
RFS:n prosessiosaamiskartoitus



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2013

Tanja Nissinen



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Ulkoinen laskentatoimi ja verotus

Tekijä	Tanja Nissinen	Vuosi 2013
Työn nimi	RFS:n prosessiosaamiskartoitus	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suorittaa prosessiosaamiskartoitus Rautaruukki Oyj:n palvelukeskuksessa, Ruukki Finance Services (RFS), Hämeenlinnan yksikössä. Työn tavoitteina oli selvittää henkilöstön nyky- ja tavoiteosaamisen tasot sekä mahdolliset kehityskohteet. Tutkimuksen kohteina olevia prosesseja olivat ostolaskujen käsittelyprosessi, luotonvalvonnan prosessi sekä myyntisaatavien käsittelyprosessi, joka sisältää perintäprosessin.

Työn teoriaosuudessa perehdyttiin tutkittaviin prosesseihin sekä yleisestä että RFS:n näkökulmasta ja esiteltiin henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita. Lähdeaineistona käytettiin alan kirjallisuutta sekä Rautaruukin sisäisiä verkkolähteitä. Tutkimusongelmina oli selvittää, kuinka hyvin työntekijät tuntevat RFS:n prosessit tällä hetkellä ja kuinka hyvin heidän tulisi omasta mielestään tuntea nämä prosessit. Lisäksi tutkittiin, mistä prosesseista työntekijät haluaisivat lisäkoulutusta ja millä tavoin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta. Tiedonkeruu suoritettiin strukturoidun kyselylomakkeen avulla ja tuloksia käsiteltiin tilastollisesti. Osaamiskartoituksen tuloksina saatiin selville nyky- ja tavoiteosaamistasot. Tasoja verrattiin toisiinsa, minkä seurauksena ilmenivät henkilöstön kehityskohteet.

Tutkimustulosten perusteella RFS:n henkilöstöllä voidaan todeta olevan kehitystarpeita luotonvalvonnan ja myyntisaatavien käsittelyprosessin osalta. Sen sijaan ostolaskujen käsittelyprosessin nykyosaamistaso vastaa tarvittavaa osaamistasoa. Toimeksiantaja pystyy saatujen kehitystarpeiden pohjalta laatimaan henkilöstölle kehityssuunnitelmat ja toteuttamaan ne.

Avainsanat Henkilöstön kehittäminen, osaamiskartoitus, prosessiosaaminen, taloushallinnon prosessit

Sivut 47 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI

Degree Programme of Business Economics

Author	Tanja Nissinen	Year 2013
Subject of Bachelor's thesis	Process Knowledge Survey of RFS	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to conduct a process knowledge survey at Ruukki Finance Services (RFS), Hämeenlinna. RFS is the service center of Rautaruukki Oyj. The aim was to examine the personnel's current and future know-how levels and possible targets for development. The subjects of the survey were the following processes: purchase invoices managing process, credit controlling process and sales receivables managing process including debt collection process.

The theoretical part of the thesis deals with the processes both from the general aspect and from the aspect of RFS. The theoretical basis also presents issues related to personnel development. The sources of information were found in trade literature and the internal network database of Rautaruukki Oyj. The research problems were to study how well the personnel know the processes at the moment and how well they should know the processes in their own opinion. Moreover, another research problem was to examine if the personnel would like to have further training in the processes and how it would be executed.

The research method of the study was quantitative. The information was gathered by a structured questionnaire and the data were analyzed statistically. The current and target levels of the personnel's know-how were found out as a result of the knowledge survey. After comparing the levels, the targets for development were revealed.

According to the results of the research, the personnel of RFS have some targets for development concerning the credit controlling process and sales receivables managing process. At the same time, the current level of know-how in the purchase invoices managing process meets the target level of know-how. With the help of the study, the client can create and execute development plans for the personnel.

Keywords Knowledge survey, personnel development, process know-how, processes of financial administration

Pages 47 p. + appendices 6 p.

TERMIT JA LYHENTEET

AP	Ostoreskontra (Accounts Payable)
AR	Myyntireskontra (Accounts Receivable)
EDI-lasku	Sähköinen lasku, joka välittyy organisaatioiden järjestelmien välisellä tiedonsiirrolla (Electronic Data Interchange)
ERP-järjestelmä	Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning)
RFS	Ruukin keskitetty taloushallinnon palvelukeskus (Ruukki Finance Services)
RFS CEE	RFS:n Puolan yksikkö (Central and Eastern Europe)
RFS EE	RFS:n Venäjän yksikkö (Eastern Europe)
RFS Nordic	RFS:n Suomen yksikkö
SAP	Eräs toiminnanohjausjärjestelmä (Systems, Applications, and Products in Data Processing – tietojenkäsittelyn järjestelmät, sovellukset ja tuotteet)
Sisäinen luottolimiitti	Yrityksen sisäisesti myöntämä luottoraja, jolloin yhtiö myy omalla riskillään asiakkaalle

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantaja Rautaruukki Oyj	1
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	2
1.3	Aiheen rajaus.....	3
1.4	Työn rakenne.....	4
2	TALOUSHALLINNON PROSESSIT	5
2.1	ERP-järjestelmä.....	6
2.2	Ostolaskujen käsittely	7
2.3	Myyntisaatavien käsittely.....	8
2.4	Luotonvalvonta.....	10
3	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA KEHITTÄMINEN	12
3.1	Henkilöstön kehittäminen	12
3.2	Osaamiskartoitus ja toimenpidesuunnitelmat.....	14
3.3	Kehittämishankkeen toteutus ja arviointi.....	15
4	RUUKKI FINANCE SERVICES	17
4.1	RFS:n tiimit.....	17
4.2	Ostolaskujen käsittely	19
4.3	Myyntisaatavien käsittely.....	23
4.4	Luotonvalvonta.....	27
5	PROSESSIOSAAMISKARTOITUS	30
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	30
5.2	Osaamisalueet.....	31
5.3	Osaamistasot.....	32
6	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI	33
6.1	Tulosten luotettavuus	33
6.2	Taustakysymykset	34
6.3	Prosessikoulutus.....	36
6.4	Prosessiosaaminen.....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	45
	LÄHTEET	47
Liite 1	Kyselylomakkeen saate	
Liite 2	Kyselylomake	

1 JOHDANTO

Henkilöstön osaaminen on nykyään yksi keskeisimpiä voimavaroja organisaation menestyksen kannalta. Tätä menestystekijää tulisi hyödyntää ja kehittää jatkuvasti, sillä osaaminen vanhenee nopeasti. Henkilöstön osaaminen on tärkeää myös organisaation kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. Osaavan henkilöstön avulla organisaatio takaa liiketoimintansa vaatiman tietotaidon tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2006, 139–141.)

Organisaatioiden tarvitsema osaaminen varmistetaan kehittämällä henkilöstöä jatkuvasti. Kehittyvä henkilöstö edellyttää organisaatiolta suunniteltua osaamisen seurantaa ja aktiivista toimenpiteisiin tarttumista. Muuttuvien osaamistarpeiden vuoksi osaamisen jatkuva kartoittaminen ja mittaaminen ovat tärkeitä asioita henkilöstön kehittämisessä. (Kauhanen 2006, 147, 150.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajan työyhteisön prosessiosaamisen kartoittaminen. Aihe on ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä prosessiosaaminen on osoittautunut työyhteisössä kiinnostavaksi puheenaiheeksi, eikä todellista prosessiosaamisen tasoa tiedetä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä taloushallinnon prosessit ovat henkilöstölle vieraita. Toimeksiantajalle ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta. Osaamiskartoituksia sen sijaan on tehty lukuisia määriä eri toimeksiantajille.

1.1 Toimeksiantaja Rautaruukki Oyj

Rautaruukki Oyj on suuri terästeollisuusalan yritys, joka toimittaa asiakkailleen energiatehokkaita teräsratkaisuja. Yhtiö käyttää markkinointinimeä Ruukki. Ruukki on vakiinnuttanut asemansa Pohjoismaissa ja sen markkina-alue on Eurooppa. Yhtiöllä on noin 9 000 työntekijää 30 eri Euroopan maassa. Rautaruukki Oyj on lisäksi noteerattu Nasdaq OMX Helsingissä. (RFS Collaboration Room 2013a)

Ruukin visio on olla energiatehokkaiden teräsratkaisujen innovatiivinen ja arvostettu toimittaja, joka on mukana rakentamassa tulevaisuuden kestävämpää yhteiskuntaa yhdessä asiakkaidensa kanssa. (RFS Collaboration Room 2013a)

Ruukin liiketoiminta on jaettu kahteen eri liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat rakentamisen liiketoiminta ja teräsliiketoiminta. Rakentamisen liiketoiminta toimittaa energiatehokkaita teräsrakennusratkaisuja liike-, toimitalo- ja teollisuusrakentamiseen, pientaloihin sekä satama- ja väylärakentamiseen. Teräsliiketoiminta puolestaan toimittaa kuuma- ja kylmävalssattuja terästuotteita, metalli- ja maalipinnoitettua terästä, putkia, palkkeja ja profiileja. Lisäksi teräsliiketoiminta toimittaa erikoisterästuotteita: erikoislujuja, kulutusta kestäviä sekä erikoispinnoitettuja tuotteita. (RFS Collaboration Room 2013a)

Vuonna 2012 Ruukin liikevaihto oli 2,8 miljardia euroa. Liiketoiminta-alueittain jaettuna rakentamisen liikevaihto oli 740 miljoonaa euroa ja teräsliiketoiminnan 1 787 miljoonaa euroa. (RFS Collaboration Room 2013a)

Rautaruukki Oyj yhtiöitettiin vuonna 2011. Yhtiöittämisen seurauksena Ruukin eri liiketoiminta-alueet jaettiin omiksi yhtiöikseen, mutta Rautaruukki Oyj säilyi näiden yhtiöiden emoyhtiönä sisältäen konsernin tukitoiminnot. Rakentamisen liiketoiminnasta muodostui Ruukki Construction Oy, konepajaliiketoiminnasta Ruukki Engineering Oy, teräsliiketoiminnasta Ruukki Metals Oy ja ruostumattoman teräksen ja alumiinin liiketoiminnasta Ruukki Stainless Steel & Aluminium Oy. Ruukin talouden raportoinnissa merkittävimmät ovat rakentamisen liiketoiminta sekä teräsliiketoiminta. (RFS Collaboration Room 2013a)

Ruukki Finance Services (RFS) on palvelukeskus, joka tuottaa keskitetysti Ruukin yhtiöille taloushallinnon asiantuntijapalveluita. Opinnäytetyö keskittyy RFS Nordicin eli Suomessa sijaitsevan palvelukeskuksen Hämeenlinnan yksikköön. (RFS Collaboration Room 2013a)

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

RFS:n henkilöstön mukaan monille työntekijöille on epäselvää, kuinka taloushallinnon eri prosessit RFS:ssä etenevät. Työntekijät tuntevat omaan työhönsä oleellisesti liittyvät prosessit, mutta tietämys muista prosesseista vaikuttaa olevan heikko. Yleinen prosessitietämys olisi kokonaisuuden ymmärtämisen ja oman työtehtävän merkityksen hahmottamisen kannalta erittäin tärkeää. Henkilöstöllä vaikuttaa myös olevan kiinnostusta oppia lisää muista taloushallinnon prosesseista. Tutkimus on näin ollen toimeksiantajalle tarpeellinen ja ajankohtainen.

Työn tarkoituksena on suorittaa osaamiskartoitus RFS:n prosessiosaamisen nyky- ja tavoiteosaamistasoista. Kartoituksen tavoitteena on saada tietoa henkilöstön osaamisesta, jotta voidaan hyödyntää olemassa oleva osaaminen ja laatia tarvittavat kehityssuunnitelmat.

Työssä selvitetään, kuinka hyvin työntekijät tuntevat tällä hetkellä ne RFS:n prosessit, jotka eivät suoraan liity heidän omaan työtehtäväänsä. Kyse on siis prosessien tuntemisesta kokonaisuuden kannalta, huomioimatta työntekijän omaa työtehtävää. Lisäksi työssä tutkitaan, kuinka paljon ja millä tavoin työntekijät haluaisivat lisäkoulutusta prosesseista. Kartoituksen tuloksista saadaan selville, kuinka hyvin henkilöstön osaaminen vastaa tarvittavaa osaamistasoa ja tulisiko prosessiosaamista kehittää. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia suunnitellessaan henkilöstön kehittämistä tulevaisuudessa.

Työn päätutkimusongelma on *prosessiosaamiskartoituksen suorittaminen*. Alaongelmia ovat:

- Mitkä prosessit ovat työntekijöille vieraita?
- Kuinka hyvin työntekijät kokevat tuntevansa prosessit?

- Kuinka hyvin työntekijöiden tulisi omasta mielestään tuntea prosessit?
- Kuinka työntekijät haluaisivat saavuttaa toivottavan osaamistason?

Tämä opinnäytetyö on osaamiskartoitus, jonka kautta selvitetään, onko RFS:ssä tarvetta prosessiosaamisen kehittämiseksi. Ruukin oma toive on saada selville, millaisina henkilöstö itse kokee toivottavat osaamistasot. Tästä syystä osaamisen tavoitetasoa määrittelyä ei suoriteta tavalla, jossa yrityksen johto määrittäisi toivottavat osaamistasot, vaan työntekijät saavat määrittellä ne itse.

Tutkittavat osaamisalueet ovat RFS:n suurimpien tiimien pääprosessit: luotonvalvonnan prosessi, ostolaskujen käsittelyprosessi sekä myyntisaatavien käsittelyprosessi, joka sisältää perintäprosessin. Alueet täsmennetään niin, että henkilöstölle on selvää, mitä prosessien osia tutkimus koskee.

Opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusotetta, sillä tutkittavat asiat ovat selvillä, mutta ne pyritään tarkentamaan ja yleistämään. Tutkimusmenetelmänä on strukturoitu lomakekysely, jonka avulla saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. Kyselyn otokseksi saadaan koko perusjoukko, sillä tutkimuksen kohteena oleva ihmisjoukko on tarpeeksi pieni.

Kysely laaditaan Webropol-kysely- ja analysointisovelluksen avulla Internet-kyselylomakkeeksi. Aineistoa käsitellään tilastollisesti Webropol-sovelluksen avulla. Työntekijöiden nykyosaamisen tasoa tarkastellaan suhteessa tavoitteena olevaan osaamistasoon. Näin saadaan konkreettisesti selville, kuinka paljon työntekijöiden nykyosaaminen poikkeaa tavoiteosaamisesta.

1.3 Aiheen rajaus

Kyseessä on Hämeenlinnan RFS:ssä hoidettavien prosessien tutkiminen, joten työ ei käsittele lainkaan muissa RFS:n yksiköissä hoidettavia prosesseja. Tällä tavoin voidaan keskittyä yksikön kokonaisuuden toimivuuteen perusteellisesti, käsitellen vain heitä läheisesti koskevia prosesseja. Suoraan työntekijöiden omiin työtehtäviin liittyvät prosessit rajataan myös työn ulkopuolelle, sillä tarkoituksena on tutkia muiden prosessien tunteista.

Osa RFS:ssä hoidettavista prosesseista oli rajattava työn ulkopuolelle, jotta työstä saatiin tarpeeksi syvälinen ja tiivis kokonaisuus. Työssä käsitellään niitä prosesseja, jotka koskettavat suurinta osaa RFS:n henkilöstöstä. Tutkittavat prosessit ovat ostolaskujen käsittelyprosessi, luotonvalvonnan prosessi sekä myyntisaatavien käsittelyprosessi, joka sisältää perintäprosessin. Prosesseja käsitellään RFS:n työntekijöiden kannalta oleellisin osin taloushallinnon näkökulmasta. Tutkittavia prosesseja edeltävät tilausprosessit sekä prosessien jälkeen tapahtuvat pääkirjanpidon toiminnot on rajattu työn ulkopuolelle, jotta kokonaisuus säilyisi eheänä ja helposti ymmärrettävänä.

1.4 Työn rakenne

Tässä alaluvussa esitellään opinnäytetyön rakenne. Työ koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan opinnäytetyön aiheeseen ja esitellään toimeksiantaja. Työn teoriaosuus muodostuu luvuista 2-4 ja toiminnallinen osio luvuista 5-6. Viimeisessä luvussa 7 esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto.

Toinen luku käsittelee taloushallinnon prosesseja. Luvussa esitellään tutkimuksessa mukana olevien prosessien kulku yleisesti. Käsiteltäviä prosesseja ovat ostolaskujen käsittelyprosessi, myyntisaatavien käsittelyprosessi, perintäprosessi ja luotonvalvonnan prosessi. Ostolaskujen ja myyntisaatavien käsittelyprosessien etenemistä havainnollistetaan prosessikuvi-
en avulla.

Kolmannessa luvussa käsitellään henkilöstön osaamisen ja kehittämisen merkitystä. Luku kertoo myös kehittämishankkeen etenemisestä suorittamalla osaamiskartoitus. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään kehittämishankkeen etenemisestä prosessikuva: Osaamiskartoituksen suorittamisen jälkeen laaditaan kehittämissuunnitelmat, jonka jälkeen hanke toteutetaan ja lopuksi arvioidaan.

Neljäs luku sisältää RFS:n esittelyn sekä RFS Nordicin tiimikuvaukset. Lisäksi luvussa esitellään käsiteltävien prosessien eteneminen Ruukin toimintatapojen kannalta. Prosessit ovat samat kuin luvussa 2, eli ostolaskujen käsittelyprosessi, myyntisaatavien käsittelyprosessi, perintäprosessi ja luotonvalvonnan prosessi. Kaikki prosessit kuvaillaan vaihe vaiheelta, minkä jälkeen jokaisesta prosessista on nähtävillä selventävät prosessikuvat.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista eli osaamiskartoituksen laatimista. Luvussa perehdytään käytettyyn tutkimusmenetelmään ja määritellään kartoituksessa käytetyt osaamistasot ja -alueet. Osaamisalueet ovat ostolaskujen käsittelyprosessi, luotonvalvonnan prosessi sekä myyntisaatavien käsittelyprosessi. Osaamistasot puolestaan ovat erinomainen, hyvä, kohtalainen ja välttävä.

Kuudennessä luvussa tutkitaan tutkimustuloksia. Luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, käydään kyselyn tulokset läpi ja analysoidaan saatuja tuloksia. Viimeisessä luvussa 7 tehdään johtopäätökset tutkimuksesta ja esitetään työn yhteenveto. Seuraavaksi siirrytään työn teoriaosuiden ensimmäiseen lukuun.

2 TALOUSHALLINNON PROSESSIT

Tässä kappaleessa esitellään taloushallinnon prosessit yleisesti. Taloushallintoa ja sen prosesseja käsitellään ainoastaan sähköisen taloushallinnon näkökulmasta.

Lahti ja Salminen (2008, 14) määrittelevät taloushallinto-termin seuraavasti: ”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen.” Taloushallinto koostuu useista eri prosesseista, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Tätä suurta kokonaisuutta on helpompi konkretisoida ja käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina ja prosesseina, kuin yhtenä laajana prosessina. (Lahti & Salminen 2008, 14–15.)

Kuva 1 havainnollistaa taloushallinnon eri osakokonaisuuksia, jotka kaikki ovat yhteydessä pääkirjanpitoon. Tässä opinnäytetyössä käsitellään osakokonaisuuksista osto- sekä myyntireskontraa, jotka on merkitty kuvaan vihreällä värillä. Työ tutkii ostolaskujen, myyntisaatavien sekä luotonvalvonnan prosesseja. Prosesseja käsitellään ainoastaan taloushallinnon näkökulmasta, jättäen pois pääkirjanpidon toiminnot. Lisäksi tilausprosessit ennen ostolasku- tai myyntisaatavaprosessia on rajattu työn ulkopuolelle.



Kuva 1. Taloushallinnon osakokonaisuudet. (Lahti & Salminen 2008, 17.)

