



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YHDESSÄ PAREMMIKSI KUINKA TALOUSHALLINNON ORGANISAATIO VOI HYÖDYNTÄÄ LEAN-AJATTELUA?

TEKIJÄ/T: Outi Harju LY17SY

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Outi Harju	
Työn nimi Yhdessä paremmiksi. Kuinka taloushallinnon organisaatio voi hyödyntää Lean-ajattelua?	
Päiväys	5.4.2020
Sivumäärä/Liitteet	64/8
Ohjaaja(t) Nina Huotari ja Ulla Loikkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Taloushallinnon tekeminen on muuttunut ja tulee muuttumaan paljon lähivuosina. Digitalisaatio mahdollistaa myös asiantuntijatyön tehokkuuden uudistamisen. Lisäksi työntekijöiden on yhä voimakkaammin johdettava itseään ja tapaansa tehdä työtä. Kehitettäessä prosesseja, tulee tuntee olemassa oleva prosessi, jotta sitä on mahdollista kehittää optimaalisella tavalla. Lean-ajattelu on alun perin teollisuuteen kehitetty toimintastrategia, jonka avulla pyritään jatkuvaan parantamiseen, hukkan poistamiseen ja virtaustehokkuuteen. Yhä enemmän Lean-ajattelua käytetään myös palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Tässä kehitystyössä teoriapohjana on käytetty Lean-ajatteluun kuuluvia metodeja ja niihin liittyen myös itsensä johtamista ja työyhteisötaitoja kehitetyssä organisaatiossa.</p> <p>Kehitystyöni toimeksiantaja on Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, joka tuottaa K-ryhmän vähittäiskauppiaille kirjanpito palveluita. Toimeksiantajalla oli tarve saada selville, mihin kirjanpitäjien aika kuluu päivittäistavarakauppan kuukausiprosessin aikana. Prosessia kehitetään, mutta on tärkeää saada tietää, missä pullonkaulat sijaitsevat tilineuvojen mielestä ja paljonko eri prosessin osiin arvioiden mukaan kuluu aikaa. Tätä tietoa on tarkoitus hyödyntää uusien prosessin osien kehittämisessä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen ja lähestymistapana tapaustutkimus, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkimusmateriaali on kerätty kolmesta Kaizen-työpajasta eri VTP Oy:n yksiköistä. Työpajat on toteutettu syksyllä 2018. Työpajoissa jaettiin osallistujat pienryhmiin, joissa he visualisoivat kuukausiprosessin arvovirtaketjun. Visualisointiin merkattiin prosessin pullonkaulat ja asiakkaalle arvoa tuottavat osat. Lisäksi jokaisen prosessin osan kesto arvioitiin visualisointiin. Havainnoinnin, keskustelujen ja visualisointien avulla kokosin yhteen kolmen yksikön näkemykset kuukausiprosessin pullonkauloista ja eniten arvoa asiakkaalle tuottavista prosessin osista. Työpajatulokset on esitelty toimeksiantajalle helmikuussa 2019 ja kuukausiprosessia on kehitetty sen jälkeen.</p> <p>Yksiköiden, pienryhmien ja yksilöiden välillä oli eroja työn tekemisen tavoissa. Tuloksista havaittiin myös se, että aikaa arvioitiin kuluvan varsin eri määriä eri prosessin osiin. Pääpainot prosessissa olivat kuitenkin kaikilla lähes samat. Myös itse kuukausiprosessi oli samankaltainen kaikissa ryhmissä. Merkittäväksi prosessin pullonkaulaksi miellettiin usein odottelu, joka johtui esimerkiksi asiakkaan toiminnasta tai ohjelmistojen toimimattomuudesta. Prosessin tehostamiseksi odotusajan lyhentäminen tiedonsaannissa auttaisi selvästi läpimenoajan parantamisessa tilineuvojen mielestä. Pullonkauloja syntyi myös joidenkin työvälineiden epävarmasta toimivuudesta. Havainnoinnin perusteella prosessin arvoa tuottaviin osiin, kuten analysointiin, käytettiin tilineuvojen mielestä vähemmän aikaa kuin olisi haluttu. Läpimenoajan parantamiseksi pidettiin hyvänä myös robotiikan mahdollisuutta. Työpajatyöskentely sai kiitosta osallistujilta etenkin keskustelun herättäjänä ja omien työtapojen arvioinnin kannalta. Ilman tarkoituksellista tilaisuutta, ei työtapoja tai omaa tekemistä välttämättä arvioida kriittisesti tasaisin väliajoin.</p>	
Avainsanat Lean-ajattelu, Kaizen, itsensä johtaminen, työyhteisötaidot, tapaustutkimus, pullonkaula, arvovirtaketju, arvon tuottaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Outi Harju			
Title of Thesis Together for better processes. How can an accounting organization utilise Lean thinking?			
Date	5th April 2020	Pages/Appendices	64/8
Supervisor(s) Nina Huotari and Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Ltd			
<p>Abstract</p> <p>Accounting and financial administration has changed and will further transform in the next few years substantially. Digitalisation enables to do the same job in a new way. In addition, employees must lead themselves to a greater extent and re-think the way they do the work. Processes must be developed, but before that the organization should know which parts of the old process are important. Lean thinking was originally developed for industry to improve manufacturing processes by facilitating cheaper, faster and more agile ways of conducting business. Teams remove sources of waste and improve the processes. The whole team are involved in the process, not just the team leaders. Nowadays Lean is also used in other organizations. In this thesis I use some of the Lean Methodologies.</p> <p>I made the research for Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Ltd, which is part of the K-Group. The company's clients are retail store entrepreneurs all over Finland. Thus, VTP Ltd is a specialized accounting office for these entrepreneurs. Before the research the company wanted to explicate what parts of the monthly repeating processes take most of the time to complete. I have examined this in three Kaizen events. I also researched what the accountants think about the process and where the bottlenecks are during it. One of the key points of the thesis was to ask from the specialists how they would improve the process. The primary aim was to elicit which parts brought most value for the customers in the accountants' point of view.</p> <p>This is a case study applying an action-based research approach. I organized three Kaizen events where specialists made a value stream from the main process in the company. There were small groups, which made a visual value stream based on the accounting process. They marked bottlenecks and value adding points of the process into the visualization.</p> <p>The research findings indicate that the main bottleneck was waiting. Sometimes the customer was the reason to wait and sometimes the programmes did not work the way they should have. In order to enhance the process to flow more effectively, waste must be reduced as well as lead times made shorter. Based on the observations there was not enough time for the most important parts of the process which deliver the most value to the client, such as analysing the numbers. Many parts being able to handle by a robot were identified in the process.</p> <p>In conclusion, Kaizen workshops were a well-suited method to gather the information and many participants thanked me for the good conversations and critical way of thinking. In their point of view, regular conversations and evaluation of the working habits can be considered necessary.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Lean thinking, Kaizen, self-management, work community skills, case study, bottleneck, value stream</p>			

SISÄLTÖ

1	KEHITYSTYÖN LÄHTÖKOHDAT	6
1.1	Kehitystyön toimeksiantajan esittely	6
1.2	Mitä kehitystyöllä on tavoiteltu?	7
2	LEANIN LYHYT OPPIMÄÄRÄ	9
2.1	Virtaustehokkuuden määritelmä	10
2.1.1	Littlen lain vaikutus virtaustehokkuuteen	11
2.1.2	Pullonkaulojen lain vaikutus virtaustehokkuuteen	12
2.1.3	Vaihtelun lain vaikutus virtaustehokkuuteen	13
2.2	Hukka ja virheet eivät tuota arvoa	14
2.3	Gemba, mennään katsomaan	15
2.4	Kanban, kortit esiin!	15
2.5	PDCA-sykli jatkuvan kehittämisen työvälineenä	16
2.6	Kaizen -visualisoidaan arvovirta kehittämisen avuksi	17
2.7	Juurisyyn löytäminen: Kysy 5 x miksi	19
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖTAIDOT OSANA JATKUVAA PARANTAMISTA	20
3.1	Itsensä johtaminen kehittyvässä ympäristössä	20
3.2	Työyhteisötaidot itsensä johtamisen tukena	21
4	KEHITYSTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHANKINTA	26
4.1	Tapaus- ja toimintatutkimuksen kuvaus	26
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	28
4.3	Analyysin tekemisen menetelmät	29
5	KAIZEN-TYÖPAJAT	30
5.1	Työpajojen suunnittelu	30
5.2	Työpajojen toteutus	31
5.2.1	Yksikkökohtaisia muutoksia	32
5.2.2	Havaintoja työpajojen aikana	33
6	YKSIKÖIDEN TYÖPAJATULOKSET	34
6.1	Pienryhmien koonnit	35
6.2	Yksiköiden yhteiskoonti	38
6.3	Työpajoissa havaitut pullonkaulat	41
6.4	Pienryhmien ratkaisuja pullonkauloihin	45

6.5	Prosessin arvoa tuottavat osat	48
6.6	Yksikkökohtaiset erot ajankäytössä	49
7	TYÖPAJOJEN TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA RATKAISUEHDOTUKSET	51
7.1	Suurempaa arvon tuottamista	51
7.2	Parhaat käytännöt yksiköissä ja niiden välillä	53
7.3	Uusi tapa tehdä työtä	55
7.4	Itsensä johtaminen osana työyhteisötaitoja	56
8	MENETELMÄARVIOINTI, TULOSTEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	58
8.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden soveltuvuus	58
8.2	Tulosten luotettavuus	59
8.3	Jatkotutkimuksen aiheita	60
9	POHDINTA	61
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	63
	LIITE 1: YKSIKÖIDEN TYÖPAJOJEN PROSESSIEN TAULUKOINNIT	65
	LIITE 2: PROSESSIN OSIEN SELITTEET AAKKOSJÄRJESTYKSESSÄ	72

1 KEHITYSTYÖN LÄHTÖKOHDAT

Digitalisaatio, automaatio, robotiikka ja toisaalta suurten ikäluokkien eläköityminen ja hiljaisen tiedon katoaminen ovat vaikuttaneet jo vuosia työyhteisöissä. Samalla työn tekemisen tavat ja odotukset työtä kohtaan muuttuvat ja ovat jo paljon muuttuneetkin. Taloushallintoalaa koskee tämä sama murros. Samaan aikaan kentältä kerrotaan, että kokeneita kirjanpitäjiä on yhä vaikeampi rekrytoida, mutta toisaalta myös kirjanpitäjän ammatti loistaa useissa iltapäivälehtien tilastoissa katoavana ammattikuntana. Tällä hetkellä kuitenkin kirjanpitäjä on olemassa oleva ammatti ja työtä leimaa kiire ja jatkuva määräpäiviä vastaan käytävä kilpajuoksu. Taloushallinnon tehtäviä on perinteisesti ollut muun muassa tiedon rekisteröinti, käsittely, kontrollointi ja sen raportointi eli taloushallinnon kumppanina tuottaa asiakkaalleen tietoa. Tämä on yhä ydin, mutta yhä enemmän tiedon tuottamisen tekee kone ja taloushallinnon valvojan rooli kasvaa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2017, 27.) Siksi onkin tärkeää ajoittain pohtia, mihin työaika kuluu, kun osaltaan tietyt rutiinit helpottuvat tai jopa poistuvat kokonaan prosesseista.

Näiden muutosten myötä omaa tekemistä tulee tarkastella kriittisesti ja pyrkiä kehittämään sitä prosessin tarpeiden mukaisesti. Lean-ajatusmalli yhdistetään helposti teollisuuteen prosessien jatkuvaan parantamiseen, hukan poistamiseen ja virtaustehokkuuden parantamiseen. Yhä enemmän sitä käytetään myös asiantuntijaorganisaatioiden apuna. (Torkkola 2015; Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 264.) Leanin käytänteiden ja oivaltavuuden avulla halutaan kaikki tekijätahot mukaan kehittämään toimintaa sen sijaan, että vain hallintotaso määräisi, kuinka prosesseissa tulee toimia.

1.1 Kehitystyön toimeksiantajan esittely

Kehitystyön toimeksiantajana on Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy. Yhtiö on Kesko Oyj:n osakkuusyhtiö ja sen omistaa Keskon lisäksi K-kauppiasliitto sekä Vähittäiskaupan Takaus Oy. VTP Oy tarjoaa taloushallinnon palveluja K-kauppiaille. Yksiköitä on yhdeksän eri puolilla Suomea. Jokaisella yksiköllä on omat asiakkuutensa, jotka on jaettu pääasiassa maantieteellisen sijaintinsa tai toimialansa mukaan. Suurin yksittäinen kauppiasryhmä on päivittäistavara-kauppiaat, joita toimii kaikkialla Suomessa ja kuusi yksikköä hoitaa näiden yrittäjien kirjanpitoja. Kehitystyö on rajattu koskemaan näiden kauppiaiden aineistoja.

VTP Oy:n missiona eli toiminta-ajatuksena on olla K-ryhmän vähittäiskaupan taloushallintoon erikoistunut osaamiskeskus. Tahtotilana eli visiona on olla yrittäjän paras taloushallinnon kumppani. Tarkoituksena on yhdistää taloushallinto yrittäjyyteen ja ketjuliiketoimintaan, jotta asiakkaamme liiketoiminta menestyy. Strategiassa on huomioituina aloitteelliset asiakaskohtaamiset, nopeus ja ennakointi sekä business-toimistona toimiminen. Haluamme ylittää asiakkaidemme odotukset ja olla vähittäiskaupan taloushallinnon paras osaaja. (VTP Oy:n sisäinen materiaali 2018.)

Jokaisessa VTP Oy:n yksikössä on noin 10-20 työntekijää mukaan luettuna yksikkökohtainen tili-palvelupäällikkö. Asiakkaita yksiköillä on noin 130-150/yksikkö ja asiakasrakenteesta riippuen asiakkuuksia on yhdellä työntekijällä keskimäärin 11-15 kpl. Henkilökohtainen tilineuvoja hoitaa asiakkuutta, kokoaa ja toimittaa yritykselle kuukausikirjanpidon, alv-laskelmat, sisäiset laskelmat ja raportit sekä muut kuukausittain tarvittavat tiedot. Lisäksi tilineuvoja hoitaa vuositilinpäätöksen, veroilmoituksen ja muut tarvittavat lakisääteisen kirjanpidon vaatimat dokumentit. Kehitystyö on rajattu koskemaan kuukausikirjanpitoa päivittäistavarakauppojen yksikössä, koska tämä prosessi on laajin ja useimmin toistuva. Se on ajankäytöllisesti merkittävässä roolissa ympäri vuoden yksiköstä riippumatta.

1.2 Mitä kehitystyöllä on tavoiteltu?

Kehitystyön tavoitteina oli selvittää, mihin tilineuvojen työaika kuluu päivittäistavarakaupan kuukausiprosessissa, mitkä ovat prosessin pullonkaulat ja arvoa tuottavat osat ja kuinka tilineuvojat kehittäisivät kuukausiprosessia virtaustehokkaammaksi.

Kuukausiprosessi sujuu parhaimmillaan hyvin jouhevasti ja virtaviivaisesti. Asiakkuuksien välillä on kuitenkin eroja ja useat eri kanavat kirjanpidon kokoamisessa vaikuttavat myös kuukausiaineiston tekemisen sujuvuuteen ja vaihtelua ilmenee asiakkaiden sekä tekijöiden välillä. Kehitystyön avulla tavoiteltiin tietoa ja selvyyttä siihen, mihin työaika kuluu, mistä löytyvät prosessin pullonkaulat ja arvoa tuottavat osat sekä kuinka prosessia kehitettäisiin yhdessä. Ennalta arvioitiin, ettei tärkeimpänä pidettyyn kuukausiprosessin osaan, analysointiin, jää riittävästi kuukaudessa aikaa. Henkilöstökyselyt ovat osoittaneet toistuvasti, että työtä pidetään kiireisenä ja ajanhallintaa vaativana. Tämä aiheuttaa myös stressiä. Yksiköiden välillä on eroja ja on tarpeen myös tarkastella, tehdäänkö joissakin yksiköissä asiat paremmin ja mistä tämä johtuu. Esimerkkinä yksiköiden välinen benchmarking eli vertailu ja kokemusten vaihto samankaltaisten yksiköiden välillä (Lahti ja Salminen 2014, 207), on tällä hetkellä kovin vähäistä. Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 207-229) nostavat esiin taloushallinnon prosesseissa tehtävän usein tuplatyötä prosessin organisoinnista johtuen. Samalla aikaa vievät myös oletetusti arvoa tuottavat asiat, jotka eivät kuitenkaan paranna prosessin läpimenoaika.

VTP Oy:n prosesseja kehitetään jatkuvasti ja uusia toimintatapoja otetaan parhaillaan jo käyttöön osana kuukausiprosessia. Vanha prosessi on kuitenkin tunnettava, jotta uutta voidaan kehittää uskottavasti. Olennaista on myös selvittää tehdäänkö yksiköiden välillä prosessia eri tavoin, vaikka yhteiset raamit tekemiselle onkin määritelty. Riskien hallinnan kannalta on myös olennaista tuntea nykyinen prosessi tarpeeksi hyvin (Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 169).

Lean-työkalut valikoituivat osaksi kehitystyötä niiden arvoja, yhteistyötä ja jatkuvaa parantamista korostavan otteensa myötä. Tarkoitus ei ole ollut tehdä kehitystyön avulla VTP Oy:stä Lean-toimintastrategialla toimivaa yritystä. Lean-työkaluja on käytetty kehittämisen apuna ja annettu

kipinä tekijätasolle jatkuvan kehittämisen suuntaan. Lean on alunperin teollisuuden kehitetty strategia tai ajatusmalli, jota yhä enemmän käytetään kuitenkin myös palvelukokonaisuuksissa. Yhtiöstä ei voi tehdä Leaniä ilman suurempaa kulttuurin muutosta ja pitkäjänteistä työtä. Leanin osittainen toteutus ei ole kovin harvinaista. Sitä voidaan usein kuvata ”paikallisiksi parannuksiksi”, jotka eivät välttämättä liity liiketoiminnan laajempaan kuvaan. On huomattu, että Leanin osittaisessa toteutuksessa on esimerkiksi ajan myötä vaikea siirtää paikallisia parannuksia organisaation muihin osiin tai niitä ei saada pysyviksi, koska se vaatii jatkuvaa esimiesten ja työntekijöiden valppautta ja omistautumista. (Liker ja Convis 2012, 6-7.) Tästä kriitikistä huolimatta, pidän Lean-työpajakokeilua oivana mahdollisuutena asiantuntijaorganisaatiolle kehittää toimintaansa ja pysähtyä pohtimaan prosesseja jatkuvan kehittämisen näkökulmasta. Osaksi ajanhallinnan kokemusta kuuluu myös itsensä johtaminen. Esimiehen johtamisen lisäksi, on hyvä tarkastella myös itsensä johtamista osana onnistunutta prosessia sekä työyhteisötaitojen merkitystä kokonaisuudelle. Työn tekemisen tapojen muuttuessa myös työyhteisötaitojen ja itsensä johtamisen painoarvo muuttuvat.

Aho (2019, 170-180) kuvailee taloushallinnon olevan alana usein kiireinen ja stressaava. Hän esittää myös osan tästä johtuvan alalla työskentelevien tavasta ajatella ja kohdata kehitys. Hän kuvailee jopa kirjanpitäjien tavan ajatella estävän kehitystä. Ratkaisuksi tähän ongelmaan hän esittää esimerkiksi ongelman juurisyyn selvittämistä ja nopean kehittämisen työvälinettä, PDSA-ympyrän käyttöä. PDSA-ympyrä esitellään myöhemmin kehitystyössä tarkemmin. Kyseessä on kuitenkin Lean-työ jonka vaiheiden avulla pyritään parantamaan prosesseja tehokkaasti ja nopeasti. Tämä on sikäli mielenkiintoista, koska nämä asiat ovat tärkeitä Lean-ajattelussa ja toimialasta johtuen liittyvät suoraan myös tämän kehitystyön aiheeseen. Tässä työssä on käytetty Ahon (2019) kirjan lisäksi lähteenä muun muassa myös Torkkolan (2015) ajatuksia Leanin käytöstä asiantuntijaorganisaatioissa. Markkanen (2018) on tehnyt omaa tutkimus- ja kehitystyötä Leanin avulla asiantuntijaorganisaatioissa, jossa työskentelee. Tässä työssä esitellään Leanistä vain murto-osa olemassa olevista mahdollisuuksista. Pohdinnan kannalta tärkeintä on osoittaa sen mahdollisuuksia asiantuntijatyön kannalta.

Kehitystyön tutkimusosion lähestymistapana on tapaustutkimus, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Tämä lähestymistapa osallistaa sekä tutkijan että muut yhteisön jäsenet kehittämiselle. Halusin osallistaa tilineuvojat tutkimuksen aineistonkeruuseen, koska he tuntevat parhaiten prosessin ja sen haasteet. Tätä varten suunnittelin ja toteutin Kaizen-työpajat. Tutkimuksessa oli mukana kolme eri yksikköä, joiden asiakasrakenteen ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat erilaisia. Työpajoissa luotiin visualisoinnit kuukausiprosessin osista ja hahmoteltiin pullonkaulat, arvoa tuottavat osat ja osien kestot kokonaisprosessissa. Näiden avulla saatiin toimeksiantajan kaipaamia vastauksia kokonaisuuden kehitystarpeista ja tilineuvojien ajankäytöstä eri prosessin vaiheissa.

2 LEANIN LYHYT OPPIMÄÄRÄ

Lean voi kuulostaa oudolta kirjainyhdistelmältä, joka taipuu huonosti suomalaisessa lauserakenteessa. Syvimpään Leanin olemukseen kuuluvat aitojen arvojen ja periaatteiden noudattaminen, jotka kaikki organisaation osat ovat aidosti sisäistäneet. Modig ja Åhlström (2013, 117) määrittelevät Leanin toimintastrategiaksi, joka korostaa virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Torkkola (2015, 23) korostaa omassa Leanin määritelmässään työn sujuvaa etenemistä eli virtausta johtamisen päämääränä. Tämän estävät yleensä vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Bicheno ja Holweg (2016, 1) kuvaavat Leania täydellistä laatua tuottavaksi prosessien keskeytyksettömäksi virraksi. Tämä ei koske ainoastaan konkreettisia tuotteita vaan myös toiminnan kannalta oleellisia tietoja ja suunnittelua. Jatkuva parantaminen kolmella osa-alueella eli hukan vähentämisessä, arvon lisäämisessä ja ihmisten osallistumisessa on välttämätöntä keskeytyksettömän virran saavuttamiseksi. Myerson (2012, 2) aloittaa Leanin määrittelyn siitä mitä se ei ole. Lean ei ole pikakuuri, jonka jälkeen oltaisiin valmiita. Lean on hänen mukaansa ajattelutapa ja pyrkimystä jatkuvaan parantamiseen hukan poistamiseksi. Hän kuvaa Leaniä pitkäkestoiseksi kuntokuuriksi, joka parantaa organisaation toimintaa.

Leanin teoriaa tarkastellessa ei pääasiassa törmää kritiikkiin menetelmää kohtaan. Lean on alunperin kehitelty tuotantoteollisuutta ajatellen ja suurin kritiikki onkin koskenut toimialoja, joille sen menetelmät voitaisiin siirtää. Luovat ja ihmisläheiset alat koetaan helposti sellaisiksi, että niissä ei voisi toimia tehokkaasti Leanin vaativilla tavoilla. Bradley (2015, 61-63) huomauttaa, että Leanin sopimattomuus alalle perustellaan usein oman alan erikoisuudella. Todellisuudessa jokaisella alalla on osia, joita voidaan esimerkiksi standartoida.

Modig ja Åhlström (2013, 117-125) ja Torkkola (2013, 23) esittävät Leanin tärkeimmiksi elementteiksi virtauksen ja sen esteettömyyden. Tällöin poistetaan turha vaihtelu ja työ kulkee eteenpäin esteettömästi. Työni lähtökohtana on ollut ajatella Leania juurikin virtauksen tehokkuuden, hukan ja vaihtelun vaikutusten kautta ja jatkuvan parantamisen tarpeesta, arvon tuottamisen tarvetta unohtamatta. Aho (2019) esittää kirjanpitäjän muuttuvan konsultiksi ennen pitkää ja korostaa, että konsultin tulee myydä osaamistaan enemmän asiakkaalle. Myymisen kannalta tärkeää on aito arvon tuottaminen asiakkaan liiketoiminnan kannalta. Tässäkin työssä tarkastellaan sitä, mitkä kohdat prosessissa ovat turhia tai turhan paljon aikaa vieviä sekä onko niiden suhde arvoa tuottaviin osiin nähden oikea.

VTP Oy on asiantuntijaorganisaatio. Torkkola (2015, 124) esittää Leanin käyttöä asiantuntijaorganisaatioissa muun muassa seuraavin keinoin:

- Työvaiheiden eliminointi ja tehtävien siirto henkilöltä toiselle
- Tehtävien järjestyksen, rytmin ja ajoituksen muuttaminen tai työvaiheiden yhdistäminen
- Laadun parantaminen eli tehdään kerralla oikein
- Tilannekuvan visualisointi ja fifo-periaatteen käyttö (first-in, first-out)
- Vakiointi ja arvoa tuottamattomien tehtävien lopettaminen
- Työkuorman tasoittaminen kysynnän tahdin avulla

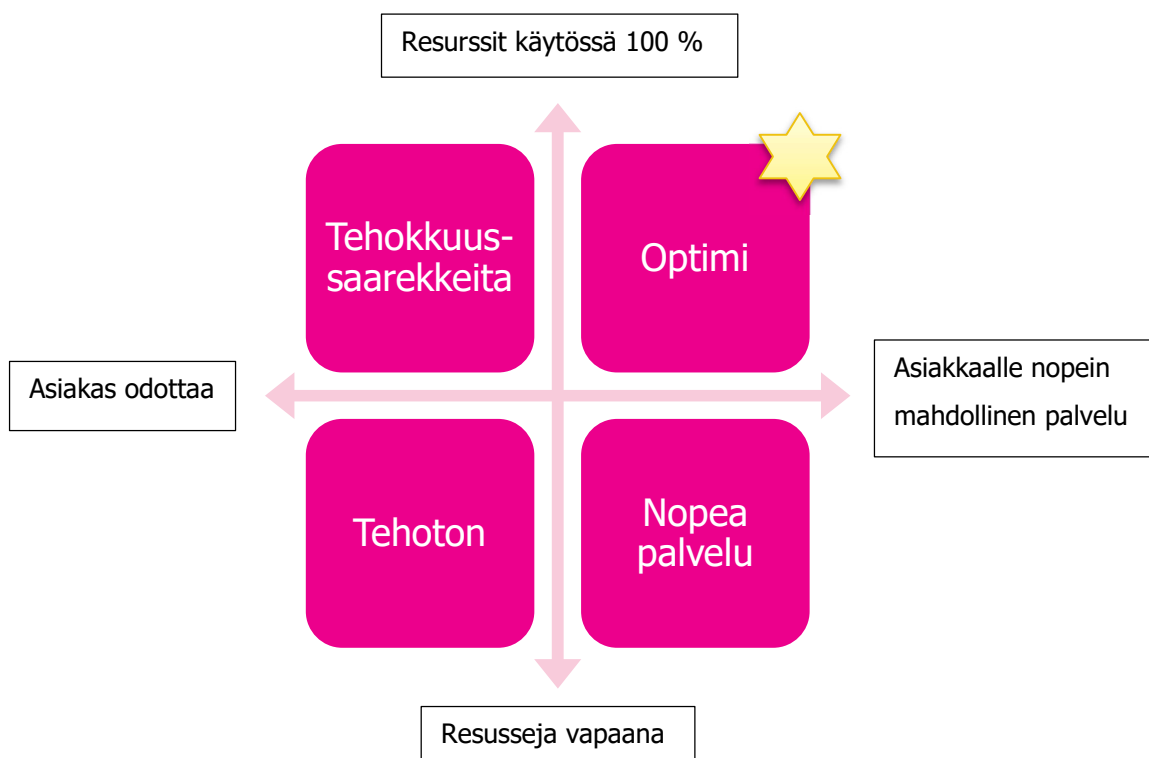
Yllämainittuja Torkkolan (2015, 124) esittämiä keinoja on käyttänyt onnistuneesti esimerkiksi Markkanen (2018, 62) omassa kehitystyössään, joka on tehty talousprosessien kehittämistä palveluyrityksessä. Lean siis toimii myös asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Myös VTP Oy on palveluyritys, joten Markkanen kehitystyössä on paljon samaa tätä kehitystyötä ajatellen jo pelkän toimintaympäristön kannalta. Markkanen on esimerkiksi hyödyntänyt Leanistä tuttua menetelmää 5S, jonka avulla tehdä hyvin konkreettisia asioita tehokkuuden parantamiseksi ja poistetaan turhia vaiheita prosessista, kuten Torkkola (2015, 124) ohjaa tekemään. Tähän kuuluu esimerkiksi turhan tavaran pitäminen työpöydällä, koska se aiheuttaa turhia häiriötekijöitä työhön. Samalla tavalla prosessien kehittämisessä voidaan ottaa hyvin pieniä, konkreettisia askeleita jatkuvan parantamisen tueksi.

Luvussa on esitelty seuraavaksi joitain Lean-termejä ja menetelmiä, jotka ovat jo esiintyneet työssä tai, joita on myöhemmin hyödynnetty työpajatyöskentelyssä. Lean-menetelmiä ja – käsitteitä on huomattavasti enemmän. Kuten aiemmin on mainittu, kehitystyössä ei ole ollut tarkoitus muuttaa VTP Oy:n organisaatiota, vaan hyödyntää Lean-ajattelussa käytettäviä periaatteita ja toimintamalleja taloushallinnon yksiköissä soveltaen.

2.1 Virtaustehokkuuden määritelmä

Leanissa pyritään virtaustehokkuuteen, joka mittaa sitä, kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu tietyssä ajassa. Tämä ajanjakso alkaa tarpeen tunnistamisesta ja päättyy siihen, kun tarve on täytetty. Virtaustehokkuudessa keskiössä on asiakaskeskeisyys. (Modig ja Åhlström 2013, 7-16.) Tilineuvojan työssä virtausyksikkö voi olla esimerkiksi asiakkaan kuukausiaineisto, joka pitää olla valmis viimeistään seuraavan kuukauden viimeinen päivä. Lisäksi asiakkaalla on tarve saada valmis kuukausiaineisto jo seuraavan kuukauden 23. Päivä. Samaan tapaan virtausyksikkö voi olla jokin muu yksittäinen asiakirja tai kokonaisuus, jolle asiakkaalla tai muulla yhteistyökumppanilla on tarve. Tässä työssä on mitattu virtaustehokkuuden määrää arvioinnin avulla.

