



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TOIMEKSIANTAJAN PALVE- LUMAKSULASKUTUKSEN KEHITTÄMINEN

TEKIJÄ/T: Annikki Riihimäki

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Annikki Riihimäki			
Työn nimi Toimeksiantajan palvelumaksulaskutuksen kehittäminen			
Päiväys	20.4.2013	Sivumäärä/Liitteet	41/3
Ohjaaja(t) Liisa Martikainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajan palvelumaksulaskutukseen liittyviä ongelmia, sekä etsiä syitä ongelmiin. Ongelmia kartoitettiin ja kyselyn lähtökohtia selvitettiin haastattelun avulla. Kyselyllä pyrittiin selvittämään työntekijöiden tyytyväisyyttä laskutukseen liittyviin asioihin ja selityksiä ongelmiin. Kyselyllä kerättiin myös kehitysideoita laskutusprosessiin. Tavoitteena oli, että kehitysideoista olisi hyötyä toimeksiantajalle kehittäessään laskutusprosessiaan.</p> <p>Työssä käytettiin sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Aineiston keruu toteutettiin ensin teemahaastattelemalla toimeksiantajan talouspäällikköä ja laskentasihteeriä. Tämän jälkeen keruuta jatkettiin sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin säätiöön kuuluviin yksiköihin eli palvelutaloihin.</p> <p>Työ koostuu kahdesta osasta: teoriaviitekehuksesta ja tutkimusosasta. Teoriaosuus muodostuu prosessin, palveluprosessin ja prosessijohtamisen käsitteiden määrittämisestä, prosessijattelun hyödyistä ja prosessin kehittämisestä. Teoriaosuuden lopussa esitellään laatu näkökulma ja kerrotaan laadun kehittämisestä.</p> <p>Tutkimusosuudessa on esitelty tutkimuksen tarkoitus, käytetyt menetelmät ja perustelut menetelmien valintaan. Tutkimuksen lähtökohdat puolestaan auttavat ymmärtämään tutkimustuloksia. Osiossa käydään läpi tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet ja palvelumaksujen laskutusprosessin kulku. Tutkimuksen lähtökohtien jälkeen raporttiin on koottu haastattelun pohjalta laskutuksen yleisimmät ongelmatilanteet. Toimeksiantaja oli kerännyt ongelmatilanteita muutaman kuukauden ajalta ja ne käytiin läpi haastattelussa. Monet ongelmista olisivat pienillä muutoksilla ehkäistävissä. Kyselytulokset on raportoitu käyttäen hyväksi prosenttiosuuksia ja keskiarvoja. Tulosten havainnollistamista auttavat taulukot. Tulosten mukaan merkittävin ongelmien aiheuttaja laskutuksessa on käytössä olevan DomaCare -ohjelman toiminnalliset viat. Se sai alhaisimmat tyytyväisyystulokset sekä eniten parannusehdotuksia. Raportin lopussa ovat tutkimuksesta johdetut päätelmät.</p>			
Avainsanat Kehittäminen, laatu, laskutus, prosessi, prosessijohtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Annikki Riihimäki			
Title of Thesis Developing service fee invoicing of client company			
Date	20.4.2013	Pages/Appendices	41/3
