



Kulukorvausprosessien kehittäminen

Case: Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus

Piretta Jahkola

Opinnäytetyö, AMK

Syyskuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Jahkola, Piretta

Kulukorvausprosessien kehittäminen. Case: Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Syyskuu 2022, 40 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Organisaatioiden toiminta muodostuu useista prosesseista. Prosessissa joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä muodostavat tehtäväketjun, joiden avulla saadaan aikaan tavoiteltu tulos. Jotta prosessi tuottaa tasalaatuisia tulosta, on sen toimittava aina samanlaisena. Prosessin tasalaatuisuutta voidaan varmistaa ajantasaisilla prosessikuvauksilla.

Opinnäytetyön tarve lähti Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen taloushallinnon kulukorvausprosessien nykytilan tarkastamisen tarpeesta sekä niiden mahdollisista kehittämismahdollisuuksista. Kyseiset kulukorvausprosessit ovat maksuaikakorttien hallinnoinnin prosessi, reserviläiskorvausten käsittelyn prosessi sekä henkilöstön erityiskorvauksen prosessi. Tutkimuksen ongelma oli, että kyseisillä prosesseilla ei ollut olemassa kirjallisia prosessikuvauksia, vaikka niitä on toteutettu opittujen toimintamallien mukaisesti. Tarkoituksena opinnäytetyössä oli tunnistaa prosessien nykytila ja mahdolliset ongelmat niissä. Tavoitteena oli kuvata kulukorvausprosessit ja löytää niistä kehittämiskohteita, joiden avulla työn suorittaminen helpottuu ja nopeutuu.

Tutkimus toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksen sekundääriaineisto kerättiin Puolustusvoimallisista määräys- ja ohjeasiakirjoista, primääriaineisto teemahaastatteluin kolmea taloushallinnon tehtäviä suorittavaa henkilöä haastatteleamalla. Tutkimusraportin teoriaosassa käsitellään prosessien tunnistamisen ja kehittämisen teoriaa sekä osaamisen merkitystä taloushallinnon prosesseissa.

Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta prosessien nykytilan olevan hyvä, koska ne sujuvat hyvin ja noudattavat Puolustusvoimallisia määräyksiä. Haastatelluilla henkilöillä on hyvä yleiskäsitys prosessien kulusta ja merkityksestä taloushallinnon kokonaisprosessissa. Tutkimuksen ohessa luotiin kulukorvausprosesseista prosessikuvaukset, jotka toimeksiantaja koki tavoitteen mukaisiksi ja jotka on otettu käyttöön. Heikoksi kohdaksi prosesseissa todettiin ohjeistuksen puuttuminen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka prosesseja suorittavien henkilöiden ymmärrys prosessien kulusta olisi hyvällä tasolla, tulee prosessikuvausten olla ajan tasalla. Prosessikuvausten lisäksi tulee prosessilla olla yksityiskohtainen ohjeistus, jotta prosessien tasalaatuisuus varmistetaan ja turhat viiveet rahaliikenteessä vältetään.

Avainsanat (asiasanat)

Kulukorvaus, prosessikuvaus, Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus, taloushallinto

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Jahkola, Piretta

Development of expense reimbursement processes. Case: Finnish Defence Forces C5 Agency.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, September 2022, 40 pages.

Degree programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The activities of organizations are formed by several processes. In the process, a set of interrelated tasks form a chain of tasks that provide the desired result. In order for a process to produce consistent results, it must always work the same. The homogeneity of the process can be ensured by up-to-date process descriptions.

The need for the thesis was based on the need to review the current state of the expense reimbursement processes and their possible development possibilities in the Finnish Defence Forces C5 Agency. These expense reimbursement processes are the process of managing credit cards, the process of handling reservist soldier compensation and the process of special compensation for personnel. The problem with the study was that the studied processes did not have written process descriptions, although they have been implemented according to learned procedure. The purpose of the thesis was to identify the current state of the processes and possible problems in them. The aim was to describe the expense reimbursement processes and find areas for development that would make it easier and faster to carry out the work.

The research was made as a research-based development work. The secondary material for the study was collected from the Finnish Defence Forces' regulations and guidance documents, and the primary material was collected with thematic interviews by interviewing three persons performing financial administration tasks. The theoretical part of the research report handles the theory of process identification and development and the importance of competence in financial management processes.

As a result of the study it was possible to conclude that the current state of the processes is good because they are running well and comply with the Finnish Defence Forces regulations. The interviewees have a good overview of the flow and significance of the processes in the overall process of financial management. In addition to the study, process descriptions of the expense reimbursement processes were created, which the client felt were in line with the goal and which have been implemented. The lack of guidance was identified as a weak point in the processes.

Based on the research, it can be concluded that even if the people performing the processes have a good level of understanding of the process flow, the process descriptions must be up-to-date. In addition to process descriptions, the process must have detailed instructions to ensure the homogeneity of the processes and to avoid unnecessary delays in financial transactions.

Keywords/tags (subjects)

Reimbursement of expenses, process description, Finnish Defence Forces C5 Agency, financial management

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
2.1	Kehittämistyön tavoitteet	5
2.2	Tutkimusmenetelmien kuvaus	5
2.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	8
2.4	Luotettavuus ja eettisyys	11
3	Taloushallinnon prosessien tunnistaminen ja kehittäminen	12
3.1	Prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja johtaminen	13
3.2	Prosessien kehittäminen	15
3.3	Valtiontalouden ja Puolustusvoimien taloushallinnon prosessit	18
3.4	Kulukorvausprosessi	19
3.5	Osaamisen merkitys taloushallinnon prosesseissa	20
4	Tutkimuksen toteutus	22
4.1	Kehittämistyön tutkimusote ja lähestymistapa	22
4.2	Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analyysi	22
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	25
5	Tutkimuksen tulokset	26
6	Johtopäätökset ja pohdinta	28
	Lähteet	31
	Liitteet	34
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	34
	Liite 2. Prosessikuvaukset	35
	Kuviot	
	Kuvio 1 Toimintatutkimuksen sykli (Suojanen 2014)	7
	Kuvio 2 Datan liikkuminen taloushallinnossa (Kaarlejärvi & Salminen 2018).	15
	Kuvio 3 Prosessin kehittäminen (Liuska 2021)	17
	Kuvio 4 Demingin ympyrä (Mannila 2015).	18

1 Johdanto

Nykypäivänä toimintaympäristöt muuttuvat ja kehittyvät, mikä asettaa organisaatiolle jatkuvasti uusia haasteita. Etätöskentely lisääntyy ja digitalisaatio kattaa yhä enemmän toimintoja liike-elämässä ja yhteiskunnassa. Pysyäkseen jatkuvassa kilpailussa mukana täytyy organisaation olla valmiina kehittämään toimintaansa ja reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Koska organisaation toiminta muodostuu useista yksittäisistä, mutta toisiinsa limittyvistä prosesseista, kohdistuu kehittämistarve useimmiten niihin. Tarkastelemalla ja muokkaamalla prosesseja niistä saadaan tehokkaampia, jolloin ne tukevat organisaation kehittämistä ja kasvua. Vaikka prosesseissa nykyään pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon digitaalisuutta ja automaatiota, on niiden taustalla aina toimijana ihminen. Prosessien sujuva toiminta riippuu jokaisen yksilön omasta toiminnasta ja osaamisesta organisaation prosessin osana. Kun yksittäiset työntekijät ymmärtävät prosessin kulun ja oman merkityksensä prosessissa ja organisaatiossa, vahvistuu halu pyrkiä yhteiseen päämäärään ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen.

Organisaatioiden jatkuva toimintojen tehostaminen ja sen myötä työntekijöiden tehtäväkenttien laajeneminen aiheuttaa myös prosesseihin muutoksia. Muutosten tapahtuessa hitaasti ja pieni osa kerrallaan ei prosessikuvauksia tule välttämättä päivitettyä. Prosessikuvaukset kuitenkin antavat selkeyttä prosessien suorittamiseen niiden toimiessa työn tekijöiden tukena. Tämän vuoksi opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta tutkimuksen aiheeksi valikoitui tiettyjen taloushallinnon kulukorvausprosessien tämänhetkisen tilanteen tarkastaminen ja mahdollisten kehittämiskohteiden löytäminen. Näitä prosesseja ovat maksuaikakorttien hallinnointi, reserviläispalkkojen maksatus sekä henkilöstön erityiskorvauksen käsittely taloushallinnossa. Opinnäytetyössä kulukorvausprosesseista puhuttaessa tarkoitetaan kyseisiä prosesseja. Näillä prosesseilla ei ollut olemassa kirjallisia prosessikuvauksia, vaikka niihin oli muodostunut ajan saatossa tietyt käytännöt toimia. Prosessit haluttiin nyt tunnistaa, jotta niille voitiin muotoilla yksiselitteiset toimintatapamallit. Kun prosessit oli tunnistettu ja muotoiltu, voitiin niiden toimivuutta analysoida ja sen perusteella kehittää mahdollisimman sujuviksi.

Tutkimuskohteena prosessien kehittäminen on suosittu aihe johtuen siitä, että toimeksiantajat ymmärtävät hyvin toimivien osaprosessien muodostavan hyvin toimivan ja tulosta tuottavan liike-toimintaprosessin. Erilaisista osaprosesseista on tehty runsaasti erilaisia tutkimuksia, mutta erityisesti Puolustusvoimiin kohdistuvia julkisia tai osittain julkisia tutkimuksia ei juurikaan löydy. Tämän

opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen taloushallinnon kulukorvausprosesseja sekä niiden kehittämismahdollisuuksia. Tavoitteena oli kuvata prosessit ja löytää kehittämismahdollisuuksia, joiden avulla prosesseista saadaan mahdollisimman sujuvia, jotta niihin liittyvässä rahaliikenteessä ei tule turhia viiveitä ja sitä kautta lisäkustannuksia. Kun prosesseihin saatiin laadittua selkeät kuvaukset, löydettiin haastatteluiden perusteella kehittämiskohteeksi täsmällisten toimintaohjeiden tarve. Täsmälliset toimintaohjeet auttavat tehostamaan prosessien toimintaa ja minimoimaan toiminnallisia virheitä. Opinnäytetyön alussa perehdytään toimeksiantajaan, tutkimuksen tavoitteisiin sekä annetun työn merkityksellisyyteen organisaation toiminnassa. Teoreettisessa viitekehyksessä syvennytään prosessien teoriaan sekä valtion taloushallinnon prosesseihin. Tutkimuksen toteutus -osiossa käydään läpi kehittämistyön tutkimusmenetelmää sekä esitellään tiedonkeruun ja aineiston analysoinnin menetelmiä. Opinnäytetyön lopussa esitellään tutkimuksen tulokset sekä niistä kootut johtopäätökset.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen (myöhemmin PVJJK) Logistiikkaosastoon kuuluva Resurssit-sektori. Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus on Pääesikunnan alainen laitos ja sen tehtävä on järjestää puolustusvoimien tietotekniset palvelut. Laitoksen palveluksessa on noin 400 työntekijää ja se toimii 18 paikkakunnalla ympäri Suomen. (Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus n.d.) Resurssit-sektorilla toimii PVJJK:n hankintatoiminta sekä taloushallinto. Kyseiset toiminnot on yhdistetty samalle sektorille, sillä hankinta ja talous toimivat tiiviissä yhteistyössä. Tärkeät kumppanit taloushallinnon toiminnassa ovat Puolustusvoimien palvelukeskus sekä valtionhallinnon palvelukeskus Palkeet. Tutkimuksen tekijä on Puolustusvoimissa 20 vuotta talousalan tehtävissä toiminut sihteeri, joka on asiantuntijaosaaja nyt tutkittavissa prosesseissa.

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä, sillä sen tarkoituksena on löytää käytännön parannuskeinoja toimeksiantajan määrittämiin työtehtäviin. Tutkimuksella ei haeta uutta teoriaa, vaan käytännön tietoa työtehtävistä prosesseissa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 19.) Kanasen (2014b, 11) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään aikaansaamaan muutos tiedostamalla ja poistamalla työelämän käytännön ongelmia. Kehittäminen kohdistuu ihmisten toiminnan muuttamiseen, ja onnistuessaan kehittämistyöstä tulee työyhteisön jäsenille jatkuvan kehittymisen prosessi. (Kananen 2014b, 11.) Tutkimuksen ongelma voi olla myös

malli tai ratkaisu, jota testataan käytännössä. Jos se todetaan toimivaksi ja hyväksi, otetaan se käyttöön. (Kananen 2014b, 147.)

Koska liiketoiminnan kilpailu kiristyy jatkuvasti ja organisaatioiden tulee pysyä jatkuvassa kehityksessä mukana, on myös niiden liiketoiminnan prosessien kehityttävä. Talouden prosessit kuuluvat jokaisen organisaation jokapäiväiseen toimintaan, sillä niiden avulla mitataan toiminnan sujuvuutta ja kannattavuutta. Siksi myös talouden prosessien kehittämisen tarvetta on tutkittu paljon.

Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa (LUT) on tehty vuonna 2019 diplomityö hankinnasta maksuun -prosessin tehostamisesta suuressa kansainvälisessä teollisuusyrityksessä. Tutkielmassa todetaan, että kyseisen prosessin kehittäminen jää usein muiden prosessien kehittämisen jalkoihin, vaikka prosessia tehostamalla on mahdollista saavuttaa isojakin kustannussäästöjä esimerkiksi viivästyskorkojen ja perintäkulojen määrän vähetessä. Prosessin sujumiseen haasteita aiheutti järjestelmien tekniset puutteet sekä taloushallinnon vanhentunut teknologia. Lisäksi tutkielmassa todetaan, että vaikka hankinnan, materiaalitoimintojen ja talouden muodostava toimintoketju olisi pitkälti automatisoitu, jää rutiinista poikkeavien toimintojen tehtävät manuaalisesti käsiteltäväksi. Tuolloin voivat inhimilliset tekijät vaikuttaa viiveisiin prosessissa, jos tehtäviä ei osata suorittaa tehokkaasti heikon osaamistason vuoksi. (Härkönen 2019, 75.)

Laurea-ammattikorkeakoulussa tehdyssä opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:ssä hankinnasta maksuun -prosessin sujuvuutta olemassa olevan mallin mukaisesti. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että prosessin kokonaisuus ei ole selvä kaikille siihen osallistuville, vaan prosessi tulee tutuksi työn ohessa. Haastavimmaksi prosessissa koettiin työntekijöiden toisistaan poikkeavat työtavat. Kyseeseen vastanneet toivoivat työnsä tueksi sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen prosessikuvausta tai ohjeistusta. (Pulli 2013, 34.)

