
Strategisista periaatteista käytäntöön – Organisaation prosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Toimintaohjeistusten laatiminen
maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikköön

Saija Laitinen

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Saija Laitinen	
Työn nimi Strategisista periaatteista käytäntöön – Organisaation prosessien kuvaaminen ja kehittäminen Toimintaohjeistusten laatiminen maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikkoon	
Päiväys	26.4.2011
Sivumäärä/Liitteet	36 + 9
Ohjaajat Tuula Peura & Ulla Loikkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Itella Information Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, joka koostuu kahdesta osasta: käytännönläheisestä tuotoksesta ja raportista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimintaohjeistuksia toimeksiantajayrityksen Itella Information Oy:n maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikön eri työtehtäviin. Tavoitteena oli laatia koko organisaation sisällä mahdollisimman helposti toiseen yksikköön monistettavat toimintaohjeistukset, minkä vuoksi toimintaohjeistukset päädyttiin laatimaan Itellan konsernikielellä eli englanniksi. Toimintaohjeistusten avulla tarkoituksena oli kehittää toimintaa mm. yhtenäistämällä ja tehostamalla työtapoja.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksenä on prosessien kuvaaminen ja kehittäminen prosessikeskeisen johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Teoriaosuudessa esitellään, kuinka johdon asettamat strategiset periaatteet viedään prosessien kautta käytäntöön. Esille tuodaan myös SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ja sen merkitys prosessijohtamisessa.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja se sisältää sekä toiminta- että tapaustutkimuksen piirteitä. Opinnäytetyön tärkeimpiä tiedonhankintamenetelmiä olivat havainnointi ja keskustelut niin raportin kuin laadittujen toimintaohjeistustenkin osalta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kolmisensataa sivua toimintaohjeistuksia eri työtehtäviin toimeksiantajayrityksen maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikkoon. Toimintaohjeistukset päätyivät käytöön sekä Itella Information Oy:n Kuopion että Puolan maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikköihin. Havainnot ja käytännön kokemus osoittivat, että toimintaohjeistuksista tuli selkeät ja helppolu- kuiset. Toimintaohjeistukset myös yhtenäistävät ja tehostavat toimeksiantajayrityksen maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikön toimintaa.</p> <p>Prosessikeskeisen johtamismallin tarkastelu osoitti, että organisaation strategisten periaatteiden vieminen käytäntöön asti on haastavaa. Erityisesti suurissa organisaatioissa tavoitteet täytyy viedä monien eri vaiheiden ja prosessien läpi varsinaiseen toimintaan. Johdon määrittelemät visiot, mis- siot ja strategiat jäävät henkilöstölle usein epäselviksi, jolloin henkilöstöllä ei ole selkeää käsitystä siitä, kuinka heidän tulisi käytännössä toimia strategian toteuttamiseksi. Sen lisäksi, että organi- saation strategiset tavoitteet esitellään henkilöstölle, tulisi niiden yhteyttä käytännön toimintaan painottaa enemmän, jotta jatkuva toiminnan parantaminen onnistuisi.</p>	
Avainsanat	
Prosessijohtaminen, SAP-toiminnanohjausjärjestelmä, maksuliikenne, myyntireskontra	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Saija Laitinen			
Title of Thesis From strategic principles to practice – Describing and developing the processes of the organisation Creating instructions for the Payment transactions and Accounts receivable			
Date	26.4.2011	Pages/Appendices	36 + 9
Supervisors Tuula Peura & Ulla Loikkanen			
Project/Partners Itella Information Oy			
<p>Abstract</p> <p>This thesis has been made as a functional thesis project which consists of a practical product and a report. The aim of this thesis was to create instructions for different kind of tasks in Payment transactions and Accounts receivable of Itella Information Oy. The purpose was to create instructions which are able to be copied to any other unit in Itella Information Oy as easily as possible. That was the reason to create the instructions in English which is the common language in Itella Group. The instructions were made with the intention to unify and rationalise the function.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of describing and developing processes from the process management point of view. The theoretical part deals with the strategic principals and processes and what they mean in practice. In addition, the importance of the SAP Enterprise Resource Planning (ERP) System in process management is an important issue in the thesis.</p> <p>The thesis is a qualitative research which includes features both from an action research and case study. Observation in the workplace in Itella Information Oy and discussions with colleagues were the main acquisition of information methods of the thesis.</p> <p>As the result of the thesis were three hundred pages of instructions for different kind of tasks for Accounts receivable and Payment transactions in Itella Information Oy. The instructions prepared are in use in the Accounts receivable units in Kuopio and in Poland. Observations and practical experience show that the instructions are clear and readable. The instructions unify and rationalise the functions in the client company.</p> <p>The examination of the process management model showed that the implementation of the strategic principles of the organisation in practice is challenging. Especially in this kind of big organisation the targets must be taken through many steps and processes to the actual function. The defined vision, mission and strategy are not always clear for the personnel and therefore they are not sure how to do the work in practice to realise the targets. To succeed in continuous development, the connection of the strategic principles to practice should be emphasized.</p>			
Keywords			
Process Management, SAP Enterprise Resource Planning System, Payment transactions, Accounts receivable			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	9
2.1	Lähtökohdat.....	9
2.2	Rajaus	9
2.3	Työn tavoitteet	10
2.4	Toimeksiantajaesittely	11
2.5	Tutkimusote, -suuntaukset ja -menetelmät	12
3	PROSESSIEN KUVAUS	16
3.1	Strategiset periaatteet.....	17
3.2	Ydin- ja pääprosessien kuvaaminen	18
3.3	Osaproessin kuvaaminen.....	18
3.4	Prosessien kehittäminen.....	20
4	SAP-TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ.....	22
5	TULOKSENA TOIMINTAOHJEISTUKSET	25
5.1	Ohjeistusten laatiminen	25
5.2	Ohjeistusten testaus käytännössä	27
5.3	Ohjeistusten käyttö ja niiden toimivuus	27
5.4	Työprosessien kehittäminen toimintaohjeiden kautta	28
6	POHDINTA.....	29
6.1	Tulosten arviointi	29
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	30
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	31
	LÄHTEET.....	35

LIITTEET

Liite 1 Maksuliikenteen prosessikaavio

Liite 2 Ohjeistukset tiliotekäsittelijälle: kansi ja sisällysluettelo osa 1

Liite 3 Ohjeistukset tiliotekäsittelijälle: kansi ja sisällysluettelo osa 2

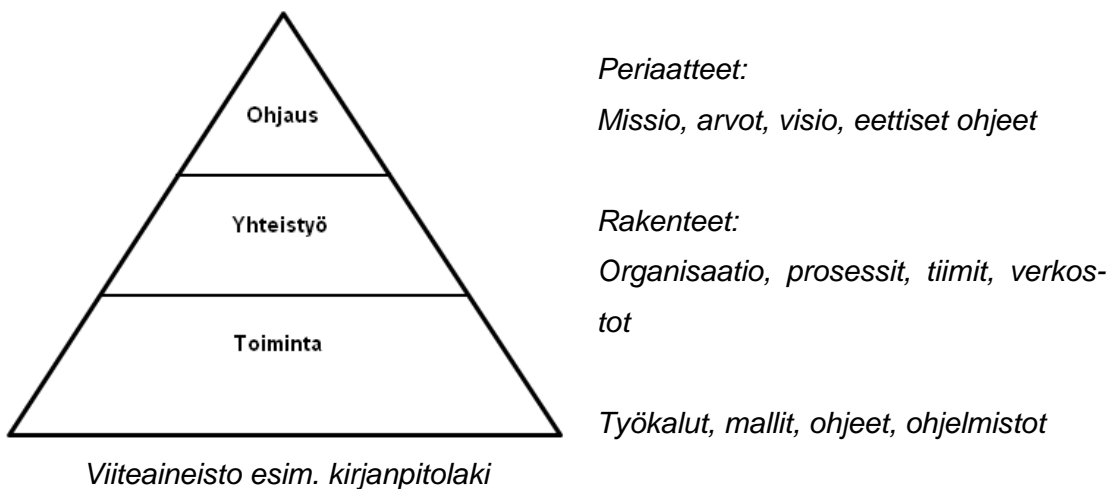
Liite 4 Otos toimintaohjeista

1 JOHDANTO

Kilpailukykyisenä pysyminen on perusedellytys yrityksen menestymiselle. Erityisesti suurten organisaatioiden kohdalla tämä vaatii toimivan prosessikeskeisen johtamisjärjestelmän. Liiketoiminta kuvataan tällöin prosesseina, joita kehittämällä pyritään saamaan aikaan jatkuvia parannuksia organisaatiossa.

Prosessijohtamisen perusajatus on siis yrityksen toiminnan hahmottaminen liiketoimintaprosesseina, eli joukkona peräkkäisiä, toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, niiden toimittamiseen tarvittavia työkaluja ja voimavaroja, joiden avulla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Prosessi alkaa aina asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Laamanen 2002.) Toisaalta prosessijohtaminen on organisaation yksiköiden tai ihmisten välistä yhteistoimintaa, jolla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet tai tulos (Itella Point 2011).

Kuviossa 1 kuvataan esimerkki kolmitasoisesta johtamisjärjestelmän mallista ja sisälöstä. Prosessijohtamisen tavoitteet lähtevät organisaatiolle asetetuista periaatteista, joita ovat missio, arvot, visio ja eettiset ohjeet. Laadukas johtamisjärjestelmä edellyttää, että koko organisaation toiminta nähdään prosesseina. Näin ollen seuraavalla tasolla ovat prosessien kuvaukset. Lisäksi avain- tai osaprosessit voidaan kuvata yksityiskohtaisesti prosessikaavioilla. Alimmalla tasolla ovat työtapakuvaukset ja työohjeet. Niissä kuvataan yksityiskohtaisesti työmenetelmät ja annetaan toimintaohjeet, miten työ pitää tehdä. Koko tätä johtamisrakennetta ohjaa viiteaineisto eli työnkulkuihin ja prosesseihin liittyvä ulkopuolinen aineisto. (Lecklin 2006, 31.)



KUVIO 1. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31 mukailen).

Opinnäytetyön tarkoitus

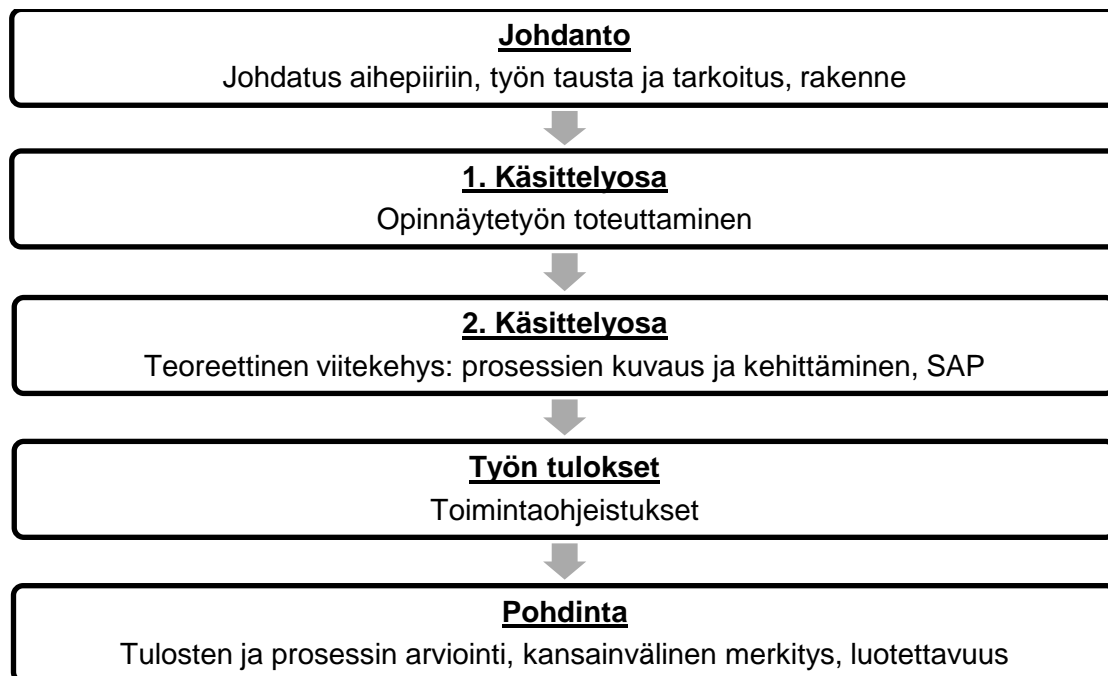
Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, joka koostuu kahdesta osasta: käytännönläheistä tuotoksesta ja raportista. Vilkan ja Airaksisen (2004) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä on lähinnä kehittävä ote eli sen tavoitteena on konkreettisesti kehittää toimintaa. Tutkiva ote näkyy toiminnallisessa opinnäytetyössä selvityksen tekemisenä, teoreettisen lähestymistavan perusteluna ja pohtivana ja kriittisenä suhtautumisena tekemiseen ja kirjoittamiseen. (Vilka & Airaksinen, 2004.)