Supervisor(s) Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis project was to develop the invoicing process of the client company which is an organization providing service flats. The first aim was to locate the problems of the invoicing and search for reasons causing those problems. Information on the problems and the starting points of study were found out by interview. The survey measured employees' satisfaction of invoicing things. A survey was used to gather information on employees' satisfaction with invoicing and reasons for problems. The purpose of this thesis was to provide the case foundation with suggestions and ideas for developing the invoicing process.</p> <p>This thesis was made by using qualitative and quantitative research methods. At first data was collected by interviewing the case organization's financial manager and financial secretary. After that a survey was sent via e-mail to the various service flats of the organization.</p> <p>The thesis includes two parts, theory part and research part. The theory part defines the concepts of process, service process and process management. It also discusses the benefits of process thinking and process development. At the end of the theory part the thesis presents quality perspective.</p> <p>The research part presents the objective of the research, the methods used and their justification. The starting point of the survey helps a reader to understand the survey results. In this part the essential concepts of the survey are explained and the process of service fee invoicing is described from the viewpoints of the case foundation. Typical situations when invoicing problems arise were recorded for a couple of months by the case foundation. Many of the problems could be prevented with small changes. The results of the survey were reported as percentages and averages and they are visualized as tables. According to results the main problem is DomaCare invoicing programme, which received the lowest satisfaction points and the most developing ideas in the survey. The conclusions of research are presented at the end of the report.</p>			
Keywords Developing, invoicing, process, process management, quality			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	PROSESSIT, PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	8
2.1	Prosessin käsite .....	8
2.2	Palveluprosessi .....	9
2.3	Myyntilaskuprosessi .....	9
2.4	Muut taloushallinnon prosessit .....	11
2.5	Prosessiajattelu ja sen hyödyt.....	11
2.6	Prosessijohtaminen .....	12
2.7	Prosessimittarit .....	12
2.8	Prosessin kehittäminen.....	13
3	LAATU JA LAADUN KEHITTÄMINEN.....	16
3.1	Koettu laatu.....	16
3.2	Asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys .....	18
3.3	Laatu kilpailutekijänä.....	18
3.4	Johto ja henkilöstö laadun tekijöinä.....	19
4	TUTKIMUS.....	20
4.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	20
4.2	Tutkimusmenetelmävalinnat .....	21
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.4	Käsitteiden selitykset.....	22
4.5	Toimeksiantajan myyntilaskutus.....	23
4.6	Yleisimmät ongelmat laskutuksessa.....	25
5	KYSELYN TULOKSET .....	26
5.1	Rooli yksikössä .....	26
5.2	Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien kyselytulokset .....	27
5.2.1	Tyytyväisyys koulutuksiin.....	27
5.2.2	Tyytyväisyys DomaCare -ohjelman käyttöön liittyviin asioihin .....	28
5.2.3	Toiveita laskutusohjelman kehittämisen suhteen .....	32
5.2.4	Muita laskutukseen liittyviä kommentteja .....	33
5.3	Ohjaajien kyselytulokset .....	34