Puolustusvoimien taloushallintoon liittyviä julkisia tai osittain julkisia tutkimuksia tai opinnäytteitä ei juurikaan löydy. Lea Kukkonen (2017, 24) sivuaa opinnäytetyössään Puolustusvoimissa käytettäviä maksukortteja yleisellä tasolla, ei taloushallinnon prosessien kannalta. Anne Salonen (2014, 18-20) puolestaan kertoo henkilöstön erityiskorvauksista, mutta taloushallinnon osuutta maksatusprosessissa hän ei käsittele.

2.1 Kehittämistyön tavoitteet

Tutkimuksen lähtökohtana on aina tutkimusongelma. Jotta ongelma saadaan ratkaistua, pyritään saamaan käsitys ongelmasta ja sen syystä. Kun ongelma saadaan ratkaistua, ja ratkaisu on riittävä vastaus ongelmaan, pystytään tekemään muutos parempaan. (Kananen 2014a, 20.) Kun tutkimusongelma on tunnistettu, muotoillaan tutkimuskysymykset, joiden avulla ongelma ratkaistaan. (Kananen 2015, 55.)

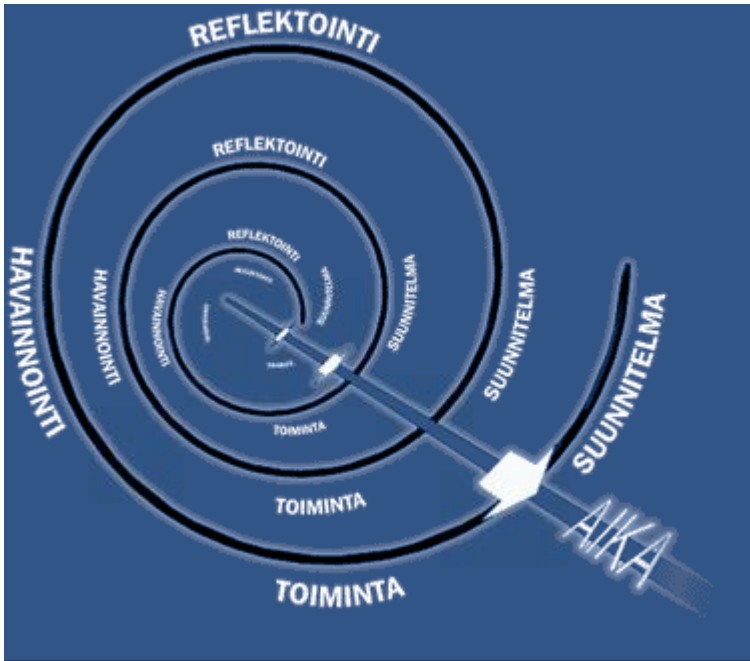
Tässä työssä tutkitaan toimeksiantajaorganisaation talouden osaprosessien, kulukorvausprosessien, tämänhetkistä tilannetta ja niiden mahdollisia kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksen ongelma on, että toimeksiantajan tutkittavaksi määrittämällä kulukorvausprosesseilla ei ole olemassa kirjallisia prosessikuvauksia, vaan toimintatavat niissä ovat muotoutuneet ajan myötä. Kirjalliset prosessikuvaukset toimivat prosessien tukena auttaen pitämään prosesseissa tasaista laatua yllä, kun prosessin ydinajatus on tarvittaessa tarkastettavissa. Tämän vuoksi toimeksiantaja haluaa, että prosesseista luodaan kuvaukset, jotka sisältävät kustakin prosessista ydinasiat, ja mahdolliset ylimääräiset oheistoiminnot niistä saadaan karsittua pois. Kun prosesseista saadaan luotua selkeät mallit, niistä pystytään löytämään kehittämistarpeet. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa prosessien kokonaisuudet ja mahdolliset ongelmat niissä. Tavoitteena on kuvata talouden osaprosessien nykytila ja löytää kehittämiskohteita, joiden avulla työn suorittaminen helpottuu ja nopeutuu. Hidasteet prosesseissa viivästyttävät myös prosesseihin liittyvää rahaliikennettä, joka saattaa aiheuttaa taloudellisia menetyksiä viivästyskorkoina. Tavoitteena on löytää ratkaisu, jonka avulla prosesseista saadaan mahdollisimman sujuvia, jotta niihin liittyvässä rahaliikenteessä ei tule turhia viiveitä ja sitä kautta lisäkustannuksia. Prosessien kehittämisen tarkoitus on varmistaa oikeanmuotoinen ja -aikainen talouden informaatio raportointia varten. Tutkimuskysymyksiksi muodostuu: Minkälainen kulukorvausprosessien nykytilanne on? Miten kulukorvausprosesseja voidaan kehittää?

2.2 Tutkimusmenetelmien kuvaus

Tutkimuksissa yleisimmät käytetyt otteet ovat kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen ote. Tutkimusotteita on myös muita, ja riippuen siitä mistä näkökulmasta luokittelua tarkastellaan, ovat ne osittain päällekkäisiä. Joskus tutkimuksessa voi olla tuottavinta käyttää use-

amman menetelmän yhdistelmää, jolloin voidaan puhua monistrategisesta tutkimuksesta. (Kananen 2015, 67.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa halutaan jo valmiiksi tunnetusta ilmiöstä saada lisätietoa. Tiedot, joita kerätään, ovat luonteeltaan tilastotieteellisiä. Tutkimuksen tulokseksi halutaan saada yleisiä johtopäätöksiä, siksi tutkimukseen valitaan suuri otanta. Tuloksen tulee olla sellainen, että se voidaan yleistää koskemaan koko tutkimusainestoa, jotta sillä voidaan mitata tutkittavan ilmiön paikkaansa pitävyyttä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään tuottamaan numeerista tietoa, jota esitetään erilaisina tilastollisina tunnuslukuina. (Kananen 2015, 73-75.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus puolestaan on saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tutkittavasta ilmiöstä tietoja, jotka ennemminkin kuvailevat, kuin mittaavat aihetta. Tutkimuksen otanta ei välttämättä ole kovin suuri, mutta sitä tutkitaan perusteellisesti. Laadullisella tutkimuksella pystytään ilmiötä tutkimaan yksityiskohtaisemmin, jolloin siitä saadaan syvällisempää tietoa. Kvalitatiivisella tutkimuksella tuotetaan laadullista tietoa, eli käytännössä tekstiä. (Kananen 2015, 70-71.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä päämääränä on saada aikaan parannuksia tutkimuksen kohteena olevaan työhön. Lähestymistapoina yleisimmin käytetään tapaustutkimusta, toimintatutkimusta sekä konstruktiiivista tutkimusta. (Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät 2022.) Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta eli tapausta kokonaisvaltaisesti. Toimintatutkimus pyrkii tutkittavan kohteen toiminnan eli sosiaalisen käytännön parantamiseen tutkimustyötä tehdessä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa suunnitellaan, toteutetaan ja testataan konkreettinen tuotos, kuten malli, mittari tai ohje. Toimintatapamallia parannettaessa prosessi etenee syklinä (kuvio 1); ensin suunnitellaan toiminta, tämän jälkeen suoritetaan sitä suunnitelman mukaisesti ja lopuksi arvioidaan uuden toimintamallin toimivuus. Tarvittaessa sykliä suoritetaan yhä uudelleen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ongelman ratkaisemiseksi luoda uudenlainen konkreettinen tuotos kuten mittari, malli tai suunnitelma. Tutkimusta tehdessä suunnitellaan muutos, toteutetaan malli muutoksesta ja testataan se. Mikäli tarvetta huomataan, suoritetaan sykli uudelleen. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu aktiivisesti toiminnan kehittämiseen, kun taas tapaustutkimuksessa ja konstruktiiivisessa tutkimuksessa hänen rooli on olla ulkopuolinen toimija. (Kananen 2013, 24; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60-61 ja 65-66.)



Kuvio 1 Toimintatutkimuksen sykli (Suojanen 2014).

Tämä tutkimus suoritetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä ja sen tarkoituksena on saada yksityiskohtaista tietoa tietyistä taloushallinnon osaprosesseista. Tutkimukseen halutaan käsitys ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä kyseisten prosessien kulusta. Koska työssä halutaan ymmärtää talouden prosessikokonaisuuksia, jotka perustuvat puhuttuun ja kirjalliseen tietoon, tehdään tutkimus kvalitatiivisella otteella, kvantitatiivinen ote ei tähän tutkimukseen sovellu. Ojasalon, Moilanen ja Ritalahden (2015, 19) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja toimeksiantajan määrittämiin työtehtäviin. Tutkimuksella ei luoda uutta teoriaa, vaan tiedon lisäämistä jo tunnetusta ilmiöstä. Tavoitteena on käyttää tietoa uusien sovellusten luomiseksi työhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.) Tässä tutkimuksessa prosessikuvaukset laaditaan kirjalliseen muotoon, sillä työn suorittamisen prosessi on kokonaisuus, jonka kuvailu on selkeintä tekstimuotoisena, ts. laadullisin keinoin (Kananen 2015, 71). Tutkimuksessa on tarkoitus kerätä tietoa tutkittavien taloushallinnon osaprosessien sisällöstä, niissä suoritettavista tehtävistä sekä prosessien kehityskohteista peilattuna teoreettiseen tietoon. Tutkimuksessa keskitytään prosessien sujuvuuteen ja kehitystarpeisiin.

2.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytetään haastatteluja, havainnointia sekä dokumentteihin paneutumista (Kananen 2015, 81). Haastatteluilla ja havainnoinnilla kerätään primääriaineistoa ja jo olemassa oleva aineisto eli dokumentit ovat sekundääriaineistoa. Dokumentit voivat olla mitä tahansa kirjallista, tutkimuksen kohteeseen liittyvää aineistoa. Haastattelun tyypit voidaan karkeasti lajitella kahdentyyppisiin haastatteluihin; strukturoidut ja puolistrukturoidut tai strukturoimattomat haastattelut. Strukturoidussa haastattelussa on laadittuihin kysymyksiin vastausvaihtoehdot, josta haastateltavan tulee valita sopivin. Puolistrukturoidussa haastattelussa on laaditut kysymykset, mutta niihin ei ole vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavan tulee vastata niihin omin sanoin. Avoimessa haastattelussa valmiita kysymyksiä ei ole, vaan haastattelutilanne on keskustelunomainen siten että haastattelija johdattelee keskustelua tutkimuksen aiheen mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, kappale 6.3.) Avoimessa haastattelussa haastateltava saa puhua aiheesta vapaasti, ja joskus aihetta useammalta kannalta käsiteltäessä saattaa haastattelija saada sellaista odottamatonta tietoa, joka loppujen lopuksi osoittautuu tutkimuksen kannalta merkitykselliseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, kappale 6.3.1.)

Havainnoinnilla seurataan ihmisten toimintaa tilanteessa ja kerätään tilanteesta tietoa. Kananen (2014b, 79) mukaan ”Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksen alkuvaiheessa eli ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisvaiheessa (interventio) ja tulosten arvioinnissa.” (Kananen 2014b, 79.) Laadullisessa tutkimuksessa useimmiten käytetyt havainnoinnin muodot ovat suora havainnointi, osallistava havainnointi sekä osallistuva havainnointi. Suorassa havainnoinnissa tutkija on mukana tutkittavassa tilanteessa, mutta hän ei osallistu jäsenenä toimintaan, hän vain havainnoi tilannetta. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija on myös läsnä tilanteessa, hän ei osallistu jäsenenä toimintaan. Hän kuitenkin pyrkii saamaan tutkittavassa ryhmässä aikaan muutoksen siten, että ryhmän jäsenet itse kehittävät ratkaisuja tutkijan antamien suuntaviivojen mukaisesti. Osallistuvassa havainnoinnissa sen sijaan tutkija on läsnä tilanteessa ja hän myös osallistuu aktiivisesti ryhmässä kehittämistoimintaan. Havainnoinnista tulee aina pitää havainnointipäiväkirjaa, joka käytännössä tarkoittaa havainnointitilanteen tapahtumien kirjaimista ylös. Yksi havainnoinnin muoto on myös kenttämuistiinpanot, joita tehdään samanaikaisesti havainnointitilanteessa. Havainnot kirjataan talteen heti. (Kananen 2014a, 65-69.) Havainnointipäiväkirja on tiedonkeruumenetelmä, jossa kirjataan talteen tutkittavassa tilanteessa tehdyt ha-

vainnot. Mikäli havainnoinnin tarkoitus ei oikein ole selvillä, tulee kirjata ylös mahdollisimman paljon tilanteeseen liittyviä asioita. Mikäli havainnointitilanteessa tiedetään havainnoinnin tarkoitus, voidaan havaintojen kirjaamisessa kiinnittää huomio ainoastaan tähän. Havainnointipäiväkirjaan kirjaaminen tapahtuu strukturoidusti, eli havainnoija kirjaa tutkimusongelman yhteydessä määritetyt asiat valmiiksi laatimaansa pohjaan. Havainnointitilanteessa tutkija tekee kenttämuistiinpanoja, jotka tukevat havainnointipäiväkirjan täyttämistä. (Kananen 2014b, 83-85.) Sekä haastattelu että havainnointitilanne vaatii tutkijalta objektiivisuutta, niin että hän ei anna omien ennakkokäsitystensä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa sekundääriaineistona toimivat dokumentit. Dokumentit ovat useimmiten kirjallisia, mutta myös kuvallisia, äänitettyjä tai muuten visuaalisessa muodossa olevia voidaan hyödyntää lähteinä. Tällaisia ovat esimerkiksi verkkosivut, äänitteet, kirjat, raportit ja asiakirjat. Dokumentit kuvaavat useimmiten mennyttä aikaa, mutta voivat myös liittyä tutkimushetkeen ja nykytilanteeseen. Lakisääteisten dokumenttien määrämuoto on tarkasti ohjeistettu, mutta dokumentteja hyödynnettäessä tulee aina suhtautua kriittisesti niiden sisältöön. Vertailemalla dokumenttien sisältöä muihin lähteisiin voidaan varmistaa tulkinnan luotettavuutta. (Kananen 2014a, 90-91.)