2.1 ERP-järjestelmä

Etenkin suurilla yrityksillä on useimmiten käytössään ERP-järjestelmä. Termi tulee englanninkielen sanoista *enterprise resource planning*, mikä tarkoittaa suomeksi toiminnanohjausta. ERP-järjestelmällä eli toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen ohjelmistoa, jonka avulla hoidetaan yrityksen talouteen, henkilöstöhallintoon, asiakkaisiin ja tuotantoketjuun liittyvää tietovirtaa. Järjestelmän ansiosta yrityksen kaikki taloushallinnolliset tiedot ovat samassa paikassa ja helposti saatavilla. Tiedot syötetään järjestelmään vain kerran, jonka jälkeen ne tallentuvat ja ovat yrityksen tietojärjestelmäkokonaisuudessa käytettävissä koko järjestelmän laajuudessa. (Granlund & Malmi 2004, 32.)

Teknisesti toiminnanohjausjärjestelmät koostuvat useista toisiinsa kytköksissä olevista moduuleista, joiden keskipisteenä on keskitetty päätietokanta. Perinteisesti toiminnanohjausjärjestelmät koostuvat vähintään henkilöstöhallinnon, logistiikan, materiaalihallinnon, projektinhallinnan, taloushallinnon ja tuotannon moduuleista (kuva 2). (Lahti & Salminen 2008, 36.)



Kuva 2. Toiminnanohjausjärjestelmän perusrakenne. (Granlund & Malmi 2004, 33.)

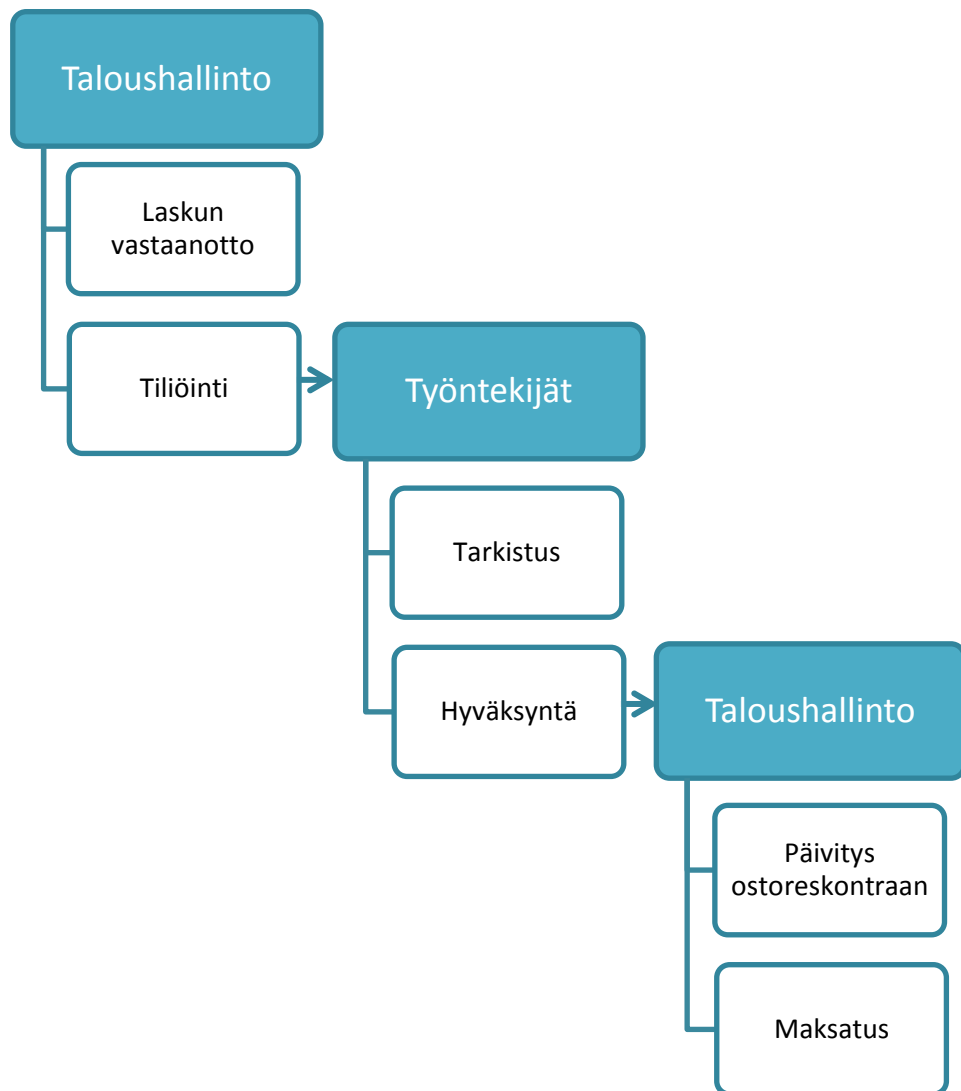
Taloushallinnon moduuliin sisältyy yleensä pääoman hallinnan, sisäisen laskennan ja ulkoisen laskennan moduulit. Ulkoisen laskennan moduuli puolestaan sisältää muun muassa kirjanpidon ja reskontrat. (Granlund & Malmi 2004, 33.)

Tässä opinnäytetyössä esitettävät prosessit sisältyvät ulkoisen laskennan moduuliin. RFS:n ulkoisen laskennan prosesseja käsitellään pääosin Ruukilla käytössä olevan SAP R/3 -toiminnanohjausjärjestelmän näkökulmasta. Työssä esitettyihin prosessikuvauksiin ei sisälly tarkkoja vaiheita järjestelmän käytöstä, joten järjestelmään ei ole oleellista perehtyä tarkemmin. Seuraavaksi esitellään työhön sisältyvät prosessit yleisluonteisesti.

2.2 Ostolaskujen käsittely

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskujen käsittelyprosessi alkaa ostolaskun vastaanottamisesta ja päättyy laskun maksamiseen. Yritykset voivat järjestää ostolaskujensa tarkastus- ja hyväksymisprosessit omaan käyttöönsä sopiviksi, sillä kirjanpitolaki ei säätele laskujen hyväksymismenettelyjä. Toistuvat ostolaskut tai tilauksiin perustuvat laskut on mahdollista automatisoida osittain tai kokonaan. Usein yrityksillä on käytössään kaksiportainen hyväksymismenettely, jolloin laskun tarkastaa ja hyväksyy kaksi eri henkilöä. (Lahti & Salminen 2008, 48, 64.)

Seuraavaksi esitetty kuva 3 ostolaskujen käsittelyprosessista havainnollistaa prosessin eri vaiheita, joita ovat laskun vastaanotto, tiliöinti, tarkistus ja hyväksyntä, päivitys ostoreskontraan sekä maksatus. Vaiheista kerrotaan prosessikuvan jälkeen tarkemmin.



Kuva 3. Ostolaskujen käsittelyprosessi. (Lahti & Salminen 2008, 51.)

Laskun vastaanotto

Ostolasku vastaanotetaan joko paperilla tai verkkolaskuna. Paperinen ostolasku skannataan manuaalisesti käsittelyjärjestelmään, kun taas verkkolasku vastaanotetaan sähköisesti suoraan järjestelmään. Ostolaskulle on pääsääntöisesti tallentunut valmiiksi laskun perustiedot joko verkkolaskulta tai skannauksen yhteydessä. (Lahti & Salminen 2008, 50, 62.)

Tiliöinti

Ostolasku tiliöidään käsittelyjärjestelmässä joko manuaalisesti tai automaattisesti. Ostoreskontranhoitaja tarkistaa laskun tiedot, jonka jälkeen hän suorittaa tiliöinnin ja käsittelee laskulla olevan arvonlisäveron. Työvaiheita on mahdollista myös automatisoida, esimerkiksi oletustiliöinnin avulla. (Lahti & Salminen 2008, 62–63.)

Tiliöinnin jälkeen lasku lähetetään sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon manuaalisesti tai automaattisesti erikseen määriteltyjen kierrätys-sääntöjen mukaan. Joissakin yrityksissä ostolaskun tarkastaja tiliöi laskun. (Lahti & Salminen 2008, 62–63.)

Tarkistus ja hyväksyntä

Ostolaskun tietojen ollessa oikein asiataarkastaja hyväksyy omasta puolestaan laskun ja lähettää sen hyväksyjälle. Hyväksyjä hyväksyy edelleen laskun. Näiden toimintojen jälkeen ostolasku palautuu ostoreskontranhoitajan käsiteltäväksi hyväksyttynä. (Lahti & Salminen 2008, 50.)

Päivitys ostoreskontraan ja maksatus

Ostoreskontranhoitaja päivittää hyväksytyyn laskun ostoreskontraan. Usein tämä vaihe on automatisoitu toiminto. (Lahti & Salminen 2008, 50.)

Uloslähteviä maksuja suoritetaan useissa yrityksissä päivittäin. Maksuerä muodostetaan maksupäivänä erääntyvistä laskuista. Jos maksuja ei suoriteta päivittäin, mukaan otetaan myös ne laskut, jotka erääntyvät ennen seuraavaa maksupäivää. (Lahti & Salminen 2008, 70.)

2.3 Myyntisaatavien käsittely

Myyntisaatavien käsittelyprosessi alkaa laskun lähettämisestä maksajalle ja päättyy suorituksen kirjaamiseen. Kehittyneen pankkijärjestelmän ja viitenumerokäsittelyn ansiosta myyntireskontra on myös mahdollista automatisoida lähes täysin ainakin kotimaisten laskujen osalta. (Lahti & Salminen 2008, 74, 76.)

Seuraavalla sivulla esitetystä prosessikuvasta (kuva 4) ilmenee myyntisaatavien käsittelyprosessin eteneminen vaiheittain. Prosessin vaiheita ovat laskun lähetys, arkistointi, tarvittaessa perintä sekä suorituksen kuittaus. Vaiheet esitellään kuvan jälkeen tarkemmin.



Kuva 4. Myyntisaatavien käsittelyprosessin kulku. (Lahti & Salminen 2008, 74.)

Laskun lähetys ja arkistointi

Myyntilasku lähetetään asiakkaalle joko sähköisesti tai postitse. Samalla myyntilasku kirjautuu laskutusjärjestelmän kautta myyntireskontraan ja arkistoituu sähköisesti. Laskun lähetys voi olla myös täysin automatisoitua, etenkin myyntitilauksiin liittyvien laskujen kohdalla. (Lahti & Salminen 2008, 73, 81, 89.)

Suorituksen kuittaus

Suoritus kohdistuu automaattisesti tai se kohdistetaan manuaalisesti sitä vastaavalle myyntilaskulle. Laskun viitenumeron avulla suoritus kohdistuu yleensä automaattisesti oikein myyntilaskulle myyntireskontrassa. Esimerkiksi viitenumerossa tai maksun summassa tapahtuneiden poikkeamien seurauksena suoritus on käsiteltävä manuaalisesti. Suorituksen ja sitä vastaavan laskun kohdistamisen jälkeen myyntisaatavien käsittelyprosessi on päättynyt tämän laskun osalta. (Lahti & Salminen 2008, 89–90.)

Perintä

Saatava on erääntynyt, jos asiakas ei ole maksanut laskuaan eräpäivään mennessä. Erääntyneet saatavat aiheuttavat yritykselle kasvavan luottotappioriskin sekä saatavien kierron hidastumisen. Perinnän tarkoituksena on saada suoritus avoimesta saatavasta mahdollisimman nopeasti, taloudellisesti ja asiallisesti. Mikäli maksusuoritusta ei saada asiakkaalta ajallaan, tulee yrityksen ryhtyä heti toimenpiteisiin maksun saamiseksi. (Lindström 2011, 209.)

Lahden ja Salmisen (2008, 90) mukaan maksumuistutuksen lähettäminen asiakkaalle on useimmiten yritysten ensimmäinen perintätoimenpide. Mikäli suoritusta ei saada muistutuksesta huolimatta muutamien päivien kuluessa, voidaan asiakkaalle lähettää lisää maksumuistutuksia. Lindström (2011, 169) suosittelee ainoastaan yhden maksumuistutuksen lähettämistä, minkä jälkeen saatava tulisi pian siirtää ulkoiseen perintään.

Maksumuistutuksessa tulee selkeästi viitata perittävään saatavaan ja kertoa velkojan seuraavista toimenpiteistä, mikäli saatavaa ei makseta. Muistutuksessa esitetyt seuraamukset ja uhat on oltava kuitenkin lainsäädännön mukaisia. (Lindström 2011, 245.)

Maksumuistutukseen lisätään joissakin tapauksissa erillinen muistutusmaksu tai viivästyskorkoja. Monissa järjestelmissä maksumuistutusten lähettäminen ja viivästyskorkojen laskutus ovat myös automatisoitavissa. Automatisoidussa maksumuistutusajossa on mahdollista valita ne asiakkaat, kenelle muistutus lähetetään. Usein tiettyjen tärkeiden asiakkaiden kohdalla perintätoimet voidaan hoitaa myös puhelimitse, jolloin heille ei tarvitse lähettää maksumuistutusta. (Lahti & Salminen 2008, 90–91.)

Mikäli maksusuoritusta ei saada asiakkaalta muistutustoimenpiteistä huolimatta, yritys voi siirtää saatavansa ulkoisen perintäpalveluntarjoajan hoidettavaksi. Tässä tapauksessa laskuaineisto siirretään myyntireskontrasta palveluntarjoajan järjestelmään, jonka jälkeen perintäyhtiö hoitaa saatavan perinnän yrityksen puolesta. (Lahti & Salminen 2008, 91.)

2.4 Luotonvalvonta

Luotolla tapahtuvaan kauppaan sisältyy aina luottotappioriski. Yrityksen on arvioitava riskiä aina asiakaskohtaisesti ennen luottopäätöksen tekemistä. Luottopäätöksen edellytyksenä ovat siis riittävät päätöksentekoperusteet. (Lindström 2011, 8.)

Luotonvalvonta on yrityksen asiakkaiden reskontratietojen ja maksukäyttäytymisen seuraamista onnistuneen luottokaupan varmistamiseksi. Luotonvalvonnassa hoidetaan luottolimiiteistä päättäminen asiakkaan tietojen perusteella. (Lindström 2011, 1.)

Luotonvalvojan työtehtäviä ovat päätöshetkellä luoton määrästä, luottorajasta sekä vakuuksien arvioinnista huolehtiminen. Monissa yrityksissä luotonvalvojalle on myönnetty tietynsuuruinen raja, johon asti hän voi myöntää luottoa. Vastaavasti rajan ylittävät luottopäätökset vaativat luottopäällikön hyväksymisen. Kun luottoa myönnetään, luotetaan perustellusti asiakkaan haluun sekä kykyyn maksaa velkansa. (Lindström 2011, 8, 41.)

Luotonvalvonnan ylläpitotehtäviä on seurata velalliskohtaisesti luottotietoja, saatavien määrän kertymistä, maksujen viivästyksiä sekä luottorajojen ylityksiä. Luotonvalvonta sisältää siis asiakasreskontran hallintaa, tietojen hankintaa ja jatkotoimenpiteiden suorittamista. (Lindström 2011, 164.)

Luottotietojen seuranta sisältää asiakkaan yksilötietojen ylläpitoa. Y-tunnus sekä yrityksen rekisteritiedot ovat tärkeimpiä yksilötietoja, joiden on oltava ajan tasalla. Näiden tietojen avulla muodostetaan asiakkaan luotonvalvonta, joten tietojen laiminlyönti voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi perinnässä. (Lindström 2011, 8.)

Lindströmin mukaan (2011, 164–165) luottorajan ylittämisen tai maksujen viivästymisen on aiheutettava välittömästi luottomyynnin estäminen. Kaikki ostajat eivät piittaa luottorajoista, jolloin riskinä on luottotappioiden syntyminen. Tästä johtuen ehdoton luottokielto on yrityksen kannalta tehokas keino välttää luottotappioilta. Luottokiellon asettamisen jälkeen on seurattava luottorajan ylittäneen ostajan maksukäyttäytymistä ja huolehdittava perintätoimenpiteistä.

Luvussa esiteltiin tutkimuksen kohteena olevat prosessit yleisestä taloushallinnon näkökulmasta. Seuraavassa luvussa perustellaan henkilöstön kehittämisen tärkeyttä ja esitellään kehittämishankkeen toteuttamisprosessi.

3 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tämän luvun alussa käsitellään henkilöstön osaamista ja sen merkitystä organisaatiossa. Alaluvuissa keskitytään henkilöstön kehittämiseen sekä kehittämishankkeen toteuttamisen kulkuun ja esitetään hankkeesta prosessikuva.

Henkilöstö on jokaisen yrityksen taustalla oleva välttämätön voimavara. Koko yrityksen toiminta riippuu sen henkilöstön toiminnasta, osaamisesta ja kehitymisestä. Puutteet henkilöstön osaamisessa heijastuvat viipymättä ulospäin yrityksen toiminnan puutteellisuutena. Yrityksen on siis sijoitettava henkilöstönsä osaamiseen säilyttääkseen liiketoimintansa. (Viitala 2009, 8.)

Henkilöstön osaaminen ja uuden oppiminen on yksi yritysmaailman nykyisistä kilpailukeinoista. Organisaatioiden on pystyttävä uusiutumaan jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykynsä. Aktiivinen uusiutuminen edellyttää organisaatiolta innovatiivisuutta ja jatkuvaa kehitystä. Organisaatiot hankkivat tarvittavaa osaamista rekrytoimalla tai kehittämällä oman henkilöstön osaamista. (Kauhanen 2006, 141, 147.)

Henkilöstön tulisi ymmärtää organisaationsa toimintaa kokonaisuutena voidakseen oppia parhaiten. Asiat ja toiminnot sekä niiden väliset yhteydet pitäisi hahmottaa kokonaisuutena yksityiskohtaisen ajattelumallin sijasta. Kokonaisvaltainen ymmärtäminen auttaa yksilöä tiedostamaan paremmin oman paikkansa organisaatiossa ja työprosessissa. Lisäksi työn mielekkäisyys lisääntyy, kun oman työtehtävän tarkoitus selkenee. (Viitala 2009, 191.)

Työn kokonais kuvan hahmottaminen ja monitaitoisuus ovat oleellisia asioita myös yrityksen toiminnan kannalta. Esimerkiksi sijaisuuksiin varautuminen etukäteen on tärkeää muun muassa henkilöstön yllättävien poissaolojen vuoksi. Työssä tarvittavaa osaamista tulisi laajentaa useamman yksilön osaamiseksi ainakin joiltakin osa-alueilta, jotta osaavia henkilöitä on tarvittaessa saatavilla. (Hätönen 1998, 66.)

3.1 Henkilöstön kehittäminen

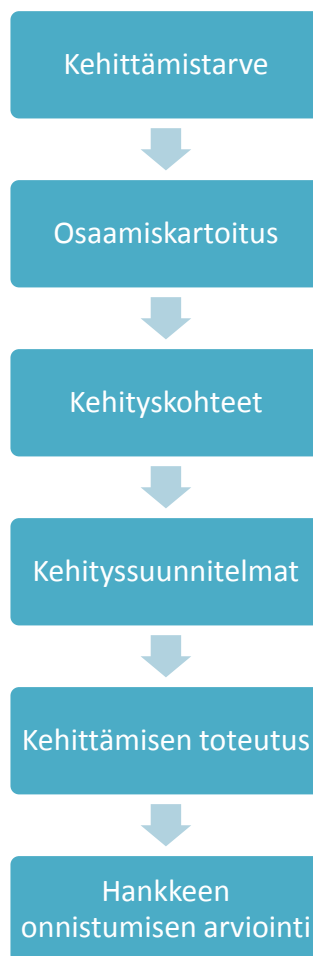
Kehittyvän organisaation taustalla on kehittyvä henkilöstö. Kehittämällä henkilöstön osaamista organisaatio varmistaa liiketoimintansa vaatiman osaamisen myös tulevaisuudessa. Henkilöstön näkökulmasta kehittyminen on tärkeää kokonaisuuden ymmärtämisen, uuden oppimisen ja työn monipuolisuuden kannalta. Henkilöstön kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti yksilöiden omalla vastuulla. Organisaatio voi kuitenkin tukea ja kannustaa henkilöstöään kehittymään tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittämiseen. (Kauhanen 2006, 141, 147.)

