

Inka Hilakivi

Laskutuksen prosessien mallintaminen ja kehitys kohdeyrityksessä

CASE: Esperi Care Oy laskutuksen tukifunktion prosessien kehittäminen ja mallintaminen

Laskutuksen prosessien mallintaminen ja kehitys kohdeyrityksessä

CASE: Esperi Care Oy laskutuksen tukifunktion prosessien kehittäminen ja mallintaminen

Inka Hilakivi
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijä(t): Inka Hilakivi

Opinnäytetyön nimi: Laskutuksen prosessien mallintaminen ja kehitys kohdeyrityksessä

CASE: Esperri Care Oy laskutuksen tukifunktion prosessien kehittäminen ja mallintaminen

Työn ohjaaja(t): Matti Sippola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kesäkuu 2022

Sivumäärä: 44 + 2 liitettä

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen toiminnallinen tapaustutkimus eli Case –tutkimus. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan yritykselle Esperri Care Oy vuoden 2020 lopulla. Yrityksessä käynnistynyt strategiauudistus ja kirjanpitojärjestelmän päivitys, oli alkusysäys laskutuksen tukifunktion prosessien kartoitukselle sekä uudistukselle.

Työn tavoitteena on ymmärtää, nyt jo vanhentuneet prosessit sekä niiden solmukohdat sekä lähteä yhdessä prosessien parissa työskentelevien kanssa, kehittämään uusia toimivimpia prosesseja. Prosessien kehityksessä olennaisena osana on myös kirjanpitojärjestelmän mukanaan tuomat automaatiot. Kirjanpitojärjestelmän automaatiot ohjasivat suurelta osin prosessien lopullista muotoa. Lisäksi opinnäytetyön aikana pilotoitiin uusi työtapa toimintayksiköihin, joka vaikutti laskutuksen prosesseihin. Työtavan muutoksen myötä osa prosesseista selkeytyi myös laskutuksessa, mutta muutti myös tehtävää työtä laskutuksessa.

Työn tarkoitus on tuottaa yritykselle työkaluksi, perehdytykseen sekä muuhun käyttöön selkeät prosessikuvaukset, laskutuksen tukifunktiossa tehtävästä laskutuksesta. Laskutuksessa on eri toimintoja, jotka on esitelty työssä. Kaikkia prosesseja ei opinnäytetyön puitteissa kuvattu, joten valittiin vain laskutusprosessiin liittyvien prosessien kuvaaminen. Toiminnoiksi valittiin vain kuukausilaskutukseen liittyvät toiminnot, jotka kuvattiin Microsoft Vison työkalun avulla Cross-funktion uimarata-mallinnuksella.

Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, kyselyitä sekä yrityksen laskutustiimille järjestettyä työpajaa. Prosesseista kuvattiin ne prosessit, jotka työn ja työskentelyn kannalta olivat olennaisia. Prosessit kuvattiin ylätasolla, eikä niille tehty syvempiä prosessikuvauksia, vaan selvitykset sekä ohjeet yrityksen käyttöön tehtiin erikseen. Työssä kuvattiin vanha aiemmin käytössä ollut laskutusprosessi, joka uudessa mallissa on jaettu useampaan erilliseen prosessiin. Työn teoreettinen osa koostuu laadullisen tutkimuksen teorioista, toiminnallisen tutkimuksen menetelmistä sekä prosessimallinnuksen teorioista. Lisäksi strategia ja laatu työtä on osittain käsitelty teoreettisessa viitekehityksessä.

Asiasanat: Laadullinen tutkimus, toimintatutkimus, tapaustutkimus Prosessijohtaminen, Prosessimallinnus, Prosessit, Prosessien kehittäminen, strategia, strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, laatujohtaminen.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
entrepreneuring and

Author: Inka Hilakivi

Title of thesis: Process Re-engineering in target company Invoicing

CASE: Esperi Care Oy sales invoicing re-engineering and understanding of process

Supervisor(s): Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: June 2022

Number of pages: 44 + 2 appendices

This master thesis was done for the company Esperi Care Oy. Selected research method was case study with a strong emphasis on empirical study done at the workplace. Changes in the company strategy and accounting system created a requirement for this thesis.

When a company changes strategy and accounting system, it is critical to understand the prior processes. In order to apply new processes for accounts receivable it was critical to study the earlier processes. Process flow chart that was created from the old processes and using this chart a more streamlined process was created. New accounting system offered multiple possibilities to automate old processes and new ways of working. More streamlined process changed the basic work process of accounts receivable employees changed totally.

The purpose of this thesis is to provide the company with clear process descriptions of invoicing in the invoicing support function as a tool, for orientation and other use. Only the billing process and the change that took place in it were selected for the thesis. Only monthly billing features that were described using the Microsoft Visio tool in the Cross-functional modeling were selected as features.

The research methods used were observation, questionnaires and a workshop for the company's billing team. Of the processes, those processes that were relevant to work and work were described. The work described an old billing process that was previously used, which in the new model is divided into several separate processes. The theoretical part of the thesis consists of theories of qualitative research, methods of functional research and theories of process modeling. In addition, strategy and quality work have been partially addressed in the theoretical framework.

Keywords: Qualitative research, action research, case study, Process Management, Process Re-engineering, Processes, Process Development, Strategy, Strategic Management, Change Management, Quality Management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Esperi Care Oy – yrityksen esittely.....	8
1.2	Työn tavoite – Esperi24.....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1	Tutkimuksen taustaa – ongelmat ja tutkimusote.....	10
2.2	Tutkimusongelman määrittäminen	11
2.3	Tutkimusaineisto ja keruumenetelmät	12
2.4	Tutkimusmenetelmät	14
2.5	Kysely, haastattelu ja havainnointi	15
3	PROSESSIAJATTELU - ASIAKASLÄHTÖISYYS.....	17
3.1	Ydinprosessit ja toiminnot organisaatiossa.....	17
3.2	Prosessikeskeinen kehittäminen	18
4	LAATUJOHTAMINEN - PROSESSIOHTAMINEN	20
4.1	Prosessin kehittäminen ja niiden johtaminen.....	20
4.2	Laatujohtaminen prosessin kehittämisessä	21
5	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN CASE: ESPERI CARE OY LASKUTUKSEN TUKIFUNKIO	22
5.1	Laskutuksen tukifunktion kysely sekä työpaja	23
5.2	Työnvaiheet.....	23
5.3	Pilotti 2021 työpajan havaintoja	24
5.4	kyselyn tulokset - 2021	25
5.4.1	Prosesseista	25
5.4.2	Laskutusviikosta.....	25
5.4.3	Pilotista	25
6	PROSESSIEN KUVAAMINEN OPINNÄYTETYÖSSÄ.....	27
7	TUKIFUNKTION PROSESSIKUVAUKSET ENNEN UUDISTUSTA	28
7.1	Tukifunktion toiminnot	28
7.2	Laskutusprosessi ennen.....	29
8	PROSESSI VUODEN 2021 LOPULLA	33
8.1	Uusi prosessi pilottihankkeen 2021	33
8.2	Laskutusprosessi.....	34

8.3	Siirtotiedoston luonti	35
8.4	Virheellisten laskujen käsittely	36
8.5	Laskun kirjausprosessi	37
8.6	Laskujen automaattinen lähetys ja muut toimenpiteet	38
9	LASKUTUSASIAANTUNTIJOIDEN KOKEMUKSIA	39
9.1	Kysely 2022 tuloksia ja havainnoiteja	39
10	LOPPUTULOKSET	41
11	POHDINTA	42
11.1	Jatkokehitysmahdollisuudet	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Tutkimus ja kehittämistyö toteutetaan yritykselle Esperi Care Oy, ko. yrityksen laskutuksen tukifunktion käyttöön ja toimintojen ymmärtämiseksi. Kehittämistehtävän lähtökohtana on ymmärtää tukifunktion prosesseja ja toimintoja sekä löytää niiden kehittämiskohteet. Tämän jälkeen on tarkoitus luoda uudet toimivat prosessit, sekä tehdä ohjeet uusille toimintatavoille. Yrityksen strategiset tavoitteet ovat uudistuneet vuosien myötä. Uuden Esperi24 projektin myötä, laskutuksen tukifunktion on tarpeen tarkastella uusien strategisten tavoitteiden mukaisesti laskutuksen prosesseja. Uuden strategian toteutuminen on kytköksissä yrityksen prosesseihin, strategiset tavoitteet kytkeytyvät yrityksen arvoihin ja myös luonnollisesti, tapaan tehdä työtä. Yrityksen johtajien tehtävä on johtaa ja aikaansaada muutosta, jotta yritys voi vastata ulkopuolelta tuleviin paineisiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13)

Yrityksen uuden strategian kannalta on tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää mitä ollaan tekemässä ja että jokainen organisaatioissa, on saanut osallistua strategian luomiseen. Suurissa organisaatioissa tämä voi kuitenkin olla haaste. On erityisen tärkeää, että koko yhtiö osallistuu ja on mukana strategia työskentelyssä (Kamensky 2016, 65, 66) Vuoden 2021 aikana Yrityksessä on järjestetty koko organisaatiota koskevia strategiapäiviä, joissa jokainen Yrityksessä työskentelevä, on päässyt osallistumaan strategian sekä uusien yhteisten arvojen kehittämiseen. Esperi uutisoi vuoden 2020 alussa aloittavansa koko organisaatiota koskevan uudistuksen. Sen myötä, oli tarkoitus mm. tuoda tukitoimintoja lähemmäksi liiketoimintaa. Kehitystyöstä yhtiö on julkaissut vuoden 2021 lopulla uudet arvot sekä strategia vuodelle 2024. (Esperi Care Oy. Koti vuotta 2024 Hakupäivä 16.01.2022) Useimmiten ajatellaan, ettei strategia kuulu kaikille yrityksessä, todellisuudessa strategiaa voidaan toteuttaa vain jokapäiväisessä työssä. (Kamensky 2016, 65) Esperissä tutuksi tullut ”Kyky, Halu ja rohkeus uudistua” on myös yksi strategisen johtamisen kriittisimmistä menestystekijöistä. (Esperi Care Oy. Arvomme, Hakupäivä 16.01.2022)

Viestintä on yksi erityisen tärkeä asia suuren yrityksen strategiatyössä ja sen johtamisessa. (Kamensky 2016, 341, 342.) Strategian uudelleen suunnittelussa lähdetään liikkeelle siitä, miten yrityksellä menee nyt, mitä tapahtuu liiketoimintaympäristössä ja sen jälkeen mihin yritys haluaa tähdätä tulevaisuudessa. (Harmon 20005, 46) Esperissä Vuosina 2021 ja 2022 on panostettu etenkin avoimuuteen yhtiön sisällä, niin kaikessa taloudellisessa- kuin muussakin viestinnässä. Tämä on

myös yksi strategian ja arvojen johtava teema. (Esperi Care Oy. Tapamme toimia Hakupäivä 07.05.2022)

1.1 Esperi Care Oy – yrityksen esittely

Esperi Care oy on vuonna 2001 perustettu yksityisiä hoivapalveluita tarjoava yritys. Suomessa se on yksi suurimpia yksityisten hoivapalveluita tuottavista yrityksistä. Esperin koteja löytyy ympäri suomea. Esperi tarjoa ikäihmisten, mielenterveys- ja päihdekuntoutujien sekä vammaispalveluiden asiakkaille asumis- sekä kuntoutuspalveluita. Asiakkaille hoidon tukeen on tarjolla myös lääkäripalveluita. Esperi on toiseksi suurin asumispalveluiden tuottaja Suomessa, jossa työskentelee 5944 työntekijää. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2020 288,6 meur. Konsernin emoyritys on Irepse Oy ja sen omistavat Danske Bank, Ilmarinen ja SEB. Esperille on tärkeää kehittää uutta ja olla yksityisiä hoivapalveluita tarjoavien yritysten alan edelläkävijä. (Esperi Care Oy. Tietoa Meistä, Hakupäivä 16.01.2022)

Esperi Care:a kuten myös muita yksityisiä hoito- ja/tai hoivapalveluita tarjoavia yksityisiä yrityksiä sitoo laki yksityisistä sosiaalipalveluista Laki velvoittaa yritykset tarjoamaan asiakkailleen laadukasta ja hyvään hoivaa. Palvelutarjoajan on huolehdittava omalla toiminnallaan siitä, että asiakkaan oikeudet toteutuvat, laissa vaadittavien määritelmien mukaisesti. (22.7.2011/922 Laki yksityisistä sosiaalipalveluista, 1§ & 5§) Yhtiön vuonna 2019 kokema hoivakriisi ja sen myötä tapahtuneet valvontatoimenpiteet, ovat myös siivittäneet osaltaan kehitystyön aloitusta. Esperin tavoitteena vuodelle 2024 on Suomen onnellisimmat asukkaat. Sen mukaan yhtiö on lupautunut huolehtimaan, että strategiset tavoitteet hyvästä hoivasta, hyvästä elämästä, hyvästä työstä ja hyvästä taloudesta toteutuvat. (Esperi Care Oy. Sosiaalinen vastuu Hakupäivä 16.01.2022)

1.2 Työn tavoite – Esperi24

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata uuden strategian mukaiset uudistetut prosessit. Lisäksi työn ymmärryksen kannalta kuvattiin laskutuksen tukifunktion toiminnot ja aiemmin käytössä ollut laskutusprosessi. Nämä kuvataan opinnäytetyössä cross-functional (uimarata) mallinnuksen avulla. Prosessimallinnukset ovat myös työkaluksi sisäisessä koulutuksessa sekä apuna ymmärtämään tukifunktion toimintaa. Yritykselle toteutetaan tutkimuksessa prosessikuvaukset sekä niihin liittyvät

ohjeistukset. Tavoitteena on löytää uudet strategian ja arvojen mukaiset prosessimallit. Lisäksi tukifunktion tavoitteena on palvella sisäisiä asiakkaitaan paremmin, tukien yksiköiden laskutuksesta vastaavien työtä. Opinnäytetyössä ei tutkita kuinka asiakastytyväisyys on parantunut, sillä yrityksessä sisäistä asiakaspalvelun laatua mitataan vuosittaisella tutkimuksella ja se koskee koko konsernia, siihen liittyy myös muut tukitoiminnot Esperin Taloushallinnon yksikössä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys koostuu tutkimuksen taustan esittelystä, menetelmien valinnasta sekä tutkimusongelman määrittelystä. Opinnäytetyössä myös Prosessiajattelu kuuluu teoreettisen viitekehukseen. Teoreettisen viitekehysten tarkoitus on perehtymistä tutkimuksesta tämänhetkisen tiedon valossa. Kirjallisuuteen on tärkeää perehtyä, jotta ymmärtää niin oman tutkimuksen tekemisen merkitystä sekä siitä on apua oman tutkimuksen tekemisessä. Aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista voidaan löytää erilaisia näkökantoja, joita voidaan hyödyntää omassa tutkimuksessa. (Kananen 2013, 16)

2.1 Tutkimuksen taustaa – ongelmat ja tutkimusote

Opinnäytetyön aihe syntyi tarpeesta kehittää yrityksen tukifunktion prosesseja, sekä nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän päivityksen myötä. Lisäksi yrityksessä on meneillään projekti Esperi24, jossa kehitetään uudistettua strategiaa vuodelle 2024. Yhtenä tavoitteena oli myös, uudista prosessimalleja vastaamaan tätä päivää sekä uudistettua strategiamallia.