Tässä tutkimuksessa halutaan saada tietoa taloushallinnon kulukorvausprosessien sujuvuudesta ja niiden parannusmahdollisuuksista työntekijöiden näkökulmasta, jonka vuoksi haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu. Tutkimukseen haastatellaan henkilöitä, jotka ovat työtehtäviensä puolesta paljon kyseisten prosessien kanssa tekemisissä. Tutkimus aloitetaan keräämällä sekundääriaineisto Puolustusvoimien prosesseista. Lähteinä hyödynnetään Puolustusvoimallisia määräys- ja ohjeasiakirjoja. Aineistosta on tarkoitus kerätä prosesseihin liittyvät toimintaohjeet. Lisäksi lähteenä käytetään Nordea First Card- korttien käytön ohjeistusta. Kirjallisten aineistojen lisäksi hyödynnetään tutkijan 20 vuoden kokemusosaamista Puolustusvoimien taloushallinnon tehtävistä. Näistä aineistoista kootaan Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen kulukorvausprosesseista alustavat prosessikuvaukset. Luonnokset annetaan etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi, jolloin haastattelutilanteessa heillä on olemassa ennakkokäsitys haastattelussa käsiteltävästä asiasta. Tämän vuoksi haastattelumuodoksi valitaan teemahaastattelu, jossa haastateltavien kanssa käydään läpi prosessikuvausten teemoja. Olennaiset aiheet, joita käsitellään jokaisen teeman kohdalla, ovat prosessin sisältö ja kulku, kokemukset prosessiin liittyvistä tehtävistä

sekä kehityskohteet prosessissa. Teemahaastattelut suoritetaan kahdenkeskisesti työpisteellä sovittuina ajankohtina. Haastattelutilanne pidetään hyvin vapaamuotoisena, jotta mahdolliset uudet oivallukset voisivat tulla esiin. Tiedoista kootaan yhteenveto, jonka perusteella löydetään mahdolliset kehityskohteet ja tiedot lopullisten prosessikuvausten laatimista varten. Prosessikuvausten ollessa valmiita haastatellut henkilöt testaavat prosessikuvausten käytännöllisyyttä suorittamalla kyseisten prosessien tehtäviä tutkijan havainnoidessa tapahtumaa suorana havainnointina.

Aineiston analyysi tarkoittaa käytännössä syventymistä sen sisältöön. Sisällönanalyysissä aineisto pelkistetään nostamalla esiin asiat, jotka toistuvat usein sekä karsimalla epäolennaiset pois. Aineisto teemoitellaan alaluokkiin sen mukaan mitä kustakin aiheesta on sanottu, jonka jälkeen aineisto analysoidaan niin että saadaan muodostettua johtopäätöksiä. Sisällönanalyysissä tapahtuu siis eräänlainen asian tiivistäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90-93.) Ennen varsinaista analysointia aineisto kootaan kirjallisesti yhteen ja siitä poimitaan esiin asioita, jotka toistuvat usein tai nousevat selkeästi esiin. Näiden mukaan aineisto jaotellaan teemoihin, joista tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia. Kanasen (2014b, 99-100) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysissä tiedon keruu ja analysointi vuorottelevat. Ensimmäisen tiedon keruun jälkeen aineisto litteroidaan ja sen jälkeen analysoidaan, jonka jälkeen saatetaan todeta, että tietoa tarvitaan lisää. Laadullisessa tutkimuksessa ei voi etukäteen tarkasti määrittellä tarvittavan tiedon määrää, joten tietoa kerätään tarvittaessa lisää. (Kananen 2014b, 99-100.)

Metsämuurosen (2006, 242) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat usein yhtä aikaa. Jos tutkittavaa asiaa ei ole selkeästi rajattu, saattaa kerättävä aineisto ohjata tutkimuksen kulkua. Joissain tapauksissa tilanne on hyväksi, kun tietokenttä laajenee, joskus taas tutkimus saattaa ohjautua väärille urille tutkimuksen lähtiessä rönsyilemään. Tämän vuoksi, jos tutkija aineistoa kerätessään tekee analysointia, on hänen syytä pitää aineistonkeruun johtoajatus kirkkaana mielessään. Tuolloin voidaan tulokset litteroida valikoidusti, eli litteroidaan ainoastaan sellaiset osat, jotka tutkimuksen raportoinnin kannalta ovat olennaisia. (Metsämuuronen 2006, 242.) Kananen (2014b, 106) jaottelee litteroinnin kolmeen tasoon; sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan yksityiskohtaisesti jokaista äännähdyistä, katsetta, äänenpainoa jne. myöten kaikki ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakieliseksi tekstiksi. Propositiotasoisessa kirjataan ainoastaan teeman keskeinen sisältö ylös. (Kananen 2014b, 106.)

Tutkimuksessa saatavan sekundääriaineiston analysointi aloitetaan kokoamalla tutkijan omassa työssä oppimalla saatu sekä kirjallisista lähteistä koottu tieto kirjalliseen muotoon. Kirjallisista lähteistä saatavaa tietoa analysoidaan jo sitä kerättyä, jotta tutkittaviin prosesseihin liittymättömät aineistot voidaan karsia pois. Sekundääriaineistolle tehdään sisällönanalyysi, jotta aineisto voidaan jakaa teemoittain tutkittaviin prosesseihin. Prosesseista laaditaan alustavat prosessikuvausluonnokset, joita käytetään haastatteluissa keskustelun runkona. Haastatteluissa saatavat vastaukset kirjataan prosessikuvausluonnoksiin propositiotasoisesti talteen. Prosessikuvausluonnokset kirjoitetaan puhtaaksi täydennettynä haastatteluista saaduilla tiedoilla.

2.4 Luotettavuus ja eettisyys

Olellainen osa opinnäytetyötä on sen tutkimustulosten luotettavuuden ja laadun todennettavuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla haasteellista, sillä siihen ei ole olemassa valmista ohjetta. Tutkimuksen laatijan täytyy päättää tukeutua johonkin lähteeseen, jonka sisältämiin tietoihin nojaa. Luotettavuutta voi kuitenkin varmistaa sillä, että varmistaa useamman lähteen antavan samat tiedot, sekä sillä että lähteet eivät ole liian vanhoja, niin että tiedot niissä ovat vanhentuneet. (Kananen 2014a, 145.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 232-233) toteavat, että kirjaamalla tutkimuksen vaiheet tarkasti ylös voidaan myös osoittaa lähteiden luotettavuutta. Kirjallisten lähteiden luotettavuutta osoitetaan perustelemalla lähteiden valinta ja viittaamalla raportoinnissa teoriaan. Haastattelututkimuksessa luotettavuutta osoitetaan kuvaamalla haastattelulosuhteet ja aineiston keruu yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233.) Luotettavuutta voidaan varmistaa myös tutkimuksen vahvistettavuudella. Yksi tapa tähän on luetuttaa tutkimuksen aineisto ja tulkinta lähteenä toimineella henkilöllä. Jos henkilö vahvistaa tulkinnan ja tutkimustuloksen, on tutkimus luotettava tutkittavan kannalta. Myös tutkimuksen arvioitavuuden mahdollistaminen tukee luotettavuutta. Arvioitavuutta on huolellinen tutkimusaineiston dokumentointi, tällöin pystytään tarkistamaan tutkimuksen ratkaisuun johtaneet perusteet. Tutkimusaineiston tulee olla ristiriidaton, joka voidaan varmistaa sillä, että toinen tutkija pääsee samaan lopputulokseen aineiston perusteella. Tällöin tutkimuksen tulos on ristiriidaton. Tutkimuksen saturoitumisella eli kylläntymisellä pystytään myös osoittamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin eri lähteistä saadut tutkimustulokset alkavat toistua. Yleensä yksi havaintoyksikkö ei riitä tähän, mutta jos tutkitaan ilmiötä, jossa on vain yksi yksikkö tutkittavaksi, on siihen silloin tyytyminen. (Kananen 2014a, 151- 154.)

Tutkimuksen tulee olla eettisesti kestävällä pohjalla. Tutkimuksen kestävä pohja luodaan noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä ja asiallista toimintatapaa. Tutkimuksen lähteiden tulee olla luotettavia; kirjallisuuden tulee olla korkeatasoista ja lähteiden alkuperäisiä. Muita teoksia ei saa plagioida, ei myöskään tutkijan omia, vaan tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa. Tutkimuksella ei saa aiheuttaa haittaa muille osapuolille; siihen osallistuvien henkilöiden yksityisyydestä ja tietosuojasta on huolehdittava koko tutkimuksen ajan, kuten myös tutkimuksen toimeksiantajan. Jotta tutkimuksen tulokset ovat virheettömiä, on tutkimuksen raportointi ja analysointi suoritettava kriittisesti ja tarkasti. Opinnäytetyön eettisyyden varmistamiseksi on mahdotonta määrittää tiettyä tiukkaa ohjeistusta, koska tutkimusmenetelmät ja sen myötä eettiset ongelmat muuttuvat jatkuvasti. Vaikka eettisyyttä tukevilla ohjeilla pystytään antamaan suuntaviivat eettisyyden noudattamiseksi, viimeiset ratkaisut työssään tekee tutkija. Jos tutkija joutuu moraaliseen valintatilanteeseen eettistä ratkaisua tehdessään, on parempi valita sellainen toimintatapa, jolla tutkimuksen eettisyys varmasti toteutuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009-2012, 19-21.) Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi tulee työn lopputuloksen olla luotettava ja uskottava, tämä onnistuu noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Myös asianmukainen viittaaminen muiden tutkijoiden töihin ja saavutuksiin, sekä eettisesti kestävät tiedonhankintamenetelmät ja tietosuoja tulee huomioida. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.)

3 Taloushallinnon prosessien tunnistaminen ja kehittäminen

Petri Virtanen ja Mikko Wennberg (2005, 14) toteavat kirjassaan *Prosessijohtaminen julkishallinnossa* sanan prosessi lainautuvan alun perin latinankielisestä sanasta *processus*, joka viittaa "eteenpäin astumiseen" tai "edistymiseen". Sana kuvaa hyvin kokonaisuutta, jossa sarja toisiinsa liittyviä työtehtäviä suoritetaan yksi osa kerrallaan, lähtötilanteesta välivaiheiden kautta tavoiteltuun lopputulokseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 14.) Organisaation toimintaprosessi on toisiinsa liittyvien työtehtävien muodostamien prosessien yhdistelmä, jonka avulla organisaatio tuottaa operatiivisen tuloksensa. Jotta tulos saadaan syntymään, täytyy prosessin tuotoksen olla sellainen, että se tyydyttää organisaation asiakkaan tarpeen. Tarkoitus on luoda arvoa asiakkaalle, on kyseessä sitten ulkoinen asiakas, sisäinen asiakas tai muun sidosryhmän edustaja. Kun asiakas on tuotokseen tyytyväinen, ja prosessilla saadaan luotua riittävästi tulosta suhteessa kustannuk-

siin, on prosessi onnistunut. Lopputulosta ja sen onnistumista, eli kokonaisuudessaan organisaation kannattavuutta, mitataan talouden prosesseilla. Tämän vuoksi taloushallinnon prosessien rooli organisaation päätöksenteon tukena on merkittävä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Kari Tuominen (2021, 9) toteaa organisaation ydinprosessin olevan sitä toimintaa, jonka vuoksi organisaatio on perustettu. Ydinprosessi on organisaation keskeisin menestystekijä, sen avulla synnytetään asiakastyytyväisyys. Ydinprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, kuten tilaus-toimitusketju, joka alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy tuotteen vastaanottoon. Ydinprosessi liittyy aina organisaation kaikkiin resursseihin ja prosesseihin. Resurssit, kuten laitteet, pääoma ja materiaalit, ovat olemassa ydinprosessin toimintaa varten, ja muut prosessit tukevat ydinprosessia. Ydinprosessia tukevien toimintojen prosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöprosessit, talousprosessit ja materiaaliprosessit. Vaikka prosessien nimet usein viittaavat johonkin tiettyyn hallinnonalaan, liittyy niihin toimintoja useilta osastoilta. Esimerkiksi matkanhallinnan prosessi on useimmiten henkilöstöhallinnon prosessi, mutta käytännössä se toimii taloushallinnon työkaluna. Prosessilla on kuitenkin aina yksi omistaja, joka vastaa prosessin kokonaisuudesta, eli sen toimivuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä. (Tuominen 2021, 9.)

Kokonaisuudessaan organisaation kilpailukyky muodostuu kaikista osaprosesseista, ei ainoastaan ydinprosessista. Ydin- ja tukiprosessien lisäksi organisaation johtamiseksi sillä on olemassa johtamisprosessi. Johtamisprosessilla hallinnoidaan organisaation kokonaisuuden toimintaa, muotoillaan sen isot linjaukset, sen visio, missio ja tavoitteet. Johtamisprosessien avulla organisaation toimintaa pyritään parantamaan tarpeita tarkastellen ja tulevaisuuden tavoitteisiin suunnaten (Kamensky 2014, 17). Ydinprosessi tuotetaan pääsääntöisesti organisaation itsensä toimesta, mutta tukiprosesseja, tai ainakin niiden osia, on joskus järkevää teettää organisaation ulkopuolella (Pelin 2011, 65).