5.3.1	Tyytyväisyys ohjelman käyttöön liittyviin asioihin .....	34
5.3.2	Muita laskutukseen liittyviä kommentteja .....	36
5.4	Johtopäätökset .....	37
6	POHDINTA.....	38
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen .....	38
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	38
6.3	Oma opinnäytetyöprosessi.....	39

#### LÄHTEET

#### LIITTEET

Liite 1 Kyselyn saatekirje

Liite 2 Kyselylomake esimiehille, vastaaville ohjaajille ja varavastaaville

Liite 3 Kyselylomake ohjaajille

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajan laskutusprosessin kehittäminen. Laskutusta tarkastellaan asiakkaille lähetettävien palvelumaksulaskujen osalta. Palvelumaksulaskut ovat myyntilaskuja, joilla laskutetaan asiakkaita heidän saamistaan palveluista. Työssä kartoitetaan toimeksiantajan laskutusongelmia ja pyritään löytämään syitä ongelmiin. Raportissa esitellään toimeksiantajan palvelumaksulaskutuksen tyypillisimpiä virheitä aiheuttavia tilanteita. Virheisiin yritetään löytää selityksiä kyselytulosten pohjalta.

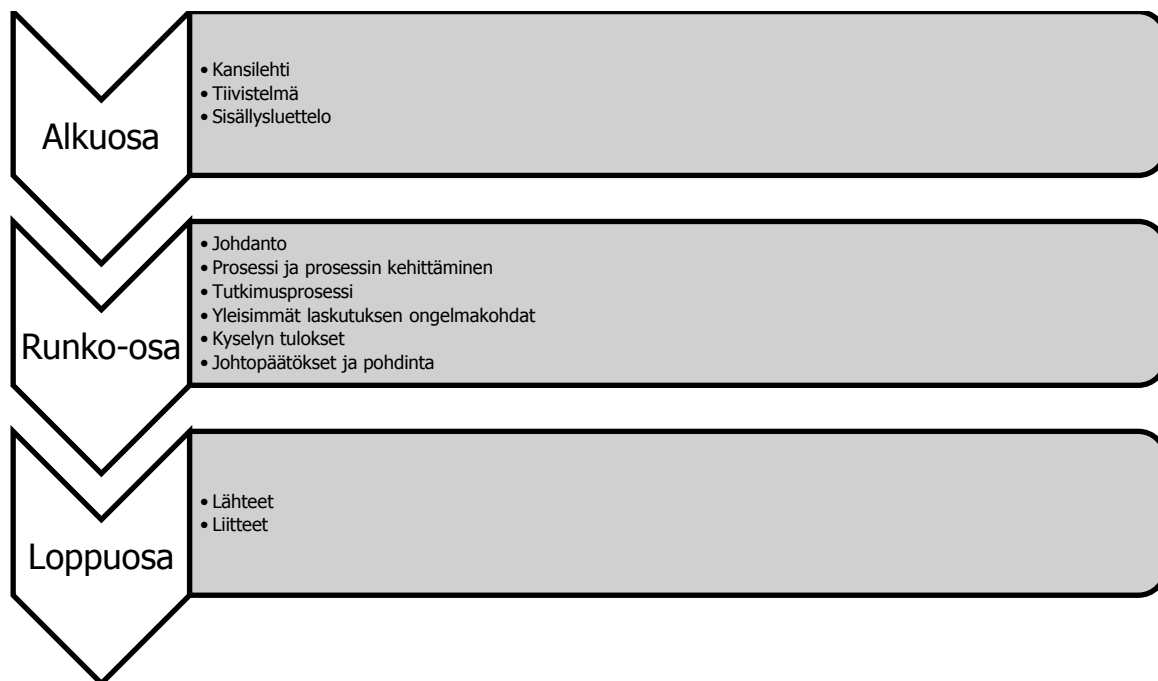
Tutkimus suoritettiin kahdessa osassa. Ensin taustatietoa kerättiin laadullisella menetelmällä teema-haastattelun avulla. Pääpaino tutkimuksessa on kuitenkin määrällisellä menetelmällä, jolla toteutettiin tutkimuksen kysely. Kyselyllä tahdottiin selvittää, aiheutuvatko laskutusongelmat koulutuksen puutteesta, käytössä olevasta ohjelmasta vai jostain muusta tekijästä. Tarkoituksena oli myös mitata työntekijöiden tyytyväisyyttä erilaisiin laskutusasioihin, jotta saataisiin selville työntekijöiden mielipiteet kehittämiskohteista. Lisäksi kyselyllä kerättiin laskutusprosessin konkreettisia kehittämisehdotuksia. Työn tavoitteena oli, että syiden kartoituksen ja kehitysehdotuksien avulla toimeksiantaja voi kehittää laskutusprosessiansa tehokkaammaksi.

Toimeksiantaja oli jo ennen tutkimusta havainnut myyntilaskutuksessaan ongelmia. Ongelmatilanteita on sekä toimistolla että yksiköissä. Yksiköillä tarkoitetaan palvelutaloja, jotka säätiöön kuuluvat. Ongelmat tulevat usein selville virheellisistä laskuista, joista asiakkaat ilmoittavat toimistolle. Näin ollen ongelmiin puuttuminen voisi parantaa työtehokkuuden lisäksi palvelun laatua ja tätä kautta asiakastytyväisyyttä.

Työn aiheen sain ollessani yhteydessä toimeksiantajaan tuttavani suosituksella. Toimeksiantaja ehdotti aihetta, koska se on heille ajankohtainen ja tärkeä. Aihe vaikutti kiinnostavalta ja monipuoliselta, joten päätin tarttua siihen. Valintaani vaikutti myös se, että aihe liittyy taloushallintoon, jota olen eniten opiskellut.

