



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppakorkeakoulu  
Kandidaatintutkielma  
Talousjohtaminen

**Matka- ja kululaskujen käsittelyprosessin kehittäminen ja muutos –  
tapaustutkimus**  
**Development and Change in Travel and Expense Handling Process –  
case study**  
05.01.2015

Tekijä: Emmi Räsänen  
Ohjaaja: Satu Pätäri  
Opponentti: Lauri Oulasvirta

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	3
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset .....	4
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto.....	5
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	5
2	MUUTOSPROSESSI TALOUSHALLINNOSSA .....	7
2.1	Muutosjohtaminen .....	7
2.2	Lewinin kolmivaihemalli .....	9
2.3	Kotterin kahdeksan vaiheen malli.....	11
2.4	Menton et al. malli .....	12
2.5	Muutosprosessin kriittisiä tekijöitä .....	15
2.6	Taloushallinnon muutosprosesseja ja aiempaa tutkimusta.....	19
3	MATKA- JA KULULASKUJEN KÄSITTELYPROSESSIN MUUTOS .....	21
3.1	Tutkimusmenetelmä- ja aineisto.....	21
3.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	24
3.3	Malli case-yrityksen muutosprosessiin .....	24
3.4	Valmisteluvaihe .....	25
3.5	Implementointi- ja vakiinnuttamisvaihe .....	29
3.6	Yhteenvedo muutoksen vaikutuksista ja toteutuksesta .....	32
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	35
4.1	Keskustelua tuloksista ja vastauksia tutkimuskysymyksiin .....	35
4.2	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimuskysymykset.....	38
	LÄHDELUETTELO .....	39

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Empiirisen aineiston kerääminen

# 1 JOHDANTO

Tutkielman tarkoituksena on tutkia case-yrityksen mahdollisuuksia parantaa matka- ja kululaskujen käsittelyprosessia ja löytää kriittisiä tekijöitä, jotka on tärkeää ottaa huomioon mahdollisessa matka- ja kululaskujen käsittelyjärjestelmän muutosprosessissa. Tutkimuksen johdannossa esitellään ensin tutkimuksen taustaa, tavoitteita sekä tutkimusongelmat. Näiden jälkeen esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys, rajaukset sekä tutkimusmenetelmä ja aineisto. Johdannon viimeisessä osassa käydään läpi tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten taloushallintoa ovat viime vuosina muokanneet monet tekijät ja yhtenä isoimmista tekijöistä voidaan pitää tietoteknistä kehitystä (Granlund & Malmi 2004, 13). Tietotekniikan kehitys vaatii yrityksiltä sellaisten taloushallinnon järjestelmien käyttöönottoa, jotka vastaavat johtajien tämän päivän globaaleihin teknologisiin vaatimuksiin (Burns & Vaivio 2001). Taloushallinnon sähköistyminen tarkoittaa yrityksen työnkulun ja tietojen käsittelyn automatisointia ja sen myötä turhiksi jääneiden toimintojen karsimista. Tavoitteena ovat yksinkertaiset prosessit, joissa tieto kulkee eri osapuolten välillä ilman uudelleensyöttöä ja, joilla organisaatiossa voidaan saavuttaa suuria hyötyjä. (Dahlberg 2004) Lahti ja Salminen (2008,19) ovat määritelleet digitaalisen taloushallinnon seuraavasti *”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa.”*

Kustannussäästöjä korostavassa yritysmaailmassa yritykset hakevat jatkuvasti kilpailuetua automatisoimalla prosessejaan (Baterip 2013). Taloushallinnon sähköistämällä yritysten on mahdollista saavuttaa näitä kustannussäästöjä ja lisätä tehokkuutta (Salo 2012). Näiden lisäksi sähköinen taloushallinto mahdollistaa organisaatiolle joustavammat toimintatavat ja uudenlaisen ajan tasalla olevaan tietoon perustuvan johtamisen, koska ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat integroituneet toisiinsa yhä lähemmin johtuen johtamisjärjestelmien ja laskentatekniikoiden kehityksestä, joka taas johtuu osaltaan taloushallinnon sähköistymisestä (Lahti & Salminen 2008, 14- 15; Procountor International Oy 2014).

Matka- ja kululaskujen käsittely ja raportointi on yksi alue, jossa on mahdollisuuksia kustannussäästöihin sähköistymisen kautta. Yritykset, jotka ovat siirtyneet sähköiseen matka- ja kululaskujen käsittelyyn ovat saaneet lisää läpinäkyvyyttä matkakuluihin, tarkemman kontrollin ja yhtenäistäneet matkustussääntöjä. (Bohn 2010) Taloushallinnon sähköistyminen hyödyttää siis koko organisaatiota, ei ainoastaan taloushallintoa.

Taloushallinnon sähköistyminen tarkoittaa käytännössä sitä, että laskut kierrätetään ja hyväksytään sähköisesti ja tämä vähentää kirjanpidon rutiinitöitä automaation ansiosta. Vaatimuksena sähköisen taloushallinnon toimivuudelle on se, että kaikki osat taloushallinnon käsittelyprosesseissa toimivat yhteensopivasti. Tarkoituksena on, että kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään mahdollisimman automaattisesti ja mikä tärkeintä ilman paperia. (Lahti & Salminen 2008, 19; Procountor International Oy 2014) Alan Murphyn (2011) mukaan ei ole epäilystäkään siitä, ettei taloushallinnon järjestelmien tulevaisuus olisi SaaS (Software as a System) – pohjaisissa järjestelmissä.

Taloushallinnon sähköistäminen vaatii yritykseltä toimintojen selkeyttämistä ja prosessiajattelua. Ennen kuin muutoksia kohti sähköistä taloushallintoa aletaan toteuttaa, on yrityksen tunnistettava ja määritettävä prosessit. Tämä tarkoittaa nykyisten työtapojen kriittistä tarkastelua ja heikkouksien tunnistamista sekä sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. (Salo 2012; Laamanen 2001, 52)

Laskentatoimen tutkimuksessa on tutkittu paljon implementoinnin tärkeyttä, kun uusia järjestelmiä tai tekniikoita otetaan käyttöön taloushallinnossa. Implementointia on myös tutkittu monista eri näkökulmista, kuten muutosvastarinnan kautta sekä laajemmista näkökulmista, kuten mitkä seikat vaikuttavat implementoinnin onnistumiseen, kulttuurin vaikutuksesta muutokseen sekä jonkin laskentatoimen järjestelmän implementoinnin vaikutuksia organisaation. Huolimatta monista tutkimuksista ei silti ole vielä selvää, ovatko taloushallintoon liittyvät muutosprosessit erityinen tapaus organisaatioiden muutoksessa tai tarvitaanko erityisiä malleja näiden muutosten implementointiin. (Ansari & Bell 2009) Prosessilähtöinen tutkimus taloushallinnosta on tärkeää niin tutkijoille kuin myös sen parissa työskenteleville.

Erityisesti ymmärtämällä muutosprosessiin liittyvät seikat voivat johtajat saavuttaa paremmat valmiudet vaikuttaa muutosohjelmiin organisaatioissa sekä valmistautua ulkoisiin ja sisäisiin ongelmiin, joita muutosprosessissa voi ilmetä. (Burns 2000)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia case-yrityksen mahdollisuuksia parantaa kulu- ja matkalaskujen käsittelyä. Tutkielmassa perehdytään case-yrityksen nykyiseen matka- ja kululaskujen käsittelyprosessiin ja sen toimivuuteen. Tämän jälkeen esittelen muita mahdollisia tapoja järjestää käsittelyprosessi. Tarkoituksena on muutosjohtamisen mallien kautta löytää kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat uuden käsittelyprosessin implementointiin yrityksessä. Tarkoituksena on nimetä ja löytää tekijöitä, joihin yrityksen on syytä kiinnittää huomiota sitten, kun uusi matkalaskujen käsittelyjärjestelmä otetaan käyttöön.

Tutkielman tavoitteiden pohjalta on johdettu tutkielman pääongelma:

*Miten matka- ja kululaskujen käsittelyprosessi muuttuu siirryttäessä uuteen järjestelmään ja millaisia kriittisiä tekijöitä muutosprosessiin liittyy?*

Tutkielmassa on tarkoituksena aluksi tutkia millainen nykyinen käsittelyprosessi on ja millaisia asioita uudelta käsittelyjärjestelmältä halutaan. Tämän jälkeen tutkitaan sitä, millainen olisi uusi ja toimivampi käsittelyprosessi.

Tutkimuksen pääongelmasta on johdettu alaongelmat:

*Mitä vaiheita käsittelyprosessin muuttumiseen liittyy?*

Tarkoituksena on kuvata muutosjohtamisen vaiheistusmallien kautta, mitä vaiheita muutosprosessiin liittyy ja kuinka ne olisi hyvä toteuttaa.

*Millaisia hyötyjä uuteen käyttöjärjestelmään siirtyminen tuottaa?*

Tarkoituksena on löytää tekijöitä, jotka toimivat paremmin ja tehokkaammin kuin nykyinen käsittelyprosessi. Tätä kautta case-yrityksen on mahdollista lisätä tehokkuutta ja vaivattomuutta käsittelyprosessissa.

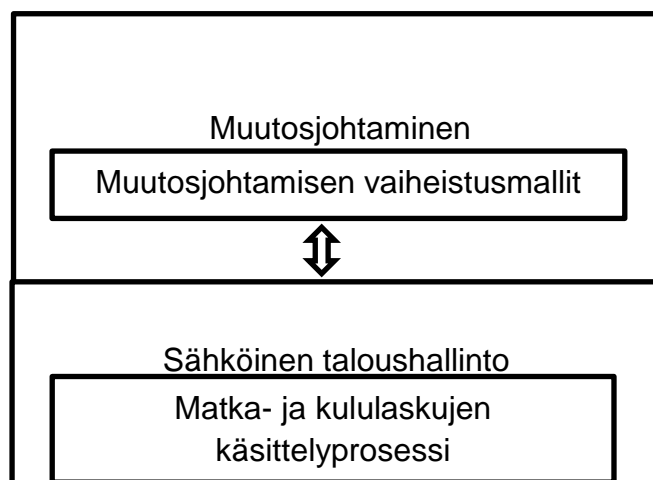
*Millaisia riskejä uuteen käsittelyprosessiin siirtymisessä on?*

Mikään muutos organisaatiossa ei ole riskitön ja tämän vuoksi tutkielmassa otetaan esille myös sellaisia tekijöitä, jotka voivat pilata muutosprosessin tai mahdollisesti vaikeuttaa sitä.

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu muutosjohtamiseen ja tarkemmin rajattuna muutosjohtamisen vaiheistusmalleihin, joilla on mahdollista kuvata vaiheita, joita organisaatioiden muutosprosesseihin kuuluu. Vaiheistusmallit mahdollistavat myös muutosprosessin hahmottamisen paremmin sekä sen, että on mahdollista paremmin identifioida mahdolliset kriittiset tekijät, joita muutosprosessiin kuuluu.

Tutkielman viitekehysten toinen osa rakentuu sähköisen taloushallinnon ympärille sekä sen sisällä tarkemmin matka- ja kululaskujen käsittelyprosessiin. Tutkielman tarkoituksena on tutkia tätä käsittelyprosessia muutosjohtamisen vaiheistusmallien kautta. Sähköistä taloushallintoa ja sen muutosta sivutaan myös tutkielmassa. Kuvio 1 on hahmotelma niistä asioista, joita tutkielman teoreettiseen viitekehykseen kuuluu.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoreettisesti tutkimus on rajattu muutosjohtamiseen ja erityisesti taloushallinnon muutoksen implementointia koskevaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen (kuvio 1). Tutkielman teoriaosa keskittyy muutosjohtamisen vaiheistusmalleihin ja niiden käyttöön taloushallinnon muutoksissa.

Tutkimus on rajattu case-yrityksen Suomen tytäryhtiöön ja sen sisällä yrityksen taloushallinnon sisällä tapahtuvaan matka- ja kululaskujen käsittelyyn. Ajallisesti muutosprosessi yrityksessä on tapahtumassa tulevaisuudessa, joten tutkielma ajoittuu nykyhetkeen ja antaa yritykselle suuntaviivoja tulevaisuudessa tapahtuvaan muutokseen.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto**

Tutkielman empiirinen osa toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tällaiselle laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä kuvataan todellisia tilanteita ja pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisuudessaan. Tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia, jolloin on mahdollisuus nähdä millainen case-yrityksen nykyinen matka- ja kululaskujen käsittelyprosessi on ja tätä kautta hahmottaa nykyinen tilanne case-yrityksessä. Haastattelut ovat toinen tapa, jolla aineistoa kerätään. Haastatteluiden avulla saadaan monipuolisia näkemyksiä ja mielipiteitä siitä, kuinka nykyinen järjestelmä toimii ja mitä työntekijät toivoisivat uudelta järjestelmältä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; 164, 204, 212) Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja kysymykset muotoiltiin teorian pohjalta. Tutkielmassa haastateltiin neljää henkilöä, jotka työskentelevät case-yrityksessä eri työtehtävissä. Kaksi haastatelluista työskentelee taloushallinnossa ja kaksi matkustaa työtehtävänsä puolesta paljon. Tutkimusmenetelmää ja empiiristä aineistoa kuvataan tarkemmin tutkielman kolmannessa luvussa.

