

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Ari Hartikainen

MATKAHALLINNON MATKALASKUPROSESSIN TILANNEKUVA
JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2015
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma, YAMK

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
013 260 600

Tekijä(t)
Ari Hartikainen

Nimeke
Matkahallinnon matkalaskuprosessin tilannekuva ja kehittämis ehdotukset

Toimeksiantaja
Puolustusvoimat, Puolustusvoimien palvelukeskus

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa tilannekuva puolustusvoimien matkahallinnon matkalaskuprosessin kehittämiskohteista sekä antaa suositukset mihin kehittämiskohteisiin kannattaa ensisijaisesti panostaa ja mitä kehittämiskohteita kannattaa tutkia lisää. Tilannekuva ja kehittämiskohteet pyrittiin muodostamaan Lean-periaatteiden avulla.

Aihetta lähtestettiin tutustumalla matkalaskuprosessiin sekä Lean-periaatteisiin. Tilannekuva muodostettiin matkustajakyselyn, haastatteluiden sekä SAP-järjestelmästä saatavan datan avulla. Lisäksi tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan vastaukset Certian osalta vertailua varten.

Tilannekuvan perusteella ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi nousivat prosessinomistajan tavoitteiden ja tiekartan määrittäminen, matkalaskun tekemiseen käytettävän käyttöliittymän parantaminen, matkustajien ohjeistuksen parantaminen sekä menohyväksyjien oikeuksien tarkastaminen, jotta he pystyisivät tekemään pieniä korjauksia virheellisiin laskeihin. Lisätutkittavaksi kohteiksi jäivät mm. matkalaskujen tuotos-panos-suhteen tarkastelu, koska kuukausitasolla oli paljon vaihtelua sekä asiattarkastajan ja menohyväksyjän roolien mahdollinen ristiinkäyttäminen. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset myös Certialta, mutta vastaukset eivät olleet vertailukelpoisia Puolustusvoimien palvelukeskuksen vastaaviin lukuihin.

Kieli
suomi

Sivuja 56
Liitteet 6

Asiasanat

Puolustusvoimat, palvelukeskus, Lean, matkalaskuprosessi



THESIS
December 2015
Degree Programme in Technology
Competence Management
Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
013 260 600

Author (s)
Ari Hartikainen

Title
Situation awareness regarding the travel invoice process and improvement proposals

Commissioned by
Finnish Defence Forces, Service Centre

Abstract:

The purpose of this thesis was to create situation awareness regarding the status of improvement possibilities in travel invoice process in the Finnish Defence Forces' Service Centre and to give suggestions for which improvement proposals should be first invested in and which should be further investigated. The intention was to use Lean principles to create situation awareness and improvement possibilities.

The subject was approached by exploring the invoice travel process and Lean principles. Situation awareness was composed from the elements of traveller questionnaire, interviews and SAP data. Furthermore, the intention was to get answers from Certia to the research questions of this thesis for benchmarking purposes.

Based on the situation awareness, the primary improvement targets were deficiencies in the process owner's targets and roadmap for the process, SAP Travel user interface and instructions from travellers' perspective. In addition to these, user rights should be added so that the receipt inspector could do slight corrections to the invoice. Further investigation should be made for example to productivity because there is a lot of variation when viewed at monthly level. In addition, the roles of the invoice handlers and the possibility to use these roles in conjunction should be further investigated. Answers to the thesis questions were received from Certia, but the answers were not comparable to the corresponding figures of the Finnish Defence Forces' Service Centre.

Language

Finnish

Pages 56

Appendices 6

Keywords

Finnish Defense Forces, FDF, Service Center, Lean, travel process

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

Lyhenteet

1	Johdanto	6
1.1	Puolustusvoimat uudistuu 2015	7
1.2	Puolustusvoimien palvelukeskus	8
1.3	Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tavoitteet	9
1.4	Työn rakenne	9
2	Tietoperusta	10
2.1	Mitä Lean on	10
2.2	Lean-toiminnan kehittäminen	11
2.3	Tilannekuva ja tilannetietoisuus	20
2.4	Certia Oy	22
3	Tutkimuskohde	24
3.1	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajoitteet	24
3.2	Talous- ja matkapalvelut yksikkö – matkapalvelut-sektori	25
3.3	Matka- ja kululaskuprosessi	26
4	Tutkimuksen toteuttaminen	28
4.1	Matkustajakysely	28
4.2	Haastattelut	29
4.3	Järjestelmästä saatava data	30
4.4	Tilannekuvasta kehitysehdotuksiin	30
4.5	Toiminnan analyysimenetelmä	31
5	Tulokset	32
5.1	Tuottavuuden näkökulma	32
5.2	Henkilöstönäkökulma	35
5.3	Tilannekuva	42
6	Johtopäätökset	43
6.1	Matkalaskuprosessin hukat	44
6.2	Matkalaskuprosessin asiakasarvo	46
6.3	Kehittämiskohteet	47
7	Pohdinta	51
	Lähteet	55

Liitteet

Liite 1	Matkustajakyselyn tulokset 2015
Liite 2	Asiatarkastuksen havainnot
Liite 3	Menohyväksynnän havainnot
Liite 4	Sektorinjohtajan haastattelu
Liite 5	Kokousmuistio (Jarkko Nygren & Ari Hartikainen)
Liite 6	Sähköpostiviesti Jarkko Nygren

Lyhenteet

Cissi	Puolustusvoimien tikettijärjestelmä
CWT	Liikematkatoimisto (Carlson Wagonlit Travel)
ITIL	ITIL (Information Technology Infrastructure Library) on kokoelma käytäntöjä IT-palveluiden johtamiseen ja hallintaan.
Lean	Lean voidaan suomentaa hoikaksi tai solakaksi. Tämä kuvastaa hyvin sitä, ettei hoikassa toimintatavassa ole mitään turhaa vaan toiminnassa keskitytään asiakasarvon tuottamiseen.
M2	Matka- ja kulunhallintajärjestelmä
PVAH	Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmä
SAP ERP	SAP SE:n valmistama toiminnanohjausjärjestelmä. ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning.
SAP Travel	Matkanhallintamoduuli
Scrum	Projektinhallinnan viitekehys, jota käytetään ketterässä ohjelmistokehityksessä.
Webropol	Kotimainen kysely- ja raportointityökalu (Webropol 2015)
VES	Valtion virkaehtosopimus

1 Johdanto

Puolustusvoimauudistuksen yksi keskeinen tavoite on ollut keventää hallinnollisia rakenteita. Hallinnollisten rakenteiden keventämiseksi perustettiin myös Puolustusvoimien palvelukeskus, joka aloitti toimintansa virallisesti vuonna 2015. Uudistuksessa keskitettiin palvelukeskuksen tehtäväksi toimintoja, joita oltiin aiemmin tehty hallintoyksiköissä. Yksi palvelukeskukselle keskitetyistä toiminnoista oli matkahallinto, jonka keskeisenä tehtävänä on matkalaskujen käsittely. Työn tavoitteena oli tutkia matkahallinnon matkalaskuprosessin tämän hetkistä tilaa ja löytää kehittämiskohteita hyödyntämällä Lean-periaatteita.

Puolustusvoimien palvelukeskuksella olisi ollut monia muitakin prosesseja, joita tutkia ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita, mutta matkalaskuprosessi valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska matkalaskuprosessissa nähtiin olevan suuret volyymit matkalaskujen osalta ja siten myös suuret mahdollisuudet prosessin kehittämiseksi.

Aihe kiinnosti minua, koska toimin vuosina 2004–2007 matkapuhelimia valmistavassa yrityksessä, jossa Lean-periaatteet ohjasivat tuotantoa. Siirtyessäni vuoden 2007 alussa toisen ICT-yrityksen palveluun, huomasin, että samat periaatteet alkoivat hiljalleen tulla osaksi palvelutuotantoa. Kiinnostusta aiheeseen lisäsi myös se, että olen itse työskennellyt viimeiset vuodet kevyiden ja ketterien toimintatapojen parissa niin palvelutuotannossa kuin myös projektitoissa.

Puolustusvoimissa on ollut pitkään käytössä ITIL:n mukaiset periaatteet (Lahti 2006) ja halusin nähdä, herättäisikö Lean-näkökulma prosessien kehittämiseen myös laajempaa kiinnostusta Puolustusvoimien palvelukeskuksessa.

1.1 Puolustusvoimat uudistuu 2015

Puolustusvoimat uudisti toimintaansa 2012–2015 välisenä aikana. Uudistuksen ydintavoitteena oli varmistaa, että puolustusvoimilla on jatkossakin edellytykset täyttää tehtävänsä sekä ylläpitää Suomen sotilaallinen puolustuskyky tarkoituksenmukaisella tasolla aina 2020-luvulle asti. Uudistuksessa puolustukseen suunnitellut määrärahat kohdistetaan erityisesti puolustuskyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen (Pääesikunnan viestintäosasto 2015).

Toimintojen uudelleenjärjestelyistä huolimatta puolustusvoimat turvaa jatkossakin Suomen koskemattomuuden. Uudistus on tarkoitus saattaa valmiiksi vuoteen 2016 mennessä. Muutos kattaa puolustusvoimien sodan ja rauhan ajan rakenteet ja toimintatavat (Pääesikunnan viestintäosasto 2015).

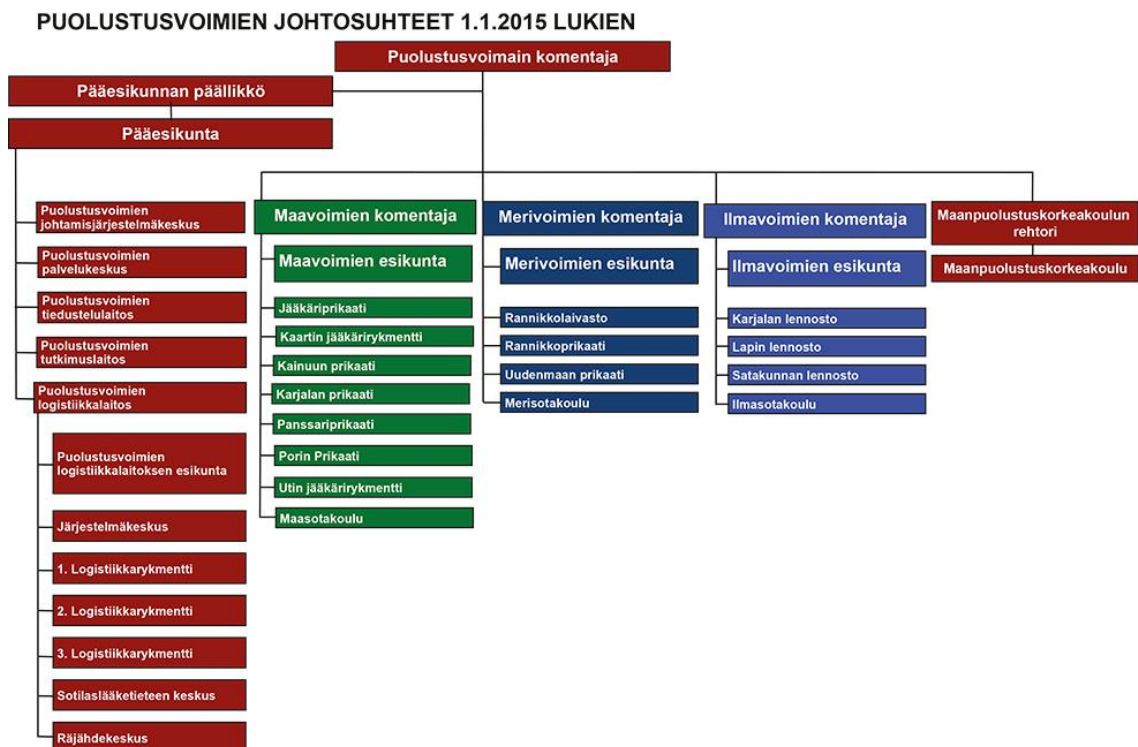
Puolustusvoimien uudistuksen taustalla ovat ikäluokkien pieneneminen, puolustusmateriaalin vanhentuminen sekä julkisen talouden tasapaino-ongelmat. Puolustusvoimilta edellytettiin yli 800 miljoonan euron säästöjä vuosien 2012–2015 välillä (Pääesikunnan viestintäosasto 2015).

Uudistuksen keskeisimmät muutokset koskivat hallintoyksiköiden määrän vähentämistä, materiaalien hankintoja, joukko-osastojen lakkauttamisia ja yhdistämisiä, rakenteellisia muutoksia sekä varusmiespalveluksen lyhentämisiä. Puolustusvoimien tehtäviä vähennettiin siten, että vuonna 2015 rauhan ajan henkilöstön määrä on korkeintaan 12 300, joista sotilastehtävissä palvelee noin 8200 henkilöä (Pääesikunnan viestintäosasto 2015).

1.2 Puolustusvoimien palvelukeskus

Puolustusvoimien palvelukeskus on Pääesikunnan alainen laitos. Pääesikunta johtaa puolustusjärjestelmän suunnittelua ja kehittämistä, suorituskyvyn rakentamista ja ylläpitoa sekä suorituskyvyn käyttöä. Pääesikunnan alaisia laitoksia on vuonna 2015 viisi kappaletta (Pääesikunnan viestintäosasto 2015).

Puolustusvoimien palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa puolustusvoimien yhteisiä tuki-, hallinto-, ja asiantuntijapalveluita, joita ovat talous- ja matkapalvelut, henkilöstöpalvelut, oppi- ja kuvamateriaalipalvelut sekä tiedonhallintapalvelut. Puolustusvoimien palvelukeskus toimii neljällä paikkakunnalla: Joensuussa, Tampereella, Mikkelissä ja Tuusulassa. Palvelukeskuksessa työskentelee noin 200 henkilöä.



Kuva 1. Puolustusvoimien johtosuhteet 1.1.2015 lukien (Pääesikunnan viestintäosasto 2015).

1.3 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tavoitteet

Puolustusvoimien palvelukeskus on uusi organisaatio puolustusvoimissa. Uuden organisaation prosessit edellyttävät prosessien tarkastelua, mittaamista ja analysointia, jotta prosessit saadaan vakiintumaan ja myöhemmin kehittymään.

Tällä hetkellä Puolustusvoimien palvelukeskuksella ei ole käytössä yhtenäistä toimintatapaa siitä, kuinka palvelukeskuksen sisäisiä prosesseja kehitetään ja miten prosessien kehittymistä mitataan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on:

1. Muodostaa tilannekuva tämän hetkisestä matkalaskuprosessista keskityen kehittämiskohteisiin
2. Antaa suositukset, mihin kehittämiskohteisiin kannattaa ensisijaisesti panostaa ja mitä asioita kannattaa tutkia lisää
3. Toimia mahdollisena viitemateriaalina siirryttäessä kehittämään muita palvelukeskuksen prosesseja

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin hyödyntämällä Lean-periaatteita. Tarkemmat tutkimuskysymykset ja tavoitteet ovat kuvattuina luvussa 3.

1.4 Työn rakenne

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan yleisesti Puolustusvoimien palvelukeskuksesta sekä työn lähtökohdista, tavoitteista ja merkityksestä Puolustusvoimien palvelukeskukselle. Toisessa luvussa esitellään työn kannalta oleellinen teoria ja tietoperusta. Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuskysymykset, tavoitteet sekä tutkimuskohde. Neljännässä luvussa keskitytään varsinaiseen tutkimukseen. Viidennessä luvussa kerrotaan lopputulokset. Tulosten pohjalta tehdyt

johtopäätökset esitellään kuudennessa luvussa ja viimeinen luku keskittyy pohdintaan.



Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne.

2 Tietoperusta

Puolustusvoimien palvelukeskuksen henkilöstöä on koulutettu ketteriin toimintatapoihin (mm. Scrum) vuoden 2015 alusta lähtien. Puolustusvoimat ovat uudistuneet ja yksi merkittävä asia olisi ketterien ja kevyidein toimintatapojen käyttöönotto osaksi palvelutuotantoa, jotta vähäisellä henkilöstömäärällä pystyttäisiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

Huolimatta siitä, onko kyseessä ketterät tai ITILin mukaiset toimintatavat, prosesseja pystytään kehittämään Lean-periaatteiden mukaisesti. Palvelutuotannon prosessien kehittämisessä Lean-periaatteet toimivat hyvin, koska tällöin asiakas on toiminnan kehittämisen keskiössä.

2.1 Mitä Lean on

Lean-toimintamalli kehitettiin Japanissa Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta. Alun perin autoteollisuudessa käytetty toimintamalli on nykyään levinnyt johtavaksi tuotantoperiaatteeksi lähes kaikille toimialoille. Toimintamalli näkyy selkeästi tuotannon organisoinnissa sekä jatkuvassa kehittämisessä. Lean-toimintamallilla pyritään luomaan toimintaan järkevyyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja täsmällisyyttä aloittamalla asiakasnäkökulmasta (Kouri 2010, 6).

Lean-toiminnan yhtenä keskeisenä sisältönä on tinkimätön laatuajattelu. Tämä tarkoittaa, että kaikki tehtävissä oleva tehdään toiminnan ja tuotteen laadun varmistamiseksi. Leanin nollavirhe-periaate laskee laaduttomuuskustannuksia, virheettömät tuotteet ovat haluttuja ja valmistajan prosessien toimivuus näkyy asiakkaalle saakka. Laadunhallinta lisää asiakastytyvyyttä (Kouri 2010, 6).

Leanissa palvelun tai tuotteen arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta: tuotteen laadusta, ominaisuuksista, toimitusajasta ja toimitusvarmuudesta. Asiakaslähtöisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen sisällä tunnustetaan ne toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja yrityksen voimavarat kohdistetaan pelkästään näihin toimintoihin. Arvon jokaista komponenttia tulee mitata, tulkita ja raportoida. (Kouri 2010, 6–7; Tuominen 2010a, 28; Tuominen 2010b, 7; Massachusetts Institute of Technology 2005, 2.)

Kuvassa 2 on kerrottuna pähkinänkuoressa, mikä Leanin tarkoitus on ja mikä sen tarkoitus ei ole.



Kuva 3. Lean pähkinänkuoressa (Kouri 2010, 7).

2.2 Lean-toiminnan kehittäminen

Lean-toiminnan kehittämiseen on monia eri tapoja. Seuraava etenemistapa – asiakasarvosta täydellisyyteen pyrkimiseen – on yleisesti käytetty. (Kouri 2010, 8–9.)

1. Arvo

Organisaation tai yrityksen tehtävänä on tuottaa asiakkaille ja itselleen arvoa (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015a; Massachusetts Institute of Technology 2005, 2). Palvelun tai tuotteen arvo määritellään asiakasnäkökulman perusteella. Kun arvo määritellään asiakasnäkökulmasta, voidaan määritellä, mistä seikoista asiakas on valmis maksamaan ja mitkä ominaisuudet ovat asiakkaalle vähemmän tärkeitä. Arvon määrittämisellä kehitystoiminta pyritään ohjaamaan oikeisiin asioihin (Kouri 2010, 8). Lean-menetelmässä suurin osa kehityksestä saavutetaan sillä, että lisäarvoa tuottamattomat vaiheet puretaan pois, jolloin myös lisäarvoa tuottamaton aika pienenee (Niemi 2010, 21).

2. Arvoketju

Yrityksen arvoketju kuvataan, jotta saadaan selville ja voidaan tarkemmin määritellä prosessit ja toiminnot, joista asiakkaan saama arvo muodostuu. Sellaiset prosessit, jotka eivät tuota lisäarvoa, poistetaan ja arvoa tuottavia prosesseja tehostetaan (Kouri 2010, 8). Yksi arvoketjun kuvaukseen yleisesti käytetty menetelmä on arvovirtakartoitus (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015b).

3. Virtautus

Tuotanto toteutetaan siten, että tuotteet virtaavat arvoketjussa pysähtymättä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tehtaan koneet ja laitteet ovat sijoiteltuna siten, että materiaalivirta vaiheesta toiseen on mahdollisimman lyhyt ja selkeä (Kouri 2010, 8).

4. Imu

Imulla tarkoitetaan osien ja tuotteiden valmistamista perustuen todelliseen tarpeeseen tai kulutukseen. Tuotteiden valmistusta varastoon pyritään minimoimaan. Sellaisten asiakaskohtaisten tuotteiden valmistuksessa, jossa ei ole mahdollista käyttää imua, tuotteet valmistetaan lyhyen aikavälin tuotantosuunnitelman perusteella (Kouri 2010, 9).

Aidosti yksiosainen virtausjärjestelmä olisi sellainen, jossa hyödykkeet ilmestyisivät, kun asiakas niitä tarvitsee. Tällöin kyseessä olisi nollavarastojärjestelmä (Niemi 2010, 108).

5. Pyri täydellisyyteen

Prosesseja kehitetään jatkuvasti poistamalla eri hukkailmiöitä ja ratkaisemalla ongelmia. Tehtävät pyritään toteuttamaan tehokkaasti ja laadukkaasti (Kouri 2010, 9).

Lean-toiminnan kehittäminen aloitetaan monesti arvoketjun analysoinnilla ja kehittämällä. Tämä tarkoittaa käytännössä tuotannon layoutin ja ohjausperiaatteiden muuttamista. Työpisteet siistitään ja niiden tehokkuutta kehitetään. Tämän jälkeen aloitetaan järjestelmällinen ongelmaratkaisu sekä tuodaan tavoitemittarit työpisteisiin (Kouri 2010, 9).

2.2.1 Hukka (Muda) ja hukan tyypit

Lean-toimintatavan tuottavuuden parantaminen ei perustu siihen, että työtahtia kasvatettaisiin, vaan erityyppisten hukkien poistamiseen. Hukalla tarkoitetaan kaikkea turhaa ja sellaista työtä, jotka eivät lisää arvoa asiakkaalle. Maailman johtavissa yrityksissä työn tehokkuus perustuu hukkien eliminointiin ja asiakkaalle arvoa lisäävän työn maksimointiin. Jatkuvan parantamisen ja kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on poistaa sekä minimoida erityyppisiä hukkailmiöitä (Kouri 2010, 10).

Tuotannon hukat jaetaan seuraavaan seitsemään luokkaan. (Kouri 2010, 10–11; Niemi 2010, 28–29.)

