

Mika Jussila

# SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT JA NIIHIN PEREHDYTTÄ- MINEN

Case Rantalainen Trainee-ohjelma

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Mika Jussila	Tradenomi (AMK)	Huhtikuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Sähköisen taloushallinnon prosessit ja niihin perehdyttäminen		51 sivua 3 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Rantalainen Oy Mikkeli		
<b>Ohjaaja</b>		
Anna-Liisa Immonen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli arvioida trainee-ohjelman toimivuutta sähköisten taloushallintopalveluiden käyttöönottamisessa asiakasyrityksille. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten trainee-ohjelma on tukenut osallistujia noin kuukauden mittaisen intensiivisen koulutusjakson jälkeen alkaneissa varsinaisissa työtehtävissä ja miten trainee-ohjelman osallistujat ovat onnistuneet asiakkaiden kouluttamisessa ja oman henkilöstön ohjaamisessa uusissa työvaiheissa.</p> <p>Työn alkuosuudessa käsitellään sähköisen taloushallinnon prosesseja niin tilitoimiston kuin heidän asiakkaidenkin näkökulmasta katsottuna. Tässä tuodaan esille, kuinka sähköisen taloushallinnon prosesseja hoidetaan teorialtasolla. Sen jälkeen luvussa kolme on vuorossa perehdyttäminen ja trainee-ohjelmien teoriaosuus.</p> <p>Varsinainen tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin neljää toimeksiantajan trainee-ohjelmaan osallistunutta työntekijää sekä yhtä järjestelmäasiantuntijaa. Haastatteluissa paneuduttiin trainee-ohjelman koulutusjaksoon, sekä sähköisen taloushallinnon suhtautumiseen, osaamiseen ja kouluttamiseen niin oman henkilökunnan kuin asiakkaidenkin osalta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan yleisellä tasolla mitattuna asiakkaat ovat tilitoimiston omaa henkilökuntaa positiivisemmin suhtautuneet sähköiseen taloushallintoon. Prosessien hoitamisessa on toimistokohtaisia eroja, ja ohjeita tulisi laatia laajemmin henkilökunnalle ja asiakkaille. Lisäksi toimeksiantajana olevan taloushallintoalan konsernin tulee panostaa henkilökuntansa kouluttamiseen.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
sähköinen taloushallinto, koulutus, tilitoimisto		

Author	Degree	Time
Mika Jussila	Bachelor of Business Administration	April 2017
<b>Thesis Title</b>		
Processes of electric financial administration and initiation into them		51 pages 3 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Rantalainen Oy Mikkeli		
<b>Supervisor</b>		
Anna-Liisa Immonen		
<b>Abstract</b>		
<p>The goal of this thesis was to estimate how effective the trainee-program is when the goal is to get customers to use electric financial administration. The research problem was to find out how the trainee-program has supported participants at work after one month's training period and how the participants of the trainee-program are managing in education of their own staff and customers.</p>		
<p>The first part of this thesis discusses processes of electric financial administration from the staff's and customer's point of view. Here we look at how electric financial administration is working in the theory. After that in the chapter three we come to the theory of orientation and trainee-programs.</p>		
<p>The actual research was accomplished as a qualitative research. In this research four participants in the trainee-program and a systems specialist were interviewed. The interviews focus on the trainee-program's training period and attitudes towards electric financial administration, know-how and training at both, the staff and the client.</p>		
<p>The results of this examination shows that the customers are more interested in the electric financial administration than the staff of the commissioning enterprise. There are also differences between offices how to manage processes. The customers and staff need more different guides and especially the staff needs more education.</p>		
<b>Keywords</b>		
electric financial administration, practical training, accountancy firm		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT .....	7
2.1	Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto .....	7
2.2	Verkkolaskut .....	9
2.3	Ostolaskut.....	10
2.4	Myyntilaskut.....	12
2.5	Palkanlaskenta .....	14
2.6	Pääkirjanpito .....	16
2.7	Sähköinen taloushallinto asiakkaan näkökulmasta.....	17
3	PEREHDYTTÄMINEN JA TRAINEE-OHJELMAT .....	18
3.1	Mitä on perehdyttäminen? .....	19
3.2	Perehdytyksen muodot .....	20
3.2.1	Vierihoidoperehdyttäminen.....	21
3.2.2	Malliperehdyttäminen .....	22
3.2.3	Laatuperehdyttäminen .....	23
3.2.4	Räätälöity perehdyttäminen.....	24
3.2.5	Dialoginen perehdyttäminen.....	25
3.3	Perehdytys prosessina .....	26
3.3.1	Perehdytyksen suunnittelu .....	26
3.3.2	Perehdytyksen toteutus.....	28
3.4	Trainee-ohjelmat Suomessa .....	29
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	30
5	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	31
5.1	Laadullinen tutkimus .....	31
5.2	Aineiston hankinta .....	33
5.3	Aineiston analyysi .....	35
6	PEREHDYTYS HENKILÖKUNNALLE JA ASIAKKAILLE .....	36

6.1	Ensimmäisen kuukauden yhteinen koulutusjakso.....	36
6.2	Perehdytys omalla toimistolla .....	37
6.3	Asiakkaiden mielipiteet sähköisestä taloushallinnosta ja heidän kouluttaminen ...	39
6.4	Järjestelmäasiantuntijan haastattelu.....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
7.1	Trainee-ohjelman toimivuus tilitoimistossa .....	42
7.2	Henkilökunta ja asiakkaat sähköisen taloushallinnon prosesseissa .....	44
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
8	LOPUKSI .....	48
	LÄHTEET .....	49

## LIITTEET

Liite 1. Palvelupäällikön alkuhaastattelurunko

Liite 2. Trainee-ohjelman työntekijöiden haastattelurunko

Liite 3. Asiantuntijahaastattelun runko

## 1 JOHDANTO

Sähköinen taloushallinto korvaa perinteisen paperisen kirjanpidon ja muuttaa prosesseja niin yrityksissä, kuin myös tilitoimistoissa. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on arvioida trainee-ohjelman toimivuutta sähköisten taloushallintopalveluiden käyttöönottamisessa asiakasyrityksille. Tutkimusongelmana on selvittää, miten trainee-ohjelma on tukenut osallistujia noin kuukauden mittaisen intensiivisen koulutusjakson jälkeen alkaneissa varsinaisissa työtehtävissä, ja miten trainee-ohjelman osallistujat ovat onnistuneet asiakkaiden kouluttamisessa ja oman henkilöstön ohjaamisessa uusissa työvaiheissa. Työ käsittelee ajankohtaisia digitalisaation tuomia vaikutuksia taloushallintoalalla sekä tilitoimiston oman henkilökunnan että sen asiakkaiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on taloushallintopalveluita tarjoava Rantalainen Oy Mikkeli. Toimeksiantaja kuuluu yli 40 tilitoimistoa kattavaan Rantalainen-konserniin, joka lukeutuu Suomessa kolmen suurimman tilitoimistopalveluita tarjoavan yrityksen joukkoon. Työ rajataan koskemaan toimeksiantajan trainee-ohjelman niitä työntekijöitä, jotka tekevät työkseen nykyisten asiakkaiden sähköistymiseen liittyviä tehtäviä. Tutkimuksen paremman luotettavuuden saamiseksi on haastateltu myös yhtä sähköisen järjestelmän asiantuntijatehtävässä työskentelevää henkilöä. Opinnäytetyön haasteena ovat aiheen ajankohtaisuus ja toimeksiantajan konsernin eri yksiköiden erilaiset toimintatavat. Lähdemateriaali sähköisestä taloushallinnosta on niukkaa.

Opinnäytetyö on toteutettu käyttäen laadullista tutkimusta. Aineisto on hankittu suorittaen puolistrukturoidun haastattelun työntekijöille. Haastatteluun on otettu neljä trainee-ohjelman työntekijää ja yksi järjestelmäasiantuntija. Työn viitekehukseen kuuluu kirjallisuuteen ja muuhun lähdemateriaaliin perustuvia tietoja sähköisen taloushallinnon erilaisista prosesseista sekä perehdyttämisestä ja trainee-ohjelmista. Sen jälkeen on vuorossa toimeksiantajan esittely, minkä jälkeen varsinainen tutkimusmenetelmä ja tutkimus sekä sen tulokset ja johtopäätökset.

## 2 SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Perinteisen paperisen kirjanpidon tilalle on tullut sähköinen taloushallinto ja sen tuomat erilaiset prosessit ja niiden vaiheet (Helanto ym. 2013, 4). Digitalisaation myötä myös taloushallintoala on suuressa murroksen vaiheessa. Automatisaation turvin tilitoimiston työntekijöiden rooli muuttuu entistä enemmän tallentajan roolista neuvonantajan suuntaan. (Jokinen 2017.) Sähköinen taloushallinnon hoitaminen ei ole enää pelkästään tilitoimistojen ja suurten yritysten mietinnässä, vaan se on tullut ajankohtaiseksi asiaksi myös pk-yrityksille (Kurki ym. 2011, 18). Fredman (2017) kertoo, että monessa yrityksessä yli 90 prosenttia kirjanpidon kirjauksista tehdään jo automaatiota hyödyntäen.

Sähköisen taloushallinnon avulla saa tehokkuutta liiketoiminnalle sekä säästyy huomattava määrä aikaa. Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on myös tilitoimiston kannalta merkittävä muutos. Tavallisesti siihen liittyy myös tavoitteet liiketoiminnan kehittämistä tulevaisuudessa. Tilitoimistojen tavoitteena on tehostaa prosesseja ja tarjota laadukkaampia palveluita. (Helanto ym. 2013, 4.) Digitalisaation myötä tulevaisuuden tilitoimistoissa työ koostuu enemmän asiakkaiden reaaliaikaisesta palvelusta (Palta ry, 2016).

### 2.1 Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto

Sähköinen taloushallinto on käsitteenä monimuotoinen, mikä tunnetaan yleisesti keskusteluissa myös nimellä digitaalinen taloushallinto, vaikka käsitteissä eroavaisuutta löytyykin. Oleellista on ymmärtää, ettei sähköinen taloushallinto tarkoita samaa asiaa kuin paperiton kirjanpito, jota etenkin 1990-luvulla käytettiin yleisesti määritelmänä. (Lahti & Salminen 2014, 15.)

Sähköisessä taloushallinnossa on aina mukana apuvälineenä yksi tai useampi järjestelmä. Sähköisen taloushallinnon tavoitteena on päästä eroon turhista papereiden lähettelyistä ja arkistoisesta. Sen sijaan tiedot kuljetetaan prosessien läpi sähköisessä muodossa ja mahdollisimman automatisoidusti. (Rantalainen 2016.) Jokisen (2017) mukaan koko digitalisaatio onkin seuraava teollinen vallankumous, johon tulee suhtautua vakavasti. (Tieke 2017) mukaan

ei ole syytä pelätä työpaikkansa puolesta digitalisaation myötä, tarvitsee vain opetella työskentelemään uusilla tavoilla.

Useasti sähköiseksi taloushallinnoksi ajatellaan pelkistettynä vain verkkolas-kuja ja niiden sähköistä käsittelyä (Helanto ym. 2013, 5). Digitaalinen taloushallinto on kuitenkin jotain aivan muuta ja laajempaa. Se kattaa yrityksen kaikki talouteen liittyvät prosessit. Parempi yhteinen nimitys sähköiselle ja digitaaliseen taloushallinnolle olisikin automaattinen taloushallinto. (Lahti & Salmi- nen 2008, 13.) Siinä huomioidaan esimerkiksi myynti- ja ostolaskut, palkanlas- kenta, kulu- ja matkalaskut, maksuliikenne ja varsinainen kirjanpito. Sähköisen taloushallinnon järjestelmät toimivat selaimen kautta pilvipalveluna. Ne ovat edullisia ja näin käytettävissä yhtä lailla suurilla tai pienemmillä yrityksillä. Oh- jelmiston tarjoajan vastuulla ovat päivitykset ja tietoturva, joten siitäkään puo- lesta ei tarvitse itse asiakkaan olla huolissaan. (Helanto ym. 2013, 5.)

Taloushallinnon sähköistäminen ei ole enää pelkkää tulevaisuutta, vaan siitä on tullut osa nykypäiväämme. Perinteinen paperinen kirjanpito on katoamassa tehokkaan sähköisen taloushallinnon tieltä. (Helanto ym. 2013, 4.) Sen tuo- man automatisaation myötä työvaiheet helpottuvat ja nopeutuvat merkittä- västi, koska manuaalisesti tehtävä työ vähenee (Kurki ym. 2011, 18–19). Näin yrityksille jää enemmän aikaa taloushallinnon suunnittelemiseen ja varsina- seen asiantuntijatyöhön (Helanto ym. 2013,4). Lisäksi aukenee sähköinen ar- kisto. Sähköiseen arkistoon saadaan automaattisesti tallentumaan niin kirjan- pitoaineisto kuin tilinpäätösasiakirjatkin. (Leppiniemi 2017.)

Lahti ja Salmisen (2014, 32) mukaan sähköinen taloushallinto tuo sekä tilitoi- mistolle että sen asiakkaalle erilaisia hyötyjä. Konkreettisin hyöty on paperitto- muuden ansiosta vähenevät manuaaliset työvaiheet ja automaattinen tosittei- den kulkeminen asiakkaan ja tilitoimiston välillä. Tämän ansiosta saadaan li- sää tehokkuutta, kun aikaa vapautuu turhista prosessivaiheista. Helanto ym. (2013, 32) listaa suurimpiin hyötyihin mukaan vielä tietojen ajantasaisen käsit- telyn. Tämän ansiosta kirjanpitokin reaaliaikaistuu, jolloin yrityksenkin on pal- jon helpompi seurata esimerkiksi omaa kulurakennettaan sähköisitä rapor- teista. Sähköisyyden myötä sama tieto käsitellään ainoastaan yhden kerran, eikä yksitellen omana vaiheenaan, kuten paperisessa kirjanpidossa.



## 2.2 Verkkolaskut

Suomessa verkkolaskutus on otettu käyttöön vuonna 1999 (Lehtonen 2017, 10). Verkkolasku on kuin perinteinen paperinen lasku, kaikki tiedot vain ovat sähköisessä muodossa ja se lähetetään ja vastaanotetaan sähköisesti (Lahti & Salminen 2014, 62). Viimeisen kymmenen vuoden aikana verkkolaskutus on yleistynyt kovaa vauhtia. Verkkolaskutuksen tuomat hyödyt ovat helposti mitattavissa niin kustannuksellisesti kuin ajallisestikin. Vanhanaikaisen toimintamallin mukaan toimiessa laskuja käsitellään ensin itse manuaalisesti, minkä jälkeen sama tieto toimitetaan kirjanpitäjälle. Tilitoimistossa sama työ tehdään jälleen manuaalisesti. Verkkolaskujen myötä kummankaan osapuolen ei tarvitse tehdä manuaalista työtä. (Helanto ym. 2013, 12–13.)

Verkkolaskujen lähetyksessä ei ole merkitystä, onko laskun vastaanottaja yritys vai tavallinen kuluttaja. Vastaanottaja saa verkkolaskun mukana datan lisäksi kuvan laskusta, jotta sen arkistointi hoituu vaivattomasti. Tavallisesti yritykset vastaanottavat verkkolaskut suoraan omiin taloushallinnon kierrätysjärjestelmiinsä, missä ne hyväksytään ja siirretään maksuun. (Lahti & Salminen 2014, 62.) Tähän asti verkkolaskutukseen ei ole tullut minkäänlaisia uudistuksia, mutta digitalisaation edetessä verkkolaskutuksen uudistaminen tulee ajankohtaiseksi (Lehtonen 2017, 10).

Verkkolaskutuksen käyttö säästää aikaa eritoten ostopuolella, mutta siitä on selkeä hyöty myös myyntipuolelle (Helanto ym. 2013, 20). Suomessa verkkolaskuja lähetetään ja vastaanotetaan operaattorien ja pankkien välityksellä. Laskudatan myötä manuaalinen tallennustyö poistuu ja laskujen käsittely automatisoituu. Vastaanottajalla on mahdollista automatisoida myös verkkolaskujen kirjanpidolliset tiliöinnit. (Lahti & Salminen 2014, 62.)

Verkkolaskutukseen tarvitaan verkkolaskuja välittävä operaattori, esimerkiksi pankki. Tällöin avataan oma verkkolaskuosoite, mitä jatkossa käytetään laskutusosoitteena. Näin ollen yrityksen omaan postiosoitteeseen ei jatkossa vastaanoteta laskuja. Siirtymisen yhteydessä on syytä ilmoittaa kaikille sidosryhmille uudet verkkolaskuosoitetiedot ja pyytää samalla myöskin kaikkia muita ilmoittamaan omat mahdolliset verkkolaskutusosoitteet. (Rantalainen 2016.)