Tutkimuksen taustalla on yleensä ongelma, samoin kuin prosessien kehittämisen tarve on yleensä ongelmalähtöinen. (Kananen 2017, 60; Laamanen & Tinnilä 2009, 49) Kehittämistutkimuksellisissa sekä liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa, tavoitteena on tuottaa tietoa käytäntöön. (Koskinen I. Alasuutari P. & Peltonen T. 2005, 15) Yleisesti ajatellaan, että Kehittämistoiminnan tarkoitus on soveltaa tutkittua tietoa käytäntöön, näin ollen tutkimus tuottaa mahdollisesti uusia ratkaisuja, tai tietoa tutkittavaan ongelmaan nähden. Perustutkimuksessa pyritään vai tuottamaan tietoa tutkittavasta aiheesta, eikä sillä etsitä käytännöllisiä tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 19 – 20) Tämän tutkimuksen tavoite on löytää uusia työtapoja, tukemaan nykyisiä strategisia tavoitteita. Prosessien uudistamiselle on tarve, sillä nykyiset toimintamallit koetaan kuormittavana ja haasteellisina, tämä todetaan tutkimuksen myötä kyselyiden ja havaintojen kautta. Lisäksi vastuu toiminnan kehittämisestä uuden strategiamallin mukaisesti, on myös tukifunktiossa.

2.2 Tutkimusongelman määrittäminen

Tutkimustyössä tärkeää on määrittää tutkimusongelma, joka tutkimuskysymysten avulla pyritään ratkaisemaan. Tutkimusongelman kautta muodostuvat tutkimuskysymykset. Suoranaisesti tutkimusongelman ei tarvitse olla realistinen ongelma, vaan myös kehittämistarve mielletään tutkimusongelmaksi. Myös ongelman ratkaisussa on käytettävä tiettyjä menetelmiä ja tutkija on määriteltävä mistä tietoa hankitaan sekä millä keinoin. On ymmärrettävä mitkä menetelmät tuottavat juuri tälle tutkimukselle merkityksellistä ja tarvittavaa tietoa. (Kananen 2013, 15, 38 ja 16) Kohdeyrityksessä tukifunktioiden toiminnasta on myös tehty aiemmin sisäistä kyselytutkimusta, jonka perusteella myös tukifunktion toimintatapoihin ja prosesseihin kaivataan kehitystä tai muutosta. Tutkimusongelmana on kehittää laskutusfunktion prosesseja nykyaikaiseen suuntaan, tukemaan uusien järjestelmien sekä uutta strategiaa 2024.

Tutkimuskysymysten esittäminen yleensä auttaa määrittämään tutkimusongelmaa. (Kananen 2017, 15) Kysymykset keskittyvät tutkimuksessa prosessiin. Millaisia ja mitä ovat laskutuksen toiminnot ja prosessit? Millaisiksi laskutuksen prosessit muotoutuvat uudistuksen myötä? Kuinka laskutuksen prosessit vastaavat strategisia tavoitteita? Mitkä prosesseista kaipaavat päivitystä? Millaisia ovat uudet päivitetyt prosessit?

Tutkimusote mielletään joko laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi, tai määrälliseksi eli kvantitatiiviseksi - tutkimukseksi. Joissain lähteissä mielletään, että kaiken tutkimuksen perustana on laadullinen tutkimus, sillä kaikki tutkimus perustuu johonkin käytännön elämän ilmiöön. (Kananen 2017, 39–40) Tässä tapauksessa on kyse laadullisesta tutkimuksesta, jossa pyritään etsimään vastauksia prosessimallinnuksen keinoin uusien prosessien luomiseksi. Tutkimusotteita on myös mahdollista yhdistellä. Kuitenkaan määrällisestä tutkimuksesta ei nähdä olevan teoriassa hyötyä nykyiselle tutkimusongelmalle, sillä sen ei ole tarkoitus luoda minkäänlaista määrällistä tietoa esim. tukifunktion tuottavuudesta yritykselle. Sen on tarkoitus tuottaa soveltavaa tietoa, joka nähdään laadulliselle tutkimukselle ominaisena. (Kananen 2017, 40)

Case – tutkimus perustuu tämänhetkiseen ongelmaan, johon lähdetään hakeman tutkimuksen avulla ratkaisua. Tutkimus toteutetaan nykyisessä kontekstissa ja sen kohteena on yksi tai useampi tapaus, josta halutaan tuottaa syvälinen ymmärrys. Tutkimuskysymyksissä se yleensä näkyy niille asetetuissa vaatimuksissa, sekä ne ovat usein muodoissa; kuinka ja miksi. (Kananen 2013, 54)

Case – tutkimukselle ominaista on myös monimenetelmäisyys sekä tutkimusongelman moniulottuvuus. Toisaalta tutkimusote on myös kehittämislähtöinen, jossa se eroaa puhtaasta case- tutkimuksesta siinä, että kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen. Kehittämis- ja toimintatutkimukset pyrkivät yleisesti ottaen muutokseen, kun taas Case tutkimus puhtaimmillaan, ei. Kehittämistutkimus muuttuu toimintatutkimukseksi siinä vaiheessa, kun tutkimuksen tekijä on itse mukana tekevässä muutosta. (Kananen 2013, 57) Opinnäytetyssä yhdistyvät kehittämis- ja toimintatutkimus, mutta tutkimusongelma taas viittaa hyvin vahvasti Case -pohjaiseen tutkimukseen.

Kuten aiemmin todettua kaiken perustana tutkimuksessa tulisi siis olla ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan tutkimusmenetelmien avulla, joka määrittää sen mikä tutkimusote on. Sen sijaan että lähdetään perustelemaan tutkimusotetta pelkästään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän eroilla, on syytä nähdä menetelmät tutkimuksen ratkaisemisen menetelmiä. Nämä auttavat tutkijaa löytämään tutkimukselleen mahdollisimman hyvän ja hyödyllisen lopputuloksen, nimenomaisten menetelmien avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 14–15) Opinnäytetyön tarkoitus on löytää laskutuksen tukifunktiolle, niin heitä kuin heidän sidosryhmiään helpottavia työtapoja, uudistamalla tukifunktion omia prosesseja. Tutkimuksen avulla on mahdollisuus toimivan prosessimallinnuksen kautta, nähdä prosessi selkeämpänä ja suoraviivaisena. Taustalla on halu parantaa laskutuksen tukifunktion suorituskykyä sekä helpottaa työkuormaa. Tavoitteisiin pääsyä tutkitaan kyselyillä sekä havainnoineilla vuoden 2022 keväällä.

2.3 Tutkimusaineisto ja keruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ilmaistaan useimmiten tekstinä, keruumenetelmiä voivat olla haastattelut, havainnointi. (Eskola & Suoranta 1998, 15) Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on yrityksessä aiemmin tuotettu sisäisen asiakastyytyväisyyden tutkimus, josta tuotettu kirjallinen raportti, jota on tulkittu ja pidetään pohjana sisäisten sidosryhmien asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Lisäksi tukifunktion oman tyytyväisyyden ja sen työn kuormittavuuden selvittämiseksi on pidetty yhteisiä palaveriteita, joissa on käsitelty työn haasteita. Lähtökohta on, että tuotetaan toimiva prosessi niin ikään palvelemaan sisäisiä sidosryhmiä, sekä itse laskutuksen tukifunktiota. Laadulliselle tutkimukselle aineistokeruussa voidaan käyttää perustellusti aiemmin tuotettuja kirjallisia aineistoja. Yksinomaan uuden aineiston tuottaminen tutkimuksen edetessä ei ole vaatimus, vaan tietoa voidaan myös analysoida, eli tutkimusote jo itsessään antaa mahdollisuuden käyttää monipuolisesti menetelmiä tiedon keruun suhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 15–16) Kananen mukaan

opinnäytetyö koostuu useista erilaisista aineistokeruumenetelmistä ja se myös tuottaa opinnäytetyöstä luotettavan, sekä uskottavan. Kaiken sen lisäksi koska opinnäytetyön tehtävä on tuottaa ratkaisu ongelmaan, vaatii se luonnostaan jo useimmiten enemmän kuin yhden aineistonkeruumenetelmän. (Kananen 2007, 82)

Aiemmin esitelty sisäinen asiakastyytyväisyyskysely nähdään sekundäärisenä aineistona tutkimukselle, joka perustuu jo aiemmin kerättyyn jo olemassa olevaan tietoon. Tätä tietoa on lähinnä käytetty tehdessä uudistuksia tukifunktion toimintoihin, jotka ovat johtaneet prosessi uudistuksiin. Pilotihanke 2021 on muodostunut lähinnä aiemmin saatujen tutkimustiedon perusteella. Tämän vuoksi aineistoa ei tässä opinnäytetyössä erikseen esitellä tarkemmin. Primääriaineistona, eli juuri tätä tutkimusta varten kerättyä aineistoa ovat työpaja tukifunktion kesken, siellä esitetyt tutkimukselle tärkeät kysymykset, kerätty tieto tukifunktion toiminnoista sekä nykyisiä prosesseista. Työpajan aineisto on primääriaineisto, joka johtaa tutkimuksessa myös mallinnettaviin sisäisiin prosesseihin ja sen myötä niiden uudistettuihin malleihin. Työpaja nauhoitettiin, jotta sen tuloksia voitiin käyttää työssä prosessimallinnusten pohjana. (Kananen 2007, 82–83)

Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana pitää sen kysymykset, tutkimustavat ja tulokset pystyä perustelemaan. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteetti tutkimustulosten pysyvyyttä sekä validiteetti sitä, että tutkimustyössä on tutkittu oikeita asioita. Luotettavuus johtaa oikeisiin tutkimuskysymyksiin, jotka tulee asettaa oikein, jotta luotettavuus toteutuu tutkimuksessa. (Kananen 2017, 81) Yrityksen tukifunktion ongelma on jokseenkin vanhentuneet prosessit, jotka kuormittavat työntekijöitä, prosessien kankeus vaikuttaa myös laskutuksen sisäisiin asiakkaisiin. Kysymys siitä kuinka prosessia voidaan parantaa palvelemaan tukifunktion asiakkaita ja asiantuntijoita tukifunktion sisällä asettaa luotettavuuden kohdalleen tutkimuksessa.

Tutkimus on laadullinen kehittämistutkimus. Tutkimusmenetelmä on osaltaan myös konstruktiiivinen tutkimus. Kanasen (2007, 40) mukaan tutkimusotteita voidaan myös yhdistellä tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Tutkimus ei ole puhtaasti vain laadullinen tutkimus, sillä siinä pyritään myös käytännön työllä poistamaan olemassa oleva ongelma. Nimenomaan, laadullisessa tutkimuksessa itsessään pyritään tuottamaan ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan. Konstruktiiivisen tutkimuksesta tekee se, että kysymysten selvittämistä varten, uutta prosessia tullaan pilotoimaan ja testaamaan sen toimivuus. Lisäksi tutkimuksen tekijä osallistuu aktiivisesti itse pilottiin sekä testaamiseen, jolloin Kanasen kirjassa esitellyn taulukon mukaan tutkimus on myös konstruktiiivinen Case tutkimus. (Kananen 2017, 40, 41)

Tutkimuksen perustana käytetään laadullisia menetelmiä, joista käytetyimpiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista koottu tieto. Menetelmiä voidaan käyttää yksin tai niitä voidaan yhdistellä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83) Laskutustiimin prosesseja ja kehityskohteiden löytämistä varten käytetään lomakekyselyn lisäksi työpajaa, jossa ideoidaan yhdessä uusia tapoja työskennellä, joka on havainnointia tutkimuksen tekijän taholta. Kyselylomakkeet löytyvät opinnäytetyön liitteinä 1 – 2. Kyselylomake 1. on käytetty ennen pilottihankkeen täydellistä käyttöönottoa koko konsernissa ja kyselylomake 2 käytetty opinnäytetyön loppuaiheessa toteamaan uusien prosessien ja muutosten vaikutukset. Kyselylomakkeen 2 tulokset esitellään lopputuloksissa. Pilottihanke esitellään työn toteutuksen yhteydessä.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Kyselyihin ja haastatteluihin perustuva tutkimus on nähty osittain myös ongelmallisena, kritiikki tutkimusmenetelmiä kohtaan liittyy haastatteluiden yksilökeskeisyyteen ja siihen voidaanko sitä pitää absoluuttisena totuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2000, 84, 86) Prosessikeskeisessä tutkimuksessa on tärkeää, että tutkijoina toimivat itse työyhteisön jäsenet. Tutkimus on arkipäivän tutkimista ja silloisten työtapojen määrittämistä. Tärkeimpänä tutkimusmenetelmänä pidetään havainnointia sekä arkipäivän keskusteluita. (Murto 1995, 34)