1. Ylituotanto

Ylituotannolla tarkoitetaan tuotteiden valmistamista enemmän kuin on välitön tarve. Keskeneräinen tuotanto, suuret eräkoot ja varastoon valmistaminen johtavat muiden hukkien syntymiseen. Ylituotanto estää myös tuotannon todellisten epäkohtien havaitsemisen, koska korkeat varastotasot piilottavat ongelmia sekä lieventävät ongelmien vaikutusta. (Kouri 2010, 10–11; Niemi 2010, 28.)

2. Odottelu ja viivästykset

Odottaminen ja viivästyminen eivät tuo arvoa asiakkaalle. Käytännön esimerkkejä tällaisesta hukasta ovat kone- ja laitehäiriöiden sekä materiaalipuutteiden aiheuttamat viivästykset (Kouri 2010, 10) tai tarvittavien työkalujen odottaminen (Niemi 2010, 28).

3. Tarpeeton kuljettaminen

Tarpeeton kuljettaminen ei lisää asiakasarvoa. Kaikenlaista materiaalien ja tuotteiden turhaa liikuttelua eri tuotantovaihtien välillä on vältettävä, koska se on hukkaa (Kouri 2010, 10; Niemi 2010, 29).

4. Laatuvirheet

Laatuvirheiden johdosta materiaalia ja kapasiteettia hukataan. Laatuvirheet johtavat asiakastyytymättömyyteen (Kouri 2010, 10).

5. Tarpeettomat varastot

Varastot, joilla ei ole tarvetta lisäävät kustannuksia, piilottavat eri ongelmia ja lisäävät läpimenoaikoja (Kouri 2010, 10; Niemi 2010, 29).

6. Ylikäsittely

Ylikäsittelyllä tarkoitetaan asiakkaan näkökulmasta merkityksettömien asioiden tekemistä (Kouri 2010, 11; Niemi 2010, 29).

7. Tarpeeton liikkuminen

Mikäli liike ei tuota lisäarvoa tuotteeseen, se on hukkaa (Kouri 2010, 11; Niemi 2010, 29).

Kahdeksantena hukkana voidaan pitää työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen. Työntekijöillä on paras tietämys työvaiheiden ja menetelmien toiminnasta sekä niiden kehittämistä (Kouri 2010, 11; Niemi 2010, 29).

2.2.2 Virtaus (Flow)

Virtauttaminen on edellytys, jotta Lean-tuotantoa voidaan kehittää. Virtauttamisen tavoite on valmistaa tuotteet mahdollisimman nopeasti valmiiksi perustuen välttämättömään tarpeeseen. Keskeneräisen tuotannon määrä (mukaan lukien varastot), pidetään mahdollisimman pieninä, jotta tuotteet saataisiin virtaamaan tuotannossa ilman pysähdyksiä (Kouri 2010, 20).

Virtauksen tehokkuudesta kertoo läpimenoaika. Tuotannon läpimenoajalla tarkoitetaan kalenteriaikaa, joka kuuluu tuotteen valmistamisen aloittamisesta siihen saakka, kunnes tuote on valmis. Mitä enemmän keskeneräistä tuotantoa on, sen pidempi on läpimenoaika. Virtauttaminen pakottaa kehittämään tuotannon luotettavuutta, poistamaan laatupoikkeamia sekä lisäämään toiminnan suunnitelmallisuutta (Kouri 2010, 20). Läpimenoajan pidentyessä aikaa sitoutuu muuhunkin kuin arvon tuottamiseen asiakkaalle. Tällöin resurssien käyttö ei rajoitu enää ainoastaan asiakastarpeeseen vaan myös ei arvoa lisääviin asioihin (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015a). Tuotannon läpimenoajan lyhentäminen ei perustu työtahdin lisäämiseen vaan erilaisten jonotus/odotusaikojen poistamiseen valmistuksesta (Kouri 2010, 22; Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015a).

Tuotannon virtauttaminen mahdollistaa sen, että laatu kehittyy ja varastoihin sitoutunut pääoma pienenee. Tämän lisäksi toimitusajat lyhenevät ja tuottavuus kasvaa. Kaiken kaikkiaan toiminnan suunnitelmallisuus kasvaa (Kouri 2010, 21).

2.2.3 Laadunvarmistus

Lean-tuotannossa laatu ja laadunvarmistus kuuluvat kaikkien työntekijöiden vastuulle ja ovat osa normaalia työntekemistä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän tulee toimia laadunvarmistusohjeiden mukaisesti ja ilmoitettava heti häiriöistä, poikkeamista sekä työturvallisuuspuutteista. Ongelmat ja virheet tulee tuoda esiin, jotta niiden juurisyyt voidaan selvittää ja poistaa. Kun virheet löydetään nopeasti ja niiden eteneminen estetään, ei virheellisiin kappaleisiin tehdä turhaa työtä. Laatu kehittyy, kun ongelmien ja virheiden syyt poistetaan järjestelmällisesti (Kouri 2010, 24).

Lean-toiminnan keskeiset laadunkehittämisen periaatteet ovat (Kouri 2010, 25):

1. Jokainen työntekijä on laatu vastuussa. Tämä tarkoittaa, että oma työ tarkastetaan ohjeiden mukaisesti ja poikkeamiin puututaan heti.
2. Sataprosenttiset laadunvarmistuksen menetelmät (toisin sanoen idioottivarmat menetelmät, Poka-Yoke). Tämä tarkoittaa, että virheet estetään teknisesti. Esimerkiksi laitteiden osat, joita ei voi asentaa väärin päin.
3. Hyödynnetään koneiden ja laitteiden automaattisia virheentunnistumenetelmiä.

2.2.4 Jatkuva parantaminen (Kaizen)

Lean-periaatteisiin kuuluu jatkuva ja systemaattinen parantaminen. Tuotteen ja toiminnan vastuu kuuluu jokaiselle työntekijälle. Kehitystoiminta toteutetaan pienissä ryhmissä, joissa henkilöt perehtyvät esille nouseviin ongelmiin, suunnittelee ratkaisut ongelmiin ja toteuttavat ne (Kouri 2010, 14).

Jatkuva parantaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi Plan-Do-Check-Act (PDCA) –syklin mukaisesti (Kouri 2010, 14; Lean Enterprise Institute 2015; Laamanen & Tinnilä 2009, 81):

1. Plan = Suunnittele parannustoimenpide. Tässä vaiheessa pohditaan eri vaihtoehtoja ja määritellään vaiheet parempien työskentelymenetelmien saavuttamiseksi
2. Do = Suorita pilottiprojekti muutoksesta
3. Check = Arvioi projektin plussat ja miinukset
4. Act = Toteuta parannus kohdealueella
5. Jatka toiminnan kehittämistä (eli aloita alusta)



Kuva 4. Jatkuvan parantamisen sykli

2.2.5 Keskeiset Lean-mittarit

Mittaamisen tarkoituksena ei ole painostaa työntekijöitä vaan havaita mahdolliset ongelmat ja poikkeamat välittömästi. Mittareilla ei valvota työntekijää vaan pyritään ymmärtämään paremmin prosessia. Lean-mittarit ovat perinteisiin mittareihin verrattuna ennakoivia mittareita (Moisio, QualitasFennica Oy 2008, 76) ja Lean-tuotannossa keskitytään valmistusprosessien laadun ja tehokkuuden jatkuvaan kehittämiseen. (Kouri 2010, 28–29.)

Mittaamisen tavoitteena on asettaa selkeät tavoitteet toiminnalle, havaita poikkeamat ja ongelmat nopeasti sekä seurata, kuinka kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet toimintaan (Kouri 2010, 28).

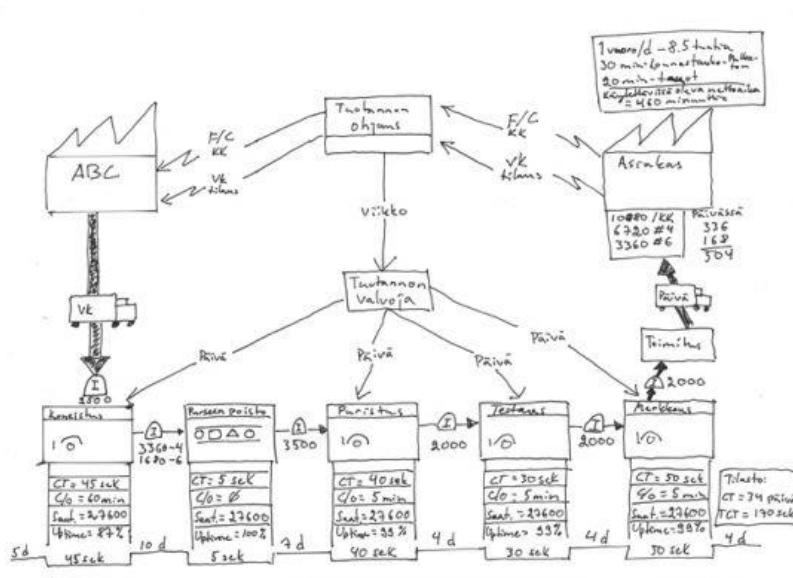
Mittareilla seurataan valmistusprosessin tehokkuutta, laatua sekä erilaisten hukailmiöiden esiintymistä (Kouri 2010, 28). Keskeisiä Lean-mittareita ovat tuottavuus, laatu, läpimenoaika, keskeneräinen tuotanto sekä hukka (Kouri 2010, 29).

2.2.6 Arvovirtakuvaus – Value Stream Mapping

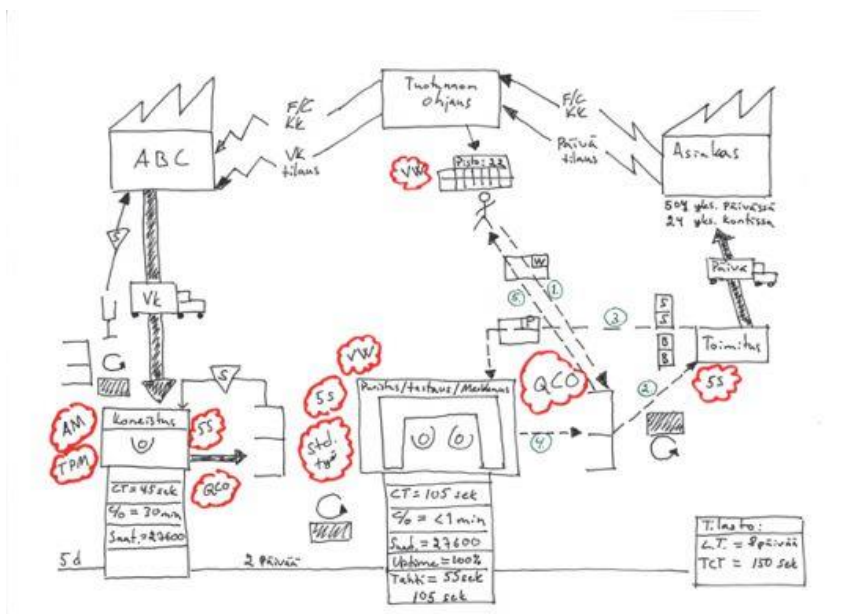
Lean-valmistuksessa hyväksi havaittu työkalu on arvovirtakuvaus (Niemi 2010, 275). Arvovirtakuvausta käytetään virtauksen esteiden tunnistamiseen ja priorisointiin. Yksi Leanin perustavaa laatua oleva periaate on systeeminäkemyksen arvovirtauksesta. Toimintaa arvioidaan asiakkaan näkökulmasta, eikä yrityksen näkökulmasta. Arvovirtaus (value stream) käsittää läpimenoajan, joka kuluu, kun asiakas esittää tarpeensa/tilauksensa ja saa sen tyydytetyksi/käyttöön (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015c). Työkalu auttaa ymmärtämään mitä ja kuinka paljon prosessilla on kysyntää, kuinka yksittäiset vaiheet toimivat ja kuinka prosessia johdetaan. Ennen työkalun käyttämistä tulee päättää, mitä halutaan saada aikaiseksi. Toisin sanoen määritetään päämäärä ja muutetaan se luvuksi (Piirainen 2015).

Työkalun tarkoituksena on auttaa kehitys- ja parannustyötä tekeviä henkilöitä kuvaamaan tiedot ymmärrettävästi ja formaalisti. Kuvaukseen kerätään tietoja, jotka auttavat ymmärtämään, mitkä asiat ovat esteenä paremman päämäärän saavuttamiseksi. Kuvauksessa esitetään informaatio- ja materiaalivirrat sekä toimintaa kuvaava prosessidata. Ainoastaan tarvittava tieto ja tarkasteltavien osa-alueiden riippuvuussuhteet kuvataan ja jäsenellään kuvaan.

Määrämuotoinen esitystapa sekä tarvittavat tiedot toiminnasta auttavat kaikkia osallisia ymmärtämään asian samalla tavalla ja tekemään johtopäätöksiä (Piirainen 2015). Kuvassa 5 on esimerkki arvovirtakuvauksesta ja lähtötilanteesta. Kuvassa 6 on esimerkki tulevaisuuden tilan kuvauksesta.



Kuva 5. Esimerkki nykytilakuvauksesta – läpimenoaika 34 päivää (Piirainen, Karjalainen 2008).



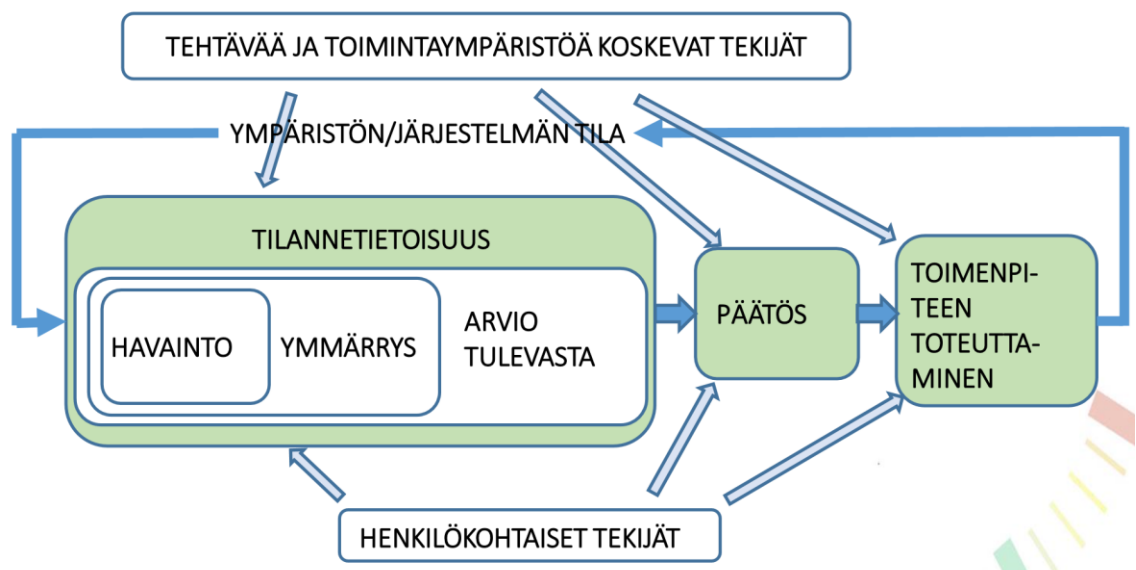
Kuva 6. Esimerkki tulevaisuuden tilan kuvauksesta – läpimenoaika 8 päivää (Piirainen ym. 2008).

2.3 Tilannekuva ja tilannetietoisuus

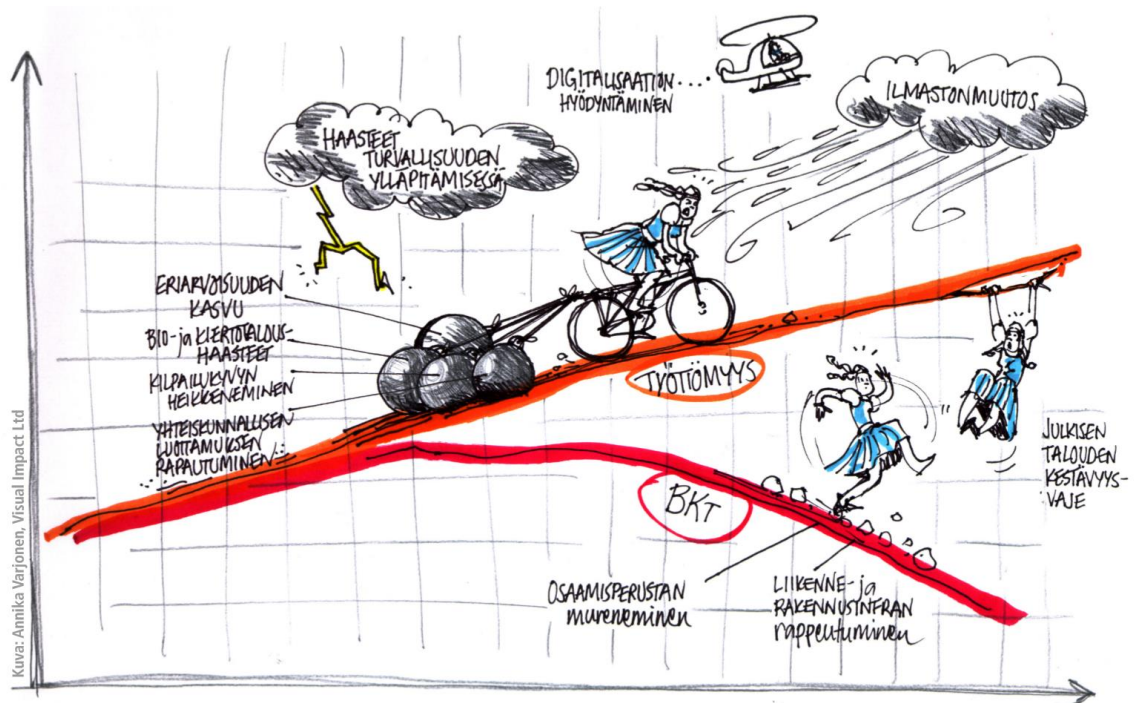
Tilannekuva on tarpeiden perusteella valittu yksittäisistä tiedoista koottu esitys tilanteesta tai suorituskyvystä, joka antaa perusteet tilannetietoisuudelle (Valtioneuvoston periaatepäätös 2010; Koskinen 2015).

Tilannetietoisuus on päättäjien ja heitä avustavien tahojen ymmärrys tapahtuneista asioista, tapahtuneisiin asioihin vaikuttaneista olosuhteista, eri osapuolten tavoitteista ja tapahtumien mahdollisista kehitysvaihtoehdoista, joita tarvitaan päätösten tekemiseen tietystä asiasta tai asiakokonaisuudesta (Valtioneuvoston periaatepäätös 2010; Koskinen 2015).

Kuvassa 7 on havainnollistettu malli, kuinka tilannetietoisuuden ja tilannekuvan muodostaminen tapahtuu. Kuvassa 8 on esimerkki ministeriön kansliapäälliköiden muodostamasta Suomen tilannekuvasta kevään 2015 hallitusohjelmaneuvoitteluiden tueksi. Kuvassa 9 on infograafinen esimerkki, kuinka digitaalinen maailma on kasvanut vuodessa.



Kuva 7. Tilannekuvan/tilannetietoisuuden muodostamisen malli (Koskinen 2015).



Kuva 8. Suomen tilannekuva hallitusohjelmaneuvoitteluiden tueksi kevät 2015 (Valtioneuvosto 2015).



Kuva 9. Kuinka digitaalinen maailma on kasvanut vuodessa (Kemp 2015).

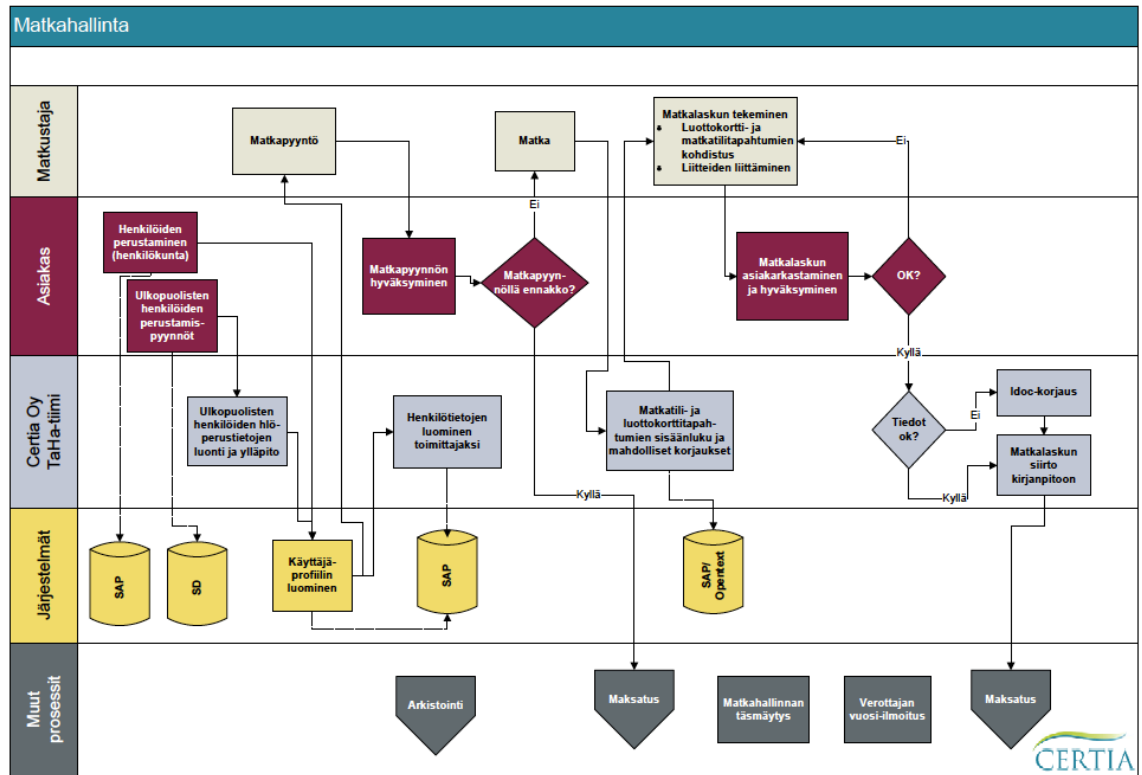
2.4 Certia Oy

Opinnäytetyössä verrattiin tutkimuskysymysten osalta Certian ja Puolustusvoimien matkalaskuprosesseja toisiinsa. Certia Oy valittiin vertailukohteeksi, koska Certia on tehostanut toimintaansa viime vuosien aikana siten, että kaikki ylimääräinen työ on pyritty poistamaan toiminnasta. Certia aloitti tehostamisohjelmansa vuonna 2013 (Certia Oy 2015b).

