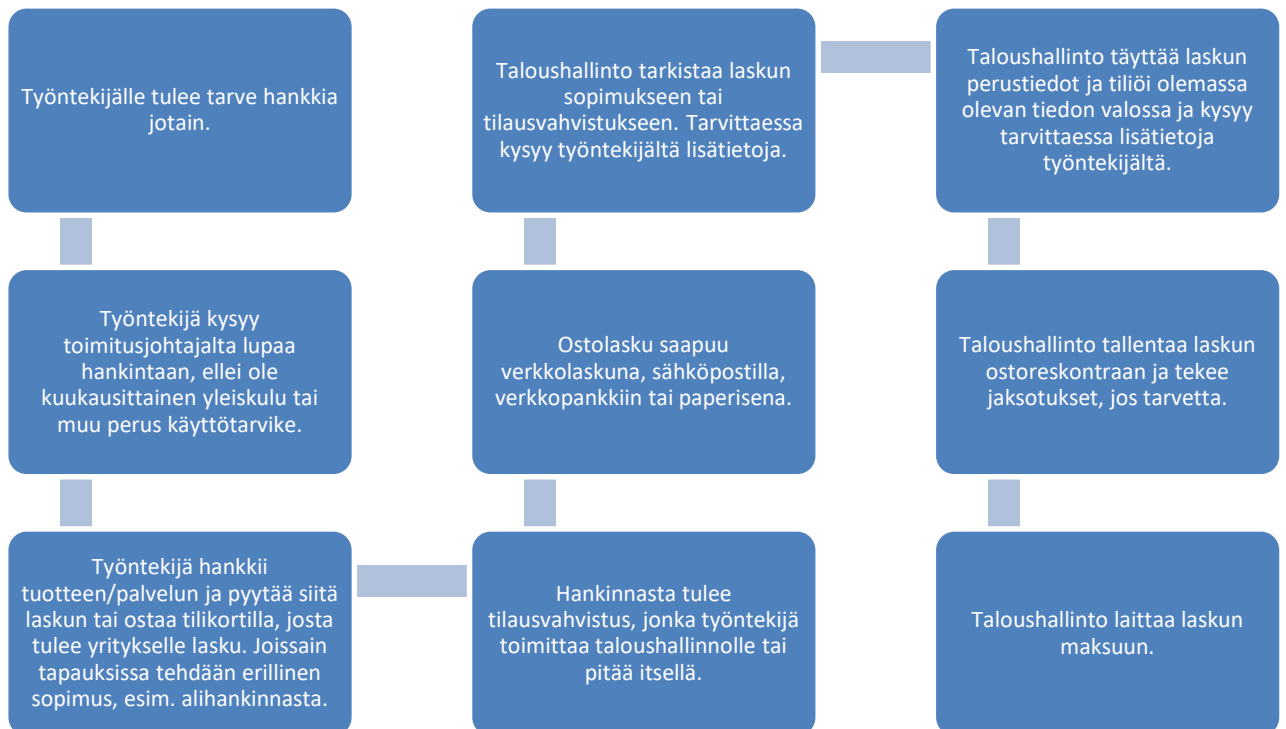
Ostolasku voi saapua neljällä eri tavalla: verkkolaskuna, sähköpostilla, verkkopankkiin tai paperisena. Verkkolasku on yrityksen suosima vastaanottotapa sen vuoksi, että se on kaikista tehokkain ja nopein. Tämän vuoksi toimittajia ohjeistetaan toimittamaan ensisijaisesti verkkolaskuja ja muulla tavoin toimittaneita kontaktoidaan. Koska laskun vastaanottotapa ei vaikuta käytännössä muihin kuin taloushallinnon työntekijään, en lähde kuvaamaan sitä tässä sen tarkemmin, vaan keskityn kuvaamaan vastaanotto prosessin yleisellä tasolla.

Kun ostolasku saapuu, taloushallinto joko tarkistaa sen summan sopimuksesta, jos kyseessä on esimerkiksi kuukausittain toistuvat vuokralasku tai kysyy sen oikeellisuudesta tilaajalta. Kysyminen tapahtuu joko sähköpostilla, yrityksen sisäisessä viestintätyökalussa, Slackissa, tai suullisesti. Jos lasku ei ole sovitun mukainen, tilaaja reklamoi ja lasku jätetään odottamaan. Jos kaikki on kunnossa, taloushallinto voi jatkaa laskun työstöä.

Lasku viedään ostoreskontraan kirjaamalla sen perustiedot ja tiliöimällä se oikealle kirjanpidon tilille. Verkkolaskujen kohdalla nämä tulevat osittain automaattisesti. Joskus tiliöinti vaatii lisäkysymyksen tarkastajalta, mikä viivyttää prosessia. Kun laskun tiliöinti on valmis, se voidaan tallentaa ostoreskontraan ja sille syntyy tositenumero. Tarvittaessa lasku voidaan jaksottaa ostoreskontranäkymästä, määrittelemällä jaksotettavat kuukaudet erillisen toiminnon kautta. Ostolasku arkistoidaan kuukausittain, muun kirjanpitoaineiston kanssa samalla kertaa.

Alla olevassa prosessikaaviossa on hahmoteltu yritys X:n ostolaskuprosessi:

Kuva 6 Yritys X:n ostolaskuprosessi



Yrityksen työntekijän rooli ostolaskuprosessissa on tuotteen/palvelun tilaaja, joka myöhemmin myös tarkistaa laskun, jos taloushallinnolla ei ole tarpeeksi tietoa laskun tarkastamista varten. Lisäksi projektipäälliköt tarkastavat omien projektiansa alihankintalaskut. Sopimuksiin perustuvat kuukausilaskut, kuten siivous, vuokrat, yms. tarkistetaan sopimuksista taloushallinnon toimesta.

Myyntilaskuprosessi alkaa tyypillisesti laskun tekemisestä, mutta asiantuntijayrityksissä työntekijän rooli alkaa jo paljon aiemmin, joten halusin kuvata yritys X:n myyntilaskuprosessin lähtemään siitä, kun asiakkaan kanssa tehdään sopimus. Se määrittelee kuitenkin kaiken pohjan myyntilaskutukselle, kuten maksuajan, asiakkaan laskutustiedot, hinnat ja laskutusajankohdan. Lisäksi se auttaa työntekijöitä hahmottamaan omaa rooliaan osana myyntilaskuprosessia paremmin, koska laskutusvaiheessa on selvästi vähemmän osallisia, kun aiemmissa vaiheissa.

Kun asiakassopimus on allekirjoitettu, projektipäällikkö avaa projektin tuntikirjausjärjestelmään sopimuksen mukaisesti. Tämän jälkeen projektipäällikkö ohjeistaa projektissa mukana olevia työntekijöitä kirjaamaan tuntinsa oikealle projektille oikeanlaisesti. Jos esimerkiksi projektin sisällä on useampia erilaisia vaiheita, tunnit pitää osata kirjata oikeisiin vaiheisiin. Ohjeistuksen saatuaan työntekijä kirjaa tuntinsa tuntikirjausjärjestelmään.

Kun tunnit ovat laskutettavissa, projektipäällikkö kokoaa tunnit yhteen ja toimittaa tiedon laskutettavista tunneista taloushallintoon sähköpostilla. Osa projekteista ei vaadi tätä vaihetta ollenkaan, vaan taloushallinto poimii tunnit itse tuntikirjausjärjestelmästä. Ennen laskuttamista laskuttaja etsii kyseisen projektin laskutusjärjestelmästä, tai jos kyseessä on uusi asiakas/projekti, niin laskuttaja täyttää ennen laskutusta asiakkaan/projektin perustiedot järjestelmään. Kun perustiedot ja tunnit ovat tiedossa, laskun voi tehdä ja lähettää asiakkaalle, pääasiassa verkkolaskuina. Myyntilaskutusprosessi päättyy, kun asiakas on maksanut laskun.

