

Sini Jääskeläinen

Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2014

Tekijä Otsikko	Sini Jääskeläinen Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaaminen
Sivumäärä Aika	32 sivua + 3 liitettä Huhtikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata Helsingin kaupungin Taloushallintopalvelun Talpan Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaaminen toimintotaulukon ja kaavion avulla. Talpa on Helsingin kaupungin liikelaitos, joka tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluita Helsingin kaupunkikonsernille. Talpassa otettiin vuoden 2012 alussa käyttöön SAP-järjestelmä, jonka myötä prosessikuvaukset on päivitettävä vastaamaan nykyistä toimintaa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Talpan Laskutusosastolle.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, joka koostuu raportista ja tuotoksesta. Tämän työn raporttiosuudessa käytiin läpi teorian kautta prosessiajattelun lähtökohtia ja prosessien kuvaamista sekä selostettiin Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamisen eteneminen. Myynnistä suoritukseen -prosessi kuvattiin vuoden 2013 aikana. Prosessi kuvattiin toimintotaulukolla ja prosessikaaviolla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi päivitetty toimintotaulukko ja prosessikaavio Myynnistä suoritukseen -prosessista. Prosessikuvauksen kautta prosessi oli helpompi hahmottaa kokonaisuutena. Toimintotaulukon 84 vaihetta on havainnollistettu prosessikaaviossa. Kaaviokuvasta kävi hyvin ilmi, miten prosessin vaiheet etenevät ja miten vastuut vaiheiden toteuttamisessa jakautuvat.</p> <p>Prosessin kuvaaminen on vasta alkua prosessimaiselle toiminnalle. Prosessin mukaista toimintaa tulee edistää tuomalla prosessikuvaus tiivistä mukaan arjen työhön. Prosessikuvausta tulee käydä säännöllisesti läpi ja päivittää tarvittaessa. Tärkeätä on, että jokainen prosessiin osallistuva ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä prosessissa ja toimii näiden mukaisesti. Myös ohjeet tulee päivittää prosessin toiminnan mukaisiksi. Ohjeiden tulisi olla ajan tasalla ja kaikkien helposti löydettävissä. Prosessikuvauksen tarkoitus on toimia jatkossa osaston yhteisenä ohjeena, josta löytyy kaikki tarvittava tieto.</p>	
Avainsanat	prosessiajattelu, prosessikuvaus, prosessikaavio

Author Title	Sini Jääskeläinen Describing the Sales Invoicing process
Number of Pages Date	32 pages + 3 appendices April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	The Degree Programme in Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The thesis was commissioned by the Financial Management Service's Invoicing Department with the purpose of describing the Sales Invoicing process of the Financial Management Services of the City of Helsinki. The Financial Management Services is an establishment of Helsinki City that produces financial and payroll administration services for the City of Helsinki Group. An SAP system was introduced at the beginning of 2012 and it was the process description of this that needed updating to better reflect current activities.</p> <p>This was a functional work, consisting of a report and a product. The report included the theory of starting points for the process thinking and describing the process. The report also included the steps in the description of the Sales Invoicing process. The Sales Invoicing process was described in 2013 using a table and process diagram.</p> <p>The outputs of this thesis were the finished, updated table and the process diagram of the Sales Invoicing process. Through the process description it is easier to understand the whole process. The eighty four steps of the process outlined in the table are illustrated in the diagram. The process diagram clearly demonstrates how the process steps are progressing and how the responsibilities are divided into stages of implementation.</p> <p>The description of the process was just the beginning of the process-oriented work. It is recommended that the process description should be promoted by its closer involvement in everyday work. It is recommended that the process description should be regularly reviewed and updated as a matter of course. It is important that each participant in the process understands their own role and their role in the process and works accordingly. It is also recommended that the instructions should be updated in line with the process description and be readily available. The purpose of the process description is to serve the Invoicing Department as a common reference.</p>	
Keywords	process thinking, process description, process diagram

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Työn rakenne	2
2	Talpa	3
2.1	Asiakkaat, visio arvot, strategia	3
2.2	Organisaatio	4
2.3	Laskutusosasto	5
3	Prosessiajattelun lähtökohdat	7
3.1	Prosessit	7
3.2	Ydin- ja tukiprosessit	8
3.3	Prosessien kuvaaminen	9
3.4	Prosessien kuvaustavat	10
4	Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamisen vaiheet	14
4.1	Prosessin tunnistaminen	14
4.2	Prosessin omistaja ja prosessin johtoryhmä	15
4.3	Prosessin määrittely	15
4.4	Prosessikaavio	18
5	Prosessin kuvaamisen jälkeen	20
5.1	Prosessin käyttöönotto	20
5.2	Palaute prosessikuvauksesta	21
5.3	Prosessin seuranta	25
6	Pohdinta	27
6.1	Tuotosten arviointi	27
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	29
6.3	Kehitysideat	30
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Toimintotaulukko	

Liite 2. Prosessikaavio

Liite 3. Palautelomake

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Tässä opinnäytetyössä selostetaan Helsingin kaupungin Taloushallintopalvelun Talpan Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaaminen. Prosessi kuvataan toimintotaulukolla ja havainnollistavalla prosessikaaviolla.

Prosessiajattelussa korostuvat asiakaslähtöisyys, päämääräsuuntautuneisuus ja keskittyminen lisäarvoa tuottavaan toimintaan. Prosessiajattelua voidaan soveltaa tuloksellisuuden kehittämisessä lähes kaikissa yksityisissä yrityksissä sekä julkishallinnollisissa ja hyötyä tavoittelemattomissa organisaatioissa. Prosessit selkiyttävät työntekijöiden työtä, lisäävät ennustettavuutta ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa ja tuovat tehokkuutta organisaation toimintaan. Prosessimaisen toiminnan perustan muodostaa organisaation ydin- ja tukiprosessien kuvaaminen. Prosessikuvauksilla tehdään näkyväksi käytännön työ. Ne auttavat ymmärtämään työtä kokonaisuutena ja lisäävät yhteistyötä.

Talpassa otettiin vuoden 2012 alusta käyttöön SAP-järjestelmä, joka korvasi AdeEco-kirjanpitojärjestelmän. Uuden järjestelmän käyttöönoton myötä toimintatavat ja käytännön työ ovat muuttuneet Talpan kaikilla osastoilla. Näin ollen myös Talpan prosessikuvaukset on päivitettävä vastaamaan nykyistä toimintaa. Talpan prosessikuvausten päivittäminen on asetettu yhdeksi vuoden 2013 tulospalkkiotavoitteeksi. Prosessi on kuvattu viimeksi vuonna 2011.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen. Tämä työ tehdään toimeksiantona Helsingin kaupungin Taloushallintopalvelun laskutusosastolle, jossa myös työskentelen parhailani. Toimeksiantonani on viimeistellä prosessikuvauksen toimintotaulukko ja tehdä toimintotaulukon pohjalta prosessikaavio kuvattavasta prosessista.

Idean opinnäytetyöhöni sain esimieheltäni, jolta tiedustelin laskutusosaston tarvetta opinnäytetyölle. Prosessikuvauksen tekeminen oli laskutusosastolla kesken, ja esimieheni ehdotti, että tekisin prosessikuvaukseen liittyvän työn. Erityisesti apua tarvittiin prosessin näkyväksi tekemiseen prosessikaavion avulla. Aihe tuntui mielenkiintoiselta,

ja olin tyytyväinen siihen, että sain aiheekseni tehdä jotain konkreettista, josta olisi aidosti hyötyä toimeksiantajalle.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamisen tavoite on huomioida SAP:n tuomat muutokset. Kuvaamisen tavoitteena on myös tarkastella laskutusosaston palvelualueiden rajapintoja prosessissa ja selkeyttää osaston sisäistä työnjakoa. Tämän opinnäytetyön tavoite on tehdä havainnollistava ja selkeä prosessikaavio prosessikuvauksesta. Opinnäytetyön tavoite on myös selostaa Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamisen vaiheet ja viimeistellä prosessikuvauksen toimintotaulukko julkaistavaan muotoon.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Talpan laskutusosaston Myynnistä suoritukseen -prosessia, joka on yksi Talpan viidestä ydinprosessista. Työ on rajattu koskemaan prosessin kuvaamista julkisoikeudellisen saatavasta. Julkisoikeudellisella saatavalla tarkoitetaan suoraan ulosottokelpoista saatavaa, joka julkisoikeudellisella yhteisöllä on suoritteesta, jonka maksullisuudesta on säädetty laissa (Laske sanasto. 2011). Yksityisoikeudellisen saatavan prosessi on pitkälti samanlainen ja erot näkyvät vasta prosessin loppupäässä.

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, joka koostuu raportista ja tuotoksesta. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle, ja sen tavoitteena on ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistäminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9–10.)

Tämän työn raporttiosuudessa käydään läpi teorian kautta prosessiajattelun lähtökohtia ja prosessien kuvaamista ja selostetaan Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamisen eteneminen. Myynnistä suoritukseen -prosessi kuvattiin vuoden 2013 aikana. Kuvaaminen painottui syksyyn, jolloin prosessikuvauksen toimintotaulukkoa päivitettiin palavereissa. Palavereiden ohella siistin toimintotaulukkoa ja piirsin prosessikaavion. Toiminnallisessa osuudessa kuvattiin Talpan laskutusosaston Myynnistä suoritukseen

-prosessin nykytilanne toimintotaulukon ja prosessikaavion avulla. Tuotoksena syntyi päivitetty toimintotaulukko ja prosessikaavio.

2 Talpa

2.1 Asiakkaat, visio arvot, strategia

Talouhallintopalvelu Talpa on Helsingin kaupungin liikelaitos, joka on perustettu vuonna 2009. Talpa tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluita Helsingin kaupunkikonsernille. Helsingin kaupungin virastot ja liikelaitokset, tytäryhtiöt, kaupungin johto sekä kaupungin henkilöstö ovat Talpan asiakkaita. Talpan sidosryhmiä ovat muun muassa kuntalaiset, virastojen ja laitosten yhteisöasiakkaat, Helsingin kuntakonserniin kuuluvat yhteisöt ja säätiöt, tavaroiden, palveluiden ja tietojärjestelmien toimittajat, valtion viranomaiset, tilintarkastajat, pankit, työttömyyskassat, vakuutusyhtiöt ja perintätoimistot. Talpan toiminta asiakkaiden kanssa perustuu palvelusopimukseen, joissa määritellään tuotettavat palvelut, palvelujen hinnat, palvelukuvaukset ja prosessikohtaiset työnjaot. (Toiminta. 2013; Toimintasuunnitelma. 2013, 3.)

Talpan visio on olla toimialan arvostettu osaja ja kumppani. Visio korostaa Talpan talouhallinnon ammattitaitoa, sitoutumista jatkuvaan osaamisen kehittämiseen sekä kumppanuuteen perustuvaa toimintaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Toimintatapa. 2013; Toimintasuunnitelma. 2013, 4.)

Talpan strategiset tavoitteet ovat kilpailukyky, kumppanuus, tehokkaat ja laadukkaat prosessit sekä motivoitunut henkilöstö. Kilpailukykyisten palvelujen hintojen ja laadun toteutumisen seuranta varten johdolle raportoidaan palvelujen yksikkökustannuksista, työn tuottavuudesta ja kokonaistuottavuudesta. Kumppanuutta toteutetaan kehittämällä talous- ja palkkahallinnon prosesseja yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaille järjestetään koulutusta, infotilaisuuksia sekä prosessikohtaisia ja asiakaskohtaisia tapaamisia. Ohjeet tulee pitää ajantasaisina ja palvelujen toteutumisesta raportoidaan asiakkaille. Kumppanuustavoitteen toteutumista seurataan asiakastytyväisyyskyselyllä ja muulla palauteseurannalla. Tehokkaat ja laadukkaat prosessit edellyttävät yhdenmukaisia ja yhtenäisiä toimintatapoja sekä toimintavarmoja ja tietoturvallisia tietojärjestelmiä. Toteutumista seurataan toteutuneiden yksikkökustannuksien ja prosessivirheisiin käytetyn

työajan kautta. Osaava ja motivoitunut henkilöstö varmistetaan suunnitelmallisella, osallistavalla ja kannustavalla johtamisella, panostamisella rekrytointiin ja perehdytykseen sekä jatkuvalla osaamisen kehittämisellä. Henkilöstön osaamista ja motivoitumista seurataan strategisen työhyvinvoinnin mittareilla. (Taloushallintopalvelun strategia vuosiksi 2013–2016.)

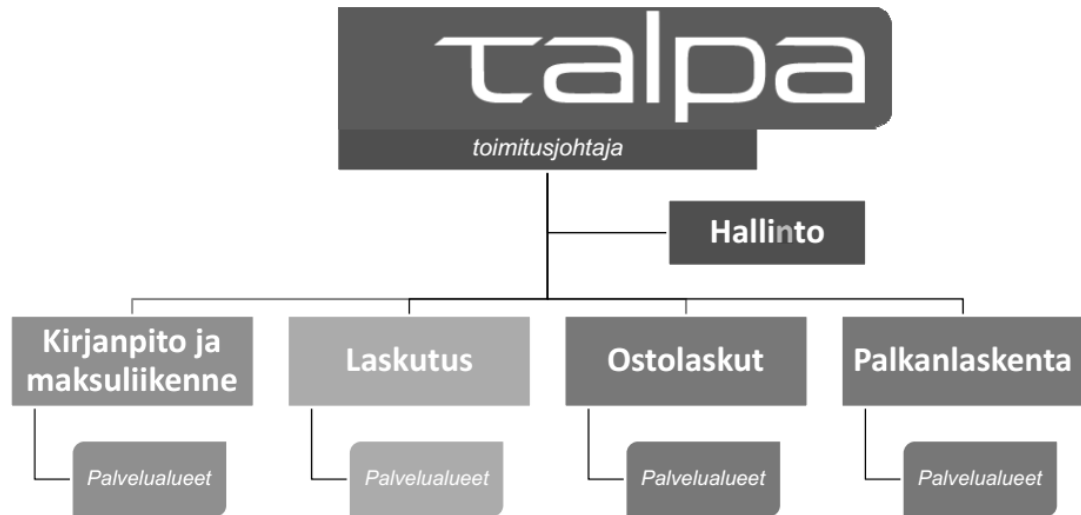
Talpa arvioi säännöllisesti strategiset tavoitteet ja muutostarpeet niissä. Tavoitteiden asettamista ja toimintaa ohjaavat arvot ja eettiset periaatteet. Talpan arvot ovat Helsingin kaupungin yhteiset arvot, joita ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus, taloudellisuus, turvallisuus ja yrittäjämielisyys. Lisäksi Talpa korostaa toiminnassaan avoimuutta, vastuullisuutta ja kunnioittamista. (Toimintatapa. 2013; Toimintasuunnitelma. 2013, 4.)