Virtaustehokkuuden vastakohta on resurssitehokkuus. Resurssitehokkuudella pyritään siihen, että resurssit ovat jatkuvasti käytössä. Aika, jona **resurssit antavat arvoa**, on pitkä suhteessa tiettyyn ajanjaksoon (Modig ja Åhlström 2013, 20). Esimerkiksi ajatellaan VTP Oy:ssä, että tilineuvojat tekevät koko ajan tuottavaa työtä ja töitä on jonossa odottamassa. Virtaustehokkuudella pyritään siihen, että aika, jona **virtausyksikkö saa arvoa** on pitkä tiettyyn ajanjaksoon verrattuna. (Modig ja Åhlström 2013, 20). VTP Oy:n kannalta virtaustehokkuus tarkoittaisi tässä esimerkissä sitä, että sen sijaan, että tilineuvojalla on koko ajan työtä jonossa, on tehtävä työ lisäarvoa tuottavaa ja työssä on ajoittain jopa taukoja kausianalyysiin liittyen. Asiakas ei joudu odottamaan raporttia, vaan saa sen niin pian kuin se on mahdollista. Tällöin siis raportointi on lähes reaaliaikaista ja asiakas saa information tuoman arvon käyttöönsä mahdollisimman nopeasti.



KUVIO 1. Tähti osoittaa optimitilan, johon vaihtelu estää pääsemästä. Mitä enemmän vaihtelua on, sitä pienempi on alue, jolla voi toimia käytännössä. Tästä syystä resurssien käytön maksimointi pidentää asiakkaan odotusaikaa. (Torkkola 2015, 57.)

Torkkola (2015, 57) nostaa esiin ajatuksen, että asiantuntijatyössä resurssitehokkuuden varaan rakennettu organisaatio aiheuttaa kiireisiä, uupuneita työntekijöitä, joiden asiakkaat eivät ole tyytyväisiä saamansa palvelun nopeuteen ja laatuun. Hänen mukaansa virtaustehokkaassa organisaatiossa läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Lisäksi hän toteaa, että virtaustehokkuutta ohjaa kolme luonnonlakia, jotka ovat mitattavissa. Nämä ovat Littlen, pullonkaulojen ja vaihtelun lait.

2.1.1 Littlen lain vaikutus virtaustehokkuuteen

Littlen laki tarkoittaa seuraavaa: *Keskimääräinen läpimenoaika on suoraan suhteessa keskeneräisen työn määrään* (Torkkola 2015, 59). Kyseessä on siis ihan todellinen laskukaava, joka osoittaa, että asiakkaan näkökulmasta tehtävän kestoan vaikuttavat sekä keskeneräisten töiden lukumäärä että nopeus, jolla keskeneräisiä töitä saadaan valmiiksi. (Torkkola 2015, 186-190; Modig ja Åhlström 2013, 34.)

Yhtälön käyttöä ei esitellä tässä tarkemmin. Myös VTP Oy:n työssä pyritään saamaan valmista tietystä aikataulussa. Aina tämä ei ole mahdollista. Jokainen vanhoihin, keskenjääneisiin asioihin palaava työntekijä tietää, että vie aikaa jotta pääsee takaisin siihen tekemisen pisteeseen, missä aiemmin oli ennen keskeytystä. Pahimmillaan keskeneräinen työ työllistää lisää myös muita organisaation jäseniä ja vaikutukset kertautuvat. Ilman laskukaavankaan käyttöä voitaneen todeta, että keskeneräinen työ pidentää valmistumisaikaa muualla.

2.1.2 Pullonkaulojen lain vaikutus virtaustehokkuuteen

Pullonkaulojen laki toteaa, että jokaisessa systeemissä on yksi pullonkaula, joka määrittää kokonaisuuden maksiminopeuden. Pullonkaula on aina olemassa, sen paikka siirtyy eri osaan prosessia, kun aiempi pullonkaula on saatu korjattua.

Tähän liittyy myös systeemiajattelu, joka on Leanin kannalta merkittävä ajatusmalli. Systeemiajattelun kulmakiviä ovat muutamat seikat:

- Osien vuorovaikutuksesta löytyvät tärkeimmät tehostamisen paikat
- Yksi tekijä rajoittaa systeemin toimintaa
- Jokainen systeemi toimii syy-seuraus-suhteiden vaikutuspiirissä
- Useimmat oireet johtuvat vain muutamasta alkusyystä
- Merkittävimmät systeemin rajoitteet liittyvät tai ovat sääntöjä tai linjauksia
- Systeemin ympäristön muuttuessa optimiratkaisu rämettyy. (Torkkola 2015, 59, 96.)

Olennaista on siis ajatella kokonaisuutta, eri tiimejä toimimassa yhdessä. Torkkolan (2015, 98) mukaan jokainen organisaatio on systeemi. VTP Oy koostuu itsenäisistä yksiköistä, joista pari on ns. tukiyksiköjä. Jo tämä on systeemi. Sen lisäksi VTP Oy:n työhön vaikuttaa paljon yksittäisiä tahoja, jotka ovat osa samaa K-ryhmää ja luovat asiakkaan kannalta vielä suuremman systeemin. Asiakas ei kuitenkaan erottele systeemin osia ja sitä mikä kuuluu mihinkin. Häntä kiinnostaa vain kokonaisläpimenoaika. Torkkolan (2015, 59, 96) määrittelemässä systeemiajattelussa vuorovaikutus vaatii usein tehostamista. VTP Oy:n esimerkeissäkin hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen tai viestinnän puute voi johtaa prosessin viivästymiseen. Puute voi tulla joko asiakkaan, tilineuvojan tai tukitoimintojen puolesta. Toisaalta epämääräinen, liiallinen vuorovaikutus aiheuttaa myös ongelmia silloin, kun tietotulva aiheuttaa prosessin pysähtymisen, kun tekijätaso ei tiedä minkä tiedon mukaan toimia.

Projekteja johdettaessa käytössä on usein jokin projektimalli, kuten vesiputousmalli tai ketterän kehittämisen tapa. Ketterän kehittämisen malli SAFe perustuu hyvin pitkälti Leanin ajatuksiin (SAFe SCALED AGILE 2018). Ketteriä kehitysmenetelmiä käytetään esimerkiksi startup-yrityksissä, mutta ne soveltuvat myös pitkään toimineille organisaatioille. Ketterien toimintamallien käyttöönotto voisi auttaa havaitsemaan kehityssuunnan oikeellisuuden ajoissa ja toisaalta edesauttaa myös työn innovatiivisemman kehittämisen. (Goller ja Bessant 2017 298-299.) Keskeistä on, että kehitysmallissa itsenäiset tiimit kokoavat sovituin väliajoin saavutuksiaan yhteen ja on tärkeää saada valmista. Monet VTP Oy:n ajoittaisista pullonkaloista johtuvat täysin ulkopuolisten tahojen ongelmista tai haasteista. Kehitystyö on usein myös liian hidasta ja virheet, joita tilineuvojat joutuvat korjaamaan, saattavat jatkua kauankin. Tätä voisi kuvailla huonoksi systeemiajatteluksi. Samaan aikaan kuitenkin ollaan myös tilanteessa, että virheet havaitaan liian myöhään. Tilineuvojan näkökulmasta hänen tulisi varautua mahdollisiin systeemin virheisiin ja tarkistaa asioita reaaliaikaisemmin kuin vasta itse aiheiston koostamisen yhteydessä.

2.1.3 Vaihtelun lain vaikutus virtaustehokkuuteen

Laki toteaa, että vaihtelua on kaikkialla. Mitä enemmän vaihtelua on, sen pidempi on läpimenoaika. Vaihteluun liittyy myös Kingmanin yhtälö. Sen mukaan läpimenoaika pitenee keskimääräisen käsittelyajan tai vaihtelun kasvaessa tai kun resurssien käyttöaste kasvaa. Vaihtelua on kaikkialla ja se on asianajajaorganisaatioiden tunnuspiirre. Usein sen tuomia haasteita pyritään korjaamaan vaihtelulta suojautumisen lain mukaan joko lisäämällä keskeneräisen työn määrää, pidentämällä aikaa, jonka työ kestää organisaatiossa tai lisäämällä kapasiteettia. (Torkkola 2015, 59, 191-192.) Kun tämä ja aiemmin pohdittu Lean-ajatteluun esiteltyt asiat kerätään yhteen, voidaan todeta, että korjaukset pyritään tekemään usein hyvin ei tehokkaasti Lean-näkökulmasta. Vaihtelun poistaminen Lean-ajattelun keinoin luo säästöpotentiaalia tai prosessin parantamisen mahdollisuuksia. Vaihtelun syynä on useimmiten resursseista johtuvat syyt, kuten se ettei kaikkien tiedot ja osaaminen ole samanlaisia. Tähän vaikuttavat myös työkalujen toimivuus ja kokemus. Lisäksi asiakkaat toimivat keskenään eri tavoin. (Torkkola 2015, 191-193; Modig ja Åhlström 2013, 40-43.)

Torkkolan (2015, 61-62) mukaan suurin syy virtauksen katkeamiseen asiantuntijatyössä on keskeytykset. Keskeytykset aiheuttavat tehokkuuden kärsimistä, työn laadun huononemista, keskitymisen ja tahdonvoiman heikkenemistä, luovuuden kärsimistä ja stressin kasvua. Hän myös esittää, että eri tutkimukset ovat osoittaneet työn vaihtamisen toiseen lisäävän käsittelyaikaa 40 prosenttia ja tehtävään kiinnipääseminen voi viedä jopa 10-15 minuuttia. Taloushallinnon asiakastyössä keskeytysten lisäksi vaihtelua aiheuttavat sesongit, kuten tilinpäätösruuhat ja veroilmoitukset. Yllättävät ohjelmistomuutokset tai ohjelmistojen toimimattomuus vievät aikaa ja aiheuttavat odottelua. Tärkeää on myös keskitettyjen prosessinosien toimivuus odotetulla tavalla. Toisaalta saatuaan dataan täytyy voida luottaa eli sen on oltava oikein, jottei jouduta tekemään samaa työtä kahteen kertaan. Toisaalta datan on oltava käytössä myös luvatussa ajassa, eikä se saa viivästyttää loppuprosessia. Kaikki tämä edellyttää, että tekijöiden tiedot ovat oikein ja pystyvät soveltamaan sitä tietyissä raameissa ongelmatilanteissa, mikäli automatisoidut (vaihtelua estävät) toimenpiteet eivät pure jossain tilanteessa.

Vaihtelua ei pystytä poistamaan, vaikka se sotkeekin hyvää virtausta. Lean-ajattelussa vaihtelu hyväksytään ja se pyritään minimoimaan sekä sopeuttamaan organisaatio vaihtelun olemassaoloon. Tällöin yllättävät tilanteet (eli vaihtelu) eivät kokonaan pilaa mahdollisuuksia onnistua prosessissa virtaustehokkaasti. (Torkkola 2015, 61.)

2.2 Hukka ja virheet eivät tuota arvoa

Virtaustehokkaassa arvovirtaketjussa ei ole hukkaa, eli siinä ei ole asioita, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa. Jatkuvan kehittämisen idean taustalla on tuottaa mahdollisimman virheetön lopputuotos, josta asiakas saa vaivaan nähden mahdollisimman suuren arvon. Leanin ajatusmaailmassa myös yli asiakkaan odotusten tekeminen on siis hukkaa. Torkkola (2015, 25) määrittelee hukan arvoa tuottamattomaksi tekemiseksi, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukka liittyy vahvasti myös aiemmin mainittuun vaihteluun.

Suuri hukan aiheuttaja on virheet. Virheet aiheuttavat sen, että asia pitää korjata ja tehdä uudelleen. Uudelleen tekeminen ei lisää työn arvoa vaan hidastaa prosessia. Virheet lisäävät n. 10-30-kertaiseksi sen ajan, jonka työ parhaimmillaan vaatii. Virheeksi katsotaan tiedon puute tai sen epäselvyys, suoritusjärjestys on väärä tai lopputuloksessa on virhe ja siitä seuraa asiakaspalaute. Virheiden vaikutuksesta kokonaisläpimenoaikaan on olemassa omat laskukaavansa. Niitäkin käytettäessä on kuitenkin huomioitava, ettei kaikkia virheitä voida etsiä, koska myös se kuluttaa liikaa aikaa ja aiheuttaa hukkaa. On siis ensin määriteltävä mikä on virhe ja tehdä määrä näkyväksi. (Torkkola 2015, 200-203.)

Jotta virheiltä vältyttäisiin, joudutaan monia vaiheita myös tarkastamaan tarpeettoman monta kertaa. Mikäli toinen yksikkö tekee asian jo kertaalleen, saattaa seuraava yksikkö kuitenkin tarkistaa edeltäjän tuottamat tiedot ja sitä myös edellytetään. Asiakas saa tästä arvoa korkeintaan siinä vaiheessa, kun tiedoissa havaitaan tarkistajan toimesta virhe, eikä loppukäyttäjälle päädy virheellistä tietoa. Toisaalta asiakkaan olisi kuulunut saada prosessista nopeasti ulos oikeaa informaatiota sisältävää tietoa sovitussa ajassa.

Virheen korjaaminen voi myös kertautua, mikäli virhe huomataan liian myöhään ja se aiheuttaa korjauksia useisiin prosessin osiin aiheuttaen yhä enemmän hukkaa. Leanissa on termi poka-yoke, jolla tarkoitetaan menetelmää, jolla estetään virheen tapahtuminen (Kanbanize 2020). Tällaisia työkaluja käytetään jo osana kuukausiprosessia. Esimerkiksi suljetulle kaudelle ei ole mahdollista kirjata kirjanpitotapahtumia. Tiedot kirjanpitotilit vaativat myös esimerkiksi oikean alv-tunnuksen, jotta kirjaus menee läpi prosessissa. Jo käytössä olevista varmistuskeinoista huolimatta, virheitä kuitenkin sattuu. Suuret työstettävät massat aiheuttavat virheriskin, vaikkakin riski on varsin pieni, kun automatiikka käsittelee pääasiassa tällaiset asiat. Toisaalta automatiikkaa lisättäessä, kehitysvaiheessa virheiden tarkastelu on erityisen tarpeen, jotta prosessit saadaan menemään oikein myöhemmin, vaikka datassa olisi poikkeamia.

Poka-yokeksi voidaan kutsua myös erilaisia kontrollipisteitä, kuten juuri pakolliset syöttötiedot tai varoitukset toiminnoista, joita ollaan tekemässä uudelleen, vaikka ne kuuluu tehdä prosessin aikana vain kerran (Lahti ja Salminen 2014, 191). Automatisoidussa kirjanpidossa nämä kontrollipisteet korostuvat, mutta myös manuaalisesti tehtävässä taloushallinnossa niille on yhä paikkansa esimerkiksi alv-ajon yhteydessä.

Virheiden lisäksi Leanissä pidetään hukkana odottelua ja ylituotantoa. Ylituotannon lisäksi lopputulosta voidaan myös hioa liian kauan, niin että lopputulos ei tuo lisäarvoa, josta asiakas olisi valmis maksamaan. Tuotteiden siirtelyn vähentämisellä pienennetään hukkaa. Toisinaan hukaksi luetaan myös käytöksellinen hukka. Tällä viitataan henkilöihin, jotka eivät ajattele työtään kehittävästi vaan toimivat aina vain annettujen ohjeiden mukaisesti. (Myerson 2012, 21-25.)

2.3 Gemba, mennään katsomaan

Gemba on ensimmäinen työkalu, jota Lean-johtaja käyttää. Gemba tarkoittaa japaniksi todellista paikkaa ja sillä kuvataan sitä, että mennään katsomaan fyysisesti paikan päälle, miltä toiminta näyttää. Osana ideaa on, että nimenomaan johtaja tai kehittäjä itse menee paikalle ja tarkastelee tilannetta tai prosessia, eikä ulkoista sitä muille. Paikallaollessa esitetään avoimia kysymyksiä ja kuunnellaan vastaajia. Pyrkimyksenä on, että johtaja oppii käynnillään mahdollisimman paljon. Tarkoitus on olla kunnioittava ja arvostava, ei arvosteleva. Kävelyssä mennään läpi prosessi asiakkaan näkökulmasta ja nähdään, kuinka tieto siirtyy tiimistä toiseen ja missä on asiakkaan näkökulmasta suurimmat haasteet. (Torkkola 2015, 125-127; Nicholas 2018, 530.; Bicheno ja Holweg 2016, 50.)

Gemba-kävely ei tapahdu vain kehitysprosessin alussa, jotta selviää, kuinka toimintoja tulisi kehittää. Osana jatkuvaa kehittämistä myös Gemba-kävelyn tulisi toistua säännöllisesti. (Nicholas 2018, 530.) Gemba auttaa muitakin kuin johtajia. Uusien tapojen oppimiseen se on oiva työkalu ja auttaa myös löytämään prosessien haasteita (Liker ja Ross 2017, 131). Gemba-kävelyyn kuuluu paljon havainnointia (Bicheno ja Holweg 2016, 50). Havainnointi kuuluu osaksi kvalitatiivisia tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ja Gemban ajatusmaailma tukeekin kehitystyön tutkimusmenetelmien valintaa. Kehitystyössä minä tutkijana osallistuin aktiivisesti tekemiseen. Varsinaista ajanottoa ei kehitystyön aikana tehty, mutta Gemban mallin mukaisesti kokonaisuuteen saadaan yhdistettyä tarkkailu ja todellinen tekeminen, teoreettisten arvioiden sijaan.

2.4 Kanban, kortit esiin!

Torkkola (2015, 62-69) esittelee Kanbanin ristiriitaisena terminä. Kyseessä on siis yksi tunnetuimmista Lean-menetelmistä. Työssäni Kanbania käsitellään sitä kautta, kuinka se toimii asiantuntijaorganisaatiossa. Torkkola (2015, 62-69) esittää, että tässä tapauksessa Kanbania voi käsitellä joko tuotannon tai ohjelmistokehityksen kautta. Kanban tarkoittaa korttia ja sillä viitataan järjestelmään, jolla rajoitetaan keskeneräisen työn määrää. Keskeneräisen työn rajoittaminen saa aikaan tasaisemman valmistumisnopeuden ja vähentää ylikuormitusta. Kanban myös paljastaa tuotannon heikoudet ja parantaa näin tuotannon laatua.

Tarkasteltaessa Kanbania ohjelmistokehityksen kautta, kehitetään jotakin olemassaolevaa prosessia pienin askelin. VTP Oy:ssä esimerkkinä käytetään kuukausiprosessia, jota tarkastellaan kehityskohteena työssä. Tässä lähestymistavassa visualisoidaan kaikki virtaavat työtehtävät. Myös työvaiheet ja järjestys visualisoidaan. Yksiköt tekevät omanlaisensa visualisoinnin, joka muistuttaa vaikkapa korttia. Keskeneneräiselle työlle määritellään maksimi. Ruuhkautuvat työvaiheet huomioidaan ja ne ovat tärkeitä visualisoinnin kannalta. Tällöin niistä huomataan nopeasti ruuhkautumisen syyt. Visualisoinnin avulla ollaan selvillä siitä, missä vaiheessa mikäkin tiimi tai yksikkö on. Lisäksi tässä on määriteltynä selkeät pelisäännöt, kuten mikä on töiden priorisointijärjestys ja suoritusjärjestys sekä onko kapasiteetilla joustosääntöjä. (Torkkola 2015, 66-69.)

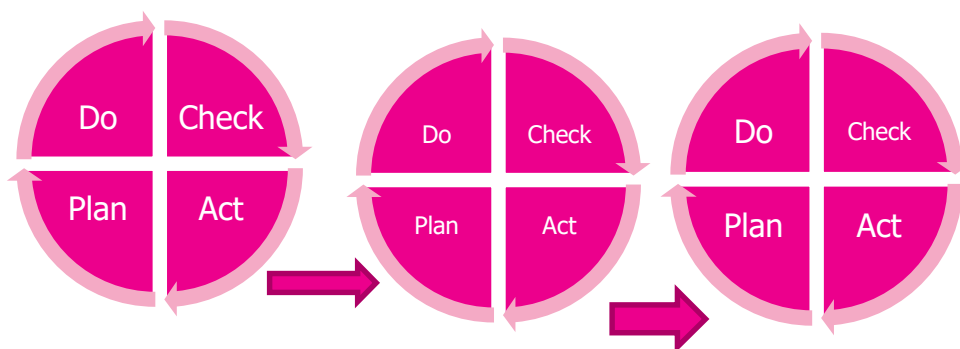
Kanbanissa merkittävää on se, että mitä pidemmällä työ on sitä korkeammalla se on prioriteettijärjestyksessä. Keskeneneräinen työ pyritään minimoimaan (kts. Littlen laki). Uusi tehtävä aloitetaan vasta, kun jotakin on poistunut prosessista. Uusille töille on myös selkeä jono ja priorisointiryhti. Eriytyypiset tehtävät on jaettu palveluluokkiin ja niillä on omat suoritusjärjestyssääntönsä. (Torkkola 2015, 66). VTP Oy:n prosesseissa tämä voisi tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tilinpäätösprosessi menisi kuukausiprosessin edelle prioriteettijärjestyksessä tai jokin tietty viranomaistaholle tehtävä ilmoitus on aina ensimmäisenä prioriteettilistalla. Toisaalta myös kuukausiprosessi voisi aina olla myös ensisijainen kohde, jonka pitää valmistua ja vasta sen jälkeen tehdään muut työt. Pelkästään töiden laatu ei ole ainoa määrittelykeino. Prioriteettijärjestystä olisi mahdollista tehdä myös toimeksiantajatahon mukaan.

VTP Oy:n kannalta Kanban-menetelmä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että eri yksiköt käsitetään tiimeinä ja kaikki yksiköt muodostavat omat taulunsa. Toisaalta yksikön sisällä voidaan myös jakaa henkilöt tiimeihin, mikäli heillä on työssään yhdistäviä tekijöitä. Kanban-taulua voi käyttää esimerkiksi oman aikataulunsa ja töidensä seurantaan. Kun parannettavana prosessina on Kanban-taulu, voidaan jokainen asiakas esittää omana lappunaan taulussa ja jokainen työvaihe omana sarakkeenaan. Tällainen seuranta on jo käytössä, mutta siinä ei ole käytössä priorisointisääntöjä. Lisäksi keskeneneräisen työn määrää ei varsinaisesti ole kontrolloitu tai osatöille asetettu aikatauluvaatimuksia.

2.5 PDCA-sykli jatkuvan kehittämisen työvälineenä

Aiemminkin mainittu PDCA-sykli on lyhenne sanoista Plan, Do, Check ja Act. Suomeksi tämä tarkoittaa suunnittele, tee, tarkista ja toimi. Jatkuva kehittäminen tai parantaminen tarvitsee avukseen työvälineitä, joiden avulla kehityssuunnan onnistuminen voidaan varmistaa. Jotta leanmäisesti aikaa ei menisi hukkaan väärään suuntaan tehdyn kokeilun takia, tulee työvälineen osoittaa kehityskulun oikeellisuus mahdollisimman tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Täydellisyys tavoittelusta huolimatta, uuden kokeilua ei voida rajata tehottomuuden pelossa.

Nicholas (2019, 30-33) kuvaa sykliä pyörivänä pyöränä ja etenkin suunnitteluvaihe on tärkeä. Siinä pohditaan prosessin kehitystarpeita ja mietitään, kuinka prosessia lähdetään kehittämään. Liker ja Convis (2012, 66) korostavat myös, kuinka johtajan tulee tietää nykytila, ennen kuin voi kehittää uutta. Tämä pätee myös VTP Oy:n kuukausiprosessin kehittämistä ajateltaessa. Kokeilevan tekemisen jälkeen pohditaan tarkistusvaiheessa, millaisia tuloksia on saatu. Torkkola (2015, 39-40) käyttää check-termin sijaan sanaa study (PDSA), jolloin tarkastelun sijaan korostetaan pysähtymistä tulosten äärelle ja vaikutusten opiskelua sekä analysointia. Viimeisessä vaiheessa on tehty päätös, tuleeko kyseisestä kehitystoimesta osa normaalia prosessia. Mikäli check tai study -vaiheessa on havaittu, ettei haluttuja tuloksia ole saavutettu, palataan aiempiin vaiheisiin. Tällöin kehitystyö ei ole vienyt merkittävästi aikaa, joka Lean-näkökulmasta olisi mennyt hukkaan.



KUVA 1. PDCA-syklin toimintaidea (Nicholas 2019, 31; Torkkola 2015, 39).

Aho (2019, 179-183) käyttää myös kehittämisen välineenä kuvassa 1 esitettyä ympyrää. Hän tosin on vaihtanut Torkkolan (2015, 39) lailla kirjaimen C paikalle kirjaimen S ja hän käyttää ympyrästä nimeä Demingin ympyrä (kehä). Tämä on menetelmän toinen nimi (Torkkola 2015, 40). Idea on sama. Toistuvien vaiheiden kautta kehitetään toimintaa parempaan suuntaan järjestelmällisesti. Suunnitteluvaihe on tärkein. Mikäli kehittämistä tehdään väärin perustein, on koko sykli turha. (Nicholas 2019, 30-33; Liker ja Convis 2012, 66; Liker ja Ross 2017, 34.)

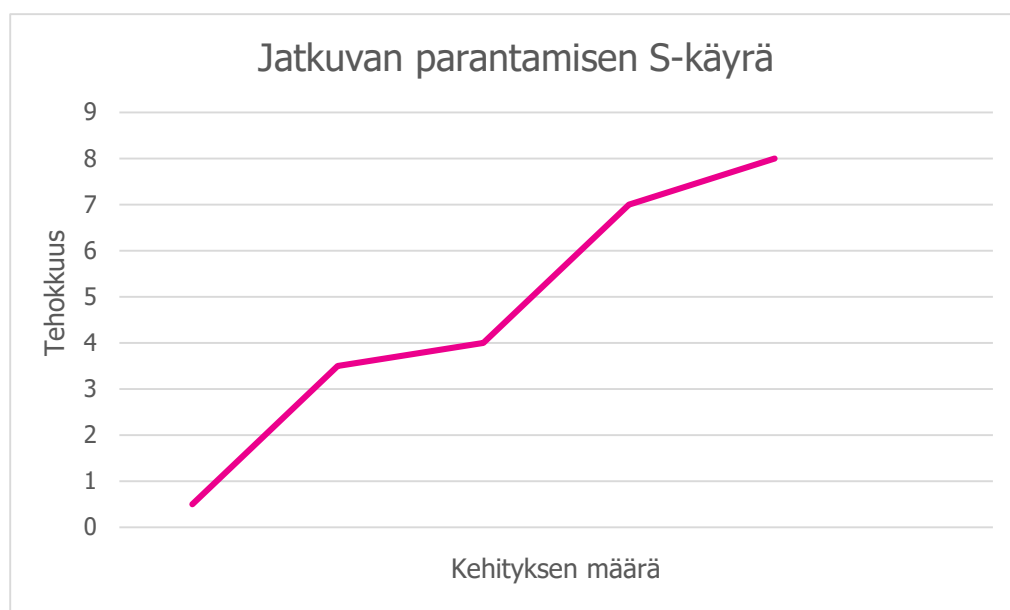
2.6 Kaizen -visualisoidaan arvovirta kehittämisen avuksi

Leanissä Kaizenia on kahdenlaista: ylläpitävää ja kehittävää. Kehittävä on sen pääasiallinen tarkoitus. Kaizen on työväline, jonka avulla toimintaa kehitetään jatkuvasti ja parhaimmillaan siihen osallistuvat kaikki. (Liker ja Convis 2012, 107-108.) Myös kehitystyöni on lähtenyt kehittävästä Kaizenista liikkeelle.

Leanissä mietitään arvoa, jota toiminta tuottaa asiakkaalle. Nicholas (2018, 34) esittää arvon olevan sitä, mistä asiakas on valmis maksamaan joko tuotteen ominaisuutena tai palvelun laatuna. On siis hukan välttämiseksi ensiarvoisen tärkeää pohtia, missä kohtaa palveluprosessia lisätään arvoa asiakkaan tuotteen arvovirtaketjuun. Tätä ketjua voidaan pohtia yhteisissä Kaizen-tilaisuuksissa, joita

tässäkin tutkimustyössä myöhemmin esitellyt työpajat ovat olleet Lean-näkökulmasta. Myerson (2012, 131) kuvaa Kaizen -tapahtumia tiimitöiksi, joissa pyritään poistamaan prosessin hukka kaikissa prosessin tasoissa. Kaizenin ei tarvitse olla vain yhdellä tavalla toteutettu tapahtuma, mutta olennaista on, että siellä pyritään visualisointiin ja jatkuvaan parantamiseen.

Visualisointi on tärkeä osa Lean-työkaluja. Niillä pyritään ilmaisun selkeyteen ja nopeaan ymmärtämiseen. Samalla myös voidaan havaita, missä kohtaa arvovirtaa työt seisovat eli on niin sanottu pullonkaula. Visualisoimalla pystytään osoittamaan myös Kaizenin tehokkuus. Nicholasin (2019, 24) mukaan Kaizen-toiminnan alussa kehitys on hidasta, mutta kun se kasvaa jokaiselle organisaation tasolle, kehittyminen nopeutuu ja laajenee merkittävästi. Tämän voi hänen mukaansa havainnollistaa yksinkertaisesti S-kirjaimen muotoisella käyrällä.



KAAVIO 1. Nicholasia (2019, 24) mukaillen S-käyrä, joka osoittaa jatkuvan kehittämisen tehokkuuden parantumisen.

Arvovirran määrittelemiseksi ja visualisoimiseen voidaan käyttää lyhyitä Kaizen-tilaisuuksia tai toisaalta, kuten Nicholas (2019, 37-39) esittää, ne voivat olla useiden päivien mittaisia tapahtumia, jotka ovat osa PDCA-sykliä. Liker ja Convis (2012, 107-108) haluavat korostaa kuitenkin, että Lean ajattelussa Kaizen ei ole vain kertaalleen tehty parannus, jonka jälkeen kaikki on valmista. Se on jatkuvasti läsnäoleva asia, jonka avulla pyritään täydellisyyteen, koska kaikessa on aina kehitettävää ja parannettavaa. Tähän verrattuna tässä kehitystyössä Kaizen esitetään hyvin suppeana työkaluna ja sen mahdollisuuksista on käytetty vain murto-osa.