Alla olevassa prosessikaaviossa on hahmoteltu yrityksen X myyntilaskutusprosessi:

Kuva 7 Yritys X:n myyntilaskutusprosessi



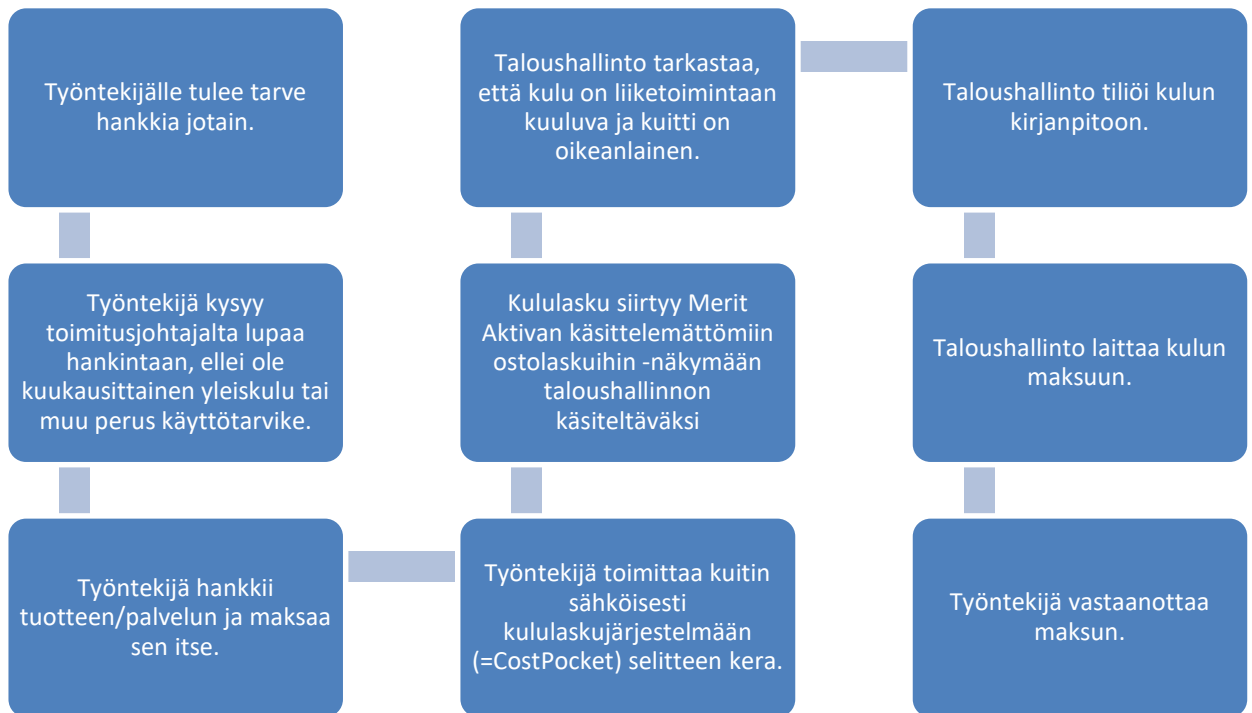
Kululaskuprosessi eroaa ostolaskuprosessista sen verran, että siinä työntekijä ostaa jotain omalla rahalla ja yritys maksaa sen hänelle kuittia vastaan takaisin. Prosessi käynnistyy samalla tavalla, kun ostolaskuprosessi, eli työntekijälle tulee tarve hankkia jotakin. Pienistä käyttötarvikkeista ei yleensä kysellä erikseen lupaa, koska uusi väline pitää ostaa hajonneen tilalle ja konttorilla tarvitaan erinäisiä käyttötarvikkeita, mutta suuremmissa hankinnoissa työntekijä kysyy yleensä ensin toimitusjohtajalta, voiko hankkia kyseisen tuotteen tai palvelun.

Työntekijä ostaa kyseisen palvelun/tuotteen ja saa ostostaan kuitin, joko paperisen tai sähköpostiin toimitettavan sähköisen version. Tämän jälkeen työntekijä toimittaa kuitin kululaskujärjestelmään, CostPocketiin. Sovelluksessa työntekijä valitsee, minkälainen kulu on kyseessä ja kirjoittaa selitteen. Lisäksi sovellus osaa tunnistaa kuitista tietyt tiedot automaattisesti, kuten summan, alvin määrän ja muita kirjanpitoon liittyviä tietoja. Tallennuksen myötä kuitti siirtyy Merit Aktivaan, käsittelemättömiin ostolaskuihin, josta taloushallinto ottaa sen käsittelyyn.

Taloushallinto tarkistaa, että kulu liittyy liiketoimintaan, tarkistaa, että kuitti ja selitys ovat tarpeeksi informatiiviset, jotta niiden perusteella voidaan valita, mille kirjanpidon tilille kulu kuuluu. Lisäksi kuitista pitää näkyä arvonlisäveron osuus. Kun nämä asiat ovat kunnossa, kuitti voidaan tiliöidä ja siirtää kirjanpitoon. Kululaskuja laitetaan maksuun ostolaskujen kanssa samalla kertaa, sitä mukaa kun niitä käsitellään. Kululaskuprosessi päättyy siihen, kun työntekijä vastaanottaa maksun.

Alla olevassa prosessikaaviossa on hahmoteltu yrityksen X kululaskuprosessi:

Kuva 8 Yritys X:n kululaskuprosessi



5.2 Itseohjautuvuus Case-yrityksessä

Case-yritys haluaa olla yhteisorganisoitunut yritys, mutta sitä ennen pitää mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuus. Tämä tarkoittaa, että pitää osata johtaa itseohjautuvuutta. Pienellä yrityksellä on se etu, että vanhoja ja kankeita toimintamalleja ei ole vielä syntynyt. Siltikin on yllättävän haastavaa lähteä luomaan organisaatiokulttuuria täysin tyhjältä pohjalta, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa jokainen uusi työntekijä lisää työyhteisön monimuotoisuutta. Työntekijämäärän kasvaminen lisää kuitenkin painetta selkeämmille ohjeistuksille ja hallitummille prosesseille.

Pienissä, kasvavissa yrityksissä haasteita saattaa tuoda rajalliset resurssit itseohjautuvuuden tukemiseen, sekä se, että taloudelliseen kannattavuuteen pitää kiinnittää vakiintunutta yritystä enemmän huomiota, mikä saattaa asettaa tietynlaisia rajoitteita sille, minkälaisia vapauksia työntekijöille voidaan antaa. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 -tutkimuksessa

nousi esille, että hyvä taloudellinen tila on peruste itseohjautuvuuden kasvattamiselle (Aura; Ahonen; Hussi; & Ilmarinen, 2021, s. 5).

Yritys X:n itseohjautuvuuden tasoa ei ole tutkittu ennen tätä työtä, eikä henkilöstöltä ole aiemmin tiedusteltu, miten hyvin heidän mielestään yritys tukee työntekijän itseohjautuvuutta, joten tämä tutkimus oli oikein hyvä alku yritys X:n itseohjautuvuuden ja sen tukemiseen vaikuttavien asioiden selvittämiseen.

5.3 Nykytilanteen kuvaus (Plan)

Jo ennen haastatteluita voitiin sanoa, että case-yrityksen taloushallinnon prosesseissa oli havaittavissa erinäisiä ongelmakohtia, jotka hankaloittivat prosessien sujuvuutta. Ostolaskujen tarkistus hidastutti lähinnä taloushallintoa, mutta laskuttamatta jätettyjen tuntien selvittely ja kululaskujen ajantasainen seuranta koski useampaa henkilöä.

Taulukko 1 Nykytilanteen ongelmat

Projektin alussa tiedossa olevat ongelmat/haasteet
Ostolaskujen tarkastus
Laskuttamatta jätettyjen tuntien selvittely
Kululaskujen ajantasaisen seurannan puute

Ostojen osalta taloushallinto joutui kyselemään tarkentavia kysymyksiä, jotta ne voitiin laittaa maksuun. Tämä hidasti ostolaskujen käsittelyä ja saattoi aiheuttaa jopa viivästysseuraamuksia. Myyntilaskujen suhteen oli joskus epäselvää, miksi jotain jätettiin laskuttamatta ja se vaati useammalta ihmiseltä selvittelyaikaa. Kysymys oli lähinnä siitä, mitä kanavaa kautta ja miten tietoja pitäisi raportoida, koska projektipäälliköille itselleen tilanne ei ollut epäselvä. Kululaskujen osalta oli epäselvää, mitä kuluja on maksettu ja mitä on maksamatta, ylipäättään ajantasainen seuranta puuttui. Nämä kaikki ongelmat olivat sellaisia, jotka vaikuttivat useampaan eri henkilöön, joten niihin oli hyvä miettiä ratkaisuja.