Tutkittavalle aiheelle sekä kehittämisen tarpeelle, hyödyllisempää on selvittää prosessien kehittämistarpeet kyselyiden sekä keskusteluiden keinoin. Lomakkeilla tehtävät haastattelut tai kyselyt, ovat useimmiten ennemmin kvalitatiivisissa menetelmissä hyödynnettyjä tutkimusmuotoja. Kuten kaikessa tutkimuksessa, myös Lomakehaastatteluissa on tarkoitus kysyä tutkimuskysymykselle merkityksellisiä asioita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88) Keskustelut eivät voi olla vain käytäväkeskusteluita, joissa on sivuttu aihetta. Tarvitaan oikeita organisoituja kokouksia ja palavereita, joissa pohditaan yhdessä työtä ja sen tekemistä. Kaikessa yhteisön keittämisessä, tulee pyrkiä avoimeen ja vastuulliseen keskusteluun. Yhteisten palavereiden varaaminen voi olla työyhteisössä haastavaa, niissä voidaan kohdata vastarintaa kehittämistä kohtaan, tai kuten useimmiten, passiivisuutta aihetta tai koko keskustelua kohtaan. Kehittämisen kannalta, on kuitenkin johdon tai esimiesten tehtävä johtaa keskustelua ja järjestää aikaa vastaväitteistä huolimatta. (Murto 1995, 37)

Jotta tutkimus on tieteellisesti pätevä, tutkimuksen tulokset on oltava yleistettävissä sekä tarvitaan kattava otos tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Vaikka puhutaan laadullisesta tutkimuksesta, tarvitaan samoin määrällisesti kattava otos ihmisiä todentamaan tutkimuksen tulokset päteviksi. Yleisesti ottaen tutkimuksessa raha, sekä käytettävissä oleva aika ja resurssit, on usein otantaan vaikuttavat tekijät. Samat asiat eivät ainoastaan ole merkityksellisiä tulosten kannalta, vaan myös tutkimuksen analysoinnissa. Opinnäytteissä tutkittavat aineiston koko ei ole merkityksellistä. Aineiston koko voidaan käytännössä päättää, yleisesti ottaen otanta ammattikorkeakoulun opinnäytteissä on pieni. Laadullisessa tutkimuksessa on merkityksellistä saada selville tietoa tutkittavasta aiheesta ja löytää vastaus tutkittavaan ongelmaan valituilla menetelmillä. Siksi otannalle ei ole määritelty vähimmäis- tai enimmäisosallistujamäärää. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-98)

2.5 Kysely, haastattelu ja havainnointi

Kyselyt ovat yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä, niiden avulla voidaan kerätä suhteellisen laajaa tutkimusaineistoa, sillä niillä voidaan kysellä kohtuullisen suurelta määrältä ihmisiä samoja asioita. Tuottavat numeroihin perustuvaa tuloksia, mutta sen heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Kyselyiden yksi positiivinen puoli on, että niitä voidaan käyttää monella tapaa ja monenlaisten eri aiheiden ja ilmiöiden tutkintaan. Kyselyn yksi vaatimus on, että tutkittavasta aiheesta on jo aiempaa tietoa. Kyselytutkimus itsessään mielletään täysin määrällisen tutkimuksen menetelmäksi, sillä kuten aiemmin todettua sillä haetaan määrällisiä tuloksia. Kyselyihin ja haastatteluihin perustuvia tutkimuksia on usein kritisoitu. Kyselyitä ja haastattelua ei välttämättä ole tarpeellista erotella jyrkästi toisistaan. Kysely on kuitenkin yleisesti ottaen tiedonantajan itsensä täyttämä joko valvotussa ryhmätilanteessa tai kotonaan. Haastattelun ainoa etu on sen joustavuus, jossa päästään selkeään vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. (Ojasalo Moilanen & Ritalahti 2015, 121 – 122; Tuomi & Sarajärvi 2002, 84 – 85)

Kyselylomakkeen suunnittelun tulee perustua kehittämistyön tavoitteisiin. Kysymysten tulee olla sellaisia, joita tarvitaan kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo Moilanen & Ritalahti 2015, 130) Lomakehaastattelulle on nimenomaisesti tärkeää miettiä mitä kysymyksiä kysytään. Niiden tulee liittyä tutkittavaan ilmiöön. Lomakehaastattelun ei nähdä olevan laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Mutta sitä käytetään usein vaihtoehtona kyselylomakkeelle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87)

Toimintatutkimuksille yksi tiedonkeruun menetelmistä on myös kyselyt, ryhmäkeskustelut, aivoriihityöskentely, haastattelut ja havainnointi. (Ojasalo Moilanen & Ritalahti 2015, 61) Kyselyt ovat useimmiten helpoin sekä halvin tapa kerätä tietoa, verrattuna haastatteluihin jotka ovat usein aikaa- ja rahaa vieviä. Laadulliselle tutkimukselle vastausten määrällä ei ole suurta merkitystä, koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää ilmiötä. Havainnointi on myös laadullisen tutkimuksen yleinen tiedonkeruumenetelmä, tällaisen tiedon analysointi voi kuitenkin olla haastavaa. Havainnointia on myös eri muotoja piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimukseen aktiivisesti. Kun puhutaan toimintatutkimuksesta voi tutkija osallistua tutkimukseen monilla eri tasoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86, 93, 94, 95; Kananen 2013, 88)

Koska opinnäytetyössä ei haluat vain tuottaa määrällisesti todettuja tuloksia tutkittavasta aiheesta, tulee opinnäytteessä yhdistellä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuksessa kyselyt vastaavat kysymyksiin, kuinka uudistus tulee vaikuttamaan tai millä tavoin sen halutaan vaikuttavan tutkittavan aiheeseen. Lisäksi haluamme kyselyllä saada vastauksia siihen, kuinka tutkittavan aiheen toteutus on onnistunut. Kyselyiden tukena käytetään havainnointia sekä avointa keskustelua, joihin on järjestetty tukifunktion kanssa työpaja.

3 PROSESSIAJATTELU - ASIAKASLÄHTÖSYYS

Ydinprosessien ja prosessien uudistamisen tavoite ja ajatus tulee olla asiakkaassa, kuinka nykyprosessit eivät sellaisenaan enää tuota konkreettista arvoa asiakkaille. Usein prosessien uudistuksen mittareina tulisi myös käyttää asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä kuvaavia mittareita. (Hannus 1994, 15) Prosessien uudistaminen ei pelkästään ole toimintojen uudelleen järjestelyä, vaan sen on tarkoitus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Prosessien uudistamisella voidaan pyrkiä myös uudelleen organisoimaan työtehtäviä tai kokonaisia tiimejä. Prosessien uudistamisen perimmäinen tarkoitus on kuitenkin esimerkiksi palveluorganisaatiossa parantaa palvelua. (Gunasekaran & Kobu 2002, 2523)

Useimmiten prosessiajattelun tavoitteena on parantaa tehokkuutta, laatua tai asiakastytyväisyyttä. Prosessien uudistamisen lisäksi useimmiten halutaan kehittää niin ikään organisaatiota, yrityskulttuuria tai tietojärjestelmiä. (Nyman & Silén 1995, 35) Prosessikaaviossa on tarkoitus kuvata yksittäisten prosessien kulku visuaalisesti. (Hannus J. 1995, 41-45) Prosessien kuvaamisella pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan yrityksen toimintaa. Niillä halutaan visuaalisesti kuvata yrityksen prosesseja, prosessien kuvaamiseen on monia eri tapoja. Niiden kaikkien tavoitteena on kuitenkin lisätä ymmärrystä prosesseista ja niiden takana olevista toiminnoista. (Majeed, Tiwari & Vergidis 2008, 69)

3.1 Ydinprosessit ja toiminnot organisaatiossa

Prosessien uudistamisessa lähtökohtana tulisi olla aina ydinprosessien määrittäminen, ne ovat koko yrityksen toimintaa läpileikkaavia ydinprosesseja. Ydinprosessit ulottuvat yrityksen useiden toimintojen kautta myös yrityksen ulkopuolelle kattaen myös yrityksen useat sidosryhmät. (Hannus 1994, 31–32) Prosessilähtöisestä näkökulmasta kuten myös, kohdeyrityksen organisaatiomallissa, laskutus on tukitoiminto, joka on suunniteltu lähinnä yrityksen sisäisiä tarpeita silmällä pitäen. Tällöin asiakkaiden tarpeista lähtevä kehittämistyö, ei suoranaisesti aina lähde taloushallinnon toiminnoista tai laskutuksesta. Laskutus vastaa, kehittämällä toimintaansa yrityksen sisäisille asiakkaille. Yrityksen asiakkaille on useimmiten useampia rajapintoja kuin vain esimerkiksi laskutus tai sen

asiakaspalelu. Tällöin perusteltavampaa sen toiminnan kehittämiseen, on parantaa sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kun lähdetään esimerkiksi kehittämään tietojärjestelmien automatisointeja, niiden lähtöpiste on usein laskutuksessa. (Hannus 1995, 38)

Funktionaalisen organisaatioiden ongelmaksi muodostuu yleensä se, että niiden toiminta nimensä mukaisesti perustuu toiminnallisiin osastoihin, jolloin taas tulosjohtamisen mallilla funktionaalinen organisaatio kompastuu, omii tiukkoihin raameihin. Kun taas prosessijohtamisella pyritään asiakaslähtöisyyteen, yleensä funktionaalisessa tulosjohdetussa organisaatossa asiakaslähtöisyydelle ei ole sijaa, sillä asiakkaat harvin näkevät yrityksen toimintaa funktionaalisesti vaan horisontaalisesti. (Hannus J. 1994, 34) Esperin aiempi strategia on tähdännyt aikanaan vahvasti tulokseen ja sen parantamiseen. Nykyinen uusi strategia ja arvot tähtäävät enemmän hyvinvointiin ja tämän kautta taas parempaan tulokseen.

Voimme havainnollistaa tätä ajatusmallia kohdeyrityksessä. Asiakas ottaa useimmiten yhteyttä organisaation laskutuksen, joka sisäisesti toimii yrityksessä vai tukifunktion roolissa. Asiakas kuitenkin näkee ulospäin vain laskun, jossa yhteydenotot pyydetään tekemään mahdollisesti laskutuksen ongelman sattuessa. Tukifunktion rooli taas yrityksessä on välittää ongelma siihen, toimintayksikköön, josta laskutustieto on alun perin toimitettu tukifunktiolle. On myös muutamia asiakasongelmatapauksia, jotka voidaan suoraan ratkaista tukifunktion toimesta. Prosessijohtamisella on pyrkimys parantaa asiakaskokemusta ja se perustaa ajattelutapaa asiakaslähtöisyyteen. (Hannus 1994, 34–35) Asiakaslähtöisyys ei ole vain asiakaspalvelurajapinnassa tapahtuvien prosessien parantamista, vaan sitä tulee tarkastella prosessien kaikissa vaiheissa sekä kaikissa prosesseissa toimivien asiantuntijoiden työssä. (Hannus 1994, 36)

3.2 Prosessikeskeinen kehittäminen

Kehittämistä tehdään yleensä alhaalta ylöspäin, jolla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Kaikkien organisaation jäsenten tiedon hyödyntäminen on kuitenkin keskeistä prosessikeskeisessä kehittämistyössä. Pitkään samalla tavoin toimineissa yhteisöissä, päivittäisten rutiinien muuttaminen tai kehittäminen voi olla haastavaa. Näissä tilanteissa saatetaan pitäytyä vanhoissa jopa taloudellisesti kuormittavissa käytännöissä vain siitä syystä, että näin on aina tehty. (Murto 1995, 31–32) Kehittämistyön aloittamisen, liittyy usein myös pakko uudistaa toimintatapoja. Kun uusi kirjanpi-

tojärjestelmä otettiin käyttöön, kehittämistoiminta käynnistyi yhteisellä prosesseja ja niiden kehittämistä kartoittavalla palaverilla. Palaverissa tuli esiin myös epäily uusien toimintatapojen kohtaan, sekä epäily onko uusi tapa toimia hyödyllinen.

Prosessikeskeinen kehittäminen työyhteisön kesken toteutettiin tutkimuksessa, prosessien kehittäminen oli mukana useissa palaverissa. Etenkin niissä, joissa käytiin läpi uuden kirjanpitojärjestelmän uusia käytänteitä. Palaverien ja uusien toimintamallien perusteella, tehtiin ohjeistuksia, jotka jaettiin tiimille. Samalla yhdessä kehitettiin toimintatapoja vastaamaan automaatioita tai muita uusia työtapoja. Hannuksen mukaan (1994, 41) prosesseilla on aina asiakas joko se on sisäinen tai ulkoinen. Kehittämisen kärki on ollut sisäisten asiakkaiden palvelemisessa, sen avulla on perusteltu monia kehityshankkeen muutoksia.