Yritysten verkkolaskuosoitteet löytyvät myös tieke.fi -palvelusta (Lahti & Salmi-  
nen 2014, 62).

Kurki ym. (2011) mukaan Suomen Yrittäjien (10/2009) teettämän tutkimuksen perusteella suomalaisten yritysten maksamissa verkkolaskupalveluiden hinnoissa ja niihin liittyvissä hinnoitteluperiaatteissa on erittäin suuriakin eroja. Etenkin verkkolaskuoperaattoreita käyttävillä yrityksillä erot voivat olla yli tuhansia euroja kuukaudessa. Pankkeja verkkolaskujen välittämisessä käyttävil-  
läkin erot ovat satoja, ellei tuhansia euroja kuukausitasolla. Yllä mainitut erot ovat isoissa yrityksissä, missä laskumäärät ovat suuria kuukaudessa. Pienissä yrityksissä, joissa laskuja lähetetään ja vastaanotetaan alle 100 kappaletta kuukaudessa, erot ovat luonnollisesti huomattavasti pienempiä.

### **2.3 Ostolaskut**

Vanhassa ja perinteisiin kuuluvassa taloushallinnon hoitamisessa ostolasku-  
prosessi on vaivalloinen ja loputon tie. Ensin asiakas vastaanottaa laskun postitse, tämän jälkeen syöttää ja tallentaa kaikki tarvittavat tiedot omassa verkkopankissaan ja maksaa laskun pois manuaalisesti. Kuukauden päätyttyä tilitoimiston asiakas järjestee kaikki ostolaskut tiliotteen mukaiseen järjestykseen ja toimittaa tositteet muun aineiston mukana kirjanpitäjälle, joka tekee samanlaisen manuaalisen tallennusprosessin. Tehdään siis täysin samaa työtä kah-  
teen kertaan. (Helanto ym. 2013, 45.)

Ostolaskujen sähköisessä käsittelyssä kaikki yllä mainitut toimenpiteet onnistuvat muutamalla hiiren klikkauksella. Sähköiseen käsittelyyn vaaditaan vain verkkolaskuja välittävä operaattori. Mikäli yrityksessä on useampia ostolaskujen käsittelijöitä, tulee oman laskujen kierrätysohjelmiston hankkiminen tarpeelliseksi. (Kurki ym. 2011, 25.) Tutkimusten mukaan ostolaskujen sähköistämisen avulla saavutetaan suurimmat kustannussäästöt (Helanto ym. 2013, 45).

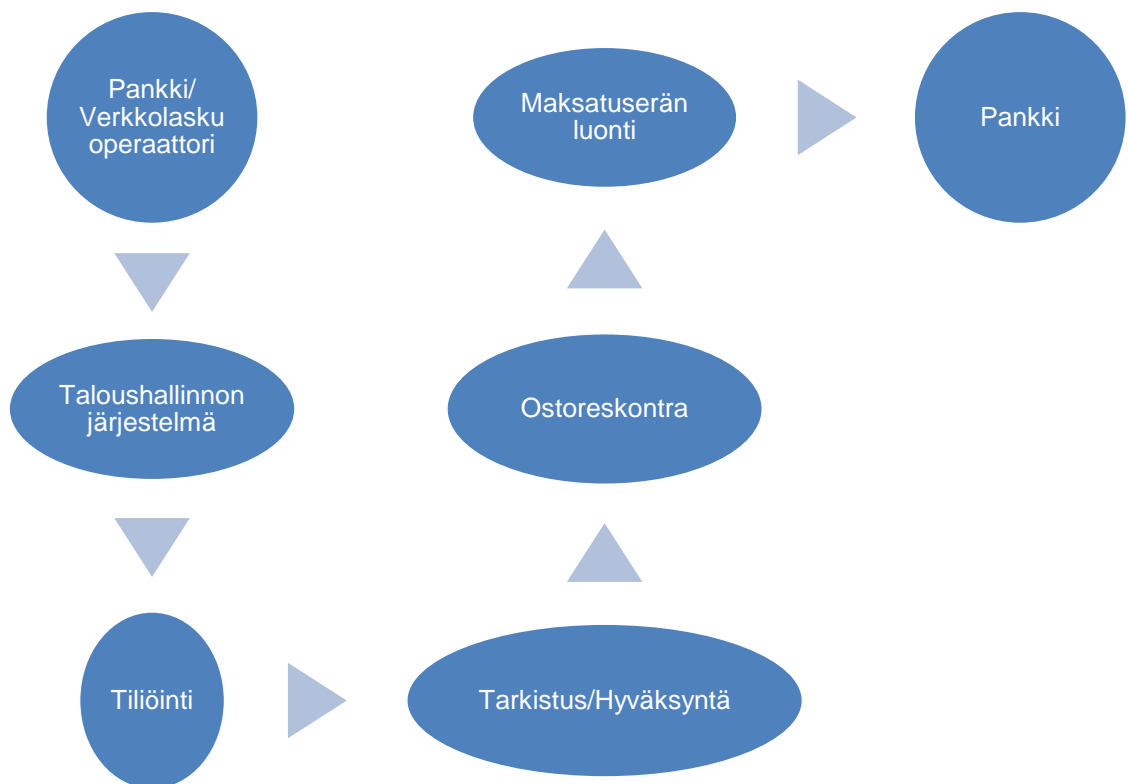
Kululaskujen sähköinen käsittely mullistaa vanhanaikaisen paperisen kirjanpidon. Työ on tehokasta ja kaikki mahdolliset prosessien vaiheet on tehty mahdollisimman helpoiksi ja automaattisiksi. (Helanto ym. 2013, 45.) Kun ostolas-

kut käsitellään kirjanpidon kanssa samassa järjestelmässä, toiminta on mahdollisimman sähköistä ja automatisoitua. Laskut vastaanotetaan järjestelmään, mikä on integroitu verkkolaskuoperaattorin järjestelmään. Näin ollen laskut tuodaan automaattisesti ilman manuaalisia siirtoja. Laskujen käsittely prosessit puolestaan voidaan räätälöidä täysin yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tavallisesti laskun saavuttua järjestelmään asiakas käy hyväksymässä laskun sähköisesti, minkä jälkeen kirjanpitäjä tiliöi laskun, siirtää reskontraan ja hoitaa laskun pankkiohjelman kautta maksuun. Tämä kaikki tapahtuu yhdessä järjestelmässä, sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 66–67.)

Laskujen kierrätysmalli tulee miettiä tarkasti yrityksen tarpeiden ja osaamisen mukaan. Mikäli yrityksestä ei löydy kirjanpidollista osaamista laskun tiliöimiseen, on parempi antaa tilitoimiston tehdä kirjaukset. Tällöin kirjanpitäjän vastuulla on kaikkien laskujen tiliöinti. Halutessaan asiakas voi hoitaa koko ostolaskujen käsittely prosessin itsenäisesti aina reskontraan vientiin ja maksatukseen saakka. Tässä tapauksessa yrityksessä on oltava vankkaa kirjanpidollista osaamista sekä järjestelmän käyttö on sujuttava jouhevasti. (Lahti & Salminen 2014, 68–69.)

Kierrätysjärjestelmiin laskut vastaanotetaan verkkolaskuina tai skannattuina tiedostoina. Ulkoista skannauspalvelua käyttämällä yrityksen tai tilitoimiston ei tarvitse tehdä manuaalista työtä laskujen saamiseksi järjestelmään. Ostolaskut voidaan myös tiliöidä ennalta määritellyin asetuksin, jolloin manuaalinen käsittely vähenee entisestään. Tällainen toiminta on järkevää esimerkiksi puhelinlaskuihin, mitkä tulevat kuukausittain ja ovat tavallisesti saman suuruisia. (Kurki ym. 2011, 26–27.)

Sähköinen ostolaskujen käsittely säästää rutkasti aikaa sekä tavallisesti myöskin rahaa. Laskut siirtyvät reaaliaikaisesti kirjanpitoon, jolloin kirjanpidolliset raportoinnit saadaan valmiiksi huomattavasti entistä paperista mallia nopeammin. (Helanto 2013, 45.) Kurki ym. (2011, 26–27) mukaan samalla virheiden todennäköisyys vähenee, kun manuaalisia työvaiheita poistuu. Laskujen käsittelijöille voidaan asettaa esimerkiksi sähköpostimuistutus aina kun heillä on jotakin tehtävää laskujen kierrätyksessä. Näin vältetään laskujen käsittelyvirran hidastuminen ja varmistetaan laskujen hoitaminen reskontraan ja maksatukseen eräpäivään mennessä.



KUVA 1. Yrityksen sähköinen ostolaskuprosessi (Kurki ym. 2011, 27)

Kuvassa 1 on kuvattu perinteinen ostolaskujen käsittelyprosessi yrityksessä. Riippuen yrityksen toimialasta ja henkilömäärästä, voi ostolaskuprosessiin kuulua useampia henkilöitä. Tällöin laskuilla voi olla erikseen mahdollinen syöttäjä, asiantarkastaja, yleinen tarkastaja ja hyväksyjä. Pk-yrityksissä on tavallisesti vain yksi laskujen hyväksyjä. Näin ollen tiliöinti, reskontraan vienti ja maksatus on ulkoistettu taloushallintopalveluita tarjoavalle yritykselle. (Kurki ym. 2011, 27).

## 2.4 Myyntilaskut

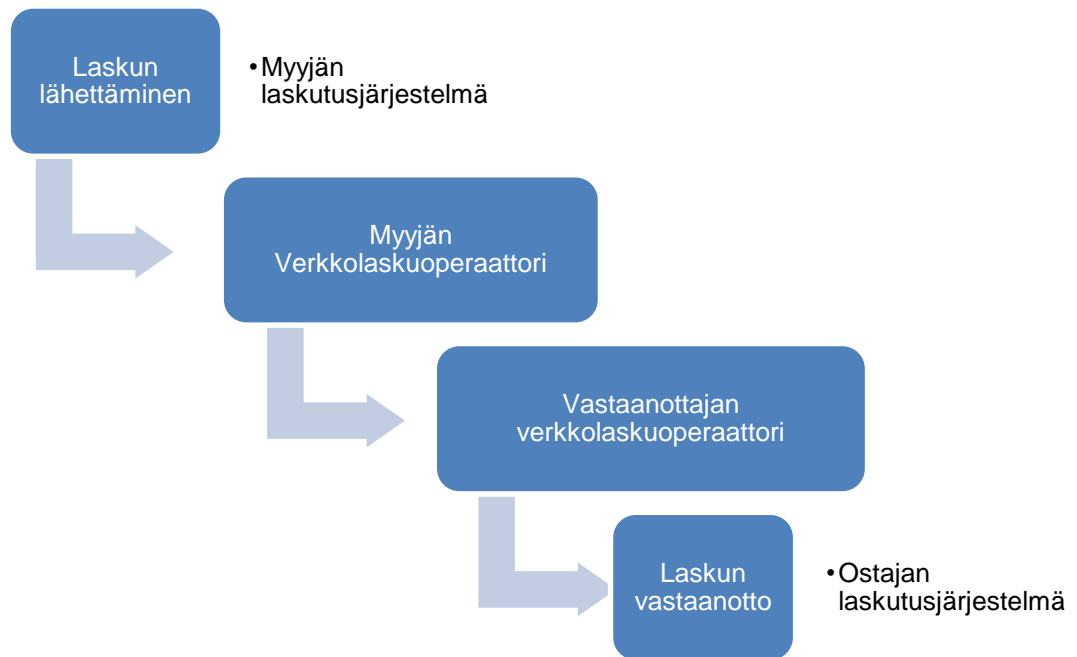
Sähköisesti tehtävä myyntilaskutus tarkoittaa laskujen toimittamista sähköisessä muodossa asiakkaille (Hakonen & Roos 2014, 157). Sähköisesti tehtävä myyntilaskuprosessi on nopea ja yksinkertainen tapa luoda myyntilaskuja. Laskut tehdään ja lähetetään sähköisesti, vaikka laskun vastaanottaja ei pystyisikään vastaanottamaan sähköisiä laskuja. Tämän palvelun mahdollistavat verkkolaskuoperaattorien tarjoamat tulostuspalvelut, mitkä hoitavat kirje-

postin asiakkaan toimesta. Näin itse laskun luoja tekee kaikki prosessit sähköisesti. (Helanto ym. 2013, 43.) Kun operaatio tehdään tilitoimiston kanssa integroidulla järjestelmällä, ei myyntiin liittyviä tositteita tai sähköistä materiaalia tarvitse toimittaa enää kirjanpitäjälle. Tiedot liikkuvat kirjanpitoon automaattisesti. (Rantalainen, 2016.)

Lahti ja Salmisen (2014, 82) mukaan sähköisestä myyntilaskujärjestelmästä tulee laskujen lähettäjälle seuraavat hyödyt:

- virheiden väheneminen, koska samaa asiaa ei tarvitse manuaalisesti kirjoittaa kuin kerran
- postitus- ja tulostuskuluissa säästöjä
- nopeus
- asiakaspalvelun paraneminen
- laskujen läpimenoajan lyhentäminen
- sähköinen arkistointi
- imago.

Myyntilaskujen taustalla ovat sähköiset asiakas- ja tuoterekisterit. Näiden avulla itse laskun luominen tapahtuu nopeasti klikkailemalla vain oikeat tuotteet oikealle asiakkaalle. Saatavienhallintakin toteutuu automaattisesti, kun järjestelmä lukee tiliotteelta saapuneet viitemaksut ja yhdistää suoritukset luotuihin tapahtumiin. (Helanto 2013, 43.) Sähköisen myyntilaskun luonnissa voidaan tehdä enemmän tai vähemmän manuaalista työtä. Tämä riippuu siitä, miten paljon asiakkaan ja tuotteen taakse on luotu automaatiota. (Lahti & Salmisen 2014, 84–85.)



KUVA 2. Yritysten välisen verkkolaskutuksen kulkuprosessi (Kurki ym. 2011, 23)

Kuvassa 2 puolestaan kuvataan tavallinen yritysten välinen verkkolaskujen lähetyks ja vastaanotto. Tavallisesti myyntilaskutusohjelmat muodostavat suoraan tarvittavat verkkolaskut, jotka kulkeutuvat verkkolaskuoperaattorin kautta asiakkaan omaan järjestelmään. On tärkeää muistaa, että asiakkaiden verkkolaskusoitteet on päivitettävä asiakasrekisteriin. Näin varmistetaan laskun perille päätyminen. Kattavat yritysten verkkolaskuosoitetiedot löytyvät tieke.fi verkkopalvelusta. Kuluttajille toimitettavat verkkolaskut, e-laskut, lähetetään joko asiakkaan verkkopankkiin tai NetPostiin, jonka kautta asiakas voi siirtää laskun omaan verkkopankkiinsa. (Kurki ym. 2011, 23.)

Myyntilaskujen luontia ei tarvitse tehdä yksitellen, vaan useamman laskun voi muodostaa helposti kerralla, mikäli esimerkiksi samanlainen jäsenmaksuun liittyvä lasku halutaan lähettää usealle eri henkilölle. (Helanto 2013, 43.) Laskujen luonti suunnitellaan aina tapauskohtaisesti yrityksen toiminnan mukaan. Esimerkiksi tilaus- ja sopimusperusteisen myynnin kohdalla prosessit luodaan hieman eri tavalla. (Lahti & Salminen 2014, 88–89.)

## 2.5 Palkanlaskenta

Yritykset hoitavat palkkahallintoaan joko sisäisesti tai ulkoistamalla. Etenkin pk-yrityksille on tavallista, että palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimistolle.

Tämä vaihtoehto on usein yrityksille kannattavampaa. (Lahti & Salminen 2014, 135.) Palkanlaskentaprosessissa on Lahti ja Salmisen (2014, 138) mukaan eroteltavissa neljä eri vaihetta: Palkka- ja työaika-aineiston keräys, saatujen tietojen tulkitseminen, varsinainen palkanlaskeminen ja palkkakirjanpito ja raportointi. Kokonaisuudessaan palkanlaskenta prosessiin tulee huomioida kaikki prosessiin liittyvät henkilöt ja vaiheet sisältäen viranomaisilmoitukset.

Helanto ym. (2013, 47) mukaan sähköisessä järjestelmässä suoritettu palkanlaskentaprosessi tapahtuu samassa järjestelmässä kirjanpidon kanssa, eikä erillään kirjanpidosta. Se on täten esimerkiksi yrityksen johdon kannalta yksinkertaisempi tapa seurata koko taloushallintoa, koska sähköisestä tuloslaskelmasta nähdään palkkakulujen lisäksi vielä kirjanpitoon liittyvät tuotot ja kulut. Lahti ja Salminen (2014, 135) huomauttaa palkkakulujen olevan monien yritysten suurin kuluerä, joten palkkahallinto tulee toteuttaa mahdollisimman hyvin.