Lähtökohtaisesti pyrittiin käymään läpi kaikki muutokset ja mietittiin, onko muutoksille esteitä. Mahdollinen este saattoi olla raha, resurssien puute, ristiriitaisuus toisen

ehdotuksen kanssa tai tekninen haitta. Pyrittiin kuitenkin ottamaan huomioon, että kaikki neljä edellä mainittua asiaa saattavat olla vain hidaste, joten kaikkia kehitysehdotuksia piti miettiä kriittisesti ja se, että asia ei ole toteutettavissa heti, ei tarkoita, etteikö sitä voisi joskus toteuttaa.

Jotta taloushallinnon prosesseista voitiin käydä keskustelua, piti prosessien sen hetkinen nykytila kuvata ja käydä läpi yhdessä koko henkilöstön kanssa, jotta kaikille muodostui käsitys siitä, miten prosessit toimivat sillä hetkellä. Yhteisen läpikäynnin jälkeen työntekijät hahmottivat kokonaisuuden paremmin, minkä jälkeen haastattelukysymyksiin oli helpompi vastata. Haastattelun vastausten maksimoimiseksi kaikille annettiin mahdollisuus vastata kaikkia prosesseja koskeviin kysymyksiin, huolimatta siitä olivatko he osallistuneet yhteiseen infotilaisuuteen vain eivät, koska joillekin prosessit olivat tutumpia kuin toisille, eikä infoon osallistuminen välttämättä lisännyt kaikkien tietoisuutta asiaan.

5.4 Haastattelut & Havainnointi (Do)

Haastattelut toteutettiin Webropol-työkalun avulla ja haastattelulinkki jaettiin 34 henkilölle, jotka ovat yrityksen työntekijöitä tai toimeksiantona yritykselle työtä tekeviä henkilöitä. Haastattelu lähetettiin koko henkilöstölle, jotta kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa ja toisaalta, jotta saatiin mahdollisimman monipuolisesti erilaisia vastauksia. Haastatteluihin saatiin yhteensä 25 vastausta, 2-7 vastausta /Webropol-kysely. Haastattelukysymyksillä (Liite 1) pyrittiin selvittämään, mahdollistavatko organisaatio X:n prosessit itseohjautuvuuden ja voidaanko PDCA-mallin avulla luoda organisaatioon jatkuvan parantamisen menetelmä taloushallinnon prosessien osalta. Webropolin kautta tehtyjä haastatteluita oli yhteensä seitsemän; kolme yleistä haastattelua, kustakin prosessista yksi ja lisäksi kolme kehittämiseen liittyvää haastattelua. Lisäksi toteutettiin palautehaastattelut, joilla selvitettiin, oliko muutos toivotunlainen ja oliko sillä sellaista vaikutusta, mitä alun perin oli ajateltu.

Myyntilaskuprosessiin liittyvien Webropol-kyselyiden perusteella:

- Myyntilaskuprosessi-info lisäsi tietämystä prosessista, koska noin 33 % vastaajista koki myyntilaskuprosessin täysin vieraaksi.
- Noin 84 % vastanneista koki ymmärtävänsä myyntilaskuprosessi-infon jälkeen oman roolinsa osana prosessia paremmin.
- Noin 83 % vastanneista koki, että myyntilaskuprosessi tukee itseohjautuvuutta.
- Kaikki myyntilaskuprosessin kehitysworkshopiin osallistuneet ja kyselyyn vastanneet kokivat, että pääsivät vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteensä ja että heidän kehitysehdotuksensa otetaan huomioon.
- Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä.

Ostolaskuprosessiin liittyvien Webropol-kyselyiden perusteella:

- Ostolaskuprosessi-info lisäsi tietämystä prosessista, koska noin 40 % vastaajista koki ostolaskuprosessin täysin vieraaksi.
- Noin 80 % vastaajista koki ymmärtävänsä infon jälkeen oman roolinsa prosessissa paremmin.
- 60 % vastanneista koki, että ostolaskuprosessi tukee itseohjautuvuutta.
- Kaikki ostolaskuprosessin kehitysworkshopiin osallistuneet ja kyselyyn vastanneet kokivat, että pääsivät vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteensä ja että heidän kehitysehdotuksensa otetaan huomioon.
- Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä

Kululaskuprosessiin liittyvien Webropol-kyselyiden perusteella:

- Kululaskuprosessi ei ollut kenellekään vastaajista todella vieras.
- Kuitenkin noin 67 % vastaajista koki ymmärtävänsä infon jälkeen oman roolinsa prosessissa paremmin.
- Kaikki vastanneet kokivat, että kululaskuprosessi tukee itseohjautuvuutta.

- Kukaan ei vastannut kululaskujen kehityworkshopiin liittyvään Webropol-kyselyyn.

Kehityworkshopeissa osallistujilla oli mahdollisuus sanoa asioita suullisesti, tai kirjoittaa kommentteja anonyymisti Flinga-työkalun avulla. Muutostoiveet ryhmiteltiin workshopin aikana kolmen eri otsikon alle: itseohjautuvuutta parantavat, prosessin mielekkyyttä lisäävät ja muut kommentit. Jokaisessa kehityworkshopissa saatiin aikaan keskustelua ja kommentointia, joiden perusteella voitiin koota lista muutostoimenpiteistä.

5.5 Muutostoimenpiteet (Do)

Haastatteluiden ja workshopien pohjalta tuli ilmi muutostarpeita kaikkiin kolmeen prosessiin.

Myyntilaskuprosessin osalta parannusehdotukset olivat seuraavanlaisia:

- Itseohjautuvuuden parantaminen:
 - Projektien tuntikirjausohjeet kirjattuna johonkin tiettyyn, sovittuun paikkaan
 - Yhtenäiset käytännöt aina kun mahdollista
 - Tuntikirjausten vastuu kirjaajalle itselleen (vähentää projektipäällikön työtä ja virheiden määrää)
- Prosessin mielekkyyden lisääminen:
 - Tuntien kirjausten automaattinen tarkistus ja Slack-herätteet
 - Selkeämpi pohja tiedoista, jotka vaaditaan laskun muodostamiseen (esimerkiksi jos on useampi projekti samalle asiakkaalle)
 - Laskujen lähetyksen automatisointi ja muu automatisointi ja tekoälyn hyödyntäminen (esimerkiksi laskurivit/laskujen generointi, automaattiraportit)
 - Tuntikirjausjärjestelmän tuntiraportti sellaiseksi, että ei tarvitsisi manuaalista muokkausta
 - Prosessin vaiheiden määrän pienentäminen
 - Vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen

- Muut
 - Oma tuntijärjestelmäkehitystyö
 - Tuntikirjausjärjestelmän muistutus puuttuvista tunteista
 - Esimerkkituntikirjaukset
 - Tuntikirjausjärjestelmän ja projektinohjausjärjestelmän integraatio

Ostolaskuprosessin osalta kehitysehdotukset olivat seuraavanlaisia:

- Itseohjautuvuuden parantaminen:
 - Parempi dokumentaatio/ohjeistus siitä, mikä on yleiskulu/peruskäyttötarvike
 - Kulujen kategorisointi niille kuluille, jotka eivät tarvitse hyväksyntää
 - Advisor-prosessin kuvaaminen
- Prosessin mielekkyyden lisääminen:
 - Ei kommentteja
- Muut
 - Ohjeistus tilausvahvistusten toimittamiseen liittyen, ettei tarvitse erikseen kysellä
 - Ohjeistus, mihin hankintoihin suositellaan käytettävän mitäkin hankintaväylää
 - Automaattitiliöinnit nopeuttamaan käsittelyprosessia
 - Hankintojen tiedot tallennettuna keskitetysti
 - Ohjeistus toimittajakirjeen käyttötilanteista

Kululaskuprosessin osalta kehitysehdotukset olivat seuraavanlaisia:

- Itseohjautuvuuden parantaminen:
 - Parempi dokumentaatio/ohjeistus siitä, mikä on yleiskulu/peruskäyttötarvike
 - Kuvataan päätöksentekoprosessi, koska pitää kysyä lupa ja koska voi vaan hankkia
 - Ohjeistus oikeenlaisesta kuitista
 - Avataan termiä "liiketoimintaan kuuluva kulu"

- Prosessin mielekkyyden lisääminen:
 - Kululaskun tila, että näkisi missä vaiheessa käsittelyä kulu on
 - Tieto kulukorvauksen maksupäivästä, jotta voi katsoa onko saapunut tilille
- Muut
 - Tiliöinnin automatisointi/koneoppiminen
 - Selvitetään sähköisten kuittien käytön lisäämistä