Certia Oy on palvelukeskus, joka on erikoistunut yliopistojen ja korkeakoulujen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamiseen. Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden lisäksi Certia tarjoaa asiakkailleen moderneihin tietojärjestelmiin liittyviä asiantuntijapalveluita. – – Palvelutuotanto hoidetaan Vaasassa ja Joensuussa, tukipalvelut on sijoitettu Vaasaan ja Joensuuhun on koottu SAP-asiantuntijoita. – – Certiassa työskentelee yhteensä 100 työntekijää. – – Certian omistaa seitsemän yliopistoa: Itä-Suomen yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Oulun yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto, Vaasan yliopisto ja Åbo Akademi (Certia Oy 2015).

2.4.1 Matkalaskuprosessi

Certialla matkahallinnan työkaluna toimii SAP. Kuvassa 10 on kuvattuna Certian matkalaskuprosessi ja siihen osallistuvat tahot. Certian työ matkanhallinnassa keskittyy ulkopuolisten henkilöiden henkilöperustietojen luontiin ja ylläpitoon, matkatili- ja luottokorttitapahtumien sisäänlukuun ja mahdollisiin korjauksiin sekä matkalaskujen siirtoon kirjanpitoon.



Kuva 10. Certia Oy matkahallinnan prosessikuva.

3 Tutkimuskohde

3.1 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajoitteet

Työn ensisijaisena tavoitteena oli muodostaa tilannekuva puolustusvoimien tämän hetkisestä matkalaskuprosessista huomioiden kaksi eri näkökulmaa: tuottavuuden- ja henkilöstön näkökulma. Tilannekuvan tavoitteena oli näyttää asiat, joissa olisi kehitettävää. Kehittämiskohteet pyrittiin löytämään hyödyntämällä Lean-periaatteita.

Tuottavuuden näkökulman tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä on matkalaskujen keskimääräinen läpimenoaika:
 - o matkalaskun tekemisestä matkalaskun hyväksymiseen
 - o matkalaskun tekemisestä matkalaskun hyväksymiseen, kun matkalaskun palautukset ja niistä aiheutunut viive jätetään huomioimatta.
- Matkalaskuprosessiin tulevien syötteiden tasalaatuisuus:
 - o Matkustajille palautettujen ja sen johdosta uudelleenkäsiteltävien matkalaskujen määrä suhteessa kaikkiin matkalaskuihin (rework %).
- Tuotos-panos-suhde
 - o Kuinka monta matkalaskuja saadaan tarkastettua yhdessä henkilötyövuodessa (matkalaskut / htv)
 - o Kuinka monta matkalaskua saataisiin tarkastettua yhdessä henkilötyövuodessa teoriassa, jos matkalaskuja ei jouduttaisi käsittelemään uudelleen (teor. matkalaskut / htv).

Henkilöstönäkökulmassa haluttiin tietää:

- Miten matkustajat kokevat matkalaskuprosessin toimivuuden ja mitä kehityskohteita he nostavat esiin
- Miten matkalaskujen käsittelijät sekä sektorinjohtaja kokevat matkalaskuprosessin toimivuuden ja mitä kehityskohteita he nostavat esiin.

Tuottavuuden- ja henkilöstönäkökulman lisäksi pyrittiin tuottavuuden tutkimuskysymyksiin saamaan vastaukset Certia Oyn osalta vertailua varten.

Työn toisena tavoitteena oli antaa löydösten perusteella suositukset, mihin kehittämiskohteisiin kannattaa ensisijaisesti panostaa ja mitä asioita kannattaa tutkia vielä lisää. Työn kolmantena tavoitteena oli toimia mahdollisena viitemateriaalina siirryttäessä kehittämään muita palvelukeskuksen prosesseja.

Puolustusvoimien palvelukeskuksen näkökulmasta asiakas on pääesikunta, joka on käskenyt matkahallinnan keskittämisen palvelukeskukseen, jotta hallinnollisen työn määrää saataisiin joukko-osastoissa/hallintoyksiköissä pienennettyä. Tässä työssä ei ole tätä näkökulmaa huomioitu vaan asiakkaana pidetään matkustajaa.

3.2 Talous- ja matkapalvelut yksikkö – matkapalvelut-sektori

Talous- ja matkapalvelut –yksikön tehtäviin kuuluvat osto-, myynti- ja matkalaskujen käsittely sekä kirjanpitoon liittyvät tehtävät. Talous- ja matkapalvelut –yksikköön kuuluvan matkapalvelut-sektorin vastuulla on käsitellä keskitetysti virkamatkustamiseen liittyviä matkalaskuja ja matkanvarauksia sekä yleisesti kaikkia matkahallintaan liittyviä asioita, kuten matkustajien neuvontaa. Matkapalvelut-sektorin asiakkaana on koko Puolustusvoimien henkilökunta, joka tarkoittaa noin 12 000 virkamatkustajaa.

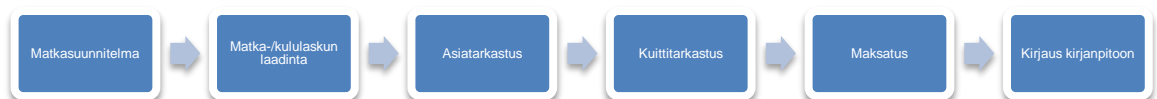
Tutkimuksen kohteena olevan matkalaskuprosessin omistaa Pääesikunnan henkilöstöosasto. Prosessin edustaja on Pääesikunnan suunnitteluosaston taloussektorilta.

3.3 Matka- ja kululaskuprosessi

Matka- ja kululaskuprosessi aiheutuu siitä, kun organisaation tai yrityksen työntekijä matkustaa ja on oikeutettu saamaan matkakulukorvauksia tai yrityksen työntekijän tekemät pienhankinnat synnyttävät yritykselle kulutapahtumia (Lahti, Salminen 2014, 101).

Suomen laissa on määritelty verovapaiden matkakustannusten korvauksia koskevat enimmäisrajat. Verohallinto vahvistaa enimmäisrajat vuosittain. Työmatkat sisältävät yleensä matkustajan itsensä maksamia matkakuluja, kuten matkalippuja, hotelliyöpymiskuluja sekä neuvottelukuluja, jotka maksetaan kulukorvauksina takaisin työntekijälle. (Lahti ym. 2014, 101; Valtiovarainministeriö 2015, 14–26.)

Matka- ja kululaskuprosessi (kuva 11) voi sisältää matkasuunnitelman. Muodollinen matkalaskusuunnitelmavaihe on käytössä vain harvoissa organisaatioissa ja koskee tällöin yleensä vain tiettyjä matkoja (esim. ulkomaanmatkoja). Matka- ja kululaskuprosessi päättyy siihen, kun matka- tai kulukorvaus on maksettu henkilölle ja tarvittavat kirjaukset ovat tehtyinä pääkirjanpitoon. Tässä välissä tapahtuvat asiaan kuuluvat hyväksymis- ja tarkistustoimenpiteet sekä matkalaskujen ja kulutositteiden arkistointi (Lahti ym. 2014, 102).

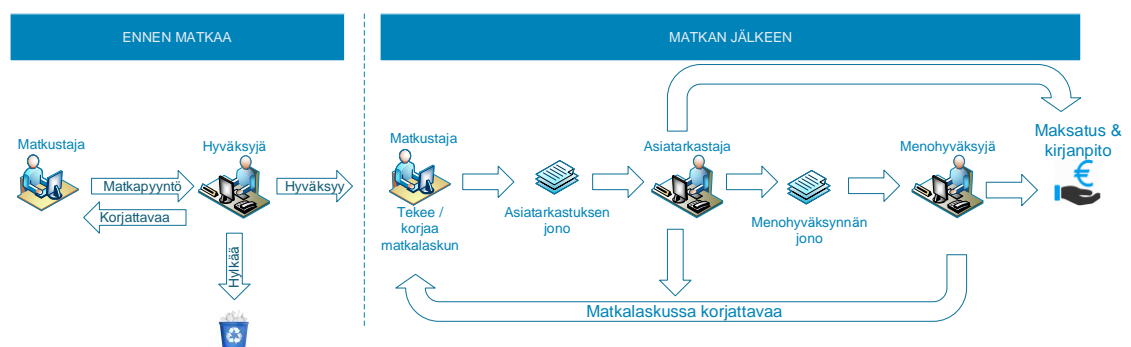


Kuva 11. Matka- ja kululaskuprosessin vaiheet (Lahti ym. 2014, 102).

Puolustusvoimien matkalaskuprosessi noudattaa kuvan 11 mukaista prosessia. Puolustusvoimien palvelukeskuksen matkalaskuprosessi vastuineen (kuva 12) tapahtuu seuraavasti:

1. Matkustaja tekee matkapyynnön hyväksyjälle.

2. Matkapyynnön hyväksyjä tarkistaa matkapyynnön ja tämän jälkeen hyväksyy sen, palauttaa sen korjattavaksi matkustajalle tai hylkää sen
3. Matkan päätyttyä matkustaja muuttaa ja täydentää hyväksytyn matkapyynnön (esim. liittää kuitit) ja lähettää matkalaskun asiattarkastajalle tarkastettavaksi. Tässä vaiheessa matkalasku päättyy asiattarkastuksen jonoon.
4. Asiattarkastaja ottaa jonosta matkalaskun ja tarkastaa sen, jonka jälkeen:
 - a. tekee tarvittaessa korjauksia matkalaskun tiliöinteihin tai
 - b. palauttaa matkalaskun takaisin matkustajalle korjattavaksi tai
 - c. hyväksyy matkalaskun maksamista varten tai
 - d. lähettää matkalaskun seuraavaksi menohyväksyjälle tarkistettavaksi. Tässä vaiheessa matkalasku päättyy menohyväksynnän jonoon.
5. Menohyväksyjä ottaa jonosta matkalaskun ja tarkastaa sen liitteineen, jonka jälkeen:
 - a. hyväksyy matkalaskun tai
 - b. palauttaa sen korjattavaksi matkustajalle tai
 - c. hylkää sen



Kuva 12. Puolustusvoimien matkalaskuprosessi.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin monitapatutkimus. Monitapatutkimuksessa huomioitiin matkustajien näkökulma, matkalaskujen käsittelijöiden ja sektorinjohtajan näkökulma sekä järjestelmästä saatava data. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin saamaan Certian osalta vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vertailupohjaksi. Näiden elementtien avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava tilannekuva tämän hetkisistä matkalaskuprosessin kehittämiskohteista.

4.1 Matkustajakysely

Matkapalvelut-sektori toteutti matkustajakyselyn toukokuussa 2015 yhteistyössä CWT Finlandin kanssa. Kyselyyn pyydettiin vastauksia koko Puolustusvoimien organisaatiosta. Kyselyyn vastasi yhteensä 641 matkustajaa ja kysely toteutettiin Webropol-työkalun avulla. Kysely sisälsi suljettuja kysymyksiä ja yhden avoimen kysymyksen. Kysymykset tuloksineen ovat liitteessä 1.

Matkustajakyselyssä pyrittiin selvittämään matkustajien käyttäytymistä puolustusvoimien uudistuksen myötä muuttuneessa tilanteessa seuraavien asioiden osalta:

- Matkanvaraajatoiminnon poistuminen
- Matkustajat varaavat itse matkansa
- Matkustajat ylläpitävät itse matkustajaprofiilitietojaan
- Palvelukeskuksen toiminnan kokonaisvaltainen aloitus vuoden alussa

Tässä opinnäytetyössä huomioitiin matkustajakyselyn avoimissa vastauksissa ai-noastaan matkustajilta tulleet kehittämiskohteet, jotka koskivat matkalaskupro- sessia. Avoimien vastausten analysoinnin perusteella vastauksista löydetyt koh- teet kategorisoitiin neljään pääkategoriaan ja 11 alakategoriaan (taulukko 1).

4.2 Haastattelut

4.2.1 Käytännön järjestelyt

Puolustusvoimien palvelukeskuksen henkilöstöä koskevat haastattelut toteutet- tiin 23.7.2015 palvelukeskuksen tiloissa. Haastateltavina olivat asiatarkastaja, menohyväksyjä ja sektorinjohtaja. Asiatarkastajan sekä menohyväksyjän haas- tattelun menetelmänä oli havainnointi (työn seuraaminen vierästä) ja samassa yhteydessä kysyttiin erilaisia kysymyksiä liittyen työn tekemiseen. Kaikki haastat- telut tallennettiin puhelimella.

Asiatarkastajan ja menohyväksyjän haastatteluiden osalta keskityttiin:

- työpisteisiin ja mitä työpisteillä oli
- asioihin, joita henkilöt joutuivat tekemään SAP-järjestelmässä, mutta jotka eivät tuota lisäarvoa prosessille
- asioihin, joita henkilöt eivät tee SAP-järjestelmässä, mutta jotka tuottavat lisäarvoa prosessille
- järjestelmän toimivuuteen yleisesti
- mitä kehitysajatuksia heillä on mielessä

Sektorinjohtajan haastattelu toteutettiin osittain suljettuna kyselynä. Haastattelu tapahtui valmiin kysymyspatteriston avulla ja sen lisäksi esitettiin tarvittaessa jat- kokysymyksiä. Kysymyspatteristo vastauksineen on liitteessä 4. Sektorinjohtajan haastattelun tavoitteena oli löytää mahdollisia kehityskohteita, selvittää varsinais- sen prosessinomistajan roolia ja muita matkalaskuprosessiin liittyviä toimijoita.

Asiatarkastajan haastattelu kesti noin 50 minuuttia, menohyväksyjän haastattelu kesti noin yhden tunnin ja 23 minuuttia. Sektorinjohtajan haastattelu kesti noin 57 minuuttia.

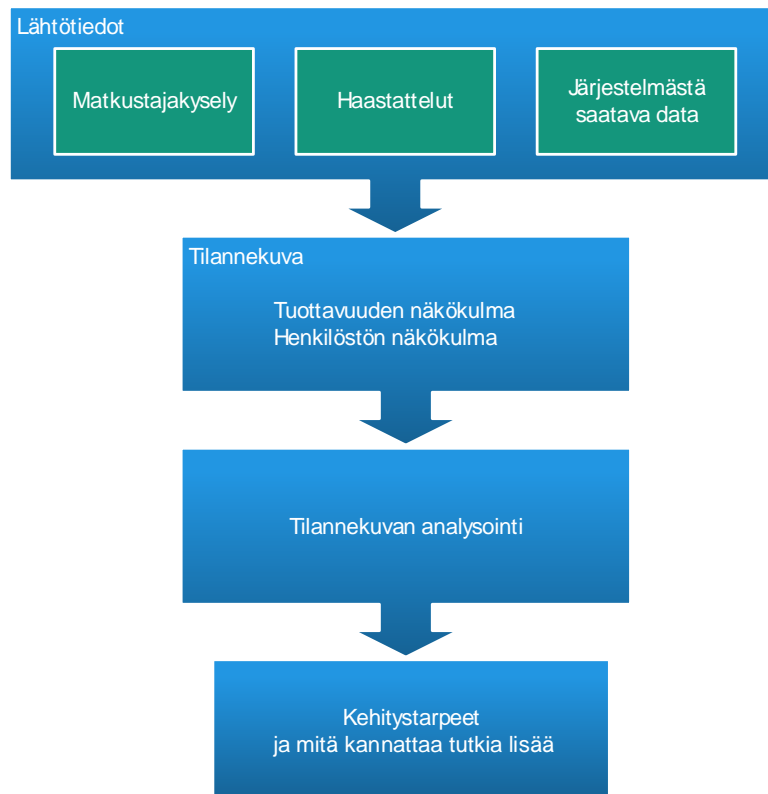
Certia Oy järjestelmäpalveluiden johtaja Jarkko Nygrenin kanssa pidettiin kokous 4.11.2015. Kokousta ennen Nygrenille toimitettiin opinnäytetyön tutkimuskysymykset sekä puolustusvoimien palvelukeskuksen matkalaskuprosessin vaiheet. Kokouksessa pyrittiin löytämään vastaukset Certian osalta opinnäytetyön kysymyksiin vertailua varten. Tämän jälkeen Nygrenille toimitettiin yhteenveto sähköpostitse mahdollisia tarkennuksia varten. Kokous kesti noin 2 tuntia.

4.3 Järjestelmästä saatava data

Matkalaskuprosessin sekä henkilötyövuosien laskentaa varten tarvittava data haettiin SAPista valmisraporttien ja siirtotiedostojen avulla. Tämän jälkeen tiedot luettiin QlikView-raportointityökaluun datan yhdistämistä ja jatkotyöstämistä varten. QlikViewillä toteutettiin läpimenoaikojen, kappalemäärien sekä tarvittavien suhdelukujen laskenta. Tähän datan hakemiseen ja yhdistämiseen osallistui kaksi suunnittelijaa, joille edellä mainitut järjestelmät olivat entuudestaan tuttuja. Datan hakeminen sekä yhdistäminen tapahtui 1.3. –13.11.2015 välisenä aikana.

4.4 Tilannekuvasta kehitysehdotuksiin

Matkustajakyselyn, haastatteluiden ja järjestelmästä saatavan datan tietojen yhdistelmällä muodostettiin tilannekuva tämän hetkisen matkalaskuprosessin kehittämiskohteista. Tilannekuva sisälsi niin laadullista kuin määrällistä tietoa. Tilannekuva pyrittiin pitämään yksinkertaisena, jotta siitä tulisi esille mahdollisimman helposti ne asiat, joissa on kehitettävää. Tilannekuvan (kuva 13) ja sen taustalla olevien yksityiskohtaisten tietojen analyysin avulla muodostettiin lista ensisijaisista kehityskohteista sekä lista asioita, joita kannattaa tutkia lisää.



Kuva 13. Tilannekuvan ja sitä seuraavien kehitystarpeiden sekä kehitysehdotusten muodostuminen.

4.5 Toiminnan analyysimenetelmä

Toiminnan analyysimenetelmänä toimi kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa. Haastattelut olivat luonteeltaan kvalitatiivisia ja SAP Travel -järjestelmästä saatava data kvantitatiivista. Matkustajakysely oli niin ikään luonteeltaan kvalitatiivista (avoin kysymys) kuin kvantitatiivista (suljetut kysymykset). Analysoinnin periaatteena toimi hukkien tunnistaminen prosessista Lean-periaatteiden mukaisesti.

5 Tulokset

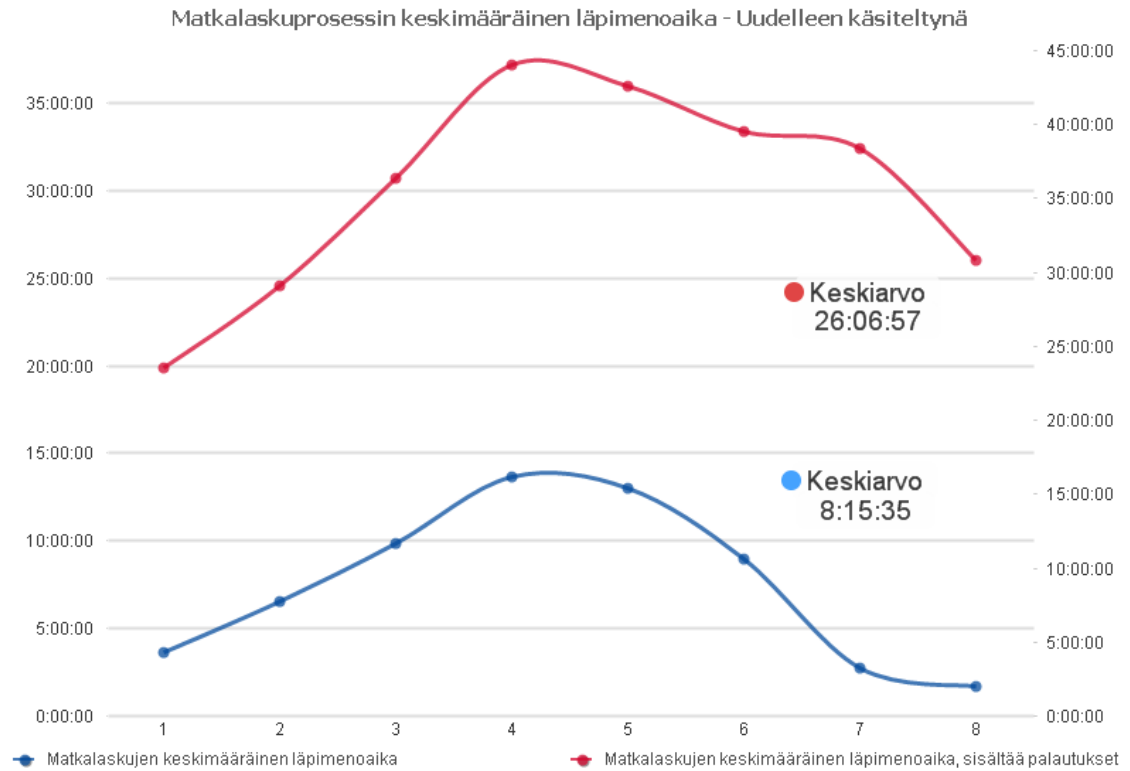
Tässä luvussa esitetään työn tulokset. Tulokset ovat raportoituna tuottavuuden ja henkilöstön näkökulmasta omissa kappaleissaan vastaten tutkimuskysymyksiin. Lopuksi näkökulmat ovat yhdistettynä yhdeksi tilannekuvaksi.

5.1 Tuottavuuden näkökulma

Tässä luvussa esitellään vastaukset tuottavuuden tutkimuskysymyksiin. Laskennassa huomioidut matkalaskut pitävät sisällään vain hyväksytyjen, toisin sanoen kokonaan käsiteltyjen, matkalaskujen lukumäärät.

