



Muutosjohtaminen ja esimiestyö toiminnanoh- jausjärjestelmän vaihdoksen ja kirjanpidon toimintojen sisäänvedon yhteydessä

Mirinda Ahlqvist

2024 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Muutosjohtaminen ja esimiestyö toiminnanohjausjärjestelmän
vaihdoksen ja kirjanpidon toimintojen sisäänvedon yhteydessä**

Mirinda Ahlqvist
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2024

Mirinda Ahlqvist

Muutosjohtaminen ja esimiestyö toiminnanohjausjärjestelmän vaihdoksen ja kirjanpidon toimintojen sisäänvedon yhteydessä

Vuosi

2024

Sivumäärä

100

Organisaatiot ovat jatkuvasti muutoksessa ja yrityksissä toteutetaan laajoja muutosprojekteja ja järjestelmävaihdoksia. Hyvällä muutosjohtamisella lopputulokseen voidaan vaikuttaa positiivisesti ja muutosvastarintaa vähentävästi. Taloushallinto on olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Taloushallinto on laissa säädelty toimi erilaisine raportointivelvoitteineen. Tämän lisäksi organisaatioiden sisällä taloudellista informaatiota käytetään erilaisten päätöksenteojen tukena.

Tämän työn tarkoituksena on toteuttaa onnistunut toiminnanohjaus eli ERP-järjestelmän implementoinnista ja kirjanpidon sisäänvedosta koostuva muutos organisaatiossa. Työn tavoitteena on ymmärtää muutos- ja prosessijohtamisen käytänteiden sekä esihenkilötyön vaikutuksia muutoksen läpiviemisessä. Muutos- ja prosessijohtamista katsotaan tässä työssä esihenkilön näkökulmasta. ERP-järjestelmät yleisesti ovat kokonaisvaltaisia toiminnan ohjausjärjestelmiä. Tämän työn kohdalla keskitytään vain taloushallinnon prosesseihin, sillä muutos, johon keskitytään tässä työssä, koskee taloushallinnon osastoa.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään muutosta, muutosjohtamista, muutosvastarintaa, prosessijohtamista sekä taloushallinnon prosesseja. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, jossa on hyödynnetty reflektiopäiväkirjaa sekä yhteiskehittämisen työpajaa. Työn tuloksena muutos on tuotu organisaatioon ja organisaatiolle luotiin ulkoisen laskennan toimintojen prosessikuvaukset. Prosesseihin on myös tuotettu kehitysehdotukset, joista toiset on jo opinnäytetyön toteuttamisaikana otettu käyttöön osan vaatiessa pidemmän työstimisen ajanjakson hyvän tuloksen saavuttamiseksi.

Tutkimus osoitti, että onnistuneeseen ERP-järjestelmämuutokseen tarvitaan muutosjohtamista. Muutosjohtamisessa tulee huomioida kompleksien organisaatioiden elementit kokonaisvaltaisesti. Tutkimus osoitti myös, että esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa muutokseen ja muutoksen johtamisessa korostuu hyvä johtaminen. Tutkimus osoitti että muutos noudattaa tiettyä kaavaa ja eri vaiheita ei tule jättää väliin. Vaiheiden tunnistamisesta on hyötyä muutosjohtamisessa. Tutkimus osoitti myös, että prosessijohtamisesta on hyötyä muutoksen jalkauttamisessa ja onnistumisessa.

Tästä työstä voi olla hyötyä organisaatioille, jotka toteuttavat samanaikaisesti ERP-järjestelmän ja kirjanpidon sisäänvetoa. Tästä työstä voi tietyin osin olla hyötyä myös organisaatioille, jotka ovat toteuttamassa muutosta, johon liittyy prosessien kehittäminen muutoksen läpiviemisen onnistumiseksi. Tästä työstä voi olla myös hyötyä sekä uusille että kokeneille esihenkilöille, jotka ovat keskellä muutostilannetta ja haluavat työkaluja ja näkökulmia itsensä kehittämiseen muutoksen läpiviejinä.

Asiasanat: muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, muutosvastarinta, esihenkilötyö muutoksessa, prosessikuvaus

Mirinda Ahlqvist

Change Management and Foreperson Work in Connection with the Change of Enterprise Resource Planning System and Accounting Inhousing

Year

2024

Pages

100

Organizations are constantly changing and companies are implementing extensive change projects and system changes. With good change management, the end result can be influenced positively and resistance to change can be reduced. One part of organizations' operations is financial management. Financial management is a legally regulated activity in an organization with various reporting obligations. In addition to this, financial information is used within organizations to support various decision making processes.

The purpose of this work is to implement a successful change in an organization that consists of implementation of the ERP (enterprise resource planning) system and inhousing accounting. The goal of the work is to understand the effects of change and process management practices and foreperson work when implementing changes. In this work, change and process management is considered from the point of view of foreperson work. ERP systems in general are comprehensive operation control systems. In this work, the focus is only on financial management processes, because the change focused on in this work concerns the financial management department.

The theoretical framework of this work deals with change, change management, resistance to change, process management and financial management processes. The research was carried out as a qualitative action research that utilized a reflection diary and a co-development workshop. As a result of the work, change was brought to the organization and process descriptions were created for the accounting functions in the organization. Development proposals were also produced for the processes some of which were already implemented during the implementation of the thesis. Some of the changes require a longer period to achieve a good result.

The study showed that a successful ERP system change requires good change management. The elements of complex organizations must be taken into account holistically when planning the change. The study also showed that foreperson work can influence the change and good leadership is emphasized in managing change. The study showed that the change follows a certain pattern and different stages should not be skipped. Identifying the change stages is useful in change management. The study also showed that process management is useful when implementing the change.

This work can be useful for organizations that are implementing a change in which the ERP system and accounting inhousing are done simultaneously. To some extent, this work can also be useful for organizations that are implementing change, which involves developing processes and process descriptions are used to implement the change. This work can also be useful for new and also for experienced supervisors who are in the middle of a change situation and want tools and perspectives for self-development as agents of change.

Keywords: Change Management, Process Management, Resistance to Change, Managerial Work in Change, Process Descriptions

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Muutos organisaatiossa	9
2.1	Muutosjohtaminen	10
2.1.1	Muutoksessa onnistumisen mallit.....	11
2.1.2	Muutoksen mallit -synteesi ja mallit suhteessa kehittämistyöhön.....	18
2.2	Muutosvastarinta	20
2.3	Esihenkilötyö muutosvastarinnassa	21
2.3.1	Kübler-Rossin muutoskäyrä ja esihenkilötyö.....	23
2.3.2	Furstin & Cablen esihenkilötyön taktiikat muutoksessa.....	26
2.3.3	Muutoksen johtamisen reflektiivinen toimintamalli	28
2.4	Muutosviestinnän rakenne	31
3	Prosessien kehittäminen	31
3.1	Prosessi	32
3.2	Prosessit organisaatioissa	32
3.3	Prosessijohtaminen	33
3.4	Prosessijohtamisen taustaa	33
3.5	Prosessimallit ja prosessien suorituskyky	34
3.6	Prosessien elementit.....	35
3.7	Prosessien ja organisaatioiden kypsyyssmalli	36
3.8	Onnistuminen prosessijohtamisessa	37
3.9	Prosessien kehittäminen organisaatioissa	38
4	Taloushallinto yritystoiminnassa	40
4.1	Taloushallinnon prosessit	40
4.1.1	Ostoeskontra/ ostolaskuprosessi	42
4.1.2	Myyntilaskuprosessi	42
4.1.3	Matka- ja kululaskut.....	43
4.1.4	Maksuliikenneprosessi.....	43
4.1.5	Pääkirjanpidon muodostuminen	43
4.2	Taloushallintoa säätelevät tahot.....	45
4.2.1	Hyvä kirjanpito tapa	45
4.2.2	Sisäinen valvonta ja hyvä hallintotapa	46
4.2.3	Tilintarkastus.....	47
4.2.4	Viranomaisraportoinnit	47
5	Tietoperusta	48
5.1	Tietoperusta suhteessa kehittämistyöhön	49
6	Kehittämistehtävä.....	51

6.1	Kehitystyön tausta ja tutkimusongelma	52
6.2	Kehitystyön viitekehys.....	52
6.3	Kehitystyön tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset	53
6.4	Kohdeorganisaation kuvaus	54
6.5	Kohdeorganisaation strategia	54
6.6	Kohdeorganisaation talousfunktio	55
6.7	Kehittämistehtävän toteuttajan rooli ja vastuut	56
7	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	56
7.1	Tutkimusmenetelmistä	57
7.2	Toimintatutkimus	58
	7.2.1 Toimintatutkimuksen prosessi ja toteutus	58
	7.2.2 Tiedonkeruumenetelmät	60
8	Kehittämistyö	62
8.1	Kehittämisprojekti	62
8.2	Nykytilan kartoitus ja ongelmatilanteen analysointi	63
8.3	Parannusehdotukset ja tutkimuksen toteuttaminen	63
8.4	Prosessien kehittämisen prosessi	63
	8.4.1 Johdon odotukset ja hyväksyntä	63
	8.4.2 Nykytilan analysointi, prosessimallinnus sekä uusi toimintamalli	64
	8.4.3 Prosessien kehittämisen jatkuva prosessi	74
8.5	Muutoksen vakiinnuttaminen organisaatioon & yhteiskehittämisen työpaja	75
8.6	Havainnoiteja kehittämistehtävästä ja sen läpiviemisestä	77
8.7	Kehittämistehtävän tuotokset.....	78
9	Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.....	79
9.1	Esihenkilön itsereflektio onnistuneen muutosprosessin apuna	79
9.2	Tutkimuksen johtopäätökset & tutkimuskysymyksiin vastaaminen	81
9.3	Työn laadunarviointi	86
9.4	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	88
	Lähteet.....	89
	Kuvat	93
	Liitteet	94

1 Johdanto

Organisaatiot ovat jatkuvasti muutoksessa ja yrityksissä toteutetaan laajoja muutosprojekteja sekä järjestelmävaihdoksia. Teknologinen kehitys kiihtyy jatkuvasti ja organisaatioiden tulee pystyä vastaamaan uusiin haasteisiin nopealla aikataululla. Digitalisaatio ja robotiikka mahdollistavat reaaliaikaisemman, luotettavamman sekä kustannustehokkaamman taloushallinnon, jonka tuotoksia voidaan hyödyntää entistä paremmin johdon tarpeisiin. Jatkuvan ja kiihtyvän muutoksen yhteydessä johtajuudelta vaaditaan ketteryyttä sekä kykyä hallita muutosta menestyksekkäästi. Taloushallinto on olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Taloushallinto on laissa säädelty toimi erilaisine raportointivelvoitteineen. Lisäksi organisaatioiden sisällä taloudellista informaatiota käytetään erilaisien päätöksenteon tukena. Teknologinen kehitys muuttaa väistämättä myös taloushallinnon työtehtäviä. Tehostamalla prosesseja, automaatioilla sekä digitalisaatiolla organisaatio voi saavuttaa erilaisia hyötyjä. Monissa organisaatioissa taloushallinnolta tulevaisuudessa odotetaan strategisempaa roolia perinteisen datan käsittelyn, hyväksyntöjen hakemisen, lukujen täsmäyttämisen tai vakioraporttien tuottamisen lisäksi. Organisaatioiden muutoshankkeen toteutuksen vaikeusaste riippuu muutoksen laajuudesta eli esimerkiksi siitä kehitetäänkö olemassa olevaa järjestelmää vai päätetäänkö järjestelmä vaihtaa uuteen.

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamisen ja prosessijohtamisen käytänteitä ERP-järjestelmän implementaation ja kirjanpidon sisäänvedon tukena. Työn tarkoituksena on toteuttaa onnistunut ERP-järjestelmän implementoinnista ja kirjanpidon sisäänvedosta koostuva muutos organisaatiossa. Työn tavoitteena on ymmärtää muutos- ja prosessijohtamisen käytänteiden sekä esihenkilötyön vaikutuksia muutoksen läpiviemisessä. ERP-järjestelmämuutos on kokonaisvaltainen hanke. Teknologisen muutoksen vaikutuksen lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös inhimilliseen osaan muutosta. Henkilöstön suhtautuminen muutokseen, heidän asenteensa ja odotuksensa vaikuttavat hankkeen onnistumiseen vahvasti. Hyvällä muutosjohtajuudella pystytään vaikuttamaan henkilöstön kykyyn vastaanottaa muutos. Projektinvetäjän tai muutostiimin tulee osata synnyttää positiivinen muutosvoima henkilöstössä. Positiivisen muutosvoiman syntyyn vaikuttaa henkilöstön asenne ja joustavuus. Työssä hyödynnetäänkin muutos- ja prosessijohtamista muutoksen läpiviemisessä. Prosessijohtamisen avulla tarkoituksena on luoda toimivat ja tehokkaat taloushallinnon prosessit uuteen järjestelmään.

Tämä työ toteutetaan kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaation tarpeina on viedä muutos läpi organisaatiossa ja löytää uudessa järjestelmässä tehokkaat keinot, joilla tuottaa kirjanpidon kuukausiraportit ja tilinpäätös tehokkaasti sekä ajallaan. Muutoksen läpiviemistä tuetaan muutosjohtamisen ja prosessijohtamisen käytänteillä ja näitä tarkastellaan ja toteutetaan esihenkilön näkökulmasta.

Kehittämisorganisaation tavoitteena ja strategiana on kasvu. Talousfunktion ajaman uuden ERP-järjestelmän implementointiprojektilla sekä tehokkaiden prosessien luomisella uuteen järjestelmään on tarkoitus tehostaa koko talousfunktion toimintaa ja mahdollistaa organisaation kasvu skaalautuvien ratkaisujen avulla. Organisaation suunta, missio ja kasvutavoite on valittu organisaation strategiassa ja muutosprojekti palvelee yrityksen strategiaa. Tämän toimintatutkimuksen kehittämistyön tarkoituksena on vastata organisaation strategian tarpeisiin, joten työn ymmärtämisen kannalta on olennaista ymmärtää strategian merkitys yritykselle sekä miten työssä toteuttava muutosprojekti palvelee yrityksen strategiaa.

ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmän pääasiallinen tarkoitus on tukea liiketoiminnan ydinprosesseja sekä hallinnollisia toimintoja. Synä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoon on useita kuten esimerkiksi liiketoiminnan muutokset, kasvun kova vauhti, henkilöstön ja omistajien vaihdokset, uudet liiketoimintaostot, prosessien kehittäminen tai käytössä olevan ERP-järjestelmän ylläpidon päätyminen. Muutostilanteissa on aina syytä varautua muutosvastarintaan, jota aiheuttaa ensisijaisesti tietämättömyys ei siis muutos itsessään. Muutosvastarinta pahimmillaan voi joko hidastaa uuden järjestelmän käyttöönottoa sekä vaikuttaa järjestelmän elinikää lyhentävästi. Muutosvastarintaa voi vähentää johdon ja henkilökunnan sitouttamisella sekä osallistamisella. Jotta organisaation päivittäiset toimintamallit tukisivat muutoksen toteutumista sekä onnistumista, toimintatavoissa tehtävät muutokset ovat kriittisessä roolissa. Vastustus voi ilmetä lievän välinpitämättömyyden lisäksi aktiivisena muutoksen vastustamisena. Muutosvastarinta ei yleensä johdu itse muutoksesta vaan muutoksen toteuttamisesta. Uuden ERP-järjestelmän käyttöönottoon liittyy pelkojen ja ennakkoluulojen lisäksi riskejä, joita voidaan hallita sitouttamisella, priorisoinnilla, realistisilla aikatauluilla sekä onnistuneella järjestelmätoimittajan valinnalla. Prosessin aikana on tärkeää pitää kirkkaana mielessä ydinasiat, jotka muutoksella halutaan saavuttaa. ERP-järjestelmän vaihdon jälkeen manuaalisen työn määrä vähenee merkittävästi, prosessit selkeytyvät ja oman työn kuva muuttuu näiden kautta positiivisesti.

Tutkimus kuvaa kattavasti sitä, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon järjestelmävaihdoksen yhteydessä. Tutkimus kuvaa mitä muutos vaatii yritykseltä sekä mitä hyötyjä ja haittoja vaihdoksesta voi seurata. Tutkimuksesta on hyötyä organisaatioille, jotka toteuttavat samanaikaisesti järjestelmävaihdon ja kirjanpidon sisäänvetoa. Taloushallinnon kehittämisprojektit ovat haavoittuvaisia projekteja ja mikäli taloushallinnon toimia ei saada pyörimään halutulla tavalla tarvittavassa aikataulussa, organisaatio on väistämättä myöhässä taloushallintoon liittyvistä viranomaisraportoinneista. Tästä työstä voi tietyiltä osin olla hyötyä muista prosessien kehittämismuutoksista toteuttaville organisaatioille ja myös organisaatiolle, jotka toteuttavat järjestelmävaihdosta muissa kuin taloushallinnon järjestelmässä. Organisaatiot, voivat tällöin jättää tarkemmat taloushallintoa koskevat prosessit ja lainsäädännön viitekehyksestä. Työstä voi olla myös hyötyä esihenkilöille, jotka haluavat työkaluja ja näkökulmia itsensä kehittämiseen muutoksen läpiviejinä.

Tässä työssä viitekehyksessä ensin käsitellään muutosta, muutosjohtamisen teoriaa, muutoksessa onnistumista sekä muutosvastarintaa. Tämän jälkeen siirrytään prosessijohtamiseen ja kirjanpidon prosesseihin. On oleellista ymmärtää taloushallinnon toimintoihin liittyvää lainsäädäntää, jotta organisaation prosesseja voi rakentaa ja kehittää vastaamaan organisaation tarpeet huomioiden näitä tehtäviä ohjaavan lainsäädännön vaatimukset. Tämän vuoksi edellä mainittujen jälkeen esitellään pintapuolisesti kirjanpitoa ohjaavaa lainsäädäntää, joka tulee huomioida organisaation prosesseja suunnitellessa. Viitekehyksen käsittelyn jälkeen siirrytään kehittämistehtävään. Tässä kyseisessä kehittämistehtävässä tulee huomioida tarpeita ja vaatimuksia useasta eri näkökulmasta, joita ovat yrityksen strategia, muutosjohtaminen sekä organisaation ulkopuolelta tulevat määräävät tekijät, kuten lait ja standardit. Edellä mainittujen lisäksi tulee huomioida organisaation sisäiset toiveet.

2 Muutos organisaatiossa

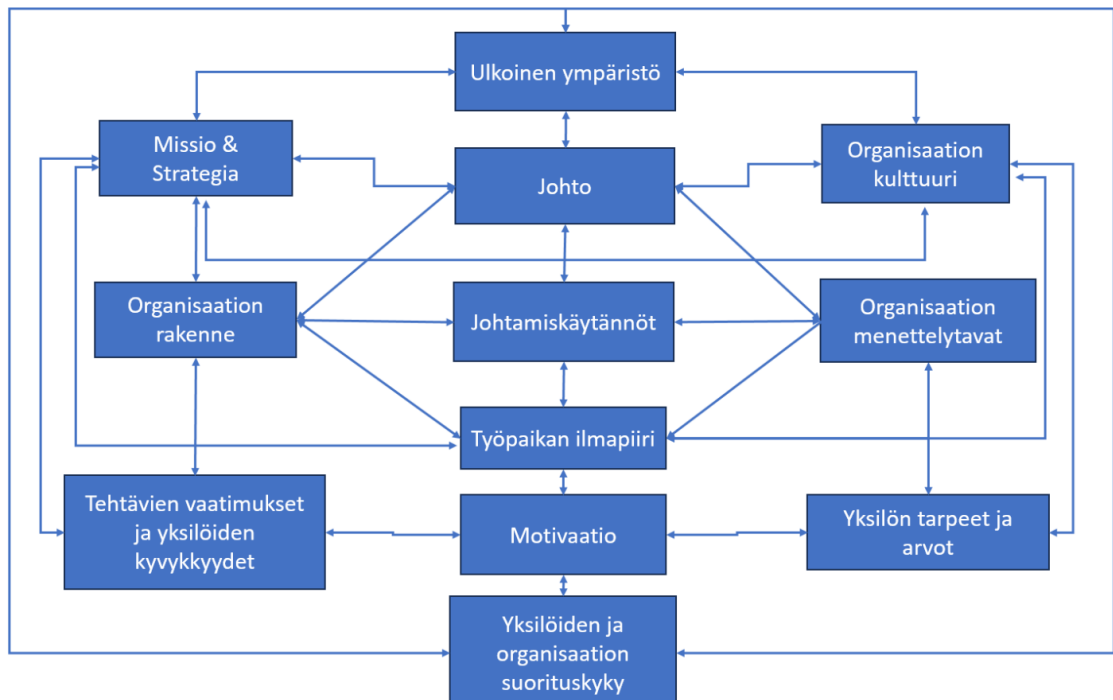
Jo 1500-luvulla Nicolo Machiavelli on kirjoittanut johtamisesta. Yksi hänen kuuluisimmista lausahduksistaan on: ”It must be considered that there is nothing more difficult to carry out, nor more doubtful of success, nor more dangerous to handle, than to initiate a new order of things.”. (Anderssen 2014; Kotter & Schlesinger 2008, 131). Lause vapaasti suomennettuna: ”On otettava huomioon, että ei ole mitään muuta vaikeampaa toteuttaa, onnistumisesta epävarmempaa ja vaarallisempaa käsitellä kuin uuden järjestyksen käynnistäminen tai toteuttaminen asioissa”.

Shaikhin (2020, 40) mukaan ainoa pysyvä asia on muutos. Markkinoiden kaventuessa ja kilpailun kasvaessa päätöksentekijöiden on ymmärrettävä jatkuvan kehityksen tärkeys säilyttääkseen kilpailukykyä. Kilpailukyky säilyttäminen ja markkinoihin sopeutuminen on yrityksille olennainen asia jo senkin takia, että he pystyvät säilyttämään työntekijänsä ja asiakkaansa. (Shaikh 2020, 40).

Muutos on prosessi, jossa jokin asia tulee toisenlaiseksi kuin se oli. Muutos itsessään käsitteenä voi olla yksinkertainen, mutta muutos kompleksissa ympäristössä ja komplekseissa organisaatioissa vaatii toteutuakseen paljon muutakin, kuten nykytilan ja tavoitetilan määrittelyä sekä muutoksen johtamista läpi koko muutoksen (Kolehmainen 2023). Terminä muutos viittaa Waraichin ja Bhardjwajin (2007) mukaan jatkuviin jopa pieniinkin säädöksiin, joita organisaatio tai yksilöt tekevät mihin tahansa asiaan organisaatiossa (Shaikh 2020, 40).

Burke ja Litwin (1992, 528) ovat rakentaneet kaavion organisaation muutoksesta. He ovat ensin viitanneet organisaatioiden muutokseen kaaoksena ja tämän jälkeen avanneet organisaation muutoksen kuvioon, joka on kuvattu alla (kuvio 1). Kuvio korostaa hyvin sitä, että muutos

organisaatiossa on kokonaisvaltaista ja toimintaympäristöt ovat komplekseja. Koko tämä kahdentoista elementin kokonaisuus on ymmärrettävä, jotta muutoksessa voidaan onnistua. (Burke & Litwin 1992, 528).



Kuva 1: Organisaation suorituskyvyn ja muutoksen malli (mukaillen Burke & Litwin 1992, 528).

Pontevan (2010, 9) mukaan muutos nähdään jatkuvana osana yritysten toimintaa. Yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Muutos on läsnä koko ajan. Toisinaan muutos on pienempiä asioita, kuten sovittu uusi toimintatapa. Toisinaan taas muutos on esimerkiksi isompi koko organisaation uudelleenjärjestely, kuten fuusioituminen. Muutostilanteet vaikuttavat aina väistämättä myös yrityksessä työskenteleviin yksilöihin. (Ponteva 2010, 9). Beer ja Norhia (2000, 133) mainitsevat, että organisaatioiden on muututtava jatkaakseen toimintaansa. Kotter (1995, 59) viittaa tekstissään useisiin eri organisaatioiden muutostilanteisiin, mutta tiivistää muutoksen siihen, että jokaisessa tilanteessa organisaatioiden perustavoite on ollut tehdä perustavanlaatuisia muutoksia siitä, miten yritys toimii helpottaakseen pärjäämistä uusilla haastavilla markkinoilla. Nykypäivän tietoyhteiskunnassa yritysten muutoksen tarve on jatkuvasti läsnä ja muutosta tulee johtaa (Kliewe, Davey & Baaken 2013, 59).

2.1 Muutosjohtaminen

Kliewe ym. ovat tutkineet muutosjohtamisen käsitettä. He näkevät muutosjohtamisen kolmen pääidean kautta. Ensimmäinen pääideana on se, että muutos on systemaattinen prosessi. Toinen pääideana on se, että muutosjohtaminen on ihmisten muutosta. Kolmantena he toteavat, että

muutosjohtaminen on tietyn pisteen saavuttamista. Heidän mukaansa muutosjohtamisen määritelmistä ja teorioista osa kattaa kaikki kolme pääideaa, osa taas käyttää vain yhtä tai useampaa. Yksi muutosjohtamisen määritelmistä on Change Management Learning Center -määritelmä. Kyseinen määritelmä toteaa, että muutosjohtaminen tarkoittaa työkalujen, prosessien, taitojen ja periaatteiden tuomista toimintaan, jolla ihmiset saadaan ohjattua saavuttamaan muutosprojektin tai muun aloitteen suunnitellut tulokset. Tämä kyseinen määritelmä huomioi Kliewen ym. kolme pääideaa. Määritelmässä yhdistetään työkalut, prosessit, taidot, periaatteet ja ihmisten johtaminen odotettuun tulokseen. (Kliewe ym. 2013, 59).

Nykyaikaiset organisaatiomuutokset ovat monimutkaisia ja systemaattisia tapahtumia. Nämä sisältävät asioita ja ongelmia, jotka ylittävät institutionaaliset rajat ja näitä ei voida ratkaista organisaatioissa yhdellä toimijalla tai sektorilla. Näissä monimutkaisissa ympäristöissä epäselvyys ja epävarmuus ovat jatkuvasti läsnä. Nykyaikaisen muutoksen johtamiseen kuuluu tiiviisti myös yksilöiden yhteistyö ja konfliktit. Tämä vaatii johtajilta ja esihenkilöiltä ymmärrystä. Muutoksen johtamisessa ihmiset ja yksilöiden subjektiiviset kokemukset pitäisi pitää johtamisessa etusijalla. Muutoksen johtamisesta pitäisi olla organisaatiossa reflektiivinen toimintatapa, jossa jännitteet ja konfliktit tutkitaan ja näitä myös arvostetaan. Kun konflikteihin suhtaudutaan ennemmin resursseina, konflikteja voidaan hyödyntää ja käyttää näitä paljastamaan organisaatiossa olevat jännitteet. (Rossi 2019, 165).

Yllä olevien perusteella voisimme todeta, että muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista halettuihin tuloksiin. Tässä työssä perehdytään muutosjohtamiseen muun muassa muutosvastarrinnan hälventämiseksi. Seuraavaksi siirrymme käsittelemään muutoksessa onnistumista ja muutoksen teoriaa.

2.1.1 Muutoksessa onnistumisen mallit

Organisaation uudelleen järjestäytymistä toisinaan pelätään, sillä se tarkoittaa vallitsevan yhteisymmärryksen rikkomista (Kotter & Schlesinger 2008, 131). Muutoksessa onnistuminen ei ole yksinkertaista ja kuten aiemmin nostettiin jo esiin Nicolo Machiavellin lausahdus asioiden uudelleenjärjestämisen vaarallisuudesta, onnistumisen epävarmuudesta ja läpiviemisen vaikeudesta (Anderssen 2014; Kotter & Schlesinger 2008, 131), on muutoksessa onnistuakseen ymmärrettävä muutoksen tuomat haasteet. Toiset organisaatiomuutokset ovat täydellisiä epäonnistumisia, mutta muutamia onnistumisiakin löytyy (Kotter & Schlesinger 2008, 132). Beer ja Nohria toteavat myös, että noin 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu (Beer & Nohria 2000, 133).

Monet muutosyritykset aiheuttavat vain ongelmia. Huomataan, että muutokset kestävät suunniteltua pidempään tai että muutos niin sanotusti tappaa työmoraalin ja kuluttaa paljon työnjohdon energiaa. Monet organisaatiot eivät edes lähde tarvittuihin muutostoimiin pelätessään esihenkilöiden ja johdon kykenemättömyyttä muutokseen. (Kotter & Schlesinger 2008, 132).

Organisaatiomuutoksien tekeminen on yksi tärkeimmistä, mutta vähiten ymmärretyistä taidoista (Armenakis & Harris 2002, 169). Muutoksessa onnistuminen ei ole helppoa taikka varmaa. Muutosta on kuitenkin ehditty tutkia nykyajan nopeasti muuttuvissa yritysympäristöissä ja muutoksen läpiviemisestä on tehty erilaisia tutkimuksia ja malleja. Seuraavissa kappaleissa esitellään muutamia muutoksen läpiviemisen malleja, joita tarkastellaan muutoksessa onnistumisen näkökulmasta.

Kotterin Malli

John Kotter on tutkinut muutoksessa onnistumista. Kotterin mukaan muutoksessa onnistuakseen pitää ensin ymmärtää, että organisaatio käy muutoksessa läpi useita vaiheita. Eri vaiheiden jättäminen väliin ei tuota tyydyttävää tulosta muutoksessa, vaan luo vain illuusion nopeudesta. Eli onnistuakseen muutoksessa jokainen vaihe tulee käydä organisaatiossa läpi. Toinen Kotterin perusopeista on se, että olennaiset virheet missä tahansa kohtaa muutosprosessia aiheuttavat merkittäviä seurauksia muutosprosessiin ja esimerkiksi hidastavat merkittävästi koko projektin vauhtia. Kotter on mallintanut oppimistaan virheistä kahdeksan kohdan ohjeen muutoksessa onnistumiselle. (Kotter 1995, 59 - 67).

Kotterin kahdeksan vaiheen muutoksen mallin mukaan ensimmäiseksi muutokselle on luotava kiireen tunne. Tässä vaiheessa jokin yrityksen sidosryhmätaho tuo esille muutoksen äkillisen tarpeen tutkittuaan toimintaympäristöä. Muutoksen tarve tuodaan esiin dramaattisen tarpeellisenä. Luodaan tunne, että ilman muutosta yrityksen toiminnan jatkuvuus on vaakalaudalla. Tämä luo motivaation muutokselle. Ensimmäisen vaiheen onnistumisessa johtavat yksilöt ovat avainroolissa. Kun muutoksen tarve on saatu iskostettua organisaatioon, voidaan siirtyä seuraaviin vaiheisiin. Seuraavaksi tulee koota muutosta eteenpäin vievä ryhmä, jolla on sellainen rooli organisaatioissa, että he voivat viedä muutoksen läpi. Kolmantena tulee luoda muutokselle visio ja strategia. Neljäntenä tulee viestiä haluttu muutos ja sen tarpeellisuus sekä tavoite koko organisaatiolle. Viidennessä vaiheessa tulee tehdä töitä muutoksen mahdollistamisen eteen ja tuettava muutosta. Seuraavat kolme kohtaa ovat lyhyen aikavälin voittojen tunnistaminen ja korostaminen, muutosvauhdin ylläpitäminen ja lopulta muutoksen vakiinnuttaminen organisaatioon. Kuten aiemmin todettiin, jotta muutoksessa on mahdollista onnistua, yhtäänkään näistä kohdista ei Kotterin mukaan tulisi jättää väliin. (Kotter 1995, 59 - 67).

Beerin ja Nohrian Muutoksen dimensiot

Muutos on välttämätöntä ja yritysten toiminnan edellytys. Kuitenkin muutoksen läpiviemisen onnistumisprosentti on pieni. Muutos epäonnistuu noin 70:ssä kerrassa sadasta. Useimmiten syynä tähän on se, että johtajat kadottavat muutosprojektissa yrityksen ja muutoksen päämäärän sekä tavoitteen paneutuessaan liikaa kaikkeen saatavilla olevaan tietoon muutoksesta kuten muutoksen läpiviemisen ohjeistuksiin, muutoksen tarpeellisuuteen ja tärkeyteen, siihen

miten muutos pitäisi toteuttaa ja mitä muutoksella pitäisi yrittää saavuttaa. Fokuksen kadottaminen aiheuttaa sekaannusta ja rasittaa organisaatiota. Kasvattaakseen mahdollisuuksiaan onnistua yritysten johtajien olisi syytä ymmärtää paremmin organisaatioiden muutoksen luonnetta sekä muutoksen prosessia. Organisaatioiden tulisi niin sanotusti murtaa muutoksen koodi. (Beer & Nohria 2000, 133).

Beer ja Nohria jakavat yritysten muutokset kahteen eri teoriaan. Näiden kahden eri teorian taustalla ovat muutosta toteuttavien johdon edustajien ja heitä ohjeistavien konsulttien asenteet ja uskomukset muutoksen toteuttamisesta. Teorioita kutsutaan teoriaksi O ja teoriaksi E. Teoria E pohjautuu organisaation taloudelliseen arvoon, jossa pääkeskittymisasiheena on organisaation osakkeen arvo. Toinen teoria on teoria O, missä taas keskittyminen on organisaation kyvykkyydessä. (Beer & Nohria 2000, 134).

E-teoriaa käytettäessä nähdään usein yt- neuvotteluja, uudelleenjärjestelyjä ja liiketoimintakokonaisuuksien alasajoja taloudellisten säästöjen saavuttamiseksi. O-teoriassa uskotaan, että pelkkä taloudellinen näkökanta voisi aiheuttaa harmia organisaatiolle ja muutosta halutaan hakea pehmeämmin panostamalla yrityskulttuuriin ja organisaation suoriutumista pyritään kasvattamaan kasvattamalla organisaation kyvykkyyksiä. O-teoriaa soveltavissa organisaatioissa henkilökunta on sitoutuneempaa. Suurin osa yrityksistä soveltavat molempia teorioita eri vaiheissa organisaation elinkaarta. Beer ja Nohria ovat tutkineet näiden teorioiden yhdistämistä ja ovat sitä mieltä, että nämä teoriat on mahdollista yhdistää menestyksekkäästi. (Beer & Nohria 2000, 134).

Useimmiten näiden kahden teorian yhteensovittaminen Beerin ja Nohrian mukaan ei onnistu organisaatioissa, mikäli johtajat lähtevät yhdistämään edellä mainittuja teorioita perehtymättä niiden eroihin. Ymmärtääkseen ja yhdistääkseen nämä kaksi teoriaa on ymmärrettävä teorioiden eroavuudet organisaatioiden eri avaindimensioissa. Organisaatioiden avaindimensiot näissä teorioissa ovat tavoitteet (goals), johto (leadership), kohde (focus), prosessi (process), palkitseminen (reward system) ja konsulttien käyttö (use of consultants). Seuraavassa kuvassa (kuva 2) esitetään miten E ja O teoriat tulkitaan, jolloin nähdään, miten yhdistetyt teoriat nähdään suhteessa avaindimensioihin. (Beer & Nohria 2000, 134-137).

Muutoksen ulottuvuudet	Teoria E	Teoria O	Teoriat E ja O yhdistettynä
Tavoitteet	Maksimoida organisaation arvo sidosryhmille	Kehittää organisaation kyvykkyksiä	Hyväksytään taloudellisen arvon sekä organisaation kyvykkyksien välinen paradoksi
Johtaminen	Hallitse muutosta ylhäältä alas	Osallistumisen kannustaminen alhaalta ylös	Määritä suunta ylhäältä käsin ja sitouta ihmiset alhaalta
Fokus	Rakenteiden ja järjestelmien painottaminen	Yrityskulttuurin rakentaminen, työntekijöiden käyttäytyminen ja asenteet	Keskitytään samanaikaisesti koviin (rakenne ja järjestelmät) sekä pehmeisiin (yrityskulttuuri) tekijöihin
Prosessi	Suunnittelu ja ohjelmien laatiminen	Kokeile ja kehitä	Suunnittele spontaaniutta varten
Palkitseminen	Motivointi taloudellisten kannustimien avulla	Motivoi sitouttamisella	Käytä kannustimia vahvistamaan muutosta
Konsulttien käyttö	Konsultit analysoivat ongelmia ja muotoilevat ratkaisuja	Konsultit tukevat johtoa omien ratkaisujensa muodostamisessa	Konsultit ovat asiantuntijaresursseja, joita henkilökunta käyttää

Kuva 2: Muutoksen ulottuvuudet (mukaillen Beer & Nohria 2000, 137).

Kuvan 2 mukaisesti E-teoriassa tavoitteena (goals) on maksimoida osakkeen arvo, kun O-teoriassa halutaan kasvattaa organisaation kyvykkyksiä ja näin nostaa organisaation tuottavuutta. Näiden kahden täysin päinvastaisen tavoitteen keskinäinen ero ja yhteys tulee ymmärtää, kun E ja O teorioita yhdistetään toisiinsa. Teoria E:ssä päätökset (leadership) tulevat johdolta ylhäältä alaspäin. Teoria O:ssa henkilökuntaa kannustetaan osallistumaan päätöksentekoon. Yhdistettäessä teoriat päätöksien suuntaviivat annetaan johdolta, mutta ihmiset osallistetaan läpiviemiseen ja pienempien päätöksien tekoon. Kohde (focus)-elementissä E teoria keskittyy rakenteen ja järjestelmien muuttamiseen, vastaavasti O teoriassa keskitytään kulttuuriin ja asenteisiin. Yhdistettäessä teorioita molempiin puoliin kohdistetaan toimia. E-teoriassa prosessit (process) nähdään niin, että ne suunnitellaan ja toteutetaan. O teoriassa eri metodeja ja prosesseja voidaan kokeilla, jonka jälkeen prosesseja kehitetään. Yhdistettäessä teoriat prosesseja luodaan spontaanisti tarpeen mukaan. Toiseksi viimeinen elementti on palkitsemisjärjestelmä (reward system). E-teoriassa käytetään taloudellisia kannustimia, kun O teoriassa motivoidaan sitouttamalla. Yhdistettäessä teorioita kannustimia voidaan ja kannattaa käyttää muutoksen vahvistamiseksi, mutta näillä ei tule ajaa muutosta. Viimeisimpänä elementtinä on konsulttien käyttö (use of consultants). E-teoriassa konsultit analysoivat ongelmat ja mallintavat ratkaisut organisaatiolle. O-teoriassa konsultteja käytetään johdon opastajina, kun johto itse muodostaa ratkaisunsa. Teorioita yhdistettäessä konsultteja käyttävät työntekijät, jotka voivat voimaantua konsulttien käytöstä ja oman osaamisen kasvamisesta. (Beer & Nohria, 2000, 136-138).

Usein voi olla tarpeen aloittaa E-teorian toimilla ja siirtyä vasta sen jälkeen O-teorian toimiin. Yleisesti O-teoriaan liittyy avoimen kommunikaation, luottamuksen ja organisaation keskinäisen yhteistyön kasvattaminen. Esimerkiksi organisaatio on strategiaa laatiessaan päätenyt siihen, että organisaatiossa on ensin tarpeen toteuttaa irtisanomiskierros ja vasta tämän jälkeen aloittaa kulttuuriin ja jouhevaan yhteistyöhön tähtäävä muutos. Tämä järjestys on kannattavampi siksi, että yhteistyöhön panostamisen jälkeen irtisanomiskierros voi aiheuttaa enemmänkin petoksen tuntemuksia koko organisaatiossa, joka vahingoittaa motivaatiota. Teorioiden perättäinen soveltaminen saattaa vaatia myös ylimmän johdon vaihtumista teorioiden toteuttamisen välillä. Usein O-teorian johtajat kokevat O-teorian soveltamisen luoman luottamuksen ja sitoutumisen estävän heitä tekemästä vaikeita päätöksiä. (Beer & Nohria 2000, 138-141).