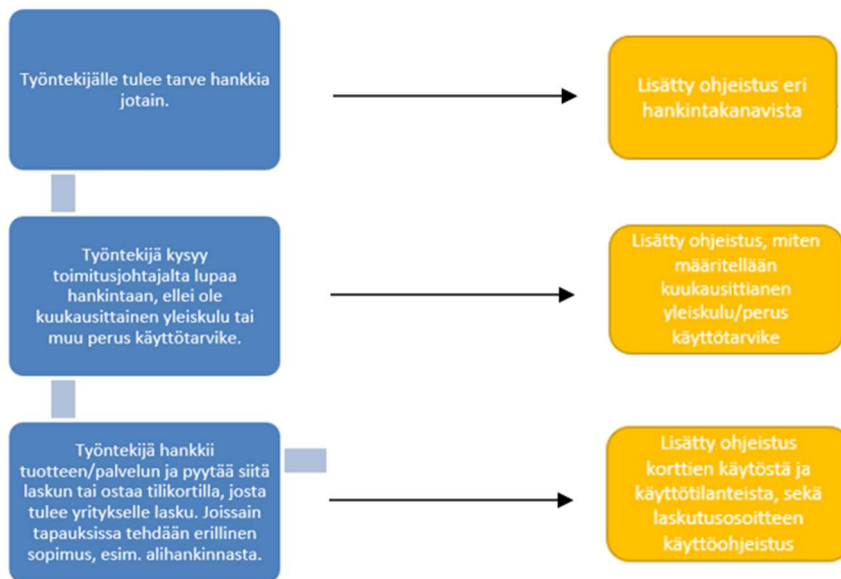
Näiden muutostoiveiden perusteella päätettiin, että lähdetään ihan ensin liikkeelle siitä, että muutetaan ostolasku- ja kululaskuprosessien ohjeistus kattavammaksi. Tähän liittyen päätettiin kuvata advisor-prosessi, ohjeistaa tilausvahvistuksen toimittaminen, oikeanlaisen hankintakanavan valinta, toimittajakirjeen käyttötilanteet ja oikeanlaisen kuitin ja kulun määritelmä. Myyntilaskuprosessin osalta otettiin työn alle yhtenäiset tuntikirjausohjeet, tuntikirjausten vastuuttaminen kirjaajalle ja toimintatavat asiakkaiden kanssa.

5.6 Uuden prosessin kuvaus ja tarkastus (Check)

Yhteenveto kyselyiden tuloksista ja muutostoimenpiteet julkistettiin yritys X:n virallisessa viestintäkanavassa, Slackissa, 16.12.2021. Työntekijöille annettiin mahdollisuus kommentoida ja esittää kysymyksiä muutostoimenpiteisiin liittyen. Kukaan ei ilmoittanut eriäviä mielipiteitä toimenpiteitä kohtaan.

Prosessien kulkuihin ei tehty suuria muutoksia, lähinnä lisättiin ja tarkennettiin ohjeistuksia, jotta itseohjautuvuus olisi helpompaa. Lisäksi pyrittiin kohdistamaan ohjeistus nimenomaan hankintaan, ei siihen, mitä hankintakanavaa käyttämällä se tapahtuu. Tärkeintä olisi, että henkilö aloittaisi hankintansa aina samasta lähtöpisteestä ja koska olemassa olevat järjestelmät eivät sitä tue, niin ohjeistuksen pitää tukea. Alla olevassa kuvassa 5 on havainnollistettu ostolaskuprosessiin tehtyjä muutoksia ja sitä mihin prosessin vaiheeseen ne vaikuttavat.

Kuva 9 Ostolaskuprosessin muutokset kuvattuna



Jatkokerrokselle, myöhempää mietintää varten jätettiin muun muassa automatisointi, ajantasainen kuluseuranta ja keskitetty hankinta-alusta, jonka kautta hankintojen koko kierron voisi toteuttaa hallitusti. Nämä kaikki muutokset vaativat isoja järjestelmämuutoksia, joten niiden toteuttamiseen pitää varata kunnolla resursseja, aikaa ja rahaa. Tämä vastaa myöskin tavoitteita, koska tarkoituksena oli lähteä toteuttamaan jatkuvan parantamisen mallia, eli korjata ensin selkeät, nopeasti korjattavat asiat ja jättää vaativimmat asiat myöhempään käsittelyyn, jotta ne eivät hidasta nopeiden muutosten tekemistä.

5.7 Uuden prosessin käyttöönotto (Act)

Uudet prosessit otettiin käyttöön kattavamman ohjeistuksen jälkeen ja samalla tehtiin havainnointia tarkennusten aiheuttamista muutoksista. Noin kuukauden kuluttua uuden prosessin käyttöönotosta toteutettiin palautekysely, jolla selvitettiin muutosten vaikutuksia työntekijöiden arjessa ja kerättiin yleistä palautetta projektista, jotta voidaan miettiä, onko projektin toteutustapa toimiva yritykselle X vai pitäisikö vastaavia projekteja toteuttaa jollakin muulla tavalla.

Palautekyselyyn vastanneet eivät olleet juurikaan huomanneet muutoksia. 71% vastaajista ei ollut huomannut ostolaskuprosessissa muutoksia ja 57% ei ollut huomannut kululaskuprosessin tai myyntilaskuprosessin muutoksia. Tämä on hyvin ymmärrettävää, varsinkin jos vastaajat eivät ole käyttäneet kyseisiä prosesseja tai osaavat käyttää niitä ilman ohjeistuksia, koska muutokset olivat käytännössä ohjeistuksissa. Avoimet kommentit muutoksiin liittyen korostivat sitä, että vaikka muutoksista viestittiin ja muutostoimenpiteitä listattiin, niin itse muutokset jäivät epäselviksi. Osa kuitenkin löysi tehtyjä muutoksia ja koki ne hyväksi.

Toisaalta, kaikki palautekyselyyn vastanneet kokivat, että tämän hetkinen ostolasku- ja kululaskuprosessi mahdollistavat itseohjautuvuuden ja jo pelkästään prosessin kuvaaminen on ollut avuksi. Myös myyntilaskuprosessin osalta 67% vastanneista koki, että myyntilaskuprosessi mahdollistaa itseohjautuvuuden. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että prosesseihin oltaisi tehty huonoja muutoksia, joten tätä voidaan pitää hyvänä asiana.

Palautekyselyssä kysyttiin myös yleistä palautetta projektista asteikolla 1-5, joissa 1=ei onnistunut/epäonnistui ja 5=onnistui todella hyvin. Kokonaisuutena projekti meni hyvin ja se sai arvosanan 4,6. Huonoimmat pisteet (3,4) tuli muutosten toimeenpanosta, mikä ei ole yllätys, kun katsoo vastauksia siitä, että kovinkaan moni ei ole huomannut muutoksia. Kuitenkin kaikki vastaajat haluavat jatkossakin osallistua hallinnollisiin kehitysprojekteihin, yhteisten prosessien kehittämiseen liittyen ja 86% kokee tärkeäksi, että pääsee vaikuttamaan yrityksen taloushallinnon prosesseihin. PDCA-mallin mukaiselle toteutukselle annettiin arvosanaksi 4.

6 Tutkimuksen pohdinta

Laadullisen toimintatutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mahdollistavatko organisaatio X:n prosessit itseohjautuvuuden ja kehittää toimintatapoja tarpeen mukaan sellaisiksi, että itseohjautuvuus on mahdollista. Tutkimus toteutettiin PDCA-mallin mukaisena

kehitysprojektina, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia myös sitä, voidaanko PDCA-mallin avulla luoda organisaatioon jatkuvan parantamisen menetelmä taloushallinnon prosessien osalta.

6.1 Tutkimuksen luotettavuustarkistelu

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa kiinnitetään huomiota siihen, että tutkimusasetelma on kunnossa, ongelma määritelty oikein, tutkimusmenetelmät valittu oikein ja tutkimusprosessi toteutettu tieteen sääntöjen mukaisesti. (Jyväskylän yliopisto, 2015, s. 176)

Laadullisen toimintatutkimuksen tutkimusasetelmana oli tutkia, mahdollistavatko organisaatio X:n prosessit itseohjautuvuuden ja voidaanko PDCA-mallin avulla luoda organisaatioon jatkuvan parantamisen menetelmä taloushallinnon prosessien osalta.

