



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TILAUSTENKÄSITTELYN JA LASKUTUKSEN OHJEIDEN UUDISTUSTARPEIDEN KARTOITUS GLOBAALISTI

Valmet Automation Oy

Viivi Kolhanen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOLHANEN, VIIVI:

Tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden uudistustarpeiden kartoitus globaalisti

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2018

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Valmet Automation Oy. Tällä hetkellä on käynnissä koko Valmetin laajuinen toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojekti, jonka yhteydessä uusitaan myös ympäröiviä prosesseja. Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa tilausten käsittelijöiden työtä tulevaisuudessa uuden toiminnanohjausjärjestelmän tullessa käyttöön. Tavoitteen toteutumiseksi työssä on kartoitettu tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden nykytilaa ja -rakennetta. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen. Uusille tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeille on laadittu kehitysehdotukset haastatteluiden, kyselyiden ja omien havaintojen pohjalta. Toimeksiantajalla oli tarve saada tietoonsa tilausten käsittelijöiden näkökulmat ja toiveet, jotta uudet tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeet saadaan tehtyä mahdollisimman hyviksi ja heitä palveleviksi.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosuuksista. Teoriaosuuksissa käsitellään muutosjohtamista esimiehen roolin, muutoksen vaiheiden ja kokemisen, muutosvastarinnan ja sisäisen viestinnän kannalta. Opinnäytetyön lähdeaineistona on käytetty kirjallisuutta, artikkeleita, yrityksen sisäisiä materiaaleja ja muita verkkolähteitä. Materiaalia on hankittu myös työntekijöitä haastatteleamalla ja omia havaintoja tekemällä. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, johon lähetettiin linkki sähköpostitse. Haastattelut tapahtuivat sekä kasvotusten että etänä Skypen välityksellä.

Työn tuotoksena syntyi kehitysehdotukset uusille ohjeille, mistä on tehty myös yksinkertaistettu taulukko. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä varten laadittujen tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden tulisi olla rakenteeltaan selkeät, visuaaliset, ajantasaiset, helposti löydettävissä sekä käyttäjystävälliset. Tässä työssä koottuja kehitysehdotuksia voi hyödyntää uusien tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden tekemisen lisäksi myös muiden ohjeiden päivittämisen tukena.

Asiasanat: kyselytutkimus, ohjeet, tilausten käsittely, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

KOLHANEN, VIIVI:

The Global Survey of the Needs for Renewal of the Order Entry and Invoicing Instructions

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 7 pages
November 2018

The client of this thesis is Valmet Automation Oy. There is in progress a renewal of ERP-system which concerns the whole organization of Valmet, in which the surrounding processes are also renewed. The purpose of this thesis is to facilitate the work of order handlers in the future when the new ERP-system is implemented. To achieve the objective, the current state and structure of order entry and invoicing instructions have been reviewed. Research approach is used in this thesis. Development proposals for the new instructions of order entry and invoicing have been made by using interviews, inquiries and my own observations. The client had a need to get the perspectives and wishes of the order handlers, so that the new order entry and invoicing instructions could be made as good and useful as possible for them.

The thesis consists of theoretical and research parts. The theoretical part is about change management seen from the perspectives of the supervisor's role, the periods of change and experiences, the resistance of change and the internal communications. The sources used in this thesis are literature, articles, company's internal materials and other net sources. The material is also acquired by interviewing employees and by making observations. The survey was executed by a questionnaire which was sent by email. The interviews were done face to face and some via Skype.

As a result of the study, the development suggestions for the new instructions were created. There is also a simplified table of the suggestions. For the use of the new ERP-system, the instructions of order entry and invoicing should be clear by structure, visual, up to date, easy to find and user-friendly. The development suggestions in this thesis can be utilized not only in order entry and invoicing instructions but also in updating other instructions.

Key words: survey, instructions, order entry, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoitteet ja tarkoitus.....	5
1.2	Työn rakenne ja menetelmät.....	6
2	LEAP-PROJEKTI.....	8
2.1	Projektin tausta.....	8
2.2	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haasteet.....	9
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	10
3.1	Esimiehen rooli muutoksessa.....	10
3.2	Muutoksen vaiheet.....	11
3.3	Muutoksen kokeminen.....	13
3.4	Sisäinen viestintä muutoksessa.....	14
3.5	Muutosvastarinta.....	16
3.6	Toimintaohjeita.....	19
4	TILAUSTENKÄSITTELYN JA LASKUTUKSEN OHJEET.....	21
4.1	Ohjeiden nykytilan kuvaus.....	21
4.2	Ohjeiden rakenne.....	22
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -PROSESSI.....	24
5.1	Metodologiset valinnat ja tutkimusprosessin kuvaus.....	24
5.1.1	Aineistonkeruu.....	26
5.1.2	Analysointi.....	27
5.2	Tulokset.....	28
5.2.1	Näkemykset nykytilanteesta.....	28
5.2.2	Toiveet uudistuksille.....	32
6	KÄYTTÖÖNOTON JÄLKEISET TOIMET JA YLLÄPITO.....	35
6.1	Ohjeiden päivittäminen.....	35
6.2	Vastuut ja vastuuhenkilöt.....	36
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET.....	43
	Liite 1. Haastattelukysymykset suomeksi.....	43
	Liite 2. Haastattelu kysymykset englanniksi.....	44
	Liite 3. Kyselylomake.....	45
	Liite 4. Kyselyn saatekirje.....	49

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Valmet Automation Oy:lle. Työssä tutkitaan tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden nykytilaa ja kartoitetaan tarpeita ohjeiden päivittämiseksi. Työssä ei ole tarkoituksena laatia uusia varsinaisia ohjeita, vaan tutkia ohjeiden nykytilaa ja selvittää minkälaisiksi tilausten käsittelijät kokevat nykyiset ohjeet ja tämän pohjalta antaa kehitysehdotukset uusien ohjeiden laatimiseksi. Työ on Valmet Automation Oy:lle ajankohtainen, sillä yrityksessä ollaan tällä hetkellä uusimassa toiminnanohjausjärjestelmää. Uusimisprojektin nimi on Leap Forward.

1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja, tavoitteet ja tarkoitus

Työn toimeksiantaja Valmet Automation Oy on yksi Valmet Oyj:n liiketoiminta-alueista. Valmetilla on toimipisteitä 33 eri maassa ja henkilöstön lukumäärä oli vuoden 2017 lopussa 12 268. Valmetin vuoden 2017 liikevaihto oli 3,159 miljardia euroa. (Valmet Oyj 2018.) Valmet Automation Oy:n tuotteita ovat automaatio- ja laadunhallintajärjestelmät, prosessisimulaattorit, mittarit ja analysointit sekä suorituskykyratkaisut (Valmet Oyj 2017). Tällä hetkellä on käynnissä koko Valmetin laajuinen toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojekti Leap Forward. Uuden järjestelmän suunniteltu käyttöönotto on tällä hetkellä toukokuussa 2019. Tässä opinnäytetyössä tutkittavat asiat ja niistä tehdyt päätelmät ovat arvokkaita uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton sujumisen kannalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa tilausten käsittelijöiden työtä uuden toiminnanohjausjärjestelmän tullessa käyttöön. Jotta tavoitteeseen päästään, työssä on tarkoitus tutkia tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden nykytilaa Valmet Automation Oy:ssä ja saada selville, minkälaiset ohjeiden tulisi tulevaisuudessa olla tukeakseen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä. Ohjeiden päivitystarpeita tutkitaan myös tilausten käsittelyn rajapinnoilla eli esimerkiksi myynnin ja projektipäälliköiden osalta. Tutkimustuloksista tehdään listaus ohjeissa tarvittavista elementeistä, jotta uudet tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeet voidaan tehdä mahdollisimman käyttäjäystävällisiksi. Teoriaosuuden ja muutosjohtamisen teemojen käsittelyn tavoitteena on, että saataisiin kaikki työntekijät kulkemaan samaa polkua muutoksen keskellä. Opinnäytetyössä annetaan ohjeita muutoksen johtamiseen sekä työntekijöiden kohtaamiseen. Olen itse tehnyt tilausten käsittelyä Valmetilla, joten ohjeita läpikäydessäni osaan peilata niitä käytäntöön.

Opinnäytetyölle on kirjoitushetkellä Valmet Automation Oy:ssä suuri tarve. Keväällä 2018 tehdyn diplomityön (Roitto, 2018) selvitysten seurauksena huomattiin, että tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeet eivät ole toimivia syystä tai toisesta. Toiminnanohjausjärjestelmän uusimisen myötä kaikki Valmetin yksiköt tulevat käyttämään samaa toiminnanohjausjärjestelmää, ennen näin ei ole ollut. Edellä mainituista syistä johtuen globaalit ohjeistukset ovat pian työn alla ja siksi kartoitetaan mielipiteitä ja tarpeita ohjeistuksille.

1.2 Työn rakenne ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tehdään mittauksia, kokeita, haastatteluja ja kyselyjä työelämän kysymyksiin vastauksen saamiseksi. Aihe voi olla jonkun asian tutkiminen, kartoittaminen, uuden toimintamallin kehittäminen tai kehittämisideoiden antaminen. (Lapin AMK n.d.) Tämän opinnäytetyön tuotoksen perusteena on tutkimuksen avulla kerätty tieto ja siitä jalostetut kehitysehdotukset.

Työn teoreettinen viitekehys käsittelee muutosjohtamista, työntekijöiden sopeuttamista muutokseen sekä elementtejä muutosvastarinnan voittamiseksi. Teoriaosuuden teemat valikoituivat tällaisiksi tukeakseen tilausten käsittelyn ja laskutuksen uusien ohjeiden käyttöönottoa sekä avustamaan esimiehiä muutoksessa. Työssä on kerrottu myös toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojektista. Tutkimusosio käsittelee Valmet Automation Oy:n tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeita. Työssä kuvataan ohjeiden nykytilaa sekä annetaan kehitysehdotukset uusien ohjeiden laatimiselle.

Työn tutkimuksen toteutus sisälsi sekä teemahaastatteluja että standardoidun kyselylomakkeen. Kaikki haastateltavat ja kyselyn vastaanottajat toimivat tilausten käsittelijöinä Valmet Automationissa. Haastateltavia oli yhteensä 10 ja kyselylomake lähetettiin 130:lle työntekijälle ympäri maailman. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tilausten käsittelijöitä haastatteleamalla ja heille teetetyn kyselyn avulla on otettu selville tarpeet ja toiveet uusille ohjeille. Selville saatujen tietojen perusteella analysoidaan, kuinka ohjeita olisi hyvä päivittää.

Työssä päädyttiin toteuttamaan sekä kysely että haastatteluja erityisesti mahdollisimman monipuolisen vastausdatan saamiseksi. Resurssit eivät olisi riittäneet kaikkien tilausten käsittelijöiden haastatteluun henkilökohtaisesti. Haastatteluja haluttiin kuitenkin tehdä kyselyiden rinnalle, koska pelättiin kyselyn vastausprosentin jäävän pieneksi ja sanallisten vastausten vähyyttä. Työntekijöitä haluttiin myös haastatella osallistaakseen heitä muutokseen, saada vahvistusta ohjeiden tekotapaan sekä kehittää ohjeita parempaan suuntaan.

2 LEAP-PROJEKTI

Toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojekti on saanut Valmetilla nimen Leap Forward. Uusi järjestelmä, joka otetaan käyttöön, on nimeltään Infor LN. (Valmet Oyj n.d.) ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä on tietojärjestelmä, jonka avulla yritys hallitsee eri toimintojaan esimerkiksi tuotantoa, jakelua, kirjanpitoa, laskutusta sekä varastoa. Toiminnanohjausjärjestelmä tukee sekä yrityksen tilaus - toimitusketjua että tarjous - myynti -prosesseja koskevaa päätöksen tekoa. (Karjalainen, Blomqvist & Suolanen 2001.) Toiminnanohjausjärjestelmää sanotaan yrityksen ytimeksi. Se kuvaakin hyvin sitä, kuinka tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sujuvaa arkea toimiva ja lisäarvoa tuottava toiminnanohjausjärjestelmä on.

2.1 Projektin tausta

Valmet on lähtenyt toiminnanohjausjärjestelmän uusintaprojektiin erityisesti siksi, että halutaan harmonisoida toiminnanohjausjärjestelmän rakennetta ja sitä kautta prosesseja. Tämän ansiosta järjestelmästä saadaan tehokkaammin dataa käyttöön. Se helpottaa myös tiedon käsittelyä ja kulkua, kun järjestelmät puhuvat samaa kieltä ja tieto on synkronoitu toisiinsa. (Näsiäho 2018.) Ei ole siis itseasiassa kyse pelkän toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojektista, vaan samalla uudistetaan myös ympäröiviä ohjelmia ja prosesseja.

Valmet Automationilla on globaalisti tällä hetkellä käytössä pääosin Lean ja iScala -toiminnanohjausjärjestelmät. Muutamissa pienemmissä yksiköissä on otettu käyttöön muu järjestelmä Valmet Oyj:n johdatuksella. Lean on ollut Valmet Automation Oy:llä Suomessa käytössä vuodesta 2002 asti ja sitä on muokattu koko ajan palvelemaan tehokkaammin Valmetin tarpeita. Tässä onkin yksi suurimmista haasteista: kuinka saadaan uuteen järjestelmään kaikki, mitä tähän mennessä on vuosien saatossa hyväksi havaittu ja vielä niin, että se toimisi jopa paremmin, koska siitähän uudistuksissa on kyse. Tähän mennessä tiedetään, että uusi järjestelmä tulee olemaan kontrolloivampi kuin nykyinen, hyvin joustava järjestelmä. (Näsiäho 2018.) Uusi toiminnanohjausjärjestelmä on sellainen, joka ei ole ollut käytössä Valmetilla aikaisemmin, vaan se tulee uutena kaikkialle Valmet -konsernissa.