Pyrin tekemään opinnäytetyön rakenteeltaan mahdollisimman johdonmukaiseksi. Työn alussa perehdytään yleisesti prosesseihin ja hieman tarkemmin työn kannalta oleellisimpaan prosessiin eli myyntilaskuprosessiin sekä toimeksiantajalle tärkeään palveluprosessiin. Tämän jälkeen siirrytään prosessiajatteluun ja prosessin kehittämiseen. Prosessiajatteluun liittyy keskeisesti prosessijohtaminen. Jotta prosessia voitaisiin kehittää, oleellista on prosessien mittaaminen ja kehityskohteen valinta. Prosessin kehittäminen käydään työssä läpi vaihe vaiheelta.

Laskutusprosessia kehitettäessä pyritään parempaan toiminnan laatuun. Laatunäkökulma otetaan esiin kolmannen pääotsikon alla. Tutkimus -osiossa esitellään tutkimusta tarkemmin ja perustellaan käytetyt tutkimusmenetelmät. Samaisessa osiossa raportoidaan myös tutkimuksen tausta ja toteutus. Työn loppupuolella esitellään kyselyn tulokset ja johtopäätökset. Opinnäytetyön rakennetta havainnollistaa kuvio 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Työn toimeksiantaja on säätiö, joka tuottaa asumis- ja päivähoitopalveluja kehitysvammaisille ja muille erityisryhmille. Toimeksiantajan mukaan säätiö on yli 20 vuotta vanha ja siihen kuuluu parikymmentä yksikköä eli palvelutaloa. Palvelutaloissa on noin 360 asukasta, ja päivätoimintakeskuspaikkoja on tällä hetkellä noin 75 asiakkaalle. Työntekijöitä toimeksiantajalla on lähes 240 ja liikevaihto on yli 16 miljoonaa euroa.

Visio, toiminnan lähtökohdat ja arvot toimivat säätiön toiminnan pohjana. Toimeksiantajan visiona on: ”olla alueensa arvostetuin kehitysvammaisten ja autististen asumis- ja päivähoitopalveluiden osaja, tuottaja ja kehittäjä.” Toiminnan lähtökohtia ovat palvelujen hyvä laatu ja niiden kehittäminen. Myös henkilöstön ammattitaitoa pidetään säätiössä tärkeänä. Säätiön arvot ovat oikeudenmukaisuus, avoimuus, yhteisöllisyys ja asiakaslähtöisyys.

## 2 PROSESSIT, PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Organisaation sisälle mahtuu erilaisia prosesseja. Toiminnan jaottelumisesta prosesseihin on monenlaista hyötyä. Prosessiajattelussa perusideana on selvittää ne prosessit, joilla asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä (Karlöf 1999, 343). Siksi prosessijohtamisessa olennaista on asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus.

Tässä osiossa määritellään prosessin käsite ja käydään tarkemmin läpi työn kannalta oleelliset prosessit. Osiossa perehdytään prosessiajatteluun ja prosessijohtamiseen sekä kerrotaan niiden hyödyistä. Osion loppupuolella käydään läpi prosessin kehittämisen vaiheet, joita on käytetty apuna tutkimusta tehdessä.

### 2.1 Prosessin käsite

Prosessilla tarkoitetaan yrityksen toimintojen ketjua. Yrityksessä voi olla satoja toimintoketjuja, jotka liittyvät esimerkiksi markkinointiin, myyntiin, toimituksiin ja palveluun. Prosessin toteuttamiseen tarvitaan resursseja, kuten ammattitaitoa, aikaa, menetelmiä, laitteita ja rahaa. Prosessia tarkasteltaessa peruskysymys on, onko resurssien käyttö tehokasta suhteessa prosessissa syntyvään arvoon. (Laamanen 2005, 151.)

Burlton (2001, 72) määrittelee prosessin siten, että todellinen prosessi koostuu kaikista asioista, joita teemme täyttääksemme jonkun sellaisen odotukset, joka välittää siitä mitä tulee saamaan. Se sisältää myös kaikki teot, joita teemme kun epäonnistumme odotusten täytössä.