Laadullisen tutkimuksen analysointi tapahtui koko tutkimusprosessin ajan eri vaiheissa ja se ohjasi itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Tutkimuksessa tutkittiin pääasiassa prosesseja sekä itseohjautuvuutta ilmiönä haastattelemalla ja havainnoimalla, aidossa ympäristössä. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli vaikuttaa tutkimuskohteen toimintaan ja kehittää sitä ja siinä onnistuttiin ja tutkija osallistui tutkittavan kohteen toimintaan aktiivisesti ja oli toteuttamassa muutosprosessia.

Aineistonkeruumenetelminä käytettiin laadulliselle tutkimuksella ominaisia menetelmiä, havainnointia ja haastatteluita. Havainnoiteja kerättiin havainnointipäiväkirjaan. Lisäksi henkilöstön kesken pidetyt Google Meet -tapaamiset tallennettiin ja niissä käytyjä keskusteluja havainnointiin. Haastatteluiden osalta toteutettiin sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluita, joissa kaikissa oli teemana joku käsiteltävistä prosesseista. Haastatteluiden perusteella kerättiin ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä sekä prosesseista, että opinnäytetyöhön liittyvästä kehitysprojektista PDCA-mallin avulla. Haastatteluiden perusteella pyrittiin ymmärtämään ja saaman käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, itseohjautuvuudesta ja taloushallinnon prosessien kehittämisestä.

Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyys tarkoittaa sitä, että jos tutkimus uusitaan, saadaan samat tutkimustulokset. (Kananen, 2017, ss. 173-175)

Laadullisen tutkimuksen yleisinä luotettavuuskriteereinä voidaan pitää seuraavia tekijöitä: informaation vahvistus (tutkitun kannalta), vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja aikaisemmat tutkimukset. (Kananen, 2017, ss. 176-179)

Tutkimuksessa PDCA-mallin mukaisen check-vaiheen tarkoitus on informaation vahvistus, koska siinä varmistetaan, että asia on ymmärretty oikein. Lisäksi Webropol-kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ja esimerkiksi itseohjautuvuus terminä selitettiin sen kysymyksen yhteydessä, jossa kysyttiin, mahdollistaako prosessi itseohjautuvuuden, jolloin saatiin minimoitua vastaajan mahdollinen virheellinen tulkinta kyseiseen termiin liittyen. Lisäksi koko projektia koskevassa palautekyselyssä kysyttiin mielipidettä Webropol-kysymysten selkeydestä/ymmärrettävyydestä ja se sai arvosanan 4,3/5.

Tutkimuksen vahvistettavuutta lisää se, että kerätään tietoa mahdollisimman paljon eri lähteistä ja eri tavoin ja sen vuoksi aineistonkeruussa käytettiin sekä reaaliaikaisia kokoontumisia, että Webropolin kautta tehtyjä haastatteluja, koska niin saatiin tavoitettua eri ihmisiä. Henkilöiden vastaukset muistuttivat siinä määrin toisiaan, että voidaan sanoa, että saturaatio saavutettiin. Lisäksi vastaukset vahvistivat itseohjautumiseen teoriaa. Tutkimuksen tulokset on purettu auki, mutta myös alkuperäinen tutkimusaineisto on säilytetty, jotta tutkimustuloksen vahvistettavuus voidaan todentaa.

Tutkimuksen kokonaispätevyyttä arvioitaessa voidaan todeta, että haastattelut ja havainnointi ovat päteviä aineistokeruutapoja, kun arvioidaan yritys X:n itseohjautuvuutta ja taloushallinnon prosessien kehittämistä. Haastattelulinkit lähetettiin 34 henkilölle ja

kyselyihin vastattiin vaihtelevasti. Jokaisessa kyselyssä oli 2-7 vastaajaa ja lisäksi ihmiset kommentoivat prosesseja reaaliaikaisesti Google Meet -kokoontumisissa.

6.2 Tutkimuksen päätelmät

Prosesseihin liittyvät kyselyt toivat esille, että suurin osa vastaajista koki jo ennen muutoksia, että itseohjautuminen oli mahdollista. Tämä yllätti positiivisesti. Tähän projektiin liittyvät kyselyt olivat myös ensimmäinen kerta, kun koko asiaa tiedusteltiin, joten vaikka yritykseen on pyritty alun alkujaan rekrytoimaan ihmisiä, jotka haluavat työskennellä itseohjautuvasti, niin oli hienoa huomata sen myös toteutuvan käytännössä. Toisin sanoen, vastaus tutkimuskysymykseen, mahdollistavatko organisaation X:n prosessit itseohjautuvuuden, on kyllä.

Tutkimuksessa ja haastattelukysymyksissä itseohjautuvuutta on terminä selitetty siten, että se on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 12), eli kykyä johtaa itseään (Savaspuro, 2019, s. 25). Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänen pitää olla itsemotivoitunut, eli hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, ilman ulkopuolista ohjausta. Lisäksi hänellä pitää olla päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. (Martela & Jarenko, Itseohjautuvuus, 2017, s. 12) Haastatteluiden (Liite 1) perusteella itseohjautuminen onnistuu jo nyt, mutta jotta se voisi onnistua vielä paremmin, niin se tarvitsee tuekseen rakenteita ja ohjeita. Henkilöstön vastaukset ja projektin aikainen havainnointi tukivat hyvin itseohjautuvuuden teoriaa siitä, että ihmiset haluavat mahdollisimman paljon vapautta, mutta he tarvitsevat kuitenkin tietynlaiset raamit, joiden sisällä toimia.

Projektin aikainen havainnointi ja kyselyt tukevat itseohjautuvuuden teoriaa siitä, että itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa on tärkeää viestiä, miten asiat tehdään, jotta ihmiset ymmärtävät oman osuutensa prosessissa paremmin ja toisaalta, osaavat toimia siinä paremmin. 86% vastanneista kokivat tärkeänä sen, että pääsevät jatkossakin vaikuttamaan taloushallinnon prosesseihin, minkä perusteella voidaan sanoa, että vaikka projektilla ei

saatu suuria muutoksia aikaan, niin ihmiset kokivat silti tärkeänä, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Koska kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että haluavat jatkossakin päästä vaikuttamaan taloushallinnon prosesseihin, niin kehitystä tehdään jatkossakin avoimesti ja niin, että kaikilla on mahdollisuus osallistua. Ihmisiä ei pakoteta, vaan nimenomaan niin, että tarjotaan mahdollisuus osallistua ja valita mielenkiinnon mukaan, mihin haluaa osallistua.

PDCA-mallia kokeiltiin tukitoimintojen osalta ensimmäistä kertaa ja se jäi osalle ihmisistä vieraaksi, joko vajaan viestinnän tai oman aktiivisuuden vuoksi. Projektin viestintä sai arvosanan 4/5, mutta pitää huomioida, että kyseessä on kyselyyn vastanneiden mielipide, eli niiden henkilöiden, jotka viestintä tavoitti. PDCA-malli mielletään ketteryden vuoksi hyväksi, mutta käytännön toteutus voisi olla parempi toteuttaa muulla tavoin, kuin tässä projektissa käytetyn Slack-viestintäkanavan ja Google Meet- tapaamisten kautta. Tämä on sellainen asia, mihin pitää miettiä uusi vaihtoehtoja. Pitää todeta myös, että projekti toteutettiin koronaepidemian vuoksi vallitsevan etätyösuosituksen aikana, joten virtuaaliset tapaamiset olivat ensisijainen vaihtoehto. Näkisin kuitenkin, että jatkossa tällaisia asioita kannattaisi pohtia ehdottomasti myös yhteisten livekokoontumisten yhteydessä. Silloin kun kaikki ovat fyysisesti yhdessä ja samassa tilassa, vuorovaikutus on aivan erilaista, kun virtuaalisesti.

Kyselyiden vastaajamäärä oli suhteellisen pieni (alle 50% henkilöstöstä), mistä voisi päätellä, että ihmisiä ei saatu kiinnostumaan projektista tarpeeksi, joko sen vuoksi, että siitä viestittiin huonosti tai se ei jostain muusta syystä ollut houkutteleva. Kyselyjä oli aika paljon ja ne saattoivat olla joidenkin mielestä liian pitkiä. Lisäksi saattoi olla, että ihmiset eivät kokeneet aihetta sellaisena, mihin haluaisivat tai kokisivat tarvetta vaikuttaa.