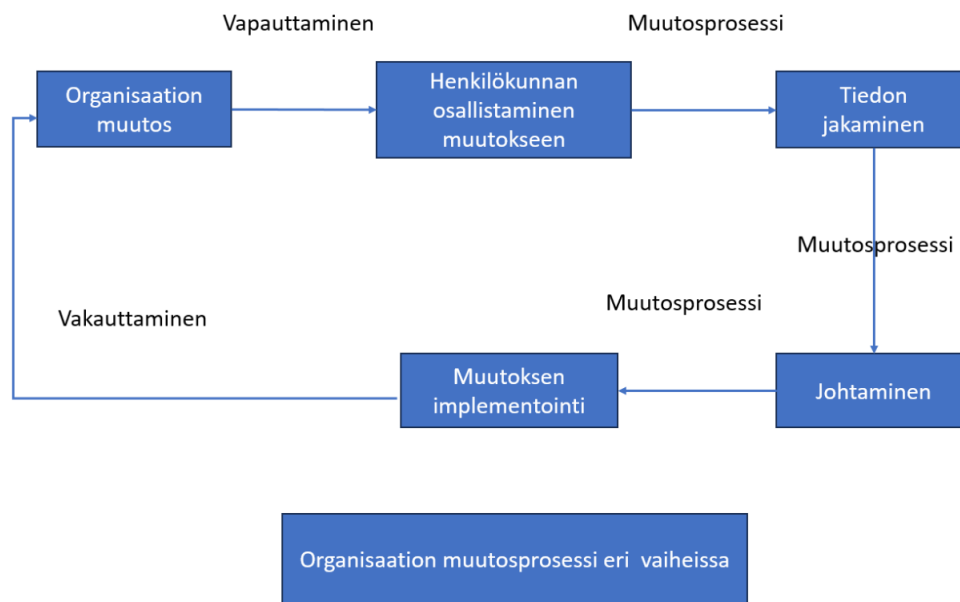
Beer ja Nohria pitävät itsestään selvänä sitä, että yritysten selviytymisen, sopeutumisen ja tulevaisuuden kukoistamisen takia teorioita on yhdistettävä. He kokevat, että tämä yhdistäminen voi olla lähde organisaatioiden kestäväen kilpailuedun saavuttamiselle. (Beer & Nohria 2000, 141).

Kurt Lewinin muutoksen malli

Kurt Lewiniä pidetään aikansa johtavana psykologina. Hänen kuuluisimpia teorioitaan on kolmivaiheinen muutoksen malli (Burnes 2020, 32). Tässä Kurt Lewinin muutoksen mallissa muutoksen vaiheita ovat sulata (unfreezing), muuta (transition) ja pysäytä (refreezing). Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena luoda tarve muutokselle kyseenalaistamalla nykyisiä toimintatapoja. Muutosvaiheessa muutetaan organisaation toiminta haluttuun suuntaan. Viimeisessä eli uudelleenjäädäytys- taikka pysäytysvaiheessa uusi saavutettu tahtotila on saavutettu, jolloin muutos pysäytetään. (Erriba & Lotfi 2021, 2).

Lewinin mallia on sittemmin kritisoitu muun muassa sen yksinkertaisuudesta, lineaarisuudesta ja ohjeellisuudesta. Lewinin malli on aikanaan luotu ratkaisemaan sosiaalisia konflikteja esimerkiksi rasismia vastaan, eikä teoriaa niinkään ole kehitetty käsittelemään organisaatioiden muutosta. (Burnes 2022, 33). Mallia on lisäksi kritisoitu siitä, onko Lewin edes esittänyt teoriaan liittyvää kolmea termiä. Vain "unfreeze" olisikin ollut Lewinin käyttämä termi. On myös kritisoitu sitä, ettei Lewin itse olisi kirjoittanut koko teoriaa vaan teoria olisi julkaistu hänen työpapereistaan hänen kuolemansa jälkeen. (Cummings, Bridgman & Brown 2016, 35-39). Tässä työssä ei ole tarkoituksena kritisoida tai arvioida Lewinin mallin alkuperää. Lewinin malli on kuitenkin vakiintunut ja yleisesti tunnettu muutoksen teoria, jonka johdosta tämä on käsitteenä ja teoriana valikoitu tähän työhön. Johtuen kritiikistä Lewinin mallia kohtaan, käsitellään tässä työssä seuraavaksi, miten kyseistä teoriaa voitaisiin soveltaa ja hyödyntää nykyaikana. Muutosjohtamisen luvussa viitataan siihen, että halutaan korostaa ihmisten osuutta muutokseen. Näin ollen seuraavassa Lewinin muutoksen mallia tutkitaan suhteessa ihmisiin.

Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain ja Ali (2016, 123) ovat tehneet tutkimuksen, jossa he arvioivat kriittisesti Kurt Lewinin kolmen vaiheen mallia muutoksen läpiviennissä. He keskittyivät siihen, miten tiedonjako vaikuttaa muutoksen jalkauttamiseen, miten yksilöt ottavat osaa muutokseen, mikä on tahtotila muuttua ja miten johtamistyyli vaikuttavat organisaation muutosprosessiin. Pääpaino kyseisessä tutkimuksessa oli tutkia johdon ja henkilökunnan sitouttamista muutokseen Lewinin muutoksen mallin kolmessa eri vaiheessa. Tutkimuksessaan he mallinsivat henkilökunnan ja johdon osuudet Lewinin muutoksen teoriaan alla olevaan kuvaan (kuva 3). (Hussain ym. 2016, 123).

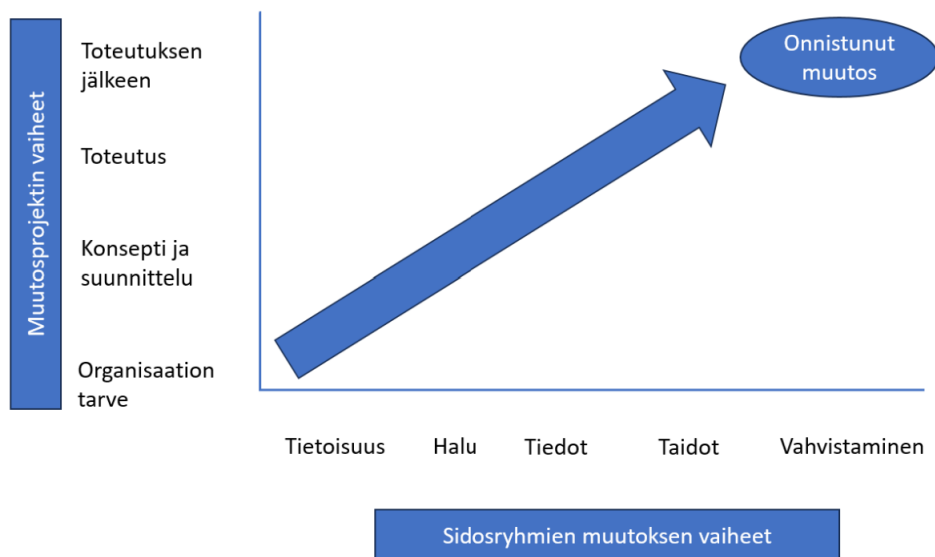


Kuva 3: Organisaation muutos Kurt Lewinin 3 vaiheen malliin yhdistettynä (mukailen Hussain ym. 2016, 126).

Seuraavassa tarkastellaan kuvaa 3 tarkemmin. Kuviosta tulee huomioida, että nuolet kuvastavat siirtymistä Kurt Lewinin mallin vaiheesta seuraavaan, eivät laatikoissa mainittujen tekijöiden keskinäistä suhdetta. Tutkimuksessaan he toteavat, että johtamistyyllillä ja työntekijöiden osallistamisella on rohkaiseva vaikutus muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa. Toisena tuloksena esitetään, että johto ja henkilökunta ovat oleellinen elementti muutoksessa, koska he kannustavat tiedottamaan muutoksesta ja sen vaiheista selkeästi organisaatiossa. Kolmantena tutkimuksen tuloksena käsiteltiin sosiaalisia seuraamuksia ja yhteyksiä. Tutkimuksessa korostettiin tiedonjaon merkitystä, henkilökunnan sitouttamista muutokseen ja johdon ja henkilökunnan välistä yhteyttä. Tutkimuksen pohjalta kehoitetaan kiinnittämään huomiota tiedonjakoon, osallistamiseen ja johtamistyyliin muutoksessa. (Hussain & ym. 2016, 125-126).

ADKAR-malli

Muutoksen toteuttamisen ADKAR-malli tunnetaan sen yksinkertaisuudesta. ADKAR- mallin on kehittänyt Jeffery Hiatt vuonna 2006. Tämän mallin perusajatuksena on, että muutos on enemmänkin yksilösidonnaista ja teoria perustuukin käsittelemään sitä, miten viedä muutos läpi yksilöissä. ADKAR- malli syntyy viidestä kohdasta, joita ovat tietoisuus muutoksen tarpeesta (awareness of the need for change), halu tukea muutosta (desire to support the change), tieto siitä, miten muuttua (knowledge of how to change), kyky osoittaa ja nähdä muutoksen vaikutukset (ability to demonstrate skills & behaviours) ja kyky vahvistaa tekemistä uusilla tavoilla, jotta muutos säilyy (reinforcement to make the change stick). (Shaik 2020, 42-43).



Kuva 4: ADKAR malli (mukaillen Hiatt 2006, 59) (Kliewe ym. 2013, 61.)

Yllä olevaan kuvaan Kliewe ym. ovat tuoneet ADKAR- mallin muutoksen vaiheisiin. Onnistunutta muutosta kuvataan lineaarisena kaaviona, jossa pystyasteikolla on kuvattu muutoksen vaiheet yrityksen muutoksen tarpeista implementaation jälkeiseen aikaan. Vaakalinjalla taas on ADKAR mallin viisi vaihetta. Voidaankin nähdä, että organisaation näkökulman muutos kulkee pystylinjalla ja yksilötason muutos vaakalinjalla. Tässä mallissa muutos on onnistunut, kun muutoksessa päästään tilaan, jossa ollaan implementaation jälkeisessä ajassa ja muutosta vahvistetaan ihmisten toiminnassa. Kliewe ym. ovatkin viittaneet Dawsonin ja Jonesin 2003 työhön, jossa he toteavat, että onnistunut muutos on enemmän kiinni ihmisistä kuin prosesseista. (Kliewe ym. 2013, 60).

2.1.2 Muutoksen mallit -synteesi ja mallit suhteessa kehittämistyöhön

Yllä on kuvattu neljä eri muutoksen läpiviemisen mallia: Kotterin kahdeksan vaiheen malli, Beerin ja Nohrian muutoksen dimensiot, Kurt Lewinin muutoksen malli suhteessa johtoon ja työntekijöihin sekä ADKAR malli. Luvussa 2.1 muutosjohtamisesta todettiin, että muutos on ihmisten johtamista nykytilanteesta tiettyyn tahtotilaan. Myös kaikkia tähän työhön nostetuja teorioita yhdistää ihmisten osallisuus muutokseen. Alla olevaan kuvaan (Kuva 5) on tuotu muutoksen läpiviennin malleista yhtenevinä elementteinä löytyvät tekijät. Beerin ja Nohrian muutoksen dimensiot käsittelevät enemmänkin muutoksen ajureita sekä taloudellisen ja kyvykkyyisiin perustuvien muutoksien eroja. Tämä ei ole niinkään itse muutoksen toteuttamisen malli eikä siten ole yhdistettävissä muihin teorioihin, jonka takia mallia ei ole tuotu alla olevaan kaavioon.

Muutoksen vaiheet (pohjana Kotterin 8 vaiheen malli)	Kotterin 8-vaiheinen malli	Kurt Lewinin muutoksen malli	ADKAR- malli	Muutoksen vaiheet
Muutoksen tarpeen tunnistaminen	Löytyy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	Tarve ja tahto muutokselle
Tahtotilan määrittäminen	Löytyy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	
Muutosta ajavan ryhmän muodostaminen	Löytyy mallin vaiheista	Ei suoraan löydy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	Muutoksen toteuttaminen
Muutoksesta viestintä	Löytyy mallin vaiheista	Ei suoraan löydy mallin vaiheista. On kuitenkin linkitettävissä malliin.	Ei suoraan löydy mallin vaiheista. On kuitenkin linkitettävissä malliin.	
Lyhyen aikavälin voittojen tunnistaminen	Löytyy mallin vaiheista	Ei suoraan löydy mallin vaiheista	Ei suoraan löydy mallin vaiheista	
Muutosvauhdin ylläpitäminen	Löytyy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	Ei suoraan löydy mallin vaiheista	
Muutoksen vakiinnuttaminen	Löytyy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	Löytyy mallin vaiheista	Saavutettu muutostila

Kuva 5: Muutoksen mallit suhteessa Kotterin 8 vaiheisen mallin vaiheisiin ja jakautuminen muutoksen vaiheisiin.

Seuraavassa käydään tarkemmin läpi Kuvan 5 kaaviota. Kotterin kahdeksanvaiheisessa mallissa, Kurt Lewinin muutoksen ja ADKAR-mallissa muutos lähtee liikkeelle muutoksen tarpeen esilletuomisesta. Tämän pohjalta on selvää, että ensimmäinen vaihe muutoksessa on tunnistaa muutoksen tarve. Seuraavana vaiheena on muutoksen tahtotilan määrittäminen. Tahtotilan määrittäminen on teorioita yhdistävä tekijä kaikissa kolmessa mallissa. Kotter viittaa tahtotilan määrittämiseen puhumalla muutoksen vision luomisesta ja muutoksen strategian rakentamisesta. Lewinin mallin “change” -vaiheessa organisaatio tekee muutosta haluttuun suuntaan. Haluttu suunta, eli tahtotila on pitänyt muodostaa, jotta voidaan edetä muutosvai-

heeseen. ADKAR mallissa “knowledge”-vaihe, eli tieto siitä, miten muuttua, kuvastaa nimenomaan tavoitteen määrittelyä, ei niinkään pelkästään konkreettisia muutostoimia mutta myös sitä, miten tahtotilaan päästään. Tarve ja tahtotila ovat siis ensimmäiset elementit muutoksessa. Kotter puhuu mallissaan myös muutosta ajavan työryhmän muodostamisesta, ADKAR mallissa taas luodaan organisaatioon halu tukea muutosta. Näissä malleissa yksilöt nähdään muutoksen elementteinä. Lewinin malli on yksinkertaistumpi eikä siinä suoraan viitata muutoksen tukemiseen.

Neljännessä vaiheessa Kotter kuvaa muutoksen viestinnästä organisaatiolle. Lewinin kolmivaiheinen malli itsessään tai ADKAR malli ei suoraan ota kantaa viestinnän vaiheeseen. Kuitenkin on selvää, että kun ihmisten halutaan toimivan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, on ihmisille kerrottava mihin suuntaan ollaan menossa. Kuvassa 3 on Lewinin muutoksen malli yhdistetty organisaationmuutoksien vaiheeseen, jossa viitataan työntekijöiden osallistamiseen muutoksessa. Onkin nähtävissä, että tässä vaiheessa työntekijät on saatettu tietoiseksi muutoksesta. ADKAR mallin “ability”-vaiheen tarkoituksena on osoittaa ja nähdä muutoksen vaikutukset. Kyky osoittaa jotain vaatii viestintää organisaatiolle. Muutokseen liittyy siis olennaisesti myös siitä viestiminen. Muutoksessa viestimistä käydään läpi enemmän esihenkilötyön näkökulmasta muutosvastarintaa käsittelevässä luvussa (luku 2.3). Viestintä on muutoksessa tärkeää yksilöiden sekä yksilöiden johtamisen kannalta.

Seuraavina vaiheina Kotterin mallissa oli lyhyen aikavälin voittojen tunnistaminen ja muutosvauhdin ylläpitäminen. Näihin kohtiin ei suoraan löytynyt yhtymäkohtia muista teorioista. Kotterin mallin viimeinen vaihe on muutoksen vakiinnuttaminen organisaatioon. Tämä viimeinen vaihe löytyy myös Lewinin ja ADKAR-mallista.

Tähän työhön tuoduissa muutoksen teorioissa on osassa muutosta sekä muutoksen vaiheita kuvattu tarkemmin kuin toisissa. Lewinin mallia oli kritisoitu sen yksinkertaisuudesta, mutta nimenomaan yksinkertaisuudessaan muutosprosessi etenee yllä olevan analyysin mukaisesti kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on tarve ja tahto muutokselle. Toinen vaihe on itse muutoksen toteuttaminen, mikä sisältää useampia vaiheita. Viimeinen vaihe on saavutettu muutostila. Tämän jälkeen voi aina lähteä uusi muutosprosessi käyntiin. Yllä todettujen teorioiden pohjalta voidaan pitää selvänä, että ihmiset ovat iso osa muutosta. Muutosvastarintaa ja ihmisiä muutoksessa käsitellään lisää myöhemmin tässä työssä.

Tässä työssä ei sovelleta mitään yksittäistä muutoksen mallia kehittämistyön kohteena olevaan muutokseen, koska pääasiassa muutos talousfunktiossa koskee henkilömäärältään pientä ryhmää, tarkemmin viittä henkilöä, joista kolme ovat mukana päivittäin taloushallinnon operatiivisissa kirjanpidon tehtävissä. Pienen henkilömäärän takia ei ole tarkoituksenmukaista sitoutua tiettyyn muutoksen läpiviemisen teoriaan, vaan kehittämistyössä haluttiin säilyttää joustavuus muutoksen läpiviennissä. Myös Tofti ja Erriba ovat todenneet, että vain yhden tai

muutaman teorian käyttö ei välttämättä tuota haluttua tulosta muutoksessa, sillä eri teorit jättävät aina jotain ulos. Muutos voi epäonnistua, jos valittu teoria ei sovellukaan yrityksen tarpeisiin. Kaikkien mallien ja teorioiden yhdistäminen ja ymmärtäminen auttaa kehittämään kokonaisvaltaisen lähestymistavan muutokseen ja voi johtaa kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen muutoksesta. (Erriba & Tofti 2021, 4).

Muutoksen malleja on käsitelty tässä työssä, koska tarkoituksena on auttaa muutoksen toteuttajaa ja tiimin esihenkilöä ymmärtämään itse muutosta, muutoksen läpiviemistä sekä ymmärtää paremmin yksilöiden toimintaa muutostilanteissa. Teorioiden läpikäynnin tarkoituksena oli valmistaa muutoksen toteuttajaa ja tiimin esihenkilöä reagoimaan muutoksen tuomiin haasteisiin tiimin yksilöissä ja organisaatioissa sekä valmistaa muutoksien toteuttajia reagoimaan näihin haasteisiin. Lisäksi tarkoituksena oli ymmärtää paremmin organisaation johdon koko organisaation strategian toteuttamiseksi tehtyjä valintoja.

2.2 Muutosvastarinta

Tässä työssä korostettiin jo aiemmin ihmisten olevan tärkein elementti muutoksessa. Muutosvastarinta kuuluu kiinteänä osana muutosjohtamista ja muutosta. Muutoksessa onnistuminen vaatii onnistunutta muutosjohtamista sekä muutosvastarinnan tunnistamista ja työstämistä.

Pirisen (2015, muutosvastarinta) mukaan muutosvastarintaa ei pysty kokonaan poistamaan, mutta sitä voi mahdollisuuksien mukaan jopa käyttää hyödyksi. Organisaatiomuutokset johtavat lähtökohtaisesti aina jonkinlaiseen ihmisistä lähtöisin olevaan vastustukseen (Kotter & Schlesinger 2008, 132). Muutosvastarinta koostuu muutoksen vastavoimista, jotka johtavat reagointiin muutoksen piirissä olevassa henkilöstössä (Pirinen 2015, muutosvastarinta).

Tietojärjestelmän vaihtaminen organisaatiossa on hanke, jossa tulee ottaa huomioon monia eri seikkoja ennen vaihtamista, toteuttamisen aikana sekä sen jälkeen. Halosen (2002, 31) tekemän tietojärjestelmän vaihtamiseen liittyvän tapaustutkimuksen mukaan muutosvastarinnan suuruus on suorassa suhteessa siihen, kuinka paljon ollaan tekemisissä uuden tietojärjestelmän kanssa. Jotta uutta järjestelmää voidaan käyttää tehokkaasti, on käyttäjillä oltava myönteinen asenne järjestelmään kohtaan. Järjestelmän uusimishankkeen vastustuksen syyt voivat olla erilaisia eri sidosryhmissä ja tämän tiedostaminen auttaa ongelmien selvittämisessä. Raija Halosen mukaan pahimmillaan muutosvastarinta voi hidastaa järjestelmän käyttöönoton kokonaistoteutumista ja lyhentää järjestelmän elinikää. (Halonen 2002, 31-37).

Pirinen kuvaa muutoksen ajureita ja vastavoimia alla olevan kuvan (kuva 5) avulla. Muutosvastarinta voi ilmetä monella eri tavalla. Vastustus ja kritisointi voi olla äänekkästä ja näkyvää, hiljaista ja taustalla tapahtuvaa tai passiivista vastustamista, jossa muutoksen edistämiseksi ei tehdä mitään toimia. (Pirinen 2015, muutosvastarinta).

+		-
Muutoksen ajurit	Reagointi	Muutoksen vastavoimat
<ul style="list-style-type: none"> • Hyödyt • Uusi tapa toimia • Innovaatiot • Osaaminen ja kyvykkyyt • Tulos 	<ul style="list-style-type: none"> • Epävarmuus • Epäonnistumisen pelko • Suunnittelemattomuus • Kilpailu • Jaksamattomuus • Turhautuminen • Kaaos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoite ja tahtotila epäselvä • Johdon sitoutumattomuus • Esimiestyön tyhjiö • Henkilöstön sitoutumattomuus • Osaamisvaje • Tuloksettomuus

Kuva 6: Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (mukaillen Pirinen 2015, muutosvastarinta).

Yllä olevassa kuvassa 6 nähdään, että muutoksessa koetaan erilaisia tunteita. Muutoksen vastavoimia ovat epäselvä tavoite, johdon, esihenkilötyön ja henkilöstön sitoutumattomuus. Nämä ovat oleellisia elementtejä vastarinnan syntymisessä. Oikeanlaisella viestinnällä ja esihenkilötyöllä on mahdollista vaikuttaa näihin elementteihin. Seuraavissa luvuissa perehdytään lisää siihen, miten viestinnällä ja esihenkilötyöllä voidaan vähentää muutosvastarintaa ja perehdytään syvemmin muutoksessa ilmeneviin tunteisiin.

2.3 Esihenkilötyö muutosvastarinnassa

ERP-järjestelmämuutos on kokonaisvaltainen hanke. Teknologisen muutoksen vaikutuksen lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös inhimilliseen osaan muutosta. Henkilöstön suhtautuminen muutokseen sekä heidän asenteensa ja odotuksensa vaikuttavat hankkeen onnistumiseen vahvasti. Hyvällä muutosjohtajuudella ja esihenkilötyöllä pystytään vaikuttamaan henkilöstön kykyyn vastaanottaa muutos. Pirisen ohjeena muutosvastarinnan murtamiseksi on valmentava johtaminen, jossa henkilökohtaisen lähestymisen avulla etsitään työntekijän itsensä kanssa ratkaisua asiaan menneisyyteen keskittymisen sijaan. Lisäksi on hyvä selvittää muutosvastarinnan syitä ja puhua tilanteen henkilökunnalle aiheuttamista tunteista, peloista ja huolista sekä reflektoiden purkaa asiat. (Pirinen 2015, muutosvastarinta).

Muutosvaiheessa lähiesihenkilön aktiivinen läsnäolo on tärkeää. Muutosprosessi vie aikaa ja resursseja henkilöstöjohtajuudelta ja johtajuustyhjiö täyttyy herkästi muilla, jopa negatiivisilla ilmiöillä. Tyhjiötaistelu voi ilmetä äänekkäänä vastustuksena tai passiivisena vastarintana, jolloin yhteisön työkyky on vaarassa ja perustehtävä kärsii. Tämän vuoksi tarvitaan vahvaa johtajuutta, faktapohjaista viestintää sekä riittävää esihenkilöjohtoista tilaa tunteiden käsittelylle. Muutosjohtaminen on yhteisön johtamista kohti parempaa tulevaisuutta. Esihenkilön tehtävä on johtaa, mutta johtamisen tulee perustua perustehtävän tuntemiseen. Läsnäolo, yhteiset palaverit, ruohonjuuritason työn seuraaminen sekä tarvittaessa siihen osallistuminen ovat arvokkaita esihenkilön toimia muutoksessa. (Tammi 2018, 11-12).

Muutostilanteissa esihenkilöiden rooli on toimia käytännön toteuttajina, jolloin he usein joutuvat käsittelemään muutoksen työyhteisössä tuomaa vastarintaa. Esihenkilö on avaintekijä auttaessaan henkilöstöä selviämään pahimmasta myrskystä. Muutos luo epävarmuuden tunnetta ja mittaa henkilöstön sitoutumista sekä motivaatiota organisaatiota kohtaan. Muutostilanteessa esihenkilön olisi syytä panostaa myös vapaamuotoisiin tapaamisiin alaistensa kanssa, muutoin voidaan kokea, että tapaamisia on vain ongelma ja huomautus tilanteissa. (Ponteva 2010, 44). Muutostilanteet vaativat myös esihenkilöltä kykyä oppia uutta sekä halua tehdä yhteistyötä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18). Parhaimmillaan esihenkilö voi valjastaa vastarinnan hyödylliseksi ilmiöksi. Reflektointi ja vuorovaikutus esihenkilön ja alaisten välillä voi olla avain onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Jos kannustaminen konstruktivisen konfliktin kautta onnistuu ja vastarintaa näin pystytään vähentämään jakamalla tietoa muutoksesta ja luomalla uskoa tavoitteille. (Van de Ven & Sun 2011, 58-59).

Yleisesti johto ja esihenkilöt ovat tietoisia muutokseen liittyvästä vastarinnasta, mutta kuitenkin sen sijaan, että esihenkilöt tutkisivat alaisiaan yksilöinä ja identifioisivat näistä mahdolliset muutoksen vastustajat, johto ja esihenkilöt lähtevät helposti tulkitsemaan vastarintaa ennako-olettamuksien suunnasta. Esimerkiksi insinöörit nähdään itsenäisinä, ylimmän johdon toimien epäilijöinä. Tällainen ennakkoluuloinen asetelma voi luoda organisaatioon vakavia ongelmia. (Kotter & Schlesinger 2008, 132).

Shaul Oreg on kehittänyt mittariston muutosvastarinnan tunnistamiseksi suhteessa yksilöiden ominaisuuksiin. Muutoksen vastustamisesta tunnistettiin ensin kuusi lähdettä: kontrollin menettämisen haluttomuus, psykologisen joustavuuden puute, kognitiivinen jäykkyys, taipumus suosia matalaa stimulaatiotasoa, haluttomuus luopua vanhoista tavoista ja kyky sopeutua muutoksen tuomaan uuteen tilanteeseen. Lopulta tuotettiin asteikko, jossa neljän tekijän avulla voidaan tunnistaa yksilön taipumus muutosvastarintaan ja arvioida sen taustalla olevia tekijöitä. Nämä taustalla olevat muutoksen vastustamista synnyttävät tekijät olivat rutiinin etsiminen, emotionaalinen reaktio pakotettuun muutokseen, lyhytaikainen keskittymiskyky ja kognitiivinen jäykkyys. Näiden näkökulmien avulla on tarkoitus tunnistaa käyttäytymisaffektiiviset ja kognitiiviset lähtökohdat muutosta vastustavassa yksilössä. (Oreg 2003, 680-683). Esihenkilötyössä voidaan käyttää kyseistä mittaristoa tunnistamaan muutoksen mahdolliset vastustajat ja välttääkseen ennako-olettamuksiin perustuvaa analyysiä.

Muutoksen johtajan on hyvä ymmärtää, että muutosvastarinta on luonnollinen ja inhimillinen reaktio muutoksen tuomaan epävarmuuteen. Muutosvastarintaa voi vähentää muun muassa korostamalla muutoksen positiivisia tavoitteita ja positiivisia vaikutuksia. On tärkeää myös tiedostaa, että muutosvastarinta heikentää työilmapiiriä ainakin hetkellisesti ja voi aiheuttaa ristiriitatilanteita. Muutos itsessään myös alentaa työtehoa. (Pirinen 2015, muutosvastarinta).

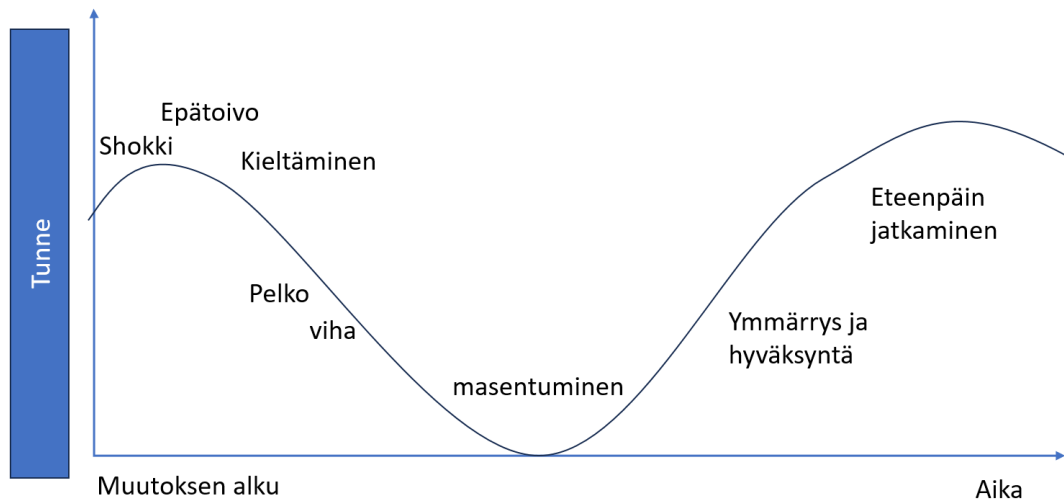
Seuraavissa luvuissa tarkastellaan vielä tarkemmin, miten esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa muutosvastarintaan.

2.3.1 Kübler-Rossin muutoskäyrä ja esihenkilötyö

Muutoksen ymmärtämistä yksilöissä kuvastaa Kübler-Rossin luoma muutoksen käyrä. Kübler - Ross kiinnostui läheisensä menettäneen surevan ihmisen läpikäymästä prosessista ja hän tunnisti kaavan suruprosessissa. Suruprosessi voidaan tiivistää seuraaviin vaiheisiin: shokki ja kieltäminen, suru ja viha, masennus ja hyväksyntä. Alun shokin ja kieltämisen jälkeen vaivutaan masennusvaiheeseen, josta lopulta matkataan hyväksyntää kohti. Kübler-Ross havaitsi tutkimuksessaan, että kaikki yksilöt kävivät nämä vaiheet läpi. Eroja oli lähinnä siinä millä tahdilla yksilöt liikkuvat eri vaiheiden välillä ja kuinka syvälle esimerkiksi masennuksen tunteeseen mennään. Kübler-Ross havaitsi myös, että yksilöiden kokemien eri vaiheiden syvyyteen ja kestoon oli vaikutusta muun muassa heidän henkilökohtaisella tukiverkostollansa, omalla aiemalla kokemuksella surusta ja menetyksestä, henkilökohtaisella psykologisella resilienssillä ja yksilön omakohtaisilla selviytymismekanismeilla. Myöhemmin tutkimuksissa on todettu, että ihminen kokee nämä tunnepuolen reaktiot riippumatta siitä, onko muutos itsessään positiivinen tai negatiivinen. (Wiggins 2009, 20).

Kübler-Rossin muutoskäyrä on alun perin luotu ohjekirjaksi kuolevien potilaiden hoitotyöhön. Myöhemmin on todettu, että kyseinen muutoksenkäyrä sopii kaikkiin ihmisyksilön elämää koskeviin muutoksiin. Kyseinen muutoskäyrä onkin ajan myötä tuotu kuvaamaan yksilöiden kokeamia tuntemuksia myös työelämän muutoksissa. Kun työpaikalla toteutetaan muutosta, muutos vaatii usein myös työntekijöiden itsensä muutosta. Esimerkiksi uusien prosessien tuominen organisaatioon vaatii myös näitä prosesseja toteuttavalta henkilöstöltä muutosta toimia uusien prosessien mukaan. (Cleverism 2022).

Pirisen mukaan Kübler-Rossin malli auttaa esihenkilöä ymmärtämään työntekijöiden käytöstä muutoksen eri vaiheissa. Hän toteaaakin, että kyseinen malli kuvastaa muutosta työntekijän näkökulmasta. Jokainen henkilö ei välttämättä käy läpi jokaista muutosvaihetta ja reagointi kussakin tilanteessa on erilaista kullakin yksilöllä. Muutoskäyrän vaiheet eivät myöskään ole aina selkeitä ja suoraviivaisia. (Pirinen 2023, 87)



Kuva 7: Muutoskäyrä (mukaillen Kubler-Ross 1969; Pirinen 2023, 88).

Ensimmäinen vaihe muutoksen käyrällä on shokki, epätoivo ja kieltäminen. Työntekijä saattaa olla kykenemätön suoriutumaan tehtävistään, kun keskittyminen menee muutosuutisen käsittelyyn. Tämän jälkeen työntekijä saattaa analysoida mennyttä ja kyseenalaistaa muutoksen. Kieltäminen saattaa sisältää muutoksen onnistumisen kyseenalaistamista ja yksilö saattaa esimerkiksi ylikorostaa negatiivisia seikkoja muutoksessa. Tässä vaiheessa Pirinen suosittelee esihenkilölle ymmärtämistä ja kuuntelua. (Pirinen 2023, 92-93).

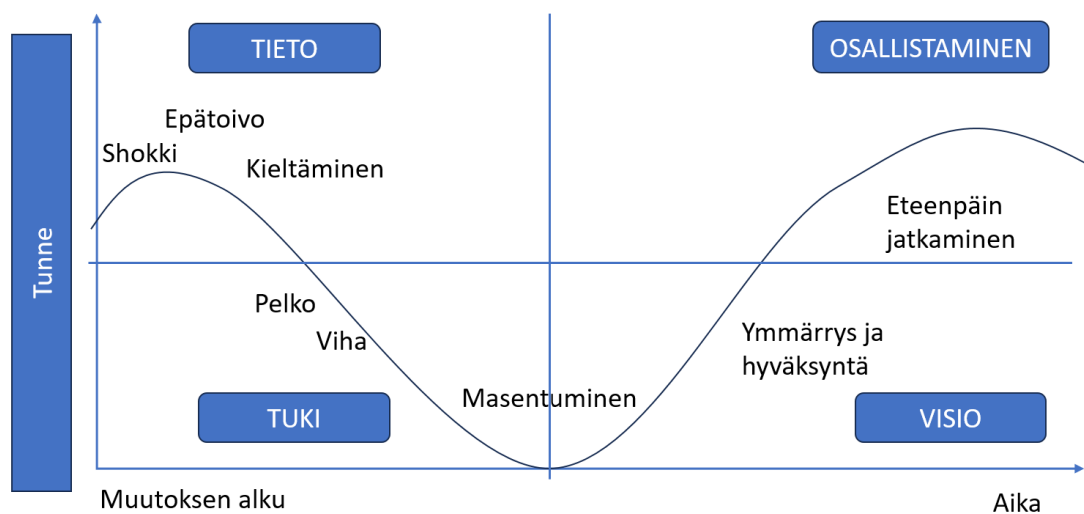
Seuraava vaihe muutuskäyrällä on pelko ja viha. Tässä vaiheessa korostuu epävarmuuden tunne ja pohditaan sitä, pärjääkö henkilö itse muutoksessa. Aletaan lähestyä muutuskäyrän pohjaa. Pelko voi kanavoitua henkilöissä eri tavoin. Toisilla pelko aiheuttaa korostuvaa varovaisuutta, mutta toisilla vastapainona ylisuoriutumisenä ja täydellisyyteen pyrkimisenä. Pelkoon saattaa liittyä myös eristäytymistä. Pirinen toteaa, että tässä vaiheessa muutuskäyrää työntekijöiden suoriutuminen on alhaisimmillaan. Tässä vaiheessa esihenkilön on tärkeää olla kiinnostunut alaisensa tilanteesta ja kasvattaa itseluottamusta ja yrittää vahvistaa työntekijän merkityksellisyyden tunnetta organisaatiolle. Tässä vaiheessa esihenkilö voi lisäksi käydä läpi muutosta tavoitteiden kautta ja tuoda esille yhteistä suuntaa ja päämääriä. (Pirinen 2023, 95-100).

Pelon ja vihan vaiheen jälkeen siirrytään masentumisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa työntekijä voi olla lamaantunut eikä välttämättä jaksa tehdä töitä, vaan keskittyy vain selviytymään arjesta. Tässä vaiheessa tarvitaan esihenkilöltä tukea ja ymmärrystä. Tässä esihenkilö voi auttaa työntekijää esimerkiksi pilkkomalla tavoitteita pienempiin osiin kasvattaen näin alaisensa itseluottamusta ja onnistumisen tunnetta. (Pirinen 2023, 105-106).

Viimeisenä vaiheena on ymmärrys ja hyväksyntä. Tässä vaiheessa lähdetään nousemaan muutuskäyrän pohjalta ja nähdään muutoksen mahdollisuudet. Tässä vaiheessa esihenkilö kannustaa ja vahvistaa oikeaan suuntaan kulkemista. On tärkeää tiedostaa, että yhä tässäkin vaiheessa on vielä mahdollista palata vanhoihin toimintatapoihin ja esihenkilön onkin vahvistettava muutosta ja juurruttaa uusia toimintatapoja organisaatioon. (Pirinen 2023, 106-107).

Pirisen mukaan läpikäymällä muutoksen käyrää alaisten kanssa esihenkilö voi auttaa alaista ymmärtämään muutosta. Tämä prosessinomainen muutosajattelu auttaa ymmärtämään muutoksen kulkua ja helpottaa yksilöitä hyväksymään eri tilanteet. (Pirinen 2023, 96). Liz Wiggins taas tarkastelee muutuskäyrää tarkemmin organisaation viestinnän näkökulmasta. Wiggins myös toteaa, että muutoksen käynnistyessä emme voi estää työntekijöitä tuntemasta muutuskäyrän tuntemuksia. Voimme kuitenkin auttaa henkilöitä muutoksen erivaiheissa. (Wiggins 2009, 22).

Wiggins on jakanut muutuskäyrän neljään kulmaukseen, jotka on havainnollistettu kuvassa 7. Lisäksi Wiggins on mallintanut organisaation kommunikaation keinot kuhunkin kulmaukseen. (Wiggins 2009, 21).



Kuva 8: Muutuskäyrän kommunikaatio nelikenttä (mukaillen Wiggins 2009, 22).

Oikeanlaisen kommunikaation valitsemiseksi ensimmäisenä on tunnistettava missä kohtaa muutuskäyrää yksilöt ovat. Tämän voi tunnistaa pienistä vihjeistä, usein yksilöiden sanavalinnoista. Sanavalinnat saattavat keskittyä menneeseen tai tulevaan. Toinen tunnistustekijä on se, että silloin kuin henkilö on muutuskäyrän yläosissa ovat he avoimempia tunteistaan kuin masennusvaiheessa. Wiggins toteaa myös, että suurin vaaranpaikka yrityksille on antaa työntekijöiden viipyä liian pitkään muutuskäyrän pohjalta. Kun tiedetään missä kohtaa muutoksen käyrää yksilöt ovat, voidaan organisaation kommunikaatio valita oikein. (Wiggins 2008, 21).

Muutuskäyrän kommunikaation ensimmäisessä vaiheessa muutos tiedotetaan organisaatiossa aiheuttaen yksilöissä shokkireaktioita, epätoivoa sekä kieltämistä. Tässä vaiheessa yksilöt janoavat tietoa. Tämä vaiheen yhdistämme usein muutosviestintään kokonaisuutena. Muutosviestintään kuuluu kuitenkin muitakin vaiheita. Wiggins katsoo tätä näkökulmaa Chris Argyrisin näkemysten mukaan yksilöiden sisäisen äänen pohjalta. Sisäisellä äänellä tarkoitetaan sitä kun yksilöiden oman pään sisällä mahdollisesti nousee esille omat huolet silloin, kun organisaatiossa tuodaan esiin suuri yksilöihin vaikuttava muutos. Tällöin yksilö ei välttämättä kuule sitä, mitä itse muutoksesta kerrotaan. Wiggins kehottaa toistamaan muutosviestiä tarpeeksi usein, jotta muutosviesti oikeasti kuullaan organisaatiossa. Toinen Wigginsin esiintuoma näkökanta on se, että vaikeissa keskusteluissa henkilöt tuovat usein esiin vain lopullisen johtopäätöksensä tai näkökulmansa, eivätkä tuo esiin sitä pohjaa miksi ja miten ovat päätyneet kyseiseen ratkaisuun. Muutokseen johtavan päättelyketjun esiintuominen henkilökunnalle auttaa henkilökuntaa ymmärtämään muutoksen, vaikka muutos ei olisikaan yksilön mieleen. (Wiggins 2009, 21- 22).