2.2 Organisaatio

Talpa johtaa toimitusjohtaja. Kaupunginhallituksen nimeämä johtokunta vastaa liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan järjestämisestä. Talpa jakautuu viiteen osastotason yksikköön, joiden päällikköinä toimivat palvelupäälliköt ja hallintopäällikkö. Osastot jakautuvat palvelualueisiin, joiden esimiehenä toimivat palveluvastavat. (Talpan organisaatio. 2010; Toimintasuunnitelma. 2013, 5.)

Talpan organisaatio muodostuu kuvion 1 mukaisesti Kirjanpito ja maksuliikenne-, Laskutus-, Ostolaskut- ja Palkanlaskenta-osastoista, joita tukee Hallinnon osasto. Kirjanpito ja maksuliikenne -osasto huolehtii kaupungin virastojen ja liikelaitoksien kirjanpidosta, kaupungin ja kaupunkikonsernin tilinpäätöstietojen keruusta ja konsernitilinpäätöksen valmistelusta, maksuliikenteestä sekä maksujentarkkailusta. Laskutusosasto vastaa asiakasvirtojen saatavien laskuttamisesta, maksuntarkkailusta ja perinnästä. Laskutukseen kuuluvat myös tuloihin liittyvä kirjanpito, mahdollisiin velkajärjestelyihin liittyvät selvitykset, sosiaali- ja terveydenhuollon maksukattoon liittyvien vapaakorttien myöntäminen sekä koiraveroasiat. Ostolaskuosasto vastaa kaupungille saapuvista laskuista. Osasto ylläpitää toimittajarekisteriä, verkkolaskuosoitteita, asiakkaidensa ostoreskontraa ja ostolaskujen käsittelyssä käytettäviä tietojärjestelmiä. Palkanlaskenta-osasto huolehtii Talpan asiakasvirastojen ja -laitosten henkilökunnan palkkojen maksusta sekä luottamushenkilöiden ja muiden palkkionsaajien palkkioiden maksusta sekä kaupungin vanhan eläkejärjestelmän mukaisten eläkkeiden maksatuksesta. Hallinto-osasto tuottaa liikelaitoksen johdolle ja osastoille sisäisiä palveluita, joihin kuuluvat

muun muassa tietohallinto, arkistointi, hankinta-asiat, turvallisuus- ja vahtimestaritoiminnot, talous- ja henkilöstöpalvelut, viestintä sekä asiakkuudenhallinta. (Taloushallintopalvelu. 2013.)



Kuvio 1. Organisaatiokaavio (Talpan organisaatio. 2010).

Talpassa työskenteli vuoden 2013 alussa 415 työntekijää, joista vakinaisia oli 359 ja määräaikaisia 20. Talpan henkilöstön keski-ikä on noin 49,9 vuotta. Henkilöstöstä suurin osa on ollut jo pitkään Helsingin kaupungin palveluksessa. Talpan vakinaisesta henkilöstöstä 51 prosenttia on ollut Helsingin kaupungin palveluksessa jo yli 20 vuotta. Talpan liikevaihto vuonna 2012 oli noin 26 miljoonaa euroa. (Toimintakertomus. 2012, 12; Toimintasuunnitelma. 2013, 5; Henkilöstöraportti 2012, 4–5.)

2.3 Laskutusosasto

Tämä työ tehdään Talpan laskutusosastolle. Laskutusosastoa johtaa palvelupäällikkö. Laskutusosasto jakautuu viiteen palvelualueeseen, jotka ovat Rekisterit, Yleislaskutus, Asiaksmaksulaskutus, Perintä ja Myyntireskontra. Palvelualueiden lähiesimiehinä toimivat palveluvastaavat. Palvelualueilla työskentelee taloussihteereitä ja jokaisella palvelualueella on myös oma sovellusasiantuntija, joka on syventynyt SAP-järjestelmän käyttöön. Laskutusosastolla työskenteli vuoden 2013 alussa vakinaisina 72 ja määräaikaisina 4 henkilöä (Toimintasuunnitelma. 2013, 5).

Laskutusosaston tehtäviä ovat asiakasvirastojen ja -liikelaitosten laskutuksen ja myyntireskontran hoito palvelusopimusten mukaisesti sekä asiakasvirastojen ja -liikelaitosten myyntisaatavien tehokkaan ja taloudellisen perinnän järjestäminen. Laskutusosaston tehtäviä ovat myös Sosiaali- ja terveydenhuollon maksukattoon liittyvien vapaakorttien myöntäminen kuntalaisille sekä koirarekisterin ylläpito ja koiraveron kantaan liittyvien käytännön asioiden hoitaminen. Laskutusosasto hoitaa asiakasvirastojen ja -liikelaitosten tuloihin liittyvää kirjanpitoa ja raportoi laskutuksesta ja perinnästä asiakasvirastoille ja -liikelaitoksille palvelusopimusten mukaisesti. Laskutusosaston tulee myös huolehtia laskutus- ja perintäprosessien kehittämisestä yhdessä asiakasvirastojen kanssa sekä osallistua taloushallinnon tietojärjestelmien myynti- ja laskutus- ja myyntireskontramodulien kehittämiseen. (Toimintasäntö. 2012, 3.)

Laskutusosaston tehtävät jakautuvat palvelualueiden kesken. Rekisterit-palvelualue ylläpitää asiakas-, nimike- ja koirarekisteriä. Palvelualueen tehtäviin kuuluvat muun muassa uusien asiakkaiden ja nimikkeiden perustaminen sekä asiakastietojen tallentaminen järjestelmään. Yleislaskutuksen palvelualue huolehtii asiakasvirastojen saatavien laskuttamisesta pääasiassa yrityksiltä ja virastoilta. Asiakasmaksulaskutus huolehtii pääosin Sosiaali- ja terveystieteiden, Varhaiskasvatusviraston, Opetusviraston sekä Pelastuslaitoksen asiakasmaksulakiin perustuvien maksujen laskuttamisesta kuntalaisilta. Asiakasmaksulaskutuksen palvelualueella valmistellaan myös vapaakortit. Perinnän palvelualue lähettää asiakasvirastojen saatavia koskevat maksumuistutukset, huolehtii saatavien siirrosta ulkoiseen perintään eli perintätoimistolle, oikeuspalveluille ja ulosottoon sekä hoitaa velkajärjestelyihin liittyviä asioita. Myyntireskontran palvelualueen tehtävät liittyvät laskutusosaston pankkitilien ja myyntireskontran hoitamiseen.

Olen työskennellyt Talpan laskutusosastolla heinäkuusta 2012 lähtien. Aluksi työskentelin Asiakasmaksulaskutuksen palvelualueella, josta siirryin Perinnän palvelualueelle nykyisiin tehtäviini vuonna 2013. Kahdella palvelualueella työskentelyn kautta olen oppinut paljon laskutusosaston työstä. Tämä on etu myös prosessin kuvaukseen osallistumisessa. Työskennellessäni Asiakasmaksulaskutuksen palvelualueella minulla ei ollut kovin tarkkaa käsitystä siitä, mitä Perinnän palvelualueella tehdään. Koen, että prosessin kuvaaminen on tärkeää, jotta osaston sisällä hahmottuisi kuva siitä, mitä eri palvelualueilla tehdään ja mitkä ovat kunkin palvelualueen tehtävät ja vastuut.

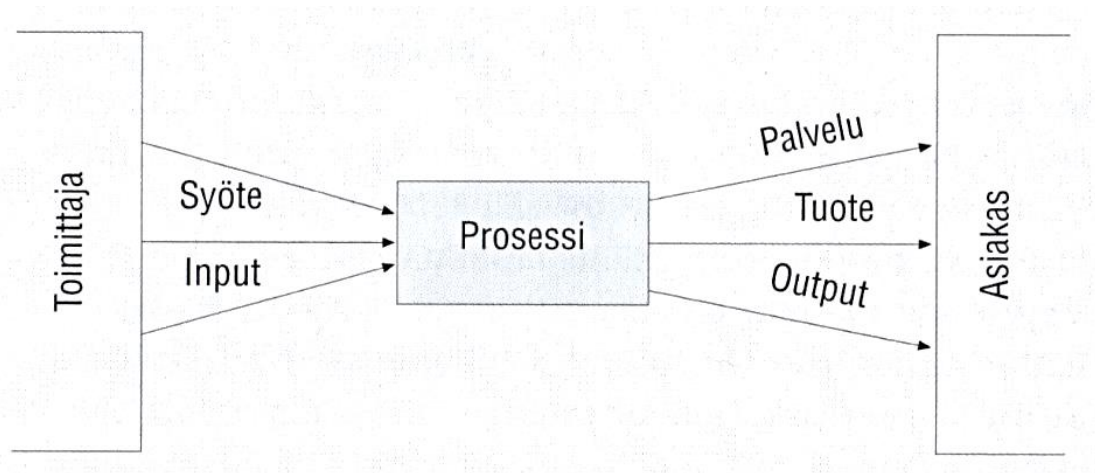
3 Prosessiajattelun lähtökohdat

3.1 Prosessit

Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa globaalien kansainvälisen kilpailun, tietoverkkojen kehityksen ja tiedon digitalisoitumisen, liikkuvuuden lisääntymisen, kiristyvien tuottavuusvaatimusten ja ikärakenteen muutoksen myötä. Osaaminen, nopeus, joustavuus ja innovatiivisuus ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä organisaatioiden menestymisen ja tuloksellisuuden kehittämisen kannalta. Näiden tekijöiden kautta korostuu myös yhteistyö niin yrityksen sisällä kuin ulospäinkin. Jos yhteistyö ei toimi, syntyy tiedonkulun katkoksia ja tietämys ei siirry eteenpäin. Organisaatioiden on pyrittävä hyödyntämään kaikkien ihmisten luova potentiaali uusien parempien palveluiden ja tuotteiden luomiseksi ja tehokkaamman toiminnan kehittämiseksi. Yksi tapa lähestyä tätä haastetta on organisaation toiminnan ymmärtäminen arvoa luovana prosessin verkkoena. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6.)

Prosessiajattelussa on kiinnostuttu siitä, miten työ tehdään ja toimintaa tarkastellaan prosessien kautta. Prosessiajattelussa korostuvat kokonaisuuden hallinta ja asiakaslähtöisyys. Prosessi voidaan määritellä toisiinsa liittyvien toimintojen ketjuksi, joka luo arvoa asiakkaalle. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosessi on toistuva tehtävien sarja, jotka voidaan määritellä ja mitata. (Hannus 2004, 102–104; Lecklin 2006, 123–124.)

Kuviossa 2 on kuvattu prosessin perusasiat. Prosessissa on löydettävä ne tavarat ja palvelut, joilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Prosessi saa yrityksen sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteitä eli lähtötietoja tai materiaalia. Prosessin lopputuloksena syntyvät asiakasta tyydyttävät tuotteet. Haluttujen tavaroiden ja palveluiden aikaansaamiseksi suunnitellaan prosessi eli tarvittavat toimenpiteet ja resurssit. Resursseja ovat prosessiin kuuluvat henkilöt ja heidän osaaminen, tietotekniikka, tilat, raha ja aika. (Laamanen 2004, 20–21; Lecklin 2006, 124.)



Kuvio 2. Prosessi (Laamanen 2004, 20).

Prosesseissa on kysymys organisaation toiminnan ja sen tuloksellisuuden ymmärtämisestä. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille. Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikka eli se toimintojen sarja, jonka avulla saavutetaan organisaation tulokset. Kun organisaation toimintaa tarkastellaan prosesseina, voidaan löytää toiminnan kannalta oleelliset tehtävät ja keskittyä oikeisiin asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin asioihin. Oikeisiin asioihin keskittymällä työt ja palvelut voidaan toteuttaa virheettömämmin ja laadukkaammin sekä samalla savuttaa kustannushyötyjä ja parempi asiakastyytyväisyys. (Laamanen 2004, 41; Lecklin & Laine 2009, 39–40.)

3.2 Ydin- ja tukiprosessit

Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat nimensä mukaisesti toiminnan ytimiä, strategisesti tärkeitä prosesseja. Niiden avulla yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen jalostetaan tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessien ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeet. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja saattaminen markkinoille sekä asiakaskannan hallinta. Nämä ydinprosessit leikkaavat organisaation eri yksiköitä ja ulottuvat myös organisaation ulkopuolelle asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien toimintoihin liittyen. (Hannus 2003, 32; Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 28–29; Lecklin 2006, 130.)

Tässä työssä kuvattava Myynnistä suoritukseen -prosessi on yksi Talpan viidestä ydinprosessista. Myynnistä suoritukseen -prosessi pitää sisällään asiakasvirastojen saatavien laskuttamisen, maksuntarkkailun ja perinnän. Talpan neljä muuta ydinprosessia ovat Hankinnasta maksuun, Maksuliikenne, Palkanlaskenta sekä Kirjanpito ja tilinpäätös. Hankinnasta maksuun -prosessi pitää sisällään kaupungille saapuvien ostolaskujen käsittelyn. Maksuliikenne-prosessiin kuuluvat Talpan asiakasvirastojen ja -liikelaitosten maksuliikenteen sekä kaupungin pankkitilien ja käteiskassatoiminnan hoitaminen. Palkanlaskenta -prosessiin kuuluvat palkanlaskennan, palkkakirjanpidon, palkkionmaksun ja palvelusuhdeasioiden hoitaminen, vakanssirekisterin ylläpito sekä tilastotietojen ja tietohallinnon tukipalveluiden tuottaminen. Kirjanpito- ja tilinpäätös -prosessiin kuuluvat muun muassa talousarvio- ja hankemäärärahat, arvonalisäverotilitykset, kaupungin ja kaupunkikonsernin tilinpäätös, käyttöomaisuuskirjanpito, toiminta- ja taloustilastointi, toimittajarekisteri, käyttöoikeuksien hallinta. (Toimintakertomus 2012, 19.)

Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Tukiprosessit palvelevat organisaation palveluksessa olevia henkilöitä. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen ym. 2002, 29; Lecklin 2006, 130.) Talpan tukiprosesseja ovat Tietojärjestelmien hallinta ja kehittäminen, toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen, asiakkuuksien hallinta sekä tiedottaminen. (Talpan toimintasuunnitelma. 2010.)

3.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessilähtöisen toiminnan perustan muodostaa prosessien kuvaaminen. Prosessikuvausten avulla tehdään näkyväksi organisaation toiminta ja käytännön työ. Prosesseja kuvaamalla voidaan havainnollistaa nykyistä prosessia tai tavoiteprosessia ja tehdä näkyväksi sen mahdolliset viat ja kehitystarpeet. Prosessikuvausten pohjalta yritetään ymmärtää, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Prosessikuvausten laadinnassa tulee olla mukana kunkin kartoitettavan prosessin eri vaiheista avainhenkilöitä. (Kiiskinen ym. 2002, 46–49; Martinsuo & Blomqvist. 2010, 3.)

Prosessien jäsentäminen ja kuvaaminen lisäävät yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Prosessien suunnittelun lähtökohta on asiakkaiden toiminta. Prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen, joka mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden viestimisen läpi koko prosessin.

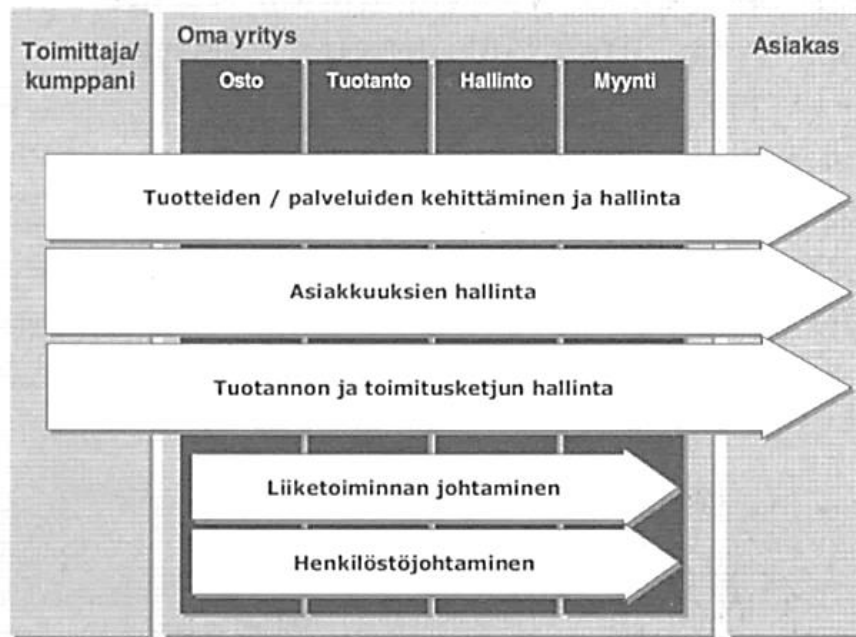
Prosessien kuvaamisen myötä asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin. Asiakkaiden tarpeiden merkitys kehityspäätöksissä vahvistuu, joka johtaa parempiin tuotteisiin ja palveluihin. (Laamanen 2004, 22–23; Laamanen ym. 2009, 10–11.)

Prosessien kuvaamisen myötä myös yhteistyö prosessissa toimivien henkilöiden välillä lisääntyy. Prosessien kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta ja oman roolin merkityksestä osana prosessin kulkua. Kokonaisuuden ymmärtämisen myötä myös henkilöstön osaaminen lisääntyy. Prosessikuvaus toimii osaamisen mallina, jonka läpikäyminen edesauttaa siirtämään osaamista esimerkiksi uutta työntekijää perehdyttäessä. Prosessien kuvaaminen mahdollistaa myös työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosessien kuvaaminen voi johtaa myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. (Thodén & Korpi-vaara & Toukonen & Hasari & Öberg & Seppelin & Arponen & Suursalmi & Poutanen & Ritola 2008, 6; Laamanen 2004, 23.)

3.4 Prosessien kuvaustavat

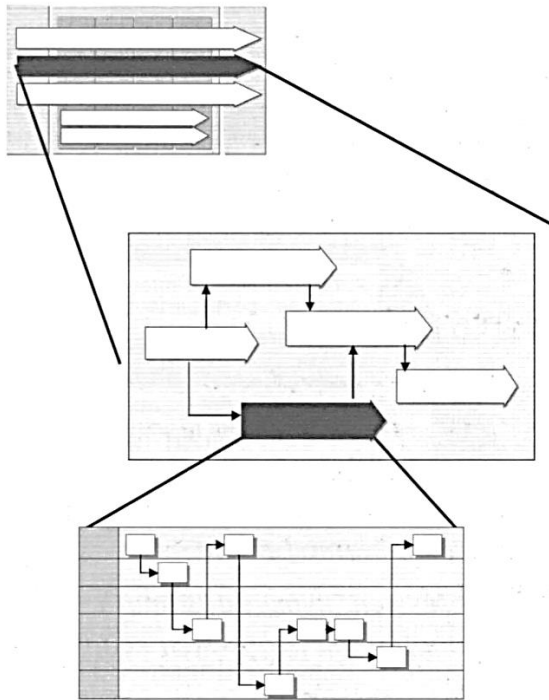
Toimintaa voidaan kuvata eri tarkoituksiin, kuten toiminnan ymmärtämiseksi, toiminnan parantamiseksi ja tietojärjestelmien parantamiseksi. Prosessin kuvaustekniikka tulee valita tarkoituksen mukaan. Prosesseja voidaan kuvata eri tasoilla ja erilaisilla työkaluilla. (Hannus 2004, 104; Laamanen 2004, 79.)

Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta, jossa on kuvattu tyypillisesti organisaation ydinprosessit ja keskeisimmät tukiprosessit. Lisäksi saatetaan kuvata myös taustalla organisaatio- ja toimintarakenne sekä tärkeimmät prosessien väliset kytkennät. Prosessikartan tehtävä on kertoa, miten organisaatio toteuttaa tehtävänsä. (Hannus 2004, 104 -105; Virtanen & Wennberg 2007, 121–124.) Kuviossa 3 on esitetty esimerkki prosessikartasta.



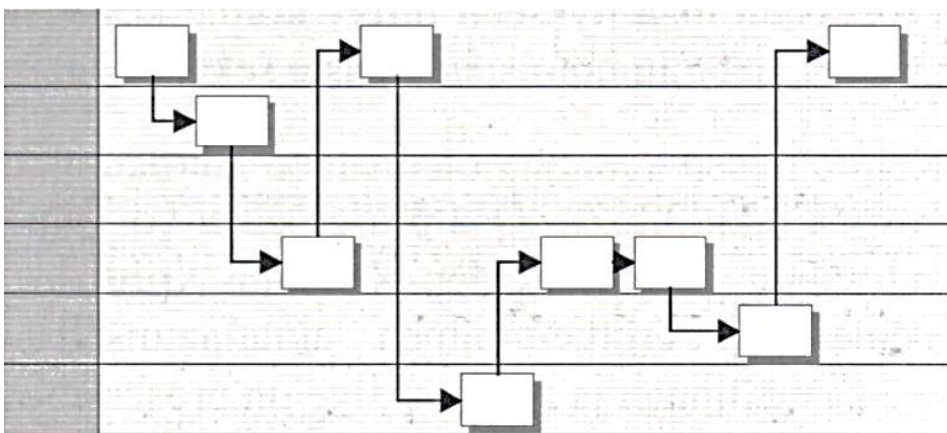
Kuvio 3. Prosessikartta (Hannus 2004, 105).

Prosessihierarkian kuvaus kuvaa prosessien väliset hierarkiasuhteet. Prosessien välistä hierarkiasuhteiden tasoja saattaa olla tilanteen mukaan kolmesta viiteen. Yleensä perushierarkia rakentuu pääprosessista, liiketoimintaprosessista, aliprozessista ja toiminnosta. (Hannus 2004, 105.) Kuviossa 4 on esitetty esimerkki prosessihierarkian kuvauksesta.



Kuvio 4. Prosessihierarkian kuvaus (Hannus 2004, 105).

Prosessikaaviossa esitetään tietyn prosessin työkulkukaavio, jossa kuvataan prosessin osallistujat ja vaiheet aikajärjestyksessä. Prosessikaavioista pitäisi pyrkiä laatimaan mahdollisimman helppolukuisia välttämällä turhaa symboleilla kikkailua tai tarpeettoman informaation sisällyttämistä kaavioon. Yhdessä kaaviossa ei tarvitse esittää kaikkea vaan kukin laatikko voidaan tarvittaessa purkaa omaksi osaprosessin kuvaukseksi. (Hannus 2004, 105; Virtanen ym. 2007, 125–126.) Kuviossa 5 on esitetty esimerkki prosessikaaviosta.



Kuvio 5. Prosessikaavio (Hannus 2004, 105).

Tärkeä osa prosessikuvausta on myös prosessikaaviota tukeva tekstitiedosto, jota voidaan kutsua toimintotaulukoksi. Tekstitiedosto voi olla muukin kuin taulukkomuotoinen, mutta Virtasen ym. (2005, 126.) mielestä taulukko tukee parhaiten prosessiajattelun kulmakiviä eli selkeyttä, yksiselitteisyyttä ja olennaisuutta. Taulukosta selviää muun muassa prosessin vaiheisiin liittyvät toiminnot, niistä vastaavat henkilöt ja keskeiset suoritteet. Toimintotaulukko sisältää enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin prosessikaavio. (Virtanen ym. 2005, 126–128.) Taulukossa 1 on esitetty esimerkki toimintotaulukon mallista.

Taulukko 1. Toimintotaulukko (Virtanen ym. 2005, 127).

PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET
1.	1.1 1.2 1.3	1.1 1.2 1.3	1.1 1.2 1.3
2.	2.1 2.2 2.3	2.1 2.2 2.3	2.1 2.2 2.3
3.	3.1 3.2 3.3	3.1 3.2 3.3	3.1 3.2 3.3
4.	4.1 4.2 4.3	4.1 4.2 4.3	4.1 4.2 4.3

Laamasen (2004, 76.) mukaan hyvä prosessikuvaus on ymmärrettävä ja looginen sekä sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat. Hyvä prosessikuvaus esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa sekä edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Laamasen suositus on kuvata prosessi niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Useimpiin prosesseihin liittyy satoja tehtäviä, mutta niitä kaikkia ei silti kannata kuvata prosessikaavioon, jonka avulla tavoitellaan ymmärrystä. Yksityiskohtaisempi kuvaus on tarpeen, jos tavoitteena on prosessin tai tietojärjestelmien kehittäminen tai ongelmanratkaisupro-

sessi. Prosessikuvauksen tavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista. (Laamanen 2004, 81.)

Talpatasolla prosessien kuvaamiseen ei ole annettu tiukkoja sääntöjä. Taulukkomuotoinen pohja prosessikuvaukselle on jaettu osastoiden käyttöön ja sitä on käytetty aiemmin kaikilla Talpan osastoilla prosessikuvauksen pohjana. Prosessikuvauksen havainnollistaminen tulee tehdä prosessikaaviolla, joka toteutetaan kaavioiden piirtämiseen tarkoitettulla Microsoft Visio -ohjelmalla.

4 Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamisen vaiheet

4.1 Prosessin tunnistaminen

Prosessien kuvaaminen ja täsmällinen määrittely edellyttää prosessien tunnistamista. Prosessit ovat olemassa organisaatiossa, vaikka niitä ei olisi tunnistettu. Prosessin tunnistamisessa on kyse prosessin määrittelemisestä ja sen rajaamisesta muista prosesseista. Prosessin keskeiset tavoitteet, asiakkaat, toiminnot ja suoritteet määritellään. Tärkeää on lähteä liikkeelle määrittelemällä, mihin prosessilla pyritään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. (Laamanen 2004, 52; Virtanen ym. 2007, 115–116.)

Myynnistä suoritukseen -prosessin asiakkaita ovat asiakasvirastot ja -laitokset sekä kaupungin johto. Asiakasvirastojen kautta asiakkaita ovat myös helsinkiläiset henkilö- ja yritysasiakkaat. Myynnistä suoritukseen -prosessin tehtävä on asiakkaiden saatavien laskuttaminen, maksuntarkkailu ja perintä. Prosessin suoritteita ovat laskut, maksumuistutukset sekä perintä toimeksiannot.

Myynnistä suoritukseen -prosessi alkaa kuntalaisen, toisen viraston ja yritysasiakkaan ostamasta tai käyttämästä Talpan asiakasviraston tavarasta tai palvelusta. Tällöin Talpan asiakasvirastolle syntyy tarve saada myydystä palvelusta tai tavarasta maksu. Asiakasvirasto tallentaa laskun perustiedot viraston operatiiviseen järjestelmään tai suoraan SAP-järjestelmään. Operatiiviseen järjestelmään tallennettu aineisto siirtyy SAP-järjestelmään, josta aineisto käsitellään laskutettavaksi. Myynnistä suoritukseen -prosessi etenee laskuttamisen vaiheiden kautta suorituksen vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Mikäli saatavaa ei makseta ajallaan eikä sille ole tehty maksusuunnitelmaa,

saatavan perintä etenee maksumuistutuksen lähettämisen kautta ulkoiseen perintään yksityiselle perintätoimistolle ja ulosottoon. Prosessi päättyy asiakasviraston saamaan suoritukseen myydystä tavarasta tai palvelusta. Avoimien saatavien perintä jatkuu niiden laissa määrättyyn vanhenemiseen asti. Mikäli suoritusta ei saada, avoin saatava jää lopulta luottotappioksi.

