

OSTOTILAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN JATKUVAN PARANTAMISEN NÄKÖKULMASTA

(Case Tampereen ammattikorkeakoulu Oy)



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Visamäki
kevät 2021
Johanna Leppälä

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Tampereen ammattikorkeakoulu Oy:n ostotilausprosessin mahdolliset kehitystarpeet sekä tuottaa prosessista kirjallinen ohje tilaustyötä tekeville. Tarve prosessin tarkasteluun nousi esiin puutteellisin tiedoin saapuneiden ostolaskujen myötä. Tavoitteena oli, että kaikilla TAMKin tilaajilla on tarvittavat tiedot tilausprosessista, jonka myötä TAMKiin saapuvilta laskuilta löytyy vaaditut perustiedot. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Aineistoa kerättiin tilaajille järjestettyjen työpajojen sekä puutteellisin tiedoin saapuneiden ostolaskujen avulla. Tilaajilta saatu palaute toimi merkittävässä osassa kirjallisen tilaajaohjeen työstössä sekä kehitystarpeiden analysoinnissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään liiketoiminnan kehittämistä prosessien avulla, jatkuvaa parantamista sekä muutoksen hallittua läpiviemistä. Työn lopussa on yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Loppuun on koottu tulosten analysointi, jatkotoimenpidesuosituksat ja kehityskohteet hankkeistajayritykselle.

Tutkimuksen myötä laadittiin kirjallinen ohje, joka edesauttaa nykyisten toimintatapojen vakiinnuttamisessa. Tutkimuksen avulla löydettiin nykyisen prosessin ongelmakohtia, joita voidaan lähteä kehittämään hyödyntäen jatkuvan parantamisen näkökulmaa. Opinnäytetyön lopputuloksena voidaan todeta, että onnistunut muutos koostuu monen eri vaiheen hallitusta läpiviemisestä.

Avainsanat hallittu muutos, jatkuva parantaminen, prosessien kehittäminen

Sivut 64 sivua ja liitteitä 4 sivua

Author	Johanna Leppälä	Year 2021
Subject	A survey on developing the Tampere University of Applied Science purchase order process from the perspective of continuous improvement	
Supervisors	Ismo Vuorinen	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out the possible development needs of Tampere University of Applied Sciences purchase order process and to produce written instructions about the process. The need to review the process arose with the purchase invoices received with incorrect information. The aim was for all TAMK subscribers to have the necessary information about the ordering process, so the required basic information can be found on the invoices received by TAMK. The survey was executed by using a qualitative method. Material was gathered with workshops organized for subscribers and purchase invoices received with incorrect information. The feedback from the subscribers played a significant role in the processing of the instructions and in the analysis of development needs.

The theory part of the thesis deals with business development through processes, continuous improvement and the controlled implementation of change. The last chapter summarizes the results of the survey. It also includes an analysis of the results, speculation about the reliability of the survey and some recommendations regarding the possible ways of developing this process.

The instructions were written and problem areas in the current process were found. As a conclusion of the thesis one might say, that successful change consists of carrying out many different phases.

Keywords controlled change, continuous improvement, process development

Pages 64 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta: muutokset korkeakouluyhteisössä	1
1.2	Aiheen ajankohtaisuus ja valinta	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja työn rajaus	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	4
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	4
2	Tampereen ammattikorkeakoulu Oy	6
2.1	TAMK osana Tampereen korkeakouluyhteisöä.....	6
2.2	TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalvelut.....	8
3	Liiketoiminnan kehittäminen prosessien avulla	9
3.1	Prosessiajattelu.....	9
3.2	Prosessin kehittäminen	11
3.3	Prosessijohtaminen.....	12
3.4	Kaizen: Jatkuva parantaminen.....	12
4	Hallittu muutos	14
4.1	Muutos organisaatiossa	14
4.2	Muutosvastarinta.....	15
4.3	Muutosprosessi: Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessimalli	17
4.4	Muutosjohtaminen	20
5	Ostotilausprosessin lähtötilanne	23
5.1	Tilaaajaoikeudet	23
5.2	Tilausprosessi.....	25
5.3	Ostolaskuprosessi	27
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	29
6.1	Tutkimuksen tausta.....	29
6.2	Työpajat tilaajille.....	30
6.3	Työpajojen anti: saadut kysymykset, kommentit ja palautteet	34
6.4	Ostolaskujen perustieto -projekti	39
6.4.1	Vuosi 2020.....	40
6.4.2	Vuosi 2021.....	45
6.5	Ostolaskujen tunnuslukuja vuodesta 2020	47
6.6	Tilaaajaohje	49
7	Tutkimustulosten analysointi	50

7.1	Kuinka ostotilausprosessia voidaan kehittää?	50
7.2	Onko tilaajaprosessissa ongelmakohtia?	54
7.3	Kuinka valmis prosessi jalkautetaan käytäntöön?.....	58
8	Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset	60
	Lähteet	63

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät Tampereen yliopistoksi (Tuni, n.d.-d).....	7
Kuva 2.	Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu muodostavat Tampereen korkeakouluuyhteisön (Tuni, n.d.-d).....	7
Kuva 3.	Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila, 2011, s.22).....	16
Kuva 4.	Käyttötaloushankintojen hyväksyjät ja nimenkirjoittajat (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2021).	24
Kuva 5.	TAMK tilaajien hallinta (Tuni, henkilökohtainen tiedonanto, 19.2.2021)	25
Kuva 6.	TAMK ostolaskujen käsittely (Tuni, henkilökohtainen tiedonanto, 19.2.2021)	28
Kuva 7.	Puutteelliset ostolaskut vuonna 2020	40
Kuva 8.	Puutteelliset ostolaskut vuonna 2021.	45
Kuva 9.	TAMKin vastaanottamien laskujen summat ja kappalemäärät vuonna 2020 (Certia, henkilökohtainen tiedonanto, 31.12.2020).	48
Kuva 10.	TAMKiin saapuneista laskuista suurin osa tuli kertatoimittajalta vuoden 2020 aikana (Certia, henkilökohtainen tiedonanto, 31.12.2020).	48

Liitteet

Liite 1	Palautelomake: Tilaajien työpajat (syksy 2020)
Liite 2	Tilaajaohje

1 Johdanto

Työelämässä jatkuva muutos on nykyinen normaali. Työntekijöiden tulee jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan sekä työorganisaationsa toimintaa. Useita muutoksia voi tulla samanaikaisesti ja niiden sisäistäminen vie oman aikansa. Kun edelliset muutostyöt on saatu valmiiksi, edessä odottavat jo seuraavat kehityskohteet ja -tehtävät.

Tämän työn hankkeistajana toimii Tampereen ammattikorkeakoulu Oy (myöhemmin TAMK). TAMKissa on olemassa jo valmis ostotilausprosessi tilaamiseen, mutta se tuntuu olevan tilaustyötä tekeville henkilöille vieras. Tarkoituksena ei ole luoda kokonaan uutta prosessia, vaan tarkastella nykyistä ja tuoda se tunnetuksi työtä tekeville sekä työstää prosessista kirjallinen ohje. Työllä pyritään selvittämään nykyisen prosessin mahdolliset ongelmakohdat. Prosessi haluttiin käydä yhdessä läpi tilaajien kanssa niin koulutus- kuin kehitysmielessä. Tilaustyötä tekeville henkilöille ei ole järjestetty aikaisemmin tilaamiseen liittyviä koulutuksia. Tarkoituksena on analysoida tilausprosessia ja esittää siihen mahdollisia toimenpidesuosituksia. Työ tulee olemaan pohjana tilaajaohjeen laadinnassa sekä tilausprosessin kehittämisessä.

1.1 Tutkimuksen tausta: muutokset korkeakouluyhteisössä

TAMKin laskutusosoite muuttui 16.12.2019 alkaen. Vuodenvaihteessa 2019-2020 muuttuivat myös TAMKin kirjanpidon kustannuskohdisteet (esimerkiksi projektinumerot ja kustannuspaikat). Tarve prosessin tarkasteluun lähti siitä, että TAMKiin saapui ostolaskuja vanhoilla laskutustiedoilla sekä ilman tarvittavia viitetietoja. Tämän työn tarkoituksena on selvittää, kuinka TAMKin ostotilausprosessia voidaan kehittää, jotta tarvittavat tiedot saadaan ostolaskuille.

Tilauksia TAMKin nimiin voi tehdä ainoastaan henkilö, jolle on myönnetty tilaajaoikeus TAMKissa. Henkilöt, joilla ei ole tilausoikeutta, tekevät tilauksen tehtäväalueensa tilaajan kautta. Tilaajien joukossa on henkilöitä, jotka ovat tehneet tilauksia jo pidemmän aikaa sekä täysin uusia tilaajia. Korkeakouluyhteisön sisällä on ollut erilaisien palveluyksiköiden liikkeenluovutuksia, joiden yhteydessä palveluyksiköitä sekä henkilöitä on siirtynyt

ammattikorkeakoululta yliopistolle ja yliopistolta ammattikorkeakoululle. Näin ollen työntekijöitä on siirtynyt uuden työnantajan alaisuuteen, uusiin työympäristöihin sekä erilaisiin työtehtäviin. Varmistaaksemme laadukkaat ja yhtenäiset toimintatavat halusimme luoda tilaajien kanssa yhteistyössä ajantasaiset ohjeet tilaamistyöhön.

Tilaamiseen liittyen on TAMKissa aikaisemmin laadittu tilaajaohje, mutta sitä ei ole päivitetty. Ohjetta ei ole myöskään välitetty uusille tilaajille. Tapaptuneiden muutosten myötä prosessi haluttiin käydä kokonaisuudessaan läpi. Ohje on aikaisemmin tehty talous- ja hankintapalveluyksiköiden toimesta. Nyt prosessia tarkasteltiin ensimmäistä kertaa tilaajien näkökulmasta ja ohjetta työstettiin heiltä saadun palautteen myötä.

Tässä tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon tilaustyötä tekevien henkilöiden palautteet, jotta tilaajaohjeistuksista saadaan mahdollisimman kattavat ja tilaajaa parhaiten palvelevat. Tilaajilta tulleet palautteet ja kommentit tilausprosessista ovat toimineet merkittävässä roolissa prosessin kokonaisvaltaisessa tarkastelussa sekä itse ohjeen laatimisessa.

Perinteisen koulutustilaisuuden sijaan tutkimustyöhön päätettiin ottaa avuksi työpajatyöskentely, jotta tilaisuudet pysyisivät mahdollisimman vuorovaikutteisina. Nimetyille tilaajille järjestettiin kaksi samansisältöistä työpajaa. Kutsun yhteydessä lähetettiin agenda, jonka mukaan työpajassa edettiin. Tilaisuudessa tilaajia kannustettiin kommentoimaan vapaasti, jotta kysymykset ja kommentit voidaan huomoida heti esiin tullessa työpajan aikana.

1.2 Aiheen ajankohtaisuus ja valinta

Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee Tampereen yliopiston talouspalveluiden TAMK tiimissä laskentasuunnittelijana. TAMKin talous-, projekti-, ja hankintapalvelut -yksikkö (jossa opinnäytetyön kirjoittajalle oli työskentelyvuosia kertynyt melkein kymmenen vuoden ajalta) siirtyi Tampereen yliopiston alaisuuteen vuoden 2021 alussa liikkeenluovutuksen myötä. Tällä hetkellä TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalvelut toimivat samalla kokoonpanolla, kuin TAMKilla ollessaan. Yksikkö tuottaa edelleen samanlaista palvelua kuin aikaisemmin. Kyseinen muutos oli opinnäytetyötä viimeistellessä vielä niin tuore, että se ei vaikuttanut

olennaisesti opinnäytetyöntekijän työtehtäviin, ja prosessikehitys jatkui edelleen vuoden 2021 aikana.

TAMKista tuli vuonna 2019 osa Tampereen korkeakouluyhteisöä. Tämän myötä alkoi myös TAMKin ja Certian välinen yhteistyö. Certia Oy on palvelukeskus, joka on erikoistunut talous- ja palkkapalveluiden tuottamiseen korkeakouluille ja yliopistoille. Opinnäytetyöntekijä on mukana Ostolaskujen perustieto -projektissa, jota TAMK vie eteenpäin yhdessä Certian kanssa. Ostolaskujen perustieto -projektissa on seurattu puutteellisilla tiedoilla saapuneiden ostolaskujen lukumääriä kevästä 2020 alkaen. Puutteellisia ostolaskuja ovat virheellisellä laskutusosoitteella, ilman viitetietoa tai viitetiedolla, joka ei ole numeraalisessa muodossa (esimerkiksi viitteenä tilaajaan nimi), saapuneet laskut. Ostolaskujen perustieto -projekti kytkeytyy tilaajaprosessin kehittämiseen, sillä molemmissa hankkeissa pääpaino on tilaajissa.

Näin opinnäytetyön aihe muotoutui työelämälähtöisesti kahden tarpeen myötä: ostolaskujen perustiedot ja tilaajaprosessi tuli saada kuntoon. Ostolaskujen perustiedot tulevat kuntoon, kun tilaaja toimii TAMKin ostotilausprosessin mukaisesti.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja työn rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka ostotilausprosessia voidaan kehittää tilaajan näkökulma huomioiden. Aihetta käsitellään tutkijan kohdeorganisaation eli TAMKin näkökulmasta.

Tavoitetta lähestytään seuraavan tutkimuskysymyksen avulla: Kuinka ostotilausprosessia voidaan kehittää? Tavoitetta tarkastellaan myös seuraavien tutkimusta tukevien lisäkysymysten kautta: Onko tilaajaprosessissa ongelmakohtia? Kuinka valmis prosessi jalkautetaan käytäntöön?

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä asiakaslähtöisesti (tässä tapauksessa sisäisten asiakkaiden) prosessin kehittämiseen. Lopputuotoksena on tarkoitus tuottaa kirjallinen ohje tilaajille. Tarkoituksena on myös antaa prosessiin mahdollisia toimenpidesuosituksia, joita tutkimuksen myötä saadaan selville.

Perimmäisenä tavoitteena on prosessin kehittämisen myötä tavoitetila, että kaikilla TAMKin tilaajilla on tarvittavat tiedot tilausprosessista. Tämän myötä kaikilla TAMKiin saapuvilla ostolaskuilla on tarvittavat perustiedot (oikea laskutusosoite ja viitetiedot numeraalisessa muodossa). Kun ostolaskujen perustiedot ovat kunnossa, voidaan paremmin hyödyntää automaatiota ostolaskujen käsittelyssä.

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan TAMKia, ei korkeakoulu yhteisöä. Työstä on rajattu pois myös hankintaprosessi. Keskeisiä avainsanoja ovat jatkuva parantaminen, hallittu muutos ja prosessien kehittäminen.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto muodostetaan todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym., 2014, s. 161) Teorian lisäksi aineistoa on kerätty tilaajatyöpajojen sekä työpajojen jälkeen lähetetyn palautelomakkeen avulla. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös Ostolaskujen perustieto -projektissa kerättyä aineistoa puutteellisista ostolaskuista.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta (case study), jonka tarkoituksena on tutkia yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi ym., 2014, 134). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan syvällisesti tiettyä prosessia tietyissä organisaatioissa. Kirjallisuudesta saatua tietoa apua käyttäen tarkastellaan työpajoista saatua dataa ja analysoidaan näiden avulla prosessia tutkimuskysymyksiä mukaillen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe. Lisäksi siinä käsitellään tutkimuksen tavoitteet ja kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan Tampereen ammattikorkeakoulusta, prosessien kehittämisestä ja muutoksen hallitusta läpiviemisestä organisaatioissa. Tutkimuksen toisessa luvussa kerrotaan hankkeistajayrityksestä. Kolmannessa luvussa käsitellään prosessien kehittämistä. Luvussa kerrotaan prosessiajattelusta, sen hyödyntämisestä organisaatioissa sekä jatkuvan

parantamisen menetelmästä. Neljännessä luvussa käydään läpi hallittua muutosta. Luvussa käsitellään onnistuneen muutostyön työkaluja, muutosvastarintaa, muutosprosessia sekä muutosjohtamista. Luvussa viisi käsitellään ostotilausprosessin lähtötilannetta tutkimusta aloittaessa. Luvussa esitellään tilaus- ja ostolaskuprosessi sekä kerrotaan tilaajaoikeuksista. Luvussa kuusi kerrotaan suoritetusta tutkimuksesta. Luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta. Luvussa seitsemän analysoidaan tutkimuksessa saatuja tuloksia. Saadut tulokset käydään läpi hyödyntäen opinnäytetyölle määritettyjä tutkimuskysymyksiä. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi tutkimustuloksiin pohjautuvat johtopäätökset. Viimeinen luku sisältää toimenpidesuosituksia ja jatkotutkimusaiheita hankkeistajayritykselle sekä yhteenvedon tehdystä tutkimuksesta.

2 Tampereen ammattikorkeakoulu Oy

Vuonna 1912 Suomen ensimmäinen teknillinen oppilaitos perustettiin Tampereelle. Vuonna 1991 ammattikorkeakoulukokeilu käynnistyi ja TAMK sai väliaikaisen toimiluvan. Varsinaisen toimiluvan TAMK sai vuonna 1996. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu (myöhemmin PIRAMK) sai oman väliaikaisen toimilupansa vuonna 1997 ja virallisen lupansa vuonna 2000. TAMK ja PIRAMK fuusioituivat 1.1.2010 Tampereen ammattikorkeakouluksi, josta tuli Suomen toiseksi suurin monialainen ammattikorkeakoulu. Helmikuussa 2018 TAMKin pääomistajuus (87 %) siirtyi Tampereen kaupungilta Tampereen korkeakoulusäätiölle ja 1.1.2019 TAMKista tuli osa Tampereen korkeakouluyhteisöä. (Tuni, n.d.-a)

TAMKissa on tarjolla monipuolista ja laaja-alaista koulutusta erilaisiin osaamistarpeisiin ja elämäntilanteisiin. TAMK on keskittynyt hyvinvoinnin ja terveyden, talouden ja tuotannon sekä oppimisen ja luovuuden edistämiseen. TAMKin toimiluvan mukainen koulutusvastuu pitää sisällään kahdeksan koulutusala, 17 AMK-tutkintonimikettä sekä 15 ylempää AMK-tutkintonimikettä. (Tuni, n.d.-c)

Suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat osakeyhtiöitä, joiden toiminta perustuu valtioneuvoston kullekin ammattikorkeakouluosakeyhtiölle myöntämään toimilupaan. Toimiluvassa on määritelty muun muassa ammattikorkeakoulun nimi ja koulutusvastuut tutkintonimikkeittäin. Ammattikorkeakoulun hallintoa ja juridista asemaa sääntelevät ammattikorkeakoululaki ja osakeyhtiölaki. (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2020)

2.1 TAMK osana Tampereen korkeakouluyhteisöä

Korkeakoulusektorilla on valtakunnallisesti tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot yhdistävät osaamistaan. Näin myös Tampereella: Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu ovat muodostaneet vuoden 2019 alusta lähtien Tampereen korkeakouluyhteisön. Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät uudeksi säätiöyliopistoksi. (Tuni, n.d.-e)



Kuva 1. Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät Tampereen yliopistoksi (Tuni, n.d.-d).

Tampereen yliopisto muodostaa yhdessä Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa Tampereen korkeakoulu-yhteisön. Erityinen etu korkeakoulu-yhteisössä opiskelijoille on se, että he voivat halutessaan suorittaa opintoja kummastakin korkeakoulusta, mikä lisää mahdollisuuksia tehdä monipuolisia valintoja tutkintoon. (Tuni, n.d.-b)



Kuva 2. Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu muodostavat Tampereen korkeakoulu-yhteisön (Tuni, n.d.-d).

2.2 TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalvelut

TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalveluissa työskentelee seitsemän taloussuunnittelijaa, kaksi projektiasiantuntijaa, taloussihteeri, kolme laskentasuunnittelijaa, controller ja hankintakoordinaattori. Toiminnosta vastaa talouspäällikkö. (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2021)

Säätiöyliopisto otti käyttöönsä yhteiset taloushallinnon järjestelmät vuoden 2019 alusta alkaen. TAMK siirtyi vuoden 2020 alusta yliopistosäätiön taloushallinnon järjestelmiin soveltuvin osin. Tämän muutoksen myötä TAMK siirtyi myös Certian palveluiden piiriin.

TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalvelut vastaavat sisäisestä ja ulkoisesta laskennasta sekä hoitavat osakeyhtiön kirjanpidon SAP-toiminnanohjausjärjestelmällä (yhteistyössä Certian kanssa). TAMK ja Certia ovat sopineet keskenään vastuunjaon talouden eri tehtävissä. TAMK käyttää Certian omistamaa SAP-järjestelmää.

Hankintapalvelut neuvovat hankinta-asiakirjojen laadinnassa, pienhankintojen kilpailutuksen toteuttamisessa sekä tilaustoiminnassa. Lisäksi Hankintapalvelut tilaavat keskitetysti useamman yksikön käyttöön tulevia tavaroita ja palveluita. TAMKin sopimushallinnan organisointi on myös keskitetty Hankintapalveluille. (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2020)

Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän osaamisen merkitys on korostunut entisestään. Kehitystyön merkitys on nopeasti kasvanut yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Maailma muuttuu nopeasti ja yritysten tulee yrittää pysyä kehityksessä mukana. Nopeasti muuttuva, globalisoituva ja digitalisoituva toimintaympäristö luo suuria muutostarpeita yritysten toimintoihin. Tiedon määrä kasvaa, mutta silti koetaan, että ollaan entistä tietämättömpiä monista asioista. Tiedon massasta tulee pystyä poimimaan olennainen, yritystä parhaiten palveleva tieto eli täsmätieto. Tietomäärän kasvaessa myös muutosnopeus kasvaa. (Ojasalo ym., 2014, s.12-14)

3 Liiketoiminnan kehittäminen prosessien avulla

Tampereen korkeakouluuyhteisöön on yhdistetty keskenään kolme organisaatiota viime vuosien aikana. Kolmella eri organisaatiolla on ollut erilaisia toimintatapoja ja näitä on pyritty yhtenäistämään saman suuntaiseksi keskenään. TAMKin ja Tampereen yliopiston talouspalvelut yhdistettiin vuoden 2021 alusta liikkeenluovutuksen myötä. TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalvelut siirtyivät Tampereen yliopiston alaisuuteen. Tämä yhdistyminen tuo entisestään tarkastelua yhteisiin prosesseihin tulevaisuudessa.