Kaizenin jatkuvaa tarvetta kuvaa myös Bradleyyn (2015, 64) esittämä kritiikki tehtäviä parannuksia ajatellen. Hän haastaa pohtimaan, ovatko tänään tehdyt parannukset relevantteja vielä huomenna. Standartointi voi tuoda mukanaan myös haasteita monimuotoisuuden kanssa. Tästä huolimatta se kuitenkin hänen mukaansa yleensä on kannattavampaa kuin standartoimatta jättäminen.

2.7 Juurisyyn löytäminen: Kysy 5 x miksi

Lean korostaa oikeiden ongelmien löytymistä. Tähän voi käyttää välineenä 5 x miksi -kysymystä. Kyseessä on metodi, jossa kysytään esimerkiksi työntekijältä kysymys, joka alkaa sanalla *miksi*. Vastauksen saamisen jälkeen, kysytään uudelleen vastauksen syyhyn liittyvä miksi-kysymys. Näin päästään ongelman juurisyyn äärelle (Kananen 2014b; 44; Goller ja Bessant 2017; 44; Bicheno ja Holweg 2016, 55). Nicholasin (2018, 33) mukaan toimintatapaa käytetään etenkin PDCA-menetelmän analysointivaiheessa, jotta päästään kiinni todelliseen ongelman aiheuttajaan. Ei voida tietenkään olettaa, että pelkkien miksi-kysymysten avulla saataisiin selville yksiselitteinen ongelma ja jatkuvan parantamisen kannalta Nicholas korostaakin, että kaikki vastaukset tulee analysoida kunnolla. Lisäksi jatkuva kehittäminen on osa Lean-kokonaisuutta ja oppiminenkin tehdään systemaattisesti.

VTP Oy:n tapauksessa hypoteettinen esimerkki metodista meni näin:

1. Miksi aineisto ei valmistu tavoiteajassa?
Koska tarvittavia tietoja ei ole saatu.
2. Miksi tarvittavia tietoja ei ole saatu?
Asiakas ei ole pyynnöistä huolimatta toimittanut raportteja.
3. Miksi asiakas ei ole toimittanut raportteja?
Hän ei osaa ottaa niitä oikein laitteesta itse, eikä ole tavoittanut henkilöä, joka asiassa voisi auttaa.
4. Miksi asiakas ei osaa ottaa itse raporttia tai apua ei ole ollut saatavilla?
On menossa lomakausi ja asiakas ei hallitse tietotekniikkaa.
5. Miksi asiakas ei ole saanut muualta apua?
Minä en osaa auttaa häntä tässä asiassa, koska minulla ei ole ohjeita, enkä tiedä mihin olisin asiakkaan voinut ohjata ottamaan yhteyttä.

Yllä oleva esimerkki on yksinkertainen, joka olisi voinut selvitä ilman tätäkin metodia. Tulevaisuutta ajatellen, jotta aineisto jatkossa olisi tehty tavoiteajassa, voisi kuitenkin olla syytä tarkentaa tilineuvojan valmiuksia auttaa raporttien toimittamisessa kyseisessä tapauksessa, mikäli tiedetään, että asiakaspalvelunäkökulmasta se on tilanteessa paras ratkaisu. Aina kysymystä ei tarvitse esittää edes viittä kertaa juurisyyn löytymiseksi. Keino on joka tapauksessa helppo ja yksikertainen apuväline ensisijaisten ongelmien taakse näkemiseksi, syy-seuraussuhteiden havaitsemiseksi sekä ristiriitaisuuksien löytämiseksi (Bicheno ja Holweg 2016, 55; Aho 2019, 189; Alasuutari 2011, 223-224, Liker ja Ross 2017, 34.)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA TYÖYHTEISÖTAIDOT OSANA JATKUVAA PARANTAMISTA

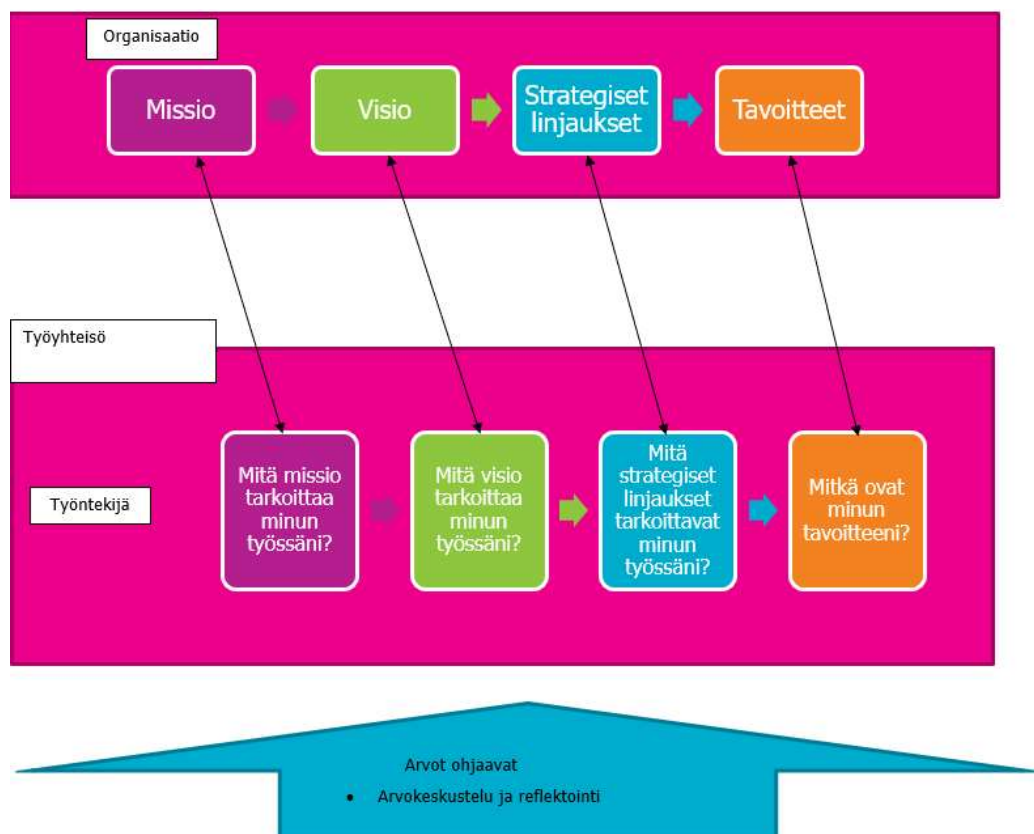
Koska taloushallinto muuttuu alana ja työn tekemisen tavat ovat murroksessa, pitää jokaisen työntekijän muuttua mukana. Prosessien tehostuessa on mietittävä, kuinka asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Toisaalta on myös tarkasteltava, miten muuttuvassa ympäristössä on mahdollista kehittää omia toimintamalleja ja johtaa itseään kohti parempia, prosessin tavoittelemia tuloksia. Luvussa esitän ajatuksia aluksi itsensä johtamisen merkitystä prosessin kehittämisen kannalta. Luvun lopuksi pohdin, kuinka työyhteisötaidot tukevat itsensä johtamista.

3.1 Itsensä johtaminen kehittyvässä ympäristössä

Itsensä johtamisella tarkoitetaan Surakka ja Rantamäki (2013, 44) toteavat esiin, että itsensä johtamiseen vaikuttaa myös ympäristö ja sen asettamat odotukset, toiveet ja arvostukset. Aarnikoivu (2010, 99-101) jakaa itsensä johtamisen kolmeen painopisteeseen: ajatteluun, sisäiseen motivaatioon ja toimintaan. Hänen mukaansa se mihin keskitämme ajatuksemme, näkyy toiminnassamme. Esiin nousee myös termi *itsenä johtaminen*. Siinä korostuu jokaisen kyky käydä vuoropuhelua omista arvoistaan ja tarpeistaan sekä kyky uudistua. Jokaisella on myös oikeus ja velvollisuus johtaa itseään. Yksi merkittävä seikka kokonaisvaltaisuuden kannalta on, että osaaminen ja töiden haasteet ovat tasapainossa. Sen lisäksi, että esihenkilön tulee motivoida alaisiaan, tulee huomioida myös se, että jokainen voi motivoida itseään ja tähän tulisi Aarnikoivun mukaan kiinnittää huomiota.

Aiemminkin on jo mainittu, että Ahon (2019) mukaan kirjanpitäjien ammatti on menossa yhä enemmän konsulttimaisempaan suuntaan. Kirjanpitäjillä on jo nyt usein se tilanne, että itsensä johtamista tarvitaan kuukausiprosessista selviämiseen. Konsultiksi muututtaessa itsensä johtaminen vaatii vielä määrätietoisempaa otetta ja halua kehittyä työssä, itselleen ehkä jopa epämiellyttävämpään suuntaan.

Työntekijän tulee johtaa itseään, jotta hän voi sitoutua ja toteuttaa organisaation perustehtävää ja tavoitteita. Nämä antavat toiminnalle sisällön. Myös omasta jaksamisesta, motivoinnista ja ammattitaidosta huolehtiminen liittyvät itsensä johtamiseen ja myöhemmin käsiteltäviin työyhteisötaitoihin. Itseään johtava työntekijä tarkastelee toimintamallejaan kriittisesti ja haluaa kehittää henkilökohtaista tehokkuuttaan. Organisaation keskiössä ovat perustehtävä, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Toiminnan jatkuvuus ja päivittäinen työ riippuvat siitä, kuinka hyvin nämä asiat on organisaatiossa sisäistetty. Näiden kaikkien tulisi näkyä jokaisen työssä. Työntekijä osaa peilata, kuinka toteuttaa strategiaa omassa työssään ja esimerkiksi kehityskeskusteluissa reflektoi ja käy arvokeskustelua esihenkilön kanssa. (Aarnikoivu 2010, 95-97.) Toteuttaakseen strategiaa ja kehittyäkseen, tulee työntekijän miettiä periaatteessa siis jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Leanisti ajatteleva työntekijä pohtii, kuinka tekisi työnsä paremmin, toisaalta tehokkuus edellä mutta myös omia resursseja säästellen. Kun resurssit eivät kulu asiantuntijatyössä samanlaisina toistuviin työtehtäviin, jää aikaa ja kapasiteettia ongelmanratkaisulle ja asiakkaan parhaaksi tehtävälle suunnittelulle.



KUVA 2. Työntekijän mission, visio, strategia ja tavoitteet (Aarnikoivu 2010, 97)

Kun yllä esitetyt kysymykset ovat saaneet vastaukset ja työntekijä pystyy kirkkaasti miettimään sitä, kuinka oma työ tukee yhtiön strategian ja vision toteutumista, kasvaa oman työpanoksen merkitys ja ymmärrys kokonaisuudesta (Aarnikoivu 2010, 113). VTP Oy:n visio on olla asiakkaan paras taloushallinnon kumppani. Jokainen työntekijä pystyy pohtimaan, kuinka omassa työssään toteuttaa tätä visiota tai kuinka pyrkii vision kaltaisen tilanteen saavuttamaan.

3.2 Työyhteisötaidot itsensä johtamisen tukena

Alaistaidot (engl. organizational citizenship) on kritisoitu termi, koska se voi liiallisesti korostaa työntekijän "alemmuutta". Termi on johdettu johtamisen näkökulmasta, mutta se myös täydentää johtamistaitoa. Yleisesti termillä viitataan käyttäytymiseen, joka ei ole osa työn muodollisia vaatimuksia, mutta jolla on vaikutusta työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvinä alaistaitoina pidetään esimerkiksi tiimin auttamista, vapaaehtoisena toimimista, omien mielipiteiden rakentavaa ilmaisua ja tarpeettomien konfliktien välttämistä. Alaistaitoja käytetään koko työyhteisössä, ei ainoastaan esimies-alainen suhteissa, vaan myös horisontaalisissa suhteissa. (Silvennoinen ja Kauppinen 2007, 7; Manka 2011, 122.) Työssäni käytetään pääasiassa termiä työyhteisötaidot, jolla tarkoitetaan myös alaistaitoja.

Työelämän hierarkiset rakenteet ovat murentumassa, mikä edesauttaa alainen-termin kritiikkiä, koska yhä useammin toimitaan asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijayhteisöt tarvitsevat kuitenkin myös esihenkilöitä, jotka koordinoivat toimintaa, hallitsevat kokonaisuutta ja mahdollistavat työntekeksen mahdollisimman hyvin. Hierarkisuuden väheneminen on lisännyt myös työntekijöiden itsensä johtamisen tarvetta ja velvollisuutta. Johtajuuden muuttuessa yhä enemmän mahdollistavaan suuntaan, korostuvat työntekijän kyky ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti. (Aarnikoivu 2010, 35-36.) Toisaalta toki jaettu johtajuus nostaa myös päätään, jolloin äärimmillään saavutetaan itseohjautuva organisaatio (Malkki 2019, 58-59). Tälläkin on toki riskinsä, eikä se sovi kaikkiin organisaatioihin. Itseohjautuvuus perustuu kuitenkin itsensä johtamiseen, joten nämä asiat ilmiöinä eivät ole irrallaan toisistaan. Itsensä johtaminen vaatii motivaatiota siihen. Samasta syystä ei voida tieteellisesti vielä osoittaa, että itseohjautuvuus olisi ainoa keino luoda menestyviä, nykyaikaisia organisaatioita. (Savaspuro 2019.) Nämä seikat huomioon ottaen myös työyhteisötaidoilla on yhä enemmän merkitystä. Työyhteisötaidot pitää olla kunnossa, jotta yhteistyö sujuu ja toisaalta motivaatiota voidaan ylläpitää. Jatkuvan kehittämisen kannalta, myös perinteisessä hierarkisessa organisaatiossa, tulee motivaatiota ohjata ja korostaa itsensä johtamisen mahdollisuuksia.

Järvinen (2018) huomauttaa, että työntekijän vastuu omasta työstään ja sen organisoimisesta kasvaa koko ajan. Tähän on syynä esimerkiksi esihenkilöiden oikeuksien kaventaminen ja yhteiskunnallisten ajatusmallien muutos. Esihenkilön roolin sijaan on korostettava alaisten aktiivisuutta ja kaikki tämä vaatii itsensä johtamista yhä enemmän. Järvinen kuitenkin myös toteaa, ettei itseään ohjaavassa työkuulttuurissa voida unohtaa esihenkilöaseman mukanaan tuomaa auktoriteettiasemaa. Työyhteisötaitoihin kuuluu siis muistaa myös, ettei ikävistä töistä voi kieltäytyä automaattisesti. Toisaalta kuitenkin pitää muistaa, että mikäli itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta vaaditaan, pitää se tehdä mahdollisimman helpoksi. Eli tukea itsensä johtamista ja toisaalta poistaa esteitä päätösten teon edestä. Tässä tarvitaan kuitenkin yhä toimivaa johtoa. Alaisen tulee myös osata kertoa, mitä hän tarvitsee. (Martela ja Jarenko 2017, 301-303.)

Keskinen (2005, 22-27) määrittelee työyhteisötaidot sellaiseksi tahdikkaudeksi ja hienovaraisuudeksi, josta ei palkita erikseen ja joka edesauttaa organisaation toimivuutta. Keskinen mukaan myös eräät tutkijat korostavat määritelmässään työyhteisötaitojen erityispiirteinä halukkuutta osallistua tehtäviin, jotka vaativat enemmän, kuin odotetaan. Nämä tehtävät auttavat ja edistävät organisaation suoriutumista perustehtävästään. Määrittelytavasta riippumatta työyhteisötaitoihin kuuluu sitoutuneisuus. Tutkijoiden mukaan sitoutunut työntekijä toimii laadukkaasti ja on motivoitunut. Motivoituneisuus lisää halua kehittää työtään, työympäristöä ja omaa toimintaa. Motivaatiota voidaan pitää merkittävänä Lean-ajattelua edistävänä tekijänä. Sen lisäksi, että työpaikan kulttuuri ohjaa kokeilemaan, vaikka mahdollisuus olisikin epäonnistua, myös halu jatkuvaan parantamiseen pitää tulla työntekijästä itsestään.

Mönkkönen ja Roos (2009, 138) toteavat kaikkien työntekijöiden haluavan kokea olevansa oman toimintansa subjekteja. Tällä he tarkoittavat sitä, että työntekijät saavat hallita omaa työprosessiaan sekä arvioida sitä sekä kokea muilta saamaansa arvostusta työtään kohtaan. Tämä osoittaa myös hyväksyntää työyhteisön jäseneksi. He muistuttavat kuitenkin, että etenkin muutostilanteissa työntekijän on toimittava objektin kaltaisesti. Molempia toimintamalleja tarvitaan.

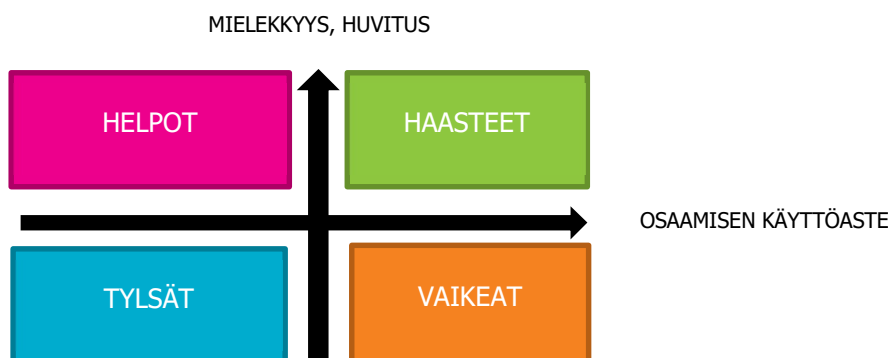
Taloushallinto on alana ollut suuren digiloikan kourissa jo pidemmän aikaa, kuten alussakin totesin. Laskelmia pystytään toimittamaan yhä helpommin hyvinkin tarkasti asiakkaalle asti. Muutos jatkuu käytännössä koko ajan esimerkiksi päivitettävien ohjelmien mukaan. Lisäksi lainsäädäntö ja konsernin vaatimukset vaikuttavat myös kokonaiskirjanpidon ja raportoinnin laadintaan. Työyhteisö ja tiedostetut työyhteisötaidot tukevat muutoksessa.

Työyhteisötaitojen merkitys näkyy siinäkin, kuinka työssä jaksaa. Ihmisillä on herkästi taipumus yliarvioida omat kykynsä jaksamisen suhteen ja tehdä myös epärealistisia aikatauluja. Hallinnan tunne on merkittävä tekijä ajanhallinnan kokemuksen kannalta. Hallinnan tunteen voivat vaarantaa useat asiat, kuten epäselvät odotukset, johtamisen puute tai epäselvyys vastuista, työn liiallinen määrä tai huoli sen laadusta. Lisäksi vaikuttavat myös epävarmuus omasta osaamisesta ja siihen liittyvä tuen puute, aiemmin mainitut häiriöt ja keskeytykset tai ristiriidat yhteistyössä. Koska nykyisin työyhteisöt ovat pääasiassa resurssitehokkaita, tulee esihenkilön ohjata työyhteisöä näkemään tilanteet kokonaisuuden kannalta ja ohjata päätöksillään työprosessin kokonaisuutta oikeaan suuntaan. Suuntaviivojen luonti on esihenkilöiden työtä, mutta jatkuvasti vaihtuvissa työtilanteissa myös työntekijän on kyettävä asettamaan työnsä tarkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen ja johdettava itseään toteuttamaan tämä. Huomioitavaa on myös se, että hallinnan tunteeseen vaikuttaa paljon, onko yhteiset tavoitteet kaikille selvät ja onko osaaminen tarpeeksi laajalle levinnyttä, jolloin myös yllättävistä kriisitilanteista selvitään. Kannattaa myös muistaa, että usein esihenkilöt ovat itsekin alaisia. (Järvinen 2008, 37-43; Mönkkönen ja Roos 2009, 141.)

Hallinnan tunnetta voi kasvattaa myös työtilanteen rauhoittamisella niin, että työhön tulisi mahdollisimman vähän yllättäviä keskeytyksiä. Usein esimerkiksi etäpäiviä pidetään tehokkaina työpäivinä keskeytysten vähyyden vuoksi. Muiden aiheuttamien häiriöiden lisäksi on syytä tarkastella myös itse aiheutettuja häiriöitä ja katkoksia, kuten jatkuvaa sähköpostin vilkuilua. Työntekijä voi olla siis häiriöksi myös itse itselleen. (Järvinen 2008, 43-44.) Merkille pantavaa yllä esitetyissä Järvisen pohdintoissa on se, että Lean-filosofia tukee juuri hallinnan tunnetta lisääviä asioita. Kuten aiemmin on mainittu, Lean pyrkii vähentämään vaihtelua, hukkaa ja keskeytyksiä. Leanin keskiössä on virtaustehokkuus, joka antaa joustovaraa yllättäviin tilanteisiin. Myös kaikki työntekijät ovat kehittäjiä, jotka parantavat jatkuvasti työprosessiaan.

Työyhteisötaidot koostuvat pitkälti osaamiseen liittyvistä asioista, joita voidaan mitata eri keinoin. Numerot ja psykologia eivät ole kuitenkaan riittäviä, vaan työyhteisössä on osattava myös motivoida ja innostaa ihmisiä kehittämään yhdessä työtään. (Manka 2011, 120; Mönkkönen ja Roos 2009, 253.) Työyhteisötaidot tukevat sosiaalisen pääoman vahvistumista. Sosiaalinen pääoma koostuu yhteisöllisyydestä ja jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus parantaa työyhteisötaitoja. Esimerkiksi esihenkilön vastuulla on järjestää hyvää perehdytystä ja työntekijän vastuulla on toimia aktiivisena yhteisön jäsenenä sekä tietysti hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Kun sosiaalinen pääoma on vahva, se on sekä yksilön että ryhmän voimavara. Pääoman määrä voi vaikuttaa jopa terveyteen. Pääomaa kasvattavat vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta yhteisön hyväksi. (Manka 2011, 115-118; Keskinen 2005, 43.) Hyvä vuorovaikutus on tärkeässä asemassa niin johtamisessa kuin asiantuntijatehtävässä työskennellessä. Moni johtaja onkin sanonut, että johtaminen on käytännössä vain vuorovaikutusta. Aarnikoivu (2010, 123) huomauttaa, että hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö ymmärtää, ettei välitettyjä viestejä voida pitää automaattisesti jaettuina ja yhteisesti ymmärrettyinä. Henkilöt käsittävät esimerkiksi hyvän työyhteisön eri tavoin.

Alla esitettyä työn nelikenttää voi käyttää apuna omien töiden kokonaisuuden hahmottamisessa:



KUVA 3. Työn nelikenttä Roos 2004, 2014. (Roos ja Mönkkönen 2015, 130.)

Yllä esitelty työn nelikenttä toimii niin, että sen laatikoihin sijoitetaan omat työtehtävät ja tämän avulla saadaan hahmotettua paremmin työn kokonaiskuvasta esimerkiksi kuormittavuuden kannalta. Nelikenttä toimii apuvälineenä vuorovaikutuksessa ja on jokaiselle henkilökohtainen. Yhteisessä keskustelussa voi käydä ilmi, että esimerkiksi tylsät tehtävät ovat oikeasti täysin tarpeettomia tai niiden tekemiseen olisi parempiakin tapoja. Samalla poistetaan hukkaa.

Leanin toiminnan kannalta on tärkeää, että työyhteisön asenne on oikea. Torkkola (2015, 122) esittää vinkkejä asennemuutoksen johtamiseen ja jokainen voinee soveltaa näitä myös itsensä johtamista ja työyhteisötaitoja pohtiessa. Hänen mukaansa ajattelu muuttuu käytöksen muuttamisen mukana, koska kokemus luo uutta historiaa. Lisäksi huonojen ja hyvien esimerkkien kautta pystytään osoittamaan vertailun avulla lopputuloksia. Lisäksi tässäkin aiheessa pätee vuorovaikutus ja keskustelu. Tarkasteltaessa itsensä johtamista tulee muistaa, että ihmisen on haluttava johtaa itseään. Kyse ei ole siis vain tiedoista ja taidoista, osaaminen on muutakin. Se on motivaatiota käyttää omia taitojaan. Itsensä johtamista tukevat muun muassa periksiantamattomuus ja kärsivällisyys, uudistumisen halu ja olennaiseen keskittyminen. (Sydänmaanlakka 2017, 86-87, 287.)

Itseään johtavat, itseohjautuvat työntekijät ymmärtävät muutoksen tarpeen ja toisaalta myös tekevät muutosta itse. Kokeilukulttuuri auttaa kehittämisessä ja vie prosesseja eteenpäin jatkuvan parantamisen periaatteiden kautta. Kun kulttuuri on oikeanlainen, on mahdollista hyödyntää erilaisia menetelmiä, ilman että varsinaista kulttuurimuutosta täytyy nostaa esiin jatkuvasti esim. dokumentaation avulla. Näin myös itse kehittäminen tehostuu. (Ala-Mutka 2019, 118-120, 147-149.)

4 KEHITYSTYÖN TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHANKINTA

Kehitystyön aihe ja tavoitteet ohjasivat minut valitsemaan laadullisen tutkimuksen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät soveltuivat kokonaisuuteen parhaiten. Tapaustutkimus käsittelee usein yhtä yritystä ja sitä voidaan pitää enemmänkin lähestymistapana kuin yhtenä tutkimuksena (Kananen 2012, 34). Työssä sivutaan myös määrällisen tutkimuksen otetta, kun kuukausiprosessin kesto arvioitiin keskimäärin. Gillhamin (200, 80) mukaan ei ole kovin epätavallista, että tapaustutkimuksessa sivutaan myös määrällisiä menetelmiä. Useissa liiketoimintaan liittyvissä tutkimuksissa suositaan kvantitatiivisia menetelmiä niiden mitattavuuden takia, mutta Eriksson ja Kovalainen (2008, 4-5) korostavat, että kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan myös hyödyllisiä tuloksia, jotka auttavat kehittämään liiketoimintaa. Häikiön ja Niemenmaan mukaan tapaustutkimuksen avulla voidaan hahmottaa tiettyä ilmiötä eri näkökulmista. Tapaustutkija voi tutustua tilanteeseen etukäteen niin, että kyseenalaistaa omatkin näkemyksensä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 41-55.)

Määrällinen ja laadullinen tutkimus ovat toteavia, eivätkä ne mene sen pidemmälle. Toiminta- ja kehittämistutkimukset pyrkivät saamaan aikaan muutosta. Englanninkielisessä tutkimussanastossa toiminta- ja kehittämistutkimukset rinnastetaan toisiinsa, joten sitä voidaan pitää osoituksena näiden kahden tutkimuksen lähekkäisyydestä. Myös tapaustutkimus sekoitetaan helposti toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksessa muutos tehdään syklien avulla ja tapaustutkimuksessa tutkija ei ole aktiivisena toimijana tutkimuksessa. (Kananen 2012, 34-41.)

4.1 Tapaus- ja toimintatutkimuksen kuvaus

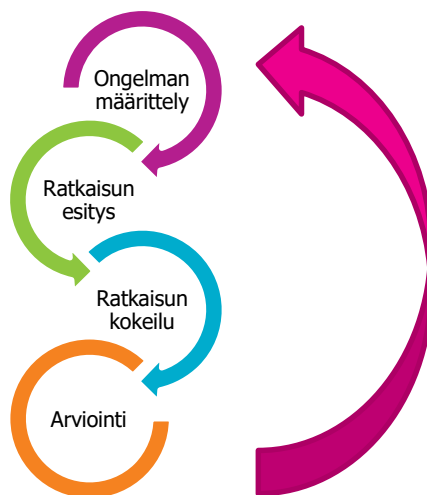
Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä, rajattua kokonaisuutta, kuten tässä työssä päivittäistavara-kaupan taloushallinnon kuukausiprosessia. Usein esimerkiksi juuri erilaiset prosessit ovat tapaustutkimuksen kohteena. Tapaustutkimuksessa käytetään monipuolisia menetelmiä. Yleensä sillä pyritään saamaan ymmärrystä tutkittavaa asiaa kohtaan, muttei välttämättä yleistettävää tietoa. Joissain tapauksissa kaikkia tutkimuksia voitaisiin kuvailla tapaustutkimuksiksi. (KvaliMOTV 2006.) Tapaustutkimus ei yleensä etene suoraviivaisesti, vaan on monimuotoinen ja tutkija käy läpi useita vaiheita ja palaa niissä ajoittain takaisin. Tapaustutkimukseen kuuluu, että tulokset voivat täysin yllättää tutkijan. Samalla tapaustutkimusta voidaan pitää haasteellisena tutkimustapana, koska se tuottaa harvoin yleistettävää, tilastoitavaa tietoa ja toisaalta analysointi on aikaa vievää, haastavaa ja helposti myös tiedoiltaan ja asioiden välisiltä yhteyksiltä puutteellista (Eriksson ja Koistinen 2005, 19- 43, Eriksson ja Kovalainen 2008, 135-137.)

Lehtonen kuvailee tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistämistä haastavaksi. Puhtaassa tapaustutkimuksessa tutkija ei osallistu itse tutkimukseen. Toimintatutkimuksessa taas tutkija vaikuttaa väistämättä tapahtumiin. Lehtonen huomauttaa myös, että toimintatutkimuksessa tutkija saattaa joutua tekemään epämiellyttäviä ratkaisuja, mutta samalla se tarjoaa laajemman tiedonhankintamenetelmien kirjon. (Laine ym. 2007, 245-253.) Punnitsin suunnitteluvaiheessa, että omassa kehitystyössäni

tarvitaan muutakin kuin puhdas tapaustutkimus toteutustavaksi, jotta hyödyllisiä tuloksia olisi mahdollista saada. Resurssit huomioiden päädyin toteuttamaan kehitystyön tapaustutkimuksena toimintatutkimuksen piirteillä. Pidin tapaustutkimusta kuitenkin koko prosessin ajan pääasiallisena lähestymistapana.