Palkkalaskelmat on mahdollista toimittaa sähköisesti suoraan sähköisestä järjestelmästä. Samoin onnistuu myös palkkojen maksu pankkiyhteyden avulla. Tässäkään taloushallinnon prosessissa ei ole tarvetta tallentaa tietoja erikseen mihinkään muualle, vaan kirjanpidon ja palkanlaskennan taustalle pystytään automatisoimaan kaikki palkkoihin liittyvät sivukulut. (Helanto ym. 2013, 47.) Palkanlaskennan prosessien sähköistäminen ja toteuttaminen tulee miettiä todella tarkasti, jotta niistä saa mahdollisimman suuren hyödyn. Huonosti ulkoistettu palkkahallinto ei välttämättä tuo kustannussäästöjä yritykselle. (Lahti & Salminen 2014, 147.)

Palkkalaskelmat on myös mahdollista toimittaa suoraan työntekijän verkkopankkiin verkkopalkkana. Verkkopalkka on nopea, luontoa säästävä ja turvallinen muoto palkkalaskelmien viennissä. (Nordea, 2017.) Yleisesti palkanlaskenta prosessien sähköistämisen ja automatisoiminen on vielä pk-yrityksien keskuudessa varsin vähäistä. Etenkin palkanlaskentaprosessien alkuvaiheet, kuten tuntien kirjaaminen ja tietojen siirto palkanlaskijalle liikkuu vielä tavallisesti manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 147.)

## 2.6 Pääkirjanpito

Pääkirjanpidossa kootaan yhteen kaikki yrityksessä tapahtuvat liiketoiminnat. Edellä mainitut taloushallinnon prosessit ovatkin juuri pääkirjanpidon osaprosesseja. Pääkirjanpito muodostuu siis monesta pienemmästä kokonaisuudesta, ja se voidaan luoda sähköisesti automatisoimalla eri prosesseja ja liittämällä niitä yhteen. Suurimmaksi osaksi pääkirjanpito syntyy yrityksen liiketoimintaprosesseista tai osakirjanpidosta, esimerkiksi myynti- ja ostoreskontrasta ja palkkakirjanpidosta. (Lahti & Salminen 2014, 150.) Pääkirjanpidon ollessa sähköisessä muodossa myöskin tilinpäätöksen tekeminen helpottuu huomattavasti. Sähköisestä järjestelmästä saadaan tuotua tarvittavat raportit suoraan esimerkiksi tilinpäätöspohjaan, jolloin säästytään todennäköisemmin virheiltä. (Helanto ym. 2013, 53.)

Digitaalista taloushallintoa hyödyntäessä pääkirjanpidon rooli on kaikkein merkittävin, sillä se ohjaa koko taloushallinnollista toimintaa (Lahti & Salminen 2014, 152). Pääkirjanpidossa huolehditaan kokonaisuuden täsmäytyksistä, mahdollisista jaksotuksista ja oikaisuista. Oikein automatisoitu sähköinen taloushallinto pääkirjanpitoineen ei vaadi siitä vastuussa olevalta henkilöltä muuta kuin aineiston ja lukujen tarkastelua. Kaikki data syntyy itsestään. (Lahti & Salminen 2014, 152–153.) Myöskin kirjanpitäjän rooli muuttuu tehtäessä sähköistä pääkirjanpitoa. Digitaalisessa taloushallinnossa myynti- ja ostotiedot tallentuvat reaaliaikaisesti kirjanpitoon, milloin kuukauden lopuksi kirjanpitäjän rooliksi jää lähinnä tarkastusvaihe ja mahdollisten jaksotusten tekeminen. (Helanto ym. 2013, 48.)

Sähköistämisen myötä kirjanpitäjän ajankäyttö muuttuu tasaisemmaksi ja turhista vaiheista päästään eroon. Reaaliaikaisuus tuo tullessaan myös tilitoimistojen uusia kaupallistamisen keinoja, kuten liikkeenjohdon konsultointia ja verotuksellista neuvontaa. Vuorovaikutuksen roolia on mahdollista kasvattaa, kun tiedot ovat molempien käsiteltävissä. Samalla asiakkaan liiketoimintaa opitaan tuntemaan paremmin. (Helanto ym. 2013, 49.)



## 2.7 Sähköinen taloushallinto asiakkaan näkökulmasta

Yleisesti taloushallinnosta puhuttaessa ajatellaan sen tarkoittavan automaattisesti yrityksen kirjanpitoa. Taloushallinto on kuitenkin paljon laajempi käsite, joka tarkoittaa yritykselle montaa erilaista toimintoa. (Helanto ym. 2013, 13.) Tässä luvussa tuodaan esille enemmän vielä taloushallintoa tilitoimiston asiakkaan näkökulmasta katsottuna, ja mitä hyötyjä sähköistämisestä asiakas saa.

Sähköisen taloushallinnon etuna asiakkaalle sekä tilitoimistolle muodostuu esimerkiksi sähköinen arkisto, mikä automaattisesti tallentaa käsitellyt dokumentit. Etenkin jälkeempään tapahtuvassa mahdollisessa tarkastelussa sähköinen arkisto on oiva työkalu, koska sieltä tositteet ovat huomattavasti helpommin löydettävissä kuin paperisena mapeista. (Vieruaho 2016, 32.) Erilaisten prosessien automatisoituessa yrityksen on mahdollista karsia omia henkilöstökulujaan, kun aiemmin ihmisen vaatineen työn on mahdollista tehdä automaattisesti. (Sinervä 2017, 19c.)

Taloushallintoon liittyvät myöskin erilaiset viranomaisilmoitukset, kuten kausiveroilmoitus. Verohallinto panostaa myöskin kovasti tulevaisuuteen ja digitalisaatioon luomalla omia järjestelmiään entistä enemmän sähköisen vastaanottamisen muotoon. Tilitoimiston asiakkaalle on tyypillisesti helpointa antaa tilitoimistolla valtuudet hoitaa nämä ilmoitukset suoraan järjestelmistä, jolloin ensinnäkin asiakas pääsee mahdollisimman helpolla ja toisekseen ilmoitukset menevät varmemmin oikein, kun asialla on alan ammattilainen. (Rautio 2016, 34–36.)

Yleisesti ajatellaan, että sähköinen taloushallinto soveltuu vain isoille yrityksille, mutta tämä ei suinkaan ole totta. Pk-yritykset voivat aivan yhtä hyvin hankkia selainpohjaisen taloushallinnon järjestelmän edullisena pilvipalveluna, jolla yritys säästää aikaa ja rahaa. (Helanto ym. 2013, 34.) Suuremmille yrityksille sähköinen taloushallinto on lähes pakollista nykypäivänä, jotta he pystyvät selviytymään koko ajan kasvavista kontrolli- ja vastuuvaatimuksista. (Lahti & Salminen 2014, 33.)

TAULUKKO 1. Verkkolaskutus säästää aikaa ja rahaa (Helanto ym. 2013, 33)

	Vastaanotto	Lähettäminen	Yhteensä
Paperilasku	14min 28,80 €	10,5min 18,50 €	24,5min 47,35 €
Verkkolasku	1min 3,3 €	6min 10,80 €	7min 14,10 €

Kuten taulukosta 1 nähdään, on tutkimuksen mukaan verkkolaskujen vastaanottaminen ja lähettäminen paitsi nopeampaa, myös rutkasti halvempaa. Tässä hintaan on huomioitu fyysisten kustannuksien lisäksi ajankäytöllinen kustannus. Paperisen laskun vastaanottamisen yhteydessä tehdään paljon turhia työvaiheita, joista on mahdollista päästä eroon verkkolaskujen avulla. (Helanto ym. 2013, 33–34.)

### 3 PEREHDYTTÄMINEN JA TRAINEE-OHJELMAT

Kupias ja Peltola (2009, 9–11) mukaan työtehtävän tai -ympäristön muuttuessa tarvitaan kouluttamista ja valmennusta. Tätä työtä sanotaan perehdyttämiseksi. Uuden työtehtävän alkaessa tai nykyisen tehtävän muuttuessa pitäisi työntekijän saada aina valmennusta uuteen tehtäväänsä. Tätä tukee myöskin työlainsäädäntö. Eri yritysten väliset toimintatavat perehdyttämisen suhteen vaihtelevat kuitenkin hurjasti.

Päävastuu laadukkaasta perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle. Hän vastaa tulokkaan mahdollisimman mielekkästä vastaanottamisesta uuteen yritykseen. Tervetulleen olon takaavat valmiit työtilat ja -välineet, keskusteleminen ja henkilöstön tervehdys. Mahdollisimman tehokkaan perehdytysprosessin luomiseksi tulee perehdytys suunnitella tarkkaan yrityksen toimesta. Perehdytysprosessiin kuuluvat uusi työntekijä, esimies ja koko työyhteisö. Siihen sisältyy tiedottaminen ennen työn alkamista, vastaanottaminen, yritykseen perehdytys, varsinaiseen työtehtävään perehdyttäminen ja konkreettinen työnohjaus. (Hyppönen 2007.)

Trainee-ohjelmat puolestaan ovat tarkoitettu nuorille valmistuville tai vastavalmistuneille korkeakouluopiskelijoille, jotka ovat vasta aloittamassa omaa työuraansa. Trainee-ohjelmat ovat yleisiä suuremmissa yhtiöissä, jotka hakevat tulevaisuuden ammattilaisia pidemmän ajan työsuhteisiin. (Academic Work, s.a.)

### 3.1 Mitä on perehdyttäminen?

Perehdyttäminen on Suomessa saanut alkunsa toisen maailmansodan jälkeen teollisuusmaailmasta. Teollisuustyöntekijöitä aloitettiin opastamaan uusissa työtehtävissä. Tavoitteena oli saada hyvää tulosta mahdollisimman nopeasti massatuotannolla. Tuolloin perehdytyksen tavoitteena oli ainoastaan se, että työntekijä tiesi miten hän oman tehtävänsä hoitaa hyvin. Nykyään perehdytys voidaan ajatella hyvin laaja-alaisena käsitteenä, eikä se välttämättä lopu milloinkaan. Työhön opastaminen on vain yksi pieni osa perehdytyksen prosesseja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36–37.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 13–15) mukaan perehdyttämisen tehtävänä on saattaa uusi henkilö organisaation sisään. Sen tarkoituksena on saada uusi työntekijä mahdollisimman tuottavaksi yritykselle mahdollisimman aikaisin. Prosessin perehdytys ei ole yksinkertainen ja sen voi tehdä monella eri tapaa. Pääasiana on, että perehdytys on onnistunut. Kupias ja Peltola (2009, 9–13) mukaan perehdyttäminen tulee eteen aina uuden työntekijän ja työtehtävän mukana. Toinen hyvä nimi perehdytyksen sijaan olisikin sopeuttaminen. Perehdytys ei tapahdu hetkessä, vaan se on pitkäkestoinen prosessi. Parhaimmillaan perehdytys ei lopu koskaan, vaan joka päivä oppii jotakin uutta.

Käsitteenä perehdyttäminen tuntuu yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa se on erittäin monimuotoinen ja laaja. Tämän lisäksi perehdyttäminen on muuttunut aikojen saatossa paljon ja muuttuu edelleen. Kukaan ei vielä osaa sanoa millaista tulevaisuudessa perehdyttäminen onkaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17–18.) Helsilän (2009, 48–49) mukaan perehdyttämiseen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, mitkä yritys tekee saadakseen uuden työntekijän sopeutumaan ja tutustumaan uuteen työpaikkaan tai -tehtävään. Kupias ja Peltola (2009, 18) huomauttaa perehdyttämisen käsitteenä laajentuneen vuosien aikana. Nykyään perehdytykseen ajatellaan kuuluvan myöskin työhön opastaminen. Perehdytys

ei ole vapaaehtoisesti suoritettava prosessi yrityksille, vaan se kuuluu työturvallisuuslakiin.

Laadukkaalla perehdytyksellä yritys saavuttaa kilpailuetua muihin nähden. Pelkistetysti perehdytyksen tarkoitus voidaan ajatella niin, että sillä pyritään vähentämään virheitä. Tyypillisesti virheitä ja sitä myötä laatuongelmia tulee eteen juuri yritysten kasvuhetkillä ja henkilöstön vaihtuvuuden johdosta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Laadukas perehdytys kehittää paitsi itse perehdytettävää henkilöä, myös opastuksen antajaa sekä koko työyhteisöä (Kupias & Peltola 2009, 19). Puolestaan puutteellisella perehdyttämällä reklamaatiot lisääntyvät ja sitä kautta se kohdistuu suoraan yritykselle lisäkuluiksi. Näitä välittömiä kustannuksia vielä vaarallisemmaksi muodostuvat itse huonon tuotteen tai palvelun saaneet asiakkaat, joiden menetykset ovat rahallisesti vielä monta kertaa suuremmat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21.)

### **3.2 Perehdytyksen muodot**

Työhön perehdyttämässä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Ensimmäiset uudet työntekijät ovat monessa yrityksessä opetettu kädestä pitäen uusiin tehtäviin, mutta toiminnan kasvaessa ja henkilöstön laajentuessa on keksittävä parempia ja tehokkaampia perehdytysprosesseja. Perehdytys ei saa olla liian kädestä pitäen tyyppistä, sillä muuttuvassa yritysmaailmassa tarvitaan aina uusia ideoita ja toisinajattelijoita. Uusia ideoita ja ajattelumalleja ei saa sulkea heti alkuunsa pois. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Perehdytyksen toimintamalli tulee luoda mahdollisimman vahvaksi, jotta uusi työntekijä ei pelkästään sopeuteta uuteen ympäristöön vaan hänet saadaan myöskin sitoutettua. Sitouttaminen on elintärkeää osaamista yritykseltä varsinkin, jos he tunnistavat uuden työntekijän olevan osaava ja tulosta tuottava persoona yritykselle. Näistä henkilöistä kilpaillaan. Yksinkertaisin tapa sitouttaa yksilö yritykseen on hyvä palkka, mutta sillä ei aina taata sitoutunutta yksilöä. Muita keinoja ovat esimerkiksi hyvät työsuhte-etuudet tai miellyttävät työtoverit. Menetelmiä hyvään perehdyttämiseen on monia erilaisia. Yrityksen tehtävänä on muodostaa oman toimintansa kannalta mahdollisimman sopivanlainen perehdytys uudelle tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26.)

### 3.2.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Kupias ja Peltola (2009, 36–37) mukaan vierihoidoperehdyttäminen on yleisin perehdytyksen muoto. Vierihoidoperehdytys on yksilöllistä oppimista, minkä järjestämisestä vastaa esimies tai jokin esimiehen määräämä henkilö. Tässä mallissa uusi työntekijä oppii pikkuhiljaa tekemisen kautta uuden työnkuvan. Vierihoidoperehdyttämisessä tulokas seuraa kokeneemman työntekijän esimerkkiä ja ottaa häneltä oppia käytännön askareisiin. Kjelin ja Kuusisto (2003, 52) huomauttaa tämän henkilön tärkeyden olevan kaikki kaikessa. Mikäli tulokas kokee ensikohtaamisen olevan miellyttävä, hän saa itselleen viihtyvyyden tunteen.

Vierihoidoperehdytyksen etuna on yksilöllisyys. Perehdytys suoritetaan yhdelle henkilölle ja tavallisesti siitä on vastuussa vain yksi henkilö. Tulokkaalle tämä on turvallinen perehdytysmuoto, koska hänellä on selkeä vastuuhenkilö kenen puoleen voi kääntyä. Perehdytyksen vaarana on se, että se voi olla liian kapeakatseista, koska sen suorittaa vain yksi henkilö. Mikäli perehdyttäjä ei ole yrityksen laadukkaimpiin tekijöihin kuuluva henkilö tai muuten sosiaalisilta taidoiltaan vajavainen, voi perehdytyksen laatu kärsiä. (Kupias & Peltola 2009, 37.) Mikäli perehdytyksestä vastaa vain yksi henkilö, on kaikki käytännössä hänen vastuullaan. Ottamalla mukaan lisää henkilöitä ja liittämällä prosessiin koko työyhteisön saadaan jaettua perehdytyksen vastuuta ja tulokas tutustuu automaattisesti uusiin työtovereihinsa. Vierihoidoperehdytyksen suosion vuoksi todennäköisesti perehdytyksistä saadut huonot palautteet juuri johtuvatkin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14–16) mukaan perehdytys koskee koko työyhteisöä, vaikka itse perehdyttämisen suorittaisikin vain yksi henkilö. Prosessiin saisi mielellään kuulua useampiakin erillisiä ohjaavia henkilöitä, jotta myös yritys saisi enemmän irti omista toimistaan sekä itse tulokkaan mahdolliset piilevät kyvykkyydet saataisiin jalostettua mahdollisimman hyvin irti yrityksen eduksi. Uuden työntekijät kyvyt ja ideat pitäisi automaattisesti johtajien haluta kuunnella, koska tavallisesti yritykset haluavat uudistua ja panostaa tulevaisuuteen. Tämä vuoksihan yritys palkkaa uusia työntekijöitä.