Henkilöstön jatkuva kehittäminen on edellytyksenä yrityksen toiminnan tehostamiselle, prosessien kehittämiseksi, toimivan organisaatorakenteen luomiselle sekä henkilöstön motivoimiselle. Kehittämistyössä henkilöstö oppii luomaan uusia ratkaisuja, jakamaan tietoa ja ymmärtämään asioiden

ja toimintojen välisiä suhteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12, 15.)

Henkilöstön kehittämisen avulla työtyytyväisyys ja organisaation tuottavuus lisääntyvät. Henkilöstöä voidaan kehittää monin eri tavoin, mutta kehittämisen lähtökohtana on oltava koko työyhteisön tarpeista lähtevä tarkastelutapa. Organisaatio voi valita tietyn kehittämiskohteen, jota varten toteutetaan kehittämishanke. Organisaation kehittäminen voi myös olla jatkuvaa kehityssuuntautunutta toimintaa. Yleensä kehityssuuntautunut toiminta yhdessä erillisten kehittämishankkeiden kanssa tuottaa parhaimmat tulokset organisaatiolle. (Strömmer 1999, 206–207.)

Seuraavaksi esitettävä kuva 5 kehittämishankkeen etenemisestä havainnollistaa kehittämishankeprosessin kulkua vaiheittain. Prosessi alkaa kehittämistarpeen muodostumisesta, jonka pohjalta suoritetaan osaamiskartoitus. Kartoituksesta ilmenee kehityskohteet, joiden avulla laaditaan kehityssuunnitelmat. Tämän jälkeen suunnitelmat toteutetaan ja myöhemmin arvioidaan kehittämishankkeen onnistumista. Vaiheet kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

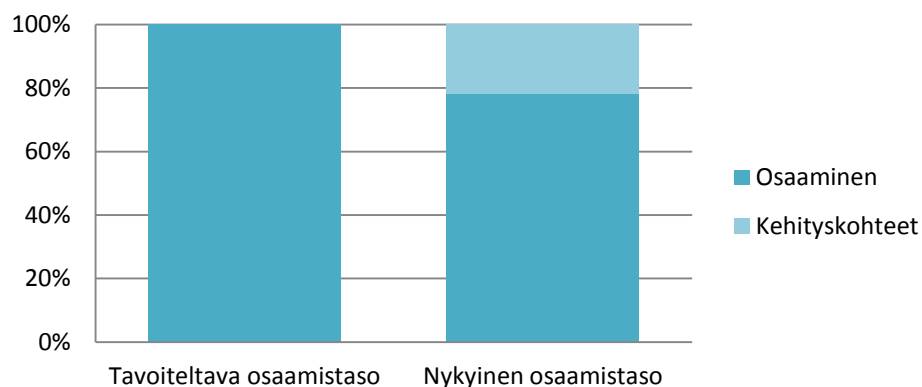


Kuva 5. Kehittämishankkeen eteneminen.

3.2 Osaamiskartoitus ja toimenpidesuunnitelmat

Ennen henkilöstön kehittämistyön aloittamista tulisi selvittää henkilöstön ja yksilöiden kehittämistarpeet sekä nykyosaamisen taso. Henkilöstön osaamisen taso voidaan mitata osaamiskartoituksella. Osaamiskartoitukseen sisällytetään mitattavana olevat osaamisalueet sekä eri osaamistasot ja niiden arviointikriteerit. Kartoituksen avulla henkilöstön pätevyyttä verrataan työn vaatimiin tekijöihin. Henkilöstön osaamistaso ja kehittämistarpeet saadaan selville kartoituksessa ilmeneiden osaamisaukkojen perusteella. (Kauhanen 2006, 144–145.)

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on yksinkertaisesti selvittää, miten henkilöstön tulisi kehittyä, jotta nykyosaaminen saataisiin vastaamaan tavoiteltavaa osaamistasoa. Seuraava esimerkkikuvio (kuvio 1) havainnollistaa tätä tutkimustapaa. Perinteisesti yrityksen esimiehet keskenään tai alaistensa kanssa määrittelevät tulevaisuudessa toivottavat osaamistasot eri tehtäville tai asioille. Tämän jälkeen alaiset arvioivat itsenäisesti omaa nykyosaamisensa tasoa esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai valmiiden lomakkeiden avulla. Kun alaisten osaamisarviot kootaan yhteen, saadaan selville yksilöiden henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi työtiimin kehittämistarpeet. Kehityskohteet ilmenevät, kun työntekijöiden nykyosaamisen tasoa tarkastellaan suhteessa tavoitteena olevaan osaamistasoon. (Strömmer 1999, 198.)



Kuvio 1. Esimerkki nyky- ja tavoiteosaamistasojen eroavaisuuksista.

Henkilöstön osaamiskartoituksen myötä kehittämiskohteet jäsenyivät ja suuntautuvat oikeille yksilöille. Lisäksi jo olemassa oleva osaaminen nousee esille ja sen tiedostaminen, hyödyntäminen sekä arvostus lisääntyvät. Osaamiskartoituksen avulla henkilöstö ja organisaatio voivat tehdä rajavia valintoja kehitettäväksi tulevista osaamisalueista, sillä realistiset kehityskohteet ovat edellytys kehittämishankkeen onnistumiselle. (Viitala 2009, 182.)

Osaamiskartoituksen tuoman tiedon pohjalta luodaan kehityssuunnitelmat. Henkilöstön kehityssuunnitelmien laatimisessa on otettava huomioon yksilön, tiimin ja työyhteisön erilaiset kehittämistarpeet. Nykyiset työtehtävät ja tulevaisuuden näkymät vaikuttavat eri tavoin eri yksilöiden kehittämiseen. Henkilöstölle voidaan laatia tiimi- tai henkilökohtaiset kehityssuun-

nitelmat riippuen kehittämiskohteiden ominaisuuksista. (Kauhanen 2006, 147.)

Hyvä kehittämissuunnitelma heijastaa kehittämishankkeen tavoitteita ja tukee yrityksen strategiaa. Kehittämissuunnitelman tavoitteet tulisi määrittellä tarkasti, jotta kehittämishanke olisi helppo toteuttaa ja tuloksia voitaisiin seurata konkreettisesti. Kehittämissuunnitelmaan sisällytetään yleensä vähintään kehittämiskohteet, tavoiteltava osaamistaso, kehittämistoimenpiteet, tuloksien seuraamistavat sekä hankkeen aikataulu. (Strömmer 1999, 200.)

3.3 Kehittämishankkeen toteutus ja arviointi

Kehittämissuunnitelmien laatimisen jälkeen suoritetaan kehittämishankkeen toteutus. Henkilöstön kehittämishankkeet voidaan suorittaa organisaation omin voimavaroin tai vaihtoehtoisesti apuna voidaan käyttää ulkopuolisia palveluntarjoajia. (Viitala 2009, 188.)

Erilaisia työpaikan tarjoamia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työnkierto, työnkuvan laajentaminen tai rikastaminen, perehdyttäminen, projektityöskentely ja toimiminen kouluttajana. Lisäksi henkilöstö voi kehittyä työpaikan ulkopuolella muun muassa opiskelemalla, lukemalla ammattilehtiä ja osallistumalla kursseille tai opintokäynneille. (Kauhanen 2006, 149.)

Kehittämishankkeen toteutuminen onnistuneesti edellyttää henkilöstön myönteistä, avointa ja sitoutunutta suhtautumista kehittymiseen. Yksilöä voidaan motivoida esimerkiksi asettamalla hänen kehityssuunnitelmaansa henkilökohtainen tavoite, johon hän pyrkii yksilönä. Toisaalta johdon ja esimiesten on oltava kannustavia, innostavia ja kehityshankkeeseen sitoutuneita sekä antaa henkilöstölle ja yksilöille palautetta kehittymisestä. Esimerkiksi kehittymisestä ja oppimisesta palkitseminen kannustaa yksilöä ja tiimiä jatkamaan kehittymistä. Lisäksi kehittämissuunnitelma on laadittava huolellisesti, jotta se voidaan toteuttaa. Suunnitelmassa olevien tavoitteiden tulee olla realistisia ja selkeitä ja aikataulun on oltava riittävä. (Kauhanen 2006, 147, 150.)

Kehittämishankkeen loppuarviointi on tärkeä vaihe henkilöstön kehittämissuunnitelmien arvioinnissa. Arvioinnin avulla saadaan selville sekä hankkeen onnistuneet että epäonnistuneet osiot. Strömmerin (1999, 214) mukaan arviointi jää usein pintapuoliseksi, mittaamalla vain henkilöstön mielipidettä hankkeen onnistumisesta. Arvioinnissa tulisi käsitellä kaikki kehittämishankkeiden prosessin vaiheet, kuten suunnittelu, toteutus ja tulokset. Tuloksia pitäisi mitata usealla tasolla, esimerkiksi yksilöiden asenteiden ja työkäyttäytymisen muutosten kannalta. Lisäksi hankkeen vaikutus henkilöstön osaamistason kehittymiseen tulisi mitata. Kehittämishankkeiden arviointiin on kehitelty valmiita malleja, joiden avulla onnistumisen arviointi voidaan suorittaa. Yksi pitkän aikavälin arviointivaihtoehto on uuden osaamiskartoituksen suorittaminen henkilöstön keskuudessa tietyn ajan kuluttua hankkeesta. Kehittämishankkeen jälkeistä osaamistasoa voidaan verrata

sekä tavoiteltuun että henkilöstön aikaisempaan osaamistasoon, jolloin saadaan selville kehittämishankkeen myötä tapahtunut muutos.

Seuraavassa luvussa esitellään Ruukin palvelukeskus Ruukki Finance Services, jonne tutkimus sijoittuu. Luvussa kuvaillaan myös tutkimuksen kohteina olevat taloushallinnon prosessit RFS:n toimintatapojen mukaan. Prosesseja ovat ostolaskujen käsittelyprosessi, myyntisaatavien käsittelyprosessi sekä luotonvalvonnan prosessi. Nämä prosessit ovat tutkimuksen osaamiskartoituksessa tutkittavia osaamisalueita.

4 RUUKKI FINANCE SERVICES

Tässä kappaleessa esitellään ensin Ruukin palvelukeskus Ruukki Finance Services ja tutkimukseen liittyvät RFS:n työskentelytiimit. Esittelyiden jälkeen myöhemmissä alaluvuissa esitellään suurimpien tiimien pääprosessit.

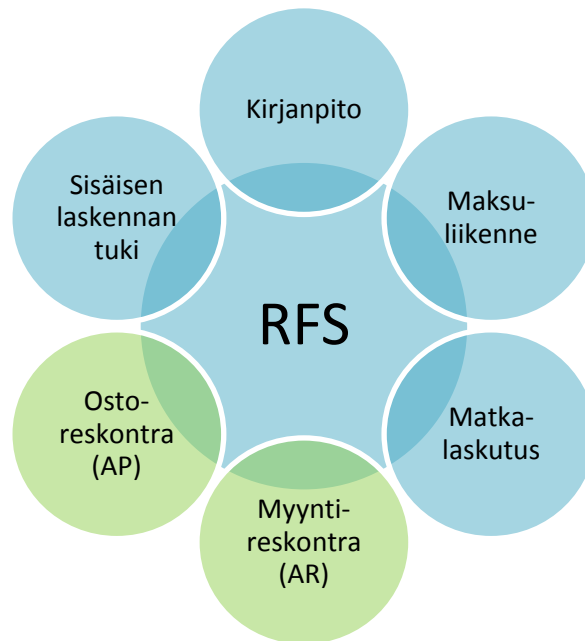
Ruukki Finance Services (RFS) on Ruukin taloushallinnon palvelukeskus. RFS tuottaa taloushallinnon asiantuntijapalveluita keskitetysti Ruukin yksiköille. Keskitetyn palvelukeskuksen avulla Ruukki hyötyy esimerkiksi tehokkuuden, resurssien hallinnan ja prosessien yhdenmukaisuuden kanalta. (RFS Collaboration Room 2013a)

RFS on jaettu kolmeen yksikköön, jotka ovat nimeltään RFS Nordic, RFS CEE ja RFS EE. RFS Nordic sijaitsee Hämeenlinnassa ja Raahessa. Yksikkö hoitaa Ruukin Pohjoismaisten yhtiöiden taloushallintoa. RFS CEE sijaitsee Puolan Wrocławissa ja hoitaa itäisen Keski-Euroopan Ruukin yhtiöiden taloushallintoa. RFS EE puolestaan hoitaa Ruukin Venäjän yhtiöiden taloushallintoa Pietarista ja Obninskista käsin. Tämän opinnäytetyön osaamiskartoitus suoritettiin ainoastaan RFS Nordicin Hämeenlinnan toimipisteen henkilöstölle. Opinnäytetyössä lyhenteellä *RFS* viitataan nimenomaan RFS Nordicin Hämeenlinnan toimipisteeseen. (RFS Collaboration Room 2013a)

4.1 RFS:n tiimit

RFS Nordicin Hämeenlinnan toimipisteessä toimii kuusi työskentelytiimiä, jotka on jaoteltu työtehtävien mukaan. Tiimit ovat kirjanpito, maksuliikenne, matkalaskutus, myyntireskontra, ostoreskontra sekä sisäisen laskennan tuki. Henkilöstöä Hämeenlinnan RFS:ssä on yhteensä 43, joista kaikki työskentelevät samassa rakennuksessa, joten työskentelytiimit ovat aktiivisesti tekemisissä keskenään. Henkilömääräisesti suurimmat tiimit ovat osto- ja myyntireskontra, joihin liittyviin prosesseihin tämä opinnäytetyö keskittyy. Tutkittavat prosessit ovat aiemmin mainitut ostolaskujen käsittelyprosessi, myyntisaatavien käsittelyprosessi sekä luotonvalvonnan prosessi. (RFS Collaboration Room 2013a)

Seuraavalla sivulla esitetään kuva RFS:n työskentelytiimeistä (kuva 6). Kuvaan on merkitty vihreällä värillä tiimit, joiden pääprosessien tuntemista suoritettu osaamiskartoitus tutkii. Tarkemmat kuvaukset tiimeistä ja niiden työtehtävistä selostetaan kuvan jälkeen.



Kuva 6. RFS:n työskentelytiimit.

Kirjanpidon tiimi vastaa lähes kaikista kirjanpidon toiminnoista, kuten kirjauksista, käyttöomaisuuskirjanpidosta, veroilmoituksesta sekä rahoituslaskelmista. Kirjanpidon tiimissä on yhteensä kuusi henkilöä. (RFS Collaboration Room 2013a)

Maksuliikenteen henkilöstöön kuuluu neljä henkilöä, jotka hoitavat muun muassa Ruukin maksuliikennettä, rahoituskirjanpitoa sekä muita rahoituksen siirtoja. (RFS Collaboration Room 2013a)

Matkalaskutuksen tiimi koostuu kolmesta henkilöstä. Heidän tehtäviinsä kuuluu matkalaskujen käsittely, luottokorttikirjaukset sekä matkatoimistotapahtumien käsittely. (RFS Collaboration Room 2013a)

Myyntireskontrassa hoidetaan asiakassuoritusten kohdistuksen lisäksi perintä ja luotonvalvonnan toiminnot. Myyntireskontrasta käytetään RFS:ssä yleisesti nimitystä AR, joka tulee sanan englanninkielisestä käännöksestä *accounts receivable*. AR:n tiimissä työskentelee 13 henkilöä. Pääprosessit myyntireskontrassa ovat luotonvalvonta ja myyntisaatavien käsittely, joka sisältää perinnän. Osa tiimin jäsenistä työskentelee vain luotonvalvonnan tai myyntisaatavien käsittelyprosessin parissa ja joidenkin työtehtäviin kuuluu molemmat edellä mainitut prosessit. (RFS Collaboration Room 2013a)

Ostoreskontran henkilöstöön kuuluu 14 henkilöä. Ostoreskontran tehtäviin kuuluu ostolaskujen käsittely, maksumuistutusten käsittely sekä ostoreskontran hoito. Ostoreskontrasta käytetään RFS:ssä yleisesti vastaavaa nimitystä kuin myyntireskontrasta. Ostoreskontra-termi on englannin kielellä *accounts payable*, joten ostoreskontran nimitys on AP. Ostolaskujen käsittely on ostoreskontran pääprosessi. (RFS Collaboration Room 2013a)

Sisäisen laskennan tuki koostuu kahdesta henkilöstä. Heidän tehtäviään ovat esimerkiksi sisäisen laskennan tietojen ylläpito, SAP:n käyttöoikeuksien ja kustannuspaikkatietojen hallinta sekä raportointi. (RFS Collaboration Room 2013a)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimuksessa mukana olevat prosessit eli RFS:n suurimpien tiimien, myynti- ja ostoreskontrien, pääprosessit. Käsiteltäviä prosesseja ovat ostolaskujen käsittelyprosessi, myyntisaatavien käsittelyprosessi sisältäen perintäprosessin sekä luotonvalvonnan prosessi. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista on selvittää, onko henkilöstöllä koulutustarvetta tutkittavista prosesseista. (RFS Collaboration Room 2013a)

4.2 Ostolaskujen käsittely

Opinnäytetyössä ostolaskujen käsittelyprosessi käsittää kokonaan varsinaisen ostolaskuprosessin, alkaen laskun saapumisesta RFS:ään päättyen laskun maksatukseen. Ostotilausprosessi ennen ostolaskujen käsittelyprosessia on jätetty työn ulkopuolelle. Tilausprosessi ei ole olennainen RFS:n työntekijöiden kannalta, eikä se kuulu RFS:n henkilöstön työtehtäviin. Muutoin prosessi on selkeä ja siten yksinkertainen käydä kokonaisuudessaan läpi.

Ostolaskut, joihin ei liity tilausta, käsitellään Suomen RFS:ssä. Ostolaskuja on kahdenlaisia: tilauksellisia ja tilauksettomia. Tilauksellinen tarkoittaa, että lasku perustuu järjestelmään tallennettuun tilaukseen. Tilaukselliset ostolaskut käsitellään RFS CEE:ssä Puolassa. Tästä syystä tilauksellisten ostolaskujen käsittelyä ei esitellä tässä opinnäytetyössä. Suomen RFS käsittelee ainoastaan tilauksettomia ostolaskuja. (RFS Collaboration Room 2013b)

Tilauksettomien ostolaskujen käsittely on kaksiportainen, jolloin laskuilla on erillinen asiatarkastaja sekä hyväksyjä. Ostolaskujen käsittelyprosessin eri vaiheiden esittelyn jälkeen esitetään havainnollistava prosessikuva (kuva 7).