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on laatia toimintaohjeistuksia toimeksiantajayrityksen eli Itella Information Oy:n maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikön erityötehtäviin. Toimintaohjeet laaditaan osana toimeksiantajayrityksen prosessien kehittämistä. Tavoitteena on kehittää prosesseja muun muassa tehostamalla ja yksinkertaistamalla toimintatapoja.

Opinnäytetyön viitekehystä lähdettiin pohtimaan prosessien kuvaamisen ja niiden kehittämisen näkökulmasta. Näin ollen opinnäytetyön teorian pohjalla ovat muun muassa erilaiset prosessihierarkiat ja -kuvaukset, joihin sovelletaan Itella Information Oy:n prosesseja. Lisäksi opinnäytetyössä on yhtenä näkökulmana laadittujen ohjeistusten monistettavuus Itella Information Oy:n eri yksiköiden sisällä. Opinnäytetyön lähtökohtana on siis ollut toiminta, jonka ympärille teoreettinen viitekehys on luotu.

Opinnäytetyön rakenne

Toiminnallisen opinnäytetyön raportin rakenne poikkeaa jonkin verran tutkimuksellisen opinnäytetyön rakenteesta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu viidestä osakokonaisuudesta koostuva opinnäytetyön rakenne ja eteneminen.



KUVIO 2. Opinnäytetyön raportin rakenne

Opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvät asiat on siirretty raportin varsinaiseen käsittelyosaan. Näin ollen johdannossa esitellään vain työn aihepiiriä, taustaa ja tarkoitusta sekä työn rakenne. Opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvät asiat on siirretty työn ensimmäiseen käsittelyosaan.

Toisessa käsittelyosassa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoreettinen tarkastelu aloitetaan tutustumalla organisaatiolle asetettuihin yleisiin periaatteisiin. Prosessien kuvaamisen kautta päädytään lopulta varsinaiseen toimintaan eli SAP-toiminnanohjausjärjestelmän ja tuotettujen ohjeistusten esittelyyn (vrt. kuvio 1).

Koska opinnäytetyö on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä, vastaa työn tuotos tutkimuksellisen opinnäytetyön tuloksia. Tässä tapauksessa siis ohjeistukset, niiden laatiminen, testaus ja käyttö esitellään tässä kyseisessä osiossa. Pohdinnassa taas arvioidaan saatuja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja pohditaan muun muassa työn kansainvälistä merkitystä ja luotettavuutta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä ensimmäisessä käsittelyosiossa käsitellään opinnäytetyön toteuttamiseen liittyviä asioita. Seuraavassa kuvataan opinnäytetyön lähtökohdat, rajaus, tavoitteet, toimeksiantaja ja tutkimussuuntaukset, -ote ja -menetelmät.

2.1 Lähtökohdat

Omakohtaiset kokemukset Itella Information Oy:n maksuliikenne ja myyntireskontrayksikössä herättivät mielenkiinnon toimintaohjeistusten laatimiselle. Opinnäytetyön ideoiminen alkoi 2010 toukokuun lopulla heti perusharjoitteluni alkuvaiheessa. Havaintoni työharjoittelun alkuvaiheessa osoittivat, että työpaikalta puuttui yksikkökohtainen perehdytysopas sekä toimintaohjeissa oli päivitettävää. Osittain toimintaohjeet puuttuivat kokonaan. Työsuhteeni jatkuminen organisaatiossa myös harjoittelun jälkeen mahdollisti opinnäytetyön toteuttamisen.

Elokuussa 2010 maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikön tuotantopäällikkö antoi yksikölle toimeksiannon ryhtyä laatimaan yhtenäisiä toimintaohjeita. Tuotantopäällikön toimeksianto herättikin mielenkiintoni ja tästä syntyi lopullinen idea toimintaohjeistusten laatimiselle opinnäytetyönä.

Aloitin opinnäytetyöprosessin toimintaohjeiden laatimisesta Itella Information Oy:n maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikköön syyskuussa 2010. Osa toimintaohjeista oli jo valmiina, mutta ne piti koota yhteen, päivittää ja kääntää englanniksi. Tietyistä työtehtävistä ei ollut vielä ohjeita lainkaan, joten toimintaohjeiden laatiminen aloitettiin niistä. Ensimmäisenä laadittiin ohjeet tiliotekäsittelijälle, jotka sisältävät mm. käyttöjärjestelmiin liittyviä ohjeita sekä kirjaussääntöjä.

2.2 Rajaus

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on mielenkiintoista se, että lähtökohtana ei ole teoria vaan toiminta tai käytäntö. Toisaalta tämä tuo kuitenkin haasteita työn rajaamiseen, sillä mahdollisuuksia viitekehykselle on monia. Työn rajaaminen ja viitekehysten määrittäminen olikin raportin kirjoittamisen haastavimpia puolia. Prosessin alkuvaiheessa ei voinut liikaa takertua työn rajaamiseen, vaan sen sijaan viitekehystä lähdettiin muodostamaan laajasta näkökulmasta tutustuen niin laatuun, laatujärjes-

telmiin, toiminnanohjaukseen, prosesseihin kuin prosessien kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja Itella-konsernin sisäiseen materiaaliin.

Vaihtoehtoisiksi muodostui viitekehyksen rakentaminen joko laatujärjestelmän tai toiminnanohjausjärjestelmän näkökulmasta. Mainittakoon, että Itella-konsernissa noudatetaan kaikissa toiminnoissa ISO 9001-laatujärjestelmän periaatteita. Toisaalta konsernissa on käytössä myös SAP-toiminnanohjausjärjestelmä. (Itella Point 2011.) Viitekehystä lähdettiin rakentamaan lopulta kuitenkin toiminnanohjauksen ympärille, koska sitä oli helpompi lähteä soveltamaan työn tuotoksen eli toimintaohjeistusten ympärille. Tämä tuntui luontevalta ratkaisulta myös siksi, että toimintaohjeet tehtiin nimenomaan SAP-järjestelmän käyttöä varten. Lisäksi prosessien kuvaamista ja niiden kehittämistä oli mielekkäämpää lähteä pohtimaan toiminnanohjauksen ja SAP-järjestelmän näkökulmasta, koska toiminnanohjausjärjestelmä on työntekijälle käytännölläisempi, kuin konsernissa käytössä oleva laatujärjestelmä.

2.3 Työn tavoitteet

Toimeksiantajan näkökulmasta työn tavoitteena on saada laadittua organisaation sisällä hyvin toimivia ja helposti monistettavia ohjeistuksia. Toimeksiannon taustalla oli 1.9.2010 Itella Informatiossa Oy:ssä tapahtunut integraatio sekä toimintaohjeiden puuttuminen. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin toimintaohjeiden helppo monistettavuus konsernin sisällä. Toimeksiannon tavoitteena on myös laadittujen ohjeistusten kautta parantaa työn laatua organisaatiossa. Konsernin yhteinen kieli on englanti, joten toimintaohjeet laadittiin myös englanniksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle tämän toiveidensa mukaiset toimintaohjeet. Tavoitteena on myös tuoda esille prosessien kuvaamisen ja kehittämisen näkökulma teoreettisen taustan pohjalta ja tuoda sitä kautta esille kehitysideoita ja toisaalta pohtia työn tuloksia tästä asetetusta näkökulmasta.

Oman oppimisen näkökulmasta tavoitteena on ohjeistuksien laatimisen kautta syventyä yrityksen toimintatapoihin, eri työtehtäviin sekä käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Tavoitteena on toimintaohjeistusten laatimisen kautta sekä uuden oppiminen että aiemmin opittuun syventyminen. Toimintaohjeiden laatiminen englanniksi asettaa tavoitteeksi myös kielitaidon parantamisen. Koska Itella-konserni on todella laaja ja monialainen, tavoitteena on oppia ymmärtämään ja hahmottamaan

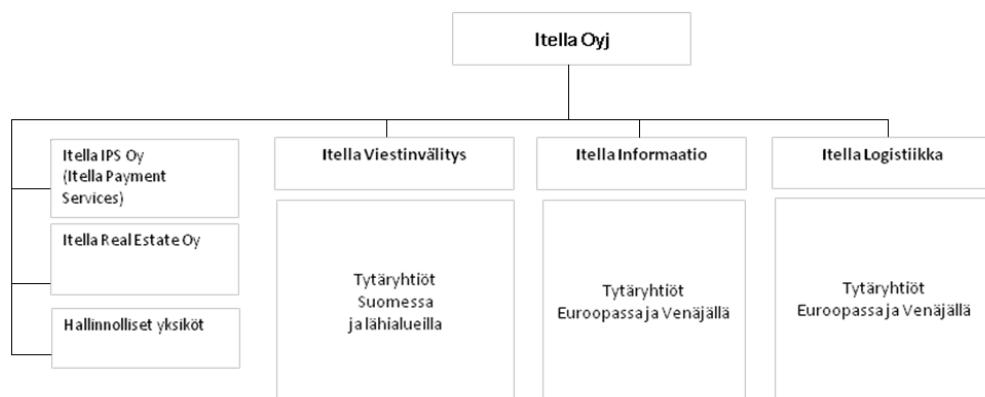
organisaatiota myös kokonaisuutena. Haastetta opinnäytetyölle tuo kuitenkin teorian rajaaminen sekä työn julkisuus, sillä toimeksiantaja ei halua toimintaohjeitaan julki.

2.4 Toimeksiantajaesittely

Koska Itella-konserni (jatkossa Itella) on organisaationa niin monialainen ja laaja, on tähän toimeksiantajaesittelyyn otettu mukaan myös koko konsernin kuvaaminen. Tämä auttaa hahmottamaan organisaatiota kokonaisuudessaan ja toisaalta toimeksiantajayrityksen sijoittumista tähän kokonaisuuteen. Tämän kokonaisuuden hahmottamiseksi Itellaa esitellään tässä osiossa seuraavasti. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään Itella-konsernia. Toisessa alaluvussa tutustutaan varsinaiseen toimeksiantajaorganisaatioon Itella Information Oy:hyn ja sen Alligator-konseptiin. Kolmannessa alaluvussa esitellään lyhyesti Kuopion Alligator-palvelut -yksikkö.

Itella-konserni

Itella-konserni (jatkossa Itella) on Suomen valtion omistama kansainvälinen palveluyritys, joka tarjoaa viestinvälitys-, informaatio- ja logistiikkapalveluita. Konserni toimii 15 maassa Pohjois-Euroopassa, Keski-Euroopassa ja Venäjällä 28 000 työntekijän voimin. Suomessa konsernin tärkein perustehtävä on tarjota päivittäisiä postipalveluita asiakkailleen koko maassa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on esitelty Itellan konserniyhtiöt ja organisaation jakaantuminen. Itella Oyj on konsernin emoyhtiö ja sen tytäryhtiöt ovat jakaantuneet kolmeen liiketoimintaryhmään sekä niitä tukeviin palveluyksiköihin. Itella Viestinvälitykseen kuuluvat tytäryhtiöt tarjoavat kirje-, paketti-, lehti- ja suoramarkkinapalveluita. Itella Informaatio on keskittynyt laskutukseen ja taloushallintoon, kun taas Itella Logistiikka tuo logistiikkapalveluita rahtiin, kuljetukseen ja varastointiin. Konsernin liikevaihto oli 1820 miljardia vuonna 2010. (Itella 2011.)