Prosessiajattelua hyödynnetään paljon eri aloilla ja erilaisissa organisaatioissa. Aihetta käsittelevään kirjallisuuteen perehtyessä oli mielenkiintoista huomata, kuinka teollista tuotantoa käsittelevät kirjat pitivät sisällään saman perusajatuksen prosesseista, niiden kehittämisestä sekä prosessijohtamisesta. Sieltähän prosessiajattelu on lähtenyt rantautumaan myös muille aloille.

Luvussa läpikäyty tietoperusta toimi hyvänä pohjatietona ostotilausprosessin kehittämisen kartoittamisessa sekä jatkuvan parantamisen näkökulman huomioimisessa.

3.1 Prosessiajattelu

Prosessi voidaan ajatella tapana tehdä asioita. Esimerkiksi laskutusprosessi on tapa, jossa saadaan aikaan lasku. Yrityksissä on paljon erilaisia prosesseja, joista osa tuottaa tuotteita ja palveluita asiakkaille ja osa on suunniteltu yrityksen omia tarpeita varten. (Tuominen, 2010, s. 9) Prosessiajattelu on tullut tunnetuksi toiminnan muuttamisen ja kehittämisen välineenä (Karrus, 2005, s. 210).

Prosessit voi jakaa neljään osaan:

1) Ydinprosessit

Ydinprosessit käynnistyvät asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Esimerkkinä voisi olla tilaus, joka päättyy asiakkaalle tavaran vastaanoton myötä. Ydinprosessien avulla synnytetään asiakastytyväisyys. Nämä voivat olla yleisiä (esimerkiksi markkinointi, myynti, tuotekehitys, valmistus, tuotteen vienti markkinoille, asiakaspalvelu, reklamaation käsittely, jakelu) tai

yrittäjäkohtaisia prosesseja (esimerkiksi pankkilainan/vakuutuskorvauksen käsittely, verotuksen muutos, tavaran palautus vähittäiskauppaan ja ruuan valmistus tilauksesta ravintolassa).

2) Tukiprosessit

Jotta ydinprosessit toimivat, ne vaativat rinnalle tukiprosesseja. Tukiprosessit tuottavat ydinprosesseille palveluja. Yleisiä esimerkkejä tukiprosesseista ovat talous-, materiaali-, ympäristö-, terveys-, turvallisuus- ja henkilöstöjohtamisen, tietohallinta sekä infrastruktuurin johtaminen.

3) Johtamisprosessit

Johtamisprosesseja ovat operatiivinen suunnittelu, strateginen suunnittelu, yhteiskuntavastuu sekä muutosten ja kehittämisen johtaminen.

4) Avainprosessit

Avainprosessit ovat tärkeitä yrityksen menestykselle ja ne valitaan kehittämisen kohteiksi. Ne voivat kuulua ydin-, tuki- tai johtamisprosesseihin.

(Tuominen, 2010, s. 9-10)

Prosessit kulkevat yli omistaja- ja osastorajojen. Prosessille tulisi löytää omistaja, joka vastaa prosessin tehokkaasta toiminnasta ja prosessin jatkuvasta kehittämisestä yrityksen osastojen kanssa sovitun työnjaon mukaisesti. Asiakkaita kiinnostaa, mitä prosessi saa aikaiseksi, eli mikä on tuotos. Yritystä kiinnostaa, miten tuotteet ja palvelut tuotetaan, eli miten prosessit toimivat. Prosessille tulee määritellä kokonaistavoitteet: laatu (asiakkaan laatumittareina voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun luotettavuus, reagointinopeus tai neuvon oikeellisuus), tehokkuus (mittareina voivat olla tiedot tuottavuudesta, virheiden määrästä, läpimenoajasta, käsittelijöiden määrästä ja kustannuksista) ja sopeutumiskyky (miten prosessi voi joustaa erilaisten tarpeiden mukaan). (Tuominen, 2010, s. 11)

3.2 Prosessin kehittäminen

Ennen kuin prosesseja lähdetään kehittämään, ne ovat yleensä liian monimutkaisia, hitaita ja niissä voi olla liian monia vaiheita. Ne ovat herkkiä häiriöille ja laatuvirheille, reagoivat hitaasti asiakastarpeisiin ja ovat kustannustehottomia. Kehittämisvaiheen jälkeen prosessit ovat yksinkertaisempia ja nopeampia, ja niissä on vähemmän vaiheita. Ne ovat häiriöttömämpiä, laatuvarmempia, kustannustehokkaampia ja reagoivat nopeammin asiakastarpeisiin. (Tuominen, 2010, s. 13)

Yrityksen toimintaa tehostaessa ja uudistaessa on usein kyse arvonlisäyksen kannalta kriittisen prosessin eli ydinprosessin uudistamisesta. Tällöin on tärkeää ensin tunnistaa ydinprosessit oikein. Tämän jälkeen lähdetään muokkaamaan niitä toimintoja, jotka tuottavat arvonlisää sekä pyritään poistamaan toimintoja, jotka eivät tuota arvoa prosessin ulkoisille tai sisäisille asiakkaille. Prosessia tarkasteltaessa tarvitaan uudenlaista toiminnan hallintaa ja arviointia. (Karrus, 2005, s. 212)

Prosesseja voidaan kehittää eri tasoilla. Standardoinnin tavoitteena on menetelmien, työkulun ja toimintatapojen vakiointi sekä näiden hajonnan pienentäminen. Jatkuvan kehittämisen tavoitteena on pienin askelin jatkuvasti kehittää työkulkua, menetelmiä ja toimintatapoja. Radikaalin kehittämisen tavoitteena on kehittää merkittävin askelin työkulkua, menetelmiä ja toimintatapoja, jotta tärkeimmät suorituskyvyt puolitettaisiin tai kaksinkertaistettaisiin. (Tuominen, 2010, s. 13)

Tuloksena prosessien kehittämisestä voivat olla parantunut asiakastyytyväisyys (tuotetaan juuri sitä, mitä asiakkaan kanssa on sovittu), tuottavuus (suunniteltu tuotos tuotetaan aikaisempaa pienemmällä resurssien kulutuksella) tai nopeus (tuotetaan aikaisempaa lyhyemmässä ajassa tuotos), kasvanut kapasiteetti (samassa ajassa voidaan tuottaa aikaisempaa enemmän), parempi sopeutumiskyky (pystytään tuottamaan kysynnän mukaisesti eri määrä erilaisia tuotteita ja palveluita) tai parempi varmuus (täytetään asetusten, lain, terveyden, turvallisuuden ja ympäristön vaatimukset). (Tuominen, 2010, s. 13)

3.3 Prosessijohtaminen

Yrityksen toimintaa johdetaan kokonaisuudessaan prosessien ja niiden kehitysryhmien avulla. Tätä täydentävät teknologiasta ja ihmisten kehittämisestä vastaavat osastot. Yrityksen tavoitteena on kilpailijoita nopeampi kehittyminen parhaimpien kehitysmenetelmien avulla. (Tuominen, 2010, s. 123)

Talouselämän artikkelissa Heidi Hammarsten kirjoitti kärjistetyn kuvauksen siitä, mitä prosessijohtaminen tarkoittaa: prosessijohtaminen perustuu perusoletukseen, että työntekijä on tyhmä, yksinkertainen ja korvattavissa. Näin ollen työntekijän omaan ajattelukykyyn ei voi luottaa, tarvitaan kaavake ja ohjeistus siitä, miten asiat tulee hoitaa. Työntekijän ei tarvitse ottaa vastuuta tai käyttää omaa harkintakykyä. Riittää kun hän lukee ohjeet tai täyttää kaavakkeen. Jos työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaa, hänet on helppo korvata toisella työntekijällä. Prosessi huolehtii asiasta. (Hammarsten, 2011)

Hammarsten nostaa kärjistyksensä jälkeen artikkelissa esiin sen, että prosessien jatkuvan hiomisen sijaan on hyvä antaa työntekijöille vapaus ajatella ja kehittyä. Työelämässä törmätään tilanteisiin, joissa annetut ohjeet eivät aina sellaisenaan toimi. Työntekijät arvostavatkin sitä, että heitä kohdellaan yksilöinä. Työntekijöille tulee antaa vastuuta ja heillä tulee olla lupa tehdä myös virheitä. Menestyvät organisaatiot osaavatkin ottaa työntekijöistään yksilöinä eniten irti. (Hammarsten, 2011)

Yritys tarvitsee prosesseja tukemaan toimintaansa. Prosesseja kehittäessä yksilöiden rooli kuitenkin korostuu, sillä jokainen työntekijä voi edesauttaa organisaatiota toimimaan paremmin. Tätä ajatusta tukee myös seuraavan luvun Kaizen-menetelmä.

3.4 Kaizen: Jatkuva parantaminen

Kaizen on japanilainen termi, jossa KAI tarkoittaa muutosta ja ZEN parempaan. Kaizen-menetelmästä käytetään nimeä: jatkuva parantaminen. Kaizen on pitkäaikainen taktinen ja strateginen lähestymistapa, jossa organisaatiossa voidaan kokonaisvaltaisella parantamisella saavuttaa täydellisyys. Se merkitsee parannusta joka päivä, kaikkialla ja kaikkien toimesta. (Kaizen Institute, n.d.-a)

Kaizen-menetelmää on kehitelty vuosikymmenien ajan. Virallisesti se julkistettiin ja esiteltiin maailman laajuisesti 80-luvulla, jolloin Kaizen instituutin perustaja Masaaki Imai julkaisi menetelmästä suosituksen nimeltä ”Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success”. (Kaizen Institute, n.d.-b)

Kaizen-menetelmä tarkoittaa jatkuvaa, asteittaista parantamista. Normaali ajattelutapana voidaan pitää, että jos joku asia tai esine ei ole rikki, sitä ei tarvitse korjata. Kaizen-menetelmän valossa ajatustapa olisi: Jos asia tai esine ei ole rikki, älä huomioi sitä sillä se tulee rikkoutumaan jonain päivänä. Kaizen-menetelmällä seurataan ja tarkastellaan jatkuvasti toimintaa mahdollisten katastrofien estämiseksi. Työympäristöstä tulee luoda sellainen, jossa työntekijät tuntevat, että heitä tarvitaan, tuetaan, kuunnellaan ja arvostetaan yksilöinä. Työntekijöiden tulee tuntea ylpeyttä työstään ja heidän tulee saada palautetta työstään niin hyvässä kuin pahassa. Riskejä ja parannuksia tulee voida tehdä ilman pelkoa siitä, että asiat eivät onnistukaan. Ihmiset ovat yksityiselämässään todella luovia esimerkiksi puutarhanhoidon, sisustuksen tai valokuvauksen saralla, mutta kuinka usein tämä luovuus siirtyy myös työpaikalle? Johdolla on vastuu siitä, että luodaan yritys, jossa työntekijät voivat kasvaa ja menestyä. (Colenso, 2000, s. 5-6)

Jatkuva kehittäminen tarkoittaa väistämättä muutosta asenteessa, käytöksessä, työmenetelmissä sekä järjestelmien ja menetelmien kehittämisessä. Se koskee kaikkia ja vaatii kaikkien sitoutumista. Loppujen lopuksi se tuo mukanaan valtavan mahdollisuuden työelämän parantamiseen. Tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen, pelon karkottaminen yrityksestä, jokaisen auttaminen osallistumiseen kouluttautumiseen ja kehittämiseen niin, että jokainen tuntee itsensä tarpeelliseksi, arvostetuksi ja kannustetuksi. (Colenso, 2000, s. 22)

4 Hallittu muutos

Erilaiset organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös yrityksen prosesseihin. Tässä luvussa käydään läpi muutoksen perustyyppejä sekä muutosvastarintaan johtavia syitä. Luvussa esitellään kansainvälisesti tunnetun teoreetikon John Kotterin prosessimalli onnistuneeseen muutokseen. Johtamisen tärkeys korostuu entisestään yrityksen toimintaa uudistaessa. Luvussa esitellään myös Matti Alahuhdan havaitsemat johtamisen avainperiaatteet.

Hallittuun muutokseen liittyvä tietoperusta tuki opinnäytetyön tehtävää, sillä tietoja hyödynnettiin tutkimuksen toteutuksessa muun muassa työpajoja suunniteltaessa.

4.1 Muutos organisaatiossa

Organisaatio on sekä jatkuvasti muuntuva että itseään korjaava. Organisaatioiden muutoksia voidaan jaotella monella tavalla. Tässä kolme perustyyppiä, jotka kattavat pääosan tilanteista:

- 1) Vähittäinen muutos
- 2) Radikaali muutos
- 3) Fuusio-fissio

(Mattila 2011, s. 15-16)

Vähittäiset pehmeät muutokset tapahtuvat ajan myötä. Radikaalit muutokset etenevät rajuihin askelin ja toteutuvat selvinä nykäyksinä. Fuusio-fissiot ovat epäjatkuvia rajuja muutoksia, jotka usein hajottavat organisaation. Silloin organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa.

(Mattila 2011, s. 16-17)

Muutos on pysyvä olotila ja se vaatii koko työyhteisöltä sopeutumista ja uusiutumiskykyä. On oltava valmis omaksumaan uusia tietoja ja taitoja, jotta pysytään työmarkkinakelpoisina. Nopea oppiminen toimii yhtenä kilpailuetuna ja tämän säilyttääkseen organisaation on

jatkuvasti uudistuttava. Osaamisen kehittäminen toimii useassa organisaatiossa myös osana strategiaa. (Kauhanen, 2012, s.144)

4.2 Muutosvastarinta

Jotta mahdolliselta muutosvastarinnalta vältytään organisaatiota uudistaessa, tulisi henkilöstö ottaa mukaan jo muutosta suunniteltaessa. Henkilöstö ei sitoudu sellaiseen muutokseen, jota ei tiedosta, ymmärrä tai hyväksy.

Muutosvastarinnan käsitteestä on tullut niin sanottu ase, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Vastarinnasta syyllistetään esimerkiksi työntekijäporrasta ja esimiehiä. Tarkempaa arviointia tehdessä on kuitenkin huomattu, että uudistusten suurin este onkin lähempänä huippua oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos tyypillisimmin uhkaa viedä saavutettuja etuja sekä etenemismahdollisuuksia. (Mattila 2011, s. 20)

Huipun tuntumassa olevan keskijohdon vastarinta on luonnollista, koska organisaatorakenteisiin kohdistuvien uudistusten tavoitteena on lähes aina vähentää väliportaita ja hallintotehtäviä. Sen sijaan alempi työnjohto ja sitä seuraavat väliportaatt usein tukevat muutosta välittämällä ruohonjuuritason tietoa ja kriittisiä terveisiä ylempien tasojen päätöksenteon käyttöön. Tällainen osallistumisen halu tulkitaan helposti virheellisesti vastarinnaksi. (Mattila 2011, s. 21)

Suurin osa vastarinnasta lähtee kuitenkin ruohonjuuritason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. He ovat lähes aina vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. Näin ollen he pääsevät muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeän innostunutta toimintaa. (Mattila 2011, s. 21-22)

Kuvassa 3 on nähtävillä muutosvastarinnan lähteitä ja syitä, joita voidaan jaotella monella tavalla. Kattavan kuvan muodostamiseksi vaaditaan sekä ryhmän että yksilöiden tason huomioimista. (Mattila 2011, s. 22)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Väärinkäsitykset, tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä

(Tekijän laajentamana Kosonen & Buhanist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen 1999.)

Kuva 3. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila, 2011, s.22).

Muutosvastarintaa arvioitaessa tulee huomioida, että näkemysero on eri asia kuin konflikti muutosvastarintaa arvioitaessa. Näkemyserot ovat rakentavia ja vaativat selvittämistä sekä yhteensovittamista. Sen sijaan konfliktitilanteet kääntyvät helposti vastarinnaksi.

Yhteentörmäyksen syinä voivat olla taistelu vallasta, arvojen erilaisuus, tiedonsaannin rajoittaminen, avoimuuden vaatimus tai turvallisuuden kokeminen uhatuksi. (Mattila, 2011, s. 23)

Kansainvälisesti tunnetut muutosjohtamisen teoreetikot John Kotter ja Daniel Cohen ovat tunnistaneeet neljä toisiinsa liittyvää haittatekijää, joilla on usein taipumus pysäyttää alkava muutos:

- 1) Vallitseva itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarvetta ja syytä
- 2) Paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutosta toteuttaessa
- 3) Pessimistinen asenne, joka vaikuttaa myös muun yhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen
- 4) Avoin kieltäytyminen muuttumasta.

(Mattila, 2011, s. 24)

Edward Scheinin mukaan muutosvastarinnan taustatekijöinä voi erotella esimerkiksi selviytymis- ja oppimisahdistuksen. Kun paljastuu, että vanhaan tilanteeseen jääminen tulee aiheuttamaan selvää vahinkoa ja selviytymiseen vaaditaan ponnistelua, syntyy selviytymisahdistus. Oppimisahdistus taas liittyy uuden omaksumista, oppimista ja omia kykyjä kohtaan tunnettuun epäilyyn. Selviytymisahdistuksen pitää voittaa oppimisahdistus, jotta muutos henkilökohtaisella tasolla olisi mahdollinen. (Mattila, 2011, s. 24-25)

4.3 Muutosprosessi: Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessimalli

Vaikka tarvittavat muutokset tunnistettaisiin, ne saattavat silti jäädä toteuttamatta.

Edellisessä luvussa mainittiin muutosjohtamisesta tunnettu teoreetikko John P. Kotter.

Kotter on kuvannut muutoksen johtamista vaiheistettuna prosessina kahdeksan askeleen

mallin avulla. Prosessin kahdeksassa vaiheessa keskitytään muun muassa aikaisemmin esiteltyihin haittatekijöihin.

Jotta muutokset saadaan vietyä onnistuneesti läpi, tulee prosessimallin jokainen vaihe käydä etenemisjärjestyksen mukaisesti läpi. Uudistamisprosessin neljä ensimmäistä vaihetta käsittelevät nykytilan purkamista. Vaiheet 5-7 käsittelevät uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Viimeinen vaihe käsittelee uusien toimintatapojen juurruttamista yrityskulttuuriin, jotta niistä saadaan pysyviä. Kiire voi usein johtaa siihen, että vaiheita jätetään välistä tai ne käydään liian nopeasti läpi, jolloin muutostyötä ei välttämättä saada koskaan loppuun eikä saada aikaan pysyviä muutoksia. (Kotter, 1996, s. 19-20)

1. Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden ymmärtäminen

Muutokset eivät etene, jos yrityksessä vallitsee tyytyväisyys nykytilanteeseen ja muutoksia ei koeta välttämättömiksi. Vaaditaan usein rohkeita (jopa uhkarohkeita) toimia, jotta organisaatiossa saadaan muutokset tuntumaan välttämättömiltä. Työntekijät voidaan herätellä muutostarpeeseen jopa keinotekoisien kriisien avulla. (Kotter, 1996, s. 31-43)

2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

Muutoshankkeeseen tarvitaan sitä ohjaava tiimi, jonka kokoonpano on oikea. Ohjaavassa tiimissä tulee olla asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta. Kotter nostaa johtajuuden erityisen tärkeäksi ominaispiirteeksi, sillä asioiden ja ihmisten johtamisen avulla pidetään prosessi hallinnassa sekä luotsataan muutosta. (Kotter, 1996, s. 45-51)

3. Vision ja strategian laatiminen

Visio eli tulevaisuudenkuva on välttämätön, sillä jokaisen työntekijän tulee tietää muutosprosessin päämäärä. Se selkeyttää muutoksen yleisen suunnan, kannustaa oikeanlaisiin toimenpiteisiin (vaikka ne tuntuisivat vaikeilta) sekä auttaa koordinoimaan useiden yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Jos yritykseltä puuttuu hyvä visio, eivät viisas strategia ja looginen suunnitelma auta

työntekijöitä pääsemään sellaisiin toimenpiteisiin, joita mittavat muutokset tarvitsevat. Kotterin mukaan hyvä visio on kuviteltavissa ja toteutettavissa oleva, haluttava, joustava, hyvin rajattu ja helppo viestiä. (Kotter, 1996, s. 60-63)

4. Muutosviestintä

Erityisesti suurissa yrityksissä uusien suuntaviivojen ymmärtäminen ja niihin sitouttaminen on haastavaa. Vaikka muutosprosessin kolme ensimmäistä vaihetta olisi viety hyvin läpi, visiosta kertominen voi olla vaikeaa. Jotta uudistuminen ei kangertelisi esimerkiksi liian vähäisen tai epäjohtonmukaisen viestinnän vuoksi on hyvä kiinnittää viestinnässä huomiota muutamiin tehokkaan viestinnän perustekijöihin. Kotter mainitsee kirjassaan, että vision tehokkaan viestimisen perustekijöitä ovat yksinkertaisuus, esimerkit/kielikuvat/vertaukset, useiden foorumeiden käyttäminen, toisto, johtaminen esimerkin voimalla, näennäisten ristiriitojen selvittäminen sekä kaksisuuntainen viestintä eli antaminen ja ottaminen (Kotter, 1996, s. 73-76)

5. Henkilöstön valtuuttaminen

Vastuun ja valtuuksien siirtäminen työntekijöille on tärkeää. Esiin voi nousta kuitenkin erilaisia ongelmia henkilöstöä valtuuttaessa vision mukaiseen toimintaan. Esteinä voivat olla esimerkiksi viralliset rakenteet, tarvittavien taitojen puuttuminen, henkilöstö- ja tietojärjestelmät sekä hankalat esimiehet. Työntekijöillä tulee olla yhteinen, järkevä päämäärä, jonka toteuttamisessa edesauttavat visiota tukeva rakenne, järjestelmät, työntekijöiden valmentaminen sekä tarpeelliset toimenpiteet jarruttavien esimiesten kohdalla. (Kotter, 1996, 87-99.)