Laskun vastaanotto ja skannaus

Ostolaskut saapuvat RFS:ään joko postitse tai e-laskuina. E-laskut ajetaan SAP-järjestelmään arki-aamuisin, jonka jälkeen ne ovat valmiita käsiteltäviksi. (RFS Collaboration Room 2013b)

Paperiset ostolaskut skannataan validointiohjelmistoon tähän tarkoitettulla skannausohjelmistolla. Kaikkien Ruukin yhtiöiden virallinen laskutusosoite on Puolassa, joten postissa saapuvista ostolaskuista suurin osa skannataan RFS CEE:ssä. Hämeenlinnan RFS skannaa järjestelmään kiireisimmät ja Suomeen saapuneet ostolaskut. RFS:ssä hoidetaan kaikkien Ruukin yhtiöiden laskuja, joten skannatessa on varmistettava laskun kirjautuminen oikealle yhtiölle. (RFS Collaboration Room 2013b)

Skannauksen yhteydessä täytetään laskun perustiedot järjestelmään valiodintiohjelmistolla. Perustietoja ovat laskun numero, päivämäärä ja summa, laskuttavan yhtiön nimi, pankkiviite sekä mahdollinen ostotilausnumero. Perustietojen täyttämisen jälkeen lasku siirtyy SAP-järjestelmään odottamaan käsittelyä. (RFS Collaboration Room 2013b)

Laskunmerkintävaatimukset

RFS tarkistaa tarvittavat laskunmerkintävaatimukset ottaessaan ostolaskun käsittelyyn. Laissa määriteltyjen vähimmäisvaatimusten lisäksi Ruukki vaatii, että tilauksettomilla laskuilla on mainittava Ruukin viitehenkilön nimi. Viitehenkilön perusteella selvitetään, onko ostolasku osoitettu oikealle Ruukin yhtiölle. (RFS Collaboration Room 2013b)

Puutteelliset ja virheelliset laskut palautetaan toimittajille postitse. Heitä pyydetään korjaamaan virheelliset ja täydentämään puutteelliset tiedot. Ostolaskut, jotka eivät täytä Ruukin laskunmerkintävaatimuksia, ovat yksi suurimmista hidasteista ostolaskujen käsittelyssä. (RFS Collaboration Room 2013b)

Tiliöinti

Ostolaskujen tiliöinnissä ensimmäinen vaihe on toimittajan valitseminen, ellei SAP tuo automaattisesti oikean toimittajan tietoja näytölle. Tämän jälkeen kirjataan laskun maksuehto ja eräpäivä, tarkistetaan pankkiviite sekä valitaan pankkitili, jolle suoritus maksetaan. (RFS Collaboration Room 2013b)

Ostolaskuja tiliöitäessä on käytössä kaksi tilikarttaa; Tuotantoon ja tuotteisiin liittyvät tilit ovat yhdellä tilikartalla ja vastaavasti tilit, jotka eivät liity suoraan tuotantoon tai tuotteisiin, ovat toisella tilikartalla. Käsittelijä tiliöi laskutettavat tuotteet ja palvelut valitsemilleen tileille sekä lisää oikeat verokoodit ja summat tiliöintiriveille. (RFS Collaboration Room 2013b)

Tiliöinnin jälkeen lasku kirjautuu ostoreskontraan, saa oman dokumenttinumeroonsa ja arkistoituu sähköiseen arkistoon. Samassa yhteydessä käsitelijä lähettää laskun asiatarkastukseen laskulla mainitulle viitehenkilölle. (RFS Collaboration Room 2013b)

Asiatarkastus

Ensimmäisenä asiatarkastaja katsoo, onko lasku aiheellinen ja laskutettavat tuotteet sekä palvelut oikein. Jos laskulla on virheitä, asiatarkastaja pyytää toimittajalta hyvityslaskun ja uuden laskun korjatuilla tiedoilla. Samalla asiatarkastaja hylkää laskun järjestelmässä, kirjaa laskun yhteyteen hylkäämisen syyn ja palauttaa lopulta laskun RFS:n käsiteltäväksi. Jos ostolasku on virheetön, asiatarkastaja ottaa laskun käsittelyyn. (RFS Collaboration Room 2013b)

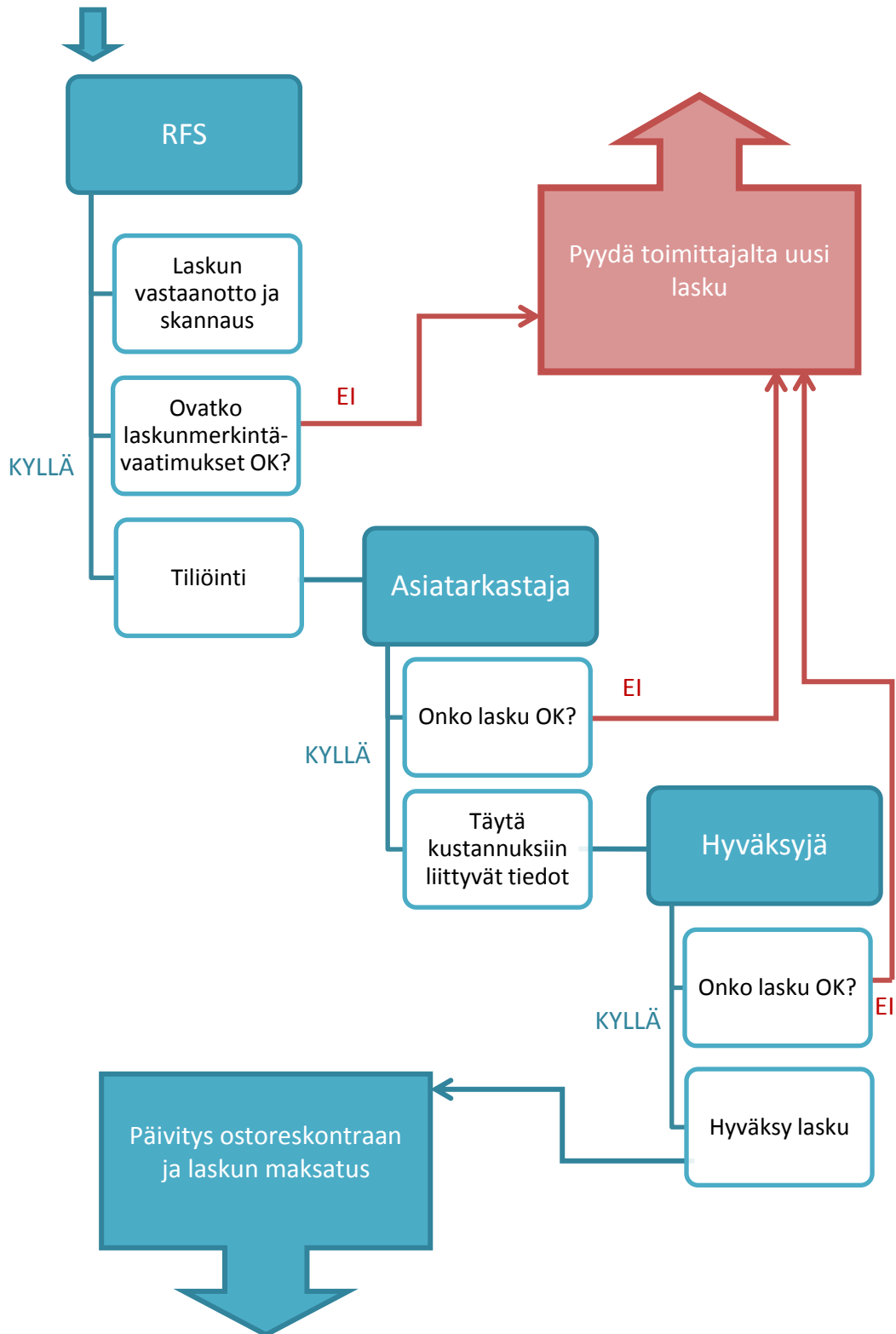
Asiatarkastajan tehtävä on kirjata tiliöintiriveille kustannuksiin liittyvät tiedot, esimerkiksi oikeat kustannuspaikat. Tarvittaessa asiatarkastaja voi

myös muuttaa RFS:n tekemiä tiliöintejä, jos ne ovat virheellisiä. Lopuksi asiatarkastaja lähettää laskun ennalta määritetylle hyväksyjälle. (RFS Collaboration Room 2013b)

Hyväksyntä

Hyväksyjä tarkistaa vielä kerran ovatko lasku ja tiliöinnit oikein. Myös hyväksyjä pystyy muuttamaan tiliöintejä tai hylkäämään laskun tarpeen vaatiessa samoin kuin asiatarkastaja. Kun lasku on hyväksytty, sen tila ostoreskontrassa muuttuu maksuvalmiiksi. Ostolasku menee automaattisesti maksuun eräpäivänään maksuajojen yhteydessä, ellei laskua ole syystä tai toisesta asetettu maksublokkiin. (RFS Collaboration Room 2013b)

Seuraavalla sivulla esitettävästä kuvasta 7 käy ilmi ostolaskujen käsittelyprosessin kulku vaiheittain laskun saapumisesta laskun maksatukseen saakka.



Kuva 7. RFS:n ostolaskujen käsittelyprosessi.

4.3 Myyntisaatavien käsittely

Tässä opinnäytetyössä myyntisaatavien käsittelyprosessi kattaa nimensä mukaisesti ainoastaan saatavien käsittelyn. Prosessi alkaa laskun lähetyksestä päättyen suorituksen kirjaamiseen, sisältäen lisäksi tarvittavat perintätoimenpiteet. Myyntitilausprosessi on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä se ei kuulu tutkittavan RFS:n yksikön henkilöstön työtehtäviin. Lisäksi myyntilaskujen laadintaprosessi on rajattu työn ulkopuolelle kahdesta syystä. Ensimmäiseksi, laskujen laatiminen tapahtuu pääosin Raahen RFS:ssä, joten se ei varsinaisesti kuulu työssä tutkittavan yksikön työprosesseihin. Toiseksi, myyntilaskutus olisi liian suuri ja monimutkainen kokonaisuus käydä lävitse tässä opinnäytetyössä, sillä se koostuu useista eri laskutusjärjestelmistä. Koska laskutus on tässä opinnäytetyössä rajattu myyntiprosessin näkökulman ulkopuolelle, prosessi sisältää lähinnä myyntisaatavien käsittelyä. Tästä johtuen prosessista käytetään työssä nimitystä *myyntisaatavien käsittelyprosessi*. Prosessikuva (kuva 8) on nähtävillä prosessin vaiheiden esittelyn jälkeen.

Laskun lähetys ja arkistointi

Ruukki lähettää laskuja eri tavoin riippuen asiakkaasta. Laskut voidaan lähettää postitse, sähköpostitse, EDI-laskuina tai e-laskuina. Sähköiset laskut lähetetään automaattisesti asiakkaalle päivittäisen laskutuksen yhteydessä ja postitse lähetettävät laskut kuoritetaan RFS:ssä päivittäin. Kaikki laskut laaditaan sähköisesti, jolloin ne arkistoituvat automaattisesti sähköiseen arkistoon. (RFS Collaboration Room 2013c)

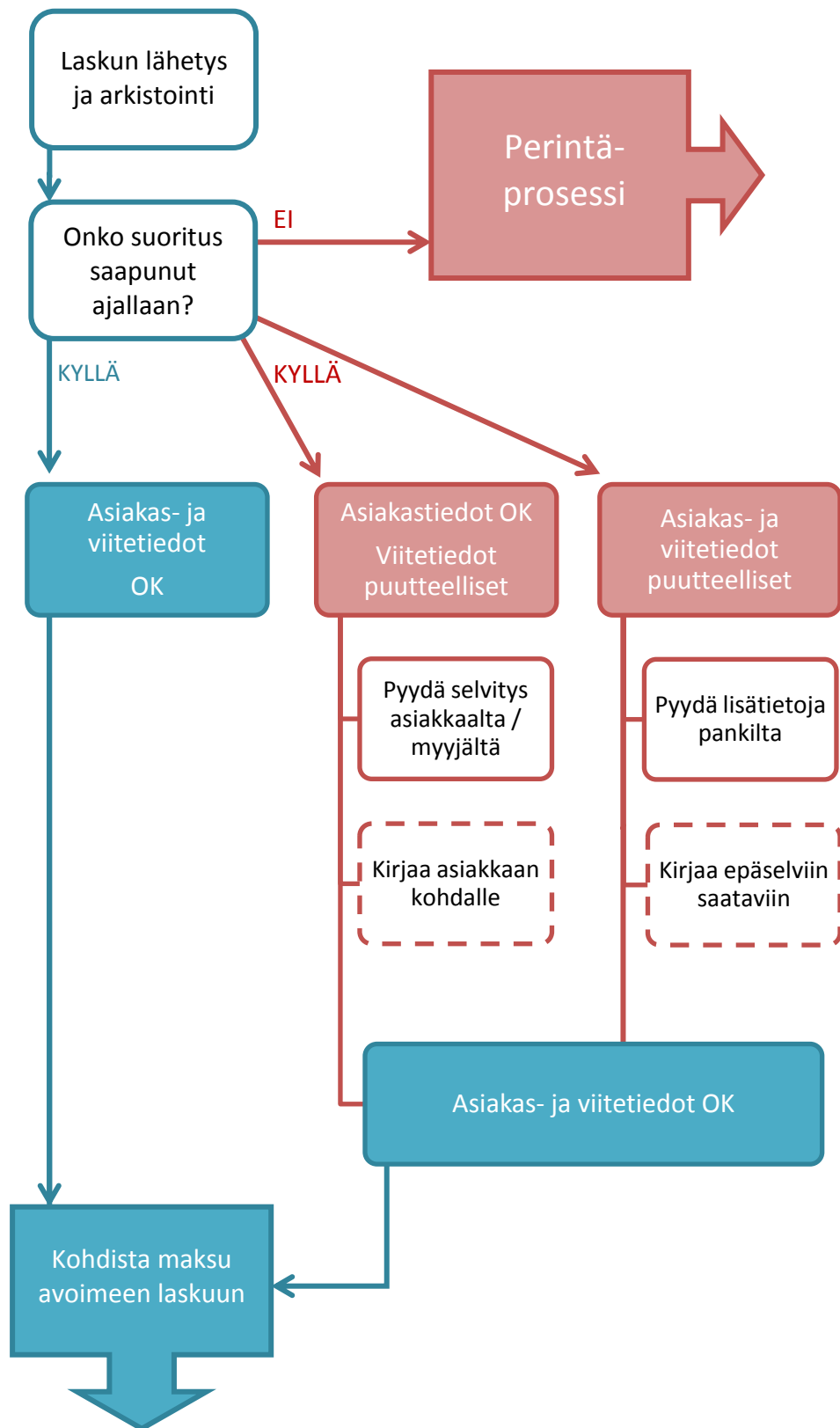
Suorituksen kuittaus

RFS:n maksuliikenteen tiimi toimittaa myyntireskontraan pankista saadut tiliotteet ja siirtää pankkitileille tulleet asiakassuoritukset SAP-järjestelmään kohdistettavaksi päivittäin. Suoritukset kohdistetaan oikeille laskuille saman aamupäivän aikana. Asiakassuoritukset, jotka on maksettu oikeilla laskun tiedoilla, kohdistuvat automaattisesti oikeille laskuille. Automaattisesti kohdistuu nykyisin yhteensä noin 90 % kaikista Ruukin suurimpien yhtiöiden asiakassuorituksista RFS Nordicissa. (RFS Collaboration Room 2013c)

Asiakassuoritus on käsiteltävä manuaalisesti, mikäli suorituksen tiedoissa on virheitä tai puutteita. Jos asiakassuorituksen maksaja on tiedossa, mutta viitetieto tai suoritettavan laskun numero puuttuu tai on virheellinen, on RFS:n pyydettävä lisätietoja suorituksesta asiakkaalta tai myyjältä. Kohdistamattomia asiakassuorituksia ei saa olla jäljellä kuukauden vaihteessa, joten suorituksen selvitystyön ollessa kesken vaihdehetkellä, on suoritus kirjattava väliaikaisesti reskontraan asiakkaan kohdalle avoimena suorituksena. Tämän jälkeen selvitystyö jatkuu normaalisti. (RFS Collaboration Room 2013c)

Mikäli asiakassuorituksen maksaja tai maksettava lasku ei ole kumpikaan tiedossa, pyydetään pankilta lisätietoja suorituksesta. Kuukauden vaihteessa tällaiset asiakassuoritukset on kirjattava väliaikaisesti niin kutsuttuihin epäselviin saataviin odottamaan selvitystä, kunnes ne voidaan kohdistaa

oikeille laskuille. Seuraavaksi esitetty kuva 8 havainnollistaa myyntisaatavien käsittelyprosessin etenemistä vaiheittain. (RFS Collaboration Room 2013c)



Kuva 8. RFS:n myyntisaatavien käsittelyprosessin kulku

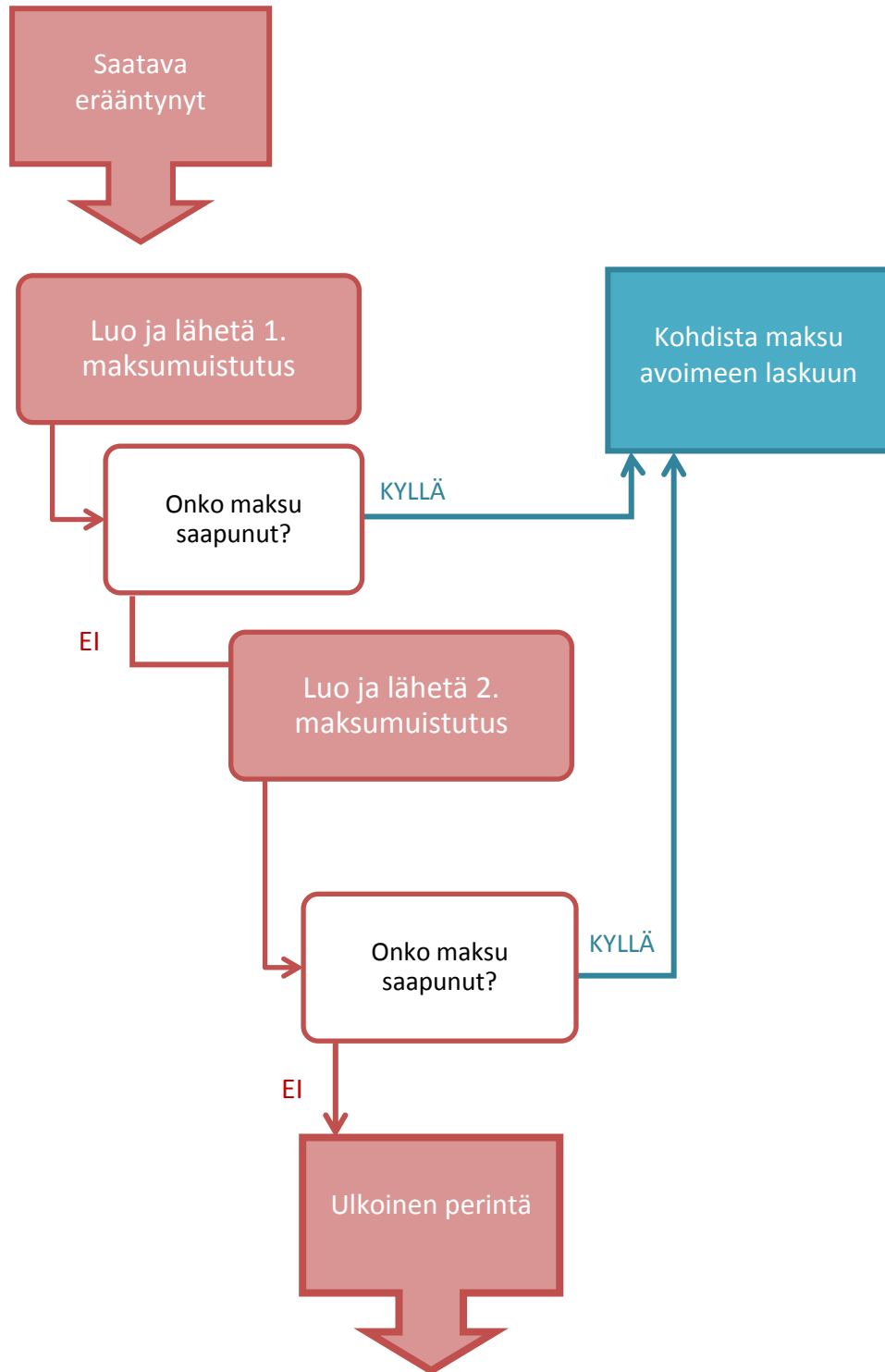
Perintä

Jos saatava on erääntynyt eikä asiakassuoritus ole saapunut pankkitilille, aloitetaan Ruukin perintäprosessin mukainen perintä RFS:ssä. Prosessikuva (kuva 9) on esitetty vaiheiden esittelyn jälkeen.