5.1.1 Matkalaskuprosessin keskimääräinen läpimenoaika

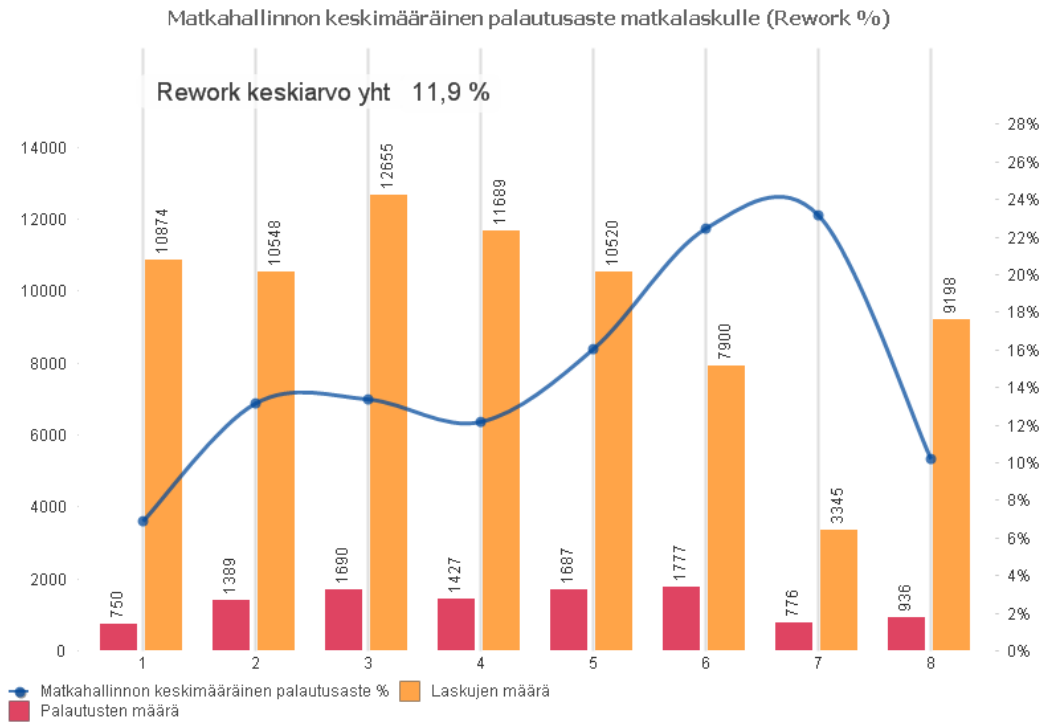
Kuviossa 1 on kuvattuna matkalaskuprosessin keskimääräinen läpimenoaika välillä 1.1.–31.8.2015. Läpimenoaika sisältää kalenteriajan, joka on kulunut matkalaskun tekemisestä matkalaskun hyväksymiseen. Läpimenoajan keskiarvo on laskettu summaamalla kuukausikohtaiset läpimenoajat, jonka jälkeen summana saatu läpimenoaika on jaettu kuukausien lukumäärällä. X-akseli kuvaa kuukausia ja Y-akseli aikaa (päivät, tunnit, minuutit). Punainen käyrä kuvaa matkalaskujen todellista läpimenoaikaa, kun matkalaskuja on palautettu johtuen virheistä ja näin ollen uudelleen käsitelty. Sininen käyrä kuvaa matkalaskujen läpimenoaikaa, kun siitä on vähennetty matkalaskun palautuksiin menevä aika.



Kuvio 1. Matkalaskun keskimääräinen läpimenoaika matkalaskun tekemisestä matkalaskun hyväksymiseen

5.1.2 Matkalaskuprosessin syötteiden tasalaatuisuus

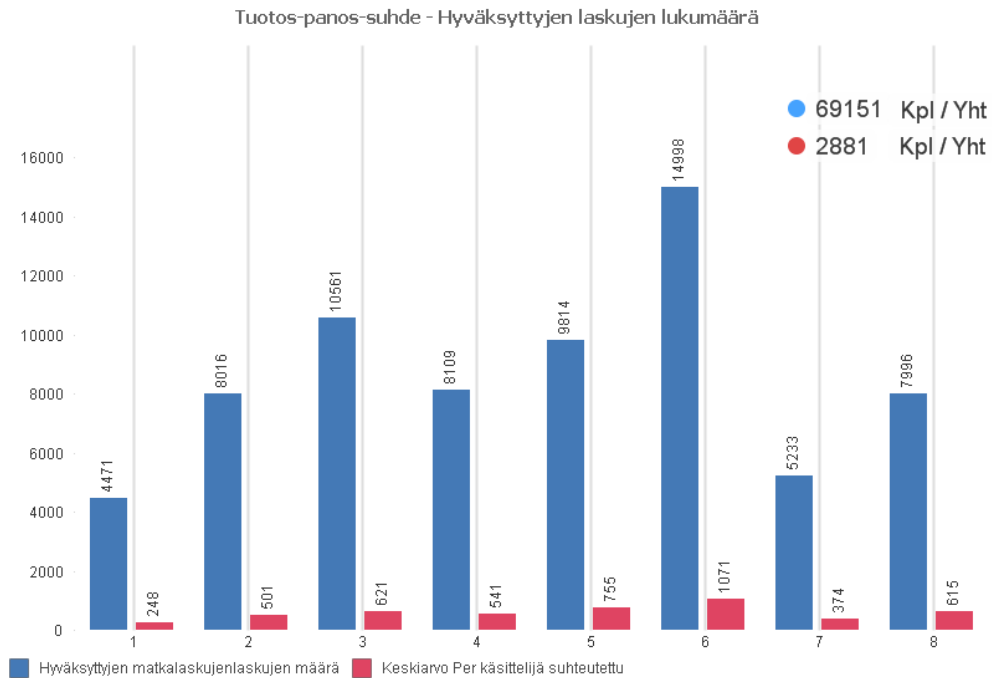
Matkustajille palautettujen ja sen johdosta uudelleenkäsiteltävien (rework %) matkalaskujen määrä suhteessa kaikkiin matkalaskuihin välillä 1.1.–31.8.2015 (kuvio 2) on 11,9 %.



Kuvio 2. Matkahallinnon keskimääräinen palautusaste matkalaskujen osalta.

5.1.3 Tuotos–panos–suhde

Käsiteltyjen matkalaskujen määrä per käsittelijä on nähtävissä kuviossa 3. Hyväksytyjen matkalaskujen käsittelymäärä suhteutettuna yhteen käsittelijään välillä 1.1.–31.8.2015 on 2881 kappaletta. Tämä tarkoittaa kuukaudessa noin 360 hyväksyttyä matkalaskua / käsittelijä ja noin 4322 matkalaskua / htv. Mikäli matkalaskuja ei jouduttaisi käsittelemään uudestaan (rework %=0), olisi teoriassa mahdollista käsitellä noin 4836 matkalaskua / htv.



Kuvio 3. Hyväksytyjen matkalaskujen määrä.

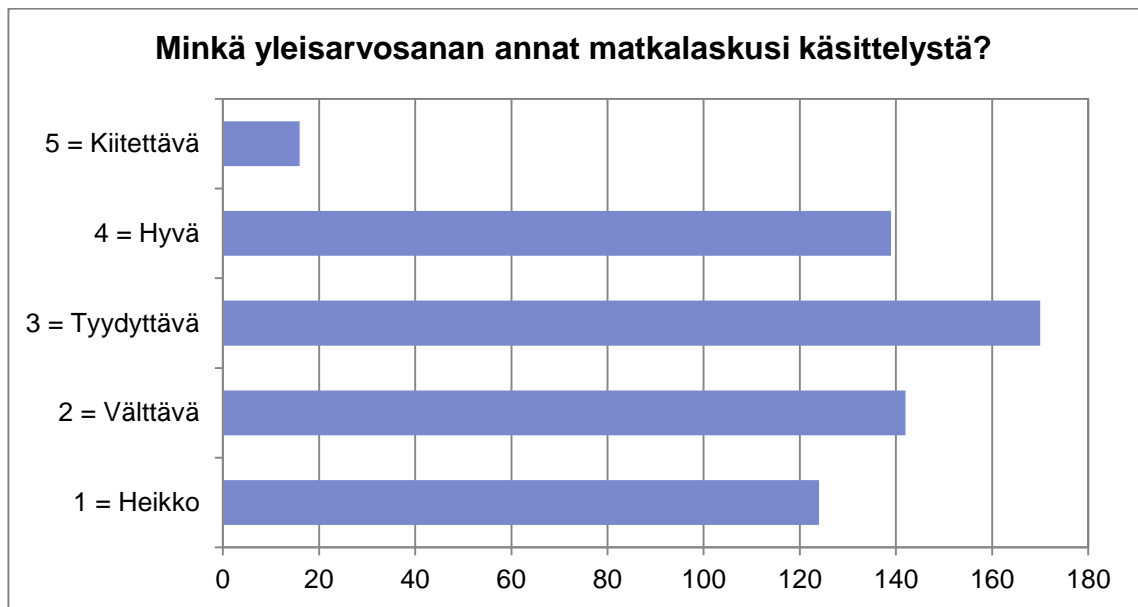
5.2 Henkilöstönäkölma

Tässä luvussa esitellään vastaukset henkilöstönäkölman kysymyksiin. Henkilöstönäkölma pitää sisällään matkustajakyselyn sekä haastatteluiden tulokset. Tämän lisäksi luvussa esitellään Certialta saadut vastaukset tutkimuskysymykseen.

5.2.1 Matkustajakysely

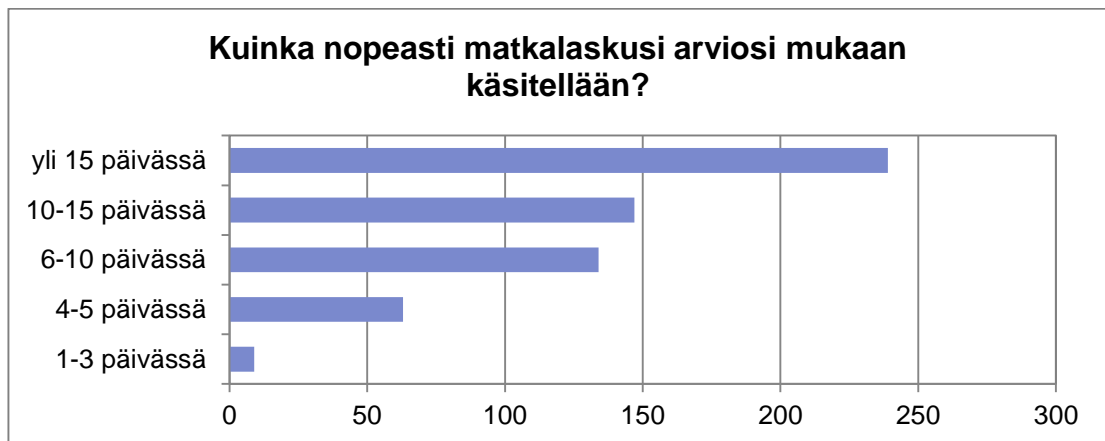
Matkustajakyselyn tuloksista on poimittu vain ne tulokset, jotka koskevat matkallinnon matkalaskuprosessia.

27 % vastaajista oli tyytyväisiä matkalaskun käsittelyyn (arvosanana hyvä tai kii-tettävä). 45 % mielestä käsittelyssä on vielä parannettavaa arvosanan ollessa välttävä tai heikko (kuvio 4).



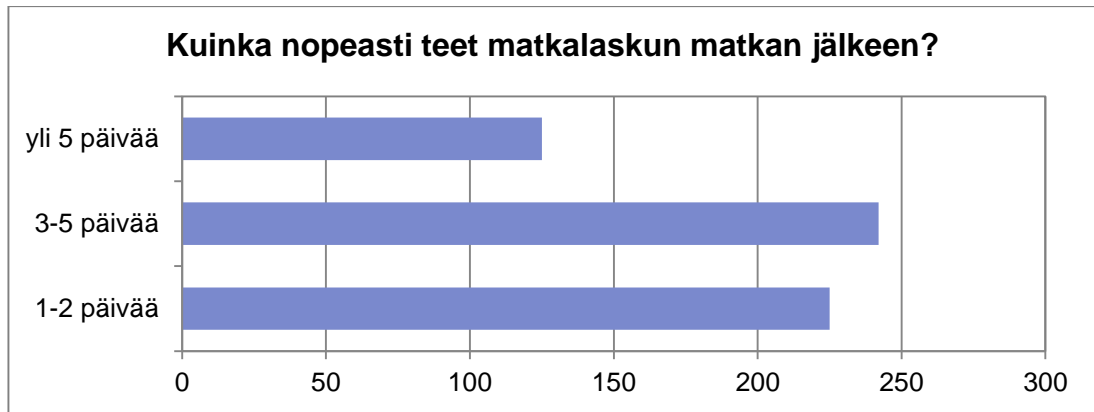
Kuvio 4. Matkalaskun käsittelyn yleisarvosana

Vastaajien mielipide matkalaskun käsittelyn nopeudesta oli, että matkalaskujen käsittelyyn menee viikko tai enemmän aikaa. 65 % oli sitä mieltä, että matkalaskujen käsittelyyn menee 10 päivää tai enemmän aikaa (kuvio 5).



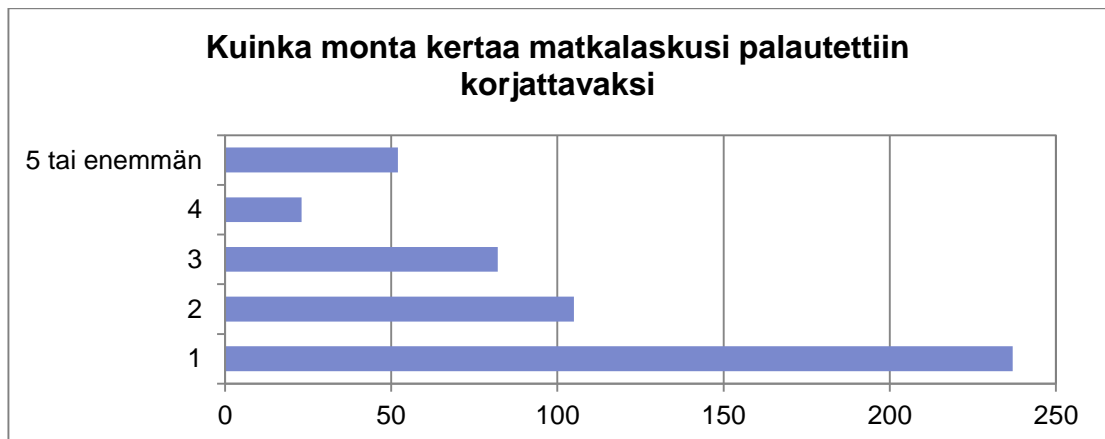
Kuvio 5. Arvio matkalaskun käsittelyn nopeudesta

Matkustajat tekevät matkalaskunsa pääsääntöisesti viikon sisällä matkustamisen jälkeen (kuvio 6).



Kuvio 6. Kuinka nopeasti matkustaja tekee matkalaskun matkan jälkeen.

Matkalaskuja palautetaan korjattavaksi jonkin verran (kuvio 7), pääasiallisesti ne täytetään heti oikein. Matkustajakyselyssä oli virhe, koska sieltä puuttui vaihtoehto 0 kertaa matkalaskun korjauksesta. Tässä on tehty oletus, että alin vaihtoehto on 0–1.



Kuvio 7. Matkalaskun palautusten määrä korjattavaksi

Matkustajakyselyn viimeinen kysymys oli avoin: ”*Millä tavoin Puolustusvoimien matkahallintoa voisi kehittää, jotta se vastaisi matkustajien erityistarpeita? Minkälaista kiitosta haluaisit antaa toiminnasta?*”

Tähän kysymykseen saatiin vastauksia yhteensä 419 vastaajalta. Taulukkoon 1 on kerättyä avoimista palautteista kohdat, jotka koskivat matkalaskuprosessin

kehittämiseen liittyviä palautteita. Kpl-merkintä tarkoittaa, kuinka monessa avoimessa palautteessa havainto esiintyi.

Taulukko 1. Matkustajan näkökulma – avoin kysymys.

Matkalaskuprosessin kehityskohteet	Kpl	%
Matkalaskujen käsittelyajat ovat liian pitkiä	89	17,66 %
Matkalaskun tekeminen vie liikaa aikaa	52	10,32 %
Tositteiden saapuminen järjestelmään	28	5,56 %
Järjestelmän käytettävyys		
Monimutkainen ja/tai vaikea	72	14,29 %
Kuittien skannailu ja/tai liittäminen	47	9,33 %
ALV-erittely ja/tai tositteiden kohdistaminen	47	9,33 %
Hidas ja/tai epävakaa	39	7,74 %
Ohjeistus		
Käyttöohjeet	46	9,13 %
Korjauspyyntöjen määrä/laatu	43	8,53 %
Muut		
Haluttiin vanha toimintatapa takaisin	34	6,75 %
Tiedon saaminen, jos matkalasku odottaa toimenpiteitä	7	1,39 %
Yhteensä	504	

Suurin osa avoimen kysymyksen vastauksista (taulukko 1) koski matkalaskujen hidasta käsittelyaikaa, matkalaskujen tekemiseen menevää aikaa sekä järjestelmän huonoa käytettävyyttä. Pääasiallisesti vastaajat olivat tyytymättömiä matkalaskujen tekemiseen ja niiden käsittelyyn palvelukeskuksessa. Muutosvastarintaa oli myös nähtävissä jonkin verran uudelle toimintamallille.

Matkustajat kokivat, että jatkuva tiedottaminen oikeaa tiedotuskanavaa pitkin on tärkeä (esimerkiksi haluttiin tiedot kännykkään tekstiviestillä tai PVAH-postilla, jos matkalasku odotti korjauksia).

Ohjeistukseen liittyen vastaajat kokivat, että käyttöohjeita on liikaa, käyttöohjeet ovat liian pitkiä tai ne muuttuvat usein ja ajan tasalla olevaa ohjetta ei löydä. Matkustajalle annettuihin korjauspyyntöihin haluttiin selkeyttä ja ettei niitä tulisi tipotain vaan kaikki kerralla. Lisäksi matkustajat toivoivat kysymys – vastauspalstaa.

5.2.2 Asiatarkastuksen ja menohyväksynnän havainnot

Asiatarkastajan ja menohyväksyjän työpisteet olivat pääosin samanlaiset. Molemmilla työpisteillä oli:

1. Kaksi näyttöä
2. Virheraportointilista, johon tulee kirjata matkalaskun palautussy
3. Joukko-osastojen sovellusvastaavien yhteystiedot

Asiatarkastajan ja menohyväksyjän kertomat asiat ovat liitteissä 2 ja 3. Asiatarkastajan ja menohyväksyjän kertomat tärkeimmät asiat sekä omat havaintoni ovat seuraavat:

- Asiatarkastaja ja menohyväksyjä kertoivat web-sovelluksesta, johon kirjaan myös palautuksen syyt, mutta kumpikaan ei avannut kyseistä sovellusta havainnoinnin aikana.
- Laskussa, jossa oli 12 kuluriviä ja useita liitteitä, menohyväksyjä käytti kynää ja paperia tarkastuksen apuna. Asiatarkastaja ei käyttänyt kynää ja

paperia tarkastuksen apuna. Menohyväksyjä huomasi, että kyseisestä kululaskusta puuttui liite ja ilmoitti siitä asiatarkastajalle. Menohyväksyjä ei voinut näin ollen hyväksyä laskua.

- Lasku, jossa oli paljon kulurivejä sekä liitteitä vei eniten aikaa tarkistaa. Tämän lisäksi niin menohyväksyjä kuin asiatarkastajakin tarkistivat useampaan otteeseen kulujen ja liitteiden vastaavuutta.
- Laskun liitteet olivat asiatarkastajalla Windowsin tehtäväpalkissa siististi ailekkain. Menohyväksyjällä laskun liitteet olivat Windowsin tehtäväpalkissa päällekkäin. Menohyväksyjä joutui ”seikkailemaan” hiukan enemmän liitteiden välillä kuin asiatarkastaja löytääkseen oikean liitteen tarkastamista varten.
- Laskujen käsittelyyn liittyvä toimintatapamalli-ohje on erittäin laaja ja seikkaperäinen dokumentti kuvaruutukaappauksineen.
- Matkalaskujen palautussyiden kirjaaminen tehdään kahteen kertaan. Toinen palautussyyn kirjaaminen tehdään paperille ja toinen sähköiseen muotoon. Tämän lisäksi palautussyistä luodaan koontilista, joka toimitetaan hallintoyksiköille.
- Asiatarkastajat ja menohyväksyjät toivat esiin, että matkalaskun tekeminen matkustajan näkökulmasta on hankalaa ja aikaa vievää.
- Asiatarkastaja ja menohyväksyjä joutuivat tekemään turhia klikkauksia SAPissa, jotta he saivat tarvitsemansa tiedon esiin. Tämä hidasti työn tekemistä.

5.2.3 Sektorinjohtajan haastattelu

Sektorinjohtajan haastattelun tulokset ovat liitteessä 4. Haastatteluissa ilmeni, että sektorinjohtajan oma mielenkiinto prosessin kehittämiseen ja mittaamiseen oli avainasemassa.

Matkalaskuprosessille on oma SAP Travel -kehittämistyöryhmä, johon osallistuu prosessinomistaja, puolustushaarojen sovellusvastuuhenkilöt, asiatarastaja, toimittajan (Accenture) edustaja ja SAP Travelin pääkäyttäjä. Kehittämistyöryhmän toiminnassa sektorinjohtaja toivoi, että keskityttäisiin enemmän kentältä/matkustajilta saatuihin palautteisiin ja lisäksi seurattaisiin mitä valtiokonttorilla tapahtuu M2-kehityksen parissa, jotta palvelukeskus pysyisi itsekin samassa matkassa mukana. Tämän lisäksi sektorinjohtaja toivoi, että kehittämistyöryhmän tiimoilta tulisi selkeä näkyvyys, mitkä asiat tullaan seuraavaksi laittamaan kuntoon. Näiden lisäksi sektorinjohtaja toivoit prosessinomistajalta selkeämmät tavoitteet sekä pidemmän aikavälin tiekarttaa prosessin kehittämiseksi.