#### **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma rakentuu neljästä luvusta. Tutkielman teoriaosuus alkaa luvusta kaksi ja ennen tätä johdanto luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja taustaa. Tutkielman teoriaosassa esitellään kolme muutosjohtamisen vaiheistusmallia ja käsitellään taloushallinnon muutosjohtamista. Kappaleessa kolme esitellään empiirinen aineisto

ja luvussa neljä käsitellään case-yrityksen muutosprosessia teorian ja kerätyn aineiston perusteella. Johtopäätöksissä esitetään myös mahdolliset jatkotutkimuskysymykset.



## 2 MUUTOSPROSESSI TALOUSHALLINNOSSA

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman teoria. Aluksi käsitellään laajemmin muutosjohtamista ja tämän jälkeen esitellään kolme muutosjohtamisen vaiheistusmallia. Tämän jälkeen käsitellään muutosjohtamista erityisesti taloushallinnossa.

### 2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen kirjallisuus on laajaa ja hajanaista (Buchanan et al. 2005; ref. Weick & Quinn 1999). Muutosjohtamisen sekä monien muiden tieteenalojen keskeinen kysymys on ollut selittää kuinka ja miksi organisaatiot muuttuvat. Nykypäivänä yritysten tulee yhä enenevässä määrin valmistautua muutoksiin. Tässä ei riitä ainoastaan kyky reagoida kilpailijoiden tuomiin haasteisiin ja teknologiseen kehitykseen, vaan myös näiden muutosten ennakointiin. Se vaatii puolestaan myös organisaation jäseniltä jatkuvaa muutoksiin valmistautumista. (Van de Ven & Poole 1995) Kestävän organisaation muutoksen valmiuksien rakentaminen vaatii muutoksen johtamista niin, että kunnioitetaan ja otetaan huomioon organisaation nykytila (Kerber & Buono 2005; Nesterkin 2013).

Muutosprosessi on vaikea ja monimutkainen yhdistelmä rationaalisia päätöksiä, johon kuuluu kilpailevia käsityksiä, valtapelejä sekä yrityksiä saada ja rakentaa tukijoukkoja ideoiden taakse (Buchanan et al. 2005). Van de Ven ja Poole (1995) määrittelevät muutokseen liittyviä käsitteitä seuraavasti; muutos on eräänlainen tapahtuma organisaation yksikössä, joka eroaa empiirisiltä havainnoiltaan ja, muodoltaan sekä laadultaan että ajallisesti. Muutoksen yksikkö voi olla yhden yksilön tai työryhmän työtehtävä, organisaation rakenne, ohjelma, tuote tai koko organisaatio. Kehitys taas viittaa muutosprosessiin eli siihen, kuinka muutos tapahtumat etenevät muutosyksikössä.

Monet työkalut muutoksen johtamiseen ovat lisänneet mahdollisuuksia käsitellä muutosprosesseja ja auttaneet keskittymään tärkeimpiin ja kriittisimpiin tehtäviin, jotka vaikuttavat yksilöiden ja koko organisaation muutokseen reagoimiseen (Kerber & Buono 2005). Muutokset ovat jatkuva osa organisaation elämää, vaikka

haluaisimme selittää, ennustaa ja kontrolloida prosesseja, organisaation muutos ei yleensä toteudu odotetulla tavalla (Van de Ven & Poole 1995).

Muutoksen johtamista on mallinnettu ja tutkittu paljon. Usein muutosprosesseihin liittyvät mallit ovat sellaisia, joissa muutosprosessi kuvataan vaiheina, joiden tarkoitus on muuttaa organisaation prosesseja tai toimintamalleja (Nesterkin 2013). Nykyinen liiketoimintaympäristö on myllerryksiä täynnä, joten kyky johtaa muutosta organisaatiossa on tärkeää niin yksilöille, tiimeille kuin koko organisaatiolle, myös muutosten luonne ja vauhti vaativat laajennettuja sekä integroituja toimintamalleja muutokseen (Kerber & Buono 2005). Mallit eivät välttämättä toimi sellaisenaan vaan niitä on yhdisteltävä ja löydettävä toimiva ratkaisu kullekin organisaatiolle. Muutoksen implementoijan on valittava, yhdisteltävä ja muokattava nykyisiä malleja, jotta on mahdollista luoda toimiva muutosprosessi. (Ansari & Bell 2009)

Buchanan, Claydon ja Doyle (1999) ovat tutkineet muutoksen johtamista ja tehneet seuraavia päätelmiä liittyen vaiheistusmallien käyttöön. Vaiheistusmalleja on käytetty paljon muutosten toteuttamisessa, mutta niitä pidetään edelleen ongelmallisina johtamisen kannalta. Toisekseen vaikka muutosten implementoinnista on saatavilla laajasti ja monipuolisesti kirjallisuutta, niin johtajat eivät tunnu löytävän niistä juurikaan apua juuri omiin muutostarpeisiinsa. Muutosjohtamisen tutkimuksessa on luotu ideaaleja implementointimalleja, jotka eivät käytännössä välttämättä toimi. Muutokseen tarkoitetut neuvot voivat pahentaa johdon epäonnistumista puoltamalla sellaisia muutosprosessin vaiheita, jotka eivät toimi kaikissa olosuhteissa ja organisaatioissa. (Doyle, Claydon & Buchanan 2000) Taloushallinnon muutosten teknisyys vaatii myös sen, että nykyisiä muutoksen vaiheistusmalleja muotoillaan kuhunkin tilanteeseen yksilöllisesti (Ansari & Bell 2009).

Seuraavaksi esitellään kolme vaiheistusmallia, joilla muutosprosessi voidaan toteuttaa organisaatiossa. Ensimmäisenä mallina on Lewinin (1947) kolmivaihemalli, jota pidetään muutosmallien klassikkona (Burnes 2004a). Toinen tutkielmassa esiin otettava malli on Kotterin (1995) kahdeksan vaiheen malli (Kotter 1995; 1996a). Kolmas esiteltävä malli on yhdistelmä Kotterin kahdeksan vaiheen mallista, Jicksin (1991) taktisesta kymmenen askeleen mallista sekä Garvinin (2000) seitsemän askeleen muutoksen kiihtyvyyden mallista (Mento, Jones & Dirndorfer 2002).

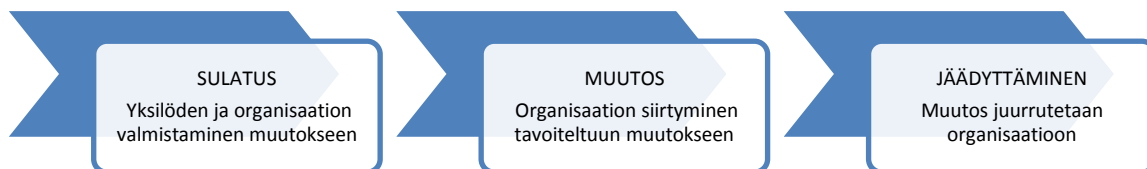
Lewinin malli on ensimmäisiä, joilla organisaation muutosta on mallinnettu ja sitä on käytetty monien muutosjohtamisen mallien pohjana. (Styhre 2002; Yilmaz, Ozgen & Akyel 2013). Mallin vahvuutena voidaan pitää sitä, että malli kiinnittää huomioita oikeisiin muuttujiin muutosprosessissa (Schein 1999). Mallia on kuitenkin kritisoitu siitä, että se on liian mekaaninen ja yksinkertaistaa organisaation muutosprosessia liikaa (Burnes 2004a). Kotterin (1995) kahdeksan askeleen malli pohjautuu Lewinin malliin ja se on kehitetty tutkimuksen pohjalta, jossa tutkittiin 100 erilaista yritystä. Kotterin mallin vahvuudeksi on sanottu, että se kiinnittää huomiota avain vaiheisiin muutosprosessissa. (Mento et al. 2002) Malli on saanut kritiikkiä siitä, että se keskittyy liikaa muutosvastarinnan hallintaan eikä muihin tekijöihin, jotka voivat estää muutosta (Kerber & Buono 2005). Kuten tutkielmassa aiemmin mainittiin, Menton et al. (2002) malli on kehitetty kolmen aiemman muutosjohtamisen vaiheistusmallin pohjalta. Mallia on kehitetty sen toimivuudesta suunnitellun muutoksen toteuttamiseen, koska malli tuo hyvin esiin seikkoja, jotka vaikuttavat muutosprosessiin (Kerber & Buono 2005).

Kyseiset mallit on valittu tutkielmaan sen vuoksi, että ne kuvaavat muutosta vaiheiden kautta ja näiden mallien avulla pystytään huomioimaan kriittisiä tekijöitä, joita muutoksessa täytyy ottaa huomioon. Lewinin malli valittiin tutkielmaan mukaan, koska se on ensimmäisiä malleja, joilla organisaatioiden muutosta on yritetty kuvata ja Kotterin malli pohjautuu tähän Lewinin malliin, joten on luonnollista, että tutkielmassa otetaan molemmat esille. Ansarin ja Bellin (2009) mukaan Kotterin mallin eduksi voidaan katsoa se, että on käytännönläheinen, joten malli sopii tutkielman muutoksen kuvaamiseen. Menton et al. malli valikoitui tutkielmaan, koska se perustuu osaksi Kotterin malliin, mutta Menton et al. mallissa sitä on kehitetty pidemmälle ja yhdistetty muihin malleihin (Mento et al. 2002).

## **2.2 Lewinin kolmivaihemalli**

Lewinin kolmivaihemallin mukaan onnistunut muutosprosessi vaatii kolme vaihetta; 1) sulatus (unfreezing), 2) muutos (moving) ja 3) jäädyttäminen (refreezing), nämä vaiheet ovat nähtävillä kuviossa 2 (Burnes 2004a). Ensimmäinen vaihe eli sulatus tarkoittaa Lewinin mukaan sitä, että yksilön käyttäytyminen on stabiilia, jonka

taustalla on niin sanottu liikkumattomuuden ja tasapainon tila, jota tukevat ja ohjaavat niin ajavat kuin sitä hillitsevät voimat (Burnes 2004a; Schein 1999). Yksilön tasapainotilaa tulee horjuttaa, jotta on mahdollista oppia pois vanhasta käytöksestä ja tämän jälkeen omaksua uusi tapa käyttäytyä ja toimia. Tasapainotilan horjuttamiseksi ja muutoksen mahdollistamiseksi juuri hillitseviä voimia tulisi saada poistettua, koska usein ajavia voimia muutoksen suuntaan on jo olemassa. (Schein 1999) Tämä vaihe ei ole helppo eikä välttämättä toimi kaikissa tilanteissa. Vaihe ei määrittele muutoksen suuntaa vaan luo motivaatiota muutokseen. (Burnes 2004a; Burnes 2004b)



Kuvio 2. Lewinin kolmivaihemalli (Burnes 2004a).

Muutosvaiheessa yksilö ja ryhmä liikkuvat kohti tavoiteltua muutosta. Tässä toisessa vaiheessa organisaatio siirtyy vanhasta tasapainopisteestä uuteen. On otettava huomioon kaikki voimat, jotka vaikuttavat työskentelyyn sekä identifioitava ja arvioitava kaikki mahdolliset vaihtoehtoiset tavat toimia. Yksilöiden liikkuessa pois tasapainotilasta he voivat tuntea menettävänsä jotain, jonka seurauksena he saattavat vastustaa muutosta. (Burnes 2004a; Van Dijk & Van Dick 2009) On tärkeää luoda turvallisia mahdollisuuksia tottua muutokseen, koska jos työntekijät eivät sopeudu muutokseen henkilökohtaisesti, niin he eivät pysty hyväksymään sitä ammatillisesti tai organisatorisestikaan (Moran & Brightman 2000).

Kolmas ja viimeinen vaihe muutosprosessissa on jäädäyttäminen. Tässä vaiheessa muutos on juurrutettu organisaatioon ja uusi tasapainotila saavutettu. Lewinin mukaan muutos on pysyvä, kun se tapahtuu ryhmän toiminnan kautta. Ryhmän normeja ja rutiineja täytyy myös muuttaa, muutoin muutokset yksilön käytöksessä

eivät ole pysyviä. (Burnes 2004a) Tärkeää on myös, että uusi käytös on jollain tapaa yhtenevä yksilön muun käytöksen sekä persoonallisuuden kanssa, jotta siitä tulee pysyvä tapa toimia (Schein 1999).

Lewinin mukaan malli (kuvio 2) on tarkoitettu pääasiassa parantamaan toimintoja ja tehokkuutta organisaation yksilöiden puolelta osallistavien ryhmä- ja tiimipohjaisten muutosohjelmien kautta (Burnes 2004a).