Laamasen mukaan prosessilla on kaksi eri merkitystä. Yksi merkitys on ajatella prosessia kehityskulkuna. Tällaista prosessia kutsutaan myös luovaksi prosessiksi. Tässä merkityksessä korostetaan sitä, ettei voida tehdä tarkkaa suunnitelmaa tavoitteen toteuttamiseksi. Ajatuksena on tehdä jotain, jonka uskotaan edistävän tavoitteen toteutumista, kokeilla sitä ja arvioida tulokset. Tulosten ollessa hyviä vahvistetaan toimintatapaa ja huonojen tulosten tapauksessa muutetaan toimintatapaa. Tällä tavalla kehittyvät yleensä monimutkaiset systeemit. Luovia prosesseja ovat muun muassa tuotekehitys ja ongelmanratkaisu. (Laamanen 2005, 152; Pitkänen 2010, 76.)

Prosessilla voidaan tarkoittaa myös toistuvaa tapahtumien ketjua. Tällaista prosessia kutsutaan myös ennakkoiduksi prosessiksi. Näin ollen prosessissa määritellään syötteet ja tulokset. Ennakoidut prosessit koostuvat loogisesti toisiaan seuraavista vaiheista, kuten suunnittelu, toteutus ja arviointi. Toiminnan parantaminen kannattaa kuitenkin eriyttää prosessista. Pääasiana on tunnistaa kriittiset toiminnot ja varmistaa, että tehtävän suoritus onnistuu ja tuloksia syntyy. Ennakoituja prosesseja ovat esimerkiksi laskutus ja palkanmaksu. (Laamanen 2005, 153; Pitkänen 2010, 76.)



## 2.2 Palveluprosessi

Tuotteita valmistavan organisaation prosessi on yleensä helppo tunnistaa tavaravirtoja tarkastelemalla. Prosessit ovat säännöllisesti toistuvia peräkkäisten vaiheiden ketjuja, kuten tuotteen valmistus, varastointi ja toimitus. Palveluita tarjoavassa organisaatiossa prosessien hahmotus on haastavampaa. Haastavuuden siihen tuovat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Siispä vaiheet tapahtuvat yleensä epämääräisessä järjestyksessä tai jäävät kokonaan tapahtumatta. Haasteena palveluprosessia kehitettäessä on saada se toimimaan niin, että asiakkaalle jää positiivinen tunne, ja hän kokee saavansa hyvää palvelua. (Laamanen 2001, 20–21.)

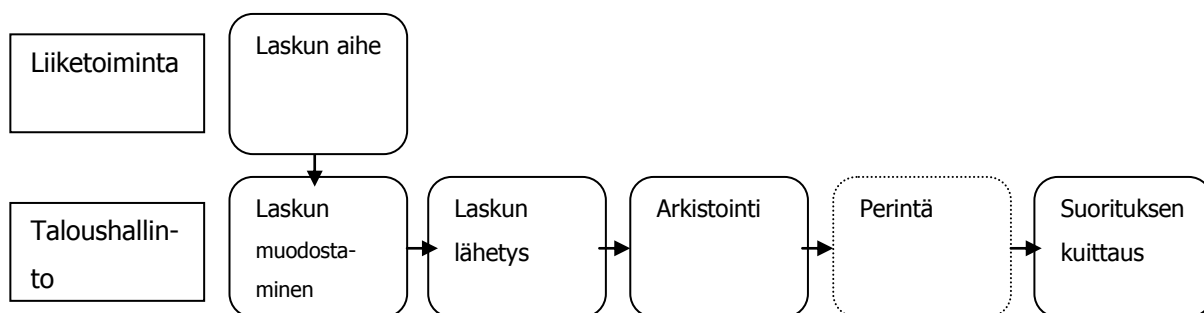
Palveluprosessiin tarvitaan yleensä paljon ammattitaitoa ja luovuutta. Tämä vaikuttaa omalta osaltaan prosessin tuloksen ennalta määrittämisen vaikeuteen. Vaikka kaikki osapuolet yrittäisivät kaikkensa, on tulosta mahdoton tietää etukäteen. Esimerkkejä tästä ovat konsultointi, lääkärin vastaanotto tai yleisön viihdyttäminen. Kehityshaasteina tämän kaltaisissa prosesseissa on ylläpitää asiantuntijan tilannetajua ja osaamista. (Laamanen 2001, 21.)