5.2.4 Certia Oy vastaukset tutkimuskysymyksiin

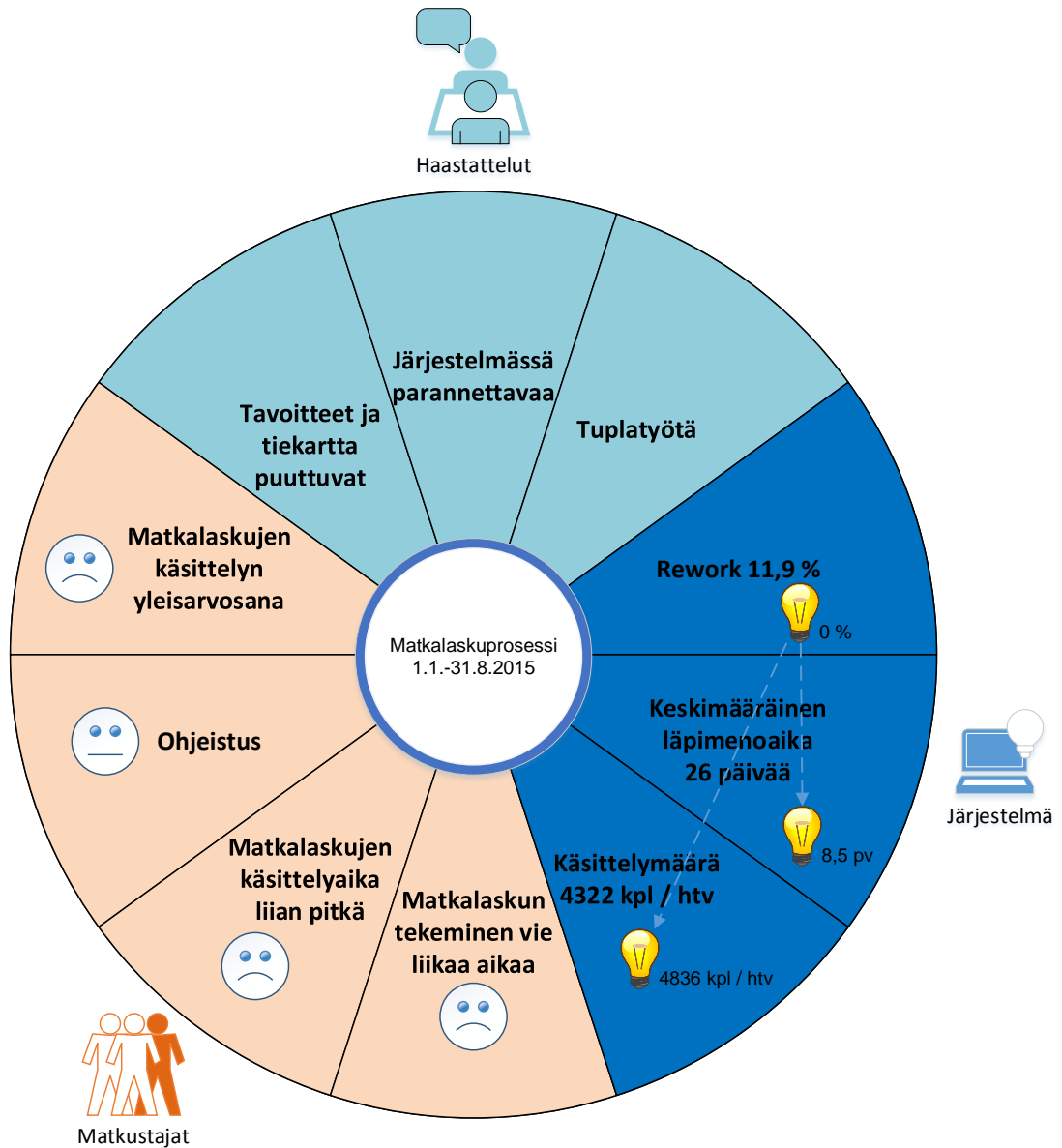
Nygren kertoi yhteisessä palaverissa, että he ovat enemmän tilitoimisto toisin kuin Puolustusvoimien palvelukeskus. Certian tehtäviin kuuluu matkalaskuprosessissa tapahtumien sisäänlukeminen ja päätehtävänä on huolehtia kulut kirjanpidon kautta maksatukseen (liite 5). Varsinainen asiatarastus tapahtuu yliopistoissa. Yliopistoilla on yhteensä 192 matkasihteeriä, jotka toimivat asiatarastajina (liite 6). He tarkistavat, että tiedot ovat matkalaskuissa oikein. Osalla asiakkaista on tehty matkasihteeriryhmiä, jossa henkilöt tarkastavat/käsittelevät matkalaskuja keskitetysti. Yleensä matkalaskun tarkastaminen on yksivaiheinen asiatarastus, mutta joissain tapauksissa voi olla myös siten, että ensin projektipäällikkö hyväksyy laskun ja tämän jälkeen vielä laitoksenjohtaja hyväksyy matkalaskun (liite 5).

Kaiken kaikkiaan matkalaskuja kiertää Certian prosessin kautta noin 80000 vuodessa. Tähän prosessiin osallistuu Certialta noin 2,5 henkilöä vuositasona (liite 5). Tämä tarkoittaa, että Certialla saadaan käsiteltyä noin 33000 matkalaskua yhdessä henkilötyövuodessa. Koska Certian osuus matkalaskuprosessissa poikkeaa merkittävästi puolustusvoimien matkalaskuprosessista, eivät Puolustusvoimien palvelukeskuksella asiatarastettujen matkalaskujen kappalemäärät ole sellaisinaan vertailukelpoisia Certiaan. Huomioimalla Certian

prosessin kautta kiertävien matkalaskujen lukumäärä (noin 80000 kpl), yliopistoilla asiatarkastukseen osallistuvien matkasihteereiden määrä (192 henkilöä) ja lisäämällä siihen Certialta osallistuvien henkilöiden lukumäärä (2,5 henkilöä) saadaan tarkastettujen matkalaskujen lukumääräksi noin 411 matkalaskua/htv. Tätä lukua ei kuitenkaan voida käyttää vertailukohteena, koska ei ole tiedossa, tekevätkö matkasihteerit jotakin muuta kuin asiatarkastusta.

5.3 Tilannekuva

Tilannekuvassa (kuva 15) on kuvattuna tämän hetkinen tilanne matkustajakyselyn, haastatteluiden sekä järjestelmästä saatujen tietojen perusteella. Hehku-lamppu kuvaa teoreettista mahdollisuutta ja katkoviivoilla on kuvattu teoreettisia seurannaisvaikutuista laskennallisiin arvoihin reworkin, eli uudelleen käsittelyn, ollessa 0 %.



Kuva 15. Matkalaskuprosessin tämän hetkinen tilannekuva

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kerrotaan, mitä hukat ovat matkalaskuprosessissa ja miten ne on tulosten pohjalta päätelty. Tämän jälkeen kerrotaan, mitä arvo tarkoittaa asiak-

kaalle matkalaskuprosessissa ja mihin oletuksiin sekä johtopäätöksiin se perustuu. Viimeiseksi esitellään kehitystarpeet ja annetaan ehdotukset, mihin kehittämiskohteisiin kannattaa ensisijaisesti panostaa sekä mitä kannattaa tutkia vielä lisää. Tämän lisäksi kerrotaan asiat, joita kannattaa seurata sekä muut havainnot, jotka tehtiin tutkimuksen toteuttamisen aikana.

6.1 Matkalaskuprosessin hukat

Matkalaskuprosessissa olevat asiat, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle voidaan kuvata hukkatyypeittäin seuraavasti:

1. Ylituotanto

- Asiatarkastetaan ja menohyväksytään matkalaskuja enemmän kuin on välitön tarve. Ensin tulee saada selville, mikä on välitön tarve, jotta asiakas on keskimääräisesti vähintään tyytyväinen laskujen käsittelyyn. Tätä hukan tyyppiä ei voida päätellä tämän työn tuloksista.

2. Odottelu ja viivästykset

- Matkalaskujärjestelmän hitaus sekä huono käytettävyys ja tämän lisäksi järjestelmän käyttökatkot, koska asiakas ei tällöin saa tehtyä matkapyyntöään tai matkalaskuaan valmiiksi nopeasti ja helposti. Tämä hukan tyyppi ilmeni avoimien palautteiden (taulukko 1), asiatarastajan (liite 2), menohyväksyjien työn seurannassa (liite 3) ja sektorinjohtajan haastattelussa (liite 4).
- Tositteiden saapuminen matkalaskujärjestelmään hitaasti (taulukko 1). Tästä syystä asiakas ei pysty tekemään matkalaskuaan valmiiksi, joka lisää asiakastytymättömyyttä.

3. Tarpeeton kuljettaminen

- Matkalaskun tarpeeton siirtäminen käsittelijältä toiselle tai asiakkaalle. Asiakas odottaa matkakorvauksia johtuen tarpeettomasta matkalaskun siirtämisestä. Esimerkiksi matkalaskun siirtäminen menohyväksyjältä matkustajalle / asiatarastajalle sellaisissa tapauksissa, joissa menohyväksyjä

olisi voinut tehdä tarvittavat korjaukset matkalaskuun, mikäli se olisi järjestelmässä mahdollista. Tämä hukan tyyppi ilmeni menohyväksyjän työn seurannassa (liite 3).

4. Laatuvirheet

- Asiakas saa erilaisia korjausohjeita matkalaskuunsa ja korjausohjeet eivät tule kaikki kerralla (taulukko 1).
- Käyttöohjeiden määrä, niiden muuttuminen sekä ajantasaisen käyttöohjeen löytäminen (taulukko 1). Asiatarkastuksessa / menohyväksynnässä löydetään virheitä, jotka olisi voitu välttää paremmalla matkustajan ohjeistamisella.

5. Tarpeettomat varastot

- Matkalaskuprosessissa varastoina toimivat asiatarkastuksen ja menohyväksynnän jonot (kuva 12). Asiakas ei saa matkakorvauksiaan tilille niin nopeasti kuin mahdollista matkalaskun tekemisen jälkeen. Tämä hukan tyyppi ilmeni sektorinjohtajan haastattelun perusteella (liite 4) sekä matkalaskuprosessin kuvauksen yhteydessä.

6. Ylikäsittely

- Kaikki asiakkaan näkökulmasta tehtävä tarpeeton työ matkalaskujärjestelmässä. Esimerkiksi kuittien liittäminen ja skannaaminen sekä alv-erittelyt. Mikäli nämä saataisiin suoraan järjestelmään saapuvien tositteiden avulla, matkustajan ei tarvitsisi tehdä tätä itse. Tämä hukan tyyppi ilmeni avoimien palautteiden (taulukko 1) sekä asiatarkastajan (liite 2) ja menohyväksyjien työn seurannan (liite 3) perusteella.
- Asiatarkastuksessa ja menohyväksynnässä palautusten syykoodit kirjataan kahteen kertaan. Toinen paperille ja toinen sähköiseen muotoon. Tämä hukan tyyppi ilmeni asiatarkastajan (liite 2) ja menohyväksyjien työn seurannassa (liite 3).

7. Tarpeeton liikkuminen

- Tämä tarkoittaa turhia näyttöruutuja, liikkeitä, tietoja ja hiiren painalluksia SAP-järjestelmässä. Tämä hukan tyyppi ilmeni avoimien palautteiden

(taulukko 1) sekä asiatarkastajan (liite 2) että menohyväksyjien työn seurannassa (liite 3).

8. Työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen

- Tämä tarkoittaa, ettei työntekijöiden ajatuksia ja luovuutta oteta huomioon matkalaskuprosessiin liittyvien asioiden/järjestelmien kehittämisessä. Tätä hukan tyyppiä ei havaittu olevan matkalaskuprosessissa sektorinjohdajalle tekemän haastattelun perusteella (liite 4).

6.2 Matkalaskuprosessin asiakasarvo

Matkalaskuprosessin asiakasarvoa tai arvovirtakuvausta ei ole aiemmin tehty tai määritetty Puolustusvoimien palvelukeskuksessa. Lisäksi virkamatkustajia sitoo lakiin perustuva valtion matkustussääntö (Valtiovarainministeriö 2015). Edellä mainituista syistä asiakkaalle muodostuvan arvoketjun on oletettu olevan kuvan 12 mukainen, lukuun ottamatta asiatarkastuksen ja menohyväksynnän jonoja. Jonot eivät lisää arvoa asiakkaalle, vaan ne ovat yksi hukan muodoista (Kouri 2010, 10; Niemi 2010, 29) ja tästä syystä niitä ei huomioida arvoketjussa. Kun tähän oletettuun arvoketjuun yhdistetään matkalaskuprosessin tämän hetkisestä tilannekuvasta matkustajien näkökulma (kuva 15) sekä sen taustalla olevat yksityiskohtaiset tulokset, voidaan asiakkaan kokemaksi arvoksi tehdä seuraavat oletukset:

1. Matkapyynnön tekeminen SAPissa, jotta asiakas saa formaalin luvan virkamatkustaa. Matkapyynnön tekemisen yhteydessä asiakas saa lisäksi alustavat tiedot valmiiksi SAPiin matkalaskun tekemistä varten. Matkapyynnön tekeminen SAPissa on nopeaa ja helppoa.
2. Matkalaskun tekeminen SAPissa, jotta asiakas saa matkanmukaiset korvaukset kohtuullisen ajan kuluessa matkalaskun tekemisen jälkeen. Tämän lisäksi matkalaskun tekeminen SAPissa on nopeaa ja helppoa.

6.3 Kehittämiskohteet

Ensisijaisiksi kehittämiskohteiksi nousivat seuraavat asiat:

- Prosessinomistajan tulee määrittää prosessin tavoitteet sekä pidemmän aikavälin tiekartta asioille, joita hän haluaa kehitettävän. Ennen tavoitteiden määrittämistä tulee ymmärtää, mitä arvo prosessissa tarkoittaa. Tämä edellyttää matkalaskuprosessin kaikkien komponenttien kuvaamista esimerkiksi arvovirtakuvauksen avulla. Tämän jälkeen arvon jostaista komponenttia tulee mitata, tulkita ja raportoida yksityiskohtaisesti, että saadaan tarkka tilannekuva vallitsevasta tilasta (Tuominen 2010a, 7). Mikäli prosessin tavoitteet puuttuvat, on prosessin parantaminen vaikeaa tai jopa tarpeetonta. Tällöin prosessin parantaminen tai sen parantamista jättäminen jää sektorinjohtajan päätettäväksi. Ilman tavoitteita voidaan juuttua paikoilleen ja kehitystä ei tapahdu. Mikäli pitkän aikavälin tiekartta puuttuu, on toiminta ainakin osittain suunnittelematonta. Yksi hyvä tavoite olisi ensimmäiseksi pyrkiä puolittamaan rework-% (kuva 15). Tällä olisi vaikutusta läpimenoajan lyhentymisen kautta asiakastytyvyyteen ja lisäksi tällä saataisiin asiatarkastajat ja menohyväksyjät löytämään mahdollisesti uusia parannettavia asioita tai kohteita.
- Matkustajan käyttöliittymän parantaminen siten, ettei matkustaja voi tehdä virheitä. Tällöin matkalaskua ei tarvitse käsitellä uudelleen ja näin ollen poikkeamien määrää vähenee (Blomqvist & Nikkola 2015). Matkalaskuprosessissa matkalaskun laadinnasta matkalaskun hyväksyntään keskimääräinen läpimenoaika uudelleen käsiteltynä on noin 3,16 kertaa pidempi kuin ilman uudelleen käsittelyä (kuvio 1). Tätä parantamista tukee myös se, että matkustajia on tuhansia eli koko Puolustusvoimien henkilöstö.
- Matkustajan käyttöliittymän parantaminen siten, että laskun tekeminen on nopeampaa ja helpompaa. Elokuun loppuun mennessä hyväksytyjä matkalaskuja oli noin 70 000 kappaletta (kuvio 3). Jos ajatellaan, että vuoden lopussa olisi yli 100 000 käsiteltyä matkalaskua ja että jokaisen laskun tekeminen veisi matkustajalta 5 sekuntia vähemmän, tarkoittaisi se puolustusvoimien tasolla yli 138 tuntia työaikana, jonka pystyy käyttä-

mään tärkeämpään työhön. Jos laskun tekemiseen menevää aikaa saataisiin vähennettyä 5 minuutilla tarkoittaisi se yli 8333 tuntia työajassa, jonka pystyisi käyttämään tärkeämmän työn tekemiseen. Tämä olisi erittäin merkittävä parannus.

- Matkustajilta vaaditun työajan käyttöön tulisi laatia mittari ja tehdä tarvittavat muutokset SAPIin, jotta saadaan selville, kuinka paljon matkalaskujen tekemiseen menee aikaa asiakkaalta.
- Matkustajien ohjeistuksen parantaminen. Mikäli käyttöliittymään ei syystä tai toisesta voida tehdä sellaisia muutoksia, että se ohjaisi paremmin käyttäjää ja estäisi käyttäjää tekemästä virheitä, tulee ohjeistuksen olla kunnossa.
- Menohyväksyjän käyttöoikeuksien muuttaminen/lisääminen. Menohyväksyjälle tulisi antaa riittävät oikeudet tehdä korjauksia matkalaskuun, jos hän huomaa virheen, joka on tehty asiatarkastuksessa. Tällöin matkalaskua ei tarvitse tarpeettomasti liikutella edes takaisin ja se nopeuttaisi matkalaskujen käsittelyn läpimenoaikaa sekä vähentäisi palautusten määrää.
- Menohyväksyjän ja asiatarkastajan käyttöliittymien parantaminen, ettei heidän tarvitse tehdä ylimääräisiä liikkeitä / painalluksia järjestelmässä vaan heillä olisi tarvittavat tiedot saatavilla mahdollisimman vähillä hiiren painalluksilla. Tätä tukee Tiaisen (2015) ”millainen on hyvä käyttöliittymä” –artikkeli.
- Virheraportoinnin tekeminen vain yhteen kertaan sähköisesti. Virheraportointi antaa tietoa prosessin kehittämiseksi, mutta tämä pitäisi pystyä tekemään vain kerran ja mahdollisimman helposti, koska toinen kirjaustapahtuma on poissa asiakkaalle arvoa tuottavasta työstä.
- Manuaalisen ”excel-raportoinnin” korvaaminen automaattisella raportoinnilla.

Asiat, joita kannattaa tutkia lisää:

- Miksi matkalaskujen käsittelymäärä suhteutettuna yhteen käsittelijään vaihtelee kappalemääriltään merkittävän paljon eri kuukausina (kuvio 3)?

Pienimmillään suhteutettuna yhteen käsittelijään matkalaskujen käsittelymäärä on 248 kpl ja suurimmillaan 1071 kpl. Tätä kannattaa tutkia lisää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Onko matkalaskujärjestelmä mahdollisesti toiminut poikkeuksellisen hyvin/huonosti?
 - Onko SAPissa ollut käyttökatkoja?
 - Onko matkustajat tehneet vähemmän virheitä?
 - Onko jonoissa ollut niin paljon matkalaskuja, että jonoja on purettu tekemällä ylitöitä?
 - Onko matkalaskujen käsittelijöitä koulutettu alkuvuodesta?
 - Ovatko matkalaskujen käsittelijät pystyneet käsittelemään enemmän laskuja, koska niitä on ollut enemmän käsiteltävänä?
- Asiatarkastajien ja menohyväksyjien jonojen sekä mahdollisesti myös roolien ristiinkäyttäminen. Tätä voitaisiin tutkia lisää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:
- Voisiko asiatarkastaja toimia menohyväksyjänä ja päinvastoin?
 - Kun asiatarkastus ruuhkautuu, voisiko menohyväksyjät tehdä samoja toimenpiteitä kuin asiatarkastajat?
 - Pystyisikö asiatarkastajista ja menohyväksyjistä tekemään ”taistelija-pareja”, jolloin molemmat oppisivat toistensa parhaista toimintavoista ja myös virheistä?
- Tositteiden saapuminen kohtuullisessa ajassa SAPiin. Vaikka tositteiden saapuminen järjestelmään ei prosentuaalisesti ole hirveän korkea, on sillä kuitenkin merkitystä kokonaisprosessin kannalta. Ilman tositteiden saapumista järjestelmään, matkustaja ei voi tehdä matkalaskuaan valmiiksi. Tästä johtuen matkalaskun tekeminen viivästyy ja matkalaskuprosessin läpimenoaika kasvaa. Matkustajan näkökulmasta katsottuna korvauksien saapuminen viivästyy ja asikastytyväisyys laskee.
- Mikäli SAPissa on pidempiä käyttökatkoja, kannattaa työaikajärjestelyt tehdä siten, että matkalaskujen tarkastamiseen kiinnitetty henkilöt ovat lomalla tai saldovapailta. Mikäli tämä ei ole mahdollista, työssäoloaika kannattaa käyttää prosessissa tehtävien asioiden kehittämiseen. Tällä tavoin tuotos-panos –suhde pysyy mahdollisimman korkeana.

- Ennustettavuuden parantuessa matkalaskujen määrän osalta, voisi työaikajärjestelyillä huolehtia siitä, etteivät henkilöt ole lomilla ruuhkauipeina. Tämä tarkoittaisi käytännössä lyhyen aikavälin (1-3 kk) tuotanto-suunnitelman tekemistä.
- Seuraavassa matkustajakyselyssä voisi kysyä matkustajilta, mikä on heidän mielestään kohtuullinen aika matkalaskun tarkastamiselle ja lisäksi antaa vaihtoehto, että tällä ei ole merkitystä. Matkustajakyselyn sisältöä voisi vielä tarkastaa, jotta siitä saataisiin enemmän kehittämiskohteita prosessille. Lisäksi prosessinomistajan tulisi määrittää/antaa tavoite, mikä on sopiva aika matkalaskun tarkastamiselle.
- Saataisiinko SAP-järjestelmän käyttöliittymän yhteyteen toteutettua virheraportointi, jolloin asiatarkastajan ja menohyväksyjän tekemä työ tapahtuisi yhdessä järjestelmässä ja erillisjärjestelmistä voitaisiin luopua.