### 2.3 Kotterin kahdeksan vaiheen malli

Toinen tutkielmassa esiin otettava malli on John Kotterin (1995) kahdeksan askeleen malli, jossa on määritelty kahdeksan vaihetta, jotka johtavat onnistuneeseen muutokseen, kun kaikki vaiheet toteutetaan organisaation muutosprosessissa (Kotter 1995; 1996a; 1996b). Kotterin mallissa on kahdeksan tasoa, jotka jokainen kuvaavat yhtä vaihetta, joka muutoksen toteuttamiseen liittyy (Kotter 1996a; 1996b). Kotterin mallissa on myös tunnistettavissa Lewinin mallista tutut kolme vaihetta; sulatus, muutos ja jäädytys. Kotterin mallin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat sulattamaan nykyisen tasapainotilan organisaatiossa. Tämän jälkeen vaiheet viidestä seitsemään esittelevät uusia toimintatapoja, joilla muutosta toteutetaan organisaatiossa. Viimeinen, kahdeksas vaihe kuvaa jäädytystä, jolloin uudet toimintatavat juurrutetaan organisaatioon ja tehdään niistä kestäviä. (Kotter 1995)

Muutosprosessi etenee seuraavasti Kotterin (1995) mukaan. Ensimmäinen vaihe alkaa **kiireellisyyden luomisella** ja käytännössä tämä tarkoittaa organisaation kilpailijoiden ja niiden markkinoiden tutkimista, joilla yritys toimii. Identifioidaan ja keskustellaan kriiseistä, mahdollisista kriiseistä sekä mahdollisuuksista. Tämän jälkeen **muodostetaan voimakas ohjaava työryhmä**, jolla on tarpeeksi valtaa muutoksen toteuttamiseen ja kykyjä kannustaa ryhmää toimimaan yhdessä. Kolmannessa vaiheessa **luodaan visio**, joka näyttää muutokselle suunnan ja kehitetään strategia, jolla muutosvisio voidaan saavuttaa. Tämän jälkeen tärkeää on **muutoksen vision kommunikointi**, jolloin organisaatiossa käytetään kaikki mahdolliset keinot uudesta visiosta ja strategiasta viestimiseen. Tämän lisäksi ohjaava työryhmä omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä käytöksestä, jota työntekijöiltä toivotaan.

Muutosvaiheen käynnistävässä vaiheessa **valtuutetaan muita toimimaan vision hyväksi**. Tällöin hankkiudutaan eroon muutosta estävistä tekijöistä, muutetaan niitä organisaation järjestelmiä ja rakenteita, jotka heikentävät visiota sekä kannustetaan riskinottoon, uudenslaisiin ideoihin, aktiviteetteihin ja toimintaan. Seuraavassa vaiheessa tärkeää on **lyhyen aikavälin voittojen luominen**, tämä tarkoittaa näkyvien parannusten suunnittelua, jotka liittyvät organisaation suorituskykyyn ja niiden toteuttamista sekä niiden työntekijöiden huomioimista ja palkitsemista, jotka ovat mukana kehittämässä parannuksia organisaatioon. Tämän jälkeen **vahvistetaan hyötyjä ja tuotetaan lisämuutoksia**, jolloin tarkoituksena on muuttaa kaikkia niitä organisaation järjestelmiä, rakenteita sekä toimintatapoja, jotka eivät sovi visioon. Palkataan, ylennetään ja koulutetaan niitä henkilöitä, jotka voivat toteuttaa muutosta. Tällöin voidaan myös piristää muutosprosessia uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenttien avulla.

Viimeinen eli jäädytysvaihe muutoksen toteuttamisessa on uusien **toimintatapojen juurruttaminen organisaation kulttuuriin**. Selvennetään yhteyksiä uusien toimintatapojen ja organisaation välillä ja luodaan mahdollisuuksia johtajuuden kehittymiseen ja menestyksen varmistamiseen. (Kotter 1995)

Onnistunut muutos vaatii kaikkien kahdeksan vaiheen toteutusta. Vaiheiden yli hyppääminen luo illuusion nopeasta muutosprosessin toteutuksesta, mutta ei todellisuudessa tuota onnistunutta lopputulosta. Usein organisaatioiden muutosprosesseissa toteutetaan vain vaiheet viidestä seitsemään, mutta tällöin muutosprosessilla ei ole kunnollista pohjaa eikä muutos ole pysyvä. (Kotter 1995; 1996a)

## 2.4 Menton et al. malli

Kolmas malli, joka tutkielmassa esitellään on Menton et al. (2002) artikkelissa "A change management process: Grounded both in theory and practice" luoma malli, joka pohjautuu aiempiin muutosjohtamisen vaiheistusmalleihin. Malli perustuu Kotterin kahdeksan vaiheen malliin, Jicksin (1991) taktiseen kymmenen askeleen malliin sekä Garvinin (2000) seitsemän askeleen muutoksen kiihtyvyyden malliin sekä

yhden organisaation muutoksen toteuttamiseen. Mallissa on kaksitoista vaihetta, joita ei ole tarkoitus toteuttaa vain peräkkäisinä askeleina vaan yhtenäisenä ja toistuvana prosessina, jotta muutos on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. (Mento et al. 2002)

Muutoksen alussa on määritettävä sen laajuus sekä idea ja konteksti, jotta tiedetään alusta alkaen, mitä organisaatiossa pitää muuttaa (Ansari & Bell 2009; Mento et al. 2002). Idea organisaation kehittämiseen voi nousta luovan jännitteen kautta. Tällöin organisaation täytyy tiedostaa mihin se haluaa pyrkiä ja toisaalta olla rehellinen siitä, mikä on tämänhetkinen tilanne. Tällöin muutokseen saadaan energiaa visiosta eli siitä mihin halutaan pyrkiä, rinnakkain nykyisen tilanteen kanssa ja tämä luo muutokseen tuottavaa tai uutta oppimista, jolloin muutoksella on hyvä alku. (Mento et al. 2002) Muutoksen toisessa vaiheessa määritellään muutoksen aloitteiden tekijät. Strategistit, jotka identifioivat muutoksen tarpeen, luovat vision toivotusta lopputuloksesta ja päättävät kuka muutosta hoitaa. Implementoijat toteuttavat muutoksen ja varmistavat, että muutosprosessi etenee toivotusti. Muutoksen vastaanottajat ovat suurin ryhmä, joiden täytyy adaptiona muutokseen. Jos aloitteella ei ole uskottavuutta jossakin näistä ryhmistä, niin muutosta ei ole mahdollista toteuttaa. (Mento et al. 2002; Van Dijk & Van Dick 2009)

Kun muutoksen alkuun laittajat on määritelty, niin tämän jälkeen luodaan muutoksen ilmapiiri. Strategistien ja implementoijien täytyy ymmärtää, kuinka organisaatio toimii ympäristössään ja mitkä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet. Käsitys näistä seikoista auttaa luomaan mielikuvia siitä, millainen muutoksen täytyy olla. Tämän myötä on mahdollista luoda tehokas muutossuunnitelma. (Mento et al. 2002) Muutossuunnitelma luodaan niin, että muutosprosessi jaetaan pienempiin käytännöllisiin yksityiskohtiin pitäen sisällään vähintään spesifioidut tavoitteet sekä yksityiskohtaiset ja selvät vastualueet kaikille muutoksen ryhmille. Muutossuunnitelman täytyy olla yksityiskohtainen, mutta myös joustava, jotta se toimii hyvin yhteen organisaation kehittyvien tarpeiden kanssa. (Manning 2012; Mento et al. 2002)

Tämän jälkeen organisaation täytyy löytää ja kehittää toimiva työryhmä. Erona aiemmin esiteltyyn Kotterin (1995) mallin työryhmään on se, että luodaan myös sitoutumiskaavio. (Mento et al. 2002) Kaaviosta ilmenee yksilöt ja ryhmät, joiden

sitoutuminen muutokseen on tärkeää, koska roolit ja vastuut täytyy päivittää niin, että ne vastaavat uuden toiminnan vaatimuksia. Työryhmää pitää vahvistaa, jotta se vastaa yksilöiden sekä organisaation kehittymistarpeisiin muutoksessa. (Mento et al. 2002; Moran & Brightman 2000) Tärkeää muutoksen toteuttamisessa on valmistella kohdeyleisö. Muutosvastarinnan on useissa tutkimuksissa todettu olevan syy muutoksen epäonnistumiseen, vaikka muutos olisi positiivinen, niin se voi silti aiheuttaa muutosvastarintaa. (Mento et al. 2002; Michel, By & Burnes 2013) Manningin (2012) mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää rakentamalla luottamusta, kertomalla muutoksesta rehellisesti sekä kommunikoimalla muutoksesta avoimesti kaikille, joita muutos koskettaa.

Organisaatiossa täytyy luoda muutosta tukeva kulttuuri, koska jokaisen muutoksen täytyy juurtua organisaation kulttuuriin, jotta siitä tulee pysyvä. Organisaation jäsenten täytyy hyväksyä ja ymmärtää, että muutos on todellinen ja, että uudet toimintatavat ovat todellisia. Strateginen muutosaloite, joka on yhtenevä organisaation kulttuurin kanssa, on todennäköisesti menestyvä. Jos organisaation kulttuurin ja muutoksen välillä on katkos, niin tämä voi vähentää muutoksen tehoa. (Mento et al. 2002) Muutosprosessilla täytyy olla sitä johtava tiimi, joka pystyy työskentelemään yhdessä muutostavoitteiden saavuttamiseksi ja näin muutosprosessi ei ole vain yhden henkilön vastuulla (Dutkiewicz & Duxbury 2013; Mento et al. 2002). Tällainen tiimi voi johtaa muutosta paremmin kuin yksittäinen henkilö. Tällöin myös tiimin jäsenten erilaiset taidot täydentävät toistensa vahvuuksia ja heikkouksia ja muutos on helpompi toteuttaa. (Nadler & Tushman 1990; Mento et al. 2002)

Muutokseen edetessä on hyvä palkita pienistä voitoista (Mento et al. 2002). Kotterin (1995) mukaan pienistä voitoista palkitseminen motivoi työntekijöitä pitkässä muutosprosessissa. On suunniteltava ja luotava näkyviä parannuksia, koska muutoin yksilöt eivät jaksaa muutosprosessia ja heistä voi tulla muutosvastarintaisia. Pienien tavoitteiden saavuttaminen matkalla kasvattaa tunnetta onnistumisesta niin yksilön kuin koko muutoksessa olevan ryhmän osalta. (Nusbaum 2014) Muutoksen edetessä on jatkuvasti ja strategisesti viestittävä muutoksesta. Kommunikaation tarkoituksena on lisätä organisaation ymmärrystä ja sitoutumista muutokseen. Kommunikaation ollessa kaksisuuntaista, eli muutoksen toteuttajat ottavat myös vastaan mielipiteitä ja



kommentteja muutoksesta, muutosprosessin etenemisen seuranta helpottuu. Tehokkaalla kommunikaatiolla organisaation sisällä myös vähennetään hämmennystä ja muutosvastarintaa sekä valmistellaan työntekijöitä positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin, joita muutoksesta aiheutuu. (Manning 2012; Mento et. al 2002)

Muutosprosessin edistymistä on tärkeää mitata. Tämä tarkoittaa, että luodaan mittareita arvioimaan muutoksen edistymistä ja kartoitetaan välitavoitteilla ja ”bench markeilla” systemaattisesti muutoksen etenemistä. Muutosprosessia on syytä arvioida sen joka vaiheessa eikä vain lopussa, jotta muutos voi onnistua. (Manning 2012; Mento et al. 2002)

Viimeinen vaihe mallissa on yhdistää opitut asiat ja se tapahtuu reflektoinnin kautta (Mento et al. 2002). Reflektointi on tehokas ja toimiva tapa oppia aiemmista kokemuksista. Muutosprosessit tapahtuvat nykyään nopeasti joten on tärkeää, että johtajilla on valmiuksia oppia nykyisistä työtavoista ja näin ollen voivat hyödyntää oppimaansa uusissa tilanteissa, joita organisaatiossa tulee muutoksen myötä esiin. (Daudelin 1996) Kun organisaatiossa on määritetty oppimismekanismi, niin on mahdollista parantaa huomattavasti muutosprosessia sekä sen lopputulosta (Doyle, Claydon & Buchanan 2000). Scheinin (1999) mukaan uuden oppimisella on kolme erilaista vaikutusta yksilöön; semanttinen uudelleenmäärittely eli opitaan, että sanat voivat tarkoittaa jotakin muuta kuin on ennen oletettu. Toiseksi kognitiivista laajentumista eli, että jokin voidaan tulkita laajemmin kuin on oletettu ja kolmanneksi uudet standardit arvostelulle tai arvioinnille eli ankkurit, joita käytetään jonkin arvosteluun tai arviointiin eivät ole absoluuttisia.