SAP-järjestelmän raportti erääntyneistä saatavista käydään läpi viikoittain ja sen perusteella RFS lähettää maksumuistutukset. Ruukin käytäntönä on lähettää kaksi maksumuistutusta. Ensimmäinen maksumuistutus lähetetään, kun saatava on ollut erääntyneenä muutaman päivän ajan. Vastaavasti, kun lasku on ollut erääntyneenä vähintään 14 päivää, lähetetään asiakkaalle toinen maksumuistutus. (RFS Collaboration Room 2013c)

Ruukilla on käytössä myös puhelinperintä. Tällöin RFS soittaa asiakkaille erääntyneiden saatavien määrien mukaan, aloittaen suurimmista saatavista. Suurimmista laskuista soitetaan asiakkaalle ennen ensimmäisen maksumuistutuksen lähettämistä. Asiakkaalle soitetaan myös siinä vaiheessa, kun saatavaa ollaan siirtämässä ulkoiselle perintätoimistolle. (RFS Collaboration Room 2013c)

Ruukki siirtää avoinna olevan saatavansa ulkoisen perintätoimiston hoitettavaksi, kun asiakas ei ole reagoinut aikaisempiin perintätoimiin. Lisäksi asiakkaan muut erääntyneet saatavat siirretään samassa yhteydessä ulkoiseen perintään. Seuraavalla sivulla esitetty kuva 9 havainnollistaa perintäprosessin etenemistä RFS:ssä vaiheittain. (RFS Collaboration Room 2013c)



Kuva 9. RFS:n perintäprosessin kulku.

4.4 Luotonvalvonta

Tässä opinnäytetyössä luotonvalvonnan prosessi sisältää vaiheet luottolimiittipyynnön saapumisesta luottolimiitin myöntämiseen saakka. Luotonvalvonnan prosessi on kokonaisuus, joka hoidetaan lähes kokonaan RFS:ssä.

Ruukin kaikilla asiakkailla tulee olla vakuutus luotolla ostamista varten. Luottovakuutukseksi hyväksytään ulkoisen luottovakuutusyhtiön myöntämä luottoraja, sisäinen limiitti, asiakkaan antama vakuus tai edellä mainittujen yhdistelmä. Vakuus vaaditaan, sillä Ruukin on varmistuttava, että riski luottotappioiden syntymiseksi on mahdollisimman pieni. (RFS Collaboration Room 2013c)

Luottolimiitti määrittelee, millä summalla asiakas voi ostaa Ruukilta sovitulla maksuehdolla. Luottolimiitti on asiakkaalle myönnettävä vakuus, joka kattaa asiakkaan toimittamattomat tilaukset ja avoimet laskut. (RFS Collaboration Room 2013c)

Luottolimiittien avaukset ja korotukset kulkevat Ruukilla tietyn kaavan mukaisesti. Seuraavaksi esitellään luotonvalvonnan prosessin kulku vaiheittain, minkä jälkeen esitettävä prosessikuva (kuva 10) kokoaa vaiheet yhdeksi kokonaisuudeksi. (RFS Collaboration Room 2013c)

Tilauksen luominen ja luottolimiitin tarkistus

Asiakkaan luottolimiittitiedot tarkistetaan tilauksen saapumisen yhteydessä. Myyjän vastaanotettua asiakkaan tilauspyyntö, hän tarkistaa ensimmäiseksi, riittääkö asiakkaan luottolimiitti tilaukseen. Lisäksi myyjä tarkistaa, ettei asiakkaalla ole erääntyneitä saatavia. Yksinkertaisimmillaan, mikäli limiittiä on jäljellä tilauksen verran eikä erääntyneitä laskuja ole, myyjä luo myyntitilauksen. (RFS Collaboration Room 2013c)

Mikäli erääntyneet saatavat ovat luoton myöntämisen este, on asiakkaan ennen uutta luottoa suoritettava aikaisempia saataviaan Ruukille. Jos erääntyneistä saatavia ei ole, mutta jäljellä oleva luottolimiitti ei riitä kattamaan tilausta, myyjä lähettää RFS:lle luottolimiitin korotuspyynnön ennen myynnin jatkamista. Luottolimiittihakemus lähetetään RFS:lle myös, mikäli asiakkaalle ei ole vielä laisinkaan avattu luottolimiittiä. (RFS Collaboration Room 2013c)

Luottoriskin arviointi

Limiittipyynnön vastaanotettuaan RFS hakee ensimmäiseksi ulkoiselta luottovakuutusyhtiöltä luottorajan korottamista tai avausta. Luottovakuutusyhtiö tarkistaa asiakkaan luottotiedot ja arvioi mahdollisen vakuutuksen määrää. Mikäli ulkoinen luottovakuutusyhtiö antaa myönteisen luottopäätöksen, RFS päivittää limiittitiedon asiakkaan tietoihin. Tämän jälkeen myyjä voi jatkaa myyntitilauksen käsittelyä. Mikäli ulkoinen luottovakuutusyhtiö myöntää osittain haetun luottolimiitin tai hylkää luottorajahakemuksen, asiakkaalle haetaan luottorajaksi sisäistä limiittiä. (RFS Collaboration Room 2013c)

Sisäinen limiitti myönnetään ennalta määriteltyjen oikeuksien mukaan. RFS:n luotonvalvojilla ja esimiehillä on tietyt rajat, joihin asti he ovat oikeutettuja myöntämään asiakkaalle luottolimiittiä. Jos haettu luottosumma ylittää sekä luotonvalvojille että esimiehille asetetut luotonmyöntämisrajat, siirtyy luottolimiittihakemus Ruukin ylempien henkilöiden käsiteltäväksi. (RFS Collaboration Room 2013c)

Luottolimiittipäätös

Mikäli Ruukki hyväksyy asiakkaalle haetun luottolimitin, päivitetään tieto asiakkaan tietoihin. Tiedon päivitys on useimmiten toistaiseksi voimassa oleva, mutta luottolimiitille voidaan myös asettaa eräpäivä. Jos asiakas ei saa luottoa ulkoiselta luottovakuutusyhtiöltä eikä sisäistä limiittiä myönnettä, asiakkaan on annettava vakuus tai ennakkomaksu saadakseen myyntitilauksen tuotantoon. Vakuudeksi asiakas voi antaa pankki- tai emoyhtiön takauksen. Takauksessa mainittu summa lisätään tällöin järjestelmään asiakkaan luottorajaksi. Toisaalta asiakas voi maksaa tilauksensa ennakkomaksulla, jolloin luottoriskiä ei synny. (RFS Collaboration Room 2013c)

Mikäli luottolimiittihakemusta ei hyväksytä, asiakkaalla on liikaa erääntyneitä laskuja tai asiakas ei anna vakuutta tai ennakkomaksua, myyntitilaus jää automaattisesti blokkiin järjestelmään. Tällöin tilaus ei siirry tuotantoon ennen sen vapauttamista. Tällaisessa tapauksessa RFS tiedottaa myyjälle, ettei luottolimiittiä saatu tarpeeksi. RFS seuraa aktiivisesti asiakkaiden blokattuja tilauksia ja vapauttaa tilaukset, kun luottolimiitti on riittävä ja asiakkaan erääntyneet laskut on maksettu. (RFS Collaboration Room 2013c)

Luottokielto

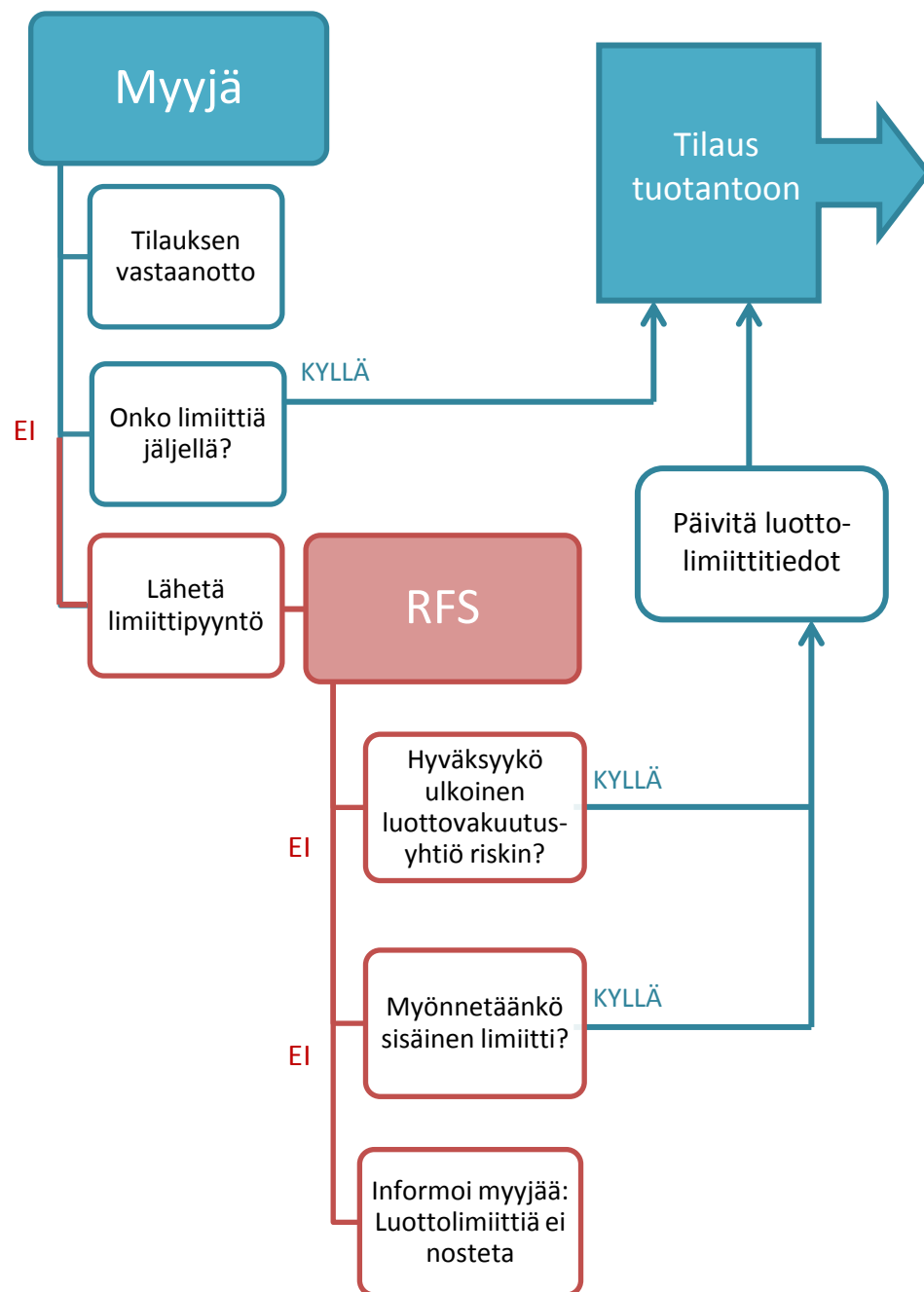
Mikäli asiakkaan luottolimiitti pääsee ylittymään, asiakas asetetaan luottokieltoon. Limiitti voi ylittyä esimerkiksi vapautuvien tilausten ja erääntyneiden saatavien yhteisvaikutuksesta. Limiitin ylittyminen on mahdollista myös, jos asiakkaan luottolimiittiä joudutaan pienentämään asiakkaalla ollessa samalla hetkellä avoimia maksuja. (RFS Collaboration Room 2013c)

Luottotietojen seuranta

Ruukin asiakkaiden luottotietojen seurannan hoitaa pääosin ulkoinen luottovakuutusyhtiö. RFS raportoi vakuutusyhtiölle erääntyneistä saatavista ja muista oleellisista luottotietoihin vaikuttavista tekijöistä tietyin väliajoin. Lisäksi luottovakuutusyhtiö poistaa toistaiseksi niiden asiakkaiden luottolimitit, joille ei ole vuoden kuluessa myyty luotolla. (RFS Collaboration Room 2013c)

Myös RFS:n luotonvalvojat tarkkailevat Ruukin asiakkaiden tietoja ja tilanteita. Saneeraukseen tai konkurssiin ajautuneet asiakkaat saadaan selville ulkoisten palveluntarjoajien asiakastietokantojen kautta. Asiakkaiden muuttuneet tilanteet voivat aiheuttaa luottolimitin poiston tai pienentämisen. RFS tiedottaa myyjille, mikäli asiakkaan taloudellinen tilanne on muuttunut olennaisesti tai jos tämän luottoraja on ylittynyt tai lähellä ylit-

tymistä. Seuraavaksi esitetty prosessikuva havainnollistaa luotonvalvonnan prosessin etenemistä vaihe vaiheelta (kuva 10). (RFS Collaboration Room 2013c)



Kuva 10. RFS:n luotonvalvontaprosessin kulku.

Tutkittavien prosessien esittelyn jälkeen siirrytään työn empiiriseen osioon. Luvussa 5 työ jatkuu tutkimuksen eli osaamiskartoituksen toteuttamisen kuvailulla. Tämän jälkeen siirrytään kartoituksen tutkimustuloksiin ja analysointiin. Viimeisessä luvussa esitetään työn johtopäätökset ja yhteenveto.

5 PROSESSIOSAAMISKARTOITUS

Tässä luvussa käsitellään työn osaamiskartoituksen laatimista. Aluksi kuvataan tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusmenetelmä. Myöhemmin alaluvuissa esitellään ja perustellaan kyselyssä käytettyjen osaamisalueiden sekä -tasojen määritelmät.

Opinnäytetyön toiminnallisena osiona on RFS:n henkilöstön prosessiosaamisen kartoittaminen. Nykyosaamisen taso ei ollut tiedossa, joten toimeksiantaja halusi saada selville henkilöstönsä todellisen prosessiosaamisen tason ja kehitystarpeet. Nopean suullisen tilannekatsauksen jälkeen henkilöstö vaikutti olevan kiinnostunut taloushallinnon prosesseista, mutta tietämystä niitä kohtaan tuntui olevan niukasti. Tutkimus oli näin ollen tarpeellinen ja ajankohtainen.

Työn tarkoituksena oli suorittaa osaamistarvekartoitus, jonka avulla selvitettiin, onko RFS:ssä kehitystarvetta prosessiosaamisen näkökulmasta. Jotta henkilöstöä voidaan kehittää, on ensin tehtävä osaamiskartoitus nykyisestä tilanteesta. Kartoituksessa selvitetään nykyosaamiseen liittyvät puutteet sekä paremman osaamisen edellyttämät valmiudet. Osaamiskartoitus antaa näin ollen kriteerit, joihin kehittämisen tuloksia verrataan. Kartoituksessa määritellään osaamisalueet ja -tasot, joiden perusteella selvittää nykyosaaminen ja kehityskohteet. Lisäksi tarpeiden kartoituksessa saadaan selville, kuinka kiinnostuneita työntekijät ovat kehittymisestä ja millä tavoin he haluaisivat kehittyä. (Hätönen 1998, 31.)

5.1 Tutkimusmenetelmä

Työssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta, jolla pyritään tavanomaisesti yleistämään tutkimustuloksia. Kanasen mukaan (2011, 12) määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on yleensä tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista sekä muuttujien ja niiden välisten suhteiden mittaamista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohteena oleva ilmiö tunnetaan ja tutkittavat tekijät ovat etukäteen tiedossa. Edellä mainitut asiat toteutuivat tässä tutkimuksessa, joten määrällinen tutkimusote oli perustellusti paras vaihtoehto tälle työlle.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta (liite 2), joka lähetettiin RFS Nordicin jokaiselle 43 työntekijälle. Vastaajien muodostama joukko eli otos edusti koko tutkittavaa joukkoa eli populaatiota. Tässä tutkimuksessa otokseksi valittiin koko populaatio, sillä Heikkilän (2008, 33) mukaan kannattaa suorittaa kokonaistutkimus populaation ollessa lukumäärältään alle sata. Tällä tavoin saadaan riittävän tarkat tutkimustulokset, eikä saatujen tulosten pitäisi olla virheellisiä. (Kananen, 2011, 17, 22.)

Kyselylomake laadittiin itse ja se oli pääosin strukturoitu eli varustettu valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kuitenkin kysymykset 11 ja 17 laadittiin avoimeen muotoon, jotta vastaajat saivat kertoa vapaasti tuntemuksistaan. Näiden kahden kysymyksen oli perusteltua olla avoimia kysymyksiä, sillä niiden vastaukset saattoivat olla hyvin erilaisia riippuen vastaajasta. Näin

saatiin esiin tietoa, jota ei välttämättä olisi saatu selville valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla.

Kyselyn tarkoituksena oli tutkia vain niitä prosesseja, jotka eivät suoraan liittyneet vastaajan omiin työtehtäviin. Tämä mahdollistettiin luomalla prosesseja koskeviin kysymyksiin vastausvaihtoehto *oma työ*. Vastaajan oli tarkoitus valita tämä vaihtoehto aina oman työprosessinsa kohdalla. Tällä tavoin vastaaja jätti arvioimatta esimerkiksi prosessiosaamisensa tason koskien omaa prosessiaan. Tulosten luotettavuuden kannalta kyseessä oleva yksityiskohta oli tärkeä, sillä tulokset olisivat vääristyneet vastaajien arvioidessa myös omia työprosessejaan. Tarkoitus oli tutkia ainoastaan niitä prosesseja, joihin vastaajan oma työ ei sisälly.

Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin laatimaan yksiselitteisiksi virhetulosten välttämiseksi. Lomakkeen rakenteesta pyrittiin tekemään vastaajaystävällinen asettelemalla kysymykset loogiseen järjestykseen aihealueittain: vastaajan taustatiedot, prosessikoulutukseen liittyvät kysymykset ja prosessiosaamiseen liittyvät kysymykset. Aihealueen vaihtuessa vastaajaa muistutettiin valitsemaan oman työprosessinsa kohdalla vaihtoehto *oma työ*, jotta virhevastaukset saatiin minimoitua. Ennen kyselyn julkistamista lomaketta testattiin epäselvyyksien ja tulkintaerojen varalta.

Kysely laadittiin Webropol-kysely- ja analysointisovelluksen avulla Internet-kyselylomakkeeksi. Internet-linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Liitteessä 1 on kyselyn saatekirje. Paperisen kyselyn sijaan valittiin Internet-kysely, sillä näyttöpäätteen parissa työskentelevien henkilöiden arvioitiin mieltävän helpommaksi ja nopeammaksi vastata kyselyyn sähköisesti. Tällä tavoin myös tulosten käsittely koitui helpommaksi. Seuraavaksi esitellään osaamiskartoituksen kokonaisuuden muodostuminen, eli osaamisalueet ja -tasot.

5.2 Osaamisalueet

Tutkittavat osaamisalueet olivat luvussa neljä esitellyt RFS:n suurimpien tiimien pääprosessit, eli luotonvalvonnan prosessi, ostolaskujen käsittelyprosessi sekä myyntisaatavien käsittelyprosessi, joka sisältää perinnän. Alueet täsmennettiin niin, että vastaajille olisi selvää, mitä prosessin osia kysely koskee.

Prosessimäärittelyt olivat seuraavat:

- Luotonvalvonnan prosessi alkaa limiittipyynnön saapumisesta päättyen limiitin myöntämiseen.
- Myyntisaatavien käsittelyprosessi alkaa laskun lähetyksestä päättyen suorituksen kirjaamiseen, sisältäen perintäprosessin.
- Ostolaskujen käsittelyprosessi alkaa laskun saapumisesta päättyen laskun maksamiseen.

5.3 Osaamistasot

Työssä tutkittiin osaamistasoja kahdesta näkökulmasta: tavoiteltavaa osaamistasoa sekä nykyistä osaamistasoa. Osaamistasoiksi valittiin neljä eri vaihtoehtoa: *erinomainen, hyvä, kohtalainen* sekä *välttävä*.