Seuraavia asioita kannattaa seurata ja käydä vuoropuhelua valtiovarainministeriön kanssa:

- Yksi suuri vaikuttavuus saataisiin aikaan niin julkisella kuin yksityisellä sektorillakin, mikäli matkustajien ei tarvitsisi tehdä luottokortilla maksettujen kulujen kuittien liittämistä matkalaskulle ja tämän jälkeen alv-erittelyitä. Tämä vaatii valtion matkustussäännön muuttamista, joka lienee ainakin osittain prosessissa valtiovarainministeriössä:
 - o Palvelukeskuksen johtaja kertoi 23.11.2015, että Valtiovarainministeriön matkustussääntöluonnoksessa ollaan antamassa suosituksia, joiden mukaan toimiessaan ”virastot alkaisivat käyttää samanlaista toimintatapaa kuin Puolustusvoimien palvelukeskuskella on jo käytössä”. Lisäksi hän kertoi, että samassa luonnoksessa ollaan mahdollistamassa sitä, että osasta kulutypeistä (esim. taksi) ei tarvitsisi enää liittää kuittia matkalaskulle.

Tutkimuksen aikana tehtiin myös havainto, jossa matkahallinnon ”matkalaskujen palautus-%” –mittari tulisi korjata. Tällä hetkellä matkalaskujen palautus-% lasketaan kaavalla: palautetut laskut / (kaikki matkalaskut+palautetut laskut). Tämä laskentatapa antaa lopputulokseksi liian pienen prosentin, koska laskentakaava

kasvattaa matkalaskujen kokonaismäärää. Tämä löydettiin sattumalta, kun Qlik-Viewillä tehtyjen raporttien lopputuloksia verrattiin matkahallinnon tämän hetkisen raportointijärjestelmän vastaaviin lukuihin. Syy tähän laskentatapaan oli se, että palautetut matkalaskut aiheuttavat tuplatyön. Tämän mittarin tarkoitus ei ole kuvata vaadittua työn määrää vaan todellista palautus %-lukua. Väärä laskentakaava näyttää asiat paremmin kuin ne ovat (niin matkustajien kuin matkalaskun tarkastajien kannalta).

7 Pohdinta

Mielestäni saavutin opinnäytetyölle asetetut tavoitteet hyvin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja löydettiin myös muitakin asioita, jotka eivät olleet tutkittavana. Valitsemalla jokin toinen näkökulma kuin Lean, olisi todennäköisesti päästy samoihin lopputuloksiin. Lean on mielestäni kuitenkin sopivan käytännön läheinen lähestymistapa prosessien parantamiseen, jotta sitä voi jatkossakin käyttää Puolustusvoimien palvelukeskuksella.

Johtopäätöksissä ei tehty vertailuja toisiin vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Opinnäytetöitä, joissa tutkittiin matkahallintoa, matka- ja kululaskuprosessia tai Lean-menetelmiä löytyi useita, mutta yksikään löytämistäni ei ollut sellainen, josta olisi löytynyt vastaavanlaisia tuloksia, täysin erilaisia tai sellaisia tuloksia, joista olisi voinut tehdä ristikkäisanalyysiä. Tämä johtunee siitä, että valtiolla ei ole toista virastoa tai vastaavaa laitosta, joka olisi tässä laajuudessa tehnyt talous- ja matkapalveluiden keskittämistä. Keskittämistä on kuitenkin tehty ja Palkeet vaikutti ensin hyvältä vertailukohdalta, mutta sekään ei sopinut tämän tutkimuksen kenttään johtuen prosessien erilaisuudesta.

Opinnäytetyön rajauksen suhteen oli alussa haasteita, koska aiheesta meinasi tulla liian laaja. Käytännössä aloitin tutkimaan kahta asiaa, jotka eivät olleet sidoksissa toisiinsa samalla tavoin kuin olin ensin ajatellut. Näin ollen toinen kokonaisuus päätettiin rajata pois. Samalla menetin usean työpäivän työpanoksen. Toisaalta tehty työ on tallessa ja siinäkin yhteydessä opin uusia asioita.

Opinnäytetyölle asetetut lopulliset tavoitteet vaikuttivat aluksi hyvin yksinkertaisilta. Tämä johtui siitä, että olen työhistoriassani toiminut useita vuosia mittaamisen ja analysoinnin parissa Business Intelligence -alueella. Läpimenoaika, rework-% ja tuotos-panos -suhde mittarit olivat näin ollen entuudestaan tuttuja. Lean-periaatteet olivat jollain tavoin tuttuja, mutta työn tekemisen myötä tuli uusia oivalluksia ja huomasin, että Leanin perusperiaatteet eivät olleetkaan niin tuttuja kuin olin kuvitellut. Varsinkin työn loppuvaiheessa, kun ryhdyin tekemään johtopäätöksiä tuloksista, ymmärsin, ettei johtopäätöksien tekeminen ole mahdollista Lean-periaatteiden näkökulmasta, ellei ole ensin täysin ymmärtänyt Leanin peruselementtejä. Tästä syystä minun tuli ensimmäiseksi pohtia, mikä on asiakkaan kokema arvo matkalaskuprosessissa ja miettiä arvoketjua. Lisäksi minun tuli tehdä oletuksia ja johtopäätöksiä saatavissa olevasta datasta, jotta pystyin ymmärtämään, mitä hukka tarkoittaa matkalaskuprosessissa. Koska dataa oli saatavilla suhteellisen paljon, pystyi siitä tekemään johtopäätöksiä. Toisaalta, koska arvoketjua ei ole määritetty asiakkaan sanoilla, ei voida "todistaa", mitkä asiat ovat hukkaa prosessissa. Tämän lisäksi valtion matkustussääntö ohjaa toimintatapoja huomattavasti.

Tilannekuvasta minulla oli myös selkeä kuva työtä aloittaessani, että tulisin tekemään siitä BSC (Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti) -tyyppisen. Muutin kuitenkin tilannekuvan toisennäköiseksi, koska halusin kokeilla erilaista tulokulmaa tilannekuvaan. Tähän vaikutti myös se, että kävin syksyllä maanpuolustuskurssin ja näin siellä erilaisia tilannekuvia ja kaiken kaikkiaan puolustuvuuden toimintaympäristöön soveltuu paremmin toisenlainen tilannekuva. Tästä syystä pyrin saamaan tilannekuvasta mahdollisimman yksinkertaisen, josta oivaltaisi mahdollisimman helposti missä on kehitettävää, ilman joukkoa erilaisia lukuja. Olen tähän ratkaisuun tyytyväinen, koska opin tässäkin esitystavassa uutta. Mietin työtä tehdessäni, olisiko minun kuitenkin pitänyt ottaa tilannekuvaan mukaan myös hyviä asioita. Matkahallinnon prosesseja on kuitenkin kehitetty ja kehitetään koko ajan. Tämän työn tekemisen aikana matkalaskuprosessiin liittyviä parantamistoimenpiteitä tapahtui koko ajan (yli 10 kappaletta) ja muun muassa seuraavat ovat jo toteutettuja:

- mikäli matkalasku on palautettu matkustajalle korjattavaksi, matkustajan tekemän korjauksen jälkeen asiatarkastusjonon kärkeen (tämä nopeuttaa läpimenoaikaa).
- Tällä hetkellä SAPissa on ajantasaiset ohjeet matkalaskun tekemisen yhteydessä, joten matkustajan ei tarvitse lähteä etsimään ohjeita. Tämä tuo matkustajalle varmuutta ja vähentää palautettavien matkalaskujen määrää.

Tämän johdosta ohjeistuskohde on osittain vanhentunut tilannekuvassa, mutta koska se oli selkeästi nähtävissä matkustajakyselyn tuloksissa, tuli se nostaa työhön kehityskohteeksi. Muut johtopäätöksissä esitellyt kehittämiskohteet eivät kuitenkaan ole vanhentuneet. Yksi merkittävä asia, joka ei vaadi kehittämistä on se, että työntekijät osallistuvat viikottain parantavien toimenpiteiden pohdintaan. Asiatarkastajan haastattelun aikana oli hienoa huomata, että eräs asiatarkastajista oli kiinnostunut siitä, mitä olimme tekemässä ja tuli samalla kertomaan omia huomioitaan ja havaintojaan innostuneesti.

Matkustajien avoimista palautteista en voinut laittaa avoimia vastauksia liitteeksi, koska ne sisälsivät luottamuksellisia tietoja, joita ei voinut julkaista. Näin ollen taulukon muodostamiseen käytettyjä pohjatietoja ei ole työssä mukana erillisenä liitteenä.

Matkustajien näkökulmasta katsottuna toiminta on muuttunut paljon. Ennen hallintoyksiköissä oli henkilö/henkilöitä, jotka tekivät matkustamista koskevat toimenpiteet matkustajan puolesta. Nykyään jokainen matkustaja tekee itse matkustamistaan koskevat toimenpiteet itsepalvelun kautta. Tämä on kuitenkin osa Pääesikunnan käskemää isoa muutosta, jossa määrärahoja keskitettiin Puolustusvoimien ydintoimintaan vähentämällä hallinnollisia rakenteita. Tästä syystä on ymmärrettävää, että muutosvastarintaa esiintyy.

Valtion matkustussäännön suhteen kannattaa jäädä seuraamaan, millaisia muutoksia on tulossa. Tällä hetkellä näyttää hyvältä, että jonkin asteisia muutoksia olisi tulossa, jotka vähentävät hallinnollista byrokratiaa. Tähän muutokseen vaikuttaa varmasti se, että monet virastot ja yritykset ovat pyrkineet saamaan pa-

rannuksia matkustussääntöön. Itse näkisin, että tulevaisuudessa muutokset matkustussäännössä voisivat mahdollistaa matkalaskujen käsittelyn automatisoinnin. Näkisin, että tämä matkalaskujen käsittelyprosessi tullaan tulevaisuudessa automatisoimaan kokonaan.

Seuraavaksi voisi tutkia, mitä raportoinnin suhteen olisi mahdollista kehittää Puolustusvoimien palvelukeskuksella. Toinen mahdollisuus olisi tutkia matkahallinnon prosessia lisää esimerkiksi ottamalla asiakasnäkökulmaksi Pääesikunta. Kolmas mahdollisuus olisi tutkia Puolustusvoimien palvelukeskuksen osto- ja myyntilaskuprosessia samaan tyyliin kuin tässä työssä tutkittiin, koska siellä laskujen volyymit ovat vielä suuremmat kuin matkalaskuprosessissa ja näin ollen siellä voisi löytyä uusia kehitys- ja tehostamiskohteita. Aika näyttää tullaanko opinnäytetyötäni käyttämään viitemateriaalina seuraavissa tutkimuksissa.

Lähteet

- Blomqvist M, Nikkola J. 2015. Starttipaketti Lean-johtamiseen tuotannossa. Aalto University. <http://www.aalto.fi/ohjelma/starttipaketti-lean-johtamiseen-tuotannossa>. 24.11.2015.
- Certia Oy. 2015. Talous- ja henkilöstöhallinto yhdessä tehokkaammin. <http://www.certia.fi/Etusivu>. 4.11.2015.
- Certia Oy. 2015b. Certian vuosi on ollut täynnä muutoksia ja kehittämistä. http://www.certia.fi/tmp_certia2012_actual_0.asp?sua=2&lang=1&s=244. 4.11.2015.
- Kemp, S. 2015. Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015. We Are Social. <http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/>. 21.11.2015.
- Koskinen, P. 2015. Tilannekuvan luominen arjen ja konkretian välimaastossa. https://seccsymposium.files.wordpress.com/2015/09/tilannekuvia-kriisityydytyksesta_esitys_pekka-koskinen.pdf. 21.11.2015.
- Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Kopio-Niini.
- Laamanen K, Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lahti J. 2006. Puolustusvoimat eturintamassa itilin kimppuun. Digitoday. <http://www.digitoday.fi/data/2006/12/14/puolustusvoimat-eturintamassa-italin-kimppuun/200623425/66>). 11.9.2015.
- Lahti S, Salminen T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lean Enterprise Institute. 2015. <http://www.lean.org/lexicon/plan-do-check-act>. 4.11.2015.
- Massachusetts Institute of Technology. 2005. Fundamentals of Lean. http://ocw.mit.edu/courses/aeronautics-and-astronautics/16-852j-integrating-the-lean-enterprise-fall-2005/lecture-notes/2_lean_fundament.pdf. 2005. 4.11.2015.
- Moisio J, QualitasFennica Oy. 2008a. Lean. http://media.ims.fi/Artikkelit/Lean-Management/Lean_lisaarvoanalyysit_ja_Lean_mittarit.pdf. 4.11.2015.
- Moisio J, QualitasFennica Oy. 2008b. Lean periaatteita prosessien kehittämisessä. http://media.ims.fi/Artikkelit/Lean-Management/Lean_perustyokaluja_5S_9_hukkaa_lisaarvovaiheet_Lean_mittareita.pdf. 4.11.2015.
- Niemi, M. 2010. Toyotan tapaan. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Piirainen A, Karjalainen T. 2008. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/konkretisoi-lean-arvovirtakuvauksen-avulla-value-stream-mapping/>. 6.11.2015.
- Piirainen A. 2015. VSM – Mihin tätä käytetään?. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/vsm/>. 6.11.2015.
- Puolustusvoimat. 2015a. Puolustusvoimat uudistuu. Pääesikunnan viestintäosasto. http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/!ut/p/c5/vZDdbo-JAEIWFpQ-gOyCy7CXlgoCwwvlnN-waNWICEltpVnr4mJr2rV41zriYnZ76cQQW661x-V4fyq2rP5QnlqFDXtqxqcxck-wjzfAlctIM-WLpTRiCspQDsqa17fOGY5DVA9R4A8rEdSh8Olx4BsOsWkxvw4hHnzozi5725AxRV6lqVWShV7Fq38O1-q3hGs-G5D9LDVyfUo4GtSPZypoD-DzYTECZ7Yifo0zyL88OGP0QGtUIH_ynMLUPyP33jOkI7HSI_YK528jCXD_7JcVFSbZiy2zRjGRJfKWQbAhGAFEwll9aohZu8cqGPs30N1lpozv5Zb4fNStq9FQi-GcymWKqmyy6LB-3p69ontXFwwdalrGVHDnLf-Gpvo8zk5dsm0XQT9KfU2hXrHPVsNetuqtYFoepIVHu9NHpnm3jTsyfH2dHcgIR

4p2XMT3nPr88NjO-NgxLlqQkyJHnEXBfO22aGu-e5oNB_yX-30H_CyZKM!/dl3/d3/L2dBI-SEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=5f3031004f4a99d3b117f1090ad4a1d2. 11.9.2015.

Puolustusvoimat. 2015b. Puolustusvoimien kokoonpano. Pääesikunnan viestintäosasto. http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/!ut/p/c5/vZDNjqpAFISfZR7g2g3N0PYSoeW3Qf4E2RhAxgCij-DCg_fRjMsndjauJp5aVOI-gQAYeOudTfzH-nLO-TyAFmbzXRxlPWFAGns1W0PQcuMXORIA9CSQghdl-bO69yVseNNxHr-GFoaPyZ0ZaHRcDcljisCdyoYXDQAJPS1pZL5xsciLBd-1Rh01Way7fHr-wZTY-fPfsj8-DKiNnV1SdA3qgTNUltJFGOkx_LTvBfgHx_-cgoEO5Dh3_LhGo-LoD9d4zhJex9g-sNcWvYwlwr9IWSCri24xI90CLogki-KIIISYES5gIIgI2I5s2mLNGk6k9vle6tKFz3fqg2d27qPAhCz39sxxH-aAW6m3YY4SKxCvSjH0V3zhXOSbOIR8DppxWg6zkme8NKjt9hLEhKp_XHU5TLjRxelxtMsQutL0mbf1xa4vwX7VU9ki9II-OhewpiKKwO6RY3znJu3ikZW44jEfcJtKSGvew7-zBYkga3EbuZUW8cy4--rnGpatA3009DQye_lfANKQSfF/dl3/d3/L2dBI-SEvZ0FBIS9nQSEh/?pcid=726729004f4a9c7fb15cf1090ad4a1d2. 11.9.2015.

Quallity Knowhow Karjalainen Oy. 2015a. Tätä Lean on. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/>. 31.10.2015.

Quallity Knowhow Karjalainen Oy. 2015b. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/>. VSM (Value Stream Mapping) -Arvovirtakuvaus. 9.11.2015.

Quallity Knowhow Karjalainen Oy. 2015c. Arvovirtakuvaus (VSM). <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/arvovirtakuvaus-vsm/>. 24.11.2015.

Tiainen, J. 2015. Millainen on hyvä käyttöliittymä? Develore Oy. <http://www.develore.com/2015/05/millainen-on-hyva-kayttoliittyma/>. 24.11.2015.

Tuominen, K. 2010a. Lean – kohti täydellisyyttä. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2010b. Lean – Tehoa ja laatu tulosten suunnitteluun ja seurantaan. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Valtioneuvosto. 2015. Suomen tilannekuva hallitusohjelmaneuvoitteluiden tueksi keväällä 2015. Valtioneuvosto. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1190126/Suomen+tilannekuva+kev%C3%A4%C3%A4ll%C3%A4+2015_f.pdf/49937e79-bd4d-42ac-8739-ac3d9bb34811. 16.11.2015.

Valtioneuvoston periaatepäätös. 2010. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. http://www.defmin.fi/files/1696/Yhteiskunnan_turvallisuusstrategia_2010.pdf. 14.11.2015.

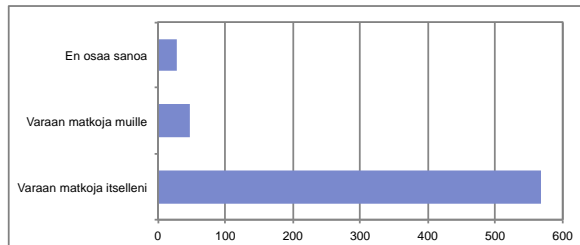
Valtiovarainministeriö. 2015. <http://vm.fi/documents/10623/1107475/Matkustuss%C3%A4nt%C3%A4nt%C3%B6+2015/173991e0-949c-42c9-8af0-fbef6b0e2f30?version=1.0>. Valtion matkustussääntö, 1a/2015. 19.12.2014.

Webropol Oy. 2015. Webropol Oy. <http://webropol.fi/tuotteemme/>. 26.10.2015

Visma Services Oy. 2015. <http://www.visma.fi/enterprise/m2/>. 7.11.2015.

MATKUSTAJAKYSELYN TULOKSET 2015

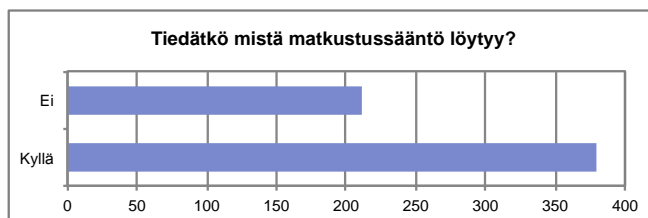
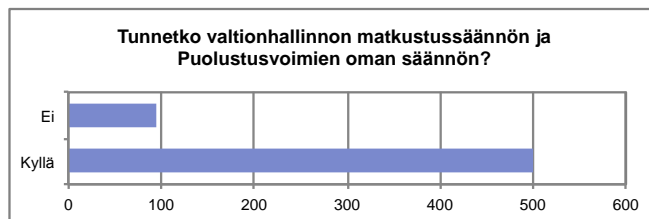
Yhteistyö matkatoimiston kanssa



88,5% vastaajista on itse varaavia matkustajia. 2014 alussa suhde oli päinvastainen, matkanvaraajien osuus oli lähes 90%.



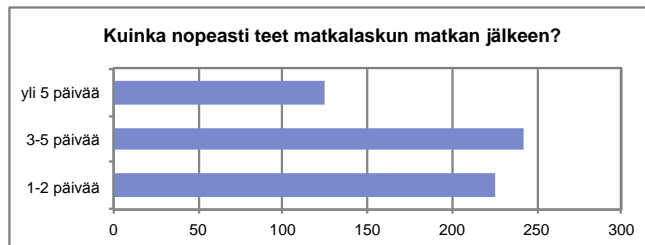
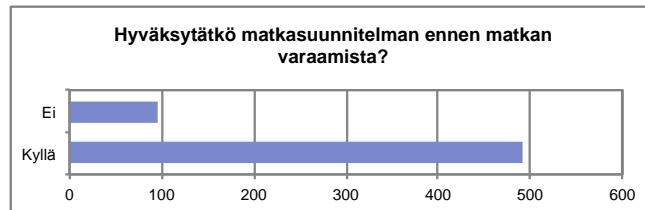
Matkustussääntö



84% vastaajista tuntee matkustussäännön. Kuitenkin vain 64% vastaajista tietää mistä matkustussääntö löytyy.



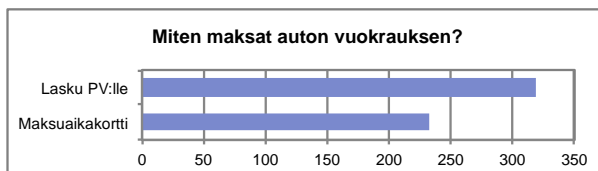
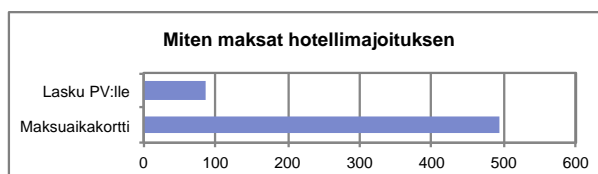
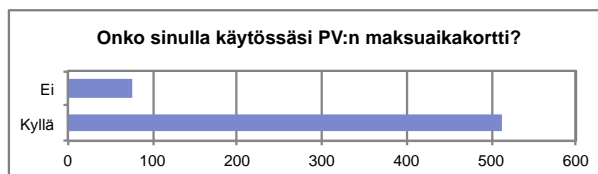
Matkasuunnitelma ja matkalasku



Matkasuunnitelman hyväksyttää ennakoon 84% vastaajista. Matkalasku tehdään pääsääntöisesti viikon sisällä matkan toteutumisesta.



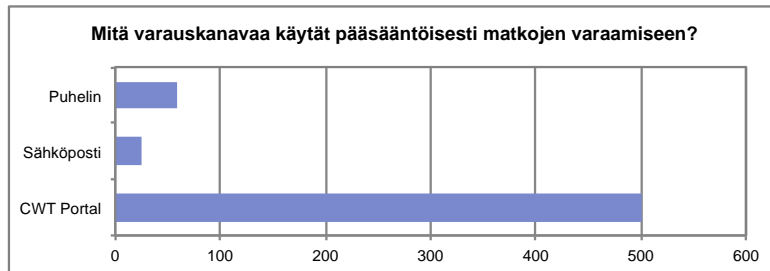
Maksuaikakortin käyttö



Maksuaikakortti on käytössä 87% vastaajista. Sen käyttö hotellien maksamiseen on hyvällä tasolla. Autonvuokrauksista suurin osa, 58% maksetaan edelleen laskua vastaan. Tähän on syynä Puolustusvoimien tarpeet, suurimmassa osassa auto toimitetaan noudettavaksi Puolustusvoimien osoitteeseen, korttimaksaminen ei ole mahdollista näissä toimituksissa.