2.2 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton haasteet

Kun puhutaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän uusimisesta, mieleen nousee väkisin monet epäonnistuneet käyttöönotot, joista välillä saa lukea uutisia. Pahimmillaan pieleen mennyt toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto saattaa olla kova kolaus yrityksen tulokselle, jossain tapauksissa jopa kaataa koko yrityksen. Epäonnistunut toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voi aiheuttaa esimerkiksi toimitusvaikeuksia, joista sitten helposti kärsivät sivullisetkin. (Vänskä 28.9.2017.)

Usein sanotaan, että käyttöönoton yhteydessä tapahtuvat onnahuukset olisi voitu välttää huolellisella käyttöönoton testauksella. Tietokirjailija Reino Myllymäen mukaan järjestelmiä harvoin pystytään testaamaan ja koekäyttämään kunnolla. Varsinkin kuormituksen testaaminen on hankalaa. Riittävä testaus tulisi tehdä rinnakkaiskäytössä siten, että kaikki vanhaan järjestelmään syötettävä data menisi myös uuteen järjestelmään. Tämä tapa on kuitenkin hyvin aikaa ja rahaa vievä, mutta jos sillä pystytään takaamaan onnistunut käyttöönotto, se saattaisi olla kannattavaa. (Vänskä 13.9.2017.)

Yksi esimerkki pieleen menneestä käyttöönotosta voisi olla lääketukkurori Oriola. Heillä puutteelliset testaukset aiheuttivat useiden viikkojen toimitusvaikeudet ja muutamankin viikon päästä vain seitsemällä prosentilla apteekkeista lääkkeiden saatavuustilanne oli normaali. Oriolan projektissa käyttöönoton testauksia tehtiin liian vähän. He eivät kuitenkaan olisi voineet käyttää rinnakkain vanhaa ja uutta järjestelmää lääkkeiden jäljitettävyyden takia. (Tuominen 2017.)

Tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden uudistamiseen panostaminen tässä kohtaa projektia kannattaa muun muassa mahdollisimman sujuvan käyttöönoton mahdollistamiseksi. Hyvin laaditut ohjeet sekä selkeästi kuvatut prosessit yhdistettynä hyvään perehdytykseen, luovat ainakin työntekijöiden osalta hyvän pohjan uuden järjestelmän onnistuneelle käyttöönotolle. Toki yllätyksiä tulee ja oppiminen ottaa oman aikansa, mutta hyvin rakennetusta perustasta ei ole ainakaan haittaa.

Yksi haaste, joka on hyvin olennainen osa yritysten muutosprojektein onnistumista, on henkilöstön sopeutuminen ja asennoituminen muutokseen. Muutosjohtajuutta ja siihen liittyviä haasteita käsitellään tämän työn kolmannessa luvussa tarkemmin.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutosjohtaminen pitää sisällään muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Muutosjohtamisen taito on osa jokaisen esimiehen ja johtajan ammattitaitoa. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.) On syytä muistaa, että muutoksen johtajaksi ei synnytä, sellaiseksi kasvetaan (Mattila 2011, 31). Ihmisten johtaminen on ennen kaikkea tekoja, ei asema. Taitava muutosjohtaja näkee muutoksen vaikeiden asioiden läpi ja katsoo sinne mihin ollaan pitkällä tähtäimellä menossa. Hän yksinkertaistaa tavoitteet ja antaa muutokselle kokonaiskuvan, jotta kaikki osaavat tähdätä samaan lopputulokseen. (Pirinen 2014, 21.)

3.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Esimiehet ovat erityisessä asemassa muutosten keskellä. Heidän pitää sekä ymmärtää johdon luomat muutosnäkömängät että osata kertoa niistä ymmärrettävästi alaisilleen. Se voi olla haasteellista, sillä esimiehet eivät välttämättä itsekään tiedä kokonaisuudessaan muutoksen sisältöä tai vaikutusta omaankaan työhönsä. (Ponteva 2010, 7.) Muutosten ja uudistusten johtaminen on sisällytettävä tiiviisti normaaliin päivätyöhön, eikä nostaa erityisesti jalustalle. Näin muutoksesta ei tule erityistä mörköä, vaan siitä voidaan käydä avoimia keskusteluja ja vaihtaa ajatuksia aina tarpeen tullen. (Mattila 2011, 10.)

Muutoksen johtamisessa menestyksen edellytyksenä on usein jo saavutettu asema ja kunnioitus perustoiminnan osajana tai ainakin tuntijana. Ulkopuolelta tulevan on huomattavasti vaikeampaa asettua suoraan joukkojen kärkeen johtajaksi. (Mattila 2011, 31.) Esimies voi saada paikan johtajana ainoastaan tekojensa kautta (Pirinen 2014, 20). Onnistunut muutos tarvitsee esimiehen lisäksi muutokseen sitoutuneen johdon, joka osoittaa selvästi, että muutosta todella tarvitaan. Kun muutos on perusteltu hyvin ja selkeästi, on hyvät lähtökohdat muutoksen onnistumiselle. (Ponteva 2010, 10.)

Johtajan rooli muutoksessa on kuin puutarhuri, joka ei suinkaan käske kasveja kasvamaan vaan auttaa niitä kasvussa. – – Kasvit tarvitsevat kasvaakseen oikean maaperän lisäksi valoa ja vettä. Oikea lannoitus on myös hyväksi. Lisäksi on hyväksyttävää, että vie aikaa ennen kuin siemenestä on kasvanut kukoistava kukka. Usein kasvun ihme on paikallinen. (Ponteva 2010, 11.)

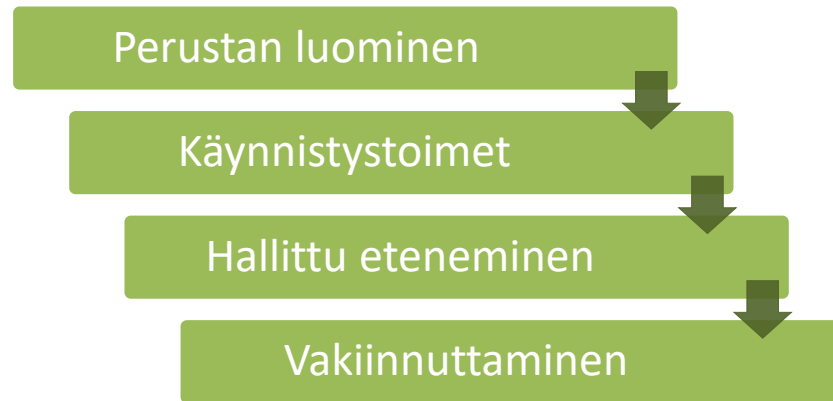
Muutosintoa voi herätellä henkilöstössä alusta alkaen esimerkiksi kertomalla muutoksesta myönteisiä asioita, tunnistamalla heidän sisäisen motivaationsa, kehittämällä osaamista sekä pitämällä huolta heidän hyvinvoinnistaan (Ponteva 2010, 21). Jos kaikki ei kuitenkaan mene kuin on suunniteltu, on tyypillistä, että johto syyttää muutosten takkuaamisesta henkilöstön muutosvastarintaa ja henkilöstö puolestaan kehnoa johtamista (Mattiila 2011, 11). Muutosvastarinnan syntyä ja hallintaa on käsitelty myöhemmin tässä luvussa.

3.2 Muutoksen vaiheet

Jo muutoksen käynnistysvaiheessa pitää olla selvillä, mistä muutoksen toimeenpano halutaan aloittaa ja missä muutoksen ensimmäisten tulosten tulisi näkyvän. Kaikki muutoksen vaiheet on syytä toteuttaa huolella ja muistaa, että loppuun viedyn muutoksen on tarjottava aito pohja menestykselle. (Mattiila 2011, 158, 200.)

Muutos lähtee liikkeelle päätöksen syntymisestä. Päätetään lähteä toteuttamaan jotakin uudistusta, joka on tarkkaan suunniteltu ja jolla on todettu olevan yrityksen lisäarvoa nostattava vaikutus. Seuraavassa vaiheessa muutoksen merkitys alkaa selvitä: mitä muutos oikeasti tarkoittaa ja mitä se vaatii kenenkin kohdalla. Tässä vaiheessa työntekijät voivat kokea uhkaa ja epävarmuutta ja onkin tärkeää tarjota heille tukea sekä tiedottaa asioista. Seuraavaksi alkaa poisoppiminen vanhasta ja sen myötä uuden toimintatavan tai jopa identiteetin omaksunta. Viimeinen vaihe on luonnollisesti sitoutuminen ja vakiintuminen. Tällöin uudet tavat asettuvat osaksi arkea ja niistä tulee luonnollinen tapa toimia. (Ponteva 2010, 25.)

Muutosjohtaminen elää luonnollisena osana muutoksen rinnalla. Sen eri vaiheita on kuvattu kuviossa 1 ja selitettynä alla. Kuviossa vaiheet ovat kronologisessa järjestyksessä alkaen muutoksen valmistelusta ja päättyen sen loppuun saattamiseen.



KUVIO 1. Avaintehtävät muutosjohtamisen onnistumiseen neljässä vaiheessa (Mukailen Mattila 2011, 131)

Perustan luomisen tarkoitus on luoda kuva tapahtuvasta muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohtia organisaation lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, kiteyttää muutoksen perusteet sekä konkretisoida muutoksen tavoitteet. Tämä vaihe tukee onnistuessaan seuraavia käynnistystoimia ja muutoksen hallittua etenemistä. Perustan luomisella vähennetään mahdollisten yllätysten riskiä. (Mattila 2011, 135.)

Käynnistystoimien tehtävänä on varmistaa sujuva alku kaikilla halutuilla osa-alueilla, luoda innostusta, sitouttaa sekä vaimentaa muutosvastarintaa heti alkuvaiheessa. Huolellisen perustan luomisen jälkeen muutoshankkeen käynnistystoimiin tarvittava aika jää usein hyvin vähäiseksi. Käynnistyksessä tärkeää on saman aikaisesti tarjota informaatiota sekä luoda innostusta. Sisäisillä markkinointikampanjoilla sekä hyvin valmistelluilla ylimmän johdon tiedotustilaisuuksilla on olennainen osa innostuksen luomisessa. Innostusta voidaan kasvattaa myös henkilöstöjuhlien tai -tempausten muodossa, jos ne sopivat luontevasti organisaation kulttuuriin. (Mattila 2011, 153, 161.)

Hallittu eteneminen sisältää pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä. Usein etenemisvaiheessa uudet, alkavat tehtävät sekä päättyvät vaiheet limittyvät ja onnistumisista hyötyminen alkaa. Ryhdytään myös tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin ja vaikeuksiin joutuneiden osa-alueiden pelastamiseen. Tässä vaiheessa hyvin hoidettu perustan luomisvaihe maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. (Mattila 2011, 164.)

Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat ja lopputulos kirkastuu. Ei saa kuitenkaan hellittää liian aikaisin ja luottaa siihen, että muutostehtävien loppuminen tarkoittaa suoraan komeasti loppuun vietyä projektia. Vakiinnuttamisvaiheessa muutokseen käytetyt voimavarat ohjataan uusiin haasteisiin sekä tulosten hyödyntämiseen. (Mattila 2011, 192-193.)

Samaa kaavaa kulkee myös tunnettu Kurt Lewinin sulattavan jään malli 1940-luvulta. Siinä on neljän sijaan vain kolme vaihetta, joista ensimmäinen on sulattaminen eli vapauttaminen vanhasta, toinen muutos ja kolmantena vakiinnuttaminen. Tämä malli on tuttu monista muutosjohtamisen oppikirjoista. (Hellström 2014.)

Uudistetut tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeet astuvat kuvioihin muutoksen ”käynnistystoimet” ja ”hallittu eteneminen” -vaiheissa. Nämä tarkoittavat toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojektissa käyttöönottoa ja järjestelmän käytön asettumista osaksi arkipäiväistä toimintaa.

3.3 Muutoksen kokeminen

Muutos -sana tuo usein mieleen negatiivisen muutuskokemuksen. Harvoin muutoksen yhteydessä puhutaan positiivisista asioista. Uudistuminen puolestaan viittaa enemmän myönteisiin asioihin, kuten kehittymiseen, eteenpäin menemiseen ja haastamiseen. (Pirinen 2014, 13, 67.)

Muutokset vaikuttavat yksilöihin monin eri tavoin. Toiset ottavat suuretkin muutokset helposti osaksi normaalia arkeaan, toisille taas pienikin uudistus voi olla vaikea omaksua. (Ponteva 2010, 42.) Yrityksissä tapahtuvien suurten muutosten kohdalla on syytä muistaa, että työntekijät pääsevät muodostamaan omaa käsitystään muutoksesta vasta, kun johtoporras ja esimiehet jo odottavat innostunutta käytännön toimintaa. (Mattila 2011, 21.) Muutos voi olla vaikea erityisesti pitkään yrityksessä työskennelleille (Panorama consulting solutions 2017).

Jotta kaikki olisivat muutoksessa koko ajan niin sanotusti samalla viivalla, on tärkeää pitää kiinni pelisäännöistä. Jos organisaatioon jää tilaa oletuksille, huhuille tai jopa opportunistille, rakennettu luottamus alkaa rapistua ja jäsenten kokema epävarmuus lisääntyy. Tämän jälkeen luottamusta ja arvostusta esimiehiin sekä johtoon on enää vaikea palauttaa. Sääntöjen tehtävänä on tukea myös muutosvastarinnan käsittelyssä ja osoittaa, että vastaanhangottelusta seuraa rangaistus. Vastustelijoiden toimiin on puututtava päätäväisesti silloin, jos heidän aiheuttamansa negatiivisuus alkaa olla kaikkien tiedossa ja vaikuttaa täten muutoksen uskottavuuteen. (Mattila 2011, 167.) Jotta kaikki työntekijät kokisivat muutoksessa olevansa samalla viivalla, on tärkeää kiinnittää huomiota muutosviestintään. Sisäistä viestintää käsitellään työn seuraavassa luvussa.