Tasojen osaamiskriteerit olivat seuraavat:

<i>Erinomainen</i>	<i>Ymmärtää prosessin vaihe vaiheelta ja tunnistaa siihen liittyvät toiminnot ja tehtävät. Pystyy neuvomaan muita prosessin asioissa.</i>
<i>Hyvä</i>	<i>Ymmärtää prosessin vaiheet melko hyvin ja tunnistaa siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.</i>
<i>Kohtalainen</i>	<i>Tietää pääpiirteittäin prosessin vaiheet ja tunnistaa joi-takin siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.</i>
<i>Välttävä</i>	<i>Ei tiedä kaikkia prosessin vaiheita, eikä tunnista siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.</i>

Viides vastausvaihtoehto oli *oma työ*, jonka määritelmä oli seuraava:

<i>Oma työ</i>	<i>Työskentelen itse tässä prosessissa.</i>
----------------	---

Strömmerin mukaan (1999, 198) esimiehet määrittelevät useimmiten keskenään tai alaistensa kanssa tavoiteltavat osaamistasot eri osaamisalueille. Tavoiteosaamistasot kuvaavat niitä osaamistasoja, joita työntekijöillä toivotaan olevan tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen toimeksiantajan toiveena oli saada selville henkilöstön oma näkemys tarvittavista osaamistasoista. Tästä johtuen toimeksiantaja ei itse määritellyt tavoiteosaamistasoja, vaan henkilöstö sai itse määrittää ne kyselyn avulla.

Osaamistasojen kriteerit kuvailtiin vastaajalle valmiiksi ja tämä sai valita omaa näkemystään vastaavat tavoiteosaamistasot kullekin osaamisalueelle. Vastaaja valitsi myös omaa osaamistasoaan parhaiten kuvaavat osaamistasot erikseen jokaiselle tutkittavalle osaamisalueelle.

Seuraavassa luvussa esitellään työn tutkimustulokset ja niiden analysointi. Tulokset esitellään aihealueittain jokainen kysymys erikseen. Tutkimuksen johtopäätökset esitetään luvussa 7.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI

RFS:n osaamiskartoituksen tulosten esittely aloitetaan vastausmäärien kuvailulla ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla. Näiden jälkeen esitellään tutkimustulokset aihealueittain. Ensimmäisessä alaluvussa arvioidaan tulosten luotettavuutta, toisessa selostetaan taustakysymysten tulokset ja viimeisissä alaluvuissa esitellään varsinaiset tutkimustulokset aihealueittain. Kysymysten tulokset esitellään kysymyksittäin ja niitä havainnollistetaan kuvioiden avulla.

Kyselyn vastausajan pituus oli yksi työviikko, maanantaista 19.8.2013 perjantaihin 23.8.2013. RFS:ssä on työntekijöitä yhteensä 43 kappaletta, eli kyselyn populaation koko oli 43. Kyselyn linkki lähetettiin yhteisjake-luna koko henkilöstölle. Työntekijöistä kahdeksan ei kuitenkaan ollut paikalla laisinkaan tuon viikon aikana, joten vastauksia olisi voitu saada enimmillään yhteensä 35 kappaletta. Toisin sanoen kyselyn otokseksi muodostui 35 henkilön joukko.

Ensimmäisen päivän aikana vastaajia oli 19 kappaletta. Tiistaista torstaihin ainoastaan kolme henkilöä vastasi kyselyyn. Perjantaina lähetettiin koko kohderyhmälle muistutusviesti, jossa samalla kiitettiin kyselyyn jo vastanneita henkilöitä. Perjantain aikana vastauksia kertyi lisää yhteensä 9 kappaletta. Kaiken kaikkiaan vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 31 kappaletta, joten ainoastaan neljä henkilöä jätti vastaamatta kyselyyn. Vastausprosentti oli näin ollen 88,6 %.

6.1 Tulosten luotettavuus

Lomakekyselyn heikkous on yleensä tulosten pinnallisuus. Tiedossa ei ole, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja kuinka hyvin valmiit vastausvaihtoehdot ovat onnistuneet kuvaamaan vastaajan ajatusmaailmaa. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

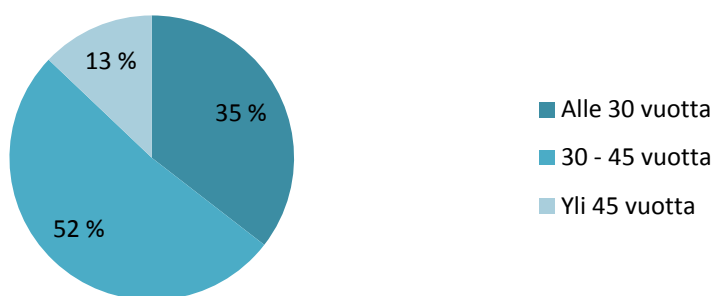
Kysymyksissä 6, 7, 14 ja 16 yksi vastausvaihtoehdoista oli *oma työ*, sillä jokaisen vastaajan oli saatava valita jokin vastausvaihtoehto ottamatta kantaa omaan työskentelyprosessiinsa. Vaihtoehto oli välttämätön ainoastaan kyselyn onnistumisen vuoksi, mutta sen tuloksien käsittely ei ole olennaista tutkimuksen kannalta. Tästä syystä tutkimustuloksia ei tarkastella tämän vastausvaihtoehdon näkökulmasta, eikä tulosten käsittelyssä esitetä *oma työ* -vaihtoehdon valintamääriä tai muita siihen liittyviä tietoja.

Saaduista vastauksista ilmeni, että osa vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon *oma työ* vaihtelevasti. Toisin sanoen, ohjeistuksista huolimatta pieni osa vastaajista oli arvioinut myös omaa työprosessiaan joidenkin kysymysten kohdalla. Kyse on kuitenkin niin pienestä virhemarginaalista, ettei sen katsota vaikuttavan kyselyn tuloksiin oleellisesti.

6.2 Taustakysymykset

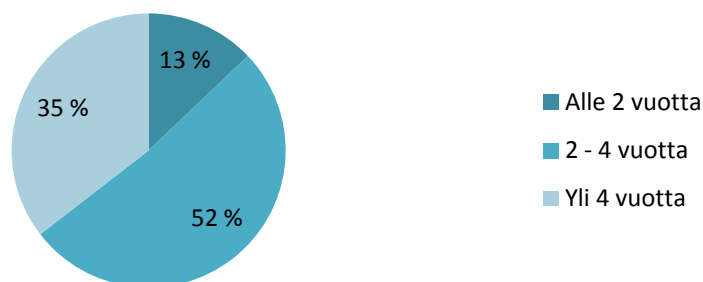
Kaikki 31 kyselyyn vastaajaa vastasivat jokaiseen taustakysymykseen. Kyselyn tyypillisiä taustakysymyksiä olivat kysymykset 1-3. Kysymykset 4, 5, 9 ja 10 olivat taustakysymyksiä, joilla kysyttiin vastaajan kokemusta muista prosesseista kuin hänen tämänhetkisestä työprosessistaan. Taustakysymykset olivat pakollisia kysymyksiä, lukuun ottamatta tarkentavia kysymyksiä 5 ja 10. Nämä eivät olleet pakollisia kysymyksiä niille, jotka vastasivat kysymystä edeltävään kysymykseen kieltävästi.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan ikää. Suurin osa eli 16 vastaajaa oli 30–45-vuotiaita. Vastaajista 11 oli alle 30-vuotiaita ja loput neljä yli 45-vuotiaita. Vastaajien prosentuaalinen ikärakenne käy ilmi seuraavasta kuviosta (kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien ikärakenne.

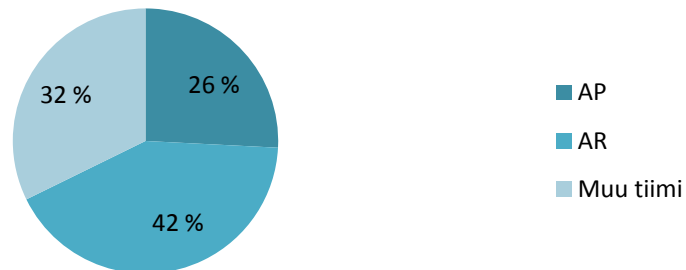
Vastaajien työsuhteen kesto RFS:ssä selvitettiin toisen taustakysymyksen avulla, sillä työkokemuksen arvioitiin vaikuttavan prosessiosaamisen tasoon. Vastaajista 11 oli työskennellyt RFS:ssä yli neljä vuotta ja alle kahden vuoden työkokemus oli neljällä vastaajalla. Pääosa vastanneista eli 16 vastaajaa oli työskennellyt RFS:ssä kahdesta neljään vuotta. Seuraava kuviokuva työsuhteen kestosta (kuvio 3) havainnollistaa, että valtaosa vastaajista oli työskennellyt RFS:ssä vähintään kaksi vuotta.



Kuvio 3. Vastaajien työsuhteen kesto RFS:ssä.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin vastaajan työskentelytiimiä. Vastaajista 26 % eli 8 oli AP:stä eli ostoreskontran tiimistä. AR:stä eli myyntireskontran tiimistä oli 13 vastaajaa, mikä oli 42 % kaikista vastaajista. AR:ssä työskentelee kaiken kaikkiaan 13 henkilöä, joten oletettavasti

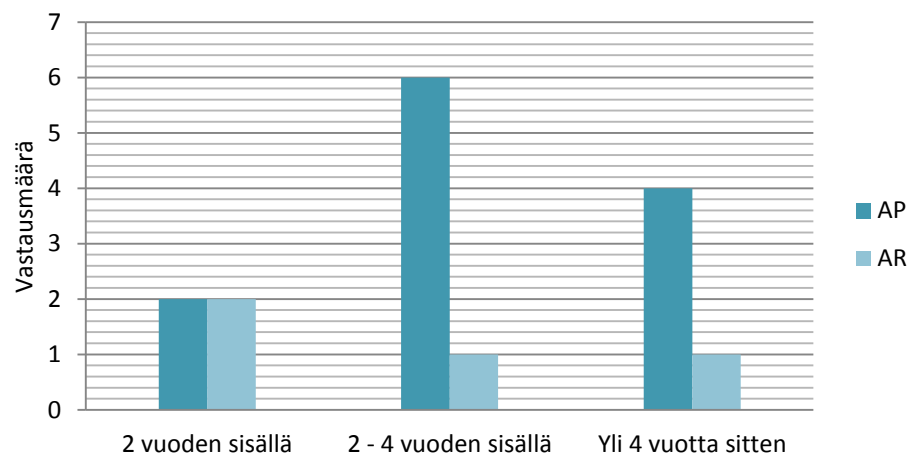
kaikki myyntireskontrassa työskentelevät henkilöt vastasivat kyselyyn. Muista kuin AP:n tai AR:n tiimeistä vastaajia oli yhteensä 32 % eli 10 kappaletta. Kysely koski ainoastaan AR:n ja AP:n prosessiosaamista, joten tästä syystä muita tiimejä ei listattu erikseen omiksi vaihtoehtoisiksi. Alla oleva kuvio (kuvio 4) kuvastaa vastanneiden tiimirakennetta.



Kuvio 4. Vastaajien tiimirakenne.

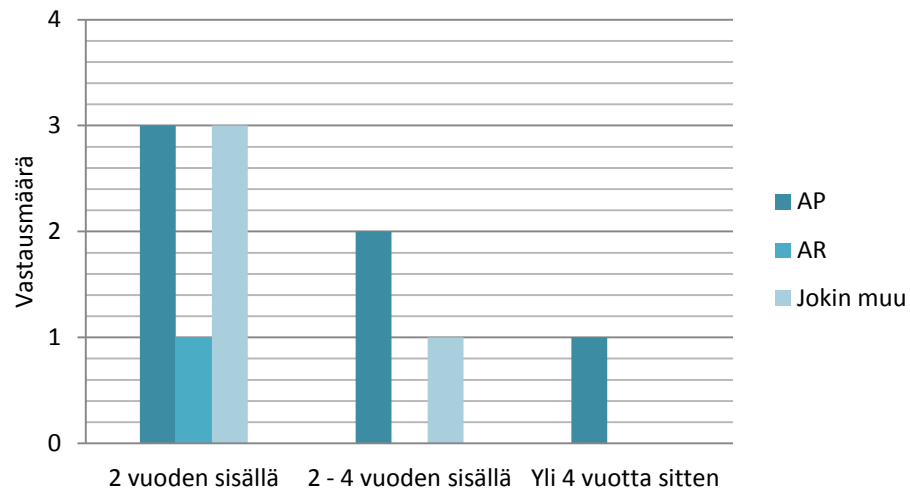
Kokemusta selvittävät taustakysymykset olivat tärkeitä, jotta saatiin selville, mistä vastaajan mahdollinen tietämys muita RFS:n prosesseja kohtaan oli peräisin. Neljäs taustakysymys oli: *Oletko aiemmin työskennellyt tai avustanut AP:n tai AR:n tiimeissä?* Kysymyksellä tarkoitettiin ainoastaan aikaisempaa kokemusta työtiimeistä, joten vastaajan tämänhetkinen työtehtävä jätettiin tarkoituksella huomioimatta. Vastaajista 17 ei ollut työskennellyt aikaisemmin näissä tiimeissä. Vastaavasti 14 vastaajaa oli työskennellyt ainakin toisessa näistä tiimeistä.

Viides kysymys tarkensi edellistä kysymystä. Kysymykseen vastanneista suurimmalla osalla (75 %) oli kokemusta ostoreskontran työtiimistä. Toisaalta tuoreinta, viimeisen kahden vuoden aikana saatua kokemusta, oli yhdenvertaisesti kummastakin tiimistä kahdella vastaajalla. Lisäksi kaksi vastaajaa oli aikanaan työskennellyt sekä osto- että myyntireskontran tiimeissä. Seuraavaksi esitetty kuvio (kuvio 5) havainnollistaa vastaajien aikaisemman työskentelykokemuksen määrää osto- ja myyntireskontran tiimeissä.



Kuvio 5. Vastaajien kokemus AP:n ja AR:n tiimeistä.

Kysymys numero yhdeksän koski työnkierron kokemusta. Vastaajista noin kolmasosa (10) oli joskus kokeillut työnkiertoa. Vastaavasti 21 henkilöä ei ollut kokeillut työnkiertoa. Kymmenes kysymys oli tarkentava kysymys koskien työnkiertoa. Kysymyksen avulla selvisi, että yhteensä kuusi vastaajaa oli ollut työnkierrossa AP:n tiimissä ja vain yksi AR:n tiimissä. Muissa tiimeissä työnkierrossa oli ollut neljä vastaajaa. Eniten työnkiertoa oli ollut viimeisen kahden vuoden sisällä, sillä seitsemän vastaajaa ilmoitti olleensa työnkierrossa alle kaksi vuotta sitten. Heistä kolme oli ollut AP:n tiimissä, yksi AR:n tiimissä ja kolme jossakin muussa tiimissä. Seuraavaksi esitettävä kuvio (kuvio 6) kuvastaa vastaajien kokemusta työnkierrosta.



Kuvio 6. Vastaajien kokemus työnkierrosta.

Yhteensä 14 vastaajalla oli työskentelykokemusta tutkittavista tiimeistä, kun taas kokemusta työnkierrosta oli 10 vastaajalla. Tästä voidaan päätellä, että ainoastaan neljä vastaajista ei ollut saanut työskentelykokemustaan työnkierron avulla, vaan jotakin muuta kautta. Seuraavaksi siirrytään varsinainen tutkimuskysymysten tulosten käsittelyyn.

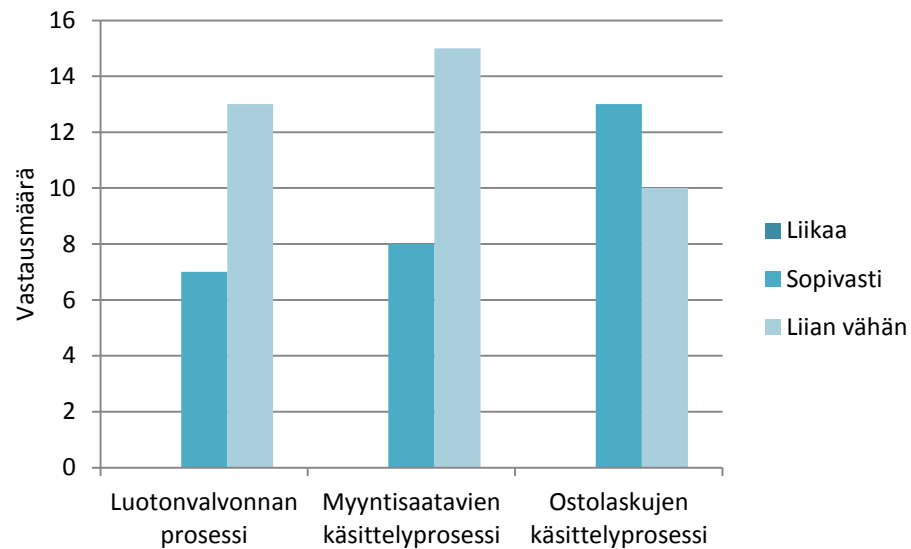
6.3 Prosessikoulutus

Ensimmäiseksi esitellään prosessikoulutukseen liittyvän osa-alueen kysymyksiä ja käsitellään niiden tuloksia. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi prosessiosaamisen osa-alueen kysymykset ja niiden tulokset. Tuloksia havainnollistetaan kuvioiden avulla.

Kyselyn kuudes kysymys oli pakollinen ja ensimmäinen prosessikoulutukseen liittyvä kysymys. Kysymys oli laadittu muotoon: *Minkä verran koet saaneesi koulutusta seuraavista prosesseista?* Vastausvaihtoehtoja oli kolme: *liikaa*, *sopivasti* ja *liian vähän*. Vastaaja sai siis valita oman tunteuksensa mukaan saamansa prosessikoulutuksen määrän prosesseittain.

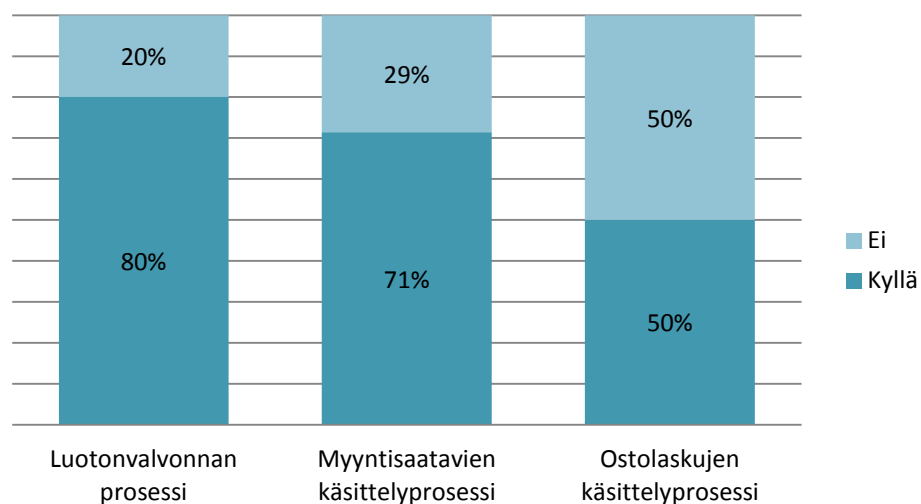
Yksikään vastaajista ei kokenut saaneensa liikaa koulutusta mistään tutkimuksen kohteena olleesta prosessista. Vaihtoehto *sopivasti* valittiin yhteensä 28 kertaa ja vaihtoehto *liian vähän* 38 kertaa. Sekä luotonvalvonnan että myyntisaatavien käsittelyprosessin osalta koulutusta koettiin saa-

neen pääosin (65,0 % ja 65,2 %) liian vähän. Sen sijaan ostolaskujen käsittelyprosessin näkökulmasta prosessikoulutusta koettiin saaneen suurimmaksi osaksi (56,5 %) sopivasti. Kuitenkin jopa 10 vastaajaa oli sitä mieltä, että koulutusta ostolaskujen käsittelyprosessista oli saatu liian vähän. Seuraava kuvio (kuvio 7) havainnollistaa koettua prosessikoulutuksen määrää prosesseittain.