3.1 Prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja johtaminen

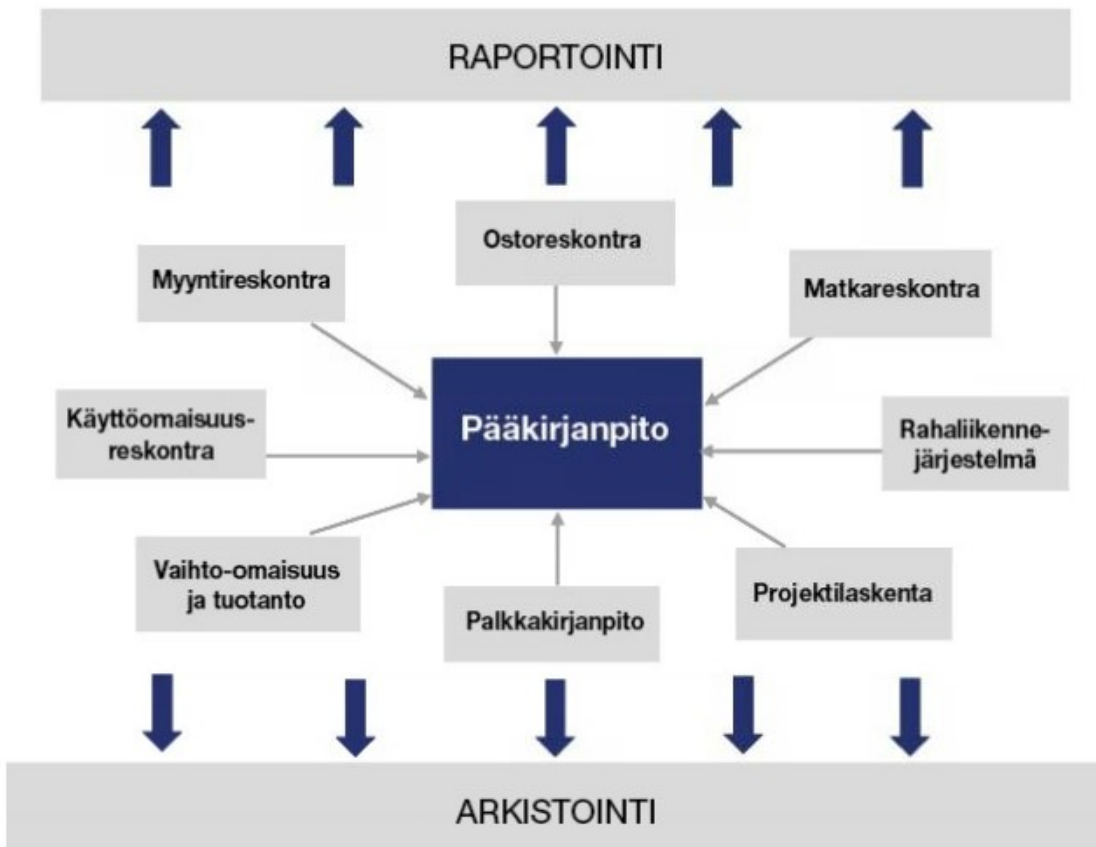
Organisaation toiminnan eri prosessit on pystyttävä erottamaan toisistaan, eli ne on tunnistettava. Laamasen (2001, 52-53) mukaan jotta erottaminen pystytään tekemään, täytyy olla tiedossa tarkoitus, mihin prosessilla pyritään. Kun prosessin tarkoitus on selvillä, voidaan miettiä sen sisältö. Sisällössä huomioidaan aina asiakas, syöte (input) joka käynnistää prosessin, toimittaja joka suorittaa prosessin, sekä lopputuote (output) joka hyödyttää asiakasta. Siinä on myös hyvä huomioida

käytettävissä olevat resurssit, mahdolliset ongelmat sekä kehitystä vaativat asiat. (Laamanen 2001, 52-53.) Virtanen ja Wennberg (2005, 117) korostavat, että yksityisellä sektorilla prosessi usein onkin asiakkaalta -- asiakkaalle tapahtuva, mutta julkisella puolella se ei ole näin suoraviivainen. Julkisella puolella prosessissa huomioidaan laajempi vaikutuskenttä - prosessien välittömät asiakkaat eivät ole prosessin lopullisia asiakkaita, vaan niitä ovat yhteiskunnalliset tarpeet. Onnistuminen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä johtaa yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Virtanen & Wennberg 2005, 117.)

Jotta prosessin tuloksena saadaan asiakkaille tuotettua tasalaatuista tulosta, on prosessin toimittava aina samanlaisena. Tämä voidaan varmistaa laatimalla prosessista kuvaus, jonka mukaisesti prosessia toteutetaan. Laamasen (2001,76) mukaan hyvässä prosessikuvauksessa esitetään prosessin kulku lyhyesti ja ytimekkäästi. Se sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat ja auttaa ymmärtämään prosessin kokonaisuutta. Pelin (2011, 22) korostaa prosessikuvauksessa olevan tärkeää tuoda esiin myös nykytilan kapeikot, sillä niiden avulla voidaan löytää kehittämismahdollisuuksia. Laamanen (2001, 81) kuitenkin varoittaa liian suuren tietomäärän kirjaamisesta kuvaukseen, koska silloin kuvauksesta tulee helposti sekava ja raskas lukea. Tällaisessa tilanteessa on järkevämpää laatia erillisiä osaprosessikuvauksia, mikäli ne harkinnan jälkeen nähdään tarpeelliseksi. Kuvausta kirjoitettaessa tulisi myös huomioida kohderyhmä; perehdytysmateriaali uudelle työntekijälle voi olla hyvinkin erityyppinen kuin muistilista prosessia jo suorittavalle kokeneelle tiimille. Yksinkertaistettuna prosessikuvaus on toimintaohje tai muistilista prosessissa suoritettavista toimenpiteistä. (Laamanen 2001, 81.)

Taloushallinnon prosessit tukevat johtamisprosessia tuottamalla sille ajantasaista tietoa päätöksenteon tueksi. Jotta johdolle välitettävä tieto on oikeamuotoista ja reaaliaikaista, on talouden prosessien toimittava tehokkaasti ja oikein. Taloushallinto koostuu pääkirjapidosta, sen esiprosesseista ja raportoinnista. Talouden toimintoprosessien, kuten myyntilaskutuksen, ostolaskujen käsittelyn ja raportoinnin lisäksi myös muut organisaation toimintaan liittyvät prosessit linkittyvät talouden prosesseihin. Näitä ovat esimerkiksi palkanmaksu, tavaroiden vastaanotto ja matkalaskujen käsittely. Kuviossa 2 kuvataan, kuinka eri prosessien tuottama kirjanpito-tieto päättyy organisaation pääkirjanpitoon, josta ajantasainen tieto raportointia varten saadaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 94.) Kulukorvausten prosessi liittyy sekä ostolaskujen ja matkalaskujen että palkanmaksun

prosesseihin. Kulukorvausprosessi sisältyy menojen käsittelyn prosessiin, joka on työllistävin yksittäinen taloushallinnon prosessi. (Menojen käsittelyn hyvät käytännöt, 2020.) Taloushallinnon prosessin sujuva toiminta on tärkeää paitsi organisaation rahavirtojen myös maineen ylläpidon kannalta. Ajallaan maksetut kulut eivät aiheuta viivästyskorjoja ja organisaation maine luotettavana maksajana pysyy toimittajien suuntaan hyvänä.



Kuvio 2 Datan liikkuminen taloushallinnossa (Kaarlejärvi & Salminen 2018).

3.2 Prosessien kehittäminen

Prosessin suunnittelu alkaa tavoiteltujen vaikutusten määrittelystä, ja sen tulee päättyä arviointiin, jolloin pystytään edistämään jatkuvaa kehittämistä. Joskus organisaatioiden toiminnassa suunnittelua ja arviointia ei pidetä merkityksellisenä, jolloin jatkokehitystyö jää pois (Laamanen 2001, 52-53). Ajatustapana voi olla, että toimivaa prosessia ei tarvitse korjata. Kuitenkin kehittämällä toimivaa prosessia pystytään siitä saamaan virheettömämpi, nopeampi ja halvempi. Prosessin kehittäminen myös usein avaa uusia katsantokantoja totuttuihin, vanhoihin toimintamalleihin, ja löydetään jotain sellaista, mitä ei vielä aiemmin ole ollut. Kehittämiseen osallistuvilla henkilöillä tulee

olla yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeesta, tavoitteista sekä muutoksen myötä avautuvista mahdollisuuksista. (Virtanen & Wennberg 2005, 77, 93.) Kai Laamanen (2001, 180-181) toteaaakin, että prosessin kehittäjien tulisi olla prosessiin aktiivisesti sidoksissa olevia työntekijöitä, ydinosajia, joilla on halu ja kyky kehittää työtä. Jotta organisaation kehitystavoitteet saavutetaan, tulee prosessin suorittajien olla motivoituneita osallistumaan kehittämiseen. (Laamanen 2001, 180-181.)

Prosessin kehittäminen onnistuu, jos organisaatio on valmis uudistamaan ja kehittämään toimintatapojaan. Tuominen (2021, 13) huomauttaa, että vaikka prosessi alun perin olisi ollutkin toimiva, voi se ajan myötä vanhentua jääden kustannustehottomaksi tai liian monimutkaiseksi ja hitaaksi. Kehittämistä kaipaava prosessi voi myös olla herkkä laatuvirheille ja häiriöille, tai se voi olla liian hidas reagoimaan asiakkaan tarpeisiin. Kun tiedetään, minkälaista tavoitetta kehittämisellä lähdetään hakemaan, on se onnistuneen kehittämisvaiheen jälkeen esimerkiksi kustannustehokkaampi, yksinkertaisempi tai nopeampi. Se voi olla myös tavoitteen mukaisesti laadultaan varmempi ja häiriöttömämpi, ja paremmin asiakkaan tarpeisiin reagoiva. (Tuominen 2021, 13.) Kehitettävä prosessi voi olla yritystasoinen, jolloin se kohdistuu koko organisaatioon ja käytännössä kattaa johtamisprosessin. Kehitettävä prosessi myös voi olla yksi organisaation osaprosessi, kuten organisaation ydintoimintaan liittyvä ydinprosessi, tai jokin ydintoimintaa tukeva tukiprosessi. Myös yksittäisten tehtävien, tai niiden suorittamiseen tarvittavan osaamisen kehittämisen tarve voidaan huomata, kun prosessia kehitetään. Prosessin kehittämisestä vastaa prosessin omistaja tukena kehittämisryhmä, jossa on järkevää olla mukana prosessin suorittamiseen osallistuvaa henkilöstöä. (Tuominen 2021, 69.)

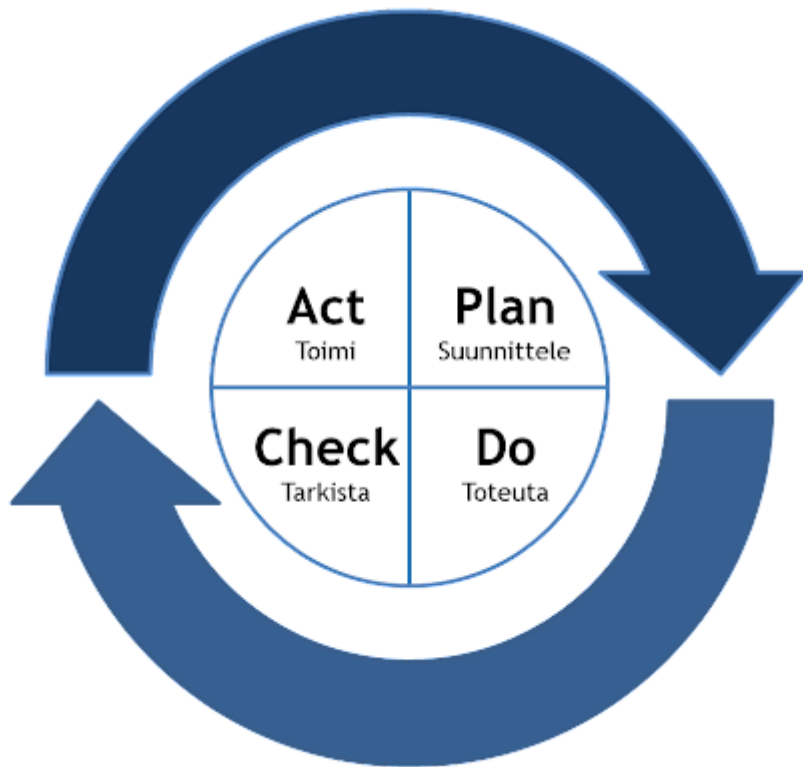
Prosessin omistaja käynnistää sen kehittämisen tunnistamalla nykyiset prosessit ja analysoimalla niiden sisältö. Liuska (2021) esittää kehittämisen käynnistykseen viisi vaihetta (kuvio 3), joiden mukaan edetä. Prosessista kartoitetaan sen heikkoudet ja vahvuudet, resurssit, järjestelmät ja kyvykkydet. Analysoimalla saadaan esiin tärkeimmät kehityksen kohteet kuten aika- ja rahasyöpöt. Löydetyistä kehityskohteista arvioidaan saavutetun hyödyn suhde asetettuihin tavoitteisiin. Tämän perusteella kehittämiselle asetetaan tavoite, johon pyritään. Jotta kehittämiseen kannattaa ryhtyä, tulee sen antaa lisäarvoa organisaation toimintaan. Kun kehittämisspätös on tehty, tulee toteutukseen varata sekä henkilö-, osaamis- että aikaresurssit. Kehittämisessä on tärkeää myös johtaminen; pelkkä kehittämistyö ei auta, jollei prosessia siirretä käytännön toimintaan. Vaikka kehitystyö

on valmis, tulee prosessia johtaa jatkossakin siten, että totuttuja toimintatapoja ja -malleja uskal-
letaan muuttaa ja kehittää edelleen eteenpäin. (Liuska 2021.)



Kuvio 3 Prosessin kehittäminen (Liuska 2021).

Torkkolan (2015, 41-42) mukaan joskus organisaatiossa kehittäminen ajatellaan siten, että kun prosessin ongelma on tunnistettu, se ratkaistaan. Tällöin toimintatavasta muodostuu kuitenkin vain reaktiivinen, jolloin hoidetaan vain seurauksia ja ongelman alkuperäinen syy jää helposti taustalle ja ratkaisematta. Varsinainen ongelma ei poistu, vaan sen kanssa opitaan elämään. Kun prosessissa olevia ongelmia halutaan ymmärtää ja korjata syvemmältä, on Demingin ympyrän (kuvio 4) hyödyntäminen toimiva tapaa. Tällöin käsittely ei pysähdy ongelman ratkaisuun, vaan siitä tulee jatkuva toiminto. Demingin ympyrässä on neljä vaihetta; suunnittelu (P), toteutus (D), tarkistaminen (C) sekä toimiminen (A). Suunnittelussa (P) työstetään prosessiin keksittyä parannusidea. Tässä määritellään, mitä idean perusteella odotetaan tapahtuvan, miten koe järjestetään ja mistä tiedetään, että koe onnistui. Toteutuksessa (D) kokeillaan ideaa käytännössä pienissä koeolosuhteissa - esimerkiksi yksi henkilö, yksi osasto tai yksi päivä. Tarkistamisessa (C) tutkitaan, miten koe onnistui, saavutettiin haluttu tulos? Jos ei, mikä oli syytä? Tehdään korjaava toimenpide, jonka jälkeen toimitaan (A), eli toteutetaan suunnitelma. Kun prosessi on otettu toteutukseen, saadaan siitä käytännön tietoa, onko se toimiva, vai olisiko vielä jotain parannettavaa. Jos hiomistarvetta huomataan, voidaan sykli aloittaa alusta - näin kehityksestä saadaan jatkuvaa. (Torkkola 2015, 41-42.)