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Onnistumista tulee mitata myös lyhyellä aikavälillä, jotta nähdään, että prosessi etenee kohti onnistunutta muutosta. Uudistamishankkeen tulosten tulee olla näkyviä ja kiistattomia. Tärkeää on myös, että onnistuminen nivoutua selkeästi

kyseiseen muutoshankkeeseen. Lyhyellä aikavälillä suoritettavat parannukset luovat vahvistusta ja osoittavat, että tehdyt uhraukset ovat olleet kannattavia.

Myönteinen palaute myös kohentaa motivaatiota ja työmoraalia. Onnistumiset auttavat myös hienosäätämässä sekä jarruttavat epäilijöiden vastarintaa.

Näkyvät tulokset antavat myös liikevoimaa ja säilyttävät esimiesten uskon muutostyöhön. (Kotter, 1996, s. 105-107)

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten tuottaminen

Suurien muutosten läpivientiin menee usein pitkä aika ja se saattaa aiheuttaa väsymystä. Työ tulee kuitenkin saattaa loppuun hellittämättä vauhtia kesken kaiken, jotta taantumiselta vältyttäisiin. Muutoksen myötä saattaa syntyä uusia muutosta edellyttäviä osa-alueita, ja tämä saakin aikaan uusien projektien aloituksen. Muutoshankkeeseen kaivataan enemmän ihmisiä, jotta muutos saadaan toteutettua onnistuneesti. (Kotter, 1996, s. 116-125)

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen on tärkeää, jotta ei lipsuta vanhaan tapaan toimia. Muutoksesta puhuminen, ohjeistaminen ja sen esiintuominen hyvine puolineen edesauttavat juurtumista yrityskulttuuriin. Pitkäjänteinen ja sinnikäs muutosjohtaminen vaatiikin asioiden johtamisen lisäksi paljon ihmisen johtamista. (Kotter, 1996, s. 128-136)

4.4 Muutosjohtaminen

Yritys ei ole koskaan valmis, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Näin ollen myös yrityksen toiminnan on uudistuttava jatkuvasti ja jatkuva muutos on välttämättömyys. (Alahuhta ym., 2015, s. 30)

Kaikki alkaa tahdosta muutokseen. Muutosprosessilta voidaan odottaa hyviä tuloksia, kun muutostahtoa löytyy (Kotter, 2008, s. 17). Yrityksen tulee ylläpitää muutostahtoa sekä jatkuvaa muutosvalmiutta, jotta se voi ylittää loistaviin tuloksiin. Muutostahto ei kuitenkaan

pysy korkealla ilman tietoista vaikuttamista ja johtamista, ellei se ole osa yrityksen kulttuuria. Normaalisti kehityksen peruskulku lähtee muutostahdosta, joka johtaa menestykseen. Tämän jälkeen menestys taas johtaa itsetyytyväisyyteen viedessään mukanaan myös muutostahdon. (Kotter, 2008, s. 169-170)

Kuten aikaisemmin todettiin: yksi muutoksen haittatekijä voi olla itsetyytyväisyys nykytilanteeseen. Alahuhta (2015, s. 74) onkin maininnut muutosjohtamista käsitellessään osuvasti: ”Mieli pysyy nöyränä, kun ymmärtää, että koko ajan on uutta opittavaa.” Alahuhta esittelee kirjassaan havaitsemistaan viidestä johtamisen avainperiaatteesta. Nämä ovat:

1) Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet

Voidaan pitää hyvin todennäköisenä, että asiat on ajateltu perusteellisesti läpi, kun suunta ja tavoitteet on määritelty kirkkaasti. Visio toimii suunnan näyttäjänä pitkällä tähtäimellä ja erilaiset käynnissä olevat kehitysohjelmat muutamaksi vuodeksi nykyhetkestä alkaen. Tämä avainperiaate antaa myös henkilöstölle tiedon siitä, mitä kohti ollaan menossa ja kuinka yhteiset tavoitteet huomioidaan omassa työnteossa. Kun suunta on kirkas ja etenemisestä kommunikoidaan työntekijöille hyvin, on henkilökunnan vaikeissakin tilanteissa helpompi pysyä luottavaisena tulevaisuuden suhteen. (Alahuhta ym., 2015, s. 121-122)

2) Avoimuus ja suoruus

Tämä periaate olisi Alahuhdan mielestä hyvä pitää mielessä kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Organisaatioissa ilmenee usein politikointia, eli omien asioiden ja etujen ajamista yhteisten tavoitteiden ja edun kustannuksella. Ylimmän johdon ja avainhenkilöiden tulee katkaista tällainen toiminta heti selväsanaisesti, määrätietoisesti sekä näkyvästi. Johto näyttää esimerkkiä muille avoimuudesta ja suoruudesta, jotta kaikkia kannustetaan ja rohkaistaan tuomaan esiin erilaisia eroavia näkemyksiä tai huonojakin uutisia. (Alahuhta ym., 2015, s. 122-123)

3) Fokus

Kyky valita toiminta-alue, jossa yrityksellä on mahdollisuus kilpailuedun luomiseen sekä löytää toiminta-alue, jossa on hyviä markkinamahdollisuuksia. Alahuhta painottaakin, että se mitä tehdään, on tehtävä hyvin. (Alahuhta ym., 2015, s.123)

4) Yksinkertaisuus

Tämä periaate pätee Alahuhdan mukaan kaikkeen, mitä yrityksessä tehdään. Vision, strategian ja toimintatavan tulee olla yksinkertaisesti ja selkeästi määritetty. Jos asioita ei ole loppuun asti mietitty, ne ovat sekavia ja monimutkaisia. Sekavaa ja monimutkaista visiota tai strategiaa ei ymmärrä tai sisäistä kukaan, joten mitään ei myöskään tapahdu. (Alahuhta ym., 2015, s.124)

5) Oikea-aikaisuus

Oikea ajoitus voi parhaimmillaan erottaa voittajat muista, mutta oikea-aikaisuus on merkittävässä osassa myös ympäristön muuttuessa haastavaksi. Valppaana olevat yritykset osaavat arvioida tilannetta ajoissa oikein myös vaikeina aikoina ja kääntää vaikeudet mahdollisuuksiksi. (Alahuhta ym., 2015, s.125)

5 Ostotilausprosessin lähtötilanne

Tässä luvussa käydään läpi TAMKin tilaus- sekä ostolaskuprosessin lähtötilanne.

5.1 Tilaajaoikeudet

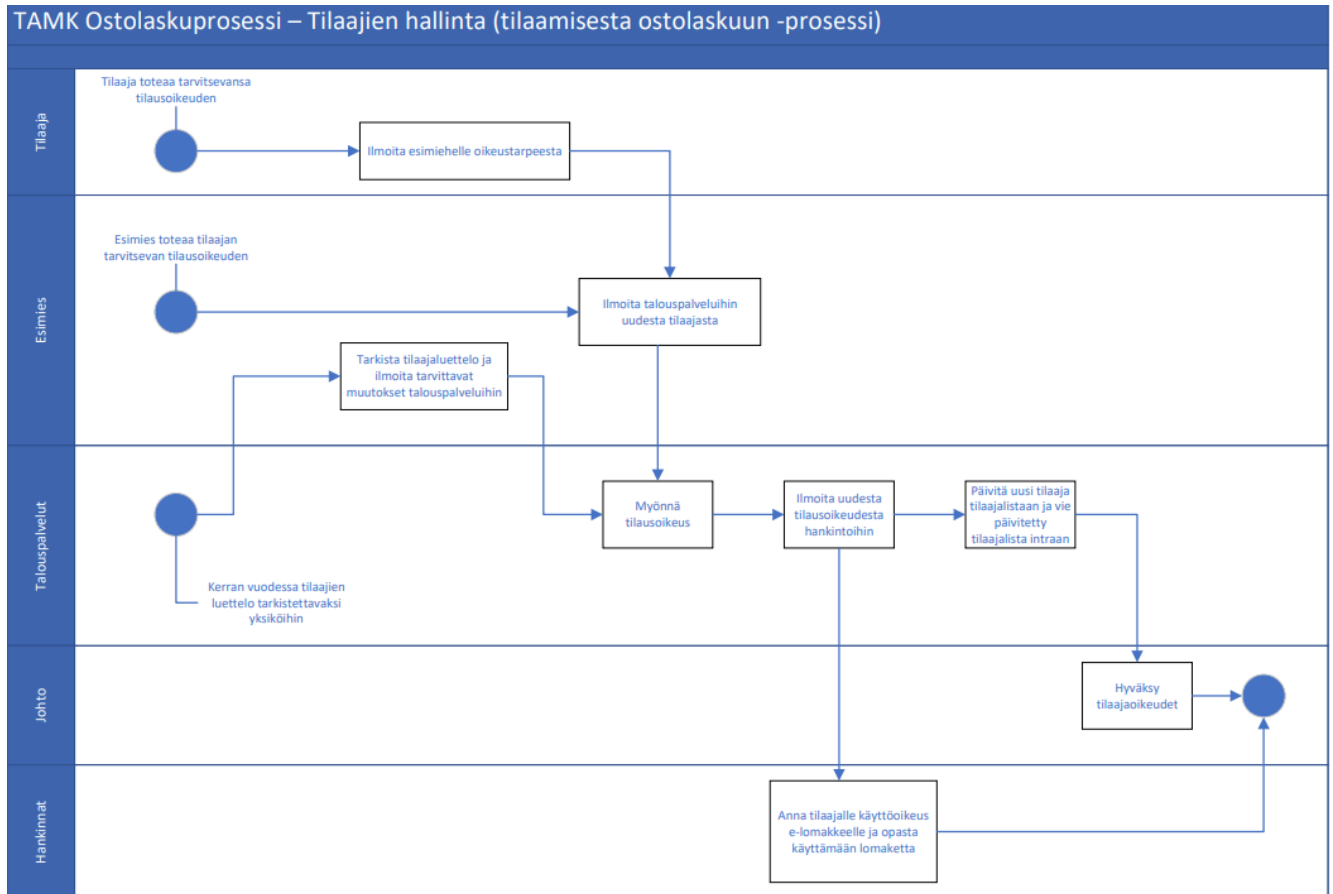
Hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa. Tampereen ammattikorkeakoulu Oy on julkisista hankinnoista annetun lain mukainen hankintayksikkö. TAMKin hankintoja ohjaa julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö sekä siihen liittyvä oikeuskäytäntö. Hankinnoissa hyödynnetään ensisijaisesti valmiiksi kilpailutettuja sopimuksia hankinnan arvosta riippumatta. Hankintojen tulee palvella ammattikorkeakoulun tuloksellista toimintaa sekä resurssien tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttöä. Hankinnat toteutetaan korkeakoulun arvot ja niistäkin riippumatta ympäristönäkökohdat huomioon ottaen. Hankinnoissa pyritään markkinoilla olevan kilpailun hyödyntämiseen ja noudatetaan ehdokkaiden ja tarjoajien tasapuolista ja syrjimätöntä kohtelua sekä julkisuuden ja avoimuuden periaatteita. Hankinnoissa kohdellaan tarjoajia syrjimättömästi ja tasapuolisesti sekä toimitaan avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen käyttäen hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet. (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2020)

TAMKin taloussäännössä linjataan, että talousarvion investointiohjelmaan kuuluvat hankintapäätöksen ja hankintaan liittyvät asiakirjat tekevät sekä allekirjoittavat EU-kilpailuttamisrajan ylittävien osalta rehtori, toimitusjohtaja ja muilta osin varatoimitusjohtaja. Käyttötaloushankintojen osalta hyväksyjät ja nimenkirjoittajat ovat nähtävillä kuvassa 4. (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2020)

Rehtori, toimitusjohtaja	EU-kilpailuttamisrajan ylittävät. (Tavara- ja palveluhankinnat 214 000 e 1.1.2020 alkaen)
Varatoimitusjohtaja	Kansallisen kilpailuttamisrajan ylittävät, mutta EU-kilpailuttamisrajan alittavat
Vararehtorit, Henkilöstöjohtaja	Kansallisen kilpailuttamisrajan alittavat. (Tavara- ja palveluhankinnat 60 000 e 1.1.2017 alkaen)
Muut kuin yllämainitun ryhmän budjettivastuulliset	alle 15 000 €

Kuva 4. Käyttötaloushankintojen hyväksyjät ja nimenkirjoittajat (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2021).

Tilauksia TAMKin nimiin voi tehdä ainoastaan henkilö, jolle on myönnetty tilaajaoikeudet TAMKissa. Henkilöt, joilla ei ole tilausoikeutta, tekevät tilauksen tehtäväalueensa tilaajan kautta. Projektipäälliköt saavat automaattisesti oikeuden tehdä tilauksia omaan projektiinsa (euromääräiset hankintarajat huomioiden). Kustannuspaikoille tilausoikeuden nimeää kunkin kustannuspaikan hyväksyjä. Kuvassa 5 käydään läpi TAMKin tilausoikeuksien hallintaprosessia. Talouspalvelut lähettävät aina vuodenvaihteessa hyväksyjille kustannuspaikkakohtaiset tiedot tilaajista ja kysyvät, ovatko tiedot ajan tasalla. Kun listaus on saatu päivitettyä kokonaisuudessaan, lähetetään se allekirjoitettavaksi varatoimitusjohtajalle. Vuoden aikana tapahtuvista muutostarpeista pyydetään olemaan yhteydessä talouspalveluihin. Talouspalvelut ylläpitävät kyseistä listaa TAMKin sisäisillä Intranet-sivuilla, jotta ajantasainen lista on aina saatavilla. Hankintapalvelut hyödyntävät tätä listausta antaessaan oikeudet tilausten e-lomakkeille.



Kuva 5. TAMK tilaajien hallinta (Tuni, henkilökohtainen tiedonanto, 19.2.2021)

Tilaajien lukumäärä oli työpajoja järjestäessä yhteensä 214, joista 88 oli projektipäälliköitä. Vertailutiedoksi mainittakoon, että TAMKin palveluksessa oli 31.12.2019 toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa 637 henkilöä ja määräaikaisessa työsuhteessa 180 henkilöä (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2019). Vuonna 2019 henkilöstön lukumäärä on ollut siis yhteensä 817 henkilöä. Tilaajien lukumäärä on vuosittain pysynyt melko samana, joten voidaan laskea, että tilaajaoikeus on 26%:lla TAMKin henkilöstöstä.

5.2 Tilausprosessi

TAMKissa ei ole käytössä virallista tilausjärjestelmää, johon esimerkiksi rajattu kohderyhmä pääsee syöttämään tilauksen ja joka lähtisi automaattisesti järjestelmästä löytyvälle toimittajalle sähköisesti. TAMKissa on tehty E-lomake-editori nimisellä ohjelmalla toteutettu lomake tilausten seuranta varten. Kaikista tilauksista tulee täyttää tilausten e-lomake.

Tilauslomaketta käytetään sekä tavaran että palvelun tilaamiseen. Ravintolatilauksille on oma e-lomakepohja. Molemmilla tilausten e-lomakkeilla on ilmoitettava tilaukseen liittyvät tiedot (tilauksen tekijä, toimittaja, viitetiedot laskulle, tilatut tuotteet/palvelut/tarjoilut ja näiden hinnat, tilauksen loppusumman, tavaran/palvelun vastaanottajan tiedot ja tarjoiluissa näiden lisäksi vielä tarjoilupaikka, osallistujat, tilaisuudenaihe ja -ajankohta). E-lomakkeelta saa tallennettua tilausdokumentin, joka sisältää kaikki tilauksen tiedot. Tilausdokumentti sisältää myös TAMKin laskutustiedot. Tilausdokumentin voi lähettää sähköpostin liitteenä toimittajalle tilausta tehdessä. Tilauslomake tulee täyttää, vaikka hankinnasta olisi myös erillinen sopimus (tilauslomaketta ei silloin tarvitse lähettää toimittajalle). Täytetty tilaus tallentuu e-lomake -ohjelmaan ja se saa tallennuksen yhteydessä yksilöivän e-lomakkeen tilausnumeron.

Kun tavara/palvelu on saatu, tulee vastaanottotiedot täyttää kyseisen tilauksen raporttiosiolle e-lomake -ohjelmassa. Vastaanottomerkinnöissä ilmoitetaan tavaran/palvelun vastaanottaja, vastaanotto päivämäärä, tieto mahdollisesta jälkitoimituksesta ja muut mahdolliset lisätiedot.

Ostolaskun asiatarkastaja pääsee katsomaan e-lomake -ohjelmaan tehtyjä tilauksia ja vastaanottotietoja. Mikäli lasku vastaa tehtyä tilausta ja tuotteet on vastaanotettu laskun voi tiliöidä oikeille kirjanpidon kustannuskohdisteille. Tämän jälkeen laskun voi välittää ostolaskuprosessin mukaisesti hyväksyjälle hyväksyttäväksi, jonka jälkeen lasku menee eräpäivän mukaisesti maksuun. Asiatarkastaja merkitsee myös tilausten e-lomakkeelle asiatarkastusmerkinnät eli asiatarkastuspäivämäärän, laskun loppusumman sekä mahdolliset lisätiedot.

Tilausten e-lomakkeen pääsee täyttämään kuka vain TAMKilainen, mutta tallennettuja tilauksia pääsevät tarkastelemaan ainoastaan henkilöt, joille on annettu tähän oikeudet. Tilaajille annetaan nämä oikeudet, jotta he pääsevät merkitsemään vastaanottomerkinnän tekemälleen tilaukselle. Asiatarkastajilla on myös oikeudet tarkastella tehtyjä tilauksia, jotta he voivat etsiä sieltä heille saapuneisiin laskuihin liittyviä tilauksia ja merkitä tänne asiatarkastustiedot.

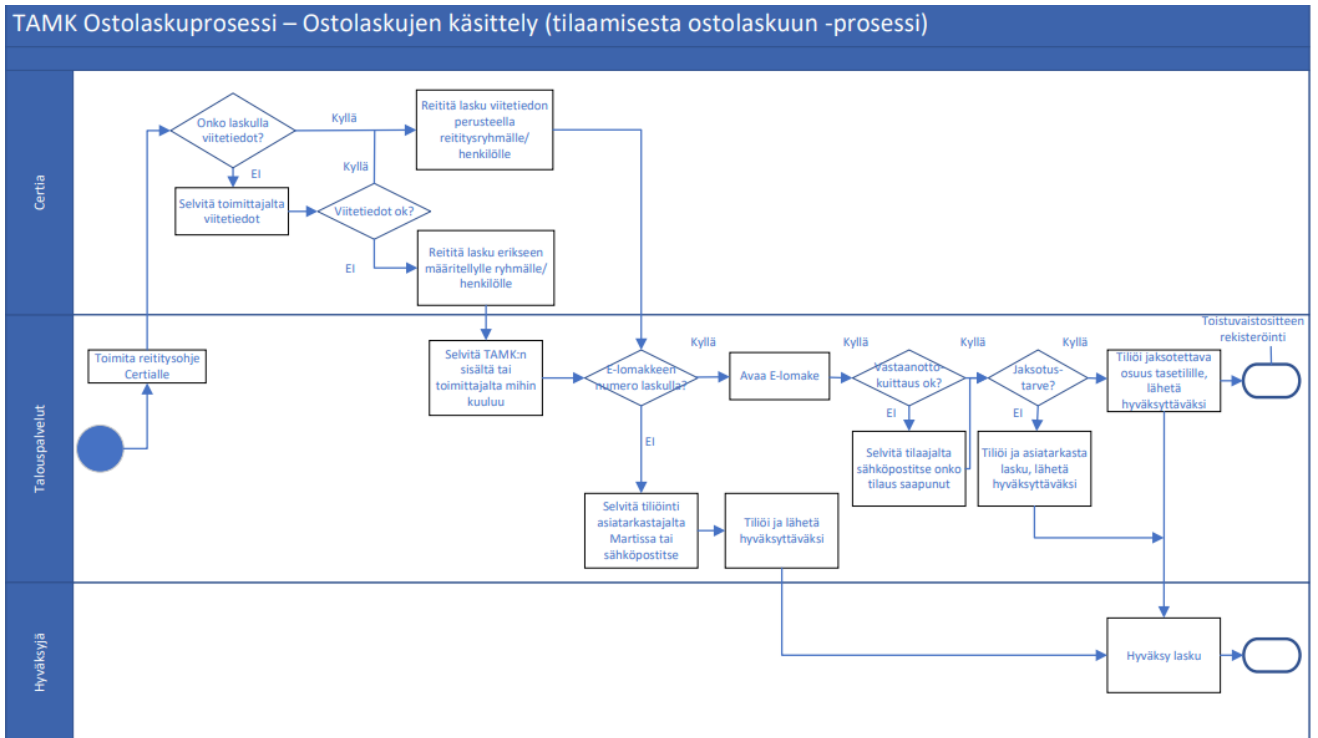
5.3 Ostolaskuprosessi

TAMK käyttää ostolaskujen käsittelyssään Certian SAP-pohjaista Martti-järjestelmää. Martin kautta ostolaskut kierrätetään ostolaskuprosessin mukaisesti asiatarkastajilla ja hyväksyjillä. Certia huolehtii ostoreskontran hoidosta.

Ostolaskut vastaanotetaan Martti -ostolaskujärjestelmään Certiassa verkkolaskuina. Kotimaisilta toimittajilta ei oteta vastaan paperisia laskuja (eikä sähköpostitse välitettyjä laskuja). Paperilaskut palautetaan toimittajille ja heitä ohjeistetaan verkkolaskun tai laskuportaalin käyttöön. Mikäli toimittajan ei ole mahdollista lähettää verkkolaskua laskutusjärjestelmästä, tulee toimittajan lähettää lasku maksuttoman laskuportaalin kautta. Certian tarjoaman toimittajaportaalin kautta on mahdollista tehdä ja toimittaa laskuja sähköisessä muodossa. Verkkolaskujen etuja on monia, muun muassa se, että ne saapuvat perille nopeasti ja laskut ehtivät paremmin maksuun ajallaan.

Paperisena tai sähköpostitse toimitettuja laskuja otetaan vastaan vain ulkomaisilta toimittajilta. Nämä ostolaskut skannataan Certian toimesta sähköiseen muotoon ja lisätään Martti -järjestelmään. Ulkomaiset toimittajat saavat halutessaan käyttää laskuportaalia.