Muutuskäyrän kommunikaation nelikentässä kuvataan miten tiedon saamisen tarpeen jälkeen korostuu tuen tarve muutospelon ja mahdollisen vihan tunteen saavutettua yksilön. Tässä vaiheessa on Wigginsin mukaan syytä keskittyä viestintään pienemmissä ryhmissä ja yksilöittäin. On tärkeää, että yksilöiden tunteet saavat tulla esiin ja että he kokevat, että heitä kuullaan. Wiggins ehdottaa kommunikaatioon muutamaa työkalua, esimerkiksi ”the faxback”, ”the srcal wall” tai ”egg timer”. Kaikkien näiden työkalujen tarkoituksena on antaa mahdollisuus kaikenlaisten, erityisesti negatiivisten, tunteiden esiintuomiseen. (Wiggins 2009, 22-23).

Kolmannessa vaiheessa yksilön suhtautuminen muutokseen nousee ymmärryksen ja hyväksynnän kautta kohti eteenpäin menemistä. Tässä vaiheessa kommunikaatiossa tulee keskittyä tulevaan ja vahvistaa osallistamisen tunnetta. Apuna eteenpäin jatkamisessa voidaan käyttää esimerkiksi kommunikointia edistyksestä sopivin aikavälein. Wiggins kuitenkin kertoo, että kommunikaation on syytä olla jotain muuta kuin intranetissä ilmoittamista tai informointia normaaleissa uutiskirjeissä. Tulee varmistua siitä, että viesti tavoittaa kaikki. (Wiggins 2009,23).

2.3.2 Furstin & Cablen esihenkilötyön taktiikat muutoksessa

Furstin ja Cablen (2018, 453) mukaan organisaation muutoksessa työntekijöiden yhteistyö korostuu. Furst ja Cable ovat tutkineet henkilökunnan vastustusta muutokseen suhteessa esihenkilön käytökseen ja toimiin. He viittaavat muuan muassa Barryn (2001) toteamukseen siitä, että henkilökunnan reaktio muutokseen riippuu siitä, kokevatko he esihenkilönsä toimet luotettavina ja tukevinä vai manipuloivina ja esihenkilöä itseään hyödyttävinä. Heidän mukaansa tämä myös tukee Coyle-Saphiron ja Brunhin & Al. ajatusta siitä, että myös henkilökunnan

osallistaminen muutoksen suunnitteluun voi joko kasvattaa tai vähentää henkilökunnan tukea muutoksessa. (Furst & Cable 2008, 453-454).

Furst ja Cable jaottelivat esihenkilötyön muutoksessa neljään eri taktiikkaan. Nämä taktiikat ovat sanktiot, oikeutus, kiintymys ja konsultaatio. Sanktiotaktiikassa työntekijöitä rankaistaan esimerkiksi poistamalla etuuksia taikka palkintoja, mikäli tiettyyn tulokseen ei ole päästy. Oikeutustaktiikassa esihenkilöt kasvattavat uskottavuuttaan muutokseen sillä, että muutos on oikein tai perustelevat muutosta esimerkiksi organisaation käytäntöihin sopivaksi eivätkä niinkään selitä muutoksen todellisia vaikutuksia. Konsultointitaktiikassa esihenkilöt ottavat alaiset mukaan muutoksen suunnitteluun. Kiintymystaktiikassa esihenkilöt ylistävät alaisensa toimia ja luovat näin kunnioitusta alaisiaan kohtaan. (Furst & Cable 2008, 454-455).

Yllä mainittuja esihenkilötyön taktiikoita tutkittiin suhteessa esihenkilö-alaisuuteen laatuun ja näistä tehtyihin olettamuksiin. Todettiin, että esihenkilö-alaisuudessa, joissa kommunikaatio on vähäistä taikka pinnallisella tasolla, rangaistustaktiikan uskotaan yleisesti tuovan positiivisia vaikutteita muutokseen. Työntekijä voi kokea esihenkilö käytöksen tyrannimaisena ja johtuvan siitä, ettei esihenkilö vain pidä kyseisestä työntekijästä, johon rangaistukset kohdistuvat. Vastapainona, kun esihenkilö-alaiskommunikaatio on korkeammalla tasolla ja suhde perustuu, luottamukseen, tukeen, kunnioitukseen voi rangaistustaktiikallakin olla muutokseen negatiivisia vaikutteita. Alaiset voivat kokea esihenkilön uuden käytöksen myös epäjohtomukaisena suhteessa aiempaan käytökseen. (Furst & Cable 2008, 454).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että oikeutustaktiikan vaikutukset ovat yleensä tehottomia eivätkä ne paranna tuottavuutta. Samalla tutkimukset ovat myös osoittaneet, että kun esihenkilö-alaiskommunikaatio on alhaisemmalla tasolla, työntekijät mukautuvat paremmin oikeutukseen. Erityisesti tämän menetelmän onnistumiseen vaikuttaa se, osuuko muutos kyseisten työntekijöiden tontille, jolloin oikeutus osuu paremmin kyseenomaisten työntekijöiden ryhmään. Kun esihenkilö-alaiskommunikaatio on korkeammalla tasolla, tämä taktiikka voidaan nähdä laskelmoivana toimintana, jolla esihenkilö voi itse kirjoittaa itsensä ulos vastuusta kyseenomaisen muutoksen suhteen. (Furst & Cable, 2008, 454).

Konsultaatiotaktiikka yhdistetään yleisesti positiivisiin vaikutuksiin, kuten korkeaan sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Työntekijät voivat tuntea olevansa kontrollissa tehtävistään ja kokevat, että heitä kuullaan. Kuitenkin tälläkin taktiikalla voi olla negatiivinen vaikutus, silloin kuin alaisilla on vähemmän luottoa esihenkilönsä. Konsultointitaktiikassa vahvalla esihenkilö-alaiskommunikaatiolla on motivoiva vaikutus muutokseen ja toiminta tukee esihenkilön normaalia tukevaa käytöstä. Jos esihenkilö-alaisuus on alhaisemmalla luottamustasolla, konsultoiva toiminta voidaan nähdä esihenkilön omia intressejä palvelevana. Tutkimukset ovat osoittaneet kiintymystaktiikalla olevan positiivisia vaikutuksia ja saavat työntekijät sitoutu-

maan tehtäviinsä. Tässäkin taktiikassa kuitenkin huonolla esihenkilö-alaisuuteella voi olla negatiivinen vaikutus, mikäli esihenkilön yllättävät keuhut nähdäänkin heitä itseään palvelevana toimena. (Furst & Cable 2008, 455).

Lopulta todettiin, että kyseisen tutkimuksen ja aiempien tutkimuksien pohjalta tehdyt päätelmät olivat pääosin tuettuja ja yhteneväisiä. Vähintäänkin voitiin todeta, että esihenkilö-alaisuuden laadulla voi olla vahvojakin vaikutuksia muutokseen. (Furst & Cable, 459).

2.3.3 Muutoksen johtamisen reflektiivinen toimintamalli

Konfliktien ja yksilön reaktioiden reflektointia voidaan käyttää keinona parantaa yksilön kehittämistä. Nykypäivän johtajien pitäisi kiinnittää enemmän huomiota muutokseen ja epävarmuuteen muutoksessa silloin, kun epävarmuus tulee esille eri ihmisissä organisaation jokapäiväisessä kommunikaatiossa. Tulisi myös kiinnittää huomiota ihmisten eroavaisuuksista nouseviin mikroprosesseihin muutoksen johtamista koskevien iskulauseiden luomisen sijaan. Eri mielisyydet ja eroavaisuudet, jotka nousevat arvojen, uskomusten, toimintatapojen ja asenteiden eroista ovat välttämättömiä. On tärkeää selvittää miten selviytyä paremmin ja miten hyödyntää näitä eroja organisaatioissa. (Rossi 2019, 166).

Rossi on luonut muutoksen reflektiivisen toimintamallin. Reflektiivisen toimintamallin taustajatuksena on konfliktien ja erimielisyyksien ymmärtäminen ja hyödyntäminen muutosta johtaessa. Toimintamalli perustuu neljään perusoletukseen. Ensimmäinen perusoletus on se, että epävarmuus tulee nousemaan. Kun yksilöt, joilla on eri ajatuksia, arvoja, asenteita ja toimintatapoja tekevät yhteistyötä organisaatioissa asioiden edistämiseksi, konfliktit ovat välttämättömiä. Toinen perusoletus liittyy subjektiiviseen kokemukseen. Organisaatioissa konfliktit tapahtuvat monilla tahoilla, mutta konfliktit koetaan aina yksilötasolla. Tässä korostuu mikro-tason analysoinnin merkitys, kun halutaan ymmärtää ihmisiä ja heidän subjektiivisia kokemuksiaan. Kolmas perusolettamus on se, että yksilöitä ja heidän reaktioitansa reflektoidessa tulee huomioida heidän oma subjektiivinen kontekstinsa elämään itsessään. Keskeisenä tässä on se, keitä olemme ihmisinä ja miten koemme maailman. Edellä mainittu vaikuttaa kokemuksiimme myös työelämässä. Viimeisenä perusoletuksena on asioiden hahmottaminen tarinankerronnan kautta. Kun ihmiset kertovat kokemuksistaan ja tuntemuksistaan taustalla olevat merkitykset ja toiminnan muutokset nousevat potentiaalisesti esiin. (Rossi 2019, 171).

Rossi pohtii myös sitä, miksi konflikteja on vaikea nähdä muutoksen eteenpäin vievinä voimina. Hän esittää, että konflikti nousee aina yksilön identiteetin eroista suhteessa organisaation ja muiden yksilöiden erilaisuuteen. Siksi muutos vaatii myös tietyn tason identiteetin muutosta. Tämä selittääkin yksilöiden erittäinkin voimakkaat reaktiot muutokseen, kuten turhautumisen tai vihan. Johtajat usein yrittävät sivuuttaa nämä häiritsevät ja negatiiviset tunteet perinteisillä johtamistavoilla. Tämä ei useinkaan toimi hyvin monimutkaisissa ja epävarmoissa toimintaympäristöissä, joissa nykyorganisaatiot toimivat. (Rossi 2019, 175-176).

2.3.4 Muutosvastarintaan reagoinnin metodit

Yksilöiden reagointi muutokseen voi olla joko passiivista tai aggressiivista vastustusta tai muutoksen ylistämistä. Tunnistaakseen vastustuksen muodot esihenkilön on hyvä tuntea neljä yleisintä syytä muutoksen vastustamisen taustalla. Ensimmäinen näistä on oman edun tavoittelu eli tarkemmin pelko siitä, että menettää muutoksen myötä jotain millä on itselle arvoa. Esimerkiksi voidaan kokea, että muutos vie päätäntävaltaa muutoksen kohteena olevilta tahoilta ja muutosta halutaan tämän takia vastustaa. (Kotter & Schlesinger 2008, 132).

Toinen vastustuksen taustavoima on väärinymmärrys ja epäluottamus. Ihmiset eivät ymmärrä syitä muutoksen taustalla ja olettavat, että muutos niin sanotusti maksaa heille enemmän kuin mitä he saavat. Esimerkkinä eräässä organisaatiossa johto otti käyttöön joustavan työajan. Organisaation henkilökunta ei kuitenkaan ollut perillä kyseisen konseptin tarkoituksesta vaan epäiltiin tämän tarkoittavan sitä, että esihenkilö voi määrätä heidät työskentelemään milloin vain, muun muassa iltaisin ja viikonloppuisin. Tähän liittyi myös organisaation sisäinen epäluottamus muutosta ajanutta henkilöä kohtaan. Jos johto ja esihenkilöt eivät reagoi väärinymmärryksiin riittävän nopeasti tämä voi johtaa muutoksen vastustamiseen. (Kotter & Schlesinger 2008, 133).

Kolmas vastustuksen yleisin syy on erilaiset arviot tai näkemykset lähtötilanteesta. Nämä ihmiset näkevät muutoksen hyödyt pienempänä kuin haitat itselleen ja koko organisaatiolle. Usein johto ajattelee, että heillä on kaikki muutokseen vaikuttava tieto hallussaan ja että myös heillä, joihin muutos vaikuttaa, on tuo kaikki sama tieto. Molemmat olettamukset ovat väärin ja tämän pohjalta tehdyt analyysit voivat aiheuttaa vastustusta. (Kotter & Schlesinger 2008, 133).

Viimeisimpänä ajurina muutoksen vastustamisessa on muutoksen alhainen sietokyky. Ihmiset vastustavat muutosta, kun he pelkäävät, että eivät pystykään kehittämään uusia taitoja ja tarjoamaan sitä käytöstä, mitä heiltä odotetaan. Organisaation muutos voi vaatia ihmisiä yksilöinä muuttumaan liikaa liian lyhyessä ajassa. Ihmisten yksilölliset kyvyt käsitellä muutosta eroavat paljon toisistaan. (Kotter & Schlesinger 2008, 133).

Metodi	Käytetään yleisesti	Edut	Haitat
Koulutus ja viestintä	Kun tiedot ja analyysit ovat puutteellisia	Kun ihmiset on saatu vakuuttuneiksi, he auttavat usein muutoksen toteuttamisessa	Voi olla aikaa vievää, jos mukana on paljon ihmisiä
Osallistaminen	Kun aloitteen tekijöillä ei ole kaikkea tietoa, heidän on suunniteltava muutos ja kun muilla on huomattavat mahdollisuudet vastustaa muutosta	Osallistujat sitoutuvat muutokseen ja heidän hallussaan oleva tieto sisällytetään muutossuunnitelmaan	Voi olla hyvin aikaa vievää, että osallistujat suunnittelevat ja hyväksyvät muutoksen
Fasilitointi ja tuki	Kun ihmiset vastustavat sopeutumiso ongelmien vuoksi	Mikään muu lähestymistapa ei toimi yhtä hyvin mukautumisen ongelmien kanssa	Voi olla aikaa vievää, kallista ja voi myös epäonnistua
Neuvottelut ja sopimukset	Kun joku tai jokin ryhmä ei ole muutoksessa mukana ja jos kyseisellä ryhmällä on valtaa vastustaa muutosta	Joskus tämä on suhteellisen helppo tapa välttää suuri vastustus	Voi olla monissa tapauksissa liian kallista jos herättää myös muut neuvottelemaan sääntöjen noudattamisesta
Manipulointi ja käskeminen	Kun muut taktiikat eivät toimi tai ovat liian kalliita	Voi olla suhteellisen nopea ja edullinen ratkaisu vastustusongelmiin	Voi johtaa tuleviin ongelmiin, jos ihmiset tuntevat itsensä manipuloituksi
Suora ja epäsuora pakottaminen	Kun nopeus on olennaista ja käynnistäjillä on paljon valtaa	Nopea ja voi voittaa kaikenlaisen vastustuksen	Voi olla riskialtista, jos ihmiset suuttuvat alullepanijalle

Kuva 9: Muutokseen reagoinnin metodit (mukaillen Kotter & Schlesinger 2008, 138).

Esihenkilöillä voi olla suuri positiivinen vaikutus muutokseen ja tätä voidaan lähestyä useammasta eri näkökulmasta. Yllä olevassa kuvassa (kuva 9) on esitetty kuusi eri lähestymistapaa, jolla muutosvastarintaan voidaan reagoida esihenkilöiden toimesta. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tarkemmin näitä keinoja.

Ensimmäisenä metodina on koulutus ja viestintä (education & communication). Henkilökuntaa tulee ensin tiedottaa ja kouluttaa muutoksesta. Tämä auttaa yksilöitä näkemään muutoksen taustat ja tarpeen. Toisena metodina on osallistaminen (participation & involvement), joka nähdään yleisesti yhtenä muutoksen vastustamisen isona ennaltaehkäisijänä. Kun todennäköisetkin vastustajat on osallistettu muutokseen, he todennäköisemmin ajavat muutosta eteenpäin. Kolmantena menetelmänä johto ja esihenkilöt voivat helpottaa muutosvastarintaa fasilitoinnilla ja tarjoamalla tukea (facilitation & support). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutuksien tarjoamista uusien taitojen oppimiseen ja esimerkiksi tarjoamalla aikaansa kuuntelemalla henkilöitä. Neljäntenä keinona on neuvottelut ja sopimukset (negotiation & agreement). Potentiaaliset muutoksen vastustajat voidaan valjastaa muutokseen kannustimien avulla. Tämä voi kuitenkin olla kallis vaihtoehto ja nämä toimijat altistavat itsensä kiristykselle. Viidentenä muutosvastarinnan nujertamisen keinoista manipulaatio ja käskeminen (manipulation & co-opting). Tässä henkilölle annetaan kaivattu rooli, jossa hän joutuu olemaan muutoksen läpiviejänä roolinsa myötä. Viimeisimpänä keinona on suora ja epäsuora pakottaminen (explicit & implicit coercion). Tässä yksilöt pakotetaan osallistumaan tietyn tason uhkailla esimerkiksi työn menettäminen, ylenemismahdollisuudet ja niin edelleen. Jokaiseen näistä keinoista liittyvät hyvät ja huonot puolensa ja nämä sopivat tiettyihin tilanteisiin toisia tilanteita paremmin, kuten yllä oleva kuva osoittaa. (Kotter & Schlesinger 2008, 138).

2.4 Muutosviestinnän rakenne

Tässä työssä muutosviestinnän nähdään kattavan myös esihenkilötyön viestintää ja viestintää on tarkemmin käsitelty muutosvastarintaa ja esihenkilötyötä käsittelevissä luvuissa. Tämän luvun tarkoituksena on tarkentaa itse viestinnän sisältöä eri viestintävaiheissa.

Armenakis ja Harris ovat tutkineet viestinnän vaikutusta muutoksessa. Kuten aiemmin jo todettiin muutosvastarintaan reagoinnin metodeja käsittelevässä luvussa, että muutosvastarintaa voi aiheuttaa myös väärinymmärrykset muutoksessa. Väärinymmärryksiä voidaan ennalta ehkäistä panostamalla muutosviestintään jo aikaisessa vaiheessa. Armenakis ja Harris näkevät muutoksen kolmivaiheisena, Lewinin muutoksen malliin pohjautuvana prosessina. He esittävät, että oikeanlainen kommunikaatio ja viestintä voivat palvella muutosta kaikissa kolmessa vaiheessa. (Armenakis & Harris 2002, 169-171).

Armenakis ja Harris kertovat muutosviestinnällä olevan viisi elementtiä. Nämä viisi viestielementtiä ovat ristiriita, tehokkuus, asianmukaisuus, johdon tuki ja muutoksen vaikutus yksilöön. Muutosviestinnän tulee vastata kaikkiin näihin elementteihin. Ristiriita (domain discrepancy) selittää, miksi muutos on tarpeen. Tehokkuusnäkökulma (efficacy) korostaa uskomusta yksilön onnistumiseen muutoksessa. Asianmukaisuusnäkökulma (appropriateness) nostaa esiin sen, että viestin pitää vakuuttaa vastaanottajat siitä, miksi juuri kyseinen muutos on tarpeen. Muutosviestillä täytyy olla myös johdon tuki (principal support) ja tämän on käytävä ilmi muutosviestinnästä. Viimeinen muutosviestinnästä ilmenevä elementti on henkilökohtainen valenssi (personal valence), tässä on tarkoitus tuoda esiin viestinnässä tieto siitä, miten muutos vaikuttaa positiivisesti kuhunkin yksilöön. (Armenakis & Harris 2002. 169-171).

3 Prosessien kehittäminen

Tässä kehittämistehtävässä esimerkkiorganisaation taloushallinnon prosessit tulevat muuttumaan merkittävästi. Tässä työssä prosessien kehittäminen on sidottu osaksi muutoksen läpiviemistä ja iskostamista organisaatioon. Prosessien muutosta ajaa uusi järjestelmä ja organisaation kasvun tarpeet pidemmällä tähtäimellä. Lisäksi on tarkoituksena luoda tehokkaat ja toimivat taloushallinnon prosessit organisaatioon sekä uuteen järjestelmään. Näin ollen opinäytetyössä on olennaista ymmärtää mitä ovat prosessit, prosessijohtaminen ja tarkemmin taloushallinnon prosessit. Lisäksi esihenkilötyön näkökulmasta työnjaon selkeys ja työtehtävien selkeys ja niihin kuuluvien vastuiden selkeyttäminen ovat olennainen osa muutosvastarintaan vaikuttamisessa ja siten ovat olennainen osa tässä työssä toteutettavaa muutosta ja kehittämistehtävää.

3.1 Prosessi

Prosessi on sarja toisiinsa liittyviä toimintoja, tarkemmin toimintoketju, jossa on tarkoitus tuottaa jonkinlainen tuotos vastaanottajalle. Tuotos voi olla tuote, palvelu tai tulos ja vastaanottaja voi olla sisäinen tai ulkoinen toimija, kuten asiakas tai esimerkiksi organisaation toinen osasto (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 28; Tuominen & Laamanen 2011, 21-22). On oleellista erottaa yksittäinen toiminto prosessista. Prosessissa prosessiin liittyvät resurssit suorittavat eri vaiheita omilla tahoillaan ja lopputuloksena saadaan kokonaistehtävä suoritettua. (Laamanen 2001, 37). Prosessikäsitteen yhteydessä tulee ymmärtää prosessin liittyvät resurssit ja prosessin tuotokseen liittyvä suorituskyky (MCS-Management Consulting Services 2020). Prosessi voidaan kuvata alla olevan kuvion mukaisesti. Prosessissa ensin saadaan tieto ja tarvittavat materiaalit eri toimittajilta ja nämä prosessissa muodostuvat ulospäin toimitettavaksi yksiköksi, joko tuotteeksi tai palveluksi. (Tuominen & Laamanen 2002, 21-22).



Kuva 10: Prosessimalli (mukailten Tuominen & Laamanen 2002, 21).

3.2 Prosessit organisaatioissa

Organisaatioiden prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään, joita ovat ydin-, tuki-, ali- ja avainprosessit (Tuominen & Laamanen 2011, 21). Ydinprosesseja ovat ne prosessit, jotka välittömästi liittyvät asiakkaaseen. Nämä lähtevät asiakkaan tarpeesta ja lopulta päätyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Tukiprosessit ovat taas sisäisiä prosesseja. Tukiprosesseilla luodaan yleisesti edellytykset ydinprosessien toiminnalle. (Tuominen & Laamanen 2011, 21).

Taloushallinnon prosessit luetaan tukiprosesseiksi. Muita tukiprosesseja ovat muun muassa, johtamisen, henkilöstöhallinnon, materiaalihuollon, viestinnän, tieto- ja kiinteistöhallintojen prosessit. Aliprosessit tai toiselta nimeltään osaprosessit nähdään osina ydin- tai tukiprosesseja, jotka ovat kuitenkin sen verran monimutkaisia, että ne ovat järkevämpää kuvata omina prosesseinaan. Avainprosessit taas ovat sellaisia ydin- tai tukiprosesseja, jotka ovat edellytys yrityksen menestykselle. (Tuominen & Laamanen 2011, 21-22).

3.3 Prosessijohtaminen

Yksinkertaisuudessaan prosessijohtaminen tarkoittaa prosessien määrittelyä, organisaation organisoitumista prosesseittain ja tämän jälkeen näiden määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Puhdas prosessiorganisaatio muodostuisi siten, että organisaatio on jaoteltu sen pääprosessien mukaan. Normaalisti organisaatiot ovat kuitenkin järjestäytyneet funktionaalisesti, eli toiminnoittain osastoiksi esimerkiksi myynti-, markkinointi, hallinto- ja tuotekehitys-osastoihin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28).

Organisaatiot ovat ylistäneet prosessijohtamista uutena tapana toimia. Toiset ovat kyseenalaistaneet prosessijohtamista keinona tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja osakkeenomistajille. Kuitenkin yritykset monilta aloilta ovat saavuttaneet suuria voittoja. Muutamat organisaatiot ovat epäonnistuneet prosessijohtamisessa ja saaneet hyvin vähän kehitystä aikaiseksi ajan kuluessa. Muutosprojektitkin ovat jo itsessään vaikeita, mutta prosessipohjainen muutos on erityisen vaikeaa organisaatiossa. (Hammer 2007, 111-112).

Prosessijohtamisessa työnkulun lisäksi keskitytään siihen, kuka minkäkin työn tekee ja missä lokaatiossa. Prosessijohtamisessa työtehtävät täytyy määrittellä entistä tarkemmin, henkilökunnalle tulee tarjota enemmän koulutusta sekä etulinjan työntekijöille tulee mahdollistaa päätöksenteko. Puhtaassa prosessijohtamisessa on mahdollisesti myös tarpeen uudelleenrakentaa palkitsemisjärjestelmät ja keskittyä myös prosesseihin itsessään pelkkien tuloksien sijaan. Edellisten lisäksi on mahdollisesti tarpeen myös rakentaa organisaatiokulttuuria uudelleen. Kulttuurin uudelleenrakentamisella on tarkoitus muun muassa saada kulttuuri tukemaan yhteistyötä tiimien välillä ja saada korostettua henkilökunnan vastuuta omasta työstään sekä määrittellä kokonaan uudelleen roolit ja tehtävät. (Hammer 2007, 111-112). Prosessijohtaminen on organisaatioiden näkökulmasta kokonaisvaltainen toimintatapa.

3.4 Prosessijohtamisen taustaa

Viimeisimpinä vuosikymmeninä prosessijohtamisesta on kehittynyt tieteenala, jossa yhdistetään johtamistieteitä, tietotekniikkaa, teollisuustekniikkaa ja muita periaatteita ja menetelmiä, joiden avulla on tarkoitus parantaa liiketoimintaprosesseja. Prosessijohtaminen itsessään on myös kehittynyt viime vuosina (Van der Aalst, La Rosa & Santoro 2016, 1). Organisaatioissa pitkäkestoisen kilpailuedun saavuttamista on pidetty yhtenä johdon tärkeimpinä tavoitteina. Prosessijohtaminen näyttää isoa roolia tuotannon tehokkuuden, vaikuttavuuden ja joustavuuden parantamisessa. (Prajogo, Toy, Bhattacharya, Oke & Cheng 2018, 95). Teollisuuden kehittymisestä lähtien tuottavuus on kasvanut uusien innovaatioiden, informaatioteknologian ja organisaatioiden kehittymisen myötä. Historiassa on ollut muutamia teollisen tuotannon vallankumouksia. Nykyisin puhutaan teollisuus 4.0 termillä teollisen toiminnan vallankumouksesta, jossa tarkoituksena on saavuttaa toimivat valmistussysteemit analyysien, sensoreiden, big datan sekä muun avulla. Prosessijohtaminen yhdistetään pitkälti tehtäisiin ja fyysisten

tuotteiden valmistamiseen, mutta prosessijohtamisen periaatteita voi yhtä hyvin hyödyntää myös organisaation sisäisiin hallinnollisiin toimiin ja palveluihin. (Van der Aalst ym. 2006, 2).

Teoreettisella ja käytännön prosessijohtamisella on merkittävä kuilu. Organisaatiot eivät käytä prosessijohtamista aktiivisesti operatiivisessa toiminnassa vaan prosesseja johdetaan vain järjestelmissä. Prosesseja tulisi johtaa myös järjestelmien pakotettujen prosessien ympärillä. (Van der Aalst ym. 2006, 2). Tehokkaiden prosessien saavuttamiseksi tarvitaan myös informaation hallintaa. Prosessijohtaminen on strateginen johtamisen lähestymistapa, jossa prosesseja koordinoidaan yhdessä organisaatioiden ohjeistusten, menetelmien ja johtamiskäytänteiden kanssa. (Prajogo ym. 2018, 95-96).

3.5 Prosessimallit ja prosessien suorituskyky

Suurelta osin prosessijohtamisen kirjallisuus keskittyy prosessimalleihin. Prosessimallien ytimessä on yleensä kontrollinäkökulma. Muitakin näkökulmia prosesseihin on olemassa kuten resurssi-, data- sekä ajankäytönäkökulma. Yleisesti on olemassa käsitys, että kontrollinäkökulma prosesseihin tekee prosesseista parempia. Pelkkään kontrollinäkökulmaan keskittyvät prosessit eivät kuitenkaan välttämättä kuvasta todellisuutta. Nämä prosessit usein havainnollistetaan haastatteleamalla niitä, jotka osallistuvat itse prosessiin. Prosessiin suoraan osallistujat voivat olla sokeita tai puolueellisia tietyille seikoille ja he voivat kaunistella tietyissä kohdissa asioiden todellista laitaa. (Van der Aalst ym. 2006,3).

Erittäin harvoin organisaatiot implementoivat prosessiautomaattioratkaisuja organisaatiossa vaan yleisesti turvautuvat räätälöityihin tai vakio-ohjelmistoihin. Keskittyminen prosessien automatisointiin ei suoraan tarkoita parempaa prosessia. Prosessimallit ovat käyttökelpoisia vain, jos ne kehittävät prosesseja parempaan. Hyväkin prosessimalli voi aiheuttaa pullonkauloja sekä enemmän työtä. Näin ollen on hyvä keskittyä itse prosessiin prosessimallin sijaan. Prosessimalleja ei ole tarpeen täysin hylätä, mutta näitä tulisi luoda selkeä tavoite mielessä. (Aalst ym. 2006, 3).

Parempi prosessi on sellainen mikä täyttää organisaation strategiset tavoitteet. Kun toiminta ei ole odotetulla tasolla, aloitetaan prosessien kehittämisprojekti parantaakseen suoriutumista. Parempia prosesseja voidaan mitata erilaisten suorituskykymittareiden avulla. Dumas & Al (2013, 3) on hahmotellut prosessien kehittämiseen soveltuvia suorituskykymittareita. Prosessien suorituskykymittareiden elementtejä on Dumasin mukaan aika, hinta, laatu ja joustavuus. Näitä elementtejä käytetään suorituskykymittareiden luomiseksi. Suorituskykymittareita voi olla esimerkiksi, kierto- tai odotusajat, toteutuskohtainen kustannus ja resursien käyttö. Prosessien suorituskyvyn mittaamiseen valittujen suorituskykymittareiden tulee soveltua organisaatioiden strategisiin tavoitteisiin. Kun organisaation strategiassa halutaan parantaa operatiivista tehokkuutta, tulee käyttää kustannuksiin liittyviä suorituskykymittareita. Kun taas keskitytään markkinoiden kasvattamiseen, voidaan käyttää laatua mittarina.

Kun prosessille on määritelty strategiaa palveleva suorituskykymittari, tulee pohtia organisaation sisällä, miten kehittää prosessia niin, että se parantaa sovitun strategiaa palvelevan suorituskykymittarin tuloksia. (Aalst ym. 2006, 5-6).

3.6 Prosessien elementit

Rosemann ja Vom Brocke ovat kirjoittaneet organisaatioiden liiketoiminnan prosessien kuudesta keskeisestä elementistä. Heidän mukaansa onnistuneissa liiketoimintaprosesseissa kaikkien kuuden elementin on oltava linjassa. Näitä elementtejä ja niiden sisältöä kuvaa alla oleva kuva (kuva 10). (Rosemann & Von Brocke 2010, 112-113).

Strateginen linjaus	Hallinto	Menetelmät	Informaatio-tekniologia	Ihmiset	Kulttuuri	Tekijät
Prosessien parantamisen suunnittelu	Prosessien hallinta & päätöksenteko	Prosessien suunnittelu ja mallintaminen	Prosessin suunnittelu ja mallintaminen	Prosessitaidot ja asiantuntemus	Reagointikyky prosessin muutoksiin	Kyykykyysalueet
Strategian ja prosessikyvykkyden yhteys	Prosessiroolit ja vastuut	Prosessien toteuttaminen ja toimeenpano	Prosessin toteuttaminen ja toimeenpano	Prosessin hallinta ja tietämys	Prosessin arvot ja uskomukset	
Yrityksen prosessi-arkkitehtuuri	Prosessimittarit ja suorituskyvyn yhdistäminen	Prosessin seuranta ja valvonta	Prosessin seuranta ja valvonta	Prosessi-koulutus	Prosessiasenteet ja käyttäytyminen	
Prosessi-toimenpiteet	Prosessiin liittyvät standardit	Prosessin parantaminen ja innovointi	Prosessin parantaminen ja innovointi	Prosessi-yhteistyö	Johtajuuden huomion kiinnittäminen prosessiin	
Prosessi-asiakkaat ja sidosryhmät	Prosessin hallinnan vaatimuksenmuutokset	Prosessiohjelma ja projektin hallinta	Prosessiohjelma ja projektin hallinta	Prosessin johtajat	Prosessin hallinnan sosiaaliset verkostot	

Kuva 11: Organisaatioiden prosessien hallinnan kuusi ydin elementtiä (mukaillen Rosemann & Vom Brocke 2010, 112).

Kuvan mukaisesti prosessien ja toimintojen on palveltava organisaation strategiaa. Tämä takaa sen, että prosessit ovat linjassa organisaation prioriteettien kanssa. Kaikkien kehitettyjen prosessien on kestettävä arviointi suhteessa organisaation strategiaan ja toisinpäin. Toinen elementti on organisaation hallintotapa. Kun hallintotapa on dokumentoitu asianmukaisesti ja läpinäkyvästi, myös roolit ja vastuut ovat selkeitä kaikille koko organisaatiossa. Kolmas elementti on menetelmät. Prosesseihin liittyvät menetelmät tarkoittavat työkaluja tai tekniikoita, jotka tukevat tai mahdollistavat prosessin toiminnan. Tässä auttavat esimerkiksi prosessienmallinnus, prosessianalyysi ja muut prosessien parantamistekniikat. Neljäntenä elementtinä on tietotekniikka. Nykyaikana tietotekniikalla on olennainen rooli liiketoimintamallien kehittämisessä. Järjestelmissä on pakotettuja monimutkaisia prosesseja ja samalla tavalla järjestelmiin voidaan luoda erilaisia haluttuja prosesseja. Järjestelmät mahdollistavat

myös kontrollin prosesseihin. Viides liiketoimintaprosessien elementti on ihmiset. Avainelementtejä liiketoimintaprosessien kehittämisessä ovat ihmiset, jotka jatkuvasti uudelleenarvioivat ja kehittävät prosessejaan, prosessien hallintaansa sekä tietotaitoaan. Viimeisimpänä elementtinä on nostettu esiin kulttuuri. Liiketoimintaprosesseihin sitoutuu myös arvot ja uskomukset. Kun yhteiset arvot ja uskomukset on sidottu organisaation prosesseihin, on tutkimusten mukaan saatu pidempiaikaisia tuloksia. (Rosemann & Von Brocke 2010, 112-113).

3.7 Prosessien ja organisaatioiden kypsyysmalli

Hammer on tutkinut prosessijohtamista. Hän on nähnyt myös prosessijohtamisen virheet ja ongelmat. Kun isoissa organisaatioissa on alettu käynnistää prosessijohtamista, johto onkin ollut yllättyneitä siitä, kuinka paljon organisaatioissa pitäisikin muuttua. Johdolla on ollut epävarmuutta siitä, mitä, missä ja milloin tulee muuttua. Tämä epävarmuus on johtanut epäselvään suunnitteluun, epäröiviin päätöksiin ja päättymättömiin keskusteluihin. Hammer kehitti prosessijohtamisen käynnistämisen avuksi prosessien ja yrityksen kypsyysmallin (The process and enterprise maturity Model). (Hammer 2007, 112-113).

Hammerin kypsyysmallin mukaan organisaatioiden on keskityttävä tutkimaan prosessejaan sekä prosessien elementtejä kahdella eri ulottuvuudella, jotta organisaatiot voivat varmistua prosessien kehittämisestä oikeaan kypsempään suuntaan. Nämä kaksi toisistaan hyvin erilaista ulottuvuutta ovat ominaisuuksia organisaatioissa. Jotta organisaation prosessit voivat toimia hyvin ja jotta organisaatio voi säilyttää hyvän suorituskyvyn, tarvitaan molempia ulottuvuuksia. (Hammer 2007, 112-113).

Ensimmäisessä ryhmää Hammer nimitti prosessien mahdollistajiksi (Process enablers). Tässä ryhmässä on viisi elementtiä, jotka liittyvät yksittäisiin prosesseihin. Nämä elementit on kuvattu alla olevassa kuvassa 12. Nämä elementit arvioivat, miten hyvin prosessi on suunniteltu palvelemaan organisaation tarkoitusta. Elementit seuraavat, että prosessi on linjassa muiden organisaation järjestelmien kanssa, kuten tietoteknisten järjestelmien kanssa. Elementit myös mittaavat prosessien suoriutumista. (Hammer 2007, 113).

Viisi prosessien mahdollistavaa tekijää	
Suunnittelu	Prosessin toteuttamistapaa koskevan määrittelyn kattavuus
Toteuttajat	Prosessia toteuttavat henkilöt, erityisesti heidän taitojensa ja tietämyksensä osalta
Omistajat	Ylempi johtaja, jolla on vastuu prosessista ja sen tuloksista
Infrastruktuuri	Prosessia tukevat tieto- ja hallintajärjestelmät
Mittarit	Toimenpiteet, joita yritys käyttää prosessin suorituskyvyn seuraamiseen

Kuva 12: Viisi prosessien mahdollistajaa (mukailen Hammer 2007, 113).

Toinen ryhmä liittyy organisaation kyvykkyyksiin tai ominaisuuksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation ylin johto tukee prosesseihin keskittymistä ja muun muassa esimerkiksi palkkaa organisaatioon henkilökuntaa, joiden arvot ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat prosessikehittämistoimintaa tukevaa. Alla oleva kuva (kuva 13) hahmottaa onnistuneeseen prosessien kehittämiseen tarvittavat organisaation ominaisuudet. (Hammer, 2007, 112-113).

Neljä yritysvalmiutta	
Johtaminen	Ylemmät johtajat, jotka tukevat prosessien luomista
Kulttuuri	Asiakaslähtöisyyden, tiimityön, henkilökohtaisen vastuun ja muutoshalukkuuden arvot
Asiantuntijuus	Prosessien uudelleensuunnittelun taidot ja menetelmät
Hallinto	Monimutkaisten hankkeiden ja muutosaloitteiden hallintamekanismit

Kuva 13: Neljä yritysvalmiutta (mukaillen Hammer 2007, 113).

3.8 Onnistuminen prosessijohtamisessa

Jokainen organisaatio tietää, että heidän menestyksensä on kiinni siitä, kuinka hyvin organisaation prosessit ja organisaatorakenne ovat linjassa. Lopulliseen organisaatorakenteeseen on suuresti vaikutusta sillä, miten organisaation prosessit on rakennettu. Ymmärtääkseen organisaatiota, on mallinnettava työnkulku sekä tehtävä prosessikartoitus. Näitä malleja käytetään johdon apuna kehitettäessä tai muutettaessa toimintoja. Prosessikartoitus tarkoittaa visuaalista kuvausta siitä, miten tuote tai työ on prosessoitu organisaatiossa. Prosessikartoitus tai -kuvaus yhdistää kuhunkin toimintoon liittyvän toimintojen virran prosessin ulko- ja sisäpuolelta. Nämä kuvaukset yleensä auttavat hahmottamaan ja tunnistamaan alueet, joissa mahdollinen kehityksen läpimurto on mahdollista toteuttaa. (Harrington & Voehl 2012, 87).

Kun prosesseja lähdetään kehittämään, tulisi kehittämisessä aina keskittyä jatkuvaan parantamiseen. Pienillä askeleilla pyritään pikkuhiljaa kohti parempaa tulosta. Käytännössä tämä tarkoittaa pikaista reagointia prosessin pieniinkin muutoksiin ja poikkeamiin, osaamisen kehittämiseen, uusien mahdollisuuksien ja ideoiden hyödyntämiseen sekä etupainotteiseen toimintaan. (Laamanen & Tinnilä 2002, 27).

Edeltävissä kappaleissa käsiteltiin prosessien suorituskykyä, prosessien elementtejä sekä prosessien kypsyysmallia. Näiden työkalujen avulla voimme hahmotella onnistunutta prosessijohtamista. Luvussa 3.5 kerrottiin, että prosessimallit ovat hyvä lähtökohta prosessijohtamiseen. Tässäkin on kuitenkin omat haavoittuvuutensa, kuten sokeus tai puolueellisuus prosesseja kohtaan. Tämä on hyvä ottaa huomioon prosessimallinuksia tehdessä sekä parannusehdotuksia annettaessa. Prosessikehityksessä on esitetyn mukaisesti myös hyvä toteuttaa jatkuvaa

seuranta esimerkiksi selvittämällä, onko prosessi todellisuudessa muuttanut prosessia paremmaksi. Tässä muutosjohtamisen elementit astuvat isompaan rooliin. Esihenkilötyön on oltava sellaisella tasolla, että henkilökunta voi tulla keskustelemaan palautteen kanssa ja ehdottaa vaihtoehtoja prosessiin. Kun prosesseja suunnitellaan, kehitetään ja parannetaan, tulisi huomioida Rosemannin ja Von Brocken ”6 elementtiä prosesseihin”. Hammerin prosessien kehityksen elementit tulevat myös kaikki esiin Rosemannin ja Von Brocken elementeissä. Jos kaikki nämä kuusi elementtiä on huomioitu prosesseissa, voidaan ajatella prosessien olevan hyvällä tasolla.