4.2 Prosessin omistaja ja prosessin johtoryhmä

Kuvattavalle prosessille nimetään prosessin omistaja, joka vastaa toiminnasta, tuloksista ja kehittämisestä. Prosessinomistajan tehtävä on varmistaa liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskky koko prosessin osalta. Prosessinomistajan vastuisiin kuuluvat prosessikokonaisuuden sisällön määrittäminen ja rajapinnoista sopiminen muiden prosessien kanssa sekä prosessin tuloksen varmistaminen. Prosessinomistaja ratkaisee prosessiin liittyvät ongelmat sekä valitsee oikeat mittarit ja seuraa niitä. Prosessinomistaja huolehtii myös, että prosessissa on mukana riittävästi henkilöitä, joilla on oikeat tiedot ja taidot. (Lecklin 2006, 130–131.) Myynnistä suoritukseen -prosessin prosessinomistaja on virallisesti Kaupunginkanslia, mutta käytännön prosessin vaiheista vastaa viime kädessä laskutusosaston päällikkö.

Prosessin omistajan työtä tukemaan valitaan prosessin johtoryhmä, joka kuvaa tai suunnittelee prosessia. Prosessin johtoryhmään tulee valita henkilöt, joilla on näkemys kuvattavasta prosessista. Prosessin johtoryhmän jäsenet toimivat kuvaamisen jälkeen prosessin puolestapuhujina ja tuovat esiin prosessin merkitystä yhteistyön perustana. (Laamanen 2004, 85, 108.) Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamiseen osallistuvat palvelupäällikön lisäksi laskutusosaston palveluvastaavat ja henkilöstön edustajat eli laskutusosaston johtoryhmä sekä minä.

4.3 Prosessin määrittely

Prosessin määrittelyssä on kyse prosessin sisällön täsmentämisestä, joka käytännössä tapahtuu kuvauksella prosessin keskeisistä vaiheista ja niiden välisistä yhteyksistä sekä prosessin eri vaiheisiin liittyvistä vastuista ja prosessin kannalta kriittisistä suorituskykytekijöistä. Prosessikuvaukset toimivat prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen sekä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnon apuvälineinä. (Virtanen ym. 2007, 121–122.)

Myynnistä suoritukseen -prosessi kuvattiin toimintotaulukolla. Prosessikuvauksen pohjana käytettiin vuoden 2011 toimintotaulukkoa, joka päivitettiin vastaamaan nykyhetkeä ja haluttua toimintaa. Kuvausta tehdessä ei siis vain kuvattu tämän hetkistä tilannetta vaan samalla myös pyrittiin miettimään, miten prosessin vaiheet olisi järkevä hoitaa, jotta prosessin tavoitteet toteutuivat mahdollisimman hyvin.

Laskutusosaston prosessin kuvaamisen suunnittelu oli aloitettu helmikuussa 2013 suunnittelupäivässä, johon osallistuivat laskutusosaston päällikkö, palveluvastaavat ja henkilöstön edustajat eli laskituksen johtoryhmä. Suunnittelupäivässä sovittiin, että esimiehet aloittavat sovellusasiantuntijoiden kanssa prosessikuvauksen päivittämisen. Jokainen esimies päivittää sovellusasiantuntijan kanssa omalle palvelualueen tehtäviä vastaavia vaiheita. Esimiehet ja sovellusasiantuntijat päivittivät prosessikuvausta huhti- ja toukokuussa. Laskituksen johtoryhmän syyskuun suunnittelupäivässä käytiin läpi prosessiin kuvaamisen eteneminen ja aikataulu. Prosessin kuvaamista sovittiin jatkettavan yhteisissä palaverissa. Mietittiin myös kuka tekisi prosessikuvauksesta kaaviokuvan. Samaan aikaan olin itse tilanteessa, jossa tarvitsin aiheen opinnäytetyölleni. Tiedustelin laskutusosaston tarvetta mahdolliselle opinnäytetyölle ja sain toimeksiantannon liittyen Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamiseen. Ensisijainen tehtäväni oli piirtää kuvattavasta prosessista kaaviokuva. Toiseksi minua pyydettiin siistimään toimintotaulukko. Otin aiheen vastaan ja liityin mukaan kuvaamaan prosessia yhdessä laskituksen johtoryhmän kanssa.

Omien prosessin kuvaamiseen liittyvien tehtävieni kannalta oli tärkeää, että osallistuin laskituksen johtoryhmän prosessin kuvaus -palaverihin. Mukaan tultuani prosessin kuvausryhmä kokoontui yhdeksän kertaa syys- joulukuussa. Palaverien kestot vaihtelivat tunnista 2,5 tuntiin. Palaverissa prosessia käytiin läpi vaihe vaiheelta ja samalla täydennettiin toimintotaulukkoa. Palaverissa osallistuin myös itse keskusteluun ja toin omia ajatuksiani esille. Palaverien sopiminen toi mukanaan oman haasteen löytää kaikille osallistujille yhteinen aika ja kerralla riittävästi aikaa, että prosessia ehdittiin käymään riittävästi eteenpäin.

Osa prosessin vaiheista herätti enemmän keskustelua palaverissa ja näihin kohtiin jouduttiin palaamaan useamman kerran. Keskustelua herätti muun muassa asiakkaiden ylimaksut eli liian suurena tai useamman kerran maksetut laskut ja maksettujen laskujen hyvitykset. Keskustelua herätti pitäisikö nämä suoritukset automaattisesti koh-

distaa asiakkaan avoimille laskuille vai palauttaa asiakkaalle. Tässä asiassa todettiin, että tapauksia on monenlaisia ja kohdistamisen ja palauttamisen välillä valitseminen riippuu monesta tekijästä. Päätettiin, että kohdistaminen on ensisijainen toimenpide, jos kyseessä on ylimaksu ja asiakkaalla on avoimia erääntyneitä laskuja. Yhtä mieltä oltiin siitä, että asiakasta tulee informoida, mihin kohdistumaton suoritus käytetään.

Prosessikuvauksen päivittäminen oli yksi vuoden 2013 tulospalkkiotavoitteista, joten kuvaus tuli olla valmis vuoden vaihteeseen mennessä. Aluksi tavoite oli saada prosessikuvaus kutakuinkin valmiiksi jo asiakasvirastoille lokakuun lopussa järjestettävään Talpa-päivään mennessä. Tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan päästy. Isoin syy siihen oli ajan puute ja hankaluus yhteisen ajan löytämiselle prosessikuvauksen tekemiselle. Prosessikuvaus valmistui marraskuun aikana ja se julkaistiin vuoden vaihteessa tulospalkkiotavoitteen aikarajan puitteissa.

Myyntistä suoritukseen -prosessikuvauksen toimintotaulukko on liitteenä 1. Taulukossa on kuvattu prosessi vaihe vaiheelta. Vaiheet etenevät Talpan asiakasviraston myydyin tavaran tai palvelun laskutusvaiheiden kautta asiakkaan mahdolliseen yhteydenottoon sekä laskutus- ja asiakastietojen tarkistamiseen ja korjaamiseen sekä maksettujen suoritusten käsittelyyn myyntireskontrassa. Maksamatta olevista laskuista lähetetään maksumuistutukset ja edelleen avoinna olevat saatavat siirretään ulkoiseen perintään. Neljä kuukautta aikaisemmin erääntyneet saatavat kirjataan asiakasvirastojen luottotappioiksi. Saatavien perintä jatkuu niiden laissa määrättyyn vanhenemisaikaan saakka.

Toimintotaulukossa on kuvattu vaiheiden vastuutahot ja tehtävät, toiminnan käynnistävät tekijät, frekvenssit ja vaiheisiin liittyvät järjestelmät ja riippuvuudet muihin toimintoihin. Taulukko sisältää paljon tärkeää tietoa ja ohjeita käytännön työhön. Taulukossa on linkkejä ohjeisiin ja muihin tärkeisiin dokumentteihin. Taulukossa on edelleen kohtia, joiden selvittäminen jatkuu. Taulukkoa on myös tarkoitus päivittää jatkossa tarvittaessa prosessissa huomattujen tarkennuksien ja muutosten myötä.

Toimintotaulukon tehtävä on toimia jatkossa osaston ohjekarttana. Vuoden 2011 prosessikuvaukseen verrattuna toimintotaulukon rakenne säilyi samanlaisena. Itse vastasin toimintotaulukon teknisestä siistimisestä. Huolehdin, että taulukon sarakkeet ja rivit ovat ojennuksessa ja että taulukko näyttää mahdollisimman siistiltä.

4.4 Prosessikaavio

Prosessikuvauksen toimintotaulukon pohjalta tein Myynnistä suoritukseen -prosessista kaaviokuvan. Prosessikaavion tarkoitus on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö (Lecklin 2006, 140). Prosessikaavio tehtiin Microsoft Visio -ohjelmalla, joka on kaavioiden piirtämiseen tarkoitettu ohjelma. Prosessikaavio on tämän työn liitteenä 2.

Prosessikaavion tekemisen aloitin tutustumalla Visio-ohjelmaan. En ollut aikaisemmin käyttänyt kyseistä ohjelmaa. Ohjelman käyttöön ei ollut saatavilla ohjeistusta, joten harjoittelin ohjelman käytön käytännön kautta kokeilemalla ohjelman eri toimintoja. Piirtämisen mallina ja apuna minulla oli vuoden 2011 prosessikaavio.

Ensimmäiseksi prosessikaavioon tuli piirtää osallistujien uimaradat eli vaakatason sarakkeet prosessiin osallistuville tahoille. Vuoden 2011 prosessikaaviossa osallistujien uimaratoja oli viisi kappaletta; asiakas, Talpan asiakasvirasto, sidosryhmät, laskutus ja tietojärjestelmät. Uuteen prosessikaavioon haluttiin tuoda laskutusosaston työnjakoa selkeämmin esille, joten laskutuksen palvelualueille haluttiin omat uimaradat. Neljän uimaradan lisääminen olisi tehnyt kaaviosta liian tiiviin ja vaikeaselkoisen. Niinpä päätettiin siihen, että laskutus jaetaan kolmeen uimarataan, jossa rekisterit ja myyntireskontran palvelualueet ovat omat ratansa ja yleis- ja asiakasmaksulaskutus sekä perintä ovat samalla uimaradalla. Yleis- ja asiakasmaksulaskutuksen toiminnot painottuvat kuitenkin prosessin alkupäähän ja perinnän toiminnot prosessin loppupäähän. Tietojärjestelmät uimarata jätettiin prosessikaaviosta pois kokonaan, koska se koettiin turhaksi.

Lecklinin (2006,140) mukaan prosessiin osallistujat merkitään kaavion vasempaan reunaan siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessiin. Laamanen (2004, 80.) suosittelee, että asiakas sijoitetaan prosessikaaviossa ylimmäksi asiakkaan merkityksen korostamiseksi. Vaikka Talpan varsinaisia asiakkaita ovat asiakasvirastot ja -laitokset, myös kuntalaiset, toinen virasto tai yritysasiakkaat ovat asiakasvirastojen kautta Talpan asiakkaita. Prosessikaaviossa ylimmäksi Laamasen suosituksen mukaan sijoitettu asiakkaan rooli kuvaa kuntalaista, toista virastoa tai yritystä. Toiseksi ylimmäksi sijoitettiin asiakasviraston uimarata ja kolmanneksi sidosryhmien uimarata. Laskutuksen kolme uimarataa sijoitettiin alimmaisiksi siinä järjestyksessä, kun niille tuli toimintoja.

Prosessikaavioon on mahdollista valita erilaisia symboleita. Laamanen kehottaa käyttämään prosessikaaviossa eri symboleita maltillisesti, jotta kaavio pysyy mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeänä. Tehtävien symboleina hänen mukaan tulee käyttää neliöitä ja tiedonkulun symbolina nuolta. Asiakkaan toimintaa Laamanen suosittelee kuvattavan soikion muotoisella symbolilla. (Laamanen 2004, 79–81.) Prosessikaaviossa käytin neliöitä vaiheiden kuvaamiseen ja nuolia kuvaamaan tiedonkulkua. Asiakkaan toimintaa kuvasin Laamasen suosituksen mukaan soikioilla. Kaavion selkiyttämisen vuoksi käytin myös värejä erottamaan eri vastuutahojen toimintaa.

Prosessin vaiheet kirjataan järjestyksessä kaavioon asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalle. Jos samaan vaiheeseen osallistuu useampi henkilö, vaihe kirjataan kaikkien osallistujien kohdalle. Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta prosessikaavio tulisi pitää mahdollisimman selkeänä ja pelkistettynä. Yhdellä sivulla tulisi esittää noin 10–20 tehtävää. (Lecklin 2006, 140–141.) Prosessin vaiheet kirjattiin vastuutahojen kohdalle ja useampaa vastuutahoa koskeva vaihe kuvattiin yhtenäisellä laatikolla, joka kulki kaikkien vastuutahojen uimaratojen poikki, jotka osallistuivat kyseiseen vaiheeseen. Pysin prosessikaaviota tehdessäni siihen, että jokaisella sivulla on enintään 20 toimintoa. Tämä ei kuitenkaan aivan toteutunut, mutta mielestäni kaavio on kuitenkin selkeä ja laatikoiden lukumäärää tärkeämpänä pidän, että toisiinsa kiinteästi liittyvät vaiheet on kuvattu samalla sivulla.