3.4 Sisäinen viestintä muutoksessa

Viestintä on suuri osatekijä organisaation johtamisessa ja kriittinen tekijä organisaation olemassa ololle sekä menestykselle. Muutostilanteissa viestinnän merkitys kasvaa entisestään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 17.) Muutosviestintää voidaan luonnehtia yhteisen ymmärryksen luojaksi. Kun on yhteinen ymmärrys asiasta, on myös yhteinen todellisuus ja tulevaisuus. (Pirinen 2014, 117.) Viestinnän tehtävä on tukea organisaation tavoitteiden toteutumista ja saada organisaation jäsenet toimimaan sen hyväksi, että päämäärät saavutetaan (Ruuska 2007, 85).

Sanotaan, että tieto lisää tuskaa, mutta muutostilanteissa tietämättömyys luo helposti ahdistusta (Ponteva 2010, 42). Rajuissa muutoksissa sisäistä viestintää voi olla vaikea toteuttaa, koska muutosten tahdissa ei ole helppo pysyä mukana. Viestintä on silti tärkeä osa muutosta ja mahdollistaa sen onnistumisen. Tietämättömyys asioista aiheuttaa helposti vääränlaisia näkemyksiä sekä on perustana muutosvastarinnan syntymiselle. Viestinnän vähäisyys saa myös helposti aikaan luottamuspulaa ja sekaannuksia varsinkin, jos tiedot muutoksesta jäävät kahvipöytäkeskustelujen ja huhujen varaan. Miten yhteinen sävel voisi edes löytyä, jos kaikki organisaation jäsenet elävät eri todellisuuksissa? (Mattila 2011, 112.) Kun tieto kulkee ja keskustelu on avointa, se auttaa työntekijää löytämään oman roolinsa isossakin muutoksessa ja sen jälkeen (Ponteva 2010, 39). Viestintä on yksi muutoksen työkaluista, joka sitoo projektin osat toisiinsa ja sitä kautta koko projektin toimintaympäristöön (Ruuska 2007, 83).

On muistettava, että tietoisuus henkilöstön keskuudessa ei synny lähetettyjen viestien määrästä, vaan siitä miten ne vastaanotetaan ja sisäistetään. Muutosprojektin alussa on hyvä pitäytyä selkokielisessä viestinnässä ja välttää erikoisia sivistyssanoja tai lyhenteitä, jotka eivät välttämättä ole kaikille organisaatiossa työskenteleville tuttuja. Käytännönläheinen lähestymistapa sekä konkreettiset esimerkit ovat myös hyvin toivottuja elementtejä. Jokainen sanavalinta ja tekstin muotoilu ovat tärkeitä. (Mattila 2011, 161-162.) Jos viestintää halutaan muutostilanteissa parantaa, on lisättävä ennemminkin viestinnän laatua kuin sen määrää. Laatua lisäävät muun muassa keskustelut sekä henkilökohtaisesti että tiimikokouksissa. Myös viestinnän selkeä kohdistaminen ja viestin selkiyttäminen tekevät viestinnästä laadukkaampaa. (Pirinen 2014, 134.)

Muutoshanke lisää helposti myös tarvittavien kokousten määrää organisaatiossa ja sitä kautta kuormittaa erityisesti esimiesten ja muutoksessa mukana olevien asiantuntijoiden kalentereita. Muutokseen liittyvien kokousten säännöt on hyvä luoda ennalta selkeiksi. Osallistujilta tulisi odottaa fyysisen läsnäolon lisäksi ennakkovalmistautumista sekä jälkitekävien ripeää hoitoa. Lisäksi kokouksen tehtävät, tavoitteet ja kesto on hyvä sopia etukäteen. (Mattila 2011, 170.)

Sisäisen viestinnän materiaalien valmisteluun varataan helposti liian vähän aikaa ja resursseja. Saatetaan kuvitella, että materiaalit syntyvät nopeasti muiden töiden ohessa, mutta mahdollisimman informatiivisten ja hyvin sisäistettävien uutiskirjeiden ja esitysten valmistelu ottaa oman aikansa. (Mattila 2011, 161.)

Valmetilla on tällä hetkellä koottu erillinen viestinnän tiimi, joka hoitaa Leap Forward -projektiin liittyvän viestinnän. Automationin osalta tiimi koostuu kahdesta henkilöstä. Tiimin tehtävät ovat moninaisia. He luovat sisäisiä uutiskirjeitä, artikkeleita, blogikirjoituksia, videoita, PowerPoint -esityksiä ynnä muuta materiaalia tiedottaakseen projektista. Heidän tehtävänä on myös esimiesten osallistaminen ja koulutusten mahdollistaminen hoitamalla niihin liittyviä käytännön asioita. (Hara 2018.)

Yksi syy viestinnän epäonnistumiselle voi olla se, että viestejä ei osata kohdentaa tarpeeksi vastaanottajaa huomioiden. Viestinnän tulisi olla sillä hetkellä vastaanottajalle tarpeellista tietoa sopivina paloina ja oikealla tavalla esitettynä. (Pirinen 2014, 135.)

3.5 Muutosvastarinta

Muutostilanteisiin ja muutoksen johtamiseen liittyy aina jonkun tasoista vastarintaa. Sen oikeanlainen käsittely on erittäin kriittinen asia muutoksen onnistumisen kannalta. (Pon- teva 2010, 24.) On ensisijaisen tärkeää, että ihmiset joita muutos koskee, hyväksyvät sen ja ovat mukana toteuttamassa sitä (Targowski & Tarn 2007, 107). Muutokset perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella (Pirinen 2014, 13-14). Ranskassa muutosvastarinta näkyy usein lakon muodossa, Suomessa sen yleisin ilmaus on mykkyys tai jupina (Mattila 2011, 20). Kuviossa 2 on esitettyä yleisimmät muutosvastarinnan syyt.



KUVIO 2. Syitä muutosvastarinnan syntymiselle (Mukaiillen Pirinen 2014, 99)

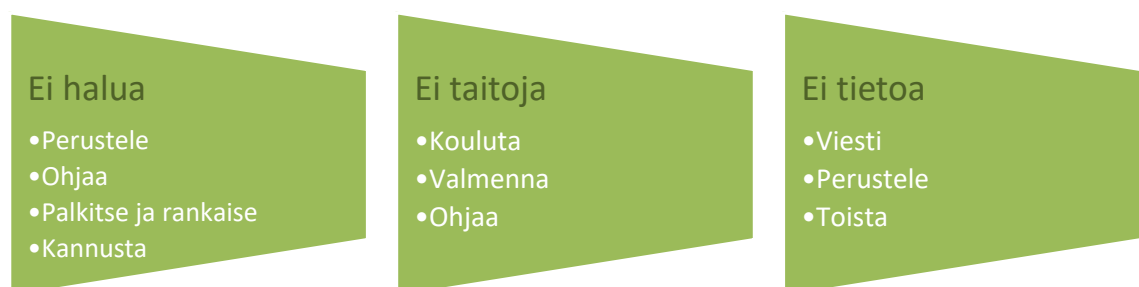
Muutosvastarinnan syyt voivat olla hyvin moninaiset. Usein taustalla perusajatuksena on se, että ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Mitä suurempi ennakoitu menetys on, sitä suurempana vastustus ilmenee. Pelko perustuu ihmisten omaan tulkin- taan tilanteesta, olipa se sitten oikea tai väärä. Menetyksenpelon kohteena voivat olla esi- merkiksi mukavuuden tunne ja turvallisuus, kyky hallita tulevaisuutta, työn tarkoituksen ja merkityksen katoaminen, sosiaalisten suhteiden vaarantuminen, luotto omaan osaami- seen ja itsenäiseen työskentelyyn. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-136.)

Muutosvastarintaa ei kannata kuitenkaan aliarvioida, sillä se ei aina kerro, mikä on huo- nosti, vaan siitä, että jotain on huonosti. Kun on saatu selville mikä on vialla ja miksi, on ratkaisu muutosvastarinnan vähentämiseksi jo tavallaan löydetty. (Pirinen 2014, 98.)

Muutokset voivat aiheuttaa suuriakin tunnekuohuja ristiriitaisten ajatusten takia. Työntekijöiden pitäisi samaan aikaan luopua menneestä ja sopeutua uuteen. Negatiiviset tunteet heräävät yleensä siksi, että muutos on tuntematon asia, sellainen mitä ei voi kontrolloida. Tuntematon pelottaa ja tämän takia aluksi muutosta usein vastustetaan. (Pirinen 2014, 13-14.) Vastarinnan oireina voidaan luetella pessimismi, passiivisuus kokouksissa, resurssien pienentäminen, kriittisyys, osallistumattomuus koulutustilaisuuksiin, negatiiviset mielipiteet, aggressiivisuus ja syntipukkien etsiminen (Kukkola 2015).

Vastustus ja kritiikki muutokseen liittyen tulee johdon tietoon viiveellä, usein vasta sitten, kun ilmiöt ovat ehtineet kerätä voimaa ja vyöryä lumipallon tavoin näkymättömissä yhteisön keskuudessa. Muutosvastarintaa voisi kuvailla jäävuorena. Vain se huippu on nähtävissä pinnan päällä ja suurin massa vaanii pinnan alla ja sen muotoa on vaikea hahmottaa. (Mattila 2011, 26.) Valmetilla yksi viestintätiimin tehtävistä on monitorointi ja heikkojen signaalien kuulostelu. Tämä tapahtuu kuuntelemalla työntekijöitä ja luomalla ymmärrystä siitä, missä keskustelua käydään. (Hara 2018.)

Kuviossa 3 on esiteltyä kolme erilaista muotoa, joina muutosvastarinta saattaa esiintyä. Jokaisen esiintymismuodon alla on myös kohdat, kuinka esimies voi auttaa työntekijöitä löytämään tiensä pois negatiivisuudesta. Kahdessa viimeisessä vastustus ei ole kuitenkaan kiinni pelkästään henkilön asenteesta, vaan oikeasti tiedon tai taidon puutteesta. Jos kyse on puhtaasti haluamisesta, työntekijä ei halua sopeutua tai hyväksyä muutosta, tarvitaan esimieheltä hieman enemmän emotionaalisia yhteistyökykyjä.



KUVIO 3. Muutosvastarinnan muodot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle (Mukaillen Mattila 2011, 21)

Henkilöstön vastarintaan kätkeytyy myös useita myönteisiä mahdollisuuksia (Mattila 2011, 20). Muutoksen alkuvaiheilla nykytilaan tyytyväiset henkilöt katsovat taaksepäin ja muistelevat ”vanhoja hyviä” asioita. Nykytilaan tyytymättömät taas odottavat muutoksen parantavan asioita, joten heillä todennäköisesti on ideoita ja he ovat suunnanneet katseensa eteenpäin, tulevaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 128.) Tästä syystä, niin yllättävältä kun se saattaakin kuulostaa, epäilijöiden ja pahimpien vastustelijoiden sitouttaminen muutosprojektiin kannattaa. He ovat usein kokeneita ja yrityksessä arvostettuja ammattilaisia, joiden mielipiteet ovat merkityksellisiä työyhteisössä. Heidän esittämänsä kriittiset huomiot parantavat kehitystoimenpiteiden laatua ja sitä kautta pystytään eliminoimaan mahdollisia myöhemmin eteen tulevia yllätyksiä. Epäilijöiden sitouttaminen projektiin myös vähentää huomattavasti vastarintaa. (Mattila 2011, 156.) Toisaalta taas henkilöt, joita ei oteta mukaan muutoksen suunnitteluun, eivät aina helposti hyväksy muutosta ja saattavat alkaa toimia vastarintana (Pirinen 2014, 24). Vastarinnan kiiskejäkin tarvitaan. He pakottavat perustelevaan päätöksiä ja estävät hätäisten ratkaisujen tekemistä. (Kukkola 2015.)

Huolellisesti laaditut ohjeet ja hyvä perehdytys uusiin toimintatapoihin on yksi muutosvastarinnan hallintatavoista. Juuri tähän yritetään nyt panostaa heti varhaisessa vaiheessa kuuntelemalla henkilöstöä. Tässä työssä tehdyn kyselyn ja haastatteluiden avulla heidän toiveensa ja ideansa uusille ohjeille tuodaan esiin. Sitä kautta uusiin ohjeisiin ja toimintatapoihin lähestyminen tehdään työntekijöille mahdollisimman helpoksi.

3.6 Toimintaohjeita

Muutoksen tehokas hallinta on avainasemassa toiminnanohjausjärjestelmän onnistuneessa käyttöönotossa (Targowski & Tarn 2007, 107). Muutoksen johtaminen ei ole vain muutosvastarinnan ehkäisyä, hallintaa tai lääkintää vaan pääosin ennakoitua. Jos johtaminen aloitetaan vasta kun projekti on ajautunut hankaluuksiin, on monta mahdollisuutta jo menetetty. Muutosjohtamisen pääasialliset hyödyt liittyvät uudistushankkeen nopeampaan, sujuvampaan ja tehokkaampaan läpivientiin, mutta sivuvaikutuksena on toki vastarinnan heikentyminen sekä sen muuttuminen rakentavaksi tai jopa muutosta edesauttavaksi voimavaraksi. (Mattila 2011, 29-30.)

Muutosvastarinnan vallitessa esimiesten aito ja vilpitön halu auttaa työntekijöitä, saa heidät uskomaan muutokseen ja vähentämään vastarintaa. Kun esimies jaksaa muistuttaa muutoksen tavoitteista ja siihen liittyvistä positiivisista asioista, alkavat myös työntekijät uskoa niihin. Mitä enemmän epätietoisuutta ja -varmuutta on ilmassa, sitä enemmän työntekijät ovat varuillaan ja vastustavat muutosta. (Pirinen 2014, 98-100.)

Esimiesten ja johdon on esiteltävä muutoskokonaisuus henkilöstölle heidän työtehtäviensä ja vastuidensa kannalta tulkiten. Tärkeintä on, että vastataan kysymykseen ”mitä muutos tarkoittaa minun ja työni kannalta?” Kaikki muu ovat toisarvoista, jos tähän kysymykseen ei tarjota edes jonkun näköistä vastausta. (Mattila 2011, 162.)