Roberts (1996) kertoo prosessien kehittämisessä olevan kaksi eri näkökulmaa, laatu- ja arvonäkökulma. Laatonäkökulma tarkoittaa sitä, että asiat tehdään oikein ja arvonäkökulma taas sitä, että tehdään oikeita asioita. Kun organisaatiossa aletaan kehittää prosesseja, tulee kehityksen kohdetta arvioida molempien eli sekä laatu- että arvonäkökulmien valossa. (Roberts 1996, 28-34). Harrington ja Voehl toteavat, että prosessit tulisi aina suunnitella niin, että minimoidaan odotus- ja kiertoaika. Olisi myös syytä poistaa sellaiset toiminnot, jotka eivät tuota arvoa organisaatiolle, näihin arvoa tuottamattomiin prosesseihin voi kulua paljon panostusta aikaa ja rahaa. (Harrington & Voehl 2012, 100). Prosesseja tarkastellessa on aina syytä arvioida niiden tarkoituksenmukaisuutta, eli miten kyseinen prosessi täyttää sille asetetut vaatimukset (Laamanen & Tinnilä 2002, 37).

Prosessien kehittäminen liittyy aina visioon, strategiaan ja arjen työn kehittämiseen ja suunnitteluun. Tavoitteena prosessien kehittämisessä on toiminnan tehostaminen ja palvelutason sekä laadun parantaminen. Prosesseja mallintaessa ja kehittäessä olisi esiarvoisen tärkeää haastatella prosessissa osallisina olijoita, koska osallistaminen tukee sitoutumista ja koska todennäköisesti parhaat ideat saadaan niiltä, jotka tuntevat prosessin parhaiten. Osallistamalla myös taklataan muutosvastarintaa. Toinen oleellinen asia on johdon tuki. Kun johto osoittaa tukea projektille, on selkeää koko organisaatiolle, että kyseinen projekti liittyy organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Roberts 1996, 23).

3.9 Prosessien kehittäminen organisaatioissa

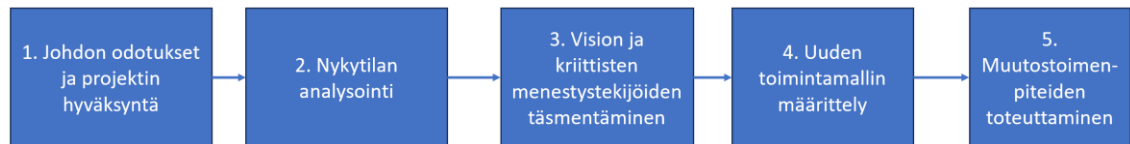
Laamanen (2005) on mallintanut prosessitoimintaan siirtymisen alla olevan kuvaan (kuva 14) mukaisesti:



Kuva 14: Prosessitoimintaan siirtymisen vaiheet (mukaillen Laamanen 2005, 50).

Kuvan mukaisesti prosessitoimintaa aloittaessa on syytä ensin tunnistaa organisaation avainprosessit. Seuraavassa vaiheessa prosessit kuvataan. Prosessien kuvaamiseen on syytä panostaa, sillä tämä luo perustan prosessien kehittämiseksi. Tämän jälkeen toimintaa uudelleenorganisoidaan kuvauksen mukaisesti ja kuvausta päivitetään tarvittaessa. Prosesseja on myös tärkeää uudelleen arvioida jatkuvasti. (Laamanen 2005, 50).

Itse prosessien kehittäminen taas jakautuu seuraaviin viiteen vaiheeseen:



Kuva 15: Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 38).

Ensimmäinen vaihe sisältää tavoitteiden määrittelyn ja hyväksynnän. Kehittämisprojektit useimmiten hyväksytään johdon toimesta. Toinen vaihe koostuu nykytilan analysoinnista, josta siirrytään vision ja kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen. Neljännessä vaiheessa määritellään uudet toimintamallit ja viimein siirrytään uuden toimintamallin käyttöön. On syytä myös muistaa, että toimintaprosessien ja järjestelmien muuttaminen organisaatioissa on hitaampaa ja tämä vaatii aina vanhasta luopumista ja uuden rakentamista. (Kiiskinen ym. 2002, 38,40).

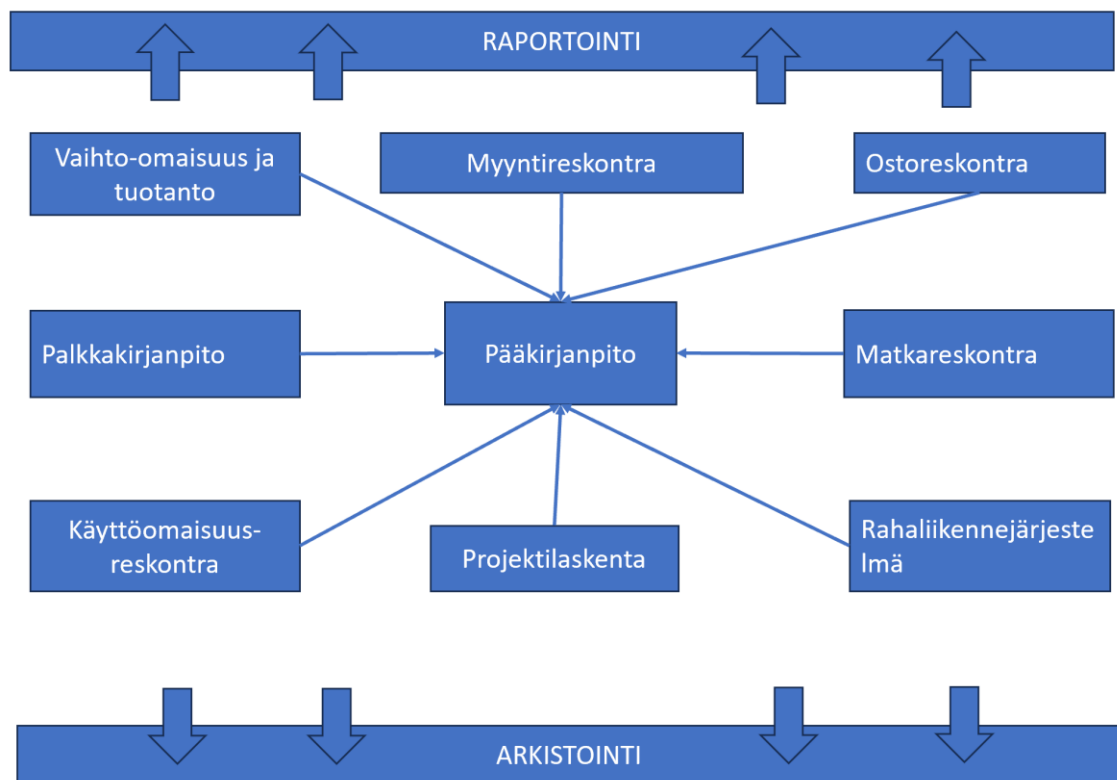
4 Taloushallinto yritystoiminnassa

Tässä opinnäytetyössä osana muutosta ja muutoksen läpiviemistä luodaan tehokkaat ja toimivat taloushallinnon prosessit organisaatioon uuden ERP-järjestelmän vaihdoksen ja kirjanpidon sisäänvedon myötä. Onkin siis olennaista ymmärtää, miten prosessit muodostuvat taloushallinnossa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään taloushallinnon prosessit pintapuolisesti tähän opinnäytetyöhön liittyviltä osin. Opinnäytetyön aiheena on muutoksen läpivieminen organisaatioon. Muutoksen läpiviemisessä käytämme prosessijohtamista ja prosessikuvausta työkaluina. Opinnäytetyö ei keskity täysin taloushallinnon prosesseihin eivätkä seuraavat kappaleet anna tyhjentävää kuvausta yleisesti taloushallinnon prosesseista.

Jokaisen yrityksen toimintaan liittyy keskeisesti taloushallinto. Taloushallinnon tehtävänä organisaatiossa on huolehtia rahojen riittävydestä sekä tuottaa tietoa organisaation taloudesta eri päätöksien tekoa varten. Lisäksi yrityksillä on lain puolesta velvoite laatia kirjanpito. (Suomi.fi). Taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, jolla seurataan organisaation taloudellisia tapahtumia niin, että toiminnasta voidaan raportoida sidosryhmille (Lahti & Salminen 2014, 16). Kirjanpito koostuu yleisimmin osakirjanpidoista, joita ovat muun muassa myyntireskontra, ostoreskontra, pääkirjanpito ja palkanlaskenta. Tarkemmin kirjanpito sisältää näiden sisällä olevat tositteet ja niistä laaditut kirjaukset ja tilinpäätöksen (Taloushallinto-liitto). Onkin olennaista ymmärtää, että taloushallinto ja kirjanpito eivät ole sama asia. Kirjanpito voidaan nähdä lain määrittämän veloitteen täyttämisenä. Taloushallinto kokonaisuutena taas muodostuu datasta, ihmisistä, tietojärjestelmistä ja prosesseista, joiden tarkoituksena on tuottaa erilaisia dokumentteja, raportointiaineistoja ja rahavirtoja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93).

4.1 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto itsessään on laaja kokonaisuus. Lahti & Salminen ovat jaotelleet taloushallinnon seuraaviin osakokonaisuuksiin alla olevan kuvan (kuva 16) mukaisesti:



Kuva 16: Taloushallinto kokonaisuutena (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 19).

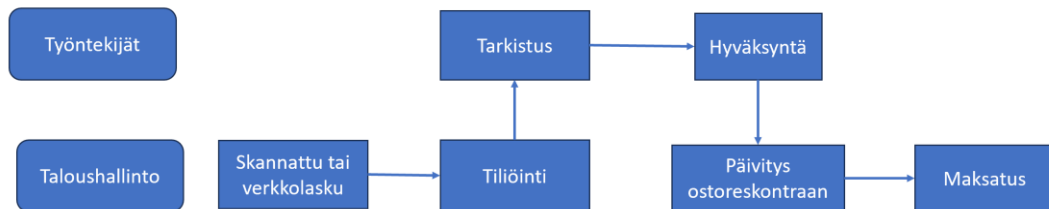
Koska taloushallinto koostuu monesta osa-alueesta, kehittämistyön ymmärtämisen kannalta on syytä hieman perehtyä osakokonaisuuksiin sekä niihin liittyviin prosesseihin. Tässä työssä perehdytään tarkemmin vain niihin taloushallinnon osakokonaisuuksiin, joita käsitellään tarkemmin kehittämistyön osuudessa.

Tässä työssä läpikäytävien prosessien ulkopuolelle rajautuu käyttöomaisuusreskontra. Tämä rajautuu pois siitä syystä, että organisaatiossa käyttöomaisuus on verrattain pienehkö ja selkeä kokonaisuus ja tämän seuranta järjestetään nykyisellään kirjanpitojärjestelmän ulkopuolella Excelissä. Organisaation käyttöomaisuus on myös mahdollisuuksien mukaan pitkälti rahoitettu leasing -rahoituksella, jolloin organisaation oma käyttöomaisuus on taseessa alhainen. Myös sisäisten pienlaitteiden käyttöikä kirjataan organisaation sisäisten ohjeistusten mukaisesti kokonaisuudessaan kuluksi ostokuukaudelle. Toinen ulkopuolelle rajattu kokonaisuus on vaihto-omaisuus ja tuotanto. Organisaatio tuottaa palveluita eikä omista vaihto-omaisuutta. Kolmantena ulkopuolelle rajataan palkkakirjanpito. Organisaatiossa palkanlaskenta on henkilöstöhallinnon osaston vastuulla ja palkkakirjanpito viedään pääkirjanpitoon yksittäisenä vientinä. Näin ollen taloushallinnon esimerkkiyrityksen kehittämissuunnitelmassa ei keskitytä edellä mainittuihin asioihin. Huomioitavaa on myös, että tällä hetkellä organisaatiossa ei ole menossa projekteja, joten projektilaskentaan ei myöskään keskitytä tarkemmin. Työssä keskitytään kuitenkin eri seurantayksiköihin ostolaskuprosessia käsiteltäessä. Tässä työssä ei myöskään keskitytä konsernin sisäisiin transaktioihin sekä niihin liittyviin prosesseihin.

Kehittämistyöhön liittyvät taloushallinnon osa-alueet ovat siis seuraavat: osto-, myynti- ja matkarekontra sekä rahaliikennejärjestelmä. Lisäksi tässä työssä avataan pääkirjanpidon muodostumisen prosessia emoyhtiölle sekä kuukausikatkon liittyvää prosessia.

4.1.1 Ostoreskontra/ ostolaskuprosessi

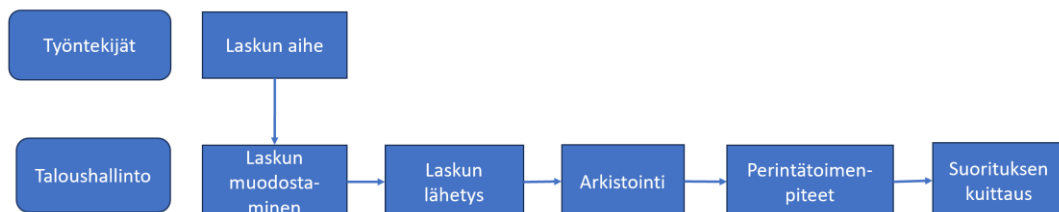
Taloushallinnon osastolla eniten resursseja sitova prosessi on ostolaskujen käsittely (Lahti & Salminen 2014, 52; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 96). Verkkolaskutus on ollut merkittävä parannus ostolaskuprosessiin. Ostolaskuprosessi käynnistyy, kun organisaatio vastaanottaa laskun, joka päättyy maksuun ja arkistointiin. Ostolaskuprosessiin sisältyy myös tilaus- ja toimitusprosessi, mutta tämä ei välttämättä ole organisoitu taloushallintojärjestelmissä. (Lahti & Salminen 2014, 52-53). Sähköistä ostolaskuprosessia voidaan yksinkertaistettuna kuvata alla olevan kuvan (kuva 17) avulla.



Kuva 17: Sähköinen ostolaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 55).

4.1.2 Myyntilaskuprosessi

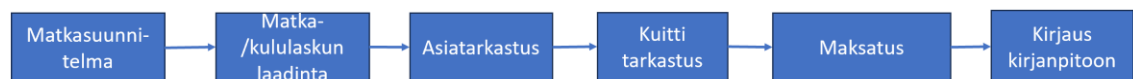
Myyntilaskuprosessi on olennainen prosessi organisaatiolle. Myyntilaskuprosessiin liittyy sisään tulevat rahavirrat ja näin ollen tämä prosessi on käsikädessä myös yrityksen maksuvalmiuden kanssa. (Hakonen, Eklund & Roos 2016, 122; Lahti & Salminen 2014, 78). Laskutuksen nopeus, tehokas toimitus tai lähetys sekä reskontran seuranta nopeuttavat suoritusten saamista (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 43). Seuraava kuvio (kuva 18.) kuvastaa myyntilaskuprosessin kulkua organisaatiossa.



Kuva 18: Myyntilaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 79).

4.1.3 Matka- ja kululaskut

Matka- ja kululaskut syntyvät työntekijän matkustaessa tai tehdessä pienhankintoja omalla rahalla. Yleisimmin matkalaskut muodostuvat työmatkoista, joista työntekijä on veloitettu saamaan kilometrikorvauksia- ja päivärahoja. (Lahti & Salminen 2014, 101). Matka- ja kululaskuprosessiin automaattisilla järjestelmäasetuksilla on suuri merkitys tehokkuuteen. Kun tausta- ja ohjaustiedot ovat oikeat voidaan prosessi saada toimimaan hyvinkin automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 103-104). Matka- ja kululaskuprosessia voi kuvata alla olevan prosessikuvauksen mukaisesti (kuva 19). Matka- ja kululaskut koskevat yleensä koko organisaatiota. Tämän vuoksi kyseisen prosessin toimivuus ja helppous voi säästää organisaatiolta paljon resursseja. Onkin syytä panostaa mahdollisimman automatisoituun kululaskuprosessiin. Esimerkiksi kuittien kuvaus mobiililaitteella on käyttäjänäkökulmasta merkittävä ajansäästö. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 115-116).



Kuva 19: Matka- ja kululaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 102).

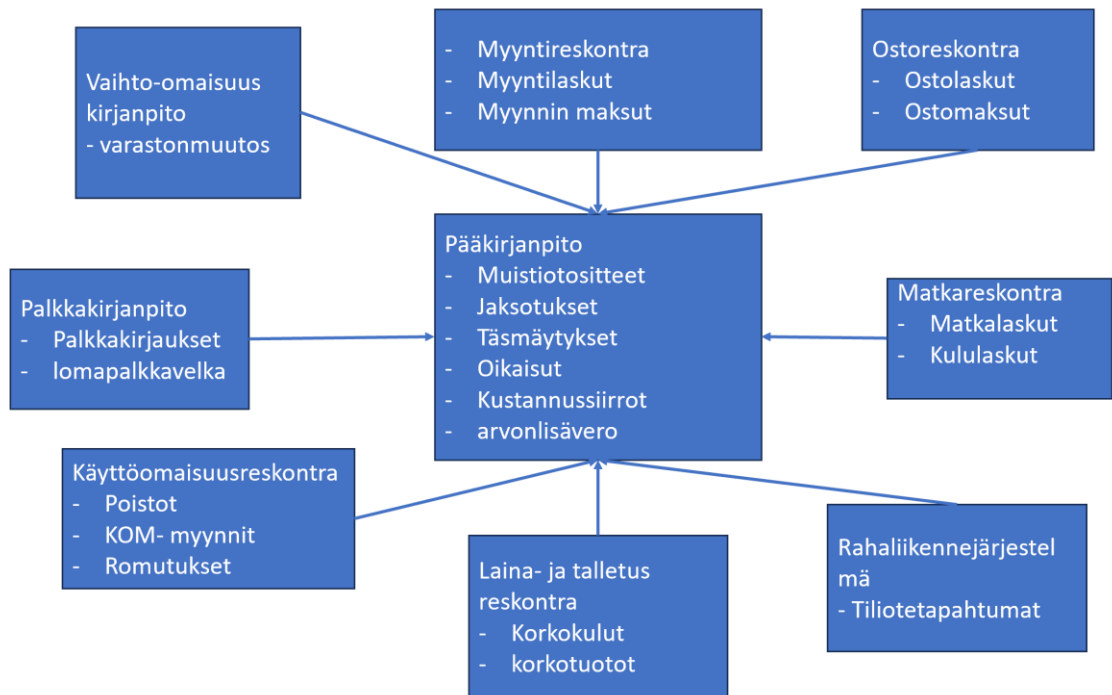
4.1.4 Maksuliikenneprosessi

Maksuliikenne voidaan enemmänkin nähdä toimintona, joka liittyy muihin prosesseihin oman prosessinsa sijaan. Jokaiseen aiemmin kuvattuun prosessiin liittyy maksuliikenteen toiminnot. Maksuliikenteellä tarkemmin tarkoitetaan maksutapahtumien välitystä pankin ja taloushallintojärjestelmän välillä. (Lahti & Salminen 2014, 18, 116).

Uloslähtevää maksuliikennettä ovat matka- ja kululaskujen, ostolaskujen, ja palkkojen lisäksi myös lainan lyhennykset, veromaksut, korot sekä muut maksutapahtumat. Maksuliikenteen väärinkäyttöriskiä pienennetään hajauttamalla työtehtäviä. Yleisesti järjestelmiin pystyy asettamaan kaksivaiheisen hyväksynnän maksutiedoille. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 134-135).

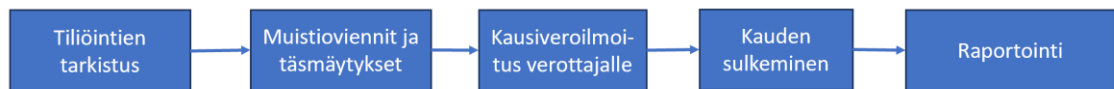
4.1.5 Pääkirjanpidon muodostuminen

Pääkirjanpidoksi kutsutaan kirjanpitoa, jonne johdetaan osakirjanpitojen tiedot ja josta lopuksi tehdään tilinpäätös (Kirjanpitolaki 1336/1997, 2 luku 2 pykälä). Pääkirjanpidon muodostumista voidaan kuvata seuraavan kuvan (kuva 20) avulla.



Kuva 20: Pääkirjanpidon muodostuminen (Lahti & Salminen 2014, 152).

Pääkirjanpidon prosessia taas voitaisiin yksinkertaisesti hahmotella seuraavasti:



Kuva 21: Pääkirjanpidon prosessi (Helanto ym. 2013, 30).

Pääkirjanpidon prosessi lähtee liikkeelle siitä, että osakirjanpidon tiliöinnit tarkastetaan ja tehdään mahdolliset korjaukset. Seuraavana tehdään muistioviennit ja täsmäytykset. Täsmäytykset tarkoittavat muun muassa osto- ja myyntireskontrien täsmäyttämistä pääkirjanpitoon. Molempien päättävän saldon tulee olla sama kyseisen päätettävän kauden päivämäärällä. (Lahti & Salminen 2014, 163). Pääkirjanpidossa itsessään ei ole kovinkaan monia kirjauksia, vaan suurin osa kirjauksista toteutetaan osakirjanpidoissa ja pääkirjanpidossa kirjaukset lähinnä vastaanotetaan, täsmäytetään sekä tehdään kuukauden sulkemiseen liittyvät toimenpiteet (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 95-96).

Pääkirjanpitoa muodostettaessa on syytä kiinnittää erityisesti huomiota kirjausketjuun. Kirjanpitolain mukaisesti osakirjanpidot on vietävä pääkirjanpitoon niin, että liiketapahtumat, tositteet ja kirjausten yhteys on vaikeuksitta todettavissa kumpaankin suuntaan. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 2 luku 6 pykälä). Täsmäytysten jälkeen pääkirjanpidon prosessissa on tehtävä

kausiveroilmoitukset ja niihin liittyvät kirjaukset. Seuraavina vaiheina suljetaan kausi kirjanpitojärjestelmässä, jonka jälkeen ko. kaudelle ei enää pysty tekemään kirjauksia ja viimeisimpänä vaiheena tehdään tarvittavat raportoinnit sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. (Helanto ym. 2013, 48).

Yrityksillä voi usein olla tiukkojakin aikatauluja liittyen kauden katkoihin. Raportointeja voidaan haluta sulkea jo seuraavan kuun ensimmäisinä päivinä. Katkon selkeä aikataulutus ja vastuunjako auttavat katkon nopeuttamisessa. Lisäksi on syytä arvioida, onko tietyt työvaiheet hoidettavissa jo aikaisemmissa vaiheissa ja ovatko jotkut työvaiheet tarpeettomia, jotka voitaisiin poistaa kokonaan prosessista. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 153).

Katkoa voidaan tehostaa esimerkiksi selvittämällä, kuinka paljon aikaa kuhunkin prosessien tehtävään ja missä vaiheessa kunkin tehtävän voi aloittaa katkon aikana. On syytä myös selvittää, liittyykö katkoon sellaisia tehtäviä, joita voisi tehdä muuna rauhallisempina kuukauden aikana. Mikäli taas korjauksiin kuluu katkon aikana paljon aikaa, on useinkin tehokkaampaa selvittää missä on ongelman alkuperä. Yksi merkittävä toimi prosessin nopeuttamiseksi on ostoreskontran sulku, johon liittyen on syytä selvittää kuinka paljon kuluja tulee katkon aikana järjestelmiin ja minkälainen vaikutus ostoreskontran aikaisemmalla sululla olisi kirjanpidon oikeellisuuteen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 156-157).

4.2 Taloushallintoa säätelevät tahot

Esimerkkiorganisaatiossa ollaan tekemässä kehittämistyötä liittyen taloushallinnon toimintoihin organisaatiossa. Taloushallintoon liittyy monia lakisääteisiä vaatimuksia ja tämä viitekehys on ymmärrettävä, kun kehitetään taloushallinnon prosesseja. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi taloushallintoa Suomessa ohjaavat lait ja säädökset. Näihin ei paneuduta yksityiskohtaisesti, vaan tarkoituksena on antaa tiivis kuvaus kehitettäviä prosesseja koskevasta viitekehystä. Huomioitavaa on, että ulkoisten määräävien lakien ja säädösten lisäksi taloushallinnon tulee täyttää organisaation sisäiset tarpeet.

4.2.1 Hyvä kirjanpitotapa

Kirjanpitolain ensimmäisen luvun kolmannessa pykälässä todetaan, että kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitotapaa (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1 luku 3 pykälä). Kirjanpitolaki ei avaa hyvää kirjanpitotapaa enempää. Hyvän kirjanpitotavan muodostaa määräykset, ohjeistukset, yleisesti käytetyt kirjanpidon periaatteet ja tilintarkastuksen ammattikunnat ja yhdistykset. Hyvän kirjanpitotavan kehittäjä on Kirjanpitolautakunta (KILA), joka antaa tulkintoja kirjanpitolaista ja lausuntoja soveltamisesta. (Fredrikson, Havukainen, Hilmola, Laitinen, Luoma, Mikkola, Mäkinen, Nevalainen, Ojala, Saari, Termäs, Tikka, Virtanen & Vuorio. 2008, 25). Hallituksen esitys 173/1997 avaa hieman enemmän hyvän kirjanpitotavan periaa-

tetta: ”Hyvä kirjanpitolaki saa sisältönsä kirjanpitolautakunnan yleisohjeista ja -teoriasta. Suomessa keskeinen asema käytännön ohjaamisessa on kirjanpitolautakunnan yleisohjeilla, lausunnoilla ja muilla kannanotoilla” (HE 173/1997 vp).

Leena Rekola-Nieminen (2019) on avannut hyvän kirjanpitolain koostuvan seuraavista elementeistä: kansainväliset tilinpäätösstandardit (silloin kuin näitä sovelletaan), suomen kirjanpitolaki, kirjanpitoasetus ja asetus pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista, kirjanpitolautakunnan yleisohjeet, kirjanpitolautakunnan lausunnot ja sovellettava erityislainsäädäntö. (Rekola-Nieminen 2019). Hyvä kirjanpitolaki määrittää siis monessa lähteessä ja kaikkia näitä on syytä noudattaa kirjanpitoa laadittaessa.

Hyvän kirjanpitolain käsitteen yhteydessä on hyvä nostaa esiin myös kirjanpidon ja tilinpäätöksen yleiset periaatteet. Kirjanpitolain 3 luvun kolmannessa pykälässä käsitellään yleiset tilinpäätösperiaatteet. Tilinpäätösperiaatteiden lisäksi on myös kirjanpidon periaatteita, jotka ohjaavat organisaation kirjanpidon laatimista. Periaatteet on kasannut kirjanpitolain uudistamistyöryhmä. Huomioitavaa on, että moni näistä periaatteista on sama kuin lain määrittämät tilinpäätöksen periaatteet.

Tässä työssä ei avata jokaista periaatetta, mutta on syytä tiedostaa, että periaatteita ja ohjaavia lakeja ja säädöksiä on useita, jotka kaikki tulee ottaa huomioon kirjanpitoa laadittaessa.

4.2.2 Sisäinen valvonta ja hyvä hallintotapa

Sisäinen valvonta tarkoittaa prosessien sisälle rakennettuja toimia, toimenpiteitä ja tapoja, joiden toteuttamisen tarkoituksena on varmistaa raportoitujen lukujen oikeellisuus. Jokaisen organisaation sisäinen valvonta on erilainen ja tähän vaikuttaa moni asia, kuten organisaation koko, toimiala, toimien luonne, omistussuhteet ym. (Ahokas 2012, 26). Mikään laki ei suoraan velvoita organisaatioita harjoittamaan sisäistä valvontaa listaamattomien organisaatioiden osalta (Ala-Nissilä 2010,121). Toisaalta osakeyhtiölain kuudennen luvun toinen pykälä sanoo hallituksen yleisistä tehtävistä seuraavaa: ”Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty” (Osakeyhtiölaki 624/2006).

Corporate Governance käännetään suomeksi hyväksi hallintotavaksi. Termille ei ole olemassa virallista määritelmää, mutta sillä yleisesti tarkoitetaan sellaista yhtiön ohjaus- ja hallinnointijärjestelmää, joka määrittelee yrityksen johdon roolit ja velvollisuudet sekä heidän suhteensa osakkeenomistajiin. Lyhyesti Corporate Governance on järjestelmä, jolla organisaation toimintaa johdetaan ja kontrolloidaan. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2023).

Corporate Governance velvoittaa vain pörssiyrityksiä, mutta kasvuyhtiöiden on hyvä tiedostaa sääntely-ympäristö ja myös rakentaa omat prosessinsa palvelemaan näitä tarkoituksia. Arvo-paperimarkkinayhdistyksen laatima hallinnointikoodi ottaa kantaa yrityksen sisäiseen valvontaan ja riskien hallintaan. Tämän ohjeistuksen mukaan yrityksen on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet. (Hallinnointikoodi 2020).

4.2.3 Tilintarkastus

Suomessa organisaatioiden on suoritettava tilintarkastus. Velvollisuus tilintarkastuksen toimitamisesta perustuu tilintarkastuslakiin. Tilintarkastusvelvollisuus syntyy, kun organisaation tilinpäätöksessä päättäneeltä ja sitä välittömästi edeltäneeltä tilikaudelta korkeintaan yksi seuraavista edellytyksistä täyttyy: taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. (Tilintarkastuslaki 1141/2015, 2 luku 2 pykälä). Organisaation kirjanpito tullaan siis tarkastamaan myös ulkopuolisten toimesta ja tarkastuksessa arvioidaan aiemmin mainittujen ohjainten säästöjen, määräysten ja periaatteiden noudattamista.

4.2.4 Viranomaisraportoinnit

Luvussa 4.1.5. käsiteltiin pääkirjanpidon prosessia, johon liittyy kausiveroilmoitusten antaminen verottajalle. Kausi-ilmoituksilla tarkoitetaan niin sanottuja oma-aloitteisia veroja, joita verohallinto ei määrää verovelvolliselle maksettavaksi, vaan maksaja itse laskee, ilmoittaa ja maksaa kyseiset suoritukset. Näitä ovat muun muassa arvonlisä- ja valmistevero, työnantajasuoritukset, apteekki- ja arpajaisvero sekä ennakonpidätys koroista ja osuuksista. (Verohallinto 2023). Oma-aloitteiset verot ja veloitteet riippuvat yrityksen toiminnasta ja toimialasta. Kehittämistehtävää koskevassa organisaatiossa kausiveroilmoituksia ovat arvonlisäveron kausiveroilmoitus, joka erääntyy aina 12. päivä sitä kuuta, joka on toinen kuukausi kohdekuukauden jälkeen. Lisäksi organisaatiossa joka kohdekuukautta seuraavan kuun 20. päivä annetaan arvonlisäveron yhteenveto ilmoitus EU:n sisäisestä yrityskaupasta. (Verohallinto 2023). Kvartaaleittain annetaan myös arvonlisäveron erityisjärjestelmän ilmoitus EU:n sisäisestä sähköisestä palvelumyynnistä. (Verohallinto 2023). Näiden päälle organisaation tulee tehdä kuukausittain palkoista työnantajasuoritukset, jotka hoitavat organisaation palkkahallintoa hoitavat tahot.

Verottajalle suoritettavan raportoinnin lisäksi erilaista raportointia vaatii Tilastokeskus. Tilastokeskuksen tehtävät on määritelty laissa. Tilastokeskus esittää organisaatioille erilaisia kyselyjä joihin vastaaminen on yrityksille, yhteisöille ja kunnille pakollista. (Tilastokeskus 2023).

5 Tietoperusta

Tämän työn seuraavissa kappaleissa siirrytään käsittelemään organisaatiossa läpivietävää muutosta. Ennen tähän siirtymistä on hyvä palata siihen, mitä tietoperustasta opittiin ja miten kaikki tietoperustaan tuotu tieto nivoutuu organisaatiossa toteutettavaan muutokseen. Tietoperustassa käsiteltiin ensin muutosta organisaatioissa ja todettiin muutoksen olevan jatkuvaa ja ainoa pysyvä asia organisaatioissa. Organisaatiot tarvitsevat muutosta säilyttääkseen kilpailuetunsa. Muutos on kompleksissa ympäristössä toteutettava toimi, jossa on tarkoitus muuttaa ihmisten toimintaa haluttuun suuntaan. Luvussa 2. esiteltiin Burken ja Litwinin malli muutoksesta kompleksissa organisaatioympäristössä. Burken ja Litwinin (1992, 528) kaaviossa organisaation muutoksesta (Kuva 1) esitetään 12 elementtiä, joista organisaation muutos koostuu ja miten elementit nivoutuvat toisiinsa. Kaaviossa mainitut muutoksen elementit ovat: 1) missio ja strategia 2) johto 3) organisaation rakenne 4) tehtävien vaatimukset ja yksilöiden kyvykkyydet 5) yksilöiden ja organisaation suorituskyky 6) motivaatio 7) työpaikan ilmapiiri 8) johtamiskäytännöt 9) ulkoinen ympäristö 10) organisaation kulttuuri 11) yksilöiden tarpeet ja arvot ja 12) organisaation menettelytavat. Nämä elementit nivoutuvat toisiinsa ja muodostavat sen kokonaisuuden, jossa muutos toteutetaan. Burken ja Litwinin mukaan organisaatioiden koko kompleksi kokonaisuus on ymmärrettävä, jotta muutoksessa voidaan onnistua. Nämä kaksitoista elementtiä toimivat tämän työn viitekehyksenä. Työssä on siis pyritty huomioimaan kompleksi ympäristö, jossa muutosta toteutetaan ja näin kasvattaa muutoksessa onnistumisen todennäköisyyttä. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin viitekehyksenä käytettyjä elementtejä.

Ensimmäiset elementit ovat missio ja strategia. Tämän työn tietoperustassa ei ole käsitelty näitä käsitteitä, mutta organisaatiossa toteutettava muutos vastaa organisaation strategisiin tarpeisiin. Tästä kerrotaan enemmän kehittämistyötä käsittelevässä luvussa 6. Johdon tarpeet ja tuki muutosprojektille on myös esitelty myöhemmin tässä työssä kehittämistehtävää koskevassa luvussa 6. Elementeistä yksilöiden tarpeet ja arvot, yksilöiden ja organisaation suoriutuminen, tehtävien vaatimukset ja yksilöiden kyvykkyydet ja taidot sekä motivaatio voidaan nähdä toisiaan sivuavina elementteinä, jotka keskittyvät yksilöön muutoksessa. Näihin elementteihin pyritään vastaamaan muutosjohtamista käsittelevissä luvussa 2 sekä erityisesti esihenkilötyötä muutoksessa koskevassa luvussa 2.3. Työilmapiirin ja motivaation elementit nivoutuvat edelleen esihenkilötyöhön ja muutosvastarintaan ja näihin on vastattu luvussa muutosvastarinta 2.2 sekä esihenkilötyö muutosvastarinnassa luvussa 2.3. Lisäksi tätä on käsitelty osana yhteiskehittämisen työpajaa, jota käsitellään tässä työssä lisää kehittämistehtävää koskevassa luvussa 6. Organisaation menettelytavat ja kulttuuri kulkevat koko muutoksen läpivie-misen ajan mukana tässä työssä kehittäjän ollessa osallisena muutoksen toteuttamisessa, jolloin myös organisaation menettelytavat huomioidaan kehittämisprojektissa. Organisaation menettelytapoihin on vastattu prosessien kehittämistä koskevassa luvussa 3. Prosessien kehit-

tämisen mallintamisella luodaan uusi menettelytapa sekä kulttuuri organisaatioon toteuttamiseen. Ulkoisen ympäristön elementtiin on tässä kehittämistehtävässä vastattu luvussa 4 ”Talouhallinto yritystoiminnassa”, jossa on käsitelty talouhallintoa ohjaava lainsäädäntä ja talouhallinnon prosesseja. Näin ollen työssä on pyritty huomiomaan kaikki muutokseen vaikuttavat elementit. Seuraavassa luvussa käsitellään vielä tarkemmin viitekehystä suhteessa kehittämistyöhön.

5.1 Tietoperusta suhteessa kehittämistyöhön

Edellisen luvun pohjalta voimme todeta, että muutos on organisaatioissa kompleksi asia koostuen monesta elementistä. Ensimmäisenä on hyvä ymmärtää miten muutosta voi lähteä toteuttamaan nimenomaan kompleksissa ympäristössä. Tätä tukee muutosjohtamisen teorian ymmärtäminen. Muutos itsessään on viitekehyksessä määritelty toimeksi, jossa työkalut, prosessit, taidot ja periaatteet tuodaan toimintaan. Näiden avulla saadaan ihmiset ohjattua saavuttamaan muutosprojektin tai muun aloitteen suunnitellut tulokset. Muutosjohtamisen teorialat antavat ymmärryksen muutoksen vaiheista ja näiden ymmärtäminen tukee muutoksessa onnistumista. Muutoksen teoriasta esiteltiin tietoperustassa neljä muutoksen läpiviemisen mallia: Kotterin muutoksen malli, Beerin ja Nohrian muutoksen dimensiot, Kurt Lewinin muutoksen malli sekä ADKAR -malli. Viitekehysten luvussa 2.1.2 nämä mallit on yhdistetty mallien eroa selittävään kuvaan 5. Eri malleissa muutos voidaan jakaa tarkemmin, mutta kuitenkin kokonaisuudessaan muutos jakautuu ensin tarpeen- ja tahtotilan määrittämiseen, itse muutoksen toteuttamiseen ja lopulta päästään tahdottuun ja saavutettuun muutostilaan. Luvussa 2.1.2 todettiin, että tässä työssä kehittämistehtävän yhteydessä ei sovelleta mitään yksittäistä muutoksen mallia kehittämistyön kohteena olevaan muutokseen. Erriban ja Toftin näkemyksen pohjalta kaikkien mallien ja teorioiden yhdistäminen ja ymmärtäminen auttaa kehittämään kokonaisvaltaisen lähestymistavan muutokseen ja voi johtaa kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen muutoksesta (Erriba & Tofti 2021, 4). Muutosten mallien pohjalta on tarkoitus ymmärtää toteutettavan muutoksen rakennetta ja pystyä reagoimaan kuhunkin tunnistettuun vaiheeseen viitekehysten pohjalta.

Muutosvastarinta on aina osa muutosta eikä sitä pysty kokonaan poistamaan. Muutosvastarintaan tulee varautua organisaatioissa, jotka lähtevät toteuttamaan muutosta. Muutosvastarintaan lähdettiin tässä työssä varautumaan perehtymällä muutosvastarinnan viitekehykseen sekä lähdettiin tutustumaan siihen, miten muutosvastarintaan pystyy vaikuttamaan esihenkilötyöllä. Viitekehysten luvussa 2.3 on todettu, että esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa muutosvastarintaan. Viitekehykseen on muutosvastarintaan reagoimisesta tuotu tietoperustaa, joka soveltuu myös isompiin organisaatioihin. Tämän kehittämistyön tarkoitus on keskittyä esihenkilön toimintaan reflektion kautta. Tätä tutkimusta koskevassa kehittämistyössä itse projektin toteuttaminen koskee niin pientä osaa henkilöstöstä, ettei muutosvastarintaan rea-

gointiprosessia ollut järkevää ottaa osaksi tätä työtä. Koska tutkimuksen toteuttaja on osallisena muutoksessa ja muutokseen vaikuttavan tiimin esihenkilönä, oli olennaista ymmärtää muutosvastarinnan syitä sekä esihenkilötyön merkitystä vastarinnan kitkemiseksi.