Kuvassa 6 käydään läpi ostolaskujen käsittelyyn liittyvä prosessi. Certia välittää käsiteltävät laskut TAMKin asiatarkastajille. TAMK ylläpitää reitityslistaa, josta selviää kunkin asiatarkastajan tarkastamat kustannuskohdisteet (kustannuspaikka/ projektinnumero/ investointinnumero). Ostolaskulla näkyvän numeraalisen viitetiedon (kirjanpidon kustannuskohdisteen) mukaan lasku välitetään oikealle asiatarkastajalle. Certian vastuulla on muun muassa laskun perustietojen tarkastaminen (toimittajan tiedot, eräpäivä, maksuehdot, kirjauspäivä) ennen laskun kiertoon lisäystä. TAMKin asiatarkastajan vastuulla on tarkistaa laskun oikeellisuus, kuinka kulu liittyy TAMKin toimintaan ja onko lasku tilauksen mukainen. Asiatarkastaja huolehtii, että kulu kirjataan kirjanpitoon oikealle kuukaudelle. Kun asiatarkastaja on tiliöinyt laskun oikeille kirjanpidon kustannuskohdisteille, hän välittää laskun hyväksyttäväksi viralliselle hyväksyjälle (hyväksymisvaltuuksien mukaisesti). Kun hyväksyjä on hyväksynyt laskun, se siirtyy kirjanpitoon muodostaen oman tositemumeron. Certia huolehtii laskun maksuunpanosta laskun eräpäivän mukaisesti.



Kuva 6. TAMK ostolaskujen käsittely (Tuni, henkilökohtainen tiedonanto, 19.2.2021)

TAMKin taloussäännössä mainitaan, että rehtori, toimitusjohtaja hyväksyy johtoryhmän jäsenten sekä omien alaistensa kululaskut. Muut kululaskut hyväksytään vahvistetun hyväksyjälistan mukaisesti. Laskujen yleishyväksyjät ja hyväksyjät päättää varatoimitusjohtaja. (Tuni Intranet, henkilökohtainen tiedonanto, 2020) TAMK ylläpitää asiatarkastajista, tilaajista ja hyväksyjistä listaa, jonka mukaan kululaskuja kierrätetään. Listausta päivitetään jatkuvasti vuoden aikana tulevien muutosten mukaisesti. Ajantasainen lista löytyy TAMKin Intranet-sivuilta. Lista lähetetään joka viikko myös Certiaan.

Martti järjestelmän kautta maksetaan ostolaskuja yrityksille ja yhteisöille. Yksittäisiin kassamaksuihin (muun muassa yksityishenkilöille) TAMKissa käytetään myös Marttia. Näistä maksuista täytetään Certian laatima maksulomakepohja. Nämä maksut kiertävät Martissa normaalin prosessin mukaisesti, eli asiatarkastajan ja hyväksyjän kautta.

Lopullisen maksatusajon hoitaa Certia.

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Teoriapohjan lisäksi materiaalia tutkimukseen kerättiin tilaajatyöpajojen keskusteluista, työpajojen jälkeen lähetetyn palautelomakkeen avulla sekä hyödynnettiin Certian keräämää aineistoa TAMKille saapuneista puutteellisista ostolaskuista. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan syvällisesti TAMKin ostotilausprosessia.

6.1 Tutkimuksen tausta

TAMKin laskutusosoite muuttui joulukuussa 2019. Toimittajille lähetettiin yleinen tiedote TAMKin laskutustietojen muutoksesta marraskuussa 2019. Tiedote lähetettiin sähköpostitse sellaisille toimittajille, joilta oli tullut TAMKille useampi kuin yksi lasku. Postin lakko vuoden 2019 lopussa vaikutti tiedotteiden lähetystapaan. Lakon vuoksi tiedotteita ei lähetetty paperipostin mukana vaan sähköpostitse. Kirjanpitojärjestelmän toimittajatiedoista löytyvien osoitetietojen rinnalle etsittiin toimittajien sähköpostiosoitteet.

Vuoden 2020 alusta alkaen muuttuivat myös TAMKin kaikki kirjanpidon kustannuskohdisteet (muun muassa projektinumerot, kustannuspaikat, tilausnumerot ja investointinumerot).

Opinnäytetyön aihe alkoi hahmottua kevään 2020 aikana, kun havaittiin tarve tilausprosessin tarkasteluun sekä tilaajien ohjeistamiseen tapahtuneiden muutosten myötä. TAMKiin saapui paljon ostolaskuja vanhoilla laskutustiedoilla sekä ilman tarvittavia viitetietoja. Epäselvät, virheellisillä tiedoilla tulleet ostolaskut aiheuttavat ylimääräistä työtä ja kustannuksia niin tilaajalle kuin toimittajalle. Tilaajan tulee varmistaa, että toimittaja saa tarvittavat laskutus- ja viitetiedot laskutusta varten jo tilausvaiheessa. Ostolaskujen käsittely helpottuu ja nopeutuu, kun tilaukseen liittyvältä laskulta löytyy kaikki tarvittavat tiedot. TAMK teki vuoden 2020 aikana yhdessä Certian kanssa päätöksen, että puutteellisin tiedoin toimitetut laskut tullaan jatkossa palauttamaan lähettäjälle. Tämän toimintatavan käyttöönotto suunniteltiin keväälle 2021. Jotta uusi toimintatapa on kannattava ottaa käyttöön, tulee epäselvien laskujen lukumäärät saada pienenemään. Lisäksi on varmistettava, että tilaajat toimivat oikein tilausvaiheessa.

Jotta päästään käsitykseen, kuinka paljon TAMKille tulee puutteellisia ostolaskuja, tulee näiden lukumääriä ja sisältöjä seurata. Päätettiin, että Certia seuraa puutteellisin tiedoin saapuneita ostolaskuja kevästä 2020 alkaen. Certia lupasi kerätä puutteellisten ostolaskujen tiedot exceliin ja lähettää tämän TAMKiin tarkemmin tutkittavaksi.

Puutteellisten laskujen tarkastelun lisäksi TAMKin tilaajat tuli saada tietoisiksi tapahtuneista muutoksista ja niiden vaikutuksista tilaustyöhön. Vuoden 2020 alussa pidettiin yleisiä talouden infotilaisuuksia, joissa käytiin läpi vuodenvaihteen muutoksia. Tilaisuuksissa käsiteltiin muuttuneiden kustannuskohdisteiden ja laskutustietojen lisäksi muitakin muutoksia kuten talouden, matkojen ja henkilöstöhallinnon järjestelmämuutokset. Infotilaisuudet sisälsivät paljon asiaa ja näihin oli vapaa pääsy. Tilaisuudessa oli paikalla henkilöitä erilaisten työtehtävien parista. Tilaajien kohderyhmä ei välttämättä ollut paikalla tilaisuuksissa, sillä kutsua ei kohdistettu suoraan heille. Tilaisuudessa ei nostettu erikseen esiin tilaajien näkökulmaa ja kuinka muutokset vaikuttavat nimenomaan tilaustyöhön. Ei voitu olla varmoja, olivatko tiedot muutoksista siirtyneet tilaajatasolle ja oliko ne sisäistetty oman työn kannalta oikein. Ajatus koulutustilaisuuden järjestämisestä sekä kirjallisen ohjeen laatimisesta vahvistui. Tilaajilta ei ole aikaisemmin kerätty kommentteja tai palautetta tilausprosessista, joten prosessia tarkasteltaessa haluttiin huomioida myös tilaustyötä tekevien henkilöiden palautteet.

Tutkimuskysymyksiä pohdittaessa tärkeimmäksi kaikista korostui kysymys siitä, kuinka prosessia voidaan kehittää. Tämän rinnalle rajattiin kaksi alakysymystä: Onko prosessissa ongelmakohtia? Kuinka valmis prosessi jalkautetaan käytäntöön?

6.2 Työpajat tilaajille

Tilausprosessia ei ole varsinaisesti valtuutettu TAMKissa tällä hetkellä kenellekään henkilötasolla. Tästä ovat vastanneet yhdessä talous-, projekti- ja hankintapalvelut, sillä prosessin omistajuus on kyseisellä yksiköllä. Ostolaskuprosessi kuuluu talouspalveluille ja hankintaprosessi hankintapalveluille, mutta tilaajaprosessi on jäänyt ikään kuin tähän väliin, ja selkeää vastuunjakoä tämän osalta ei ole tehty. Tilaajaprosessi on toki haastava luokitella talouden tai hankinnan alle, sillä tämä liittyy olennaisesti molempiin.

Tilaaajille kohdistettua koulutusta ei ole TAMKissa aikaisemmin järjestetty ja esimerkiksi tilausten e-lomakkeen täyttämisestä ei ole järjestetty aikaisemmin koulutusta.

Henkilökohtaistakoulutusta on aina saanut, kun sitä on pyydetty. Tilaaajille on tehty aikaisemmin talouden laatima tilaajaohje, jota ei ole päivitetty kolmeen vuoteen. Vanhaa ohjetta ei ole järjestelmällisesti välitetty uusille tilaaajille, sillä tilaajien ohjeistaminen ei varsinaisesti ole ollut kenenkään vastuulla.

Keväällä 2020 tiedostettiin, että ostolaskuilla olevat tiedot tulisi saada kuntoon. Keväällä alkanut koronaepidemia vaikutti kuitenkin myös TAMKin talouspalveluissa työtehtävien priorisointiin, ja tilaajaprosessi jäi taka-alalle. Käsittely päätettiin siirtää syksyyn, jolloin koko prosessi tulisi ajan kanssa käydä läpi ja työstää ohje rauhassa.

Elokuussa 2020 opinnäytetyön kirjoittaja nosti tilaajaprosessin sujuvoittamisen uudestaan esiin ja kutsui koolle palaverin pienellä kokoonpanolla (ostolaskujen perustietoprojektissa mukana olleet kaksi henkilöä sekä talouspäällikön). Palaverissa ideoitiin järjestettäviä koulutuksia ja keskusteltiin tilaaajille laadittavasta ohjeesta. Ohjeen laatimisessa olisi tärkeää kartoittaa tilaustyötä tekevien palautteet nykyisestä prosessista sekä selvittää mahdolliset kehitystarpeet prosessiin heidän tarpeensa huomioiden. Tavoitteena oli myös kiinnittää huomioita sellaisiin kohtiin, jotka ovat mahdollisesti epäselviä tilausprosessin osalta, jotta ne tulisi huomioitua ohjeen sisällössä. Tässä vaiheessa mietittiin myös tilaaja- ja hankintakoulutusten yhdistämistä. Syyskuun aikana kuitenkin selkeentyi, että olisi hyvä pitää erilliset koulutukset tilaus- ja hankintaprosessista, sillä läpikäytävää asiaa olisi paljon. Hankinnoista oli pidetty aikaisemmin tunnin mittaisia infotilaisuuksia (muun muassa vuoden 2019 aikana). Hankinta-infojen sisältö keskittyi hankinnan toteutukseen, kilpailutukseen, hankintavaltuuksiin, sopimustoimittajiin, suoramarkintaan, tilaajavastuulakiin sekä huomioitaviin asioihin euromääräisesti erilaisissa hankinnoissa. Tunnin mittainen koulutusaika oli koettu hyväksi hankintoihin liittyen. Yli tunnin mittaista koulutusta on hyvä välttää, jotta osallistujien mielenkiinto pysyy yllä. Päädettiin järjestämään kaksi erillistä koulutusta: tilaamisesta ja hankinnoista. Koronatilanteen huomioiden tilaisuudet päätettiin toteuttaa Microsoft Teams -yhteistyöalustan avulla.

Tilajakoulutukset sovittiin syys-lokakuun vaihteeseen ja hankintainfot loka-marraskuun vaihteeseen. Tilajakoulutuksen kutsut lähetettiin ainoastaan nimetyille tilaaajille.

Hankintainfoon kutsu lähti tilaajille, mutta tämän lisäksi tilaisuus oli kaikille avoin, joten tästä infotilaisuudesta laitettiin Intraan yleinen kutsu. Sovittiin, että tilaajille järjestettävästä tilaisuudesta käytetään koulutuksen sijaan nimeä työpaja. Työpajatyöskentelyyn päädyttiin, sillä ajatuksena oli tilausten e-lomakkeen täyttämisen harjoittelu tilaisuuden aikana.

Kun tämä jako tilaisuuksista oli saatu tehtyä, talouspäällikkö nimesi tilaajatyöpajoihin talous-, projekti- ja hankintapalveluista opinnäytetyön tekijän lisäksi kuusi henkilöä mukaan. Mukaan valittiin henkilöitä eri osaamisalueilta. Näin työpajan materiaalia työstäessä tuli huomioitua mahdollisimman hyvin eri näkökulmat. Varmistuttiin myös siitä, että tilaisuudessa on ammattilaisia eri osa-alueilta vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin. Mukana oli kaksi henkilöä, jotka vastasivat projektien näkökulmasta työpajassa, yksi investointien osuudesta, yksi luottokorttien kautta tehtävistä tilauksista, kaksi tilausten e-lomakkeesta ja hankintojen osuudesta. Kirjoittaja oli vetovastuussa. Hän vastasi myös tilaisuuden organisoinnista. Työryhmä valmisteli powerpoint -materiaalin työpajaan ja sopi tarkemmin esiintymisaikataulusta ja puheenvuoroista. Sovittiin, että edetään ensin powerpoint esityksen mukaisesti ja lopuksi käydään tilausten e-lomakkeiden täyttöä ja käyttöä läpi. E-lomake jätettiin viimeiseksi, sillä sen käyttöön liittyen ajateltiin tulevan kysymyksiä. Esitys käytiin läpi aikaa ottaen, jotta saatiin käsitys aikataulussa pysymisestä. Aikatauluun pyrittiin jättämään väljyyttä, jotta keskustelulle jäisi tilaisuudessa aikaa. Sovittiin, että kaksi nimettyä henkilöä kirjaa ylös kommentit, joita tilaisuudessa mahdollisesti saadaan. Näin kaikki kommentit kokonaisuudessaan tulee käytyä läpi tilaisuuksien jälkeen. Tilaisuuden tallentamista mietittiin, mutta ajatus hylättiin. Tilaisuuksista toivottiin mahdollisimman vuorovaikutteisia. Pohdittiin, jättääkö joku mahdollisesti kysymättä tai kommentoimatta tilaisuudessa sen takia, että tilanteesta tehdään tallenne, johon hänen kommenttinsa tallentuu. Työryhmä pohti myös kameran auki pitämistä tilaisuudessa, jotta työryhmän jäsenet tulisivat tutuiksi tilaajille. Tämä ei saanut kannatusta. Päädyttiin siihen, että kirjoittajan, tilaisuuden vetäjänä on hyvä pitää alussa kuitenkin kamera päällä. Näin tilaisuus ei ole niin sanotusti täysin kasvoton ja työryhmää olisi ehkä helpompi lähestyä tilaisuudessa erilaisilla kysymyksillä.

TAMKin nimetyille tilaajille järjestettiin kaksi samansisältöistä työpajaa. Nimetyille tilaajille lähetettiin kalenterikutsu molempiin tilaisuuksiin. Tilaisuudet järjestettiin 29.9.2020 ja 6.10.2020 etänä Teams-ohjelman välityksellä. Kutsussa mainittiin, että se on lähetetty

TAMKin nimetyille tilaajille. Kutsussa kerrottiin myös vuodenvaihteessa tapahtuneet muutokset, jotka olennaisesti liittyvät tilaustyöhön. Työpajan sisältö avattiin kutsussa seuraavasti:

- Vuoden vaihteen muutokset
- Tilaajaoikeudet
- Tilaajaohje
- Laskutustiedot
- Laskun viitetiedot
- Tilauksen e-lomakkeen ja raporttiosion käytön opastus
- Projekteihin liittyvissä tilauksissa huomioitavaa

Kutsussa mainittiin myös parhaillaan työstettävästä tilaajaohjeesta, johon on tarkoitus kerätä kootusti kaikki olennaiset tiedot tilauksia koskien. Kerrottiin, että tilaajilta tuleva palaute ja kommentit tilausprosessista ovat merkittävässä osassa ohjetta laatiessa. Työpajassa rohkaistiin myös kysymään tilaamisesta ja nostamaan esiin mahdollisia ongelmakohtia tilaajan näkökulmasta. Kysymyksiä ja kommentteja oli mahdollista lähettää etukäteen sähköpostitse.

Tilaajien lukumäärä oli työpajoja järjestäessä yhteensä 214 henkilöä, joista 88 oli projektipäälliköitä. Kirjoittaja tallensi Teamsin kautta osallistujatiedot kummassakin työpajassa, jotta nähtiin toteutuneet osallistujamäärät. 29.9. työpajaan osallistui 84 henkilöä ja 6.10. työpajaan 52 henkilöä. Edellä mainituissa luvuissa ei ole mukana työpajaa järjestäneet seitsemän henkilöä. Osallistujia oli työpajoissa yhteensä 136. TAMKin tilaajista 64% pääsi osallistumaan kyseisiin työpajoihin. Työryhmä oli todella tyytyväinen osallistumisprosenttiin. Tilaisuuden järjestämistapa, eli etänä järjestetty työpaja vaikutti varmasti positiivisesti osallistumisvolyyymiin. Etäkoulutuksiin voi olla aikataulullisestikin helpompi osallistua kuin fyysisesti paikan päällä järjestettäviin koulutuksiin.

Tilaisuuksissa saatiin paljon kysymyksiä, kommentteja ja palautetta. Näitä tuli suullisesti sekä Teamsin chat-kanavan kautta. Kaikkiin ei ehditty vastata tilaisuuden aikana. Kirjoittaja ilmoitti tilaisuuksissa, että kaikki kysymykset käydään läpi ja näistä koostetaan vastauksineen yhteenveto. Ilmoitettiin, että tilaisuuden materiaali sekä yhteenveto kysymyksistä ja

vastauksista lähetetään kaikille tilaajille (riippumatta siitä oliko päässyt osallistumaan työpajaan). Työryhmä jäi vielä tilaisuuden päätyttyä Teamsiin, jolloin tilaajat saivat halutessaan jäädä vielä jäädä esittämään kysymyksiä. Muutamia hyviä keskusteluita käytiinkin vielä tilaajien kanssa virallisen työpajan päätyttyä (muun muassa sopimukseen perustuviin laskuihin liittyen).

Tilaisuudet sujuivat hyvin niin tilaajien kuin työryhmän mielestä. Aikataulussa pysyttiin. Työpajoissa saatiin hyviä kysymyksiä, palautteita sekä hyvää keskustelua tilaamiseen liittyen. Vuorovaikutus tilaajien kanssa olikin tilaisuuksien tärkein tavoite välitetyn tiedon ohella.

6.3 Työpajojen anti: saadut kysymykset, kommentit ja palautteet

Kirjoittaja lähetti kalenterikutsut omasta henkilökohtaisesta sähköpostiosoitteestaan ja sai sähköpostitse viestejä tilaamiseen liittyen jo ennen työpajoja (sekä tämän jälkeen). Ennen työpajoja kolmelta henkilöltä tuli viesti, että he eivät tietääkseen ole tilaajia ja pohtivat osallistumistarvettaan työpajoihin. He ilmoittivat, että eivät ole tällaisia oikeuksia hakeneet ja ihmettelivät, miksi heille on ne myönnetty. Nämä kolme henkilöä olivat projektipäälliköitä, joten heillä oli oikeus tilaamiseen hallinnoimansa projektin osalta. Kirjoittajan mielestä oli mielenkiintoista huomata, että tilaajaoikeudet eivät ole selkeitä. Tilajaoikeuden omaava henkilökään ei ole välttämättä tietoinen tilaajaroolistaan. Työpajassa sai myös havaita, että tilaajaoikeudet aiheuttivat kysymyksiä. Työpajan powerpoint -materiaalissa käytiin läpi, mistä TAMKin tilaajalista löytyy sekä se, kuinka oikeudet myönnetään. Listan sijainti näytettiin TAMKin Intranet-sivuilta vielä erikseen työpajassa. Tästä huolimatta molemmissa työpajoissa kysyttiin muutamaan otteeseen, mistä TAMKin tilaajalista löytyy, kuinka tilaajaoikeudet saa ja kuka ne voi saada (täytyykö tilaajan olla esimerkiksi päällikötason tehtävissä).

Työpajassa saatiin hyvin palautteita ja kysymyksiä, mutta kirjoittaja halusi lähettää työpajaan osallistuneille henkilöille vielä erillisen palautekyselyn. Kirjoittaja hyödynsi tallentamaansa osallistujalista palautelomakkeen lähettämässä työpajoihin osallistuneille henkilöille. Ensin ajatuksena oli lähettää vapaamuotoinen palautekysely sähköpostitse. Kirjoittaja päätyi kuitenkin tekemään sähköisen palautelomakkeen e-lomake -ohjelmalla, koska sähköpostilla annettua palautetta ei olisi voinut nimettömästi lähettää vastaamalla sähköpostiin.

Palautelomakkeen avulla oli mahdollista antaa palautetta nimeään ilmoittamatta. Nimettömänä annettu palaute voi olla suurempaa ja totuudenmukaisempaa kuin omissa nimissä annettu. Palaute voi myös jäädä antamatta, jos mahdollisuutta nimettömälle palautteelle ei anneta.

Palautelomaketta tehdessä tuli ottaa huomioon useita tärkeitä näkökulmia. Kysymyksiä voidaan laatia eri tavoilla, mutta yleisimmin käytössä ovat kolme seuraavaa muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin (eli skaaloihin) perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja annetaan tila vastausta varten. Monivalintakysymyksissä on annettu valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yhden tai useamman. Monivalintakysymyksissä on myös mahdollista esittää avoin kysymys seuraavan vaihtoehdon tapaan: Joku muu, mikä? Tällaisen kysymyksen avulla tutkija voi saada vastaajalta uusia näkökulmia, joita ei kysymyksiä tehdessä ole tullut mieleen. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset ovat sellaisia, joissa vastaajalle esitetään väittämiä. Vastaaja valitsee asteikolta, kuinka paljon hän kokee olevan samaa tai eri mieltä väittämän suhteen. (Hirsjärvi ym., 2014, s.198-200).