Esimiehen tehtävänä on olla rehellinen alaisilleen. Hänen on kerrottava heille mitä tietää ja mitä ei tiedä, sillä salailu ei johda mihinkään hyvään. Esimiehen on rohkaistava alaisiaan aktiiviseen keskusteluun, rakentavaan väittelyyn sekä mielipide-erojen esiintuomiseen. Keskustelut alaisten tuntemuksista auttavat myös esimiehiä ymmärtämään, miten muutos yhteisössä koetaan ja esiin voi nousta sellaisia ongelmakohtia, joita johto ei ole tullut ajatelleeksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 133-134.)

Asiantuntemusta kannattaa hankkia mukaan muutoksen suunnitteluun eri puolilta organisaatiota. Se parantaa suunnitelmien laatua ja vähentää myöhempiä muutostarpeita. Projektissa mukana olevia jäseniä innostaa usein ennen kaikkea tilaisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä apuvälineiden kehittämiseen. Vaikka puhdas oman edun tavoittelu ei ole paras lähtökohta muutoksille, tässä tapauksessa sitä voidaan käyttää pehmentämään muutoksen saamaa vastaanottoa sekä vähentämään vastarintaa. (Mattila 2011, 157.)

Kun muutosprojektissa saadaan aikaan jotain konkreettista, se kannattaa nopeasti ottaa käyttöön. Näin se tulee heti osaksi yrityksen arkea. Nopean käyttöönoton ansiosta muutoksen hyödyt tulevat näkyviksi ja alkavat palvella yritystä ja asiakkaita. Tämä lisää myös henkilöstön innostusta ja uskoa muutokseen ja sitä kautta heikentää vastarinnan ääntä. (Pirinen 2014, 24.)

Informaatio sekä hyvä koulutus ja perehdytys helpottavat uusien työvälineiden käyttöönottoa ja nopeuttavat niiden vakiintumista. Uusiin tietojärjestelmiin totuttelemisen on tehokkainta tekemällä oppien. Paras tapa osaamisen luomiseen on tarjota virikkeitä, mutta jättää keksimisen ilo osallistujille. Tätä kautta organisaatiossa kasvaa vähitellen uusittujen prosessien rautaisia osajia. (Mattila 2011, 171.) Uusien tehtävien perehdytyksessä kannattaa hyödyntää graafisia kuvauksia tehtävistä esimerkiksi prosessikaavioiden muodossa. Tällöin kokonaiskuvan hahmotus helpottuu. Kuvaus toimii myös perehdyttäjän muistilistana ja apuna. Graafisten kuvauksien luomisen apuna voi käyttää työanalyysia. Se kertoo mitä työ sisältää ja erittelee tehtävät, vastuut ja velvollisuudet. Perusteellinen uuteen perehdyttäminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman osansa toiminnassa sekä työvaiheiden syy-seuraussuhteissa. Kokonaiskuvan hahmottaminen myös lisää työntekijän motivaatiota. (Hyvä perehdytys -opas 2007, 6, 18.)

Kun muutos tulee osaksi käytäntöä, se vaatii uusien työtehtävien ja -tapojen omaksumista joskus nopeallakin aikataululla ja vähäisellä tai keskeneräisellä perehdytyksellä. Samalla työntekijöiden on opittava pois vanhasta, mikä viekin usein vielä enemmän aikaa kuin uuden oppiminen. Hyvä muutoksen johtaja palkitsee ja kannustaa työntekijöitä koko muutosprojektin ajan ja erityisesti näissä tiukoissa tilanteissa. (Pirinen 2014, 15, 21.)

”Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” (Pirinen 2014, 14). Vaikka elämmekin tietynlaisessa jatkuvassa muutoksessa, suuret muutosprojektit on aina hyvä päättää enemmän tai vähemmän muodolliseen loppuarviointiin, eräänlaiseen tilinpäätökseen (Mattila 2011, 196). Tähän kannattaa yhdistää molemminpuoliset palautteenannot ja toimintaohjeiden laatimiset tulevaisuudelle.

4 TILAUSTENKÄSITTELYN JA LASKUTUKSEN OHJEET

Tässä luvussa kuvataan tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden nykytilaa omien haavaintojen ja haastatteluissa saatujen tietojen pohjalta. Tällä hetkellä yleiskäsitys on, että ohjeita on hyvin paljon ja yksittäiset ohjeet ovat hyviä, mutta ohjeiden tavoitettavuus ei ole toivotunlaista.

4.1 Ohjeiden nykytilan kuvaus

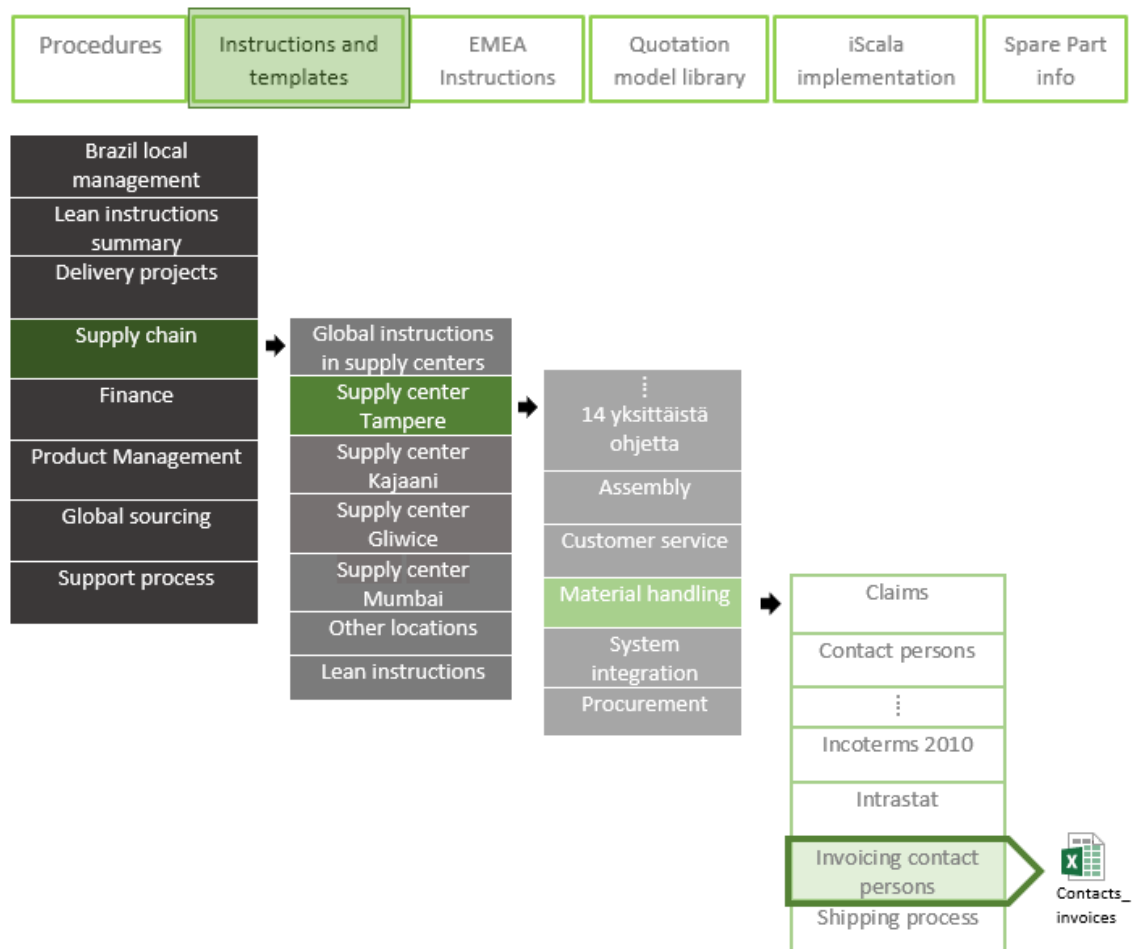
Kyselyssä vastaajat saivat antaa yleisarvosanan tilausten käsittelyn ja laskutuksen tämän hetkisiin ohjeille. Vastausten keskiarvo oli 3,07 asteikolla yhdestä viiteen. Arvosana ohjeille on ihan hyvä, mutta varsinkin kommenttien ja haastatteluiden perusteella parannettavaa kyllä löytyy.

Useilla työntekijöillä ei ole tällä hetkellä tietoa mistä ohjeet löytyvät, mistä voi etsiä jotain tiettyä ohjetta helposti tai onko kaikki saatavilla olevat ohjeet ajantasaisia tai edes valmiiksi tehtyjä. Tämä on yksi syy, miksi joitakin ohjeita ei välttämättä uskalleta käyttää, vaikka ne löydettäisiinkin, vaan kysytään mieluummin kollegalta apua. Tai niin kuin yksi kyselyn vastaajista: ”kokeilen, epäonnistun, kysyn apua”.

Tiedonkulku ja kommunikointi ovat yksi suurimmista ongelmista ohjeiden huonossa käytettävyydessä. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, mistä kaikesta on olemassa ohjeita ja ovatko ne käyttökelpoisia. Päivityksistä ei tiedoteta ja saattaa olla, että ohje johonkin tiettyyn toimintoon on tehty, mutta se on jäänyt niin sanotusti pöytälaatikkoon vain pienen osan käytettäväksi.

4.2 Ohjeiden rakenne

Tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeet ovat tällä hetkellä kaikki koottuna erinäisissä Lotus Notes -kannoissa. Koska ohjeille on olemassa useita kantoja, on epäselvää, missä on tietyn toiminnon ohje. Notes -tietokannoissa ohjeita on eri otsikoiden alla, joilla on taas omia alaotsikoita ja vielä niilläkin saattaa olla alaotsikoita. Tästä syystä haastatte- luissakin useat vastaajat pitivät ohjeiden puurakennetta raskaana (haastattelu 1, 7, 9, 2018). Otsikot vaativat tarkennusta, sillä tällä hetkellä ne ovat hieman epäselvät ja laaja- alaiset. Niistä ei pysty yhdellä silmäyksellä päättämään, mitä aihetta otsikon alla olevat ohjeet käsittelevät. Kuviossa 4 on esimerkkipolku millä löytää sisäisten laskujen yhteys- henkilölistan. Tämä nousi eräässä haastattelussa (haastattelu 1, 2018) esiin esimerkkinä siitä, että listaa ei löydy, jos ei oikeasti tiedä mistä sitä etsisi.



KUVIO 4. Esimerkkipolku sisäisten laskujen yhteyshenkilölistaan

Ohjeita on jaoteltu kansioihin eri osastojen mukaan ja niissä on paljon päällekkäisyyksiä eli samasta asiasta löytyy ohje useasta kansioista. Joidenkin työntekijöiden tehtävät ovat myös sellaisia, että he tarvitsisivat ohjeita vähän ristiin tämän jaottelun kanssa ja heille taas ohjeiden haku on huomattavasti vaikeampaa.

Ohjeissa on käytetty hyvin paljon sisäisiä linkkejä, jotka johtavat toiseen ohjeeseen, jossa oleva linkki taas toiseen. Polkujen käyttäminen ohjeiden rakenteessa on toki järkevää, mutta se, onko polut oikein rakennettu hyödyttääkseen ohjeen etsijää, oli syytä selvittää.

Tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeita on paljon ja monissa eri paikoissa. Ongelma on siinä, että miten saadaan tietoisuus ihmiselle siitä, mistä oikeat ohjeet löytyvät ja miten tarvittavia ohjeita voisi löytää. Nyt kun Leap Forward -projekti on käsillä, on aika päivittää myös ohjeet. Nyt on siis oikea aika selvittää, miten ihmiset haluavat uusien ohjeiden rakennettavan ja minkälaisia polkuja niistä voisi löytyä.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -PROSESSI

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää uusia tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeita työntekijöitä palvelevammiksi. Varsinaisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin minkälaisiksi tilausten käsittelijät kokevat tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeet ja minkälaiset niiden tulisi olla tulevaisuudessa. Ennalta tiedetään, että ohjeiden käyttämisessä on ilmennyt jonkinlaisia hankaluuksia.

5.1 Metodologiset valinnat ja tutkimusprosessin kuvaus

Tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeistuksen nykytilan selvittämiseksi on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Työssä on toteutettu sekä haastatteluja että sähköpostitse lähetettävä standardoitu kyselylomake. Vastauksia on alempana analysoitu sekä sanallisesti että visuaalisesti.

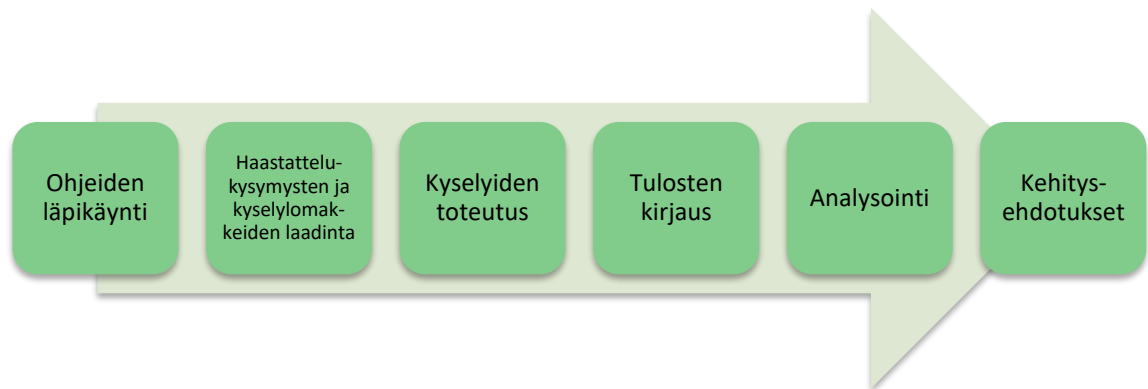
Tämän työn kohdalla on päädytty toteuttamaan sekä haastatteluja että kyselyjä, jotta saadaan vastauksia laajemmin, kuin olisi saatu pelkkiä haastatteluja tekemällä, sillä resurssit eivät olisi riittäneet kovin monen henkilön haastattelemiseen. Ei haluttu kuitenkaan toteuttaa pelkkiä kyselyä, koska vastauksista halutaan saada mahdollisimman paljon hyötyä. Näin saadaan kerättyä mahdollisimman monipuolista dataa.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tämän työn tekemisessä käytetään sekä haastattelu- että kyselymenetelmää. Haastattelussa haastattelijä esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee haastateltavan vastaukset muistiin. Kyselyssä taas tiedonantaja täyttää itse hänelle annetun kyselylomakkeen. Haastattelussa kysyjän on helppo tarkentaa kysymyksiä, muuttaa tarvittaessa kysymysten järjestystä ja korjata väärinkäsityksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 71, 73.)