## 2.3 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi on yritykselle erittäin merkittävä toiminto. Jos laskutuksessa sattuu virheitä, voi se vaarantaa koko yrityksen toiminnan heikon likviditeettitilan takia. Lisäksi laskutus on näkyvässä yrityksensä asiakkaille ja näin ollen se vaikuttaa osaltaan yrityksen imagoon. (Lahti ja Salminen 2008, 73.)

Myyntilaskuprosessi käynnistyy laskun laatimisesta. Laskun laatimista voi edeltää myyntitilausprosessi, jota on rajattu tässä tarkastelussa pois. Prosessin loppuu, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjauksen on kirjattu pääkirjanpitoon. Myyntilaskut arkistoidaan samalla sähköisesti. Saatavien hallinta ja perintätoiminnot ovat olennainen osa myyntilaskuprosessia. Laskuttavan yrityksen omaa tehokkuutta ajatellen on merkittävämpää, että laskun laatimisprosessi tapahtuu sähköisesti ja mahdollisimman automaattisesti kuin se, mitä kanavaa pitkin asiakas laskunsa saa. (Lahti ja Salminen 2008, 15, 73.)

Sähköiseen myyntilaskuprosessiin kuuluu neljä päävaihetta: laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi ja myyntireskontra. Laskutuksen kokonaisprosessi on täysin sähköinen silloin, jos myös laskun vastaanottaja pystyy käsittelemään ostolaskunsa sähköisesti. Kuvio 2 havainnollistaa myyntilaskuprosessia. (Lahti ja Salminen 2008, 73.)



KUVIO 2. Myyntilaskuprosessi (Lahti ja Salminen 2008, 74)

Sähköistä laskutusprosessia hallitaan järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen avulla. Laskutuksen ja myyntireskontran perustiedot kattavat muun muassa tuote- ja asiakasrekisterin ja näiden takana olevat tiliöintisäännöt. Tuoterekisteri sisältää yrityksen myymien tuotteiden tiedot ja hinnat. Tuoterekisteri nopeuttaa laskujen laatimista ja varmentaa hinnoittelua sekä mahdollistaa automaattisen tiliöinnin ja tuoteraportoinnin. (Lahti ja Salminen 2008, 76–77.)

Asiakasrekisterissä säilyvät muun muassa tiedot asiakkaiden nimistä, toimitus- ja laskutusosoitteista, maksuehdoista, arvonlisäveronumeroista, alennuksista ja mahdolliset luotonvalvontatiedot. Asiakastiedot ovat usein luokiteltu vähintään konsernin sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Moniyrittäjäympäristöissä asiakasrekisteriä kannattaa pitää yllä kaikille yhtiöille yhtenäisenä. Rekisteriä ylläpidetään yleensä laskutusmoduulissa tai myyntireskontrassa. Yrityksillä voi myös olla käytössä erillinen CRM -järjestelmä, jossa asiakastietoja ylläpidetään. Sieltä tiedot päivitetään automaattiliittymällä laskutukseen ja myyntireskontraan. (Lahti ja Salminen 2008, 77.)

Myyntilasku muodostetaan valikoimalla asiakkaan ostamat tuotteet tuoterekisteristä tai kirjaamalla tuotetiedot manuaalisesti laskulle. Tavarantoimitukseen liittyvään myyntilaskuun valitaan tai saadaan automaattisesti muiden tietojen perusteella erilaisia logistisia tietoja. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi toimitusehdot ja toimitustapa. Myös arvonlisävero voidaan lisätä manuaalisesti tai se siirtyy automaattisesti järjestelmään luotujen sääntöjen avulla. (Lahti ja Salminen 2008, 77.)