Kirjoittaja päätyi toteuttamaan palautekyselyn (liite 1.) avoimien kysymysten avulla, sillä tahtotilana oli saada mahdollisimman kattavasti tilaajien kokemukset ja palautteet nykyprosessista. Hirsjärven ym. (2014. s. 201) mukaan monivalintatyyppiset kysymykset voivat kahlita valmiiksi annetuilla vaihtoehdoilla vastaajaa. Avoimilla kysymyksillä saatu aineisto on usein sisällöltään kirjava ja tätä ei pysty käsittelemään ja analysoimaan yhtä hyvin kuin monivalintakysymyksien aineistoa. Avoimien kysymysten avulla vastaaja on kuitenkin vapaampi ilmaisemaan itseään, kun vastauksia ei ehdoteta. Palautteen sai antaa vapaamuotoisesti, mutta rinnalle annettiin muutamia esimerkkikysymyksiä. Kysymykset olivat: Mitä mieltä olit yleisesti työpajasta?, Koitko työpajan hyödylliseksi työsi näkökulmasta?, Tuliko työpajassa ilmi sinulle uusia asioita?, Mitä parannusehdotuksia esittäisit työpajaan (sisältöön, aikatauluun jne.)?, Onko tilaajaprosessissa mielestäsi jotain ongelmakohtia?, Muuta?

Työpajat järjestettiin 29.9.2020 ja 6.10.2020. Kirjoittaja lähetti ensimmäisen työpajan osallistuneille palautelomakkeen verkkolinkin sähköpostitse 1.10. ja toisen työpajan osallistuneille 6.10. Vastauksia pyydettiin nopealla aikataululla: 9.10.2020 mennessä.

Kirjoittaja ajatteli työpajojen sisällön olevan silloin vielä mahdollisimman hyvin muistissa. Tämän lisäksi yleinen syyslomaviikko oli alkamassa (12.-16.10.), joten ei kannattanut olettaa vastauksia enää lomaviikon aikana. Palautelomake ajastettiin sulkeutumaan varmuuden vuoksi kuitenkin vasta 16.10. Kaikki palautteet saatiin 7.10.2020 mennessä, joten annettu vastausaika oli kirjoittajan näkemyksen mukaan hyvä. Palautelomakkeeseen vastasi 28 henkilöä (21% osallistuneista).

Palautteita saatiin sähköpostitse, työpajoissa sekä palautekyselyn kautta. Työpajoissa saatiin yhteensä 48 kommenttia, joista osa oli kysymyksiä ja osa palautteita. Kaikista saaduista palautteista tehtiin yhteenveto exceliin, jossa ne jaettiin ruusuihin, risuihin ja kehitysideoihin. Saaduista palautteista karkealla jaolla puolet olivat ruusuja ja puolet kehitysideoita tai risuja. Jako kehitysideoiden ja risujen välillä oli hankala, sillä negatiiviseksi ajateltu palaute piti yleensä sisällään kehitysidean. Tämän lisäksi kirjoittaja keräsi vielä erikseen kaikki kysymykset erilliseen Word-dokumenttipohjaan, jota hyödynnettiin tilaajille luvatussa kysymykset & vastaukset -yhteenvedossa.

Saatu positiivinen palaute (eli ruusut) koski lähinnä itse työpajaa sisältöineen. Kiitosta saatiin hyödyllisen, selkeän ja tiiviin työpajan järjestämisestä, hyvän kokonaiskuvan avaamisesta, esityksen loogisuudesta ja rauhallisuudesta. Työpaja nähtiin erittäin tarpeelliseksi, sillä se sai oivaltamaan uusia asioita tilaamisesta sekä antoi näppäriä työtä helpottavia vinkkejä. Palautteiden perusteella työpajassa tuotiin esiin paljon uutta asiaa, jota ei ollut osattu yhdistää tilaamiseen. Prosessi tuli tutuksi työpajan myötä ja antoi myös pitkään tilauksia tehneille henkilöille uutta tietoa. Yksi palaute tuli myös siitä, että tilausprosessi on selkeä ja helppo. Yksi tilaajista kertoi asioiden olevan tuttuja, mutta ne oli hyvä päästä kertaamaan. Työpajan materiaali koettiin tarpeelliseksi ja sen kerrottiin tukevan hyvin asiasisältöä. Kiitosta tuli jo etukäteen siitä, että työpajan materiaali tullaan lähettämään tilaajille. Työryhmä sai kiitosta selkeäsanaisuudesta ja aikataulussa pysymisestä. Työpaja koettiin hyvin suunnitelluksi ja sopivan pituiseksi kokonaisuudeksi. E-lomakkeen täytön näyttäminen koettiin erittäin hyödylliseksi. Kirjoittaja sai kiitosta työpajan erinomaisesta vetämisestä, organisoinnista ja esiintymistaidoista.

Erinomaisesti rakennettu koulutus. Selkeä sisältö ja asiantuntijat paikalla vastaamassa osallistujien eri kysymyksiin. Tuli tunne, että on hyvissä käsissä projektien taloushallinnon suhteen ja saa varmasti apua asiansa osaavilta ammattilaisilta. Oli myös mukavaa nähdä ihmisiä, koska nyt on helpompi ottaa yhteyttä asianosaisiin henkilöihin. Kiitos paljon onnistuneesta koulutuksesta.

Anonyymi tilaaja

Saaduista palautteista risuihin kategorioitiin muun muassa kaksi saatua kommenttia siitä, että tilaisuuden ei koettu täyttävän työpajan kriteerejä. Tilaisuudesta olisi opetusmenetelmän sijaan tullut käyttää nimitystä info, koska osallistujat eivät itse työskennelleet tilaisuudessa. Yksi palautteenantaja koki tilausprosessin melko raskaaksi satunnaisen käyttäjän kannalta, mutta ilmaisi myös ymmärtävänsä syyt sen takana. Yksi näki turhaksi byrokratiaksi täyttää järjestelmään tietoja niistä tilauksista, joissa laskutus on selkeää. Vastaanottokuittaukset e-lomakkeella saivat työpajoissa aikaan keskustelua ja tähän liittyen saatiin myös yksi kirjallinen palaute. Laskujen asiatarkastajat kyselevät palautteen mukaan välillä liian nopeasti sähköpostitse, onko tilattu tavara saapunut. Tilauslomakkeelle ei ole ehditty vielä päivittää vastaanottokuittausta. Erityisesti korona-aikana vastaanottokuittausten kerrottiin laahaavan, koska toimipisteellä ei käydä säännöllisesti. Työpajassa vastaavaan kysymykseen vastattiin, että tilaajan kannattaa olla suoraan yhteydessä sähköpostia lähettäneeseen asiatarkastajaan, jotta hän on tästä tietoinen ja osaa huomioida viiveen kyseisen yksikön laskuja tarkastaessa.

Puolet kaikista saaduista kehitysideoista liittyivät siihen, kuinka tilaamiseen liittyen kaivataan ohjeistusta. Useampi palaute tuli siitä, että tällaisia tilaisuuksia olisi pitänyt järjestää jo aikaisemmin. Toiveena esitettiin, että vastaavia tilaisuuksia järjestettäisiin säännöllisesti esimerkiksi tammi- ja elokuussa. Useampi toivoi tallennetta, jonka voisi katsoa, kun tilaamiseen liittyvät asiat ovat itselle ajankohtaisia. Intrasta löytyy paljon ohjeita, mutta näitä ei välttämättä suoritustasolla ymmärretä oikein. Tällaisen tilaisuuden koettiin avaavan paremmin eri termejä ja käsitteitä, jotka on koettu vieraksi. Tilaisuus piti sisällään paljon yksityiskohtaista tietoa, josta kaikkea ei voi muistaa tilaisuuden jälkeen. Tallenteeseen liittyen tuli toive pilkkoa työpajan sisältö osiin, jolloin haettu asia olisi helpompi löytää tarvittaessa aihealueen perusteella. Toivottiin, että vastaavanlainen tilaisuus järjestetään

aina uusille tilaajille tai että heille välitettäisiin ohjeet tilaustyöhön heti oikeuden saatuaan. Toivottiin lyhyttä, selkokieleistä ohjetta tilaamistyöhön. Kaksi palautetta saatiin siitä, kuinka monet työpajassa käsitellyt asiat olisi pitänyt infota tilaajille jo vuoden 2020 alussa eikä näin loppuvuodesta. Muutama kertoi tekevänsä säännöllisesti tilauksia, mutta eivät olleet koskaan saaneet tähän perehdytystä ja ovatkin sitten parhaansa mukaan opetelleet asioita itse. Muun muassa muutamalle tilaustyötä tekevälle e-lomakkeen vastaanottomerkinnän tekeminen tuli uutena asiana. Useampi yllättyi siitä, että kaikista tilauksista (mukaan lukien palvelunostot, toimeksiantosopimukset, puitesopimukset) tulee täyttää tilausten e-lomake ja tämä koettiin osittain haastavaksi. Ongelmaksi nostettiin esimerkiksi tukkuliikkeistä tehdyt tilaukset, jotka kirjataan laskutustilin kautta sekä tuntityöt, joissa ei tiedetä toteutuvaa työmäärää ja siihen liittyvien tarvikkeiden määrää tilausta tehdessä. Sopimukseen perustuvissa laskuissa tilausten e-lomakkeen täyttöä kritisoitiin ylimääräiseksi työvaiheeksi, koska sopimus sisältää ajantasaiset laskutustiedot ja viitemerkinnät. Toistuvat laskut, kuten vuokrat ja lisenssit tulisi palautteen antajan mielestä hallinnoida paremmin yksikkökohtaisesti tai ne tulisi olla kootusti jonkin osaston hoidossa. Toistuvien laskujen laskutustiedot ja viitetiedot tulisi pystyä päivittämään tarvittaessa toimittajien suuntaan keskitetysti. Toistuvista laskuista, jotka perustuvat sopimukseen on erikseen täytettävä tilausten e-lomake esimerkiksi vuosittain. Tämän tyyppisten toistuvien sopimus pohjaisten tilausten tai hankintojen osalta nähtiinkin erittäin raskaana työvaiheena tietojen vieni tilausten e-lomakkeelle. Normaalin tilausprosessin ei koettu soveltuvan tällaisiin hankintoihin.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, tilaajaoikeuksissa oli epäselvyyttä. Palautetta tuli siitä, että tilauksia tekevät henkilöt, joilla ei ole tilausoikeutta tai osaamista tilaustyöhön. Osaamisen puutteella viitattiin e-lomakkeen käyttämättömyyteen (esimerkiksi vastaanottomerkintöjen puuttumiseen) ja epätietoisuuteen siitä, mille kustannuskohdisteelle tilaus tulisi tehdä. Yksi koki tilausprosessin ongelmakohdaksi juuri epäselvät tilaajaoikeudet, kenellä on oikeus tilata ja kenellä ei.

Työpajoissa sekä saaduissa palautteissa saatiin e-lomakkeeseen liittyen kehitysideoita. Tilauslomake pohjalla on liian vähän tilausrivejä. Tilausta tehdessä tilaaja ei pysty lisäämään tilausrivejä, jos ostettavia tuotteita on useampia. Tilausten e-lomakkeelle toivottiin erillistä saraketta tuotenumeroille. Tilaaja kertoi palautteessaan tilaavansa usein tuotteita, joiden

tuotenimet ovat pitkiä. Näillä kaikilla on kuitenkin aina myös tuotteet yksilöivä tuotenumero. Tällä hetkellä tilaaja on muokannut aina tilauslomaketta lisäämällä tuotenumerot omaan sarakkeeseensa ennen kuin on lähettänyt lomakkeen tavarantoimittajalle. Näin vastaanottaja näkee helpommin mistä tuotteista on kyse. Tilaaja kertoi, että tuotenumerot voi toki lisätä lomakkeella Tuote -kohtaan, mutta tällöin ne helposti hukkuvat tuotenimien sekaan (jotka nekin voivat sisältää numerosarjoja). Jälkitoimitukseen liittyen toivottiin, että lomake päivittyisi automaattisesti reaaliaikaiseksi esimerkiksi summien osalta, kun e-lomakkeelle tekee osatoimituksesta merkinnän. Näin lomakkeelta näkisi heti, millaisella summalla tavaroita on vastaanotettu ja täsmääkö summa saapuneeseen laskuun. Palautteen antajan mielestä vastaus ongelmaan ei ole se, että e-lomakkeen tietoihin tallennetaan liitetiedostoja esimerkiksi rahtikirjoista, joista näkee mitkä tuotteet ovat jo saapuneet. Vastaanottomerkintöjen tekeminen isoissa, monen tuotteen tilauksessa on palautteenantajan mukaan mikromanagementina ja lisää turhan työn määrää viikoittain tilauksia tekeville henkilöille.

Työryhmän vetäjä kutsui koolle palautepalaverin työryhmän kesken ja lähetti edellä mainitut materiaalit heille etukäteen tutustuttavaksi. Palaverissa käytiin läpi saadut palautteet. Q&A – kysymykset ja vastaukset tilaamisesta -materiaali työstettiin työryhmän kesken vastaamalla esitettyihin kysymyksiin. Tämän jälkeen kaikille tilaajille lähetettiin 22.10.2020 sähköpostitse työpajan materiaali (powerpoint) sekä Q&A – kysymykset ja vastaukset tilaamisesta -materiaali. Viestissä mainittiin, että tilaajaohje tullaan lähettämään kaikille tilaajille sen valmistuttua.

6.4 Ostolaskujen perustieto -projekti

Certia järjesti Ostolaskujen perustietoprojektin aloituspalaverin 10.3.2020. Tässä käytiin läpi TAMKin alkuvuoden ostolaskujen tilannetta ja yleisesti TAMKin jo tekemää tiedotustyötä vuodenvaihteen muutoksista. Certia kertoi aikaisemmin vetämästään vastaavanlaisesta projektista, jonka he olivat toteuttaneet toiselle asiakkaalleen. Certia esitteli toimintamallin, jonka mukaan voisimme edetä: Ensinnäkin tilaustyötä tekeville tulee järjestää koulutus. Koulutusta ennen ja sen jälkeen kerätään tietoja toimittajista, joilta saapuu puutteellisin tiedoin laskuja. Tämän jälkeen toimittajiin ollaan yhteydessä huomautuksin ja kerrotaan, miltä osin laskun tiedot ovat puutteellisia. Viimeinen vaihe on se, että Certia ei ota enää

vastaan TAMKille osoitettuja laskuja, joilta tarvittavat tiedot puuttuvat. Jokaiselle vaiheelle olisi hyvä varata aikaa ainakin muutama kuukausi. Opinnäytetyön avulla toteutettu tutkimus oli riippuvuussuhteessa Certian vetämään ostolaskujen perustieto -projektiin, sillä se kytkeytyi olennaisesti tilaajaprosessin kehittämiseen.

6.4.1 Vuosi 2020

Certia toimitti excel-taulukot puutteellisista ostolaskuista sovituilta ajanjaksoilta TAMKille. Kuvassa 7 on nähtävillä yhteenveto puutteellisista ostolaskuista vuoden 2020 osalta, joita käydään seuraavaksi tarkemmalla tasolla läpi kuukausikohtaisesti.

Kuukausi	Puutteelliset ostolaskut (kpl)	Ostolaskut yhteensä (kpl)	Puutteellisten laskujen osuus kaikista laskuista (%)
huhtikuu	247	736	34
toukokuu	117	600	20
kesäkuu	99	618	16
syyskuu	207	778	27
lokakuu	135	852	16
marraskuu	184	835	22
joulukuu	253	1009	25

Kuva 7. Puutteelliset ostolaskut vuonna 2020

Korona toi kevään aikana priorisointia työtehtävien osalta TAMKissa ja ostotilausprosessin kehittäminen jatkui lähinnä tiedon keräyksen muodossa. Huhtikuu oli ensimmäinen kuukausi, josta aloitettiin puutteellisten laskujen osalta seuranta Certiassa. TAMKiin saapuvista ostolaskuista 34% saapui puutteellisin tiedoin. Puutteellisia laskuja oli yhteensä 247 kappaletta ja TAMKin vastaanottamia laskuja huhtikuussa oli yhteensä 736 kappaletta. Puutteellisista laskuista yhdeksän oli saapunut TAMKin vanhalla kirjanpidon kustannuskohdisteella (projektinumero), joka oli toki myös numeraalisessa muodossa ja sille saatiin Certiassa manuaalikäsitellyssä haettua uusi korvaava tunniste. Puutteellisista ostolaskuista 171 kappaletta (69% puutteellisista ostolaskuista) sisälsi kuitenkin jonkin

kirjallisessa muodossa olevan viitetiedon, kuten tilaajan nimen, projektin nimen tai tilanneen yksikön nimen. Lopuista laskuista puuttui viitetieto kokonaan.

Toukokuussa TAMKiin saapuvista ostolaskuista 20% saapui puutteellisin tiedoin (ostolaskuja yhteensä 600 kappaletta, joista puutteellisia ostolaskuja 117 kappaletta). Puutteellisista laskuista kuusi sisälsi vanhan kustannuskohdisteen ja 69 laskua (59% puutteellisista ostolaskuista) sisälsi jonkin kirjallisen viitetiedon, joka ei kuitenkaan ollut numeraalisessa muodossa.

Kesäkuussa TAMKiin saapuvista ostolaskuista 16% saapui puutteellisin tiedoin (ostolaskuja yhteensä 618 kappaletta, joista puutteellisia ostolaskuja 99 kappaletta). Puutteellisista laskuista kaksi sisälsi vanhan kustannuskohdisteen. 57 laskua (58% puutteellisista ostolaskuista) sisälsi jonkin kirjallisen viitetiedon, joka ei kuitenkaan ollut numeraalisessa muodossa. Kesäkuun excel käytiin laskukohtaisesti läpi, jotta nähtiin myös mahdolliset asiastarkastajien kommentit, oliko toimittajaan tai tilaajaan oltu yhteydessä virheellisten tietojen osalta. Samalla saatiin parempi tuntuma, minkä tyyppisiä puutteelliset laskut ovat.

Kevään aikana laskuista ei erottunut selkeitä ongelmakohtia esimerkiksi TAMKin tilaajien tai toimittajien osalta. Puutteellisten tietojen -listauksessa tilaavat yksiköt TAMKissa vaihtelivat, samoin toimittajat.

Kesäaikaan laskuja tulee yleensä vähemmän, sillä tilaajat ovat kesälomalla (opettajat vapaajaksolla) ja ydintoiminta eli opetus hiljenee. Päätettiin, että puutteellisia ostolaskuja ei seurata heinä-elokuun aikana sillä erillisen seurannan toteuttaminen on ylimääräinen työtehtävä myös Certialle. Certian kanssa seuraava tilannekatsaus päätettiin pitää lomien jälkeen.

19.8.2020 palaverissa käytiin läpi kevään puutteellisia ostolaskuja ja keskusteltiin koulutusten järjestämisestä. Sovittiin, että syyskuussa jatketaan jälleen puutteellisten ostolaskujen seurantaa ja katsotaan syksyn mittaan, kuinka kauan tätä erillistä seurantaa on syytä jatkaa. Seurantaa olisi hyvä tehdä vielä koulutustilaisuuksien jälkeen, jotta koulutusten mahdollisesti mukanaan tuoma hyödy voidaan havaita. Tämän elokuisen palaverin jälkeen työpajojen suunnittelu aloitettiin TAMKissa.

Syyskuussa TAMKiin saapuvista ostolaskuista 27% saapui puutteellisin tiedoin (ostolaskuja yhteensä 778 kappaletta, joista puutteellisia ostolaskuja 207 kappaletta). Puutteellisista laskuista 136 kappaletta (66%) sisälsi jonkin viitetiedon tekstimuodossa.

Lokakuussa työpajojen jälkeen pidettiin Certian kanssa seuraava tilannepalaveri. Kirjoittaja kertoi järjestettyjen työpajojen sisällöstä sekä siellä käydyistä keskusteluista. Sovittiin, että Certia jatkaa tietojen keräämistä myös työpajojen jälkeen. Kirjoittaja pyysi Certiaa merkitsemään seurantataulukon erikseen tiedon siitä, kuinka monella puutteellisista laskuista on vanha laskutusosoite. Tätä ei ollut aikaisemmin seurattu. Palaverissa suunniteltiin jo alustavasti, että tammikuussa 2021 Certia aloittaa yhteydenotot toimittajiin, joiden laskut eivät sisällä tarvittavia tietoja. Nämä laskut otetaan edelleen vastaan ja käsittelyyn, mutta toimittajia aletaan kontaktoida laskusisältövaatimuksista säännönmukaisesti Certian taholta. Tammikuuhun päädyttiin siksi, että siinä vaiheessa nykyinen laskutusosoite ja kustannuskohdisteet ovat olleet käytössä jo vuoden. Toimittajien huomauttelulla valmistauduttiin projektin viimeiseen vaiheeseen, jolloin lasku palautetaan toimittajalle ja hylätään puutteellisten tietojen vuoksi.

Puutteellisten ostolaskujen seuranta jatkui sovitusti myös työpajojen jälkeen. Lokakuussa TAMKiin saapuvista ostolaskuista 16 % saapui puutteellisin tiedoin (ostolaskuja yhteensä 852 kappaletta, joista puutteellisia ostolaskuja 135 kappaletta). Puutteellisista laskuista 82 kappaletta (60%) sisälsi jonkin viitetiedon tekstimuodossa. Vanha laskutusosoite oli 23 laskussa. Lokakuussa TAMKiin saapuneiden ostolaskujen lukumäärä oli suurempi kuin aikaisempina tarkastelukuukausina. Tilanne näytti syyskuuta paremmalta puutteellisten ostolaskujen prosenttiluvun lähtiessä laskuun. Työpajojen vaikutus ei varmasti vielä lokakuussa näkynyt näissä luvuissa, sillä ennen työpajoja tehtyjä tilauksia ja niistä muodostuvia laskuja varmasti saapui vielä hyvän aikaa koulutusten jälkeenkin. Tästä syystä pelkkien lukumäärien tarkastelu ja vertailu ei ollut luotettavaa vielä tässä vaiheessa.