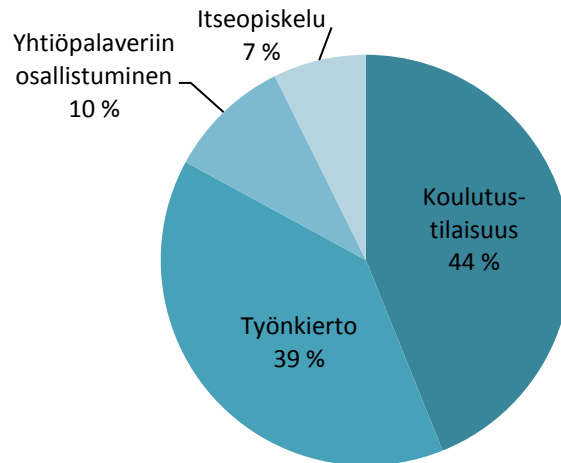
Kuvio 7. Vastaajien prosessikoulutuksen määrä.

Seitsemäs kysymys selvitti henkilöstön halukkuutta lisäkoulutusta kohtaan prosesseittain. Kysymys oli pakollinen. Kolmasosa (33,9 %) vastaajista ei ollut halukkaita saamaan enempää koulutusta prosesseihin liittyen, kun toisaalta 66,2 % vastaajista oli halukkaita saamaan lisäkoulutusta. Halukkuutta löytyi etenkin AR:n prosesseja kohtaan: eniten luotonvalvonnan prosessia kohtaan ja toiseksi eniten myyntisaatavien käsittelyprosessia kohtaan. Ostolaskujen käsittelyprosessin kohdalla mielipiteet jakautuivat tasan: 50 % vastaajista haluaisi lisää koulutusta ja 50 % ei haluaisi. Koulutushalukkuus prosesseittain käy ilmi seuraavasta kuviosta (kuvio 8).



Kuvio 8. Vastaajien koulutushalukkuus.

Kahdeksas kysymys selvitti, millä tavoin henkilöstö haluaisi saada koulutusta. Vastaaja sai valita usean vaihtoehdon, mutta kysymys ei kuitenkaan ollut pakollinen. Kysymykseen vastasi 25 vastaajaa ja vastaavasti 6 jätti vastaamatta. Kysymykseen vastanneista 18 haluaisi koulutusta koulutustilaisuudessa. Vastaajista 16 oli kiinnostunut kouluttautumisesta työnkierron avulla. Työnkiertoa jo kokeilleista vastaajista tasan puolet toivoi koulutusta tulevaisuudessakin työnkierron kautta. Yhtiöpalaverin kautta koulutusta halusi 4 vastaajaa ja itseopiskelua suosi 3 vastaajaa. Seuraava kuvio (kuvio 9) havainnollistaa prosentuaalisesti vastaajien mielenkiintoa eri koulutustapoja kohtaan.



Kuvio 9. Vastanneiden mielenkiinto eri koulutustapoja kohtaan.

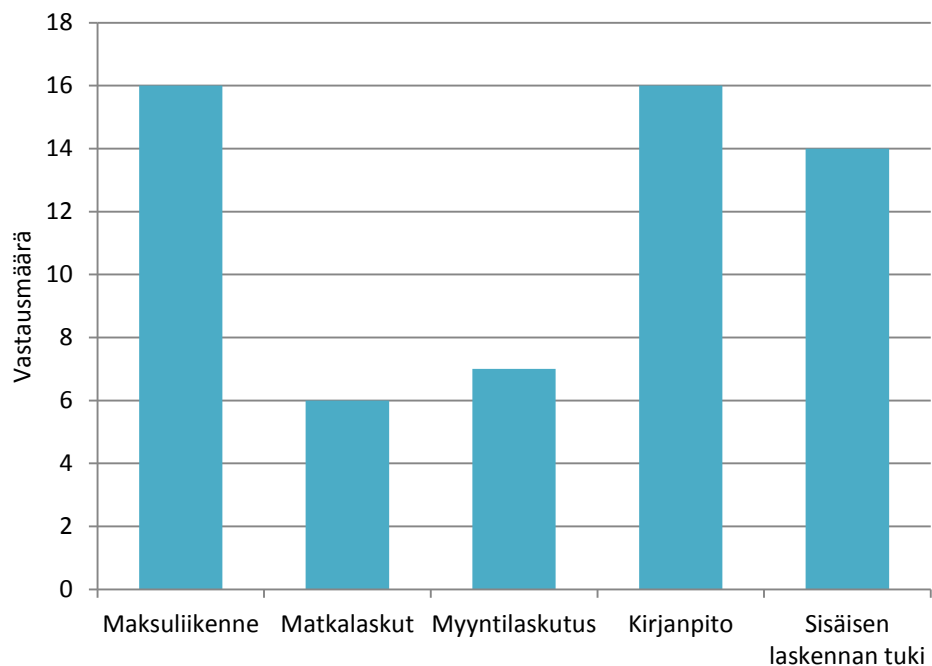
Kyselyn yhdestoista kysymys koski niitä vastaajia, jotka olivat kokeilleet työnkiertoa. Kysymys oli avoin ja muotoiltu seuraavasti: *Miten koit hyötyväsi työnkierrosta?* Vastauksia saatiin yhteensä kuusi kappaletta. Vastaukset esitellään seuraavaksi yksittäin.

- *Työnkierto auttaa näkemään RFS toiminnan kokonaisuutena, kun eri tiimien tehtävät ja niiden merkitys selkeytyy.*
- *Sain uusia näkökulmia työhön ja tiimin prosesseihin.*
- *Myös nykyisissä tehtävissäni on ostolaskuihin liittyviä tehtäviä, joiden aikaisempi kokemus ostolaskuista on hyväksi.*
- *Työskentely maksuliikenteen tiimissä auttaa hahmottamaan entuudestaan kaikkein vähiten tuntemaani prosessia, ja helpottaa tietyiltä osin kokonaisuuden hahmottamista myös omassa työssäni jatkossa.*
- *Kokonaiskuva kasvaa ja tietotaito lisääntyy.*
- *Ymmärrän paremmin laskujenkierron kokonaisuutta yhtiössä. AR:n puolella ostoon ei juuri törmää, mutta AP:n puolella on ollut jonkin verran hyötyä myynnin puolella tekemistäni työtehtävistä. Kaikkea ei tarvitse kysyä, kun osaa tarkastaa asian itse saman tien.*

Yhteenvedona kysymyksen 11 vastauksista voidaan sanoa, että työnkierto on koettu hyödylliseksi ja positiiviseksi koulutustavaksi. Työnkierron on koettu parantavan kokonaisuuden hahmottamista ja sen kautta opituista asioista on ollut hyötyä myös konkreettisesti työtehtävien hoidossa.

Tätä opinnäytetyötä ja sen kyselylomaketta suunniteltaessa keksittiin uusi koulutustapa, jota ei ollut vielä kokeiltu RFS:ssä. Kyseessä on muutaman päivän kestoinen *vierestäoppiminen*. Tarkoituksena on, että henkilö siirtyy muutamaksi päiväksi tutustumaan toisen tiimin työtehtäviin. Tutustumassa oleva henkilö seuraa toisen työntekijän vierellä tämän hoitaessa normaaleja työtehtäviään. Tällä tavoin työntekijä pääsisi tutustumaan toisen tiimin prosesseihin lähietäisyydeltä. Työntekijöillä olisi näin ollen mahdollisuus perehtyä lyhytaikaisesti toisten tiimien rutiineihin sitoutumatta muutokseen pitkäksi aikaa. Päätös esimerkiksi työnkiertoon osallistumisesta olisi helpompi tehdä vierestäoppimisen jälkeen. Kysymys 12 kartoitti vastaajien halukkuutta vierestäoppimista kohtaan. Vastaajista 25 eli suurin osa (81 %) oli kiinnostuneita osallistumaan vierestäoppimiseen ja vastaavasti 6 vastaajaa (19 %) ei ollut kiinnostuneita.

Toimeksiantajan pyynnöstä kyselyssä selvitettiin henkilöstön koulutushalukkuutta myös muita prosesseja kohtaan kokonaistilanteen hahmottamiseksi. Kolmastoista kysymys oli seuraava: *Haluaisitko koulutusta joistakin muista RFS:n prosesseista?* Kysymykseen ei ollut pakko vastata, joten 5 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen. Vastaajille kerrottiin, ettei omaa työskentelyprosessia tulisi valita. Tulosten perusteella eniten kiinnostusta oli maksuliikenteen, kirjanpidon sekä sisäisen laskennan tuen prosesseja kohtaan. Vähiten kiinnostusta oli matka- ja myyntilaskutusten prosessien osalta. Alla olevasta kuvioista ilmenee kiinnostuksen määrä kokonaisuudessaan eri prosesseja kohtaan (kuvio 10).



Kuvio 10. Vastaajien kiinnostus muita prosesseja kohtaan.

6.4 Prosessiosaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sekä nykyosaamistaso että tavoiteosaamistaso kullekin tutkittavalle prosessille. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti kyselyn vastaajat saivat itse määrittellä näkemyksensä mukaiset tavoiteosaamistasot ja arvioida oman osaamisensa tasoin prosesseittain. Kysymykset 14–16 liittyivät prosessiosaamiseen.

Kysymyksessä 15 vastaajilta kysyttiin, pitäisikö tiimien olla enemmän yhteistyössä keskenään. Kysymys oli pakollinen, joten vastausvaihtoehdot olivat *ei*, *en osaa sanoa* ja *kyllä*. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa *ei*. Vastaajista 14 (45 %) ei osannut ottaa kantaa asiaan, joten he valitsivat vastausvaihtoehdon *en osaa sanoa*. Yli puolet vastaajista (55 %) eli 17 vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimien pitäisi olla enemmän yhteistyössä keskenään. Yhdeksän vastaajaa vastasi *kyllä*-vaihtoehdon jatkokysymykseen, eli kertoivat millä tavoin tiimit voisivat tehdä enemmän yhteistyötä. Seuraavaksi esitetään avoimet vastaukset kysymykseen *Millä tavoin tiimi-en pitäisi olla enemmän yhteistyössä keskenään?*

- *Positiivisessa hengessä hyvien asioiden tiimoilta, ei vain rakentavan palautteen osalta.*
- *Keskustella keskenään tiimien välillä, mitä vaikutusta juuri minun tekemisellä on sinun prosessissa.*
- *Tiimien pitäisi jakaa tietoa enemmän tiimien kesken.*
- *Jo käynnissä olevat yhtiöpalaverit ovat hyödyllisiä yhteistyön kannalta.*
- *En tiedä toisen tiimin työnkuvaa ja sitä, että mitkä tehtävät heille kuuluvat.*
- *En osaa sanoa.*
- *Yhteisiä tilaisuuksia.*
- *Toisten työtehtävien tuntemisesta olisi monesti apua omissakin prosesseissa, eli olisi hyvä jakaa osaamista ja mahdollisesti lisätä työnkiertoa.*
- *Yhtiöpalaverit voisi olla ehkä vielä useammin.*
- *Tiedonkulun tiimien välillä tulisi toimia ehkä vieläkin paremmin.*

Kysymyksen 15 avointen vastausten pohjalta voidaan todeta, että henkilöstön mielestä yhteistyötä pitäisi olla tiimien välillä erityisesti tiedonjaon osalta. Tietoa voitaisiin jakaa yhteisissä tilaisuuksissa, kuten yhtiöpalaverissa. Kokonaisuudessaan kysymyksen vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että yhteistyötä haluttaisiin tehdä enemmän, mutta monet vastaajat eivät osanneet kertoa millä tavoin sen voisi toteuttaa.

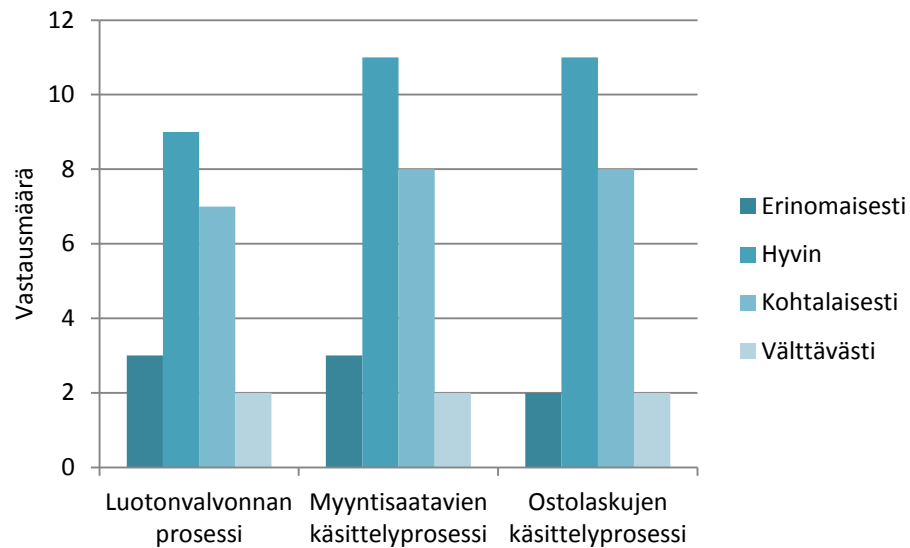
Kyselyn viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat tuoda esille muita ha-
luamia asioita liittyen RFS:n prosesseihin. Kysymys oli vapaaehtoinen
ja avoin. Vastauksia kysymykseen saatiin viisi kappaletta:

- *Jotkut prosessit liittyvät kiinteämmin toisiinsa, esim. matkalaskut kirjanpitoon, maksuliikenteeseen ja ostolaskuihin mutta ei niinkään luotonvalvontaan tai myyntisaataviin, ja niiden tiimiläiset voisivat harrastaa enemmän työnkiertoa tai vieressäoppimista.*
- *Haluaisin lisää tietoa toisen tiimin tehtävistä. Helpottaisi omaa työskentelyä huomattavasti.*
- *Työ on sen verran kiireistä, ettei ehdi kaikkiin prosesseihin tutustumaan. Avartaisi kyllä kokonaisnäkemystä. Toisaalta ei ehkä pysty omaksumaan kaikkea.*
- *Vastasin kysymyksiin 14 ja 16 kirjanpidon, ja vielä erityisesti kirjanpidon pro:n, näkökulmasta. Enkä siis omalla kohdallani tarkoita "hyvällä" tuntemuksella missään nimessä sitä että osaisin tai että minun edes pitäisi osata tehdä jokainen steppi itse sapissa, mutta koen, että minun tulee kuitenkin melkoisen tarkalla tasolla käsitellä mitä tehdään missäkin vaiheessa myös muiden tiimien perusprosesseissa. Monessa muussa RFS:n tehtävässä toisten tiimien kohtalainen prosessituntemus riittänee, vaikka toki kaikki lisätieto aina helpottaa myös oman työn hahmottamista, eikä siten ole kellekään haitaksi.*
- *Prosesseja pitäisi ymmärtää kokonaisuutena, ei vain siten, että tekee sitä omaa "palikkaansa tai pätkänsä" jostakin kokonaisuudesta. Siitä on esim. hyötyä, kun tietää sekä ostoa että myyntiä ja löytää syy-seuraus suhteita niiden välillä. Ymmärtää siis paremmin toisaalta meille toimittavaa tahoja (meitä laskuttavaa) ja sitten taas myynnin/myyntireskontran näkökulmasta asioita. Voi siis käännettä ja vertailla. Minusta se on rikkautta ja lisä työhön hyvässä mielessä. Tuntemattomampien prosessien tunteminen paremmin olisi etu (kuten maksuliikenne ja kirjanpito).*

Avoimista vastauksista ilmenee, että vastaajien mielestä henkilöstön ei tarvitse tuntea kaikkia prosesseja läpikotaisin, vaikka tieto onkin aina hyväksi. Toisin sanoen täytyisi ostata kohdistaa koulutusta oikeille tiimeille juuri heille hyödyllisistä prosesseista. Tästä syystä koulutus suunnitelmat pitäisi laatia jokaiselle tiimille erikseen.

Kysymyksessä 14 vastaajat määrittelivät tavoiteosaamistasot prosesseittain. Kysymys aseteltiin muotoon: *Kuinka hyvin mielestäsi olisi tarpeen tuntea seuraavat prosessit?* Vastausvaihtoehtoina oli aiemmin mainitut osaamistasot eli *erinomainen, hyvä, kohtalainen ja välttävä*. Lisäksi vastaajilla oli nähtävillä tasojen osaamismäärittelyt. Vastaajien mielipiteet vaihtelivat erinomaisesta välttävään. Lähes puolet vastaajista (46 %) oli sitä mieltä, että prosessit pitäisi tuntea hyvin. Vastaajista kolmasosa (34 %) määritteli, että prosessit pitäisi tuntea kohtalaisesti. Erinomaisesti prosessit

tulisi tuntea 12 %:n mielestä ja välttävästi 9 %:n mielestä. Kuvio 11 havainnollistaa vastaajien arviointeja eri prosessien tavoiteosaamistasoista.



Kuvio 11. Vastaajien arvioinnit tavoiteosaamistasoista.

Vastauksista voidaan päätellä tavoiteltavan osaamistason olevan kaikissa prosesseissa hyvän ja kohtalaisen välillä eli keskiverto. Näin ollen tavoiteosaamistason ja sen määritelmän voidaan todeta olevan kaikkien prosessien osalta seuraavanlainen:

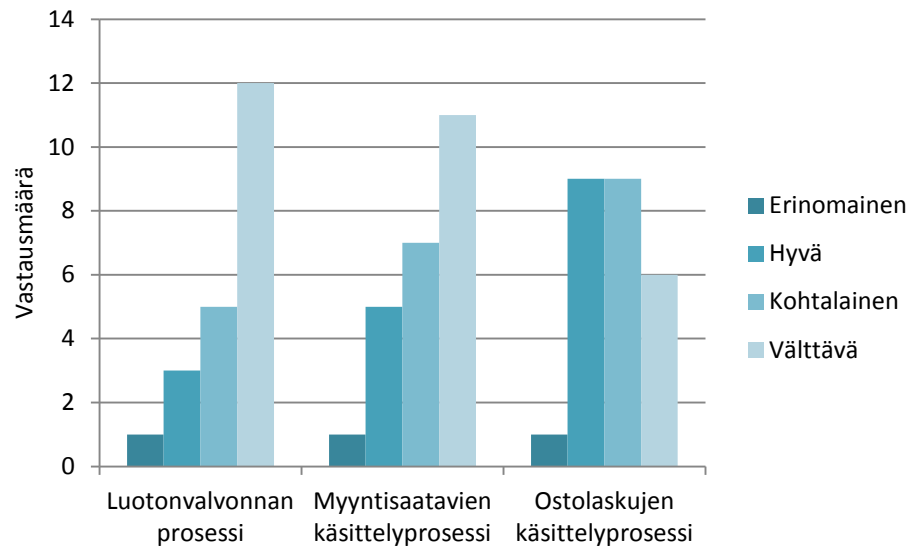
Keskiverto Ymmärtää prosessin vaiheet pääpiirteittäin ja tunnistaa siihen liittyviä toimintoja.

Kysymyksessä 16 vastaajat arvioivat nykyosaamistasoaan prosesseittain. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: *Millaiseksi arvioisit oman osaamisesi tason koskien seuraavia prosesseja?* Vastausvaihtoehtoina olivat jälleen aiemmin mainitut osaamistasot määritelmineen. Vastausten perusteella nykyosaamisen taso vaihtelee melko paljon eri prosessien kohdalla. Vastaajien arviot ovat nähtävillä kokonaisuudessaan seuraavalla sivulla kuviossa 12 prosessikohtaisten esittelyiden jälkeen.