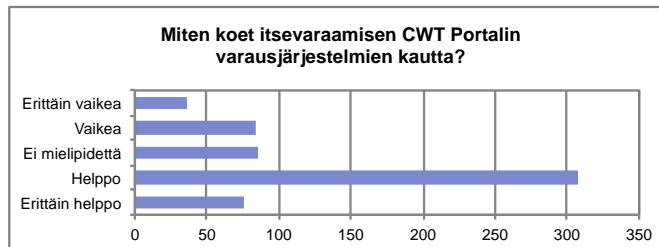
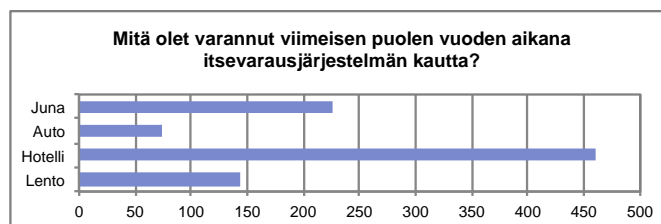
Varauskanavat



86% vastaajista kertoo varaavansa matkansa CWT Portalin kautta. Itsevarauskäyttöaste tammi – huhtikuu 2015 on 57,5%. Autonvuokrauksiin käytetään CWT Portalissa olevaa lomaketta, joten varaukset myös niiltä osin tapahtuvat Portalin kautta.



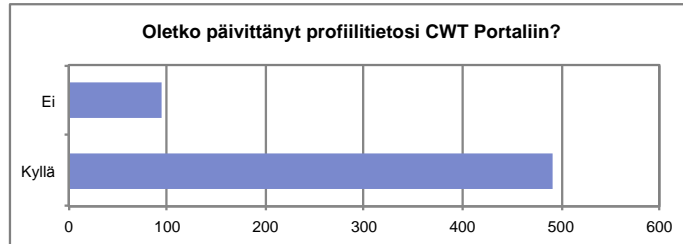
Varauskanavat



CWT Portalin kautta varataan ensisijaisesti hotelleja ja junia. Lentojen itsevarauskäyttöaste on kasvanut viime vuodesta 7%-yksikköä. 65% vastaajista kokee itse varaamisen helpoksi tai erittäin helpoksi.



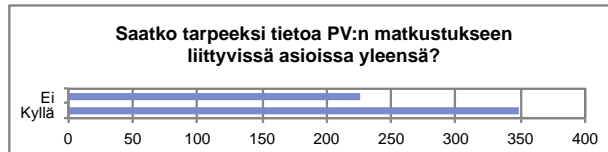
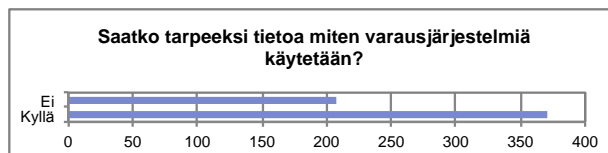
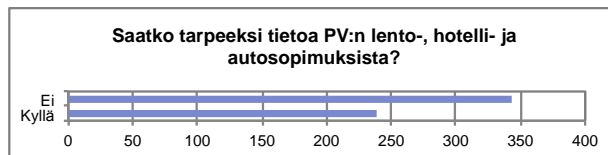
Matkustajaprofiili



84% vastaajista on päivittänyt matkustajaprofiilitietonsa. Loput vastaajat saattavat olla vähemmän matkustavia. Vuoden alusta kaikkien uusien matkustajien tiedot siirtyvät automaattijona CWT:n matkustajaprofiileihin ja matkustajat saavat tunnukset järjestelmään. Tämä mahdollistaa omien tietojen ylläpidon ja itse varaamisen järjestelmän kautta.



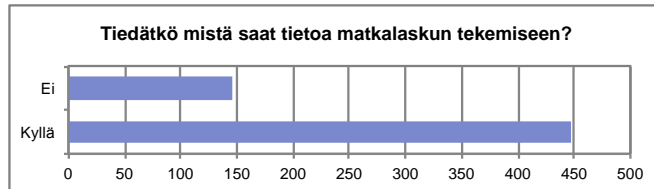
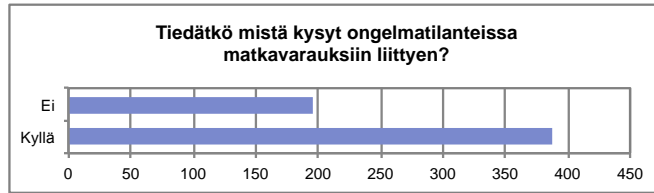
Tiedottaminen



Sopimustiedon ylläpito ja niistä tiedottaminen on jonkin verran haasteellista, matkustajista yli puolet ei tiedä sopimuksista. Vastauksien perusteella tiedottamista tulee lisätä, samoin koulutusta itsevarausjärjestelmien käyttöön.



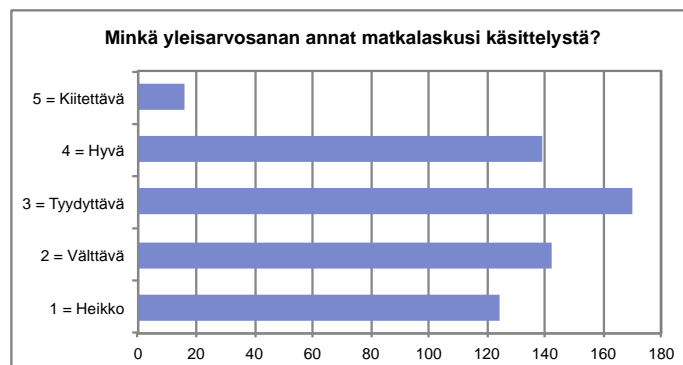
Tiedottaminen



Tiedottamista oikeiden kanavien löytämiseksi tulee lisätä, 34% vastaajista ei tiedä mistä saa apua ongelmatilanteissa matkoja varattaessa. Matkalaskun tekoon avun löytää 75% vastaajista.



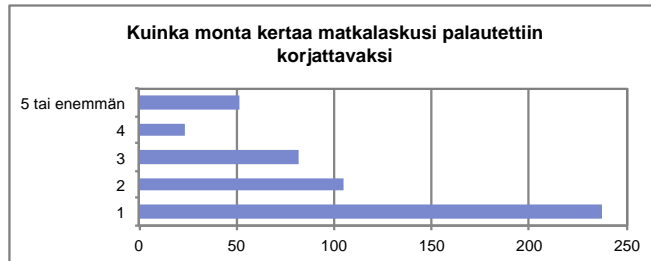
Matkalaskun käsittely



27% vastaajista on tyytyväisiä matkalaskun käsittelyyn. 45% mielestä käsittelyssä on parannettavaa.



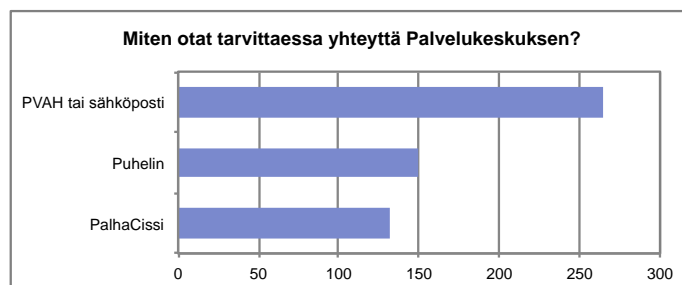
Matkalaskun käsittely



Vastaajien mielipide matkalaskun käsittelyn nopeudesta on, että niiden käsittelyyn menee viikko tai enemmän aikaa. Matkalaskuja palautetaan korjattavaksi jonkin verran, pääasiallisesti ne täytetään oikein heti. Kyselyssä virhe, puuttui vaihtoehto 0 kertaa matkalaskun korjauksesta. Voidaan tehdä oletus että alin vaihtoehto on 0-1.



Palvelukeskus yhteydenpito



Perinteiset kanavat ovat erittäin vahvoja. Tavoitteena siirtää yhteydenotot PalhaCissin kautta tuleviksi.



ASIATARKASTUKSEN SEURAAMINEN

- työn sujuva tekeminen vaatii kaksi näyttöä
- Virheraportointilistaan merkitään virheet, minkä vuoksi matkalasku palautetaan matkustajalle. Tämän lisäksi virheraportointilistaan merkitään myös asiatarkastajan korjaamat virheet. Samat virheet kirjataan myös myöhemmin web-sovellukseen, mutta web-sovellus ei ole oikein toimiva. Virheraportointilistan ylläpitäminen on manuaalista ja hidasta. Virheraportointilistoista tehdään myöhemmin koontilista, joka palautetaan hallintoyksiköille ja hallintoyksiköt saavat sitä kautta tietoon, mistä syystä matkustajien laskuja palautetaan takaisin.
- Joukko-osastojen sovellusvastaavien henkilöihin otetaan yhteyttä, mikäli on selvästi huomattavissa, ettei matkustaja saa tehtyä matkalaskua valmiiksi. Näitä tapahtuu noin kerran 1-2 viikossa
- *“Toisessa näytössä on järjesteltynä windows task bar siten, että liitteet on helposti saatavissa näytön oikeasta reunasta. Liitteitä voi olla pahimmillaan 15 kappaletta auki ja mikäli windowsin taskbar olisi alareunassa, niin liitteiden avaaminen ja tarkastelu olisi hankalaa. Nyt liitteet tulevat kätevästi alekkaiden”*
- Matkalaskun hylkää-näppäimen paikka on huonossa paikassa. Näppäintä voi painaa vahingossa, jolloin matkalasku palautetaan takaisin matkustajalle eikä sitä pääse enää korjaamaan ja matkustajan tulee tehdä sen tilalle uusi matkapyyntö tai kululasku. Tämän lisäksi jo kohdistetut luottokorttikulut jäävät järjestelmään ja tulee tehdä tukipalvelupyyntö, jotta tilanne saadaan korjatuksi.
- Mikäli matkalasku vastaa täysin matkapyyntöä ja kulut ovat esitettyinä matkapyynnöllä ja sen mukaisesti kirjattuna matkalaskulle, voi asiatarkastaja hyväksyä sen suoraan ilman menohyväksyjän tekemää tarkistamista.
- Matkustajat eivät aina tiedä, että matkalaskulle tulevat summat tulee syöttää verollisina summina. Tämä pätee lähinnä silloin, kun eritellään hotellikulusta aamiaista kuitissa esitetyillä summilla. Joskus matkustajat kirjaavat virheellisesti arvonlisäveron kuluille, joista ei ole kuittia (lähiliikenteen kulut tai oman auton käytön korvaukset).
- Ulkomaan matkat vaikuttavat olevan enemmän sääntö kuin poikkeus, että ne lähetetään takaisin korjattavaksi
- Kriisinhallintaan liittyvien henkilöiden kululaskut laatii yleensä joku muu kuin itse matkustaja
- Kriisinhallintatehtävistä ei tehdä matkalaskua vaan kululasku

- Kululaskujen tarkamiseen tulee osallistua vähintään kaksi henkilöä (asiatarkastaja ja menohyväksyjä)
- Matkalaskuissa käytetään vanhoja koodeja (esim. Toimintoalue)
- Kulurivien tarkastaminen on tarkkaa työtä. Matkalasku, jolla on monia kulurivejä edellyttää kynän ja paperin käyttöä, jotta muistaa, minkä kulurivin on jo tarkastanut. Esimerkiksi kriisinhallintatehtävään liittyvässä kululaskussa oli 12 kuluriviä. Järjestelmässä ei voi tehdä merkintää kulurivin kohdalle, että on jo tarkastanut kyseisen kulun.
- yleisin maksuaikakorttivyöry on se, että maksutapahtuma on jäänyt kohdistamatta laskulle luottokorttityöryistä.
- Matkalaskuissa käytetään vanhoja koodeja (esim. Toimintoalue). Yleisin vyöry on se, että toimintoalue puuttuu silloin kun se kuuluisi tiliöintiyhdistelmässä olla. Vanhentuneet tiliointityöntekijät ovat yleensä budjettivastuualue tai rahasto.
- Kuluihin liittyvien kuittien liittämättä jättäminen on nykyään kenties yleisin vyöry matkustajilta. Kyseinen vyöry on yleistynyt sen jälkeen, kun maksuaikakortti- ja matkatilitoiminnallisuudet kytkettiin matkanhallintaan viime vuoden loppupuolella ja vuodenvaihteessa.
- Matkapyynnöistä puuttuu lisätietoja mm. taksin käytöstä
- Matkalaskun palautusviestin lukemiseen pääseminen vaatii 10 klikkausta
- Järjestelmä on toiminut tänään erittäin hyvin
- Matkalaskujen käsittelyyn on olemassa toimintatapamalli-ohje

MENOHYVÄKSYNNÄN SEURAAMINEN

- Järjestelmästä on nähtävissä, jos lasku on jollain henkilöllä käsittelyssä. Ennen SAPin versiopäivitystä palautusviesti näkyi suoraan asianohjauksen riveiltä, mutta nyt tieto on monen klikkauksen takana.
- Käyttöliittymässä on turhia "välinäyttöjä", jolla ei ole merkitystä varsinaisen työn tekemiselle
- Menohyväksyjä teki samat tarkastukset kuin asiatarkastaja. Ohjeistuksena on, että menohyväksyjä tekee pistokokein tarkastuksia asiatarkastettuihin laskuihin. Pistotarkastusten tekemistä on olemassa ohjeistus, jolla varmistetaan, että kaikki tekevät yhtä paljon pistotarkastuksia. Menohyväksyjät raportoivat havaitsemistaan asiatarkastajien virheistä palveluesimiehelle. Palveluesimies tekee pistotarkastuksia niiden laskujen osalta, jotka asiatarkastaja on menohyväksynyt. Myös menohyväksytyjen laskujen osalta tehdään pistotarkastuksia.
- Menohyväksyjä ei voi palauttaa laskua takaisin asiatarkastajalle, jos huomaa laskussa virheen. Tällaisissa tapauksissa menohyväksyjä ilmoittaa asiatarkastajalle, että korjaa "tämän laskun tämä virhe". Tämän jälkeen asiatarkastaja menee SAPin itsepalveluportaaliin matkasihteerin roolilla, lähettää laskun asiatarkastukseen ja tekee tämän jälkeen asiatarkastajan roolilla muutoksen ja lähettää laskun takaisin menohyväksyjälle.
- Olisi hyvä, jos menohyväksyjä pystyisi korjaamaan osan virheistä tai lisäämään tekstitietoa. Tämä nopeuttaisi käsittelyä.
- Matkalaskujen tekemisessä kustannusten jakaminen osataan huonosti
- Matkustaja ei näe tekemänsä matkapyynnön tietoja matkalaskun tekemisen yhteydessä. Mikäli matkapyynnön tekemisestä on kulunut pitkä aika, ei matkusta muista enää tekemänsä pyyntöä. Jos matkustaja on muuttanut tietoja matkalaskuvaiheessa, niin hänellä ei itsellään näy portaalissa missä muodossa matkapyyntö on hyväksytty. PALVK:n henkilöt näkevät SAPIN puolella sekä alkuperäisen matkapyynnön, että matkalaskun.
- Tällä hetkellä järjestelmä ei kysy varmistusta matkalaskun hylkäyksen yhteydessä. Mikäli asiatarkastaja tai menohyväksyjä hylkää vahingossa matkalaskun, tulee hänen tehdä samat toimenpiteet kuin matkustaja tekee eli koko prosessi matkapyynnöstä (hyväksymisineen) matkalaskuksi ja lähettää matkalasku asiatarkastettavaksi
- Laskujen käsittelyyn liittyvässä näytössä on tietoja, joita menohyväksyjä ei tarvitse. Lisäksi toiset tiedot voisivat olla helpommin näkyvillä/saatavilla.
- Matkalaskun palautusviestin tarkastaminen on hankalaa. Palautusviestin tarkastaminen tapahtuu samalla tavoin kuin asiatarkastuksessa (10 hiiren painallusta).

Menohyväksyjän työ nopeutuisi, jos palautusviestin saisi luettu yhdellä napin painalluksella.

- Yksi näyttö riittäisi laskujen käsittelyssä, jos käyttöliittymässä olisi vain menohyväksyjän tarvitsemat toiminnot. Nyt on turhia siirtymisiä eri näyttöjen välillä
- Tällä hetkellä mennään järjestelmän ehdoilla: prosessi joustaa, järjestelmä ei. Mikäli järjestelmän käyttöliittymään saataisiin tehtyä parannuksia, nopeuttaisi se laskujen käsittelyä
- Jos laskujen palautusten syyt saataisiin suoraan järjestelmästä, yhden työlään raportin täyttäminen jäisi pois. Nyt asiatarkastajat kokoavat tiedot paperiseen excel -taulukkoon, josta ne siirretään tämänhetkiseen raportointijärjestelmään, jota en henkilökohtaisesti pidä luotettavana.
- Järjestelmän tulisi ohjata käyttäjää enemmän
- Laskujen palautuksen yhteydessä tulisi pystyä laittamaan järjestelmään palautuksen syykoodi, sekä ohjeistukset matkustajalle, mitä pitää korjata

SEKTORINJOHTAJAN HAASTATTELU

AH: Mitä teit ennen palvelukeskusta?

RD: Pisin työtehtäväni on ollut pankkisektorilta. Toimin erilaisissa myyntityöntekijävissä, toimitusjohtajana ja toimialajohtajana sekä laadin erilaisia arvioita. Olen tehnyt mm. tasesuojausta, sijoitussalkun hoito on kuulunut toimenkuvaan ja muuta vastaavaa. Opiskeluaikaan on tehtäviä hyvin erilaisista ja laajoista toimialoista. Jonkin aikaa toimin seniorikonsulttina IT-alan yrityksessä, jossa toimenkuvanani oli nimenomaan riskianalyysit.

AH: Mitä teet nyt?

RD: Vastaan matkapalvelusektorin toiminnasta ja matkapalvelusektori puolustusvoimissa hoitaa virkamatkustamiseen liittyviä matkalaskuja ja matkanvarauksia tai pyritään siihen, että matkustajalla on sellaiset kanavat, josta on helppo tehdä matkanvaraukset sekä sitten matkanhallintaan liittyviä asioita ja tällaisia Travel Manager –tehtäviä eli miten, missä, milloin ja miksi matkustetaan ja voidaanko niistä säästää. Sitten tässä matkalaskupuolella tietenkin tähän virkamiehen valvontaan liittyviä tehtäviä, onko virkamies esim. tehnyt vilunkia matkustaessaan vai voidaanko olla vakuuttuneita siitä, että hänelle kuuluu ne päivärahat, joita on vaatimassa. Sitten me raportoidaan ja analysoidaan puolustusvoimissa niin virkamiesten matkustamisen kuin asevelvollisten matkustamisen puolesta. Asevelvollisten puoli tuli heinäkuun alusta enemmän meidän näpeihin. Aikaisemmin ei puolustusvoimilla ole ollut tiedossa, kuinka paljon asevelvollisten matkustaminen maksaa. Pitkässä juoksussa on tarkoitus löytää kustannussäästöjä.

AH: Pystytkö sitomaan matkalaskuprosessin puolustusvoimien mission, vision ja strategian konkreettisella tasolla?

RD: Virkamatkustaminen ja kun matkalaskujen käsittely tehdään keskitetysti puolustusvoimien palvelukeskuksessa, silloin puolustusvoimille jää enemmän resursseja kohdistaa ne varusmiesten kouluttamiseen ja puolustusvoimien ydintehtäviin. Sen lisäksi matkustajia kohdellaan tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti. Eli kaikilla on samat periaatteet, miten matkalasku menee läpi. Sen lisäksi matkustamista pystytään kehittämään entistä paremmin. Toki nyt matkustajalla on enemmän vastuuta matkalaskun tekemisestä. Tämä nyt aiheuttaa pientä ristiriitaa kentässä, mutta edelleenkin se perusasia muistaminen, että ne resurssit on nyt siellä koulutuskäytössä. Arvioni mukaan, olemme tässä vaiheessa säästäneet jo pelkkien matkalaskujen käsittelyssä puoli miljoonaa euroa.

AH: Kuka omistaa matkalaskuprosessin?

RD: Sen omistaa henkilöstöosasto, mutta sen edustaja istuu suunnitteluosaston taloussektorilla.

AH: Kuinka prosessinomistaja näkyy teille päivittäisessä toiminnassa?

RD: Se, että meillä on tavallaan kahtiaalle jakaantunut toiminta, niin henkilöstöosastolta tulee raamit normeihin, millä periaatteilla matkalaskua tarkastetaan ja käsitellään. Taloussektorilta tulee talouteen liittyvä ohjeistus, esimerkiksi maksamisen ratkaisemisen ohjeistus, kuten matkatili ja henkilökohtainen maksuaikakortti

AH: Jos toimintaa pitäisi muuttaa, miten tämä tehtäisiin käytännössä? Oletteko yhteydessä prosessinomistajaan?

RD: Meillä on olemassa toimintatapamalli, kuinka toimimme matkalaskujen asiatar-
kuksessa ja menohyväksynnässä. Mikäli jotain muutoksia tulisi tehdä, me arviodaan en-
sin tarvitsemeko hakea tälle hyväksyntää. Niin kauan kuin toimimme normien sisällä,
kehitystä voidaan tehdä paikallisesti.

AH: onko näihin normeihin tullut paljon muutoksia?

RD: meille on tullut uusia normeja ja matkustamisen toimintamalli on muuttunut radi-
kaalisti. Eli matkustajalle on tullut enemmän vastuuta mitä sille laskulle tulee tehdä.
Mutta nyt olemme samalla tasolla muiden valtion virastojen kanssa.

AH: Millä tavoin toiminta eroaa Palkeilla puolustusvoimiin verrattuna matkalaskujen kä-
sittelyn suhteen?