Kuvio 4 Demingin ympyrä (Mannila 2015).

3.3 Valtiontalouden ja Puolustusvoimien taloushallinnon prosessit

Valtiontalouden hoidosta ja ohjauksesta vastaa Valtiovarainministeriö. Se varmistaa varojen asianmukaisen käytön ja hyvän hallinnon menettelyn ylläpidon. (Halonen n.d.) Valtion taloushallinnossa noudatetaan neljää pääprosessia: suunnitelmista tuloksiin, tarpeesta maksuun, tilauksesta perintään ja kirjauksesta tilinpäätökseen. Suunnitelmista tuloksiin -prosessilla tuotetaan viraston talouden suunnitelmat sekä raportoinnit niistä. Prosessin päälinjat ovat toiminnan ja talouden suunnittelu, johdon laskentatoimi sekä tulosten raportointi. Tarpeesta maksuun -prosessin tavoitteena on varmistaa hankintojen tarkoituksenmukaisuus ja valtion varojen asianmukainen käyttäminen. Prosessi kattaa kokonaisuuden hankintojen suunnittelusta ostolaskun maksamiseen. Tilauksesta perintään -prosessi kattaa kokonaisuuden myyntitilauksesta myyntitulojen kirjaamiseen. Kirjauksesta tilinpäätökseen -prosessi sisältää nimensä mukaisesti kokonaisuuden kirjanpidon kirjauksista tilinpäätökseen. Valtion kirjanpitoyksiköt noudattavat näitä pääprosesseja, ja jokaisen pääprosessin alla on hallinnonalakohtaisten erityispiirteiden mukaiset alaprosessit, joilla kootaan tarvittavat tiedot pääprosesseja varten. (Valtion taloushallinnon prosessit 2021.)

Puolustusvoimat on yksi valtion kirjanpitoyksikkö. Sen taloustoimiala toteuttaa Puolustusvoimille määrättyjä taloushallinnon tehtäviä koskien matkanhallintaa, menojen ja tulojen käsittelyä, kirjanpitoa, käyttöomaisuuskirjanpitoa, valtuusseurantaa ja sisäistä laskentaa. Lisäksi se kehittää ja ylläpitää Puolustusvoimien talousprosesseja ja omistamia tietojärjestelmiä. Puolustusvoimissa suurimmat taloushallinnon prosessit ovat ostolaskujen käsittely, matkalaskut, kirjanpito ja tilinpäätökset, raportointi ja analysointi sekä suunnittelu. Prosessien sisällä on osaprosesseja, jotka tukevat pääprosessien toimintaa. (HR188 Puolustusvoimien toiminta 2021, liite 3.) Puolustusvoimien taloustoimialan prosesseihin liittyvät toimijat ovat hallintoyksiköt, Puolustusvoimien palvelukeskus (myöhemmin PVPALVK) sekä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Hallintoyksiköt vastaavat sisäisestä laskennastaan sekä niille budjetoiduista toimintamenorahoista, joiden käytöstä muodostuvat hallintoyksikön talouden tunnusluvut. PVPALVK järjestää Puolustusvoimien sisäiset tukipalvelut. Talouden osalta sen tehtävänä on toteuttaa Puolustusvoimien talous- ja matkapalvelut sekä vastata ulkoisesta laskennasta. Palkeet-palvelukeskus tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja valtion organisaatioille. Puolustusvoimien maksatustapahtumat tehdään Palkeet-palvelukeskuksessa. (HR186 Pääesikunnan alaisten laitosten ja hallintoyksiköiden tehtävät 2021.)

3.4 Kulukorvausprosessi

Maksuliikeprosessi muodostaa pohjan organisaation taloushallinnolle, sillä sen kautta muodostuu organisaation talouden tunnusluvut. Maksuliikenteen prosessi tarkoittaa organisaation kaikkien maksutapahtumien muodostamaa rahaprosessia, joka voidaan jakaa sisääntulevaan sekä uloslähtevään maksuliikkeeseen. Sisääntulevaa maksuliikennettä ovat mm. myyntireskontran suoritukset ja käteismyynnin tilitykset. Uloslähtevää maksuliikennettä ovat mm. ostolaskujen maksu, palkkojen maksu sekä matka- ja kululaskujen maksu. Ostolaskut ovat laskuja organisaation tekemistä hankinnoista, niiden maksusuoritus lähtee yleensä liikkeelle ostoreskontrasta taloushallinnon toimesta. Palkkojen maksu tapahtuu useimmiten organisaation taloushallinnon toimesta, syöte siihen saadaan henkilöstöhallinnosta. (Lahti & Salminen 2008, 109-114.)

Kulukorvausprosessiin kuuluvat matka- ja kululaskut ovat ns. kulukorvauksia, niiden tarkoitus on korvata työntekijälle työstä aiheutuneet ylimääräiset kulut. Kulukorvauksina voidaan maksaa esimerkiksi matkalippukuluja ja majoituskuluja, ja niiden on aina perustuttava todellisiin aiheutuneisiin

siin kuluihin. (Työmatkakustannusten korvaukset verotuksessa 2022.) Työnantajalla ei ole velvollisuutta korvata kaikkia kuluja, vaan tämä on sopimuskysymys. Osa kuluista on verovapaita, toiset palkansaajalle veronalaista palkkatuloa. Verovapaita korvauksia ovat työnantajan määräämän työmatkan matkustamiskustannusten korvaukset, päiväraha, ateriakorvaus sekä majoittumiskorvaus. Varsinaiselle työntekemispaikalle suoritettavia työmatkan kuluja ei työnantaja korvaa, vaan ne huomioidaan työntekijän henkilökohtaisessa verotuksessa. Tästä poikkeuksena kuitenkin on tilapäinen työskentely erityisellä työntekopaikalla. (Tuloverolaki 1992, 72§ ja 72a§.) Palkansaajalle veronalaisia, työnantajan maksamia kulukorvauksia ovat työstä välittömästi aiheutuvia kustannukset, jotka ovat palkkaan rinnastettavia, ennakonpidätyksen alaisia korvauksia. Tällaisia on esimerkiksi passikulut sekä asunnon ja työpaikan väliset matkakulut. (Kustannusten korvausten ilmoittaminen tulorekisteriin 2021.) Kulukorvausprosessi käynnistyy työnantajan tarpeesta teettää työntekijällä töitä, joista tälle aiheutuu maksettavia kuluja. Työnantaja korvaa kulut työntekijälle. Työntekijän velvollisuus on toimittaa tositteet organisaation taloushallintoon, jossa kulut kirjataan kirjanpitoon. Mikäli kyseessä on tuloveronalainen kustannus, maksu työntekijälle tapahtuu tämän palkanmaksun yhteydessä, jolloin myös suoritetaan veronpidätys. Mikäli kyseessä ei ole tuloveronalainen kulu, maksatus tapahtuu taloushallinnon toimenpitein. Kulukorvausprosessi päättyy siinä vaiheessa, kun kustannus on kirjattu organisaation kirjanpitoon ja korvauksen saaja on saanut hänelle kuuluvan korvauksen.

3.5 Osaamisen merkitys taloushallinnon prosesseissa

Taloushallinnon tehtävä on hallita ja valvoa organisaation taloudellisia resursseja. Jatkuvan tehostamisen tarpeen vuoksi taloushallinnon tehtäviä digitalisoidaan yhä enemmän. Organisaatiot ottavat käyttöönsä erilaisia sähköisiä palveluita, ja keskittävät toimintojaan. Sähköisten palveluiden käyttöönotolla pyritään automatisoimaan rutiinitöitä, kuten osto- ja myyntilaskujen käsittelyä tai kirjanpidon tositetallennuksia. Kun tavanomaisimmat työt on saatu muutettua paperittomiksi ja prosessit automatisoitua, vapautuu organisaation omille taloushallinnon ammattilaisille enemmän aikaa keskittyä erityisosaamista vaativiin tehtäviin. Jatkuva muutos tuo niihin haasteita sekä mahdollisuuksia ja monipuolisen osaamisen merkitys kasvaa, jolloin organisaatiossa prosessien selkeyden, koulutuksen ja ohjeistuksien tarpeellisuus korostuu. (Taloushallintoala polarisoituu, samalla kun alan työtehtävät monipuolistuvat 2019.)

Osaaminen motivoi ja sitouttaa työntekijää työhönsä ja kannustaa kehittämään oman työn prosessia. Hyvin toimiva prosessi paitsi säästää taloudellisia ja henkilöresursseja, myös parantaa prosessin lopputuloksen laatua. Tuomisen (2021, 11) mukaan prosessin tarkoitus on tuottaa asiakkaalle, joko ulkoiselle tai organisaation sisäiselle, hänen tarvitsemansa tuote. Mikäli tuote ei laadullisesti ole asiakkaan toiveiden mukainen, on prosessi virheellinen. Prosessin kokonaistehokkuutta tulisikin aina mitata tuottavuuden ja kustannusten lisäksi asiakkaan tyytyväisyydellä laatuun. (Tuomisen 2021, 11.) Varmistamalla prosessia suorittavien henkilöiden osaaminen pystytään ylläpitämään tasalaatuista prosessia ja vähennetään inhimillisiä virheitä. Kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan kuuluu erilaisten järjestelmien ja työkalujen toiminnan varmistamisen lisäksi huolehtia henkilökunnan kouluttamisesta, motivoimisesta ja sitouttamisesta laadukkaana prosessin tuottamiseen (Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät n.d.).

Kun työntekijä tuntee prosessin ja osaa tehtävänsä siinä, hän myös ymmärtää oman merkityksensä organisaation osana ja motivaatio työhön vahvistuu. Osaaminen onkin yksi organisaation kriittisimpiä tuloksetekijöitä (Isoaho 2009, 17). Hyvä ajan tasalla oleva prosessikuvaus ja ohjeistus vahvistaa prosessien sujuvuutta ja tasalaatuisuutta. Ohjetyypit työohje, käyttöohje ja toimintaohje mielletään helposti samaksi asiaksi, mutta sisällöissä on sävyeroja. Työohje on "Työn suorittajaa varten laadittu ohje, jossa esitetään työssä käytettävät aineet ja tarvikkeet, tuotteen laatuvaatimukset sekä työmenetelmät" (TEPA-termipankki n.d.). Käyttöohje on "Laitteen tai järjestelmän mukana saatava yleinen käyttöä koskeva ohje, jolla pyritään välttämään laitteen tai järjestelmän vikaantuminen ja vaaratilanteiden syntyminen" (TEPA-termipankki. n.d.). Toimintaohje puolestaan viittaa enemmän toimintokokonaisuuksien sarjaan; "Toimintaohjeet tukevat erilaisten tilanteiden jäsentämistä sekä osavaiheiden ymmärtämistä ja suorittamista", kuten esimerkiksi radiossa säteilyvaaran uhatessa annettavat toimintaohjeet (Toimintaohjeet). Talouden prosesseja suoritettaessa käytetään erilaisia ohjelmistoja ja työmenetelmiä sekä suoritetaan erilaisia toimintoja, joten niitä ohjeistettaessa on sujuvinta käyttää toimintaohje -termiä. Mäntylä, Toomar ja Rekauf (2013, 17) toteavatkin, että ohjetyypin valitessa ja sitä laatiessa tulee huomioida käyttäjäkohderyhmä ja sen tarpeet. On pohdittava, kuka on ohjeen tuleva käyttäjä, mikä häntä ohjeessa erityisesti kiinnostaa, ja mistä käyttäjälle on erityisesti hyötyä. (Mäntylä, Toomar & Rekauf 2013, 17.) Esimerkiksi onko ohjeen käyttäjä henkilö, joka tekee taloushallinnon tehtäviä päätyökseen, vai henkilö, joka tekee taloushallinnon töitä yhden matkalaskun verran kuukaudessa? Hyvien prosessikuvausten ja ohjeiden kirjoittamiseksi on huomioitava samat asiat kuin muunlaisenkin tekstin kirjoittamisessa; esitetään vain tarpeelliset asiat, ei turhia, asiat esitetään loogisessa järjestyksessä, ja käytetyn kielen

tulee olla selkeää ja ymmärrettävää (Torppa 2014, 183). Jos ohjeen rakenne on epäjohdonmukainen, siitä on enemmän haittaa kuin hyötyä käyttäjälle. (Millainen on hyvä ohje? 2021.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Kehittämistyön tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimuksen kohteena oli taloushallinnon prosesseista maksuaikakorttien hallinnointi, reserviläispalkkojen maksatus sekä henkilöstön erityiskorvauksen käsittely taloushallinnossa. Tavoitteena oli saada käsitys näiden kulukorvausprosessien nykytilasta ja löytää niistä kehittämiskohteita. Tarkoituksena oli ymmärtää prosessien kokonaisuudet ja löytää niistä mahdolliset ongelmakohdat.

Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena, tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, mutta siinä on viitteitä tapaustutkimukseen ja konstruktiviseen tutkimukseen. Tapaustutkimukseen viittaavaa on halu ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavia osaprosesseja, konstruktiviseen viittaa opittujen toimintatapamallien huomioiminen prosessikuvausten muotoilussa. Lähestymistavaksi tutkimuksessa valittiin toimintatutkimus, koska tarkoituksena oli tutkia taloushallinnon osaprosessien nykytilaa ja löytää niihin mahdollisia kehittämiskohtia.

4.2 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analyysi

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin sekundääriaineistosta, joita on tutkittuihin prosesseihin liittyvät Puolustusvoimien määräys- ja ohjeasiakirjat sekä Nordean First Card -korttien käytön ohjeistukset. Näistä kirjattiin ylös prosesseihin liittyvät toimintamääräykset ja ohjeet. Nordean maksukorttiohjeet kortinkäyttäjälle löytyvät Nordean verkkosivulta, mutta organisaation käyttöön tarkoitettu First Card verkkopalvelun käyttöopas on järjestelmää käyttöön otettaessa toimitettu hallintoyksiköiden korttiyhteyshenkilöille. Lisäksi sekundääriaineistona hyödynnettiin tutkijan 20 vuoden kokemusta Puolustusvoimien taloushallinnon alan tehtävistä. Sekundääriaineistosta koottiin alustavat prosessikuvaukset tutkittavista prosesseista.