Myyntilaskuprosessin tuotoksena asiakas vastaanottaa myyntilaskun. Sipilän mukaan lasku on verrattavissa myyntikirjeeseen ja sen pitäisi näin ollen vahvistaa asiakassuhdetta. Hyvä suunnittelu ja tarkka sopimus vähentävät laskutusvaiheen murheilta. (Sipilä 1998, 155.)

Tarkka tietojen rekisteröinti mahdollistaa asiakkaalle eritellyn laskun saamisen. Eritelty lasku ei kuitenkaan ole välttämättä asiakaslähtöinen. Laskutusmalli on asiakaslähtöinen, jos asiakas saa laskun sellaisessa muodossa kuin hän itse haluaa: eriteltynä tai ilman erittelyä. (Sipilä 1998, 155.)

Organisaatiossa on tärkeää, että laskutushenkilöstö osaa vastata yleisimpiin laskutukseen liittyviin tiedusteluihin. Jälkiselvittely tulisi pyrkiä estämään mahdollisimman tehokkaasti jo etukäteen. Tarkasti sovitut säännöt sopimuksessa pienentävät jälkiselvittelyn riskiä. Yllätysten välttämiseksi myös laskutusrytmistä tulee sopia asiakkaan kanssa etukäteen. Lisäksi asiakkaan tulisi saada lasku mah-

dollisimman nopeasti palvelun saannin jälkeen. Jos palvelun saannista on kulunut kauan, asiakas saattaa unohtaa palvelun arvon ja pitää maksua kalliina. (Sipilä 1998, 155.)

## 2.4 Muut taloushallinnon prosessit

Myyntilaskuprosessi on vain yksi taloushallinnon osaprosesseista. Lahti ja Salminen (2008, 15) ovat jakaneet taloushallinnon prosessin kahdeksaan muuhun osaprosessiin. Jakotapoja on monenlaisia, mutta seuraavanlainen jako on yleisesti käytetty: ostolaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne, käyttöomaisuuskirjanpito, pääkirjanpito, raportointi, arkistointi ja kontrollit.

Ostolaskuprosessi käsittää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Matka- ja kululaskuprosessi kattaa työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolelle jäävistä pienkulutapahtumista syntyvien korvausten käsittelyn. Maksuliikenne taas sisältää maksutapahtumien ja muiden tiliotetapahtumien käsittelyn. Siihen liittyvät merkittävästi eri maksuvälineillä suoritettut tapahtumat, kuten maksukorttitapahtumat, käteistapahtumat sekä mobiilimaksut. Käyttöomaisuuskirjanpito seuraa yrityksen käyttöomaisuushankintoja sekä niiden arvostusta ja poistoja. Pääkirjanpito prosessi voidaan jakaa edelleen osaprosesseihin, joita ovat esimerkiksi jaksotukset, täsmäykset ja kauden sulkeminen sekä muiden järjestelmien kirjausten käsittely. Raportointiprosessi puolestaan kattaa raporttien laatimisen ja jakelun. Se käyttää muissa prosesseissa olevaa tietoa ja alkaa siitä, mihin muut osaprosessit loppuvat. Arkistointi kytkeytyy kaikkiin edellä mainittuihin prosesseihin. Kontrolleja voidaan pitää enemmän toimintoina kuin prosesseina, vaikka niistä puhutaan myös kontrolliprosesseina. (Lahti ja Salminen 2008, 15–16.)

## 2.5 Prosessiajattelu ja sen hyödyt

Prosessiajattelun takana on yksinkertainen idea. Lähtökohta on asiakas ja hänen tarpeensa. Aluksi mietitään, millaisilla palveluilla tai tuotteilla tarpeet saadaan tyydytettyä. Sitten suunnitellaan prosessi, joilla saadaan aikaan halutut tuotteet tai palvelut. Tätä varten tulee miettiä, mitä syötteitä tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne saadaan. (Laamanen 2001, 22.)