4 LAATUJOHTAMINEN - PROSESSIJOHTAMINEN

Laatujohtaminen ja prosessijohtaminen liittyvät vahvasti yhteen, laatujohtamisessa korostuu asiakaslähtöisyys. Ajatusmalli soveltuu hienosti palvelualoille, jossa asiakkaan palaute ohjaa vahvasti yrityksen toimintaa. Todellisuudessa, asiakaskeskeisyys on muutakin kuin hyvää palvelun laatua asiakasrajapinnassa. Sen täytyy toteutua myös kaikessa muussa yrityksen toiminnassa. Palvelu-toiminnassa asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien, tulee olla alusta loppuun asti kehitetty huip-puunsa. Asiakasrajapinnasta aina tukitoimintoihin saakka, mitkä eivät aina välttämättä näy suoraan asiakkaille. Laatu ja kustannustehokkuus kulkevat käsikädessä, sekä kehittämistyö, joka on laatu-johtamisessa myös erityisen tärkeää. (Hannus 1994, s. 131–135, 140) Strategian suunnittelussa kuten johtamisessa, myös prosesseilla on suuri merkitys. (Harmon 2005, 45) Strategia yleisesti nähdään tulevaisuuteen suuntaavana suunnitelmana, mutta se voidaan nähdä myös tietoisina va-lintoina ja pyrkimyksenä johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Lisäksi strategian täytyy toteutua yrityk-sessä käytössä olevissa prosesseissa. (Laamanen 2008, 61 ja 154)

4.1 Prosessin kehittäminen ja niiden johtaminen

Prosessien keittäminen lähtee useimmiten alhaalta ylöspäin kokonaisvaltaisesti, jolloin johdon pää-asiallinen tehtävä on tämän toiminnan tukeminen. Johdon tehtäväksi jää organisoida ja koordinoida kehittämistoimet siellä missä, minkäkin osaston toiminto on. Kehittäminen tapahtuu prosessin omistamassa yksikössä, prosessin omistaa se, joka on vastuussa sen toiminnasta. Lisäksi proses-sien omistaja on vastuussa prosessien kehittämisestä, onnistumisen mittaamisesta sekä raportoin-nista. (Murto 2005, 26; Laamanen & Tinnilä 2009, 127)

Prosessijohtamisen edellytyksiä ovat prosessien tunnistaminen ja niiden nimeäminen, lisäksi pro-sessien ymmärtäminen koko organisaatiossa etenkin niissä toiminnoissa, joissa kuvatut prosessit ovat arkipäivää. (Tuomi 2000, 249) Periteisissä organisaatioissa on joskus haasteista tunnistaa prosessien omistaja, useimmiten organisaatioissa prosessien omistajia ovat tiimit, joissa organi-saation toiminnot tapahtuvat. Prosessijohtaja on yleensä ns. henkinen johtaja, joka toimii visonää-reinä ja motivaattoreina muutoksessa. Jolloin prosessijohtamiseen kytkeytyvät niin laatujohtaminen kuten myös asiakaslähtöisyys. (Hannus 1994,. 40–41)

4.2 Laatujohtaminen prosessin kehittämisessä

Laatujohtamisessa kiteytyvät asiakaslähtöisyys. Se on filosofinen johtamistapa, joka koostuu erilaisista laadun johtamisen menettelytavoista. Se ei vain ole siis johtamistapa tai asiakaslähtöisyyttä sekä syvällistä toiminnan ymmärtämistä. Laatujohtaminen käsittää laadukkaan toiminnan ja sen myötä laadukkaan lopputuloksen saavuttamisen. Sen myötä laatu tai sen saavuttaminen nähdään prosessina. Artikkelissa mainitaan, että laatujohtaminen koostuu kolmesta prosessista: laadun suunnittelusta, laadun varmistuksesta ja laadun parantamisesta. (Tuomi 2000, 245)

Laatujohtaminen perustuu mitatun tiedon keräämisen johtamisen tueksi. Prosessien tulisi tuottaa yritykselle arvoa joko rahaa tai muuta yritykselle merkityksellistä arvoa. Laatu taas muodostuu asiakkaan kokemuksesta tai muusta tyytyväisyydestä tuotteeseen tai palveluun. Yrityksen prosessien on johdettava laadukkaaseen asiakaskokemukseen, joka tuottaa näin ollen yritykselle arvoa. Laatujohtaminen nähdään johtamistavoista pehmeänä, kun taas prosessijohtaminen kovana johtamistapana. Prosessikeskeisyys näkyy siis aina myös laatujohtamisessa, prosessijohtaminen mielletään useimmiten laatujohtamisen osana. (Tuomi 2000, 244–250)

Laatutyö on Esperissä myös yksi johtavaa teema strategiauudistuksessa vuodelle 2024. Laadun mittareita Yrityksessä ovat arvostetuimmat esimiehet, parhaat työkaverit ja olla asiakkaiden ensisijainen valinta. Laadun mittaamiseksi yrityksessä tehdään vuosittaista kyselytutkimusta koko organisaatiossa, lisäksi yrityksen työntekijöille on tehty sisäiseen intraan mahdollisuus ilmoittaa nimettömästi mistä tahansa laatueroista. Kehittämistyön yksi pääperiaate on palveluiden korkea laatu. Tavoitteena on tarjota asiakkaille parasta hoivaa, olla avoimia niin ulkoisesti kuin sisäisesti, tarjota jatkuvasti koulutusta henkilöstölle sekä asiakkaiden hyvä elämä. Laatujohtaminen näkyy Esperissä kaikessa työssä. (Esperi Care Oy. Laatutyö; Hyvää yksilöllistä palvelua, Hakupäivä 07.05.2022) Esperin uudet arvot koostuvat näistä teemoista; Meillä on parhaat työkaverit, Meillä on arvostetuimmat esimiehet, olemme asukkaiden ja asiakkaiden ensisijainen valinta ja Rakennamme edelläkävijyyttä. Visio vuodelle 2024; Suomen onnellisimmat asukkaat. (Esperi Care Oy. Kohti vuotta 2024, Hakupäivä 16.01.2022)

5 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN CASE: ESPERI CARE OY LASKUTUKSEN TUKIFUNKIO

Kaikessa liiketoimintaprosessien suunnittelussa tärkeää on hahmottaa strategia, sekä suuntaviivat johon prosessien uudelleen suunnittelulla halutaan tähdätä. Tämän jälkeen päätetään millä tavoin prosesseja halutaan kuvata, tapa joka palvelee yritystä parhaiten. (Gunasekaran & Kobu 2002, 2540) Prosessit ovat olemassa tehtävän työn taustalla, vaikkei niitä ole visuaalisesti kuvattu. Strategian nähdään suunnitelmana jonka avulla yritykset toteuttavat visiotaan. Tutkimuksissa nähdään että ihminen ei toimi pelkän suunnitelman mukaan, vaan karkeiden mallien. Tämän vuoksi strategiatyön kannalta on myös tärkeää, että prosessit kuvataan. (Laamanen 2008, 154) Tämän lisäksi kehittämistyölle tarvitaan syy ja se löytyy useimmiten esimerkiksi palvelun laadun parantamisesta tai esimerkiksi uusien tietojärjestelmien käyttöönotosta. (Gunasekaran & Kobu 2002, 2540)

Tukifunktion prosessikehitystä johtaa uusi strategia sekä uudet arvot. Koska myös kirjanpitojärjestelmää kehitetään, on tarpeen kehittää prosesseja sen ympärillä, sillä tavat tehdä työtä ovat muuttumassa. Yhtä tärkeää on kuitenkin myös jatkuva kehittäminen. Menestyvät yritykset ovat usein Arvo-ohjautuneita. Arvojen muutostarve johtuu yrityksissä usein kriisitilanteista yrityksessä. Tässä suhteessa yritys voidaan nähdä ns. inhimillisenä, kun jokin asia säikäyttää tulee tarkastella omaa tapaa toimia ja arvojaan kriittisemmin. (Laamanen 2008, 70) Esperissä hoiva-alan kriisi vuonna 2019 on ollut myös yksi liikkeelle paneva voima muutoksessa. Tämän kautta yritys on joutunut myös osittain pakon edessä tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti sekä muuttamaan tapoja toimia.

Kun toimintaa kehitetään, tulee tunnistaa ongelmat toiminnan sisällä. Laskutuksen prosesseja ei ole kuvattu aiemmin, uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä järjestelmä ja työn tekeminen muuttuvat. Tällöin prosessien kuvaaminen nähtiin tärkeänä. Ilman vahvaa muutosjohtamista minäkään prosessin tai kehittämisen tekeminen on hankalaa. Kehittäminen on täten helppoa, kun kehittämistarve ja halu lähtee koko yhtiön johdosta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40–41)

5.1 Laskutuksen tukifunktion kysely sekä työpaja

Laskutuksen uudet prosessimallit perustuvat tukifunktion yhteiseen työpajaan sekä tutkimuksen tekijän havainnoiteihin. Tutkimuksessa on käytetty työpajoissa tehtyjä kyselyitä, joiden perusteella yhdessä tukifunktion vastausten ja keskustelujen perusteella on kehitetty uudet prosessimallit palvelemaan tukifunktiota. Lisäksi prosessimallit vastaavat uuden kirjanpitojärjestelmän automaatioihin, joita tukifunktion työntekijät kokivat tarpeelliseksi oman työn sujuvuuden kannalta. Tutkimukseen osallistuu koko tukifunktion vakituinen henkilöstö. Tukifunktioon kohdistuva tutkimusaineiston keruu on prosessien ymmärryksen, sekä niiden kehityskohteiden löytämisen kannalta oleellisin. Aineisto koostuu kyselyistä, havainnoinnista ja tietysti perustuen Esperin uuteen strategiaan. Uudessa 2024 strategiassa puhutaan edelläkävijyydestä, jolloin myös tietojärjestelmien automatisointi ja automaatioiden käyttäminen, on loogista. Näiden tavoitteiden mukaan, uusia prosesseja lähde-tään toteuttamaan. Strategiassa myös tiimi ja yhdessä tehtävä työ tai työilmapiiri ovat tärkeitä, jotta kaikilla olisi hyvä työ tulee työn tekeminen olla miellyttävää sekä tiimin toimia yhdessä yhteisten tavoitteiden vuoksi. (Esperi Care Oy. Kohti Vuotta 2024, Hakupäivä 16.01.2022)

Kehitettävien prosessien tunnistaminen, kuten niissä piilevien ongelmien löytäminen on tärkeää. On kuitenkin myös erityisen tärkeää ymmärtää, että muutosten tai kehittämistarpeiden toteuttamiseen vaaditaan aikaa. Mikäli alun koettu työkuorma ei laske, tulee prosesseja tai muutosta tarkastella uudelleen ja yrittää löytää uusia parempia tapoja toimia. Kaikessa kehittämisessä on kuitenkin muistettava, ettei mikään muutu, jollei työtä muutoksen eteen tehdä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 42) Usein myös yritykset kohtaavat ongelmia prosesseissa siinä vaiheessa, kun organisaatio kappaa muutosta tai käyttöön otetaan uusia tietojärjestelmiä, tällöin myös prosesseja tulee miettiä aivan uudelta kannalta (Gunasekaran & Kobu 2002, 2533, 2525)

5.2 Työnvaiheet

Prosessien kehittäminen nähtiin tiimissä tarpeelliseksi vuoden 2021 alussa kun opinnäytetyötä lähde-tettiin toteuttamaan. Erityisesti olemassa olevien prosessien kuvaus sekä ohjelmistosta ohjeiden tekeminen koettiin tärkeäksi. Siitä syystä, että kaikki työntekijät tekisivät useimmat prosesseista samalla tavoin. Ohjelmiston automaatiota halutaan käyttää hyväksi, mutta nähdään että muutok-sissa on tarpeen tehdä ne hallitusti ja vaiheittain. Kyselyn ja työpajan lisäksi kirjanpitojärjestelmän

kautta saadut automaatiot ajoittivat prosessien kehittämistä. Jolloin kehitystyötä tehtiin sitä mukaa kun automaatiot otettiin käyttöön.

Keväällä 2021, uuden toimintatavan pilotoinnin jälkeen tehtiin kysely, kuinka tiimi kokee uudistuksen vaikuttavat heidän töihinsä laskutusviikolla. Kysely keskittyi vain uuteen toimintatapaan eikä uuden kirjanpitojärjestelmän tuomiin muutoksiin. Kysely toteutettiin Slido -työkalulla, tiimin yhteisessä palaverissa, jokainen sai vastata nimettömänä kyselyyn. Lisäksi samassa palaverissa käytiin läpi nykyisellään jo vanha laskutusprosessi ja otettiin huomioon tiimin näkemykset, miten prosessia tulisi kehittää. Kyselyn kysymykset löytyvät Liitteestä 1 kyselypohja. Lopuksi tämän kyselyn lisäksi tehtiin kehittämistyön vuoden 2022 keväällä yhteenveto tehdystä prosessityöstä ja kysely miten tukifunktion työntekijät kokevat muutokset.

5.3 Pilotti 2021 työpajan havainnot

Työpajassa on tullut ilmi, että yksiköistä laskutuksesta vastaavien osaaminen tai sen puute kuormittaa laskutusta. Tällöin koulutuksen määrä sekä avun saamiseen tulisi puuttua, jotta laskutusviikolla laskutuksen tukifunktion aika jäisi suurimmaksi osaksi laskutuksen oikeellisuuden tarkastamiseen sekä laskujen kirjaamiseen. Laskutuksen vastuulla ei saisi olla yksiköiden tulos, kuten se ei nimenomaisesti olekaan.

Uuden toimintatavan käyttöönotossa tiimi koki, että henkilökohtainen kontakti yksiköiden laskutuksesta vastaavien kanssa, olisi hyvä tapa toimia. Osa tiimissä koki sen osittain myös työläänä ja jokseenkin epämiellyttävänä. Toisaalta taas henkilökohtainen kontakti toisi tiimiä lähemmäs yksiköiden vastaavien työtä sekä sen ymmärtämistä. Lisäksi tiimin työntekijät kokevat, että se voi olla heille myös hyväksi. Tällöin laskutus tukifunktiona olisi jatkossa helpommin lähestyttävä. Kokemukset, henkilökohtaisista yhteydenotoista olivat lopulta hyviä. Tueksi puolen tunnin oheistuksiin laskutuksen tiimille tehtiin ohjeet, sekä jällenpäin lähetettävä video ohjeena yksikön laskutuksesta vastaaville.

Uuden käytännön lisäksi, uudet prosessit tuli käydä läpi ja kirjoittaa auki. Kirjanpitojärjestelmän automaation myötä, moni työvaiheista joko poistui tai muuttui yksinkertaisemmaksi. Prosessien selkiyttäminen ja niiden kuvaaminen koettiin tarpeelliseksi. Tavoitteena on, että kaikki ymmärtävät

ohjelman toiminnot samalla tavoin ja että työtavat olisivat samankaltaiset. Jatkossa myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen, selkeiden ohjeiden ja prosessikaavioiden avulla olisi helpompaa.

5.4 kyselyn tulokset - 2021

Kyselyssä haluttiin selvittää, millaisia mahdollisia ongelmia he näkevät kolmessa kategoriassa Prosesseissa, laskutuksessa sekä Pilotissa itsessään. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteessä 1. Tulokset esiteltiin vuoden 2022 läpikäynnin yhteydessä koko tiimille. Alla esitellään, millaisia tuloksia kyselystä saatiin.

5.4.1 Prosesseista

Tutkimuksen lähtökohtana olevissa Prosesseissa nähtiin olevan kehitettävää, niiden toivottiin olevan selkeämpiä, jotta ne tukisivat työn tekemistä paremmin. Avoimissa vastauksissa korostui vastuiden selkeyttämisen tarve. Mikä on yksikön vastuulla ja mikä laskutuksen vastuulla. Yleisesti ottaen kaikki prosesseihin laskutuksessa kaivattiin selkeyttämistä, jotta se tukisi työntekemistä niin yksiköissä kuin laskutuksessakin.