Muutosvastarintaa käsittelevässä viitekehyksessä on luvussa 2.3 Shaul Oregon mukaan todettu, että yksilöiden ominaisuudet vaikuttavat heidän kykynsä käsitellä muutosta. Muutosvastarinta on myös Pirisen mukaan yksilöissä tapahtuva luonnollinen reaktio, joka alentaa hetkellisesti työilmapiiriä, voi aiheuttaa konflikteja sekä alentaa työtehoa (Pirinen 2015, muutosvastarinta). Muutokseen siis liittyy erilaisia yksilöllisiä reaktioita. Esihenkilötyöllä voidaan kuitenkin reagoida muutokseen. Viitekehyksestä nousee esille, että jokainen yksilö kulkee muutoksen käyrällä ja jotta esihenkilö voi tukea yksilöitä on hyvä tunnistaa missä kohtaa käyrällä kuljetaan, kuten luvussa 2.3.1. todetaan. Myös muutuskäyrän läpikäyminen henkilökunnan kanssa auttaa yksilöitä itse ymmärtämään omia reaktioitaan. Jokaiseen muutuskäyrän vaiheeseen on myös Wigginsin mukaan omat viestinnän keinot, joilla voidaan helpottaa muutuskäyrällä etenemistä (Wiggins 2009, 21). Muutosvastarintaan reagointia käsittelevässä luvussa 2.3.2 käydään läpi myös Furstin ja Cablen taktiikat esihenkilötyöhön. Esihenkilötyössä on useita erilaisia taktiikoita ja erityisesti muutoksen keskellä esihenkilön on syytä käydä läpi itsereflektiota ja tunnistaa omat käyttämänsä taktiikat ja peilata näitä vaikutuksiin. Furstin ja Cablen tutkimus osoittaa, että esihenkilön toimintatyyliä ei ole syytä täysin muuttaa muutoksen keskellä, koska tämä ei useinkaan johda positiivisiin vaikutuksiin muutoksessa. Tämän kehittämistyön näkökulmasta Furst ja Cablen taktiikat on tuotu työhön nimenomaan, jotta tutkimuksen toteuttaja voi arvioida omaa esihenkilötyötään ja reflektoida omaa esihenkilötaktiikkaansa.

Luvussa 2.3.3 käsitelimme muutoksen johtamisen reflektiivistä toimintamallia. Mallissa todetaan, että reflektointia voidaan käyttää keinona parantaa yksilön kehittämistä. Tämän pohjalta myöhemmin tässä työssä onkin valikoitunut tiedonkeruun menetelmäksi reflektiopäiväkirja. Kehittämistyön tutkijakehittäjä on uusi esihenkilö muutostilanteessa uudelle henkilökunnalle. Sen sijaan, että tutkimuksessa pohdittaisiin alaisten reaktioita ja toimintatapoja, on myös tutkijan omista intresseistä ollut selvittää ensin itseään esihenkilönä sekä johtajana, ymmärtää omaa reagointiaan ja oman toiminnan vaikutuksia suhteessa muihin. Nostettakoon vielä tähän, kuten luvussa 2.3.3 todetaan reflektiivisestä toimintamallista, että epävarmuus nousee, konfliktit koetaan yksilöinä, yksilöiden kokemukseen vaikuttaa heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa ja arvonsa. On tärkeää reflektoida näitä elementtejä sekä ymmärtää omien arvojen ja elämäkatsomuksen vaikutus omaan reagointiin.

Tämän luvun alussa nostettiin esiin Burken ja Litwinin malli muutoksesta kompleksissa organisaatioympäristössä. Kun muutosta viedään organisaatioon, tulee huomioida myös organisaation menettelytavat. Myöhemmin tässä työssä kehittämistyötä käsittelevässä luvussa kerro-

taan, että organisaatiossa vedetään kirjanpito sisään samanaikaisesti ERP-järjestelmän vaihdoksen kanssa. Organisaatiossa ei siis ole ollut olemassa tiettyjä toimintamalleja sisään vedettävien tehtävien osalta eli toimintamalleja lähdetään kehittämistehtävässä luomaan. Toimintamalleja luodaan erityisesti prosessien kautta. Prosessien luomisessa ja kehittämisessä edetään kuvassa 15 esiteltyllä tavalla seuraavassa syklissä: johdon odotuksien määrittelystä nykytilan analysointiin, vision täsmentämiseen, uuden toimintamallin määrittelyyn sekä lopulta muutostoimenpiteiden toteuttamiseen. Viitekehyksen luvut prosessijohtamisesta ohjaavat itse prosessien luomista.

Kuten todettiin tämän yhteenvetoluvun alussa, muutoksessa onnistuakseen on huomioitava koko ympäristö, jossa muutos toteutetaan. Yksi elementeistä on ulkoinen ympäristö. Tässä työssä ulkoinen ympäristöviitekehys on huomioitu talouden tehtäviä koskevassa luvussa (luku 4). Taloushallinnon ympäristön ymmärtäminen on tärkeää nostaa tähän työhön, sillä se ohjaa prosessien luomista. Prosessit ovat olleet tärkeä työkalu tässä kehittämistehtävässä tehdyn muutoksen läpiviemisessä. Taloushallinnon ympäristön ymmärtämisen lisäksi esihenkilötyöllä ohjaamisen ja valvonnan näkökulmasta on merkittävä rooli muutoksessa onnistumisessa. Esihenkilö vastaa siitä, että hänen yksikkönsä tavoitteet tukevat ylemmän johdon tavoitteita. Työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus määräytyy työsopimuslain ja työsopimuksen mukaan ja työnantaja voi asettaa toisen henkilön edustajanaan johtamaan ja valvomaan työtä. Työnantajan edustaja voi antaa työnjohtomääräyksiä, jotka kohdistuvat työn suorittamiseen - mitä, miten, missä ja milloin työtä tehdään. Viime kädessä työnjohtomääräyksen eli direktin objektiivisena rajana ovat perusoikeuden noudattaminen ja yleinen lainmukaisuus. (Työsuo- jelu.fi). Esihenkilö on usein vastuussa erityisesti taloushallinnon roolissa lain noudattamisesta. Eli esihenkilö ohjaa ja valvoo, että alaiset noudattavat lainsäädäntää organisaation toimintaympäristössä. Esihenkilötyön näkökulmasta esihenkilön on oltava perillä toimintaympäristön laillisesta viitekehyksestä ja ohjattava alaisiaan noudattamaan näitä. Siksi tämä ympäristö ja viitekehys on tuotu tähän työhön. Samanaikaisesti, kun esihenkilö luo prosesseja ja ohjaa alaisiaan toimimaan uusien prosessien mukaan, nivoutuu tähän samalla ohjaaminen toimimaan oikein yksityiskohtaisissakin asioissa. Tämä koko kompleksi kokonaisuus tulee ymmärtää esihenkilötyössä, kun tehdään muutosta taloushallinnon toimintaympäristössä.

6 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävä käsittelee organisaation taloushallinnon kotiuttamista sekä ERP-järjestelmän implementointia organisaation strategiaan tavoitteisiin vastaamiseksi. Tässä kehittämistehtävässä organisaatioon siis toteutetaan muutos.

Kohdeorganisaatiossa ollaan vaihtamassa kirjanpitojärjestelmää, joka palvelee paremmin organisaation tarpeita. Järjestelmän vaihdon yhteydessä koko konsernin kirjanpidon toiminnot

otetaan sisään ulkoistetuilta kirjanpidon palveluntarjoajilta. Uuden järjestelmän implementointi ja kirjanpidon sisäänveto vaatii koko ulkoisenlaskennan toimintojen perkaamista sekä uudelleenrakentamista. Kehittämistehtävän tarkoitus on antaa työkaluja muille järjestelmän vaihtamista suunnitteleville organisaatioille ja tuoda näkökulmaa muutoksen läpiviemiseksi organisaatiossa. Tämä kehittämistehtävä antaa myös työkaluja esihenkilöille muutostilanteessa. Seuraavaksi käsitellään ensin kehitystyön taustaa sekä tutkimusongelmaa, jonka jälkeen käydään läpi työn viitekehys, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Näiden jälkeen kuvataan kohdeorganisaatio sekä organisaation strategia, joka on lähtökohtana kehittämistyön tarpeelle. Työssä kuvataan myös kohdeorganisaation talousfunktio, koska muutos koskee ensisijaisesti talousosastoa.

6.1 Kehitystyön tausta ja tutkimusongelma

Kehittämistehtävän taustalla on yrityksen kasvun tuomat tarpeet. Nykyinen järjestelmä ei ole mahdollistanut tiettyjen toimintojen automatisointia eivätkä jotkut tehtävät ole olleet rakennettavissa skaalautuviksi. Tämän opinnäytetyön kehittämistyö keskittyy vaiheeseen, jossa uusi järjestelmä on jo valittu ja organisaatiossa lähdetään toteuttamaan implementointityötä sekä uusien prosessien kehittämistä ja uusien prosessien myötä muutoksen jalkauttamista organisaation. Tämä kehittämistehtävä keskittyy samanaikaisesti vaiheeseen, jossa uutta muutoksen edellytyksenä olevaa henkilökuntaa rekrytoidaan ja perehdytetään uusiin tehtäviin.

Kohdeorganisaatiossa ollaan vaihtamassa kirjanpitojärjestelmä NetSuite ERP-järjestelmään. Samanaikaisesti emoyhtiöön tullaan rekrytoimaan henkilökuntaa, joka tulee ottamaan haltuun konsernin kirjanpidon tehtävät kokonaisvaltaisesti. Järjestelmän vaihdon yhteydessä koko konsernin kirjanpidon toiminnot otetaan sisään ulkoistetuilta kirjanpidon palveluntarjoajilta. Uuden järjestelmän implementointi ja kirjanpidon sisäänotto vaatii koko ulkoisenlaskennan toimintojen perkaamista sekä uudelleenrakentamista organisaatiossa ja prosessien luomista taloushallinnon osastolle.

6.2 Kehitystyön viitekehys

Tämän tutkimuksen pohjana on muutos- ja prosessijohtaminen, esihenkilötyön keinot muutoksessa sekä kirjanpidon prosesseihin liittyvät teoriat ja kirjallisuus. Kehittämistehtävän kuvauksen yhteydessä on avattu, mistä kehittämistehtävä koostuu. Tämä tutkimus keskittyy ERP-järjestelmä ja kirjanpidon sisäänvedon muutoksien läpiviemiseen sekä sujuvien tehokkaiden prosessien luomiseen uuteen järjestelmään ja uusiin työtehtäviin ja esihenkilötyön keinoihin muutoksen läpiviemisessä.

Taloushallinto ja kirjanpito ovat organisaatiolle oleellisia toimintoja ja näihin liittyvät uudistukset vaativat panostusta koko projektiryhmältä sekä johdolta, jotta koko henkilökunta saadaan vakuutettua projektin tarpeellisuudesta muutoksen tuodessa parannuksia tulevaisuuden

tekemiseen. Tarkoituksena on myös saada muutos jalkautettua pysyvästi organisaatioon eli toteuttaa onnistunut muutos.

6.3 Kehitystyön tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä rajaukset

Työn tarkoituksena on toteuttaa onnistunut ERP-järjestelmän implementoinnista ja kirjanpidon sisäänvedosta koostuva muutos organisaatiossa. Yhtenä isona kokonaisuutena uuden järjestelmän implementaatiossa on prosessien luominen uuteen järjestelmään kirjanpidon sisäänvedon myötä. Työssä luodaan organisaatiolle prosessikuvaukset taloushallinnon prosesseihin, näiden tarkoituksena on selkiyttää tiimin työnjako organisaation sisällä uudessa järjestelmässä. Prosessien luomisessa hyödynnetään prosessijohtamista. Opinnäytetyön tuloksena syntyviä prosessikuvauksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa prosessien kehittämisen lisäksi riskien hallintaa arvioitaessa, operatiivisen työn tekemisen selkiyttämisessä ja esimerkiksi myös perehdytyksessä. Työn tavoitteena on ymmärtää muutos- ja prosessijohtamisen käytänteiden sekä esihenkilötyön vaikutuksia muutoksen läpiviemisessä. Työssä hyödynnetään muutos- ja prosessijohtamista muutoksen läpiviemisessä ja muutoksen läpiviemistä tarkastellaan kokonaisuutena esihenkilö näkökulmasta.

Tässä työssä tullaan keskittymään ainoastaan ulkoiseen laskentatoimeen sekä sen prosesseihin uudessa järjestelmässä. Tässä työssä keskitytään pääasiassa uuden järjestelmän käyttöönottoon organisaatiossa sekä sen implementoinnin ja laskentatoimen sisäänvedon yhteydessä luotaviin uusiin prosesseihin ja näiden prosessien käyttöönottoon. Työstä rajataan ulos järjestelmän vaihdoksen muut elementit, kuten migraatiovaihe. Tämä opinnäytetyö on myös rajattu koskemaan taloushallinnon kannalta olennaisimpia prosesseja kohdeorganisaatiossa. Näitä ovat matka- ja kululaskuprosessi, ostolaskuprosessi, myyntilaskutusprosessi, maksatusprosessi ja pääkirjanpidon- ja kuukausikatkon prosessi.

Kehittämistyön päätutkimuskysymys on: Miten toteuttaa onnistuneesti taloushallinnon ERP-järjestelmän vaihto ja kirjanpidon sisäänveto muutosjohtamista ja prosessijohtamista hyödyntäen? Muutoksen läpiviemistä tarkastellaan työssä esihenkilön näkökulmasta. Organisaatiossa on kasvutavoitteen myötä tarpeellista muuttaa taloushallinnon järjestelmää vastaamaan paremmin globaalin yrityksen kasvuun liittyviä taloushallinnon haasteita.

Päätutkimuskysymystä tukevat apukysymykset ovat:

- Mitkä ovat muutosjohtamisen ja prosessijohtamisen hyödyt järjestelmä implementaation ja kirjanpidon sisäänvedon yhteydessä?
- Millä muutosjohtamisen käytänteillä voidaan tukea prosessien käyttöönottoa?
- Miten esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa muutoksessa onnistumiseen ja reagoida muutostavastarintaan?

- Mitä prosesseja organisaation taloushallintoon kuuluu ja miten näitä prosesseja pystytään kehittämään?

Kohdeorganisaation muutos halutaan toteuttaa tehokkaasti sitouttamalla siihen liittyvä henkilökunta muutokseen. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia ja selvittää muutokseen liittyvät prosessijohtamisen lainalaisuudet sekä valmistautua myös reagoimaan muutosvastarintaan.

6.4 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Kohdeorganisaatio X Oy. X Oy on eurooppalainen pilvipalveluyritys, joka tarjoaa pilvipalvelimia 12:sta lokaatiosta. X Oy on konsernin emoyhtiö. Konserniin kuuluu 5 tytäryhtiötä neljässä eri maassa ja nämä kaikki ovat emoyhtiön sata prosenttisesti omistamia. Vuonna 2021 X Oy:n liikevaihto oli 16 m€ ja vuonna 2022 21 m€. Konsernilla on fyysiset toimistot kahdessa eri maassa.

X Oy tarjoaa infrastruktuuritason pilvipalveluita kuten laskentaa, tallennusta ja verkkokapasiteettia. Organisaatiolla on tällä hetkellä asiakkaita noin 130:ssa maassa. X Oy:n tavoitteena on kehittyä toimittajana kohti monipuolisempia ja pidemmälle vietyjä infrastruktuuripalveluita, joiden käyttäminen on helpompaa sekä tarjoten samalla organisaatiolle korkeammat katteet ja sitä kautta paremmat mahdollisuudet menestyä.

X Oy on ollut pitkään vahvassa kasvussa. Vuosittainen kasvuvauhti on ollut 25:n ja 50:n prosentin välillä. Organisaatio panostaa erityisesti vahvaan viennin kasvattamiseen uuden viennin ollessa noin 95 prosenttia kasvusta. Painopisteenä myös tulevaisuudessa on aggressiivinen kasvu Suomen ulkopuolella

6.5 Kohdeorganisaation strategia

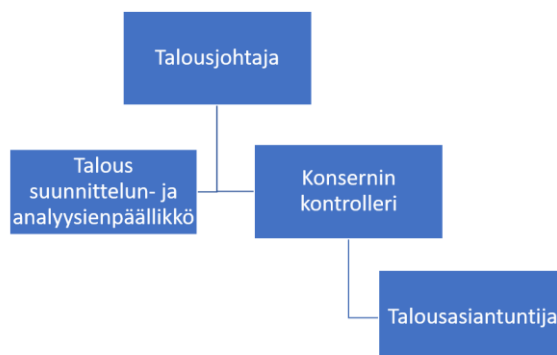
Kohdeorganisaatio julkaisi uuden strategian alkuvuodesta 2022. Strategian päätavoitteena on saavuttaa x miljoonan euron vuotuinen liikevaihto vuoden x loppuun mennessä. Organisaation visiona ja missiona on olla johtava pilvipalveluiden tarjoaja pienille ja keskiuurille yrityksille x ja y markkina-alueella. Organisaation ideaaliasiakas on yritys, jossa on alle x työntekijää ja palveluista hyötyvät eniten verkossa skaalautuvaa liiketoimintaa harjoittavat asiakkaat. Vision - alueellisen valinnan - taustalla on X Oy:n jo entuudestaan saavutettu vahva läsnäolo kyseisillä alueilla. Kasvun sekä asetetun tavoitteen saavuttamiseksi X Oy alkaa kohdistaa enemmän toimenpiteitä valitulle markkina-alueelle. Strategiassa valikoidun markkinan arvioidaan olevan x biljoonan arvoinen. X Oy:ssä nähdään, että markkina on tällä hetkellä alipalveltu, sillä markkinoilla olevista kilpailijoista isoimmat keskittyvät isompiin asiakkaisiin ja kilpailijoista ne, jotka keskittyvät samankokoiseen asiakaskuntaan, kilpailevat vain osin X Oy:n strategiassa määritellyillä kohdealueilla.

Vuoden 2022 lopussa organisaation vuotuinen liikevaihto oli 21m€. Tavoitteena on x miljoonan vuotuinen liikevaihto vuoden x loppuun mennessä. Tämä tarkoittaa nopeaa kasvua organisaatiolle. Kasvun mahdollistamiseksi organisaation kaikkien funktioiden pitää pystyä vastaamaan kasvun tuomiin tarpeisiin ja haasteisiin, joten toimintoja on tehostettava ja rakennettava mahdollisimman skaalautuvaan malliin. Tämä tarkoittaa organisaation jokaisen funktion toimintojen perkaamista ja kehittämistä.

6.6 Kohdeorganisaation talousfunktio

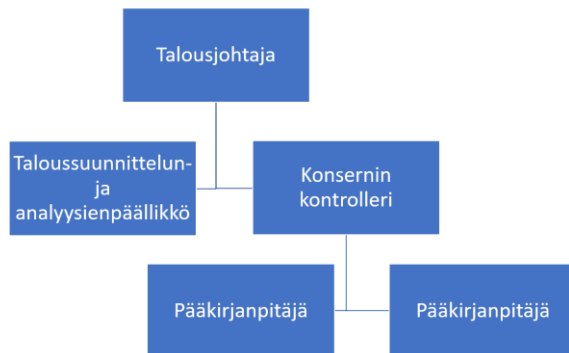
Kohdeorganisaatiolla on viisi tytäryhtiötä neljässä eri maassa. Yhtiön taloushallinto toimii pääasiallisesti Suomesta. Emoyhtiön ja kolmen tytäryhtiön kirjanpito on ulkoistettu lokaaleille kirjanpitotoimistoille. Taloushallintoa ohjeistetaan ja johdetaan Suomesta käsin ja kaikki raportointi suoritetaan Suomeen lokaalin lakisääteisen raportoinnin lisäksi. Pääkonttorilta hoidetaan kuukausittainen konsernilaskenta. Organisaation talousfunktioon kuuluu Talusjohtaja (CFO), konsernin kontrolleri, taloussuunnittelun ja analyysien päällikkö sekä talousasiantuntija.

Ulkoistettu kirjanpitotoimisto vastaa suurelta osin emoyhtiön kirjanpidon tehtävistä talousasiantuntijan ja konsernin kontrollerin osallistuessa juokseviin tehtäviin joidenkin kuukausikaton tehtävien ja konsernin konsolidoinnin lisäksi. Organisaation sisäinen talousasiantuntija hoitaa organisaation ostoreskontrien esikäsittelyt sekä myyntilaskutuksen ja myyntireskontran seurannan. Konsernin kontrolleri hoitaa emoyhtiön ja kahden tytäryhtiön maksatukset. Konsernin kontrollerin vastuulla on organisaation ulkoisen laskennan toiminnot. Taloussuunnittelun ja analyysien päällikkö vastaa sisäisen laskennan toiminnoista, kuten budjetoinnista ja business partneroinnista muiden osastojen kanssa. Konsernin kontrolleri ja taloussuunnittelun ja analyysien päällikkö vastaavat suoraan talusjohtajalle (CFO). Alla olevassa kuvassa (kuva 22) on esitetty organisaation taloushallinnon organisaatio.



Kuva 22: Organisaation talousfunktio

Jo projektin aikana oli selkeää, että kohdeorganisaatiossa tullaan rekrytoimaan pääkirjanpitäjä konsernin kontrollerin alle sekä samalla kirjanpito tullaan sisäistämään. Projektin aikana organisaatiossa tapahtui muutoksia henkilöstössä ja organisaatioon palkattiin kaksi pääkirjanpitäjää (kuva 23).



Kuva 23: Organisaation talousfunktio ERP-järjestelmän käyttöönotto hetkellä

6.7 Kehittämistehtävän toteuttajan rooli ja vastuut

Kehittämistehtävän toteuttaja toimii organisaatiossa konsernin kontrollerina ja vastaa ulkoisen laskennan toiminnoista sekä ulkoisen laskennan lukujen oikeellisuudesta. Käyttöön otettava taloushallinnon järjestelmä tulee olemaan käytössä tulevaisuudessa organisaatiossa konsernin kontrollerin roolissa päivittäin. Kehittämistehtävän toteuttaja uskoo, että opinnäytetyön kohdistuminen erittäin läheisesti omaan työarkeen organisaatiossa on hyödyksi hänelle taloushallinnon ammattilaisena. Kehittämistyön toteuttaja johtaa taloushallinnon tiimiä, joka on muutosorganisaatiossa kokonaisuudessaan mukana kehittämistehtävää koskevassa muutoksessa. Kehittämistehtävän toteuttaja on myös opinnäytetyön tekijä ja kehittämistehtävässä mainitun taloushallinnon tiimin esihenkilö. Näillä mainituilla termeillä viitataan työssä samaan henkilöön. Tekstin ja kappaleen kontekstista riippuu mikä termi on kulloinkin käytössä.

7 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Tämän lisäksi alla esitellään aineistonkeruumenetelmät.

Vilka ja Airaksinen (2003, 56-58; 2004, 70-72) ovat myös todenneet, että tutkimusta perinteisesti on kutsuttu muun muassa erilaisia tietojen keräämis- ja luokittelutoimia, kartoituksia, haastatteluihin sekä tilastoihin perustuvia kuvauksia ja esityksiä. Heidän mukaansa erityisesti ammattikorkeakouluissa tutkimukseksi on taas nimitetty sellaisia toiminnallisia tekoja, joissa

tehdään selvitystä tietyn tuotoksen aikaansaamiseksi. Tieteellinen tutkimus kuitenkin eroaa näistä merkittävästi. Vilka lainaa tieteellisen tutkimuksen vaatimuksissa Econ ehtoja. Näitä Econ (1989, 43-36) luomia ohjeita ovat seuraavat:

1. Tutkimuksen kohde on määriteltävä täsmällisesti, niin, että lukijan on pystyttävä tunnistamaan tutkittava kohde.
2. Tutkimuksen tuotoksen on oltava jotain, mitä ei ole ennen sanottu.
3. Tutkimuksesta on synnyttävä hyötyä myös muille.
4. Tutkimuksesta tulee syntyä riittävät perusteet julkiselle keskustelulle.

Vilka lisää näihin ehtoihin teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen ja aiempien tutkimusten kartoittaminen. (Vilka 2021, luku 2).

7.1 Tutkimusmenetelmistä

Edellisessä kappaleessa todettiin, että työ sisältää konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Tämä on oleellinen tieto tutkimusmenetelmän määrittämiseksi. Toimintatutkimus tarkoittaa sellaista tutkimusta, jossa tutkitaan työelämässä toimivien ihmisten työtä ja kehitetään sitä (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 17). Toiminnantutkimuksessa on Kananen (2014, 11) mukaan aina mukana ihmisiä työelämästä. Toiminnantutkimuksen keskiössä on muutos ja tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia. Kananen (2012, 27) on luokitellut eri tutkimuksien ominaispiirteitä ja eroja seuraavaan taulukkoon. Alla olevassa taulukossa (kuva 24) voidaan hahmottaa mihin tämä tutkimus sijoittuu.

Tekijä	Tutkimusotteet		Moniotteiset tutkimukset Monistrategiset tutkimukset		
	Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus	Case- tutkimus	Kehittämistutkimus	Toimintatutkimus
Teorian ja käytännön suhde	Käytännöstä teoriaan	Teoriasta käytäntöön	Teorian ja käytännön vuorovaikutus	Teorian ja käytännön vuorovaikutus	Teorian ja käytännön vuorovaikutus
Tutkimuksen tarkoitus	Ymmärtäminen	Yleistäminen Ennustaminen	Ymmärtäminen	Muutos	Vaikuttaminen Muutos
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen osallistuja	Ulkopuolinen havainnoija	Ulkopuolinen osallistuja	Ulkopuolinen osallistuja	Aktiivinen toimija
Tutkimuskysymykset	Avoimet kysymykset Teemat	Strukturoidut kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset	Lähinnä avoimet kysymykset
Vastaukset	Tekstiä, kuvaileva	Lukuja, määrällisiä	Avoimia	Avoimia	Avoimia

Kuva 24: Eri tutkimusotteiden eroja (mukaillen Kananen 2012, 27).

Toimintatutkimus on enemmänkin joukko tutkimusmenetelmiä. Kananen kertoo toimintatutkimuksen olevan erittäin lähellä kehittämistutkimusta, näiden kuitenkin ollessa selvästi erilaisia. Kehittämistutkimuksessa tutkija ei ole toiminnassa mukana, toimintatutkimuksessa tutkijan osallistuessa toimintaan itse. (Kananen 2014, 11, 13, 20). Case-tutkimus taas nimensä mukaisesti antaa selityksen yhden tapauksen osalta. Case-tutkimuksessa tutkimuksen ongelmaan tuotetaan ratkaisu, mutta tutkija ei tee käytännön työtä ongelman poistamiseksi. (Kananen 2013, 9, 15). Näiden erottavien tekijöiden myötä voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus.

7.2 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja opinnäytetyön kehittämishanketta lähestytään toimintatutkimuksen näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa korostuu tiedon tuottamisen tutkimuksen pohjalta ja konkreettisen käytännön muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimuksella viitataan yleensä organisaation tai organisaation toiminnan muuttamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37). Kananen (2014, 12) kertoo toimintatutkimuksen lähtevän siitä, että tunnetaan muutettava ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät. Toimintatutkimukselle on esitetty erilaisia määritelmiä, mutta lähtökohtaisesti tarkoituksena on muuttaa ihmisen toimintaa. Tämän voi usein havaitakin tutkimuskysymyksistä, jotka nimenomaan viittaavat henkilöiden toiminnan muuttamiseen. (Kananen 2014, 15).

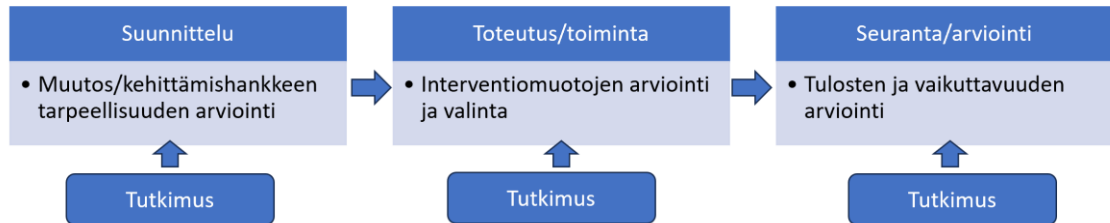
Toimintatutkimus luokitellaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, mutta on kuitenkin sekoitus kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä, eikä tämä menetelmänä estä käyttämästä muiden tutkimusmenetelmien tiedonkeruu- ja tiedonanalyysimenetelmiä. Toimintatutkimuksessa oleellisimpia seikkoja on muutoksen aikaansaaminen, eli toiminnan kehittäminen, tutkimus, yhteistoiminta ja tutkijan mukanaolo. Työpaikan sisällä tapahtuva kehitystyö muuttuu toimintatutkimukseksi nimenomaan vasta kun työssä on tutkimusote mukana, muutoin kehitystyö on arkipäiväisiä parannuksia. (Kananen 2014, 13-14).

Laadullinen tutkimus ei käytä lukuja. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kuvattu ilmiö. Koko tutkimusprosessi on itsessään laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan yhtäaikaaisesti jatkuvana prosessina. (Kananen 2014, 21).

7.2.1 Toimintatutkimuksen prosessi ja toteutus

Toimintatutkimus on prosessi, johon kuuluu seuraavat vaiheet: suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi. Reflektoinnin jälkeen lähtee uusi prosessisykli käyntiin, jolla kehitetään toimintaa entisestään. (Kananen 2014, 12). Toimintatutkimuksessa lähdetään nykytilan kartoituksesta ja siihen liittyvän ongelman analysoinnista. Tämän jälkeen esitetään parannusehdotukset, joita kokeillaan käytännössä sekä arvioidaan kokeilun pohjalta. Näiden jälkeen

lähtee uusi samanlainen sykli, kunnes ollaan tyytyväisiä tilanteeseen, jonka jälkeen siirrytään seurantavaiheeseen. (Kananen 2014, 49). Toiminta- tai kehittämistutkimuksen vaiheita voidaan kuvata seuraavan kaavion avulla:



Kuva 25: Toimintatutkimuksen tai kehittämistutkimuksen vaiheet (suunnittelu, toteutus, seuranta ja niissä toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet (mukailten Kananen 2014, 55).

Oleellista toimintatutkimuksessa on se, että tutkimuksellinen toiminta liittyy jokaiseen vaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa käytännön ongelmat pilkotaan kysymyksiksi, joihin vastataan tieteellisesti. Tämän jälkeen toimintatutkimuksessa pyritään muutokseen interventioiden avulla. Alla olevassa kuviossa tämän opinnäytetyön muutos on pilkottu muutosprojektin vaiheisiin. Kuviossa esitetään projektin aikataulu sekä runko. Taulukon runko on mukailtu Kananen (2014, 50) mallista.

Vaihe	Tehtävä	Toimenpiteet	Tarvittava aika	Aloitus
Vaihe 1	Nykytilan kartoitus	Nykytilan hahmottaminen aiemman tietopohjan perusteella	1 vk	1.1.2023
Vaihe 2	Ongelma tilanteen analyysi	Ongelmien avaaminen aiemman tietopohjan perusteella	1 v	7.1.2023
Vaihe 3	Parannusehdotukset	Uuden järjestelmän rakentamisen aloittaminen tarpeiden mukaan	4 vk	1.2.2023
Vaihe 4	Parannusehdotukset	Uuden järjestelmän käytön opettelu ja mahdollisuuksien tarkentaminen. Uusien prosessien hahmottaminen uudessa järjestelmässä. Uusien alaisten aloittaminen ja muutosreagoinnin seuranta.	6vk	1.3.2023
Vaihe 5	Käyttöönotto/Kokeilu	Uuden järjestelmän käyttöönotto, uusien prosessien valmistelun aloitus ja muutosreagoinnin seuranta.	6- 16 vk	1.6.2023
Vaihe 6	Arviointi	Uusien prosessien käyttöönotto ja analysointi/arviointi ja muutosreagoinnin seuranta	16-24 vk	1.6. - 1.11.2023
Vaihe 7	Parannusehdotukset	Jatkokehitysehdotusten esittäminen arvioinnin & yhteiskehittämisen työpajan pohjalta	24vk	1.6 - 31.12.2023
Vaihe 8	Projektin päättäminen	Opinnäytetyö projekti loppuu tähän vaiheeseen, vaikka työpaikalla projekti jatkuu	30.11.2023	

Kuva 26: Toimintatutkimuksen aikataulu (aikataulun pohja mukailten Kananen 2014, 50).

7.2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittäjä tutkijan rooli organisaatiossa on vetää ulkoisen laskennan tiimin toimintoja. Oleellisia tehtäviä ulkoisen laskennan toiminnoissa on tuottaa kuukausittaiset tulos- ja taselaskelmat oikean kuvan antavilla luvuilla asetetussa aikataulussa. Järjestelmän vaihdos on iso projekti organisaatiossa ja vaatii paljon kyseiseltä tiimiltä. Projektissa on tarkoitus parantaa ulkoisen laskennan osaston toimintoja kokonaisuudessaan edellä mainitun päätehtävän toteuttamiseksi. Kehittäjän ollessa oleellisesti mukana osaston kehittämisessä, luonnollinen tiedonkeruumenetelmä on reflektointi. Haastattelut ja kyselyt tiedonkeruumenetelmänä rajautuivat ulos johtuen ulkoisenlaskennan tiimin ollessa pieni ja kehittäjän ollessa suoraan näiden henkilöiden esihenkilö. Haastattelujen ei myöskään uskottu tuottavan tarpeeksi syvällistä tietoa tutkimukseen. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä toimii reflektointi ja työkaluna toimii reflektiopäiväkirja ja yhteiskehittämisen työpaja. Prosessien luomisessa hyödynnettiin myös prosessikuvauksien laatimista. Havainnointi ja reflektointi oli myös luonnollinen osa tätä tutkimusta sillä omakohtainen kokemus prosessien toimivuudesta sekä eri vaiheiden tarpeellisuudesta ja taustoista on iso osa kerättyä aineistoa. Tässä kehittämistyössä ei ollut tarkoitus keskittyä muiden toimintaan vaan nimenomaan esihenkilön eli tutkijakehittäjän toimintaan reflektion kautta ja peilata omaa toimintaa viitekehukseen.

Luvussa 2.3.3 käsiteltiin muutoksen johtamisen reflektiivistä toimintamallia. Reflektiivisen toiminta malli parantaa yksilön kehittämistä. Luvussa todettiin, että nykypäivän johtajien pitäisi kiinnittää enemmän huomiota muutokseen ja epävarmuuteen muutoksessa silloin, kun epävarmuus tulee esille eri ihmisissä organisaation jokapäiväisessä kommunikaatiossa. Tähän pyrittiin vastaamaan reflektiopäiväkirjan avulla ja tarkoituksena tutkijan oli oppia myös omasta käyttäytymisestään.

Tämän tutkimuksen aikana pidettiin reflektiopäiväkirjaa, jossa kehittäjä tutkija keskittyi kirjaamaan ylös omia kokemuksiaan, ideoitaan sekä ja ajatuksiaan. Lisäksi reflektoinnissa keskityttiin tulkitsemaan omaa toimintaa suhteessa muihin. Koko organisaatio taloustiimiin lisäksi oli muutoksessa mukana. Tiimi, järjestelmä sekä prosessit olivat uusia. Muutokseen liittyvää epävarmuutta ja muutosvastarintaa käsitelimme viitekehysten yhteydessä. Onnistuneen projektin läpiviemiseksi oli olennaista olla tietoinen siitä, mitä tiimissä ja organisaatiossa tapahtuu. Oli myös tärkeää esihenkilönä reagoida tehokkaasti yksilöiden huoliin sekä tarpeisiin, jotta organisaatiossa oli mahdollista vielä muutos läpi sekä jalkauttaa uusi järjestelmä ja prosessit organisaatioon. Organisaatiossa muutokseen osallistuneet henkilöt olivat tietoisia siitä, että kehittäjä tutkija on toteuttamassa tutkimusta ERP-järjestelmän ja kirjanpidon sisäänvedon muutokseen liittyen.

Reflektiopäiväkirjaan kehittäjätyöntekijä keräsi omia havaintojaan ja tuntemuksiaan tutkimuksen aikana. Reflektiopäiväkirjaa täytettiin kahteen kertaan viikossa. Lisäksi tutkimuksen kehittäjätyöntekijä teki aktiivista havainnointia normaalin työn yhteydessä. Reflektiopäiväkirjassa keskityttiin tuomaan esille kehittäjätyöntekijän ideoita, kokemuksia sekä ajatuksia. Lisäksi kehittäjätyöntekijä toi reflektiopäiväkirjaan havaintoja omasta toiminnastaan suhteessa muihin organisaation jäseniin keskittyen muutosvastarinnan teoreettisen viitekehyksen elementteihin. Prosessikaavioiden valmistuttua organisaatiossa toteutettiin yhteiskehittämisen työpaja, jossa käytiin läpi muutosta sekä uudet prosessit.

Reflektointipäiväkirja

Kuten jo aiemmin on todettu tässä työssä, aineisto koostui reflektiopäiväkirjasta sisältäen tutkimuksen toteuttajan ideoita, ajatuksia, omia kokemuksia sekä huomioita omasta toiminnasta suhteessa muihin. Tutkimuksen kehittäjätyöntekijä pyrki havainnoimaan negatiivisia ja positiivisia tuntemuksia muutoksen eri vaiheissa. Tutkimuksen toteuttaja kirjasi viikoittain reflektiopäiväkirjaan negatiivisia ja positiivisia tuntemuksia myös itseltään. Lisäksi toteuttaja pyrki havainnoimaan, liittyivätkö negatiiviset tuntemukset esimerkiksi epäselvään tavoitteen ja tahtotilaan tai esimerkiksi osaamisvajateeseen ja vastaavasti liittyivätkö positiiviset tuntemukset hyötyihin, innovaatioihin tai kyvykkyyden lisääntymiseen. Reflektoinnin jälkeen muutoksen toteuttaja pyrki vastaamaan muutosvastarinnan vastavoimiin omalla toiminnallaan, esimerkiksi selkeyttämällä tavoitetta itselleen ja tiimilleen. Positiivisia tuntemuksia hän pyrki vahvistamaan muun muassa tuomalla esiin onnistumisia tiimissä.

Yhteiskehittämisen työpaja

Projektin aikana pidettiin yhteiskehittämisen työpaja, jossa käytiin tiimin kesken läpi organisaation muutosta Kotterin kahdeksan vaiheisen mallin mukaan. Pajassa käsiteltiin Kubler-Rosin muutoksen käyrää ja keskusteltiin tiimin kesken siitä mitä tuntemuksia on muutosprojektin aikana koettu ja missä kohtaa käyrää ollaan menossa yhteiskehittämisen työpajan hetkellä. Lisäksi pajassa käytiin läpi syntyneet prosessimallit ja niitä koskevat kehitysajat, näistä tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Työpajassa sovittiin myös toimenpiteet jatkoa ajatellen. Yhteiskehittämisen työpaja sijoittui muutoksen läpiviemisessä uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeiseen ajankohtaan, jossa järjestelmään oli jo ehditty tutustua jonkin aikaa ja suurimmat implementaatioon liittyvät ongelmat oli saatu ratkaistua.

Prosessimallinnukset

Yhtenä isona tavoitteena ja tahtotilan selkeyttämisen osana organisaatioon luotiin prosessikuvaukset. Näillä oli tarkoitus poistaa muutokseen liittyvää epävarmuutta ja kaaoksen tuntua. Tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen prosesseille tulee löytää mittarit, joiden tarkoituksena on seurata prosessien suorituskykyä. Mittareilla tulee olla tarkoitus ja tavoite ja niillä

seurataan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista. Seurannalla varmistetaan tavoitteiden saavuttamista. (Team Laamanen 2021). Koska tämän opinnäytetyön päätarkoitus ei ole tehostaminen vaan muutoksen läpivieminen, määrälliset, esimerkiksi kiertonopeutta mittaavat mittarit eivät sovellu käyttöön tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. Näin aikaisessa vaiheessa muutostaneli muutoksen toteuttamishetkellä, kvantitatiiviset mittarit ja niiden painottaminen haittaisivat onnistuneen muutoksen läpiviemistä. Uuden järjestelmän myötä koko prosessi muuttuu ja luotettavaa tietoa kiertonopeudesta ei ole saatavilla ennen kuin itse työ on rutiinoinut. Kyseisen muutoksen tarkoituksena on toki mahdollistaa tehostaminen tulevaisuudessa.