RD: Muut virastot käyttävät M2-järjestelmää ja siinä on tiettyjä etuja, joita mekin haluai-
simme tähän omaan järjestelmäämme. Mutta muissa valtionvirastoissa ei toimintaa ole
keskitetty tässä laajuudessa vaan muilla on asiatarkestaja omissa yksiköissään ja he
tekevät laskuille tarkastukset. Me olemme ainoa, joka käyttää SAP Travelia ja loput
käyttävät M2:sta.

AH: Miten seuraat matkalaskuprosessin suorituskykyä?

RD: Tällä hetkellä pystyn seuraamaan siten, että joka aamu otetaan matkalaskujen jo-
notilanne asiatarkestuksessa ja menohyväksynnässä ja jonon perusteella saadaan ar-
vio käsittelyaikoihin

AH: Onko matkalaskuprosessille määriteltynä selkeät ja mitattavat tavoitteet?

RD: niitä ei ole kirjattu mihinkään paperille.

AH: Mitataanko esimerkiksi laatua, kustannustehokkuutta sekä prosessin mukautumis-
kykyä eri tarpeisiin?

RD: Kyseessä on yksinkertainen prosessi ja toistaiseksi se menee niin, että muut mu-
kautuu ja prosessi pysyy. Tehokkuutta mitataan päivittäin käsiteltyjen laskujen mää-
rällä. Nopeutta ei tällä hetkellä pysty mittaamaan, mutta laatua voidaan mitata. Laatua
mitataan siten, että otetaan pistokokeita ja tarkastetaan, miten hyvin matkalaskut on
tarkastettu. Jatkossa pyrimme siihen, että näkisimme, kuinka paljon matkalaskuja pa-
lautetaan edes takaisin. Tavoitteena, että matkalasku palautetaan maksimissaan kaksi
kertaa, jonka jälkeen matkalaskuun täytyy kiinnittää enemmän huomiota ja "herätällä"
matkustajaa.

AH: Onko sinulla jonkinlaisia omia mittareita käytössä?

RD: määrä, laatu, jonon määrä, avointen tapahtumien määrä, kohdistamattomien ta-
pahtumien määrä, avoimille tapahtumille kohdistettujen määrä.

AH jatkokysymys: sanoit laatumittareista, mitä niitä olikaan?

RD: millainen osuus tarkastetuista on ollut virheellisiä

AH: Onko prosessinomistaja määrittänyt mitään mittareita?

RD: ei

AH jatkokysymys: oletko itse kehittänyt nämä mittarit?

RD: nämä ovat tulleet ihan omasta kiinnostuksesta siihen, miten prosessi toimii. tämän
lisäksi teen myös ennusteita, jotta pystyn arvioimaan resurssitarpeita.

AH: mitä sinulle sanoo palvelukyky?

RD: se on sitä, että miten hyvin pystymme suoriutumaan tehtävästä, joka on prosessille annettu. Se koskee niin määrää kuin laatua.

AH: mittaatko palvelukykyä tällä hetkellä?

RD: tällä hetkellä, miten hyvin pystymmä tässä määrässä toimimaan siten, ettei prosessissa oikaista

AH: tietävätkö asiataarkastajat nämä mittarit ja tavoitteet?

RD: ne käydään viikottain läpi

AH: ovatko nämä tallennettuna johonkin yhteiseen paikkaan, että asiataarkastajat voivat käydä tarvittaessa katsomassa?

RD: meillä on yhteinen kansio näille

AH: Miten henkilöt ovat ottaneet tämän mittauksen?

RD: alkuun tuli kommentteja, että on paha mieli, ahdistaa ja tulee paineita. Jotenkin kuitenkin tuntuu että tämä minun porukka on sen verran kilpailuhaluista, että jos tuohon vetää viivan, että tähän pitää päästä, niin nehan pääsevät. Puolustusvoimien ulkopuolelta tulleille tämä mittaaminen on ollut täysin selvää, mutta talon sisältä tulleilta osa hyväksyi heti ja osalla kesti hiukan kauemmin ja osa ei ole hyväksynyt tähän päivään mennessä.

AH: miten saat motivoitua henkilöityä tähän mittaukseen?

RD: joka kerta tulee perustella miksi tätä tehdään ja mikä se syy on. Ennustettavuus esimerkiksi resursoinnin suhteen on yksi tärkeä syy ja ihmiset pystyvät sitoutumaan, kun heillä on selkeä tavoite näkyvissä

AH: onko ennustettavuus helppoa?

RD: se on melko helppoa, kun pitkät aikasarjat ovat näkyvissä.

AH: joudutteko ottamaan kiireapulaisia tai määräaikaisia?

RD: kyllä, esimerkiksi kesäkuussa tuli määräaikaisia

AH: ketkä ovat teidän asiakkaita?

RD: kaikki puolustusvoimien henkilöt sekä asevelvolliset

AH: miten asiakkaisiin pidetään yhteyttä

RD: se on sellainen asia, jota ei ole vielä pystytty kunnolla tekemään. Tällä hetkellä on työnalla viestintästrategia, jossa määritetään milloin, mitä ja kenelle viestitään. Kanavina on käytössä torni (=viestinnällinen intranet), suora pahvi-sanoma, asiakirja. Sitten voidaan käyttää joukko-osastojen sovellusvastuuhenkilöitä: tiedotetaan eri tavalla. Talouspäälliköitä tiedotetaan laajemmin ja useammin. Koko ajan koitetaan löytää parempia tapoja viestiä paremmin

AH: saatteko paljon reklamaatioita?

RD: suhteessa käsiteltyjen laskun määrään. Toistaiseksi kaikki, jotka ovat tulleet ovat johtuneet siitä, ettei matkustajalla ole ollut riittävää tietoa matkalaskun tekemisestä. Tämän lisäksi matkalaskujen käsittelyjono aiheuttaa jonkin verran. Tämän vuoksi onkin

erittäin tärkeää tietää, kuinka pitkään jokin lasku pyörii siellä jonossa. Joskus tulee sellaisia, että asiatarkastaja on palauttanut laskun väärin.

AH: miten reklamaatioihin suhtaudutaan ja miten ne käsitellään?

RD: riippuen mitä väylää pitkin ne tulevat. Isommat tapaukset, joissa reklamaatio on ollut jossain muualla ennen kuin se on saapunut meille, toimitetaan palvelupäällikölle ja palvelupäällikkö vastaa niihin. Pienemmät reklamaatiot, jotka tulevat cissin tai pahvin kautta, niin niihin me vastaamme suoraan. Selvitetään taustat ja tehdään tarvittavat toimenpiteet.

AH: onko reklamaatiot aiheuttaneet muutoksia sisäisiin toimintatapoihin?

RD: mikäli reklamaatio toistuu ja toistuu, niin silloin tarkastelemme toimintatapaa, että voimmeko tehdä jotain toimenpiteitä. Nyt kun tässä keväällä rupesi ruuhkautumista tulemaan menohyväksynnän jonoihin, silloin tarkastimme toimintatapamalliamme ja totesimme, että asiatarkastajat voivat ruveta menohyväksymään myös sellaisia, joita ei ollut aiemmin luua hyväksyä. Sillä saatiin jonoja purettua huomattavasti nopeammin

AH: mikä on suurin ero asiatarkastajan ja menohyväksyjän välillä?

RD: asiatarkastaja tekee kovimman työn. Varmistaa, että se on VES:n mukainen ja kaikki liitteet ja tiliöinnit on tehty. Asiatarkastaja saa hyväksyä matkalaskun, jos se vastaa täysin matkapyyntöä. Menohyväksyjä on se, joka varmistaa että maksatusperuste on oikea. Esim. jos matkalaskulla on sellaisia kuluja, joita ei matkapyynnöllä ole, niin ne menevät menohyväksyjä arvioitavaksi, onko meno laillinen. Menohyväksyjän työ keskittyy pääosin asiakkaiden neuvomiseen ja ohjeistukseen sekä virheiden korjaamiseen

AH: kuinka asiakkaalta saatu palaute tuodaan organisaation tietoon palvelukeskuksen sisällä?

RD: omalla sektorillani kaikki palautteet talletetaan yhteen paikkaan, josta kaikki voivat käydä katsomassa, millaista palautetta on tullut. Palautteet käsitellään myös viikkopalaverissa. Meidän sektorille tulee paljon palautetta, koska asiakkaita on se 12000.

AH: kuinka mittaatte asiakastytyväisyyttä?

RD: meillä oli ensimmäisen kerran kyselytutkimus CWT:n kanssa, jossa selvitettiin tyytyväisyyttä matkojen varaamiseen sekä matkalaskun käsittelyyn. Tämä tutkimus tullaan toistamaan vuosittain

AH: Tehdäänkö hallintoyksikkötasolla asiakastytyväisyyskyselyä?

RD: Matkaprosessi on ainoa prosessi, jolla ei ole sitä selkää liittymäpintaa hallintoyksiköihin. Me mennään suoraan asiakkaisiin. Tämän lisäksi on joukko-osastojen sovellusvastuuhenkilöt, joiden tehtävänä on auttaa matkustaja. Taluspäälliköt seuraa tietysti kustannuksia.

AH: miten asiakastytyväisyys on muuttunut vuoden 2013 ja 2015 välisenä aikana? Tätä tosin vaikea arvioida, koska nyt tehty vasta ensimmäistä kertaa.

RD: minä veikkaan, että se on laskenut johtuen siitä, että matkustaja joutuu paljon itse tekemään. Sen lisäksi tämä kysely tehtiin sellaiseen aikaan, jolloin jonot olivat pahimmillaan.

AH: Millaisia muutostarpeita ja odotuksia on tullut asiakkailta?

RD: suurin muutos on se, että ohje löytyy helposti ja se on ymmärrettävä, niin veikkaan, että siinä on parannettu paljon. Sen lisäksi tietoa siitä, että matkustajalla on heti tiedossa, jos matkalasku ei ole mennyt läpi tarkastuksesta. Tällaisia pikku juttuja. Ohje on nyt saatavissa suoraan matkalaskun teon yhteydessä

AH: tuleeko teille paljon tukipalvelupyynnöitä?

RD: tulee meille jonkin verran, mutta vähän verrattuna siihen, kuinka paljon meillä on asiakkaita. Mekin toivomme, että pääsisimme painottamaan enemmän tätä cissia, jotta seurattavuus säilyisi.

AH: millaisi pyynnöitä cissin kautta tulee tällä hetkellä?

RD: esimerkiksi matkalasku mennyt lukkoon tai sitten muuta matkalaskuun liittyvää ongelmaa.

AH: teettekö itse pyynnöistä tukipalvelupyynnöitä? Eli laitatte tiedot cissiin.

RD: ei laiteta, me käsittelemme nämä pyynnöt, mutta käytännössä emmä kerää tätä tietoa mihinkään

AH: miten kehität henkilöstöä?

RD: viikkokokoukset, jotka ovat pinnallisia, joissa jaetaan vain tietoa. Sitten on kerran kuukaudessa asiatarkastajilla ja menohyväsyjillä oma kokous, jota vetää palveluesimies ja siellä he käyvät uusia asioita, koulutettavia asioita, sopivat toimintatapamuutoksista, jos tulee uusia. Käyn näitä asioita sitten palveluesimiesten kanssa läpi.

AH: Miten SAPin toimivuus vaikuttaa matkalaskuprosessin toimintaan?

RD: sen vaikutus on melko radikaali. Jos SAP ei toimi yhtenä päivänä, tarkoittaa se 1000 matkalaskua jonossa lisää. Järjestelmän hidastuminen vaikuttaa samassa suhteessa

AH: mitä jos SAP ei toimi, mitä silloin tehdään?

RD: silloin aloitetaan tiedottaminen

AH: millainen vaikutus toimimattomuudella on ollut henkilöstöön?

RD: meidän oma porukka turhaantuu. Just se kun katsovat rantapallon pyörimistä ja kaikki yhteydenotot, jota saadaan asiakkailta

AH: onko tällaisia tilanteita paljon?

RD: syksyllä oli paljon. Veikkaan, että viime vuonna oli 30 päivää, että tällaisia hidastumisia oli

AH: ovatko kaikki henkiöt tietoisia SAPin käyttökatkoksista?

RD: meillä ovat, mutta kaikki matkustajat eivät ole

AH: miten olet seurannut tai raportoinut käyttökatkoksia?

RD: varsinaisesti katkoksia ei ole raportoitu, mutta ne ovat meidän päivittäisillä työlistoilla. Pyrimme käyttämään ihmisten saldopäiviä näihin katkosaikoihin ja vaikuttamaan kaikin tavoin, ettei täällä istuttaisi turhaan

AH: miten olette suunnitelleet ja kehittäneet matkalaskuprosessia, ketkä kaikki tähän osallistuvat?

RD: meillä on lupa pitää viikkopalaverissa ääntä ja tuoda näitä asioita esiin. Tämän lisäksi meillä on troikka-kokousta viikottain, johon osallistujaan palveluesimies, tarkastaja ja sektorinjohtaja, jossa käydään läpi asioita yhdessä. Tämän lisäksi asiataarkastaja on mukana SAP Travel kehitystyöryhmässä, jossa hän saa tiedon tulevista kehityksistä ja tuo kehitysehdotuksia työryhmän käsittelyyn

AH: kerrotko hiukan SAP Travel kehitystyöryhmästä?

RD: siinä istuu prosessinomistaja ja puolustushaarojen sovellusvastuuhenkilöt, meiltä tarkastaja sekä accenturen edustaja ja sap travelin pääkäyttäjä.

AH: ryhmä vaikuttaa aika isolta, mitä asioita siellä käsitellään?

RD: oikeastaan viime vuodet ovat keskittyneet uusien toiminnallisuuksien käyttöönottoon ja itse en ole osallistunut näihin palavereihin noin vuoteen.

AH: kuinka kehittäisit tämän ryhmän toimintaa?

RD: suuntaisin ryhmän toiminnan siihen, että keskityttäisiin enemmän kentältä saatuihin palautteisiin ja tämän lisäksi seurattaisiin mitä valtiokonttorilla tapahtuu M2-kehityksen parissa, jotta pysyisimme itsekkin samassa matkassa mukana. Matkustajien toiveet ja selkeä näkyvyys, mitkä asiat tullaan seuraavaksi laittamaan kuntoon

AH: eli prosessinomistajalta tarvittaisiin selkeyttä tavoitteisiin ja roadmappiin?

RD: todellakin.

AH: oletko benchmarkannut toimintaamme vastaavien muiden toimijoiden kanssa?

RD: valtion virastojen edustajien kanssa olemme keskustelleet ja varsinkin valtiokonttorin kanssa. Tarkoitus on käydä tutustumassa myös isompien yritysten matkalaskujen hallintaan. Henkilökohtaisesti olen enemmän nyt keskittymässä matkustamiseen, josta tulisi saada säästöjä aikaiseksi. Matkalaskuprosessiin ei nyt isoja temppuja ole ihan heti tehtävissä

AH: mitkä ovat mielestäsi 3 ydinasiaa, jotka tulisi saada kuntoon, että matkalaskuprosessi olisi mahdollisimman jouhevaa

RD: Järjestelmän matkustajan ohjaavuus. Matkustajan osaamisen lisääminen. Matkustajan tiedon lisääminen siitä, missä vaiheessa hänen laskunsa käsittely on menossa

AH: Kiitos haastattelusta

KOKOUSHUISTIO (Jarkko Nygren & Ari Hartikainen)

Kokouksen aika ja paikka: 4.11.2015 Puolustusvoimien palvelukeskus

Tarkoitus: Saada vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin

1. Matkustaja tekee matkapyynnön hyväksyjälle.

JN: asiakkaat käyttävät yleisesti matkapyyntöjä ulkomaanmatkoissa matkustus-säännön mukaisesti. Osa asiakkaista edellyttää matkapyyntöä myös kotimaan laskuissa, varsinkin haettaessa matkaennakkoa.

Matkatoimistoilta matkatilistä tulleet matkatilipahtumat kohdistetaan automaattisesti kohdistettavaksi matkahallintoon matkalaskulle matkapäivän mukaisesti.

(kun matkalasku tehdään ja ajan taksille. kun luottokortilla maksat, niin se näkyy matkatilipahtumissa ja se istuu hyvin järjestelmään. silti vaaditaan, että varsinainen tositem skannataan ja laitetaan liitteeksi. tämä tuhlaa matkustajan aikaa. certian toimitusjohtaja kävi valtiovarainministeriössä. summaa ei voi väärentää, jos luottokortilla on maksettu. alvia varten tarvitaan skannattu matkalaskutosite. jos luottokorttiyhtiö pystyisi suoraan laittamaan tositemelle tiedon alvista, niin tällöin ei tarvitsisi erikseen skannata kuitteja. yrityspuolella, ne jotka käyttävät s-pankkia ja s-tilejä ja tekee osuuskaupan kautta nämä asiat, niin osuuskauppa antaa suoraan alv-erittelykin ja tällöin ei tarvitse kuitteja skannailla.)

2. Matkapyynnön hyväksyjä tarkistaa matkapyynnön ja tämän jälkeen hyväksyy sen, palauttaa sen korjattavaksi matkustajalle tai hylkää sen

3. Matkan päätyttyä matkustaja muuttaa ja täydentää hyväksytyin matkapyynnön ja lähettää matkalaskun asiatarkastajalle tarkastettavaksi.

4. Asiatarkastaja tarkastaa matkalaskun, jonka jälkeen:

- a. tekee tarvittaessa korjauksia matkalaskun tiliöinteihin
- b. palauttaa matkalaskun takaisin matkustajalle korjattavaksi
- c. hyväksyy matkalaskun maksamista varten
- d. lähettää matkalaskun seuraavaksi menohyväksyjälle tarkistettavaksi

(JN: asiatarkastaja tarkastaa matkalaskun, jonka jälkeen lähettää hyväksyjälle (esimies, projektipäällikkö). Yleensä hyväksyntä on yksivaiheinen, mutta joissain tapauksissa (mm. projekteissa) voi olla siten, että käytetään kaksi vaiheista hyväksyntää: ensin proj.pääl. hyväksyy ja sitten esim. laitoksenjohtaja hyväksyy matkalaskun. Osalla asiakkaista on tehty matkasihteerien osalta ryhmiä, jossa henkilöt tarkastavat/käsittelevät matkalaskuja keskitetysti.

Olemme enemmän tilitoimistomaisempi toisin kuin Puolustusvoimat organisaation sisäisenä palvelukeskuksena.

Certian tehtävät matkalaskuprosessissa: matkatilipahtumien sisäänluku ja siirto kirjanpitoon, kirjanpitotehtävät ja siitä maksatukseen sekä matkanhallintaan liittyvän masterdatan hallinta.

Matkustajien lukumäärä: asiakkaiden henkilökunta sekä mahdolliset henkilökunnan ulkopuoliset matkustajat.

Matkalaskujen lukumäärä: Certiassa käsitellään asiakkaiden matkalaskuja noin 80000 kappaletta vuodessa.

Matkatilipahtumat tulevat yleensä melkein heti, kun ne on tilattu matkatoimistolta. Yleensä ne ovat noudettavissa ja sisäänluettavissa jo tilausta seuraavana päivänä. Mutta luottokorttipahtumilla voi joskus kestää pidempään, se riippuu siitä, miten usein toimittaja (esimerkiksi taksiyrittäjä) tilittää luottokorttimaksujaan pankkiin. Useimmiten ne kuitenkin tulevat kohtuullisen pian maksutapahtumasta; paitsi P-maksu, jotka voivat kestää pidempään. Meillä nuo sisäänluvut SAPIin tehdään joka päivä, eli käytännössä viimeistään seuraavana päivänä sen jälkeen, kun ne on luottokorttiyhtiöllä noussut Online-palveluun.

Koko hyväksyntäketjuun osallistuvien hyväksyjien ja tarkastajien lukumäärä on noin

- Matkalaskujen hyväksyjä 1596 henkilöä
- Matkasihteeri 192 henkilöä (asiatarkastajaa)

5. Menohyväksyjä tarkastaa matkalaskun ja sen liitteet, jonka jälkeen hyväksyy matkalaskun, palauttaa sen korjattavaksi matkustajalle tai hylkää sen.

Tutkimuskysymykset:

Tuottavuuden näkökulman tutkimuskysymykset olivat:

- Mikä on matkalaskujen keskimääräinen läpimenoaika?

JN: ei ole mitattuna. "prosessien kehittämisen kannalta merkittävä tieto ja voi vaikuttaa myös asiakastytyväisyyteen. Asiakkaat seuraavat asiaa ja tilaavat raportteja, jotka näyttävät mm. matkalaskujen käsittelyajat"

- o Normaalissa prosessissa

-->ei ole mitattuna.

- o Uudelleen käsiteltynä

-->ei ole mitattuna.

Matkalaskuprosessiin tulevien syötteiden tasalaatuisuus:

- o Matkustajille palautettujen ja sen johdosta uudelleenkäsiteltävien matkalaskujen määrä suhteessa kaikkiin matkalaskuihin (rework %)

"Asiakkaalle kuuluva osa prosessissa. Certialle poikkeamat näkyvät ajoittain virheinä järjestelmätasolla esim. erikoismerkkien käyttö voi aiheuttaa virheen liittymissä."

- Tuotos-panos-suhde:

o Matkalaskujen määrä (matkalaskut kpl)

- n. 80000 kpl vuodessa

• Kuinka monta matkalaskuja saadaan tarkastettua yhdessä henkilötyövuodessa (matkalaskut / htv)

- Certiassa käsitellään n. 33000 matkalaskua/htv. Certian päässä työhön sitoutuu noin 2,5 htv. Asiakkaalla tapahtuu varsinainen asiatarastus.

o Kuinka monta matkalaskua saataisiin tarkastettua yhdessä henkilötyövuodessa teoriassa, kun matkalaskua ei jouduta käsittelemään uudelleen (teor.matkalaskut / htv)

- Tätä ei mitata

SÄHKÖPOSTIViesti JARKKO NYGREN 6.11.2015

Moro,

- Matkalaskujen hyväksyjä 1596 henkilöä
- Matkasihteerit 192 henkeä (nämä on asiataarkastajia)

Olikos tässä suurin piirtein ne mitä lupailin?

Mukavaa viikonloppua,

-Jarkko

Jarkko Nygren

Palvelujohtaja, Järjestelmäpalvelut

CERTIA OY

Länsikatu 15

80100 JOENSUU

puh./tfn. +358 400 562 138

jarkko.nygren@certia.fi

www.certia.fi