KUVIO 3. Itella-konserni (Itella 2011 mukailten)

Itella Information Oy

Itella Informaatio Oy yksi Itella-konsernin yhtiöistä, Itella Oyj:n eli konsernin emoyhtiön tytäryhtiö. Itella Information Oy on talouden tietovirtojen tehostaja ja sähköisen laskutuksen edelläkävijä Euroopassa. Yritys automatisoi ja sähköistää yritysten saapuvat ja lähtevät laskuvirrat. Itella Information Oy tarjoaa Alligator-ulkoistusratkaisua taloushallinnon perusprosesseihin, kuten reskontrien hoitoon, matkalaskuihin, palkanlaskentaan, maksuliikenteeseen, kirjanpitoon ja tilinpäätöksiin sekä sähköiseen arkistointiin. (Itella 2011.)

Alligator-palvelut Kuopiossa

Kuopion Alligator-palvelut -yksikössä on kolme tiimiä: pääkirjanpito, ostoreskontra ja maksuliikenne- ja myyntireskontra. Kuopion yksikössä asiakasta palvellaan pääasiassa SAP ja Basware Banking -järjestelmillä. Yhteistyötä tehdään myös Jyväskylän ja Puolan Alligator-yksiköiden kanssa.

Tämä opinnäytetyö on tehty Itella Information Oy:n Alligator-palveluiden maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikössä, Kuopiossa. Myyntireskontraan ja maksuliikenteeseen kuuluvia tärkeimpiä työtehtäviä ovat muun muassa tiliotekäsittely, reskontrien selvittelytyö, luotonvalvonta- ja perintä, muun kuin liikevaihdon laskutus, käteismaksut, maksuainestojen siirrot, asiakaspalvelu (puhelin ja sähköposti) sekä Lataa & Postita -palvelut.

2.5 Tutkimusote, -suuntaukset ja -menetelmät

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, mutta se sisältää myös perinteiselle tutkimukselliselle opinnäytetyölle ominaisia piirteitä. Seuraavassa on esitelty opinnäytetyöhön valitut tutkimusote, lähestymistavat ja käytetyt menetelmät.

Tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se rakentuu tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä, jo aiemmin tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista sekä empiirisistä aineistoista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrkii kuvaamaan jotakin

tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat siis tutkijan omat havainnot sekä laadulliset metodit, jotka nostavat esiin tutkittavien näkökulman (Hirsjärvi ym. 2007).

Käytetyt tutkimusmenetelmät, kuten havainnointi ja käydyt keskustelut, tekevät tästä opinnäytetyöstä laadullisen. Laadullisen tutkimuksen tavoin tässä opinnäytetyössä ei myöskään pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Näin ollen siinä korostuu tutkijan oma ajattelu ja tutkimuskohteen soveltaminen teoreettiseen viitekehykseen ja tulkitseminen asetetusta näkökulmasta.

Tutkimussuuntaukset

Laadullinen tutkimus on kirjava kattokäsite monenlaisille lähestymistavoille ja menetelmille. Eri lähestymistavoista tai näkökulmista käytetään myös yhteisnimitystä tutkimussuuntaukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laukkasen (2010) mukaan lähestymistapaa ei kannata valita mustavalkoisesti. Sen sijaan lähestymistapoja voi yhdistellä luovasti. Tämä opinnäytetyö sisältääkin sekä toiminta- että tapaustutkimuksen piirteitä.

Toimintatutkimus on tyypillisesti osallistuvaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Aikaansaatu muutos viedään käytäntöön ja arvioidaan sitä. Toimintatutkimukselle on myös ominaista aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. (Laukkanen 2010.) Tässä opinnäytetyössä toiminnallisuus tulee esille ohjeistusten laatimisen kautta. Työprosessien kehittäminen yhdessä toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden kanssa ilmentää vuorovaikutusta ja osallistuvaa tutkimusta. Lisäksi työn tuloksena laaditut ohjeistukset viedään prosessin aikana käytäntöön. Tätä prosessia arvioidaan opinnäytetyön pohdinta-osiossa.

Toimintatutkimuksen piirteet tulevat tässä opinnäytetyössä esille myös käytettyjen tiedonkeruumenetelmien kautta. Opinnäytetyössä on käytetty seuraavia toimintatutkimukselle ominaisia menetelmiä: osallistuva havainnointi, haastattelu, tuotettu kirjallinen materiaali kuten muistiot ja raportit sekä havainnoinnin tueksi ylöskirjatut muut muistiinpanot.

Tapaustutkimukselle valitaan tyypillisesti tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen kohde eli

tapaus (case) voi olla myös esimerkiksi organisaatio, verkosto, organisaation osa (Laukkanen 2010). Tässä opinnäytetyössä esitellään sekä organisaatio että sen prosesseja. Lisäksi työn kohteena on toiminnanohjausjärjestelmä SAP. Tapaukselle ominaisesti tässä opinnäytetyössä sovelletaan näitä tapauksia aikaisempaan tutkimustietoon ja toisaalta tuotetaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä (Laukkanen 2010).

Tutkimusmenetelmät

Toiminnallisen opinnäytetyön toteutuksessa on jonkin verran eroja verrattuna perinteiseen tutkimukselliseen opinnäytetyöhön myös käytettyjen menetelmien osalta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuksellinen selvitys kuuluu idean tai tuotteen eli tuotoksen toteutustapaan. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei aina ole välttämättä myöskään analysoida kerättyä aineistoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. Tietoa voidaan kerätä myös haastattelemalla asiantuntijoita, jolloin haastatteluaineistolla saatua tietoa käytetään opinnäytetyössä kuin lähdeaineistoa. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 56-58.) Tässä työssä aineistoa on hankittu lähinnä havainnoimalla ja keskustelemalla työkollegojen kanssa. Käytettyjä menetelmiä esitellään seuraavassa tarkemmin.

Havainnoinnin avulla saadaan selville kuinka ihmiset todella toimivat. Sen avulla voidaan saada välitöntä eli suoraa tietoa yksiköiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.) Tässä opinnäytetyössä havainnointi oli luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi, koska opinnäytetyöntekijä työskenteli toimeksiantajayrityksessä. Havainnointi ei kuitenkaan ollut tarkasti jäseneltyä, vaan lähinnä osallistuvaa, hyvin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Havainnoinnin avulla saadaan mielenkiintoista ja monipuolista aineistoa, mutta on kuitenkin tärkeää muistaa, että tässä työssä esitellyt tulokset havainnoista pohjautuvat nimenomaan opinnäytetyöntekijän omiin havaintoihin.

Tehtyjä havaintoja kirjattiin opinnäytetyöprosessin aikana muistiin myöhempää tarkastelua varten. Käydyistä keskusteluista ja palavereista tehtiin tärkeimmistä esiintulleista asioista vapaamuotoisia muistioita, jotta myöhemmin olisi helpompi tarkastella prosessin etenemistä. Lisäksi esimerkiksi ohjeistuksista saadun suullisen palautteen tueksi palautetta pyydettiin myös kirjallisesti sähköpostin välityksellä, jotta tulokset eivät jäisi vain tutkijan omien havaintojen ja tulkinnan varaan.

Tietoa kerättiin lisäksi haastattelemalla vapaamuotoisesti Itella-konsernin kehityspäällikköä. Keskustelua käytiin lähinnä SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä sekä Itellan prosesseista. Kehityspäällikön kanssa pohdittiin yhdessä prosessihierarkian soveltamista Itella Information Oy:hyn sekä käytiin läpi hänen luovuttamia prosessikuvauksia. Tätä keskustelua ei koettu tarpeelliseksi nauhoittaa ja litteroida, koska se olisi ollut epäolennaista ja turha työvaihe, kun otetaan huomioon opinnäytetyölle asetetut mittakaavat. Keskustelun avulla haettiin lähinnä tukea omalle ajattelulle sekä ennalta hankitun materiaalin soveltamiseen.

3 PROSESSIEN KUVAUS

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä työtehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessit tuottavat lisäarvoa yrityksen asiakkaalle, joka voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. (Kiiskinen ym. 2002.) Prosessi eroaa projektista muun muassa siten, että se on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. (Lecklin 2006.)

Liiketoimintaprosessien johtaminen on välttämättömyys jokaiselle yritykselle (Becker ym. 2003). Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii, ja sitä johdetaan prosessien avulla. Laadukas johtamisjärjestelmä edellyttää prosessien määrittämistä ja dokumentointia. Prosessiverkon tulee olla yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus. Erityisesti suurissa organisaatioissa, joissa voi olla jopa satoja prosesseja, johtamisen apuvälineenä voidaan käyttää prosessien hierarkkista ryhmittelyä. (Lecklin 2006.) Kuviossa 5 on esimerkki prosessien hierarkkisesta ryhmittelystä Itella Information Oy:ssä.



KUVIO 4. Itella Information Oy Process map (Itella Point 2011 mukaillen)

Prosessi alkaa aina asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Laamanen 2002). Prosessijohtamisen tavoitteet taas lähtevät organisaatiolle asetetuista periaatteista (Lecklin 2006, 31). Kun prosessikarttaa (kuviota 5) katsotaan ylhäältä alaspäin, seuraavilla tasoilla on kuvattu organisaation ydin-, pää- ja osaprosessit. Osaprosesseissa taas tapahtuu varsinainen toiminta, joka voidaan tarkentaa vielä omalla yksityiskohtaisella prosessikaaviolla.

3.1 Strategiset periaatteet

Kuviossa yllimpänä kuvattu Management and strategy tarkoittaa johtamista ja strategiaa. Tämä osio sisältää koko Itella-konsernille määritellyt periaatteet: mission eli yrityksen toiminta-ajatuksen, arvot, vision eli yrityksen tahtotilan ja eettiset ohjeet.

Missio

”Itellan perustehtävänä on huolehtia kuluttajien ja yritysasiakkaiden tärkeät lähetykset perille - sekä fyysisesti että sähköisessä muodossa. Olemme sitoutuneet kestävään kehitykseen. Haluamme toimia vastuullisesti niin ympäristöä, yhteiskuntaa kuin henkilöitäkin kohtaan.” (Itella 2011.)

Arvot

”Me pidämme lupauksemme ja uusiudumme määrätietoisesti - yhteistyössä ja asiakkaamme eduksi. Nämä yhteiset arvot ovat kaiken arkityön ja päätöksenteon perustana.” (Itella 2011.)

Visio

”Itellan päämarkkina-alue on Pohjois-Eurooppa, keskinen Eurooppa sekä Venäjä. Johtoasemaa tavoittelemme ennen kaikkea Pohjois-Euroopassa. Informaatiologiikalla tarkoitamme tietovirtojen hallintaa, liikkua tieto sitten paperilla tai bitteinä. Näitä monikanavaisia palveluita tuotetaan sekä Itella Viestinvälityksessä että Itella Informaatiiossa. Palveluologiikka liittyy tuotevirtojen hallintaan eli rahti-, varastointi- ja jakelupalveluihin, joita tarjoaa Itella Logistiikka.” (Itella 2011.)

Eettiset ohjeet

Itella-konserni on määritellyt koko konsernin työntekijöille eettiset ohjeet, jotka kuvaavat hyväksytyjä toimintatapoja ja arvoja sekä konsernin sitoutumista lakien, normien ja säännösten noudattamiseen. Eettiset ohjeet tukevat päätöksenteon ja toiminnan johdonmukaisuutta ja laatua sekä toimintaympäristön että henkilöstön näkökulmasta. Itellan eettisissä periaatteissa on maininta ympäristöystävällisyydestä. (Itella 2011.) Tässä opinnäytetyössä kehitettiin myös ympäristöystävällistä ajatustapaa vähentämällä tulostuksen tarvetta prosessien kehittämisen yhteydessä.