### 3.2.2 Malliperehdyttäminen

Perehdytykseen on hyvä luoda omanlainen selkeä konsepti, mikä toteutetaan aina uudelle tulokkaalle. Valmiiksi suunniteltu prosessi tehostaa perehdytysprosessia ja säästää näin ollen myöskin aikaa ja kustannuksia yritykselle. Tätä kutsutaan malliperehdyttämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 37.) Tämä malli tulee kuitenkin luoda hyvin tarkasti ja siihen tulee yritysjohtajan panostaa todella paljon. Mikäli malli on puutteellinen, aiheutuu yritykselle lisäkustannuksia. Mallia tulee myöskin päivittää samaa tahtia kuin itse perehdyttämiskeinojakin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38.)

Malliperehdytykseen kuuluvat selkeät työn- ja vastuunjaot. Perehdytysmateriaalia on hyvä olla myös tekstimuotoisena esimerkiksi työpaikan sisäisestä verkosta saatavilla, mistä lisätietoja ja -ohjeita on helposti saatavilla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi perehdytysohjelmat, perehdytykseen liittyvät muistilistat, tulokkaille tehdyt oppaat ja muut yhteiset ohjeistukset. (Helsilä 2009, 48.) Tämänkaltainen perehdytys takaa paremman työturvallisuuden, mikä on yksi perehdytysprosessin tärkeimmistä asioista. Muita tärkeitä perehdytyksen tavoitteita ovat esimerkiksi työntekijään tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen. Nämä seikat voivat olla vaarassa jäädä heikommaksi, mikäli perehdytysprosessi on luotu liian mallimuotoiseksi esimerkiksi kirjallisessa muodossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50–51.)

Tämän perehdytysmallin hyötyinä nähdään perehdytyksen laadun tasaisuus ja nopeus. Valmiiden oppaiden ja materiaalien myötä oppiminen on helpommin toteutettavissa. Haittana nähdään puolestaan perehdytyksen jäykkyys. Prosessi on jokaiselle samankaltainen, jolloin tulokkaan ideat ja ajatukset eivät välttämättä välity yritykseen oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.) Tulokkaalle tärkeää on työyhteisön jäseniin tutustuminen. Malliperehdytyksessä tätä ei välttämättä taata, mikäli mallia ei ole luotu tarpeeksi vahvaksi. Hyväkään perehdytysmalli tai erillinen koulutusohjelma eivät vielä takaa hyvää perehdytystä. Tulokkaalle esimerkiksi oikeiden ihmisten tapaaminen työsuhteen alussa voi olla tärkeä osa hänen sitouttamistaan ja oppimistaan talon tavoille. Yritysten tulee miettiä etenkin alkuvaikutelman luontia mahdollisimman hyväksi ja mieluisaksi tulokkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 52–53.)

### 3.2.3 Laatuperehdyttäminen

Laatuperehdytys on omanlainen prosessi, missä toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään. Tässä perehdytyksen vastuu jaetaan omille yksiköilleen, mutta esimiehen rooli on edelleen merkittävä. (Lappeteläinen 2011.) Helsilän (2009, 48) mukaan suuremman yrityksen onärkevintä systematisoida perehdytyksen järjestäminen määrittämällä omat perehdyttäjensä ja näin varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Kupias ja Peltola (2009, 39) jatkaa, että laatuperehdytyksessä tärkeää on valita oikeat tiimit ja oikeat perehdyttäjät tulokkaille. Perehdytyksen laatua on tarkkailtava aktiivisesti havainnoimalla tuloksia ja keräämällä palautetta tulokkailta.

Kupias ja Peltola (2009, 39–40) mukaan perehdyttämisen vastuun siirtyessä yksiköille on pelkona, ettei kukaan tiimissä ota tarpeellista vastuuta perehdyttämisestä. Tässä kohtaa esimiehen asema on suuressa roolissa. Hänen on tarpeen tullen määrättävä ne tiimin henkilöt, jotka ovat vastuussa perehdytyksestä. Yleisesti laatuperehdyttämisen hyötyinä puolestaan pidetään sitä, että tulokas pystyy käyttämään oppimaansa laajemmin hyödyksi ja perehdytys on prosessina paljon joustavampi ja sitä kautta laadukkaampi. Tulokas pääsee helposti tiimin jäseneksi ja näin nopeasti mukaan toimintaan.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 186–188) mukaan tämänkaltaista perehdytyksen juuri pitäisi olla. Laatuperehdyttämisessä tulokas sopeutuu varmimmin työyhteisöön ja hänestä saadaan paras irti. Tämän takaa se, että tulokas tutustuu laajasti työyhteisön jäseniin ja toisinpäin. Näin varmistetaan uuden työntekijän ideoiden ja muutosehdotusten esiintulo varmemmin. Tällä on myöskin vaikutusta yleiseen työilmapiiriin. Keskustelun kuuluu olla avointa ja rehellistä, asioita tulee pohtia yhdessä ja luoda sitä kautta päätöksiä. Eli perehdyttämisessä pätee täysin samat ohjeet, kuin missä tahansa hyvien johtamistaitojen oppaissa. Yhteisöllinen ajattelumalli luo paremman ja tiiviimmän suhteen työntekijöiden välille, mikä puolestaan heijastuu yritykselle parempana tuloksena ja työtyytyväisyyslukuina.

### 3.2.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdytyksessä tulokas on ikään kuin asiakkaan roolissa. Hänen kanssaan keskustellaan ja luodaan siitä omanlainen, räätelöity, perehdytysprosessi. (Kupias & Peltola 2009, 41.) Tämänkaltaisessa opetusmallissa myös yritys saa ensiarvoisen tärkeää tietoa omista toimistaan. Uusi tulokas tuo ideansa mukanaan sisään taloon ja yritys saa arvokkaita ideoita toimintansa kehittämiseksi. (Helsilä 2009, 49.) Räätelöinti on hyvä perehdytystapa, koska perehdytyksessä tulee luoda oikeanlainen suhde työntekijän, muiden työntekijöiden ja esimiesten välille. Tämänkaltaista prosessia ei voida toteuttaa minkään perinteisen mallin avulla. Se on aina tapauskohtaista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 176–177.)

Tässä perehdytyksen mallissa etuina nähdään Kupias ja Peltolan (2009, 41) mukaan se, että perehtyjää kuunnellaan. Tämä vahvistaa tulokkaan sitoutumista taloon, kun hänen mielipiteitään ja osaamistaan huomioidaan heti perehdytysvaiheessa. Vaarana puolestaan on se, että mikäli tulokas ei ole tarpeeksi aktiivinen ja motivoitunut uuteen työhönsä voi perehdytys jäädä vajaksi. Tämä perehdytysmuoto vaatii lisäksi järjestäjältä erittäin monipuolista osaamista. Kjelin ja Kuusisto (2003, 73) mukaan ei pitäisi olla mahdollista, että tulokas ei olisi omatoiminen ja aktiivinen persoona, jos yritys sellaista on hakenut. Rekrytointivaihe on jo osa perehdytysprosessia, missä karsitaan yrityksen kannalta heikot vaihtoehdot pois ja keskitytään parhaimpiin. Näin luodaan heti alussa pohjaa toimivammalle perehdytysprosessille.

Laatu- ja räätelöity perehdyttäminen ovat monin osin samankaltaisia, nykypäivän muotoisia perehdytysmalleja. Perehdytys ajatellaan laajana prosessina, missä otetaan huomioon myös tulokkaan ideat ja ajatukset. Tulokkaalle tulee saada mahdollisimman hyvin siirrettyä kokeneiden työntekijöiden opit ja puolestaan uuden työntekijän ideat, ajatukset ja parannukset tulee saada siirrettyä vanhoille toimijoille. Perehdytystavalla ei ole niin suurta merkitystä, kunhan vain varmistetaan tulokkaan mahdollisimman nopea oppiminen omiin työtehtäviinsä, työtovereihinsa ja koko organisaatioon. Yrityksen puolestaan kuuluu mahdollisimman tehokkaasti tunnistaa tulokkaan vahvuudet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–174.)



### 3.2.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisen perehdytys on nimensä mukaisesti kuin vuoropuhelua (Kupias & Peltola 2009, 41). Opastus on tässä mallissa vaiheittaista, missä saadut tiedot ja kokemukset arvioidaan molemmin puolisissa keskusteluissa. Haetaan siis vuorovaikutustilannetta. (Helsilä 2009, 49.) Tässä tavassa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan ja kehittyvät sitä kautta. Dialogisessa perehdyttämisessä suunnittelu- ja toteutusvaihe mietitään yhteisesti perehdyttäjän ja tulokkaan välillä. Dialogisuutta ei pidetä pelkästään perehdytystapana, vaan se on koko yrityksen toimintatapa. Perehdyttämisen suunta tähän panostavissa yhtiöissä onkin menossa juuri dialogisen perehdyttämisen ajatusmalliin. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Esimiehen ja alaisen välinen luottamus ei synny sähköpostin välityksellä, vaan tekojen kautta. Esimies on vastuussa hyvän luottamussuhteen luomisesta alaiseensa. Tässä auttaa se, että esimies osaa käsitellä alaisiaan henkilökohtaisesti ja ymmärtäen ihmisten erilaisuudet. (Auramo 2017, b12.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 213–214) mukaan viimeistään juuri työsuhteen alkuvaiheessa esimiehen ja tulokkaan on syytä käydä syvällinen keskustelu tulevasta työnkuvasta, sen erilaisista rooleista ja tavoitteista. Tämä niin sanottu *orientaatiokeskustelu* on oiva tapa syventyä tulokkaaseen ja toimii myös toisinpäin, eli tulokas saa arvokasta tietoa esimiehensä ajatuksista, toimintatavoista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, ettei orientaatiokeskustelu ole hyväksi vielä ensimmäisten päivien aikana, koska silloin tulokkaalla on niin paljon kaikkea uutta. Parhaan annin syvemmästä keskustelusta saa esimerkiksi toisella työviikolla.

Uusien taloushallinnon sähköisten järjestelmien käyttööntöövaiheessa on tyyppistä juuri dialogisen perehdytysmallin toiminta. Tavallisesti uuteen järjestelmään kuuluu pilotointijakso, missä järjestelmää käytetään enemmän testausmielessä asiakkaalla, jolle on annettu ensin oma koulutuksensa. Pilotointivaiheessa asiakasta kuunnellaan aktiivisesti ja hänen kanssaan mietitään vuorovaikutteisesti parannus- ja muutostideoita. (Lahti & Salminen 2014, 226.) Dialoginen perehtyminen ei näin ollen toimi, mikäli siihen ei ole koko yritys ja sen henkilöstö sitoutunut. Tähän malliin sitoutuneelle yritykselle tämä ei ole vain perehdytystapa, vaan se on oma toimintamalli. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

### 3.3 Perehdytys prosessina

Perehdyttäminen on yrityksessä omanlainen räätälöity prosessi, mihin tulee panostaa työnantajan puolelta. Näin yritys saa uudesta työntekijästä mahdollisimman tuottavan mahdollisimman lyhyessä ajassa. Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevasta työnkuvasta ja siihen liittyvistä tehtävistä, mutta tavallisesti käydään ainakin lävitse yrityksen toiminta-ajatus ja -visio, työpaikan henkilöt ja asiakkaat, työtehtäviin suoraan liittyvät toiveet, velvoitteet ja odotukset. (Helsilä 2009, 48–49.) Tavallisesti perehdyttämisestä vastuussa on organisaation henkilöstötoimi, minkä tehtävänä on myös huolehtia perehdytysprosessien päivittämisestä ajan mittaan. Tämän takaa huolellinen suunnitteluvaihe sekä havainnointien tekeminen perehdytyksen keskellä ja palautteen kerääminen niin tulokkailta kuin perehdyttäjäiltäkin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

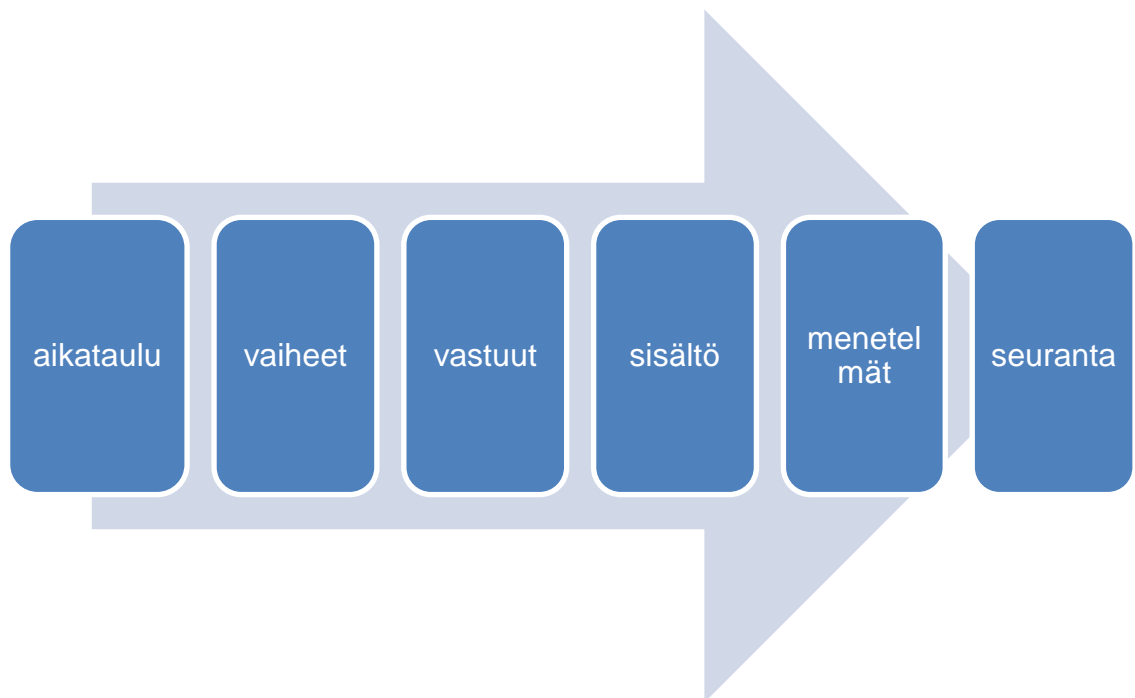
Kjelin ja Kuusisto (2003, 193–194) mukaan perehdytyksen pitää olla samaan aikaan ainutlaatuinen ja yhdenmukainen prosessi. Tulokkaalle ainutkertaisuuden tunteen luominen on tärkeää, jotta hän mieltää yrityksen olevan oikeasti kiinnostunut hänen palveluksistaan. Yhdenmukaisuus tulee puolestaan siitä, että jokainen organisaation jäsen toteuttaa perehdyttämistä yhteisen strategian mukaisesti. Kupias ja Peltola (2009,46) huomauttaa, että perehdytyksen prosessointi riippuu täysin yrityksen koosta ja sen henkilöstömäärästä. Yksityisen yrittäjän ja suuren konsernin välinen perehdyttäminen, sen suunnittelu, toteutus ja arviointi eroavat toisistaan. Kaikkein tärkeintä kuitenkin on se, että perehtyjä saa parhaat mahdolliset lähtökohdat tehdä työtään tulevaisuudessa itsenäisesti ja menestyksekkäästi.

#### 3.3.1 Perehdytyksen suunnittelu

Helsilän (2009, 49) mukaan on olennaista, että perehdytyksen opastus suunnitellaan erittäin huolellisesti. On tärkeää saada teoreettista opastusta, mutta parhaiten oppii itse tekemällä ja kokeilemalla. Työtä on etenkin alussa arvioitava oman esimiehen kanssa aktiivisesti. Tulee arvioida onnistumiset ja myöskin miettiä mahdollisia parannuskeinoja. Tämän avulla henkilö oppii päivä päivältä paremmin tajuamaan yrityksen ideologisia periaatteita ja tavoitteita. Ku-

pias ja Peltola (2009, 47) kertoo, että ei ole yhtä ja oikeaa perehdytykseen liittyvää suunnittelua. Yrityksessä kaiken perehdytyksen voi tehdä yksi ihminen tai sitten siihen voi osallistua koko työyhteisö.