8 Kehittämistyö

Työn tarkoituksena on toteuttaa onnistunut ERP-järjestelmän implementoinnista ja kirjanpidon sisäänvedosta koostuva muutos organisaatiossa muutosjohtamisen avulla. Tässä työssä viitataan onnistuneeseen muutokseen organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta onnistunut muutos on tilanne, jossa uusi järjestelmä on organisaation käytössä ja taloushallinnon osaston tehtäviin kuuluvat normaalit raportointi velvoitteet ja tehtävät suoritetaan jouhevasti rutiinina. Muutosta hallittiin luomalla prosessimallit uuteen tiimin ja järjestelmään. Prosessimallit tukevat tehtävien jouhevaa toteuttamista ja näin ollen muutoksen läpiviemistä. Prosessien luomisella ja toimivuudella voidaan tietyllä tasolla siis mitata tämän kehittämistehtävän onnistunutta muutosta. Tässä kehittämistehtävässä tuotetaan organisaatiolle prosessimallinnukset ja kuvaukset uudessa ERP-järjestelmässä ja lisäksi esitetään kehitysehdotuksia prosessien parantamiseen uudessa järjestelmässä. Työn tavoitteena on ymmärtää muutos- ja prosessijohtamisen käytänteiden sekä esihenkilötyön vaikutuksia muutoksen läpiviemisessä esihenkilötyön näkökulmasta. Työssä hyödynnetään muutos- ja prosessijohtamista muutoksen läpiviemisessä. Työkaluina käytetään reflektiopäiväkirjaa ja yhteiskehittämisen työpajaa. Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin mitä kehittämistyössä tehtiin. Tämä kappale kulkee noudattaen muutoksen läpiviemisen kaavaa ja tarkentuu välissä prosessienkehittämisen vaiheisiin.

8.1 Kehittämisprojekti

Organisaation kehittämisprojektina toteutettiin ERP-järjestelmän ja kirjanpidon sisäänveto-muutos organisaatiossa. Projektin aikataulu on esitetty luvun 7.2.1 yhteydessä esitetyssä kuvassa 26. Kyseiseen aikatauluun on havainnollistettu koko ERP-järjestelmän muutoksen aikataulu organisaatiossa. Aikatauluun on tuotu myös tuotu tutkimukselliset toimenpiteet. Itse muutoksen läpiviemisessä on mukailtu eri teorioita, joita käsitelimme muutosjohtamista käsittelevässä luvussa 2.1. Siellä todettiin, että muutos lähtee käyntiin muutos tarpeen havaitsemisesta ja tahtotilan määrittämisestä.

8.2 Nykytilan kartoitus ja ongelmatilanteen analysointi

Nykytilan kartoitusta sekä ongelmatilanteen taustoja on avattu enemmän kehittämistehtävää käsittelevässä luvussa 6. Luvussa kerron enemmän mitä konkreettisesti tiimissä tehtiin nykytilan kartoituksen ja organisaation taloushallinnon ongelmakohtien hahmottamiseksi.

Nykytilan ja ongelmien kartoitus lähti liikkeelle erilaisten yksittäisten strategiaa palvelemtomien ongelmien listaamisesta tiimipalavereissa. Kun ongelmakohdat ja pullonkaulat oli tunnistettu, pidettiin palaveri mahdollisista ratkaisuista. Arvioinnin tuloksena päädyttiin vaihtamaan kirjanpidon järjestelmää ja vetämään koko kirjanpito sisään organisaatioon. Tämä kattoi projektin vaiheet yksi ja kaksi.

8.3 Parannusehdotukset ja tutkimuksen toteuttaminen

Muutosprojektin seuraavissa vaiheissa kolmesta seitsemänteen lähdettiin toteuttamaan itse tutkimusta. Muutokseen toteuttaja reflektoi muutokseen etenemistä ja muutokseen liittyviä vaiheita sekä omia tuntemuksiaan koko muutoksen ajan. Uudet tiimin jäsenet liittyivät tiimiin huhtikuussa, noin puolitoista kuukautta ennen uuteen järjestelmään siirtymistä. Tutkimuksessa tehtyjä reflektiohavaintoja tuntemuksista on käsitelty enemmän luvussa 9. Jo muutosprojektin alussa tiedettiin, että organisaatiossa ei ole olemassa taloushallinnon prosesseja. Prosessimallien luomisesta oli keskustelu tiimissä ja todettu että nämä olisi hyvä luoda. Muutosprojektin aikana kaaoksen ja epäselvyyden tuntemukset nousivat esille uuteen järjestelmään siirtymisen myötä ja prosessimallien luomisesta sekä niihin liittyvästä työpajasta tuli yksi työkalu muutoksen negatiivisten tuntemuksien taltuttamiseksi. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin prosessien kehittäminen prosessia osana muutosprojektia.

8.4 Prosessien kehittämisen prosessi

Kehittämistyöhön isompana kokonaisuutena kuului prosessien kehittäminen. Prosessimallien luonnilla ja näihin prosesseihin liittyvällä analysoinnilla pyrittiin estämään ison muutoksen luomaa kaaostilaa sekä epävarmuutta vastuista ja työnajosta sekä luomaan koko tiimille kokonaiskuva kuukausittaisista tehtävistä ja tekemisestä. Prosessien luomisella vaikutettiin muutoksen läpiviemiseen. Prosessien rakentamisessa ja kehittämisessä sovelletaan aiemmin luvussa 3.9 esitetyjä Kiiskisen prosessien kehittämisen vaiheita.

8.4.1 Johdon odotukset ja hyväksyntä

Organisaation strategiatyössä käytetään OKR-työskentelyä. OKR-työskentely tulee sanoista Objectives and Key Results (tavoitteet ja avaintulokset). OKR-työskentelyssä asetetaan tavoitteet läpinäkyvästi koko organisaatioon ja tavoitteiden toteutumista seurataan julkisesti orga-

nisaatiossa sopivin aikavälein. Organisaatio tuo ensin esille pitkän aikavälin strategian tavoitteet, jonka jälkeen yksittäiset tiimit luovat omat tavoitteensa kyseisen organisaation strategian mukaisten tavoitteiden tukemiseksi. (Lindroos 2021.)

Organisaatiossa ERP-järjestelmävaihdos on määritelty talousfunktion vuoden 2023 OKR tavoitteeksi. Vuoden 2023 tavoitteet on vuoden 2022 aikana hyväksytty johtoryhmän toimesta. Kehittämistehtävän taustalla on yrityksen kasvun tuomat tarpeet, joita esitettiin tarkemmin luvussa 6.5. Nykyinen järjestelmä ei ole mahdollistanut tiettyjen toimintojen automatisointia ja tietyt tehtävät eivät ole olleet rakennettavissa skaalautuviksi. Lisäksi ERP-järjestelmän muutoksen yhteydessä organisaation kirjanpito on kokonaisuutena otettu organisaatioon sisään. Johdon odotuksina ovat toimiva ERP-järjestelmä, jonne ja jonka avulla luodaan johdolle relevanttia raportointia päätöksentekoa varten, toimivat taloushallinnon prosessit uudessa järjestelmässä sekä kirjanpidon sisäänveto. Isona osana onnistuneeseen järjestelmävaihdokseen sisältyy taloushallinnon prosessien toimivuus, jota kautta johdon odotukset järjestelmän vaihdosta nivoutuvat myös organisaation prosesseihin. Tässä työssä voidaan myös mainita, että talousjohtajan ja ulkoisenlaskennan tiimin esihenkilön odotuksina on toimiva järjestelmä toimivin prosessein.

8.4.2 Nykytilan analysointi, prosessimallinnus sekä uusi toimintamalli

Prosessien kehittämisen vaihe lähti liikkeelle prosessien kuvaamisesta uudessa järjestelmässä. Huomioitavaa on, että organisaatiossa ei ole aikaisemmin ollut prosessikuvauksia taloushallinnon prosesseista, vaan organisaatiossa lähdettiin luomaan uuteen järjestelmään prosessikuvauksia organisaation tarpeen ja uuden järjestelmän mahdollisuuksien pohjalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nykytilan hahmottamisen, menestystekijöiden havainnoinnin sekä uuden toimintamallin määrittelyn vaiheet sulautuvat osin toisiinsa. Samalla jatkuvaa keskustelua käydään ERP-järjestelmän implementoinnin mahdollisuuksista konsultoivan yrityksen kanssa.

Nykytilan analysoinnissa ja uuden toimintamallin hahmottamisessa lähdettiin liikkeelle prosessikuvauksien luomisesta, josta voi tunnistaa erityiset jatkokehityksen tarpeet. Prosessin tavoitteena on luoda yleisesti sujuva, tehokas sekä mahdollisimman automatisoitu kirjanpito. Prosessikaavioita lähdettiin luomaan iteratiivisena prosessina, jossa ulkoisen laskennan tiimin esihenkilö loi ensimmäiset versiot prosessikaavioista. Tämä valikoitui toteuttamistavaksi, siksi, että tiimin esihenkilö oli tiimin pitkäaikaisin jäsen ja hänellä oli vahvin käsitys organisaation taloushallinnon toiminnoista kokonaisuutena. Kehitysehdotuksia lähdettiin tuottamaan perehtymällä eri prosessien vaiheisiin käytännön työssä havainnoimalla ja keskustelemalla tiimin kesken. Lisäksi prosessien kehittämisen prosessiin nivoutuu tiiviisti järjestetty yhteiske-

hittämisen työpaja, jossa jatkokehitettiin luotuja prosesseja entisestään. Seuraavissa kappaleissa avaan tässä työssä tarkastellut prosessit, niihin liittyvät kehitysehdotukset ja kerron jo tehdyistä parannuksista ja näiden hyödyistä.

Matka- ja kululaskuprosessi

Ensimmäisenä käsittelemme matka- ja kululaskuprosessista. Liite 1:seen on kuvattu organisaation matka- ja kululaskuprosessi. Organisaation kululaskujen käsittelyjärjestelmä säilyi ERP-järjestelmä muutoksessa samana, mutta prosessi muuttui tietyiltä osin henkilökunnan osalta ja merkittävämmiin taloushallinnon tiimissä. Matka- ja kululaskuprosessi lähtee liikkeelle siitä, että henkilölle lisätään käyttöoikeus järjestelmään. Tämä tapahtuu lisäämällä ERP-järjestelmässä henkilötietojen taakse käyttöoikeus. Liitteen kuvauksen mukaisesti henkilötiedot kulkevat HR-järjestelmästä suoraan ERP-järjestelmään. ERP-järjestelmästä henkilön taakse kulkee automaattisesti tieto esihenkilöstä ja kuittien hyväksyntäkierto tulee automaattisesti lisäyksi henkilön taakse kululaskujärjestelmään.

Seuraavaksi henkilö lisää matka- tai kululaskun kululaskujärjestelmään. Vaihtoehtoisesti luottokortti-integraation kautta henkilö, jolla on organisaation luottokortti, saa muistutuksen sähköpostiinsa lisätä luottokortilta tehdystä ostoksesta kuitti kuittijärjestelmään. Seuraavaksi kululaskujärjestelmässä on taloushallinnon hyväksyntävaihe, jossa tarkastetaan kulujen ALV-kirjaus ja kuluryhmä. Tässä vaiheessa kuitti voidaan mahdollisesti palauttaa henkilölle järjestelmän sisällä, mikäli kuitenkin tiedot taikka liitteet ovat puutteelliset. Taloushallinnon tarkastuksen jälkeen kululasku kulkee esihenkilön hyväksyntään. Kahden hyväksynnän jälkeen kuitit kulkevat ERP-järjestelmään, jossa taloushallinnossa tehdään kirjanpidon tarkastus. Näiden jälkeen kulu- ja matkalaskut siirtyvät maksuliikenteen prosessiin. Lisäksi matka- ja kululaskujärjestelmästä kulkee automaattisesti tiedot tuloverorekisteriin päivärahoista ja kilometrikorvauksista.

Seuraavaksi lähdettiin analysoimaan tarkemmin kulu- ja matkalaskuprosessia. Taloushallinnon osastolla on kulu- ja matkalaskujärjestelmään liittyen kaksi tarkastusvaihetta. Yksi kulu- ja matkalasku järjestelmässä ja yksi ERP-järjestelmässä. Tästä halusimme luopua. Matka- ja kululaskujärjestelmässä kuitti on nähtävissä hyväksyntävaiheessa, ERP-järjestelmään siirtyä vain linkki kulu- ja matkalaskujärjestelmään, jonka takaa löytyy alkuperäinen kuitti. Koska alkuperäinen kuitti on matkalaskujärjestelmässä, oli järkevämpää pitää hyväksyntäprosessi kokonaan kulu- ja matkalaskujärjestelmässä, jossa hyväksyjä näkee suoraan kuitin kuvan. Tässä törmättiin ongelmaan, että kululaskujärjestelmässä ei ollutkaan ERP-järjestelmän ALV-koodoja valittavissa perusratkaisussa. Matka- ja kululaskujärjestelmän tarjoajalta lähdettiin tiedustelemaan, onko mahdollista rakentaa järjestelmä niin, että organisaatiossa saataisiin kaikki ALV-koodit näkyviin suoraan kulu- ja matkalaskujärjestelmässä. Tämä mahdollistasi or-

organisaatiolle kaikkien relevanttien tietojen syöttämisen jo kululaskujärjestelmässä, jotta kuitit ovat oikein jo saapuessaan ERP-järjestelmään. Huomattiin, että perusratkaisussa kaikki kuitit, joissa ALV-prosentti oli nolla, ohjautuivat ERP-järjestelmässä Suomen ALV nolla ALV-koodin alle. Organisaatiolla on paljon kuitteja ja ostoja sähköisistä palveluista, jotka edellyttävät erilaista ALV-käsittelyä kirjanpidossa. ALV-koodit oli mahdollista tuoda suoraan kulu- ja matkalaskujärjestelmään, jonka takia pystyttiin jättämään liitteen 1. kohdan 5. kokonaan pois prosessista.

Seuraavaksi kiinnitettiin huomiota kuittien kiertojärjestykseen. Perusratkaisussa kuitit ohjataan ensin taloushallinnon tarkastukseen ja vasta tämän jälkeen esihenkilön hyväksyntään. Koska organisaatiossa oli päädytty jättämään ERP-järjestelmän tarkastusvaihe pois, haluttiin vaihtaa hyväksyntäkierto siten, että kirjanpidon tarkastus on viimeinen vaihe. Tällöin organisaatiossa voitaneen olla varmoja siitä, että muutoksia ei ole tehty kuittiin tehtyjen ALV-koodien kirjauksien jälkeen. Haluttu kierto ei valitettavasti ensin ollut järjestelmässä mahdollinen. Esihenkilöillä on hyväksyntävaiheessa mahdollisuus muokata kululaskun kirjauksia. Koska kiertoa ei saatu vaihdettua toisin päin laadittiin esihenkilöille sisäinen ohjeistus, jossa heitä kehoitettiin olemaan muokkaamatta tietoja. Esihenkilöitä pyydettiin informoimaan taloushallintoa mahdollisista muutoksista, jottei kuiteille kulkisi väärää ALV-käsittelyä. Taloushallinnon osaston sisäisissä prosesseissa aikaisemmin kuitit oli käsitelty kerran viikossa ennen henkilökunnalle luvattua maksupäivää. Kuittien hyväksyntäkierron muuttuessa oli järkevää mutta taloushallinnon käsittelyä toteutettavaksi useammin, jotta kuittien eteenpäin siirtyminen esihenkilön hyväksyntään ei seisoisi liian pitkään taloushallinnon osastolla. Sisäisissä prosesseissa päädyttiin käsittelemään kuitit kiertoon kahdesti viikossa. Myöhemmin projektin aikana alunperin haluttu kierto mahdollistui ja muutos tehtiin organisaatiossa järjestelmiin.

Prosessien analyysin ja muutoksien myötä organisaatiossa pystyttiin jättämään pois vaiheet, jotka aiheuttivat tuplasti työtä taloushallinnon osastolle ja tehdä hyväksynät siinä järjestelmässä, missä alkuperäinen kirjauksen lähde on suoraan nähtävillä. Näin ollen organisaatiossa vältetään linkkien avaaminen ERP-järjestelmän päässä. Tämä muutos nopeutti ja helpotti kulu- ja matkalaskujärjestelmän prosessointia. Liite 2 kuvastaa kulu- ja matkalaskuprosessia muutoksien jälkeen.

Kulu- ja matkalaskujärjestelmä käyttää organisaation henkilökuntaa ja järjestelmän käyttöönottohetkellä järjestelmä suljettiin hetkeksi henkilökunnalta. Halusimme, että järjestelmän vaihdon hetkellä organisaatiossa on edellisten kuukausien kuitit sekä luottokorttikuitit järjestelmissä, jolloin muutosvaihe voitiin aloittaa nolla tilanteesta uuden kuukauden osalta. Onnistunut vaihdos vaati hallittua viestintää organisaatiolle. Muutosjohtamisen viestinnän näkökulmasta taloushallinnon tiimissä rakennettiin tarvittavat viestintävaiheet, jotka määriteltiin seuraaviksi:

- Valmistautuminen tulevaan muutokseen. Vaihdoiksi päivämäärät, henkilökunnan ja hyväksyjien aikarajat ja tarvittavat toimenpiteet.
- Muistutus kuittien lisäämisestä ennen katkoa.
- Katkon käynnistyminen ja tiedotus puuttuvien luottokorttikuittien lisäämisestä.
- Muistutus esihenkilöiden tehtävästä hyväksynnästä.
- Viestintäjärjestelmän aukeamisesta, muutokset, odotukset henkilökunnalta ja esihenkilöiltä, ohjeet sekä viestintä siitä, ketä lähestyä, mikäli tarvitsevat apua järjestelmän kanssa.

Henkilökunta omaksui helposti muutoksen, sillä itse järjestelmä ei vaihtunut. Kulutilit ja ALV-koodit muuttuivat, mutta nämä oli selkeästi kuvattu eikä siten muutos aiheuttanut henkilökunnan suunnalta merkittävästi kysymyksiä.

Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi on kuvattu liitteessä 3. Myyntilaskutusprosessia edeltää laskutukseen lisäämisen prosessi, jota emme käsittele tässä työssä. Organisaation laskutus koostuu palveluiden käytöstä ja erikseen laskutettavista palvelutuotteista. Laskutukseen lisäämisen prosessissa laskutuksen omaan erilliseen sisäiseen työkaluun ERP-järjestelmän ulkopuolella on syötetty asiakkaan erikseen laskutettavat palvelutuotteet. Erikseen laskutettavat palvelutuotteet ovat kiinteähintaisia tuotteita, jotka laskutetaan aina kuukausi etukäteen. Palveluiden käyttö laskutetaan kuluneelta kuukaudelta kuukauden viimeisenä päivänä. Omaan sisäiseen työkaluun syötetään asiakkaan ID organisaation omissa järjestelmissä laskutukseen lisäämisen prosessin yhteydessä. Kuukauden lopussa tämä työkalu kerää kyseisen ID:n käytön tiedot, yhdistää nämä mahdollisiin järjestelmään syötettyjen erikseen laskutettavien tuotteiden kanssa ja muodostaa luonnoksen kuukauden laskusta työkaluun (liitteen 2. kohdat A ja B).

Yllä on kuvattu laskutusprosessin taustaa ja seuraavaksi käsitellään laskutusprosessin ensimmäistä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa taloushallinnon osastolta käydään erilliseen sisäiseen työkaluun muodostuneet laskut läpi, tehdään korjaukset ja vahvistetaan laskut. Prosessin toisessa vaiheessa tarkastetaan, että kaikki on kulkenut laskutustyökalusta asianmukaisesti ERP-järjestelmään ja kirjanpitoon. Kirjanpidon tarkastuksen jälkeen siirrytään laskujen lähetykseen. Laskut voidaan toimittaa kolmella tavalla, sähköpostitse, e-laskuna tai paperilla. E-lasku ja sähköpostilähetys toimivat automaattisesti, kun taas manuaalisesti lähetettävät laskut täytyy itse tulostaa paperille ja toimittaa postiin. Manuaalisia laskuja ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole esimerkkiorganisaatiolla. Prosessin viidennessä vaiheessa tehdään mahdolliset asiakkailta tulevat korjaukset laskuihin. Kohta 3 koskee myynnin jaksotuksien kirjaamista. Kuten aiemmin on jo todettu organisaatiossa laskutetaan asiakkaita tietyistä palvelukokonaisuuksista kiinteällä hinnalla kuukausi etukäteen. Nämä laskurivit ovat tarpeen jaksottaa kirjanpidossa. Laskutusprosessiin kuuluu myös muistutus- ja perintäprosessi. Organisaatiolla ei

ole ollut lähtökohtaisesti merkittävässä määrin ongelmia asiakkaiden maksujen kanssa. Asiakkaiden luottotiedot tarkistetaan laskutukseen lisäämisen prosessissa. Myöhästyneistä laskuista informoidaan organisaation sisällä myynnin henkilökunnalle sekä toimitetaan muistutukset asiakkaille suoraan järjestelmästä. Myynnin henkilökunta on suoraan asiakkaaseen yhteydessä. Maksujen saapuessa ERP-järjestelmässä kirjataan saapuneet suoritukset. Viitesuoritukset kirjautuvat automaation kautta, muut maksut kirjataan manuaalisesti laskulle taloushallinnon osaston toimesta.

Laskutukseen liittyvä sisäinen työkalu on kankea ja suurin osa laskutusprosessin kehityksen kohteista liittyy kyseiseen järjestelmään. Asiakkaille on myönnetty alennuksia, jotka perustuvat heidän kuukauden käyttöönsä. Kun asiakas käyttää palveluita tietyllä summalla kuukaudessa, asiakas on oikeutettu alennukseen. Kyseinen järjestelmä valitettavasti tunnistaa vain koko laskun summan eikä järjestelmä osaa erottaa onko laskun summa muodostunut vain käytöstä vai myös erikseen laskutettavista palvelutuotteista. Tämä johtaa siihen, että asiakkaiden laskuille muodostuu virheellisiä alennusrivejä. Nämä alennusrivit sekä myös asiakkaat, joilla on käyttöön perustuva alennus, tulee manuaalisesti tarkastaa taloushallinnon toimesta.

Toisinaan laskutuksen yhteydessä tulee tieto myynnin osastolta, että onkin unohtunut toimittaa tieto taloushallintoon jostakin erikseen laskutettavasta asiasta. Kun sisäinen työkalu on luonut vedoksen laskutusta, taloushallinnon toimesta ei ole mahdollista lisätä laskuriviä jo muodostuneeseen laskuluonnokseen. Tähän muutokseen tarvitaan apua tiimiltä, joka pääsee muokkaamaan tietoja suoraan "backendiin" eli taustadataan. Kyseisen järjestelmän hakutoiminnot ovat puutteelliset ja esimerkiksi kuukauden laskutusta ei saa poimittua järjestelmästä Exceliin. Järjestelmän laskulistauksella laskujen summat eivät näytä oikeaa laskun loppusummaa, vaan järjestelmä näyttää laskutettavan summan ennen alennuksia. Tätä listaa ei siis pysty vertaamaan ERP-järjestelmän myyntireskontran lukuihin varmistuakseen siitä, että järjestelmien välillä kaikki on liikkunut asianmukaisesti summatasolla. Tarkastuksena verrataan, onko ERP-järjestelmään saapunut oikea määrä laskuja. Järjestelmään olisi kuitenkin syytä rakentaa automaatio ilmoittamaan virheistä, jotta näihin pystytään reagoimaan nopeammassa aikataulussa. Kyseisistä toiveista ja korjaustarpeista on toimitettu kehitysideat työkalusta vastaavalle tiimille.

Asiakkailta mahdollisesti tulevat korjaukset aiheuttavat myös lisätyötä taloushallinnon osastolla. Korjaaminen vaatii hyvityslaskun ja uuden laskun toimittamista. Lasku voidaan luoda suoraan ERP-järjestelmään, mutta tämä tieto ei kulje sisäiseen laskutustyökaluun, eikä taustadataan. Korjauksiin vaaditaan manuaalista muokkausta tiimiltä, jolla on pääsy taustadataan. Korjauksien hankaluuden johdosta laskutuksessa pyritään kiinnittämään erityistä huomiota laskun oikeellisuuteen ja tarkistuksia tehdään paljon sisäisen laskutustyökalun tarkastuksien yhteydessä.

Tietyt laskurivit, jotka organisaatiossa laskutetaan asiakkailta etukäteen, jaksotetaan kirjanpidossa, jotta tämä näkyy tuloslaskelmassa tulona oikealla kuukaudella. Jaksottamisen helpottamiseksi ERP-järjestelmään luotiin oma tuoteryhmä näille tuotteille. Tälle tuotteelle ohjatut laskutettavat rivit ohjautuvat myös yhdelle ja samalle tuloslaskelman tilille. Kun laskut saapuvat ERP-järjestelmään ajetaan pääkirjaraportti kyseenomaisen tilin kirjauksista ja jaksotuksesta muodostetaan manuaalinen tositemääräysjärjestelmään.

ERP-järjestelmässä on oma kokonaisuus myyntien jaksotuksiin, mutta kyseinen työkalu on kustannuksiltaan iso ja työkalu on raskas organisaation tarpeisiin. Tämän vuoksi päädyttiin jättämään kyseinen työkalu pois vaihtoehdoista. Tiimin neuvoteltua konsulttien kanssa saatiin luotua ratkaisu myyntilaskuihin, jonka avulla pystytään syöttämään ERP-järjestelmässä myyntilaskun laskuriville tiedot siitä kuukaudesta, mille tulot kuuluvat. Tämän jälkeen organisaatiossa pystytään toteuttamaan jaksotuskirjaus automaation avulla kuukauden katkon yhteydessä. Työkalu rakennettiin projektin ensimmäisten kuukausien jälkeen järjestelmään.

Myyntilaskutuksen ja laskutuksen lisäämisen prosessi on organisaatiolle erittäin tärkeää, sillä organisaation kasvaessa keskitytään yhä isompiin asiakkaisiin. Tämän takia laskutuksen oikeellisuuteen ja toimivuuteen tulee panostaa. Myös korjauksien ja muokkauksien toimivuuteen on pohdittava ratkaisuja. Sisäisen taustajärjestelmän kehitysehdotukset on toimitettu työkalusta vastaavalle tiimille. Laskutuksen lisääntyessä myös perintäprosessi ja sen toimivuus voi nousta esille. Kyseinen prosessi pyritään säilyttämään yhtä tehokkaana laskumäärien kasvaessa ja sitä arvioidaan uudelleen tarpeen mukaan.

Uuden ERP-järjestelmän myötä järjestelmä vastaanottaa myös muihin maihin ALV-rekisteröityjen maiden Alvia sisältäviä laskuja. Aikaisemmin kaikki nämä jäivät jumiin ja ne oli luotava manuaalisesti kirjanpitojärjestelmään. Uuden järjestelmän myötä myös tämä ongelma saatiin ratkaistua. Taloushallinnon uusi työkalu lähettää tiedot ERP-järjestelmään ja laskut kirjautuvat oikein. Organisaation kasvun myötä laskutuksen skaalautuvuuteen liittyvät ongelmat sisäisessä työkalussa tulee vielä ratkaista. Organisaatiolla on myös luottokorttimyyntiä. Luottokorttimaksuhallinnasta vastaa ulkoinen toimija, jonka raporttien pohjalta myynti kirjataan kerran kuukaudessa. Tämä prosessi ei ole osana tätä työtä.

Ostolaskuprosessi

Liitteessä 4 esitetään organisaation ostolaskuprosessi. Ostolaskuprosessi lähtee liikkeelle, kun toimittaja luo laskun. Lasku saapuu ERP-järjestelmään e-laskuna, sähköpostitse tai paperisena. Paperisena saapunut lasku skannataan ja toimitetaan sähköisenä skannauspalveluun. Myös sähköpostitse organisaation muihin sähköposteihin pdf:nä saapuneet laskut välitetään skannauspalvelun sähköpostiosoitteeseen. Seuraavassa vaiheessa taloushallinto-osasto käsittelee laskun ERP-järjestelmässä. Laskun käsittelyvaiheessa taloushallinto kirjaa laskun oikeille tileille, lisää laskulle oikeat ALV-koodit, tarkastaa, että laskulta skannattu tilinumero vastaa

toimittajan tilinumeroa sekä tarkastaa muutkin laskun tiedot. Laskun riveille annetaan myös mahdolliset jaksotustiedot. Kun kaikki edellä mainittu on syötetty järjestelmään, laskulle lisätään tai tarkastetaan laskulle oikea hyväksyntäkierto. Laskun saapuessa järjestelmään luodaan mahdollisesti uusi toimittaja järjestelmään. Hyväksyntäkiertojen syöttämisen jälkeen lasku lähtee laskun asiatarkastajalle sekä hyväksyjälle kiertoon. Kierto tapahtuu ERP-järjestelmän ulkopuolisessa järjestelmässä, jonne lasku kulkee automaattisesti järjestelmästä sen jälkeen, kun lasku on lähetetty kiertoon.

Mikäli laskun asiatarkastaja tai hyväksyjä hylkää laskun, palautuu se ERP-järjestelmässä kirjanpidon osastolle. Kirjanpidon osastolta korjataan kirjauksia kommentin perusteella, joko korjaten kiertoa tai poistaen laskun järjestelmästä. Mikäli toimittajalta tarvitaan toimia laskun korjaamiseksi, on oston tekijä suoraan toimittajaan yhteydessä. Järjestelmässä hyväksytty lasku päivittyy ERP-järjestelmässä ”valmis maksuun” -tilaan, ja lasku nousee uloslähtevien maksujen listalle.

Taloushallinnon prosesseja käsittelevässä luvussa 4.1 todettiin ostolaskuprosessin olevan eniten resursseja sitova prosessi. Tarkastuksia on tehtävä paljon. On varmistuttava oikeasta tilistä, oikeasta kustannuspaikasta, oikeista maksutiedoista, oikeasta ALV-käsittelystä ja oikeasta kierrosta. Laskujen maksuehdot vaihtelevat seitsemästä päivästä kolmeen kymmeneen päivään. Eräpäivät luovat tietyn aikapaineen ostolaskujen tehokkaalle kierrätykselle.

Järjestelmävaihdoksen aikana ostolaskuprosessi tuotti organisaatiolle eniten työtä. Uuteen järjestelmään ei viety historiadataa toimittajien tasolla, eikä myöskään asetettu toimittajille oletuskirjanpidon tilejä tai ALV-oletuskoodeja. Kirjaaminen lähti siis liikkeelle nolatilanteesta. Alussa kirjaaminen oli hidasta uusien tilikarttojen, kustannuspaikkojen ja ALV-koodien osalta. Itse prosessi on suunniteltu tehokkaaksi, eikä käsittelyprosessi sisällä ylimääräisiä vaiheita, kehitysehdotukset ostolaskuprosessiin ovat lähinnä enemmän työn tehostamiseen liittyviä toimia.

Laskutusjärjestelmävaihdoksen yhteydessä on lähes aina selvää, että ennakoivasta viestinnästä huolimatta, kaikkia toimittajia ei ole tavoitettu osoitteenvaihdoksen kanssa. Muutaman kuukauden käytön jälkeen loputkin toimittajat ovat kontaktoitu ja laskut saapuvat nyt oikeaan osoitteeseen. Lisäkontaktointi ja selvitys aiheutti ylimääräistä työtä järjestelmävaihdoksen jälkeisinä ensimmäisinä kuukausina.

Laskujen käsittelyyn liittyy aina manuaalista käsittelyä, jota voi tietyiltä osin tehostaa panostamalla tiettyjen pikanäppäinyhdistelmien käyttöön. Organisaatioissa laskut usein toistuvat tietyiltä elementeilta kuukaudesta toiseen. Tähän paras kehitysehdotus on itseoppiva tekoäly, joka oppii edellisistä laskuista ja esitäyttää järjestelmään saapuvat laskut oppimansa perusteella. Tekoälyn käyttöönotto vaati muutaman kuukauden manuaalista kirjaamista, jotta tekoälylle pystyttiin antamaan dataa, jonka avulla luoda kirjauksia.

Muina kehityksen kohteina huomattiin, että organisaatiossa ei ole sisäisesti annettu ohjeistusta tilaajille, mitä tietoja laskussa tulisi olla. Joissain vanhoissa laskuissa saattoi olla viitetietona henkilöiden nimiä, jotka ovat jo poistuneet organisaatiosta. Uuden taloushallinnon henkilöstön on vaikea tietää oikeaa kustannuspaikkaa tällaisen tiedon perusteella. Kehitysehdotuksena onkin, että organisaation sisälle tulee laatia ohjeistus ostolaskuille pyydytyistä tiedoista, mitkä helpottavat ja nopeuttavat uusien laskujen kiertoa laittamista.

Maksuliikenneprosessi

Liitteessä 5 on kuvattu maksuliikenteen prosessi. Maksuliikenteen prosessissa luodaan järjestelmästä neljä erilaista maksutiedostoa, jotka siirtyvät suoraan hyväksyttäväksi pankkiin, josta maksu lähtee toimittajalle. Mikäli maksutiedosto hylätään pankin toimesta, tulee maksut mahdollisuuksien mukaan korjata pankin päässä tiedostoon suoraan tai peruuttaa kaikki maksukirjaukset ERP-järjestelmässä, tehdä korjaus laskun tai toimittajan maksutietoihin sekä ajaa lasku uudelleen maksuun.

Organisaation sisäisellä prosessoinnilla on maksuliikenneprosessissa merkitystä. Virheellisestä maksutiedostosta voidaan maksuvälittäjän järjestelmässä eriyttää virheellinen maksu ja prosessoida muut maksut pankkiin. Tämä mahdollistaa sen, että kaikkia maksuja ei tarvitse peruuttaa ERP-järjestelmän päässä vaan vain virheellinen peruutetaan. Tämä säästää taloushallinnon osaston työmäärää. Organisaatiossa neuvoteltiin sisäisesti maksuliikenteen hoitamisesta ja sovittiin, että maksuja tehdään vain tiettyinä päivinä, jotta voidaan helpottaa pankkitietojen ja järjestelmän maksutietojen kohdistamista. Sisäisesti sovittiin myös, että maksu hoidetaan aina aamupäivästä, jolloin taloushallinnolla on aikaa työpäivän aikana eriyttää mahdollinen virheellinen maksu pankin tiedostosta. Mikäli tätä ei tehdä saman päivän aikana, maksu pitää joka tapauksessa peruuttaa ERP-järjestelmässä. Muutoin ERP-järjestelmän maksupäivä ja pankista lähteneen maksun päivät poikkeavat toisistaan ja ”audit trail” ei toteudu kirjanpidossa.

Maksuliikenteen prosessit ovat yleisesti itsessään hyvin kontrolloituja ja järjestelmiin on rakennettu näihin liittyvät tehokkaat kontrollit. Näihin liittyviä kehitysehdotuksia ei ole yksinkertaista toteuttaa. Yhtenä kehitysideana on toistuvat maksut, kuten luottokorttitilitykset organisaation tilille. Olisiko näihin mahdollista tuoda AI avuksi luomaan toistuvat kirjaukset pankkidata CSVstä, ei ehditty projektin aikana tutkia.

Pääkirjanpidon prosessi

Organisaation pääkirjanpidon prosessi esitetään liitteessä 6. Pääkirjanpidon prosessilla tämän työn yhteydessä tarkoitetaan kuukauden sulkuun liittyvää prosessia. Vuoden sulku ja tilinpäätökseen liittyvä prosessi on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Kuten pääkirjanpitoa käsittelevässä luvussa kuvattiin, pääkirjanpito koostuu muista osaprosesseista ja näiden täsmäytyksestä pääkirjanpitoon. Pääkirjanpitoon tuodaan muistioilla täsmäyttäviä kirjauksia. Prosessin kuvauksen selkeyttämiseksi prosessissa on erotettu muutamia muita isompia kokonaisuuksia erivärisillä työkulkua kuvaavilla nuolilla. Liitteessä pääkirjanpidon muodostumista kuvaavat siniset nuolet, keltaiset nuolet kuvastavat palkkakirjanpidon muodostumista, vihreät tytäryhtiöiden kirjanpidon muodostumista ja lilat nuolet liittyvät raportointeihin. Prosessikuvauksen yläreunaan on tuotu päivät kuvastamaan arkipäivien kulumista kuukauden vaihtumisen jälkeen. Pääkirjanpidon prosessin muodostamisessa on usein tehtäviä, jotka on tehtävä ennen kuin päästään prosessin seuraaviin vaiheisiin. Tämä tekee pääkirjanpidon prosessista haavoittuvaisen viivästyksille.

Pääkirjanpidon prosessiin nivoutuu palkkaprosessi. Itse palkanlaskenta- ja palkanmaksuprosessit organisaatiossa hoitaa henkilöstöhallinnon osasto, joten niitä ei esitetä tässä työssä. Tässä työssä käydään taloushallinnon toimet liittyen palkkojen kirjaamiseen. Palkkaprosessi lähtee liikkeelle siitä, kun palkanlaskennan henkilöstö toimittaa CSV tiedoston serverille, josta ERP-järjestelmään tulee informaatio taloushallinnon osastolle sisään luettavista tiedostoista. Sisään luettavia tiedostoja on kaksi, palkka- ja lomapalkka tiedosto. Todettakoon, että tytäryhtiöiden osalta palkkojen kirjaus tehdään käsin tositteena.

Konsernin kontrolleri lukee tiedot sisään ERP-järjestelmään ja tekee tarkastuksen kirjauksiin kustannuspaikkakohtaisesti. Bonusten laskemisen edellytyksenä on se, että liikevaihto on kirjattuna järjestelmään. Siksi bonukset voidaan kirjata kirjanpitoon vasta katkon viidentenä työpäivänä. Taloushallinnon osasto toimittaa liikevaihdon tiedot palkkahallintoon, joka toimittaa bonustiedot taloushallintoon, josta bonusvaraus kirjataan tositteena järjestelmään. Tytäryhtiöiden lomapalkkavaraukset viedään manuaalisesti tositteella ERP-järjestelmään, kun varauksen tiedot on saatu palkkahallinnosta. Katkon kuudentena päivänä ”on-call” -varaus toimitetaan taloushallinnolle kirjattavaksi manuaalisena tositteena samoin henkilökunnan plus- tai miinustunnit. Kun nämä kaikki on kirjattu, voidaan palkat tarkastaa kustannuspaikoittain koko konsernin osalta ja palkkoihin liittyvä osakirjanpito on valmis.

Palkkakirjanpidon prosessia voidaan tietyiltä osin nopeuttaa ja helpottaa erityisesti, kun kaikkien tytäryhtiöiden kirjanpito on tuotu samaan ERP-järjestelmään. Tytäryhtiöiden palkat lasketaan paikallisten palkkayhtiöiden toimesta, joissa kaikissa on eri järjestelmät. Näiden osalta ei toistaiseksi harkita integraatiota ERP-järjestelmään. Kuitenkin rakentamalla esimer-

kiksi ”sheetsiin” automaattisia kaavoja voidaan luoda ERP-järjestelmään ladattava tositemalliseksi, että kirjanpidon osastolta ei manuaalisesti luoda tositteita vaan palkkahallinto vie relevantin datan ”sheetsiin”. Tämä luo automaattisesti kirjanpidon tosittteen, minkä taloushallinnon toimesta vain luetaan sisään. Lisäksi palkkahallinnon kanssa neuvotellaan tytäryhtiöiden lomapalkkatietojen toimittamisesta aikaisemmin kuin viidentenä päivänä. Päivystys-, liukumat sekä bonukset on sidottu muihin järjestelmiin sekä esihenkilöiden hyväksyntäprosessiin, minkä vuoksi näiden nopeuttaminen ei ole nykyisellään mahdollista.

Tytäryhtiöiden sulkemisen prosessia on kuvattu liitteessä vihreällä prosessinuolella. Tytäryhtiöiden ostolaskukirjanpito noudattaa samaa aiemmin kuvattua ostolaskuprosessia. Emoyhtiö laskuttaa tytäryhtiöitä kuukausittain ”Data Center” -kaluston vuokrasta. ”Data Center” -kaluston kustannus on jaettu laskutettavaksi 36:n kuukauden ajalta. Nämä laskut on laadittu kuukauden lopussa ja lähetetty tytäryhtiölle. Tämän jälkeen tarkastetaan, että tytäryhtiöissä on kirjattu kaikki kuukauden kustannukset sekä tehdään taseen erittelyt sekä lisätään mahdolliset puuttuvat kirjaukset. Näiden jälkeen tytäryhtiö laskuttaa kuukauden kustannuksista emoyhtiötä siirtohinnoittelusopimuksen mukaisesti.

Konsernin sisäistä laskutusprosessia on mahdollista muuttaa uuden järjestelmän myötä. Kuten yllä todettiin, emoyhtiö laskuttaa tytäryhtiöitä ”Data Center” -kalustosta 36:n kuukauden ajan. Myyntilaskutusprosessin yhteydessä kerrottiin, että myyntilaskutukseen on rakennettu jaksotuksiin mahdollistava työkalu. Tätä työkalua hyödyntämällä tytäryhtiöiden data centereihin lähetetyt laitteet voitaisiin laskuttaa aina laskutushetkellä sekä koko kulu 36:n kuukauden ajalle. Tällöin voitaisiin poistaa kokonaan sisäinen laskutus katkon yhteydestä. Muutos tullaan toteuttamaan organisaatiossa, kun kaikki tytäryhtiöt on tuotu ERP-järjestelmään. Samat kehitysehdotukset liittyen ostoreskontraan koskevat myös tytäryhtiöitä. Tytäryhtiöiden maksuliikenne on toistaiseksi vähäistä, pankkien integroiminen ERP-järjestelmään ei ollut volyyymiin nähden kustannustehokasta, jonka takia uloslähtevät maksut prosessoidaan suoraan pankista. Tämä muutos on jo huomioitu prosessikaavion liitteessä 6.