Lisäksi yhtenä Itellan painopisteenä vuonna 2010 oli toimintatapojen ja tuottavuuden kehittäminen (Itella 2011). Tämä tukee hyvin tämän opinnäytetyön ajankohtaisuutta organisaatiossa ja toisaalta tämä opinnäytetyö tukee tältä osin myös konsernin tavoitteita.

3.2 Ydin- ja pääprosessien kuvaaminen

Itella Information Oy:n ydinprosessi on palvelun toimittaminen (Service Delivery). Tämä jakaantuu kuuteen pääprosessiin, joita ovat Finance eli taloushallinto ja rahoitus, HR (Human Resources) eli henkilöstöhallinto, Marketing eli markkinointi, Supplier Management eli toimittajahallinta, Portfolio Management eli portfoliohallinta ja Services Management eli palveluiden hallinta. Taloushallinnon pääprosessi jakaantuu useampaan ulkoisen laskennan osaproessiin, joita ovat AP (Accounts Payable) eli ostoreskontra, AR (Accounts Receivable) eli myyntireskontra, CM (Cash Management) eli maksuliikenne ja GL (General Ledger) eli pääkirjanpito.

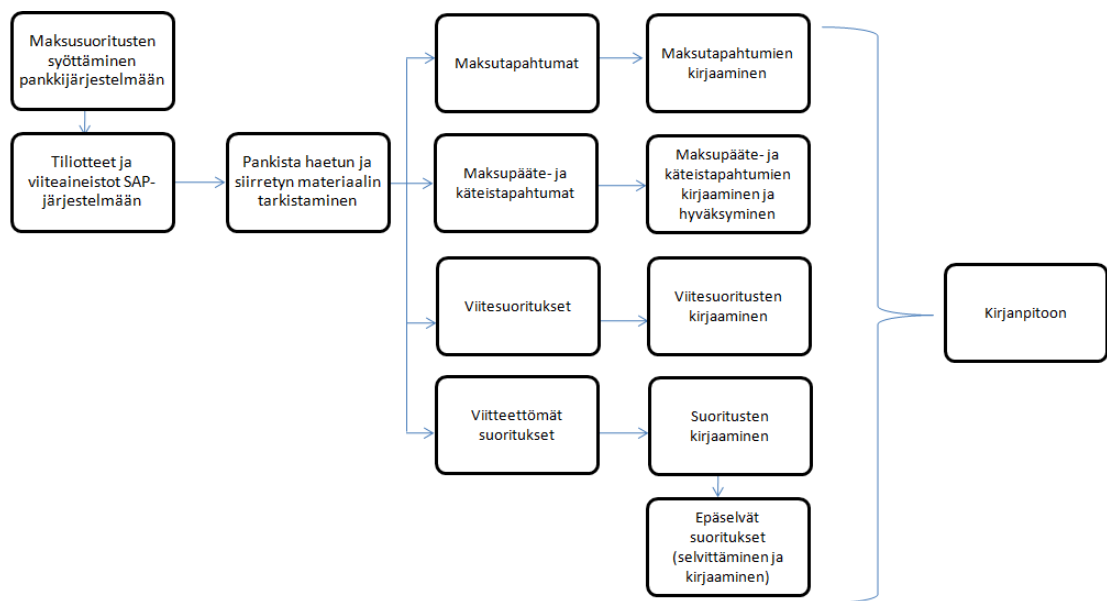
Nämä pääprosessit sekä niiden osaprocessit on integroitu moduuleina ja toimintoina Itella-konsernissa käytössä olevaan SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. SAP-järjestelmää esitellään tarkemmin luvussa neljä.

3.3 Osaproessin kuvaaminen

Prosessin sisältö havainnollistetaan prosessi- eli toimintokaavion avulla. Tässä osiossa keskitytään kuvaamaan Itella-konsernin maksuliikenneprosessia, sillä suurin osa opinnäytetyön tuotoksena laadituista toimintaohjeista koski nimenomaan maksuliikenteen työtehtäviä. Maksuliikenneprosessin vaiheet on kuvattu Itella-konsernin vuonna 2008 laatimassa kaaviossa (liite 1) Payment transactions. (Räsänen 2011.)

Kaavion vasemmassa reunassa pystytasossa on merkitty prosessiin osallistujat. Prosessin vaiheet kirjataan järjestyksessä vasemmalta oikealle kunkin prosessiin osallistujan kohdalle. Kaavion vasemmassa reunassa esitellään prosessin syötteet kunkin prosessiin osallistujan kohdalla ja kaavion oikeassa reunassa kuvataan prosessin lopputapahtumat. (Lecklin 2006). Seuraavaksi esitetyt prosessien tarkemmat kuvaukset pohjautuvat Itella-konsernin kehityspäällikön kanssa käytyyn keskusteluun helmikuussa 2011.

Maksuliikenneprosessin taustalla on kolme eri syötettä: asiakkaan maksusuoritus (Manual payments), ostoreskontran prosessi (Accounts payables process), kuten maksuehdotelmien laatiminen ja palkkojen laskemisen prosessi (Salary calculation process). Erilaisten työvaiheiden ja SAP-järjestelmän toimintojen (transactions) kautta päädytään kolmeen eri lopputapahtumaan, joita ovat maksetut suoritukset asiakkaalle (Payments paid), kirjanpito (Accounting) ja maksetut palkat (Salaries paid). Esimerkkitapauksena kuviossa 5. kuvataan tarkemmin maksuliikenneprosessiin sisältyvää tiliotekäsittelyä työvaiheittain, sillä opinnäytetyön tuotoksena laadituista ohjeistuksista ohjeet tiliotekäsittelijälle olivat yksi merkittävimmistä ja laajimmista tuotoksista.



KUVIO 5. Tiliotekäsittelyn työvaiheet maksuliikenneprosessissa (vrt. liite 1)

Asiakkaan suoritus on syöte tiliotekäsittely -työvaiheeseen. Ennen varsinaista tiliotekäsittelyä, tilioite ja viiteaineistot haetaan pankkijärjestelmän avulla pankista (Input of manual payments in the banking program) ja ajetaan tämän jälkeen SAP-järjestelmään tiliotekäsittelyä varten (Bank statements and payments with reference code). Suurin osa viiteaineistosta eli asiakkaiden suorituksista kirjautuu järjestelmään automaattisesti, mutta virheelliset suoritukset on kirjattava manuaalisesti viiteaineistosta ja tilioitteelta kirjanpitoon. Tämä vaatii paljon selvitystyötä, ja näitä selvitystyön vaiheita on kuvattu prosessikaavion keskiosassa. Tässä vaiheessa tulee kytkös myös myyntireskontraan (AR). Epäselvien suoritusten selvittäminen (Sorting out unclear transactions) sekä niiden kirjaaminen (Posting unclear transactions) ovat myyntireskontratyötä. Lopputapahtumana tästä työvaiheesta syntyy tositteet kirjanpitoon (Accounting).

Hyvin tehdyt prosessikaaviot ja prosessin yleiskuvaus toimivat myös analysoinnin ja kehittämisen apuvälineinä. Niiden avulla voidaan tarkastella työvaiheita ja selvittää, mitä työvaiheita kehittämällä toimintaa voitaisiin entisestään tehostaa, yksinkertaistaa ja nopeuttaa työnlaatua heikentämättä. (Lecklin 2006.)

3.4 Prosessien kehittäminen

Kilpailukykyisenä pysyminen vaatii yritykseltä jatkuvaa prosessien kehittämistä. Millaisia kustannusvaikutuksia prosessilla on? Voidaanko prosessia nopeuttaa? Voidaanko myös virheiden lukumäärää pienentää ja laatua vielä nostaa? (Lecklin 2006.) Seuraavassa pohditaan prosessien kehittämistä edellä esitetyistä näkökulmista sekä yleisellä tasolla että sovellettuna Itella Information Oy:hyn.

Lagus ym. (2001) kirjoittaa tuotantoteollisuudesta seuraavasti: ”Kansainvälistymisen myötä toistuvaissisältöisten prosessien laatu toisaalta integroituu osaksi automaattisten tuotantojärjestelmien instrumentaatiota, toisaalta siirtyy halvemman työvoiman maihin.” Itella Information Oy:ssä Lillrakin teoriaa on lähdetty soveltamaan myös taloushallinnon prosesseihin. Itella Information Oy laajensi toimintaa Puolan markkinoille syksyllä 2010 ostamalla sieltä puolalaisen Outsourcing Solutions yhtiön (Alkio 2011). Itella Informaatio on tässä taloushallinnon ulkoistamisessa edelläkävijänä Suomessa. ”Taloushallinnon ulkoistusmarkkina on vasta syntymässä. Alalla ei vielä ole monia yrityksiä, ” kertoo Itella Information Oy:n toimitusjohtaja Heikki Länsisyrjä (Alkio 2011).

Martolan & Santalan mukaan (1997) yrityksen tulisi vapauttaa resursseja peruslaskennasta, kuten laskutuksen, reskontrien ja kirjanpidon hoidosta tehostamalla ja automatisoimalla niitä sekä vastaavasti panostaa lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Itella Information Oy:ssä prosesseja onkin lähdetty kehittämään ulkoistamalla manuaalisia työtehtäviä halvemman työvoiman maihin ja jättämällä asiantuntijatyötehtävät Suomeen. ”Palvelutarjontaa on laajennettu osto- ja myyntilaskujen käsittelystä myös muuhun taloushallintoon ja palkanlaskentaan” (Alkio 2011).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Itella Information Oy:n maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikössä. Kyseiset osaprosessit muodostavat yhdessä tiimin, joka suorittaa prosessien kehittämisen työvaiheet, kuten kehittävät uusia ratkaisuja ja toteuttavat prosessin parantamistoimenpiteet (Lecklin 2006). Tiimin sisällä erilaisia työprosesseja pyritään jatkuvasti kehittämään uusia työtapoja pohtien. Esimerkiksi ohjeistusten

laatimisen kautta toimintatapoja yhtenäistettiin, yksinkertaistettiin ja tehostettiin. Yhteisestä tietokannasta löytyvät toimintaohjeet yhtenäistävät toimintaa, kun jokainen työntekijä noudattaa samoja toimintaohjeita. Myös virheiden mahdollisuus vähenee ja työn laatu paranee selkeiden työohjeiden kautta. Toiminnan kehittämiseen toimintaohjeiden kautta syvennyttään tarkemmin luvussa 5.

4 SAP-TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

SAP on sekä yrityksen että ERP-järjestelmän nimi. Lyhenne SAP tulee sanoista Systems, Applications, and Products in Data Processing – tietojenkäsittelyn järjestelmät, sovellukset ja tuotteet. (SAP 2011a.) ERP on lyhenne sanoista Enterprise Resource Planning ja tarkoittaa toiminnanohjausta (Becker ym. 2003, 254). Toiminnanohjauksella pyritään tehostamaan yrityksen liiketoimintaprosesseja niin toiminnallisesti kuin taloudellisesti. Toiminnanohjausjärjestelmä antaa yritykselle mahdollisuuden tallentaa ja hallinnoida koko organisaatiossa käytettyä tietoa. Esimerkiksi SAP R/3-järjestelmään voidaan integroida eri toimintoja, kuten tuotantoa, jakelua, varastonhallintaa, laskutusta ja myynti- ja ostoreskontraa. Toiminnanohjausjärjestelmän kokoaminen eri moduuleista ja transaktioista edellyttää kuitenkin kompromissien tekemistä ja tasapainon löytämistä järjestelmän ja organisaation prosessien ja työtapojen välillä (Davenport 1998).