Tässä opinnäytetyössä laaditut kehitysehdotukset tulevat palvelemaan erityisesti Valmet Automation Oy:n OMI-funktion (Order Management and Invoicing) esimiestä, jonka tehtävänä on päivittää tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeet uudelle toiminnanohjausjärjestelmälle. Välillisesti tästä opinnäytetyöstä tulevat hyötymään useat tahot. Nyt kun ohjeet tulee laatia uudelleen jokaiselle osastolle, tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeista

voi ottaa mallia. Myös koko prosessin kannalta on tärkeää, että tämä monimutkainen ja haastava osa-alue on ohjeistettu hyvin ja ymmärrettävästi.

Tutkimusprosessin vaiheet esitetään kronologisessa järjestyksessä kuviossa 5. Prosessi alkoi elokuussa 2018, jolloin todellinen tutkimuskysymys selkeytyi. Haluttu lopputulos eli valmiit kehitysehdotukset valmistuivat marraskuussa 2018.



KUVIO 5. Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusprosessi eteni järjestelmällisesti alkaen ohjeiden läpikäymisestä. Oikeanlaisten kysymysten ja sitä myötä mahdollisimman informatiivisten vastausten saamiseksi, tämä oli välttämätöntä. Haastattelukysymysten (Liite 1 ja 2) ja kyselylomakkeen (Liite 3) suunnittelu ja laadinta oli pitkä prosessi. Ideoita kysymyksille keräiltiin kaikesta vastaantulevasta materiaalista ja keskusteluista jo työn alkuvaiheilla, joten kysymysten suunnittelu alkoi itse asiassa yhtä aikaa kuin itse työn tekeminen. Lopullinen laatiminen ja kysymysten hyväksyntä tapahtui ohjeiden läpikäynnin jälkeen. Kyselyiden ja haastatteluiden toteutus tapahtui kahden viikon sisällä lokakuussa. Kyselylomake oli avoinna vastauksille 10.10.2018-19.10.2018. Tämän jälkeen alkoi tulosten kirjaus ja haastatteluiden litterointi. Kun vastaukset saatiin kirjattua sopivaan muotoon, niitä oli hyvä alkaa analysoida. Analysoiduista vastauksista ja omien kokemusten pohjalta laadittiin kehitysehdotukset uusien ohjeiden tekemiselle.

5.1.1 Aineistonkeruu

Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla kolmea tilaustenkäsittelijää, jotka työskentelevät Etelä-Koreassa, Pohjois-Amerikassa ja Thaimaassa. Lisäksi haastateltiin seitsemää Suomessa työskentelevää tilausten käsittelijää. Yhteensä haastatteluja pidettiin 10. Haastatteluista neljä pidettiin etänä Skypen välityksellä ja kuusi kasvotusten. Haastattelut äänitettiin myöhempää käyttöä ja litterointia varten.

Kyselylomakkeen avulla saatiin vastauksia tilausten käsittelijöiltä laajemmin. Haastattelukysymykset laadittiin sekä suomen että englannin kielellä. Kyselylomake tehtiin vain englanniksi vastausten käsittelyn helpottamiseksi. Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse ja vastausaikaa annettiin puolitoista viikkoa. Kyselyitä lähetettiin 130 kappaletta ja vastaanottajat sijaitsivat Australiassa, Chiessä, Espanjassa, Etelä-Afrikassa, Hollannissa, Indonesiassa, Intiassa, Iso-Britanniassa, Italiassa, Itävallassa, Japanissa, Kanadassa, Kiinassa, Meksikossa, Norjassa, Portugalissa, Puolassa, Ruotsissa, Saksassa, Suomessa, Taiwanissa, Tšekissä, Turkissa ja Yhdysvalloissa. Viikko kyselyn lähettämisen jälkeen, vastaajia kannustettiin vielä vastaamaan kyselyyn, koska siihen mennessä vastauksia oli annettu melko heikosti. Yhteensä vastauksia saatiin 31 kappaletta ja näin ollen vastausprosentti oli 23,9%.

Kyselylomakkeesta (liite 3) haluttiin tehdä sellainen, että vastaajilta saataisiin mahdollisimman paljon avoimia kommentteja. Lomake oli rakennettu siten, että ensin oli kysymys ja vastausvaihtoehdot ja sen jälkeen avoin kommenttikenttä. Valmiilla kysymyksellä yritettiin johdatella vastaajaa miettimään annettua aihetta ja saamaan sitä kautta avoimia vastauksia. Sanallisten palautteiden saaminen on aina hankalaa ja saattaa olla, että avointen kysymysten suuri määrä karsi hieman vastaajia.

Kyselyn saatekirjeessä (liite 4) oli lueteltuna tilaustyyppien Projects (CAP) ja (SER), logistics projects, demand service, engineering recharging, spare parts, product sales ja service agreements, tarkoitukset, koska tarkka rajaus ei välttämättä ole kaikille tilausten käsittelijöille tuttu (Roitto 2018, 50-52, 60-62).

Vaikka kysely lähetettiin 130:lle henkilölle, jotka olivat lueteltuina tilausten käsittelijöiden listalla, on mahdollista, että kaikki eivät olleet täysin oikeaa kohderyhmää. Kahdelta henkilöltä tuli vastaus sähköpostiin, että he olivat lukeneet kyselylomakkeen läpi, mutta

heidän tehtävänsä on niin pieni osa tilausten käsittelyn prosessia, etteivät he katsoneet hyödylliseksi vastata kyselyyn. Luulen, että tilanne oli tällainen monen muunkin kohdalla, mutta vain näiltä kahdelta tuli vastaus. Vastausprosenttia pienensi ehkä myös kyselyn aukioloaika. Puolitoista viikkoa on riittävä aika vastaamiselle varsinkin lomasesonkien ulkopuolella, mutta jos työntekijä sattuu olemaan esimerkiksi työmatkalla tai lomalla juuri tämän ajan, hän ei pysty vastaamaan kyselyyn.

5.1.2 Analysointi

Tutkimustuloksia on analysoitu käyttämällä sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen analysointiin käytettäviä menetelmiä. Yksi analysointimenetelmistä on sisällönanalyysi, jonka avulla tutkittavasta asiasta luodaan selkeä sanallinen kuvaus. Kerätystä aineistosta pyritään tekemään selkeä ja tiivis kuitenkin kadottamatta olennaista informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin on tarkoitus lisätä informaatioarvoa, joten hajanaisesta datasta kootaan helposti luettavaa ja yhtenäistä informaatiota. Analyysillä aineistoon luodaan selkeyttä, jotta johtopäätösten tekemisestä tulisi helpompaa ja päätelmät olisivat luotettavampia. Sisällönanalyysillä tuotetun aineiston analysointia voidaan jatkaa kvantifioidulla, jolloin sanallisesta aineistosta muokataan määrällisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-108.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusaineiston analysointi tapahtuu numeerista dataa käyttäen. Tilastolliset tulkinnat keskittyvät numeroiden analysointiin, tulkintaan ja esittämiseen. (Russel 2014.)

Kyselylomakkeen vastaukset olivat kaikki täysin anonyymejä ja vastaajaa ei pystytty jäljittämään. Haastatteluistakin jäi sellainen kuva, että haastateltavat tuskin peittelivät mitään, vaikka antoivatkin vastaukset itse henkilökohtaisesti. Kommentit ja palautteet olivat sekä positiivisia että rakentavia.

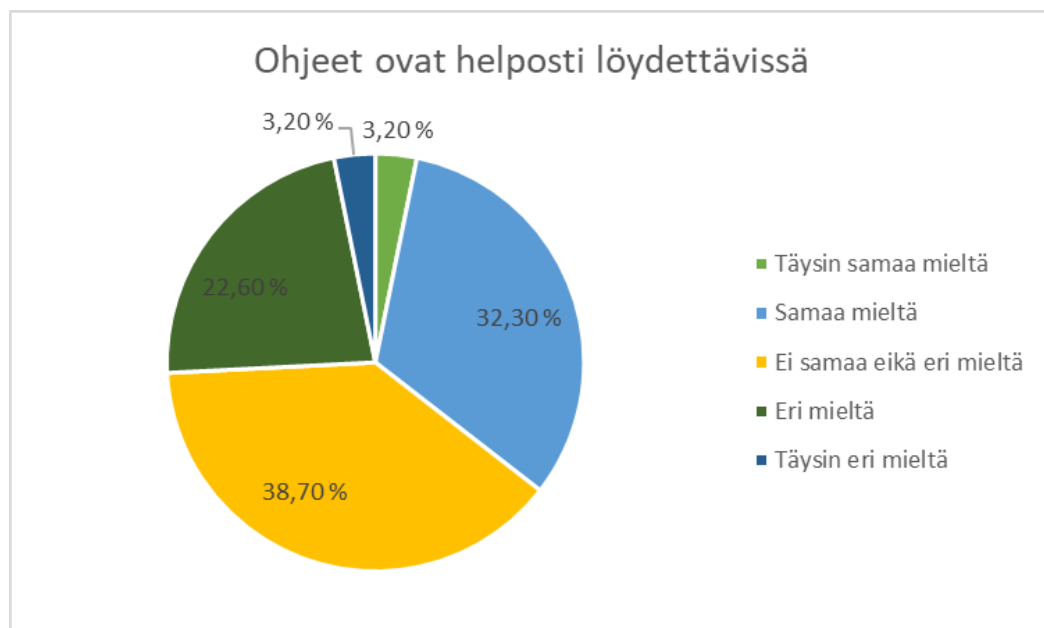
5.2 Tulokset

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 17 kysymystä, joista sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä oli seitsemän kappaletta. Lisäksi eri puolille lomaketta oli sijoitettu kolme kohta avoimille kommentteille. Yksikään kysymys ei ollut pakollinen.

Sekä haastatteluissa että kyselyssä saatiin ristiriitaisia vastauksia vähän joka aihealueesta. Se on kuitenkin ymmärrettävää, varsinkin kun kyse on aiheesta, johon liittyy hyvin suurilta osin työntekijän perehdytys ja oma mielenkiinto asiaan.

5.2.1 Näkemykset nykytilanteesta

Kuviosta 6 nähdään, että 35,5% vastaajista oli täysin samaa tai samaa mieltä sen kanssa, että ohjeet ovat helposti löydettävissä. Kun taas 25,8% vastaajista oli täysin eri mieltä tai eri mieltä väittämän kanssa.



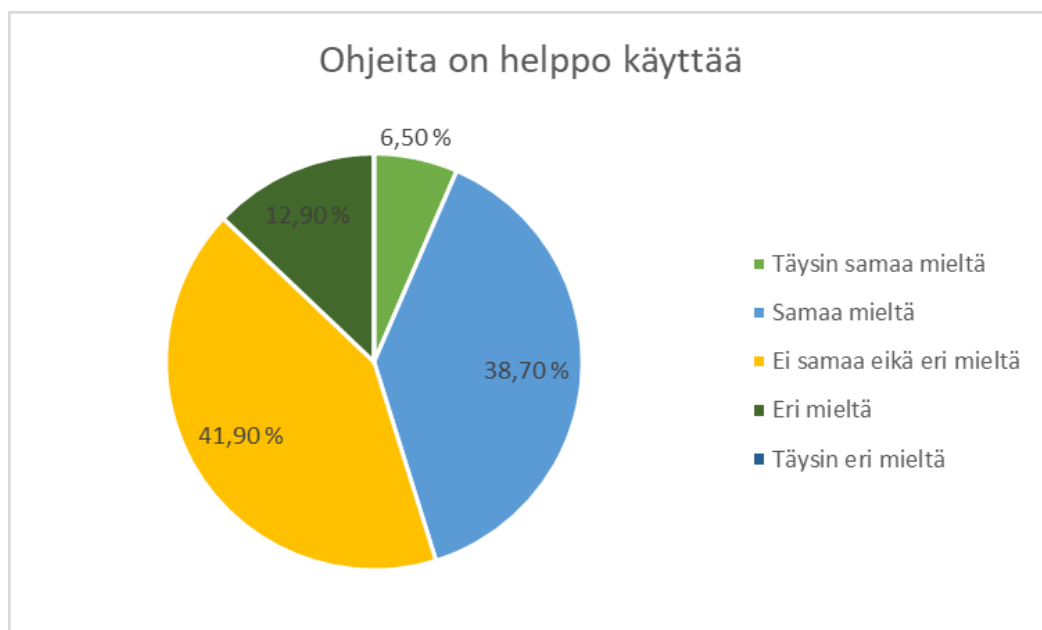
KUVIO 6. Prosentuaalinen jakauma väittämälle ”Ohjeet ovat helposti löydettävissä”

Ohjeiden vaikea löydettävyys nousi esiin myös melkein jokaisessa haastattelussa (haastattelu 1-9, 2018). Vain yksi kymmenestä haastateltavasta oli sitä mieltä, että tarvittavat ohjeet löytyvät helposti (haastattelu 10, 2018). Kaksi kymmenestä haastateltavasta ei tiennyt ollenkaan mistä ohjeita voisi etsiä ja loput seitsemän haastateltavaa tiesivät, mutta kokivat etsimisen vaikeaksi ja aikaa vieväksi (haastattelu 1-10, 2018). Ohjeiden alusta ja

sen sisältämä puurakenne tuleekin miettiä tarkkaan uusia ohjeita laatiessa. Rakenteen pitäisi olla selkeä ja mielellään kaikkien ohjeiden samassa paikassa.