Joissakin organisaatioissa perehdyttämisen vastuu on ainoastaan esimiehellä. Parhaimmillaan esimies saa luotua uudelle työntekijälle erittäin hyvän suhteen yritykseen ja esimieheen. Pelkona kuitenkin on, ettei esimiehellä ole tarvittavaa aikaa perehdyttämiseen. Näin ollen alaiselle välittyy negatiivisia signaaleja esimiehestä ja koko työyhteisöstä. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Perehdytyksen suunnitteluvaihe tulee tehdä hyvin. Hyvään suunnitelmaan kuuluu koko perehdytysprosessi aina rekrytoinnista jatkuvaan ohjaamiseen. Suunnittelussa avainasemassa on perehdytyksen seuranta, koska sitä kautta saadaan arvokasta tietoa juuri sieltä missä perehdytystyötä tehdään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194–195.)



KUVA 3. Perehdytysuunnitelman vaiheet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Perehdytysuunnitelmaan kuuluu monta erilaista vaihetta (kuva 3), mitkä jokainen ovat erittäin tärkeitä prosessin onnistumisen kannalta. Aikataulu on hyvä luoda, mutta sen pitää tarpeen tullen olla joustava, koska jokainen tulokas on erilainen ja omaksuu eri asiat erilaisessa tahdissa. Jatkuva seuranta luo prosessille sen jatkuvuuden ja mahdollisuuden kehittyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

### 3.3.2 Perehdytyksen toteutus

Helsilän (2009, 49–50) mukaan perehdytyksen toteutuksessa on elintärkeää muistaa, että yrityksen perimmäisiä toimintatapoja ei lähdetä opettamaan uudelle työntekijälle. Tämä ajatusmalli tulee siitä, että uusi työntekijä on palkattu tekemään hyvää työtä ja hyvälle työntekijälle ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi parannusehdotukset. Ensimmäisenä ei saa poistaa työntekijän vapaata ajatuksen kulkua ja ideoiden synnyttämistä.

Kupias ja Peltola (2009,47) muistuttaa olevan erilaisia perehdytystilanteita. Joissakin tehtävissä toimintakonsepti on luotu jo täysin valmiiksi eikä sitä haluta lähteä enää muuttamaan millään lailla, kuten he esimerkissään käyttävät valmista formula-autoa ja sen kuljettajaa. Siinä tapauksessa kuljettajan vain tarvitsee perehtyä autoonsa ja oppia käyttämään sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Helsilän (2009, 50) mielestä tämä kuitenkin kahlitsee työntekijän luovuutta.

Kjelin ja Kuusisto (2003,195–197) mukaan mahdollisimman hyvä perehdytys saadaan varmistettua, kun perehdytykseen kuuluvat henkilöt ovat mahdollisimman kokeneita, mutta eivät kuitenkaan liian aloilleen asettuneita vanhan kaartin tekijöitä. Perehdyttäjän tulee myös itse tuntea oma työnsä mieluisaksi, jotta hän saa tulokkaalle luotua mahdollisimman hyvän ensivaikutelman ta- loon. Paras lopputulos saadaan, kun perehdyttäjärengas on laaja ja täynnä motivoituneita ja opastamishaluisia työyhteisön jäseniä.

Hyvän perehdytyksen haasteena on tavallisesti ajanpuute. Etenkin asiakas- palvelu- ja myyntityötä tekevät yritykset ovat niin kiireisiä, että aikaa perehdy- tyksen järjestämiseen tuntuu olevan vähän. Näillä aloilla on mahdollista, että tulokas voidaan kokea kilpailijana, jolloin perehdytys saatetaan tarkoitukselli- sesti jättää kehnoksi. Tämä ei tietenkään ole yrityksen kannalta tervettä ajatte- lua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.) Perehdytyksen toteutus on laadittava niin, että se tukee yrityksen strategisia linjauksia ja tulevaisuuden tavoitteita. Näin perehdytys on isossa kuvassa samassa linjassa yrityksen menestysmah- dollisuuksien kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 43–44.)

### 3.4 Trainee-ohjelmat Suomessa

Suomessa trainee-ohjelmien suosio on kovassa kasvussa. Trainee-ohjelma eli harjoitteluohjelma on yritykselle tehokas keino kehittää omaa brändiään haluttuun suuntaan. Trainee-ohjelmien tavoitteena on löytää sitoutuneita ja mahdollisimman pitkäaikaisia työntekijöitä yritykselle. (Lehtonen 2015.) Juuri harjoitteluohjelmien kautta eri yritykset ovat löytäneet tulevaisuuden johtajia ja menestystekijöitä omaan yritykseensä (Academic Work, s.a). Trainee-ohjelmien yleistyessä haasteeksi työnantajan puolesta nouseekin kysymys, miten erottautua muusta massasta ja saada täten parhaat kandidaatit hakemaan juuri heidän trainee-ohjelmiin. (Lehtonen 2015.)

Trainee-ohjelman kautta yhdistetään käytännön oppimisprosessi ja teoria. Yrityksen toimintaan tutustutaan ohjelman aikana syvällisesti. Tavallisesti trainee-ohjelmiin haetaan työuran alkuvaiheessa olevia amk- ja korkeakouluopiskelijoita. (Academic Work, s.a.) Lehtosen (2015) mukaan trainee-ohjelma on sen verran suuri kustannus yritykselle, että sen tarve tulee olla tiedostettavissa. Myöskin trainee-ohjelman suunnittelun tulee olla huomattavasti perinteistä rekrytointiprosessia huolellisempi ja laadukkaampi. Harjoitteluohjelmia voidaan järjestää pelkästään senkin vuoksi, että yrityksestä tulisi kuuluisampi ja saataisiin luotua positiivista markkinointiviestintää.

Suomen Mentorit (2017) ovat yhdessä monen suomalaisen suuryritysten kanssa lanseeranneet vuodelle 2017 kampanjan, *annetaan 100 vuotta töitä*, jossa yritykset tarjoavat vasta-valmistuneille korkeakouluopiskelijoille puolen vuoden pituisia työjaksoja. Työ on palkallista ja vastaa nuorten koulutusta. Antamalla harjoittelupaikan nuorelle ennaltaehkäistään vastavalmistuneiden syrjäytymistä, mistä kustannukset valtioille ja sitä myötä kansalaisille olisivat huomattavasti suurempia. Tätä kautta nuoret pääsevät heti valmistuttuaan näyttämään kyntensä ja heille annetaan vastuuta ja näytönpaikkoja.

#### 4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Luvun tiedot perustuvat Rantalainen Oy Mikkelin palvelupäällikön haastatteluun ja yrityksen internet-sivuihin. Alkuun kerrotaan yrityksen toimiala ja laajuus sekä minkälaista toimintaa ja palveluita he tarjoavat. Lopussa kerrotaan organisaation järjestämisistä trainee-ohjelmista ja niiden sisällöistä.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja Rantalainen Oy Mikkeli kuuluu taloushallintopalveluita tarjoavaan Rantalainen-konserniin. Yhtiöllä on yli 40 toimipaikkaa noin 550 työntekijää. Yhtiö on perustettu vuonna 1972. Asiakasyrityksiä pääosin Etelä-Suomen maakuntiin kytkeytyneellä konsernilla on jo yli 11 tuhatta. Viimeisten vuosien aikana konserni on kasvanut kovaa tahtia lähinnä yrityskauppojen avulla. Rantalainen on Suomen kolmanneksi suurin taloushallintopalveluita tarjoava yhtiö ja suurimmista ainoa aito perheomisteinen yritys. Kolmannen sukupolven omistukseen konserni siirtyi vuonna 2012.

Rantalainen tarjoaa kattavat nykyaikaiset taloushallintopalvelut kaikille asiakkaille kokoon katsomatta. Yritykselle kaikki asiakkaat ovat yhtä tärkeitä. Ison konsernin hyötyihin kuuluvat laaja tietotaito, mikä mahdollistaa aina parhaan mahdollisen palvelun. Yritykseltä on mahdollista saada kaikki taloushallinnoksi katsottavat palvelut aina perinteisestä kirjanpidosta palkanlaskentaan, vero-suunnitteluun ja yrityskauppoihin liittyvissä asioissa. Rantalaisen hallinto sijaitsee Hyvinkäällä, muutoin konserniin alayhtiöt on jaettu kolmeen eri osaan maantieteellisesti, etelään, itään ja länteen. Alueilla ovat omat operatiiviset johtajansa sekä toimistokohtaiset päällikkönsä.

Rantalainen Oy Mikkeli on entiseltä nimeltään Tilisavotta Oy, mikä koostuu kahdesta toimipisteestä, Mikkelin Vuorikadulla sijaitsevasta toimistosta sekä Ristiinasta Brahenkadulta, joka toimii nykyisin palvelupisteinä ollen auki kaksi päivää viikossa. Henkilöstömäärä on yhteensä 12 henkilöä. Yhtiössä digitalisaatio ja tulevaisuuden työtehtävien muuttuminen on huomioitu hyvissä ajoin. Rantalainen haluaa olla sähköisen taloushallinnon palveluiden tarjoajana edelläkävijä, jonka avulla se erottautuu edukseen kilpailijoista. Yhtiöllä on lähiaikoina tarkoituksena myös polkaista käyntiin omalle henkilöstölleen suunnattu koulutusmalli sähköisten palveluiden käyttöönottamiseksi asiakasyrityksille.

Tässä tarkoituksena olisi saada toimistokohtaisesti lisää potkua digitalisaation nopeuttamiseksi Rantalaisella.

Konsernilla on nyt menossa kolmas trainee-ohjelma muutaman vuoden sisään. Kaksi ensimmäistä toteutettiin ”summer trainee” -muotoisina kesäajan työskentelyjaksoina. Kolmas parhaillaan menossa oleva trainee-ohjelma on vuoden mittainen, missä panostetaan sähköisten järjestelmien hyödyntämiseen ja käyttöönottamiseen niin uusille kuin vanhoillekin asiakkaille. Mukana ohjelmassa on yhteensä 9 henkilöä, jotka toimivat eri toimistoilla ympäri Suomea. Jokaisen työtehtävät eivät ole täysin samanlaisia, osa tekee enemmän myyntiin kuuluvia tehtäviä, toiset vastaavat markkinointiin liittyvistä asioista. Tarkoituksena on levittää sähköisten järjestelmien osaamista myöskin omalle henkilökunnalle.

Trainee-ohjelmaan kuului ensin noin kuukauden mittainen intensiivisempi koulutusjakso, jossa eri puolilla Suomea pidettiin koulutuksia tavallisesti kaksi päivää viikossa. Tämän jälkeen osallistujat siirtyivät varsinaisiin toimipisteisiinsä, missä he aloittivat tekemään omaa varsinaista työtänsä. Osallistujat pitävät edelleen vahvasti yhteyttä toisiinsa. Tapaamisia pidetään pääosin verkkopalvelu Skypen välityksellä, mutta tarkoitus vuoden aikana on myös edelleen pitää yhteisiä tapaamisia, jossa voidaan jakaa omia oppeja ja tuntemuksia sekä miettiä mitä yhdessä voitaisiin tehdä paremmin.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ**

Tässä luvussa tuodaan esille opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä ja mitä se teoriassa tarkoittaa. Selvitetään myös kuinka miten aineiston hankinta ja sen analysointi suoritetaan laadullisessa tutkimuksessa yleisesti ja miten se tässä opinnäytetyössä on tehty.

### **5.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on monimuotoinen käsite. Karkeimmin arvioituna tutkimusmenetelmää pidetään yksinkertaisella tasolla

aineiston muodon kuvauksena. Siinä on vaarana, että sitä pidetään määrällistä tutkimusta pehmeämpänä tutkimusmuotona, koska sen ei ajatella olevan niin tieteellinen tutkimus. (Eskola & Suoranta 1998.) Laadullisella tutkimuksella haetaankin mahdollisimman kattavaa ja yleistävää tulosta tutkittavasta aiheesta. Tämä tutkimusmenetelmä onkin hyvin subjektiivinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan aivan hyvin soveltaa keskenään. Jako kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen on hyvin häilyvää. Laadullinen tutkimus tunnetaan määrällistä heikommin, vaikka siinä peruspiirteet ovatkin pitkälti samanlaiset. Halutaan tehdä johtopäätöksiä ja saada tuloksia. (Alasuutari 1995, 22–23.) Laadullinen tutkimus on vapaampi tutkielma. Ikään kuin määrällinen tutkimus. Siinä voidaan käyttää avoimia kysymyksiä esimerkiksi haastattelun muodossa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Laadullinen tutkimus sopii hyvin tapaustutkimuksiin, joissa halutaan saada tietoon esimerkiksi henkilöstön avoimia mielipiteitä yrityksestä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada tuloksia, mutta välttämättä niitä ei voida yleistää yhtä todennäköisesti kuin määrällisessä tutkimuksessa. Esimerkiksi haastattelu tutkimuksen kautta saadaan paljon laajempia vastauksia, joista voi olla määrällisestä tutkimuksesta saatuja tuloksia enemmän hyötyä tulevaisuudessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–72.) Laadullisessa tutkimuksessa nimensä mukaisesti laatua pidetään määrää tärkeämpänä tekijänä (Vilka 2015, 150).

Omaan tutkimusaiheeseen laadullinen tutkimus sopii hyvin. Tutkimukseen kuuluu alle kymmenen henkilöä, jolloin haastattelut ovat helposti toteutettavissa. Liian suuri haastateltavien määrä voisi tuottaa ajankäytöllisiä tutkimusongelmia. Eikä haastateltavien määrä aina suoraan lisää tutkimuksen laatua tai luotettavuutta. Tästä syystä usein joudutaankin turvautumaan kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus soveltuu siinäkin mielessä hyvin tutkimusaiheeseen, koska työssä tutkitaan juuri yhtä tiettyä kohdetta ja tätä kautta pyritään ymmärtämään paremmin tutkimuskohteen eli trainee-ohjelman toimintaa.



## 5.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto ja sen analyysi ovat laadullisessa tutkimuksessa kvantitatiivista erilaisempaa. Tutkimusyksikön määrä ja tilastollinen argumentointitapa eivät ole tarpeellisia, eikä tavallisesti mahdollistakaan. (Alasuutari 1995, 30.) Tutkimusaineistona voidaan käyttää erilaisia yhdistelmiä, kuten esimerkiksi asiantuntijoiden haastatteluja ja valmiita tutkimuksia (Hakala 2004, 114).

Laadullisessa tutkimuksessa koko aineistoa tarkastellaan usein yhtenä kokonaisuutena. Siitä halutaan saavan rakenteellisesti sisäinen looginen kokonaisuus ja singulaarisesti ymmärrettävä lopputulema. Kvalitatiivisessa analyysissä vaaditaan absoluuttisuutta. Esitetyt tulokset ja niihin pohjautuvat tulokset eivät ole ristiriidassa. (Alasuutari 1995, 28–29.) Eskola ja Suoranta (1998) pelkistävät laadullisen tutkimusaineiston määritelmän sellaiseksi, mikä on ilmi-asultaan tekstiä. Teksti voi olla tutkijasta riippuvaa tai riippumatonta. Esimerkkejä edellä mainituista ovat haastattelut, kirjeet, äänimateriaalit ja havainnoinnit.

Selkeästi suosituin laadullisen tutkimusaineiston keräystapa on haastattelu (Eriksson & Kovalainen 2008, 78). Haastattelututkimuksessa on tärkeää tiedostaa mitä halutaan tietää milläkin kysymyksellä. Kysymykset tulee myöskin luoda niin, että niiden vastauksista saa yksiselitteisiä vastauksia. Haastateltavien kysymykset on myös harkittava haastateltavien mukaan. Yrityksen johdolta ja alaisilta ei kysytä samoja kysymyksiä. (Hakala 2004, 110–111.)

Laadullisessa tutkimuksessa johtolangaksi ei kelpuuteta tilastollisia todennäköisyyksiä. Yksi strukturoimaton yksilöhaastattelu saattaa tuottaa esimerkiksi yli 30 tekstisivua, joten vain harvoissa tapauksissa on järkeväksi katsottavaa toteuttaa niin montaa haastattelua, jotta yksilöiden väliltä löytyisi tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia. (Alasuutari 1995, 29.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa, eli teemahaastattelussa, edetään ennalta valittua teemaa noudattaen, johon liitetään tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun kysymykset luodaan niin, että vastauksilla pyritään saamaan vastauksia nimenomaiseen tutkimusongelmaan. Tyypillisesti puolistrukturoitua haastatte-

lua käytetään silloin, kun haastateltavista tiedetään vähintäänkin joitain perustietoja esimerkiksi heidän ammattiinsa liittyen. Toinen yleinen haastattelu-muoto laadullisessa tutkimuksessa on avoin haastattelu, eli syvähaastattelu. Erona teemahaastatteluun on se, että siinä haastatellaan usein vain yhtä ihmistä. Haastatteluja suoritetaan moneen kertaan varsinaisen tutkimuksen edetessä. Avoin haastattelu on strukturoimaton, jonka myötä siinä on tavallisesti määritettynä ainoastaan ilmiö. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–76.)