Yrityksen historiaa

SAP:lla on pitkä ja laaja historia innovatiivisena ja kasvavana alan markkinajohtajana (SAP 2011a). SAP GmbH:n perusti vuonna 1972 viisi entistä IBM:n työntekijää: Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira ja Claus Wellenreuther. Heidän visionaan oli luoda standardeja sovelluksia reaaliaikaiseen kaupankäyntiin. (SAP 2011b.)

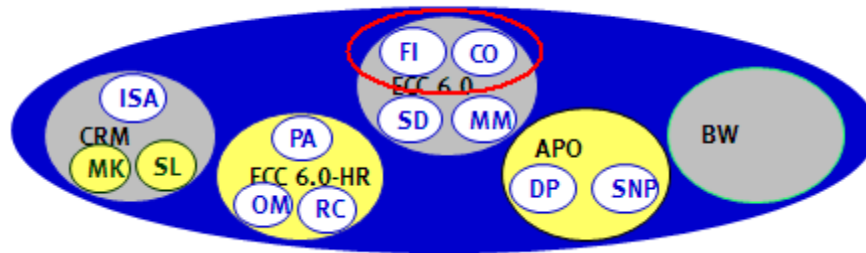
Järjestelmän historiaa

SAP-järjestelmän ensimmäinen versio R/1 julkaistiin vuonna 1973. Nimestä oleva R tarkoitti tiedon reaaliaikaista prosessointia (real-time data processing) (SAP 2011b). 1970-luvun lopulla R/1 järjestelmä sai seuraajan nimeltä SAP R/2. Tämä versio R/2 oli menestystuote ja se sisälsi sovellukset useisiin liiketoiminnan osa-alueisiin kuten taloushallinto, varastojen hallinta, jakelu, materiaalien hallinta ja henkilöstöhallinto. Toinen versio oli suuressa suosiossa eurooppalaisten monikansallisten suuryritysten keskuudessa, koska järjestelmään oli rakennettu mahdollisuudet sekä useille valuutoille että useille kielille. (SAP 2011b.)

Vuonna 1992 SAP lanseerasi kolmannen version ohjelmistostaan, SAP R/3. Yhtenäiset graafiset näytöt, relaatiotietokantojen johdonmukainen käyttö ja riippumattomuus tietokoneiden toimittajista tekivät R/3:sta vahvan ohjelmiston. (SAP 2011b.) SAP R/3 on myöhemmin nimetty uudelleen SAP ERP:ksi ja myöhemmin taas uudelleen SAP ECC:ksi (ERP Central Component). Uusin versio järjestelmästä on tällä hetkellä SAP ERP 6.0. (SAP 2011b.)

SAP Itella-konsernissa

Itella-konsernissa on ollut SAP-toiminnanohjausjärjestelmä käytössä vuodesta 2003 lähtien. SAP on integroitu tietojärjestelmä, jonka avulla koordinoidaan Itella-konsernin toimintoja. (Räsänen 2011.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) kuvataan SAP-järjestelmän jakaantuminen eri osa-alueisiin ja toimintoihin.

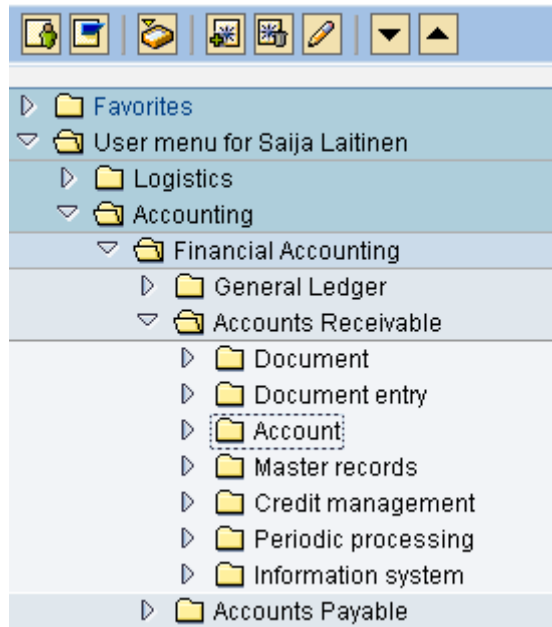


KUVIO 6. SAP-järjestelmän osa-alueet. (Itella-konsernin sisäinen SAP-koulutusmateriaali)

CRM (Customer Relationship Management) pitää sisällään asiakashallintaan liittyviä toimintoja. HR (Human Resources) -osa-alueella hallinnoidaan henkilöstöön liittyviä toimintoja, kuten rekrytointia (RC eli Recruiting). APO (Advanced Planner and Optimizer) tarkoittaa lähinnä toiminnan suunnittelua ja tehostamista. Varaston hallintaan ja raportointiin liittyvät toiminnot kuuluvat BW -osa-alueeseen (Business Warehouse).

ECC 6.0 on SAP -järjestelmän ydinosa. Tämän opinnäytetyön kannalta merkittävimmät toiminnot sisältyvät tähän osa-alueeseen. Nämä toiminnot on ympyröity kuviossa 6. FI (Financial Accounting) tarkoittaa ulkoista laskentaa ja CO (Controlling) sisäistä laskentaa. Tähän ydinosaan sisältyvät lisäksi myynnin ja jakelun (SD eli Sales and Distribution) sekä materiaalihallinnon (Material Management) toiminnot.

SAP jakaantuu eri komponentteihin ja niiden sisällä oleviin moduuleihin, jotka taas koostuvat erilaisista toiminnallisuuksista eli transaktioista. Seuraava kuva (kuva 1) havainnollistaa toiminnanohjausjärjestelmän yhden komponentin, ulkoisen laskennan (Financial Accounting), moduuleitten ja transaktioiden jakaantumista prosesseittain.



KUVA 1. Prosessien jakaantuminen SAP -järjestelmässä

Kuvasta 1 nähdään, kuinka organisaation pääprosessi (Financial Accounting) jakaantuu osa-prosesseihin, pääkirjanpitoon (General Ledger), myyntireskontraan (Accounts Receivable) ja ostoreskontraan (Accounts Payable) SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä (vrt. kuvio 5). Jokaisen prosessin alta päästään prosessikohtaisiin transaktioihin eli toimintoihin tarkastelemaan ja syöttämään tietoja. Tieto tallennetaan SAP-järjestelmään vain kerran ja se on heti kaikkien sitä tarvitsevien hyödynnettävissä.

5 TULOKSENA TOIMINTAOHJEISTUKSET

Lähtökohtana työlle oli toimintaohjeiden päivittäminen ja osittain jopa puuttuminen. Tämän lisäksi tulosityksikön integroituminen Itella Information Oy:hyn syksyllä 2010 ajoi tilanteeseen, jossa laadittaisiin koko organisaatiolle yhteisiä ohjeita, joita tarpeen mukaan voitaisiin mahdollisimman helposti monistaa toimipaikasta toiseen. Omat havainnot sekä keskustelut työkollegojen kanssa olivat ohjeistusten laatimisessa merkittävässä osassa.

Ohjeistusten laatimisprojekti alkoi elokuussa 2010 ja päättyi maaliskuussa 2011. Tällä aikavälillä syntyi kolmisensataa sivua ohjeistuksia sekä maksuliikenne- että myyntireskontrayksikkoon. Maksuliikenneyksikölle merkittävin ohjeistuskokonaisuus oli ohjeet tiliotekäsittelijälle. Lisäksi maksuliikenteelle laadittiin ohjeistuksia käteismaksuista ja huolinta-ajosta. Myyntireskontrayksikölle laadittiin ohjeistuksia luottotappiokirjauksista, maksumuistutusajosta ja muun kuin liikevaihdon laskutuksesta.

Toimeksiantajan pyynnöstä laadittuja toimintaohjeita ei julkaista kokonaisuudessaan, koska laaditut ohjeistukset sisältävät muun muassa asiakkaiden tietoja. Asiakkaiden tiedot olisi ollut mahdollista peittää, mutta se olisi vienyt turhan paljon aikaa. Jotta kuitenkin lukijalle hahmottuisi myös työn toiminnallisen osan sisältö, on toimintaohjeistuksia pyritty havainnollistamaan muilla keinoin. Ohjeistusten laajuuden ja sisällön havainnollistamiseksi raportin liitteenä ovat esimerkkitaupauksena tiliotekäsittelyohjeiden kannet ja sisällysluettelot (liitteet 2 ja 3). Lisäksi liitteessä 4 on pieni ote tiliotekäsittely-ohjeistuksista.

5.1 Ohjeistusten laatiminen

Ohjeistusten laatiminen käytännössä

Toimintaohjeet laadittiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Ohjeistusten pohjana käytettiin Itellan raportointipohjaa, joka oli ollut käytössä Jyväskylän yksikössä. Toimeksiannon ohjeiden mukaan ohjeet tuli laatia englanniksi ja niissä tuli näkyä Itellan logo joka sivulla. Ohjeistukset laadittiin käytännössä ottamalla SAP-järjestelmästä kuvakaappauksia ja muokkaamalla kuvia kuvankäsittelyohjelman avulla. Kuvakaappaukset siistittiin kuvankäsittelyohjelmalla pienentämällä niitä ja esimerkiksi ympyröimällä tiettyjä osia selkeyttämään ohjeita. Kuvassa 2 on otos laadituista ohjeistuksista havainnollistamassa edellä kuvattuja laatimistoimenpiteitä.

Report 13

Add the interest block behind all the customer account lines:

Ita	Account	Account short text	Assignment	It	Amount	Cost Ctr	Profit Ctr
48	193820	Bank account 16243	0012549300002		265,37		99990000
15	160000				292,87		
04	3500001	Sähkeasiakkaat			18,50		

Change Document: Line Item 003

Additional Data | Next Item | Previous Item

Customer: 9600001 Sähkeasiakkaat OIL Acc: 171010
 Co Code: 9000
 Itella Oyj Doc. No.: 24042154

Line Item 3 / Payment clearing / 08
 Amount: 18,50 EUR
 Tax Code:

Click to change the document.

Then click Additional Data

Add 'A' to the field of the interest block and save:

Additional Details for Line Item 003

House Bank:
 Payment Method: PmtMhSupl
 Ble pmnt req:
 Cred. contr. area: 9000
 Trading Partner:
 Billing Doc.:
 Planning date:
 Planning level: **int block**
 Specil OIL assgt:

KUVA 2. Esimerkkiotos ohjeistusten laatimisesta

Mistä tieto ohjeistuksiin

Ohjeistukset laadittiin lähinnä opinnäytetyöntekijän omien muistiinpanojen ja oman aiemmin oppiman pohjalta. Omat muistiinpanot kirjaussäännöistä, perehdytysajoilta tähän päivään, olivat tärkein apuväline ohjeistusten laatimisessa. Tähän asti tieto ja oppi onkin kulkenut pääpiirteittäin juuri näin toimeksiantajayrityksen sisällä. Alun perin tieto lähti liikkeelle Helsingistä, josta toiminta siirrettiin Kuopioon vuonna 2008. Tuolloin työntekijät hakivat oppia konkreettisesti Helsingistä kouluttautumalla tehden omia muistiinpanoja ja ohjeita. Tähän mennessä yksikön yhdestä päätehtävästä, tiliotekäsittelystä, ei ollut käytännössä minkäänlaista yleistä ohjekirjaa, vaan tiliotekäsittelyä oli opetettu eteenpäin vain omia muistiinpanoja tehden työntekijältä toiselle. (Pykäläinen 2011a.)

Merkittävänä osana ohjeistusten laatimisessa olivat myös keskustelut työkollegoiden kanssa. Erityisesti tiliotekäsittely-ohjeistusta käytiin useamman kerran läpi työkollegan kanssa, jolla oli paljon kokemusta niin järjestelmästä kuin tiliotekäsittelystäkin. Hän antoi vinkkejä, mitä asioita tuli lisätä tai korjata ja auttoi myös englannin kielen kanssa. Tiliotekäsittely-ohjeistusta käytiin läpi myös tiiminvetäjän eli esimiehen kanssa. Hän katsoi ohjeistusta lähinnä kokonaisuutena ja tarkisti kielen oikeellisuutta. Palautteen pohjalta tiliotekäsittelyohjeista saatiin selkeä ja kattava kokonaisuus.