Ohjeiden päällekkäisyydet koettiin hankaliksi. Sama asia saattaa olla ohjeistettu eri osastoille tarkoitetuissa kannoissa hieman eri tavalla, koska eri ihmiset ovat laatineet ohjeita. Myös ohjeiden päivitysten myötä päivitetty versio saatetaan lisätä ohjekantaan poistamatta vanhaa ohjeistusta. Tämä aiheuttaa helposti sekaannuksia ja virheitä, jos uusi ohje jääkin huomioimatta ja toimitaan vanhojen ohjeiden mukaan tai ei olla ollenkaan varmoja mitä ohjetta tulisi noudattaa.

Vastaajista 6,5% oli täysin samaa mieltä ja 38,7% samaa mieltä siitä, että ohjeita on helppo käyttää. Vain 19,4% vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 7). Myös haastatteluissa mielipiteitä tuli sekä puolesta että vastaan.



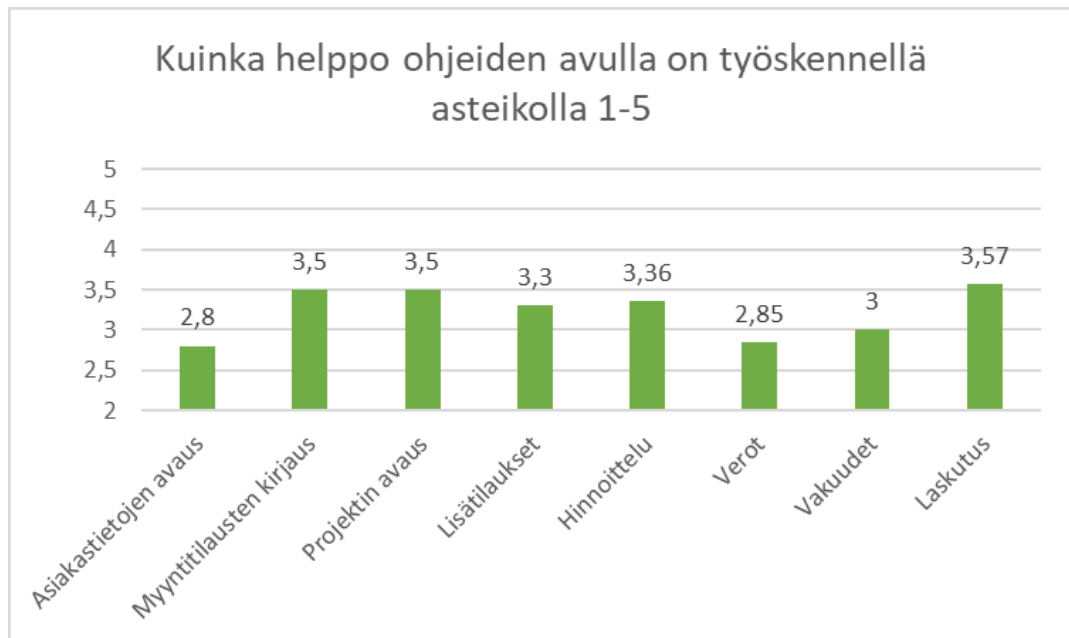
KUVIO 7. Prosentuaalinen jakauma väittämälle ”Ohjeita on helppo käyttää”

Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että useat ohjeet ovat hyvin rakennetut, selkeät ja helppolukuiset, kunhan ne vain löytää käsiinsä (haastattelu 1, 4, 7, 9, 10, 2018). Toiset taas kokivat, että ohjeet ovat turhan yksityiskohtaiset (haastattelu 3, 7, 8, 2018). Ehdotuksia tulikin siitä, että monista monimutkaisemmista toiminnoista, esimerkiksi projektin avaus, voisi olla yksityiskohtaiset ohjeet heille, jotka tekevät sitä ensimmäistä kertaa. Yksityiskohtaisten ohjeiden lisäksi voisi olla laadittu pikaohjeet, joista voisi tarkistaa tärkeimmät kohdat ja jonka selailuun ei menisi turhan kauan aikaa. Pidemmässä ohjeessa

voisi olla myös perustelut, miksi joku asia tehdään niin kuin tehdään ja tätä kautta luotaisiin ymmärrystä toiminnoista myös heille, jotka tekevät sitä ensimmäisiä kertoja.

Haastateltavien mukaan ohjeiden sisäiset linkit ovat hyviä ja hyödyllisiä oikein käytettyinä, mutta liikaa niitä ei saa olla varsinkaan peräkkäin (haastattelu 1-4, 6, 7, 9, 2018). Tämä aiheuttaa sekaannuksia, kun mennään ohjesivuilta toiselle, eikä välttämättä enää osata palata takaisin sinne mistä lähdettiin. Haastatteluissa selvisi myös, että kaikki linkit, jotka nyt ovat ohjeissa näkyvillä, eivät välttämättä toimi.

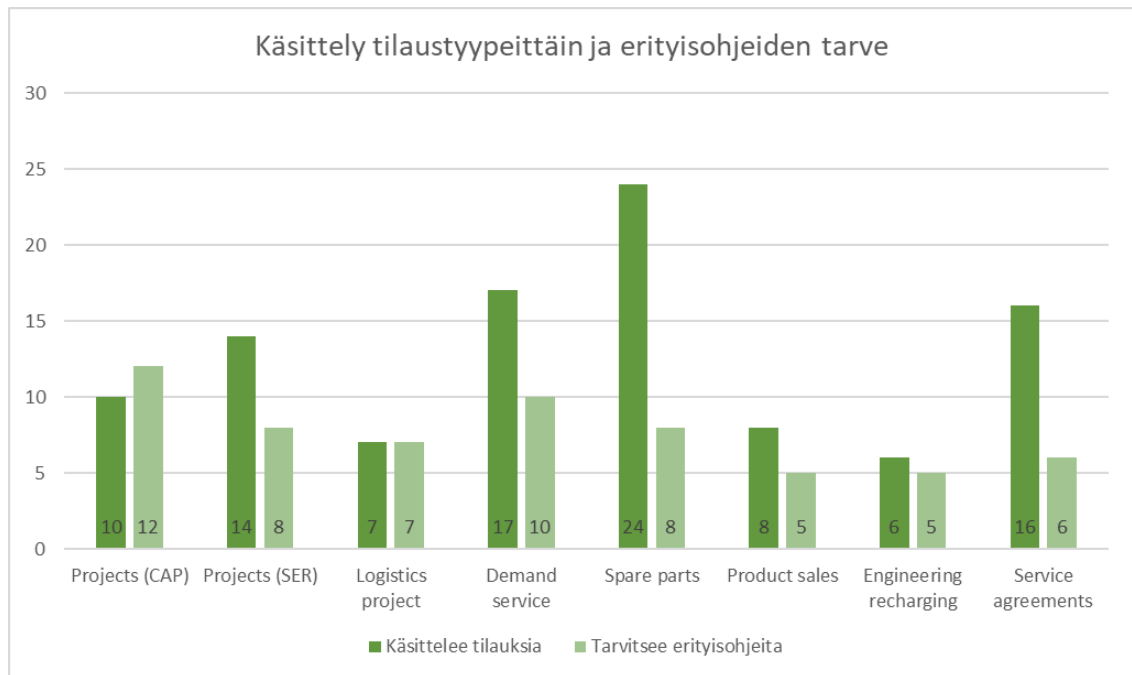
Kyselyssä kartoitettiin ohjeiden toimivuutta eri toimintojen osalta. Keskiarvot (kuvio 8) olivat kaikki melko tasaisesti asteikon puolivälin kohdilla.



KUVIO 8. Keskiarvot kysymykselle kuinka helppo ohjeiden avulla on toimia

Ohjeet asiakastietojen avauksesta ja veroista erottuivat kuitenkin hieman huonommalla arviolla. Kun taas myyntitilaustenkirjaus, projektin avaus ja laskutus olivat saaneet paremmat arviot. Jokaisella toiminnolla oli myös kohta ”en osaa sanoa”, koska kaikki tilaustenkäsittelijät eivät ole tekemisissä kaikkien toimintojen kanssa.

Kyselyssä kartoitettiin, mitkä tilaustyypit tarvitsisivat omat erityisohjeet. Monet olivat luetelleet tiettyjä tilaustyyppejä niin, että kaikki tulivat jossain kohtaa mainittua. Useamman vastaajan mielestä kaikki tilaustyypit tarvitsisivat omat ohjeensa. Kuviossa 9 on esitettyä jakauma eri tilaustyypien ja vastausmäärien mukaan sekä erityisohjeistuksien kannalta, että sen mukaan mitä tilaustyyppeä vastaajat käsittelevät.



KUVIO 9. Vastausten lukumäärävertailu kysymysten ”Mitä tilaustyyppeä käsittelet” ja ”Tarvitseeko joku tilaustyyppi erityisohjeistusta”

Taulukosta voidaan nähdä, että monessa kohdassa tilaustenkäsittelijöiden määrät ja erityisohjeille tarvetta kokevat korreloivat keskenään esimerkiksi logistics projects, product sales ja engineering recharging. Projects (CAP) erottui muusta joukosta sillä, että vastaajista 10 käsittelee tämän tyyppisiä tilauksia, mutta 12 oli sitä mieltä, että nämä tarvitsevat erityisohjeita. Kun taas spare parts -tilauksia käsittelee 24 vastaajaa ja vain kahdeksan koki, että tämä tilaustyyppi tarvitsisi erityisohjeistusta.

5.2.2 Toiveet uudistuksille

Ohjeiden sisällä käytettävistä linkeistä oltiin haastatteluissa montaa mieltä (haastattelu 1-10, 2018). Toiset olivat sitä mieltä, että jonkun verran linkkejä saa olla ja toiset olivat hyvin tyytyväisiä nykytilanteeseen. Linkkien tulisi olla sellaisia, joista ohjeiden käyttäjä saa oikeasti lisäarvoa. Linkkejä voisi tulevaisuudessa käyttää esimerkiksi tilanteessa, jossa neuvotaan antamaan laskulle verokoodi. Verokoodi -sanaa painamalla pääsisi oman maan vero-ohjeisiin tarkistamaan mikä verokoodi tulee kyseeseen tässä tilanteessa.

Tilausten ja projektien kirjauksiin sisältyy lukematon määrä poikkeustapauksia. On mahdollonta laatia ohjetta jokaiselle poikkeustapaukselle erikseen. Tästä syystä olisi hyvä, että ohjeissa olisi kuvattu prosessi niin kuin se normaalisti kulkee. Sen yhteydessä olisi selkeästi sanottu, että jos jokin asia ei kulje normaalin prosessin mukaan, niin selvitä asiaa toisaalta tai ota yhteyttä tiettyyn henkilöön. Tällöin välttyttäisiin ehkä suurimmalta määrältä virheitä, joita voi olla hyvin vaikeaa korjata jälkikäteen.

Esimerkiksi veroasioiden ohjeissa on selviä puutteita ja palautteiden mukaan ihmiset eivät osaa niitä hyödyntää. Vero-ohjeet koettiin sellaisiksi, että ne olisi hyvä laatia jokaiselle maalle yksityiskohtaisesti sen maan kannalta katsottuna, jossa ohjeita käytetään. Tällaisissa projekteissa, joita Valmet Automationilla käsitellään, verot voivat olla hyvin monimutkaisia. Asiakkaat, toimittajat ja valmistajat saattavat olla kaikki eri maissa. Asian selkeyttämiseksi olisi hyvä, että vero-ohjeet olisivat laadittu jokaiselle maalle erikseen. Näin voidaan ottaa huomioon kunkin maan omat poikkeustapaukset. Palautteissa tuli myös ilmi, että tällaiset joka maalle erikseen tehtävät vero-ohjeistukset olisivat hyvä olla kunkin maan omalla kielellä laadittu, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä muutenkin hyvin vaikeaselkoisessa asiassa.

Erillisten prosessikaavioiden liittämistä ohjeiden yhteyteen oltiin kiinnostuneita sekä kyselyssä että haastatteluissa. Kaavioita pidettiin hyödyllisinä varsinkin heille, joille prosessit eivät ole tuttuja, mutta kokeneemmatkin tilausten käsittelijät pitivät ajatusta hyvänä. Se, olisiko kaikki ohjeet sijoitettuna prosessikaavion muotoon, ei olisi ehkä kaikista selvän tapa esittää ohjeita. Sen sijaan yksinkertaistetun kaavion liittäminen ohjeeseen ja selvä merkintä missä vaiheessa prosessia mennään ja mitä seuraavaksi on tulossa, olisi hyödyllistä.

Yksi haastattelukysymyksistä oli ”millä kielellä ohjeiden tulisi olla?”. Monet olivat sitä mieltä, että vaikka ohjeita haluttaisiinkin paikallisella kielellä, niin kaikki ohjeet tehdään kuitenkin vain englanninkielellä, koska sillä toimitaan Valmetilla yleisestikin. Toive paikallisella kielellä laadituista ohjeista nousi esille muutamien suomalaisen ja thaimaalaisen haastatteluissa (haastattelu 2, 5, 7, 2018).

Valmetilla on yleisesti käytössä runsain määrin kolmikirjaimisia lyhenteitä. Kyselyn vastauksissa toivottiin, että jos näitä lyhenteitä käytetään ohjeissa, niille pitäisi olla myös selitykset helposti saatavilla.

Ohjeistuksia pidetään tärkeänä myös rajapinnoille eli projektipäälliköille, myynnille ja muille, jotka antavat tietoa tilausten käsittelijöille ja tekevät heille esimerkiksi kirjauspyyntöjä. Jopa 51,6% kyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että rajapinnoille tarvittaisiin parempaa ohjeistusta. Toki ohjeita on jo olemassa, mutta kyselyn ja haastatteluiden vastauksen perusteella käytettävyys ja käyttöprosentti eivät ole kovin hyviä. Tällä hetkellä tilausten käsittelijät lähettävät itse jo olemassa olevia ohjeita rajapinnassa oleville henkilöille muistutuksena, jos ohjeita ei ole noudatettu. Tähän tarkoitukseen toivottiin lyhyttä tarkistuslistaa, jonka pyytäjät voisivat käydä läpi ennen esimerkiksi kirjaus- tai laskutuspyyntöjen tekemistä. Lista sisältäisi tietoa esimerkiksi siitä, mitä tietoja tulee antaa ja miten. Se voisi sisältää myös yksinkertaistetun prosessikaavion muistutuksena, millä kaavalla prosessi etenee. Listaan toivottiin myös tietoja siitä, mitä asioita olisi hyvä ottaa huomioon jo myyntitilanteessa.