Tässä opinnäytetyössä on haastateltu Rantalainen-konsernin trainee-ohjelmaan kuuluvia nykyisten asiakkaiden sähköistykseen liittyvissä työtehtävissä olevia henkilöitä ja yhtä järjestelmän asiantuntijaa. Lisäksi on suoritettu alkuhaastattelu Rantalainen Oy Mikkelin palvelupäällikölle (liite 1). Haastattelut suoritettiin maaliskuun 2017 aikana, kaikki saman viikon aikana. Kuhunkin haastatteluun kului aikaa noin 30 minuuttia. Haastatteluiden valmiin rungon ansiosta haastattelut sujuivat jouhevasti ja kaikkiin kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia. Trainee-ohjelman haastateltavat työskentelevät eri puolilla Suomea, jonka vuoksi haastattelut on suoritettu Skype -palvelun välityksellä sähköisesti. Trainee-ohjelmaan osallistuvista haastateltiin neljää työntekijää. Haastattelut suoritettiin yhden viikon aikana kukin yksityisesti. Asiantuntija-haastattelu suoritettiin myös samalla viikolla trainee-haastatteluiden kanssa. Asiantuntijaa haastateltiin hänen vieraillessaan Mikkelissä.

Trainee-ohjelman neljälle työntekijälle suoritettu haastattelu tutki ja selvitti, miten trainee-ohjelman alussa pidetty noin kuukauden mittainen koulutusjakso on tukenut työntekijöitä sen jälkeen alkaneissa varsinaisissa työtehtävissä. Haastattelurunko on nähtävillä liitteenä (liite 2). Trainee-ohjelman työntekijöiden haastattelu koostui kolmesta eri osa-alueesta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä ensimmäisen kuukauden koulutusjaksosta. Toisessa osiossa haastateltavilta haluttiin saada vastauksia, miten perehdytys varsinaisella työpaikalla, omalla toimistolla tai alueella on toiminut työntekijöiden mielestä. Lisäksi haluttiin selvittää saavatko työntekijät esimiehiltä tukea tarvittaessa ja saavatko he kertoa parannusehdotuksia. Osiossa selvitettiin myös minkälainen oman henkilökunnan vastaanotto työntekijöitä ja sähköistä taloushallintoa kohtaan on ollut. Paneuduttiin myös siihen, että minkälainen henkilökunnan osaaminen Fivaldi -järjestelmän sähköisiin ominaisuuksiin on toimistoilla ja tarvitsevatko he paljon perehdyttämistä. Viimeisessä osiossa

selvitettiin, miten asiakkaat ovat ottaneet yleisesti vastaan taloushallinnon sähköistämisen ja fivaldin sekä miten asiakkaiden koulutukset sähköiseen järjestelmään ovat sujuneet.

Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin yhtä Rantalaisella työskentelevää järjestelmän asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Häneltä haluttiin saada asiantuntijan mielipiteitä ja havaintoja oman henkilökunnan ja asiakkaiden mielipiteistä ja taidoista sähköistä taloushallintoa kohtaan (liite 3).

### **5.3 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysi voidaan laadullisessa tutkimuksessa suorittaa erilaisin metodein, mutta pääasiallisesti se on aina sisällönanalysointia. Laadullisesta tutkimuksesta löytyy aina paljon erilaista analysoitavaa, tärkeää on löytää oikeat asiat ja tuoda ne esille raportoinnissa. Aineiston analysoinnissa erottautuvat aloittelevat ja kokeneet tutkijat. Kokenut tutkija osaa karsia turhat asiat pois ja keskittyä kaikista tärkeimpiin, mitkä vaikuttavat tutkimukseen ja sen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.)

Vaarana aineiston analysoinnissa on Metsämuurosen (2006, 121–122) mukaan se, että tavallisesti kvalitatiivisen tutkimuksen suorittajalla on vahva ennakkokäsitys ja ajatus tutkimuksen tuloksista, jolloin hän saattaa analysoida tuloksia harjaan johtavasti. Mitä paremmin tutkija osaa pitää subjektiivisen ennakko olettamuksensa erossa aineiston analysoinnissa, sitä tarkemman ja paremman analyysin hän saa aikaan.

Tuomi ja Sarajärven (2009, 97–99) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on havaittavissa kolme erilaista analyysimuotoa, jotka ovat aineistolähtöinen-, teoriaohjaava- ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöinen analyysi on näistä selkeästi yleisin analysointi muoto. Siinä tuloksia katsotaan suoraan ja ainoastaan saadun aineiston perusteella ilman teoriakatselmusta. Muissa analysointi muodoissa on mukana myös teoreettinen viitekehys, mikä on mukana aineiston tulosten raportoinnissa.

Aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat usein myös yhtäaikaaisesti tutkimusta suorittaessa. Jotta analysoiminen on mahdollista, on aineisto saatava

sellaiseen muotoon, josta johtopäätöksiä on mahdollista tehdä. Tätä kutsutaan aineiston litteroinniksi eli puhtaaksi kirjoittamiseksi. Tutkimuksen nopeuttamiseksi on mahdollista litteroida vain aineiston raportoinnin kannalta tärkeitä osia. Tällöin puhutaan valikoidusta litteroinnista. (Metsämuuronen 2006, 122.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysi on suoritettu täysin sisällönanalyysiin ja sitä kautta aineistolähtöiseen analyysiin. Ilman teorialähtöistä analysointia tai raportointia. Tehdyn tutkimuksen tulokset perustuvat siis ainoastaan tutkimushaastatteluihin, jotka haastateltaville trainee-ohjelmaan osallistuville Rantalaisen työntekijöille sekä järjestelmän asiantuntijalle on suoritettu.

## **6 PEREHDYTYS HENKILÖKUNNALLE JA ASIAKKAILLE**

Tässä luvussa käydään lävitse tutkimukseen kuuluneiden tutkimushaastatteluiden tulokset. Trainee-ohjelmaan kuuluvien haastattelut suoritettiin verkkopalvelu Skypen välityksellä ja asiantuntijan haastattelu suoritettiin Rantalaisen Mikkelin toimistolla. Kukin haastateltava haastateltiin yksityisesti. Haastateltavat pysyvät tutkimuksessa nimettöminä, samoin heidän toimistonsa ja alueensa joissa he työskentelevät. Ensimmäisissä alaluvuissa käsitellään trainee-ohjelmaan osallistuvien työntekijöiden haastatteluiden tulokset ja viimeisessä luvussa asiantuntijahaastattelu. Asiantuntijahaastattelun runko oli muutoin hyvin samankaltainen trainee-ohjelmaan osallistuneiden kanssa, mutta luonnollisesti häneltä ei mielipiteitä trainee-ohjelmasta tiedusteltu.

### **6.1 Ensimmäisen kuukauden yhteinen koulutusjakso**

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että he saivat kuukauden koulutusjakson aikana selkeän kuvan Rantalaisesta työnantajana ja minkälaiset ovat konsernin tulevaisuuden tavoitteet taloushallintoalalla. Haastateltavat olivat erityisen tyytyväisiä siihen, että koulutustilaisuuksiin oli selkeästi panostettu paljon. Tämän ansiosta haastateltaville syntyi kuva, että heistä todella välitetään. Lisäksi haastateltavia miellytti se, että koulutuksiin osallistuivat ahkerasti omien alueiden johtoportaan jäsenistöä sekä yhdellä kokoontumisella he pääsivät kuulemaan myös koko konsernin johtajan, Antti Rantalaisen, tervehdykset.

Haastateltavat olivat myös mielissään koulutukseen valituista paikoista. Eniten miellytti laivalla järjestetty kaksipäiväinen koulutus.

*Fivaldi-perehdytys* ensimmäisen kuukauden koulutusjakson aikana sen sijaan ei saanut yhtä positiivista palautetta. Vastauksista ilmenee selkeästi, että sähköisen järjestelmän käyttöä olisi kaivattu paljon enemmän perehdytysjaksolla. Vastauksista käy ilmi, että olisi kaivattu oikeita case -tapauksia koulutusjaksolla, eli olisi yhteisesti opastuksella suoritettu sähköiseen taloushallintoon siirtyvän yrityksen siirtoprosessi fivaldissa. Haastateltavien kirjanpitotaidot olivat alussa melko suppeat. Näin ollen ymmärrys etenkin fivaldissa tapahtuvista prosesseista olisi ymmärretty nopeammin käytännön esimerkkejä hyödyntäen. Kaksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että mikäli omalla varsinaisella toimistolla oli saatavilla fivaldi osaamista, ei koulutusjakson suppeammasta järjestelmän koulutuksesta ollut haittaa.

*Asiakasprosessista selviytyminen* omatoimisesti onnistuu tällä hetkellä, noin kuusi kuukautta koulutusjakson jälkeen, jokaiselta haastatellulta. Osalla oli alkuun ongelmia päästä prosesseihin kiinni, mutta haastateltavien mielestä koulutusjaksolla sai niin hyvän kuvan perusprosessin vaiheista, että sen avulla he oppivat nopeasti oman työskentelynsä vaiheet. Osalla tämä ei aluksi onnistunut sen vuoksi, ettei heillä ollut tarpeelliset työkalut käytettävissä omalla toimistollaan. Yhdellä haastateltavista tämä ongelma jatkui noin neljä kuukautta, minkä vuoksi hänellä ei ollut mahdollisuksiakaan selviytyä koko asiakkaan sähköistämisen prosessista omatoimisesti. Puolet haastateltavista suoriutuivat omien sanojensa mukaan heti ensimmäisestä kuukaudesta lähtien koko asiakasprosessista omatoimisesti.

## **6.2 Perehdytys omalla toimistolla**

*Työnantajan perehdytyksen* suhteen haastateltavista paljastui selviä toimisto-kohtaisia eroavaisuuksia. Puolet haastateltavista joutuivat käytännössä täysin tyhjän päälle varsinaisten työtehtävien alettua. Heillä ei ollut kunnollista perehdytystä omalla toimistollaan tai alueellaan. Tämän vuoksi he joutuivat opiskelemaan asioita paljon itsenäisesti. Tämä luonnollisesti vei paljon aikaa ja hidasti alussa varsinaisen työn sisään pääsemistä. Toisella puolikkaalla haasta-

telluista puolestaan toimistolla tapahtunut perehdytys oli onnistunut. Vastaukset kulkevat käsi kädessä kysyttäessä esimiehiltä saatavaa tukea. Toimistokohtaiset erot ovat tässäkin erittäin suuret. Puolet kokevat, etteivät saa esimiehiltä riittävää tukea. Esimiehillä tuntuu olevan koko ajan niin suuri kiire, ettei heillä riitä aikaa yksittäisille työntekijöille.

Kysyttäessä *parannusehdotuksien esittämisestä* omalla toimistolla, haastateltavat saavat niitä esittää, mutta välttämättä ne eivät johda mihinkään. Osalla nousee esille jälleen esimiesten kiireellisyys. Haastateltavia kyllä kuunnellaan, mutta mikäli jotakin halutaan parantaa jää se täysin omalle kontolle. Puolet vastaajista kokevat saavansa esittää parannusehdotuksia työyhteisössä ja heitä myöskin kuunnellaan. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että häneltä tullaan erikseen kysymään mielipiteitä eri asioihin.

*Henkilöstön vastaanotto* trainee-työntekijöitä kohtaan toimistoilla on myöskin ollut hyvin sekalaista. Vain yksi vastaajista kertoi, että hänellä vastaanotto oli yleisesti hyvä ja häntä etenkin alussa mielellään autettiin ja neuvottiin yleisissä asioissa. Tässäkin on havaittavissa toimistokohtaisia eroja. Pienemmillä toimistoilla vastaanotto on yleisesti ollut parempaa kuin suuremmilla toimistoilla. Jokaisen vastaajan mielestä henkilöstön vastaanotto heitä kohtaan on kuitenkin koko ajan mennyt parempaan suuntaan ja näin ollen haastateltavillakin on kotoisampi olo olla töissä.

*Oman henkilökunnan mielipiteet sähköisestä taloushallinnosta* eivät ole kenenkään haastateltavan mielestä riittävän hyvät yleisellä tasolla. Henkilökunta ei ole riittävän sitoutunut sähköiseen taloushallintoon. Haastateltavien mukaan oma henkilökunta selkeästi pelkää uuden oppimista. Positiivisin mielin ovat ne työntekijät, joilla on jo osaaminen sähköisestä taloushallinnosta, mutta kokemattomat työntekijät eivät suhtaudu asiaan riittävällä tasolla. Tämä on tuottanut haastateltaville ongelmia omaan työhönsä, koska kirjanpitäjät eivät ole riittävän myötämielisiä heidän työnsä suhteen. Puolet haastateltavista ovat havainnoineet työntekijän iällä ja sähköisen taloushallinnon mielipiteellä olevan selkeä korrelaatio. Mitä iäkkäämpi työntekijä sitä negatiivisempi mielipide sähköisestä taloushallinnosta. Poikkeuksia kuitenkin löytyy, joten tätä on vaikea lähteä yleistämään. Selkeästi osalla toimistoista ikä ja mielipiteet korreloivat enemmän määrin, kun taas toisilla alueilla tätä ei ole huomattu.

*Henkilökunnan perehdytys fivaldiin* on sujunut myös vaihtelevasti. Vastauksista käy ilmi, että pelkästään fivaldin perusominaisuuksien ymmärtämisessä on suuria alueellisia eroja. Fivaldin sähköisen taloushallinnon osaaminen on pääosin melko suppeaa. Siihen on tarvinnut paljon perehdytystä. Vastauksista käy myös ilmi, että sähköiset ominaisuudet hallitsevat toimistokohtaisesti vain muutama työntekijä ja nämä työntekijät nimenomaan hoitavat sähköisiä asiakkaita. On myös toimistoja, joilla kokemus sähköisestä taloushallinnosta on ollut jo valmiiksi riittävää. Näillä toimistoilla haastateltavien ei ole tarvinnut käyttää aikaansa oman henkilökunnan kouluttamiseen. *Osaamisen puutteita omalla* henkilöstöllä löytyy perusasioista lähtien kuten reskontran hoitamisesta. Myöskin myyntilaskuprosessi on monelle täysin hämärän peitossa. Tosin siinä pääosan tehtävistä suorittaa tavallisesti asiakas itse. Näin ollen myyntipuolen tiedottomuus on paremmin ymmärrettävissä. Huolestuttavana asiana vastauksista käy ilmi se, että osa omasta henkilökunnasta ei ymmärrä mitä asiakas tekee sähköisessä taloushallinnossa. Tässä on esimerkiksi ostolaskujen käsittelyprosessissa vaarana erilaiset sekaannukset laskujen kanssa, mikäli kirjanpitäjä ei ymmärrä prosessin kulkua. Omalla henkilökunnalla on myös suuria puutteita verkkolaskujen ymmärtämisessä ja erilaisten välitystapojen kanssa.

### **6.3 Asiakkaiden mielipiteet sähköisestä taloushallinnosta ja heidän kouluttaminen**

*Asiakkaiden mielipide sähköisestä taloushallinnosta* on ollut jokaisen vastaajan mielestä positiivinen. Asiakkaat ymmärtävät sähköisen taloushallinnon tuomat hyödyt. Asiakkaat ovat lähes poikkeuksetta olleet ainakin jollain tasolla kiinnostuneita sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä. Toki muutamia poikkeuksia isosta asiakasmassasta tietenkin löytyy, eikä jokainen asiakas ota sähköisiä ominaisuuksia käyttöön, mutta yleisellä tasolla vastaanotto on haastateltavien mielestä ollut hyvää. *Mielipiteet Fivaldi -järjestelmästä* ovat myös olleet positiiviset. He kokevat Fivaldin helpoksi ja käyttäjäystävälliseksi järjestelmäksi, mikä tehostaa heidän taloushallinnon prosessejaan. Asiakkaat ovat olleet myös Fivaldista saataviin kattaviin raportteihin tyytyväisiä. Erityisen tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet ostolaskujen käsittelyyn fivaldissa. Se on heidän

mielestään helppokäyttöinen ja säästää heidän omaa aikaansa hurjasti. Myyntilaskutukseen ollaan myöskin tyytyväisiä. Myyntipuoli vaatii enemmän opettelua, mutta se on tehostanut vastaajien mukaan asiakkaiden toimintoja.