5.2 Ohjeistusten testaus käytännössä

Ohjeistusten toimivuus testattiin aina ennen yleiseen jakeluun laittamista. Esimerkiksi työohjeita tiliotekäsittelijälle testattiin harjoittelijan kanssa perehdyttämisen yhteydessä. Perehdyttämisen yhteydessä ohjeistuksiin tehtiin korjauksia ja tarkennuksia, virheiden ja puutteiden ilmetessä. Testauksen jälkeen toimintaohjeet laitettiin organisaation yhteiseen tietokantaan.

Ohjeita testattiin myös puolalaisten kollegojen perehdyttämisen yhteydessä heidän ollessaan koulutuksessa Kuopiossa. Vaikka samoja ohjeistuksia oli aiemmin testattu jo Kuopion työntekijöillä, ilmeni tässä vaiheessa vielä aivan uusia ohjeistuksiin korjattavia ja lisättäviä asioita. Ohjeistusten läpikäyminen henkilökohtaisesti myös Puolan työkollegoiden kanssa oli siis hyvin tärkeää. Ymmärrettävästi jotkut suomalaiselle itsestään selvät asiat eivät voi olla ulkomaalaisille samalla lailla itsestään selviä. Suomalaisena oli siis vaikeaa ajatella, mitkä asiat puolalaisesta työntekijästä saattaisi tuntua vaikealta. Palautteen perusteella ohjeet vielä tarkennettiin, jotta ohjeet olisivat mahdollisimmat selkeät ja toimivat.

5.3 Ohjeistusten käyttö ja niiden toimivuus

Laaditut ohjeistukset ovat olleet käytössä niin Kuopion toimipisteessä, kuin Puolan uudessa Alligator-yksikössä. Osa ohjeista on alun perin laadittu nimenomaan Puolan siirtoprojektia varten ja osa taas Kuopion omia tarpeita varten.

Suullisen palautteen perusteella ohjeistukset ovat olleet toimivia. Ohjeistukset on laadittu ottaen kuvakaappauksia kirjauksista näyttö näytöltä ja tehden niihin vielä tarkentavia merkintöjä, kuten ympyröitä selkeyttämään kirjausta. Näin ollen ohjeet ovat osoittautuneet helposti ymmärrettäviksi ja selkeiksi. Selkeät merkinnät ja kuvakaappaukset ovat mahdollistaneet myös sen, että henkilö voi seurata englanninkielisiä ohjeita, vaikka käyttäisikin suomenkielistä järjestelmää.

Myös toimeksiantajayrityksen maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikön tiiminvetäjän kokoaman sähköpostipalautteen perusteella ohjeistuksien on koettu olevan toimivia. ”Ohjeiden ulkonäkö on selkeä ja sisällysluettelon perusteella pääsee hyvin asioita hakemaan itse ohjeista. Ohjeet ovat tekstin osalta taidolla tehdyt ja kuvakaappaukset tehosteväreineen hyvin selkeät. Ohjeet on tehty englannin kielellä. Teksti on kieliopillisesti hyvää ja teksti sujuvaa.” (Pykäläinen 2011b.)

5.4 Työprosessien kehittäminen toimintaohjeiden kautta

Jo ohjeistusten laatimisen alkuvaiheessa alkoi kuitenkin käydä ilmi asioita, jotka vaativat toimintamuutoksia ja kehitystä tulosityksikön sisällä. Merkittävimmäksi muutokseksi osoittautui turhan tulostamisen vähentäminen. Tämä toimintatapa tukee myös Itellan strategista lupaus ”Paperista sähköiseen – asiakkaan ja ympäristön ehdoilla” (Itella 2011).

Tulostamista karsittiin muun muassa tiliotekäsittelyn työvaiheista. Toimeksiantajaorganisaatioissa tiliotteet haetaan päivittäin pankista Basware -järjestelmällä ja ajetaan ne tämän jälkeen SAP -järjestelmään. Tiliotteet ovat tulostettavina paperiversioina Baswaressa, josta ne voidaan tulostaa. Varsinaista arkistointia varten tulostamisella ei kuitenkaan ole merkitystä, sillä tiliotteet tallentuvat SAP-järjestelmään ja ne arkistoidaan tietyin väliajoin sähköisesti myös pankkijärjestelmästä. Ainoastaan tilinpäätöksiin tarvitaan paperitulosteena tilin saldo ja tähän tulosteeseen tilintäsmäyttäjän puumerkit. Uusien työohjeiden mukaan tiliotteet voi tulostaa näytölle tai tallentaa omaan sähköiseen kansioon, josta löytyy täysin sama tieto. Informaation kopioiminen näytöltä nopeuttaa tiliotekäsittelyä ja myös vähentää virheitä.

Harjoittelijoille on kuitenkin sallittua ja jopa suotavaa, että he tulostavat tiliotteet, jotta hahmottaisivat tiliotekäsittelytyötä paremmin. Paperiselle tiliotteelle voi tällöin kirjata muun muassa omia muistiinpanoja. Tämä voi olla harjoittelijalle testi: luopuu tästä toimintatavasta vasta sitten, kun ymmärtää miksi siitä voi luopua.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä, mutta opettavainen prosessi. Seuraavassa arvioin opinnäytetyön tuloksia, pohdin opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä sekä koko opinnäytetyöprosessia.

6.1 Tulosten arviointi

Työn päätavoitteena oli laatia organisaatiolle toimintaohjeita eri työtehtävistä. Toisena tavoitteena oli laatia ohjeistuksista mahdollisimman helposti monistettavat organisaation sisällä toimipaikasta toiseen. Toimintaohjeistusten avulla tarkoituksena oli kehittää toimintaa mm. yhtenäistämällä ja tehostamalla työtapoja.

Toimintaohjeita saatiin laadittua useista eri työtehtävistä sovitussa aikataulussa. Tiliotekäsittely on työtehtävänä niin laaja, että aikaisemmin ei yksinkertaisesti ole ollut aikaa tehdä kunnon kirjallista ohjeistusta. Tämän asian huomasin myös itse siinä vaiheessa, kun lähdin laatimaan ohjeistusta tiliotekäsittelystä. Lopulta ohjeistuspaketista tuli niin laaja, että se oli järkevintä jakaa useampaan osaan. Alligator-palveluissa on hoidossa useita eri tilejä ja lähes jokaisella tilillä on joitain ominaisia piirteitä, joten läheskään kaikkia asioita ei edes pystynyt laittamaan ohjeistuksiin. Tiliotekäsittely - ohjeistuksiin laitettiin ensisijaisesti toimintaohjeet päivittäin esiin tulevista asioista.

Koska ohjeistukset on tallennettu sähköisesti organisaation yhteiseen tietokantaan, voidaan ohjeistuksia myöhemmin päivittää ja täydentää. Tulevaisuutta ajatellen, mielestäni olisi hyvä valita toimeksiantajayrityksen maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikköön oma ohjeistusvastaava. Työtapoihin tulee jatkuvasti pieniä muutoksia, joten ohjeistusvastaava voisi pitää huolen siitä, että yhteisessä tietokannassa olevat ohjeet ovat ajan tasalla. Tämä on olennainen osa työprosessien kehittämistä ja työn laadun varmistamista, sillä päivittämättömät ohjeet ovat riski virheiden syntymiselle.

Tavoite tehdä toimintaohjeista mahdollisimman helposti monistettavat, täytyi mielestäni hyvin. Prosessin alussa pohdittiin, pitäisikö toimintaohjeet laatia suomeksi, jonka jälkeen ne vasta käännettäisiin englanniksi. Lopulta päädyttiin kuitenkin laatimaan ohjeet suoraan englanniksi, mikä pienensi työmäärän puolella. Ohjeet laadittiin kuitenkin niin, että heikompikielitaitoisetkin pystyvät niitä vaivattomasti hyödyntämään. Opinnäytetyöprosessin aikana maksuliikenne- ja myyntireskontran työtehtäviä alettiin myös siirtää Puolan yksikköön, joten ohjeistuksia päästiin heti hyödyntämään myös

siellä. Käytäntö osoitti, että ohjeet ovat selkeitä ja helposti luettavia niin Kuopion toimipisteessä kuin Puolan yksikössäkkin.

Työohjeiden laatiminen on antanut mahdollisuuden päästä tutustumaan SAP-järjestelmään entistä syvemmin. Olen päässyt kehittämään maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikön prosesseja oikaisemalla erilaisia työtapoja SAP-järjestelmässä löytäen järjestelmästä piilossa olleita toimintoja. Koen, että tällä opinnäytetyöllä on erittäin suuri merkitys myös organisaatiolle, koska ohjeistukset tulevat olemaan työntekijöiden päivittäisessä käytössä. Erityisesti uusille työntekijöille ja harjoittelijoille selkeät ohjeet ovat tarpeen.

Opinnäytetyöllä on ollut varsin merkittävä kansainvälinen merkitys erityisesti oheistusten laatimisen kautta. Englanninkielellä laatimani ohjeistukset päätyivät lopulta käyttöön Puolaan, jonne toimintaa opinnäytetyöprosessin aikana siirtyi. Ohjeistusten hyödyntäminen nopeutti järjestelmän käyttöönottoa ja toimintojen siirtoja, koska henkilökohtaiseen opettamiseen ei tarvinnut käyttää niin paljon aikaa. Tämä lienee myös merkittävä toimintaa tehostava ja myös kustannussäästöjä tuova asia toimeksiantajalle.

Selkeiden ja hyvin toimintaa ohjaavien ohjeistusten kautta myös perehdyttämisen tarve ja siihen käytetty aika vähenee. Henkilökohtaista perehdyttämistä tarvitaan kuitenkin edelleen, jotta opetuksen laatu kuitenkin säilyisi. Toimintaohjeistukset eivät siis kokonaan poista henkilökohtaisen opetuksen tarvetta. Tämä on kuitenkin kokonaisuudessaan merkittävä prosessia tehostava asia, sillä aikaa säästyy ja näin ollen myös kustannukset pienenevät.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden ja eettisyyden tarkasteleminen on mielenkiintoista, koska opinnäytetyössä ei ole tehty varsinaista tutkimusta. Luotettavuuden arviointi on kuitenkin keskeinen osa opinnäytetyötä, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toisaalta tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen (Eskola & Suoranta 2000). Seuraavassa pohdin tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjen valintojen ja ratkaisujen näkökulmasta.

Jouduin työssäni tekemään erilaisia kompromisseja. Jotta sain opinnäytetyön pidettyä laajuudeltaan sallituissa rajoissa, en lähtenyt tekemään analysointia varten enää suurempia haastatteluita tai kyselyitä. Sen sijaan poimin tietoa ja palautetta havainnoimalla, sähköpostin välityksellä ja keskustelemalla työkollegoiden kanssa. Tämä oli mielestäni mieluinen ja hyvä tapa hankkia tietoa. Havainnoinnin tueksi kirjasin omia muistiinpanoja tehdyistä huomioista ja käydyistä keskusteluista koko opinnäytetyöprosessin ajan. Käydyistä keskusteluista, joihin viittaa tässä opinnäytetyössä, pyysin kirjalliset luvat suullisen tiedonannon, luovutetun materiaalin käyttöön ja henkilön nimen julkaisuun.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta heikentää tulosten julkaisemattomuus kokonaisuudessaan, mutta toisaalta ratkaisu on eettisesti perusteltu. Laadittuja toimintaohjeita ei toimeksiantajan pyynnöstä julkaista, koska ne sisältävät muun muassa asiakkaiden tietoja. Toisaalta toimintaohjeita syntyi niin paljon, ettei niiden julkaiseminen kokonaisuudessaan olisi mielestäni ollut oleellista.