Projektin tarkoituksena oli tutkia myös sitä, saataisiinko PDCA-mallilla luotua jatkuvan parantamisen malli organisaatioon. Se ei kuitenkaan toteutunut, koska jo nyt osa muutostarpeista on jäänyt muiden töiden alle ja aktiivista muutosten seurantalistaa ei ole. PDCA-malli sinänsä on toimiva, mutta jonkinlainen ideoiden hallintatyökalu voisi olla avuksi. Ideoiden hallinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa kerätään ideoita ja toteutetaan ne mahdollisimman systemaattisesti ja tuloksetkaasti. Tähän on olemassa myös erilaisia

työkaluja, joita tarjoaa esimerkiksi Viima Solutions Oy. Ideointityökalu on käytännössä ideoiden hallintaprosessin perusta, koska se mahdollistaa ideoiden tehokkaan keräämisen lisäksi niistä keskustelun, arvioinnin ja priorisoinnin. Työkalun avulla voi seurata ideoiden kehitystä ja ohjata eteenpäin ideointiprosessissa. (Viima Solutions Oy, 2018) Tutkimuksessa ei kysytty sitä, miten jatkuvan parantamisen malli saadaan pidettyä elinvoimaisena, mutta projektin aikana tuli kuitenkin selvästi esille se, että kehitysprojekteja pitää johtaa selkeästi ja niillä pitää olla joku vastuuhenkilö, jos asioita halutaan saada eteenpäin. Projektissa oli kyllä vastuuhenkilö, mutta resursointi jatkotoimenpiteiden osalta ei toiminut, joten ideointityökalun avulla toteutettava hallittu prosessi kuulostaa hyvältä tavalta toteuttaa jatkuvaa parantamista.

Projekti pysyi kuitenkin kokonaisuutena hyvin hallinnassa ja hyvästä etukäteissuunnittelusta oli se hyöty, että kyselyt ja Google Meet -tapaamiset saatiin aikataulutettua ja pidettyä. Viestinnän tärkeyttä pohdittiin jo projektin alussa, mutta vaikka siihen kiinnitettiin huomiota ja toimenpiteet oli listattu päivämäärätasolla, se ei silti tavoittanut kaikkia. Viestintä oli modernia ja sähköpostiviestejä ei lähetelty tukkimaan ihmisen muutenkin täynnä olevia sähköpostilaatikoita, mutta kohderyhmän ollessa suhteellisen suuri, kaikkia ei selvästikään tavoitettu. Viestinnän haasteet eivät sinänsä yllättäneet ja niihin osattiin varautua, mutta ihmisiä olisi pitänyt saada paremmin osallistumaan, jotta kehitysehdotuksia olisi tullut enemmän.

Autonomialla tarkoitetaan työntekijän kokemusta hänelle mielekkään työn tekemisestä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työtehtävät eivät tunnut pakotetuilta. (Luukka, 2019, s. 147) Taloushallinnon prosessit ovat monesti työntekijöiden mielestä aika tylsiä, mutta tietyllä tavalla pakollisia prosesseja. Jos henkilöstölle saadaan luotua autonomian tunne myös taloushallinnon prosessien osalta, motivaatiokin löytyy. Vaikutusmahdollisuudet tapaam, jolla prosessit hoidetaan, on selkein autonomian tunteeseen vaikuttava asia ja haastatteluidenkin perusteella voidaan todeta, että henkilöstö haluaa olla jatkossakin mukana kehittämässä taloushallinnon prosesseja. Koska PDCA-malli ei ollut yksinään toimiva malli, pitää jatkuvalla parantamisella löytää toisenlaisia toteutustapoja, esimerkiksi ideoiden hallintatyökalu ja varata kunnolla resursseja ja aikaa. Lisäksi pitää miettiä, voisiko

itseohjautuvuuden tukemisen suhteen lähteä tekemään järjestelmämuutoksia, jotta saataisiin lisättyä avoimuutta ja henkilöstön tyytyväisyyttä esimerkiksi kululaskuprosessin osalta. Ensin pitää kuitenkin laittaa kaikki käytännön asiat kuntoon, eli se, että kaikki löytävät oikeat tiedot ja osaavat toimia, jotta itseohjautuminen olisi mahdollisimman helppoa.

Jotta ihmiset voivat tehdä päätöksiä itseohjautuvasti, tulee jokaisella olla pääsy kaikkeen päätöksen ja sen vaikutusten kannalta oleelliseen tietoon. Tämä vaatii yrityskulttuurilta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Organisaatioon on luotava kanavia, joiden avulla ihmiset löytävät oman ja organisaation kannalta oleellisen tiedon ja avata sen sisältöä ja tarkoitusta henkilöstölle. (Luukka, 2019, s. 323) Haastatteluiden (Liite 1) havainnoinnin perusteella avoimuus nousi esiin esimerkiksi siltä osin, että hankinnoista haluttaisi saada tietoa tarkemmalla tasolla. Muiden tekemien hankintojen perusteella esimerkiksi oman hankinnan kannattavuutta ja järkevyyttä voi arvioida realistisemmin.

Yrityksen sisällä olevat toimintatavat muodostuvat pitkälti yrityskulttuurin kautta. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan muun muassa sitä, minkälaisia merkityksiä, oletuksia, normeja ja arvoja yrityksen sisällä jaetaan. (Luukka, 2019, s. 19) Kulttuuri ohjaa organisaation jäsenten toimintaa, käytännössä sitä, mitä ihmiset tekevät kysymättä, oletusten perusteella (Luukka, 2019, s. 23). Tämän vuoksi yrityskulttuuri on itseohjautuvissa organisaatioissa erityisen tärkeässä asemassa ja toivotunlainen yrityskulttuuri saadaan vain johtamalla (Luukka, 2019, s. 34). Avoin ja keskusteleva yrityskulttuuri rakennetaan esimerkiksi käytävillä tapahtuvissa kohtaamisissa sekä viestintäkanavissa, mutta myös oikeanlaisella viestinnällä ja varsinkin tunnelmalla, joka viestinnällä saadaan aikaiseksi. Tapoja oikeanlaisen tunnelman luomiseen on monia. (Luukka, 2019, s. 349) Projektin aikana tuli esille, että ihmisten erilaisuus korostuu viestinnän osalta todella paljon. Osalle oli luonnollista kertoa mielipiteensä reaaliaikaisessa infossa suullisesti, osa kirjoitti mieluummin vastauksensa anonyymisti. Erilaisten vaihtoehtojen tarjoaminen osoittautui siis tältä osin hyväksi päätökseksi, jotta jokainen pystyi valitsemaan itselle mieluisan kanavan.

Haastattelukysymyksillä (Liite 1) haluttiin selvittää myös merkityksellisyyden vaikutusta itseohjautuvuuteen ja nimenomaan sitä, kokivatko työntekijät tietämyksen lisääntymisen

jälkeen oman osuutensa osana prosessia selkeämpänä. Vastauksista voidaan päätellä, että jo pelkästään infot, joissa kuvattiin prosessit, lisäsivät ihmisten tietämystä kyseisiä prosesseja kohtaan ja auttoivat hahmottamaan oman roolin paremmin. Melko pienistä asioista on kyse silloin, kun pelkkä info lisää tietämystä, joten ohjeistukset ja prosessikaaviot ovat edelleen tarpeellisia.

7 Johtopäätökset

Mitkä ovat lopulta ne toimenpiteet, joilla yritys X pystyy mahdollistamaan ostolasku-, myyntilasku- ja kululaskuprosessien itseohjautuvuuden ja miten jatkuvan parantamisen PDCA-mallia voitaisi hyödyntää taloushallinnon prosessien kehityksessä?

Itseohjautuvuuden lisäämiseksi yritys X:n on vahvistettava yrityskulttuuriaan, koska kulttuuri on pitkälti se, mikä ohjaa organisaation jäsenten toimintaa, eli mitä ihmiset tekevät kysymättä, oletusten perusteella, eli itseohjautuvasti. Kulttuurin luominen syntyy monista pienistä asioista, kuten esimerkiksi päätöksentekoprosessista, ohjeistuksista ja yhdessä mietityistä toimintamalleista kaikkien prosessien osalta.

Taloushallinnon prosessien kehittäminen on hyvä esimerkki siitä, miten pyritään luomaan yhteisiä pelisääntöjä ja kokeilemaan uusia toimintatapoja osallistamalla prosessin loppukäyttäjät kehitysprojekteihin. Jatkossa henkilöstön tietämystä taloushallinnon prosesseista pitää lisätä entisestään, koska se edesauttaa myös itseohjautuvuutta kyseisten prosessien osalta. Ohjeiden ja prosessikuvausten ajantasaisuuteen pitää kiinnittää huomiota, koska niiden rooli merkityksen luomisessa on edelleen olemassa.