Marraskuussa TAMKiin saapuvista ostolaskuista 22 % saapui puutteellisin tiedoin (ostolaskuja yhteensä 835 kappaletta, joista puutteellisia ostolaskuja 184 kappaletta). Puutteellisista laskuista 104 kappaletta (57%) sisälsi jonkin tekstimuotoisen viitetiedon. Vanha laskutusosoite oli 22 laskussa. Koska marraskuun lukema oli nousussa, Certian kanssa päätettiin jatkaa laskujen seurantaa myös joulukuun ajalta. Samalla käytiin läpi projektin

seuraava vaihetta, joka alkoi tammikuussa. TAMK ja Certia laativat toimittajille lähtevän viestipohjan yhdessä valmiiksi, jota yhteydenotoissa oli tarkoitus käyttää.

Tässä vaiheessa opinnäytetyön kirjoittaja alkoi miettiä, koska työpajojen vaikutukset alkavat todella näkyä luvuissa. Kirjoittaja aloitti kesä-marraskuun puutteellisten ostolaskutaulukoiden tarkemman läpikäynnin, jotta mahdolliset ongelmakohdat saataisiin nousemaan esiin.

Tilaaajatyöpajassa esitettiin erään tilaajan toimesta toive, että puutteellisilla tiedoilla tulleista laskuista laitettaisiin tieto tilaajalle. Näin tilaaja voi olla yhteydessä kyseisiin toimittajiin ja ilmoittaa tarvittavat lisätiedot laskulle. Tilaajat eivät pääse katsomaan TAMKiin saapuneita ostolaskuja Martti-järjestelmästä, eli jos ostolaskun asiatarkastaja ei ole tilaajaan yhteydessä puutteellisin tiedoin saapuneesta laskusta, tieto ei mene tilaajalle asti. Kun kesä-marraskuun aineistot saatiin käytyä läpi, näistä tehtiin yksikkökohtaiset yhteenvedot. Niiden yksiköiden tilaajiin oltiin sähköpostitse yhteydessä, joiden ostolaskuissa oli ollut puutteellisia viitetietoja kesä-marraskuun ajalla. Viestissä mainittiin, että TAMKiin saapuu yhä marraskuussa ostolaskuja virheellisillä laskutustiedoilla sekä ilman tarvittavia viitetietoja. Viestin mukaan liitettiin toimittajalle lähetettävä toimittajakirje TAMKin laskutustietojen muutoksesta sekä tilaajakoulutuksen materiaali. Viestissä muistutettiin viitetiedon ilmoittamisesta tilausvaiheessa. Sähköpostiviestin alaosaan liitettiin kuukausikohtaiset taulukot kyseisen yksikön puutteellisista ostolaskuista. Tilaajia ohjeistettiin olemaan yhteydessä suoraan toimittajiin, jos toimitetusta taulukosta on tunnistettavissa sellaisia toimittajia, joilta tulee toistuvasti samansisältöisiä laskuja ja joille voisi ilmoittaa tulevia laskuja varten numeraalisen viitetiedon. Viestissä todettiin, että on tapauksia, joissa TAMKin tilaajat ovat ilmoittaneet kaikki oikeat tiedot laskutusta varten, mutta toimittaja ei ole näitä tietoja siitä huolimatta merkinnyt laskulle. Tilaajille kerrottiin viestissä, kuinka nyt on erityisen hyvä painottaa toimittajille numeraalisen viitetiedon tärkeyttä. Kerrottiin, että vuoden 2021 aikana tullaan ottamaan käyttöön toimintatapa, jonka mukaan kaikki puutteellisilla tiedoilla tulleet ostolaskut palautetaan takaisin toimittajalle. Tästä muutoksesta ja sen aikataulusta luvattiin ilmoittaa vielä tarkemmin tilaajille myöhemmin.

Tilaajille lähetetyistä viesteistä tiedotettiin myös yleisesti talous, projekti- ja hankintapalvelut -yksikköä, jotta kaikki tiesivät, että kyselyitä laskuihin ja tilaamiseen liittyen voi sen myötä

tulla. Samalla muistutettiin, että ostolaskujen asiatarkastusvaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota laskuihin, joissa ei ole numeraalista viitettä ja olla näistä yhteydessä tilaajaan (sekä toimittajaan tilaajan tai asiatarkastaja toimesta). Tilaille suunnattuihin sähköpostiviesteihin liittyen saatiin useampia yhteydenottoja. Viesti otettiin pääosin hyvin vastaan. Tilajat pyysivät muun muassa laskun kuvia sähköpostitse. Osa tilaajista varmisti, minkä kirjanpidon kustannuskohdisteen he voivat ilmoittaa toimittajalle laskuille lisättäväksi.

Tammikuun alussa saimme joulukuun luvut. Ostolaskujen määrä oli joulukuussa kokonaisuudessaan 1009 kappaletta, näistä 253 laskua oli puutteellisilla tiedoilla saapuneita eli 25% kaikista laskuista. Puutteellisista laskuista 113 kappaletta (45%) sisälsi jonkin tekstimuotoisen viitetiedon. Vanha laskutusosoite oli 27 laskussa. Joulukuussa vastaanotettujen ostolaskujen lukumäärä yhteensä oli korkeampi kuin aikaisempina kuukausina. Loppuvuodelle kertyy yleensä paljon ostoja. Vuosi on päättymässä ja eri toiminnoissa voidaan havahtua siihen, että budjetin mukaisia ostoja on vielä tekemättä ja ostot tulisi tehdä vielä kuluvalle vuodelle. Certian kanssa sovittiin, että puutteellisten ostolaskujen seuranta jatketaan, koska luku oli edelleen korkea. Päätettiin edetä projektissa seuraavaan vaiheeseen suunnitelman mukaisesti. Certia aloitti 15.1.2021 toimittajien huomauttelun puutteellisista laskumerkinnöistä.

Kirjoittaja kävi läpi kaikki joulukuun puutteelliset ostolaskut. Aineistosta 17% (42 laskua) oli sellaisia, joissa toimittajalle oli TAMKista ilmoitettu tilausvaiheessa oikeat laskutustiedot sekä numeraalinen viite. Ilmoitettua viitetietoa ei oltu toimittajan puolesta lisätty laskulle näkyviin. Havaittiin, että mukana oli sellaisia toimittajia, jotka olivat näkyneet puutteellisten tietojen listoilla jo aikaisemmin. Näitä toimittajia oli kontaktoitu asiasta useampaan otteeseen vuoden 2020 aikana.

Puutteellisten laskujen joukosta löytyi muutama investointeihin liittyvä lasku. Aineistoa läpikäydessä nousi esiin kysymys: kenellä on oikeus tehdä tilauksia TAMKin investointeihin liittyen? Investointilaskuilla oli tilaajina henkilöitä, jotka eivät olleet TAMKin nimettyjä tilaajia. Tämän myötä nousi huoli siitä, onko investointien tilaajia ohjeistettu ollenkaan. Investointeihin liittyviltä laskuilta puuttui numeraalinen viite, eli investointinumero. Investointinumerot ovat vuosikohtaisia, sillä investointi toteutetaan yleensä kuluvan vuoden aikana, jolloin sille on budjetoitu tietty summa. Tilajatyöpajoja suunniteltaessa

investointien tilaajat eivät nousseet erikseen esiin. Investointien tilaajaoikeuksien selvittäminen kirjattiin ylös.

Joulukuun puutteellisista laskuista 34% (87 kpl) koski kahden osaamisyksikön (Terveysalan sekä Hyvinvointi ja terveysteknologian) eli koulutuksen harjoittelunohjauksia. Tämä oli yllättävän iso osuus kokonaisuudesta. Harjoittelunohjauslaskut kirjattiin myös selvitettävien asioiden listaan.

6.4.2 Vuosi 2021

Kuvassa 8 on nähtävillä yhteenveto puutteellisista ostolaskuista vuoden 2021 osalta, joita käydään seuraavaksi tarkemmalla tasolla läpi kuukausikohtaisesti.

Tammikuussa TAMKiin saapuneista ostolaskuista 22% saapui puutteellisin tiedoin (ostolaskuja yhteensä 659 kappaletta, joista puutteellisia ostolaskuja 148 kappaletta). Puutteellisista laskuista 84 kappaletta (57%) sisälsi jonkin tekstimuotoisen viitetiedon. Vanha laskutusosoite oli 25 laskussa. Tammikuussa Certia aloitti niiden toimittajien kontaktoinnin, joilta saapui lasku puutteellisin tiedoin. Certia välitti TAMKiin toimittajien lähettämiä kyselyitä lisättävistä viitetiedoista.

Helmikuulta ei tehty erikseen seurantaa. Helmikuun lopussa käytiin läpi tammikuun aineistoa, Certian terveisiä tammikuussa alkaneesta toimittajien kontaktoinnista sekä sovittiin Certian jatkavan aineiston keruuta myös maaliskuulta.

Kuukausi	Puutteelliset ostolaskut (kpl)	Ostolaskut yhteensä (kpl)	Puutteellisten laskujen osuus kaikista laskuista (%)
tammikuu	148	659	22
maaliskuu	96	765	13
huhtikuu	63	391	16

Kuva 8. Puutteelliset ostolaskut vuonna 2021.

Maaliskuussa TAMKiin saapuvista ostolaskuista 13% saapui puutteellisin tiedoin (ostolaskuja yhteensä 765 kappaletta, joista puutteellisia ostolaskuja 96 kappaletta). Puutteellisista laskuista 44 kappaletta (46%) sisälsi jonkin tekstimuotoisen viitetiedon. Vanha laskutusosoite oli 20 laskussa.

Maaliskuun tilanne käytiin läpi Certian kanssa 13.4.2021 palaverissa. Tyytyväisiä oltiin siihen, että puutteellisten ostolaskujen osuus oli lähtenyt laskuun. Ongelma oli kuitenkin se, että puutteellisia ostolaskuja oli edelleen noin sata kappaletta. Projektin seuraava vaihe oli puutteellisin tiedoin saapuvien laskujen hylkääminen. Ihannetilanne olisi se, että hylättäviä laskuja olisi mahdollisimman vähän. Hylkääminen aiheuttaa sekä Certian että TAMKin päässä ylimääräistä työtä. Tavoitteena oli saada luku mahdollisimman pieneksi, jotta laskujen hylkäämisellä ei rasiteta myöskään toimittajia. Puutteellisia laskuja saapui edelleen paljon, vaikka niiden eteen oli tehty töitä jo pitkään. Päätettiin, että Certia seuraa huhtikuun kaksi viimeistä viikkoa vielä puutteellisia ostolaskuja, jotka käydään läpi seuraavassa palaverissa. Seuraavassa palaverissa piti pystyä tekemään päätös, aloitetaanko projektin viimeinen vaihe ennen kesää.

Maaliskuun aineistossa oli edelleen mukana samoja toimittajia, joille oli välitetty useaan kertaan pyyntö viitetiedon lisäämisestä laskulle. Päädyttiin siihen, että kirjoittaja käy aineiston vielä läpi toimittajakohtaisesti. Tarkoituksena oli etsiä joukosta sellaiset toimittajat, joiden osalta olisi mahdollista viedä järjestelmään automaattireititys. Toimittajakohtaisella automaattireitityksellä tietyn toimittajan laskut saadaan ohjautumaan nimetylle asiastarkastajalle automaattisesti riippumatta siitä, onko laskulla ollenkaan viitetietoa. Näin manuaalityö vähenee Certian taholla, prosessia saadaan automatisoitua ja kyseiset laskut saadaan karsittua puutteellisten ostolaskujen listoilta. Projektin ajatus ei missään nimessä ollut aiheuttaa toimittajan suuntaan ongelmia. Tavoitteena oli selvittää, voidaanko TAMKin taholla tehdä jotain automatisointia tilanteen helpottamiseksi. Kuusi selkeää toimittajaa löytyi aineistosta, ja näille määriteltiin järjestelmään autoreititys huhtikuussa.

Huhtikuun lopussa TAMKiin saapui ostolaskuja yhteensä 391 kappaletta, joista puutteellisia oli 63 laskua (16%). Puutteellisista laskuista 34 kappaletta (54%) sisälsi jonkin tekstimuotoisen viitetiedon. Vanha osoite oli kuudella laskulla. Huhtikuun laskut käytiin yksitellen läpi. Certia oli koko projektin ajan kirjoittanut jokaiselle ostolaskulle kommentin,

jos laskulta puuttui tarvittavia tietoja. Kommentissa kehoitettiin olemaan yhteydessä toimittajaan tiedon lisäämisestä. TAMKin asiatarkastajia oli ohjeistettu useampaan otteeseen kommentoimaan laskun muistiolle, oliko toimittajaan oltu yhteydessä. Valitettavasti tätä tietoa ei aina löytynyt laskuilta. Näille asiatarkastajille lähetettiin aineistoa läpikäydessä sähköpostitse kysymyksiä laskuittain, olivatko he olleet toimittajaan tai tilaajaan yhteydessä puutteellisten tietojen osalta. Asiatarkastajat vastasivat hyvin näihin kohdistettuihin viesteihin ja ryhtyivät toimenpiteisiin näiden osalta.

Certian kanssa pidettiin 4.5.2021 seuraava yhteinen palaveri, jossa käytiin huhtikuun lopun tilanne läpi. Puutteellisista ostolaskuista suurin osa sisälsi jonkin tekstimuotoisen viitetiedon, jonka avulla lasku saatiin manuaalisesti välitettyä TAMKiin tarkastettavaksi. Tämän havainnon perusteella päädyttiin siihen, että 17.5.2021 aloitetaan laskujen hylkääminen niiden laskujen osalta, joista ei löydy mitään viitetietoa (teksti- tai numeromuodossa). Certialle laadittiin jälleen valmiiksi yleinen viestipohja, joka lähetetään hylätyiden laskujen yhteydessä toimittajalle. Sovittiin, että Certia kerää hylätyistä laskuista TAMKille listauksen. Tämä lista käsitellään seuraavassa seurantalpalaverissa 8.6.2021. TAMK vastasi projektin seuraavan vaiheen tiedottamisesta tilaajilleen. Hylkäsviestit aiheuttavat varmasti yhteydenottoja suoraan tilaajiin, joten heidän tulee olla tietoisia uuden toimintatavan käyttöönotosta.

Ostolaskujen perustieto -projekti jatkuu edelleen opinnäytetyötutkimuksen jälkeen. Opinnäytetyössä haluttiin hyödyntää kaikki mahdollinen data, jota sen työstämisen aikana kerättiin.

6.5 Ostolaskujen tunnuslukuja vuodesta 2020

Certia toimitti vuoden 2020 lopussa sähköpostitse powerpoint-esityksen (henkilökohtainen tiedonanto 31.12.2020), joka sisälsi TAMKin ostolaskujen tunnuslukuja vuodesta 2020. TAMK oli vastaanottanut laskuja yhteensä 8164 kappaletta. Kuvassa 9 on nähtävillä jakauma eri suuruisten laskujen välillä. 74% eli suurin osa laskuista, joita TAMK vastaanottaa, on summaltaan alle 1500 euroa.

Laskun summa	Kpl
0 - 50 €	780
50 - 200 €	1953
200 - 750€	2395
750 - 1500 €	896
1500 € -	2140
Kpl yhteensä	8164

Kuva 9. TAMKin vastaanottamien laskujen summat ja kappalemäärät vuonna 2020 (Certia, henkilökohtainen tiedonanto, 31.12.2020).

Toimittajia, eli tahoja joilta laskuja saapui, oli 2126 kappaletta (kuva 10.). Yhden laskun toimittajien osuus oli 62%. 1313 toimittajaa lähetti vuoden aikana TAMKille vain yhden laskun. Tosin tästä summasta noin puolet (545 kpl) oli yksittäisiä kassamaksuja (esimerkiksi opiskelijoille maksettuja apurahoja). Jos yksittäisiä kassamaksuja ei oteta huomioon, kertatoimittajien määrä oli 36% vuoden 2020 aikana. Kertatoimittajien määrä on suuri ja tieto yllätti TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalvelut. Se, että kertatoimittajia on paljon, ei ole ongelma, jos tilaaja on antanut tilausvaiheessa oikeat laskutustiedot ja viittemerkinnät.

Laskut kpl	Toimittajia kpl	%
1 kpl	1313	61,8 %
2 - 5 kpl	542	25,5 %
6 - 20 kpl	208	9,8 %
21 - 50 kpl	45	2,1 %
51 - 100 kpl	12	0,6 %
101 -	6	0,3 %
Kpl yhteensä	2126	100,0 %

Kuva 10. TAMKiin saapuneista laskuista suurin osa tuli kertatoimittajalta vuoden 2020 aikana (Certia, henkilökohtainen tiedonanto, 31.12.2020).

6.6 Tilaajaohje

Kirjoittaja hahmotteli tilaajaohjetta samaan aikaan kun työsti yhteenvetoja saaduista palautteista. Ohjeen laadinnassa haluttiin huomioida saadut palautteet sekä erityisesti sellaiset asiat, jotka tilaajat olivat kokeneet vieraksi. Kysymyksiä aiheuttaneet asiat pyrittiin tuomaan ohjeessa selkeästi esiin. Tästä yhtenä esimerkkinä tieto siitä, mistä tilaajalistauksen löytää. Ohjetta laatiessa hyödynnettiin työpajojen materiaalia, josta nostettiin kaikki olennainen tiivistetyksi ohjeeseen. Uutta ohjetta työstäessä käytiin läpi myös TAMKin vanha tilausohje. Prosessi oli pysynyt pitkälti ennallaan, vaikka moni muu asia olikin organisaatiossa muuttunut.

Luonnosteltu ohje käytiin läpi työpajaa järjestäneen työryhmän kesken. Joulukuussa 2020 ohje esiteltiin talouspäällikölle. Kevään 2021 ohje saatiin takaisin muutamin kommentein ja samalla myönnettiin lupa sen julkaisuun. Ohje (liite 2.) julkaistiin toukokuussa 2021, jolloin tapahtuneista muutoksista oli kulunut jo melkein puolitoista vuotta.

Ohjeen julkaisemisen yhteydessä tilaajia tiedotettiin myös Certian kanssa sovitusta toimintatavasta hylätä puutteelliset ostolaskut 17.5.2021 alkaen.

7 Tutkimustulosten analysointi

Edellisen luvun myötä tullut aineisto sisälsi paljon tietoa prosessin nykytilasta.

Kirjoittaja oli alun perin ajatellut tarkastelevansa tutkimuksessa ostolaskujen perustieto - projektin aineistoa vuoden 2020 ajalta. Oletettiin, että puutteellisten laskujen lukumäärä lähtisi siihen mennessä laskuun työpajojen myötä. Aineiston myötä saatiin huomata, kuinka muutoksen läpivieminen organisaatiossa voi vaatia enemmän aikaa kuin alun perin on oletettu. Koska vastaavien tietojen keräämistä jatkettiin myös vuoden 2021 puolella, tuotiin myös tämä aineisto mukaan tutkimukseen ja tulosten analysointiin.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen myötä saatuja tuloksia opinnäytetyölle määriteltyjen tutkimuskysymysten avulla. Saatua dataa on analysoitu työn teoriapohjaa apuna käyttäen.

7.1 Kuinka ostotilausprosessia voidaan kehittää?

TAMKissa on ollut jo olemassa oleva prosessi tilaustyöhön, ja se on mielletty toimivaksi. Prosessin on ajateltu toimivan osittain omalla painollaan.

Havainnoinnin, työpajatyöskentelyn sekä palautteiden avulla nousi esiin useita kehitysehdotuksia, joiden avulla prosessia voidaan parantaa. Tilaajilla oli selkeästi epätietoisuutta prosessiin liittyen: tilaajaoikeuden omaaminen ei ollut selkeää, tilausten e-lomakkeen käyttö tuli osalle uutena asiana vastaanottomerkintöineen, muuttuneet laskutustiedot ja kustannuskohdisteet (sekä oikean kohdisteen käyttäminen tilausta tehdessä) eivät olleet kaikkien tiedossa, ja tilaamiseen liittyvä termistö ja käsitteet olivat osittain vieraita.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, erityisen tärkeää on nimetä prosessille omistaja. Tärkein asia myös ostotilausprosessin jatkuvan parantamisen kannalta on vastuuhenkilön nimeäminen prosessille. Työn edetessä sai huomata, että prosessi ei ole tilaajille täysin tuttu. Prosessia tulisi hallinnoida keskitetysti jonkun toimesta, jotta ylläpidollisen työn jatkumo

voidaan varmistaa. Tilaajia tulisi pitää ajan tasalla tilaamiseen liittyvistä asioista. Muutokset tulee tuoda selkeästi esiin niin, että ne ymmärretään oman työn kannalta.

Kirjallinen ohje tilaamisesta on tärkeä. Myös ohje vaatii ylläpidollista työtä, joka tulee vastuuttaa henkilötasolle. Ohjetta tulisi päivittää sisällöllisesti sekä huolehtia sen välittämisestä tilaajille. Tulee varmistaa, että kaikki uudetkin tilaajat saavat tarvitsemansa tiedot tilaustyön laadukkaaseen hoitamiseen. Säännölliset infotilaisuudet sekä erillisten tallenteiden tekeminen (esimerkiksi e-lomakkeen käytöstä) tukisivat hyvin kirjallista ohjetta.

Intraan on lisätty tämän tutkimustyön myötä tilaamiseen liittyvää materiaalia (työpajan materiaali sekä Q&A kysymyksiä ja vastauksia tilaamisesta -materiaali). Intra sisältääkin paljon tietoa, jos sitä osaa etsiä. Tilaajille tulisi lähettää kohdennetusti tiedotteita tilaamiseen liittyen. Kohdennettujen viestien tärkeyden sai havaita myös tutkimuksen aikana, sillä niiden myötä toimenpiteisiin ryhdyttiin herkemmin tilaaja tai asiatarkastajatasolla.