Haastatteluissa nousi muutama otteeseen esille se, että ohjeissa haluttaisiin olevan informaatiota, miksi joku asia pitää tehdä niin kuin ohjeessa neuvotaan (haastattelu 6, 7, 2018). Tämä lisäisi ymmärrystä koko työprosessiin, eikä vain pelkästään yhteen toimintoon. Ymmärryksen lisäämisen voidaan olettaa pienentävän myös virheiden tekemisen riskiä. Jo edellä mainittu prosessikaavioiden lisääminen ohjeisiin saattaa myös auttaa varsinkin uudempien työntekijöiden ymmärryksen kasvamisesta.

Oli yllättävää, että kyselyn vastauksissa useampi oli toivonut video -muotoisia ohjeita. Tämä voisikin olla hyvä idea toteuttaa. Tosin videon käytännöllisyyttä on mietittävä tarkkaan. Videota ei nimittäin ole helppo myöhemmin selata pikakelauksella ja etsiä tiettyä kohtaa, johon juuri tarvitsee apua. Videot saattaisivat toimia paremmin alkuperehdytyksessä kuin yksittäisten toimintojen ohjeissa.

Ohjeiden sijoituspaikka on yksi asia, joka on mietittävä tarkkaan. Ohjeiden pitää olla sellaisessa paikassa, johon kaikilla työntekijöillä ympäri maailman on esteetön pääsy. Ohjelman tai muun ohjeiden sijoituspaikan, on oltava sellainen, että ei voi jäädä mietinnän varaan, onko kaikille työntekijöille esimerkiksi ladattu tietokoneelle ohjelmaa, jossa ohjeet ovat. On mietittävä, voisiko esimerkiksi Valmetin intrassa eli Flow:lla olla linkit ohjeisiin tai ohjelmaan, jossa ohjeet ovat. Haastatteluissa tuli myös esiin, että työntekijöillä voisi olla oma henkilökohtainen kanta, josta löytyisivät helposti hänen työtään koskevat ohjeet (haastattelu 1, 2018).

Ohjeiden globaaliutta koskevaan kysymykseen saatiin sekä kyselyssä, että haastatteluissa monenlaisia vastauksia. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikki ohjeet tulisi olla globaaleja, koska tuleva järjestelmä on sama kaikilla ja prosessit kulkevat samalla tavalla. Tietyistä asioista on kuitenkin suotavaa olla omat paikalliset ohjeet, esimerkiksi veroasioista. Myös laskutuksesta ja hinnoittelusta toivottiin lokaalia ohjeistusta.

Tilaustenkäsittelyn ja laskutuksen ohjeista toivottiin ulkomuodoltaan selkeitä. Kuvakaappauksia ohjelmasta saisi olla käytetty reilusti, mielellään jokaisesta kohdasta. Kuvien rinnalle toivottiin tekstimuotoista selvitystä siitä, mitä tehdään ja miksi. Myös värejä toivottiin käytettäväksi. Ohjeet tulisi olla kohta kohdalta toiminnon alusta loppuun niin, että se sisältää työn luontaisen flown.

Uuden ohjelman perehdytyksessä toivottiin henkilökohtaista otetta ja selkeyttä niin, että vain oleelliset ja oman työn kannalta tärkeät jutut tuotaisiin alussa esiin. Työntekijät toivoivat tekemällä oppien tapahtuvaa opetusta ja asioiden kertomista käytännön kautta. Toivottiin, että ennen kuin aloitetaan varsinainen ohjelman käyttöopetus, kuvattaisiin selkeästi ohjelman toimintaperiaatteet. Koulutuksia toivottiin myös pidettävän omalla äidinkielellä, koska uuden toiminnanohjausjärjestelmän opettelu ja omaksunta on niin haastavaa. Koulutustilanteissa on myös pienempi kynnys kysyä kysymyksiä ja pyytää apua, jos toimitaan omalla kielellä. Perehdytykseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota, sillä 56% ERP -käyttöönotoista päättyy jonkun tyyppisiin toiminnallisiin häiriöihin, jotka useimmiten johtuvat puutteellisesta perehdytyksestä ja koulutuksesta. Tyypillisesti tehokkain koulutusmuoto on oppiminen käytännössä. (Panorama consulting solutions 2017.)

6 KÄYTTÖÖNOTON JÄLKEISET TOIMET JA YLLÄPITO

Vastuista ja toimintatavoista on hyvä olla selkeät säännöt, jotta vältetään yhdeltä tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden suurimmista ongelmista, eli ohjeiden päällekkäisyyksiltä ja informaation puutteelta.

6.1 Ohjeiden päivittäminen

Haastatteluiden perusteella uusista ja päivitetystä ohjeista halutaan saada tietoa mahdollisimman pian (haastattelu 1-10, 2018). Sähköpostitse lähetettävä uutiskirje voisi olla tähän toimiva ratkaisu. Uutiskirjeessä kerrottaisiin, mihin ohjeeseen on tullut päivitys ja mitä kohtaa on päivitetty. Samassa viestissä olisi hyvä kertoa myös mahdollisuuksien mukaan, miten päivitys vaikuttaa itse asiaan, eli miksi joku asia pitää nyt hoitaa eri tavalla kuin ennen.

Sähköposti on hyvä tapa jakaa tämän kaltaista tietoa esimerkiksi assistenttien kautta. Jos ohjeita päivittävä henkilö ei tiedä kuka käyttää päivitettyä ohjetta, hän voi laittaa tiedon päivityksistä kaikille assistenteille. He voivat sitten mahdollisuuksiensa ja tietämyksensä mukaan jakaa tietoa eteenpäin kollegoilleen, joiden olisi hyvä olla tietoinen päivityksestä tai kokonaan uudesta ohjeesta. (Hirvonen 2018.)

Päivityksistä olisi hyvä olla myös tieto itse ohjesivulla. Ennen varsinaisen ohjeen alkamista olisi kerättynä kuka on päivittänyt, milloin ja mitä kohtaa. Näin voidaan varmistua epäselvyyksiltä ja työntekijät saavat tietoonsa, keneen ottaa yhteyttä, jos ongelmia tai lisäkysymyksiä ilmenee.

Tällä hetkellä ohjeissa on niin sanottu voimassaoloaika. Valmetilla tietty osasto tarkkailee ohjeiden voimassaoloaikoja ja kun aika on umpeutumassa he selvittävät mitä ohjeille pitää tehdä, päivitetäänkö vai poistetaan kokonaan. Uusissa ohjeissa kannattaa hyödyntää jotain saman kaltaista seurantaa. Ohjeiden voimassaoloaika on todettu niin hyväksi käytännöksi, että siitä halutaan pitää kiinni. (Näsiaho 2018.)

6.2 Vastuut ja vastuuhenkilöt

Sivulla, jossa ohjeet ovat, tulisi lukea henkilön nimi, joka ohjeet on luonut tai tehnyt viimeisimmät päivitykset. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että se luo työntekijöille turvallisuuden tuntua, kun on nimetty henkilö johon voi ottaa yhteyttä, jos ohjeiden käytössä tai tulkinnassa ilmenee ongelmia. Vastuuhenkilöitä ei saa olla liikaa, jotta ei aiheudu sekaannuksia ja päällekkäisyyksiä ohjeisiin. Pääsääntö voisi olla, että vain alkuperäisen ohjeen ja viimeisimmän päivityksen tehneet henkilöt olisivat nimetty yhteyshenkilöiksi.

Kaikki ohjeita tekevät ja päivittävät henkilöt ovat vastuussa siitä, että ohjeet, jotka ovat saatavilla, ovat ajantasaisia ja luotettavia. Uuden sijoituspaikan on myös tuettava ylläpitoa ja vastuuhenkilöiden tavoitettavuutta. Ylläpitoa helpottaa ohjeiden voimassaoloajan käyttö sekä ohjelman helppokäyttöisyys ohjeiden lisäämisen, muokkaamisen ja poistamisen suhteen. Vastuuhenkilöiden tavoitettavuuden puolestaan mahdollistaa selkeät merkinnät henkilöistä jokaisessa ohjeessa niin, että tulkinnan varaa ei jää.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä selvitettiin minkälaisiksi tilaustenkäsittelijät kokevat tilaustenkäsittelyn ja laskutuksen ohjeet ja minkälaiset niiden tulisi tulevaisuudessa olla. Työn teoreettinen viitekehys käsitteli toiminnanohjausjärjestelmän uusimisprojektia sekä muutosjohtamisen aihealueita monelta eri näkökulmalta. Teoreettinen viitekehys tuki hyvin tutkittavaa aihetta.

Työn tutkimukseen valitut menetelmät olivat toimivia ja niillä saatiin oikeanlaista informaatiota nykytilan kuvaamiseen ja kehitysehdotusten laatimiseen. Ohjeiden nykytilaa kartoitettiin kysymällä ohjeiden tämän hetkisestä rakenteesta, löydettävyydestä ja käytön helppoudesta. Uusien ohjeiden toivottuja elementtejä saatiin selville kysymyksillä, jotka koskivat ohjeiden visuaalisuutta, rakennetta, globaaliutta, erityisohjeiden tarvetta sekä rajapintaohjeistusta. Tilaustenkäsittelijät kokivat ohjeet suurilta osin riittäviksi ja hyvin laadituiksi. Suurimpana ongelmana koettiin ohjeiden sijoituspaikka ja sen sisältämä rakenne, josta ohjeita etsitään.

Haastateltavia työntekijöitä oli kymmenen ja kyselyn vastaanottajia 130. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin valitettavan alhaiseksi (23,9%). Vastausprosenttia olisi voitu saada suuremmaksi, jos kyselyn saatekirjeen aiheessa olisi ollut sana ”Kutsu” (Kananen 2014, 199). Esimieheni lähetti muutamaa päivää aikaisemmin sähköpostitse yleisen OMI-uutiskirjeen, jossa mainitsi opinnäytetyöstä ja kannusti myös kyselyn saajia vastaamaan siihen. Tämän lisäksi oli siis varsinainen kyselylomakeviesti ja yksi muistutusviesti. Enempää viestejä ei olisi voinut lähettää näin lyhyen ajan sisällä tai sillä olisi helposti ollut negatiivinen vaikutus. On vaikea arvioida olisiko esimerkiksi pidempi vastausaika tai vastaajien kesken arvottava palkinto kannustanut työntekijöitä vastaamaan. Palkinnon toteutus olisi kuitenkin ollut tämän kyselyn kohdalla melko hankalaa, sillä vastaajat sijaittivat ympäri maailman.

Jos avoimet kysymykset olisivat olleet pakollisia, niihin olisi saattanut tulla enemmän vastauksia. Avoimien kysymysten vastausmäärään oltiin kuitenkin tyytyväisiä näinkin, varsinkin kun vastausprosentti jäi muuten melko alhaiseksi. Avoin kysymys ”minkälainen ohjeiden rakenne tulisi olla” olisi voinut olla muotoiltu toisin tai vaihtoehtoisesti li-

sätä vielä tarkentavan kysymyksen. Tarkentava kysymys olisi koskenut ohjeiden puura-kennetta ja sitä, miten ohjeet tulisi sijoittaa, jotta ne olisivat helposti löydettävissä. Kysy-mykseen tällaisenaan vastaajat kertoivat toiveitaan yksittäisen ohjeen rakenteesta.

Jos tässä työssä tehdyn tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla, eli onko tut-kimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia, niin validiteetti on toteutunut. Tut-kimuskysymykseen saatiin vastaus ja valmiit kehitysehdotukset ja nykytilankuvaus ovat merkinä siitä. Reliabiliteetin, eli tutkimustulosten toistettavuuden kannalta tarkastel-tuna, jos samanlaisen tutkimuksen tekisi joku toinen tutkija samoissa olosuhteissa, oletan että hän saisi samanlaisia vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Haastatteluiden osalta haastavaa oli se, että monet haastateltavat olivat työskennelleet Valmetilla samoissa tehtävissä jo mahdollisesti kymmeniä vuosia, joten ohjeiden käytöstä oli monen kohdalla paljon aikaa. He eivät siis osanneet täysin vastata kaikkiin haastatte-lukysymyksiin, mutta heiltäkin sai toki ideoita ohjeiden päivittämiselle.

Myös erään ulkomailla työskentelevän kohdalla oli vaikeuksia saada vastauksia nykyi-sistä ohjeista, koska hän ei ollut tietoinen koko ohjeista, vaan oli tehnyt itse omat ohjeet perehtyessään työhön. Haastattelun lopuksi hän pyysikin apua ja kysyi, voisinko toimittaa hänelle ohjeita, jotta hän pystyisi toimimaan työssään enemmän itsenäisesti. Lähetin hä-nelle sähköpostitse linkit nykyisiin tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeisiin. Tämä oli puutteellisesta tiedonkulusta huolestuttavin esimerkki, joka tuli vastaan.

Uusien ohjeiden tekemisessä olisi hyvä ottaa huomioon tutkimuksessa esiin tulleet seikat, joita eriteltiin laajemmin tämän työn viidennessä luvussa. Taulukossa 1 on listattuna ke-hitysehdotukset lyhyiksi muistiinpanoiksi.