*Asiakkaiden koulutukset* ovat sujuneet pääosin hyvin. Haastateltavien mukaan oman tuntemuksen karttuessa myöskin asiakkaan koulutuksen laatu on parantunut huomattavasti. Vastauksista käy myös ilmi, että asiakkaan oma aktiivisuus ja atk-taidot ovat myös vaikuttaneet kouluttamiseen. *Jälkikoulutusta* kaipaa moni asiakas vielä varsinaisen koulutuksen jälkeen, mutta nämä asiat hoituvat puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Vain muutamalle asiakkaalle on vielä varsinaisen koulutuksen jälkeen järjestetty uusintakoulutus.

*Ajallisesti* koulutukset jakaantuvat niin, että ostolaskujen käsittelyprosessin koulutukseen kuluu keskimäärin noin 30 minuuttia ja myyntilaskutuksen kouluttamiseen menee noin 60 minuuttia. Ajat vaihtelevat hieman haastateltavien kesken, mutta jokaisen vastauksesta käy ilmi, että myyntipuolen kouluttamiseen kuluu enemmän aikaa. Asiakkaille vaikeaksi asiaksi ymmärtää sähköisessä taloushallinnossa on haastateltavien mukaan muodostunut verkkolaskutuksen ymmärtäminen kokonaisuudessaan. Kysymyksiä tulee verkkolaskuosoitteista, -operaattoreista ja laskutuksen välitystavoista. Selkeästi on vaikea ymmärtää, mitä polkua verkkolaskut kulkevat ja mitkä tiedot ovat oleellisia, jotta verkkolaskut liikkuvat onnistuneesti. Ongelmat liittyvät selkeästi myyntipuolelle. Ostolaskujen käsittelyssä on haastateltavien mukaan selkeästi vähemmän ymmärtämättömyyttä havaittavissa.

#### **6.4 Järjestelmäasiantuntijan haastattelu**

Järjestelmäasiantuntijan haastattelussa nousi myös esille, että henkilökunnan mielipiteet ovat yleisellä tasolla negatiiviset sähköisestä taloushallinnosta. Hän on tavannut paljon muutosvastarintaa. Hänen mukaansa tämä johtune siitä, että yleisissä atk-taidoissa on kauttaaltaan puutteita. Tämä johtaa siihen, ettei uusia teknillisiä asioita uskalleta lähteä välttämättä oppimaan. Tällaisia yleisiä atk-taitoihin liittyviä ongelmia tuottaa haastateltavan mukaan tulostaminen, tiedostojen käsittely ja näytön asetukset.



Haastateltavan mukaan toimistokohtaisia eroja henkilökunnan osaamisessa on havaittavissa. Esimerkiksi reskontrien hoitamisessa on alueellisia eroja toimistoittain. Asiantuntijan mukaan erot liittyvät toimistojen kokoihin. Mitä enemmän henkilökuntaa sitä enemmän osaamista. Tulokset ja havainnot ovat kuitenkin vain yleisellä tasolla, eli poikkeavuuksia löytyy paljon. Osalle sähköinen taloushallinto on jo varsin tuttu käsite ja he myös osaavat sen prosesseja hoitaa mallikkaasti. Harmillisesti näitä ei vain toimistoilla ole kuin muutama. Hänen mukaansa sähköisiä asiakkaita tulisi jakaa tasaisemmin työntekijöiden kesken, jotta toimistoille saataisiin laajemmin osaamista.

Asiakkaiden suhtautuminen sähköiseen taloushallintoon on yleisesti positii- vista haastateltavan mukaan. He ovat motivoituneita ja avoimia ottamaan vastaan uudistuksia. Silti kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan vielä ole päättäneet sähköiseen taloushallintoon lähteä mukaan. Tämä johtuu haastateltavan mukaan siitä, ettei koeta sen toistaiseksi helpottavan merkittävästi omia talous- hallinnon prosesseja. Tämä on havainnoitu nimenomaan pienempien yritysten toimesta, joilla tositemäärät ovat maltillisia. Järjestelmistä asiantuntija hallitsee parhaiten fivaldi järjestelmän. Fivaldi tuottaa haastateltavan mukaan tasaisesti pieniä ongelmia asiakkaille, mutta suuremmilta haasteilta on vältytty. Hänen mukaansa ostolaskujen kierrätys ja myyntilaskujen web-sovellukset on otettu tasaisen hyvin vastaan. Kummastakaan ei ole kuulunut valituksen sanoja asiakkailta. Ongelmia saattaa tulla enemmän reskontrien puolella, koska näitä ai- nakin toistaiseksi hoidetaan erillisen sovellusikkunan kautta. Asiantuntijan mu- kaan selainpuoli on huomattavasti selkeämpi asiakkaille.

Sähköisten prosessien koulutuksen onnistuminen asiakkaalle riippuu haasta- teltavan mukaan paljon asiakkaan omasta aktiivisuudesta ja tietoteknisistä tai- doista. Koulutustilaisuudessa tulee niin paljon asiaa kerralla, että se vaatii asi- akkaalta täydellistä keskittymistä. Tällöin myös vältytään todennäköisemmin jälkikoulutuksilta ja muilta lisäkysymyksiltä. Ajallisesti asiantuntijan mukaan osto- ja myyntipuolen koulutuksissa ei ole eroja. Tavallisesti molempiin menee aikaa noin 30 minuuttia. Myyntiin saattaa mennä enemmän, mikäli asiakas ha- luaa vaikkapa paljon muutoksia omien laskujensa ulkonäköön. Haastateltavan mukaan paperilaskujen skannaamisessa ja niiden tuomisessa fivaldi -järjestel- mään on tuottanut eniten hankaluuksia asiakkaille. Prosessiin on tulossa kui- tenkin palveluntarjoaja Visman puolesta parannuksia, joiden pitäisi helpottaa

asiakkaiden työtä kauttaaltaan. Haastateltava uskoo näiden päivitysten vähentävän entisestään ongelmia.

Kehitysehdotuksia kysyttäessä asiantuntija listaa tärkeimmäksi parannusvaatimukseksi toimintatapojen yhtenäistämisen konsernissa. Eri alueiden erilaiset tavat käyttää esimerkiksi fivaldia tuottaa asiantuntijan mukaan vaikeuksia. Yhteisiä linjauksia on viime aikoina pyritty luomaan, mutta niihin tulee panostaa vieläkin enemmän. Esimerkkinä asiantuntija listaa sähköisen taloushallinnon käyttöönottoprosessin. Prosessia hoidetaan hyvin eri tavalla eri toimistoilla ja osalla toimistoista ei ole hänen mukaansa riittävää ymmärrystä koko prosessin onnistuneeseen läpikäymiseen. Myöskin henkilökunnan perehdyttämiseen etenkin sähköisen taloushallinnon osalta on panostettava enemmän. Asiantuntijan mukaan kattavat yhteiset ohjeet eri osa-alueista olisivat parhain toimintatapa alkuun. Näiden ansiosta saataisiin hänen mukaansa helpotettua niin henkilökunnan kuin myös asiakkaiden toimintaa sähköisen taloushallinnon prosesseissa.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa tuodaan esille tulosten pohjalta muodostuneita johtopäätöksiä. Johtopäätökset perustuvat opinnäytetyön tekijän omiin haastatteluiden pohjalta tehtyihin tulkintoihin. Ensin tuodaan esille trainee-ohjelma. Tutkimustulosten pohjalta koottujen palautteiden myötä tuodaan esille, minkälainen tulevaisuuden trainee-ohjelma voisi olla ja miten siitä saataisiin mahdollisimman valmiita työntekijöitä Rantalaiselle. Tämän jälkeen käsitellään henkilökunnan ja asiakkaiden suhdetta sähköiseen taloushallinnon prosesseihin ja niihin perehdyttämiseen. Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

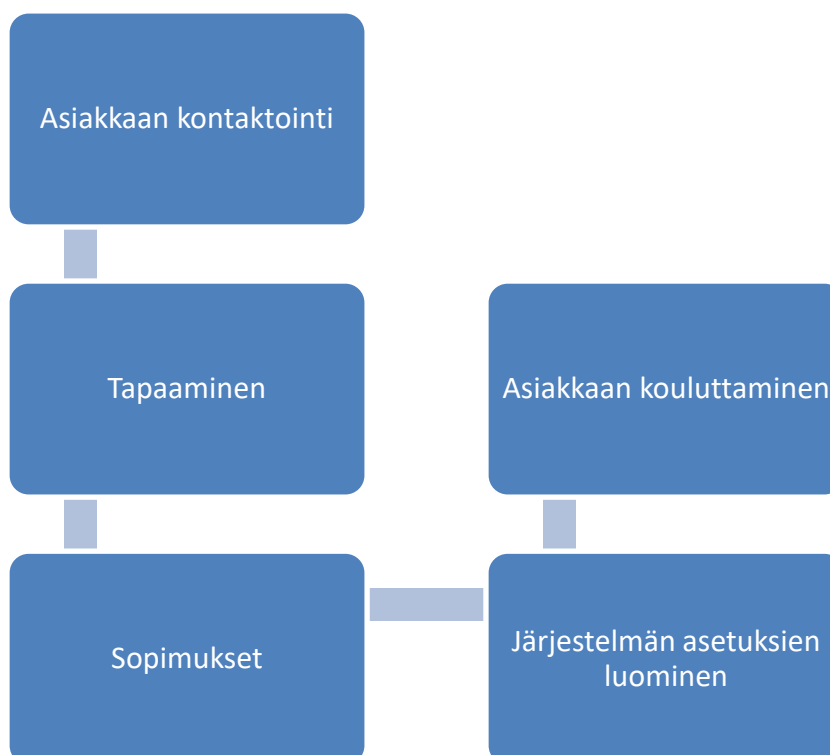
### **7.1 Trainee-ohjelman toimivuus tilitoimistossa**

Koulutuspaikkojen monipuolinen kirjo ja konsernin panostus nuoriin tulevaisuuden työntekijöihin on hyvä tapa viedä Rantalaista eteenpäin ja erottautua taloushallintoalalla muista suurista kilpailijoista. Trainee-ohjelmien tavoitteena on saada yritykseen pitkäaikaisia ja motivoituneita työntekijöitä. Rantalaisella

koulutusjaksolla oli mukana alueellisia operatiivisia johtajia, jotka antoivat neuvoja.

Perehdytyksen suhteen trainee-ohjelma ei onnistunut täysin. Osallistujat saivat selkeän yleiskuvan, miten prosessit etenevät asiakkaiden sähköistämisessä (kuva 4), mutta tarvittavia käytännön prosessien hoitamistaitoja ei saatu kuukauden aikana. Tämän vuoksi jokainen trainee-ohjelman työntekijä ei ollut vielä koulutusjakson jälkeen valmis varsinaisiin työtehtäviinsä. Omilla toimistoillaan haastateltavat eivät ole saaneet tarpeellista perehdytystä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 186–188) mukaan toimivassa perehdytyksessä tulisi olla mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen mukana. Tämän kautta sillä olisi myös parempia vaikutuksia yleiseen työilmapiiriin.

Konsernin olisi hyvä luoda omanlainen perehdytyksen malliopas ja jokaisella toimistolla pitäisi olla henkilö kuka vastaa perehdytyksestä mallin mukaan. Malliperehdytystäkään ei pidetä oivallisimpana perehdytyksen muotona (Kupias & Peltola 2009, 38–39). Tässä tapauksessa se kuitenkin takaisi tasapuolisemman perehdytyksen konsernin eri alueilla ja kaventaisi toimistokohtaisia eroja varmasti myös sähköisen taloushallinnon suhteen jatkossa.



Kuva 4. Asiakkaan sähköistämisen vaiheet

Vierihoidoperehdytyksessä uusi kokelas saa arvokasta käytännön oppia omaan työhönsä, kunhan perehdyttävä omaa tarpeelliset taidot (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–16). Tulevaisuuden Rantalaisen trainee-ohjelmassa, missä tavoitteena on sähköiseen taloushallintoon siirtyminen, tulee perehdytysjaksolla olla oikeaa käytännön työtä. Koulutusjakson lopussa yhteisesti osallistujat hoitavat oikean asiakkaan sähköistämisen koko prosessin alusta loppuun. Näin saadaan elintärkeää käytännön oppia ja itsevarmuutta työn tekemiseen. Lisäksi koulutusjaksolla tullaan syventymään paremmin siihen taloushallinnon järjestelmään, jota työssä käytetään ja jota asiakkaille lähdetään kouluttamaan. Trainee-ohjelman sisällön ja tavoitteiden tulee olla myös jokaisella erillisellä toimistolla selvillä esimiehillä. Yhteisten suuntaviivojen mukaan tehtyjä tavoitteita on helpompi lähteä toteuttamaan.

## **7.2 Henkilökunta ja asiakkaat sähköisen taloushallinnon prosesseissa**

Henkilökunnan osaamistaidot sähköisen taloushallinnon prosesseja kohtaan osoittautuivat tutkimuksessa oletettua heikommiksi. Ostolaskujen kierrätyksessä ei välttämättä ymmärretä mitä asiakas tekee ja mitä itse pitäisi tehdä. Tämä on sinällään huolestuttavaa, että tavallisesti tilitoimisto on vastuussa asiakkaiden laskujen maksamisesta sähköisessä kierrätyksessä. Ostoreskontra ymmärretään yllättävän huonosti ja maksatuserien luonnissa on havaittu osaamattomuutta. Onneksi toimistoilla kuitenkin on vähintään yhdellä henkilöllä vaadittava osaaminen olemassa.

Muutos paperisesta kirjanpidosta sähköiseen taloushallintoon on prosessi, mikä vaatii omalta henkilökunnalta motivaatiota ja kykyä oppia tekemään työtä uudella tavalla (Helanto ym. 2013, 4). Toimeksiantajan omassa henkilökunnassa on havaittu motivaation puutetta sähköistä taloushallintoa kohtaan. Tämä johtuu osaamisen puutteen tuomasta pelosta. Useimmat pelkäävät uuden oppimista, mikä taas johtaa asian välttelyyn. Tutkimuksessa nimittäin havaittiin, että jokaisella ennalta sähköisen taloushallinnon kokemusta omaavalla työntekijällä mielipiteet sähköistä taloushallintoa kohtaan ovat positiiviset. Sähköistä taloushallintoa käyttävät asiakkaat tulisi jaotella toimistolla tasaisesti. Jako tulisi tehdä vähintäänkin niin, että jokaisella kirjanpitäjällä olisi ainakin yksi sähköinen asiakas. Tätä kautta oma henkilöstö tulisi laajemmin oppimaan sähköisen taloushallinnon prosessien hoitamisen sekä henkilöstö

saataisiin myötämielisemmäksi sähköistä taloushallintoa kohtaan. Konsernin tulisikin jatkossa panostaa merkittävästi oman henkilökuntansa kouluttamiseen sähköisen taloushallinnon prosesseihin. Kurki ym. (2011, 18–19) mukaan taitavasti hoidetulla sähköisen taloushallinnon toiminnalla on mahdollista säästää normaalia kirjanpitoon kuluvaan aikaa ja helpottaa täten myöskin tilinpäätöksen laadintaa, kun esimerkiksi ostovelat ja myyntisaamiset ovat tiedossa reaaliaikaisesti.

On äärimmäisen tärkeää saada tietotaitoa liikkumaan konsernin jokaiselle toimistolle. Tällä hetkellä on havaittavissa todella suuria toimistokohtaisia eroja henkilökunnan osaamisessa sähköisessä taloushallinnossa. Saarimaan (2017) mukaan konsernissa onkin suunnitteilla uusi koulutusmuoto, jossa pyritään toimistokohtaisesti valitsemaan vähintään kaksi osallistujaa yhteiselle koulutusjaksolle, missä sähköisen taloushallinnon prosesseja ja järjestelmän osaamista pyritään harjaannuttamaan ja tätä kautta tuomaan lisää osaamista omille toimistoille. Kun asiakkaan kirjanpitäjäkin on myötämielisempi sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä, on asiakaskin helpompi saada mukaan sähköisiin prosesseihin.

Tämän lisäksi yhteisiä koulutuksia ja webinaareja olisi hyvä järjestää henkilökunnalle koskien sähköisen taloushallinnon eri prosessien hoitamista. Myös yhteisiä oppaita tulisi luoda, missä olisi opastettuna eri prosessien vaiheita ja miten niitä tulee hoitaa. Tämä vähentäisi virheitä ja nopeuttaisi myös työnte-koa. Henkilökunnan laajemman osaamisen myötä ei myöskään toimistokohtaisesti oltaisi niin riippuvaisia niistä muutamasta henkilöstä, jotka ainoastaan osaavat auttaa asiakkaita ongelmien tullessa.