Kirjoittaja huomasi, että mitä enemmän hän prosessiin syventyi, sitä enemmän vastaan tuli erilaisia kysymyksiä ja mahdollisia kehityskohteita, kuten tarve tilaajien ajantasaisen sähköpostilistan hallinnointiin. Kirjoittaja havaitsi työpajojen kalenterikutsuja laatiessaan yhdeksi haasteeksi yhteydenottamisen tilaajiin. Tilaajia oli yli 200 henkilöä ja heille ei ollut olemassa yhteissähköpostia, johon voisi kootusti lähettää kalenterikutsun tai sähköpostiviestin. Tilaajista ei löytynyt valmista nimilistaa, jonka avulla yhteydenottaminen tilaajiin olisi ollut sujuvaa. Tilaajien nimet löytyivät talouspalveluiden ylläpitämästä excelmuotoisesta Tilikartasta. Kustannuspaikkojen tilaajat löytyivät yhdeltä välilehdeltä kustannuspaikoittain (tilaajalista), joten ne sai poimittua listausta varten helposti. Projektipäälliköitä on erilaisissa projekteissa. Projektit on Tilikartta-excelissä jaoteltu useammalle eri välilehdelle. Saatiin kuitenkin selville, että TAMKin projektihallintajärjestelmästä Reportronicista (Proti) on mahdollista hakea ajantasainen lista projektipäälliköistä. Nämä tilaajatiedot yhdistämällä saatiin muodostettua yksi nimilista tilaajista. Yhteydenottaminen tilaajiin ei ollut siis lähtökohtaisesti kovin helppoa. Tämän erillisen tilaajalistan päivittämistä on jatkettu työpajojen jälkeen manuaalisesti, jotta tilaajia kontaktoidessa olisi valmiina ajantasainen listaus.

Kuten teoriaosuuden luvussa neljä kerrottiin, muutoksen myötä saattaa syntyä uusia muutosta edellyttäviä osa-alueita. Näin kävi myös tässä tutkimuksessa, sillä se sai aikaan tilaajien käyttövaltuushallinta -projektin aloituksen. Kevään 2021 aikana aloitettiin keskustelu IT-osaston kanssa TAMKin tilausoikeuden hakemisesta käyttövaltuushallinnan avulla. Projektin tavoitteena on tilaajaoikeuksien hallinnointi TUNI-ID käyttövaltuushallinnan kautta. Työnkulku on se, että tilaaja hakee käyttöoikeutta, jonka hänen esimiehensä hyväksyy tai hylkää. Tämän jälkeen talouspäällikkö hyväksyy tai hylkää luvan. Hyötynä verrattuna nykykäytäntöön on käyttöoikeuden päivittyminen automaattisesti lupahakemuksen perusteella tilausten e-lomakkeelle. Tämän lisäksi tarkoituksena on muodostaa tilaajille oma sähköpostilista, joka päivittyy automaattisesti käyttövaltuushallinnan mukaisesti. Käyttövaltuus on yhteydessä henkilöstöjärjestelmä Mepcoon. Käyttöoikeus lakkaa esimerkiksi työsopimuksen päätyttyä, ja tieto siitä päivittyy automaattisesti niin sähköpostilistalle kuin tilausten e-lomakkeelle. Nykyisistä tilaajista (tilaajat, hyväksyjät, projektipäälliköt) ja laskujen asiastarkastajista (heillä tulee olla oikeus tilausten e-lomakkeille) on toimitettu nimilista Tietohallintoon, jotta nykyisten käyttäjien ei tarvitse hakea tilausoikeutta erikseen muutoksen myötä. Uudet tilausoikeudet haetaan käyttövaltuushallinnan kautta, kun se on käyttöön otettu. Tilikartan tilaajatietoja (tilaajalista) ylläpidetään jatkossakin manuaalisesti myönnettyjen käyttöoikeuksien mukaan. Uuden toimintatavan käyttöönoton yhteydessä tilausten e-lomakkeen tietokanta tyhjennetään, jotta lomakkeelle päästään tekemään tarvittavat muutokset. E-lomaketta päivittäessä huomioidaan tämän tutkimustyön myötä nousseet kehitysideat. Kirjoittaja on mukana TAMKin tilaajien käyttövaltuushallinta -työryhmässä.

Tilausten e-lomakkeen kehitystarpeiksi nousi tutkimuksen myötä lomakepohjalle tilausrivien ja tuotenumerosarakkeen lisääminen sekä automatisointi vastaanottomerkintöihin liittyen (toimitettujen ja jälkitoimitukseen jääneiden tuotteiden hintatiedon päivittyminen automaattisesti). TAMKin tilaajien käyttövaltuushallinta -työryhmässä heräsi myös kysymys siitä, miksi tilausten e-lomakkeen voi täyttää kuka vain henkilöstön jäsen, mutta raporttiosiolle käyttöoikeus on rajattu tilaajaoikeuden mukaan. Tämä oli erittäin hyvä huomio, sillä tahtotila on, että tilauksia tekevät ainoastaan tilausoikeuden omaavat henkilöt. Käyttövaltuushallinnan käyttöönoton myötä tilausten e-lomakkeelle on pääsy jatkossa ainoastaan tilaajilla ja asiastarkastajilla.

Luvussa 6.4 käsiteltiin Certian toimittamia tunnuslukuja TAMKin ostolaskuista. Materiaalista oli nähtävissä, että yli puolet saapuvista laskuista tulee kertatoimittajilta ja ne ovat summaltaan pieniä. Tämä tieto herätti kysymyksen siitä, kuinka paljon tilaajat käyttävät TAMKin kilpailuttamia puitesopimustoimittajia. Ostojen keskittämisen tarkastelu ja siihen tarvittaessa puuttuminen olisivat siis myös asioita, joita olisi hyvä erikseen tutkia. TAMKissa on aikaisemminkin herätelty keskustelua tilaustoiminnan keskittämisestä, jolloin yksi yksikkö hoitaisi näitä kootusti. Tämän keskustelun taustalla on ollut lähinnä tilaajien suuri lukumäärä, joka on koettu myös yhdeksi tilausprosessin ongelmakohtaksi. Tilajamäärää on aikaisempien vuosien aikana yritetty rajata pienemmäksi, mutta eri yksiköissä on kuitenkin ollut tarve useammalle kuin yhdelle tilaajalle. Tämän tutkimuksen myötä asia nousi kuitenkin esiin kertatoimittajien suuren lukumäärän kautta. Kuten aikaisemmin jo todettiin, kertatoimittajien käyttäminen ei sinänsä ole ongelma, jos tilatessa ilmoitetaan tarvittavat laskumerkinnät toimittajalle. Keskitetty hankinta- ja tilausyksikkö toisi mukanaan sen edun, että tällä rajatulla ja ehkä pienelläkin yksiköllä olisi jatkuvasti ajantasaiset tiedot hankinta- ja tilausprosesseista (muun muassa ohjeista, viitemerkinnöistä, laskutustiedoista, järjestelmistä, sopimustoimittajista ja hankintasopimuksista). Keskitetyn hankinta- ja tilausyksikön tarpeen kartoittaminen voi nousta yliopistoyhteistyön myötä erikseen tutkittavaksi asiaksi, sillä TAMKin ja yliopiston hankintapalvelut tekevät jo paljon yhteistyötä keskenään.

Certia tarjoaa ostolaskujen käsittelyyn erilaisia rooleja Martti -järjestelmään. TAMKilla on tällä hetkellä käytössä asiatarkastaja- ja hyväksyjäroolit. Asiatarkastajarooli on mahdollista jakaa tiliöiviin ja ei-tiliöiviin asiatarkastajiin. Asiatarkastajan roolierotuksen käyttöönotto TAMKissa tarkoittaisi sitä, että laskun saapuessa se ohjautuu ensin ei-tiliöivälle asiatarkastajalle. Tämä voisi olla TAMKin nimetty tilaaja, joka asiatarkastaa laskun oikeellisuuden. Lasku välittyy tämän jälkeen tiliöivälle asiatarkastajalle, joka tiliöi laskun oikeille kirjanpidon kustannuskohdisteille. Tämä voisi olla nykyprosessimme mukainen laskun asiatarkastaja. Asiatarkastuksen jälkeen lasku siirtyisi hyväksyttäväksi nykyisen prosessin mukaisesti. Kevään 2021 aikana on mietitty, pitäisikö tätä lähteä mahdollisesti pilotoimaan yhden yksikön johdolla. Ehdotuksena on ollut tila- ja kiinteistöpalvelut. Tämä yksikkö toimisi hyvänä pilottiryhmä, sillä tämän tutkimustyön mukaan kyseisessä yksiköllä on juuri näitä ongelmallisia tilauksia, kuten sopimukseen perustuvat ja tuntiveloituksena tehtävät tilaukset. Tämä kävi ilmi, kun yksiköille lähetettiin marraskuussa kohdennettuja viestejä

puutteellisin tiedoin saapuneista laskuista toimenpiteitä varten. Asiatarkastuksen roolierotuksen myötä tilaajat pääsisivät näkemään itse järjestelmästä, minkälaisia laskuja TAMKiin saapuu. Heidän olisi mahdollista itse tarkastella laskumerkintöjä ja päivittää tarvittavia tietoja toimittajan suuntaan. Sähköpostikyselyt asiatarkastajien ja tilaajien välillä vähenevät tapauksissa, joissa tilausten e-lomaketta ei ole tällä hetkellä käytetty. Lopullista päätöstä käyttöönoton suhteen ei ole tehty, joten aikataulua tämän roolierotuksen myötä ei vielä ole. Tutkimuksen mukaan tilaajat on hyvä saada mukaan prosessiin. Roolierotuksen myötä tieto puutteellisin tiedoin saapuneista laskuista tavoittaisi varmasti tilaajan. Tulee kuitenkin huomioida, että mikäli tätä projektia lähdetään viemään eteenpäin, muutosta on peilattava nykyiseen ostotilausprosessiin. Roolierotus tuo prosessiin muutoksia, jolloin tulee miettiä muun muassa tilausten e-lomakkeen tarpeellisuus. Onko tilausten e-lomaketta enää tarve erikseen käyttää, jos asiatarkastustyö tehdäänkin jatkossa Martissa ei-tiliöivän asiatarkastus roolin puitteissa. Tilausten e-lomakkeen perimmäinen tarkoitus on ollut apuvälineenä toimiminen asiatarkastustyössä. Tilausten e-lomakkeesta siirtyminen Martti käyttäjäksi on prosessimuutos. Se on tilaajille uusi ja erilainen työtehtävä, jonka läpiviemiseen vaaditaan erillistä koulutusta ja ohjeistamista.

Voidaan todeta, että prosessin kehittämiseen löytyy varsinaisen tarpeen lisäksi myös erilaisia mahdollisuuksia. Luvussa 6.3 käytiin läpi Tuomisen esittelemiä erilaisia prosessin kehittämisen tasoja sekä tuloksia, joita prosessien kehittäminen voi saada aikaan. Tässä opinnäytetyössä näkyy prosessin kehittäminen standardoinnin sekä jatkuvan kehittämisen tasolla. Tutkimuksen myötä saavutettiin parempi tuottavuus, sillä puutteellisten ostolaskujen minimoinnin myötä saavutettiin resurssihyötyä.

7.2 Onko tilaajaprosessissa ongelmakohtia?

Työpajakeskusteluissa, työpajan palautteissa sekä puutteellisia ostolasku -listoja tutkiessa nousi erityisenä ongelmana esiin sopimukseen perustuvien laskujen tietojen saaminen ajan tasalle. TAMK vastaanottaa paljon sellaisia laskuja, jotka perustuvat sopimukseen (esimerkkeinä erilaisten järjestelmien lisenssimaksut sekä vuokralaskut). Sopimukset on voitu tehdä kauan aikaa sitten ja tässä on voitu mainita jokin viitetieto, jota laskuilla tulisi käyttää. Viitetietona on voinut olla jonkun henkilön nimi, yksikön nimi tai vanha kustannuskohdistenumero. Näissä tilauksissa TAMKin nimetyt tilaajat eivät ole välttämättä

olleet mukana alun perin, eivätkä näin ollen ole niistä tietoisia. Tilaajat eivät pääse katsomaan saapuvia laskuja näihin liittyen, koska ne käsitellään asiatarkastajien toimesta. Ongelmaksi muodostuu se, että näitä sopimuksiin perustuvia laskuja ei erikseen hallinnoida niin, että tarvittavia, muuttuvia tietoja päivitetäisiin toimittajatahoille kootusti. Laskun viitetietoihin tulisi siis puuttua viimeistään asiatarkastuksen yhteydessä, jolloin lasku on toimittajalta TAMKiin jo muodostunut. Palautteiden mukaan nykyinen tilausprosessi ei sovellu tämän tyyppisten tilausten käsittelyyn. Tämä olisi sellainen kehityskohde, jota olisi hyvä lähteä tarkemmalla tasolla käymään läpi.

Joulukuun puutteellisten ostolaskujen listauksen avulla nousi esiin, että terveysalan sekä hyvinvointi ja terveysteknologian harjoittelulaskut tulivat puutteellisin tiedoin TAMKiin. Kirjoittaja lähestyi kyseisten laskujen asiatarkastajia helmikuussa ja kysyi, kuinka tämä opiskelijoiden harjoitteluun liittyvä laskutus toimii.

Opiskelijat voivat hakeutua moniin erilaisiin paikkoihin harjoitteluun. Harjoittelupaikan voi järjestää esimerkiksi kaupunki tai jokin pienempi toimija. Harjoittelupaikka voi olla kertatoimittaja, eli he lähettävät TAMKille vain yhden laskun. Vaihtoehtoisesti TAMK voi vastaanottaa kyseiseltä toimittajalta opiskelijaharjoittelun lisäksi laskuja muista, aivan erilaisista palveluista. Esimerkiksi kaupungit voivat laskuttaa TAMKia harjoitteluista sekä tilavuokrasta. Näin ollen toimittajan laskuja ei voida kootusti reitittää harjoittelunohjauksia käsittelevälle asiatarkastajalle. Kun TAMK laatii sopimuksen uuden harjoittelupaikan kanssa, näissä uusissa sopimus pohjissa on ilmoitettu uudet laskutustiedot ja numeraalinen viitetieto. Ongelmaksi nousivat sellaiset harjoittelupaikat, joiden kanssa on laadittu toistaiseksi voimassa oleva sopimus. Esiin nousi kysymys, kuinka näille harjoittelulaskuille saadaan ajantasaiset tiedot näkyviin. Selvisi, että opiskelijat täyttävät harjoittelunsa ajalta työvuorotaulukkoa, josta jää kopio harjoittelupaikkaan laskutusta varten. TAMKiin saapuneita harjoittelulaskuja käytiin läpi ja huomattiin, että näissä oli usein liitteenä työvuorotaulukko. Työvuorotaulukko oli tehty TAMKin viralliselle asiakirjapohjalle. Harjoitteluohjauslaskuja käsitteli TAMKissa kaksi asiatarkastajaa (toinen pääsääntöisesti ja toinen hänen sijaisenaan), joista toiselta löytyi alkuperäinen työvuorotaulukkopohja, jota oli mahdollista muokata. Työvuorotaulukon tietoihin päätettiin lisätä TAMKin laskutustiedot. Dokumentin alatunnisteeseen lisättiin TAMKin laskutusosoite ja viitetieto. Samaa lomaketta käytettiin molempien osaamisyksiköiden harjoitteluissa ja molemmilla oli oma

kustannuspaikkansa, eli numeraalinen viite olisi eri näiden yksiköiden harjoittelijoilla. Päätettiin tehdä kaksi eri viitteellä olevaa lomakepohjaa. Jos lomakepohjat menevät sekaisin, se ei haittaa, sillä molempien kustannuspaikkojen laskut tarkastaa sama asiatarkastaja. Asiatarkastaja tarkastaa laskun saapuessa joka tapauksessa kumman yksikön harjoittelu on kyseessä. Pääasia on, että laskulle tulee numeraalinen viite ja lasku saadaan ohjautumaan automaattisesti oikealle asiatarkastajalle. Muokattu työvuorotaulukkopohja saatiin valmiiksi helmikuussa 2021 ja pohja välitettiin yksiköiden päälliköille. Päälliköitä pyydettiin välittämään pohja eteenpäin sitä tarvitseville tahoille yksiköissään. Ohjaavia opettajia on paljon. Monella tuntui olevan vanhoja versioita työvuorotaulukosta, joita he jakoivat edelleen opiskelijoille. Huhtikuussa 2021 saadun tiedon mukaan työvuorotaulukko ollaan kootusti viemässä koulutusten omille harjoittelusivuille. Näin ajantasainen pohja olisi kaikille asianomaisille saatavilla. Puutteellisten ostolaskujen listoilla ei ollut enää kevään aikana yhtä paljon harjoittelunohjauslaskuja kuin joulukuussa.

Tilaaajoikeudet nostivat esiin kysymyksiä: Kenellä on tilausoikeus ja miten tilausoikeuden saa? Tähän ongelmaan liittyen on saatu lisättyä tietoisuutta tilaajatyöpajojen sekä tilaajaohjeen myötä. Tilaaajoikeuksien hallinnointiin apua tullaan jatkossa saamaan tilaajien käyttövaltuushallinnan myötä. Tutkimuksen aikana sai huomata, että tilaaajoikeudet eivät olleet prosessin omistajillekaan (TAMKin talous-, projekti- ja hankintapalvelut) niin selvät, kuin mitä alun perin ajateltiin.

Joulukuun laskuja tarkasteltaessa nousi esiin kysymys siitä, kuinka tilausprosessi toimii investointien osalta. Työpajoissa käsiteltiin investointikierroksiin (joissa käsitellään ehdotetut investoinnit ja hyväksytään ne, jotka saavat aloitusluvan) liittyvä aikataulu. Tilaisuuksissa käytiin läpi, mistä hyväksytyt investoinnit löytyvät budjetteineen ja miten tulee toimia, jos hyväksytyt euromäärä ylittyy tai alittuu tai jos investointi ei toteudukaan. TAMKilla on nimetyt tilaajat kustannuspaikoittain, ja jokaiselle projektille on nimetty projektipäällikkö, jolla on oikeus tehdä hankintoja projektiinsa. Investointien osalta on ilmoitettu TAMKissa investoinneittain kululaskun asiatarkastaja, hyväksyjä ja vastuuhenkilö. Investointien tilaajista ei ole mainittu mitään. TAMKin tilaajien käyttövaltuushallinta -työryhmässä kirjoittaja nosti esiin kysymyksen, onko investoinnin vastuuhenkilö investoinnin nimetty tilaaja. Päädyttiin siihen, että investointien vastuuhenkilöille ei erikseen anneta tilausoikeutta. Investointien tilaukset tekee yksikön nimetty tilaaja, jos vastuuhenkilöllä ei

itsellä ole tilausoikeuksia. Hankintapalvelut ovat ohjeistaneet investointien tilaamisesta investoinnin vastuuhenkilöä ja yksikön johtajaa, kun tieto myönnetystä investointimäärärahasta on tehty. Ohjeistukseen on nyt lisätty tieto, että investointien tilaukset tekee yksikön nimetty tilaaja.

Projektien osalta kysymyksiä saatiin muun muassa siitä, voiko projektille tehdä tilauksia joku muu kuin projektipäällikkö, ja jos voi, niin kuinka oikeus haetaan. Ensisijaisesti tilaukset tulisi hoitaa jo nimettyjen tilaajien kautta. Projektien tilaajaoikeuksien laajentaminen on lisätty asialistalle tilaajien käyttövaltuushallinnan työryhmässä, sillä tämä tulee käydä läpi ennen käyttöönottoa. Mikäli käyttöoikeuksia päädytään antamaan muille projekteissa työskenteleville henkilöille, täytyy nämä nimetyt tilaajat lisätä erikseen myös Tilikartan projektitietoihin. Tällä hetkellä projektien tiedoissa ilmoitetaan ainoastaan projektipäällikkö, projektin asiantarkastaja ja hyväksyjä.

Ongelmakohtana prosessissa ovat toimittajat, joiden laskuille ei pyynnöistä huolimatta saada tarvittavia laskumerkintöjä. Tämä ongelma tulee väistymään, kun Certia alkaa hylkäämään puutteellisin tiedoin saapuvat laskut. Mikäli hylkäämisvaiheen myötä selviää ongelma kohtia TAMKin tilaajien taholta (esimerkiksi puutteellisten tietojen toimittaminen tilausvaiheessa), tulee näihin puuttua. Mikäli toimittajia ei saada lähettämään laskuja tarvittavilla numeraalisilla viitetiedoilla, voidaan ottaa käyttöön erilaisia määrittämiä. Tätä lähdettiin tutkimuksen aikana kartoittamaan, ja muutamat toimittajakohtaiset autoreititykset on jo käyttöönotettu. TAMKissa ei ole vielä hyödynnetty täysin erilaisia työkaluja, joita Certia tarjoaa ostolaskujen käsittelyyn. Erilaisista mahdollisuuksista on tiedotettu asiantarkastajia, jotta he voivat ehdottaa esimerkiksi automaattitiliöintejä toistuville laskuille, joita tarkastavat. Automaattitiliöinnit toimivat hyvin esimerkiksi kuukausittaisissa vuokra- ja lisenssilaskuissa, jotka tiliöidään aina samalla lailla. Certia kehittää jatkuvasti prosesseja yhteistyössä asiakkaidensa kanssa. Heillä on parhaillaan käynnissä erilaisia kehitysprojekteja, joissa tullaan hyödyntämään robotiikkaa ja tekoälyä. On tärkeää, että aineiston perustiedot ovat vaaditussa muodossa, jotta erilaisia automatisointeja voidaan hyödyntää. Automatisaatioon liittyvistä asioista voisi olla tarpeen järjestää myös asiantarkastajille oma työpajatilaisuus, jossa erilaisia mahdollisuuksia käytäisiin läpi.

Luvun kolme tietoperusta tuki tutkimuksen lopputulosta siitä, kuinka jatkuvan parantamisen menetelmää noudattaen on pienin askelin keskityttävä parantamaan ostotilausprosessin työnkulkua ja toimintatapoja havaittujen ongelmakohtien avulla.

7.3 Kuinka valmis prosessi jalkautetaan käytäntöön?

Tutkimuksen avulla haluttiin tuoda nykyinen ostotilausprosessi tilaajille mahdollisimman tutuksi. Tätä edesauttoivat työpajat sekä näiden myötä valmistunut materiaali. Tilaajien palautteiden myötä saatiin laadittua ajantasainen ohje, joka tukee prosessin mukaisten toimintatapojen vakiinnuttamista organisaatiossa.