Tutkimuksen primääriaineisto oli tarkoitus kerätä teemahaastatteluina työpisteellä. Vuoden 2021 aikana koronaviruspandemia kuitenkin pakotti hajauttamaan organisaation toimistotyöntekijät

osaksi työajasta etätöihin kotiin. Tilanteen muuttumisen myötä jouduttiin osa haastatteluista suorittamaan verkon kautta, osa saatiin tehtyä suunnitelman mukaisesti työpisteellä. Kaikki haastattelut tehtiin teemahaastatteluna. Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä, jokaista haastateltiin kerran. Henkilöt ovat Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen talouspäällikkö, taloussuunnittelija ja määräaikainen taloussihteri. Talouspäällikkö toimii talouden toimialajohtajana ja hän ohjaa taloustoimialaa. Hän myös toimii talouden pääyhteyshenkilönä palvelukeskuksiin Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen osalta. Häntä haastateltiin koko PVJJK:n taloushallinnon prosessin kokonaisuuden hahmottamiseksi. Taloussuunnittelija on oman toimensa ohella tehnyt taloussihterin sijaisuuksia seitsemän vuoden ajan, hänellä tutkituista prosesseista on suurin tieto tutkimuksen tekijän jälkeen. Taloussuunnittelijalla on myös päätehtävänsä vuoksi ymmärrys organisaation talouden tunnusluvuista sekä prosesseista, joiden kautta ne muodostuvat. Taloussihteriä ei alun perin ollut tarkoitus haastatella. Tutkimuksen edetessä häntä kuitenkin päätettiin hyödyntää, vaikka hänellä ei olekaan tutkittujen prosessien toteuttamisesta kokemusta. Sen sijaan prosesseja sivuavista taloushallinnon töistä kokemusta löytyy. Tällaisia tilanteita ovat maksukortin lainaan luovuttaminen sekä kuittien käytön opastaminen.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Ennen haastatteluja tutkimuksen tekijä laati sekundääriaineistoon ja omiin tietoihinsa perustuen prosesseista alustavat kuvaukset, jotka annettiin talouspäällikölle ja taloussuunnittelijalle ennakkoon tutustuttaviksi. Prosessikuvausta tutkittiin haastattelussa ja se toimi teemahaastattelussa keskustelun kehyksenä. Vaikka haastattelija laati viitekehystä mukailevan haastattelurungon teemoineen, ei haastattelutilanteessa kysymyksillä ollut tarkkaa järjestystä, vaan tilanne oli hyvin vapaamuotoinen avoin haastattelu. Tutkimuksessa tehtiin myös havainnointia tutkimuksen loppuvaiheessa, kun tutkimuksen ohessa laadittua ohjetta prosessien suorittamiseen testattiin. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin sekundääriaineistona organisaation tietojärjestelmien käyttöohjeita sekä määräys- ja ohjeasiakirjoja, näiden pohjalta laadittiin prosessikuvaukset tutkittavista prosesseista. Lopullisten prosessikuvausten valmistuttua niitä vertailtiin sekundääriaineiston dokumentteihin, jotta voitiin tarkastaa, että kuvaukset noudattavat määräysasiakirjoja. Tietoa tutkimukseen saatiin myös henkilölähteenä toimineelta tutkimuksen tekijältä. Ennen haastattelua tutkimuksen tekijä laati prosesseista kuvaukset, joita käytettiin haastattelussa keskustelun runkona.

Taloussuunnittelija haastateltiin työpisteellä, lisäksi hän testasi tutkimuksen ohessa valmistunutta prosessien toimintaohjetta. Haastattelu tehtiin marraskuussa 2021. Noin viikkoa ennen haastattelua hänelle annettiin prosessikuvausten luonnokset tutustuttaviksi. Haastattelussa käytiin läpi tutkittavien prosessien toimintamalleja, haastateltavan kokemuksia tehtävien suorittamisesta sijaisustehtäviä suorittaessaan sekä kehityskohteita prosesseissa. Haastattelussa ei ollut valmiita kysymyksiä vaan haastattelutilanteessa käytettiin prosessikuvausta keskustelun runkona. Prosessien kuvauksiin ei taloussuunnittelijalla ollut kommentoitavaa, kokemuksista prosessien suorittamisesta sekä kehityskohteista kyllä. Työpisteellä tapahtuneessa haastattelussa ei ollut muita tilassa paikalla eikä keskeytyksiä tapahtunut, joten tilanne oli rauhallinen. Haastattelu saatiin suoritettua määräajaksi asetettua tuntia nopeammin ilman keskeytyksiä. Prosessikuvaukset hän testasi suorittamalla prosessien mukaiset työtehtävät tammikuussa 2022 työpisteellä, joka oli varattu testitilannetta varten. Työtilassa ei ollut muita paikalla kuin testaaja ja tutkija. Testitilanne suoritettiin testaajan järjestelmätunnuksilla ja valikoiduilla työtehtävillä, joita olivat kahden maksukortin tilaaminen, yhden kertausharjoituksen reserviläispalkkojen maksatus ja yhden erityiskorvauksen käsittely. Testaamiseen kului aikaa noin 3,5 tuntia ja välissä pidettiin ruokatauko, jonka aikana vältettiin keskustelemasta testistä. Pari päivää ohjeen testaamistilanteen jälkeen taloussuunnittelija puhelimitse pyysi lisäämään ohjeeseen sivunumerot.

Talouspäällikön haastattelu tehtiin verkossa Skypen kautta, sekä haastattelija että haastateltava olivat etätöissä omissa kodeissaan. Noin viikkoa ennen haastattelua hänelle annettiin prosessikuvausten luonnokset tutustuttaviksi. Haastattelu tapahtui marraskuussa 2021 ja aikaa siihen meni noin 45 minuuttia. Haastattelussa käytiin läpi tutkittavien prosessien toimintamalleja ja mahdollisuuksia niiden kehittämiseen ja samalla käsiteltiin myös hänen rooliaan maksuaikakorttien käytön tarkastajana. Lisäksi haastattelussa tuli esiin haasteet tiedonkulussa eri osastojen välillä. Valmiita haastattelukysymyksiä ei ollut, haastattelutilanteessa keskustelu noudatteli väljästi prosessikuvauksen runkoa. Haastatteluympäristö oli rauhallinen, eikä häiriötilanteita haastattelun aikana tullut. Taloussihteerin haastattelussa käsiteltiin maksukorttien käsittelyyn liittyviä toimintatapoja. Haastattelu oli avoin haastattelu, se tehtiin helmikuussa 2022 ja siihen kului aikaa noin 15 minuuttia.

Vaikka varsinaisia prosessikaavioita tutkituista prosesseista ei Puolustusvoimissa ole olemassa, on prosessien tehtävät määrätty tarkkaan. Tämä vuoksi tutkijalla ei prosessikuvauksien luomisessa

ollut juurikaan mahdollisuutta luoda erilaisia variaatioita, vaan prosesseihin liittyvät eri järjestelmissä suoritettavat tehtävät kerättiin yhtenäisiksi prosessikokonaisuuksiksi määräysten mukaisina. Tämän vuoksi haastatteluissa kysyttiin haastateltavien tietämystä prosessien sisällöstä ja kulusta sekä huomioita mahdollisista puutteista prosesseissa. Lisäksi kysyttiin henkilökohtaisista kokemuksista prosessiin liittyvistä tehtävistä sekä niiden pohjalta syntyneistä kehitysehdotuksista. Tutkimuksessa tutkimusaineisto koostui henkilölähteiden lisäksi eri järjestelmien käyttöohjeista sekä Puolustusvoimallisista määräysasiakirjoista.

Aineiston analyysi aloitettiin keräämällä tutkijan oman työssä oppimisen kautta kertynyt asiantuntijuustieto kirjalliseen muotoon. Lisää tietoa kerättiin Puolustusvoimallisista määräysasiakirjoista sekä ohjelmistojen käyttöohjeista. Kirjallisista lähteistä kerättyä tietoa analysoitiin keräämisen aikana, jolloin täysin prosesseihin liittymättömät aineistot voitiin karsia pois. Saadulle kirjalliselle tiedolle tehtiin sisällönanalyysi, jonka perusteella pystyttiin erottelamaan teemat, joita olivat maksu-aikakorttien hallinnointi, reserviläispalkkojen maksatus ja henkilöstön erityiskorvauksen käsittely taloushallinnossa. Kun tiedot oli analysoitu, laadittiin teemoista prosessikuvausluonnokset, joita täydennettiin haastatteluissa saaduilla tiedoilla. Tiedot kerättiin propositiotasoisesti talteen, ja niillä täydennettiin prosessikuvausluonnoksia.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä, joiden työtehtävät liittyvät olennaisesti tutkittuihin prosesseihin. Haastatteluissa he vastasivat kysymyksiin samalla lailla, joten tulokset saturoivat keskenään. Aineisto kyllääntyi, koska vastauksista ei saatu enää tutkimusongelmaan uutta tietoa. Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa haastatteleamalla, mutta koronaviruspandemian vuoksi määrätyn hajautetun työskentelyn vuoksi aineiston käsittelyn kanssa oli haasteita, joten tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus ei välttämättä ole hyvä.

Tutkimuksen luotettavuutta osoittaa toimeksiantajan antama vahvistus tutkimuksen aineistolle ja sen tulkinnalle. Sekä kirjallisesta aineistosta että haastattelun perusteella saadusta aineistosta saatiin samanlaiset, Puolustusvoimien määräyksiä noudattavat tutkimustulokset. Haastatteluissa käsiteltiin kolmea aihepiiriä: prosessin sisältö ja kulku, kokemuksia prosessiin liittyvistä tehtävistä sekä kehityskohteita prosessissa. Prosessin sisältö ja kulku olivat hyvin kaikilla haastateltavilla hallussa,

sillä siihen on Puolustusvoimissa vahva hallinnollisia ohjeita noudattava toimintatapamalli. Kokemukset prosessiin liittyvistä tehtävistä vaihtelivat hieman haastateltavilla tehtävänkuvasta riippuen; kokemus on jokaisella subjektiivinen. Kehityskohteista jokaisella haastateltavalla oli samanlainen ymmärrys, ohjeistuksen tarve koettiin ilmeiseksi. Näiden perusteella voidaan olettaa, että jos tutkimus toistetaan samalla tavalla, tulos on reliabeeli. Tutkimuksen validiteetti toteutui myös, koska tutkimuksessa saatiin selville annetun tehtävän mukaisesti kulukorvausprosessien nykytilanne sekä niiden kehitysmahdollisuudet.

Eettisyyden varmistamiseksi on tutkimusta tehdessä noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja asiallista toimintatapaa. Toimeksiantajalta on saatu lupa Puolustusvoimallisten ohje- ja määräysasiakirjojen käyttöön. Yhteistyössä toimeksiantajan sekä Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen tietoturva-asiantuntijoiden kanssa käytiin opinnäytetyö ja tutkimustulokset läpi mahdollista salausta ajatellen. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyden kunnioittaminen otetaan huomioon salaamalla heidän henkilötietonsa, vain tehtävänimikkeet sekä itse tutkimukseen liittyvät asiat tuodaan esiin.

5 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyössä tutkittiin Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen taloushallinnon osaprosessien nykytilaa sekä sitä, miten prosesseja voitaisiin kehittää. Kyseiset osaprosessit ovat maksuaikakorttien hallinnointi, reserviläispalkkojen maksatus sekä henkilöstön erityiskorvauksen käsittely taloushallinnossa. Ongelmaan haettiin ratkaisua kysymällä, minkälainen näiden kulukorvausprosessien nykytilanne on ja miten niitä voidaan kehittää?

Tutkimuksesta pystyttiin selvittämään tutkittavien osaprosessien nykytila sekä siihen vaikuttavat asiat. Vaikka kirjallisia prosessikuvauksia ei ollut olemassa, on prosessien nykytila hyvä, sillä prosessien todettiin toimivan. Tutkimuksen aluksi prosesseille laadittiin kuitenkin pyynnön mukaisesti perusmuotoiset prosessikuvaukset. Virkatyössään prosesseja pääsääntöisesti suorittava tutkija hallitsee tutkittujen prosessien tehtävät täydellisesti ja haastatelluilla Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen taloushallinnon henkilöillä on hyvä yleiskäsitys tutkittuihin kulukorvausprosesseihin liittyvistä tehtävistä sekä niiden merkityksestä taloushallinnon kokonaisprosessissa. Prosessit noudattavat Puolustusvoimallisia ohjeita ja määräyksiä. Heikko kohta prosessien

sujuvuudessa on riippuvuus suorittajalle kertyneestä kokemuksesta, koska tarkkaa kirjallista ohjeistusta prosessin suorittamiseen ei ole olemassa. Vaikka kulukorvausprosesseja päätyössään suorittava henkilö osaa tehtävät, sijainen joutuu tukeutumaan omiin muistiinpanoihinsa tehtäviä tehdessään. Puolustusvoimallisia ohjeita etsittäessä huomattiin, että kirjallisissa dokumenteissa ohjeet olivat pääasiassa hallinnollisia määräyksiä. Maksukortteja koskevassa asiakirjassa käsiteltiin maksukorttien käyttöä Puolustusvoimissa, ts. asiakirjassa rajattiin tilanteita, milloin kortteja saa käyttää, kenelle kaikille kortti tilataan sekä luottorajoista ja käteisnosto-oikeuksista (HR814 Maksukorttien käyttö Puolustusvoimissa 2021). Pelkästään reserviläisten palkkoja käsittelevää asiakirjaa ei löytynyt, ainoassa asiakirjassa, jossa palkkojen maksusta mainittiin, käsiteltiin kertausharjoitusten suunnittelua ja käytännön järjestelyjä yleisesti (HR157 Reservin koulutus 2021). Henkilöstön erityiskorvausta käsittelevässä asiakirjassa käsiteltiin yleisesti hallintoyksiköiden sekä korvausta saavan virkamiehen tehtäviä (AM11606 Perheellisten virkamiesten erityiskorvauksen maksaminen 2016). Prosessikuvauksia tai -kaavioita taloushallinnon prosesseista ei löytynyt, kuten ei myöskään taloushallinnon henkilöstölle suunnattuja ohjeistuksia. Prosessit ovat kuitenkin loogisia ja selkeitä henkilölle, joka on ne oppinut. Uudelle työntekijälle tai sijaisena toimivalle prosessit ovat sen sijaan haasteellisia, koska työtehtäviä niissä tehdään useassa eri vaiheessa ja eri järjestelmillä. Haastatteluissa todettiin myös haasteet eri osastojen välisessä tiedonvaihdossa. Syöte tutkittujen prosessien käynnistymiseen tulee eri osastolta. Mikäli tarvittavien tietojen toimittamisessa tulee viiveitä, venähtää prosessin sujuminen. Myös prosessin käynnistävän syötteen tietojen tulee olla oikein, jotta prosessi sujuu oikein.