## **2.5 Muutosprosessin kriittisiä tekijöitä**

Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa on monivaiheinen prosessi ja on paljon seikkoja, joita organisaation täytyy ottaa huomioon, kun muutosprosessi on ajankohtainen. Toimiva implementointi vaatii sen, että luodaan houkutteleva kuva tulevaisuudesta yhdistämällä se organisaation jäsenten arvoihin. (Ansari & Bell 2009) Johtajien täytyy tiedostaa, mitä he haluavat muutoksella saavuttaa, ympäristön, jossa yritys toimii sekä vahvuudet ja heikkoudet, joita eri lähestymistavoilla muutokseen on

(Burnes 2004b). Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että organisaatiot ovat monimutkaisia järjestelmiä, jotka selviytyäkseen, joutuvat toimimaan kaaoksen partaalla ja reagoimaan jatkuvasti muutoksiin ympäristössään (Burnes 2004a). Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että jos he, joita muutos eniten koskettaa, eivät osallistu muutokseen, niin muutoksen implementointi ja toivotun lopputuloksen saavuttaminen on vaikeaa (Yilmaz et al. 2013). Pideritin (2000) mukaan onnistunut muutosprosessi on riippuvainen siitä, että saadaan työntekijät tukemaan ja innostumaan ehdotetusta muutoksesta, eikä niinkään siitä, että selviydytään muutosvastarinnasta.

Muutosprosessien epäonnistumista on tutkittu paljon ja syitä epäonnistumiselle on monia (Burnes 2011). Kotter tuo mallissaan esille kahdeksan yleisintä virhettä, joiden takia muutos organisaatiossa voi epäonnistua. Nämä virheet sekä asiat, joilla muutoksen onnistumiseen voi vaikuttaa, on tuotu esille taulukossa 1. Työntekijöiden kokema tarve muutokselle ja heidän tietoisuutensa muutosprosessin toteuttamistavasta vaikuttavat suoraan muutoksen onnistumiseen (Yilmaz et al. 2013). Kriittisiä tekijöitä muutoksen onnistumiselle ovat Yilmaz et al. (2013) mukaan työntekijöiden informoiminen, koulutuksen tarjoaminen sekä mahdollisuus osallistua muutosprosessiin alusta loppuun saakka.

Taulukko 1. Muutosten yleisimmät virheet Kotterin (1995) mukaan sekä tekijöitä, jotka auttavat muutoksen toteuttamisessa (Moran & Brightman 2000; Michel et al. 2013; Christensen 2014; Van Dijk & Van Dick 2009; Jalava 2001)

<b>Yleisimmät virheet, miksi muutos epäonnistuu (Kotter 1995):</b>	<b>Seikkoja, jotka voivat auttaa muutoksen toteuttamisessa:</b>
Muutos ei tunnu tarpeeksi kiireiseltä.	Tiedostetaan syyt ja motiivit muutokselle.
Muutosprosessissa ei ole tarpeeksi voimakasta ohjaavaa työryhmää.	Otetaan huomioon ryhmän normit ja se, kuinka muutosta johdetaan.
Vision puute.	Luodaan uskottava ja houkutteleva visio.
Muutos viestitään huonosti organisaatiossa.	Viestitään muutoksesta alusta asti kaikille, joita muutos koskee.
Vision tieltä ei poisteta esteitä.	Otetaan huomioon muutoksen toteuttamisessa estävät tekijät, kuten muutosvastarinta.
Asetetaan puutteelliset lyhyen aikavälin voitot ja tavoitteet.	Asetetaan välitavoitteita, mitataan ja arvioidaan muutoksen etenemistä.
Julistetaan voitto liian aikaisin.	Jaetaan muutosprosessi pienempiin osiin.
Muutosta ei ankkuroida organisaation kulttuuriin.	Muutos on pysyvä, kun siitä tulee osa organisaation arkea "Näin meillä tehdään asiat"-mentaliteetti.

Taulukosta 1 voidaan nähdä, että muutosprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy epäonnistumisen riski, jos kaikkia seikkoja ei huomioida. Kotterin (1995) mukaan muutoksen epäonnistumiseen voi olla muitakin syitä, kuin edellä mainitut, mutta suhteellisen yksinkertainen visio auttaa ohjaamaan organisaation muutoksen läpi. Hyvä visio voi mahdollistaa sen, että muutosprosessissa tehdään vähemmän virheitä. Muutaman virheen ero voi määritellä sen onnistuuko muutos.

Muutoksen alussa on tärkeää, että sitä johtavat henkilöt tietävät, mikä motivoi muutokseen ja arvioivat muutoksen vaikutusta heidän omiin arvoihinsa, taitoihinsa ja käytökseensä, jotta he saavat alulle toimivan muutosprosessin organisaatiossa (Moran & Brightman 2000). Ryhmän normit sekä kuinka muutosta johdetaan, vaikuttavat paljon siihen, kuinka yksilöt suhtautuvat muutokseen (Michel et al. 2013). Työryhmä, joka muutosta ohjaa voi aluksi olla pieni, mutta kasvaa muutoksen edetessä, koska johtajien erilaiset taidot, kyvyt, tyylit ja arvosuuntautumiset ovat tarpeen muutoksen johtamisessa. (Kotter 1995; Nadler & Tushman 1990) Vision

tarkoituksena on kertoa mihin suuntaan organisaation pitää muuttua ja, ilman tällaista selkeää visiota muutosprosessi voi tuntua sekavalta ja joukolta yhteen sopimattomia projekteja, jotka voivat viedä organisaatiota väärään suuntaan. Kun organisaatiossa luodaan selkeä ja houkutteleva kuva tulevaisuudesta, niin tällöin yksilöt ovat motivoituneempia muutokseen. Yksilöt täytyy saada uskomaan, että visioon pyrkiminen onnistuu, jotta he ovat sitoutuneita muutokseen. (Manning 2012; Nadler & Tushman 1990)

Muutoksesta viestiminen täytyy suunnitella hyvin, jotta työntekijät ovat valmiita tekemään töitä muutoksen eteen. Kun työntekijät otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, he ovat motivoituneempia, koska ilman vahvaa kommunikaatiota, he saattavat olla tyytymättömiä nykytilaan, mutta eivät silti usko muutoksen olevan mahdollinen. (Christensen 2014) Tämä vaatii muutoksen vetäjiltä uskottavaa kommunikointia, jotta yksilöt saadaan muutosvisioon mukaan (Kotter 1995). Esteet, joita vision toteuttamisen tiellä on, voivat olla esimerkiksi organisaatorakenne eli esimerkiksi suppeat työtehtävät, jotka heikentävät tuottavuutta tai asiakasorientoituneisuutta tai tulospalkkiojärjestelmät, jotka saavat työntekijän harkitsemaan uuden vision ja oman edun tavoittelun välillä ja usein myös muutosvastarinta voi olla esteenä muutoksen läpi viemiselle. (Kotter 1995; Van Dijk & Van Dick 2009). Ilman lyhyen aikavälin voittoja ihmiset saattavat luovuttaa muutoksen suhteen tai liittyä joukkoon, joka vastustaa muutosta. Sitoutuminen lyhyen aikavälin tavoitteisiin auttaa pitämään muutoksen tarpeellisena ja pakottaa analyttiseen ajatteluun, joka voi muutoksen aikana selkeyttää tai tarkentaa visiota. Pienet edistysaskeleet muutoksen aikana pitävät sen hengissä ja luovat uskoa siihen, että suuremmat tavoitteet ovat saavutettavissa. Jos muutokset eivät ehdi juurtua organisaation kulttuuriin kunnolla, ne eivät ole kestäviä ja voivat jopa kadota. (Kotter 1995; Jalava 2001, 154)

Muutosprosessi kannattaa toteuttaa pieninä kehitysaskelina, jotta toimintatapoja voidaan kokeilla, ottaa käyttöön ja vakiinnuttaa. Organisaation rutiinien on myös muututtava, jotta todellinen muutos toiminnassa on mahdollista. (Jalava 2001, 154-155) Muutoksen vetäjien täytyy tehokkaasti hallita tekijöitä, jotka estävät tai ajavat optimaalista sopeutumista muutokseen, jotta organisaatio onnistuu muutosprosessissa (Moran & Brightman 2000).

## 2.6 Taloushallinnon muutosprosesseja ja aiempaa tutkimusta

Viime vuosina monet yritykset ovat kokeneet isoja muutoksia organisaatioiden järjestelyissä, kilpailuympäristössä ja tietotekniikassa. Mahdollisuudet tietotekniikassa ovat luoneet uusia innovaatioita ja tuoneet mukanaan muutoksia tiedon tallentamisessa ja keräämisessä organisaatioissa. Tämä on vaikuttanut myös siihen, että organisaatioiden taloushallinnon täytyy kehittyä ja muuttua. Perustavaa laatua olevat haasteet ovat siinä, kuinka yhdistää kehittynyt tietotekniikka ja taloushallinto organisaatioissa. (Burns & Vaivio 2001) Uusien taloushallinnon toimintatapojen täytyy myös toimia hyvin yhteen jo olemassa olevien organisaation toimintojen kanssa (Burns 2000). Toteutettaessa muutosta taloushallinnon järjestelmissä, täytyy teknisten seikkojen lisäksi ottaa huomioon myös sosiaaliset seikat, jotta uuden järjestelmän implementointi onnistuu (Bredmar, Ask & Frisk 2014).

Onnistunutta taloushallinnon tietojärjestelmän implementointia voidaan kuvata sarjaksi monimutkaisia, toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka vaativat siihen osallistuvilta teknisiä taitoja sekä johtamistaitoja, jotta mahdolliset ongelmat kyetään ratkaisemaan (Ponemon & Nagoda 1990; Rom & Rohde 2007). Rom ja Rohde (2007) mukaan taloushallinnon tietojärjestelmien implementointia on tutkittu paljon ja aiheeseen on nähtävillä seuraavia erilaisia lähestymistapoja. Ensimmäinen näkökulma liittyy sen määrittämiseen, mitkä ovat ne avaintekijät miksi muutos onnistuu tai epäonnistuu. Toiset tutkijat taas ovat keskittyneet muutoksen johtamiseen implementoinnin aikana ja kolmas suuntaus keskittyy siihen kuinka tulevat järjestelmän käyttäjät täytyy ottaa mukaan implementointiin. Tutkimuksissa, jotka liittyvät taloushallinnon järjestelmien implementointiin on eroavaisuuksia myös sen suhteen keskittyvätkö ne enemmän taloushallinnon muutokseen vai tietotekniikan sovelluksiin, joihin muutos liittyy (Ponemon & Nagoda 1990).

Ansari ja Bell (2009) käyttivät taloushallinnon muutoksen implementoinnin pohjana Kotterin (1995) kahdeksan askeleen mallia soveltaen sitä tutkittavan yrityksen tarpeisiin. He toteavat tutkimuksessaan, että malli on hyvä käytännön pohja taloushallinnon muutoksen toteutukseen. Tutkimuksen perusteella he pitävät tärkeimpinä askeleina mallissa kommunikaation tärkeyden korostamista ja muutoksen esteiden poistamista. Tutkimuksen tulokset tukevat osaa olemassa

olevista muutoksen johtamisen teorioista ja erityisesti Kotterin (1995) ja Sengen (1990) teorioita.

Taloushallinnon muutosprosessia aloitettaessa tehokas kommunikaatio ja projektin tavoitteiden määrittely ovat tärkeitä seikkoja. Projektin toteutusvaiheessa korostuu muutossuunnitelma sekä muutoksen kulttuuri ja lopussa tärkeää on muutosprosessin arviointi ja mittaaminen. Mallit, joita muutosten toteuttamisessa hyödynnetään, ovat yksinkertaistettuja kuvauksia paljon monimutkaisemmasta asiasta. Mallit kuitenkin antavat mahdollisuuden ymmärtää ja hallita muutoksen toteutusta, mutta toisaalta mikään malli ei pysty täysin kuvaamaan organisaation monimutkaista todellisuutta. (Bredmar et al. 2014)

### **3 MATKA- JA KULULASKUJEN KÄSITTELYPROSESSIN MUUTOS**

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä tutkielman empiirisen aineiston keruuseen sekä analysoida kerättyä aineistoa. Tämän lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto ja tulokset.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto**

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista todellisen elämän kuvaaminen ja tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimuksessa aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, niin että tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet tulevat esiin ja tämän vuoksi aineistonkeruumenetelminä suositaan haastatteluja ja havainnointia. (Hirsjärvi et al. 2009, 161, 164) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan usein pientä määrää tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 2003, 18). Tässä tutkielmassa aineisto kerätään pienestä joukosta case-yrityksen työntekijöitä haastattelemalla ja tämän lisäksi havainnoimalla.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä hypoteesittomuus eli tutkijalla ei ole ennakkoon tarkkoja oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Tutkijalla on tutkimuskohteesta ennakko-oletuksensa, mutta kun ne tiedostetaan ja otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina, on uuden oppiminen tutkimuksen edetessä mahdollista. Tutkijan on suotavaa myös luoda työhypoteeseja, jotka ovat ikään kuin arvauksia siitä mitä tutkimus tuo tullessaan. (Eskola & Suoranta 2003, 19-20) Tutkimuksessa tutkijalla on esioletuksia, jotka otettiin huomioon ja jotka kehittyivät tutkimuksen edetessä. Esioletukset tutkielmassa liittyivät siihen, että sähköiseen käsittelyprosessiin siirtymisessä on haasteita, mutta se olisi kannattavaa ja tekisi käsittelyprosessista sujuvamman.