Tutkimuksen teoria sekä käytäntö osoittivat, että yksi tärkeimmistä asioista muutostyössä on viestintä. Oikealle kohderyhmälle kohdistetut tiedotteet muutostilanteessa ovat tärkeässä roolissa. Muutoksesta voidaan kertoa yleisellä, koko organisaation tasolla. Tämän lisäksi tulee huomioida kohderyhmä, jota muutos koskee ja viestiä siitä heille vielä erikseen. Tutkimus osoitti, että tietoa ei osata välttämättä aina sisäistää ja soveltaa omaan työhön. Tämän takia kohderyhmälle tulee selkeästi esittää, kuinka muutos koskettaa heitä ja mitä se tarkoittaa heidän oman työnsä kannalta. Muutostilanteessa tiedottamista tuskin on koskaan liikaa, joten toisto on myös tärkeää. Toiston tukena on hyvä olla erillinen ohje tai tallenne, jonka voi käydä läpi silloin, kun asia nousee itselle ajankohtaiseksi. Ohjeistamisen tulee olla mahdollisimman selkeää. Erilaiset termit tulee avata, sillä ne eivät välttämättä ole kaikille yhtä tuttuja kuin ohjeistajalle. Esimerkiksi toimittaja tarkoittaa viestinnän henkilölle aivan eri asiaa kuin taloudessa työskentelevälle.

Tiedottamisen ja ohjeistamisen lisäksi on tärkeää myös perustella tarve muutokseen tai uuden prosessin käyttöönottoon. Tilaajatyöpajassa päällimmäisenä ajatuksena olikin tapahtuneiden muutosten ja nykyisen toimintatavan perusteleminen. Jotta tilaajat voivat ymmärtää toimintatapoja paremmin, haluttiin avata niiden taustalla olevat syyt sekä esitellä niiden hyvät puolet. Näin haluttiin estää myös mahdollinen muutosvastarinta prosessia kohtaan.

Kirjoittaja kertoi heti työpajan alussa, minkä takia laskutusosoite ja kirjapidon kustannuskohdisteet ovat muuttuneet (siirtyminen Certian palvelukseen). Tämän jälkeen käytiin läpi, minkä takia on tärkeää saada laskulle tarvittavat merkinnät oikein. Kerrottiin, kuinka puutteellisin viitetiedoin saapunutta laskua ei osata kohdistaa suoraan oikealle asiataarkastajalle. Tämän myötä myös laskun käsittely viivästyy. Käytiin läpi, kuinka paljon puutteellisia ostolaskuja TAMKiin oli saapunut ja kuinka nämä tulevat nousemaan ongelmaksi viimeistään siinä vaiheessa, kun laskuja tullaan myöhemmin hylkäämään. Kerrottiin, kuinka tilausten e-lomakkeen käyttäminen helpottaa asiataarkastus työtä ja näin ollen vähentää asiataarkastajan yhteydenottoja tilaajaan laskun saapessa.

Luvussa 4 esitetyn Kotterin muutosprosessimallin peilaaminen opinnäytetyön tutkimukseen oli mielenkiintoista. Tutkimuksen aikana tunnistettiin teorian mukaisia vaiheita ja saatiin huomata, kuinka 25 vuotta sitten tehty prosessimalli muutoksen onnistuneesta läpiviemisestä soveltuu täysin tämän päivän työelämään. Eri vaiheiden läpiviennin avulla voidaan saavuttaa pysyviä muutoksia ja toimintatapojen vakiinnuttamista yrityskulttuuriin.

8 Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön keskeisiä tuloksia ovat tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset.

Kuinka ostotilausprosessia voidaan kehittää? Ostotilausprosessia olisi hyvä kehittää nimeämällä sille vastuuhenkilö, selkeyttämällä tilaajien hallintaa sekä muokkaamalla tilausten e-lomaketta annettujen palautteiden myötä. Tämän tutkimuskysymyksen myötä voitiin tunnistaa myös jatkotutkimusaihe: Keskitetyn hankinta- ja tilausyksikön tarpeen kartoitus.

Onko tilaajaprosessissa ongelmakohtia? Prosessin ongelmakohtia tunnistettiin. Näitä olivat prosessiin ja tilaajaoikeuksiin liittyvä epätietoisuus, sopimuksiin perustuvat laskut, terveysalan sekä hyvinvointi ja terveysteknologian harjoittelulaskut sekä toimittajat, joita ei saatu toimimaan TAMKin ostotilausprosessin mukaisesti. Tämän tutkimuskysymyksen avulla nousi muutama jatkotutkimusaihe tälle opinnäytetyölle: Sopimusperusteisten laskujen keskitetyn hallinnoinnin kartoitus sekä robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen ostolaskuprosessissa.

Kuinka valmis prosessi jalkautetaan käytäntöön? Jalkauttamista edesauttaviksi asioiksi nousi tutkimuksen avulla vuorovaikutus tilaajien ja prosessin omistajan välillä sekä kohdennetun tiedottamisen, ohjeistamisen sekä muutoksen perustelun merkitys.

Toimenpidesuositusten antaminen prosessin kehittämisen kannalta oli yksi opinnäytetyön tarkoituksista. Ongelmakohtia löydettiin ja niitä myös ratkottiin tutkimustyön aikana. Kirjoittajan näkemyksen mukaan suurimpana kehityskohteenä on prosessin vastuuttaminen henkilötasolle, jolloin isoimmat ongelmakohdat prosessin sujuvuuden kannalta saadaan ratkottua. Tilausprosessin kehittäminen ei ole yksittäinen projekti, joka viedään kerran läpi. Prosessi vaatii jatkuvaa kehittämistä muun muassa ohjeen päivittämisen, tilaajien kouluttamisen ja tiedottamisen myötä. Tulevaisuutta ajatellen tämän saman tutkimuksen voisi toteuttaa tietyin väliajoin tälle samalle prosessille. Näin voidaan tutkia, onko jatkuvassa parantamisessa onnistuttu.

Henkilökunnan tietoisuus yrityksen tilausprosessista kasvoi, joka oli myös yksi työn tavoitteista. Voidaankin todeta, että tehdyn tutkimuksen myötä tietoisuus kasvoi niin

tilaajien kuin prosessin omistajien keskuudessa. Kirjoittaja koki, että tapahtuneiden muutosten myötä oli hyvä hetki nostaa tämä prosessi tarkempaan tarkasteluun. Kirjoittajan näkemyksen mukaan tämän prosessin osalta yrityksessä vallitsi itsetyytyväisyyden tila, joka esti näkemästä tarpeen prosessin tarkasteluun. Vuorovaikutus tilaajien kanssa oli antoisaa, ja heidät oli tärkeä ottaa mukaan prosessin kehittämiseen sekä ohjeen laadintaan. Sisäiset asiakkaat, eli tässä tapauksessa tilaajat, vaikuttivat myös tyytyväisiltä prosessin tarkasteluun. Kirjoittaja näkeekin, että edellä mainitut toimenpiteet olivat syy siihen, että muutosvastarintaa ei tutkimuksen aikana havaittu. Kirjoittajalla ei ole aikaisempaa kokemusta koulutus- tai opetustyöstä, joten tilaajilta saatu kiitos järjestetyistä työpajoista oli myös palkitsevaa.

Opinnäytetyön myötä yritykselle jäi kirjallinen ohje, joka oli määritelty myös yhdeksi tutkimuksen tavoitteeksi. Tämän lisäksi ohjetta tukemassa ovat työpajojen materiaalit. Kirjoittaja näkee seuraavaksi prosessia parantavaksi askeleeksi tallenteiden työstämisen ohjeiden ja muun materiaalin rinnalle. Jälkikäteen ajateltuna Teams-työpajat olisi voinut tallentaa syksyllä 2020. Tallennuksen olisi voinut keskeyttää aina, kun kysymyksiä tai kommentteja esitettiin. Vaihtoehtona olisi myös ollut tallenteen muokkaaminen jälkikäteen, jolloin työpajan eri osiot olisi saatu erillisiksi tallenteiksi. Työpajan materiaali on toki helposti työstettävissä videotallenteen muotoon myös jälkikäteen. Saadun palautteen perusteella työpajan materiaali koettiin sisällöllisesti kattavaksi ja tiiviiksi. Tallenteen lisäksi suositeltavaa olisi suunnitelman laatiminen mahdollisista infotilaisuuksista tai työpajoista, joita tilaajille säännöllisin väliajoin järjestettäisiin. Näiden askeleiden avulla edesautetaan toimintatapojen vakiinnuttamista yrityskulttuuriin.

Kirjoittajan näkemyksen mukaan, tutkimuksen kautta saatuja tietoja voidaan pitää luotettavina (reliabiliteetti) ja pätevinä (validiteetti). Reliaabelius eli mittaustulosten toistettavuus on mahdollista varmistaa esimerkiksi niin, että toinen arvioija käy läpi tutkimuksen myötä saadun aineiston. Tutkimuksessa saatua dataa analysoimalla nousi esiin esiintuodut johtopäätökset. Työn validius eli pätevyys on nähtävissä tutkimuskysymysten avulla. Määriteltyihin kysymyksiin saatiin tutkimusdataan perustuen vastaukset. Kirjoittaja pyrki myös pitämään oman näkökulmansa prosessia tarkasteltaessa puolueettomana, vaikka taustalla on pitkä työhistoria hankkeistajayrityksessä. Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus

ja kirjoittaja pyrki tuomaan siinä mahdollisimman tarkasti esiin tutkimuksen toteuttamisen. Tuloksien tulkinnessa käytettiin apuna teoriapohjaa. (Hirsjärvi ym., 2014, s.231-233).

Prosessia parannettiin opinnäytetyön aikana ja tuloksia voidaan hyödyntää myös kyseisen prosessin jatkekehityksessä. Kirjoittaja toivoo ostotilausprosessin saavan enemmän huomiota jatkossa ja esittääkin työn hankkeistajalle, että prosessia tarkasteltaisiin jatkossa jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Vastaanotetut laskut oikeine perustietoineen toimivat pohjana erilaisen automatisoinnin hyödyntämisessä tulevaisuudessa. Digitalisaatio on aikamme megatrendi, joka tulee näkymään enenevässä määrin työelämässämme.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistunut muutos koostuu monen eri vaiheen hallitusta läpiviemisestä. Tutkimusta aloittaessa uskottiin, että nykyinen prosessi on valmis. Se tulisi vain jalkauttaa paremmin. Kuten tutkimus osoitti, tämä tulkinta oli osittain väärä ja johtui tyytyväisyydestä nykytilaan. Tietoisuutta tuli toki lisätä, mutta prosessista löytyi myös ongelmakohtia ja parannettavaa. Opinnäytetyön kirjoittajan tietoisuus prosessien kehittämiseen liittyen kasvoi. Kirjoittaja osaa tarkastella jatkossa erilaisia prosesseja kriittisemmin sekä kyseenalaistaa entisestään niiden toimivuutta. Taito prosessien tarkasteluun jatkuvan parantamisen näkökulmasta on vahvistanut myös kirjoittajan ammatillista kehitystä.

Lähteet

- Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. (2015). *Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima - kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta*. Docendo Oy.
- Colenso, M. (2000). *Kaizen Strategies for Improving Team Performance. How to accelerate team development and enhance team productivity*. Pearson Education Limited.
- Hammarsten, H. (6.10.2011). *Unohtakaa jo se prosessijohtaminen*. Talouselämä.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/unohtakaa-jo-se-prosessijohtaminen/fc45b582-f556-3416-a8df-a5b91aee8d9e>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita* (19. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kaizen Institute. (n.d.-a). *Learn Kaizen*. Haettu osoitteesta 24.5.2021:
<https://www.kaizen.com/learn-kaizen/glossary.html>
- Kaizen Institute. (n.d.-b). *About us*. Haettu osoitteesta 24.5.2021:
<https://www.kaizen.com/about-us.html>
- Karrus, K. (2005). *Logistiikka* (3.-5. painos). Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Haettu 23.5.2021 osoitteesta
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/>
- Kotter, J. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business School Publishing.
- Kotter, J. (1996). *Muutos vahtii johtajuutta*. Rastor Oy.
- Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen* (2. painos). Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy.
- Tuni. (n.d.-a). *Avaintietoa TAMKista*. Haettu 4.11.2020 osoitteesta
<https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/tamk/avaintieto>
- Tuni. (n.d.-b). *Opiskelu korkeakouluyhteisössämme*. Haettu 4.11.2020 osoitteesta
<https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/tamk/koulutus>
- Tuni. (n.d.-c). *TAMK kouluttaa monimuotoisesti*. Haettu 4.11.2020 osoitteesta
<https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/tamk/koulutus>
- Tuni. (n.d.-d). *Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät Tampereen yliopistoksi* [kuva 1 & 2]. Haettu 4.11.2020 osoitteesta
<https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/tamk/koulutus>

Tuni. (n.d.-e). *Tutustu meihin*. Haettu 2.11.2020 osoitteesta <https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin>

Tuominen, K. (2010). *Lean - kohti täydellisyyttä. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen* (1. painos). WS Bookwell Oy.

Liite 1: Palautelomake: Tilaajien työpajat (syksy 2020)

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 1.10.2020 19.38 ja päättyy 16.10.2020 23.59

Palautelomake: Tilaajien työpajat (syksy 2020)

Kiitos osallistumisestasi tilaajien työpajaan. Toivomme, että mahdollisimman moni osallistujista vastaa tähän palautekyselyyn työpajaan liittyen.

Olemme työstämässä tilaajaohjetta, johon kerätään kootusti kaikki olennaiset tiedot tilauksia koskien. Teiltä tuleva palaute ja kommentit tilausprosessista ovat merkittäviä ohjeen laatimisessa.

Palautteen/kysymykset/kommentit/risut&ruusut voi antaa vapaamuotoisesti. Alla kuitenkin muutamia esimerkkikysymyksiä.

Palautteet tullaan käsittelemään nimettöminä. Palautteita tullaan käyttämään ainoastaan tilausprosessin sujuvoittamiseen, tilaajaohjeen laadintaan sekä mahdollisten vastaavien työpajojen suunnitteluun.

Mitä mieltä olit yleisesti työpajasta?

Koitko työpajan hyödylliseksi työsi näkökulmasta?

Tuliko työpajassa ilmi sinulle uusia asioita?

Mitä parannusehdotuksia esittäisit työpajaan (sisältöön, aikatauluun jne)?

Onko tilaajaprosessissa mielestäsi jotain ongelmakohtia?

Muuta?

Odotamme/Toivomme palautteita perjantaihin 9.10.2020 mennessä.

Syysterveisin,

Talous-, projekti- ja hankintapalvelut

Palaute

Avoin palaute

Tilaaajien työpaja, johon osallistuin

- * Ajankohta ti 29.9.2020 klo 10-11.00
 ti 6.10.2020 klo:14-15.00

Yhteystiedot (vapaaehtoinen)

Tulemme huomioimaan kaikki kommentit ja kysymykset mm. ohjeiden teossa.

Jos esität palautteessasi kysymyksiä ja toivot niihin vastausta sähköpostitse, voit jättää tähän halutessasi yhteystietosi.

Nimi

Sähköpostiosoitteeni

Tietojen lähetys

Tallenna

Esitäyttö URL

Liite 2: Tilaajaohje



Tilaajaohje
18.5.2021

Hei TAMKin tilaaja,

saat tämän ohjeen, sillä sinulla on tilaajaoikeudet TAMKissa. Tilauksia TAMKin nimiin voi tehdä ainoastaan henkilö, jolle on myönnetty tilaajaoikeudet TAMKissa.

Lista hyväksytyistä tilaajista löytyy Intrasta (Käsikirjat -> Laatu ja toiminnanohjaus -> Talous -> Organisaatorakenne, tulosyksiköt ja kustannuspaikat-> [TAMKin kustannuspaikat, tulosyksiköt, projektinumerot 2021 -excel](#). Ko. excelin kustannuspaikat-välilehti -> O-Sarake "Tilaajat").

Projektipäälliköt saavat automaattisesti oikeuden tehdä tilauksia omaan projektiinsa sekä hyväksyjät vastuualueelleen (euromääräiset [hankintarajat](#) huomioiden).

TAMKiin saapuu edelleen ostolaskuja TAMKin vanhentuneilla laskutustiedoilla sekä ilman tarvittavia viitetietoja. Epäselvät/virheellisillä tiedoilla lähetetyt ostolaskut aiheuttavat ylimääräistä työtä ja kustannuksia sekä tilaajalle että toimittajalle. TAMKin tilaajan tulee varmistaa, että toimittaja saa tarvittavat laskutus- ja viitetiedot laskutusta varten jo tilausvaiheessa. Kun tilaaja noudattaa TAMKin tilaajaohjeita, ostolaskujen käsittely helpottuu ja nopeutuu. **Puutteellisin tiedoin toimitetut laskut tullaan jatkossa hylkäämään.**

Tampereen ammattikorkeakoulu Oy:n laskutusosoitteet ovat:

Verkkolaskuosoite	Toimittajaportaali	Verkkolaskujärjestelmän edellyttämä laskutusosoite
Tampereen ammattikorkeakoulu Oy OVT-tunnus: 003710154281 Verkkolaskuoperaattori: CGI Välittäjä-tunnus: 003703575029	Rekisteröityminen https://e-lomake.fi/lomakkeet/6048/lomake.html Toimittajaportaali https://www.laskuhotelli.fi/portaali	Tampereen ammattikorkeakoulu Oy PL 781 00074 CGI
Electronic invoices	Y-tunnus/ VAT NO	Paper & email invoices (HUOM! Paperilaskuja vastaanotetaan edelleen vain ulkomaisilta toimittajilta.)
Tampere University of Applied Sciences Ltd EDI code: 003710154281 Operator: CGI Operator ID: 003703575029	1015428-1 FI10154281	Tampere University of Applied Sciences Ltd POB 781 00074 CGI FINLAND purchaseinvoices.fi@cgi.com One invoice/pdf max 10 invoices/email

HUOM! Paperilaskuja vastaanotetaan edelleen vain ulkomaisilta toimittajilta. Kun tilaat tavaraa/palveluita ulkomailta, muistathan ilmoittaa laskuttajalle yllä mainitun VAT-tunnuksen FI10154281.

TAMKin laskutustiedot

Lasku tulee osoittaa Tampereen ammattikorkeakoulu Oy:lle (1015428-1). TAMK vastaanottaa kotimaisilta toimittajilta laskuja vain verkkolaskuina (HUOM! Sähköpostin liitteenä toimitettu lasku ei ole verkkolasku). Mikäli toimittajan ei ole mahdollista lähettää verkkolaskua laskutusjärjestelmästä, tulee toimittajan lähettää lasku maksuttoman laskuportaalin kautta. Toimittajaportaalin kautta on mahdollista tehdä ja toimittaa laskuja sähköisessä muodossa ja välttää paperisesta laskutuksesta aiheutuvat toimituskulut. TAMKin toimittajatiedot –tiedote sisältää kootusti TAMKin laskutustiedot (sekä toimittajaportaalin ohjeet ja linkit) ja sen voi lähettää toimittajalle laskutusta varten. Tiedote löytyy Intrasta (Käsikirjat -> Laatu ja toiminnanohjaus -> Talous -> Ostolaskut -> [Ostolaskut ja laskutusosoitteet](#)).

Tärkeää on, että laskutusosoitteisiin pyydetään lähettämään vain laskuja ja niiden liitteitä. Laskutusosoitteesta mahdollista muuta materiaalia ei välitetä eteenpäin. Tavaratoimitukset ja muu materiaali (esim. mainokset, tiedotteet) tulee lähettää entiseen tapaan yksikön postiosoitteisiin. Laskuissa ei saa olla salassa pidettäviä tietoja, kuten henkilötunnuksia, henkilöihin liittyviä terveys-, palkka- tai vastaavia henkilötietoja tai muita luottamuksellisia tietoja. Tällaisten tietojen kohdalla on sovittava erikseen, miten tiedot toimitetaan.

Maksuehtona on 21 pv netto.

Laskun viitetiedot

Laskulle on annettava aina viitetiedoksi kustannuskohdiste (numeraalinen viite). Nimi ei ole riittävä viitetieto laskulle. Ensisijainen annettava viitetieto laskulle on kirjanpidon kustannuskohdiste. Jokaiseen TAMKiin saapuvaan laskuun on merkittävä seuraavat tiedot (ilmoita nämä tiedot toimittajalle tilatessasi):

1. Kirjanpidon kustannuskohdiste: kustannuspaikka/projektinnumero/investointinnumero/kirjanpidon tilausnumero
2. E-lomake järjestelmän tilausnumero (saa tilauksen e-lomakkeelta)
3. Yhteyshenkilö-kenttään: Tilaaajan nimi (tilauslomakkeen täyttäjä)

Kustannuskohdisteet löytyvät Intrasta (Käsikirjat -> Laatu ja toiminnanohjaus -> Talous -> Organisaatorakenne, tulosityksiköt ja kustannuspaikat-> [TAMKin kustannuspaikat, tulosityksiköt, projektinumerot 2021 -excel](#))

Tilausten e-lomake

Kaikista tilauksista tulee täyttää tilauksen e-lomake. Tilauslomaketta käytetään sekä tavarana että palvelun tilaamiseen (ravintolatilaukselle oma e-lomake). Tavaroiden ja palveluiden tilauslomakkeelle sekä ravintolatilauslomakkeelle tulee muistaa merkitä kustannuspaikka + projektinnumero, sisäinen tilausnumero tai investointinnumero (projektien tarjoilutilauksiin merkitään kustannuspaikan lisäksi projektinnumero). Tilauslomake tulee täyttää, vaikka hankinnasta olisi myös sopimus (jossa TAMKin laskutustiedot + viitetiedot); tilauslomaketta ei silloin tarvitse lähettää toimittajalle. E-lomakkeelta tallennetun tilausdokumentin voi lähettää sähköpostin liitteenä toimittajalle (jos olet lisännyt tilauslomakkeelle erillisen liitteen, muista liittää myös se sähköpostiin). Tavarana/palvelun vastaanottotiedot tulee täyttää raporttiosiolle.

[Tilauslomakheet](#) (tilauslomake tavaroille ja palveluille, tilauksen raporttiosio, ravintolatilaus) löytyvät Intrasta (Käsikirjat > Laatu- ja toiminnanohjaus > Hankinnat > Tilaaminen ja ostaminen > Yleistä tilaamisesta ja ostamisesta).

Lisätiedot

talous.tamk@tuni.fi , hankinnat.tamk@tuni.fi