5.4.2 Laskutusviikosta

Laskutusviikko koettiin sillä hetkellä kuormittavana, josta selvittään annetussa aikataulussa mutta ei ilman haasteita. Prosessien näkökulmasta haasteita aiheuttivat, virheelliset aineistot sekä kokonaan puuttuvat aineistot. Tähän ongelmaan pilottihankkeella haluttiin vaikuttaa. Virheellisiä aineistoja koettiin olevan suhteellisen paljon. Näitä koitettiin saada kiinni pilottihankkeessa jo ennen kuin laskut päättyvät kirjanpitojärjestelmään.

5.4.3 Pilotista

Pilottihanke koettiin suurimmaksi osaksi myönteisenä uudistuksena, etenkin henkilökohtainen kontakti yksikön laskutuksesta vastaavien kanssa. Toisaalta osa oli myös kokenut sen raskaana, jos vastapuolen reaktio oli lähtökohtaisesti laskutukseen ollut negatiivinen. Osittain myös negatiivisen

asenteen saaminen käännettyä positiiviseen, on tuonut onnistumisen tunteen. Laskutuksen prosessien uudistaminen kyselyssä, koettiin ylipäätään hyödylliseksi. Vaikka pilottihanke koettiin hyödylliseksi ja selkeyttäväksi, ei sitä kuitenkaan suurin osa halunnut kaikkia yksiköitä koskevaksi käytännöksi. Tämä johtuu vastausten perusteella siitä, että tämän pelätään kuormittavan liikaa tiimiä sekä heidän työtään. Kuitenkin vastauksissa huomataan, että ajan myötä myös uusi käytäntö voi olla hyväksi, kunhan vain se saadaan kehitettyä toimivaksi ja järjestelmät tukemaan uutta toimintatapaa.

6 PROSESSIEN KUVAAMINEN OPINNÄYTETYÖSSÄ

Prosessin on toisiinsa liittyvä tehtävien linja. Prosessikuvaukset ovat graafisia kuvauksia työn kuluista. Kuvaukset ovat yleensä horisontaalisesti jaettu uimaratoihin, ne edustavat toiminnoista vastaavia toimijoita. Ne toiminnot, joista kukin toimija vastaa sijaitsevat vastuullisen horisontaalisella rivillä. (Harmon 2003, 111) Prosessien kuvaamisen tapa riippuu siitä millaiseen käyttöön ne tulevat. Kuvaukset eivät saa olla liian yksityiskohtaisia, kun kuvataan toimintaa, että ne pysyvät mahdollisimman ymmärrettävinä. Tietojärjestelmiä kuvatessa prosessikuvaukset voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia. Lisäksi kuvaamistapa tulee olla kaikkialla sama, kun se valitaan. (Laamanen 2008, 160 - 161) Prosessikuvausten lisäksi on mahdollista kuvailla prosessia tekstimuodossa tukemaan graafista prosessikuvausta. (Hannus 1994, 47)

Prosessien kuvaaminen alkaa aikajanallisesti oikealta vasemmalle, sen alkua ja loppua voidaan kuvassa merkitä pisteellä ja sen selittävällä tekstillä, tai pyöreäkulmaisella laatikolla. Tapahtumat voidaan kuvata suorakulmaisina laatikoina. Prosesseja voidaan kuvata myös yksinkertaisempina työjonoina. (Harmon 2003 112 - 113) Prosesseista kuvaamisesta toimintojen ketjuna, puhuu myös Laamanen omassa kirjassaan (2008,155) Prosessien tehtävät yhdistyvät toisiinsa nuolilla jotka merkitsevät työn kulkusuuntaa. Kun halutaan kuvata ydinprosessien sisällä olevia pienempiä prosesseja, niistä voidaan tehdä omat prosessikaavionsa, jotka ovat ns. jatkumoa ydinprosesseille. Pienemmissä prosesseissa voidaan porautua lähemmin yksityiskohtiin, jotka ovat tarpeen kuvata. Prosesseissa on siis useita eri tasoja, joita voidaan samoilla kaavioilla kuvata. (Harmon 2003 112 - 113)

Prosessikuvaukset tässä työssä on tehty Microsoft Vision ohjelman avulla. Yritykselle prosessikuvaukset on tehty myös ohjeiden muotoon Microsoft PowerPoint työkalulla, joissa on yksityiskohtaisempi selityksiä prosesseista. Kuvauksissa on kaikissa käytetty muotoa, missä alku ja loppu on kuvattu pyöreäkulmaisella laatikolla ja muut toiminnot suorakulmaisella laatikolla. Asiakasta ei ole prosessikuvauksissa otettu mukaan, mutta tietojärjestelmä on mukana kuvauksissa, sillä se kuuluu olennaisesti prosessien kulkuun

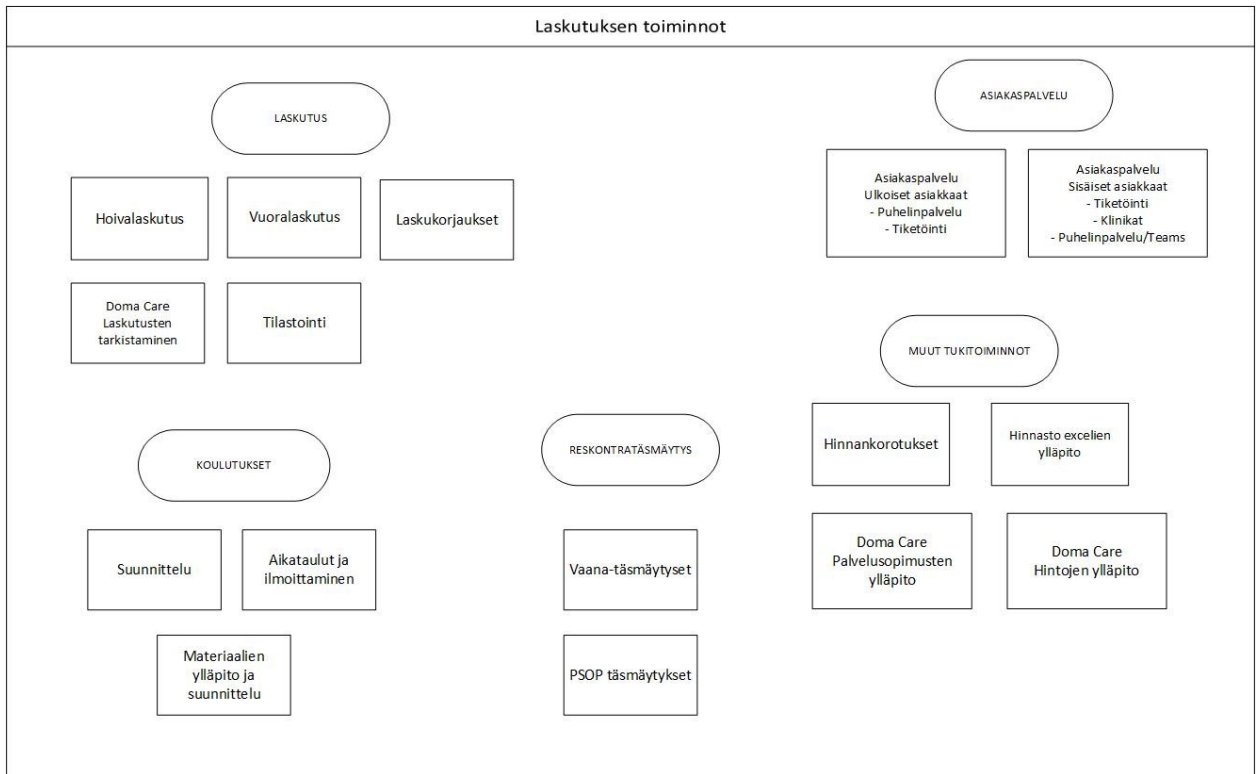
7 TUKIFUNKTION PROSESSIKUVAUKSET ENNEN UUDISTUSTA

Prosessien ymmärtäminen ja kuvaaminen on aloitettu 2021 alussa kun pilotointi aloitettiin osasta yksiköitä. Ensimmäiseksi ennen tiimin yhteistä työpajaa kuvattiin nykyinen laskutusprosessi, joka esiteltiin koko tiimille työpajassa. Laskutusprosessi perustuu tiimiltä kerättyyn dataan tukifunktion toiminnoista sekä opinnäytteen tekijän havainnoinneista omassa työssä. Toiminnot eli laskutuksen tehtävät on kerätty muussa tarkoituksessa jo aiemmin johdolle, tätä dataa käytettiin sekundääriaineistona opinnäytetyössä. Työpajassa käytiin läpi alkuperäinen laskutusprosessi, jonka opinnäytteen tekijä oli tehnyt, siihen tehtiin tarvittavat muutokset koko tiimin kommenttien perusteella.

7.1 Tukifunktion toiminnot

Laskutuksen tukifunktion toiminnot on esitelty Kuviossa 1. Se kertoo millaisia työtehtäviä laskutuksella, pääasiassa on. Laskutusta tehdään koko kuun ajan. Laskutuksen kiireisin aika sijoittuu kuun lopulla tehtävään laskutukseen. Asiakaspalvelu kuuluu olennaisena osana laskutuksen tehtäviin, useimmiten kuun aikana tehtävät korjaukset tulevat laskutuksen tehtäväksi kuun aikana. Korjauspyyntöjä tulee niin ulkoisilta kuin sisäisiltä asiakkailta. Jotta voidaan ymmärtää paremmin toimintojen takana olevia prosesseja, sekä kehittää niitä ne kuvataan tulevissa kuvissa tarkemmin. Tukifunktion vastuulla on myös erilaiset kuntien järjestelmiin liittyvät reskontrakohdistukset. Tämän lisäksi tukifunktiossa huolehditaan yksiköiden laskutuksesta vastaavien koulutuksesta ja tukemisestä laskutuksen kanssa. Prosessikuvaukset tässä työssä kohdistuvat laskutusviikon toimiiin, eli kuukausilaskutukseen.

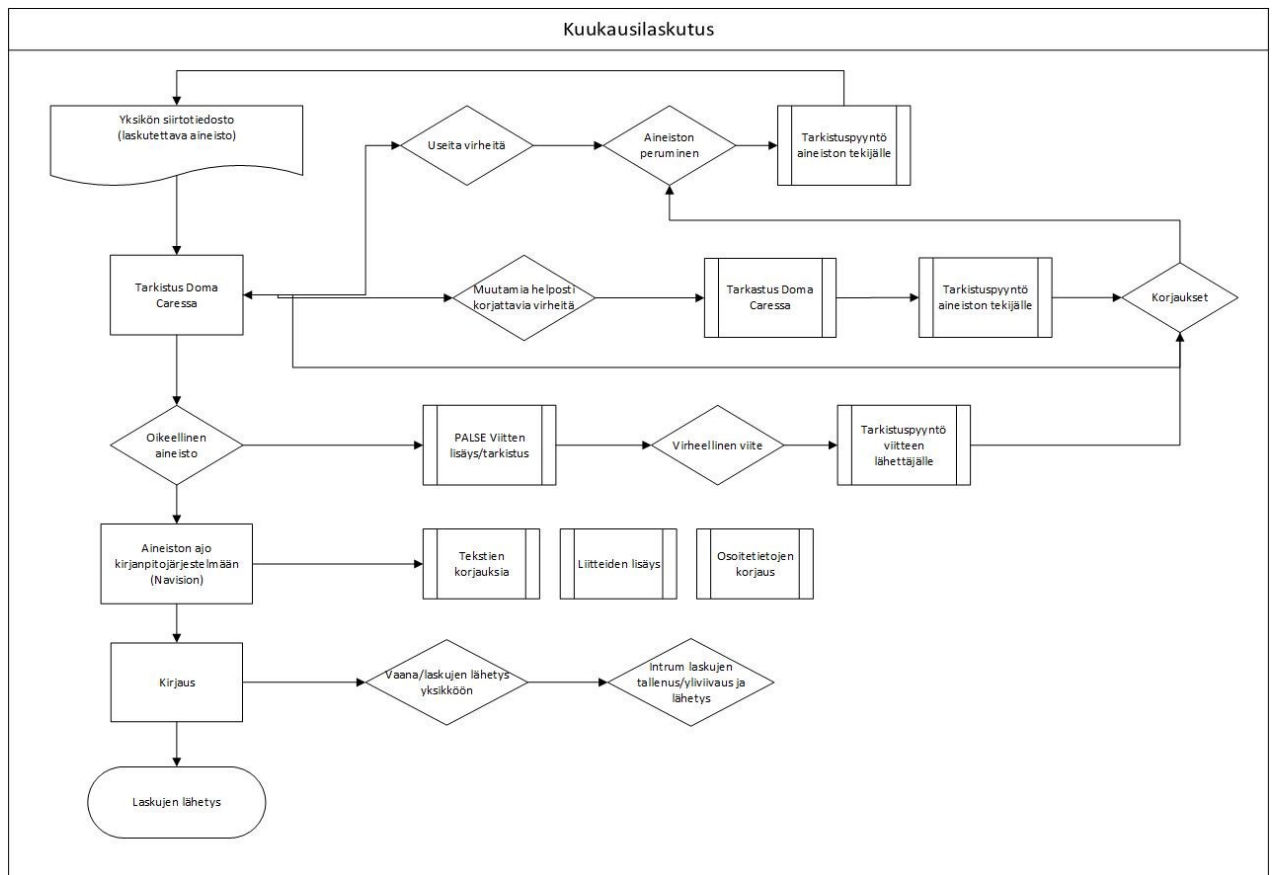
Kuvio 1 tukifunktion toiminnot



7.2 Laskutusprosessi ennen

Seuraavassa kuvassa on yksityiskohtaisesti kuvattu laskutusprosessi. Prosessi on kuvaus ennen pilottihankkeen ja uuden kirjanpitojärjestelmän mukanaan tuomia muutoksia. Prosessissa ongelmakohtina pidetään virheellisiä aineistoja, jotka aiheuttavat lisää työvaiheita laskutuksessa. Tuki-funktiossa on kerätty vapaamuotoista dataa virheellisten aineistojen virheistä. Tämä on vahvistanut käsitystä siitä, että useimmat virheistä olisi korjattavissa asiakastietojärjestelmässä. Täten uudistustarve koettiin välttämättömäksi uusien prosessien kannalta. Virhelistaa on käyty läpi myös koko tiimin kesken kehityspalaverissa.