Aineistonkeruu tutkielmassa toteutettiin haastatteluilla sekä havainnoinnilla. Haastattelut olivat luonteva valinta aineistonkeruumuodoksi, koska tällä tavoin oli mahdollista saada syvempää tietoa case-yrityksen matka- ja kululaskujen

käsittelyprosessista sekä saada näkemyksiä eri henkilöiltä organisaatiossa. Havainnointia toteutettiin tutustumalla yrityksen taloushallintoon sekä tutustumalla nykyisen järjestelmään case-yrityksen työntekijöiden kanssa. Havainnointia käytettiin, koska sillä tavoin saatiin kerättyä tietoa nykyisestä käsittelyprosessista sekä toimintatavoista case-yrityksessä. Tutkielman tekijä työskentelee case-yrityksessä osa-aikaisesti ja näin ollen sai kerättyä aineistoa jonkin verran myös työnsä ohessa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, koska tällöin haastateltavan ääni pääsee enemmän kuuluviin, koska haastattelu etenee teemoittain eivätkä tarkat ja yksityiskohtaiset haastattelukysymykset sido haastattelun kulkua. Teemahaastattelun etuna on myös se, että ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioilleen antamat merkitykset tulevat paremmin esiin ja toisaalta myös se, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47)

Haastattelut toteutettiin case-yrityksen neljälle henkilölle. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastattelukysymykset valmisteltiin teemoittain, mutta haastatteluiden aikana oli mahdollista kysyä asioita, joita ei ollut etukäteen haastattelulomakkeessa. Haastattelukysymykset vaihtelivat haastateltavan mukaan lukuun ottamatta kahta henkilöä, joilta kysyttiin mielipiteitä paljon matkustavan henkilön näkökulmasta. Haastateltavat saivat kysymykset nähtäväksi etukäteen ja heille kerrottiin, ettei haastatteluja käytetä muihin tarkoituksiin. Kysymysten etukäteen lähettäminen oli järkevää, koska haastateltavat olivat ehtineet miettiä kysymyksiä ja valmistautua haastatteluun, joka edesauttoi haastatteluiden sujuvuutta. Haastattelut toteutettiin haastateltavan ja tutkijan kesken, eikä paikalla ollut muita ja haastattelut toteutettiin case-yrityksen tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin luvan kanssa ja tämän jälkeen ne litteroitiin.

Haastateltavat henkilöt valittiin sen perusteella, että kaksi heistä on vahvasti mukana käsittelyprosessin kehittämisessä, joten heillä on tietoa sekä mielipiteitä tutkimuksen aiheesta. Toisaalta haluttiin kuulla mielipiteitä myös heiltä, jotka järjestelmää käyttävät, joten haastateltiin kahta henkilöä, joiden työnkuvaan kuuluu paljon matkustaminen ja täten matka- ja kululaskujen tekeminen. Kaikki haastatellut



henkilöt toivat tutkimukseen monipuolisuutta mielipiteillään. Taulukosta 2 ilmenee haastateltujen henkilöiden perustiedot.

Taulukko 2. Haastateltujen henkilöiden perustiedot.

Haastateltava	Sukupuoli	Työtehtävä	Työskennellyt yrityksessä
1	Nainen	Laskentapäällikkö	13 vuotta
2	Nainen	Laskutiiminvetäjä	10 vuotta
3	Mies	Team leader	2 vuotta
4	Mies	Service engineer	20 vuotta

Taulukossa 2 on kuvattu haastateltujen henkilöiden profiilit. Kaikki haastatellut henkilöt työskentelevät eri työtehtävissä case-yrityksen samassa toimipisteessä. Henkilöiden työvuodet case-yrityksessä vaihtelevat 20 vuodesta kahteen vuoteen. Työvuosien vaihteleva määrä toi tutkijan mielestä mielipiteiden rikkautta ja erilaisia näkökulmia haastatteluihin. Haastateltaviksi valittiin sekä miehiä että naisia.

Uudesta järjestelmästä aineistoa kerättiin sähköpostitse eri järjestelmäntoimittajilta ja yksi heistä vastasi myös tarkentaviin kysymyksiin sähköpostitse, nämä kysymykset ovat liitteenä tutkielmassa. Case-yrityksen laskutiiminvetäjä ja laskentapäällikkö kertoivat myös havaintojaan uudesta järjestelmästä, koska he olivat tutustuneet siihen esittelyn muodossa. Näin saatiin kerättyä tietoa millainen uusi käsittelyprosessi pääpiirteittäin olisi.

Tutkielman case-yritys kuuluu kansainväliseen konserniin, joka markkinoi, suunnittelee, valmistaa ja toimittaa järjestelmiä, laitteita ja huoltopalveluita teollisuudelle. Suomessa yrityksellä on osaamiskeskukset viidellä paikkakunnalla ja se työllistää reilut 700 henkilöä. Yritystä ja sen tietoja käsitellään tässä tutkimuksessa nimettömänä luottamuksellisista tiedoista johtuen.

### **3.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kyse oikeastaan vain tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on pääasiassa tutkija itse. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ja uskottavuutta lisää tutkimusprosessin ja käytettyjen menetelmien huolellinen kuvaus. Tärkeää on, että tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. Varmuutta tutkimukseen lisää se, että tutkija ottaa huomioon omat ennako-oletuksensa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2003, 208- 212)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, vastaako tutkimus siihen, mitä oli tarkoitus tutkia. Tutkimuksen reliabiliteetti taas viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2003, 212- 216) Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida suhteellisen hyväksi, koska tutkimusmenetelmä osassa on kuvattu haastattelujen kulku ja tutkielman liitteenä on käytetty haastattelurunko, joten tutkimus olisi mahdollista toistaa. Haastattelut kattavat hyvin ne aihealueet, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Haastatellut henkilöt olivat aiheeseen perehtyneitä, pitkän työkokemuksen omaavia henkilöitä, joten haastatteluja voidaan pitää luotettavina. Tutkimus toteutettiin case-yrityksessä pienelle joukolle haastateltavia, joten tutkielman tuloksia ei voida pitää kovin yleistettävänä.

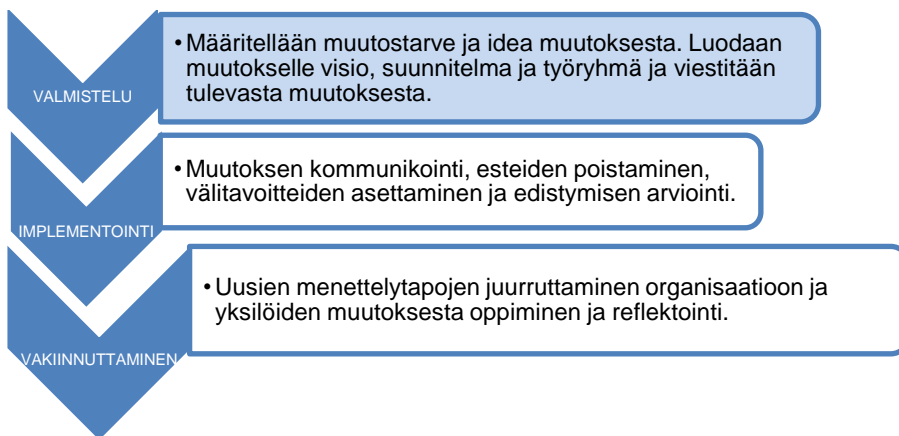
### **3.3 Malli case-yrityksen muutosprosessiin**

Uusien ideoiden ja käytäntöjen implementoinnin johtamista on tutkittu paljon. Muutoksen johtaminen keskittyy yleensä niiden esteiden voittamiseen, jotka liittyvät uusien ideoiden ja toimintatapojen implementointiin. Usein ajatellaan, että nämä esteet liittyvät yksilön, ryhmän tai koko organisaation muutosvastarintaan. Suositellut muutosstrategiat on suunniteltu vähentämään näitä näkemyseroja, joita muutoksen vastustajilla on. (Argyris & Kaplan 1994)

Seuraavien kappaleiden tarkoituksena on aluksi kuvailla nykyistä matka- ja kululaskujen käsittelyprosessia ja tämän jälkeen mahdollista uutta, tulevaa käsittelyprosessia. Samalla käydään teoriaan pohjautuen läpi tekijöitä, jotka voivat

vaikuttaa mahdollisen uudistuksen läpivientiin sekä niitä tekijöitä, jotka yrityksen täytyy ottaa huomioon käsittelyprosessia uudistaessaan.

Tutkielmassa rakennetaan case-yritykselle muutosprosessiin malli edellä esitettyjen muutoksen vaiheistusmallien pohjalta. Tarkoituksena on auttaa case-yrityksen muutoksen toteuttamista ja tuoda esille kriittiset tekijät, joita muutoksen toteuttamiseen liittyy. Malli pohjautuu Lewinin, Kotterin sekä Menton et al. malleihin keskittyen valmisteluvaiheeseen, koska case-yrityksessä ollaan muutoksen suhteen siinä vaiheessa. Malli (kuvio 3) pohjautuu Lewinin malliin ja siihen on lisätty huomioitavia seikkoja Kotterin ja Menton et al. malleista.



Kuvio 3. Malli muutoksen toteuttamiseen case-yrityksessä.

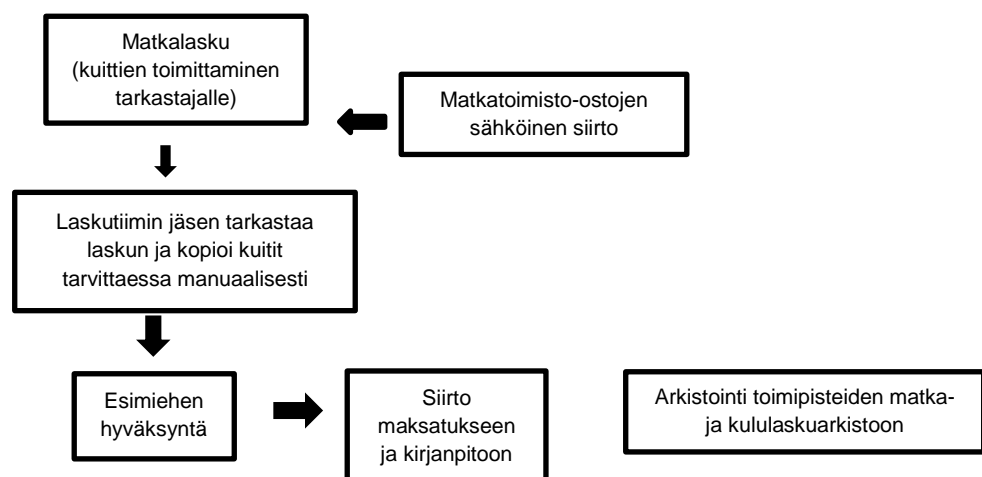
Kuviosta 3 käy ilmi päävaiheet, joita malliin kuuluu ja valmisteluvaihe on korostettu, koska se on vaihe, jossa case-yritys tällä hetkellä on. Seuraavaksi empiirisessä osassa käydään läpi vaiheet case-yrityksen kannalta ja näin ollen löydetään ne kriittiset tekijät, joihin muutoksen toteuttamisessa täytyy kiinnittää huomiota.

### 3.4 Valmisteluvaihe

Seuraavaksi käydään läpi aiemmin esitellyt vaiheet, joita muutoksen toteuttamiseen liittyy. Pääpaino on valmisteluvaiheessa ja tarkoituksena on aluksi löytää syitä sille, miksi muutosprosessiin case-yrityksessä halutaan ryhtyä ja mitä muutostarpeen määrittelyn jälkeen täytyy tehdä.

Muutosprosessin alussa on tärkeää korostaa ajatusta siitä, mitä organisaatiossa pitää muuttaa ja saada organisaation jäsenet uskomaan, että idea on toteutettavissa ja hyödyllinen (Argyris & Kaplan 1994; Mento et al. 2002). Valmisteluvaiheessa määritellään muutokselle visio, jota kohti muutosprosessissa edetään. Visio nähdään keskeiseksi tekijäksi muutosprosessin valmisteluvaiheessa, koska selkeä visio motivoi organisaation jäseniä osallistumaan muutokseen. (Manning 2012; Nadler & Tushman 1990)

Tämän hetkinen tapa käsitellä matka- ja kululaskuja case-yrityksessä alkaa siitä, että henkilö tekee pääsääntöisesti itse matkastaan järjestelmään matkalaskun. Järjestelmästä voi hakea yrityksen käyttämän matkatoimiston kautta suoraan tiedot muun muassa lennoista suoraan sähköiseksi liitteeksi, mutta muut liitteet kuten kuitit täytyy toimittaa fyysisesti matkustaneen henkilön toimesta tarkastajalle. Jokaiselle työntekijälle on tällä hetkellä nimetty tietty henkilö, joka tarkistaa matka- ja kululaskut. Tarkastaja tarkastaa sisällön sekä liitteet, että ne täsmäävät ja jos ilmenee epäselvyyksiä niin tarkastaja pyytää lisätietoa, mutta muutoin siirtää matkalaskun järjestelmässä hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen matkalaskut liitteineen arkistoidaan fyysiseen arkistoon. Kuvioista 4 ilmenee nykyisen käsittelyprosessin pääpiirteet. (Haastateltavat 1 & 2 2014)



Kuvio 4. Nykyisen käsittelyprosessin pääpiirteet.