Toimintatutkimus on joukko lähestymistapoja ja sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapoja. Sillä pyritään aikaansaamaan muutosta ja tyypillisesti se on syklinen prosessi, syklit seuraavat toisiaan ja sisältävät aina tutkimusta. Tärkeää on, että tutkija osallistuu prosessiin aktiivisena toimijana. Toimintatutkimuksen voidaan kuvata alkavan siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu, vaikka toimintatutkimus määritelläänkin laadullisen tutkimuksen muodoksi. (Kananen 2014b, 12-27.) Itse vertaisin toimintatutkimuksen luonnetta myös Leanin PDSA eli Plan-Do-Study-Act-sykliin (PDCA), jota voi kuvata myös kokeilujen kehäksi. Sen avulla tehdään Torkkolan (2015, 39) mukaan muutos. Ajatusmallin ideana on nopea kehittäminen kokeilujen avulla kuten kappaleessa 2.5 on kerrottu.

Nicholas (2018, 30-32) korostaa PDCA-syklin hyötynä myös sitä, että parantamisen tuloksista esitetään hypoteesi jo ennen varsinaista tekemistä. Samalla myös pohditaan, kuinka tulokset mitataan, jottei onnistumisen arviointi perustu vain oletuksiin. Toimintatutkimuksessa luodaan myös kehitysyklejä, jotka toistuvat toistensa perään. Yksinkertaisimmillaan voidaan syklin vaiheet määritellä oheisen kuvan mukaisesti. Vaiheita on määritelty myös enemmän, mutta Kanasen (2014, 34-35) mukaan oheiset toistuvat kaikissa erilaisissa versioissa.



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2014, 34; vrt. PDCA-sykli).

Syklisen toiminnan näkökulmasta tämä kehitystyö jää suppeammaksi kuin toimintatutkimus kokomittakaavassa. Työssä määritellään alkutilanne ja pohditaan Lean-mallin mukaisesti arvontuottamista ja prosessin virtaustehokkuutta, etsitään pullonkauloja ja kehittämismenetelmiä. Varsinaista ratkaisun kokeiluvaihetta työhön ei kuitenkaan sisälly. Eikä tämän myötä myöskään uutta sykliä muutosten jälkeen. Tästä syystä kehitystyötä ei voida pitää lähestymistavaltaan puhtaana toimintatutkimuksena. Sykliä tekeminen olisi mahdollinen jatkokehityskohde myöhempää ajanjaksoa ja jatkoa ajatellen.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tapaustutkimusten empiiristä tietoa ovat esimerkiksi erilaiset dokumentit, haastattelut, keskustelut ja havainnointi (Eriksson ja Kovalainen 2008, 139). Tutkimuksessani olen käyttänyt aineiston keruuseen keskusteluja myös esitettyjen kuvien lomassa ilmi tulleista havainnoista. Toimintatutkimuksen piirteisiin kuuluu joka kerta osaksi myös osallistuva havainnointi, tämä johtuu siitä, että tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä. (Kananen 2014b, 27.) Havainnoinnilla voidaan saada selville toimivatko tutkittavat ihmiset niin kuin väittävät, kyselyillä ja haastatteluilla tätä ei saada selville. Usein myös havainnoinnin avulla vältetään keinotekoisuus (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 212-213.) Havainnointia voidaan pitää työläänä ja aikaa vievänä tiedonkeruumenetelmänä. Se on kuitenkin luotettavin tapa seurata, toimitaanko todellisuudessa niin kuin on kerrottu. (Kananen 2014a, 65.)

Toimintatutkimuksen piirteitä sisältävän tapaustutkimuksen aineisto on kerätty kolmesta eri yksiköstä minun järjestämien Kaizen-työpajojen avulla. Jokaisella paikkakunnalla tilineuvojat työskentelivät pienryhmissä, joissa he tekivät tutkittavasta kuukausiprosessista visuaalisen kokonaisuuden halumallaan tavalla. Olin ennakkoon määritellyt, millaisia asioita on toivottu esitettävän visualisoinnin tuloksessa. Työpajojen aikana tein myös havainnointia ja tutkijana osallistuin aktiivisesti pienryhmien toimintaan etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa vaikutti siltä, ettei ryhmä pääse eteenpäin. Havainnoin myös tarkkailun lisäksi keskustelujen kautta. Aineiston keruun yhteydessä käytettiin myös 5 x miksi -kysymyksen tekniikkaa. Keskustelut olivat monipolvisia ja eri sävyisiä prosessin osasta ja pienryhmästä riippuen.

Gilham (2000, 45) yksinkertaistaa havainnoinnin kuunteluksi ja katseluksi, jonka lomassa joskus kysellään kysymyksiä. Gillham jakaa havainnointia myös erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Tutkimuksessani käytin osallistuvaa havainnointia, jota myös Lehtonen pitää hyvänä menetelmänä yhdistettäessä tapaus- ja toimintatutkimusta (Laine ym. 2007, 251). Havainnoin työskentelyn aikana ja kirjasin ylös havaitsemiani asioita työpajojen aikana omiin muistiinpanoihini. Lisäksi kirjasin keskusteluja ylös jokaisessa yksikössä yhteisten purkutilanteiden lomassa. Jokaisen ryhmän esitellessä visualisointiaan, kirjasin samalla esitystä power point -pohjaan, joka oli useimmissa tapauksissa samaan aikaan kaikkien nähtävillä, kun kirjoitin esiin nousseista asioista. Kaikkia keskustelujen nyansseja en ole voinut kirjoittaa ylös, koska en voinut tehdä havainnointi yhtä aikaa kaikkialla. Havainnoinnin avulla pyrin erityisesti löytämään vilttejäkin ratkaisuja ilmenneisiin haasteisiin ja joissain tapauksissa myös provo-soimaan, jotta työpaja etenisi tai syntyisi uusia ideoita sekä kriittistä ajattelua, jota osallistujat olisivat tuoneet rohkeasti esille.

Kehitystyötutkimusta pohtiessa havainnointi voi kuitenkin aiheuttaa muutoksia henkilöiden toimintatavoissa, mikäli he tiedostavat tutkijan läsnäolon ja tarkkailun esimerkiksi työvaiheiden keston mittaamisen yhteydessä. Tuloksia tulkitessa tulee tämä huomioida. Havainnoinnin lajeista tässä on käytetty osallistuvaa havainnointia, jossa osallistuva tutkija on toiminut havainnoijana ja esimerkiksi esittänyt kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 216-217.) Tutkittavat ovat tienneet tutkimuksesta ja tutkijan roolista siihen liittyen.

4.3 Analyysin tekemisen menetelmät

Työpajojen visualisoinnit olen koonnut yhteen joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019. Tavoitteenani on ollut raportoida toiminnallinen osuus toimeksiantajalle helmikuun 2019 loppuun mennessä. Kuvasin kaikki työpajavisualisoinnit ja kuvien sekä muistiinpanojen avulla olen muuttanut visualisoinnit taulukoituun muotoon (liite 1) ja esittänyt ne myös ympyrädiagrammeina. Muutamia kuvia olen liittänyt suoraan raporttiin.

Analysoinnissa tekemäni oletukset tai pyöritykset on esitelty myöhemmin tarkemmin. Analysoinnissa olen huomionut työpajojen aikana käydyt keskustelut sekä havainnot ja olen tuonut analysointiin, johtopäätöksiin ja ratkaisuihin niissä esiintyneet vivahteet, kuitenkin työpajan visualisointien tuloksia hyödyntäen. Kehitysehdotuksista osa on omiani, joita olen esittänyt osana työpajojen aikana käytyjä keskusteluja, ja osa ehdotuksista on tullut suoraan osallistujilta.

Eriksson ja Kovalainen (2008, 140) huomauttavat, että tapaustutkimusta tehtäessä tapahtuu yleensä analysointia jo samalla, kun aineistoa kerätään. Koska tässä tutkimuksessa on mukana toimintatutkimuksen piirteitä ja olen tutkijana itse ollut osallistuvana toimijana, voin todeta, että analysointia on ja arviointeja on tapahtunut jo prosessin aikana, ennen kuin kaikki aineisto on ollut kerättynä. Myös työpajojen ohjeistuksia on tarkennettu niiden aikana tulleiden palautteiden perusteella.

5 KAIZEN-TYÖPAJAT

Kehitystyön keskeisinä teemoina ovat Lean-ajatusmalli, itsensä johtaminen ja siihen liittyvät työyhteisötaidot. Tapaustutkimuksen aineistonkeräysmenetelmistä tärkein oli kolme Kaizen-työpajaa, jotka räätälöivät Lean-menetelmiä käyttäen parantamaan kuukausiprosessin tehokkuutta. Työpajojen avulla pyrin löytämään myös yksiköiden parhaita käytäntöjä, joita olisi mahdollista levittää laajemmin muihin yksiköihin.

5.1 Työpajojen suunnittelu

Työpajojen ajatusaihiot muotoutuivat työsuunnitteluseminaarin yhteydessä ja vein niitä eteenpäin keväällä 2018 kehitystyön ohjaajien kanssa. Kesällä 2018 varmistui, että Lean-työpajat toteutetaan kolmessa VTP Oy:n yksikössä: Kuopiossa, Oulussa ja Helsingissä. Tämän jälkeen aloitin aikataulujen ja työpajojen toteutuksen varsinaisen suunnittelun.

Esittelin syyskuussa 2018 kehitystyön idean ja toiminnallisen osuuden yhtiön yhteisillä koulutuspäivillä osana muita uudistuksia koskevaa ohjelmaa. Tulokulmani esittelyyn oli tilanne, jossa halutaan selvittää ensin vanhan prosessin vahvuudet ja heikkoudet, ennen kuin uutta kannattaa tai pystytään rakentamaan. Vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi keskeistä on ollut selvittää kauanko prosessi todellisuudessa vie aikaa. Paperilla se etenee hyvin joutuisasti, ilman pullonkauloja, odottelua tai vaihtelua. Todellisuudessa prosessissa on vaihtelua usein ainakin asiakaskohtaisesti, joskus myös jopa koko prosessissa on virhe.

Työpajoihin osallistuvista yksiköistä saatiin kiinnostunut vastaanotto. Mielenkiintoiseksi tilanteen teki se, että samana päivänä kehitystyön työpajojen esittelyn kanssa esiteltiin yhtiön uusia kuukausiprosessiin merkittävästi vaikuttavia toimia. Näitä ei paljastettu suunnittelevien tahojen ulkopuolelle aiemmin. Vaikka hyviä uudistuksia onkin tulossa jo lyhyellä aikavälillä, silti myös nykyisen prosessin tarkastelu sai kannatusta. Lisäksi nykyisen prosessin tarkastelusta on toivottu olevan hyötyä esimerkiksi robotiikan laajemman käyttöönottotarpeiden huomioimisen ja havaitsemisen kanssa.

Työpajoja suunniteltaessa pyrin siihen, että näitä uudistuksia ajatellaan ulkopuolisina seikkoina, jotka eivät vaikuta nykyiseen tilanteeseen ja työpajoissa korostin, ettei niissä pohdita tulevia muutoksia. Tämä johtui erityisesti siitä, että voidaan käsitellä prosessia "vanhanlaisena", jolloin tieto olisi mahdollisimman oikein tilanteesta, jossa nyt olemme. Usein kirjanpitäjät vastaavat kysymykseen, mihin työaika kuluu, että se menee toistuvien taloushallinnon tapahtumien käsittelyyn ja hallintointiin ja vain vähän aikaa käytetään analysointiin ja raportointiin (Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 229). Tämä oli oletus myös ennen varsinaisia Kaizen-työpajojakin.

Minä muodostin ja suunnittelin pajojen tarkemman ohjelman. Ennen ensimmäistä työpajaa myös työn ohjaajilla oli mahdollisuus esittää mielipiteensä paperilla esitetystä rungosta ja esittää huomioita siitä. Ennen toteutusta pohdin myös kuvaamisen mahdollisuutta etenkin itseni kannalta, jolloin jälkikäteen olisi ollut mahdollista tarkastella omaa toimintaa ja kehittää sitä tästä myöhemmin muita pajoja varten. Luovuin ajatuksesta, koska riski osallistujien kiusaantumisesta ja käytöksen muutoksesta oli olemassa.

5.2 Työpajojen toteutus

Ensimmäinen työpaja pidettiin Kuopiossa lokakuussa 2018. Koska suurimmalla osalla osallistujia ei ollut tietoa tai kokemusta Leanin teorioista, alkoi työpaja lyhyellä koonnilla, jonka tarkoituksena oli esitellä Leanin arvoihin perustuvaa toimintaa. Teoriassa käsiteltiin samoja Leanin keskeisiä termejä ja menetelmiä kuin kirjallisen työn alussa.

Teoriaosuuden jälkeen esittelin työpajan tavoitteet ja toimintatavat. Vapaaehtoisia osallistujia oli 11 kpl ja heidät jaettiin satunnaisesti kolmeen pienryhmään. Ryhmätilaan olin tehnyt valmiiksi kolme eri työpistettä pienryhmiä varten ja materiaalina oli tauluja, joihin oli mahdollista piirtää. Mukana oli paljon myös erikokoisia ja värisiä post-it-lappuja sekä tusseja, joiden avulla oli tarkoitus visualisoida Kaizen-työpajan aikana pt-kuukausiprosessi ja arvovirtaketju. Tehtävänannossa ohjeistin prosessin määrittelyn jälkeen arvioimaan prosessiin kuluvaan aikaa, miettimään sen pullonkauloja ja ratkaisuja näihin pullonkauluihin. Lisäksi ohjeistin ryhmiä merkitsemään asiakkaalle lisäarvoa tuottavat prosessin osat. Ryhmien tehtävänä oli visualisoida tämä kokonaisuus ja lopuksi tulokset purettiin yhdessä ryhmä kerrallaan.

Noin kuukauden kuluttua eli marraskuussa 2018 Kuopion työpajasta, pidin seuraavan työpajan Helsingin pt-yksikössä ja tästä viikon kuluttua Oulussa. Ohjeistusten raamit pysyivät lähes samoina. Helsingissä pienryhmätyöskentelyyn osallistui yhteensä 18 henkeä ja heistä muodostettiin 6 pienryhmää. He jakautuivat eri tiloihin työskentelemään. Oulussa osallistujia oli 11 ja heistä muodostettiin Kuopion tavoin kolme pienryhmää. Helsingin työpajaan meni eniten aikaa suuren osallistujamäärän takia. Oulussa kokonaisuus toteutettiin lyhimässä ajassa.

5.2.1 Yksikkökohtaisia muutoksia

Ensimmäisessä työpajassa vei prosessin ajan määrittäminen osallistujilta suhteellisesti pisimmän ajan ja tämä oli osittain tarpeetonta. Olennaista ajan määrittämisen kannalta olisi minun mielestäni ollut saada selville esimerkiksi tekniseen työhön kuluva aika ja aika, joka menee siihen, että prosessin osa on valmis, jolloin se luo vasta arvoa. Näitä kahta osaa olisi voinut verrata ja pohtia, onko painotus oikein ja kuinka tämän voisi ratkaista. Seuraavissa työpajoissa painotin enemmän myös ongelmakohtien kartoitusta ja ratkaisuehdotusten löytymistä. Painotin tietoisesti näitä eniten Kuopiosta tulleen palautteen perusteella.

Ensimmäisen työpajan tehtävänannossa en ollut määritellyt tarkasti, kuinka prosessin osan aika pitää määritellä. Ainoa vaade oli, että aikaa pitää käsitellä samalla tavalla kaikissa prosessin osissa, esimerkiksi yhden asiakkaan kannalta/koko asiakaspotin kannalta/tekninen tekeminen/todellinen valmis prosessin osa. Vaihtoehtona oli määrittää aika myös suhteellisesti, jolloin prosessin osista saataisiin painoarvot selville. Tätä vaihtoehtoa ei käyttänyt kukaan ja ajan määrittäminen koettiin osallistujien keskuudessa vaikeaksi. Yhteisenä havaintona oli kuitenkin, että valmiin, arvokkaan lopputuotteen analysointiin käytettiin aikaa, jos sitä jäi. Toisaalta siihen saataisiin käytettyä aikaa paljonkin, jos sitä olisi. Jo ensimmäisen työpajan jälkeen pystyin toteamaan, että eri prosessin osat vievät merkittävästi enemmän aikaa kuin varsinaista lisäarvoa tuottava työ. Prosessissa kuluu paljon aikaa myös odotteluun, mikä vaikeutti ajankulun määrittelyä. Tutkijana yritin haastaa ensimmäisessä työpajassa osallistujia pohtimaan, kuinka läpimenoaika, joka nyt on 13-40 pvä, saataisiin 13-25 päiväiseksi. Ratkaisua ei suoraan löytynyt.

Ensimmäisen työpajan jälkeen sain palautetta, että työpajan vetäjänä haastoin ajatuksia ja vein jumiissa olevia töitä eteenpäin herättelevillä kysymyksillä ja neuvoilla. Samalla kuitenkin toivottiin, että seuraavissa työpajoissa korostettaisiin myös sitä, että aidosti pohditaan ja laitetaan ylös pienryhmien toimesta työ, joka tuottaa asiakkaalle arvoa ja työ, joka ei sitä tee. Myöhemmin myös minulle todettiin, että varsinaisia ratkaisuehdotuksia olisi hyvä yrittää kaivaa vielä enemmän esiin.

Toisen ja kolmannen työpajan yhteydessä huomioin ensimmäisestä tulleen palautteen ja korostin eri osa-alueiden tärkeyden merkityksen esiintuomista. Toinen työpaja pidettiin Helsingissä, jossa pienryhmiä muodostui peräti kuusi. Ryhmät jakautuivat työskentelemään eri tiloihin, jolloin myös tasainen seuranta ja havainnointi jokaisen pienryhmän työskentelystä hankaloitui. Toisaalta pienet ryhmät antoivat kaikille hyvät mahdollisuudet osallistua kokonaisuuden tarkasteluun. Keskustelut jatkuivat aktiivisina myös toisessa työpajassa. Työskentely eri tiloissa vähensi ryhmien omia havaintoja muiden määrittelemistä prosessin osista, vaikka kaikki käytiinkin yhdessä lopuksi läpi.

Kolmas työpaja oli Oulussa, jossa pienryhmiä muodostettiin kolme kuten Kuopiossa. Myös Oulussa pienryhmät jakautuivat ensin keskustelemaan prosessista kukin omalle taholle. Lopuksi jokainen ryhmä toteutti visualisoinnin kuitenkin samassa tilassa samalla keskustellen prosessista. Kaikissa työpajoissa pidin alussa saman lyhyen teoriaosuuden ja ryhmätyöskentelyn lomassa ja tulosten purun jälkeen keskusteltiin yhdessä osallistujien kanssa kokonaisuudesta ja päivän parhaista anneista.

5.2.2 Havaintoja työpajojen aikana

Jokaisessa paikassa pienryhmiin jakauduttiin numeroiden perusteella, joten kukaan ei valinnut itselleen ryhmää suoraan ja ne pysyivät kohtalaisen tasakokoisina (3-4 hlö). Ryhmien asettumisen ja työvälineiden jakamisen jälkeen ryhmillä oli vapaat kädet visualisoida kuukausiprosessi niin, että siinä kävisi ilmi esille nostetut seikat. Olin kysynyt osallistujilta ennen aloitusta, onko heillä haluja tai tarvetta määrittää kaikille sama ajanmäärittelytapa tai pohditaanko ajankäyttöä moniasiakasmallin, perusasiakkaan, uuden kaupiaan tai tietyn ketjun kaupiaan mallin mukaisesti. Osallistujat eivät halunneet käytettävän mitään erityisryhmämäärittelyä.

Useimpien ryhmien työskentely alkoi hieman kankeasti, koska ajatus visualisoinnista vaati sulattelua ja pohdintaa esitystavasta. Ohjeistuksen aikana näytin yhden esimerkin visualisoinnista, mutta esimerkit jätin tarkoituksella vähäisiksi, jottei kaikki tekisi samanlaisen sapluunan mukaista lopputulosta. Kaikissa ryhmissä kuitenkin aloitettiin keskustelu kuukausiprosessin kulusta ja erimittaisten alkukeskustelujen myötä päästiin aloittamaan varsinainen visualisointityö. Kävin keskusteluja ryhmien kanssa etenkin siitä, mitä kuluva aikaa mietitään. Pohditaanko tekniseen tekemiseen kuluva aikaa ideaalilanteessa vai pohditaanko huonointa skenaariota. Kuinka löytää realistinen ja kuvaava arvo näiden kahden väliltä? Merkittävillä poikkeamilla on kokonaisuuteen välillä yllättävän suuri vaikutus. Toisaalta pohdittiin sitä ja haastoin myös pohtimaan sitä, mitä valmiilla tarkoitetaan. Onko tekninen suoritus sama kuin valmis? Eli onko prosessin osa valmis vasta sitten, kun asiakas on ottanut asiaan kantaa, mikäli se on tarpeen osan luonteen vuoksi. Eli onko välttämättä järkevää ajatella valmiiksi prosessin osaa, joka teknisesti on tehty, mutta joka kuitenkin on yhä auki niin kauan, kunnes saadaan vastaus. Pyrin esittämään esimerkin ketterän kehittämisen maailmasta, jossa esimerkiksi SAFe-mallissa on määritelty osalle DoD eli Definition of Done. Tämä ketterän työskentelyn malli nojaa vahvasti Lean-ajatteluun. (SAFe Scaled Agile 2018.) Tämän ajatuksen mukaisesti prosessin osalle on määritelty valmiin määritelmä ja olisin halunnut pienryhmien pohtivan monipuolisesti ja kriittisesti valmiin osan määritelmää osana visualisointia. Tämä tapa määritellä prosessin kulkua koettiin useissa pienryhmissä hankalaksi.

Ajan määrittelyä luonnehdittiin lähes poikkeuksetta muutenkin vaikeaksi ja vaikka tehtävänannossa pyysin määrittelemään aika koko prosessin ajan vertailukelpoisella tavalla, oli useissa ryhmissä käytetty sekä yhden asiakkaan aikaa että koko asiakaspottiin kuluva aikaa sekaisin. Ryhmien välillä oli myös eroavaisuutta siitä, miten määriteltiin valmis. Toisinaan käytettiin määreenä aikaa/kauppa eli vielä erilaista, pienempää "mittayksikköä". Tämä johtui varmasti myös siitä, että ajoittaisissa tilanteissa kehotin menemään eteenpäin ilman että jäädytään pohtimaan yhtä kohtaa liian kauan.

6 YKSIKÖIDEN TYÖPAJATULOKSET

Yhteensä 12 ryhmää kolmesta eri yksiköstä visualisoivat työpajojen aikana pt-kuukausiprosessin ja pohtivat paljonko kuhunkin prosessin osaan kuluu aikaa. Visualisointiin merkittiin prosessin pullonkaulat asiakkaalle arvoa tuottavat osat ja keskusteltiin, kuinka niitä voitaisiin kehittää. Luvussa esitelen näitä tuloksia niin kuin ryhmät ne esittivät työpajojen aikana.

Väliotsikoiden alla olen esittänyt yksiköiden omat koonnit ja kokosin ne yhteiseksi yksiköiden väliseksi vertailuksi. Tarkemmat pienryhmätaulukoinnit on esitetty liitteessä 1. Keskiarvosarake on minun laskemani ja sen avulla olen koonnut yhteen yksiköiden väliset tulokset. Kuopiossa keskimääräisenä asiakasmääränä olen käyttänyt 11/tilineuvoja, Helsingissä 12/tilineuvoja ja Oulussa 15/tilineuvoja. Nämä luvut olen saanut yksiköistä tai pienryhmien visualisoinneista. Lisäksi päivät olen muuttanut vastaamaan 7,5 h eli ”normaalia” työpäivää. Joitain keskiarvolukuja olen hieman pyöristänyt. Laskelmissa olen pyrkinyt 5 minuutin tarkkuuteen. Aikakäsite on yhtenäistetty vertailun mahdollistamiseksi. Vaikka tämä voi vääristää yhteisiä tuloksia, voidaan tuloksista silti tulkita prosessin osien painotuksia. Ilman yhtenäistämistä myös vertailu yksiköiden välillä olisi ollut mahdotonta. Siksi jokaisen ryhmän tulokset on myös erikseen esitelty liitteessä 1. Taulukon rivit on otettu keskimääräisesti kuukausiprosessin esitetyistä osista. Monet ryhmät eivät olleet käyttäneet näin tarkkaa erittelyä, mutta olen pyrkinyt huomioimaan asian taulukoinnissa. Punaisella on merkitty visualisoinneissa merkittävät pullonkaulat. Vihreällä on merkitty ryhmän mielestä asiakkaalle arvoa tuottavat prosessin osat. Keskiarvo-sarakkeessa on punainen ja/tai vihreä, mikäli vähintään kaksi ryhmää on merkannut osan pullonkaulaksi tai arvoa tuottavaksi.

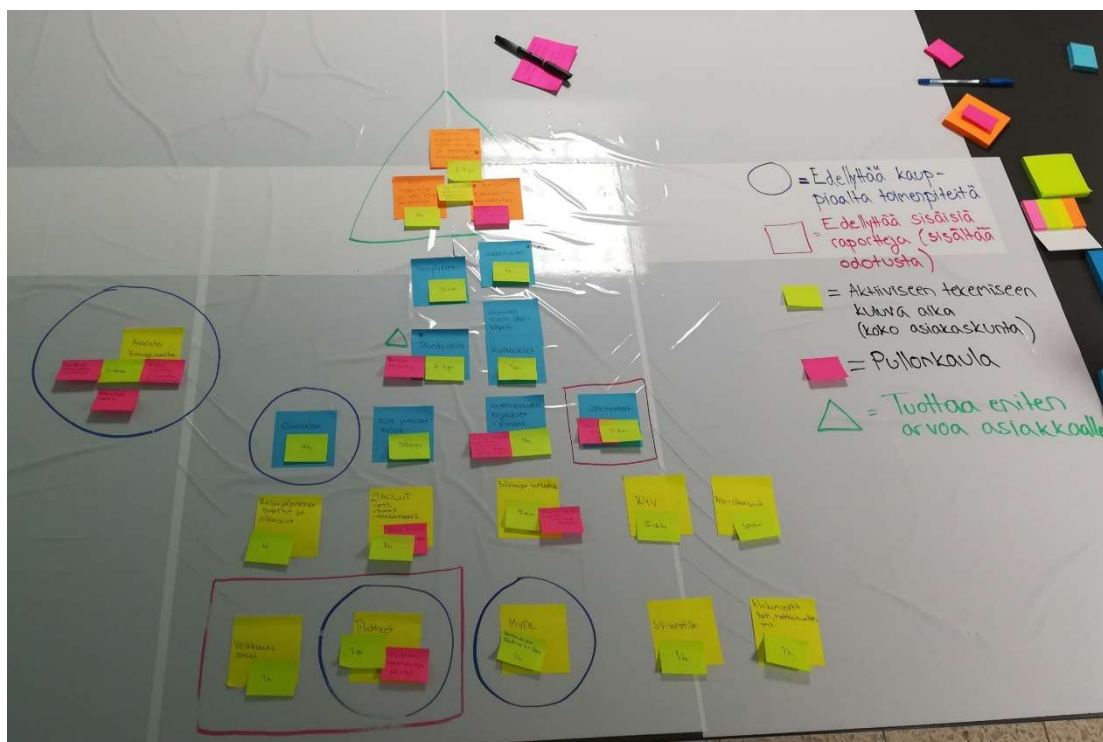
Torkkola (2015, 193-194) esittää kritiikkiä keskiarvon käyttämisestä tutkittaessa toiminnan laatua. Hänen mielestään se kaunistelee tuloksia, eikä voida olla varmoja sen esittämästä informaatiosta. Hänen mukaansa jopa keskiarvon käyttäminen mittaristoissa voi aiheuttaa sen, että työntekijöiden on hankala samaistua johdon asettamiin tavoitteisiin. Keskiarvo ei osoita tarpeeksi hyvin myöskään vaihtelun määrää työssä. Kehitystyössäni kerätty aikadata on esitetty myös keskiarvojen avulla. Mielestäni Torkkolan kritiikki on kuitenkin aiheellista ja siksi myös yksikkökohtaiset luvut on jätetty näkyviin. Nekin toki sisältävät keskiarvoja. Lukuja on tarkasteltu kuitenkin myös Torkkolan kritiikki huomioiden.

Vertailusta ongelmallista tekee se, että tilineuvojen asiakkaiden määrä ja asiakkaiden kokonaisuus vaihtelevat, eivätkä nämä ole vertailukelpoisia keskenään. Toisaalta myös tilineuvojen kokemus ja sen myötä peruskuukausiaineistoon käytettävä aika vaihtelee. Kaikissa yksiköissä lähtökohta kuitenkin on ollut, että asiakkuudet on jaettu tasaisesti osaamisen taso ja vuoden aikainen tilinpäätösja-kauma huomioiden. Tilinpäätösten määrä vaikuttaa ajankohdan ajankäyttöön. Vuositasolla sen toki pitäisi pysyä suhteellisen stabiilina.

6.1 Pienryhmien koonnit

Kuopion yksikössä on käytetty keskimääräisenä asiakasmääränä/tilineuvoja 11 asiakasta, kun on laskettu keskiarvoja tai muutettu Kuopion tietoja vertailtavaan muotoon Helsingin ja Oulun yksiköiden kanssa. Mikäli aika oli arvioitu pienryhmän toimesta jollakin aikavälillä, on pääasiassa käytetty näiden keskiarvoa, mikäli poikkeama on ollut suuri, olen voinut käyttää myös alemmaa arvoa.

Kuopiossa osallistujia oli minun lisäksi 11 henkilöä eli suurin osa yksikön henkilöstöstä. Paikalla oli myös yksikön päällikkö, hän osallistui pienryhmätoimintaan samalla tavalla kuin muutkin. Kaikki osallistuivat vapaaehtoisina työpajaan. Mukana oli sekä pidempään yhtiössä työskennelleitä että alle vuoden työsuhteessa olleita henkilöitä. Kaikki ovat kuitenkin tehneet kuukausiprosessia osana työtään. Kuopio toimi pilottiryhmänä, koska minulle tutkijana ryhmä oli tutuin. Osallistujien ennestään tunteminen helpotti työpajan vetämistä ja asian kokoon keräämistä. Samalla myös eteenpäin kannustamisen keinojen löytäminen tai provosointi oli helppoa.