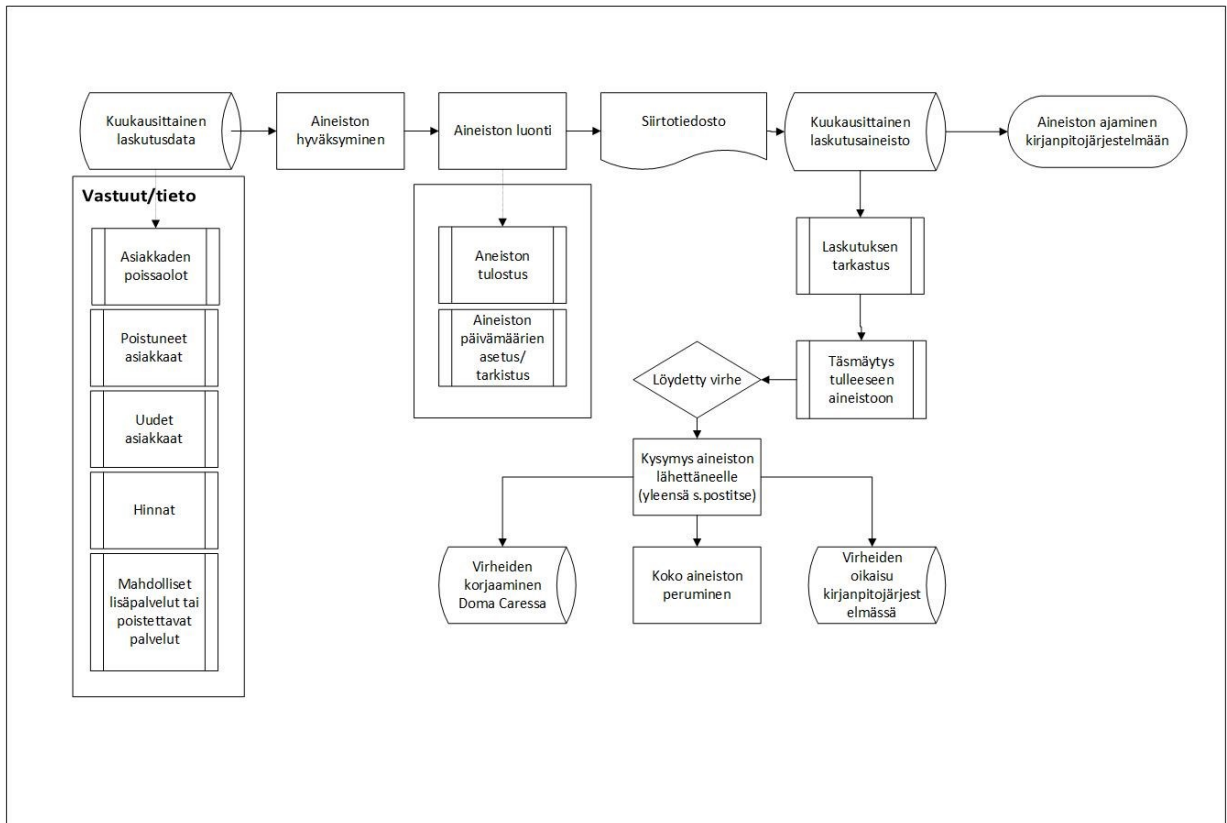
Kuvio 2 Laskutusprosessi



Laskutusaineisto tarkastetaan yksikössä. Aineiston lähettää yksikön laskutuksesta vastaava henkilö, tekemällä siirtotiedoston. Vastuu laskutuksen oikeellisuudesta on yksikössä. Yksikön vastavalla on tieto asiakkaiden sopimuksista, läsnäoloista sekä toiminnasta yksikössä. Asiakastietojärjestelmästä lähetettävän aineiston luonnissa hyväksytään ja luodaan laskut, sekä tallennetaan siirtotiedosto ennalta määrättyyn kansioon. Tämän jälkeen vastuu siirtotiedoston viemisestä kirjanpitoon, siirtyy laskutuksen tukifunktion. Siirtotiedostojen tallennuksessa sattuu usein virheitä ja aineistoja katoaa.

Päivitetyn kirjanpitojärjestelmän myötä laskutusta pystytään automatisoimaan. Automaatioiden käyttöönotto edellyttää mahdollisimman virheetöntä dataa tiedon alkulähteeltä. Lisäksi haluttiin välttää siirtotiedostojen katoaminen, jota sattui usein, kun yksiköiden päälliköt eivät joko nettikatkosten tms. muiden syiden takia päässet oikeaan ennalta määritettyyn kansioon.

Kuvio 3 siirtotiedoston luonti ennen



Kuviossa 3. esiintyvät vastuualueet (Vastuualue korostettu: Yksikkö) tarkemmin ja se kuvaa syvemmällä tasolla laskutusprosessia. Kuvassa näkyy myös, kuinka monta vaihetta virheellisten aineistojen syntyminen aiheutti laskutuksessa. Siirtotiedoston perusta on tieto asiakastietojärjestelmässä, jossa merkinnät ja tiedot on syötetty yksikössä. Mikäli aineistossa havaitaan virhe, joudutaan aineisto perumaan kokonaan tai osin sekä poistamaan jo luotu siirtotiedosto. Siirtotiedostoksi luodun aineiston perumisessa ongelmaksi voivat muodostua myös ennakkovuokratuotteet sekä aiemmin tehdyt korjaukset. Virheitä saatettiin joutua korjaamaan kahdessa järjestelmässä, jos siirtotiedosto oli ehditty jo viemään kirjanpitojärjestelmään. Vastaavasti aineisto oli peruttava kokonaan, siirtotiedosto poistamaan ja olemaan yhteydessä yksikköön mahdollisten korjausten tekemisestä. Täsmäytys summissa oli oltava tarkkana, jotta jo laskutettu data ei peruuntuisi ja mahdollisesti vielä lähde uudelleen laskutukseen.

Asiakastietojärjestelmän sekä kirjanpitojärjestelmän on täsmättävä kuun lopun laskutuksen jälkeen tehtävässä tilastoinnissa, tästä syystä korjaukset kahdessa järjestelmässä tai aineiston perumiset saattoivat aiheuttaa tilastoinneissa suuria eroja. Vanhassa prosessissa siis tukifunktio korjaa mah-

dolliset virheet, kahdessa järjestelmässä. Vaihtoehtoisesti mikäli aineistossa on useita virheitä, joudutaan perumaan aineisto kokonaan ja luomaan se myös kokonaan uudestaan. Tämän lisäksi kirjanpitojärjestelmän mukana tuomien automaatioiden käyttö näissä olosuhteissa ei olisi ollut järkevää.

Nämä tiedot ja analyysit on tehty laskutuksen tukifunktion työpajassa, jossa pilottiohjelmaa on yhdessä ideoitu ja käyty läpi sen mukana tuomia haasteita tai helpotuksia, Keväällä 2021. Maaliskuussa 2021 oli ensimmäinen pilottiryhmä ollut uudessa käytännössä, joten Huhtikuussa 2021 pidetyssä työpajassa oli jo hieman tietoa miten pilotti vaikuttaa laskutuksessa työn tekemiseen.

8 PROSESSI VUODEN 2021 LOPULLA

Esperissä on ollut käytössä vuosia jo sama vanha kirjanpitojärjestelmä, joka oli jo tullut elinkaarensa päähän. Vuonna 2020 lopulla uusi päivitetynmpi versio samasta ohjelmistosta otettiin käyttöön. Uusi kirjanpitojärjestelmä mahdollisti paljon automatisointeja, joka johti myös laskutuksen tukifunktion prosessien uudelleen organisoimiseen. Tiimissä kaikki tekevät samoja töitä, joten selkeät ohjeistukset uuden järjestelmän käyttöön olivat enemmän kuin tervetulleita.

Prosessien uudistaminen aloitettiin pilottihankkeen 2021 mukaisesti siirtotiedoston luonnista, edeten kirjanpitojärjestelmän automatisointien myötä muodostuneisiin uusiin prosessimalleihin. Prosesseista tehtiin laajemmat kuvaukset yrityksen käyttöön, sekä ohjeet järjestelmien käytöstä. Opinnäytteessä on kuvattu prosessit Cross-funktional uimaratomallin mukaisesti. Yrityksen käyttöön ohjeet tehtiin yksinkertaistetummin power point prosessi-kuvausten avulla, lisäksi niihin tehtiin laajemmat selvitykset työvaiheista sekä ohjeistukset ohjelman käytöstä.

8.1 Uusi prosessi pilottihankkeen 2021

Tukifunktion uudistetussa prosessissa tiimi luo siirtotiedoston jo hyväksytyyn aineiston pohjalta asiakastietojärjestelmässä. Yksikön laskutuksesta vastaava ilmoittaa aineiston hyväksytyksi laskutukseen tikettijärjestelmän kautta. Kuittaukset jaetaan laskutuksen tiimin kesken. Laskutus tarkistaa hyväksytyt aineistot ja luo niistä siirtotiedostot. Uudistus on ollut mielessä jo pidempään, kun kirjanpitojärjestelmä toi mukanaan mahdollisia automatisointeja, niiden käyttöä haluttiin hyödyntää. Tällöin nähtiin uusi malli parhaimpana mahdollisena tapana, hyödyntää näitä automaatioita.

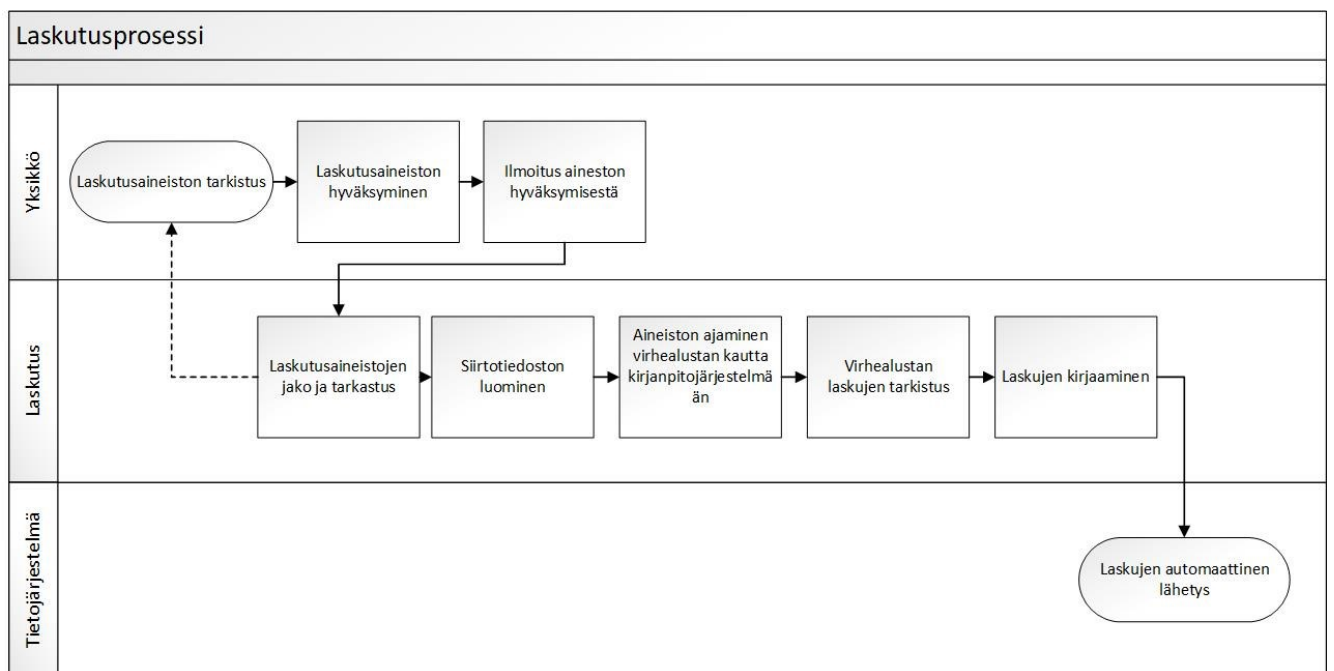
Koska vanhassa mallissa yksiköt itse lähettivät laskutukselle aineiston, jonka mukaan laskutus ajoi ne suoraan kirjanpitojärjestelmään, päätyi sinne paljon niin sanotusti virheellistä tietoa. Kun virheellistä tietoa oli paljon ei automaatiota voitaisi käyttää. Virheet tunnistettiin sellaisiksi, jotka voitaisiin välttää, tarkistamalla ne asiakastietojärjestelmässä, josta aineisto kirjanpitojärjestelmään vietäväksi tehdään. Edelleen haluttiin kuitenkin pitää vastuu laskutuksen tarkistuksesta ja oikeellisuudesta yksiköissä.

Siirtotiedoston luontiprosessin virheiden korjaus toteutuu näin ollen tässä vain asiakastietojärjestelmässä, jolloin kirjanpitojärjestelmässä voitaisiin hyödyntää näitä automatisointeja, jonka tulisi vähentäisi kirjanpitojärjestelmässä tehtävän työn määrää laskutusviikolla.

8.2 Laskutusprosessi

Kuviossa 1 kuvataan uusi yksinkertaistettu laskutusprosessi, joka otettiin käyttöön laajamittaisesti kaikissa yksiköissä vuoden 2021 lopulla. Tätä edelsi jokaisen yksikön kanssa henkilökohtaisesti läpikäyty uusi prosessimalli. Josta laskutustiimille tehtiin ohjeistus sekä yksiköihin lähetettävä uusi ohjeistus laskutuksen hyväksynnästä. Henkilökohtaisessa ohjauspalaverissa yksikön kanssa, kysyttiin heiltä, millaisia uudistuksia yksiköiden laskutuksesta vastaavat toivoisivat tulevaisuudessa laskutukseen. Näitä vastauksia voidaan käyttää jatkokehityksessä.