Idea ja muutoksen tarve käsittelyjärjestelmän vaihdolle on noussut esiin case-yrityksessä. Case-yrityksen taloushallinnossa on koettu, että nykyinen matka- ja

kululaskujen käsittelyprosessi on kankea ja tarve uudelle käsittelyjärjestelmällä on. Tällä hetkellä käsittelyprosessia hidastaa se, että matka- ja kululaskuihin liittyvät liitteet täytyy postittaa matka- ja kululaskujen tarkastajalle ennen kuin käsittely voi alkaa ja tämä vie aikaa (kuviot 4). Liitteiden ollessa yhden tarkastajan hallussa tuurausmahdollisuus eri toimipisteissä työskentelevien henkilöiden välillä on vaikeaa, koska ilman paperisia liitteitä tarkastusta ei voi tehdä.

*”Se on vähän kankea.. Ensinnäkin, kun niitä nyt postitellaan, niin se vie aina oman aikansa.” (Haastateltava 2)*

*”Sen koen haastavana, että on vielä manuaalikäsittely. Sen, että meillä on paperiliitteitä ja sen, mikä on laskunkäsittely tiimin organisoinnin kannalta hankalaa, että liitteiden pitää fyysisesti liikkua eikä koko tarkastusprosessia voida tehdä sähköisessä järjestelmässä.” (Haastateltava 1)*

Muutostarve organisaatiossa on siis selvästi havaittu ja muutoksella on selvä visio, se että käsittelyjärjestelmä olisi sähköinen. Visio ei kuitenkaan riitä vaan muutosprosessille täytyy määritellä myös työryhmä, joka suunnittelee ja toteuttaa muutoksen. Taloushallinnossa laskentapäällikkö ja laskutiiminvetäjä ovat vieneet asiaa eteenpäin tutustumalla mahdollisiin uusiin käsittelyjärjestelmiin sekä antamalla aiheen tähän tutkielmaan. Työryhmän muodostaminen muutoksen toteuttamiseen on jo alkanut, kun laskutiimi ja laskentapäällikkö ovat ottaneet selvää uusista tavoista järjestää käsittelyprosessi. Työryhmän muodostaminen ja muutoksen aloitteen tekijöiden aktiivisuus on tärkeää, koska tällöin muutoksen eteneminen on mahdollista.

*”Sillä olisi pakko olla projektinvetäjä, toki se tehtäisiin laajassa yhteistyössä IT:n ja matkalaskutiimin kanssa.” (Haastateltava 1)*

Heti muutoksen alussa on myös saavutettava työntekijöiden tuki muutokselle ja positiivinen suhtautuminen muutokseen. Työntekijät on saatava mukaan muutosprosessiin, jotta se on mahdollista toteuttaa. (Manning 2012) Case-yrityksessä haastateltujen paljon matkustavien henkilöiden suhtautuminen nykyiseen

järjestelmään oli vaihtelevaa ja myös työntekijöiden puolelta nousi esiin nykyisen käsittelyjärjestelmän toimimattomuus liitteiden käsittelyn osalta.

*”Ohjelmanä se on ihan ok, kun vaan kerran ymmärtää miten se toimii, ei siinä sinällään mitään, se on ihan näppärä, mutta se paperiruljanssi on vähän kyseenalaista, että miten se.. Tottakai ne kuitit pitää olla se on selvä, mutta onko se niinku tämmöstä kustannustehokasta mejän firman sisällä tämä toiminta.”*  
(Haastateltava 3)

*”Itseasiassa järjestelmähän ei sinänsä oo haastava, järjestelmähän on yks helpoimpia ja parhaimpia mitä meillä on ollu. Ainaki se on sinänsä mukava käyttää.”*  
(Haastateltava 4)

Muutoksesta kommunikointi on avaintekijä muutoksen valmistelussa ja implementoinnissa. Kommunikointi on väline ilmoittaa, selittää ja valmistella työntekijöitä muutokseen. (Christensen 2014) Kommunikoinnin merkitys muutosprosessissa on tiedostettu case-yrityksessä ja koetaan, että muutoksesta kommunikointi, niin että saadaan työntekijät suhtautumaan myönteisesti muutokseen, tulee olemaan haaste. Tarkkaa suunnitelmaa siitä, kuinka tulevasta mahdollisesta muutoksesta viestitään, ei vielä ole.

*”Se muutosprosessi tulee olemaan haaste, että saadaan tämä jollain tavalla vietyä kaikille käyttäjille läpi.”* (Haastateltava 1)

Haasteena muutoksesta kommunikoinnin lisäksi uuden sähköisen järjestelmän käyttöönotossa on myös se, että case-yrityksellä on vielä vaatimus toimittaa kirjanpito- ja veroaineistoa maihin, joissa sähköiset liitteet eivät riitä vaan alkuperäinen aineisto täytyy toimittaa maahan. Laskentapäällikkö kokee tämän suurimpana haasteena järjestelmän vaihdolle.

*”Se on suurin haaste, että pystytään näihin viranomaisvaateisiin vastaamaan. Suomi ei ole ongelma, mutta ulkomaat. Meillä on paljon projekteja ulkomailla, joissa meillä on kiinteät toimipaikat eli ollaan kirjanpito- ja verovelvollisia myös ulkomailla. Nyt*

*toivotaan, että myös ne maat kestäisi tämän kehityksen tahdissa ja alkaisi hyväksyä myös sähköistä aineistoa.” (Haastateltava 1)*

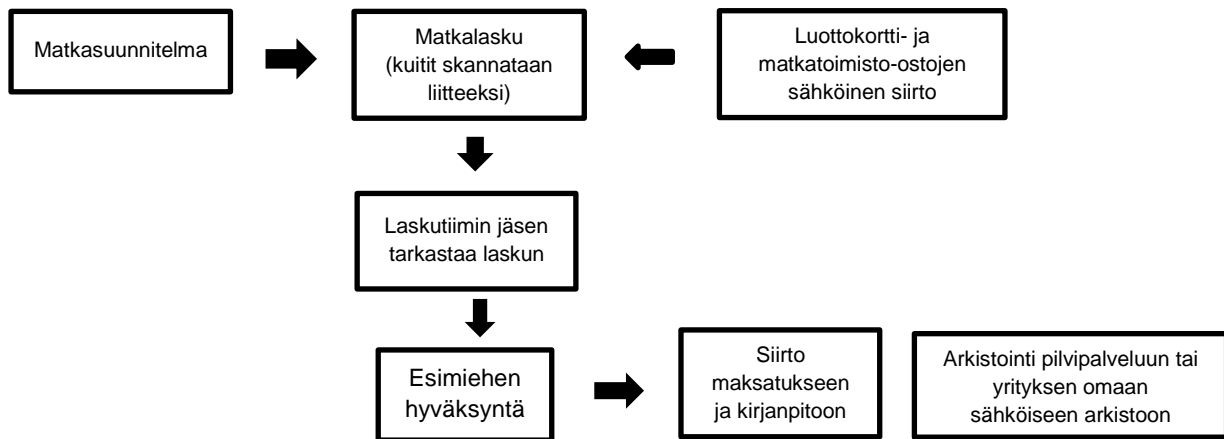
Kysyttäessä millainen olisi ihanteellinen käsittelyprosessi ja mitä uudelta järjestelmältä odotetaan, vastaukset olivat yhteneviä. Toivotaan nopeampaa ja sujuvampaa käsittelyä, niin että käsittelyaika lyhenee ja toimivampaa järjestelmää kaikkien kannalta.

*”Käsittelyn sulavuutta ja oletan, että myös käsittelyaika lyhenee, jos saadaan sähköinen järjestelmä.” (Haastateltava 2)*

### **3.5 Implementointi- ja vakiinnuttamisvaihe**

Kun organisaatiossa on viestitty ja valmisteltu työntekijöitä tulevaan muutokseen ja päätös muutoksen toteuttamisesta on tehty, alkaa implementointivaihe. Case-yrityksen tapauksessa tämä tarkoittaa, että päätös uuden matka- ja kululaskujen käsittelyjärjestelmän käyttöönotosta on tällöin tehty.

Verrattuna nykyiseen käsittelyprosessiin (kuvio 4) uusi mahdollinen käsittelyprosessi (kuvio 5) perustuu siihen, että se toimii kokonaan sähköisesti. Uudessa käsittelyprosessissa ensimmäinen vaihe, jonka matkalle lähtevä työntekijä tekee, on matkasuunnitelma. Se tarkoittaa, että hän syöttää järjestelmään tiedot matkasta, niin että ne kohdistetaan kustannuskohteille jo tässä vaiheessa. Tämän jälkeen matkalaskua tehdessään henkilö skannaa liitteet järjestelmään kopiokoneella tai suoraan älypuhelimella. Tällöin fyysisten paperiliitteiden toimittaminen jää pois, joka nopeuttaa käsittelyä. Tarkastaja voi tällöin tarkastaa kenen tahansa matkustavan henkilön matkalaskun, koska liitteet ovat saatavilla järjestelmässä. Tämän jälkeen tarkastaja laittaa matkalaskun hyväksyttäväksi hyväksyjälle, jolla on mahdollisuus hyväksyä matkalaskuja myös älypuhelimella. Tämän jälkeen matkalasku arkistoidaan järjestelmäntarjoajan pilviarkistoon tai yritykselle rakennettuun omaan sähköiseen arkistoon. (Järjestelmäntarjoaja 2014)



Kuvio 5. Uuden käsittelyprosessin pääpiirteet.

Kuten kuviosta 5 ilmenee, suurin muutos prosessissa olisi liitteiden skannaus suoraan järjestelmään ja arkistoinnin muuttuminen sähköiseksi. Nämä ovat ne seikat, joihin case-yrityksessä on toivottu muutosta ja uusi käsittelyjärjestelmä tarjoaisi mahdollisuuden siihen. Uuden käsittelyjärjestelmän käyttöönottamiseen liittyy kuitenkin paljon haasteita, joita käsitellään seuraavaksi.

Implementointivaiheessa muutoksen estävät tekijät täytyy poistaa. Muutosvastarinta on tekijä, jolla on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen ja se nähdään usein suurimpana esteenä muutoksen toteuttamiselle. (Van Dijk & Van Dick 2009) Haastatteluiden perusteella case-yrityksessä on varauduttu siihen, että muutosvastarintaa ilmenee. Syitä sille uskotaan olevan monia; uuden järjestelmän käytön opettelu, suuremman vastuun siirtyminen tekijälle, kun liitteet skannataan itse sekä yleisesti se, että jotakin organisaation toimintatapaa muutetaan. Kysyttäessä organisaation valmiudesta siirtyä uuden järjestelmän käyttöön, vastaukset olivat yhteneviä sen suhteen, että tarkastajat ovat valmiita ja halukkaita, mutta muutosvastarintaa tulee esiintymään matkustavien henkilöiden joukossa. Muutosvastarintaa uskotaan aiheuttavan myös sen, että siirryttäisiin IT- ja järjestelmäriippuvaisempaan käsittelyyn. Tällä hetkellä case-yrityksessä on myös vaihtelevuutta siinä tekeekö henkilö matka- ja kululaskut itse ja siirryttäessä uuteen järjestelmään vastuu liitteiden skannauksesta siirtyisi todennäköisesti työntekijöille ja



tämä on seikka, joka tulee aiheuttamaan muutosvastarintaa järjestelmän käyttöönotossa.

*”Ne ketkä tarkastaa ja hyväksyy niin varmasti. Tekijöiden joukosta ei kaikki. Siihen vaikuttaa paljon se, kuinka paljon matkustaa ja osittain varmasti myös käyttäjän ikäkin.” (Haastateltava 1)*

*”Tarkastajat ainakin ihan ilomielin olisi siirtymässä. Matkustavistakin varmaan suurin osa. Varsinkin, jos se menisi siihen, että esim. skannaukset onnistuisi kännykällä. Jos se taas menee siihen, että matkustajat skannaavat liitteet kopiokoneella, voi vastaanotto olla huonompi.” (Haastateltava 2)*

Haastattelujen perusteella työntekijöiden suhtautuminen uudistuksiin oli kuitenkin positiivista. Kysyttäessä siitä, olisiko esimerkiksi älypuhelimien hyödyntäminen matkalaskuja tehdessä mielekäästä, vastaukset olivat myönteisiä. Työntekijät olivat kiinnostuneita mahdollisuudesta ja koettiin, että ei ole mitään syytä, miksi tällainen sähköinen järjestelmä ei olisi toimiva.