Vastausten perusteella luotonvalvonnan prosessi tunnetaan välttävästi. Vastaajista yli puolet (57 %) tuntee prosessin välttävästi ja neljäsosa (24 %) kohtalaisesti. Ainoastaan 14 % vastaajista tuntee prosessin hyvin ja 5 % erinomaisesti. Nykyisen luotonvalvonnan prosessiosaamisen tason voidaan näin ollen päätellä olevan välttävän ja kohtalaisen välillä eli tyydyttävä.

Myyntisaatavien käsittelyprosessi tunnetaan kohtalaisesti. Suurin osa vastaajista (54 %) arvioi tuntevansa prosessin kohtalaisesti tai paremmin, mutta vastaavasti lähes puolet vastaajista (46 %) tuntee prosessin välttävästi. Vajaa kolmasosa (29 %) tuntee myyntisaatavien käsittelyprosessin kohtalaisesti. Prosessin tuntee hyvin 21 % vastaajista ja erinomaisesti ainoastaan 4 % vastaajista. Vastausten perusteella myyntisaatavien käsittelyprosessin nykyosaamisen tason voidaan tulkita olevan kohtalainen.

Tutkittavista prosesseista parhaiten tunnetaan ostolaskujen käsittelyprosessi. Vastaajista 36 % tuntee prosessin kohtalaisesti ja yhtä moni tuntee prosessin hyvin. Erinomaisesti prosessin tuntee 4 % vastaajista. Valtaosa vastaajista (76 %) tuntee siis prosessin vähintään kohtalaisesti. Tulosten pohjalta voidaan uskoa nykyisen ostolaskujen käsittelyprosessin osaamistason olevan kohtalaisen ja hyvän välillä eli keskiverto. Seuraavaksi esitetty kuvio 12 havainnollistaa vastaajien arviointeja nykyosaamistasoistaan.



Kuvio 12. Vastaajien arvioinnit nykyosaamistasoistaan.

Tutkimuksesta ilmenneiden tulosten perusteella voidaan määritellä prosessien nykyosaamistasojen olevan seuraavanlaiset:

Luotonvalvonnan prosessi:

Tyydyttävä

Tietää joitakin prosessin vaiheita, ja tunnistaa joitakin siihen liittyviä toimintoja.

Myyntisaatavien käsittelyprosessi:

Kohtalainen

Tietää prosessin vaiheet pääpiirteittäin ja tunnistaa joitakin siihen liittyviä toimintoja.

Ostolaskujen käsittelyprosessi:

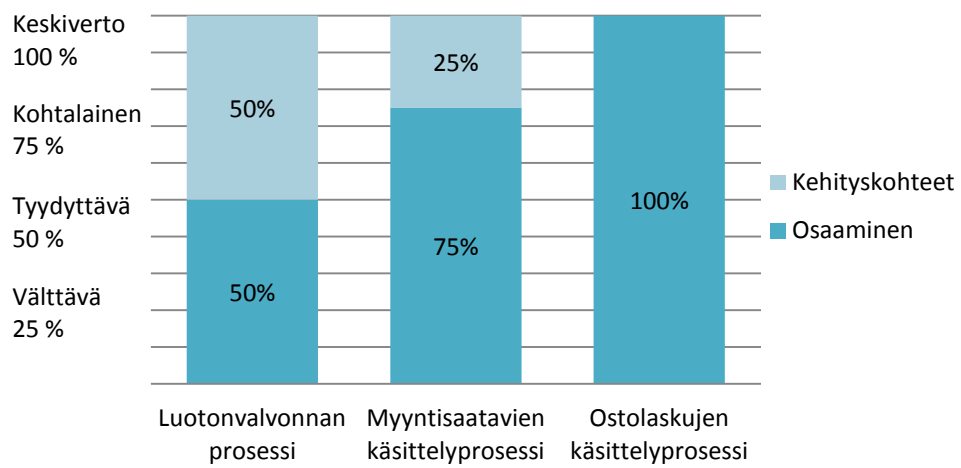
Keskiverto

Ymmärtää prosessin vaiheet pääpiirteittäin ja tunnistaa siihen liittyviä toimintoja.

Tuloksista ilmeni, että tiimikohtaisesti tarkasteltuna nykyosaamistasot vaihtelivat ymmärrettävästi jonkin verran eri tiimien välillä. Ostoreskontran tiimissä työskentelevät tunsivat välttävästi sekä myyntisaatavien että luotonvalvonnan prosessit. Vastaavasti myyntireskontrassa työskentelevät tunsivat ostolaskujen käsittelyprosessin kohtalaisesti tai välttävästi. Muissa tiimeissä työskentelevien osalta osaamisen taso ei poikennut aiemmin esitetyistä kokonaisosaamistasoista. Vastaukset eivät poikenneet myöskään eri ikäryhmien välillä.

Tavoiteosaamistason määrittelyn osalta tulokset olivat lähes samanlaiset riippumatta vastaajan tiimistä tai iästä. Kuitenkin vastaajat, jotka olivat työskennelleet RFS:ssä yli neljä vuotta, arvioivat tavoiteltavat osaamistasot vaativammiksi. Heidän mielestään prosessit tulisi tuntea hyvin tai jopa erinomaisesti.

Seuraavaksi verrataan tavoiteltavia osaamistasoja nykyisiin osaamistasoihin. Näin saadaan konkreettisesti selville, kuinka paljon työntekijöiden nykyosaaminen poikkeaa tavoiteosaamisesta. Kehityskohteet käyvät ilmi eroavaisuuksien perusteella. Seuraava kuvio 13 osoittaa nykyosaamisen määrän suhteessa tavoiteosaamiseen. Tavoiteltava osaamistaso (100 %) on jokaisen prosessin kohdalla aiemmin todettu *keskiverto*.



Kuvio 13. Henkilöstön nykyosaamistaso verrattuna tavoiteosaamistasoon.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta nykyisen luotonvalvonnan osaamistason olevan huomattavasti alle tavoiteosaamistason. Vastaavasti myyntisaatavien käsittelyprosessin osaamistaso on jonkin verran alle osaamistason. Sen sijaan ostolaskujen käsittelyprosessin osaamistaso vastaa tavoiteltavaa osaamistasoa. Näin ollen kehitystarvetta on eniten luotonvalvonnan prosessissa ja toiseksi eniten myyntisaatavien käsittelyprosessissa. Tutkimuksen mukaan ostolaskujen käsittelyprosessin osalta kehitystarvetta ei tällä hetkellä ole.

Tutkimuksen tuloksista selvisi RFS:n yleiset prosessiosaamisen kehityskohteet. Työntekijöiden henkilökohtainen osaamistaso kuitenkin vaihtelee huomattavasti eri prosessien välillä. Tästä syystä jokaiselle henkilöstön jäsenelle tulisi laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka pohjalta koulutus suoritetaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Henkilöstön osaamisen merkitys kasvaa jatkuvasti yritysmaailmassa. Organisaation ja henkilöstön jatkuva kehittäminen on pohjana yrityksen liiketoiminnan jatkuvuudelle. Kehittämistarpeita voidaan kartoittaa aika ajoin suorittamalla osaamiskartoitus henkilöstön keskuudessa. Onnistuneen kartoituksen avulla osataan laatia henkilöstölle oikeanlaiset kehittämissuunnitelmat, joiden avulla pyritään pääsemään tavoiteosaamistasolle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suorittaa osaamiskartoitus Rautaruukki Oyj:n palvelukeskuksessa, Ruukki Finance Services Nordicissa, Hämeenlinnassa. Tutkimuksen avulla saatiin selville henkilöstön nykyosaamisen taso liittyen prosessiosaamiseen. Kartoituksen tuloksien avulla toimeksiantaja voi laatia tarpeiden mukaiset kehittämissuunnitelmat RFS:n henkilöstölle.

Osaamiskartoitus suoritettiin koko RFS:n henkilöstölle Internet-kyselynä strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tuloksia käsiteltiin tilastollisin menetelmin. Kyselyn vastausprosentti oli hyvä (89 %), joten tulokset ovat luotettavia ja ne yleistettiin koskemaan koko RFS:n henkilöstöä. Toimeksiantajan toiveiden mukaisesti työntekijät saivat itse määritellä kyselyn avulla tavoiteosaamistasot eri prosesseille. Henkilöstön nykyosaamistasoja verrattiin tavoiteosaamistasoihin, jolloin ilmenivät henkilöstön kehitystarpeet.

Tutkimuksen perusteella RFS:n henkilöstöllä voidaan todeta olevan kehitystarpeita luotonvalvonnan ja myyntisaatavien käsittelyprosessin osalta. Päinvastoin ostolaskujen käsittelyprosessin nykyosaamistaso vaikuttaa vastaavan tarvittavaa osaamistasoa. Vaikka prosessien tuntemisessa on kehitettävää, tutkimuksesta ilmeni henkilöstöllä olevan paljon kiinnostusta prosesseja kohtaan. Eniten kiinnostusta on heikoiten tunnettua prosessia, luotonvalvonnan prosessia, kohtaan. Toiseksi eniten kiinnostusta on myyntisaatavien käsittelyprosessia kohtaan ja myös ostolaskujen käsittelyprosessista haluttaisiin lisäkoulutusta. Henkilöstön toiveiden perusteella koulutus järjestettäisiin pääosin koulutustilaisuuksien, vierestäoppimisen sekä työkierron avulla.

Opinnäytetyö onnistui suunnitelmien mukaisesti. Osaamiskartoitus toteutettiin ja asetetuille tutkimusongelmille löydettiin vastaukset. Kartoituksen suorittamisesta oli lisäksi toimeksiantajalle merkittävä hyöty. Toimeksiantaja sai tietoa henkilöstön nykyosaamisesta, kehityskohteista ja kehittymiseen liittyvistä toiveista. Tämän opinnäytetyön eli osaamiskartoituksen avulla saatiin siis tietoa, jota toimeksiantaja voi käyttää hyödykseen tulevaisuudessa.

Työn empiirinen osuus vaikuttaa olevan vuorovaikutuksessa teoriaosuuden kanssa. Teoriaosuus koostuu tutkittavien osaamisalueiden eli taloushallinnon prosessien kuvauksista sekä henkilöstön kehittämiseen liittyvistä asioista. Empiirisessä osuudessa esitellään tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset.

Osaamiskartoitus on ensimmäisiä vaiheita henkilöstön kehittämisen toteuttamisessa. Seuraavaksi tulisi valita kehityksen kohteiksi realistinen määrä osaamisalueita. Suoritetun kartoituksen pohjalta sopivia kehityskohteita ovat luotonvalvonnan ja myyntisaatavien käsittelyprosessit. Jatkotutkimus tälle opinnäytetyölle olisi henkilö- ja tiimikohtaisten kehityssuunnitelmien laatiminen. Suunnitelmien pohjalta toteutettaisiin käytännön koulutukset henkilökohtaisten ja tiimien tarpeiden mukaisesti. Myöhemmin koulutusten jälkeen tulisi suorittaa uusi osaamiskartoitus, jonka avulla nähtäisiin kehitystoimenpiteiden tuoma muutos henkilöstön osaamiseen. Osaamiskartoitus voidaan suorittaa uudelleen tätä tutkimusta varten laaditulla kyselylomakkeella tai ainakin sen kysymysten inspiroimana.

Mikäli tutkimuksesta olisi haluttu syvällisempi, olisi tutkittavat osaamisalueet voitu jakaa pienempiin osiin. Näin vastaajat olisivat pystyneet kertomaan jo osaamiskartoitusvaiheessa ne prosessien osat, jotka olivat heille epäselviä. Samoin myyntisaatavien käsittelyprosessiin sisältyvä perintäprosessi olisi voitu erottaa omaksi prosessikseen. Opinnäytetyössä suoritettu tutkimus antoi toimeksiantajalle kuitenkin vähintään suuntaa-antavat tiedot henkilöstön kehityskohteista. Toimeksiantajalla on näin ollen hyvät edellytykset henkilöstönsä kehittämisen suunnitteluun.

LÄHTEET

Granlund, M. & Malmi, T. 2004 Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Heikkilä, T. 2008 Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy

Hätönen, H. 1998 Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Kananen, J. 2011 Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kauhanen, J. 2006 Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Lahti, S. & Salminen, T. 2008 Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki: WSOY

Lindström, J. 2011 Luotonvalvonta ja saatavien perintä. 3. uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Ojasalo, K. Moilanen T. & Ritalahti J. 2009 Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy

Strömmer, R. 1999 Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Viitala, R. 2009 Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Rautaruukin sisäiset lähteet:

RFS Collaboration Room. 2013a. Perehdytyspaketti. Rautaruukki Oyj. Viitattu 07.08.2013

RFS Collaboration Room. 2013b. Perehdyttämisopas AP. Rautaruukki Oyj. Viitattu 19.08.2013

RFS Collaboration Room. 2013c. AR perehdyttäminen. Rautaruukki Oyj. Viitattu 27.08.2013

KYSELYLOMAKKEEN SAATE

RFS:n prosessien tunteminen

Saate kyselyyn

Olen tekemässä kyselytutkimusta RFS:n prosessien tuntemisesta opinnäytetyötäni varten. Työn aihe on kehitelty yhdessä Sanna Heinosen kanssa, käyttäen lähtökohtana RFS:n osaamisen kehittämistä.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa, kuinka hyvin vastaaja tuntee ne RFS:n prosessit, jotka eivät suoraan liity hänen omiin työtehtäviinsä. Tutkimuksen avulla saadaan selville mm. onko tarvetta lisäkoulutukselle ja missä muodossa koulutusta toivotaan.

Kysely on osoitettu koko Hämeenlinnan RFS:n henkilöstölle, vaikka se on rajattu tutkimaan AR:n sekä AP:n pääprosessien tuntemista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on kuitenkin erittäin tärkeää, että kaikkien muidenkin tiimien henkilöstö vastaa kyselyyn.

Toivon, että kaikki vastaisivat kyselyyn perjantaihin 23.8.2013 mennessä. Kyselyssä on pääosin valmiit vastausvaihtoehdot, joten vastaamiseen kuluu aikaa alle 10 minuuttia.

Kyselyn tutkimustuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyöni kautta RFS:n osaamisen kehittämiseen. Aineisto käsitellään tilastollisesti, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista.

Suuret kiitokset kaikille kyselyyn vastanneille!

Vastaan mielelläni kaikkiin kysymyksiin!

Ota yhteyttä:
Tanja Nissinen

KYSELYLOMAKE

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tällä tutkimuksella selvitetään, kuinka hyvin vastaaja tuntee ne RFS:n prosessit, jotka eivät suoraan liity hänen omiin työtehtäviinsä. Tästä syystä vastaajan ei tulisi arvioida kysymyksiä oman prosessinsa osalta, vaan valita sen kohdalle vaihtoehto "oma työ".

Kysely on rajattu tutkimaan seuraavien RFS:n prosessien tuntemista:

Luotonvalvonnan prosessi

- *Alkaen limiittipyynnön saapumisesta päättyen limiitin myöntämiseen.*

Myyntisaatavien käsittelyprosessi

- *Alkaen laskun lähetyksestä päättyen suorituksen kirjaamiseen, sisältäen perintäprosessin.*

Ostolaskujen käsittelyprosessi

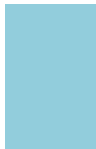
- *Alkaen laskun saapumisesta päättyen laskun maksamiseen.*

Ensimmäiset kysymykset liittyvät vastaajan taustatietoihin.

1. Ikä

- Alle 30
- 30 - 45
- Yli 45

2. Kuinka kauan olet työskennellyt RFS:ssä?

- Alle 2 vuotta
 - 2 - 4 vuotta
 - Yli 4 vuotta
- 

3. Tiimi, jossa työskentelet

AP = *Ostoreskontra*

AR = *Myyntireskontra*

- AP
 AR
 Muu tiimi

4. Oletko aiemmin työskennellyt tai avustanut AP:n tai AR:n tiimeissä?

Lukuun ottamatta tämänhetkistä työtäsi.

- Kyllä
 En

5. Jos olet, niin milloin?

2 vuoden sisällä 2 - 4 vuoden sisällä Yli 4 vuotta sitten

- | | | | |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| AP | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| AR | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Seuraavat kysymykset liittyvät prosessikoulutukseen.

Muistathan valita oman prosessisi kohdalle vaihtoehdon "oma työ".

6. Minkä verran koet saaneesi koulutusta seuraavista prosesseista?

	Liikaa	Sopivasti	Liian vähän	Oma työ
Luotonvalvonnan prosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntisaatavien käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostolaskujen käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Haluaisitko lisää koulutusta seuraavista prosesseista?

	Kyllä	En	Oma työ
Luotonvalvonnan prosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntisaatavien käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostolaskujen käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Millä tavalla haluaisit koulutusta?

Voit valita usean vaihtoehdon.

- Koulutustilaisuus
- Työnkierto
- Yhtiöpalaveriin osallistuminen
- Itseopiskelu
- Jokin muu, mikä?
- _____

9. Oletko kokeillut työnkiertoa?

- Kyllä
- En

10. Jos olet, milloin ja missä tiimeissä?

2 vuoden sisällä 2 - 4 vuoden sisällä Yli 4 vuotta sitten

- | | | | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| AP | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| AR | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jokin muu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Miten koit hyötyväsi työnkierrosta?

12. Jos olisi mahdollista, haluaisitko osallistua muutaman päivän kestoiseen vierestäoppimiseen?

Vierestäoppiminen = Pääset tutustumaan toisen tiimin prosesseihin lähietäisyydeltä: Seuraat ja opit yhden henkilön vierellä tämän hoidaessa normaaleja työtehtäviään.

- Kyllä
- En

13. Haluaisitko koulutusta joistakin muista RFS:n prosesseista?

Valitse seuraavista ne, joista haluaisit. Ethän kuitenkaan valitse omaa prosessiasi. Voit valita usean vaihtoehdon.

- Maksuliikenne
- Matkalaskut
- Myyntilaskutus
- Kirjanpito
- Sisäisen laskennan tuki (Co)

Seuraavat kysymykset liittyvät prosessiosaamiseen.

Muistathan valita oman prosessisi kohdalle vaihtoehdon "oma työ".

14. Kuinka hyvin mielestäsi olisi tarpeen tuntea seuraavat prosessit?

Erinomaisesti = Ymmärtää prosessin vaihe vaiheelta ja tunnistaa siihen liittyvät toiminnot ja tehtävät. Pystyy neuvomaan muita prosessin asioissa.

Hyvin= Ymmärtää prosessin vaiheet melko hyvin ja tunnistaa siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.

Kohtalaisesti = Tietää pääpiirteittäin prosessin vaiheet ja tunnistaa joitakin siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.

Välttävästi= Ei tiedä kaikkia prosessin vaiheita, eikä tunnista siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.

Oma työ = Työskentelen itse tässä prosessissa.

	Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Välttävästi	Oma työ
Luotonvalvonnan prosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntisaatavien käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostolaskujen käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Pitäisikö tiimien olla mielestäsi enemmän yhteistyössä keskenään?

Kyllä, millä tavoin

En osaa sanoa

Ei

16. Millaiseksi arvioisit oman osaamisesi tason koskien seuraavia prosesseja?

Erinomainen = Ymmärtää prosessin vaihe vaiheelta ja tunnistaa siihen liittyvät toiminnot ja tehtävät. Pystyy neuvomaan muita prosessin asioissa.

Hyvä= Ymmärtää prosessin vaiheet melko hyvin ja tunnistaa siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.

Kohtalainen = Tietää pääpiirteittäin prosessin vaiheet ja tunnistaa joitakin siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.

Välttävä= Ei tiedä kaikkia prosessin vaiheita, eikä tunnista siihen liittyviä toimintoja ja tehtäviä.

Oma työ = Työskentelen itse tässä prosessissa.

	Erinomainen	Hyvä	Kohtalainen	Välttävä	Oma työ
Luotonvalvonnan prosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntisaatavien käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostolaskujen käsittelyprosessi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mitä muuta haluaisit tuoda ilmi liittyen RFS:n prosesseihin?