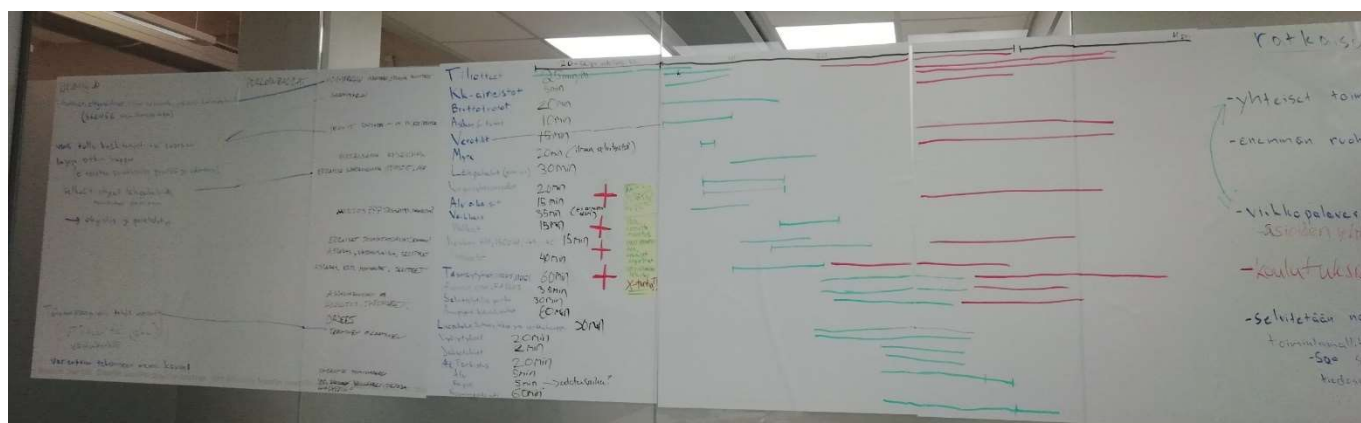


KUVA 4. Kuopion ryhmän 1 pt-kuukausiprosessi visualisoituna.

Aikamäärittelyt ryhmien välillä vaihtelivat. Mukana on sekä koko asiakasportille määriteltyjä kokonaisuuksia kuin yhden asiakkaan tekniseen tekemiseen kuluvaan aikaan perustuva määrittely. Kaikissa visualisoinneissa ei näy suoraan keskusteluissa ilmi tulleet asiat, kuten sidosryhmien vaikutukset ajan kulumiseen tai ylimääräisten virheiden korjaaminen. Jokainen ryhmä kuitenkin keskusteli myös niin sanotuista häiriötekijöistä prosessin aikana. Yksi Kuopion ryhmistä esitti visualisoinnissaan asiakkaan tekemän osan ja tilineuvojan osan lisäksi myös keskusyksikön toimet osana onnistunutta prosessia. Useita sidosryhmiä mainittiin muidenkin pienryhmien töissä, mutta kuopiolainen ryhmä esitti myös työhyvinvoinnin ja puitteiden merkityksen ja vaikutuksen osana onnistunutta prosessia.

Helsingin työpaja pidettiin noin kuukauden kuluttua Kuopion työpajasta. Ajankohdassa pyrittiin huomioimaan työntekijöiden aikataulut, koska syksy on hyvin kiireistä aikaa jokaisessa yksikössä. Myös tässä yksikössä osallistujat olivat vapaaehtoisia ja suurin osa yksiköstä oli paikalla, mukaan lukien yksikön päällikkö. Helsingin yksikkö on kasvanut voimakkaasti ja mukana on paljon lyhyemmän aikaa työsuhteessa olleita henkilöitä. Mukana olivat myös kaksi henkilöä keskusyksiköstä.

Helsingissä pienryhmiä muodostui kuusi ja pienryhmätyöskentely tapahtui eri tiloissa. Muutama ryhmä työskenteli samassa neuvottelutilassa, mutta pääasiassa ryhmät jakautuivat eri paikkoihin. Tämä vähensi ryhmien välistä vuorovaikutusta. Helsingin ryhmille on käytetty taulukointikoonnissa keskimääräisenä asiakaspottina/tilineuvoja 12 asiakasta. Jokainen ryhmä keskusteli aluksi siitä mitä ajattelevat prosessista ja kuinka voisivat edetä tehtävänannon kanssa. Erittaisesti kukin aloitti työskentelyn ja visualisoinneista tuli hyvin erilaisia.



KUVA 5. Helsingin yksikössä yhden ryhmän visualisointi.

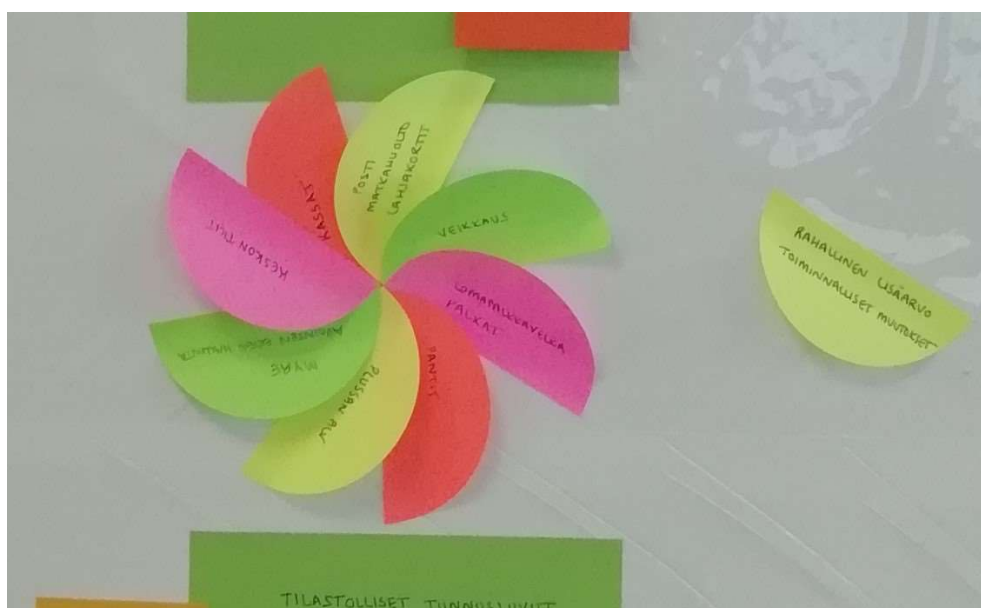
Myös Oulussa paikalla oli lähes koko yksikkö ja heillä asia oli yhdessä sovittu. Kuten muuallakin, Oulussakin yksikön päällikkö osallistui pienryhmätoimintaan. Ryhmiä muodostettiin kolme ja alkutyöskentely tapahtui pääasiassa jokaisella ryhmällä omassa tilassaan, koska ryhmät halusivat jakautua. Koonnit tehtiin kaikki yhdessä samassa tilassa. Kaikkien ryhmien kanssa keskusteltiin erilaisista työtapoista tai toimintatapa-ajatuksista.

Esimerkkinä konkreettisista kehitysehdotuksista visualisoinneissa voidaan pitää oululaisen ryhmän 2 taulukossa mainittua "kukkaa" (liite1). Tämän kukan voi nähdä visualisoidusta prosessista ja sen idea on, että kaikki tässä kukassa sijaitsevat asiat ovat sellaisia vaiheita, jotka jokainen tekee silloin kuin parhaaksi katsoo osana prosessia. Ei ole siis merkittävää vaikutusta tekeekö vaiheet heti alussa vai keskivaiheilla. Ryhmän 2 mielestä nämä kaikki "kukan" vaiheet ovat sellaisia, että robotin olisi mahdollista tehdä ne ja säästää tilineuvojan työaikaa.



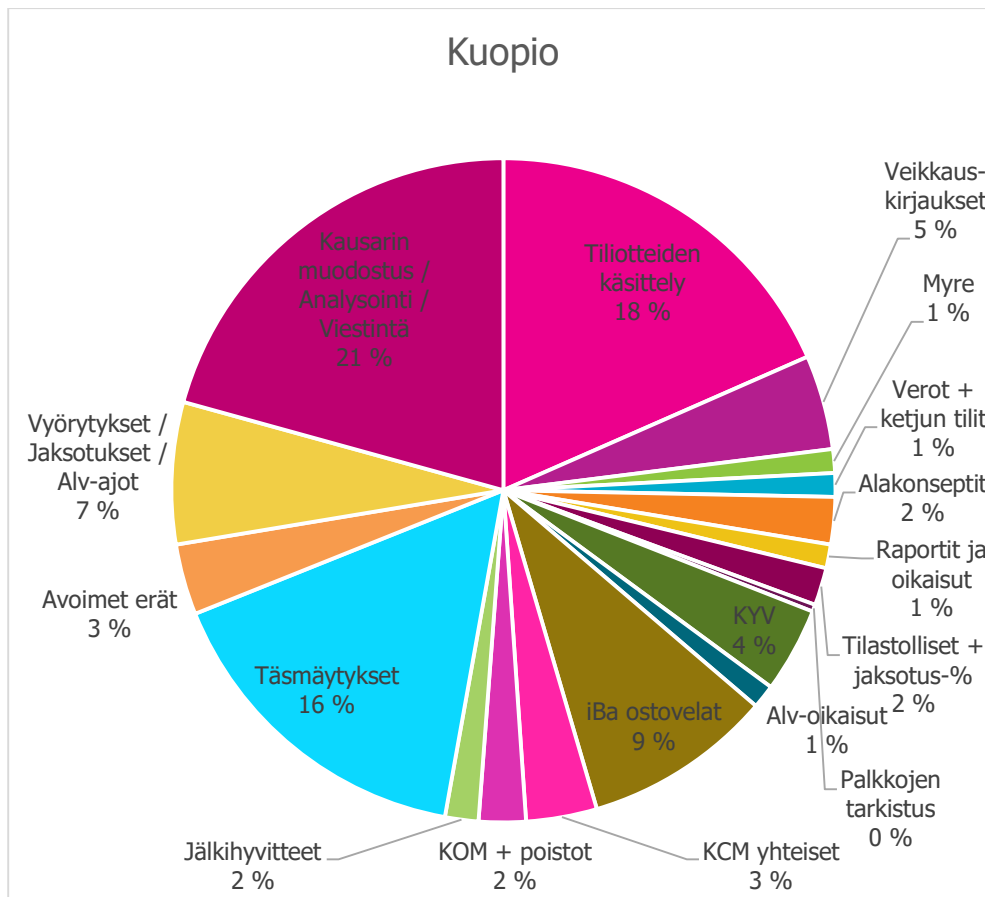
KUVA 6. Pt-kuukausiprosessin visualisointi ryhmä 2 Oulusta

Prosessin keskellä näkyy kukkanen, jonka funktiota osana kuukausiprosessia on kuvattu edellä.

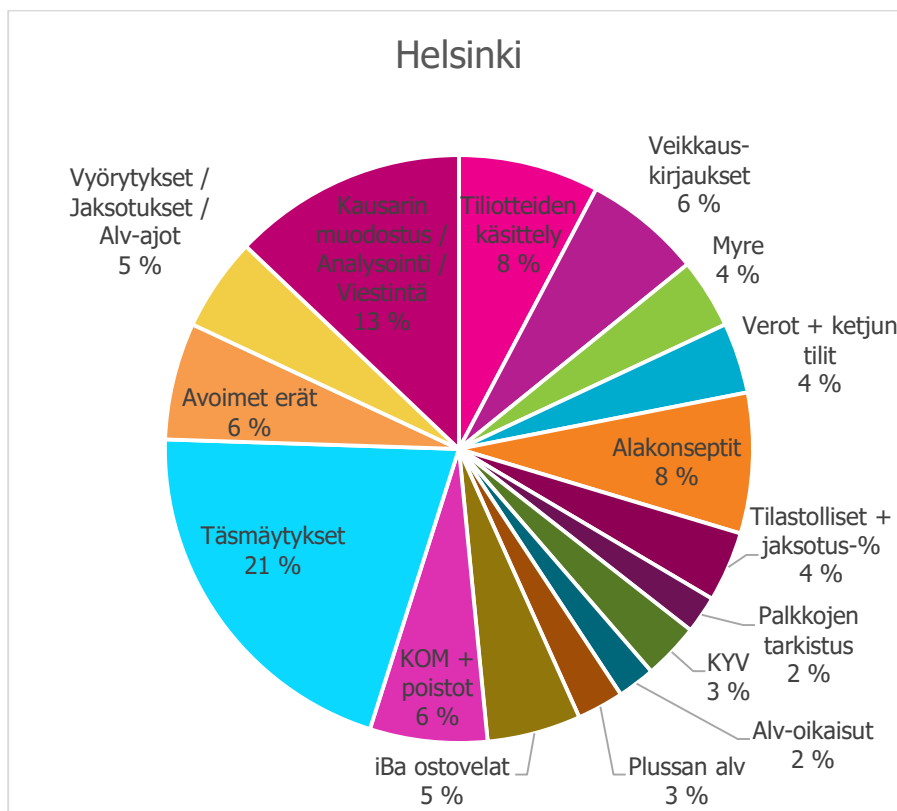


KUVA 7. Kukkanen lähempää.

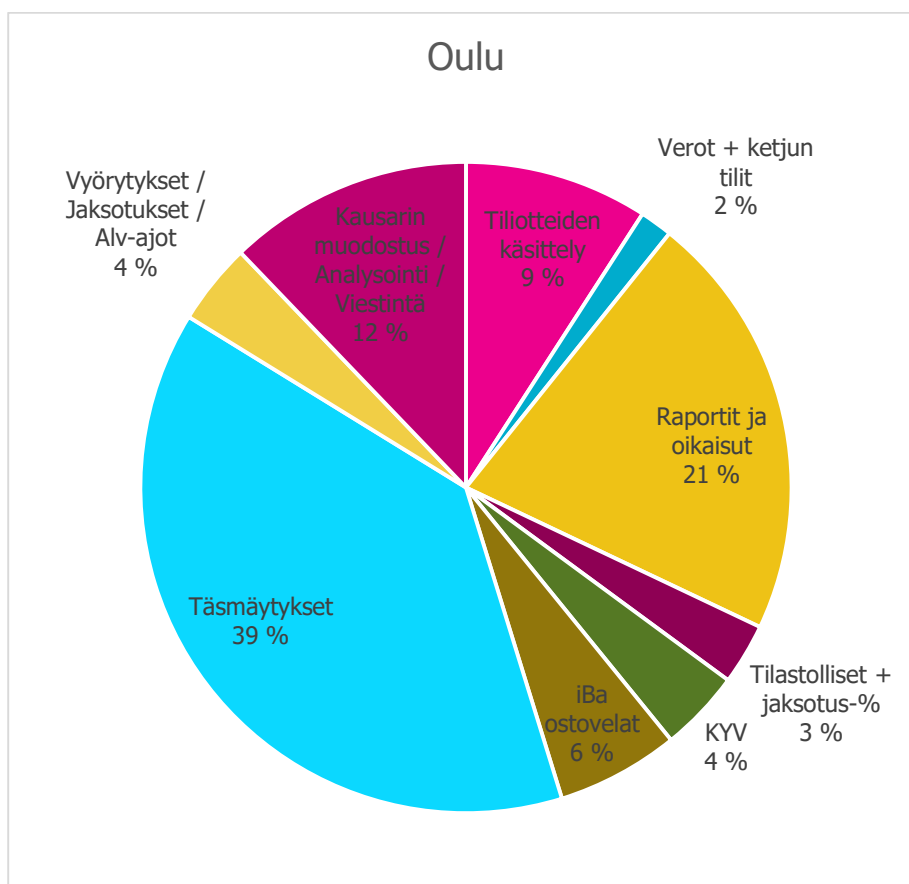
Edellä olen esittänyt prosentuaalisesti kaikkien mukana olleiden yksiköiden tuloksista kootut keskiarvot. Prosentuaalisesti saadaan helpommin tarkasteltua prosessin osien painotuksia, koska ajallisesti niissä on eroja asiakaskohtaisesti ja myös yksikkökohtaisesti. Lisäksi seuraavaksi on esitelty vielä yksikkökohtaiset tulokset ympyrädiagrammeina, nämäkin prosentuaalisesti jaettuna. Yksiköissä jaettiin prosesseja eri tarkkuudella, joten tämä tietysti vaikuttaa myös työvaiheiden jaettuun määrään.



KUVIO 4. Kuopion koonti prosentuaalisesti.



KUVIO 5. Helsingin koonti prosentuaalisesti.



KUVIO 6. Oulun koonti prosentuaalisesti.

Liitteessä 1 esitettyjen taulukoiden ja yllä esitettyjen kuvioiden perusteella aikaa vievimmit prosessin osat ovat tiliotteiden ja ostovelkojen käsittely, asiakkailta tulevien raporttien käsittely ja mahdollisten oikaisujen tekemiset näihin ja muuhun aineistoon liittyen, täsmäytykset (mitä tämä piti sisältään, vaihteli hieman yksiköittäin) sekä kausianalyysin muodostaminen ja analysointi. Näiden lisäksi prosessiin kuului lukuisia pienempiä osia, jotka jokainen veivät tilineuvojan aikaa alle 5 % kuukausiprosessin aikana.

Kuopiossa painotukset olivat samat kuin edellä kuvatussa kaikkien yksiköiden koonnissa, sillä erotuksella, että myös niin sanottuja lopputöitä (vyörytysajot, jaksotusajot, tarkistukset, alv-ajot) arvioitiin myös aikaa vieväksi prosessin osaksi. Myös Helsingissä pääpainot olivat yhteiskoonnin mukaiset, mutta hajontaa oli enemmän. Helsingin yksikössä tiliotteiden käsittely ja alakonseptien (Matkahuolto, Veikkaus, Posti jne.) arvioitiin vievän aikaa yhtä paljon kuukausiprosessista. Esiin nousi myös, että KOM-kirjaukset, jotka sisältävät myös arvopaperikaupan kirjaukset, pidettiin isompana osana prosessia kuin Kuopiossa. Myös avoimien erien käsittely vei helsinkiläisten mielestä enemmän aikaa prosessissa kuin keskimääräisessä taulukossa.

Oulun yksikön kokonaisuus oli karsitumpi verrattuna Kuopion tai Helsinkiin, jolloin tietenkin myös jotkin työvaiheet sisältyvät jonkin toisen työvaiheen kanssa samaan kokonaisuuteen. Oulun painotukset ovat samankaltaisia kuin Kuopiossa sillä erolla, että täsmäytyksiin menee kuukausiprosessista aikaa lähes 2/3 ajasta. Oulun kohdalla täsmäytykset kokonaisuus kuitenkin sisältää myös sellaisia vaiheita, joita muissa yksiköissä on eritelty omiksi kokonaisuuksikseen.

6.3 Työpajoissa havaitut pullonkaulat

Aiemmin olen esitellyt kolmen yksikön arviot siitä, kuinka paljon mihinkin työvaiheeseen aikaa menee. Painotuksien tarkastelemisen helpottamiseksi tulokset on esitetty ympyrädiagrammein. Minuutteja oleellisempaa on mielestäni tarkastella sitä, mitkä työvaiheet vievät tekijätason mielestä liikaa aikaa ja estävät lopputuotetta virtaamasta prosessissa. Toisaalta oleellista on myös pohtia, mikä lisää arvoa asiakkaalle ja käytetäänkö siihen suhteessa tarpeeksi aikaa.

Prosessiin on vaikeaa kuvata kaikkea oheisselvitystyötä, jotka tulevat yllättäen osana prosessia tai täysin sen ulkopuolelta. Useissa ratkaisuehdotuksissa nostettiin esiin asiakkaan johtaminen, kun esimerkiksi usein toistuvat viivästykset johtuvat asiakkaasta. Tätä muuta vaihtelua aiheuttavaa oheistoimintaa ei ole kovin monessa osassa kuvattu suoraan tai sille ei ole määritelty kestoja. Sen olemassaolo on kuitenkin muistettava. Toiminta sisältää myös hukkaa, vaikka sitä yksilöt koettavat välttää. Pirstaleisesti etenevä prosessi aiheuttaa hukkaa, kun pitää kerrata mitä on tehty tai onko jonkun asiakkaan asia kesken. Hukkaa ja vaihtelua aiheuttavat myös keskeytykset, joita ei voi ennakoita tai joihin ei varsinaisesti voi varautua. Palveluajan aikana asiakkaat voivat olla yhteydessä hyvinkin nopealla varoitusajalla ja kiireellinen asia on hoidettava nopeasti. Toisaalta kollegan apu voi olla tarpeen tai muuten ei pääse etenemään prosessissa. Keskeytyksiä voivat aiheuttaa niin kollegat, asiakkaat kuin tekijä itse. Näihin merkittävimmin on mahdollista vaikuttaa omiin toimiin ja tietysti myös

kollegoiden mahdollisuutta kysyä voidaan rajoittaa esimerkiksi asettamalla kyselyaika tms. mutta onko se soveltuvin tapa toiminnalle, on tietenkin kunkin henkilön itsensä pohdittavissa.

Kaikkien yksiköiden yhteenvetoa tarkasteltaessa ryhmät ovat pitäneet pullonkauloina tilioitteita, K-ryhmän laskuja (KYV) ja kausianalyysin muodostamista. Pullonkaulana näitä kohtia pidettiin siitä syystä, että tilineuvoja ei voi siirtää tilioitteita kirjanpitoon ennen kuin asiakas on käsitellyt ne itse. Toisaalta asiakas on voinut käsitellä tilioitteet, mutta tehnyt sen väärin. Eli myös tilioitteiden käsittelytaidot voivat asiakkaalla vaihdella suuresti. Vaikka asiakkaita pyritään auttamaan ja neuvomaan, eivät kaikki toimi ohjeiden mukaisesti. Pahimmillaan tilioitteiden käsittelystä muistutetaan asiakasta kuukauden aikana useita kertoja, eikä tulosta synny. Tämä pullonkaula johtuu siis pääasiassa asiakkaan toiminnasta.

Toiseksi yhteiseksi pullonkaulaksi koettiin K-ryhmän laskut (KYV), joka tulee konsernin puolelta eli ei johdu asiakkaasta. Kaikki eivät kokeneet, että KYV:n valmistumista olisi viime aikoina pitänyt paljoo odotella, mutta kuitenkin työvaihetta pidettiin prosessin etenemistä hidastavana. Käytössä on ollut erilaisia toimintamalleja, joissa toisessa muodostettu Excel-pohja lähetetään asiakkaalle tarkistettavaksi tai täydennettäväksi. Paikoitellen tämä on voinut aiheuttaa viivettä, koska asiakas ei palauta täytettyä Exceliä. Pääasiassa käytössä on ollut kuitenkin tapa, että tilineuvoja muodostaa oikaisu-Excelin, kun tästä tulee sähköposti-ilmoitus ja tekee sen avulla oikaisu. Pullonkaulaa aiheuttaa tässä toimintatavassa toisaalta kirjausyhteenvetoaineiston valmistuminen eli se aiheuttaa tilineuvojille odottelua. Toisaalta pullonkaulaa aiheuttaa KYV-aineistossa oleva materiaali ja laskujen tarkistaminen erillisestä ohjelmasta, joka on vaihtunut menneen vuoden aikana. Ohjelman toimivuus on ollut epäluotettavaa. Toisaalta laskuissa on voinut olla virheitä, jotka ovat aika ajoin työllistäneet tilineuvoja ja epäselvyys siitä, mihin otetaan ongelmatilanteissa yhteyttä, on havainnoinnin perusteella myös koettu ikäväksi ja aikaa vieväksi.

Myös kolmas eniten esiin noussut pullonkaula liittyi ohjelman toimivuuteen. Kausianalyysi muodostetaan raportointiohjelmaan, josta sekä tilineuvoja että asiakas käyvät lopputuotteen katsomassa. Kirjanpito-ohjelmasta siirretään tiedot yön yli ajossa raportointiohjelmaan. Osaltaan pelkästään tämä jo aiheuttaa pullonkaulaa. Valmista tuotetta ei voida raportoida optimaalisessa muodossa saman päivän aikana. Asiakkaaseen on mahdollista olla yhteydessä tietenkin jo heti niin halutessaan, mutta tarve odottaa seuraavaan päivään hidastaa merkittävästi tapauksen loppuun saattamista kerralla. Toinen paljon puhututtanut asia on raportointiohjelman luotettavuus etenkin näkökulmasta, riittääkö yksi yö raportoinnin valmistumiseen. Erinäisistä syistä raportointiohjelmassa on vaihtelevasti ollut ongelmia näiden yönylilatausten kanssa ja aina lataukset eivät ole valmiita tai onnistuneet seuraavana päivänä. Latausten epäonnistuessa, ei ole myöskään tietoa, milloin raportointi on sitten mahdollista. Raportointi asiakkaalle onnistuu tästä huolimatta toisin keinoin, mutta ei siinä muodossa kuin yhteinen tahto on. Prosessi on koettu helposti keskeneräiseksi, mikäli raportointi tehdään muulla tavalla kuin raportointiohjelmalla.

Monissa keskusteluissa nousi esiin se, että moni pullonkaulaksi mielletty prosessinosa johtui joko yhden tiimin tai henkilön toiminnan viivästyisestä tai toistuvasta oikaistavasta asiasta. Näitä pidettiin ongelmallisina etenkin siksi, että samat ongelmat toistuvat kuukaudesta toiseen, eikä ongelman tiedostamisesta huolimatta sitä saada korjattua. Korjaus saattoi olla sellainen, ettei sitä ollut VTP Oy:ssä mahdollista tehdä itse. Useat tilineuvojat kokivat, ettei heillä ole myöskään tietoa siitä, miksei jotakin asiaa korjata, vaikka virheestä tiedetään. Joissain tapauksissa kaikista ongelmista ei edes jakseta raportoida, koska keskusyksikköä pidetään niin kiireisenä tai ei tiedetty kehen pitäisi olla yhteydessä.

Yhteisten pullonkaulojen lisäksi nousi esiin joitain erinäisiä yksiköiden määrittelemiä pullonkauloja. Myös pienryhmien välillä oli välillä selviäkin eroja pullonkaulojen määrittelemisessä. Lisäksi keskusteluissa saattoi tulla ilmi asioita, joita ei nostettu esiin pullonkaulamaisena asiana, mutta mikä koettiin kuitenkin prosessia hidastava tekijänä.

Kuopiossa nostettiin esiin asiakkaan toiminta materiaalin toimittamisen yhteydessä, jossa on suurta vaihtelua. Pahimmillaan asiakkaat saattavat toimittaa kahden kuukauden aineistot yhtä aikaa, koska aiemman kuukauden aineiston toimittaminen laahaa niin paljon. Tähän liittyy myös tilastollisten tietojen -osa. Mikäli asiakas ei toimita ajoissa tarvittavaa aineistoa, ei prosessi pääse etenemään ja syntyy pullonkaula. Kuopiossa määriteltiin myös palkkojen tarkistaminen pullonkaulaksi. Osa palkoista tulee myöhään kirjanpitojärjestelmään johtuen palkanmaksupäivästä. Viime aikoina palkoissa on ollut myös virheitä, jotka vaativat joko manuaalista korjausta tai palkanlaskennan uudelleen ajoa. Palkkojen tarkistus on myös sidoksissa aiemmin mainittuun tilastolliset-vaiheeseen, mikäli tuntitietoja on tarpeen hakea raportointiohjelmasta. Ajoittain tunnit löytyvät raportilta verrattain myöhään ja prosessi ei tästä syystä etene, koska tilastollisia tunnuslukuja ei ole mahdollista kokonaisuudessaan syöttää. Toisaalta havaittiin, että palkkojen tarkistusta pidettiin helppona prosessin osana. Lomapalkkapurku vaatii kuitenkin teknisen tekemisen, joka voisi olla helppo toteuttaa robotiikan avulla, joten vaihetta pidettiin ryhmien keskuudessa myös turhaa aikaa vievänä.

Kuopio oli ainoa yksikkö, joka määritteli jälkihyvitteille oman ajan prosessissa. Prosessin osaa kuvattiin pullonkaulaksi, koska jälkihyvitteitä joudutaan usein odottamaan jaksottamista varten. Esimerkiksi useita tapauksia nousi esiin, joissa asiakkaan materiaali olisi muuten jo valmis ja raportoitavissa, mutta ei ole ollut mahdollista edetä, kun jälkihyvitteitä ei ole tullut. Ne saapuvat konsernin puolelta, joten asiakas ei voi tähän vaikuttaa suoraan. Myöskään tilineuvojan toimet eivät voi tällaisessa tapauksessa jouduttaa virtausta, mikäli aineisto muuten on valmis.

Useat pienryhmät määrittelivät prosessin keston niin, että ne sisälsivät hieman tai ei paljoakaan niin sanottua sotkujen selvittelyä. Mikäli aika määriteltiin kestämään jollekin aikavälillä, havainnollistettiin paremmin sitä, kuinka paljon osan kesto voi vaihdella. Jokaisessa ryhmässä, kaikissa yksiköissä tämä ns. sotkujen selvittely tai asiakkaan vastausten odottelu kuitenkin nousi esiin keskusteluissa ja sen todettiin hidastavan prosessia ja aiheuttavan vaihtelua prosessin virtaukseen. Lisäksi Kuopiossa pienryhmät kokivat kausianalyysin muodostamisen ja ohjelman toimivuuden pullonkaulaksi.

Helsingissä työpajaan osallistui kuusi pienryhmä, joten hajontaa syntyi enemmän ryhmien välillä. Helsingissäkin kuitenkin pidettiin tilioitteita ja niihin liittyviä ostovelkoja pullonkauloja aiheuttavana osana prosessia. Lisäksi KYV nousi täällä esille ongelmallisena. Sen sijaan kausianalyysin muodostamista ei koettu Helsingin yksikössä ongelmallisena kuin parissa ryhmässä.