Kehittämiskohteiksi löytyi prosessien ohjeistus. Jo sekundääriaineistoa koottaessa huomattiin, että kirjalliset ohjeet prosessien suorittamiseen ovat tarpeen; ne sekä auttavat hahmottamaan prosessien kokonaisuuksia, että auttavat suorittamaan prosessien tehtäviä. Haastatteluissa todettiin, että kirjallisia ohjeita prosessikokonaisuuksista ei ole juurikaan olemassa, vaan taloushallinnon henkilöstöä koulutetaan pääasiassa Puolustusvoimien pääesikunnan järjestämällä taloushallinnon neuvottelupäivillä suullisesti. Mikäli uusia ohjelmien toimintoja on koulutettavana, tapahtuu se samalla tavalla esitelmän omaisesti isossa tilaisuudessa. Jos muutos on huomattava, toimitetaan siitä kirjalliset ohjeet hallintoyksiköiden taloushallintohenkilöstölle. Nämäkin tilanteet koskevat kuitenkin yleensä vain osaa jostakin prosessista, esimerkkinä ostolaskuprosessiin liittyvä koulutus laskujenkierrätysjärjestelmän arkiston käyttämisestä. Monet erilaiset ohjelmistojen ja toimintatapojen muutokset ovat tullessaan olleet niin vähäisiä osia kokonaisuudesta, että niille ei välttämättä ole

nähty tarpeelliseksi tehdä erillistä ohjeistusta, vaan ne on opittu työn ohessa. Vuosien varrella prosessissa on voinut tapahtua hiljalleen isokin muutos, mutta koska prosessikuvauksia ei ole olemassa, sitä ei ole noteerattu ja siksi päivitetty. Tässä näkyy myös taloushallintohenkilöstön vähäinen vaihtuvuus - koska työntekijät omaavat vuosien kokemuksen työstään ja osaavat sen, ei prosessikuvauksia ole osattu kaivata. Kun uusia työntekijöitä on harvakseltaan tullut, on ns. hiljainen tieto siirretty lähiopetuksena uudelle prosessin suorittajalle. Jos vaihtuvuus olisi suurempaa, olisi prosessikuvausten hyödyllisyys varmasti huomattu. Prosesseissa käytettäville ohjelmille ja niiden transaktioille on olemassa käyttöohjeet ja erilaisille taloushallinnon tehtäville on olemassa ylempien esikuntien antamia määräyksiä. Kuitenkaan yhtenäistä toimintatapamallia, jossa nämä kaikki yhdistetään sujuvaksi toimintoketjuksi, ei ole olemassa. Olematon toimintaohjekokonaisuus hidastaa työn suorittamista ja sitä kautta syö resursseja, kun työn suorittaja joutuu varmistamaan tietoa työn suorittamiseen hajallaan olevista lähteistä. Todettiin myös, että merkittävässä osassa osaamista on myös verkostoituminen muiden hallintoyksiköiden taloushallintohenkilöstöjen kesken, koska tällöin voidaan vaihtaa osaamistietoja.

Haastatelluista ainoa, joka tutkittujen prosessien mukaisia tehtäviä suorittaa, taloussuunnittelija, totesi prosessien olevan haasteellisia. Vaikka hän tekee sijaisena tämän tutkimuksen tekijän virkatehtäviä, suurin osa niistä on ostolaskuihin liittyviä rutiininomaisempia töitä. Tutkittujen prosessien mukaisia tehtäviä tulee eteen suhteellisen harvoin, jolloin niihin ei rutiinia pysty syntymään. Kehityskohteeksi hän esittikin prosesseihin kirjallisia yksityiskohtaisia toimintaohjeita. Koska toimintaohjeet koettiin tarpeellisiksi ja kiireellisiksi, tutkija laati ne opinnäytetyön ohessa. Nyt laaditut prosessien kuvaukset sekä niiden pohjalta laaditut yksityiskohtaiset prosessien suorittamisen ohjeet taloussuunnittelija koki tarkoituksenmukaisiksi. Laaditut prosessikuvaukset on pyritty muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ja yksityiskohtaisiksi niin että kyseisiä prosesseja täysin uutena suorittava henkilökinn ymmärtäisi niiden perusteella prosessien kulun. Prosessikuvaukset sekä ohjeet on otettu käyttöön ja toimeksiantaja on kokenut niiden olevan hyödyllisiä ja tulleen tarpeeseen.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimustulosten mukaan prosessien nykytilanne on hyvä, koska ne toimivat hyvin ja noudattavat Puolustusvoimallisia määräyksiä. Myös haastateltujen tiedot prosessien sisällöstä ja kulusta vasta-

sivat määräyksiä. Kaikki haastateltavat antoivat samat vastaukset kysymyksiin, joten tutkimus saturoi. Tutkimus kuitenkin osoitti, että vaikka prosessien nykytilanne on hyvä, niiden sujumiseen tulee haasteita siinä vaiheessa, kun niitä päätyönään suorittavan henkilön tilalle vaihtuu joku muu. Prosessien kulku on pääpiirteittäin selkeä, mutta se ei tarkoita sitä, että prosessien suorittaminen olisi sujuvaa ja helppoa. Tärkeimpänä prosessien sujuvuutta haittaavana riskinä on tehtävien keskittyminen yhdelle työntekijälle, jolla on yksi sijainen. Jos hän joutuu yllättäen pidemmäksi aikaa jäämään pois töistä, hidastuu prosessin sujuminen, koska sijaisella ei ole vastaavaa rutiinia toimia prosesseissa. Muiden henkilöiden joutuessa toimimaan sijaisena prosessissa ei osaaminen koskaan ole samalla tasolla kuin päätekijällä. Vaikka tehtävät opetetaan sijaiselle, ei muutama kerta riitä, koska prosessit ovat moniosaisia ja niissä suoritetaan useita eri toimintoja monella eri ohjelmalla. Toimintoja tulisi päästä harjoittelemaan monta kertaa, mutta tutkitut prosessit ovat sellaisia, että niitä ei joka päivä suoriteta. Jo tutkimusta tehdessä tuli selkeästi ilmi, että prosessien toimivuutta haittaa prosessikuvausten ja toimintaohjeiden puute. Tärkeimmäksi kehityskohdaksi todettiin huolellisen ohjeistuksen laatiminen. Ohjeistus laadittiin tutkimuksen ohessa, se rakennettiin hyödyntäen prosessikuvausta pohjana. Tätä ohjeistusta testasi prosessissa sijaisena toimiva taloussuunnittelija ja hän oli tyytyväinen ohjeistukseen. Prosessikuvausten sekä ohjeistuksen todettiin tulleen tarpeeseen erityisesti ajatellen uusia taloushallinnon tehtäviin tulevia henkilöitä, sekä nykyisten työntekijöiden tueksi. Vaikka prosessikuvaukset ja ohjeet niihin on nyt laadittu, tulee prosessia jatkuvasti kehittää vähintään pitämällä ohjeita ajantasaisina.

Haastattelut ja prosessikuvauksen testaaminen antoivat hyvän kuvan ohjeistusta vaativista toiminnoista. Prosessiohjeen luominen vaati tutkijalta jonkin verran pohtimista, koska on paljon sellaisia toimintoja, jotka ovat tutkijalle muodostuneet itsestäänselvyyksiksi, jolloin kaikkia yksityiskohtia ei tule huomioida - ne vain tulee suoritettua. Ohjetta oli selkeintä tehdä samalla kun suoritti prosessia.

Ohjeistusta tulee pitää huolellisesti ajan tasalla, tämä huomattiin jo keväällä 2022. Ohje oli jo käytövalmis, kun ylemmästä esikunnasta tuli ilmoitus, että maksuaikakortti -nimitys on vanha, nyt käyttöön otetaan maksukortti -nimitys. Ohjeeseen korjattiin oikea nimitys joka kohtaan, missä se vain oli. Toinen muutos tuli, kun Nordea ilmoitti FirstCard-verkkopalvelun kirjautumistavan muutoksesta - tämäkin tieto muutettiin ohjeeseen. Ohjeistuksen, eli käytännössä kyseisten prosessien,

päivitystä tulee siis jatkuvasti arvioida ja päivittää, kuten Torkkola (2015, 41-42) Demingin ympyrän ohjeistuksen mukaisesti neuvoo. Tulevaisuutta ajatellen on prosessikuvaus sekä ohjeistus tallennettu Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen taloustoimialan kansioon yhteiselle verkkolevyllä. Ohjetta pääsevät päivittämään ja muokkaamaan talousalan henkilöt mahdollisten muutosten tuodessa päivitystarpeita ohjeessa esitettyihin toimintoihin.

Opinnäytetyöhön kului aikaa noin kaksitoista kuukautta. Prosessin alkuperäinen aikataulu venähti maailmaa mullistaneen Covid-19 -viruksen aiheuttamien työntehtäjämuutosten vuoksi. Toimeksiantajaorganisaatiossa otettiin käyttöön laaja etätyösuositus, joka tarkoitti sitä, että tutkija, haastateltavat ja toimeksiantajan edustaja osuivat harvoin olemaan yhtä aikaa virkapaikalla. Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa haastattelemalla, mutta mainitun hajautetun työskentelyn vuoksi aineiston käsittelyn kanssa oli haasteita, joten tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus ei välttämättä ole hyvä. Hirsjärvi ja muut (2009, 155) toteavatkin, että tutkimuksen edetessä suunnitelma usein elää. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei tutkittavaa ilmiötä etukäteen tunneta, määrittää tutkimuksen edetessä saatava aineisto tutkimuksen kulkua.

Jatkotutkimuksia ja kehittämistä ajatellen voisi nyt luotujen prosessikuvausten periaatteella tehdä vastaavat kuvaukset ostolaskuihin sekä erityiskorvausten kuukausilaskujen seuraamiseen. Tutkimusta tehdessä heräsi myös idea automaatiosta, jolla tieto henkilön aktiivisuudesta toiminnanohjausjärjestelmään siirtyisi maksukorttiyhteyshenkilölle maksukorttiprosessin käynnistämistä varten. Tässä tosin tulisi henkilötietoturva-asiat pohtia hyvin tarkkaan, että kaikki sujuisi varmasti turvallisesti ja laillisesti.

Lähteet

AM11606 Perheellisten virkamiesten erityiskorvauksen maksaminen. 2016. Puolustusvoimien sisäinen ohjeasiakirja.

Halonen, J. N.d. Valtion taloushallinto. Artikkelit Valtiovarainministeriön verkkosivulla. Viitattu 27.4.2022. <https://vm.fi/hallintopolitiikka/valtioon-taloushallinto>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

HR157 Reservin koulutus. 2021. Puolustusvoimien sisäinen määräysasiakirja.

HR186 PVHSMK - PE Pääesikunnan alaisten laitosten ja hallintoyksiköiden tehtävät. 2021. Puolustusvoimien sisäinen määräysasiakirja.

HR188 PVOHJEK - PE Puolustusvoimien toiminta. 2021. Puolustusvoimien sisäinen määräysasiakirja.

HR814 Maksukorttien käyttö Puolustusvoimissa. 2022. Puolustusvoimien sisäinen määräysasiakirja.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). 2021. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) verkkosivu. Viitattu 26.5.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>.

Härkönen, P. 2019. Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen ja mittaaminen suuressa teollisuusyrityksessä. Lappeenrannan-Lahden yliopisto LUT. Tuotantotalous. Diplomityö. Viitattu 23.5.2022. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159516/Härkönen_Diplomityö.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa - haasta itsestänselvyydet. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Kaarlejärvi, S., Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto - Automaation aika. Alma Talent-verkkokirjailly. Viitattu 27.4.2022. [https://verkkokirjailly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BADBEXDTEB#/kohta:\(\(c4\)lyk\(\(e4\)s\(\(20\)taloushallinto\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Automaation\(\(20\)aika/pistetfE](https://verkkokirjailly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BADBEXDTEB#/kohta:((c4)lyk((e4)s((20)taloushallinto((20)((2013)((20)Automaation((20)aika/pistetfE).

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kukkonen, L. 2017. Matkustamisen asiantuntijana Travel Manager. Opinnäytetyö, AMK. Karelia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 27.4.2022.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122005/kukkonen_lea.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kustannusten korvausten ilmoittaminen tulorekisteriin. 2021. Tulorekisteri.fi -verkkosivu. Viitattu 11.8.2022. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/kustannusten-korvaukset/>.

Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. N.d. Logistiikan Maailman verkkosivu. Viitattu 30.5.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>.

Laamanen, Kai. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 5. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Laamanen K, Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009, 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Lahti, S., Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Liiska, H. 2021. Taloushallinnon prosessien kehittäminen - 5 vinkkiä. Heeros Oyj:n verkkosivu. Viitattu 30.5.2022. <https://www.heeros.com/ajankohtaista/taloushallinnon-prosessien-kehittaminen>.

Mannila, M. 2015. Lean ja Lean Startup Perheyrityksiin - Family Business blogi. Viitattu 27.4.2022. <https://tutkimu.blogspot.com/2015/12/lean-ja-lean-startup.html>.

Menojen käsittelyn hyvät käytännöt. 2020. Valtiokonttorin määräykset ja ohjeet -sivusto. Verkkosivu. Viitattu 23.8.2022. <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/menojen-kasittelyn-hyvat-kaytannot/>.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos 4. painos. Vaa-jakoski: International Methelp Ky.

Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä hyvän ohjeen tekemiseen työpaikalla. 2021. Artikkelit työterveyslaitoksen verkkosivulla. Viitattu 27.4.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla>.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Keuruu: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pulli, T. 2013. Hankinnasta maksuun -prosessin kehittäminen. Opinnäytetyö, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 23.5.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60300/Pulli_Tina.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus. N.d. Puolustusvoimien verkkosivu. Viitattu 31.8.2022. <https://puolustusvoimat.fi/tietoa-meista/johtamisjarjestelmakeskus>.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto - verkkosivu. Viitattu 22.5.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2009-2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto - KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Julkaisija Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. Viitattu 22.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/tietoar-kisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Salonen, A. 2014. Työyhteisön tukeminen ja tukiorganisaation merkitys puolustusvoimauudistuksessa. Opinnäytetyö, AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 27.4.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81089/Anne_Salonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Taloushallintoala polarisoituu, samalla kun alan työtehtävät monipuolistuvat. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti Valtioneuvoston verkkosivulla. Viitattu 26.5.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/taloushallintoala-polarisoituu-samalla-kun-alan-tyotehtavat-monipuolistuvat>.