TAULUKKO 1. Kehitysehdotukset lyhyesti

Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeä puurakenne - Kaikki ohjeet samassa paikassa - Paikka, johon kaikilla esteetön pääsy - Vain käyttökelpoiset ohjeet esillä, ei keskeneräisiä tai päällekkäisiä - Harmonisointi eri osastojen välillä - Työntekijäkohtaiset kansiot, joissa vain tarvittavat ohjeet
Sisältö	<ul style="list-style-type: none"> - Monimutkaisemmista toiminnoista yksityiskohtaiset ohjeet + pikaohjeet - Selvitystä sille, mihin ohjeistettu asia vaikuttaa, miksi pitää tehdä tietyllä tavalla - Jokaisessa ohjeessa nimetty vastuuhenkilö - Yksinkertaistettu prosessikaavio ohjeiden yhteydessä - Lyhenteille selitykset - Tarkistuslistoja rajapinnoille - Tilaustyyppikohtaiset ohjeet - Vero-ohjeet selkeiksi
Visuaalisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Kuvakaappauksia uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä - Kuvia ja tekstimuotoista ohjeistusta - Värejä ja kuvioita - Videoita
+	<ul style="list-style-type: none"> - Tietoisuuden lisääminen ja kommunikointi <ul style="list-style-type: none"> - Uutiskirjeet ja informointi päivityksistä ja uusista ohjeista - Uuden perehdytys kasvotusten ja tekemällä oppien <ul style="list-style-type: none"> - Toimintaperiaatteet → käytäntö

Jopa yhdeksän kymmenestä haastateltavasta (haastattelut 1-9, 2018) ja 25,8% prosenttia kyselyn vastaajista olivat sitä mieltä, että ohjeita ei ole helppo löytää. Tämän takia jatko-toimenpiteiden yksi tärkeimmistä selvitettävistä asioista on se, millaiseen ohjelmaan tai muuhun työkaluun uuden toiminnanohjausjärjestelmän ohjeet tullaan tulevaisuudessa sijoittamaan. Kun tähän asiaan saadaan varmistus, voidaan alkaa miettiä tarkemmin ohjeiden puurakennetta ja mahdollisuuksia jokaisen työntekijän henkilökohtaiselle ohjekannalle. Varsinaisten toimintojen ohjeiden tekeminen voidaan aloittaa, kun päästään käsiksi uuteen toiminnanohjausjärjestelmään ja saadaan otettua siitä kuvakaappauksia ohjeiden visualisoimiseksi. Selkeys ja selkokieliisyys, eli lyhenteiden välttäminen ja niille selityksen antaminen on tärkeää sekä ohjeistuksissa että kaikenlaisessa sisäisessä viestinnässä.

Eräs asia, joka helpottaisi tilausten käsittelyn ja laskutuksen ohjeiden nykytilannetta, olisi nykyisten ohjeiden läpikäynti. Tämä tarkoittaisi toimimattomien linkkien poistamista tai päivittämistä käyttökuntoon sekä vanhojen, päällekkäisten ja keskeneräisiksi jääneiden ohjeiden poistamista. Kun tämä siivous olisi tehty, kaikille tilausten käsittelijöille lähetettäisiin infoviesti siitä, mitä on tehty. Samaan viestiin liitettäisiin linkit ohjekantoihin sekä kannustettaisiin ottamaan yhteyttä ja kysymään lisäneuvoja tarvittaessa. Tämä rakentaisi luottamusta ja loisi hyvän pohjan uusien ohjeiden vastaanotolle.

Mielestäni tutkimuksen toteutus onnistui kaiken kaikkiaan hyvin ja tutkimuksesta saatiin tulevaisuutta hyödyttäviä tuloksia. Opinnäytetyön tekeminen eteni aikataulussaan ja kehitysehdotukset tulivat valmiiksi juuri oikeaan aikaan ohjeiden päivittämisen kannalta.

LÄHTEET

Hara, M. Communications Specialist for Automation Leap Forward. Opinnäytetyöapuja. Sähköpostiviesti. minea.hara@valmetpartners.com. Luettu 02.10.2018.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hellström, M. 2014. Muutosteoreettisia työkaluja. Osa 7. Lewinin muutosmalli. Blogikirjoitus. Julkaistu 14.12.2014. Luettu 20.09.2018. <http://pedagogiikka.blogspot.com/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html>

Hirvonen, S. Order Management Coordinator. 2018. Haastattelu (3) 11.10.2018. Haastattelija: Kolhanen, V. Tampere.

Kananen, J. 2014 Verkkotutkimus opinnäytetyönä – laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Karjalainen, J., Blomqvist, M. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvastarinnan voittaminen. Blogikirjoitus. Julkaistu 21.11.2015. Luettu 04.10.2018. <https://peruspelijaohjaja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voittaminen/>

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Lahden ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Lapin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön toteuttaminen. N.d. Luettu: 13.11.2018. <https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>

Mattila, P. 2011. 2. painos. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Näsiaho, M. Senior Manager. Haastattelu 24.09.2018 ja 7.11.2018. Haastattelija: Kolhanen, V. Tampere.

Stavenhagen, S. 10.10.2018 (haastattelu 1), Markkula, A. 11.10.2018 (haastattelu 2), Aalto, A. 16.10.2018 (haastattelu 4), Yakatham, S. 17.10.2018 (haastattelu 5), Bergholm, S. 17.10.2018 (haastattelu 6), Salonen, M. 18.10.2018 (haastattelu 7), Jeong, H. 19.10.2018 (haastattelu 8), Koivuniemi, M 22.10.2018 (haastattelu 9) & Pilcher, C. 22.10.2018 (haastattelu 10). Haastattelija: Kolhanen, V.

Panorama consulting Solutions. 2017. Cheat Sheet – Steps to Implement an ERP system. Blogikirjoitus. Julkaistu 20.11.2017. Luettu 10.11.2018. <https://www.panorama-consulting.com/cheat-sheet-steps-to-implement-an-erp-system/>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Roitto, J. 2018. Renewal of order management and invoicing processes in a global project based firm. Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö.

Russel, D. 2014. Introduction to Quantitative Data Analysis. Video. Lehman College. Julkaistu: 24.10.2014. Katsottu: 12.11.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=k5XR3Ari7-0>

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Targowski, A. & Tarn, J. 2007. Enterprise systems education in the 21st century. London: Information Science Publishing.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. 10. uudistettu painos. Laadullinen tutkimus ja sisälönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, J. 2017. Oriolan it-ahdinko jatkuu edelleen – Toimitusjohtaja: "Testausvaiheessa kaikki toimi normaalisti". Artikkel: Tivi. Julkaistu 26.09.2017. Luettu 01.10.2018. https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/oriolan-it-ahdinko-jatkuu-edelleen-toimitusjohtaja-testausvaiheessa-kaikki-toimi-normaalisti-6679116

Valmet Oyj. 2017. Yleispresentaatio. N.d. Luettu: 3.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://valmet.my.salesforce.com/sfc/p/>

Valmet Oyj. 2018. Annual Review 2017. N.d. Luettu: 3.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden. <https://valmet.sharepoint.com/sites/flow/InfoCenter/marcom/Previous%20Reports%20and%20Brochures/Valmet%20Annual%20Review%202017.pdf#search=annual%20review%202017>

Valmet Oyj, Leap forward general presentation. N.d. Luettu: 17.10.2018. Vaatii käyttöoikeuden. https://valmet.sharepoint.com/:p:r/teams/leap_forward/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B17A1FC4A-2044-4F4B-864E-933267C28CC0%7D&file=201808_P E_Leap%20FIN_Presentation_October.pptx&action=edit&mobileredirect=true

Vänskä, O. 2017. Oriola ei ole yksin – Huonosti testattu it-järjestelmä on miljoonien murheenkryyni: "Epäonnistumiset lisääntyvät". Artikkel: Tivi. Julkaistu 13.09.2017. Luettu 01.10.2018. https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/oriola-ei-ole-yksin-huonosti-testattu-it-jarjestelma-on-miljoonien-murheenkryyni-epaonnistumiset-lisaantyyvat-6675800

Vänskä, O. 2017. Paholaisen tusina: 13 epäonnista it-projektia – näihin poltettiin Suomessa miljoonia. Artikkel: Tivi. Julkaistu 28.09.2017. Luettu: 01.10.2018. https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/paholaisen-tusina-13-epaonnista-it-projektia-naihin-poltettiin-suomessa-miljoonia-6679372

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset suomeksi

1. Mitä mieltä olet tilausten käsittelyyn liittyvistä ohjeista? Mikä niissä on hyvää? Entä huonoa?
2. Mitä mieltä olet ohjeiden rakenteesta ja poluista, joilla ohjeita löytää? Ovatko ne helposti löydettävissä?
3. Onko ohjeiden avulla helppo toimia ja onko ne riittävät esimerkiksi projektin avauksen ja sulun, lisätilausten, verojen ja vakuuksien osalta?
4. Onko kaikesta tarvittavasta olemassa ohjeet? Mitä puuttuu?
5. Onko joillain tilaustyypeillä jotain erityistarpeita?
6. Pitäisikö eri tilaustenkäsittelyprosessit olla kuvattuna? Miten ohjeiden pitäisi linkittyä?
7. Kaipaanko ohjeita heille, jotka tilausten kirjauspyyntöjä tekevät (projektipäälliköt, myynti)? Minkälaisia?
8. Minkä ohjeiden olisi hyvä olla globaaleja ja mitä lokaaleja?
9. Millä kielellä ohjeiden tulisi olla?
10. Tilaustenkäsittelijän näkökulmasta: toimivatko järjestelmät hyvin yhteen? (myyntikortti / projektikortti / tilausten käsittely)
11. Haluatko infoa uusista ohjeista tai tehdyistä päivityksistä? Miten?
12. Toiveet ja ideat uusille ohjeille
13. Miten toivot sinun perehdytettävän uuden ERP:n käyttöön? Minkälaista koulutusta ja tukea kaipaavat? Mitä mieltä olet tähänastisesta perehdytyksestä?

Liite 2. Haastattelu kysymykset englanniksi

1. What do you think about the instructions about order entry and invoicing? What is good about them? And bad?
2. What do you think about the structure and routes to find the instructions? Are those easy to find?
3. Is it easy to work following the instructions? Are they good and sufficient enough for example project opening and closing, add-ons, taxes and guarantees?
4. Are there instructions about everything you need? What is missing?
5. Does some order type need special instructions?
6. Should different order entry and invoicing processes be visualized? How should the instructions be linked?
7. Would it be good to have instructions to those who do the posting requests, for example project managers and sales? What kind of instructions?
8. Which instructions should be global and which local?
9. What should the language be?
10. From order entry and invoicing person's view: do the systems work well together for example sales card, project card with order entry and invoicing?
11. Do you want information about new instructions or updates on instructions in the future? How?
12. Do you have any wishes or ideas for new instructions?
13. How do you wish to be orientated to new ERP? What kind of training and support do you need? What do you think about the training so far?

Questionnaire about order entry and invoicing instructions

1. **What kind of order types do you handle?**
You can choose multiple choices

- Projects (CAP)
- Projects (SER)
- Logistics projects
- Demand service
- Spareparts
- Product sales
- Engineering recarging
- Service agreements

2. **Instructions are easy to find.**

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

3. **Instructions are easy to use.**

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

4. **Do you have comments?**

5. **Is it easy to work with instructions about...**

1 is worst, 5 is best

	1	2	3	4	5	Don't know
Customer master data opening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales order entry (Incl. Site IDs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project opening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Add-ons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pricing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guarantees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Invoicing?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **Do you have comments?**

7. **What kind of structure would you like for the instructions?**

8. **Should different order entry and invoicing processes be visualized? What in particular and in which level?**

9. **Which instructions should be order type-specific?**

10. **Which instructions should be global and which local?**

11. **Would it be good to have better instructions for those who do the requests for project number opening, order entry or invoicing (for examples project managers and sales)?**

- Yes
- No
- Don't know

12. **If yes, what kind of instructions?**

13. **Does some order type need special instructions?**

- Projects (CAP)
- Projects (SER)
- Logistics project
- Demand service
- Spare parts
- Product sales
- Engineering recharging
- Service agreements

14. **Is there any instruction missing?**

15. **Do you have comments?**

16. **What school grade would you give for order entry and invoicing instructions at the moment?**
1 is worst, 5 is best

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. **Wishes and ideas for the new instructions?**

Liite 4. Kyselyn saatekirje

Viivi Kolhanen

From: Viivi Kolhanen
Sent: keskiviikko 10. lokakuuta 2018
Subject: Bachelor's thesis questionnaire

Hello!

I am doing my bachelor's thesis at Valmet Automation Tampere in the POMI-team. POMI-team's main responsibilities are project number opening, sales invoicing, VAT code defining, sales order entry and guarantee applications. My subject is to explore order entry and invoicing instructions in general and collect development proposals to the new instructions. This concerns order handling including all business types in capital and service and also external and internal sales. Intent is to be prepared to the new ERP so that the surrounding processes and instructions are in order.

I hope you to answer to my questionnaire and tell your opinions about order entry and invoicing instructions. Your comments, experiences and ideas help to build new instructions and update existing ones and also to build the suitable structure for the order entry and invoicing instructions.
Now you have to opportunity to influence to your work!

Below is the link to the Google Forms. Please answer latest on Friday 19.10.2018. Your answers and comments will be archived.

<https://goo.gl/forms/cPCl>

Thank you so much for your answers and time!
If you have something to ask, do not hesitate to contact me.

Explanation of what is meant by different order types:

Projects = an order with over 100 000 euros of customer contract and time frame from order to final acceptance more than 4 months. Can be service (SER) or capital (CAP).

Logistics projects = subproject, where systems are bought from Valmet Automation Finland to the main project, that is booked and executed somewhere else than in Finland. Can be service or capital. (not used with pass-through projects)

Demand service = Can include everything from labor to products, but always some labor. Not a project, because the job is usually conducted by one or only few employees - not project managers. Always service.

Spare parts = All the products and components that are sold for spare parts for customers. Involve only hardware. Always service.

Product sales = Capital sales that are smaller than project (100 000 EUR) and all separately sold measurement orders regardless of the contract sales price.

Engineering recharging = subproject, where engineering and/or project management is ordered from other Valmet Automation unit, to the main project, that is booked and executed some other Valmet Automation unit.

Service agreements = Involves a pre-agreed contract with the local service and end customer. Often the contract involves certain services, such as on-call service, maintenance workdays and maybe some spare parts. Always service.

Best Regards
Viivi Kolhanen

Trainee in Order Management and Invoicing
Valmet Automation Oy
Tampere, Finland
+358 [REDACTED]
[REDACTED]