Ohjeistusten laatimista aloiteltaessa, olin toimeksiantajayrityksessä uusin työntekijä. Olen havainnut ihmetystä siitä, kuinka taloon uusimpana tullut henkilö voidaan laittaa tekemään toimintaohjeita. Vaikka olin kokematon työntekijä, koen kuitenkin prosessin haasteena oppia uutta. Ulkopuolisena minun on saattanut olla jopa helpompi huomata toiminnan kehityskohdat. Omalle tekemiselleen saattaa sokeutua, jolloin ei enää pysty tekemään enää samoja havaintoja niin helposti. Toisaalta toimintaohjeistusten osalta niiden luotettavuus ja pätevyys taattiin tarkastamalla ja testaamalla ohjeistukset aina ennen käyttöönottoa.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Toiminnallisissa opinnäytetöissä raportointi ja siitä esiin nouseva tutkimuksellisuus on vain osa työprosessin dokumentointia. Toiminnallisen opinnäytetyön olennaisin osa on nimenomaan varsinaisen tuotos. (Vilkkä & Airaksinen 2004.) Tässä työssä oli haasteellista saada tuotua esille tekemäni tuotoksen eli ohjeistusten sisältö, koska laadittuja ohjeistuksia ei toimeksiantajan pyynnöstä saanut sellaisenaan julkaista. Haasteellista oli myös täyttää kaikki tutkimuksellisen opinnäytetyön piirteet ja soveltaa vaatimuksia toiminnallisen opinnäytetyön raportointiin. Kompromisseja joutui tekemään muun muassa tutkimusmenetelmien ja raportin rakenteen kanssa.

Olen samaa mieltä Vilkan & Airaksisen (2004) kanssa siitä, että opinnäytetyö, joka lähtee toiminnallisesta tiedonkäsityksestä ja sanattoman tiedon ääneen lausumisen tarpeesta, vastaa myös oman alan tarpeita. Olen toteuttanut opinnäytetyön toiminnallisen osan tehden toimintaohjeita erilaisiin työtehtäviin toimeksiantajayrityksen maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikössä. Ohjeistusten laatimisen kautta olen päässyt kehittämään niin omaa osaamistani kuin toimeksiantajayrityksen toimintatapoja. Käytännönläheisyys on pitänyt mielenkiintoa yllä ja toisaalta näyttänyt oman ajattelun ja pohdinnan merkityksen koko prosessissa.

Opinnäytetyön viitekehyksenä oli organisaation prosessien kuvaaminen ja kehittäminen prosessikeskeisen johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Tähän teoreettiseen aineistoon tutustuminen sekä sen soveltaminen Itellaan oli mielenkiintoista ja avartavaa. Työntekijän näkökulmasta se auttoi hahmottamaan koko Itella-konsernia ja toisaalta ymmärtämään Itellan toimintaa sen strategiasta aina käytäntöön asti. Yrityksen taustoihin tutustuminen paljasti kuinka pitkä matka johdon asettamista strategisista tavoitteista käytäntöön kuitenkin on. Organisaation pilkkominen erilaisiin prosesseihin ja syventyminen niiden toimintakaavioihin auttoi kuitenkin löytämään strategian ja käytännön välisen yhteyden. Olen samaa mieltä Martolan & Santalan (1997) kanssa siitä, että johdon määrittelemät visiot, missiot ja strategiat jäävät henkilöstölle usein epäselviksi, jolloin henkilöstöllä ei ole selkeää käsitystä siitä, kuinka heidän tulisi käytännössä toimia strategian toteuttamiseksi. Sen lisäksi, että organisaation strategiset tavoitteet esitellään henkilöstölle, tulisi mielestäni niiden yhteyttä käytännön toimintaan painottaa enemmän, jotta jatkuva toiminnan parantaminen onnistuisi.

Jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin aina miettiä työtä tehdessään: miksi minä teen näin? Mihin tämä vaikuttaa? Voisiko tätä toimintatapaa tehostaa? Tarvitseeko tätä ylipäätään tehdä ollenkaan? Jotta turhista työtavoista ja työvaiheista päästäisiin eroon, tulisi näiden kysymysten olla tiukasti työntekijöiden takaraivoissa. Tämä on mielestäni välttämätöntä yhä kustannustehokkaampaan toimintatapaan siirtyessä.

Oppimisprosessi

Olen erittäin tyytyväinen siihen, kuinka paljon tämä opinnäytetyö on henkilökohtaisesti minulle opettanut. Olin itseasiassa jo opiskelujen alkuvaiheesta lähtien haaveillut mahdollisimman käytännönläheisestä ja työelämälähtöisestä opinnäytetyön aiheesta. En kuitenkaan missään vaiheessa ollut osannut kuvitella, mitä se käytännössä olisi voinut olla, koska en ollut saanut aiemmin tarkempaa tietoa toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Tämän idean synnyttyä olinkin todella tyytyväinen aiheeseen.

Ohjeistusten laatiminen englanniksi kehitti paljon kielitaitoani ja oli mukava tapa saada harjoitusta kielitaidon kehittämiseksi. Kielitaidon parantaminen oli myös yksi alun perin asettamista tavoitteista ja se täyttyi yli odotusten. Ohjeistusten laatiminen englanniksi kartutti erityisesti taloushallinnon ammattisanastoa, mitä ei muutoin pääse oppimaan, kuin käytännössä. Lisäksi oli mielenkiintoista huomata, kuinka pystyin omalla keskitasoisella kielitaidolla selviytymään tästä opinnäytetyöprosessista. Toisaalta olen kiitollinen siitä, että pääsin hyödyntämään ja kehittämään kielitaitoani.

Ohjeistusten laatimisen kautta pääsin myös syventymään SAP-järjestelmään ja kehittämään omaa osaamistani myös siinä. Lisäksi sain mahdollisuuden tutustua uusiin työtehtäviin laatiessani ohjeita työtehtävistä, kuten maksumuistutusajosta, joita en ollut aikaisemmin päässyt tekemään tai edes näkemään.

Organisaation oppiminen

Itella Information Oy:ssä, kuten ylipäättänsä tässä muuttuvassa maailmassa, ollaan kokoajan siirtymässä yhä sähköistyneempään toimintamalliin. Toimeksiantajaorganisaatioissa onkin käytössä äärimmäisen monimuotoinen SAP-käyttöjärjestelmä, joka takaa organisaatiolle loistavat mahdollisuudet tehokkaaseen toimintatapaan. Järjestelmä on niin monimuotoinen, että sen sataprosenttinen hyödyntäminen kuitenkin mahdotonta.

SAP-järjestelmään tallentuu kuitenkin kaikki kirjatut tositteet, joten niitä ei teoriassa tarvittaisi paperisina ollenkaan. Käytännössä tätä turhaa tulostustyötä tehdään edelleen aivan liikaa. Tämä on yksi asia, johon jokaisen työntekijän tulisi toiminnassaan kiinnittää huomiota. Mikäli työtä tehdessään tulee olo, että tulostanko tämän paperille nyt ihan turhaan, tulisi asiasta heti keskustella esimerkiksi esimiehen kanssa. Sillä voi hyvin olla, että asiaan ei ole aikaisemmin osattu kiinnittää huomioita, ja vanha opittu työtapa on juurtunut paikoilleen.

Kun uudet toimintaohjeet on tehty ja uusi toimintamalli suunniteltu, tullaan ongelmaan, kuinka tämä viedään käytäntöön. Ovatko työntekijät valmiita sisäistämään uudet toimintatavat? Kuinka työntekijöiden asenteet ja ajatustapa saadaan muutettua? Opinnäytetyöprosessin aikana tein erilaisia havaintoja siitä, kuinka uudet englanninkielellä laaditut toimintaohjeet otetaan vastaan. Englanninkielisen järjestelmän käyttöön ja uusiin toimintaohjeistuksiin suhtauduttiin aluksi melko kriittisesti. Tämä on ymmärrettävää, sillä vanhoista toimintatavoista on aina hankalaa luopua. Työntekijöi-

den keskuudessa saattoi myös havaita pientä pelkoa siitä, riittääkö oma kielitaito ohjeistusten lukemiseen. Pienen totuttelun jälkeen englanninkielisten toimintaohjeiden käyttöön alettiin kuitenkin suhtautua jo paremmin, kun huomattiin että myös vähemmällä kielitaidolla pystyy hyvin selviytymään.

Tavoitteena oli pitää maksuliikenne- ja myyntireskontrayksikölle tilaisuus, jossa olimme voineet yhdessä käydä läpi laadittuja ohjeistuksia. Valitettavasti aika ei tähän kuitenkaan riittänyt. Vaikka osa ohjeistuksista koskeekin jo Puolan yksikköön siirrettyjä työtehtäviä, tapahtuu ohjeistaminen kuitenkin vielä Kuopion yksiköstä. Näin ollen olisi hyvä, että kaikki olisivat tietoisia siitä, mitä ohjeistuksia ylipäätään on olemassa ja mistä kohdasta tietokantaa ne löytyvät. Ohjeistuksiin on myös lisätty joitakin SAP-järjestelmään liittyviä toimintaa nopeuttavia tippejä, joista olisi varmasti hyötyä myös Kuopion yksikön työntekijöille, mutta jotka eivät kuitenkaan aikaisemmin ole missään yhteydessä tulleet vastaan.

Opinnäytetyöprosessia olisi voinut viedä vieläkin pidemmälle tekemällä kyselyn toimintaohjeiden toimivuudesta sekä Kuopion että Puolan yksiköihin. Toisaalta mielestäni olisi myös mielenkiintoista tutkia henkilöstön suhtautumista organisaation muutosprosessiin Itella Information Oy:ssä, sillä taloushallinnon palveluiden siirtäminen ulkomaille on melko uusi ilmiö.

Kokonaisuudessaan olen erittäin tyytyväinen koko opinnäytetyöprosessiin erityisesti sen opettavaisuuden vuoksi. Motivaatiota, niin ohjeistusten kuin raportin tekemiseen, piti yllä projektin kokonaisvaltaisuus, haastavuus, selkeä yhteys työelämään ja mahdollisuus niin itsenäisiin päätöksiin kuin luovuuteen ongelmanratkaisutilanteissa. Prosessin loppuvaiheessa oli myös erittäin mielenkiintoista ja palkitsevaa päästä henkilökohtaisesti opettamaan työtehtäviä uuden Puolan myyntireskontrayksikön työntekijöille ja näkemään kuinka laatimiani ohjeistuksia hyödynnetään jo käytännössä.

LÄHTEET

- Alkio, J. 2011. *Ulkoistus-Itella kasvaa Saksassa ja Puolassa*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.4.2011.] Talouselämä > Yrityskaupat. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/yrityskaupat/article597898.ece>
- Becker, J., Kugeler, M., & Rosemann, M. 2003. *Process Management. A Guide for the Design of Business Processes*. Berlin: Springer.
- Davenport, T. 1998. *Putting the Enterprise into the Enterprise System*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.4.2011] Saatavissa www.jps-dir.com
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Itella. *Tietoa Itellasta*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2011] Saatavissa: <http://www.itella.fi/group/>
- Itella Point 2011; *Konsernin sisäinen verkkomateriaali*. [Viitattu 30.2.2011]
- Kiiskinen, S. Linkoaho, A.; & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K. 2002. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön*. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Lagus, A.; Lillrank, P.; & Helin, K. 2001. *Johdettu muutos – toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa*. Laatuokeskus.
- Laukkanen, V. 2010. *Erilaiset lähestymistavat tutkimus- ja kehittämistyössä*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2011] Saatavissa: http://moodle.savonia.fi/file.php/599/jakso1_2010/laehestymistavat.ppt
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Martola, U.; & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.

Pykäläinen, Pirkko 2011a. Esimies. Itella Information Oy. Alligator-palvelut. Maksuliikenne- ja myyntireskontrapalvelut. Kuopio. 11.4.2011. Puhelinkeskustelu.

Pykäläinen, P. 2011b. Palautetta ohjeistuksista opinnäytetyöhön. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Saija Laitinen. Lähetetty 8.4.2011 [viitattu 27.4.2011].