Seuraavaksi käsitellään sinisellä kuvattuja kuukausikatkon liittyviä prosessitehtäviä. Ensimmäisenä katkopäivänä tehdään laskutusprosessin mukaisesti kuukauden laskutukset. Tämä prosessi on kokonaisuutena käsitelty tarkemmin myyntilaskutusprosessin käsittelyn yhteydessä. Ensimmäisenä päivänä kirjataan myös kuun viimeisen päivän pankkitiliotteet ja täsmäytetään pankkitilit tilioitteisiin. Kuukausikatkon toisena päivänä tehdään mahdolliset asiakailta tulevat korjaukset myyntilaskuihin ja kirjataan maahantuonnin arvonlisäverot. Kuukausikatkon kolmantena päivänä jatketaan myyntilaskujen korjauksia asiakkailta tulleiden korjauspyyntöjen mukaan ja prosessoidaan ostoreskontran laskuja ja kuitteja normaalien prosessien mukaisesti. Lisäksi kolmantena katkopäivänä voidaan kirjata verotiliote. Neljäntenä päivänä kirjataan myyntien jaksotus, suljetaan myyntireskontra ja kirjataan luottokorttien myynnit. Luottokorttien myyntiä ei pystytä kirjaamaan ennen kolmannen pankkipäivän kulumista

katkon jälkeen. Myynnit on kokonaisuudessaan kirjattu neljäntenä katkopäivänä. Tässä vaiheessa myyntitiedot toimitetaan palkkahallinnolle bonusten laskemista varten. Kun kaikki myynnit on kirjattu, organisaation pääkirjanpitäjä voi ilmoittaa ulkopuoliselle palvelun tarjoajalle ulkomaiden ALV-myyntien tiedot. Ulkomaiden ALV-ilmoituksissa on usein erittäin tiukat aikataulut ja palveluntarjoajan prosessissa on muutama tarkastusvaihe, josta johtuen tietojen toimituksesta maksuun voi kulua yli viikko. Tämän vuoksi edellä mainitut tiedot on syytä tarjota palveluntarjoajalle mahdollisimman pian välttääkseen sanktiot.

Kuudentena katkopäivänä prosessoidaan palkkahallinnon kirjauksiin liittyviä tehtäviä ja tytäryhtiöiden sulkua, lisäksi suljetaan ostoreskontra ja kirjataan ostoreskontraan liittyvät jaksotukset. Seitsemäntenä ja kahdeksäntenä päivänä päästään ostoreskontran sulkemisen jälkeen kirjaamaan poistot, kirjamaan puuttuvista laskuista kulujaksotukset, tarkastamaan tuloslaskelman sisältöä, tarkastamaan ALV-kirjaukset, tekemään tase-erittelyt, tekemään valuuttakirjaukset ja konsolidoinnit. Näiden toimien jälkeen kuukausi on valmis, josta siirrytään raportointiin.

Kuten prosessikaaviosta on nähtävissä, prosessissa on useampia osia, jotka painottuvat katkon viimeisillä päivilä. Kehittämisessä lähdettiin liikkeelle siitä, voidaanko joitain tehtäviä toteuttaa jopa mahdollisesti jo ennen katkoa. Tytäryhtiöiden prosessin ja palkkojen prosessin kehitysehdotukset tuotiin esiin jo aikaisemmin. Toisena päivänä tehtävä maahantuonnin ALV-kirjaukset voidaan kirjata ERP-järjestelmään jo kuukauden aikana, kun maahantuonnin ilmoitukset saapuvat. ALV-ilmoituksen ja tarkastusten yhteydessä tulee tarkastaa, että kaikki oma-eroon tullin vertailutietona toimittavat ilmoitukset on myös kirjattu kirjanpitoon. ERP-järjestelmää tutkiessa kuitit kirjautuvat eri tavalla kuin aikaisemman kirjanpitojärjestelmän kanssa. Kuitit kirjautuvat aina sille päivälle, kun nämä on hyväksytty kuittien käsittelyjärjestelmässä. Tämä aiheuttaa sen, että edelliselle kuukaudelle ei enää tule kirjauksia kuun vaihteen jälkeen. Kuukausikatkoa ajatellen organisaation sisällä on hyväksyttävää, että luottokortteille toimittamattomat kuitit jäävät odottamaan velkoihin ja niistä tehdään jaksotus kirjanpitoon kuukausikatkon jälkeen. Näin ollen kuittien tarkastus- ja täsmäytysprosessin voi siirtää kuukausikatkon prosessissa aikaisempaan ajankohtaan kuukausikatkon toisen ja kolmannen päivän kohdalle. Liitteeseen 6 on hahmoteltu uusi kuukausikatkon prosessi, tässä kappaleessa olevilla kehitysideoilla huomioituna.

8.4.3 Prosessien kehittämisen jatkuva prosessi

Yllä olevissa kappaleissa kerrottiin, miten prosessit on luotu organisaatioon. Näiden prosessien kanssa siirrytään seuraavaksi organisaatiossa jatkuvaan kehittämiseen. Tähän kehittämistehtävän tuotoksena on organisaatioon tuotu ensimmäiset prosessimallinnukset. Tulevaisuudessa prosesseja tulee jatkuvasti seurata ja jatkokehittää. Vasta kun näiden prosessien kehittämisestä ja prosesseista tulee normaali toimintatapa organisaatioon, voidaan puhua siitä, että

prosessit ovat iskostuneet organisaatioon. Tässä kehittämistehtävässä luoduilla prosesseilla on iso osa ERP-järjestelmän vaihdoksessa ja kirjanpidon sisäänvedossa ja luotujen prosessien avulla on osaltaan vaikutettu muutoksen iskostamiseen organisaatiossa. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin muutoksen vakiinnuttamista organisaatiossa.

8.5 Muutoksen vakiinnuttaminen organisaatioon & yhteiskehittämisen työpaja

Muutoksen ohessa prosessien ensimmäisten mallinnusten jälkeen lähdettiin keskittymään muutoksen iskostamiseen organisaatiossa. Yhteiskehittämisen työpaja sijoittui koko muutosprojektissa vaiheeseen, jossa uusi järjestelmä on otettu käyttöön, prosessimallinnusten ensimmäiset versiot on luotu ja lähdetään pohtimaan muutoksen loppuun saattamista, jatkokehittämistä ja jalkauttamista. Organisaatiossa järjestettiin yhteiskehittämisen työpaja osallistamisen hengessä. Työpajaan osallistuivat henkilöt, jotka ovat osallisena muutosta: pääkirjanpitäjä, konsernin kontrolleri ja talousjohtaja. Työpajassa käytiin tiimin kanssa läpi ensin konkreettiset tehdyt muutostoimenpiteet taloushallinnon näkökulmasta. Tämän jälkeen käsiteltiin muutosta Kotterin mallin pohjalta ja keskusteltiin muutoksen aikana koetuista tunteuksista Kubler-Rossin muutoksen käyrän näkökulmasta. Lopuksi käytiin prosessit läpi ja keskusteltiin niihin liittyvistä kehitysehdotuksista.

Ulkoisen laskennan tiimin esihenkilö, tutkimuksen toteuttaja, valmisteli materiaalin yhteiskehittämisen työpajaan. Työpaja toteutettiin etänä virtuaalisesti ja työpaja nauhoitettiin tutkimuksen tarpeisiin osallistujien suostumuksella. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan lisää yhteiskehittämisen työpajassakäsitellyistä aiheista ja siellä esiin nousseista havainnoista.

Yhteiskehittämisen työpajassa keskusteltiin muutoksesta Kotterin mallin puitteissa. Organisaatiossa muutoksen koettiin olevan vaiheiden viisi (remove the obstacles) ja seitsemän (build on the change) välissä. Projektissa oli yksittäisiä kokonaisuuksia, joiden osalta ei oltu vielä ratkaistu kaikkia haasteita ja esimerkiksi osaa tytäryhtiöistä ei oltu vielä siirretty muutoksen toteuttamisen vaiheeseen. Yhteiskehittämisen työpajassa reflektoitui sitä, miten Kotterin muutosmallin vaiheissa oli onnistuttu. Työpajassa myös konkretisoitui, että Kotterin muutoksen mallin eri vaiheet olivat tunnistettavissa projektista. Kiireellisyys ja tavoitteet olivat olleet selkeät jo projektin alusta ja nämä olikin jo sidottu organisaation strategiaan. Se missä reflektion mukaan oli ollut puutetta, oli kommunikaatio organisaation sisällä muille tiimeille. Myös sisäisesti saadun palautteen perusteella muutos ei ole ollut selkeää koko muulle organisaatiolle läpi muutosprojektin.

Seuraavaksi keskusteltiin muutoksesta Kübler-Rossin muutoksenkäyrän näkökulmasta. Missä kohtaa muutoksen käyrää kukin on ja mitä tunteita ja tuntemuksia oli käyty läpi muutoksen aikana. Alun shokin ja kieltämisen vaiheista todettiin, että muutoksen tarpeen esittämisestä oli kulunut jo vuodesta puoleentoista vuotta. Muutoksen tarpeet olivat jo silloin olleet konk-

reettisiä asioita, joten muutos oli ollut selkeä taustatarpeiltaan ja vaatimuksiltaan eikä vanhalla toimintatavalla olisi voitu jatkaa pidempään. Suurta vastustusta ei havaittu tiimin kesken. Tässä tulee huomioida se, että suuri osa henkilöstöstä oli verrattain uutta ja jo rekrytoinnissa painotettiin tulevaa muutosprojektia. Uuden järjestelmän käyttöönoton ja konkreettisen muutoksen käynnistämisen vaiheessa koettiin enemmän vaihtelevia tunteita. Keskusteluissa tuli esiin tietyn tason turhautumista jokaisella keskusteluun osallistuneella. Turhautumisen vaiheet vaihtelivat henkilöiden kesken omien työtehtävien mukaan. Tietyiltä osin oli siis havaittavissa, että jokainen tiimin jäsen on kokenut jossain vaiheessa projektia Kübler-Rossin kaavion alempiin kulmauksiin liittyviä tuntemuksia pelon ja vihan kautta ymmärrykseen ja hyväksyntään. Keskusteluissa nousi esiin, että muutoksen käynnistämisen jälkeen vastustusta tuli tietyiltä osin enemmän muilta osastoilta. He kokivat, että ostolaskuprosessi ja las-kujen käsittely ja näkyvyys on hankaloitunut. Tiimin kesken pohdimme, että tämä nivoutunee aiemmin esitettyyn havaintoon siitä, että muutosprojektista ja sen hyödyistä olisi tullut kommunikoida tarkemmin muun organisaation kanssa välttääkseen tätä muutosvastarintaa.

Edellä kuvatun jälkeen työpajassa keskusteltiin siitä, että muutoksen voidaan sanoa onnistuneen ja olevan valmis vasta kun on onnistuttu luomaan uusilla iskostuneilla prosesseilla uusi toimintatapa organisaatioon. Alunperin prosessimallit on luotu iteratiivisena prosessina. Työpajan annin pohjalta prosessikuvauksia jatkokehitettiin. Kehittämistä lähdettiin muodostamaan käymällä läpi mallinnetut prosessikaaviot. Keskustelun pohjalta prosessikaavioihin tuli pieniä tarkennuksia, jotka on viety tässä työssä esitettyihin ja käsiteltyihin prosessikaavioihin. Työpajassa keskusteltiin erityisesti pääkirjanpidon prosessin parantamisesta. Kehitysehdotuksissa korostui erityisesti tahtotila kuukausikatkon mahdollisimman nopeasta toteutuksesta. Käytännössä prosessien kehittämisen osalta kyseessä oli iteratiivinen prosessi, jossa tiimin ja muun organisaation käytettävyydestä sekä palautteiden keruussa hyödynnetyn datan avulla prosesseja muutettiin toimivimmiksi työpajan yhteydessä.

Lopulta työpajassa sovittiin yhteisistä toimintatavoista tulevaisuutta varten ja käytiin kuukausikatkon prosessin aikataulu läpi seuraavaa kuukaudenkatkoa varten. Tarkoituksena oli konkreettisesti hyödyntää kyseistä prosessikaaviota seuraavan kuukauden kirjanpidon sulussa ja hahmottaa kuukausikatkon tehtävien väliset riippuvuussuhteet. Työpajassa sovittiin, että prosessikaavioita aletaan käyttää tiimin työkaluna kuukausikatkojen yhteydessä ja tulevaisuudessa pe-rehdytyksissä. Työpajassa sovittiin myös, että työtä tehdessään yksilöt pitävät mahdolliset pa-rannusehdotuksen mielessään. Parannusehdotuksia sovittiin läpikäytäväksi tiimin kesken kvar-taalipalavereissa. Läpikäynnin ja keskustelun perusteella prosesseja sovittiin jatkokehittä-väksi.

8.6 Havainnointeja kehittämistehtävästä ja sen läpiviemisestä

Muutosprojektin ensimmäisissä vaiheissa henkilöstö oli motivoitunut muutokseen. Organisaatiossa aiemmin ollut henkilöstö pystyi näkemään muutoksen hyödyt ja edut ja ajoivat muutosta eteenpäin. Projektin myöhäisemmissä vaiheissa palkattiin organisaatioon uutta henkilöstöä. Uudelle henkilöstölle korostettiin jo rekrytointivaiheessa sitä, että he saapuvat organisaatioon tilanteessa, jossa organisaatiossa ja tiimissä on menossa muutoksia siten, että organisaatioon otettiin uuteen roolin uusia ihmisiä sekä organisaatioon oli tulossa uusi järjestelmä, josta esihenkilöllä ei ole aiempaa kokemusta. Uuden henkilöstön rekrytoinnissa painotettiin uuden järjestelmän osaamista. Molemmilla uusilla rekrytoidulla henkilöllä oli kokemusta uudesta järjestelmästä.

Uuden henkilöstön aloittaessa uusissa tehtävissä uuden järjestelmän yhtäaikaisen implementoinnin yhteydessä oli aluksi sekä muutoksen toteuttajalle eli esihenkilölle haastavaa. Työn jakaminen tekijöiden kesken tilanteessa, jossa esihenkilö ei vielä tuntenut uutta järjestelmää sekä oli vielä hetkellisesti toimittava edellisessä järjestelmässä toi omat haasteensa käytännön työhön. Ongelma ratkaistiin tekemällä työnjaossa selkeitä ratkaisuja niin, että esihenkilö keskittyi tiiviisti vanhaan järjestelmään ja uuden järjestelmän implementointiin liittyvät tehtävät olivat uudella henkilöstöllä. Esihenkilön kokemuksen ja työpajan keskustelujen mukaan uuden ja vanhan järjestelmän vaihdon yhteydessä tiimissä oli enemmän motivoivia ja positiivisia tuntemuksia. Tiimin jäsenet kertoivat kokevansa merkitykselliseksi ja hyödylliseksi valmistella esimerkiksi historiadataa uuteen järjestelmään, joka on heille tutumpi. Aiempaan dataan perehtymällä he pystyivät kasvattamaan samanaikaisesti organisaatiotuntemustaan. Uusi henkilöstö kuitenkin mainitsi tässä yhteydessä, että heille vielä oli hieman epäselvää organisaation kirjanpito kokonaisuutena. Aiemman järjestelmä- ja työkokemuksen perusteella järjestelmän tekniset ja kirjanpidon perusprosessit olivat heille tuttuja, mutta haasteena oli, että organisaation pääkirjanpidon muodostumiseen vaikuttaa organisaation spesifit tarpeet.

Prosessikuvauksilla pyrittiin vastaamaan yllä esitettyyn epäselvyyteen. Prosessikuvauksien laatimien toi turvaa muutoksen luomaan epävarmaan tilanteeseen tiimiin yleisesti, mutta erityisesti esimiehelle. Prosessikaavion mukaisesti toimimalla esimerkiksi kuukausikatkon yhteydessä auttoi varmistamaan, että tehtäviä ei jäänyt tekemättä. Prosessikaavioista oli myös paljon hyötyä kehityskohtien hahmottamisessa ja erityisesti pääkirjanpidon prosessien tehtävien jakamisessa henkilökunnan kesken. Erityisesti henkilökunnassa tapahtuneiden nopeiden muutosten hetkellä prosessikaaviot helpottivat hahmottamaan koko prosessin tehtävät ja mahdollisesti tehtävien uudelleenjaon tekemisen niin, että yksittäisiä henkilöitä ei kuormiteta liikaa katkon tiettyinä päivinä.

Kuukausikatkon prosessissa tehtävät on prosessikaavioiden myötä jaoteltu tarkemmin eri työntekijöiden kesken. Prosessikuvaukset selkeyttivät vastuunjaon ja roolituksen tiimin sisällä

ja auttoivat hahmottamaan realistisen aikataulu katkon sululle. Organisaation ongelmina onkin se, että monet katkon tehtävistä joutuvat odottamaan tiettyä päivämäärää, jotta tiedot saadaan taloushallinnolle. Näistä aiheista tullaan käymään neuvotteluja organisaation sisällä, jotta voidaan tutkia, saadaanko joitain näistä toimista aikaistettua katkon tehostamiseksi. Prosessikaavioiden ja sanallisten kuvausten avulla, onnistuttiin luomaan prosesseista kuvaukset ja näiden avulla pystyttiin selittämään muutoksia prosesseissa ja siten myös selvittämään muutoksiin liittyviä korjauksia.

Haasteita käytännön työhön toi lisäksi se, että siirryttiin uuteen järjestelmään, josta organisaatiossa ei ollut kokemusta aikaisemmin. Uusi kirjapidon tiimiin palkattu henkilökunta oli käyttänyt järjestelmää aikaisemmin, mutta projektin aikana huomattiin, että ERP-järjestelmiin oli tehty paljon räätälöintiä. Räätälöinti aiheutti sen, että henkilöiden aikaisempi kokemus ei ole ollut täysin sovellettavissa esimerkkiorganisaatioon. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut merkittäviä haittoja, lähinnä vain pieniä viivästyksiä. Tutkimus osoittikin sen, että suurempi merkitys rekrytoinnissa onkin sillä, että yksilöt ovat yleisesti käyttäneet tietojärjestelmiä ja pystyvät omaksumaan näitä helposti. Lisäksi erityistä painoarvoa on sillä, että käytännön kirjanpidon osaaminen on henkilökunnalla hallussa, jolloin uudestakin järjestelmästä osataan tarkastaa, että asiat menevät kirjanpidollisesti oikein. Lisäksi on tiedostettava, että järjestelmämuutoksen ollessa alkuvaiheessa prosessien järjestelmiin liittyvät kehitysehdotukset saattavat jalostua vasta, kun järjestelmä on työntekijöille tutumpi.

Esimerkkiprojektin aikataulussa pysyttiin tietyiltä osin projektin aikana ja aikataulussa pysyminen onkin yksi muutoshankkeen onnistumisen edellytyksistä. Aikataulussa pysymisessä auttoi se, että uutena palkattu henkilökunta oli jo tuttu uuden järjestelmän kanssa, vaikka järjestelmä räätälöintien osalta erosi totutusta. Oli myös järkevää toteuttaa järjestelmävaihdos linkitettyinä uuden henkilökunnan aloittamisen kanssa, jolloin uutta henkilöstöä ei tarvinnut perehdyttää vanhaan järjestelmään. Implementaation jälkeen törmättiin myös useisiin järjestelmään liittyviin virheisiin ja puutoksiin, joiden korjaaminen toteutettiin organisaation jo siirryttyä uuteen järjestelmään. Tämä hidasti merkittävästi prosessien muodostumista, joka olisi voitu välttää kattavammalla testauksella.

8.7 Kehittämistehtävän tuotokset

Kehittämistehtävän tuotoksena on järjestelmävaihdos tuotu organisaatioon, kirjanpito on sisäänvedetty ja organisaatiossa on uudet taloushallinnonprosessit henkilökunnan käytössä arkipäivän tehtävissä toimiessaan. Kehittämistehtävän tuloksena organisaatiolle luotiin prosessikuvaukset organisaation oleellisimmista taloushallinnon prosesseista kuten matka-, kulu-, osto- ja myyntilaskuprosesseista, kuvaus maksuliikenteen prosessista sekä pääkirjanpidon kuukauden sulkuun liittyvä prosessi. Kehittämistehtävässä tuotettiin myös prosessikuvaukset or-

ganisaatiolle. Prosessikuvauksia pystytään hyödyntämään jatkokehityksessä. Kehittämistehtävän olennainen tuotos on siis yllä olevissa kappaleissa esitetyt prosessikaaviot, joiden myötä organisaatio on siirtynyt prosessimaiseen toimintaan taloushallinnon funktiossa.

Palatkaamme kehittämistehtävän päätarkoitukseen, onnistuneeseen muutokseen. Organisaation näkökulmasta onnistunut muutos on tilanne, jossa uusi järjestelmä on organisaation käytössä ja taloushallinnon osaston tehtäviin kuuluvat normaalit raportointivelvoitteet ja tehtävät suoritetaan jouhevasti rutiinina, kuten tässä työssä aiemmin todettiin. Viitekehityksessä käsiteltiin muun muassa ADKAR-mallia onnistuneeseen muutoksen luomisessa. ADKAR-mallissa organisaation tarpeet kulkevat pystyviivalla ja yksilöiden tarpeet vaakaviivalla. Onnistuneeseen muutoksessa ollaan, kun organisaation näkökulmasta ollaan toteutuksen jälkeisessä vaiheessa ja kun yksilöiden näkökulmasta ollaan vahvistamassa henkilökunnan toimia muutoksessa. (Kliewe ym. 2013, 60). Kehittämistyön näkökulmasta ollaan onnistuneessa muutoksessa, kun organisaatiossa ollaan vahvistamassa muutosta ja uusia toimintatapoja. Myös ADKAR-mallin näkökulmiin pohjautuen, muutoksen voi nähdä onnistuneen organisaatiossa. Kurt Lewinin muutoksen malliin suhteutettuna organisaatiossa toteutetun muutoksen organisaatiossa voi nähdä olevan vakautetussa tilassa ja läpivietyinä organisaatioon. Prosessien kehitys toki jatkaa omaa prosessien kehittymisen jatkuvaa malliaan, mutta kirjanpidon sisäänveto ja järjestelmämuutos ovat tietyiltä osin vakautuneet organisaatiossa. Jos muutoksessa onnistumista verrataan vielä lopuksi Kotterin kahdeksan vaiheen malliin, voi nähdä muutoksen olevan kohdassa, jossa muutosta iskostetaan organisaatioon, iskostaminen tapahtuu muun muassa jatkokehittämällä jo luotuja prosesseja entistä paremmaksi. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen johtopäätöksistä.

9 Tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta

Työn tarkoituksena oli toteuttaa onnistunut ERP-järjestelmän implementoinnista ja kirjanpidon sisäänvedosta koostuva muutos organisaatiossa. Työn tavoitteena on ymmärtää muutos- ja prosessijohtamisen käytänteiden sekä esihenkilötyön vaikutuksia muutoksen läpiviemisessä. Muutosta tarkasteltiin esihenkilön näkökulmasta.

9.1 Esihenkilön itsereflektio onnistuneen muutosprosessin apuna

Tässä opinnäytetyössä muutoksen läpiviemistä on tarkasteltu organisaation sisältä esihenkilön roolista käsin. Itsereflektio tutkimuksen osana oli erittäin hyödyllinen tutkimuksen toteuttajalle ja esihenkilölle. Tutkimus ja siihen kuulunut itsereflektio pakotti tutkimuksen toteuttajan olemaan tietoinen tapahtumista ja arvioimaan tilanteita kriittisesti. Tutkimuksen itsereflektion kautta esihenkilönä toiminut tutkija havaitsi enemmän mikrotasolla tapahtuvia tuntemuksia ja tilanteita itsessään ja tiimissä prosessin aikana. Viitekehityksessä käsiteltiin

muutoksen johtamisen reflektiivistä toimintamallia. Reflektiivisessä toimintamallissa nähdään, että epävarmuus nousee, konfliktit koetaan yksilöinä. Toimintamallissa yksilöiden kokemukseen vaikuttaa heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa ja arvonsa (Rossi 2019,166). Onkin tärkeää reflektoida näitä edellä mainittuja elementtejä sekä ymmärtää omien arvojen ja elämäntapaomuksen vaikutus omaan reagointiin.

Jatkuvan itsereflektion kautta esihenkilöllä on ollut mahdollisuus reagoida muutosjohtamisen keinoin koko muutosprojektin aikana. Tämän vuoksi on voitu välttyä joiltain ongelmilta, joita olisi saattanut ilmetä ilman reflektiopäiväkirjan pitämistä. Reflektiopäiväkirjan avulla esihenkilö on seurannut aktiivisesti muutosprojektin etenemistä koko tiimin osalta ja omien tunteuksiensa kautta sekä pystynyt vaikuttamaan haasteisiin nopeasti. Tutkimuksen toteuttajana toimiva tiimin esihenkilö kokee, että itsereflektio mahdollisti myös avoimemman ja nopeamman kommunikaation tiimin välillä. Tutkimuksen toteuttaja uskoo, että itsereflektion kautta tutkimuksen toteuttaja eli esihenkilö avasi keskusteluja tiimissä herkemmin kuin mahdollisesti muuten olisi avannut. Tutkimuksen viitekehysessä painotettiin lähiesihenkilön aktiivisen läsnäolon tärkeyttä. Itsereflektio vastasi siihen, että esihenkilö on ollut läsnä itse muutoksessa myös henkisellä tasolla sekä aktiivisesti avasi keskusteluja muutokseen liittyen. Itsereflektion kautta esihenkilö toi aktiivisesti tiimiin eri toimia, joihin esihenkilö oli tutustunut viitekehysyhteydessä.

Kuten viitekehysessä on kirjoitettu, itse muutos ei ole yksinkertaista. Muutos on monimutkaista myös esihenkilöille. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen toteuttajan omaa itsereflektiota ja reflektion pohjalta tehtyjä havaintoja esihenkilötyöstä organisaation muutoksessa. Tutkimuksen toteuttaja, eli muutoksessa mukana olevien henkilöiden esihenkilö, oli tietoinen tutkimuksen tapahtumista ja aiheesta. Koska esihenkilö oli tietoinen, sääteli hän myös omaa toimintaansa sekä kävi sisäistä keskustelua ja sparrausta myös itsensä kanssa itsereflektion myötä. Tutkimuksen toteuttaja pyrki myös itsereflektion pohjalta vaikuttamaan omaan esihenkilötyöhönsä.

Uuteen järjestelmään siirtymisen myötä alkoi nousta esille myös negatiivisia tunteita tutkijassa itsessään. Hänen kokemuksensa mukaan negatiivisia tunteita heräsi myös muiden tiiminjäsenten keskuudessa. Pääasiassa nämä negatiiviset tunteet liittyivät osaamisvajeeseen ja tuloksettomuuteen. Heti järjestelmän vaihdoksen jälkeen havaittiin, että järjestelmään rakennetut ratkaisut ovat poikenneet henkilöstön aiemmasta kokemuksesta, jolloin esille alkoi nousta osaamattomuuden tunnetta. Tähän tutkimuksen toteuttaja pyrki vaikuttamaan käymällä läpi avoimia asioita, avaamalla organisaatiokohtaisia tarpeita, prosesseja sekä selkeyttämällä odotusarvoja tässä kohtaa muutosprojektia. Näitä tunteita käsiteltiin muun muassa yhteiskehittämisen työpajassa.

Kuukauden jälkeen järjestelmävaihdoksesta aiheutuneet ostolaskujen viivästykset alkoivat aiheuttaa merkittävästi lisätyötä organisaatiossa. Organisaatiossa oli osattu ennakoita se, että uutta laskutusosoitetta ei oltu saavutettu kaikille toimittajille ja näin tiedettiin, että laskut eivät tulisi kaikilta osin saapumaan ajallaan. Näiden myöhästyneiden laskujen määrää sekä niiden käsittelyyn, seurantaan ja kommunikaatioon liittyvää työmäärää ei osattu täysin ennakoita. Edellä mainitun esihenkilö koki näkyvän turhautumisena tiimissä. Turhautumiseen esihenkilönä toimiva tutkimuksen tekijä yritti vaikuttaa sparraavalla ja kannustavalla keskustelulla tiimiläistensä kanssa. Keskusteluissa keskityttiin korostamaan myös sitä, että laskujen maksun myöhästyminen ei heti aiheuttaisi ongelmia organisaatiolle, kunhan muistutuksiin reagoitaisiin ja huolehdittaisiin siitä, ettei laskuja ei menisi tratta -prosessiin.

Kun käytännön juoksevien kirjanpidon tehtävien kanssa alettiin selvittää, oli tarpeen selkeyttää koko pääkirjanpidon prosessia organisaatiossa. Tämän kokonaiskäsityksen puuttuminen uudessa järjestelmässä haastoi eniten tiimin esihenkilönä toimivaa tutkimuksen tekijää, jonka vastuulla on kuukausittaisen pääkirjanpidon muodostaminen. Uusi järjestelmä ja uuden järjestelmän puutteellinen tuntemus sekä soveltuminen organisaation tarpeisiin oli epäselvää esihenkilölle. Haastetta lähdettiin ratkaisemaan luomalla prosessikaaviot organisaatiolle. Luotuja prosessikaavioita esihenkilö käytti apunaan myös hahmotellessaan työnjakoa tiimin kesken.

Organisaatiossa ei siis ollut kaikilta osin olemassa taloushallinnon prosesseja vaan näitä lähdettiin luomaan uuteen järjestelmään. Olennaista oli luoda selkeät prosessikuvaukset uuteen järjestelmään ja samalla selkeyttää työnjakoa organisaation työntekijöiden kesken sekä rakentaa koko tiimin toiminta tehokkaaksi ja selkeäksi. Huomioitavaa on, että projektin aikana ulkoisenlaskennan tiimissä tapahtui useita henkilöstömuutoksia, jolloin tiimi joutui hyppäämään tilanteesta ja tehtävästä toiseen.

9.2 Tutkimuksen johtopäätökset & tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: Miten toteuttaa onnistuneesti taloushallinnon ERP-järjestelmän vaihto ja kirjanpidon sisäänveto muutosjohtamista ja prosessijohtamista hyödyntäen? Tämä luku käsittelee tämän tutkimuskysymyksen vastaamista. Lisäksi seuraavissa kappaleissa vastataan apututkimuskysymyksiin. Päätutkimuskysymys nousee varmasti esille eri organisaatioissa, joissa mietitään ERP- tai muun järjestelmän vaihtoa. Kysymykseen eri organisaatiot voivat saada apua tämän kehittämistyön ja tutkimuksen opeista.

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on liiketoiminnallinen hanke ja sen tarkoituksena on tehostaa liiketoimintaa sekä kannattavuutta. Tämän vuoksi ensiksi on varmistettava että yrityksen johto on hankkeen takana. ERP-hankkeelle määritellään visio ja strategia, joka on yksi ensimmäisistä vaiheista onnistuneelle käyttöönotolle. ERP-järjestelmän käyttöönotto

vaatii aikaa ja resursseja, mutta onnistuessaan se tehostaa organisaation toimintaa. Onnistuneessa käyttöönotossa ensin tulee määrittää tarve ja prosessit, jotka tulee dokumentoida huolellisesti ja selkeästi. Muutokselle tulee määrittellä realistinen toteutusajataulu. Järjestelmävaihdon yhteydessä henkilökunta, jota muutos koskee, tulee sitouttaa hankkeeseen. Muutoksessa tulee varmistaa hallittu läpivienti ja järjestelmää käyttäville henkilöille tulee huolehtia koulutuksesta sekä käyttötuesta. Onnistuneessa muutoksessa korostuu hyvä johtaminen sekä huolellisesti mietityt ja dokumentoidut prosessit.

ERP-järjestelmän vaihtoprojekti lähtee liikkeelle tavoitteiden ja tarpeiden kartoittamisesta. Tämän jälkeen alkaa suunnitteluvaihe, jossa mietitään, miten tavoitteet saadaan toteutettua ja sovitaan aikataulu muutokselle. Samalla määritellään projektin avain- ja vastuuhenkilöt. ERP-hankkeet ovat monimutkaisia ja siten riskialttiita. Hankkeen epäonnistumisen sekä onnistumisen taustalla on useita tekijöitä. Epäonnistumista pystytään hallitsemaan yrityksen tarpeisiin vastaavalla kehitysmetodologialla ja hankkeen tehokkaasti hoidettu toteutus testauksiin on onnistumisen edellytys. Esimerkkiorganisaation järjestelmämuutosta testattiin iteratiivisesti vaiheittain, jolloin pystyttiin ajoissa arvioimaan, miten toimintaa voidaan parantaa. Iteratiivisten menetelmien soveltaminen näinkin laajassa hankkeessa, kuten ERP-järjestelmämuutoksessa on haastavaa, koska kokonaisuuden testaaminen vaatii pitkäaikaisen työn. On myös aikataulullisesti haastavaa irrottaa työntekijöitä vastualueidensa työtehtävistä kehitystyön vaatimaan taustamateriaalin keruuseen ja sen arviointiin.

ERP-järjestelmän vaihtoprosessi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tarve. Toisessa vaiheessa tehdään projektin valmistelut, joiden huolellista hoitamista ei voi liikaa korostaa. Valmistautumisvaiheessa sisäinen viestintä sekä hyvä muutosjohtaminen ovat merkittävässä roolissa henkilökunnan sitouttamisen ja vastarinnan vähentämisen osalta. Valmistautumisen jälkeen siirrytään määrittelemään uuden järjestelmän haluttua toimintaa. Kuten aiemmin mainittiin onnistunut toteutusvaihe vaatii muutokseen osallistuvilta henkilöiltä paljon aikaa tietojen siirtämisen osalta. Jos järjestelmätestaukset ovat hoituneet hyvin, on varsinainen käyttöönotto kohtuullisen yksinkertaista. Viimeisessä muutosvaiheessa järjestelmää käyttävät henkilöt koulutetaan käyttämään järjestelmää. Kuten jo mainittiin, onnistuneessa järjestelmävaihdossa muutosjohtamisella on suuri merkitys. Totutusta on vaikeaa luopua ja muutos aiheuttaa helposti vastustusta. Muutoksen johtaminen tulee tämän vuoksi aloittaa ajoissa ja huomioida ihmiset. Johtajat ja esihenkilöt toimivat esimerkkeinä muutoksessa ja heidän tulee huomioida muutosvastarinta. Muutostilanteessa on hyvä huomioida, että kaikki ei aina onnistu eikä siitä pidä lannistua. Muutosta arvioidaan iteratiivisesti ja tuotteen tekemiseen tehdään tarvittavat muutokset.

Edeltävässä luvussa sivusimme jo esimiesten roolia muutoksessa. Yksi tutkimuksen apukysymyksistä oli: ”Miten esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa muutoksessa onnistumiseen ja reagoida muutosvastarintaan?” Kuten jo totesimme esihenkilötyöllä, on vaikutusta muutokseen ja

muutosvastarintaan ja muutoinkin yksilöiden kulkemiseen muutuskäyrällä voidaan vaikuttaa ja muutoksen läpiviemisen mahdollistamiseksi tuleekin vaikuttaa. Esimiehen reagoinnin metodeja on esitetty työn viitekehyksessä, mutta kuten tässä työssä on todettu muutokseen, reagoidaan yksilötasolla, joten yksittäistä suoraviivaista toimintatapaa ei voida esittää. Tutkimus osoitti, että esihenkilötyöllä on vaikutusta muutokseen. Mikäli esihenkilö ei kiinnitä huomiota alaisten tuntemuksiin, voi häneltä jäädä huomaamatta erilaiset muutoksen aiheuttamat negatiiviset tuntemukset. Lisäksi, mikäli muutoksessa mukana olevan henkilöstön positiivisia tuntemuksia ei pyritä vahvistamaan, voi tämä vaikuttaa ratkaisevasti henkilöstön omiin valintoihin, kuten uuden työn etsimiseen. Muutokseen sopeutumiseen vaikuttaa vahvasti myös yksilön omat kyvyt muutoksessa. Kuten viitekehyksessä todettiin esimiehen tehtävä on johtaa, mutta johtamisen tulee perustua perustehtävän tuntemiseen. Läsnäolo, yhteiset palaverit, ruohonjuuritason työn seuraaminen sekä tarvittaessa siihen osallistuminen ovat arvokkaita esimiehen toimia muutoksessa. (Tammi 2018, 11-12). Tätä kautta prosessien luomiseen valiutui organisaatiossa iteratiivinen prosessi, jossa esimies perehtyi tehtävään oman osaamisensa pohjalta ja osallisti henkilökunnan, joka on aiemmin käyttänyt uutta järjestelmää vasta työpaja vaiheessa. Näin myös esimies pystyy myöhemmin johtamaan työtä paremmin tuntiessaan prosessin. Itsereflektio tuki erinomaisesti tätä lähestymiskantaa. Prosessien kehittämisen hyötyihin palataan seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Esimiehen rooliin muutoksenjohtamisessa vastataan myös tarkemmin esihenkilön itsereflektiota koskevassa luvussa 9.1.

Seuraavina apututkimuskysymyksinä olivat: ”Mitkä ovat muutosjohtamisen ja prosessijohtamisen hyödyt järjestelmä implementaation ja kirjanpidon sisäänvedon yhteydessä?” ja ”Millä muutosjohtamisen käytänteillä voidaan tukea prosessien käyttöönottoa?”. Muutosjohtamisen, prosessijohtamisen ja esihenkilötyöhön teorioihin tutustumisen pohjalta on nähtävissä, että tämä toi varmuutta, selkeyttä, osallistamista ja avoimuutta prosessiin. Tähän tutkimuskysymykseen vastaa osittain kehittämistehtävää ja itsereflektiota koskevat luvut. Työlle asetetut tavoitteet eli muutoksen ja prosessijohtamisen käytänteiden vaikutukset muutoksen läpiviemisissä, saatiin esimerkkiorganisaatiossa ratkaistua. Organisaatiolle laadittiin järjestelmämuutoksen yhteydessä prosessikuvaukset organisaation taloushallinnon olennaisimmista prosesseista ja työnjako liittyen juokseviin prosesseihin ratkaistiin jakamalla yhtiöt tiimin työntekijöille. Näin jokaisella taloushallintoyöntekijällä on myös ymmärrys uuden järjestelmän jokaisesta prosessista. Prosessien luomisen yhteydessä muutokselle valittu projektin vetäjä eli tutkimuksen toteuttaja vastasi seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitä prosesseja organisaation taloushallintoon kuuluu ja miten näitä prosesseja pystytään kehittämään? ja ”Millä muutosjohtamisen käytänteillä voidaan tukea prosessien käyttöönottoa?”

Tutkimus osoitti vastauksena tutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat muutosjohtamisen ja prosessijohtamisen hyödyt järjestelmäimplementaation ja kirjanpidon sisäänvedon yhteydessä?” sen, että prosessijohtamisesta on hyötyä järjestelmän implementoinnissa. ERP-järjestelmämuutos

on iso muutos organisaatiossa. Lisäksi esimerkkiorganisaatiossa taloushallintoa ei ollut aiemmin hoidettu organisaation sisällä. Hyödyt korostuvat erityisesti henkilökunnan jaksamisessa prosessikuvauksien sekä niihin sisällytetyn rooli- ja tehtäväjaot, jotka pienensivät muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta ja kaaosta. Prosessikuvausten avulla pystytään myös seuraamaan kuukausikatkon toteutuksen vaiheita ja tämä on helpottanut proaktiivista viestintää katkon tilanteesta muutoksen hetkellä. Prosessijohtamiseen liittyy merkittävä johtamisen sekä toimintakulttuurin siirtymä. Muutos on henkilökohtaista oppimisprosessia ja muutosjohtaminen tuo tuohon prosessiin organisointia. Muutosjohtaminen on vahvasti ihmisten sekä arvojen johtamista. Lisäksi tarvitaan hyviä viestintä- ja keskustelutaitoja. Organisaatioiden kompleksisuus on lisääntynyt ja paine organisaation tehokkaaseen johtamiseen on kasvanut. Ennalta-arvaamattomuus sekä epävakaudet ovat kasvaneet, jotka tuovat lisää haasteita muutoksen johtamiseen.