Prosessikaavion tekeminen eteni palaverien välillä sovitun mukaisesti. Kaaviokuvan tekovaiheessa esitin joidenkin vaiheiden järjestyksen muuttamista kuvan kannalta loogisempaan järjestykseen ja niin, että toisiinsa liittyvät vaiheet mahtuvat samalla sivulle. Vuoden 2011 kaaviokuvaan verrattuna kaavioon lisättiin värit eri vastuu tahoille ja uimaratojen määrä muuttui. Prosessin pääkohtia eli vaiheita, joiden kautta prosessin pitäisi kulkea, nostettiin esille vahventamalla näiden laatikoiden värin sävyä ja paksuntamalla laatikoita yhdistäviä nuoliviivoja.

Alun perin prosessikaavion tuli olla valmis toimintataulukon kanssa lokakuun lopussa järjestettävään Talpa-päivään mennessä. Kuten aiemmin todettiin, prosessikuvauksen toimintotaulukkoa ei saatu riittävän ajoissa valmiiksi, joten kaaviokaan ei tällöin voinut valmistua ajallaan. Loppujen lopuksi tavoitteeksi tuli saada kaavion ensimmäiset sivut valmiiksi Talpa-päivään mennessä. Prosessikaavion kaksi ensimmäistä sivua valmistuivat Talpa-päivään mennessä ja ne esiteltiin päivään osallistuneille asiakasviraston osallistujille.

Prosessikuvauksen toimintotaulukko ja prosessikaavio tehtiin loppuun marraskuun aikana, jolloin prosessinkuvausryhmä kokoontui kaksi kertaa. Joulukuun alussa toimintotaulukko ja prosessikaavio käytiin vielä läpi prosessikuvausryhmän kokouksessa, johon osallistuivat myös laskutusosaston sovellusasiantuntijat. Kokouksen jälkeen tein prosessikaavion vielä tarvittavat korjaukset ja lisäykset. Myynnistä suoritukseen -prosessikuvauksen kaikkiaan 27 sivua pitkä toimintotaulukko ja kuusi sivua pitkä prosessikaavio julkaistiin Helsingin kaupungin sisäisillä verkkosivuilla vuoden vaihteessa.

5 Prosessin kuvaamisen jälkeen

5.1 Prosessin käyttöönotto

Prosessin käyttöönottoon liittyy prosessiin liittyvien henkilöiden osaamisen kehittäminen ja järjestelmien mukauttaminen prosessin mukaiseksi. Prosessiin osallistuvat henkilöt, asiakkaat ja sidosryhmien edustajat koulutetaan ja opastetaan uuden prosessin toteuttamiseen ja omaan rooliinsa siinä. Prosessin käyttöönotto edellyttää vanhojen toimintatapojen, ohjeiden ja rutiinien muuttamista uuden prosessin mukaisiksi. Mittaus- ja seurantajärjestelmät mukautetaan uuden prosessin mukaiseksi sekä kytkennät ja rajapinnat muihin johtamisjärjestelmiin ja muuhun toimintaan uudistetaan. Organisaation koko toimintamallin ja johtamisjärjestelmän tulee tukea prosessin tehokasta toteutusta ja prosessista tulee viestiä yhdenmukaisesti. (Martinsuo ym. 2010, 7, 14.)

Prosessikuvauksen valmistuttua prosessissa toimivien ihmisten tehtävä on perehtyä prosessikuvaukseen ja tunnistaa oma rooli siinä sekä antaa palautetta prosessikuvauksesta. Prosessissa toimivat ihmiset voivat analysoida prosessin kuvauksen loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kuvauksen ja siinä käytettävien käsitteiden ymmärrettävyyttä sekä prosessin realistisuutta ja käytännössä toimivuutta. Prosessissa toimivien ihmisten tulee kertoa poikkeamista ja antaa palautetta työkaluista ja -ohjeista. Prosessissa toimivien ihmisten tulee kertoa omista kehittämistarpeista esimiehelle ja hankkia itselleen tarvittavan osaamisen. Heidän tulee auttaa muita prosessissa toimivia ihmisiä onnistumaan työssään. Prosessissa toimivat ihmiset voivat esittää parannusehdotuksia prosessin omistajalle ja esimiehelle. Esimies tunnistaa omassa yksikössä tarvittavan osaamisen sekä hankkii tarvittavat resurssit ja osaamisen. Esimies varmistaa, että

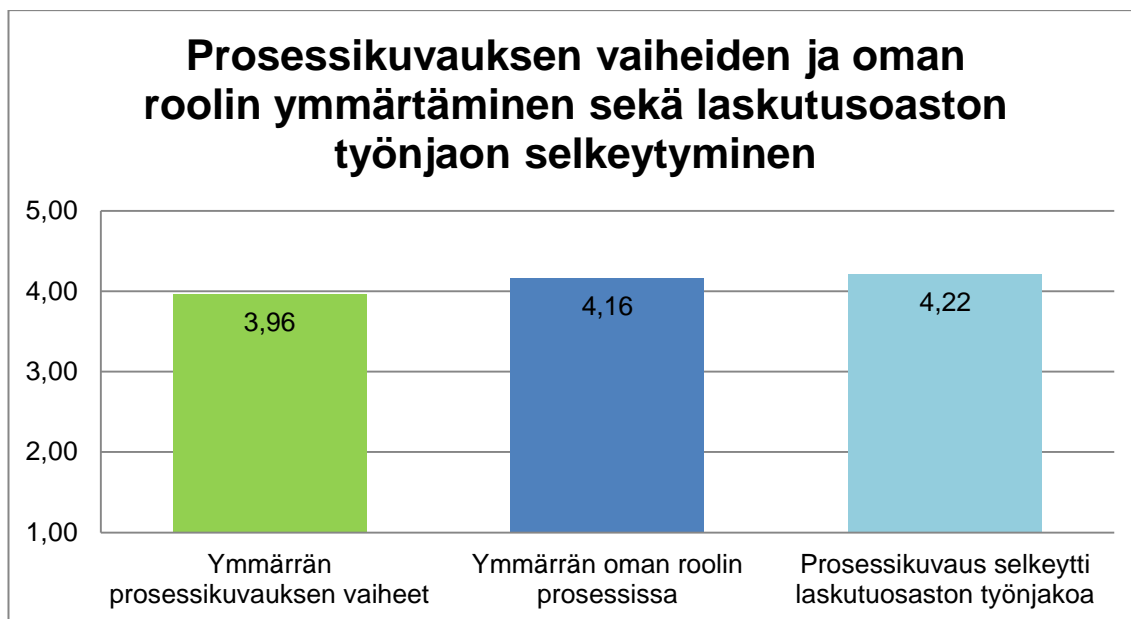
alaiset toimivat työehtojen ja organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti. Esimies vaalii toimivia henkilösuhteita omassa yksikössä ja tarttuu nopeasti negatiivisiin ilmiöihin. Esimies tunnistaa prosessin kehitystarpeita ja esittää ne prosessin omistajalle. (Laamanen 2004, 104, 126, 129.)

Kuvattu Myynnistä suoritukseen -prosessi esiteltiin laskutusosaston henkilöstölle prosessi- ja työhyvinvointipäivässä 10.12.2013. Päivä järjestettiin ylijääneellä työhyvinvointirahalla. Päivän aikana prosessikuvausta käytiin läpi 2,5 tunnin mittaisissa esityksissä. Lisäksi päivään kuului lounas ja hemmotteluhoitoja. Itse en päässyt osallistumaan prosessipäivään työhön liittyvän koulutuksen takia.

5.2 Palaute prosessikuvauksesta

Myynnistä suoritukseen -prosessin läpikäynnin yhteydessä henkilöstöltä kerättiin palautetta prosessikuvauksesta. Laadin palautelomakkeen, jossa Prosessi- ja työhyvinvointipäivän osallistujat saivat arvioida prosessikuvauksen onnistumista. Palautelomake on tämän työn liitteenä 3. Palaute oli aluksi tarkoitus kerätä nimettömänä, mutta palvelupäällikön toivomuksesta lomakkeelle tuli paikka nimelle. Nimikohtaan kuitenkin merkittiin, että nimi ei ole pakollinen tieto, koska mielestäni nimettömänä palautteen antaminen on helpompaa ja suorempaa. Palautelomakkeeseen vastasivat kaikki Prosessi- ja työhyvinvointipäivään osallistuneet 55 henkilöä.

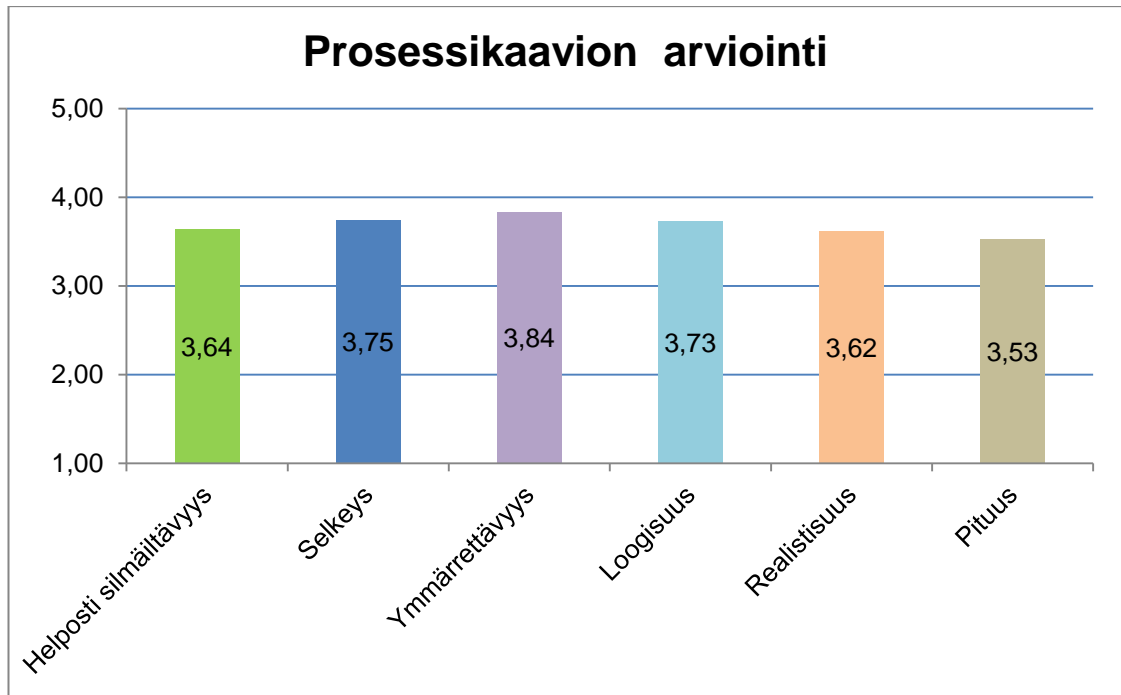
Prosessikuvauksen palautelomakkeessa vastaajien tuli arvioida, kuinka hyvin he ymmärtävät prosessin vaiheet ja oman roolin prosessissa sekä selkeyttääkö prosessikuvaus laskutusosaston työnjakoa. Arviointi tapahtui numeerisesti asteikolla 1–5, jossa 1 oli heikosti, 2 tyydyttävästi, 3 melko hyvin, 4 hyvin ja 5 erinomaisesti. Kuviossa 6 on esitetty vastaajien arvioiden keskiarvot edellä mainituista arvioitavista asioista.



Kuvio 6. Prosessikuvauksen vaiheiden ja oman roolin ymmärtämisen sekä laskutusosaston työnjaon selkeytymisen arviointi.

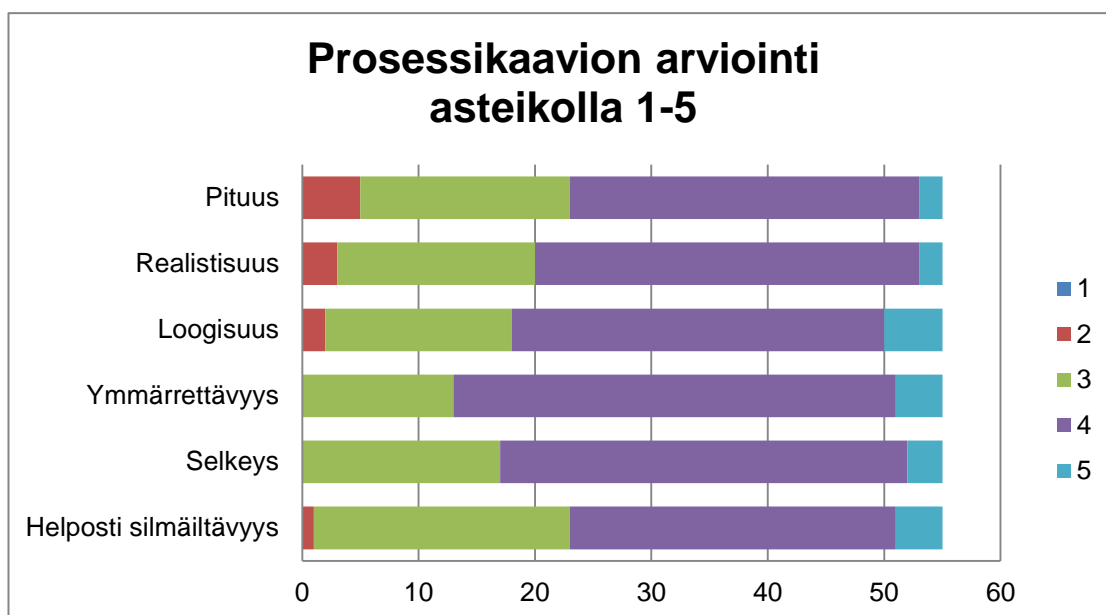
Prosessikuvauksen vaiheet ja oma rooli prosessissa ymmärrettiin vastausten mukaan hyvin. Kakki vastanneet ymmärsivät prosessin vaiheet ja oman roolin vähintään melko hyvin. Prosessikuvauksen vaiheiden ymmärtämisen vastausten keskiarvo oli 3,96 ja oman roolin ymmärtäminen prosessissa vastausten keskiarvo oli 4,16. Prosessikuvauksen arvioitiin selkeyttävän laskutusosaston työnjakoa vähintään melko hyvin. Prosessikuvauksen laskutusosaston työnjaon selkeytymiseen liittyvien vastausten keskiarvo oli 4,22. Vastausten perusteella prosessikuvaus on ymmärrettävä ja laskutusosaston työnjakoa selkeyttävä, joka taas edistää yhteistyötä palvelualueiden välillä.