Räsänen, Tuija 2011. Kehityspäällikkö. Itella Oyj. Group Business Control and Finance. Kuopio 11.2.2011. Henkilökohtainen tiedonanto.

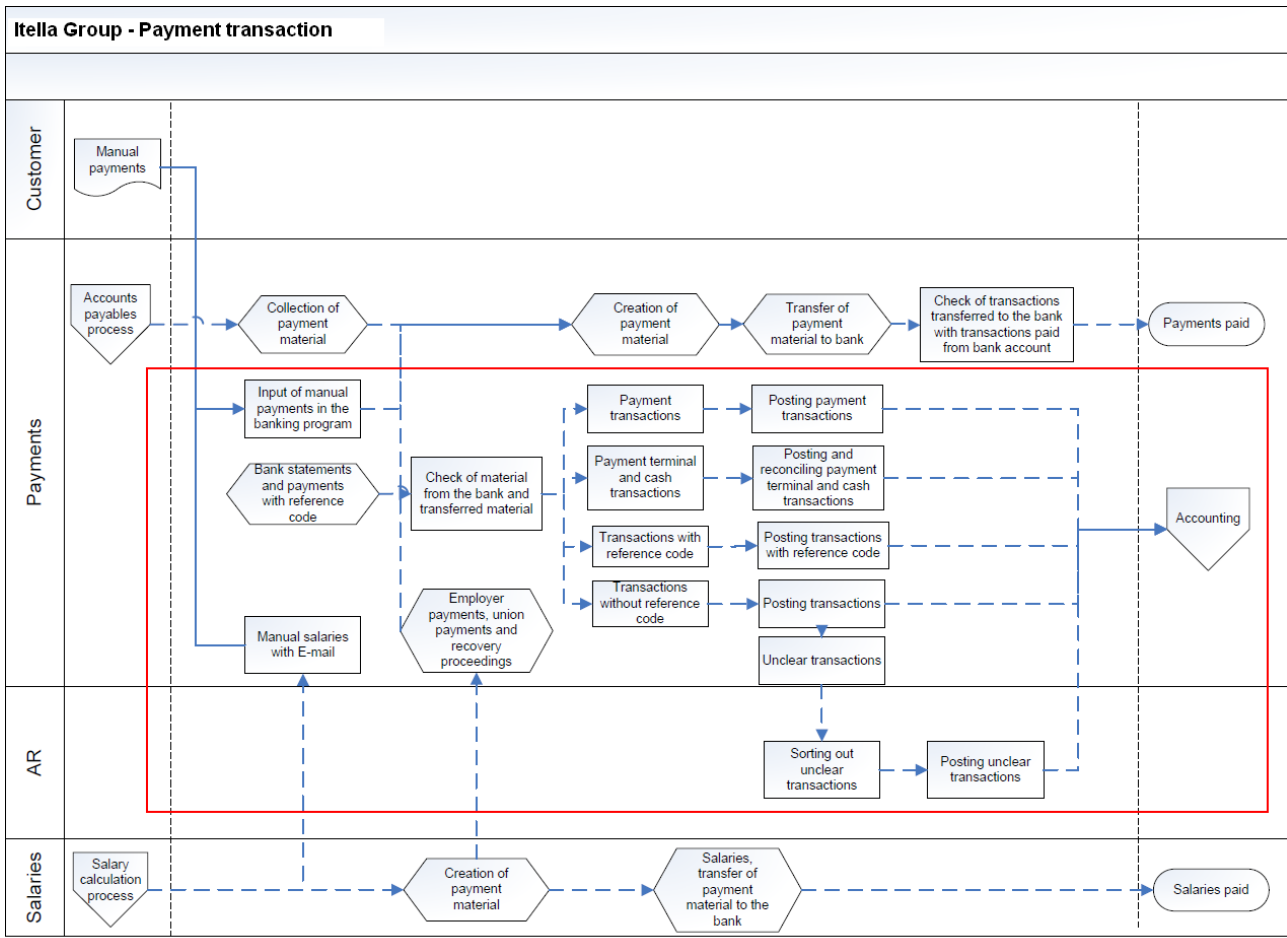
Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 1.4.2011.] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

SAP (2011a) - SAP: Tietotekniikkaan pohjautuvaa liiketoiminnan innovaatiota 2011 [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2011.] Saatavissa: <http://www.sap.com/finland/about/index.epx>

SAP (2011b) – The history of SAP 2011 [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2011.] Saatavissa: <http://www.sap.com/company/history.epx>

Vilka, H.; & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

MAKSULIIKENTEEN PROSESSIKAAVIO





Report

1 (62)

25.11.2010

For internal use only

INSTRUCTIONS FOR THE STATEMENT HANDLER

Daily routines

Table of contents

1	Introduction	3
2	Log in to Basware Banking HKI	4
2.1	Printing of account statements	5
2.2	Printing of reference transfers	10
2.3	Printing of attachments	12
3	Log in to SAP	17
3.1	Basic Functions in SAP	19
3.1.1	Own Data	19
3.1.2	Accounting Editing Options	21
3.1.3	Editing Options	24
3.2	How to add favorites	25
3.3	Going to transaction FEBA and to book	28
3.3.1	Going to G/L accounting	28
3.3.2	Going to Subledger accounting	30
4	Websites helping your work to book	33
4.1	Intrum Web	33
4.2	Itella Console	37
5	Customer's accounts receivable	38
5.1	Going to the customer's accounts receivable	38
5.2	Viewing in customer's personal ledger	40
5.2.1	Basic functions	40
5.2.2	Going behind the invoice	43
5.3	One Time Customers	47
5.3.1	Searching one time customers	49
5.3.2	Viewing in one time customer's accounts receivable	51
5.4	Printing open item list to the customer	57



Report

1 (66)

7.12.2010

For internal use only

INSTRUCTIONS FOR THE STATEMENT HANDLER

Booking

Table of contents

1	Introduction.....	4
2	How to book from account statements	4
2.1	Basic entries.....	4
2.1.1	Customer's payment.....	5
2.1.2	Credit note.....	9
2.1.3	Invoice and credit note – under different customer accounts	10
2.1.4	Incoming reference transfers.....	14
2.1.5	Outgoing payments.....	15
2.1.6	Net salaries	16
2.1.7	Bank Charges	17
2.1.8	Payments from KELA/TAPIOLA.....	18
2.1.9	Balance transfers	23
2.1.10	Customer's payment via other Itella Company	24
2.1.11	Remittance from Intrum	25
3	Booking reference transfers	27
3.1	Part payment	28
3.1.1	Example 1).....	28
3.1.2	Example 2).....	30
3.1.3	Example 3).....	30
3.2	Double or over payment	35
3.2.1	Already cleared invoice by credit note.....	37
3.3	Forwarding invoices.....	40
3.4	Reference transfers from Intrum.....	41
3.4.1	Part payment.....	42
3.4.2	Double payment.....	44
3.4.3	Adjustment of the credit loss	44
3.5	Payment to the wrong Itella Company.....	46
3.6	Joint invoice.....	50
4	Transactions helping your work to book.....	51
4.1	Transaction FB03	52
4.2	Transaction FBL5N.....	54
5	Invoice searching and clearing	55
5.1	Sum searching.....	56
5.2	Name searching	56
5.3	One time customer searching.....	60
6	"Operations after booking ".....	60
6.1	Clearing G/L Accounts.....	61
6.2	G/L Account Balance Display	65

OTOS TOIMINTAOHJEISTA



Report

52

4 Transactions helping your work to book

When you are booking customer's payments open transactions FBL5N – Customer Line Item Display and FB03 – Display Document to help your work.

Customer's payment looks like below on statement in SAP.

No.	Value date	Reference	Amount	Doc. no.	OnAcctDocNo.
00010	06.09.2010		1.365,95		

OCMT amount: Do(es) Not Exist
 Business partner: YRITYS X
 Bank details: J
 Ext. transaction: 710 To be posted ;;
 Payment Notes: LASKU 0605093431 TILISIIRTO
 PL 091 00011 P06TI

You can usually find the Invoice Number on statement. The form of invoice is normally 060XXXXXXX. Credit notes are usually like 0700XXXXXX.




If you want to check whether the invoice is still open or not copy the invoice number and go first to the transaction FB03.

Copying:

- Press Ctrl and Y -buttons
- Paint the invoice number
- Press Ctrl and C -buttons (copy)

4.1 Transaction FB03

Display Document: Initial Screen

 Document List
  First Item
  Editing Options




Keys for Entry View




Document Number	<input type="text"/>
Company Code	9000
Fiscal Year	<input type="text"/>

Click  Document List








Add company code and reference number (*Ctrl and V -buttons*) to the view:


Document List








Company code	9000	to	<input type="text"/>	
Document Number	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
Fiscal Year	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	

General selections

Document type	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
Posting date	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
Entry date	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
Reference number	0605893431	to	<input type="text"/>	
Reference Transaction	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
Reference key	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
Logical system	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	

Then click  or F8 from the keyboard.

Click  or double click here:

	CoCd	DocumentNo	Year	Type	Doc. Date	Posting Date	Crcy	Reference	User
	9000	21295524	2010	RY	31.07.2010	31.07.2010	EUR	0005893431	ZJOBS

Now you have the Document Overview of the invoice.

Doc. Type : RV (SD Billing document) Normal document					
Doc. Number	21295524	Company code	9000	Fiscal year	2010
Doc. date	31.07.2010	Posting date	31.07.2010	Period	07
Calculate Tax	<input type="checkbox"/>				
Ref. doc.	0605893431				
Doc. currency	EUR				

Ita	PK	Account	Account short text	Assignment	Tx	Amount	Cost Ctr	Profit Ctr
1	01	8073460	Yritys X	0605893431	VB	1.364,96		
2	50	310100	Sales, SD, goods	00212955242010	VB	45,08-		54300230
3	40	429200	Fees Agency Post Off	00212955242010	VB	10,04	14320000	14320000
4	50	290531	VAT liability of Sal		VB	255,24-		99990000
5	50	310100	Sales, SD, goods	00212955242010	VB	88,53-		54300230
6	40	429200	Fees Agency Post Off	00212955242010	VB	49,25	14320000	14320000
7	50	300100	Sales, SD, services	00212955242010	VB	106,55-		54300230
8	50	300100	Sales, SD, services	00212955242010	VB	1.076,64-		51000230
9	40	429200	Fees Agency Post Off	00212955242010	VB	139,99	14320000	14320000

You can find the account of the customer e.g. from here:

Then copy the account of the customer and go to the transaction FBL5N.

4.2 Transaction FBL5N

Paste the customer account and add the company code:

Customer selection	
Customer account	8073460
Company code	9000

If you want to see only open invoices, choose *Open items*:


Status
<input checked="" type="radio"/> Open items
<input type="radio"/> Open at key date

If you want to see all the invoices, choose *All items*.







<input checked="" type="radio"/> All items		
Posting date	<input type="text"/>	to <input type="text"/>



Remember to choose these three types:


Type
<input checked="" type="checkbox"/> Normal Items
<input checked="" type="checkbox"/> Special O/L transactions
<input checked="" type="checkbox"/> Noted Items

Then click  or F8 from the keyboard.

Now you have display of the customer line item

St	DocumentNo	Reference	LC amt	Assignment	Payment reference	S	Typ	DO	Doc. Date	Net. due dt	Clrng doc	Loc
	21205524	0605893431	1.364,96	0605893431	108006058934317		RU		31.07.2010	17.08.2010		1
	21400382	0605976336	179,44	0605976336	108006059763367		RU		31.08.2010	03.10.2010		
	23120957	0730852211	845,38	73400	508807340002007		RK		02.09.2010	06.09.2010		
			2.389,78									
Account: 8071460			2.389,78									

The overview shows that the invoice No 0605893431 is open () and also overdue (.

 -mark shows that the invoice has transferred to Intrum.

You can check the state of the invoice from *Intrum Web*.

www.savonia.fi