Helsingissä esiin nousi kuitenkin niin kutsuttu viiteaineisto-excel (Myre), johon on kerättyä viitesuorituksina tulevia suorituksia, joita erillinen reskontra ei voi kohdistaa mihinkään tiettyyn avoinna olevaan tapahtumaan. Tilineuvoja muodostaa myre-excelin ja kirjaa sen avulla tapahtumat kirjanpitoon. Riippuu asiakkaasta, kuinka tiedot ilmoitetaan ja kuinka kauan tähän menee aikaa. Myre-exceliin liittyy useita kohtia, jotka voivat aiheuttaa viivettä ja pidentää prosessin kestoja. Myre ns. ajetaan yleensä kuukauden alussa. Joskus näissä on kuitenkin viivettä ja se myöhästyy. Toisaalta teknisesti myre on helppo muodostaa ja lähettää tarvittaessa asiakkaalle, mutta asiakkaan vastaukset voivat joko olla vaillinaisia tai ne saattavat viedä päiviä. Vaihtelu asiakkaiden välillä on todella suurta ja pieneksi asiaksi myre-excel herättää valtavasti tunteita. Helsingissä tämän osan määritteli pullonkaulaksi kaikki ryhmät, yhtä lukuun ottamatta, jolla ei ollut kyseistä prosessin osaa ollenkaan visualisoinnissaan. Joissain ryhmissä myreä pidettiin ongelmallisena myös siksi, että parhaassa tapauksessa tilioitteet olisi hyvä olla käsitelty ennen myren lähettämistä asiakkaalle. Tällöin mahdolliset turhat asiat olisi jo poistettu. Jossain tapauksissa tämä toimintamalli voi aiheuttaa myös omaa viivettä prosessin etenemiselle.

Helsingissä nostettiin ostovelkojen käsittely myös erillisenä pullonkaulana esiin tilioitteiden lisäksi. Asiakkaat syöttävät laskuja maksuohjelmaan eri tahtiin ja jotkin laskut saattavat viipyä pidempään kuin muut. Näiden odottelu viivyttää prosessin saattamista loppuun.

Myös Oulussa tilioitteita, KYV:n ja kausianalyysin muodostamista pidettiin virtaustehokkuutta heikentävinä asioina. Muita yksittäisiä pullonkauloja ei noussut esille. Osallistujien kanssa keskustelimme yhteiskunnassa siitä, kuinka hankalaksi kuukausiprosessin eteneminen menee, mikäli aikataulu ei pidä. Oulussa on saavutettu tavoitteiden mukainen läpimenoaika jo pidemmän aikaa ja kuukausiprosessit koetaan havaintojen perusteella paremmin virtaaviksi kuin kahdessa muussa yksikössä. Tämä on Oulun osallistujien mukaan kuitenkin vaatinut paljon töitä ja riski sille, että aikataulut alkavat jättämään on olemassa. Tilannetta on vaikea korjata, jos aikataulua ei saada otettua kiinni. Se ei taas ole mahdollista liian lyhyessä ajassa. Kuukausiprosessin kohdalla on kuitenkin myös muistettava, että prosessia ei tehdä yksin koko aikaa vaan rinnalla kulkee muitakin prosesseja ja aikataulutavoitteet on rakennettu niin, että niihin pitäisi päästä, mutta väljyyttä ei välttämättä voida aina huomioida optimaalisesti, koska tilanteet vaihtelevat viikkojenkin välillä jo paljon.

6.4 Pienryhmien ratkaisuja pullonkauloihin

Tehtävänannossa kehotin pienryhmiä miettimään ratkaisuja havaitsemiinsa prosessin pullonkauloihin. Kuten aiemmin on mainittu, isoksi pullonkaulaksi nousi esiin odottelu, mikä saattoi johtua asiakkaasta tai toisaalta konsernista tai myös VTP Oy:n sisäisestä toiminnasta. Hyvin eteenpäin virtaava toiminta keskeytyy, koska esimerkiksi asiakas on antanut puutteellista tietoa tai samaa asiaa joudutaan teknisten syiden takia tarkistamaan useita kertoja. Tämän pullonkaulan suuruuteen vaikuttaa joissain tapauksissa myös kirjanpitäjä itse. Mikäli euron suuruisen asian selvittelyyn käytetään valtavasti aikaa, pitää pohtia, mikä on olennaista ja mikä ei. Odottelun minimointiin esitettiin helpotukseksi asiakkaan johtamista ja sitä, ettei hyväksytä keskeneräisiä tietoja ja tämän avulla ns. opeteta asiakasta toimimaan puutteellisesti. Tämän osa tilineuvojista on kokenut kuitenkin ongelmalliseksi, koska pyritään hyvään asiakaspalveluun ja asiakkaalta vaatiminen toistuvasti saatetaan mieltää huonoksi asiakaspalveluksi, vaikka vaatiminen parantaisikin asiakkaalle tuotettavaa kokonaisuutta.

Useissa keskusteluissa nousi esiin raporttien odottelu asiakkailta ja monet osallistujat halusivat siitä eroon. Palautteiden perusteella, monet asiakkaatkin ihmettelevät sitä, miksi heidän pitää laittaa tietoja, jotka periaatteessa pitäisi tulla jo suoraan VTP Oy:lle tai sen pitäisi ainakin olla mahdollista. Havainnoinnin perusteella tätä suuntaa pidettiin hyvänä. Joissain tapauksissa tilineuvojaa mietitytti kuitenkin se, kuinka hän voi varmistua siitä, että kaikki tiedot ovat tulleet oikein.

Ohjelmistojen hitaus ja epävarmuus koettiin kaikissa yksiköissä ongelmalliseksi. Tilineuvojat eivät pystyneet tähän esittämään muuta ratkaisua kuin kapasiteetin lisäämistä ja käytettävien ohjelmistojen vähentämistä tai yhdistämistä. Osa ajasta menee siihen, että samaan aikaan tehtävään asiaan tarvitaan tietoja useammasta eri paikasta ja tämä vaatii useita kirjautumisia tai sisäänkirjautumiset katkeavat aikakatkaisusta johtuen tai muut tekniset seikat hankaloittavat työn tekemistä. Teknisten ratkaisujen keksiminen ei ole välttämättä tilineuvojien ominta aluetta. Tilipalvelupäivillä 2018 vierailleva esittäjä kertoi mielipiteensä siitä, kuinka nykyisessä raportoinnissa tulisi olla käytössä mahdollisuus porautua tapahtumaan ja sen taustalla olevaan laskuun. Periaatteessa sama malli voisi toimia myös tilineuvojan työssä. Eli suoraan konsernin kautta tulevat laskut ovat samassa järjestelmässä arkistoituna tai parilla porautumisklikkauksella olet päässyt toiseen järjestelmään tarkistamaan laskua (ilman erillistä sisäänkirjautumista).

Vaikkei keskeytyksiä voi sijoittaa pullonkaulaksi yhteen prosessin osaan, esitti pari pienryhmää pohdinnoissaan keskeytykset aikaa vieväksi toiminnaksi. Hankala tämä on siitä syystä, että keskeyttämisen pitää olla sallittua ja hyväksyttyä, jotta apua on kaikille tarjolla. Toistuvasti keskeytykset kuitenkin hidastavat prosessin etenemistä selvästi. Hidastamista aiheutuu myös asioiden etsimisestä etenkin uuden asiakkaan kohdalla. Tähän ratkaisuksi nostettiin esimerkiksi standardoitu asiakasinfo-pohja ja tallennuskansio-rakenteet. Nämä eivät poista sitä ongelmaa etenkin alussa, että standardoitaessa jotakin, siihen kuluu aikaa. Mutta tulevaisuudessa, nämä voisivat pienryhmien mietintöjen mukaan auttaa turhan etsinnän minimoimisessa.

Standardointia ja puitteiden yhtenäistämistä esitettiin myös analysoinnin ja pullonkaulojen avuksi. Muutamat pienryhmät eri yksiköistä pohtivat keskustelussaan sitä, että sekä analysoinnin tekemiseen kaivattiin ohjeita ja tukea (muutenkin kuin alkuvaiheessa) ja esimerkiksi erikoistilanteiden huomioimisessa kaivattiin jotakin standardimallia, mikä halutaan toteutettavan kaikissa yksiköissä, kaikkien tietynlaisten asiakkaiden kohdalla. Esimerkiksi monikauppa-asiakkaiden kausianalyysin raportointia pidettiin ongelmallisena. Tätä eivät mieltäneet ongelmaksi kaikki pienryhmät. Monikauppa-malli on kuitenkin suurimmillaan hyvin aikaa vievää, mikäli kauppoja on asiakkaalla paljon ja vielä muutakin liiketoimintaa. Ketjun puolella voi olla myös tilanne, että on tapahtumassa paljon asiakkuuteen vaikuttavia asioita, mutta tietoa ei tule tilineuvojalle, eikä muutokseen ole voitu varautua tai niiden vaikutuksista ei ole keskusteltu.

Etenkin uudemmat tulokkaat kokivat kaipaavansa raameja sille, kuinka voi toimia ja millaisia tilanteita voi tulla vastaan. Pääasiassa VTP Oy:ssä on kaupallisella alalla koulututtuneita henkilöitä, mutta esimerkiksi taloushallinnon osaaminen voi olla hyvin eri tasoista töiden alussa. Erityistilanteet kasvattavat luonnollisesti osaamista tekemisen lomassa. Tämän myötä esiin nousi erilaiset tavat täsmäyttää asioita ja oheispalveluiden vaikutus kirjanpidon työllistävyyden kanssa. Lisäpainotusta kaivattiin myös ohjeistusten ja linjausten kokonaisuuden läpikäymiseen. Tällä hetkellä useissa yksiköissä pääasiassa yksi ihminen perehdyttää uuden työntekijän oman työnsä ohessa, oman asiakaskuntansa avulla. Tällöin uudelle työntekijälle opetetaan tämän henkilön tavat tehdä asioita ja tässä asiakaspotissa olevien asiakkaiden erityispiirteet (jos niitä on). Lisäksi on mahdollista saada joitain koulutuksia esimerkiksi verotukseen liittyen. Aika ajoin koulutetaan myös analysointia. Analysointiin kaivattiin kuitenkin lisää tukea ja esimerkiksi konsernin linjausten läpikäyntiä yhdessä pidettiin parempana kuin yksin opiskelua. Samalla myös esimerkiksi arvopapereiden kirjaamiseen ja käytäntöihin haluttiin yhteistä koulutusta. Kouluttamaan kaivattiin myös nimenomaan henkilöä, joka tekee näitä asioita oikeasti omassa työssään, eikä esimerkiksi työkaluja kehittänyttä henkilöä, joka ei tee varsinaista kirjanpitoa tai analysointityötä itse.

Erään pienryhmän kokonaisuuteen sisältyi myös muutokset pullonkaulana. Ryhmä esitti, että muutokset ovat prosessia parantavaa toimintaa. He halusivat kiinnittää huomiota kuitenkin siihen, että monen yhtäaikaisen muutoksen näkyminen prosessia parantavana voi viedä pitkänkin ajan ja toisaalta kuormittaa merkittävästi eri osapuolia. Pahimmillaan asiakas ei edes huomaa prosessin parantamista, koska siirtymävaihe on ollut niin vaikea.

Hyvänä keinona pullonkauloihin varautumisessa pidettiin ennakointia. Esimerkiksi raporttien saapessa, ne tarkistetaan ja pyydetään tarvittaessa uudet saman tien, eikä vasta sitten, kun aineistoa muuten pääsisi työstämään. Tämän pohjatyön lisäksi osa ryhmistä korosti ensimmäisten prosessin vaiheiden huolellista tekemistä niin, että myöhemmin ei tarvitse oikaista tai korjata näitä seikkoja. Myös esimerkiksi aikaa vievät täsmäytykset nopeutuvat, kun alkutyöt on tehty huolellisesti.

Tiliotteita ja ostovelkoja pidettiin useissa tapauksissa pullonkauloina. Syinä tähän oli käsittelyn odottelu, laskujen syöttämisen odottelu tai virheellisten/puutteellisten tietojen saaminen asiakkaalta. Pienryhmää esitti, että asiakkaan kanssa olisi hyvä keskustella ja sopia, onnistuisiko joidenkin kulojen jaksottaminen tarvittaessa arvioiden perusteella, jolloin saataisiin kulu mukaan, mutta ei tarvitsisi turhaan odottaa aineiston loppuun tekemisessä. Oleellisuuden rajat vaihtelevat asiakkaiden mukana. Sähköiset laskut helpottavat työtä. Sähköisistä mahdollisuuksista huolimatta niiden tasainen leviäminen kaikkien asiakkaiden keskuuteen on ajoittain ongelmallista yrityksistä huolimatta.

Palkka-aineiston tarkistaminen ja tuntien kirjaaminen kuuluvat tilineuvojan tekemään kuukausiprosessiin. Asiakkailta on eri palkanmaksupäiviä ja näiden aikataulut vaikuttavat siihen, milloin kuukausiaineisto on mahdollista tehdä valmiiksi tai prosessin osia voi tarkastella. Joissain tapauksissa myöhäinen palkanmaksupäivä aiheuttaa ongelmia ja pullonkauloja aineiston valmistumisen esteeksi. Koska kaikkia palkanmaksuja ei voida tietenkään vaatia tehtävän samanaikaisesti, ehdotettiin yhdessä pienryhmässä, että palkka-aineiston tiedot tulisivat myös tilineuvojalle samalla kun ne menevät palkanlaskentaan. Tilineuvojalla olisi esimerkiksi työtuntitieto silloin heti käytettävissään.

Aiemmin mainitut keskeytykset koettiin pullonkaulaksi, jota ei voida sijoittaa yhteen kohtaan prosessia. Keskeytyksiä aiheuttavat myös asiakkaat. Samaan aikaan moni ryhmä koki, että aikaa asiakkaan kanssa käytävään keskusteluun, ohjeistukseen, sparraamiseen ja asiakassuhteen ylläpitoon on liian vähän. Eli toisaalta tämä olisi myös arvoa tuottavaa toimintaa, jos se kokonaisuutena saadaan järkeväksi. Olisiko syytä esimerkiksi muuttaa käytäntöjä niin, että uusi tilineuvoja tapaa aina asiakkaansa puolen vuoden sisällä siitä, kun on aloittanut asiakkaan kirjanpitäjänä? Tällä hetkellä on mahdollista tarvittaessa vieraila asiakkaan luona, mutta se ei ole pakollista.

Ylipäätään kaikissa yksiköissä tietoa on paljon ja se on hajautunut eri paikkoihin ja eri henkilöille, osittain toimenkuvan vuoksi, kokemuksen takia tai eteen tulleiden tilanteiden myötä. Perehdyttämiseen ja tietojen jakamiseen on pyritty panostamaan viime vuosina. Onko vielä kuitenkin kaikissa yksiköissä ymmärretty, kuinka tärkeää yhteisten käytänteiden korostaminen on? Olisiko mahdollista esimerkiksi järjestää vuoden aikana taloon tulleille yhteistä perehdytystilaisuutta? Huomioitavaa on myös se, että vaikka koulutusta tai ohjeita annetaan, pitää miettiä, ketkä ohjeet tekevät tai kuka koulutuksen pitää.

6.5 Prosessin arvoa tuottavat osat

Tehtävänannossa pyysin pienryhmiä kaikissa yksiköissä esittämään, mikä prosessin osa luo arvoa asiakkaalle. Yhteisessä koonnissa arvoa tuottavat prosessin osat löytyvät kuukausiprosessin loppuvaiheista täsmäytyksistä ja kausianalyysin tekemisestä ja analysoinnista. Kuten aiemmin on kerrottu, kausianalyysin muodostaminen koettiin myös pullonkaulaksi.

Kuopiossa arvoa lisääviksi prosessin osiksi arvioitiin juurikin edellä mainitut kohdat. Täsmäytys sisältää paljon eri tilien saldojen tarkistuksia ja tarpeen vaatiessa niiden oikaisuja. Erityisen arvoa tuottaviksi arvioitiin näistä rahaan ja siihen verrattavissa olevien asioiden, kuten Veikkauksen täsmäyttämisen. Esimerkiksi mahdolliset väärinkäytökset, joita ei välttämättä kaupassa ole itse huomattu, saattavat nousta esiin viimeistään tilineuvojan toimesta. Tämä arvon tuottaminen on helposti myös mitattavissa.

Kuopiossa osallistujat kuvailivat kausianalyysin tekemistä ja analysoimista kaikista eniten asiakkaalle arvoa tuottavaksi asiaksi kuukausiprosessissa. Kaikki edeltävät toimet tähtäävät tämän tuotteen mahdollisimman oikein saamiseksi. On mahdollista muodostaa kausianalyysi ja lähettää siitä tieto asiakkaalle ilman erillistä sanallista analyysia. Yhtiön linja kuitenkin on, että tehdään ainakin pieni analyysi. Tästä huolimatta tavoite ei kuitenkaan joka kerta toteudu. Toisaalta analysointi saatetaan tehdä puhelimesta suoraan asiakkaan kanssa keskustellen, jolloin kirjalliselle analyysille ei välttämättä ole tarvetta. Kaikki pienryhmät Kuopiossa ja muuallakin kokivat, että analysoinnille jää liian vähän aikaa prosessissa tai sitä tehdään, jos aikaa sattuu olemaan. Eli eniten arvoa tuottava prosessin osa saa vähemmän työaikaa osakseen kuin siihen haluttaisiin käyttää. Pääasiassa osallistujat kokivat, etteivät käytä aikaa analysointiin niin paljon kuin haluaisivat tai heidän kuuluisi siihen käyttää.

Helsingin yksikössä osallistujat määrittivät arvoa tuottaviksi prosessin osiksi paljon enemmän kohtia kuin Kuopiossa. Tiliotteet ja tilastollisten tunnuslukujen ja jaksotusprosenttien syöttäminen järjestelmään, täsmäytykset ja kaikki sen jälkeen tapahtuvat lopputyöt nähtiin tuottavan lisäarvoa asiakkaalle. Tämä etenkin siitä syystä, että asiakkaalla on mahdollisuus saada mahdollisimman oikea kuva yhtiön tuloksesta myös kesken tilikauden. Myös Helsingissä nostettiin esiin etenkin rahatäsmäytysten merkitys osana hyvää asiakaspalvelua ja arvon tuottamista asiakkaalle. Helsingissä nousi esiin niin sanotut suhdesoitot eli yhteydenpito asiakkaan kanssa ja asiakassuhteen luominen. Paljon keskustelimme ryhmien kanssa myös siitä, kuinka paljon tilineuvojat vierailevat asiakkaidensa luona. Maantieteellisen sijainnin vuoksi Helsingin alueella on pääasiassa helpompi vierailla asiakkaan kaupassa kuin muualla, koska välimatkat ovat lyhyempiä.

Oulun yksikössä arvoa tuottaviksi prosessin osiksi määriteltiin myöskin tilastolliset tiedot ja jaksotusprosentit, täsmäytykset ja analysointi. Lisäksi esiin nostettiin jälkihyvitteiden jaksottamisen merkitys asiakkaille lisäarvoa tuottavana tekijänä. Oulussa keskusteltiin myös eniten pullonpalautustietojen jaksottamisen merkityksestä asiakkaan saamaan tietoon. Tämäkin on verrattavissa rahaan eli suurin

arvo tulee siitä, että mahdolliset väärinkäytökset tai muut ongelmat jäävät kiinni viimeistään kirjanpidon yhteydessä. Mikäli jaksotusta ei tehdä kuukausittain, huomataan tämä asia mahdollisesti vasta tilinpäätöksen yhteydessä, mikäli tilikauden aikana ei ole tehty välitilinpäätöksiä.

Kokonaisuuden kannalta oli hyvin yksiselitteistä, mikä prosessissa tuo asiakkaalle lisäarvoa tilineuvojen näkökulmasta. Kaikki mitä prosessissa tehdään, jotta saadaan aikaan mahdollisimman oikea tieto asiakkaan yrityksen ja kauppajien tilasta luo arvoa tilineuvojen mielestä. Paljon tästä tiedosta tulee kuitenkin automaattisesti jotakin kanavaa pitkin. Lisäarvoa tuotetaan huomauttamalla asiakkaalle jonkin luvun tai arvon mahdollisesta poikkeamasta joko keskiarvoon nähden tai siihen nähden, kuinka yrityksessä tai kaupassa on aiemmin ollut. Eli tällöin sanallistetaan lukuja tai tehdään havaintoja tuotetuista luvuista. Tässä ohessa tuotetaan arvoa asiakkaalle, kun toimitetaan sille lakisääteiset ja ketjun vaatimat raportit kirjanpitoon ja seurantaan liittyen. Lisäarvona tuotetaan kuitenkin huomioita ja analyysia asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä ja menestymistä varten. Lisäarvon tuottamisessa keskeistä on etenkin havainnot, joita kauppiaan voi olla vaikea tehdä itse. Kaikki rahan ja siihen verrattavissa olevat täsmäytykset (vaikka niihin menisi aikaa), luovat tilineuvojen mielestä kaikissa yksiköissä lisäarvoa asiakkaalle.

6.6 Yksikkökohtaiset erot ajankäytössä

Taulukot eivät itsessään paljasta sitä, mistä yksikkökohtaiset erot ajankäytössä johtuvat. Keskusteluissa pienryhmien kanssa ja purkutilanteissa esiin nousivat erot mielipiteissä, kuinka tarkkaa kirjanpidon tulee olla ja kuinka pieniä asioita selvitetään. Keskusteluissa nousi esiin myös ohjeistuksen vaihtelevuus niin yksiköiden välillä kuin niiden sisälläkin. Tämä koettiin usein prosessin etenemistä hankaloittavana tekijänä, koska etenkin uudemmat tekijät eivät välttämättä osaa soveltaa, kuinka mikäkin tapahtuma vaikuttaa kokonaisuuteen missäkin tilanteessa.

Yksikkökohtaisesti merkittävä ajankäyttöön vaikuttava asia on yksikön työntekijöiden työvuosien määrä VTP Oy:ssä. Kun prosessi sekä ohjelmat ovat tuttuja ja ketjuliiketoiminnan säännöt selvillä, muuttuu myös varsinainen kuukausiprosessin tekeminen helpommaksi. Kuukausiprosessin työstämiseen vaikuttaa myös asiakaskokonaisuuden ymmärtäminen eli esimerkiksi tilinpäätösprosessin hallinta. Nämä kaksi prosessia liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat yleisimmät prosessit, joten niiden hallinta tukee toinen toistaan, koska soveltaminen arkityössä helpottuu. Tästä syystä virtaustehokkuuden kokonaisuuteen vaikuttaa asiakkaiden ja konsernin lisäksi myös kokonaisuudessaan henkilöstön osaaminen ja sen monipuolisuus.

Yksiköissä on eri määrät työntekijöitä. Oulun yksikössä ns. uusin tekijä on tehnyt kuukausiprosessia noin kaksi vuotta Kaizenin aikaan. Yksikössä oli myös muita noin kaksi vuotta talossa olleita. Helsingin yksikkö on kasvanut parin viime vuoden aikana selvästi ja siellä on eniten ns. lyhyen aikaa talossa olleita työntekijöitä näistä kolmesta yksiköstä. Kuopiossa on myös useita työpajaan osallistuneita, jotka ovat olleet töissä VTP Oy:ssä alle kaksi vuotta.

Oulun yksikön tiedot on laskettu suurimmalla asiakasmäärällä. Siellä puhuttiin purkamisvaiheessa paljon myös yhdessä sovituista toimintamalleista, esimerkiksi koko yksikkö jaksottaa kaikille asiakkaille Palpan hyvitteet kuukausittain. Tämä on yhdessä sovittu toimintamalli, jota kaikki noudattavat. Keskustelussa ei juurikaan noussut esiin erilaisia yksikönsisäisiä toimintamalleja. Yhteisten toimintatapojen noudattamista myös valvotaan ja kirjanpitoon tehdään ns. pistokokeita kirjaustavoista. Yksikön läpimenoajat ovat olleet tilastollisesti parhaimmasta päästä VTP Oy:n yksiköistä. Oululaiset kertoivat, että tämän eteen on tehty paljon töitä ja siihen on panostettu. Omien töiden valmistuttua, pyritään auttamaan kollegaa saavuttamaan tavoiteajat. Oulussa suhtauduttiin kuukausiprosessiin myös niin, että loppujen lopuksi erittäin paljon olisi mahdollista toteuttaa robotiikan avulla ja parantaa läpimenoaikaa sen avulla. Tämän perusteella voisin kuvailla Oulun yksikön tehneen tiettyjä vakiointeja, joilla on myös kontrollipisteensä. Sitä ovatko nämä leanmäiset toimintatavat avain Oulun yksikön menestykseen, ei voida tietenkään vain tämän perusteella sanoa.

7 TYÖPAJOJEN TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA RATKAISUEHDOTUKSET

Kehitystyön tavoitteina oli selvittää, mihin tilineuvojen työaika kuluu päivittäistavarakaupan kuukausiprosessissa, mitkä ovat prosessin pullonkaulat ja arvoa tuottavat osat ja kuinka tilineuvojat kehittäisivät kuukausiprosessia virtaustehokkaammaksi. Pienryhmät myös jaottelivat kuukausiprosessit hyvin samankaltaisesti. Kaikkien yksiköiden keskiarvoksi yhden asiakkuuden tekemiseen kuluvaksi ajaksi saatiin noin yksi työpäivä. Tulokset arvon tuottamisesta tai pullonkauloista eivät olleet minulle tutkijana yllättäviä. Tuloksista ei kuitenkaan voida tehdä kaikkiin asiakkuuksiin pätevää vertailudataa. Ajan määrittelytavoissa oli pienryhmien välillä eroja, eikä esimerkiksi monikauppamallin asiakkuudet ole täysin huomioituja kokonaisuudessa. Myös monikauppamallissa toimivat asiakkaat ovat hyvin erilaisia keskenään. Lisäksi pitää huomioida se, että kuukausiprosessi ei etene yksin vaan sen rinnalla toteutetaan myös muita prosesseja samanaikaisesti. Luvussa selvitetään syitä yksiköissä ilmenneisiin tuloksiin ja nostetaan esiin kehitysideoita tai havaintoja siitä, miksei kehitysideoita välttämättä syntyneet.

Mielenkiintoista oli se, mitä tuloksissa ei ollut kellään. Mukana oli kuukausiprosessin kokonaisuuden aikaansaamiseksi tarvittavat osat. Kuitenkin esimerkiksi sähköinen arkistointi puuttui kokonaan osana prosesseja. Sähköinen arkistointi ei ole tarpeen kausianalyysin saamiseksi. Se tuo kuitenkin lisäarvoa asiakkaalle, kun asiakkaan ei tarvitse säilyttää fyysisesti isoa määrää paperia ja tiedot ovat helposti löydettävissä (Lahti ja Salminen 2019, 200). Toinen lähes huomiotta jäänyt asia on prosessin virtaavuuden parantaminen sen prosessin ulkopuolella, jota tilineuvojat tekevät. Eli niiden prosessin osien, jotka asiakas hoitaa tai jokin ulkopuolinen organisaation osa käsittelee. Työpajojen keskusteluissa nousi esiin esimerkiksi odottelu asiakkaan laittaman aineiston takia. Taloushallintoa tehdään kuitenkin myös muualla kuin asiakkaan luona ja kirjanpitäjän pöydän luona. Realistisin kokonaiskuva kuukausiprosessista tulisi siitä, että kaikki, myös muualla tehtävät prosessin osat, huomioidaisiin arvovirtaketjussa. (Kaarlejärvi ja Salminen 2018, 226-227).

7.1 Suurempaa arvon tuottamista

Pyysin tehtävänannossa pienryhmiä pohtimaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle ja esittämään ajatuksia siitä, miten lisäarvoa voitaisiin tuottaa enemmän. Kuukausiprosessin kehittämisen lisäksi lisäarvon tuottamista uusien palvelujen kautta pohdittiin joidenkin pienryhmien kanssa ja myös yhdessä työpajan purkujen yhteydessä.

Erityisesti kaikkea rahaan liittyvää tai siihen verrattavaa pidettiin lisäarvoa tuottavana asiakkaan kannalta. Sekä pienryhmien kanssa että yhteisissä purkuhetkissä, etenkin minä nostin esiin analysoinnissa ja palveluiden tuottamisessa kysymyksen, katsotaanko VTP Oy:ssä liikaa mennyttä ja olisiko tarpeen suunnata katse asiakkaan tulevaisuuden toimintaan. Esimerkiksi tuloksen ennustamiseen on keinoja, mutta kuinka paljon tätä käytetään analysoinnissa apuna. Budjetointia pohdittiin myös pien-

ryhmien kanssa näkökulmasta, miksei VTP Oy tarjoa asiakkaille budjetointipalveluita tai miksei esimerkiksi kulupuolen budjetointi kuulu meidän tehtäviimme yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin myös tilikauden analysointi olisi syvempää, kun budjetin luvut on yhdessä tuotettu ja arvioitu.

Analysointia on mahdollista tehdä myös muustakin kuin kuukausiprosessista. VTP Oy tarjoaa esimerkiksi yhtiömuotovertailulaskelmia, mutta tehdäänkö yhtiössä laskelmia esimerkiksi auton hankintaa ajatellen – kannattaako hankkia auto omaksi asiakkaan yhtiölle vai kannattaisiko leasing vai pitäisikö auton kokonaan kirjanpidon ulkopuolella. Miten hankinta vaikuttaisi yhtiön rahavirtaan, entä paljonko poistot ovat tällaisessa autossa. Olisiko VTP Oy:n mahdollista tukea asiakasta yksittäisissä, pienemmissä päätöksissä? Tämä on olennaista kuukausiprosessin kannalta siinä mielessä, että analysointikeskustelua käydessä asiakas usein odottaa vaihtoehtojen esittämistä numeroidenkin valossa. Nämä yllä esittämäni palvelut osana kuukausiprosessia voivat tuntua irrallisilta pelkkää kuukausiprosessia tarkasteltaessa. Aho (2019) on kuvannut kirjanpitäjän muuttuvan yhä enenevässä määrin konsultiksi ja Kaarlejärvi ja Salminen (2018) ovat nostaneet esiin taloushallinnon prosessien kaikkinaisen muutoksen automatisoinnin myötä. Kuukausiprosessin aikana tulee siis kiinnittää huomiota tulevaisuudessa asioihin, joihin perinteisesti kuukausiprosessissa ei ole niin paljon kiinnitetty huomiota.