Tässä projektissa tuotetut prosessikuvaukset helpottavat organisaatiota sisäisesti, mutta voivat hyödyttää myös muita organisaatiota. Esimerkiksi tilintarkastajat ovat kiinnostuneita organisaatioiden prosesseista ja erityisesti järjestelmävaihdoksen yhteydessä tulevat tarkastamaan organisaation prosessit ja kontrollit. Myös asiakkaat tai toimittajat voivat vaatia prosessikuvauksien toimittamista. Lisäksi tiettyjen sertifikaattien haku edellyttää prosessien kuvauksia. Prosessijohtamisen hyödyt kantavat organisaatiossa tämän tutkimuksen yli.

Muutosjohtamisen teoriaa koskevassa luvussa 2.1 käsiteltiin Change Management Learning Centerin määritelmää muutoksesta. Tuon määritelmän mukaan muutosjohtaminen tarkoittaa työkalujen, prosessien, taitojen sekä periaatteiden tuomista toimintaan, jolla ihmiset saadaan ohjattua saavuttamaan muutosprojektin tai muun aloitteen suunnitellut tulokset. Tässä kehittämistyössä organisaatioon tuotiin ensin työkalu, eli uusi järjestelmä, jolla mahdollistettiin muutos. Seuraavaksi luotiin prosessit prosessijohtamisen käytänteiden kautta. Organisaation tuotiin taitoja uuden henkilöstön ja sisäisen koulutuksen avulla. Organisaation ja ulkoisen ympäristön asettavat rajoitteet periaatteille huomioitiin työssä. Tällä toteamuksella koko kehittämistyö voidaan yhdistää nimenomaan muutosjohtamiseen liittyväksi työksi.

Kotterin ja Schlesingerin ovat todenneet, että monet muutosyritykset aiheuttavat vain ongelmia. Heidän mukaansa esimerkiksi muutos saattaa viedä suunniteltua pidempään (Kotter 1995, 59 - 67). Tämän kehittämistyön yhteydessä näin voidaan myös todeta tapahtuneen. Muutos vei pidempään kuin alun perin odotettiin. Ei voida kuitenkaan todeta muutoksen tuoneen organisaatioon pelkkiä ongelmia, hyödyt ovat jo nähtävissä ja muutos oli välttämätön organisaatiolle.

Luvussa 2.1.1 käsiteltiin muutoksien teorioita ja sitä, mistä aiheista muutos itsessään koostuu. Kehittämistyön lopuksi voimme todeta, että esimerkkiorganisaation muutoksessa on tunnistettavissa kaikki viitekehyykseen tuodut muutosvaiheet, joiden mukaan muutosta myös lähdettiin

toteuttamaan. Näiden vaiheiden myötä muutos sai loogisen rakenteensa. Vaiheita pystyi jälkikäteen seuraamaan ja ne voi tunnistaa viitekehyksen muutoksen vaiheista. Teorian viitekehyyksessä on malleista tunnistettu yhteneväisyydet. Työpajaan valikoitui Kotterin kahdeksan vaiheen muutoksen malli, sillä kyseinen malli on teorioista yksityiskohtaisin. Työpajassa käytyä keskustelua muutoksen vakiinnuttamiseen organisaatiossa käsitellään enemmän luvussa 8.5.

Kuten kehittämistyön tuloksissa jo on tullut esiin, esimerkkiorganisaation muutoksessa on ollut positiivinen tilanne muutosvastarinnan suhteen. Henkilöstö on ollut uutta, joka on tullut taloon sisään nimenomaan tietäen, että he tulevat muutostilanteeseen. Itse muutoksen kehittäjä tutkija on ollut henkilö, joka on ollut pisimpään organisaatiossa ja olisi jopa itse ollut potentiaalisesti suurin muutoksen vastustaja, joka voisi haluta jäädä kiinni vanhaan tapaan toimia. Jälkikäteen reflektiopäiväkirjaa analysoidessa on muutuskäyrän kaikki vaiheet tunnistettavissa muutosprojektin vaiheissa. Aina nämä eivät olleet niin näkyviä, mutta tietyssä kohtaa oli tunnistettavissa enemmän negatiivisia tuntemuksia, kunnes tulevaisuuteen katsominen nosti päätään.

Luvussa 2.3.3 käsittelemme muutoksen johtamisen reflektiivistä toimintamallia. Toimintamallissa todetaan, että reflektointia voidaan käyttää keinona parantaa yksilön kehittämistä. Tämän pohjalta työssä onkin valikoitunut tiedonkeruun menetelmäksi reflektiopäiväkirja. Kehittämistyön tutkijakehittäjä on uusi esihenkilö muutostilanteessa uudelle henkilökunnalle. Sen sijaan, että tutkimuksessa pohdittaisiin alaisten reaktioita ja toimintatapoja on myös tutkijan omista intresseissä ollut selvittää itseään esihenkilönä ja johtajana sekä ymmärtää omaa reagointiaan ja oman toiminnan vaikutuksia suhteessa muihin. Reflektiopäiväkirjasta ja reflektiosta on ollut suuresti hyötyä tutkimuksen eri vaiheissa. Yhtenä muutoksen onnistumisen edellytyksenä tutkija huomasi, että itsensä ja oman toiminnan analyttinen pohtiminen suhteessa työn viitekehykseen auttoi olemaan armollisempi itseään ja muiden tuntemuksia kohtaan projektin eri vaiheissa. Oma toimintaa pystyy myös säätämään itsereflektion kautta. Tutkimuksen lopuksi todettakoon, että reflektion lisäksi olisi mielenkiintoista käydä reflektioita yhdessä läpi verrokkiryhmän kanssa. Tämän tutkimuksen yhteydessä näin ei ole pystytty toimimaan, sillä muutos on koskenut vain pientä tiimiä.

Tässä työssä kerrotaan muutosjohtamista käsittelevässä luvussa 2 Burke & Litwinin (Burke & Litwin 1992, 528) muutoksen kahdentoista elementistä. Lisäksi luvussa 5.1. kerroimme siitä, miten viitekehys oli rakennettu suhteessa näihin elementteihin. Työn lopuksi palaamme vielä tähän. Muutos kompleksissa organisaatiossa ja ympäristössä koostuu useista elementeistä. Burke ja Litwin ovat todenneet, että tämä koko kompleksi kokonaisuus on ymmärrettävä, jotta muutoksessa voidaan onnistua. Alla olevaan kuvaan on ensin tuotu koottu Burke & Litwinin (Burke & Litwin 1992, 528) kaavion muutoksen kahdentoista elementtiä ja oikeaan sarak-

keeseen on hahmoteltu, miten nämä 12 muutoksen elementtiä on huomioitu tässä kehittämissä työssä. Kuten alla olevasta kuvasta huomaa kaikki muutoksen elementit on huomioitu tässä työssä. Toisia on käsitelty laajemmin ja toisia suppeammin riippuen niiden kriittisyydestä tämän työn muutoksen läpiviemiseen.

Muutoksen elementit	Huomiointi tutkimuksessa ja kehittämissä työssä
Missio ja Strategia	Organisaation strategian ja mission yhteys kehittämissä työhön käsitellään kappaleessa 6.
Johto	Johdon hyväksyntä ja odotukset suhteessa kehittämissä työhön käsitellään kappaleessa 6.
Organisaation Rakenne	Organisaation rakenne on huomioitu järjestelmää valitessa ja prosesseja luodessa.
Tehtävien vaatimukset ja yksilöiden kyvykkyydet	Muutoksessa mukana olevan henkilöstön tehtävien vaatimukset ja yksilöiden kyvykkyydet on huomioitu rekrytointeja tehdessä ja prosessikaavioiden luomisessa. Lisäksi esimiestyöllä voi vaikuttaa tähän elementtiin. Esimiestyötä muutoksessa on käsitelty tässä työssä viitekehyksen kappaleissa 2.2. ja 2.3. ja lisäksi kehittämissä työssä ja sen tuloksissa.
Yksilöiden ja organisaation suoriutuminen	Yksilöiden ja organisaation suoriutuminen on huomioitu tässä kehittämissä työssä käsiteltäessä muutosprojektin vastaamista organisaation tavoitteisiin, rekrytoinneissa ja prosessikaavioita luodessa.
Motivaatio	Esimiestyöllä voi vaikuttaa tähän elementtiin. Esimiestyötä muutoksessa on käsitelty tässä työssä viitekehyksen kappaleissa 2.2. ja 2.3. ja lisäksi kehittämissä työssä ja sen tuloksissa.
Työpaikan ilmapiiri	Esimiestyöllä voi vaikuttaa tähän elementtiin. Esimiestyötä muutoksessa on käsitelty tässä työssä viitekehyksen kappaleissa 2.2. ja 2.3. Lisäksi työn itsereflektiossa huomioidaan ilmapiiriä. Ilmapiiriä käsiteltiin erityisesti myös osana työpajaa.
Johtamiskäytännöt	Tässä työssä organisaation johtamiskäytännöt on huomioitu prosesseja luodessa ja esimiestyötä toteutettaessa.
Ulkoinen ympäristö	Ulkoinen ympäristö on huomioitu tässä työssä taloushallintoa käsittelevässä kappaleessa 4.
Organisaation kulttuuri	Organisaation kulttuuri on pyritty huomioimaan läpi työn
Yksilöiden tarpeet ja arvot	Yksilöiden tarpeet ja arvot on huomioitu esimiestyössä kehittämissä projektin aikana. Esimiestyötä muutoksessa on käsitelty tässä työssä viitekehyksen kappaleissa 2.2. ja 2.3. ja lisäksi kehittämissä työssä ja sen tuloksissa.
Organisaation menettelytavat	Organisaation menettelytavat on huomioitu prosesseja luodessa ja esimiestyötä toteutettaessa.

Kuva 27: Tämä tutkimustyö suhteessa Burke & Litwinin kahteentoista muutoksen elementtiin.

9.3 Työn laadunarviointi

Opinnäytetyön laatua arvioidaan validiteetin ja reabiliteetin avulla. Tieteellisen opinnäytetyön tuloksien oikeellisuutta ja luotettavuutta tulee arvioida. Luotettavuuden avain on siinä, että tutkitaan oikeita asioita, tarkemmin niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy. Validiteetti voidaan suomeksi ilmaista termillä ”pätevyys”. Validiteetin arvioinnissa arvioidaan nimenomaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Reabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä, eli sitä saataisiinko samat tulokset toteuttamalla tutkimus uudestaan. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointia hankaloittaa se, että laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen. Erityistä hankaluutta aiheuttaa toimintatutkimuksessa tavoiteltu muutos. (Kananen 2014, 125-126).

Kananen kehottaa lähestymään toimintatutkimuksen laadunarviointia siitä näkökulmasta, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä. Luotettavuuskysymyksiä toimintatutkimuksessa voidaan lähteä tutkimaan siten, että arvioidaan kvalitatiivisia osuuksia kvalitatiivisen luotettavuuden mittareilla ja kvantitatiivisia osuuksia kvantitatiivisilla mittareilla. Kananen mukaan tällä päästään pitkälle, mutta muutoksen luotettavuuden arviointiin ei löydy kirjallisuudesta vastausta (Kananen 2014, 127). Toimintatutkimuksen luotettavuudessa isointa roolia esittää dokumentaatio. Ilman asianmukaista dokumentaatiota ulkopuolinen taho ei pysty arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkimuksen yleistettävyyttä nojaa dokumentaatioon. Samoin tutkimuksen siirrettävyyttä, eli tutkimustulosten pitävyyttä toisissa tapauksissa ja yhteyksissä voidaan arvioida vain dokumentaation avulla. (Kananen 2014, 132-134).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen. Aineiston keruussa käytettiin reflektointipäiväkirjaa, prosessikaavioita ja yhteiskehittämisen työpajaa. Tutkimukseen organisaatiossa osallistui kolme henkilöä taloushallinnon tiimistä yhteiskehittämisen työpajan kautta. Koko tiimin suuruus on viisi henkilöä. Osallistujien määrä on melko vähäinen, mutta taloushallinnon työtehtävien kohdistuessa nimenomaan näille henkilöille voidaan määräää pitää riittävänä. Koko tutkimuksen dokumentaatio ja tutkimusasetelmaan vaikuttaneet perustelut on arkistoitu koko tutkimuksen osalta. Jos tutkimus toistettaisiin samalla henkilöstöllä, saataisiin samat tulokset. Näin ollen tältä osin tutkimus on ollut reliabeeli. Tulee kuitenkin huomioida, että tutkimuksessa on ollut osallisena yksilöitä ja mikäli tutkimuksessa olisi mukana eri yksilöt, olisi tulokset varmasti erilaiset. Yksilöiden reagoitiin muutoksessa vaikuttavat monet henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten teoriapohjaa käsiteltäessä on todettu. Tutkimus olisi voitu toteuttaa myös haastatteluiden avulla, tällöin olisi mahdollista, että yksilöt olivat tulleet tietoisemmaksi tutkimuksen tarkoituksesta ja yksilöt olisivat voineet alkaa itse ohjata vastauksiaan positiivisempaan suuntaan negatiivisista. Toisella tutkimusmenetelmällä tutkimus olisi voinut tuottaa erilaisia tuloksia ja yksilöt olisivat saattaneet ohjata enemmän omaa ajatteluaan tietoisuuden kautta. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttaja oli tietoinen tutkimuksesta ja vaikutti omaan toimintaansa sekä ajatteluun jatkuvan analysoinnin ja tietoisuuden avulla. Tämän tutkimuksen validiutta tulee tarkastella tiukasti kontekstissaan. Tutkimuksessa on pystytty selvittämään asia, mitä on haluttu selvittää ja on vastattu tutkimuskysymyksiin vaikkakin tutkimuksen kohde on ollut kompleksi muutos kompleksissa ympäristössä. Tässä työssä esitettyjä havaintoja voi hyödyntää muissa organisaatiossa eri tilanteissa, mutta nämä eivät välttämättä sellaisenaan ole ratkaisuja tilanteessa, jossa eri muutoksen osatekijät vaihtuvat. Viitekehityksen rakentamisen avulla osattiin kiinnittää huomiota havainnoituihin asioihin ja pystyttiin refleктоimaan negatiivisia tuntemuksia aiheuttaviin seikkoihin tutkimuksessa ja vahvistamaan positiivisia tuntemuksia.

Toimintatutkimuksen ei nähdä tuottavan yleistettävää tietoa, jolloin siirrettävyys tutkimuksesta ei toteudu. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pätevyyttä toisenlaisissa tapauksissa ja yhteyksissä. Siirrettävyyttä ei pidetä kvalitatiivisen tutkimuksen varsinaisena tarkoituksena ja toimintatutkimuksen voidaan yleisesti katsoa pätevän vain siihen tapaukseen, mitä tutkimus käsitteli (Kananen 2014, 133 -135, 140). Näin on myös tämän tutkimuksen tapauksessa. Kuten yllä totesin tutkimuksen tulosten ovat olleet liitännäisiä kontekstiin eri organisaatioissa ja näin ollen tämän tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan voi pitää tietyiltä osin pätevinä toisenlaisessa tapauksessa. Kuitenkin tästä työstä voi olla hyötyä muille organisaatioille, jotka toteuttavat muutosta jossa ERP järjestelmän ja kirjanpidon sisäänvetoa samanaikaisesti. Tästä työstä voi tietyin osin olla hyötyä myös organisaatiolle, jotka ylipäättään toteuttavat muutosta, johon liittyy prosessien kehittäminen muutoksen läpiviemisenä, tällöin taloushallintoa koskevat prosessit viitekehyksestä voidaan jättää huomiotta. Tästä työstä voi olla myös hyötyä uusille esihenkilöille, jotka ovat keskellä muutostilannetta ja haluavat työkaluja ja näkökulmia itsensä kehittämiseen muutoksen läpiviejinä.

9.4 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Hyvän tieteellisen käytännön peruselementit ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto. Rehellisyydellä tarkoitetaan oikeudenmukaista, avointa, puolueetonta ja yksityiskohtia salailematonta toimintaa. Luotettavuudella tarkoitetaan laadukasta tutkimuksen toteutusta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Arvostuksella eettisestä näkökulmasta tarkoitetaan sitä, että tutkijan toiminta on kaikki arvostavaa. Vastuunkannolla tarkoitetaan sitä, että tutkija kantaa vastuun tutkimuksesta koko tutkimuksen elinkaaren ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023,12).

Tutkimuseettiset näkökulmat ovat olleet koko tutkimuksen ajan huomioituna. Tutkija on toiminut rehellisesti, arvostavasti, luotettavasti ja kantanut vastuun tutkimuksesta. Tutkija on pohtinut tarkkaan tutkimuksessa tiimin pientä kokoluokkaa, ja yksilöiden anonymiteetin takia hän on joutunut jättämään tietyn tason asioita johtopäätöksistä ja analyysistä pois. Anonymiteetin säilyttääkseen tutkija on pohtinut paljon, miten tietyt asiat sanoitetaan tai tuodaan esille tutkimuksen johtopäätöksissä. Tämän takia esimerkiksi suoria yksilöiden sitaatteja ei ole esitetty työssä. Tutkija on ollut objektiivinen aineiston analyysin kanssa. Tulkintaan on voinut vaikuttaa tutkijan oma kokemustausta siitakin huolimatta, että objektiivisuus on tiedostettu läpi koko tutkimuksen. Reflektointiäiväkirjan materiaaleja ei ole näytetty muille ja tiedot on poistettu pysyvästi tietokoneelta tutkimuksen päätyttyä.

Lähteet

- Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita.
- Ala-Nissilä, O. 2010. Ulos finanssikriisistä. Helsinki: KHT-Media.
- Armenakis, A. & Harris, S. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15 (2), 169-183.
- Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* 78 (3), 133-216.
- Burke, W. & Litwin, G. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management* 18 (3), 523-545.
- Burnes, B. 2020. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 56 (1), 32-59.
- Furst, S. & Cable, D. 2008. Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member exchange. *Journal of Applied Psychology* 93(2), 453-462.
- Fredriksson, A., Havukainen, J., Hilmola, J., Ilkka, H., Laitinen, E., Luoma, J., Mikkola, J., Mäkinen, T., Nevalainen, R., Ojala, A., Saari, J., Termäs, K., Tikka, M., Virtanen, P. & Vuorio, A. 2008. Kirjanpitolaki tänään. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpaino.
- Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. 2016. Taloushallinnon taitajaksi. 6. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Halonen, R. 2002. Tietojärjestelmän vaihtaminen. Tapaustutkimus. *Tietojenkäsittelytieteiden lehti* 20, 31- 52.
- Hammer, M. 2007. The Process Audit. *Harvard Business Review* 85 (4), 111-142.
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt: Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Espoo: ProCounter.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi
- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider M., Hussain, S. & Ali, M. 2018. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge* 3(3), 123-127.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino- Juvenes Print.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino oy - Juvenes Print
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona- miten kirjoitan toiminta-tutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Tampereen Yliopisto-paino oy - Juvenes Print.
- Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.

- Kliewe, T., Davey, T. & Baaken, T. 2013. Creating a sustainable innovation environment within large enterprises: a case study on a professional services firm. *Journal of Innovation Management (Porto)* 1 (1), 55-84.
- Kotter, J. 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 73 (2), 59-67.
- Kotter, P. & Schlesinger, L. 2008. Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86 (7-6), 130-139.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 6. painos Helsinki: Otavan Kirjapaino.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. uudistettu painos. Tampere: Tammerpaino.
- Laamanen, K. & Tuominen K. 2002. Prosessijohtamisen toimintamalli: itsearvioinnin työkirja: 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Bench-marking.
- Laamanen, K. & Tuominen K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli: itsearvioinnin työkirja: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Benchmarking.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa: Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oreg, S. 2003. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology* 88(4), 680-693.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010 Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Roberts, L. 1996. Prosessireengineering. Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen, Helsinki: Rastor.
- Rosemann, M. & Vom Brocke, J. 2010. The Six Core Elements of Business Process Management. teoksessa *Handbook on business process Management 1, international Handbooks on information systems*. 107,122.
- Shaikh, A. 2020. Understanding change: A Critical Review of Literature. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)* 2 (2), 40-44.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 16.9.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Van se Ven, A. & Sun, K. 2011. Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives* 25 (3), 58-74.
- Van der Aalst, W., La Rosa, M. & Santoro, F 2016. Business Process Management: Don't forget to Improve the Process. *Business & information systems engineering* 58 (1), 1-6.

Wiggins, L. 2009. Managing the ups and downs of change communication. *Strategic communication management* 2008 13 (1), 20-23.

Sähköiset lähteet

Anderssen, E. 2014. 15 Surprisingly Great Leadership Quotes from Machiavelli. *Forbes*. Viitattu 25.7.2023. <https://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2014/07/31/15-surprisingly-great-leadership-quotes-from-macchiavelli/?sh=e51e3619bb46>

Arvopaperimarkkinayhdistys. Corporate governance Suomessa. viitattu 21.7.2023. <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>

Belyh, A. 2022. Understanding the Kubler-Ross change curve. viitattu 18.11.2023. <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations (New York)* 69 (1), 33-60. Viitattu 14.7.2023. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/0018726715577707>

Ennakkoperintäasetus 20.12.1996/1124. Viitattu 28.7.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961124>

Erriba, A. Lotfi, B. 2021. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management* 13, 1-15. Viitattu 13.7.2023. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

Hallinnointikoodi. Corporate Governance. 2020. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Viitattu 22.7.2023. https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf?_gl=1*163mtvx*_up*MQ.*_ga*MTc5MzgZOTc3My4xNjg5OTQxNTY4*_ga_FPYKLQYGNV*MTY4OTk0MTU2Ny4xLjEuMTY4OTk0MjEwOS4wLjAuMA

Harrington, J. & Voehl F. 2012. *The organizational Alingment handbook: A Catalyst For Performance Acceleration*. E-kirja. CRC Press.

HE 173/1197 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle kirjanpitolain ja laeiksi osakeyhtiölain 11 ja 12 luvun ja osuuskuntalain 79 c §:n muuttamisesta. Viitattu 27.7.2023. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/1997/19970173>

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. *Älykäs taloushallinto. Automaation aika*. E-kirja Helsinki: Alma Talent.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Viitattu 30.7.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kolehmainen, S. 2023 Mitä on muutosjohtaminen? Blogikirjoitus. Viitattu 23.6.2023. <https://teppokolehmainen.com/blogi/muutosjohtaminen>

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

MCS-Management Consulting Services. 2020 Prosessi- miksi ja miten kehittää? viitattu 19.7.2023. <https://mcs.fi/prosessi-miksi-ja-miten-kehittaa/>

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Viitattu 27.7.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Pirinen, H. 2015. *Esimies muutoksen johtajana*. E-kirja. Alma Talent.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-kirja. Alma Talent.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. E-kirja. Alma Talent.

Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A. & Cheng, T. 2018. The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. *International journal of production economics* 199, 95-103. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.02.019>

Rekola-Nieminen, L. 2019. Näin lausui Kila- mutta mitä se tarkoitti? *Tilisanomat* 4/2016. viitattu 26.7.2023. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/nain-lausui-kila>

Rossi, P. 2019. *Conflicts in Leading and Managing Change: Towards a Reflexive Practice*. Teoksessa Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonon, H. & Betwaite, J. (toim.). *Leading change in a complex world: transdisciplinary perspectives*. E-kirja. Tampere: University Press.

Suomi.fi 2023 Yrityksen taloushallinto. Viitattu 20.7.2023. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto>

Taloushallintoliitto 2023. Miten ja kuinka pitkään kirjanpitoaineistoa tulee arkistoida. Viitattu 20.7.2023. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/kirjanpidon-abc/miten-ja-kuinka-pitkaan-kirjanpitoaineistoa-tulee-arkistoida/>

Tammi, O. 2018. Esimies tulee muutoksessa. *Kuntatyö Kunnossa*. Viitattu 5.2.2024. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimies-tukee-muutoksessa.pdf>

Team Laamanen 2021. Kuinka johdon prosesseja tiedolla OSA 1? Viitattu 6.8.2023. <https://teamlaamanen.fi/kuinka-johdan-prosesseja-tiedolla-prosessimittarit-osa-1/>

Tilastokeskus 2023. Lainsäädäntö. Viitattu 21.7.2023. <https://www.stat.fi/org/lainsaadanto/index.html>

Tilastokeskus 2023. Tietojen antaminen tilastointia varten (yritykset ja yhteisöt). Viitattu 21.7.2023. <https://www.suomi.fi/palvelut/tietojen-antaminen-tilastointia-varten-yritykset-ja-yhteisot-tilastokeskus/0ca93257-725c-447a-848a-71730ebc8c47>

Tilintarkastuslaki 2015/1141. Viitattu 23.7.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141>

Työsuojelu.fi. Työnjohto-oikeus. Viitattu 8.1.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/tyonjohto-oikeus>

Verohallinto 2023. Arvonlisäveron yhteenvetoilmoitus- ilmoitusohjeet. Viitattu 21.7.2023 <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/ulkomaankauppa/yhteisokauppa/yhteenvetoilmoitus-ilmoitusohjeet/>

Verohallinto 2023. Näin ilmoitat ja maksat arvonlisäveron erityisjärjestelmässä. Viitattu 21.7.2023 <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/ulkomaankauppa/arvonlis%C3%A4veron-erityisj%C3%A4rjestelm%C3%A4t-onestopshop/arvonlis%C3%A4veron-erityisj%C3%A4rjestelm%C3%A4n-ilmoitus--ja-maksuohjeet/>

Verohallinto 2023. Oma-aloitteiset verot. viitattu 21.7.2023. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/omaaloitteiset-verot/>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja: 20 työkalua*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

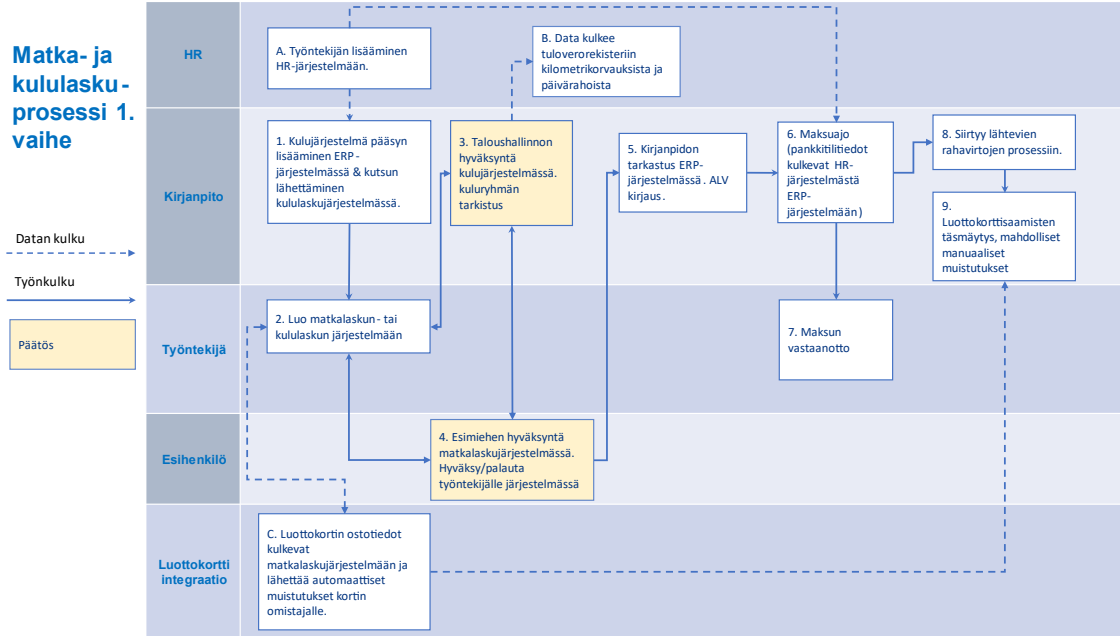
Kuvat

Kuva 1: Organisaation suorituskyvyn ja muutoksen malli (mukaillen Burke & Litwin 1992, 528).	10
Kuva 2: Muutoksen ulottuvuudet (mukaillen Beer & Nohria 2000, 137).	14
Kuva 3: Organisaation muutos Kurt Lewinin 3 vaiheen malliin yhdistettynä (mukaillen Hussain ym. 2016, 126).	16
Kuva 4: ADKAR malli (mukaillen Hiatt 2006, 59) (Kliewe ym. 2013, 61.)	17
Kuva 5: Muutoksen mallit suhteessa Kotterin 8 vaiheisen mallin vaiheisiin ja jakautuminen muutoksen vaiheisiin.	18
Kuva 6: Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (mukaillen Pirinen 2015, muutosvastarinta).	21
Kuva 7: Muutuskäyrä (mukaillen Kubler-Ross 1969; Pirinen 2023, 88).	24
Kuva 8: Muutuskäyrän kommunikaatio nelikenttä (mukaillen Wiggins 2009, 22).	25
Kuva 9: Muutokseen reagoinnin metodit (mukaillen Kotter & Schlesinger 2008, 138).	30
Kuva 10: Prosessimalli (mukaillen Tuominen & Laamanen 2002, 21).	32
Kuva 11: Organisaatioiden prosessien hallinnan kuusi ydin elementtiä (mukaillen Rosemann & Vom Brocke 2010, 112).	35
Kuva 12: Viisi prosessien mahdollistajaa (mukaillen Hammer 2007, 113).	36
Kuva 13: Neljä yritysvalmiutta (mukaillen Hammer 2007, 113).	37
Kuva 14: Prosessitoimintaan siirtymisen vaiheet (mukaillen Laamanen 2005, 50).	39
Kuva 15: Ydinprosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Kiiskinen ym. 2002, 38).	39
Kuva 16: Taloushallinto kokonaisuutena (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 19).	41
Kuva 17: Sähköinen ostolaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 55).	42
Kuva 18: Myyntilaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 79).	42
Kuva 19: Matka- ja kululaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 102).	43
Kuva 20: Pääkirjanpidon muodostuminen (Lahti & Salminen 2014, 152).	44
Kuva 21: Pääkirjanpidon prosessi (Helanto ym. 2013, 30).	44
Kuva 22: Organisaation talousfunktio	55
Kuva 23: Organisaation talousfunktio ERP-järjestelmän käyttöönotto hetkellä	56
Kuva 24: Eri tutkimusotteiden eroja (mukaillen Kananen 2012, 27).	57
Kuva 25: Toimintatutkimuksen tai kehittämistutkimuksen vaiheet (suunnittelu, toteutus, seuranta ja niissä toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet (mukaillen Kananen 2014, 55).	59
Kuva 26: Toimintatutkimuksen aikataulu (aikataulun pohja mukaillen Kananen 2014, 50).	59
Kuva 27: Tämä tutkimustyö suhteessa Burke & Litwinin kahteentoista muutoksen elementtiin.	86

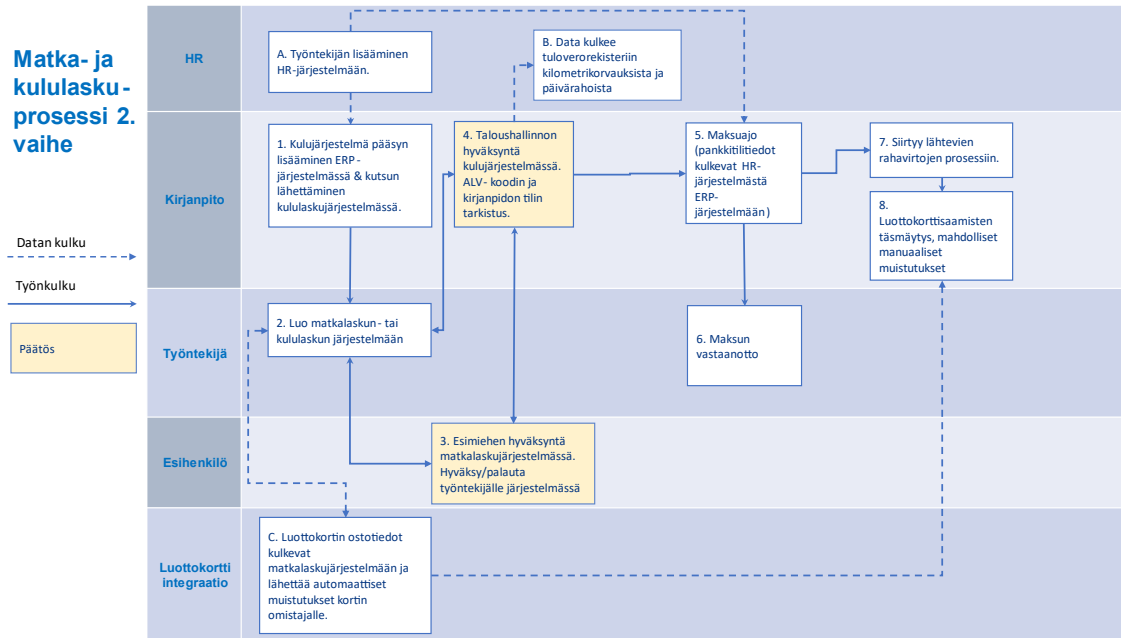
Liitteet

Liite 1: Matka- ja kululaskuprosessi 1. vaihe	95
Liite 2: Matka- ja kululaskuprosessi 2. vaihe	96
Liite 3: Myyntilaskutusprosessi	97
Liite 4: Ostolaskuprosessi.....	98
Liite 5: Lähtevien rahavirtojen prosessi	99
Liite 6: Kuukauden sulun prosessi	100

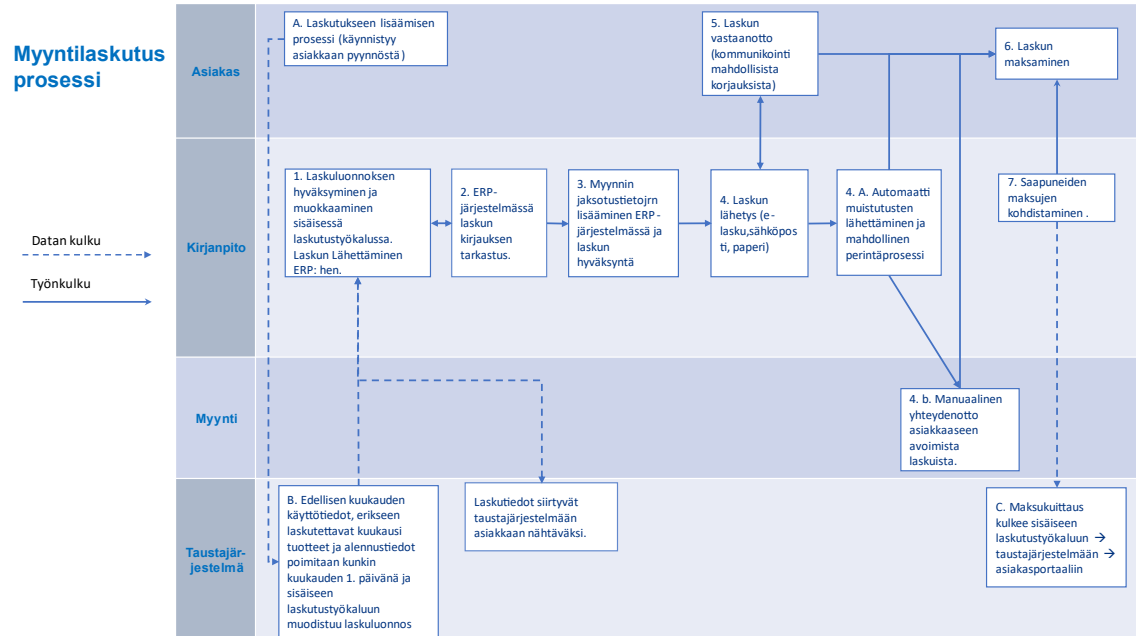
Liite 1: Matka- ja kululaskuprosessi 1. vaihe



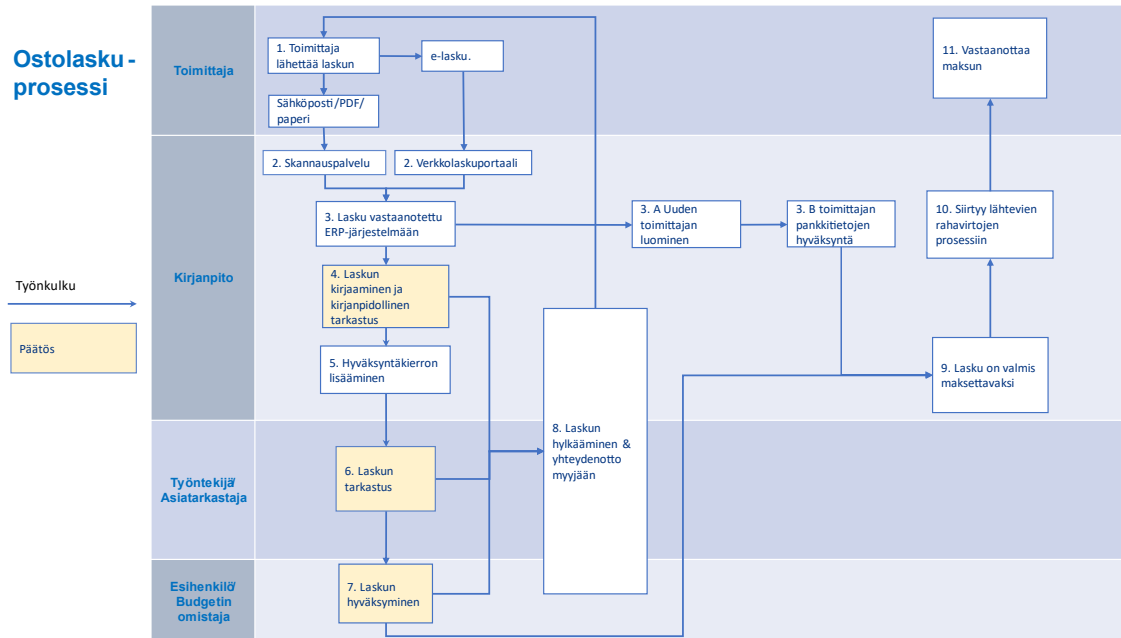
Liite 2: Matka- ja kululaskuprosessi 2. vaihe



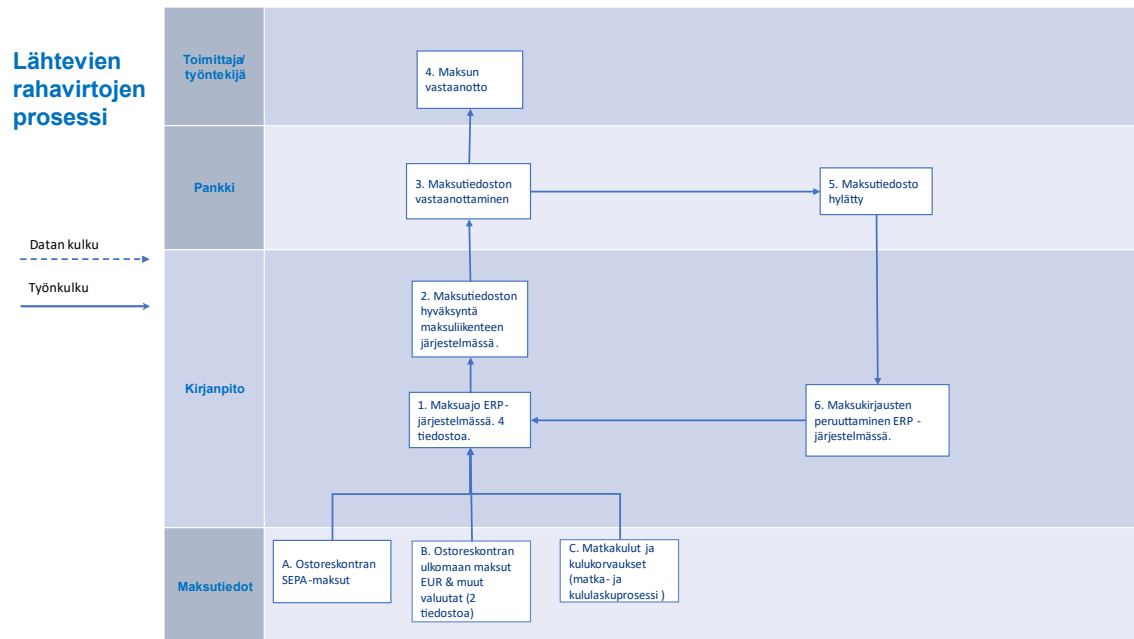
Liite 3: Myyntilaskutusprosessi



Liite 4: Ostolaskuprosessi



Liite 5: Lähtevien rahavirtojen prosessi



Liite 6: Kuukauden sulun prosessi