TEPA-termipankki. N.d. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Sanastokeskus ry:n verkkosivu. Viitattu 28.3.2022. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/>.

Toimintaohjeet. 2020. Papunet-verkkosivu. Viitattu 28.3.2022. <https://papunet.net/en/materiaalia/toimintaohjeet>.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent.

Torppa, T. 2014. Työssään kirjoittavan opas. Helsinki: Talentum.

Tuloverolaki 1535/1992. Annettu 30.12.1992. Viim. muutos 10.6.2022. Viitattu 11.8.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2021. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Toinen painos. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat ja menetelmät. 2022. Humanistisen ammattikorkeakoulun verkkosivu. Viitattu 19.5.2022. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>.

Työmatkakustannusten korvaukset verotuksessa. 2021. Vero.fi -verkkosivu. Kappale 6.8. Viitattu 11.8.2022. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48013/työmatkakustannusten-korvaukset-verotuksessa3/>.

Valtion taloushallinnon prosessit. 2021. Valtiokonttorin verkkosivu. Viitattu 27.4.2022. <https://www.valtiokonttori.fi/palvelut/julkishallinnon-palvelut/valtion-konsernipalvelut/valtion-taloushallinnon-prosessit/>.

Virtanen, P., Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Haastattelija Piretta Jahkola

Teema 1: Maksuaikakorttien hallinnointi

Teema 2: Reserviläispalkkojen maksatus

Teema 3: Henkilöstön erityiskorvauksen käsittely, taloushallinnon osio

Haastatteluissa käsitellyt aihepiirit:

Prosessin sisältö ja kulku

Kokemuksia prosessiin liittyvistä tehtävistä

Kehityskohteita prosessissa

Liite 2. Prosessikuvaukset

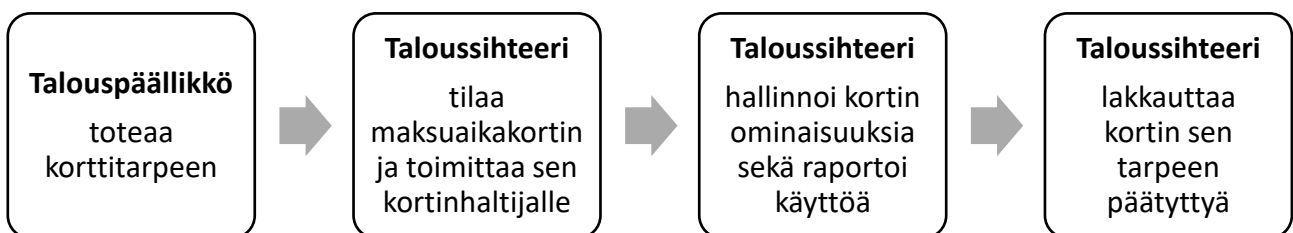
Maksuaikakorttien hallinnoinnin prosessi

Prosessia sovelletaan hankinta- sekä henkilökohtaisten maksuaikakorttien hallintaan. Prosessi alkaa todetusta maksuaikakortin tarpeesta ja päättyy hetkeen, jolloin maksukortti todetaan tarpeettomaksi esim. kortinhaltijan siirtyessä toisen työnantajan palvelukseen.

Asiakkaita prosessissa ovat maksuaikakorttien käyttäjät, sidosryhmiä ovat maksuaikakorttien toimittajayritys sekä hallintoyksikön maksuaikakorttien yhteyshenkilöt. Hallintoyksikössä korttiyhteyshenkilönä toimii taloussihteeri.

Prosessin päämääränä on varmistaa maksuaikakorttien sujuva toiminta. Jotta prosessi sujuu laadukkaasti, tulee prosessin osapuolilla olla selkeä ymmärrys omasta osuudesta ja toimintatavoista siinä. Tämä varmistetaan huolehtimalla, että prosessin eri vaiheisiin on olemassa selkeä ohjeistus.

Prosessin syötteenä toimii hallintoyksikön talouspäällikön toteama tarve maksuaikakortille. Prosessin tuote on käyttötärpeeseen sopiva maksukortti. Prosessiin vaadittavia tietoja hallinnoi hallintoyksikön maksuaikakorttien yhteyshenkilö.



Prosessiin keskeisesti liittyvät roolit ovat kortinhaltijan, maksuaikakorttien korttiyhteyshenkilön sekä maksukortin toimittajayrityksen roolit. Kortinhaltijan tehtävänä on käyttää korttia ohjeistuksen ja sääntöjen mukaisesti. Taloussihteeri toimii korttiyhteyshenkilönä maksukortin toimittajayri-

tykseen sekä hallinnoi kortin ominaisuuksia ja raportoi käytöstä hallintoyksikön tarpeiden mukaisesti. Maksukortin toimittajayritys toimittaa tarvittavat kortit sekä mahdollistaa korttien käytön seuraamisen verkkopalvelun kautta.

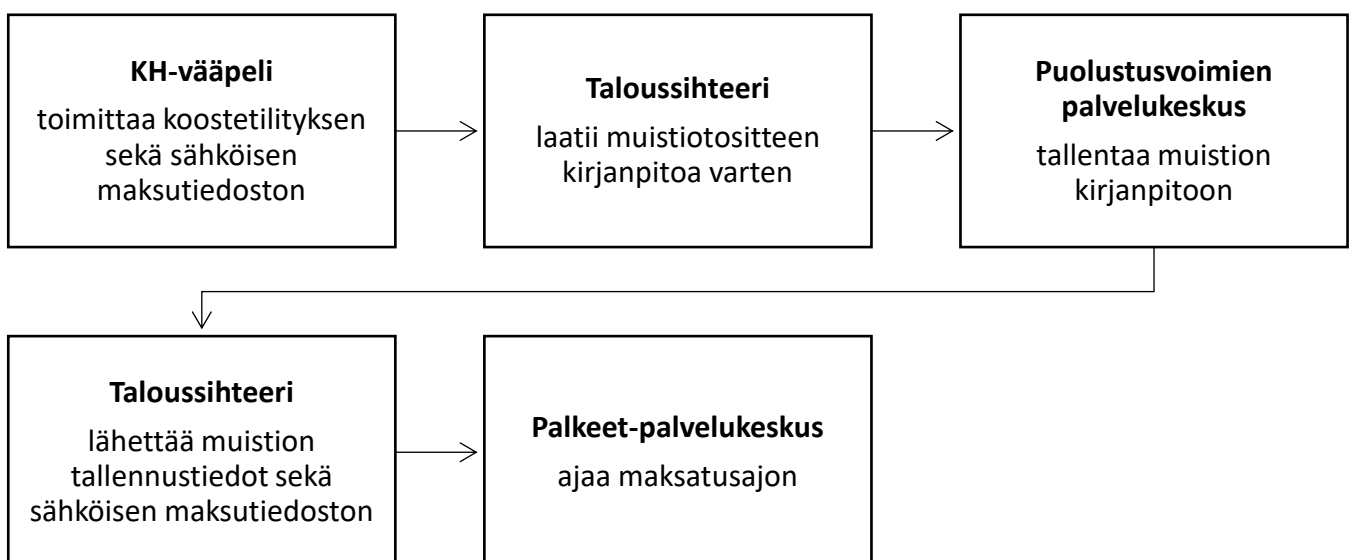
Reserviläiskorvausten käsittelyn prosessi

Prosessia sovelletaan kertausharjoituksiin kutsutuille reserviläisille maksettavien korvausten maksamiseen. Prosessi alkaa harjoituksen vääpelin toimittamasta koostetilityslomakkeesta ja sähköisestä maksutiedostosta ja päättyy Palkeet-palvelukeskuksen suorittamaan maksatusajoon.

Asiakkaita prosessissa ovat harjoitukseen osallistuneet reserviläiset, sidosryhmiä ovat harjoituksen vääpeli, Puolustusvoimien palvelukeskus, Palkeet-palvelukeskus ja hallintoyksikön taloussihteeri.

Prosessin päämääränä on varmistaa, että reserviläiset saavat korvaukset maksettuna oikea-aikaisesti ja oikean määräisenä. Jotta prosessi sujuu laadukkaasti, tulee prosessin osapuolilla olla selkeä ymmärrys omasta osuudesta ja toimintatavoista siinä. Tämä varmistetaan huolehtimalla, että prosessin eri vaiheisiin on olemassa selkeä ohjeistus.

Prosessin syötteenä toimii harjoituksen vääpelin toimittamat tiedot harjoitukseen osallistuneiden reserviläisten korvauslaskelmista. Prosessin tuote on reserviläisen saama korvaus harjoitukseen osallistumisesta. Prosessiin vaadittavia tietoja hallinnoi harjoitukseen osallistunut vääpeli sekä taloussihteeri. Prosessikaaviossa vääpelistä käytetään lyhennettä KH-vääpeli.



Prosessiin keskeisesti liittyvät roolit ovat harjoituksen vääpelin, taloussihteerin, Puolustusvoimien palvelukeskuksen ja Palkeet-palvelukeskuksen roolit. Vääpelin tehtävänä on varmistaa, että reserviläisiltä on saatu tarvittavat tiedot, jotta maksutiedosto pystytään luomaan. Taloussihteerin tehtävänä on toimittaa Puolustusvoimien palvelukeskukseen tiedot kirjanpitoon kirjaamista varten sekä Palkeet-palvelukeskukseen sähköinen maksutiedosto korvausten maksatusta varten. Puolustusvoimien palvelukeskuksen tehtävänä on tallentaa tiedot kirjanpitoon. Palkeet-palvelukeskuksen tehtävä on suorittaa maksatusajo. Prosessin sujuvuuden takaamiseksi on olennaista, että tiedot ovat oikein, ja ettei ylimääräisiä viiveitä prosessissa tule.

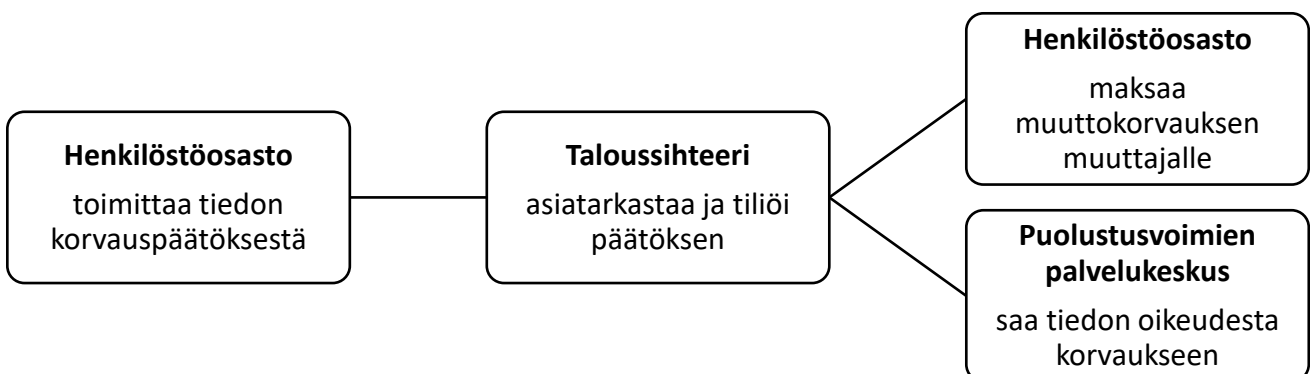
Henkilöstön erityiskorvauksen käsittelyn prosessi, taloushallinnon osio

Prosessia sovelletaan puolustusvoimien henkilöihin, joiden virkapaikka on puolustusvoimien päätöksestä muuttanut, ja jotka tämän vuoksi ovat joutuneet muuttamaan oman taloutensa uudelle paikkakunnalle. Prosessi alkaa hallintoyksikön henkilöstöosaston toimittamasta erityiskorvauspäätöksestä, ja päättyy Puolustusvoimien palvelukeskukselle toimitettavaan tietoon muuttajan korvauksista.

Asiakas prosessissa on muuttava henkilö, sidosryhmiä ovat hallintoyksikön henkilöstöosasto, Puolustusvoimien palvelukeskus sekä hallintoyksikön taloussihteeri.

Prosessin päämääränä on varmistaa, että muuttava henkilö saa hänelle kuuluvat korvaukset oikea-aikaisesti ja oikean määräisenä. Jotta prosessi sujuu laadukkaasti, tulee prosessin osapuolilla olla selkeä ymmärrys omasta osuudesta ja toimintatavoista siinä. Tämä varmistetaan huolehtimalla, että prosessin eri vaiheisiin on olemassa selkeä ohjeistus.

Prosessin syötteenä toimii hallintoyksikön henkilöstöosaston toimittama tieto muutto- ja siirtokorvauspäätöksestä. Prosessin tuote on muuttajan saama korvaus muutosta sekä Puolustusvoimien palvelukeskuksen saama tieto muuttajan oikeudesta korvauksiin. Prosessiin vaadittavia tietoja hallinnoi hallintoyksikön henkilöstöosasto sekä taloussihteeri.



Prosessiin keskeisesti liittyvät roolit ovat henkilöstöosaston, taloussihteerin sekä Puolustusvoimien palvelukeskuksen roolit. Henkilöstöosaston tehtävänä on toimittaa tieto erityiskorvauspäätöksestä taloussihteerille. Taloussihteerin tehtävänä on asiata tarkastaa ja tiliöidä päätös, jotta korvaukset voidaan laittaa maksuun. Asiatarkastettu päätös toimitetaan henkilöstöosastolle maksatusta varten. Tieto muuttajan oikeudesta korvaukseen toimitetaan Puolustusvoimien palvelukeskukseen, jonka velvollisuus on tarkastaa, että muuttajan kuukausittain laskuttamat kulut täsmäävät toimitettuihin tietoihin. Prosessin sujuvuuden takaamiseksi on olennaista, että tiedot ovat oikein, ja ettei ylimääräisiä viiveitä prosessissa tule.