Ostolaskujen sähköisellä kierrätyksellä on mahdollista säästää huomattavasti aikaa ja rahaa (Helanto ym. 2013). Ostolaskujen kierrätysprosessin parantamiseksi tulisi toimistokohtaisesti luoda prosessien hoitaminen niin, että laskujen tiliöinneistä ja reskontranhoitamisesta vastaisivat esimerkiksi kaksi henkilöä vakituisesti. Näin laskujen käsittelyn reaaliaikainen hoitaminen varmistetaan helpommin sekä säästetään toimistokohtaisesti ajankäyttöä, kun jokaisen kirjanpitäjän ei tarvitse huolehtia erikseen omien asiakkaidensa laskuista. Vähintään kaksi henkilöä tulee valita sen vuoksi, että laskujen käsittely luonnis-

tuu myös loma-aikoina ja muiden poissaolojen aikaan. Näin ei tarvitsi myöskään olla huolissaan siitä, vaikka toimistokohtaisesti sähköisen taloushallinnon hoitaminen ei olisi vielä täysin vaaditulla tasolla, kun sähköisien laskujen käsittelystä vastaavat vain tietyt henkilöt.

Asiakkaat ovat Rantalaisen omaa henkilökuntaa myötämielisempiä sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä. Tämä johtuu siitä, että sähköiset prosessit ovat pyritty luomaan mahdollisimman asiakasystävällisesti. Esimerkiksi ostolaskujen sähköisessä käsittelyssä asiakkaan ei tavallisesti tarvitse muuta kuin tarkastaa saapunut verkkolasku ja hyväksyä se. Tämä operaatio onnistuu nopeimmillaan muutamassa sekunnissa ja parilla hiiren klikkauksella (Helanto ym. 2013). Tilitoimiston vastuulla on laskun maksatus eräpäivänä. Hyöty on selvästi havaittavissa paperiseen tositteiden käsittelyyn verrattuna niin ajallisesti, kuin rahallisestikin. Lahti ja Salmisen (2014) mukaan paperilaskuin hoidettavassa ostolaskujen käsittelyssä asiakas kirjaa manuaalisesti omaan verkkopankkiinsa kaikki laskun tiedot, maksaa laskun verkkopankista, järjestää tositteet ja toimittaa kirjanpitäjälle. Sähköisesti tästä kaikesta päästään eroon.

Järjestelmän koulutuksissa asiakkaille tulee olla rauhallinen ja edetä loogisesti. Asiakas ei saa lisäarvoa siitä, että hänelle kerrotaan järjestelmän kaikki erilaiset ominaisuudet. Hän haluaa oppia omat tehtävänsä. Muut hoitaa tilitoimisto. Asiakkaiden yleisissä atk-taidoissa on suuria eroja. Näin ollen olisikin äärimmäisen tärkeää, että ennen asiakkaan kouluttamista kouluttajalla on tiedossa asiakkaan atk-taidot. Näin kouluttaja osaa varautua ja suunnitella koulutuksen juuri sen laajuisesti kuin on tarpeen. Konsernin tulee luoda myös yhteisiä mallioppaita järjestelmän eri sovelluksien käyttöön. Malleja seuraamalla esimerkiksi ostolaskujen käsittely onnistuu helpommin. Tämä vähentäisi jälkikoulutuksien tarvetta, ylimääräisiä puhelinsoittoja ja sähköpostin välityksellä tapahtuvaa selvittelyä asiakkaiden kanssa.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus kvalitatiivisin menetelmin on heikosti yleistettävissä. Näin ollen laadullinen tutkimus sopiikin paremmin esitutkimuksen tekemiseen. (Alasuutari 1995, 203.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksenakaan ei ole saada yleistävää lopputulosta. Siinä haetaan tuloksia yhteen kokonaisuuteen,

eli tapaukseen. Ratkaisevana ei ole aineiston suuri koko, vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys. (Eskola & Suoranta 1998.) Alasuutarin (1995, 217–222) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pitäisi edes pohtia luotettavuutta ja yleistämistä, koska sanat ovat varattuna määrällisiin tutkimuksiin. Suhteuttaminen olisi parempi termi. Yleistettävyysoongelmia kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään ratkaisemaan niin, että tutkimuksen eri vaiheissa viitataan aiemmin tehtyihin tutkielmiin ja olemassa oleviin tilastoihin.

Eskola ja Suoranta (1998, 211–215) kuvaavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden olevan paljolti tutkimuksen tekijästäkin riippuvaa, koska raportoinnin rooli nousee tärkeäksi tutkimuksissa, joissa vastaajilla on enemmän vapauksia. Tästä on esimerkkinä haastatteluiden kautta suoritettu tutkimus. Tätä kautta tutkimuksen luotettavuus koskee koko tutkimusprosessia alusta lähtien. Myös tutkijan ennakkokäsitykset vaikuttavat tavallisesti laadullisen tutkimuksen kautta saatuihin tuloksiin. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei välttämättä laajempi haastateltavien joukko takaa yhtään sen varmempaa lopputulosta laadullisessa tutkimuksessa, mikäli joukolla ei ole tutkittavasta asiasta riittävästi tietoa ja kokemusta.

Tämän opinnäytetyönkään tuloksia ei voida yleistää, mutta siitä voidaan tehdä ohjaavia tulkintoja. Tuloksista saa tehtyä tiettyjä yleistäviä johtopäätöksiä, joita hyödyntämällä voidaan kehittää tulevaisuuden trainee-ohjelmia. Samaan tapaan tutkimus antaa konsernille tietoa sen henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteistä ja osaamisesta koskien sähköisen taloushallinnon eri prosesseja. Trainee-ohjelman työntekijät ovat työskennelleet yhteensä noin kymmenellä konsernin eri toimistolla ja asiantuntija on kerännyt omia havaintojaan myös noin kymmeneltä eri toimistolta. Näin ollen haastattelu kattaa korkeintaan noin puolet konsernin toimistoista. Näin ollen paljon jää vielä tutkimuksen ulkopuolelle. Juuri tämä asia vaikuttaa tutkimuksesta tehtyjen tulkintojen yleistettävyyteen. Tutkimuksen luotettavuutta vaarantaa myöskin se seikka, että trainee-ohjelmaan osallistuvilla ei ole vielä kovinkaan pitkää kokemusta sähköisen taloushallinnon prosessien hoitamisesta, eikä myöskään Rantalaisesta työnantajana. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa puolestaan se, että haastateltavat työskentelevät varsin itsenäisesti. Tämän vuoksi heidän mielipiteensä tulevat puhtaasti omien kokemusten ja havaintojen pohjalta.

## 8 LOPUKSI

Tämä opinnäytetyö suoritettiin melko nopealla aikataululla ja yhteisesti siviilitöiden ohessa. Kaikkiaan prosessiin kului aikaa alusta loppuun noin kolme kuukautta, mutta siihenkin väliin mahtuu viikkoja, jolloin työhön ei käytetty aikaa. Tauoista ei kuitenkaan muodostunut ongelmia, koska työ oli alusta alkaen tarkkaan ja huolellisesti aikataulutettu. Opinnäytetyö oli prosessina mielenkiintoinen sen vuoksi, että sähköinen taloushallinto ja yleisesti digitalisaatio ovat Suomessa tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia asioita, mutta ymmärrys niiden tuottamista muutoksista eri prosesseihin ovat vielä melko pimennossa. Kirjallisuus aiheesta on vielä toistaiseksi hyvin niukkaa, mutta ajankohtaisia artikkeleita on viime aikoina ilmestynyt paljon. Sähköistyminen tulee taloushallintoalalla tapahtumaan isossa mittakaavassa, mutta aikaväliä on vaikeaa arvioida, sillä digitalisaation todellista nopeutta on hyvin haastavaa mitata. Perehdyttäminen on myös kiehtova tutkimuksen kohde, koska tavallisesti siihen ollaan henkilökunnan toimesta melko tyytymättömiä. Perehdyttämisestä löytyy paljon niin artikkeleita kuin kirjallisuuttakin. Tässä opinnäytetyössä siihen pureuduttiin teoreettisesti vain yleisellä tasolla.

Työn aikana ei ilmennyt suuria ongelmakohtia. Hyviä lähteitä löytyi, mutta lähteitä olisi voinut käyttää useampiakin. Tosin esimerkiksi sähköisestä taloushallinnosta saatavilla oleva teoria on eri teoksissa kuvattu hyvin samalla lailla, joten erilaisia havaintoja tuskin olisi määrällisesti useammalla lähteiden käytöllä löytynyt. Kaikkineen työ pysyi hyvin asiassa eikä lähtenyt sivuraiteille. Tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan trainee-ohjelman toimivuutta meneillään olevissa työtehtävissä sekä tuoda esiin, miten perehdyttäminen niin omalle henkilökunnalle kuin asiakkaillekin on luonnistunut ja miten uusi asia on otettu vastaan. Toivottavasti toimeksiantaja lähtee tämän opinnäytetyön innoittamana suorittamaan jotakin edellä mainittuja toimenpidesuosituksia. Silloin koen työn onnistuneeksi. Tutkimus kuuluu myös osana toimeksiantajan tulevaan koulutusmalliin, missä toimistokohtaisesti valitaan muutama työntekijä mukaan koulutuksiin, joiden tavoitteena on saada sähköisen taloushallinnon murrosta entistä laajemmin liikkeelle.



## LÄHTEET

Academic Work. s.a. Trainee-ohjelmat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.academicwork.fi/trainee-ohjelma> [viitattu 7.2.2017]

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen Tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Auramo, M. 2017. Katse tittelien taakse. *Kauppalehti* 15.2.2017 [viitattu 18.2]

Fredman, J. 2017. Taloushallinnon tulevaisuus. *Tilisanomat* 2/2017 [viitattu 23.3.2017]

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Ltd.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 26.1.2017]

Hakala, J. 2004. *Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Helsinki: Gaudeamus.

Hakonen, M., Roos, M. 2014. *Taloushallinnon taitajaksi*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. *Taloushallinto. Nyt. -Taloushallintoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon*. 2. painos. ProCountor International Oy.

Helsilä, M. 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava Oy.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 26.1.2017].

Hyppönen, R. 2007. *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä*. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 12.2.2017]

Jokinen, J. 2017. Tilitoimistojen neuvonantajan rooli korostuu. *Tilisanomat* 1/2017, 14–19.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. *Verkkolasku käyttöön!* Helsingin Kamari Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen Taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti Digitaalista Taloushallintoa. -sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WSOY.

Lappeteläinen, V. 2011. Perehdyttäminen -Henkilöstöhallinnon Perusteet. PDF-dokumentti. Helsingin Yliopisto. Saatavissa: [http://www.helsinki.fi/henkos/alma/koulutusmateriaalit/henkilostohallinnonperusteita\\_06102011\\_perehdytys\\_lapetelainen.pdf](http://www.helsinki.fi/henkos/alma/koulutusmateriaalit/henkilostohallinnonperusteita_06102011_perehdytys_lapetelainen.pdf) [viitattu 12.2.2017]

Lehtonen, L. 2015. Mitä onnistunut trainee-ohjelma vaatii? Muista nämä seikat. Blogi. Saatavissa: <https://atalent.fi/blog/mita-onnistunut-trainee-ohjelma-vaatii-muista-nama-seikat/> [viitattu 7.2.2017]

Lehtonen, T. 2017. Verkkolaskutus muutoksen edessä. *Tilitoimistossa* 1, 10.

Leppiniemi, J. 2017. Pien- ja mikroyrityksen tilinpäätökset: Yhtäläisyyden ja erot. *Tilisanomat* 2/2017 [viitattu 23.3.2017]

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Nordea, 2017. Verkkopalkka. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/paivittaiset-raha-asiat/tilit-ja-maksut/verkkopalkka.html> [viitattu 14.2.2017]

PALTA ry. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla – Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf) [viitattu 23.3.2017]

Rantalainen. 2016. Mikä ihmeen verkkolasku? WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://kampanja.rantalainen.fi/mika-ihmeen-verkkolasku-yrittajan-opas-sahkoiseen-taloushallintoon> [viitattu 31.1.2017]

Rautio, T. 2016. Tunnistaminen ja valtuuttaminen helpommaksi. *Tilisanomat* 6/2016.

Saarimaa, T. 2017. Palvelupäällikkö. Rantalainen Oy Mikkeli. Haastattelu. 17.2.2017.

Sinervä, I. 2017. Pilvipalvelujen hurja vauhti myllää tiedon bisnestä. *Kauppalehti* 19.1.2017.

Suomen Mentorit, 2017. Trainee-ohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomenmentorit.fi/trainee-ohjelma/> [viitattu 2.3.2017]

Tieke, 2017. Tuottavuutta ja työhyvinvointia logistiikkatyön digitalisaatiolla. WWW-artikkeli. Saatavissa: <http://tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=53216417> [viitattu 23.3.2017]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Vieruaho, T. 2016. Tehoa ja luotettavuutta sähköisen kirjanpidon säilytykseen. *Tilisanomat* 6/2016.

Vilka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

**HAASTATTELURUNKO -PALVELUPÄÄLLIKÖ**

Mitä voit kertoa Rantalaisesta konsernina?

Rantalainen Oy Mikkelin historia ja tilanne tällä hetkellä?

Millä tavalla sähköinen taloushallinto nähdään konsernissa?

Tulevaisuuden näkymät ja tavoitteet?

## HAASTATTELURUNKO -TRAINEE-OHJELMAN TYÖNTEKIJÄT

### Trainee-ohjelma

- Saitko koulutusjakson aikana selkeän kuvan Rantalaisesta ja sen tulevaisuuden tavoitteista?
- Koetko itse saaneesi riittävän koulutuksen Fivaldista kuukauden koulutusjakson aikana?
  - Selviätkö koko asiakasprosessista alkukontaktoinnista käyttöön-ottoon ja asiakkaan kouluttamiseen omatoimisesti?
  - Jos et, mikä tuottaa hankaluuksia?

### Perehdyttäminen sähköiseen taloushallintoon

- Koetko saaneesi riittävän perehdytyksen työnantajaltasi nykyiseen työhösi?
- Saatko tukea esimiehiltäsi, kun sitä tarvitset?
- Oletko saanut esittää parannusehdotuksia työyhteisöissäsi?
- Miten henkilöstö on ottanut sinut vastaan omalla toimistollasi/alueellasi?
- Entä henkilökunnan mielipiteet sähköisestä taloushallinnosta?
- Miten oman henkilökunnan perehdytys Fivaldi sähköisiin ominaisuuksiin on sujunut?
- Oletko huomannut jotakin yleistä osaamisen puutetta henkilöstöllä liittyen sähköiseen taloushallintoon?

### Fivaldi perehdytys asiakkaille

- Miten asiakkaat ovat yleisesti ottaneet vastaan taloushallinnon sähköistämisen?
- Miten Fivaldi -ohjelmiston?
  - Mitä mieltä asiakkaat ovat olleet ostolaskujen kierrätyksestä fivaldissa?
  - Entä myyntilaskujen teko?
- Miten sähköisten prosessien koulutus asiakkaille on sujunut?
  - Ovatko asiakkaat kaivanneet vielä jälkikoulutusta?
  - Kuinka kauan ajallisesti asiakkaan perehdytykseen kuluu aikaa?
  - Onko jokin tietty asia ollut asiakkaille vaikeaa ymmärtää?

## HAASTATTELURUNKO -ASiantuntijan haastattelu

### Perehdyttäminen sähköiseen taloushallintoon

- Minkälaisiksi koet henkilökunnan mielipiteet sähköisestä taloushallinnosta?
- Miten oman henkilökunnan perehdytys Fivaldi sähköisiin ominaisuuksiin on sujunut?
- Oletko huomannut jotakin yleistä osaamisen puutetta henkilöstöllä liittyen sähköiseen taloushallintoon?
- Oletko huomannut toimistokohtaisia eroja henkilökunnan fivaldi osaamisessa?

### Fivaldi perehdytys asiakkaille

- Miten asiakkaat ovat yleisesti ottaneet vastaan taloushallinnon sähköistämisen?
- Miten Fivaldi -ohjelmiston?
  - Mitä mieltä asiakkaat ovat olleet ostolaskujen kierrätyksestä fivaldissa?
  - Entä myyntilaskujen teko?
- Miten sähköisten prosessien koulutus asiakkaille on sujunut?
  - Ovatko asiakkaat kaivanneet vielä jälkikoulutusta?
  - Kuinka kauan ajallisesti asiakkaan perehdytykseen kuluu aikaa?
  - Onko jokin tietty asia ollut asiakkaille vaikeaa ymmärtää?

-Minkälaisia kehitysehdotuksia sinulla on konsernitasolla sähköiseen taloushallintoon liittyvissä prosesseissa?