Vastaajien tuli myös arvioida prosessikaaviota. Arvioitavia asioita olivat helposti silmälähtöisyys, selkeys, ymmärrettävyys, loogisuus, realistisuus ja pituus. Arvioitavat asiat ovat ominaisuuksia, joita hyvällä prosessikaaviolla tulisi olla. Arviointiasteikko oli 1–5, jossa 1 oli heikko, 2 tyydyttävä, 3 melko hyvä, 4 hyvä ja 5 erinomainen. Kuviossa 7 on esitetty prosessikaavion ominaisuuksien arvioinnin tulokset.



Kuvio 7. Prosessikaavion ominaisuuksien arviointi.

Prosessikaavion kaikkien arvioitavien ominaisuudet vastausten keskiarvo oli välillä 3,53 ja 3,84 eli melko hyvän ja hyvän välillä. Arvioitavat ominaisuudet saivat kaikki hyvin samanlaisia arvioita, mikä johtuu suurilta osin siitä, että ominaisuudet ovat toisiinsa liittyviä. Prosessikaavion arvioitavista ominaisuuksista ymmärrettävyys sai keskiarvoisesti parhaat arviot ja pituus huonoimmat. Kuviossa 8 on esitetty vielä prosessikaavion arviointivastausten jakautuminen asteikolle 1–5.



Kuvio 8. Prosessikaavion arvioinnin vastausten jakautuminen asteikolla 1–5.

Kuviosta käy ilmi, että jokainen prosessikaavion arvioitu ominaisuus sai eniten hyvävastauksia. Arvioituja prosessikaavion ominaisuuksia kukaan ei arvioinut heikoksi, ja tyydyttävä-vastauksiakin oli vähän. Vastauksista päätellen prosessikaavio on monella tavalla hyvä kuvaus prosessista, ja se täyttää vähintäänkin melko hyvin useita hyvän prosessikaavion tunnusmerkkejä.

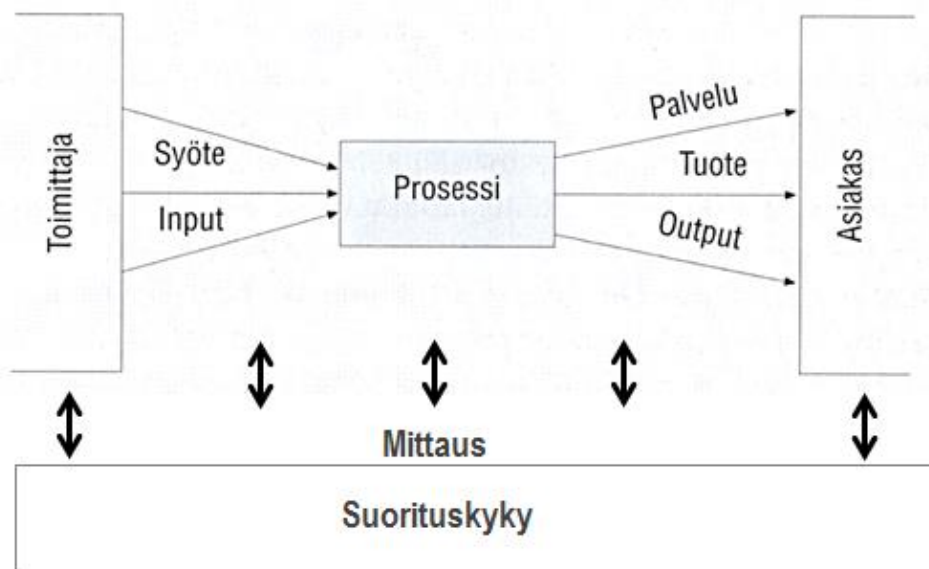
Vastaajilta kysyttiin myös suoraan heidän sitoutuneisuuttaan prosessiin. Kaikki vastanneet ovat vastauksiensa perusteella sitoutuneita prosessiin. Vastaajat saivat myös antaa omin sanoin palautetta prosessikuvauksesta. Vastaajat toivoivat enemmän aikaa prosessin läpikäyntiin, tarjoutuivat ylitöihin, jotta työt saadaan tehtyä, ja kyseenalaistivat henkilöstön määrän riittävyyden verrattuna manuaalisen työn lisääntymiseen.

Prosessikuvausta käydään läpi lisää vuoden 2014 aikana sekä yhdessä koko osaston henkilökunnan kanssa että palvelualueittain pienemmissä ryhmissä, joissa voidaan käydä tarkemmin läpi palvelualueittain tehtäviä, toimintatapoja ja ohjeita. Prosessikuvausta tullaan käyttämään myös perehdyttämisen tukena. Uusien työntekijöiden kanssa käydään prosessikuvaus läpi, minkä tarkoitus on, että uudelle työntekijälle hahmotuu heti koko osaston toiminta ja se miten palvelualueiden toiminta nivoutuu yhteen.

Laskutusosastolla työ vastasi jo ennen prosessin käyttöönottoa pitkälti kuvattua Myynnistä suoritukseen -prosessia. Prosessikuvauksen tarkoitus oli selkiyttää palvelualueiden työnjakoa ja yhdenmukaistaa laskutusosaston toimintatapoja. Prosessin mukaisia toimintatapoja tullaan kertaamaan laskutusosastolla palvelualue- ja työpajapalaverissa. Toimintotaulukkoa päivitetään tarvittaessa ja prosessivirheitä sekä kehitystarpeita havainnoidaan. Prosessikuvaus esitellään myös muille osastoille syksyllä 2014.

5.3 Prosessin seuranta

Prosessien mukaista toimintaa seurataan mittaamalla sitä. Jokainen prosessi on mitauskohde ja mittaamisen kautta saadaan selville, mitä todella on tapahtumassa. Seurannan ja valvonnan myötä voidaan tunnistaa edelleen prosessin kehitystarpeita. Prosessille määritellään suorituskykymittarit, jotka ovat yhdenmukaiset organisaation tavoitteiden kanssa. Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saada aikaan haluttuja tuloksia. Prosessien suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa prosessien kehittämisen tueksi ja auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Prosessin suorituskyky voi liittyä prosessin asiakkaisiin, tuotteisiin, toimintoihin, resursseihin, syötteisiin ja toimittajiin kuvion 9 mukaisesti. (Laamanen 2004, 149, 152; Martinsuo ym. 2010, 7, Virtanen ym. 2005, 130.)



Kuvio 9. Suorituskyky, mittaaminen ja prosessi (Laamanen 2004, 152).

Prosessin suorituskykymittareiden tulisi mitata asiakkaiden odotuksia ja vaikuttavuutta. Mittareiden tulisi auttaa kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Mittarin tulee olla selkeä ja ymmärrettävä, jotta sen tulkinta pysyy yksiselitteisenä. Mittareita ei saa olla liian monia vaan vain prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita tulee mitata. Hyvä mittari ennakoii tulevaisuutta ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Mittarin toimivuutta on säännöllisesti arvioitava ja prosessin muuttuessa ja kehittyessä on usein syytä kehittää myös mittaria. (Lecklin 2006, 153; Virtanen ym. 2005, 132.)

Laamanen jakaa suorituskyvyn teemoihin, jotka ovat aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. Aikaan liittyviä prosessin tunnuslukuja ovat läpimenoaika ja toimitusajan täsmällisyys. Prosessin läpimenoaika koostuu siirto-, odotus-, aloitus-, suoritus-, ja lopetusajasta. Täsmällinen toimitusaika tarkoittaa sitä, että asiat tapahtuvat silloin kuin ne ovat luvattu tapahtuvan. Lyhyt läpimenoaika helpottaa toimitusajankohdan ennustamista. Rahaan liittyviä prosessin tunnuslukuja ovat suorat kustannukset ja pääoman sitoutuminen prosessiin. Pääoman sitoutumista mitataan tuotanto-organisaatioissa erilaisilla kiertonopeuksilla ja palveluorganisaatioissa pääoman sitoutuminen liittyy usein tiloihin ja laitteisiin. Määrän mittaamisen kohteena voivat olla muun muassa tuotteiden, palvelutapahtumien, poikkeamien, reklamaatioiden, ihmisten, asiakkaiden tai sairauspoissaolojen määrä. Fysikaaliset ominaisuuksien mittaaminen voi liittyä muun muassa tuotteeseen, prosessiin, materiaaleihin, komponentteihin, koneisiin, laitteisiin ja ympäristöön. Sidosryhmien näkemykset prosessista on varmintä selvittää mittaamalla niiden tyytyväisyyttä johonkin tiettyyn tapahtumaan kohtuullisen lyhyellä viiveellä. (Laamanen 2004, 152–157.)

Myynnistä suoritukseen -prosessin suorituskykyä mitataan suoritemäärällä per henkilötyövuosi ja kappalehinnalla. Seurattavia suoritteita ovat laskut, perintätoimenpiteet ja myönnettyjen vapaakorttien määrät. Prosessin sähköisyysastetta seurataan manuaalisesti tallennettavien myyntitilausten määrällä ja e-laskujen osuudella kaikista laskuista. Prosessivirheitä seurataan Idoc-virheiden eli laskutusaineistoon liittyvien virheiden osuudella.

6 Pohdinta

6.1 Tuotosten arviointi

Prosessikuvauksilla tehdään näkyväksi organisaation käytännön työ. Prosessikuvaukset auttavat ymmärtämään kokonaisuutta ja lisäävät näin yhteistyötä prosessissa toimivien henkilöiden välillä ja asiakkaiden kanssa. Tämän työn tavoitteena oli selostaa Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaaminen, viimeistellä prosessikuvauksen toimintotaulukko ja tehdä prosessikaavio.

SAP-järjestelmän tuomien muutosten myötä Talpan ydinprosessien kuvaukset tuli päivittää ajan tasalle. Myynnistä suoritukseen -prosessi kuvattiin vuoden 2013 aikana. Kuvaaminen painottui loppuvuoteen ja prosessikuvauksen toimintotaulukko ja prosessikaavio julkaistiin kaupungin sisäisessä verkossa vuoden lopussa. Aikataulun yhteensovittaminen oli paikoin haastavaa ja siksi yhteisen ajan löytäminen ei ollut helppoa. Tässä työssä on selostettu Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvauksen vaiheet. Prosessi kuvattiin toimintotaulukolla ja prosessikaaviolla. Prosessikuvauksen toimintotaulukossa on käyty läpi Myynnistä suoritukseen -prosessi vaihe vaiheelta. Toimintotaulukon sisältö on havainnollistettu prosessikaaviolla.

Usein ihmiset ymmärtävät kohtuullisen hyvin lähipiirissä tehtävän työn ja tuntevat hyvin oman palvelualueen tehtävät. Muiden palvelualueiden työt eivät kuitenkaan ole aina yhtä selkeitä ja keskinäinen työnjako voi olla epäselvä. Myynnistä suoritukseen -prosessi on koko osaston yhteinen ja osastolla tehtävä työ on tärkeää ymmärtää kokonaisuutena. Mihin kaikkeen oma työ vaikuttaa, miten palvelualueiden työtehtävät nivoutuvat toisiinsa ja mitä mistäkin työtehtävästä seuraa. Oman työn tärkeyden ymmärtäminen lisääntyy kokonaisuuden hahmottamisen myötä. Prosessikuvausten avulla tavoitellaan kokonaisuuden ymmärtämistä ja työn tehostamista, kun prosessissa työskentelevät ihmiset tietävät omat ja toistensa tehtävät ja keskittyvät oikeisiin asioihin.

Myynnistä suoritukseen -prosessikuvaus on pitkä ja yksityiskohtainen. Prosessikuvauksen tavoite toimia niin asiakasvirastojen kuin laskutusosaston henkilöstön ohjeena on haastava. Prosessikuvauksen ensisijainen tarkoitus on tuoda esiin Myynnistä suoritukseen -prosessin kulku laskutusosaston näkökulmasta ja pyrkiä luomaan henkilöstölle ohje, jota noudattamalla jokaisen tulisi tietää oman palvelualueen tehtävät sekä

myös tehtävien jako palvelualueiden välillä ja tehtävien jako laskutusosaston ja asiakasvirastojen välillä. Yksityiskohtainen vaiheiden läpikäyminen toimintotaulukossa ja vaiheiden määrä tekevät taulukosta pitkän ja sen sisäistäminen ei välttämättä onnistu yhdellä kerralla. Osa yksityiskohtaisista ohjeista vietiin erillisiin tiedostoihin, johon toimintotaulukossa on linkit. Prosessin monessa kohdassa on vielä tarkennettavaa, jotta prosessikuvaus toimisi yksistään koko osaston ohjeena. Linkkejä voisi olla enemmän tarkempiin ohjeisiin ja näin toimintataulukkoa voisi yksinkertaistaa, jotta sen lukeminen ja ymmärtäminen olisi helpompaa.

Osallistumiseni prosessin kuvauspalaveriin antoi minulle hyvät valmiudet piirtää prosessikaavio. Prosessikaavion tekeminen oli minulle uutta. En ollut aikaisemmin käyttänyt Microsoft Visio -ohjelmaa ja siksi minulla ei ollut tarkkaa käsitystä miten kaavion tekisin. Onneksi ohjelma oli helppokäyttöinen ja prosessikaavion piirtäminen onnistui alkuharjoittelun jälkeen hyvin. Prosessikaavion mallina minulla oli vuoden 2011 prosessikaavio. En halunnut käyttää vanhaa prosessikaaviota suoraan uuden pohjana vaan halusin luoda prosessikaavion tyhjälle pohjalle.

Prosessikaaviossa on havainnollistettu toimintataulukon sisältö. Prosessikaaviota piirräessä toimintataulukon sisältö selkeytyi ja vaiheiden loogisen järjestyksen hahmottaminen helpottui. Prosessin vaiheiden järjestys myös muuttui joiltakin osin kaavion piirtämisen aikana.