Kuvio 1. Laskutusprosessi



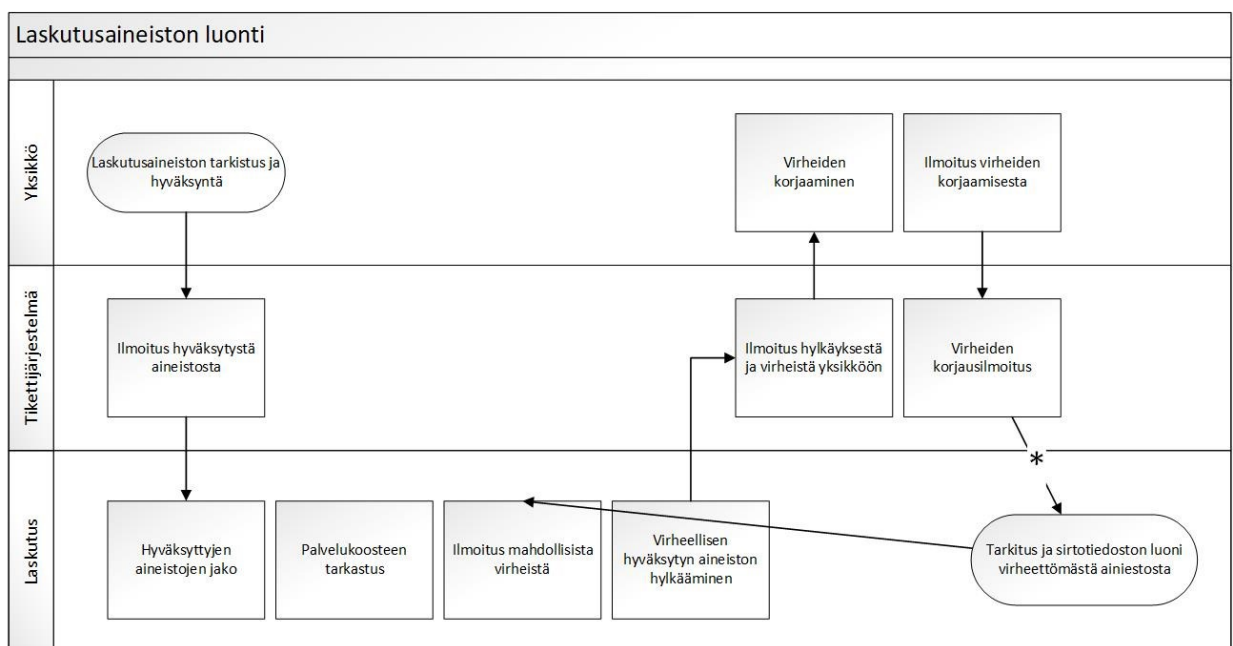
Laskutusprosessissa aineisto tarkastetaan ja hyväksytään yksikössä, se toimittaa laskutuksen tietoon kuittauksen tiketti-järjestelmän kautta. Laskutus jakaa aineistot, käy ne läpi tarkistaen. Mikäli aineisto on kunnossa, siitä luodaan siirtotiedosto. Mikäli havaitaan virheitä, ottaa aineiston tarkastaja yhteyttä yksikön laskutuksesta vastaavalle ja pyytää korjaamaan virheet. Yhteydenotto hoideetaan tiketti-järjestelmän kautta. Mikäli aineisto on virheetön, laskutus ajaa aineistot erillisen vir-

healustan läpi kirjanpitojärjestelmään ja käsittelee virhealustalla olevat laskut virheviestien perusteella. Laskutus käy läpi myös suoraan virhealustan ohittaneet laskut ja lopuksi kirjaa aineistot, tämän jälkeen järjestelmä lähettää laskut automaattisesti. Nämä prosessit on kuvattu opinnäytteessä tarkemmin seuraavissa luvuissa.

8.3 Siirtotiedoston luonti

Kuviossa 2. kuvataan Siirtotiedoston luonti. Siirtotiedoston luonti auttaa ymmärtämään ennen laskutusprosessia tapahtuvan prosessin, eli syventää jo kuvattua laskutusprosessia, kuvaten siirtotiedoston luonnin yksityiskohtaisemmin.

Kuvio 2. Siirtotiedoston luonti



Uudistetussa prosessissa vastuu laskutuksen oikeellisuudesta säilyy edelleen yksikössä. Laskutuksen vastuulle jää tarkistaa aineistot selkeiden virheiden (Esimerkiksi: virheelliset poissaolo ja lähtö- ja tulopäivätiedot, laskutettavien tuotteiden lukumäärä vastaa kuukauden päiviä tms.) varalta. Uudessa selkeämmässä prosessissa vastuut ovat suuremmat ja selkeät. Laskutuksessa on tullut esiin huoli siitä, että yksiköiden laskutuksesta vastaavat jättävät laskutusaineiston tarkastamatta kunnolla ja lähettävät laskutuksen tarkastettavaksi kaikki virheet. Mikäli laskutus huomaa virheitä, palautetaan laskutusaineisto uudelleen yksikköön tarkastettavaksi ja korjattavaksi. Tästä

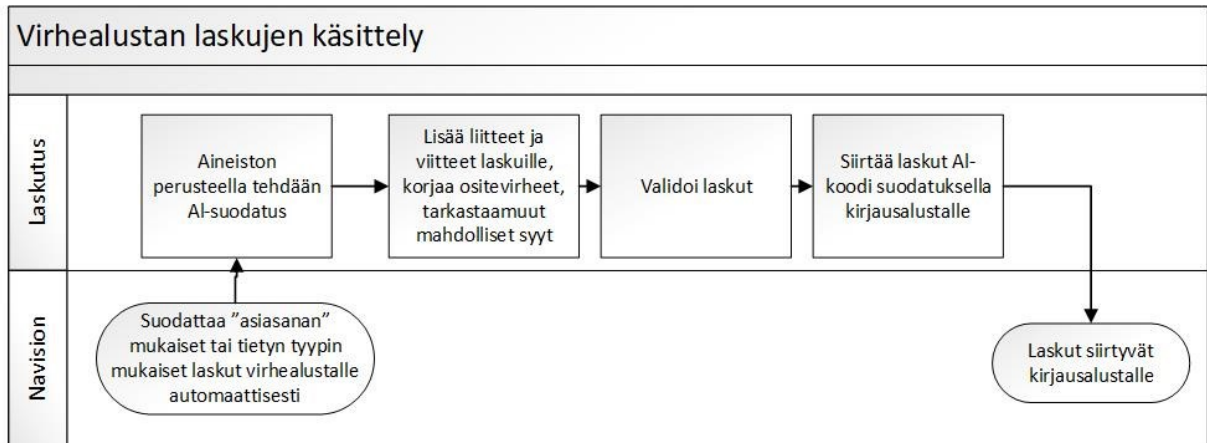
ilmoitetaan yksiköön tiketin kautta, jonka yksikkö on toimittanut alkuperäisen hyväksynnän yhteydessä laskutukseen. Kaikki korjaustoimet tehdään asiakastietojärjestelmässä. Lisäksi kuntajärjestelmissä täsmättävät summat/koodit yms. sekä liitteet laskuille, tarkastetaan asiakastietojärjestelmän infon perusteella, että ne täsmäävät. Tällöin erot ja virheet voidaan saada kiinni ennen kuin ne päätyvät kirjanpitoon tai asiakkaiden laskuille asti.

8.4 Virheellisten laskujen käsittely

Kuviossa 3. kuvataan virheellisten laskujen käsittely, joka on seuraava vaihe, kun siirtotiedosto on onnistuneesti saatu siirrettyä asiakastietojärjestelmästä. Tämä prosessi on täysin laskutuksen vastuulla. Prosessin nimi voisi myös olla myös siirtotiedoston sisään luku; virheellisten laskujen käsittely, mutta tämä on yksityiskohtainen kuvaus virheellisten laskujen käsittelystä.

Kirjanpitojärjestelmässä otettiin automatisoinnit käyttöön vaiheittain. Ensimmäisenä panostettiin perusasioiden opetteluun, eli kuinka laskutusaineistot luetaan sisään järjestelmään. Tämän jälkeen lähdettiin yhteistyössä ohjelmistotoimittajan kanssa kehittämään virhetunnistusta, jotta ohjelmisto voisi auttaa ihmissilmää tavoittamaan mahdolliset virheet tai tekemään tarkastusta entistä tarkemmin. Tavoitteena oli, että laskutus tarkastaa virheelliset laskut ja muut laskut saataisiin tulevaisuudessa kirjausalustalta suoraan lähetyskuntoon. Tällä haluttiin myös tehostaa laskujen etenemistä järjestelmässä. Virheellisten laskujen listalle ei ainoastaan ohjaudu laskuja, joissa olisi suoranaisia virheitä. Sinne ohjautuvat myös laskut, jotka vaativat erityistä tarkastusta, liitteitä tai erillisiä viitetietoja. Virheellisten laskujen läpikäynnistä ja niiden käsittelystä tehtiin myös yksityiskohtaiset ohjeet sekä prosessikaavio tiimille käyttöön.

kuvio 3. Virhealustan laskujen käsittely



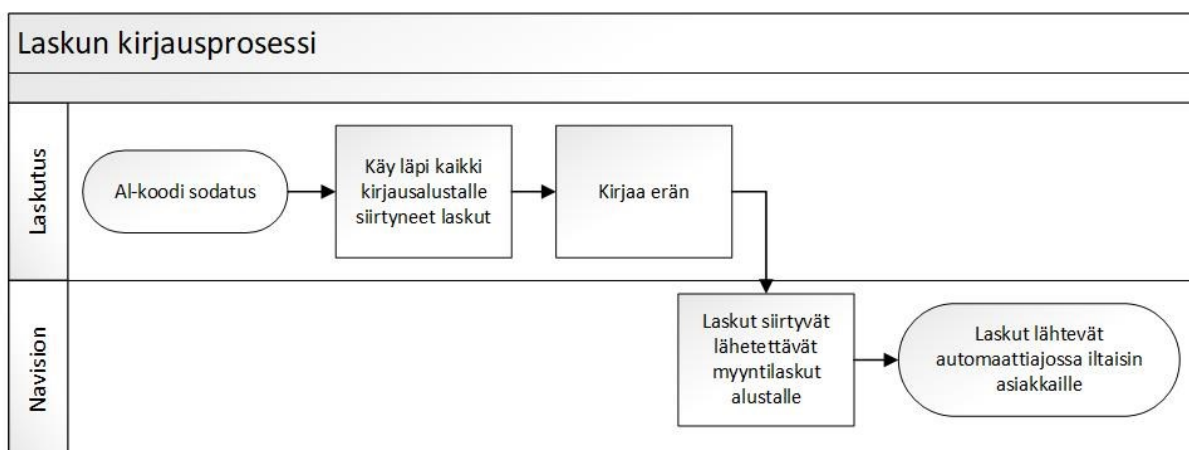
Ohjelmisto selaa siirtotiedoston laskun siirtovaiheessa läpi, ja suodattaa virhealustalle tietyt tiedot omaavia laskuja. Laskutus tekee AI- koodisuodatusta, sillä järjestelmässä voi olla käsittelemässä yhtäaikaaisesti useampi henkilö laskuja. Suodatus erittelee listalta niiden yksiköiden laskut joita ko. henkilö käsittelee. Laskutus tekee tarvittavat toimenpiteet, virheellisten laskujen osalta. Liittää laskuille liitteitä, -koodeja ja tarkastaa poissaoloja yms. Siirtää laskut kirjausalustalle ja tämän jälkeen siirtyy tarkastamaan kirjausalustan laskut. Kirjausalustalta laskutus kirjaa laskut lähetettäväksi.

8.5 Laskun kirjausprosessi

Kuviossa 4. kuvataan laskujen kirjausprosessi, joka on viimeinen laskutuksen tekemä toimenpide ennen laskujen automaattista lähetystä. Asiakkaiden laskuille ohjautui vielä Vuoden 2021 lopulla esim. maksusitoumusnumeroita, joiden ei kuulunut näkyä asiakkaiden laskuilla ja nämä numerot tuli poistaa käsin. Nämä toimenpiteet tehtiin vielä ennen kaikkien laskujen kirjaamista kirjausalustalta. edelleen laskut selataan ylimääräisten tekstien varalta myös kirjausalustalla läpi. Tulevaisuudessa tavoitteena on ottaa käyttöön automaattinen kirjaus.

Laskujen kirjaamisen jälkeen laskutuksella on vielä erinlaisia manuaalisesti tehtäviä toimenpiteitä, näitä ei erikseen ole opinnäytteessä kuvattu, mutta niistä on olemassa erilliset prosessikuvaukset yrityksen käyttöön.

Kuvio 4 Laskun kirjausprosessi



Kuviossa 4. Laskutus tekee kirjausalustalla myös AI- koodisuodatusta vastaavasta syystä kuin virhealustalla. Laskutus käy läpi kirjausalustalle siirtyneet laskut silmäillen. Kirjaa erän ja ohjelmisto hoitaa lähetyksen automaattisesti kirjatuihin laskuihin. Kirjausalustalta löydetty mahdolliset virheet korjataan kirjausalustalla.

8.6 Laskujen automaattinen lähetys ja muut toimenpiteet

Kun virheellisten laskujen alusta saatiin toimimaan haluamalla tavalla, otettiin myös käyttöön laskujen automaatti lähetys. Ohjelma lähettää laskut automaattisesti joka päivä, tiettyyn kellonaikaan. Tämän jälkeen lähdettiin myös kehittämään raporttia, jonka ajamalla saataisiin yhteenveto siitä, jos jonkun yksikön laskut ovat mahdollisesti jääneet lähettämättä. Tuo raportti ja sen tarkastelu otettiin käyttöön keväällä 2022.

Lisäksi laskutukseen kuuluu erillisten kuntien järjestelmiin muodostettavien laskutusten lähetystä yksikön päälliköille. Lisäksi laskutuksen yhteydessä toimitteen osa kuntien laskuista ulkoisen toimijan kautta maksettavaksi. Näille laskuille tehdään tiettyjä toimenpiteitä ennen laskujen lähetystä. Tästä toimesta on tekeillä prosessikuvaus opinnäytetyön ulkopuolella laskutuksen tukifunktiolle käytettäväksi.