Yritys X haluaa kehittää itseohjautuvuutta myös kehittämällä päätöksentekoprosessejaan. Projektin aikana tuli ilmi, että hyväksyntäprosesseja ei ole kuvattu kovinkaan tarkalla tasolla, koska niille ei ole ollut aiemmin akuuttia tarvetta. Näiden suhteen onkin tarkoitus luoda yhdessä henkilöstön kanssa selkeä ja jokapäiväistä arkea palveleva päätöksentekoprosessi. Tämän eteen tehtävä työmäärä on valtava, joten työ pitää aloittaa välittömästi ja edetä

palanen kerrallaan. Se, että asioita tapahtuu hitaasti, on parempi kuin että asiat eivät etene ollenkaan, tai niihin ei keskitytä ollenkaan.

Projektin suunnittelussa otettiin huomioon PDCA-malli ja sitä lähdettiin toteuttamaan malliin liittyvän teorian pohjalta, mutta se ei tällä kertaa riittänyt muodostamaan organisaatioon taloushallinnon jatkuvan parantamisen mallia. Työtä jatkuvan parantamisen mallin luomisen suhteen jatketaan kuitenkin edelleen ja pyritään löytämään organisaatiolle parhaiten toimiva malli ja työkalut. Jatkuvan parantamisen työkalujen osalta PDCA-malli voidaan jättää edelleen pohjaksi, mutta tekemisestä pitää saada hallitumpaa ja yrityksen miettiä esimerkiksi ideointityökalun hankkimista, jotta PDCA-mallin mukaisten vaiheiden eteneminen olisi hallitumpaa ja läpinäkyvämpää.

Lähteet

- Aaltonen, T.; Ahonen, P.; & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O.; Ahonen, G.; Hussi, T.; & Ilmarinen, J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 - tutkimusraportti*.
- Halsas, K. (31. 1 2022). *PDCA-malli käytännössä laadunhallinnan kivijalkana*. Noudettu osoitteesta <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>
- Huttunen, T. (2020). *Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä*. Helsinki: BoD, Books on Demand.
- Jyväskylän yliopisto. (23. 4 2015). Noudettu osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Juvenes Print.
- Koivumäki, J.; & Lindfors, H. (2012). *Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lahti, S.; & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten?* Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F.; & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus*. Liettua: BALTO print.
- Martela, F.; Hakanen, J.; Hoang, N.; & Vuori, J. (3 2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa*. Noudettu osoitteesta <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- MCS-Management Consulting Services Oy. (29. 6 2021). *PDCA malli ja jatkuva parantaminen*. Noudettu osoitteesta <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/>
- Merit Aktiva Oy. (29. 6 2021). Noudettu osoitteesta <https://meritaktiva.fi/tietoa-meista/>
- Merit Software Oy. (29. 6 2021). Noudettu osoitteesta <https://meritaktiva.fi/tietoa-meista/>
- Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Peuranen, H. (6. 7 2020). *Näkökulmia jatkuvaan parantamiseen*. Noudettu osoitteesta <https://blogit.jamk.fi/techothefuture/2020/07/06/nakokulmia-jatkuvaan-parantamiseen/>
- ProCom. (2019). *blogtalk Kirjoituksia viestinnästä ja työelämästä*. Helsinki: Libris.

Pulkkanen, A. (10. 8 2021). Projektipäällikön vinkkiraja.

Rantalainen Oy. (23. 2 2022). *Verkkolaskulaki*. Noudettu osoitteesta

<https://www.rantalainen.fi/uusi-verkkolaskulaki/>

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.

Tulorekisteri. (7. 3 2022). Noudettu osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Tulosrekisteri. (7. 3 2022). Noudettu osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/kustannusten-korvaukset/>

Liite 1: Webropol-haastatteluiden kysymykset

Kululaskuprosessi-info



Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Osallistuitko kululaskuprosessi-infoon tai kuuntelitko nauhoituksen? *

- Kyllä, osallistuin infoon
- Kyllä, kuuntelin nauhoituksen
- Kyllä, osallistuin sekä infoon, että kuuntelin nauhoituksen

2. Miten hyvin tunsit yrityksen kululaskuprosessin ennen infoa? *

- En yhtään/Prosessi oli minulle todella vieras
- Jonkun verran/Prosessi oli minulle jollakin tavalla tuttu
- Hyvin/Prosessi oli minulle ennestään tuttu
- Todella hyvin/Prosessi oli minulle hyvin tuttu

3. Lisäkö kululaskuprosessi-info tietämystäsi yrityksen kululaskuprosessista? *

- Kyllä
- Ei

4. Auttoiko kululaskuprosesi-info sinua ymmärtämään paremmin oman roolisi prosessissa? *

- Kyllä
- Ei

5. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. Koetko, että tämän hetken kululaskuprosessi mahdollistaa itseohjautuvuuden? *

- Kyllä
- Ei

6. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä *

- Kyllä

Myyntilaskuprosessi-info



Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Osallistuitko myyntilaskuprosessi-infoon tai kuuntelitko nauhoituksen? *

- Kyllä, osallistuin infoon
- Kyllä, kuuntelin nauhoituksen
- Kyllä, osallistuin sekä infoon, että kuuntelin nauhoituksen

2. Miten hyvin tunsit yrityksen myyntilaskuprosessin ennen infoa? *

- En yhtään/Prosessi oli minulle todella vieras
- Jonkun verran/Prosessi oli minulle jollakin tavalla tuttu
- Hyvin/Prosessi oli minulle ennestään tuttu
- Todella hyvin/Prosessi oli minulle hyvin tuttu

3. Lisäkö myyntilaskuprosessi-info tietämystäsi yrityksen myyntilaskuprosessista? *

- Kyllä
- Ei

4. Auttoiko myyntilaskuprosesi-info sinua ymmärtämään paremmin oman roolisi

- prosessissa? *
- Kyllä
- Ei

5. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. Koetko, että tämän hetken myyntilaskuprosessi mahdollistaa itseohjautuvuuden? *

- Kyllä
- Ei

6. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä *

- Kyllä

Ostolaskuprosessi-info



Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Osallistuitko ostolaskuprosessi-infoon tai kuuntelitko nauhoituksen? *

- Kyllä, osallistuin infoon
- Kyllä, kuuntelin nauhoituksen
-

Kyllä, osallistuin sekä infoon, että kuuntelin nauhoituksen

2. Miten hyvin tunsit yrityksen ostolaskuprosessin ennen infoa? *

- En yhtään/Prosessi oli minulle vieras
- Jonkun verran/Prosessi oli minulle jollakin tavalla tuttu
- Hyvin/Prosessi oli minulle ennestään tuttu
- Todella hyvin/Prosessi oli minulle hyvin tuttu

3. Lisäsikö ostolaskuprosessi-info tietämystäsi yrityksen ostolaskuprosessista? *

- Kyllä
- Ei

4. Auttoiko ostolaskuprosessi-info sinua ymmärtämään paremmin oman roolisi

- prosessissa? *
- Kyllä
- Ei

5. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. Koetko, että tämän hetken ostolaskuprosessi mahdollistaa itseohjautuvuuden? *


- Kyllä
-

Ei

6. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonyymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä *

Kyllä

Kululaskuprosessin kehityspalaveri

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Valitse toinen vaihtoehdoista (jos olet sekä osallistunut palaveriin, että kuunnellut nauhoitteen, niin valitse että olet osallistunut palaveriin) *

Osallistuin kululaskuprosessin kehityspalaveriin

Kuuntelin nauhoitteen kululaskuprosessin kehityspalaverista

2. Koitko, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi kululaskuprosessin kehityspalaverissa? *

Kyllä

Ei

3. Jos et kokenut, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi, minkä uskot vaikuttaneen siihen? *

4. Jos koit, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi, uskotko että se lisää mielekkyyttä kululaskuprosessia kohtaan? *

Kyllä

Ei

5. Uskotko, että kehitysehdotuksesi otetaan huomioon kululaskuprosessia

kehitettäessä? *

Kyllä

Ei

6. Uskotko, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä kyseisten prosessien osalta? *

Kyllä

Ei

7. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonyymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä

Kyllä

8. Mikä toimii mielestäsi hyvin kululaskuprosessissa? *

9. Mikä ei mielestäsi toimi hyvin kululaskuprosessissa? *

10. Tuliko sinulle sellainen olo, että jokainen halukas sai sanoa oman mielipiteensä kululaskuprosessin kehityspalaverissa? *

Kyllä

Ei

11. Uskotko, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä kyseisten prosessien osalta? *


Kyllä

Ei

12. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonyymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä *

Kyllä

Myyntilaskuprosessin kehityspalaveri

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Valitse toinen vaihtoehdoista (jos olet sekä osallistunut palaveriin, että kuunnellut nauhoitteen, niin valitse että olet osallistunut palaveriin) *

Osallistuin myyntilaskuprosessin kehityspalaveriin

Kuuntelin nauhoitteen myyntilaskuprosessin kehityspalaverista

2. Koitko, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi myyntilaskuprosessin kehityspalaverissa? *

Kyllä

Ei

3. Jos et kokenut, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi, minkä uskot vaikuttaneen siihen? *

4. Jos koit, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi, uskotko että se lisää mielekkyyttä myyntilaskuprosessia kohtaan? *

Kyllä

Ei

5. Uskotko, että kehitysehdotuksesi otetaan huomioon myyntilaskuprosessia

kehitettäessä? *

Kyllä

Ei

6. Uskotko, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä kyseisten prosessien osalta? *

Kyllä

Ei

7. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä

Kyllä

8. Mikä toimii mielestäsi hyvin myyntilaskuprosessissa? *

9. Mikä ei mielestäsi toimi hyvin myyntilaskuprosessissa? *

10. Tuliko sinulle sellainen olo, että jokainen halukas sai sanoa oman mielipiteensä myyntilaskuprosessin kehityspalaverissa? *

Kyllä

Ei

11. Uskotko, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä kyseisten prosessien osalta? *

Kyllä

Ei

12. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä *

Kyllä

Ostolaskuprosessin kehityspalaveri



Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Valitse toinen vaihtoehdoista (jos olet sekä osallistunut palaveriin, että kuunnellut nauhoitteen, niin valitse että olet osallistunut palaveriin) *

Osallistuin ostolaskuprosessin kehityspalaveriin

Kuuntelin nauhoitteen ostolaskuprosessin kehityspalaverista

2. Koitko, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi ostolaskuprosessin kehityspalaverissa? *

Kyllä

Ei

3. Jos et kokenut, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi, minkä uskot vaikuttaneen siihen? *

4. Jos koit, että pääsit vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteesi, uskotko että se lisää mielekkyyttä ostolaskuprosessia kohtaan? *

Kyllä

Ei

5. Uskotko, että kehitysehdotuksesi otetaan huomioon ostolaskuprosessia

kehitettäessä? *

Kyllä

Ei

6. Uskotko, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä kyseisten prosessien osalta? *

Kyllä

Ei

7. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonyymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä

Kyllä

8. Mikä toimii mielestäsi hyvin ostolaskuprosessissa? *

9. Mikä ei mielestäsi toimi hyvin ostolaskuprosessissa? *

10. Tuliko sinulle sellainen olo, että jokainen halukas sai sanoa oman mielipiteensä ostolaskuprosessin kehityspalaverissa? *

Kyllä

Ei

11. Uskotko, että taloushallinnon prosessien kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää hallinnollisen työn tekemisen mielekkyyttä kyseisten prosessien osalta? *

Kyllä

Ei

12. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonyymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä *

Kyllä

Taloushallinnon prosessien kehittämisen palautekysely



Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Koetko, että ostolaskuprosessiin on tehty hyviä muutoksia? *

- Kyllä
- Ei
- En ole huomannut muutoksia

2. Mitkä ostolaskuprosessiin tehdyt muutokset ovat olleet mielestäsi hyviä?

*

3. Mitkä ostolaskuprosessiin tehdyt muutokset ovat olleet mielestäsi huonoja? *

4. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. Koetko, että sinun on helpompi tehdä asioita itseohjautuvasti, kun ostolaskuprosessiin on tehty muutoksia? *

Kyllä

Ei

5. Jos koet, että sinun on helpompi tehdä asioita itseohjautuvasti, kun ostolaskuprosessiin on tehty muutoksia, niin mitkä muutokset ovat olleet eniten avuksi? *

6. Jotta ihmiset voivat tehdä päätöksiä itseohjautuvasti, tulee jokaisella olla pääsy kaikkeen päätöksen ja sen vaikutusten kannalta oleelliseen tietoon.

Koetko, että sinulla on riittävästi tietoa ostolaskuprosessiin liittyen? *

K

y

Ilä Ei

7. Mistä asioista (ostolaskuprosessiin liittyen) haluaisit tietää enemmän?

8. Koetko, että myyntilaskuprosessiin on tehty hyviä muutoksia? *

- Kyllä
- Ei
- En ole huomannut muutoksia

9. Mitkä myyntilaskuprosessiin tehdyt muutokset ovat olleet mielestäsi hyviä? *

10. Mitkä myyntilaskuprosessiin tehdyt muutokset ovat olleet mielestäsi huonoja? *

11. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. Koetko, että sinun on helpompi tehdä asioita itseohjautuvasti, kun myyntilaskuprosessiin on tehty muutoksia? *

- Kyllä
-

Ei

12. Jos koet, että sinun on helpompi tehdä asioita itseohjautuvasti, kun myyntilaskuprosessiin on tehty muutoksia, niin mitkä muutokset ovat olleet eniten avuksi? *

13. Jotta ihmiset voivat tehdä päätöksiä itseohjautuvasti, tulee jokaisella olla pääsy kaikkeen päätöksen ja sen vaikutusten kannalta oleelliseen tietoon.

Koetko, että sinulla on riittävästi tietoa myyntilaskuprosessiin liittyen? *

Kyllä

Ei

14. Mistä asioista (myyntilaskuprosessiin liittyen) haluaisit tietää enemmän?

*

15. Koetko, että kululaskuprosessiin on tehty hyviä muutoksia? *

- Kyllä
- Ei
- En ole huomannut muutoksia

16. Mitkä kululaskuprosessiin tehdyt muutokset ovat olleet mielestäsi hyviä? *

17. Mitkä kululaskuprosessiin tehdyt muutokset ovat olleet mielestäsi huonoja? *

18. Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Jotta henkilö voisi itseohjautua, hänellä pitää olla halu tehdä asioita itsenäisesti, päämäärä, jota hän lähtee tavoittelemaan ja tarvittava osaaminen sen mahdollistamiseksi. Koetko, että sinun on helpompi tehdä asioita itseohjautuvasti, kun kululaskuprosessiin on tehty muutoksia?

- Kyllä
-

Ei

19. Jos koet, että sinun on helpompi tehdä asioita itseohjautuvasti, kun kululaskuprosessiin on tehty muutoksia, niin mitkä muutokset ovat olleet eniten avuksi? *

20. Jotta ihmiset voivat tehdä päätöksiä itseohjautuvasti, tulee jokaisella olla pääsy kaikkeen päätöksen ja sen vaikutusten kannalta oleelliseen tietoon.

Koetko, että sinulla on riittävästi tietoa kululaskuprosessiin liittyen? *

Kyllä

Ei

21. Mistä asioista (kululaskuprosessiin liittyen) haluaisit tietää enemmän? *

Sitten vielä muutama palautekysymys projektista kokonaisuudessaan ja homma on taputeltu :)

22. Arvioi taloushallinnon kehitysprojektia (myynti-, osto- ja kululaskuprosessi) yleisesti tarkastelemalla asioita asteikolla 1-5 (1=ei onnistunut/epäonnistui, 5=onnistui todella hyvin) *

	1	2	3	4	5
Projektin toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Muutosten toimeenpano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webropol-kysymysten selkeys/ymmärrettävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PDCA (Plan, Do, Check , Act) -mallin mukainen toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Haluaisitko osallistua jatkossakin hallinnollisiin kehitysprojekteihin, yhteisten prosessien kehittämiseen liittyen? *

- Kyllä
- Ei

24. Onko mielestäsi tärkeää, että pääset vaikuttamaan yrityksen taloushallinnon

- prosesseihin? *
- Kyllä
- Ei

25. Muu avoin palaute ja kommentit aiheeseen liittyen/ terveiset

26. Tiedostan, että vastaukset kerätään ja käsitellään anonyymisti ja tallennetaan osaksi opinnäytetyötä *

Kyllä

Ei