Prosessikaavio onnistui mielestäni hyvin. Prosessikaaviossa on esitetty prosessin 84 vaihetta kuuden sivun pituisella kuvalla. Laamasen (2004, 76.) mukaan hyvä prosessikuvaus on ymmärrettävä ja looginen sekä sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat. Hyvä prosessikuvaus esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa sekä edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. (Laamanen 2004, 76.) Prosessikaavion kautta prosessi on helpompi hahmottaa kokonaisuutena. Kaaviokuvasta käy hyvin ilmi, miten prosessin vaiheet etenevät ja miten vastuut vaiheiden toteuttamisessa jakautuvat. Prosessikaavioista keräämäni palautteen perusteella prosessikaaviossa toteutuu vähintäänkin melko hyvin onnistuneen prosessikaavion ominaisuuksista helposti silmäiltävyys, selkeys, ymmärrettävyys, loogisuus ja realismi.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi eteni aiheen löytämisen jälkeen suunnitellusti. Tutustuin teorian kautta prosessiajatteluun ja prosessien kuvaamiseen sekä osallistuin Myynnistä suoritukseen -prosessin kuvaamispalaveriin, joiden välillä siistin toimintotaulukkoa. Tutustuin myös prosessikaavion piirto-ohjelmaan ja harjoittelin ohjelman käyttöä. Tein prosessikaavion itsenäisesti toimintotaulukon pohjalta. Otin prosessikaaviota tehdessä huomioon laskutuksen johtoryhmän toiveet sekä korjasin ja täydensin kaaviota palaverissa havaittujen asioiden mukaan.

Prosessikuvauksen tekemisestä teki haastavan useat kuvaukselle asetetut tavoitteet, jotka tuli ottaa huomioon kuvausta tehdessä. Prosessikuvauksen piti toimia niin asiakasvirastojen kuin laskutusosastonkin toimintaa kuvaavana mallina ja ohjeena. Esimerkiksi termien käyttö ja tarkkuus taso, jolla asiat käydään läpi tuli valita niin, että ne palvelevat niin asiakasvirastojen kuin osaston sisäisiäkin tarpeita. Mielestäni prosessikuvauksessa on hyvin onnistuttu vastaamaan niin asiakasvirastojen kuin laskutusosastonkin tarpeisiin.

Opinnäytetyön tekeminen omalle työpaikalle oli hyvä ratkaisu. Opinnäytetyölle oli selkeä tarve ja työn tekemisestä oli hyötyä toimeksiantajalle. Toimeksiantajan toiminta oli minulle entuudestaan tuttua, joka antoi minulle hyvän pohjan työn tekemiselle. Myös toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen tutkimuksellisen työn sijasta sopi minulle hyvin, koska pääsin tekemään jotain konkreettista ja tuotoksesta on aitoa hyötyä toimeksiantajalle.

Opinnäytetyöprosessissa haasteellista oli ajankäyttö. Opinnäytetyön tekeminen työn ja muun elämän ohella vaati suunnittelua. Opinnäytetyöprosessin aikataulu oli aluksi riippuvainen laskutuksen johtoryhmän prosessin kuvaamisaikataulusta. Aloitin opinnäytetyön teon syyskuussa 2013 ja vuoden vaihteeseen mennessä toiminnallinen osuus oli valmis. Raportin kirjoittaminen työn ja muun elämän ohessa on ollut hidasta, mutta työ on edennyt koko ajan pala palalta. Uskon myös oppineeni paljon ajan käytöstä opinnäytetyöprosessin aikana.

6.3 Kehitysideat

Prosessikuvauksen mukaista toimintaa tulisi edistää tuomalla prosessikuvaus tiivisti mukaan arjen työhön. Prosessikuvausta tulee käydä säännöllisesti läpi ja päivittää tarvittaessa. Prosessin läpikäymiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja sitä voisi käydä läpi osissa niin palvelualueiden kuin koko osastonkin kesken. Tärkeätä on, että jokainen ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä prosessissa ja toimii näiden mukaisesti. Prosessi on koko osaston yhteinen, joten myös yhteistyötä palvelualueiden kesken pitäisi tehostaa. Prosessikuvaus on tässä ensimmäinen askel. Se kertoo työnjaosta ja auttaa ymmärtämään osaston ydintehtäviä.

Ohjeet tulisi myös päivittää prosessin toiminnan mukaisiksi. Ohjeiden tulisi olla ajan tasalla ja kaikkien helposti löydettävissä. Prosessikuvauksen tarkoitus on toimia osaston yhteisenä ohjeena. Prosessikuvauksen toimintataulukoon on tehty linkkejä ohjeisiin. Tällä hetkellä pelkkä prosessikuvaus ei vielä toimi yksistään ohjeena. Toimintotaulukkoon voidaan lisätä lisää ohjeita linkkien taakse. Prosessikuvauksen päivittämisen myötä vanhat ohjeet tulisi hävittää. Vanhojen ohjeiden olemassa olo voi aiheuttaa hämmennystä ja johtaa virheisiin.

Prosessikuvauksen tekemisen hyödyt konkretisoituvat myöhemmin, kun prosessikuvausta käydään lisää läpi henkilöstön kanssa. Prosessikuvauksesta tulee tehdä toimiva ohje ja perehdytysmateriaali. Mielenkiintoista on nähdä, miten prosessi kehittyy ja miten sitä pystytään jatkossa tehostamaan ja parantamaan.

Lähteet

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. ProTalent, Espoo.

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Kuudes painos. HM&V Research, Espoo.

Henkilöstöraportti 2012. Helsingin kaupunki Taloushallintopalvelu.
[Http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/d26545d8-7025-4bfb-8d86-c776a9b3d562/talpa_henkilostoraportti_2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d26545d8-7025-4bfb-8d86-c776a9b3d562](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/d26545d8-7025-4bfb-8d86-c776a9b3d562/talpa_henkilostoraportti_2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=d26545d8-7025-4bfb-8d86-c776a9b3d562). Luettu 30.9.2013.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Helsinki.

Laamanen, Kai 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Viides painos. Suomen Laatu keskus, Helsinki.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuus, Helsinki.

Laske sanasto. 2011. Helsingin kaupunki. Päivitetty 21.12.2011.
[Http://helmi/yhteisetpalvelut/laske/sanasto/Sivut/default.aspx](http://helmi/yhteisetpalvelut/laske/sanasto/Sivut/default.aspx). Luettu 24.1.2014.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Talentum Media, Helsinki.

Lecklin, Olli & Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum Media, Helsinki.

Martinsuo, Miia & Blomqvist, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto.
[Http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf). Luettu 6.1.2014.

Taloushallintopalvelu. 2013. Helsingin kaupunki. Taloushallintopalvelu.
[Http://www.hel.fi/hki/talpa/fi/Etusivu](http://www.hel.fi/hki/talpa/fi/Etusivu). Luettu 24.9.2013.

Taloushallintopalvelun strategia vuosiksi 2013–2016. Helsingin kaupunki. Taloushallintopalvelu. Power Point -esitys.

Talpan organisaatio. 2010. Helsingin kaupunki. Taloushallintopalvelu. Päivitetty 1.4.2010.
[Http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/9df4d1804c77b5d3bd56bf879fc4e05f/ORGANISAA_TIOKAAVIO.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9df4d1804c77b5d3bd56bf879fc4e05f](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/9df4d1804c77b5d3bd56bf879fc4e05f/ORGANISAA_TIOKAAVIO.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9df4d1804c77b5d3bd56bf879fc4e05f). Luettu 24.9.2013.

Talpan toimintasuunnitelma. 2010. Helsingin kaupunki. Taloushallintopalvelu.

Thodén, Annikki & Korpivaara, Päivi & Toukonen, Marja & Hasari, Allan & Öberg, Jukka & Seppelin, Maarit & Arponen, Matti & Suursalmi, Nina & Poutanen, Matti & Ritola, Ossi 2008. Parempi palveluprosessi. Helsingin kaupunki.

Toiminta. 2013. Helsingin kaupunki. Taloushallintopalvelu. Helmi Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä. Päivitetty 18.7.2013.

[Http://helmi/TALPA/toiminta/Sivut/toiminta.aspx](http://helmi/TALPA/toiminta/Sivut/toiminta.aspx). Luettu 23.9.2013.

Toimintakertomus 2012. Helsingin kaupunki .Taloushallintopalvelu.

[Http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4f924b05-d026-4687-806c-853982b97aed/talpa_toimintakertomus_2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4f924b05-d026-4687-806c-853982b97aed](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4f924b05-d026-4687-806c-853982b97aed/talpa_toimintakertomus_2012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4f924b05-d026-4687-806c-853982b97aed). Luettu 23.9.2013.

Toimintasuunnitelma 2013. Helsingin kaupunki. Taloushallintopalvelu.

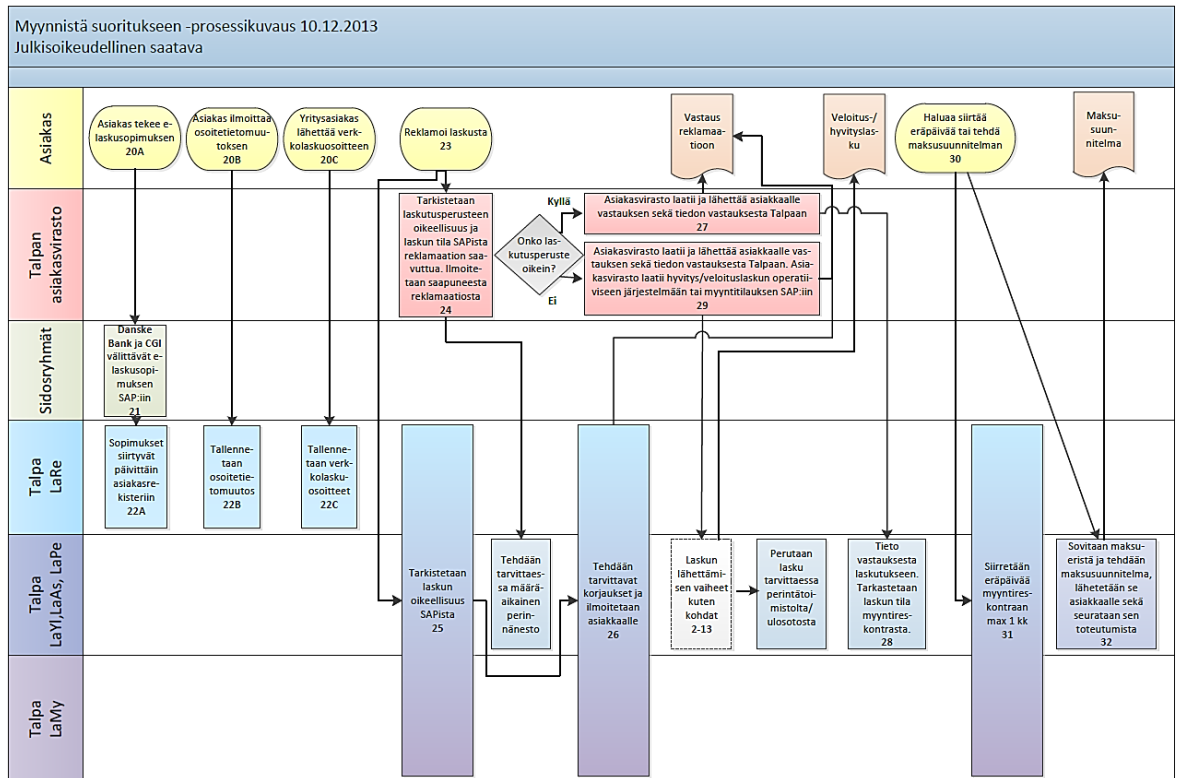
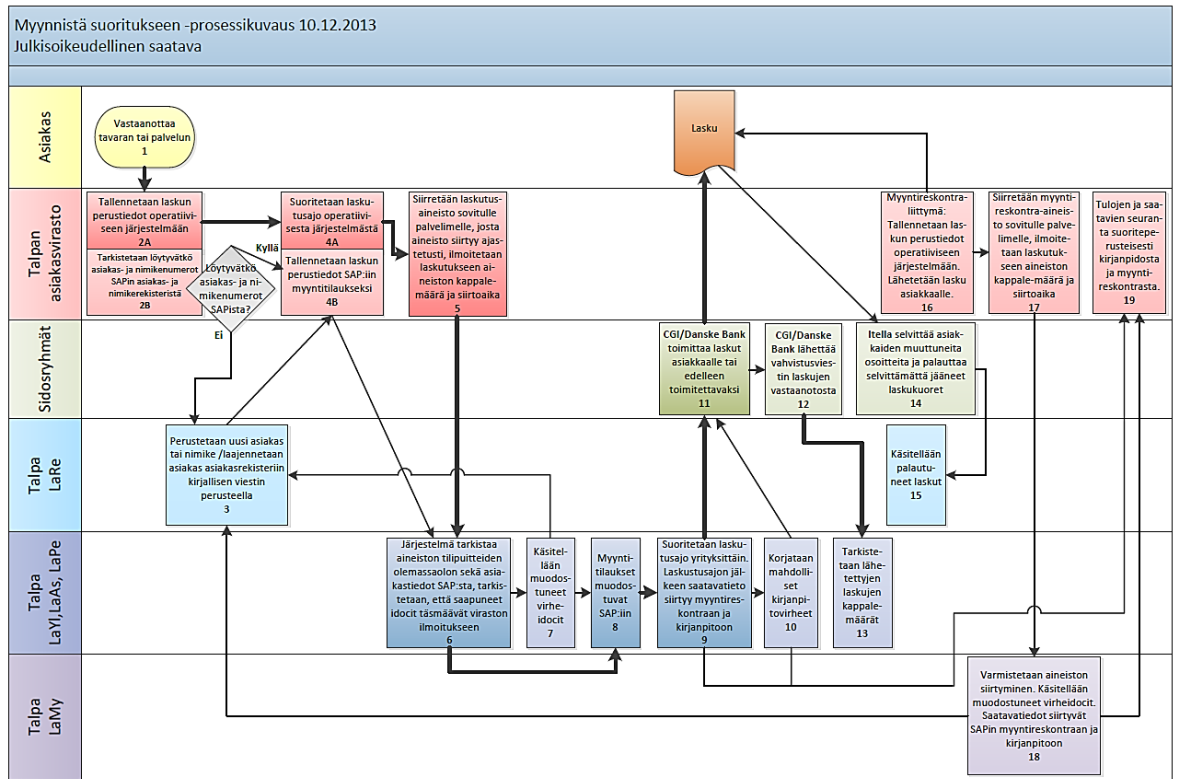
Toimintasäntö. 2012. Helsingin kaupunki. Taloushallintopalvelu. Päivitetty 1.1.2012.