Eräs pienryhmä esitti myös, että joillakin asiakkailla hankalaksi koettu päiväkassojen seuranta olisi mahdollista siirtää VTP Oy:n palveluksi ja seuranta tehtäisiin erillispalveluna yhtiössä. Tällöin arki helpottuisi kaupalla, mutta myös mahdollinen sotkuinen tilannekin helpottuisi kirjanpidon näkökulmasta. Parhaassa tapauksessa asiakas saisi maksamansa veloituksen virheiden havaitsemisen myötä takaisin maksettuna moninkertaisesti. Tämä palvelu tai tapa mahdollistaisi virheiden havaitsemisen nopeasti ja samalla myös vaihtelu pienenesi. Lean-ajattelussa halutaan vähentää hukkaa ja vaihtelua sekä saada arvovirtaketju virtaustehokkaaksi (Torkkola 2015; Modig ja Åhlström 2013). Jotta tämä onnistuisi VTP Oy:ssä, tulisi asiakkaiden välistä vaihtelua saada vähennettyä. Mikäli asiakkaita ei saada toimimaan vain yhdellä standartoidulla tavalla esimerkiksi rahojen tilityksien suhteen, on vaihtoehtona tarjota räätälöity palvelu, jossa standartointi on mahdollista.

Asiakkaalle arvoa tuottavana osana kuukausiprosessia pidettiin kausianalyysiä, jonka tilineuvoja on asiakkaan aineistosta koostanut, mutta jonka analysoinnille jäi liian vähän aikaa. Toisaalta analyysi valmistui myös liian pitkällä läpimenoajalla. Littlen lain (Torkkola 2015, 59) mukaan läpimenoaika on verrannollinen keskeneräisen työn määrään. Kun tämä laki huomioidaan, tulisi keskeneräiset kausianalyysit saattaa ensisijaisesti valmiiksi ennen kuin jatketaan keskeneräisiä muita aineistoja, ellei niitä ole mahdollista saada kokonaan valmiiksi.

Tuloksissa esiin nousi vaihtelun ja virheiden aiheuttama hukka. Pullonkauloja on aina prosessissa, vaikka tuloksissa esiin nousseet pullonkaulat korjattaisiin. Vaihtelua ja virheitä on kuitenkin mahdollista vähentää. Useat pullonkaulat johtuivat esimerkiksi odottelusta tai ohjelmistojen luotettavuudesta. Torkkolan (2015, 61-62) mukaan keskeytykset ovat suurin syy asiantuntijatyön vaihtelulle. Kuukausiprosessia tarkastelleet tilineuvojat eivät kuitenkaan nostaneet keskeytyksiä esiin tuloksissa

suoraan. Keskeytykset esiintyivät osana pienryhmien keskusteluja ja se miellettiin asiana, joka vaikeuttaa omaa tapaa tehdä työtä ja itsensä johtamista.

7.2 Parhaat käytännöt yksiköissä ja niiden välillä

Työpajojen avulla toivottiin löytyvän myös hyviä käytäntöjä, joita olisi mahdollista jakaa yksiköiden välillä. Jo ensimmäisen työpajan jälkeen havaittiin yhdessä, että kaikki yksikön osallistujat olivat keskustelleet paljon omista tavoistaan tehdä kuukausiprosessia ja vertailleet tapojaan toistensa kanssa. Osallistujien palautteessa nostettiin esiin keskustelun merkitys oman työn kehittämisen kannalta. Usean osallistujan mielestä heille parasta antia ryhmätyössä oli juuri toimintatapojen vertailu, jota saattaa ajoittain tapahtua hyvin vähän. Loppujen lopuksi paras benchmarking-kokemus tuli yksikön sisällä, kun omista työtavoista tai asiakkaiden tavoista keskusteltiin avoimesti ja tarkoituksella eli käytiin kaikki prosessin vaiheet läpi. Tietysti mukana oli vain ne tapaukset, jotka jokainen erikseen nosti esiin ja joitain erilaisia tapoja saattoi jäädä esittelemättä yhteisesti.

Helsingissä havaittiin esimerkiksi ryhmässä, jossa kaikki jäsenet olivat olleet alle 2 vuotta talossa töissä ja kaikilla oli ollut eri perehdyttäjää, että toimintatavoissa on suuriakin eroja pelkästään saman yksikön sisällä. Samaan työvaiheeseen oli kulunut eri aikoja, vaikkei työvaihe vaatinut esimerkiksi asiakkaalta tulevaa aineistoa. Toisaalta myös keskusteluun nousi esimerkiksi Excel-apuvälineiden käyttö Verotili-kirjausten (OmaVero) yhteydessä. Sama tapa on ollut Kuopiossa käytössä ainakin yli kuusi vuotta ja toisaalta toisessa yksikössä pitkään töissä ollut henkilö kuuli vaihtoehdosta vasta syksyllä 2018. Oulussa keskusteltiin osallistujien kanssa siitä, miten paljon yksiköiden välillä liikkuvien asiakkuuksien välillä on eroavaisuuksia ja sitä pidettiin erikoisena ja asia herätti keskustelua siitä, kuinka yhteisiä toimintatapoja tulisi valvoa. Oululaiset osallistujat kertoivat mm. siitä, että päällikkö valvoo heillä pistokokeiden omaisesti kirjausten oikeellisuutta ja tämän avulla pyritään varmistamaan samanlaiset kirjauskäytännöt.

Helsingin yksikössä minulla oli mahdollista esittää kuopiolaisia toimintatapoja, koska niistä oli keskusteltu yhteisesti ja tietysti toimin itse yhdessä sovittujen raamien mukaan. Oulussa minulla oli mahdollista tuoda terveisiä ja esimerkkejä sekä Kuopiosta että Helsingistä. Kuopion yksikössä pidetyssä työpajassa tämä ei ollut vielä mahdollista. Pyrin muiden työpajan jälkeen tuomaan Kuopioon muiden yksiköiden terveisiä ja poimimaan hyviä käytäntöjä esiteltäviksi.

Yhtiössä on kaikkien yksiköiden välinen skype-palaveri kuukausittain, jossa voi kysellä mieltä askaruttavia asioita tai esittää toiveita jonkin asian suhteen. Tarkoituksena on kuulla kuulumisia kaikista yksiköistä. Lisäksi myös erilaiset asiantuntijaryhmät viestivät säännöllisesti toimintatavoistaan ja kokemuksia vaihdetaan. Nämä yksittäiset asiat eivät kuitenkaan täysin takaa samanlaista toimintamallia kaikkialla. Yksiköiden välillä on suuria eroja esimerkiksi kirjanpitomappiin tulostettavien tositteiden määrässä. Yksikönkin sisällä voi olla suurta vaihtelua samassa asiassa. Työpajoissa keskusteltiin myös tästä asiasta ja sen vaikutuksista tekemiseen. On yksiköitä, joissa ei tulosteta konkreettisesti paperille juuri mitään. Toisaalta toisessa yksikössä yksittäinen henkilö saattaa tulostaa lähes kaiken

mahdollisen. On myös mahdollisuus, että asiakas toimittaa yhä kirjepostilla tositteita tarpeettoman suuret määrät, jotka sitten säilötään mappiin. Toisaalta tämä vähentää asiakkaan itsensä säilyttämää määrää, mutta kuten edellä kuvatussa voi ymmärtää, on toimintatavoissa suurta vaihtelua. Lisäksi esimerkkitapaus kuvaa vain työnteon tapaa, ei varsinaista sisältöä.

Ei voida vetää myöskään johtopäätöstä, että esimerkiksi tulostaminen veisi niin paljon aikaa, että se pitäisi kokonaan lopettaa. Tämä siitä syystä, että myös tulostamattomuus vie aikansa ja esimerkiksi moni kokee, että mikäli tarvitsee palata johonkin vanhaan tapaukseen, on helpompi tarkistaa ja muistaa tapauksen pointit tulostetusta tositteesta. Myös toisen tekemiä tositteita voi olla helpompi tarkastella printiltä. Toisinaan tulosteet luovat myös turvaa päätöksille. Vaikka esimerkiksi sähköpostit on mahdollista tallentaa talteen, kokee moni tulostetun sähköpostin paremmaksi tavaksi esimerkiksi ”turvata selusta” tietyissä tapauksissa. Nämä kuitenkin ovat opittuja tapoja ja kokemusperäisiä asioita, joita ei kenties sellaisenaan ole mahdollista siirtää suoraan yksiköstä toiseen. Erilaisten työkalujen käyttö, esimerkiksi kuukausitöiden tsekkilista sen sijaan on helppo ”antaa” myös toisten käyttöön. Työvälineiden levittäminen suoraan muille on kuitenkin verrattain harvinaista, ja ne tulevat useimmiten keskusyksikön kautta. Mikäli kuitenkin yksiköissä on työvälineguruja, olisi hyvä kannustaa heitä tuotostensa levittämisessä ja toki viestiä myös siitä.

Lean-ajatteluun kuuluu jatkuva kehittäminen kaikilla prosessin tasoilla. Myös hyvät työyhteisötaidot edellyttävät asioiden jakamista työyhteisön kanssa. Yksiköiden välistä, aitoa benchmarkingia, joka ilmenee kaikilla tekijätasoilla, voi kuitenkin olla vaikeaa tehdä ja tapoja levittää. Yksiköiden välillä yhteyttä pitävillä tahoilla on suuri vastuu siitä, että yhteiset käytännöt leviävät tai pääsevät etene-mään. Lisäksi tietysti on se seikka, että toisessa yksikössä jostakin asiasta saatetaan puhua eri nimellä kuin toisessa. Esimerkiksi erään ryhmän työpajan visualisointikuvassa oli omana rivinään suhdesoitot. Tätä termiä ei käytetty muissa ryhmissä, vaikka soittamisesta ja asiakkaan kanssa asioimisesta puhuttiin muilla tavoin. Suhdesoitto viittaa terminä kuitenkin selvästi siihen, että pyritään luomaan asiakkaalle hyvä ja monipuolinen asiakaskokemus. Toisaalta puhuttiin myös asiakkaiden tapaamisesta ja heidän luonaan käymisestä. Maantieteelliset seikat nousivat tässä asiassa esiin, eikä esimerkiksi skype-tapaaminen korvaa aitoa kohtaamista. Asiakassuhteen rakentaminen koettiin yksiköstä riippumatta hyvin erilaiseksi yksilöiden välillä. Kaikkia mahdollisuuksia esimerkiksi asiakkaan tapaamista varten ei välttämättä myöskään tiedostettu.

Näiden seikkojen valossa voitaneen todeta, että kaikkia toimintatapoja ei tarvitse keksiä uudelleen vaan ennemminkin levittää tietoa jo olemassa olevista mahdollisuuksista. Useisiin yksiköihin on tullut lyhyessä ajassa paljon uusia työntekijöitä ja vanhoja on jäänyt eläkkeelle tai vaihtanut työpaikkaa. He ovat lähtiessään vieneet mukanaan tietoja ja kokemusta historiasta. Kaikki tämä tieto ei toki ole ollut käyttökelpoista enää nyt, mutta esimerkiksi asiakassuhteen rakentamisessa ns. vanhoilla tekijöillä on varmasti paljon jo tietoja ja neuvoja, joita myös uudemmilla kollegoilla olisi mahdollista hyödyntää.

7.3 Uusi tapa tehdä työtä

Kuukausiprosessi on murroksessa sikäli, että toimintatapoihin on ohjelmistokehityksen myötä tulossa muutoksia jo lähikuukausien aikana. Näiden muutosten tavoitteena on, että lisäarvoa tuottavalle työlle jäisi enemmän aikaa. Tärkeässä roolissa vapautuvan ajan kannalta on se, että tämä osataan käyttää oikeisiin asioihin. Esimerkiksi analysointiosaamista tulisi tukea, koska vaikka osattaisiin muodostaa lukuja, ei niitä välttämättä osata sanallistaa automaattisesti.

Toisaalta voisi olla tärkeää myös pohtia työnteon tapoja. Onko kaikkien pakko osallistua jokaiseen vaiheeseen? Eri prosessin osien hallitseminen on hyvä analysoinninkin kannalta ja kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Hyvän analyysin teko vaatii yleensä yksilön halua tehdä analyysi. Mikäli joku kokee analyysin tekemisen sietämättömänä tai ei koe sitä mielekkääksi osaksi työtään, voisiko olla mahdollista, ettei hän tekisi niitä. Joku muu tekisi ne. Olisiko esimerkiksi parityöskentely vaihtoehto? Analysoinnin kannalta olennaista on myös tuntee asiakasta ja hänen toimintaympäristöään. Tällöin analyysin tekeminen "kylmiltään" ei asiakkaan kannalta ole välttämättä paras vaihtoehto.

Jos parityöskentely tuntuu vieraalta ajatukselta, voisiko yksiköissä olla ns. tulipalotiimi? Kyseessä olisi kiertävä apu, joka toisi väljyyttä yksilön tekemiseen. Tiimillä tai henkilöllä olisi vain muutamia omia asiakkaita, joiden avulla ylläpidetään osaamista esimerkiksi tilinpäätöksistä ja veroilmoituksista. Normaalitylanteessa tulipalotiimiläinen auttaisi muita töiden teossa. Yllättävissä tilanteissa, kuten sairaslomat, hän voisi hoitaa yllättäen poisjääneen asiakkuuksia. Esihenkilö jakaisi tehtävät ja hänen vastuullaan olisi auttamisen ulottuminen kaikille kenelle se olisi tarpeen. Tämä malli toteuttaisi Leanhenkeä, jossa olisi varaa reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Toisaalta tulipalotiimiläinen myös voisi edesauttaa yhteisten toimintatapojen leviämistä ja varmistamista, koska hän työskentelisi tiiviisti yksikön kaikkien henkilöiden kanssa. Tätä voitaisiin pitää myös minimaalisena työnkiertona, jota ei varsinaisesti VTP Oy:ssä ole. Yksiköt ovat kaukana toisistaan ja eri tehtävänimikkeitä on kohdalaisen vähän. Erilliselle työnkierrolle ei ole samanlaista mahdollisuutta kuin isommissa, erilaisissa organisaatioissa.

Jokaisessa työpajassa nousi esiin se, että on hyvä jutella ja jakaa omia työskentelytapojaan toisten kanssa, jolloin voi punnita omien työtapojensa järkevyyttä. Työkalujen käyttövinkkejä jaetaan jo nyt esimerkiksi palavereissa ja sähköisten viestintävälineiden avulla. Nämä pikavinkit voivat kuitenkin hukkua helposti muun informaation sekaan. Toisaalta uusien toimintatapojen käyttöönottoa on usein myös syytä korostaa, jotta informaatio varmasti tavoittaa kaikki ja uudesta tavasta tulee normaali tapa tehdä työtä. Parhaiden käytäntöjen jakaminen voi olla haasteellista yksiköiden välillä kuin yksikön sisälläkin. Keskitetyt kanavat yhteisten vinkkien jakamiseen on jo käytössä keskusyksikön avulla. Toki myös hyvien käytänteiden jakamiseen kannustava ilmapiiri on tärkeä. Tähän jokainen taho varmasti pyrkii, mutta havaintojen perusteella moni luulee, että omat vinkit ovat arkipäivää muillekin. Osa tästä johtuu esimerkiksi perehdytyksestä. Kun eri henkilöt perehdyttävät, oppii uusi tulokas erilaiset tavat kuin toinen uusi kollega. Toisaalta myös esimerkiksi tietoteknisen osaamisen tasot vaihtelevat, eivätkä kaikki kaipaa erilaista tapaa tehdä asioita. Yksiköissä on käytössä myös

erilaisia toimintamalleja esimerkiksi aiemmin mainitun tulostamisen suhteen. Kokemus hyvästä tavasta tehdä voi olla hyvin erilainen. Yksiköiden vaatimuksetkin tähän ovat siis erilaiset.

Leaniin kuuluu jatkuva parantaminen prosessin jokaisella tasolla. Tämä vaatii kulttuurin, jossa uskalletaan kokeilla ja myös epäonnistua. Uusien tapojen kehittäminen vaatii luovuutta. Luovuuden käyttöön ongelman ratkaisuisissa on monia muitakin menetelmiä kuin Leanistä tutut menetelmät. (Goller ja Bessant 2017.) Olennaista on kuitenkin kannustaa uusiin tapoihin ajatella ja se yhdistää muutkin tavat Leanin kehittävään ajattelutapaan. Työntekijän pitää olla myös vastaanottavainen ja halukas kehittämään työtä, etenkin jos ympäristö siihen kannustaa.

7.4 Itsensä johtaminen osana työyhteisötaitoja

Yhtenä kehitystyön teoriapohjana on itsensä johtaminen. Siihen pätee sama kuin analysointitaitoihin. Onko varmistettu, että kaikilla on kyky ja osaaminen johtaa itseään? Se on tietenkin oletusarvo ja kaikilla pitää muillakin elämän alueilla olla näitä taitoja. Hektisen työn aikana tämä voi kuitenkin olla haaste, mikäli esimerkiksi erilaiset ajanhallintamenetelmät ja –vaihtoehdot eivät ole tuttuja. Vaadittaessa itsensä johtamista, tulee myös varmistaa, että kaikilla on siihen todellisia resursseja. Keskustelujen perusteella tilineuvojat ovat hyvin tunnollista väkeä, jotka haluavat tarjota asiakkaille laadukasta palvelua, mieluiten nopeammin kuin aina on mahdollista. Tällaisessa yhdistelmässä ongelmaksi on voinut muodostua se, että karsii vääristä asioista, kuten ohjeiden lukemisesta tai uusien toimintatapojen opettelemisesta. Mikäli tilineuvoja on kokenut tehneensä työnsä huonosti, vaikka on haastavissa olosuhteissa tehnyt parhaimpansa, voi olla yhä haastavampaa pohtia itsensä johtamista ja prioriteettien asettamista.

Havainnointiin perustuen itsensä johtaminen voi olla erilaista työkokemuksen eri vaiheissa. Eräänlainen jako oli havaittavissa siinä, että vähemmän aikaa yhtiössä olleet henkilöt kaipasivat enemmän ohjeita ja selkeitä rajoja siihen kuinka tietyt asiat hoidetaan. Sitten taas ns. konkarit pitivät tärkeänä, että voivat itse soveltaa tietotaitojaan ja kokemustaan eteen tulevilla tilanteilla. Toisaalta myös käsitys siitä, mikä on pieni ero, jonka voi itse oikaista ja mikä taas ero, jonka selvittämiseen pitää käyttää paljon aikaa, vaihteli selvästi henkilöiden kesken. Itsensä johtamisen kokemuksessa oli eroja myös tämän kahden ryhmän välillä. Toki tietenkin yksilökohtaisia eroja löytyi. Kuitenkin pidempään työtä tehneet vaikuttivat itsensä johtamisessa määrätietoisemmilta. Tähän vaikuttaa se, että heillä on selkeä visio kuukausiprosessin ja muista vuoden aikana tapahtuvien asioiden kulusta ja aikataulusta. Itsensä johtamisesta voi tulla helpompaa, kun pystyy määrittelemään paremmin asiat, jotka todennäköisemmin tulevat eteen lähiaikoina. Toisaalta pitkään jatkuneet asiakassuhteet vaikuttivat myös itsensä johtamiseen sikäli, että töiden organisoinnin miettimisessä osaa ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet.

Keskisen (2005, 22-27) mukaan työyhteisötaitona voidaan pitää halua osallistua tehtäviin, jotka vaativat enemmän kuin mitä odotetaan. Taitoihin kuuluu myös sitoutuneisuus. Työpajoihin osallistuneiden henkilöiden työurat ovat olleet kovin eri vaiheissa ja heidän sitoutumisensa työhön on ollut erilaista. Myös tämä on nähtävissä halussa kehittää prosessia. He, joille koko prosessi on selvä ja jotka pystyvät soveltamaan omassa tekemistään, olivat kuukausiprosessin vaihtelua aiheuttavat osat havainnoinnin perusteella helpommin käsiteltävissä. Kuukausiprosessin tekemistä oli heidän mielestään helpompi soveltaa. Tilineuvojat eivät nostaneet keskustelussa erikseen esiin kovin paljoa omien tekemisen tapojen hankaluuksia. Myös niitä on hyvä tarkastella ja nostaa esiin. Järvinen (2008, 37-44) on esittänyt työntekijän aiheuttavan itse itselleen keskeytyksiä ja toisaalta olevan kriittisessä asemassa vaihtelun aiheuttaman uudelleen organisoinnin suhteen. Virtaustehokkuuteen voidaan ajatella kuuluvan työtehtävien kiireellisyyden arvioinnin, etenkin kun vaihtelu tai pullonkaula aiheuttaa muutoksia prosessiin.

Yhteenvedona voin todeta, että pienryhmät löysivät työpajoissa monta prosessin osaa ja syytä, mihin työaika kuukausiprosessissa kuluu. Oli selkeästi osoitettavissa, miten näitä osia voitaisiin kehittää ja mistä pullonkaulat pääasiassa johtuvat. Myös painotukset asiakkaalle arvoa tuottavista prosessin osista oli nähtävissä pienistä eroista huolimatta. Osallistujat pohtivat monipuolisesti myös tapansa tehdä työtä ja johtaa itseään. Kaikkea ei kyseenalaistettu, mutta kokemuksia jaettiin ja sitä pidettiin hyvänä asiana. Vastuu omasta tekemisestä pohditutti, mutta myös uusien tapojen omaksumisen tarve myönnettiin useassa ryhmässä.

8 MENETELMÄARVIOINTI, TULOSTEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Aiemmissa luvuissa on esitetty kehitystyön Kaizen-työpajojen tulokset. Seuraavaksi arvioin käytettyjen menetelmien soveltuvuutta tähän kehitystyöhön. Pohdin myös tutkimuksen luotettavuutta ja erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

8.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden soveltuvuus

Suunnittelin kehitystyötä aluksi puhtaana toimintatutkimuksena. Aikataulun rajallisuus ja muutokset, joita prosessissa on käynnissä, estivät kuitenkin useiden kehityssyörien tekemisen järkevällä aikataululla. Toimintatutkimus olisi parhaimmillaan selvittänyt työssä prosessin kehitystarpeita ja siinä onnistumista. Useat syklit olisivat vieneet kuitenkin liikaa aikaa. Toimintatutkimuksen piirteitä omaava tapaustutkimus todettiin työtä suunniteltaessa parhaaksi lähestymistavaksi.

Työpajatyöskentely sai osallistujilta hyvää palautetta ja palautteen perusteella keskustelemaa otetta kollegojen kanssa pidettiin hyvänä asiana. Kuopiossa kuvailtiin tätä tapausta jopa eniten keskustelua aikaansaaneeksi ryhmätyöksi työuralla (joka on jo useamman vuosikymmenen pituinen). Työpajatyöskentelyn haasteena etenkin Helsingissä ja Oulussa oli tilojen rajallinen koko, mistä syystä osa pienryhmistä jakautui muihin tiloihin. Havainnointini osana työpajoja kärsi tästä. Kuopion työpaja järjestettiin paljon aiemmin kuin Helsingin ja Oulun työpajat aikataulullisista syistä. Kun jälkimmäiset työpajat pidettiin marraskuussa, oli minulle heti selvää, että kaikki työpajat olisi kannattanut pitää noin viikon välein toisistaan. Tämä siitä syystä, että kaikki työpajat olisi pidetty keskimäärin samassa aikajaksossa syksyllä ja samalla myös tutkijan näkökulmasta kokonaisuus olisi säilynyt eheämpänä. Työpajan vetäminen olisi voinut olla myös helpompaa, kun kaikki olisivat olleet peräkkäin.

Tiedonkeruumenetelmänä työpajat olivat varsin onnistuneita, koska tietoa kerättiin tekijöiltä itseltään ja aitoa keskustelua syntyi hyvinkin polveilevasti. Kun tutkijana osallistuin työpajoihin, eikä tarvinnut välttää osallistumista, saimme yhdessä vietyä työpajoja eteenpäin, mikäli pienryhmällä oli ongelmatilanne. Samalla myös osallistava työpaja mahdollisti tietojen vaihdon sellaisella tavalla, jota normaalitilanteessa ei ole. Tehtävänä oli keskustella omista tavoista tehdä työtä ja visualisoida se. Asiantuntijatyössä tilineuvojat eivät suoraan puhu tavoistaan tehdä työtä, vaan ne voivat tulla esiin joidenkin erikoistapausten kautta ja muun ongelman selvittelyn yhteydessä vuorovaikutuksessa kollegan kanssa. Työpajatyöskentely mahdollisti kuitenkin sen, että esimerkiksi uudet tulokkaat vertasivat toimintatapojaan vanhemman kollegan kanssa ja toisin päin. Toisaalta yhtä lailla kanssakäymistä oli pitkään toistensa kollegoina olleiden ihmisten välillä ja painotukset eri asioissa nousivat esiin.

Työpajatoimintaa on helppo hyödyntää jatkossakin, mikäli halutaan saada tietoja joistain prosesseista tai ilmiöistä työyhteisössä. Laajimmillaan työpajoja olisi mahdollista toteuttaa jopa yhtiön yhteisillä koulutuspäivillä, jolloin yksiköiden välistä tiedonjakoa olisi mahdollista laajentaa. Kuinka monimutkaista tulosten analysointi on, riippuu paljon selvitettävästä asiasta. Mikäli tarkoituksena on saat-

taa ihmiset yhteen ja saada heidät keskustelemaan parhaista käytännöistä, pitää heidät istuttaa yhteiseen pöytään, antaa tehtävä ja puitteet ja antaa heille vetoapua, mikäli näyttää siltä, ettei ryhmä yksin pääse eteenpäin. Mikäli keskusteluista on tarve saada jotakin analysoitavaa tietoa, pitää tietenkin suunnitelmien olla silloin valmiimmat ja aikataulutetummat ja analysoidummat. Tässä on kuitenkin esitetty esimerkin omaisesti, kuinka työpajatoimintaa olisi mahdollista hyödyntää jatkossa.

Niin kutsuttu kellottaminen oli myös pitkään pohdinnassa tiedonkeruumenetelmänä. Se on kuitenkin jätetty pois materiaalin laajuuden vuoksi. Alussa pohdin myös esihenkilöiden ja erityisasiantuntijoiden haastatteluja tiedonkeruumenetelmävaihtoehtoina. Nämä olisivat lisänneet tutkijan ymmärrystä prosessin kokonaisuudesta, mutta eivät olisi välttämättä lisänneet ajankäytön arvioinnin parantamista. Sikäli on ollut onnistunut ratkaisu rajata nämä menetelmät kehitystyön ulkopuolelle.

8.2 Tulosten luotettavuus

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa suuresti ryhmien asiakasrakenteet ja mielikuvat kunkin työvaiheen sisällöstä. Tulosten tulkinnassa on ollut pakko käyttää keskimääräisiä tietoja. Ainoastaan yksiköllisesti kellottaen olisi ollut mahdollista saada selville täysin tarkkoja lukuja ajankäytöstä. Tosin tällöinkin otanta olisi varsin kapea, mikäli haluttaisiin laajaa joukkoa koskevia tietoja. Yksilökohtaisia eroja tulee aiemmin mainitusta urapolun pituudestakin ja asioiden hallinnasta. Tällöin asiakasprosessiin kuluva aika voi vaihdella paljonkin.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan myös ulkoiset tekijät, kuten vuodenaika (syksy on jokaisessa yksikössä erittäin kiireistä aikaa). Toisaalta tuloksissa ei pystytä myöskään tarkastelemaan mahdollisten yllättävien tilanteiden aikaa vievää osuutta. Isot selvitystyöt voivat viedä useita päiviä työaikaa. Työpajan aikamäärityksissä ei myöskään ole huomioitu keskeytyksiä, jotka vaikuttavat työn etenemiseen. Paljon työpajoissa keskusteltiin keskeytysten vaikutuksesta keskittymiseen. Näiden seikkojen perusteella tuloksia voidaan pitää voimakkaasti suuntaa-antavina, mutta ei yksiselitteisinä, kaikkiin tapauksiin soveltuvana tietona. Tuntimäärän tarkastelun sijaan, olennaisempaa on tarkastella painotuksia ja niiden yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia yksiköiden välillä. Samaan aikaan keskusteluissa nousi esiin arvokasta tietoa kehitystoimintaa varten.

8.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Pt-kuukausiprosessi on eniten tilineuvojien tekemä prosessi. Lisäksi VTP Oy:llä on muitakin kuin pt-yksiköitä. Näillä yksiköillä ei tosin ole mahdollisuutta vertailla omaa toimintaansa muihin yksiköihin, mutta niilläkin olisi toki mahdollisuus tarkastella toimintaansa eri näkökulmista ja keskustella työtapojen kehittämistä yleisesti. Toisaalta olisi mahdollista vertailla myös, kuinka kauan jonkun tietynlaisen asiakkuuden tekemiseen menee aikaa silloin kun se on tuttu ja silloin kun asiakkuus on tilineuvojalle uusi. Tällä on merkitystä sikäli, että jos asiakkaat vaihtuvat usein ja asiakkailla on erilaisia tapoja toimia, menee aikaa ennen kuin perusaineistokkaan on täysin sujuvaa tehdä.

Toinen merkittävä prosessi on tilinpäätösprosessi, joka myös toistuu säännöllisesti ja jolle on asetettu tietyt aikataululliset raamit. Nämä seikat huomioon ottaen tilinpäätösprosessin tarkastelu jatkotutkimuskohteena olisi mielekäs ja johdonmukainen. Tilinpäätösprosessi on myös laillisesta näkökulmasta tärkeä, koska sen lopputulos määrittää asiakkaan toteutuvan tuloksen ja sen aikana viimeistään selviää asiakkaan taloudellisen tilanteen laatu.

Mikäli olisi mahdollista toteuttaa puhtaasti toiminnallinen tutkimustyö kehityssykleineen esimerkiksi jollekin tiimille, olisi tulevaisuudessa mahdollista tarkastella, kuinka työtä voitaisiin hyvin konkreettisesti kehittää ja mitä hyötyjä tai haittoja toimista on. Pienessä ryhmässä myös kellottaminen olisi mahdollista tarkemmin. Toisaalta pieni ryhmä parin yksilön sijaan, mahdollistaisi myös erilaiset toiminnan variaatiot, kuten yksin-, tiimi- ja parityöskentelyn testauksen. Tämä kuitenkin edellyttäisi tutkimukseen sitoutuneita henkilöitä. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista toteuttaa myös vastaava Kaizen-työpaja, mutta esimerkiksi vain monikauppa-asiakasnäkökulmasta. Tällöin siitä saatua tietoa olisi mahdollista verrata tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

Tämä työ ei ole yksiselitteinen selonteko siitä, kuinka tulisi jatkossa toimia tai mitkä ovat suurimmat haasteet nykyisessä prosessissa, joka toki kehittyy jatkuvasti. Tutkimustyö näillä menetelmillä on osoittanut sen, että sellaiset asiat, joita yksi pitää helppoina voivat olla toiselle vaikeita, vaikka oletettaisiin muuta. Voidaan myös kyseenalaistaa monen prosessin osan tarpeellisuus sellaisena kuin se nyt toteutuu. Ratkaisuehdotuksissa tuotiin esiin myös uusia töitä, joita olisi mahdollista hoitaa keskitetysti VTP Oy:ssä ja jotka toisivat lisäarvoa asiakkaalle. Samalla asiakkaalta poistuisi tiettyä kuormaa tekemisestään ja saataisiin parannettua esimerkiksi tiedon luotettavuutta prosessissa.