*”No se niin ku tämä kännykkähomma, älypuhelinsovellus niin jollain tavalla se vois olla hyvä juttu.” (Haastateltava 3)*

Implementointivaiheessa, kun muutosta toteutetaan, on muutosprosessi hyvä jakaa pienempiin osiin ja välitavoitteisiin, koska pienet edistysaskeleet pitävät muutoksen hengissä (Kotter 1995; Mento et al. 2002). Case-yrityksessä käsittelyjärjestelmän vaihdos toteutettaisiin vaiheittain, niin että aluksi pieni joukko ihmisiä käyttää uutta järjestelmää, jotta mahdolliset toimimattomat seikat saadaan karsittua sekä mitattua ja arvioitua järjestelmän toimivuutta. Käsittelyjärjestelmän täytyy toimia moitteetta, jotta koko organisaation siirtyessä sen käyttöön, ongelmat eivät ainakaan olisi siinä, ettei järjestelmä olisi käyttäjäystävällinen ja toimiva.

*”Mietittiin, että siihen lähdetäisiin aluksi pilottiryhmällä. Eli mahdollinen uusi sovellus olisi käytössä aluksi pienemmällä ryhmällä, jotta prosessi ja järjestelmät saataisiin hiottua sellaisiksi, että sitä voitaisiin lähteä viemään läpi koko organisaatiossa.” (Haastateltava 1)*

Toteutusvaihetta on case-yrityksessä kartoitettu ja otettu selvää siitä, kuinka kauan muutoksen toteuttaminen veisi aikaa ja kenen vastuulla toteutus olisi. Ylemmän johdon tuki muutokselle case-yrityksessä uskotaan saatavan, jos pystytään osoittamaan, että järjestelmän vaihdolla on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä käsittelyprosessin nopeutumisen avulla.

Vakiinnuttamisvaihe ei ole ajankohtainen case-yrityksessä, koska muutosprosessi on vasta valmisteluvaiheessa, mutta haastattelujen perusteella case-yrityksessä on realistinen arvio siitä, kuinka kauan järjestelmän käyttöönotto suurin piirtein veisi aikaa tämän kokoluokan organisaatiossa.

*”Mut sitte jos kysytään että millo se on kaikilla käytössä niin se nyt ei oo sit kuukaus tai kaks vaan sit puhutaan jo pidemmästä prosessista, mutta luulen että sen pilottiryhmän käytössä se ois nopeastikin.” (Haastateltava 1)*

Vakiinnuttamisvaihe organisaatiossa tulee varmasti olemaan pitkä, koska organisaation koon huomioon ottaen järjestelmän käyttöönotto ja uuden järjestelmän oppiminen tulee olemaan haastavaa.

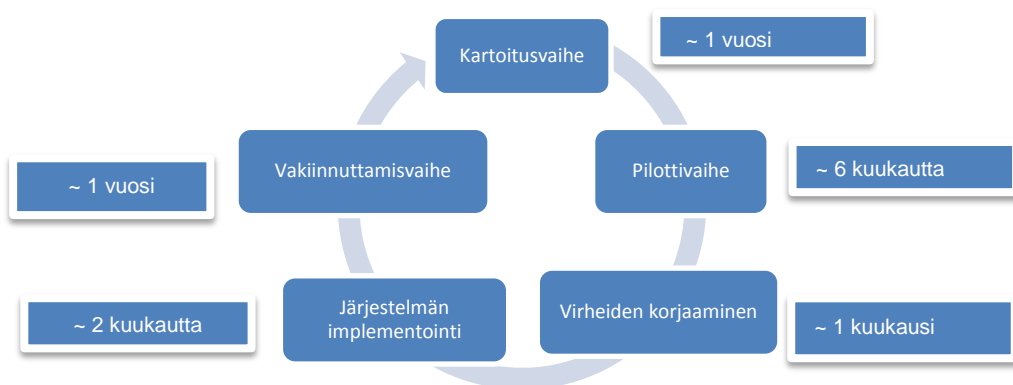
### **3.6 Yhteenveto muutoksen vaikutuksista ja toteutuksesta**

Case-yrityksen muutoksen toteuttamisen suurimmat haasteet tulevat haastattelujen perusteella olemaan muutosvastarinnan hallitseminen ja viranomaisvaateisiin vastaaminen. Muutosvastarintaa voidaan vähentää kommunikoimalla muutoksesta avoimesti alusta saakka ja osallistamalla työntekijät muutosprosessiin. Tämä tarkoittaa käytännössä koulutusta uuden järjestelmän käytöstä sekä mahdollisuutta osallistua esimerkiksi pilottiryhmän kautta järjestelmän toimivuuden kehittämiseen.

Viranomaisvaateisiin vastaaminen vaatii varmasti ainakin aluksi sen, että maat joihin kirjanpito- ja veroaineistoa täytyy toimittaa, käsitellään erikoistapauksena manuaalisesti. Pilottiryhmän käyttö voi tuoda tähän kehitysideoita ja mahdollisesti pystytään luomaan ratkaisu, joka tyydyttää kaikkia osapuolia.

Uuden järjestelmän hyödyt ovat selkeät. Käsittelyprosessi nopeutuu ja riippumattomuus liitteiden sijainnista vapauttaa laskutiimin toimipistekohtaisuudesta. Tällöin tiimiä on mahdollista organisoida toimivammaksi ja tämä tuo sujuvuutta koko käsittelyprosessiin. Työntekijöiden kannalta uusi järjestelmä tarjoaisi sen, että liitteitä ei tarvitsisi säilyttää fyysisesti ja pääsyn käsittelyjärjestelmään mistä tahansa päin maailmaa älypuhelimella.

Kuviossa 6 on hahmoteltu yhteenvedoksi aikataulua, jolla tällainen muutosprosessi case-yrityksessä voidaan toteuttaa. Kuviossa 6 voidaan nähdä arvioituja aikoja, joita jokainen vaihe vie. On kuitenkin otettava huomioon, että vasta, kun case-yritys on tehnyt päätöksen järjestelmän vaihdosta, voidaan tarkemmin määrittellä millaisella aikataululla muutos toteutuisi.



Kuvio 6. Yhteenvedo järjestelmän vaihdon aikataulusta.

Kuvion 6 aikatauluun tulevat vaikuttamaan case-yrityksen omien aikataulujen lisäksi myös järjestelmäntarjoajan mahdollisuudet saada käsittelyjärjestelmä toimivaksi case-yrityksessä. Ensimmäisiä keskusteluja mahdollisesta järjestelmänvaihdosta on case-yrityksessä käyty noin vuosi sitten, joten kartoitusvaihe on tähän mennessä kestänyt vuoden. Pilottivaiheeseen uskotaan case-yrityksessä päästävän nopeasti, kun päätös siihen siirtymisestä on tehty ja voidaan karkeasti arvioida, että puolen vuoden aikana järjestelmässä tulee esiin virheet, jotka täytyy korjata ennen kuin uusi järjestelmä voidaan implementoida koko organisaation käyttöön. Virheiden korjaamisen varattu aika yksi kuukausi on arvio, koska etukäteen on vaikea sanoa, millaisia ongelmia uuden järjestelmän käytössä voi ilmetä. Vakiinnuttamisvaiheen

kestoksi arvioidaan yksi vuosi sillä perusteella, että tällöin järjestelmä on saatu toimimaan moitteetta ja työntekijät ovat oppineet käyttämään sitä.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkielman johtopäätöksissä vastataan teorian ja tutkimuksen tulosten pohjalta tutkimuskysymyksiin ja tämän jälkeen tuodaan esiin tutkimuksen rajoitukset ja ehdotetaan tutkimuksesta johdettavissa olevia jatkotutkimuskysymyksiä.

### 4.1 Keskustelua tuloksista ja vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tämän kappaleen tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin sekä peilata saatuja tuloksia tutkielmassa esitettyyn teoriaan. Muutosprosessi organisaatiossa on aina monimutkainen prosessi, jossa täytyy ottaa huomioon monia asioita. Muutos koskettaa eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä, joiden suhtautuminen muutokseen voi vaihdella paljon. (Michel et al. 2013) Taloushallinnon muutosprosessi, jossa implementoidaan uusi järjestelmä, sisältää myös riskejä, jotka liittyvät tietoteknisiin seikkoihin, mutta myös sosiaalisiin seikkoihin, kuten siihen kuinka yksilöt organisaatiossa suhtautuvat muutokseen. Päätös implementoida uusi järjestelmä vaatii organisaatiolta uuden järjestelmän riskien ja hyötyjen vertailua, jotta päätös järjestelmänvaihdosta voidaan tehdä. (Bredmar et al. 2014)

Tässä tutkielmassa haluttiin löytää vastauksia siihen, miten matka- ja kululaskujen käsittelyprosessi muuttuisi siirryttäessä uuteen järjestelmään ja millaisia kriittisiä tekijöitä muutokseen liittyy. Lisäksi haluttiin tietää millaisia vaiheita muutokseen liittyy sekä millaisia riskejä voi ilmetä ja mitä hyötyjä uuden käsittelyjärjestelmän käyttöönotto tuottaa.

Muutosjohtamisen vaiheistusmallien avulla muutosta pystytään hallitsemaan paremmin, koska mallit korostavat seikkoja, joihin muutosta johtavien henkilöiden täytyy kiinnittää huomiota muutoksen eri vaiheissa. Näin voidaan paremmin hallita kokonaisuutta sekä varautua mahdollisiin riskeihin, joita muutokseen liittyy. (Mento et al. 2002) Taloushallinnon muutoksen johtamiseen käytettyjä malleja joudutaan lähes aina tarkentamaan ja muuttamaan yksittäisen yrityksen tarpeisiin, koska yleisluonteiset mallit eivät välttämättä vastaa organisaation tarpeisiin (Ansari & Bell 2009). Teorian pohjalta tutkielmassa muodostettiin malli, jonka avulla case-yrityksen muutosprosessia voidaan hahmottaa paremmin sekä kiinnittää huomiota oikeisiin

asioihin muutosprosessin eri vaiheissa. Malli muodostettiin yhdistelemällä kolmea eri mallia, koska eri mallit tuovat esille erilaisia asioita, joten tällä tavoin oli mahdollista saada kattavampi malli muutoksen toteuttamiseen. Mallin avulla empiirisessä osassa pystyttiin hahmottamaan ne vaiheet, joita muutokseen liittyy. Empiirisessä osassa kehitetyt mallin vaiheet olivat valmistelu-, implementointi- ja vakiinnuttamisvaihe.

Taloushallinnon järjestelmien sähköistymisellä on todettu olevan vaikutuksia käsittelyprosessien nopeutumiseen sekä mahdollisuuksia kustannus- ja aikasäästöihin. Lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että sähköinen matka- ja kululaskujärjestelmä lisää prosessin läpinäkyvyyttä. (Bohn 2010) Käsittelyjärjestelmän muutokset case-yrityksen tapauksessa liittyvät pääasiassa siihen, kuinka liitteitä käsitellään ja arkistoidaan. Sähköiseen järjestelmään siirtymisen suurin muutos organisaation työntekijöiden kannalta liittyy siihen, että vastuu liitteiden skannauksesta siirtyy työntekijöille, mutta toisaalta tällöin jää pois liitteiden toimittaminen tarkastajalle, joka taas nopeuttaisi koko käsittelyprosessia.

Case-yrityksen toiveissa uuden järjestelmän suhteen olisi sujuvampi ja nopeampi käsittelyprosessi, niin että toimipistesidonnaisuudesta päästään eroon. Uusi järjestelmä tarjoaisi mahdollisuuksia parantaa käsittelyprosessia näiltä osin, joten siirtyminen sähköiseen käsittelyyn on tutkimuksen perusteella varmasti järkevää jossain vaiheessa. Uuden järjestelmän implementointi on pitkä prosessi, jossa vaiheittain eteneminen mahdollistaa riskien vähenemisen, koska mahdollisia toimimattomia seikkoja ohjelmassa voidaan korjata tai lisätä koulutusta, jos työntekijät eivät koe järjestelmää helppokäyttöiseksi. Haasteena järjestelmävaihdolle todettiin olevan myös se, että on hankalaa vastata ulkomaisiin kirjanpito- ja veroaineiston toimittamisvaateisiin, jos liitteet ovat pelkästään sähköisiä. Tähän haasteeseen ratkaisun löytäminen voi olla vaikeaa ja tutkimuksen perusteella se on isoin tekijä, joka koetaan esteeksi järjestelmän vaihdolle.

Muutosprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy riskejä. Tutkijat (Yilmaz et al. 2013, Kotter 1995 ja Mento et al. 2002) ovat pitäneet tärkeimpinä kriittisinä tekijöinä muutosprosessin aikana vision luomista, kommunikointia, vahvan työryhmän muodostamista muutoksen toteuttamiseen ja loppuvaiheessa muutoksen juurruttamista organisaation kulttuuriin, jotta muutosprosessi voi onnistua. Muutoksen

alussa on tärkeää määrittää muutosprosessille visio, jotta organisaatiolla on selvä määränpää, johon se muutoksella pyrkii. Vision avulla pystytään saamaan työntekijät mukaan muutokseen, koska ilman työntekijöiden sitoutumista muutokseen se on mahdotonta toteuttaa. Kommunikoinnin merkitys on toinen kriittinen tekijä, joka tulee ottaa huomioon muutosta valmistellessa. Työryhmän kokoaminen muutoksen toteuttamiseen on seikka, joka on ratkaiseva muutoksen onnistumisen kannalta. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoksen lopputuloksen täytyy tulla osaksi organisaation arkea ja toimintatapoja. Kun edellä mainitut asiat on otettu huomioon muutosprosessin toteuttamisessa, on myös muutosvastarintaa helpompi hallita. (Kotter 1995)

Case-yrityksellä on selvästi visio muutokselle, jota kohti pyritään. Muutostarve on määritelty ja aloitteita muutoksen alkuun laittamiselle on. Kommunikoinnin merkitys tiedostetaan myös, mutta viestintää muutoksesta ei ole suunniteltu vielä. Tämä voi johtua siitä, että koetaan muutoksen olevan vielä siinä vaiheessa, että tällaisiin seikkoihin ei ole ollut tarpeellista puuttua. Kommunikointi tulee kuitenkin suunnitella hyvissä ajoin, jotta viestiminen muutoksesta voidaan toteuttaa onnistuneesti. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että työryhmän kokoamisen aloittaminen on case-yrityksessä onnistunut, koska tiedetään ketä muutoksen toteuttamiseen otetaan mukaan ja ketkä ovat avainhenkilöt muutoksen toteuttamisessa. Muutosvastarintaa case-yrityksessä uskotaan olevan järjestelmänvaihtoa kohtaan, koska toimintatavat muuttuvat, joten muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että alusta saakka muutosta johdetaan määrätietoisesti ottaen huomioon kriittiset tekijät.

Tutkimustulosten perusteella voidaan case-yrityksen tapauksessa sanoa, että uuteen järjestelmään siirtyminen olisi kannattavaa, mutta muutoksen implementointiin täytyy varautua hyvin. Muutosvastarinta, haasteet kirjanpito- ja veroaineiston suhteen sekä järjestelmän mutkaton toiminta ovat kriittisimmät tekijät, joita muutoksen toteuttamiseen liittyy. Näitä riskejä voidaan vähentää hyvällä valmistautumisella muutosprosessiin ja tämä valmistautuminen on jo alkanut case-yrityksessä, kun edellä mainittuja tekijöitä on mietitty.

Järjestelmän vaihtoon ja muutosprosessiin liittyy paljon haasteita ja riskejä, mutta toisaalta sillä saavutettavat hyödyt koko organisaation kannalta ovat isoja. On kuitenkin selvää, että taloushallinto kuin myös organisaatioiden muut osat siirtyvät yhä enemmän sähköisiin, automaattisiin järjestelmiin, joten voidaan nähdä, että myös case-yrityksen tapauksessa siirtyminen matka- ja kululaskujen osalta sähköiseen käsittelyyn tulee tapahtumaan ennemmin tai myöhemmin.

## **4.2 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimuskysymykset**

Tutkielman teoriaosa käsittelee muutosjohtamista yleisesti sekä taloushallinnon muutosta. Haastattelut ja havainnointi toteutettiin yhdessä case-yrityksessä, joten tutkielman tuloksia voidaan pitää kontekstisidonnaisina tähän yritykseen ja tämä rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Tutkimuksesta kuitenkin voidaan päätellä yleisiä johtopäätöksiä sille, kuinka muutosprosessi taloushallinnossa voidaan toteuttaa.

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkielman rajausten kautta tutkia case-yrityksen muutoksen implementoinnin onnistumista, jos järjestelmänvaihto toteutetaan. Kiinnostavaa olisi myös tutkia taloushallinnon muutosprosesseja yleisemmin ja millaisia kriittiset tekijät onnistumiselle yleisesti ovat esimerkiksi vertailemalla useamman eri organisaation muutosprosesseja. Aiheena jatkotutkimukselle voisi olla myös sen tutkiminen, millainen vaikutus järjestelmänvaihdon oli ja millaisia hyötyjä sillä saavutettiin. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös jonkin toisen taloushallinnon prosessin kehittäminen ja muutosprosessi.



## LÄHDELUETTELO

Ansari, S. & Bell, J. (2009) Five easy pieces: a case study of cost management as organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5, 2, 139 – 167.

Argyris, C. & Kaplan R., S. (1994) Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing. *Accounting Horizons*, 8, 3, 83- 105.

Baterip, C. (2013) Accounts Payable – Straight Through Processing. *Credit Control*, 34, 4, 65- 71.

Bohn, T. (2010) Cost-Cutting with Accounts Payable Automation. *Financial Executive*, 26, 6, 65- 66.

Bredmar, K., Ask, U., Frisk, E. & Magnusson, J. (2014) Accounting Information Systems Implementation and Management Accounting Change. *Business Systems Research*, 5, 2, 125- 138.

Buchanan, D. Claydon, T. & Doyle, M. (1999) Organisation development and change: the legacy of the nineties. *Human Resource Management Journal*, 9, 2, 20– 37.

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Saint Lamont, S., Neath, A. & Whitby, E. (2005) No going back: Review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7, 3, 189- 205.

Burnes, B. (2004a) Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 4, 4, 309- 325.

Burnes, B. (2004b) Emergent change and planned change – competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 9, 886 – 902.

Burnes, B. & Jackson, P. (2011) Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11, 2, 133–162.

Burns, J. (2000) The dynamics of accounting change Inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13, 5, 566 – 596.

Burns, J. & Vaivio, J. (2001) Management Accounting Change. *Management Accounting Research*, 12, 389–402.

Christensen, M. (2014) Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51, 4, 359–385.

Dahlberg, T. (2004) Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa alaa. *Tilisanomat*, 3, 35 – 37.

Daudelin, M., W. (1996) Learning from Experience Through Reflection. *Organizational Dynamics*, 24, 3, 36– 48.

Doyle, M., Claydon, T. & Buchanan, D. (2000) Mixed Results, Lousy Process: the Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, 11, 59- 80.

Dutkiewicz, J. & Duxbury, L. (2013) Butting heads and headlines. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 1, 98 – 116.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere, Vastapaino.

Granlund, M. & Malmi, T. (2004) Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä, Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Kerber, K., W. & Buono, A., F. (2005) Rethinking Organizational change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organizational Development Journal*, 23, 3, 23- 38.

Kotter, J. (1995) Leading change: Why transformation effort fail. *Harvard Business Review*, 26, 2, 57- 67.

Kotter, J. (1996a) Successful change and the force that drives it. *The Canadian Manager*, 21, 3, 20- 24.

Kotter, J. (1996b) Transforming organizations. *Executive Excellence*, 13, 9, 13.

Laamanen, K. (2001) Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki, Laatu keskus.

Lahti, S. & Salminen, T. (2008) Kohti digitaalista taloushallintoa: sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki, WSOYpro.

Manning, T. (2012) Managing change in hard times. *Industrial and Commercial Training*, 44, 5, 259 – 267.

Mento, A. J., Jones, R. M. & Dirndorfer, W. (2002) A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3, 1, 45– 59.

Michel, A., By, T.R. & Burnes, B. (2013) The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51, 4, 761 – 780.

Moran, J.W. & Brightman, B. K. (2000) Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12, 2, 66 – 74.

Murphy, A. (2011) Accounting in the Cloud. *Accountancy Ireland*, 43, 3, 56-57.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990) Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32, 2, 77-97.

Nesterkin, D. A. (2013) Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 3, 573 – 594.

Nusbaum, H. (2014) Leading into Change. *Strategic Finance*, 96, 6, 13-14.

Piderit, S. K. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25, 4, 783- 794.

Ponemon, L. A. & Nagoda II, R. J. (1990) Perceptual Variation and the Implementation of Accounting Information Systems: An Empirical Investigation. *Journal of Information Systems*, 4, 2, 1-14.

Procountor International Oy. 2014. Sähköinen taloushallinto [verkkodokumentti].  
[Viitattu 26.10.2014]. Saatavilla  
<http://www.yrittajat.fi/fiFI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>

Rom, A. & Rohde, C. (2007) Management accounting and integrated information systems: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8, 40–68.

Salo, U. (2012) Kasvavat osaamisvaatimukset taloushallinnon ammattilaisille. *Tilisanomat*, 1, 31 – 33.

Schein, E. (1999) Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Reflections*, 1, 1, 59-74.

Styhre, A. (2002) Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 6, 343 – 351.

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510–540.

Van Dijk R. & Van Dick R. (2009) Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9, 2, 143–163.

Yilmaz, S., Ozgen, H. & Akyel, R. (2013) The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 1, 117 – 138

## LIITE 1: Haastattelukysymykset

### Haastateltavat 1 ja 2

#### Perustiedot

- Mikä on työtehtäväsi organisaatiossa?
- Mitä työtehtäviä sinulle kuuluu?
- Millä tavalla matkalaskujen käsittely kuuluu työtehtävääsi?
- Millaisen osan työajastasi käytät liittyen matkalaskujen käsittelyyn?

#### Nykyinen käsittelyprosessi

- Millainen nykyinen matka- ja kululaskujen käsittelyprosessi on?
- Mitkä asiat koet haastavina nykyisessä käsittelyprosessissa?
- Mitä hyvää nykyisessä käsittelyprosessissa on, jonka haluaisit säilyttää muutosten jälkeenkin?
- Kuinka paljon aikaa vie keskimäärin yhden matkalaskun käsittely?

#### Järjestelmä

- Mitä vaatimuksia teillä on käsittelyjärjestelmän suhteen?
- Koetko, että organisaation jäsenet ovat valmiita siirtymään sähköiseen käsittelyjärjestelmään?
- Onko organisaatio mielestäsi valmis muutoksen toteuttamiseen?

#### Uusi käsittelyprosessi

- Millainen olisi mielestäsi ihanteellinen käsittelyprosessi? Toisin sanoen, mitkä vaiheet ja vaatimukset prosessin tulee täyttää matkalaskun saapumisen ja sen maksamisen/arkistoinnin välillä?
- Mitä odotat mahdollisilta uudistuksilta?
- Mitä haasteita koet mahdolliseen uudistukseen liittyvän?

#### Projektin toteutus (nämä kysymykset kysyttiin vain haastateltavalta yksi.)

- Uskotko, että mahdolliselle järjestelmän vaihdolle saadaan ylemmän johdon tuki?
- Millaisella aikataululla uskoisit järjestelmän vaihdon tapahtuvan?
- Kenen vastuulla uskoisit järjestelmän vaihtoprojektin olevan? Olisiko sillä selvä projektinvetäjä?

#### Vapaa sana

- Onko jotakin muuta, mitä haluaisit tuoda esille liittyen matka- ja kululaskujen käsittelyyn?

### **Haastateltavat 3 ja 4**

#### Perustiedot

- Mikä on työtehtäväsi organisaatiossa?
- Kuinka paljon matkustat keskimäärin vuodessa?

#### Nykyinen järjestelmä

- Millaisena osana työtehtävääsi koet matkalaskujen tekemisen?
- Mikä on haastavaa matkalaskujen tekemisessä? (Ajankäyttö, järjestelmä..)
- Mitkä seikat koet helpoiksi liittyen matka- ja kululaskujen tekemiseen?
- Mitä mieltä olet siitä, että liitteet pitää säilyttää fyysisesti sekä toimittaa tarkastajalle?

#### Mahdollinen uusi järjestelmä

- Mitä parannuksia toivoisit matka- ja kululaskujen käsittelyyn?
- Koetko, että sähköinen järjestelmä helpottaisi työtäsi?

#### Vapaa sana

- Onko jotakin muuta, mitä haluaisit tuoda esille liittyen matkalaskujen tekemiseen?

## **LIITE 2: Empiirisen aineiston kerääminen**

Case- yritys:

03.10.2014 Tapaaminen case- yrityksen laskentapäällikön kanssa.

17.10.2014 Sähköposti laskentapäällikön kanssa.

30.10.2014 Tapaaminen laskutiiminvetäjän kanssa.

07.11.2014 Sähköposti laskentapäällikön ja laskutiiminvetäjän kanssa.

10.11.2014 Haastattelu, haastateltava 3.

11.11.2014 Haastattelut, haastateltavat 2 ja 4.

20.11.2014 Haastattelu, haastateltava 1.

04.12.2014 Sähköposti laskentapäällikön kanssa.

08.12.2014 Sähköposti laskentapäällikön kanssa.

Järjestelmäntarjoajat:

12.11 Sähköposti kahdelle järjestelmäntarjoajalle aineiston keräämiseksi käsittelyjärjestelmistä.

17.11 Sähköpostilla lisäkysymyksiä järjestelmäntarjoajalle. Kysymykset alla.

- Arkistoidaanko liitteet pilveen vai onko yrityksen mahdollista arkistoida liitteet kovalevylle / jotenkin muuten koneelle?
- Onko järjestelmässä tarkat hakumahdollisuudet, niin että sieltä on mahdollista löytää helposti jokin tietty matkalasku?
- Onko järjestelmään helppo pääsy matkoilla? Puhelimella tai koneella, niin että esimerkiksi esimies voi hyväksyä matkalaskuja poissa toimistolta ollessaan?
- Skannataanko liitteet järjestelmään tai onko älypuhelimien hyödyntäminen liitteiden lisäämisessä mahdollista?