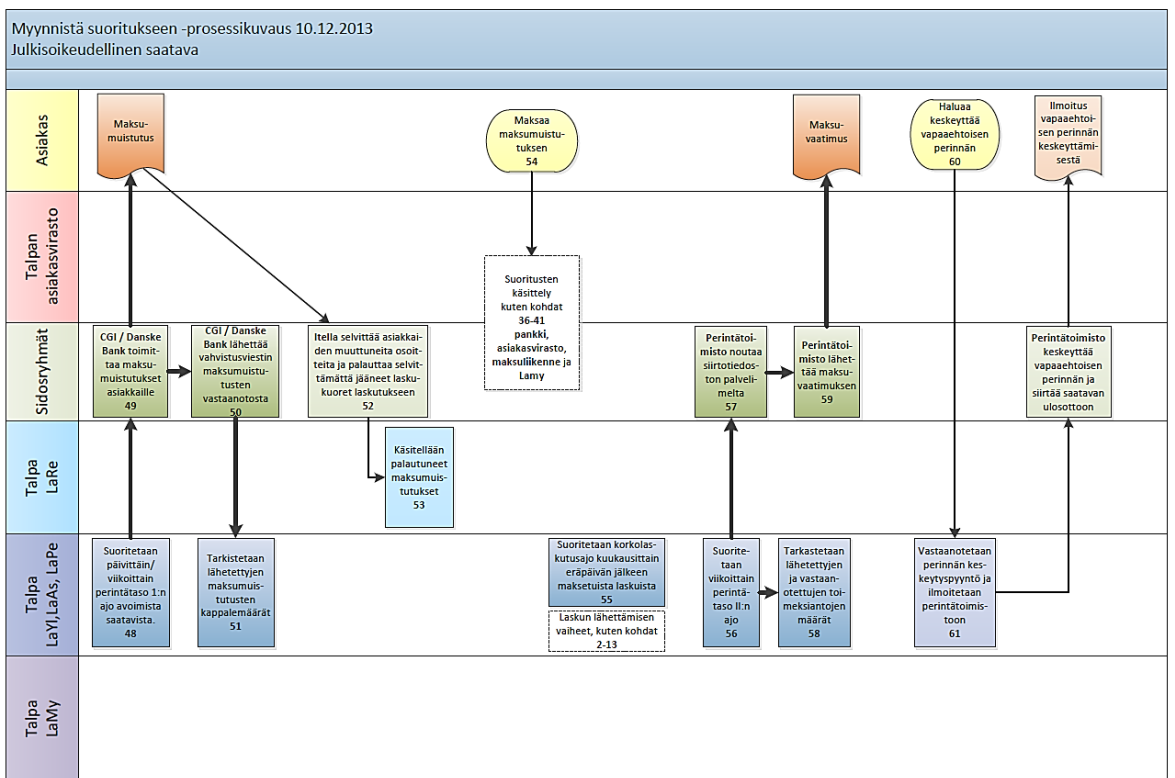
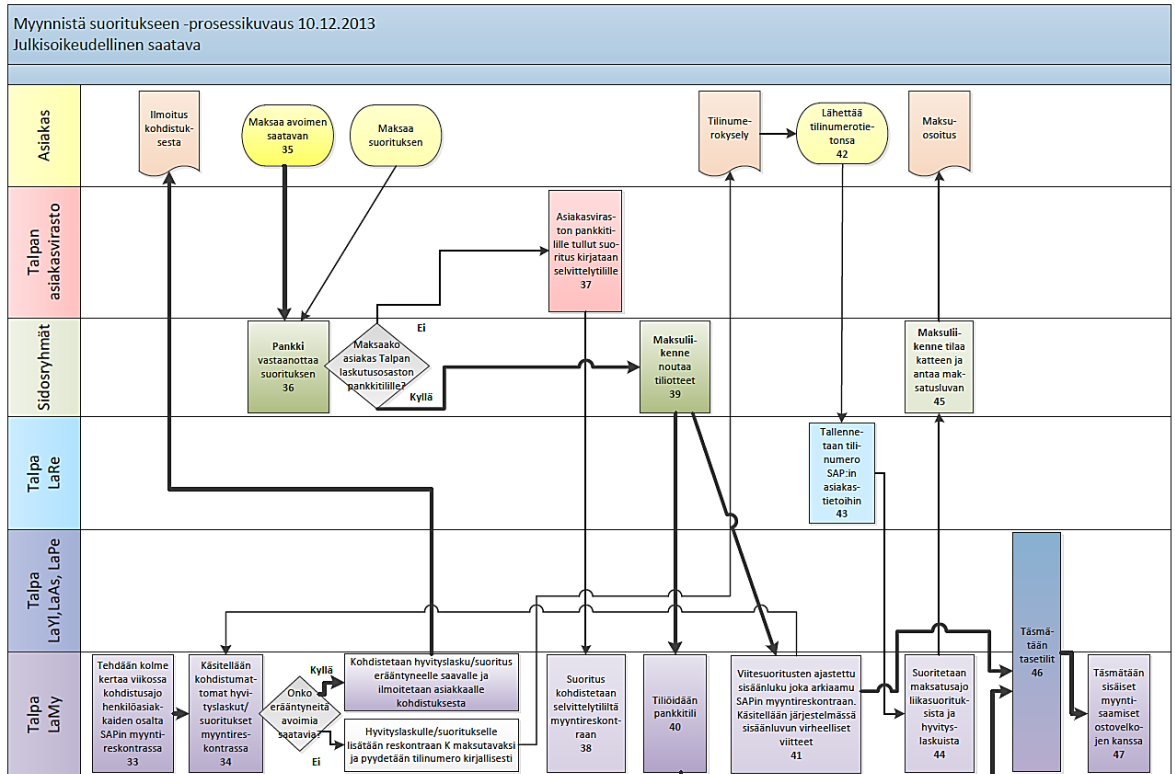
Toimintatapa. 2013. Helmi Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä. Päivitetty 18.7.2013. [Http://helmi/talpa/toiminta/sivut/toimintatapa.aspx](http://helmi/talpa/toiminta/sivut/toimintatapa.aspx). Luettu 23.9.2013.

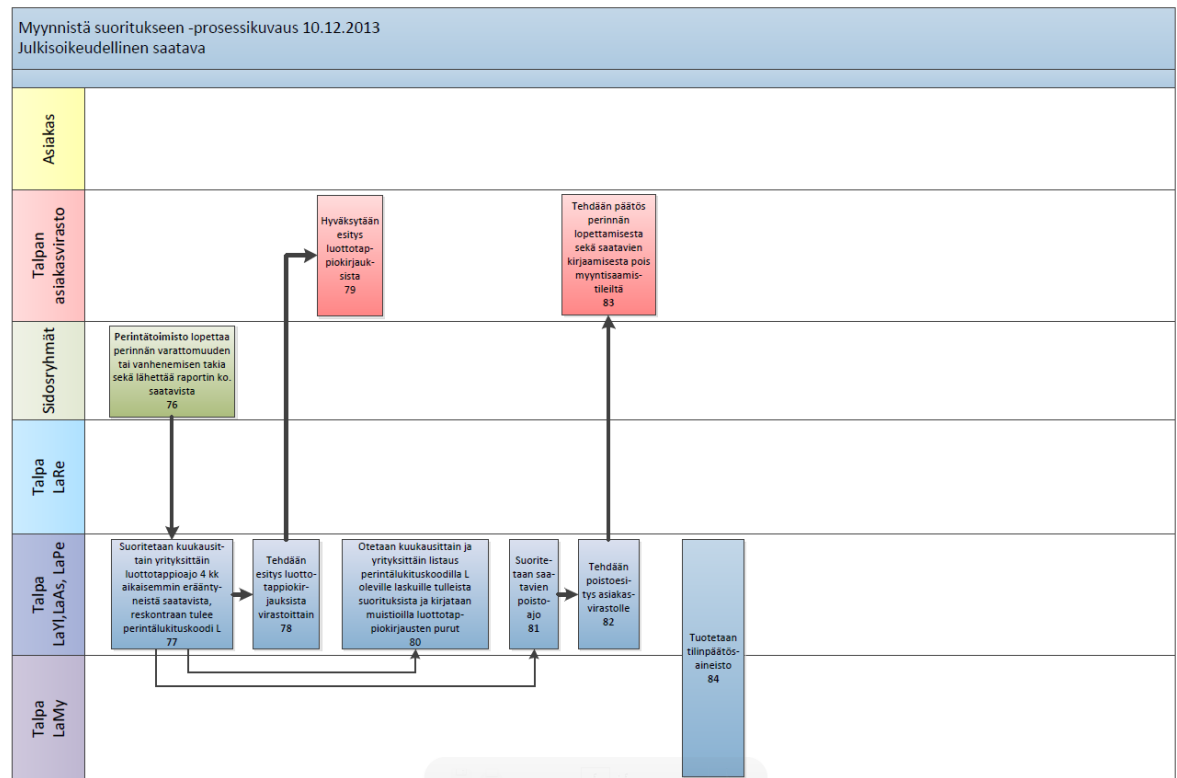
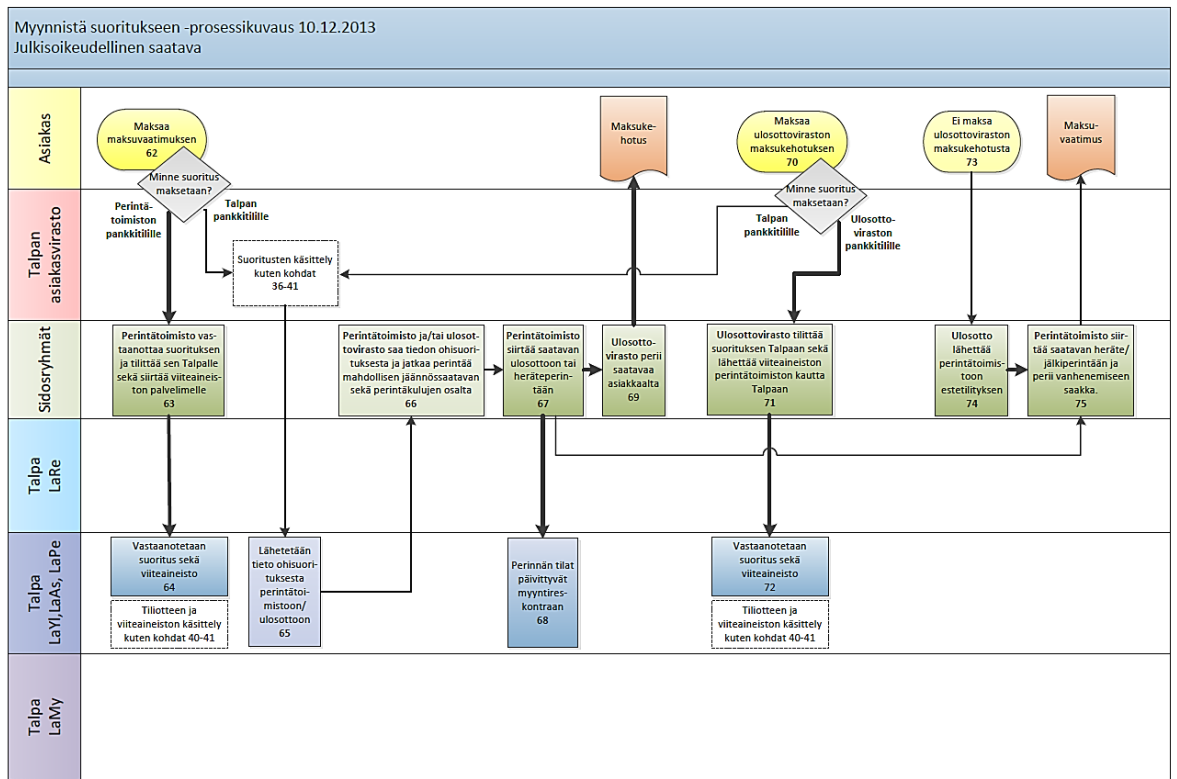
Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Edita, Helsinki.

Prosessikaavio







Palautelomake

Laskutusosaston prosessi- ja tyhypäivä 10.12.2013



Nimi (ei pakollinen)

Prosessikuvaus

Arvioi seuraavia väitteitä asteikolla 1–5:

	heikosti	tydyttävästi	melko hyvin	hyvin	erinomaisesti
Ymmärrän prosessikuvauksen vaiheet	1	2	3	4	5
Ymmärrän oman roolin prosessissa	1	2	3	4	5
Prosessikuvaus (excel+kuva) selkeytti laskutusosaston työjärjkoa	1	2	3	4	5

Arvioi prosessikaaviota (kuva) asteikolla 1–5:

	heikko	tydyttävä	melko hyvä	hyvä	erinomainen
Helposti silmäiltävyys	1	2	3	4	5
Selkeys	1	2	3	4	5
Ymmärrettävyys	1	2	3	4	5
Loogisuus	1	2	3	4	5
Realistisuus	1	2	3	4	5
Pituus	1	2	3	4	5

Oletko valmis sitoutumaan prosessiin?

Kyllä

En

Kysymyksiä/ palautetta liittyen prosessiin?