9 POHDINTA

Kehitystyön koko prosessi kesti kauemmin, kuin alunperin oli suunniteltu. Työpajojen tulokset raportoitiin jo helmikuussa 2019 VTP Oy:lle, mutta kokonaisuuden loppuunsaattaminen venyi. Kehitystyön suurin hyöty tuli itselleni oppimisen muodossa ja Lean-tiedon syventämisen kautta. Useat asiat olivat jo entuudestaan tuttuja, mutta niiden sitominen käytäntöön varmisti ajatusmallien toimivuutta. Tutkimus vahvisti myös käsitystäni siitä, että työntekijöitä osallistamalla on mahdollista löytää toimivia parannusehdotuksia. Toimeksiantajan ja oman toimenkuvani kannalta työn tulokset antoivat näyttöä siitä, missä kohdissa prosessia kaivataan eniten uudistamista ja osien toimivuuden vahvistamista. Työnkuvaani kuuluvat muiden auttaminen ja kouluttaminen. Työpajojen pitämisen avulla vahvistin rooliani työtäni ajatellen ja pääsin toimimaan myös itselleni uudella tavalla.

Minulla on joitain esiintymiskokemuksia, mutta varsinaista kokemusta työpajojen vetämisestä ei tätä ennen ollut. Olen tyytyväinen saamaani mahdollisuuteen, se ylitti odotukseni. Olen tyytyväinen myös saavutettuihin tuloksiin, koska en tiennyt aluksi, mitä odottaa. Suunnittelu ja kokonaisuuden toteutus olisivat tietenkin voineet olla paremmat ja hiotummat. Opin todella paljon tekemisestä ja nautin työpajojen vetämisestä sekä työn yhteisestä kehittämisestä. Uskon, että parhaat kehitysideoit tulevat heiltä, jotka konkreettisesti tekevät kehitystä kaipaavaa prosessia.

Työpajoihin osallistuneiden palautteiden perusteella, uskon toimeksiantajan hyötävän myös osallistujien välisistä keskusteluista. Sain paljon palautetta siitä, että omien työtapojen kriittinen tarkastelu aika ajoin on hyvä asia ja toisaalta myös etenkin uusien työntekijöiden on hyvä keskustella muidenkin kuin perehdyttäjänsä kanssa työtavoista ja niiden tehokkuudesta. Yksinkertaisimmillaan hyväksi havaitut ohjelmistojen mahdollisuudet tulivat esiin keskusteluissa, kun ne muuten olisivat säilyneet vain käyttäjien tiedossa. Tätä tapahtui jo yksikön sisällä, missä tilineuvojat ovat vuorovaihtuksessa toistensa kanssa jatkuvasti. Toisaalta kaivattiin samanlaista keskustelua myös tilineuvojien välille yksiköitä sekoittaen. Lisäksi esiin nousivat erilaiset käsitykset prosessin osista. Teoriassa on määritelty, mitkä prosessin osat kuuluvat yhteen ja milloin ne mielletään tehtäviksi. Arvovirtaketjua määriteltäessä näkyi selvästi, että toimintatavoissa ja mieltämyksissä on eroja. Tämä on vahva osoitus siitä, että määrittelyistä huolimatta prosessi ei etene yksiselitteisesti tietyn tahtisesti, eikä kaikkia mittareita voida hyödyntää samalla tavalla kaikissa tilanteissa. Tai jos niin halutaan tehdä, pitäisi tekemistä ohjata vahvemmin yhden tavan tekemisen suuntaan.

Lisäksi tutkimustyöni toteutus osoitti mielestäni toimeksiantajalle, että oman yhtiön sisäisiä potentiaaleja kannattaa kokeilla rohkeasti. Minun toimenkuvaani ei suoraan kuulu tämän tyyppinen yksikörajat ylittävä tilaisuuksien järjestäminen. Olen kuitenkin mielestäni lunastanut odotukset siitä, ettei aina ole tarpeen hankkia ulkopuolista konsulttia vetämään yhteisiä tilaisuuksia vaan myös firman sisältä voi löytyä osaamista, jota hyödyntää.

Koko toimialan kannalta tutkimus ei kehitystä mullistanut. Digitaalisuus ja automaatio ovat vahvasti läsnä ja työpajojen havainnoinnin perusteella voin todeta, että sitä toivotaan ja halutaan myös VTP Oy:ssä. Toimialan kehityssuunta on tiedostettu ja sen kehityksessä halutaan pysyä mukana. Toimialaa ajatellen voin kuitenkin todeta, että perinteisen taloushallinnonkin kannattaa tarkastella muille aloille suunnattuja menetelmiä ja ottaa niitä rohkeasti käyttöön omassa toiminnassaan. Esimerkiksi ketterä kehittäminen ja etenkin Lean-ajattelun jatkuva yhdessä parantaminen toimivat varmasti muuallakin kuin tuotantoteollisuudessa. Taloushallinnossa on paljon toistuvia lainalaisuuksia, jotka on standartoitavissa ja vaihtelua on vähän. Nämä eivät välttämättä tuota lisäarvoa asiakkaalle, joten kirjanpitäjän muutenkin niukkaa työaikaan niihin töihin ei kannata käyttää.

Kokonaista toimialaa ajatellessa on tietysti mielestäni muistettava, että uudenkin edessä täytyy perusasioiden olla hallussa ja sen tämä työ on myös osoittanut. Oman työn kehittäminen vaatii ymmärrystä syy-seuraussuhteista ja tulevaisuudessakin taloushallinnon osaajan on ymmärrettävä kirjausperusteet ja lainsäädännön vaatimat edellytykset, vaikka automatiikka hoitaisikin perustyöstä suuren osan. Kirjanpitäjä ammattina tulee varmasti muuttumaan ja on muuttunutkin jo paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Aho (2019) esittää kirjanpitäjän muuttuvan konsultiksi. Jotta konsulttina toimiva taloushallinnon osaaja tietää mistä puhuu, on mielestäni perusasioiden oltava hallussa. Samalla kasvaa kyky soveltaa omaksumaansa tietoa ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Työn tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kaikille toimijoille. Kehityssuunta kuitenkin on. Jokaisella toimialalla on ymmärrettävä, mitä asiakas haluaa (Oakland ja Marosszeky 2017, 29-35). On yhä tärkeämpää käyttää työaika oikein ja oikeisiin asioihin. Työ on osoittanut sen, että itsensä johtamisen rooli kasvaa entisestään, mikäli haluaa työskennellä taloushallinnon parissa asiakasrajapinnassa.

Jos en olisi tehnyt tätä työtä työpajamaisesti, keskustelua herätellen, olisi moni tieto jäänyt jakamatta. Tutkimukseni myötä VTP Oy on saanut tietoa kuukausiprosessin pullonkaloista ja asiakasnäkökulmasta arvokkaista osista. Tilineuvojat toivat rohkeasti esiin mielipiteitään prosessin kehitystarpeista ja ratkaisuehdotuksista. Väitän tietoisuuden yksiköiden välillä kasvaneen siitä, eroavatko muiden yksiköiden tavat toisistaan. Mielestäni yksiköiden välinen vapaa keskustelu on varsin vähäistä. Ei siksi, etteikö se olisi mahdollista vaan lähinnä siksi, ettei sitä pidetä yksiköissä kovin tärkeänä asiana. Toivon kehitystyöni kannustavan tilineuvojia jakamaan parhaita käytänteitään ja kehittämään niitä rohkeammin yhdessä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- AHO, Antti 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi. Pääkirja. Helsinki: Alma Talent.
- ALA-MUTKA, Jukka 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.
- ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
- BICHENO, John ja HOLWEG, Matthias 2016. The Lean Toolbox. A handbook for lean transformation. 5.painos. Buckingham, England: PICSIE Books.
- BRADLEY, James R. 2015. Improving Business Performance with Lean. 2. painos. Business Expert Press. [Viitattu 2020-03-02]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=2033693&ppg=64> .
- ERIKSSON, Päivi ja KOISTINEN, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- ERIKSSON, Päivi ja KOVALAINEN, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. 2. painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- GILLHAM, Bill 2000. Case Study Research Methods. Lontoo: Continuum.
- GOLLER, Ina ja BESSANT, John 2017. Creativity for innovation management. New York: Routledge.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Helsinki: Tammi.
- JÄRVENPÄÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa ja PELLINEN, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- JÄRVINEN, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- JÄRVINEN, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.
- KAARLEJÄRVI, Sanna ja SALMINEN, Tero 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- KANBANIZE 2020. What is poka-yoke technique? [verkkosivu]. [Viitattu 2020-02-03]. Saatavissa: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-poka-yoke/> .
- KANANEN, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. [Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toimittaja Risto Heikkinen.] Jyväskylä.
- KANANEN, Jorma 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. [Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisuja -sarja. Toimittaja Teemu Makkonen.] Jyväskylä.
- KANANEN, Jorma 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? [Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toimittaja Teemu Makkonen.] Jyväskylä.
- KESKINEN, Soili 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS. [Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59.]
- LAHTI, Sanna ja SALMINEN, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Alma Talent Oy.
- LAINEN, Markus, BAMBERG, Jarkko ja JOKINEN, Pekka [toim.] 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- LIKER, Jeffrey K. 2004. Toyotan tapaan. Helsinki: Readme.fi.

- LIKER, Jeffrey K. ja CONVIS, Gary L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Readme.fi.
- LIKER, Jeffrey K. ja ROSS, Karyn 2017. The Toyota Way of Service Excellence. United States of America: McGraw-Hill Education.
- MALKKI, Tomi 2019. Johtajuus jakoon. Talouselämä nro 20 2019-05-24. AlmaMedia.
- MANKA, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- MARKKANEN, Taru 2018. Lean case yrityksen talousprosessien kehittämisessä. [Opinnäytetyö]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Microkadun kirjasto.
- MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina [toim.] 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent.
- MODIG, Niklas ja ÅHLSTRÖM, Pär 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- MYERSON, Paul 2012. Lean Supply Chain & Logistics Management. United States of America: The McGraw-Hill Companies.
- MÖNKKÖNEN, Kaarina ja ROOS, Satu 2009. Työyhteisötaidot. UNIpress.
- NICHOLAS, John 2018. Lean Production for Competitive Advantage. A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices. 2.painos. Boca Raton: Taylor & Francis, CRC Press.
- OAKLAND, John S. ja MAROSSZEKY, Marton 2017. Total Construction Management. Lean quality in construction project delivery. United Kingdom: Routledge.
- ROOS, Satu ja MÖNKKÖNEN, Kaarina 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIpress.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 2019-02-23]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.
- SAFe SCALED AGILE 2018. SAFe Product Owner / Product Manager. Delivering value through effective Program Increment execution. V4.5.0.1. Scaled Agile Inc.
- SAVASPURO, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- SILVENNOINEN, Markku ja KAUPPINEN, Risto 2007. Kehity alaisena. Onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- SURAKKA, Tarja ja RANTAMÄKI, Tomi 2013. Työelämätaidot. Sinä oman työelämäsi johtajana. Decanet Oy. Suomen Palkitsemiskeskus Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- TORKKOLA, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- VTP OY:N SISÄINEN MATERIAALI 2018.

LIITE 1: YKSIKÖIDEN TYÖPAJOJEN PROSESSIEN TAULUKOINNIT

Kuopion ryhmien koonti

Prosessin osa / käytetty aika	Ryhmä 1 (aktiiviseen tekemiseen kuuluva aika koko asiakaspotti)	Ryhmä 2 (sisälsi sekä koko asiakaspottiin menevää aikaa ja/asiakas)	Ryhmä 3 (tekniseen tekemiseen kuuluva aika/ per asiakas)	Keskiarvo / 11 asiakasta
Aineisto kauppiaalta	1-20 pvä	Voi kestää kauankin		Suuri vaihtelu
Tiliotteiden käsittely	2 pvä	1-2 pvä / kaikki	1,5 h	1 h 20 min / asiakas 2 työpäivää kaikki
Veikkaus-kirjaukset	1 h	15-30 min / as täsmäytettäessä	20 min	20 min / asiakas 3 h 20 min kaikki
Viiteaineisto (myre)	1 h	0,5-1 h /kaikki	5 min	5 min / asiakas 55 min kaikki
OmaVero + ketjun tilit	1 h	0,5-1 h + 10-15 min täsmäytys /kaikki	5 min	5 min / asiakas 1 h kaikki
Alakonseptien käsittely	1 h	15 min / as sis. täsmäytys	15 min	10 min / asiakas 2 h kaikki
Raportit ja oikaisut	1 h	1 h / kaikki		5 min / asiakas 1 h kaikki
Tilastolliset ja jakso-%	1 h	sis. edelliseen	10 min	7 min / asiakas 1 h 20 min kaikki
Palkkojen tarkistus	15 min	15 min / kaikki	sis edelliseen	1,5 min /asiakas 15 min kaikki
K-ryhmän laskut (KYV)	5-6 h	2-4 h /kaikki	10 min	18 min / asiakas 3 h 20 min
Alv-oikaisut	30 min	1 h / kaikki	5 min	5 min / asiakas 50 min kaikki
Ostovelat	4 h	1-2 h /asiakas	30 min	40 min / asiakas 7 h 10 min kaikki
Yhteiset kulut (KCM)	0-30 min		30 min	30 min / asiakas 1 h (2 KCM as.)
KOM-kirjaukset + poistot	1 h	sis. lopputöihin	20 min	10 min / asiakas 2 h kaikki
Jälkihyvitteet	1-2 h		7 min	7 min / asiakas 1 h 20 min kaikki
Sotkujen selvittely		Tapauskohtainen		Tapauskohtainen
Kk-täsmäytykset	2-3 pvä	1 h /asiakas	1 h (rahat, Veikkaus, pantit)	1 h 10 min 7 asiakas 1 pvä 6 h
Avoimien erien käsittely	3 h	sis. edelliseen	sis. edelliseen	15 min / asiakas 3 h / sis. edelliseen
Vyörytysajo	30 min	1 h /asiakas	20 min	30 min / asiakas 5 h 45 min kaikki
Jaksotusajo	1 h	sis edellinen (ns. lopputyöt)	sis edellinen	sis. edelliseen
ALV-ajo	1 h	sis. edellinen (ns. lopputyöt)	sis. edellinen	sis. edelliseen
Kausianalyysin muodostus	2-4 pvä	Aikaa ei määritely	15 min	15 min-2,5 h / asiakas

				2 h 45 min – 4 pvä kaikki
Analysointi ja viestintä	2-4 pvä	Aikaa ei määritelty	15 min	15 min- 2,5 h / asiakas 2 h 45 min – 4 pvä kaikki
Yhteensä	8 h 20 min / asiakas (tekninen tekeminen) ~12 työpäivää / koko asiakaspotti	5,5 h / asiakas (tekninen tekeminen) ~ 8 työpäivää koko asiakaspotti HUOM! ei sisällä analysointiin kuluva aikaa	6 h tekninen tekeminen / asiakas (ryhmän laskenta) ***** ~8,5 työpäivää / koko asiakaspotti	~7 h / asiakas ~10 päivää kaikki (pyöristetty ylöspäin, koska ryhmä 2 ei määritellyt analysointiin käytettyä aikaa)
Läpimenoaika			13-40 pvä	

Helsingin ryhmien koonti

Prosessin osa / kuluva aika	Ryhmä 1 (yksi, tavallinen asiakas)	Ryhmä 2 (yksi tavallinen asiakas/ n. 12 asiakasta)	Ryhmä 3	Ryhmä 4	Ryhmä 5 /asiakas	Ryhmä 6 /asiakas, huomioineet vaihtelun	Keskiarvo 12 asiakasta
Tilotteiden käsittely	25 min	10-15 min / 2-3 h	10-60 min/as tai 24 h kaikki	5 min (viikoittain siirto)	60 min	25 min	30 min/asiakas tai 5 h 40 min kaikki
Veikkauskirjaukset	15 min		30-60 min			35 min	25 min asiakas / 5 h 10 min kaikki
Viiteaineisto (myre)	15 min		15-20 min	ei määritelty	24 h (sis. palautus)	20 min (ilman selvitystä)	15 min / asiakas 3h 20 min /kaikki, sis. selvitysaikaa
OmaVero + ketjun tilit	20 min (omaVero)		15-20 min	10-15 min /kaikki		30 min	15 min/asiakas ja 3 h kaikki
Alakonseptien käsittely			10-20 / as / kauppa + 30 min koko	10 min	15 min	60 min	30 min / asiakas ja 6 h kaikki
Raportit ja oikaisut						5 min	Sisältyy pääasiassa muihin
Tilastolliset ja jaksotus-%	15 min	15 min/2,5-3h sis. myre/vero	n. 70 min / koko	5 min	15 min	30 min	15 min / asiakas ja 2 h 50 min kaikki
Palkkojen tarkistus	5 min		15-30 min /kaikki	ei määritelty	10 min	15 min	8 min/ asiakas ja 1 h 40 min kaikki
K-ryhmän laskut (KYV)	10 min	10 min / 2 h	1,5-2 h /kaikki	5 min/as nopeimmillaan	15 min	20 min	12 min/asiakas ja 2 h 15 min kaikki
Alv-oikaisut	5 min		15-30 min /as.potti	3-4 min	15 min	15 min	8 min / asiakas ja 1 h 30 min kaikki
Plussan alv	15 min		60 min /kaikki				10 min/asiakas ja 2 h kaikki
Ostovelat	20 min	15 min / 2,5-3 h	5-45 min / asiakas	7 min- X tuntia	20 min	40 min	20 min/asiakas ja 4 h 10 min kaikki

KOM-kirjaukset + poistot			10-20 min /asiakas + 1 min poistot		5 min	60 min (arvopaperit)	25 min / asiakas ja 5 h 20 min kaikki (kun kirjauksia)
Jälkihyvitteet							Ei määritetty
Kk-täsmätykset	30 min + 15 min	3-5 h / 36-60 h	käteinen 1-60 min/as 10 min-1,5 h /as	rahat 5 min/ X tuntia	30 min	60 min	1 h 20 min / asiakas ja 2 pvä/kaikki
Avoimien erien käsittely	10-90 min	sis. edelliseen	5-10 min / asiakas	ei määritetty aikaa		35 min	25 min/asiakas ja 5 h 5 min kaikki
Vyörytysajo	5 min	1-3 h / 12-36 h (sis. tuloslaskelman läpikäynnin	1-2 min / as	15 min (sis poistot ja KOM)		20 min	20 min/asiakas ja 4 h kaikki
Jaksotusajo	sis. edellinen, sis. poistot	sis. edelliseen	1-2 min/asiakas	sis. edellinen		2 min	sis. edelliseen
ALV-ajo	5 min	sis. edelliseen	2 min / asiakas	3 min/as		5 min	4 min/asiakas ja 45 min kaikki
Kausianaalyysin muodostus	20 min	1 h / 12 h	25-60 min / as	20-1 h / asiakas		5 min + odotusaika	50 min/ asiakas ja 10 h 10 min
Analysointi ja viestintä	sis. edelliseen	sis. edelliseen	sis. edelliseen	sis edelliseen	2 h + 15 min	60 min	sis. edelliseen
Yhteensä	6 h tekn)+ 3 h kommunikointi ■■■■■■■■ 14,5 pvä	96 h / 14 pvä	5 h /asiakas 8 pvä kaikki, huom. suuri vaihtelu!	2 h 10 min/as ja 3 pvä 3 h kaikki, huom. vaihtelu	29 h 5 min (sis myre) 6 h (myre 30 min) / as ja 9 pvä kaikki	9 h / asiakas ja 14,5 pvä kaikki	6 h 30 min / asiakas ja 10,5 pvä / 12 asiakasta

Oulun ryhmien koonti. *) 1 pvä on laskelmissa 7,5 h

Prosessin osa / käytetty aika	Ryhmä 1 kaikki asiakkaat	Ryhmä 2 1 as / koko potti 15 asiakasta	Ryhmä 3 ei määritellyt aikoja	Keskiarvo (15 asiakasta koko asiakaspotti)
Tiliotteiden käsittely	2 pvä	30 min / 7,5 h	ei määritely	45 min/ asiakas 11 h 15 min /kaikki
Veikkaus-kirjaukset		kukka	ei määritely	
Viiteaineisto (myre)		kukka	ei määritely	
OmaVero + ketjun tilit	0,5 pvä	5 min / 30 min		8 min/ asiakas 2 h kaikki
Alakonseptien käsittely		kukka		
Raportit ja oikaisut	3-4 pvä sis. palpa, jälkihyvitteet, lomapalkat)	kukka	ei määritely	1 h 45 min / asiakas 3,5 pvä kaikki
Tilastolliset ja jakotus-%		15 min /1,5 h		15 min / asiakas 1,5 h kaikki
Palkkojen tarkistus		kukka	ei määritely	
K-ryhmän laskut (KYV)	1 pvä	10 min /1,5 h	ei määritely	20 min / asiakas 4,5 h kaikki
Alv-oikaisut	ei määritely	kukka		
Ostovelat		30 min / 7,5 h	ei määritely	30 min / asiakas 7,5 h kaikki
KOM-kirjaukset + poistot			ei määritely	
Jälkihyvitteet	sis raporttien tarkistukseen	kukka	ei määritely	Lisäarvoa
Kk-täsmäytykset	5-8 pvä	3 h / 45 h	ei määritely	3 h 10 min / asiakas 6 pvä 2 h kaikki
Avoimien erien käsittely	ei määritely erikseen	kukka	ei määritely	
Vyörytysajo	1 pvä sis. kaikki ajot	15 min / 1,5 h (sis. poistot)	ei määritely	20 min/asiakas 4,5 h /kaikki
Jaksotusajo	sis. edelliseen	sis edelliseen	ei määritely	sis. edelliseen
ALV-ajo	sis. edelliseen	sis edelliseen	ei määritely	sis. edelliseen
Kausianalyysin muodostus	2 pvä	1 h / 15 h	ei määritely	1 h / asiakas 15 h / kaikki
Analysointi ja viestintä	sis. edelliseen	sis. edelliseen	ei määritely	sis. edelliseen
Yhteensä	14,5-23,5 pvä *)	5 h 45 min / 80 h	Ei määritely	8 h/ asiakas 15 pvä /kaikki

Yhteiskoonti yllä olevista taulukoista

Prosessin osa/käytetty aika	Kuopio per asiakas/ koko potti	Helsinki per asiakas/ koko potti	Oulu per asiakas/ koko potti	Keskiarvo per asiakas
	Keskiarvo 11 asiakasta	Keskiarvo 12 asiakasta	Keskiarvo 15 asiakasta	
Aineisto kauppiaalta	Suuri vaihtelu			
Tiliotteiden käsittely	1 h 20 min / asiakas 2 työpäivää kaikki	30 min / asiakas 5 h 40 min kaikki	45 min/ asiakas 11 h 15 min kaikki	50 min / asiakas
Veikkaus-kirjaukset	20 min / asiakas 3 h 20 min kaikki	25 min / asiakas 5 h 10 min kaikki		23 min / asiakas
Viiteaineisto (myre)	5 min / asiakas 55 min kaikki	15 min / asiakas 3h 20 min /kaikki, sis. selvitysaikaa		10 min / asiakas
OmaVero + ketjun tilit	5 min / asiakas 1 h kaikki	15 min / asiakas 3 h kaikki	8 min/ asiakas 2 h kaikki	9 min / asiakas
Alakonseptien käsittely	10 min / asiakas 2 h kaikki	30 min / asiakas 6 h kaikki		20 min / asiakas
Raportit ja oikaisut	5 min / asiakas 1 h kaikki	Sisältyy pääasiassa muihin	1 h 45 min / asiakas 3,5 pvä kaikki	55 min / asiakas
Tilastolliset ja jakotus-%	8 min / asiakas 1 h 20 min kaikki	15 min / asiakas 2 h 50 min kaikki	15 min / asiakas 1,5 h kaikki	13 min / asiakas
Palkkojen tarkistus	1,5 min /asiakas 15 min kaikki	8 min/ asiakas 1 h 40 min kaikki		5 min / asiakas
K-ryhmän laskut (KYV)	18 min / asiakas 3 h 20 min	12 min/asiakas 2 h 15 min kaikki	20 min / asiakas 4,5 h kaikki	17 min / asiakas
Alv-oikaisut	5 min / asiakas 50 min kaikki	8 min / asiakas 1 h 30 min kaikki		6 min / asiakas
Plussan alv		10 min/asiakas 2 h kaikki		10 min / asiakas
Ostovelat	40 min / asiakas 7 h 10 min kaikki	20 min/asiakas 4 h 10 min kaikki	30 min / asiakas 7,5 h kaikki	30 min 7 asiakas
Yhteiset kulut (KCM)	30 min / asiakas 1 h (2 KCM as.)			0-30 min / asiakas
KOM-kirjaukset + poistot	10 min / asiakas 2 h kaikki	25 min / asiakas 5 h 20 min kaikki (kun kirjauksia)		17 min / asiakas
Jälkihyvitteet	7 min / asiakas 1 h 20 min kaikki		Lisäarvoa	7 min / asiakas
Sotkujen selvittely	Tapauskohtainen			
Kk-täsmäytykset	1 h 10 min / asiakas 1 pvä 6 h	1 h 20 min / asiakas 2 pvä kaikki	3 h 10 min / asiakas 6 pvä 2 h kaikki	1 h 50 min / asiakas
Avoimien erien käsittely	15 min / asiakas 3 h / sis.edelliseen	25 min / asiakas 5 h 5 min kaikki		20 min / asiakas
Vyörytysajo	30 min / asiakas 5 h 45 min kaikki	20 min / asiakas 4 h kaikki	20 min/asiakas 4,5 h /kaikki	23 min / asiakas

Jaksotusajo	sis. edelliseen	sis. edelliseen	sis. edelliseen	sis. edellisiin
ALV-ajo	sis. edelliseen	4 min/asiakas 45 min kaikki	sis. edelliseen	sis. edellisiin
Kausianalyysin muodostus	15 min-2,5 h / asiakas 2 h 45 min – 4 pvä kaikki	50 min/ asiakas 10 h 10 min	1 h / asiakas 15 h / kaikki	40 min- 1,5 h / asiakas
Analysointi ja viestintä	15 min- 2,5 h / asiakas 2 h 45 min – 4 pvä kaikki	sis. edelliseen	sis.edelliseen	40 min-1,5 h / asiakas tai sis. edellisiin
Yhteensä	~7 h / asiakas ~10 päivää kaikki (pyöristetty ylöspäin, koska R2 ei määritellyt analysointiin käytettyä aikaa)	6 h 30 min / asiakas ja 10,5 pvä / 12 asiakasta	8 h/ asiakas 15 pvä /kaikki	7 h 10 min – 9 h 20 min / asiakas

LIITE 2: PROSESSIN OSIEN SELITTEET AAKKOSJÄRJESTYKSESSÄ

Alakonseptien käsittely: päivittäistavarakaupoissa on usein myös muita palveluita, kuten posti, johon liittyvä kirjaukset pitää huomioida kuukausiprosessissa

Alv-ajo: kuukausittain tehtävä alv-tiedot kokoava toimenpide

Alv-oikaisut: aineistossa olevien alv-tietojen tarvittavaa oikaisua

Analysointi ja viestintä: kuukauden tuloksen analysointia asiakkaalle ja asiakkaan kanssa sekä asiasta viestiminen eri kanavien kautta

Avoimien erien käsittely: tiettyjen tase-erien käsittelyä kirjanpidossa

Jaksotusajo: kuukausittain tehtävä ajo, jonka avulla seurataan esim. varaston muutosta tilikauden aikana

Jälkihyvitteet: osalle kaupoista kirjattavat jälkihyvitteet

Kausianalyysin muodostus: kausiraportin muodostamisprosessi

Kk-täsmäytykset: kuukausittain tehtävät tarkistukset kirjanpidon saldoille.

KOM + poistot: käyttöomaisuuden kirjaaminen ja poistojen huomiointi kausittain

K-ryhmän laskut (KYV): asiakkaan K-ryhmän laskujen tarvittavat oikaisut

Läpimenoaika: aikamääre, joka menee kuukausiaineiston valmistumisesta kuukauden vaihteesta asiakkaan saamaan raporttiin ja analysointitietoon

OmaVero + ketjun tilit: OmVerosta tehtävät kuukausittaiset kirjaukset ja tiettyjen K-ryhmän tilien oikaisut/täsmäytykset

Ostovelat: Muiden kuin K-ryhmän laskujen siirto kirjanpitoon

Palkkojen tarkistus: palkka-aineiston tarkistaminen kirjanpidosta, lomapalkkojen oikaisu

Raportit ja oikaisut: asiakkaan toimittamien raporttien tarkistaminen ja niistä tehtävät oikaisut

Sotkujen selvittely: erilaisten epäselvien tapahtumien ratkominen, väärin maksettujen asiakassuoritusten tai järjestelemään väärin kirjattujen asioiden oikominen yms.

Tilastolliset ja jaksotus-%: jaksotusajoja varten ylläpidettävien tietojen syöttäminen ja tiettyjen tilastollisten mittarien syöttäminen järjestelmään

Tiliotteiden käsittely: Asiakkaan tiliotteiden käsittely ja siirto kirjanpito-ohjelmaan

Veikkaus-kirjaukset: prosessi, jonka avulla kirjataan Veikkauksen-tapahtumat kirjanpitoon (ei kaikilla asiakkailla)

Viiteaineisto (myre): viitesuorituksina tulleiden tapahtumien kirjaaminen kirjanpitoon

Vyörytysajo: sisäisen laskennan väline, jolla jaetaan tiettyjä kuluja eri seurantayksiköille ennalta määrättyjen mittareiden mukaisesti kausittain

Yhteiset kulut (KCM): osalle asiakkaista tehtävä erillinen kirjauskokonaisuus