9 LASKUTUSASIAINTUNTIJOIDEN KOKEMUKSIA

Toukokuussa 2022 käydyssä yhteisessä uusien prosessien esittelyssä toteutettiin kysely, kuinka laskutuksen työntekijät ovat kokeneet muutokset. Kyselyn kysymykset löytyvät Liitteestä 2. Lisäksi mietimme yhdessä mitä ohjeistuksia ja prosesseja pitäisi mahdollisesti vielä kuvata. Kyselyyn käytettiin samaa Slido.fi työkalua kuin aiemmissa kyselyissä. Lisäksi opinnäytetyön havainnoiteihin on otettu mukaan muita keskusteluissa ilmi tulleita asioita.

9.1 Kysely 2022 tuloksia ja havainnoiteja

Asiakastietojärjestelmän hyväksyntä malli on ollut kyselyn perusteella hyödyllinen. Virheet löydetään nyt ajoissa, kuittaukset tulevat kaikki samaan paikkaan ja ne ovat helpommin löydettävissä. Jälkikäteen tulevat yhteydenotot virheellisistä laskutuksista ovat vähentyneet, voitaisiin ajatella, että ehkä asiakastytyvyisyys on myös mahdollisesti parantunut. Tästä ei voi tehdä suoraa päätelmää, sillä virallisesti asiaa ei ole asiakkailta kysytty. Laskutuksen työntekijät kokevat, että prosesseissa on vielä kehitettävää. Nykyisellään prosessien kehitys on myös mennyt oikeaan suuntaan. Vastaukset työkuorman lisääntymisen suhteen hajaantuivat suhteellisesti tasan. Kuitenkaan kukaan ei kokenut työkuorman lisääntyneen huomattavasti, joten ainakin tilanne on pysynyt samana mutta ei huomattavasti parantunut.

Vaikka positiivisia vaikutuksia oli huomattu, koki tiimi että tarkistus on työlästä. Tosin virheet huomataan ajoissa. Kirjanpitojärjestelmän automaatiot ovat taas nopeuttaneet työtä huomattavasti. Ymmärretään että työ on muuttunut huomattavasti tarkastamiseen ja korjaamiseen enemmän, kuin tekniseen laskujen kirjaamiseen.

Huolen aiheena laskutuksessa on tällä hetkellä, että ohjelmistotoimittaja ei kykene saamaan lupamaansa ohjelmistouudistusta, jossa yksikön päällikön ei enää tarvitsisi lähettää laskutukseen tiketti-ilmoitusta hyväksynnästä, vaan kuittaus tulisi ohjelmistossa suoraan. Tämä tukkii tällä hetkellä kuukauden vaihteessa ruuhkaisen tikettijärjestelmän, silloin myös kiireen tuntu laskutuksessa kasvaa. Lisäksi yksiköissä koetaan tiketin lähettäminen hieman turhana, josta palautetta on tullut laskutusviikolla. Laskutuksessa on myös huoli siitä, etteivät yksiköiden laskutuksesta vastaavat tarkista laskutuskoostetta yhtä tarkasti kuin ennen, koska laskutus tarkastaa sen kuitenkin. Yhteisessä

keskustelussa nousi esiin myös vielä muutama kuvattava prosessi, lisäksi yksityiskohtaisempia ohjeistuksia kaivattiin lisää.

10 LOPPUTULOKSET

Kehityshanke on lähtenyt käyntiin koko organisaatiota koskevasta strategiauudistuksesta, sekä kirjanpitojärjestelmän päivityksestä. Uusi ohjelmisto mahdollisti useita automatisointeja, jolloin laskutuksen prosessien uudistaminen oli myös välttämätöntä. Jotta automatisointeja päästäisiin hyödyntämään mahdollisimman paljon, tarvittiin muutosta työtapoihin. Laskutusaineistojen tarkistus tulisi tehdä aina mahdollisimman pitkälle siellä, mistä tieto tulee laskuille. Lisäksi on hyvää asiakaspalvelua, että asiakkaille lähtevät laskut ovat mahdollisimman virheettömiä ja laskut saapuvat ajoissa. Automaation avulla on mahdollista nopeuttaa laskujen toimitusta, ja tuplatarkistuksella saadaan aikaan mahdollisimman virheettömiä laskuja.

Vastuu laskutuksen oikeellisuudesta on edelleen yksiköissä, mutta tukifunktion tehtävä on tukea heidän työtään ja auttaa saamaan virheettömät aineistot mahdollisimman nopeasti käsiteltäväksi kirjanpitojärjestelmään. Tässä samassa yhteydessä pyritään myös kassavirran nopeampaan kiertoon, jolloin laskut lähtevät ajoissa asiakkaille eikä laskutuskatkot veny liian pitkiksi. Kustannustehokkuus ja suorituskyvyn parantaminen ovat useimmiten myös yksiä prosessien uudistamisen tärkeimpiä tavoitteita. Prosessien kehittäminen lähtee strategiasta ja siitä mitkä yrityksen Visio ja Missio ovat. Muutoksen on lähdettävä näistä samoista lähtökohdista, jolloin prosessien kehittäminen lähtee myös samoista lähtökohdista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 15.)

Prosessien kuvaaminen uuden ohjelman myötä on tärkeää, jotta tiimin toimintavavat pysyvät yhteinäisinä. Prosessien kehittäminen kuten muukin kehittäminen ja sen tarkoitus on parantaa suorituskykyä. Kun uusia ohjelmistoja otetaan käyttöön, silloin myös prosessien kehittäminen on keskiössä. Tällöin vaaditaan myös muutosjohtamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39) Kun Esperillä lähdettiin kehittämään uutta strategiaa, on luonnollista, että myös toimintatavat nykyisessä tukifunktiossa kokevat muutoksen, samoin kuin koko yrityksen strategia.

11 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monella tapaa opettavainen kokemus. Työn avulla on päässyt syventämään oppeja, niin strategiasta, johtamisesta, prosesseista sekä niiden vaikutuksesta toisiinsa. Kirjoista luetut teoriat ovat konkretisoituneet hyvin Esperissä tapahtuneen muutostyön aikana.

Merkityksellisesti opinnäytetyö voi olla kohdeyritykselle hyödyllinen, se voi muuttaa kohdeyrityksen toimintaa. Opinnäytteen aihe lähtee useimmiten toimeksiantajan tarpeesta, siitä voi tulla merkityksellinen toimeksiantajalle työn edetessä, vaikkei se sitä lähtötilanteessa ole. (Kananen 2013, 137) Toiminnallinen opinnäytetyö perustuu tulokseen, joka tuotetaan yritykselle. Teoreettista raporttia tehdessä strategisen johtamisen teoriat näkyvät yritysmaailmassa konkreettisesti. Prosessien mallintaminen tuo tehtävän työn lähemmäksi, myös niille henkilöille jotka eivät toimi samoissa tehtävissä. Lisäksi prosessikaavioiden avulla on helppo esittää meillä tapahtuvaa toimintaa ulkopuoliselle taholle, esimerkiksi tilintarkastuksen yhteydessä. Kohdeyritykselle on opinnäytetyön aikana tuotettu prosessikaaviot joita se voi käyttää tulevaisuudessa.

Useimmissa lähteissä kerrotaan, että kehittämistyö on jatkuvaa. Kehittäminen kirjanpitojärjestelmän automaatioiden myötä jatkuu ja myös löydämme uusia tapoja toimia. Uusia kehittämiskohteita löytyy, kun uusia prosesseja käytetään työssä ja niissä huomataan mahdollisia muutostarpeita. Toiminnan jatkuva parantaminen on tapa varmistaa, että pysytään muuttuvassa toimintaympäristössä ja kilpailussa mukana. Kehittäminen ja jatkuva parantaminen, on tärkeä osa laatua ja sen tarkkailua. (Laamanen 2008, 164)

11.1 Jatkokehitysmahdollisuudet

Prosessien kehittäminen on jatkuvaa työtä, joka ei lopu sillä työelämä kehittyy jatkuvasti. Jatkossa kun asiakastietojärjestelmän kuittaustoiminto saadaan toimimaan, joudutaan miettimään esimerkiksi: kuinka työt jaetaan laskutusviikolla? Lisäksi kun kirjanpitojärjestelmässä saadaan automaattinen kirjaustoiminto, kuinka se vaikuttaa laskutuksen tekemisiin toimintoihin? Kuinka prosessit muuttuvat? tuleeko tarkastelu asiakastietojärjestelmässä olla entistä tarkempaa? Kun automaatio lisääntyy, korostuu laskutuksessakin tuki yksiköihin. Kuinka voimme auttaa yksiköitä selviämään

laskutuksesta ja muuttuvista käytänteistä? Kuinka asiakkaat kokevat kaikki muutokset? Kuinka yksiköiden laskutuksesta vastaavat haluaisivat heitä tuettavan? Millaisia kehitystarpeita yksikön laskutuksesta vastaavat näkevät laskutuksessa? Esperin arvoissa meissä on rohkeus uudistaa, tulee näkyä myös tukifunktioissa, jossa prosesseja tulee ja kannattaa uudistaa kehityksen myötä. Myös automaatio on alan tulevaisuus.

LÄHTEET

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998 3. painos. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Esperi Care Oy 2022 www.esperi.fi

Esperi Care Oy 2021 laskutuksen tukifunktion työntekijät, Haastattelu ja kyselyt 21.4.2021

Esperi Care Oy 2022, laskutuksen tukifunktion työntekijät. Haastattelu ja kysely 13.5.2022

Gunasekaran A. & Kobu B.2002 Modelling and analysis of business process reengineering. International journal of production research. 01.01.2002, Hakupäivä 26.5.20220

Hannus Jouko 1994, 4. painos. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen so-
rituskyky. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Kamensky Mika 2016, 5. painos. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Vantaa: Hansa-
print Oy

Kananen Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen
yliopistopaino Oy

Kananen Jorma 2013. Case – Tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy

Laamanen Kai 2008, 2. painos. Johda suorituskyyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki:
Suomen Laatuokeskus Oy

Laamanen Kai & Tinnilä Markku 2009 4. uudistettu painos. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo:
Redfina Oy

Murto Kari 1995, 2. painos. Prosessin Johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittä-
mistä. Saarijärven Offset Oy

Nyman Göte & Silén Markku 1995. Muutoshallinta ja business engineering käytännössä. Helsinki: Yliopistopaino

Ojasalo Katri Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2015, 3. -4. painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi

Tuomi Ville. Prosessipohjaisen laatujohtamisen soveltuminen julkiseen hallintoon. Journa.fi Hallinnon Tutkimus.16.01.2021. Hakupäivä 28.12.2021

Toikko Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen Kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print

Prosesseista

Onko laskutuksen prosessit sinusta selkeitä?

Hyvin selkeitä, niitä ei ole syytä selkeyttää

Osittain selkeitä niitä voisi joltain osin selkeyttää

Laskutuksen prosessit vaativat selkeyttämistä

Mitkä laskutuksen prosesseista vaativat selkeytystä?

Tukevatko laskutuksen prosessit sinua suoriutumaan työstäsi sen vaatimalla tavalla?

Prosessit ovat selkeät ja ne tukevat työtäni

Prosessit voisivat olla selkeämpiä ja uudistetut prosessit voisivat tukea työtäni paremmin

Prosessit ovat hiukan epäselviä ja ne eivät tue työtäni parhaalla mahdollisella tavalla

Prosessit ovat epäselviä ja ne eivät tue työtäni

Onko laskutuksessa sinusta turhia prosesseja jotka haittaavat työtäsi? Jos on niin mitä?

Millaisia ideoita sinulla on laskutuksen prosessien parantamiseksi?

Laskutusviikosta

Kuinka kuormittava laskutusviikko sinulle on?

Ei lainkaan kuormittava

hieman kuormittava, mutta koen selviäväni siitä

Kuormittava; koen ajoittain, etten selviä siitä

Kuormittava; enkä aina koe selviäväni siitä

koen kovaa kuormitusta laskutusviikon aikana

Koen että tiimimme selviää laskutusviikosta meille annetun aikataulun puitteissa?

Selviämme hyvin aikataulussa

Meillä on hieman haasteita selvitä aikataulussa

Meillä on useimmiten hankaluuksia selvitä aikataulussa

Meillä on suuria hankaluuksia selvitä aikataulussa

Mitkä asiat voivat haitata laskutusviikosta selviytymistä aikataulussa?

Kuinka paljon koet käsitteleväsi ns. virheellisiä aineistoja laskutusviikon aikana?

En lainkaan

1 – 5

5 – 10

yli 10

Millaisiin virheisiin koet törmääväsi usein?

Pilotista

Onko ”laskutuksen hyväksyntä” – pilotti vaikuttanut työhösi myönteisellä vai kielteisellä tavalla.

Myönteisesti

Kielteisesti

Miten pilotti on vaikuttanut työhösi? Kerro sen myönteisistä tai kielteisistä vaikutuksista

Koetko että pilotti on ollut tukifunktiolle hyödyllinen?

Ei lainkaan

Vain vähän hyötyä

hyödyllinen, tätä kannattaa jatkaa

Mikäli koet pilotin hyödylliseksi, tulisiko sitä laajentaa koko konsernia koskevaksi?

Kyllä

Ei

Mikäli pilotti laajenisi koko konsernia koskevaksi, uskotko sen hankaloittavan tai kuormittavan työtäsi?

1. Onko laskutuksessa tapahtuneista muutoksista ollut meille haittaa vai hyötyä?
Haittaa
Hyötyä
2. Miten muutokset ovat vaikuttaneet työhösi? positiivista ja/tai negatiivista?
3. Ovatko prosessit laskutuksessa selkiytyneet?
Ovat
Ovat, mutta kehitettävää olisi vielä
Eivät ole
4. Miten muutokset ovat vaikuttaneet työkuormaasi laskutusviikolla?
Lisännyt huomattavasti
Lisännyt hieman
En ole huomannut eroa
Vähentänyt hieman
Vähentänyt huomattavasti
5. Millaisia muutoksia olet havainnut? Kerro niin negatiiviset kuin positiivisetkin muutokset
6. Mitkä voisivat olla laskutuksen seuraavat kehityskohteet?