Usein ihmiset ymmärtävät hyvin omilla osastoilla tehtävät työn, mutta muiden osastojen töistä heillä ei ole käsitystä. Saatuaan oman osuutensa työssä valmiiksi, luovuttavat työntekijät aikaansaannoksensa eteenpäin tietämättä, mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu. Tällaisissa tilanteissa työntekijät voivat kokea olevansa voimattomia systeemin uhreja. Kyseisellä lähestymistavalla on useita negatiivisia vaikutuksia. Se vie työntekijältä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, hidastaa reaktioita ja vähentää työn mielekkyyttä. (Laamanen 2001, 23.)

Prosessit tuovat loogisuutta edellä kuvattuun epäjärjestykseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta ja näin ollen mahdollistamaan työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Jos ei ymmärrä kokonaisuutta, eikä saa tarpeeksi tietoa organisaation toiminnasta, on itseohjautuvuus kuitenkin vaarallista. Aiemmin toiminnan kehittämisen ajateltiin olevan lisävaiva ja irrallinen osa työtä. Sitä vastoin nykyisin toiminnan kehittämistä pidetään välttämät-

tömänä osana työtä. Yleensä prosessien kuvaaminen johtaa myös työkokonaisuuksien suurenemiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden ammattitaidon arvostamiseen. (Laamanen 2001, 23.)

Prosessien kuvaaminen luo keinon esittää käytännön työtä organisaatiossa. Prosessikuvausten pohjalta selviää usein, etteivät organisaation osastokohtaiset tavoitteet riitä turvaamaan tulevaisuuden menestystä. Suorituskyky ei synny yksittäisistä työsuorituksista tai osastojen toiminnan tuloksena. Suorituskyky syntyy prosesseissa, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet, ja joille asetetaan erikseen tavoitteet. (Laamanen 2001, 23.)

## 2.6 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen kohdistuu pääasiassa toimintaan. Prosesseista koostuvan prosessiverkoston tulee olla organisaation strategian mukainen yhtenäinen kokonaisuus, jotta sitä pystytään johtamaan hallitusti. Perusideana on, että organisaation suorituskyky saadaan aikaan prosesseilla ja että toiminta täytyy muuttaa, jos tähdätään parempaan suorituskykyyn. (Lecklin 2002, 142; Laamanen ja Tinnilä 2002, 12–13.)

Prosessiajattelun pohjalta on syntynyt neljä johtamismallia. Nämä mallit ovat toimintojohtaminen, liiketoimintaprosessien uudistaminen, tarjontaketjun, toimitusketjun ja kysyntäketjun hallinta sekä aikaan perustuva johtaminen. (Laamanen ja Tinnilä 2002, 13.)

Toimintojohtaminen pyrkii selvittämään prosessin kustannukset ja vaikuttamaan niihin. Mallin tavoitteena on kehittää yleiskustannusten kohdistettavuutta arvoketjujen suuntaisesti, niin että kustannusrakenteen kehittäminen on mahdollista. Liiketoimintaprosessien uudistamisen perusajatuksena on liiketoimintaprosessien uudelleenajattelu ja niiden uudelleensuunnittelu. Tällä pyritään merkittäviin parannuksiin kriittisissä ja ajankohtaisissa tuottavuuden mittareissa, kuten kustannukset ja laatu. (Laamanen ja Tinnilä 2002, 13.)

Tarjontaketjun, toimitusketjun ja kysyntäketjun hallinta on lähestymistapa, joka korostaa logistiikkaa. Tavara- ja tietovirtoja koordinoidaan arvoketjun alusta loppuun eli raaka-ainelähteiltä asiakkaalle. Tavoitteena tässä mallissa on virtaviivaistaa toiminnot, joihin pyritään poistamalla turhat välivaiheet ja toiminnot. Aikaan perustuva johtaminen on johtamistapa, jossa aika on keskeinen resurssi ja tärkeä suoritustekijä. Ydinprosessia tarkastellaan asiakaslähtöisesti ja tavoitteena läpimenoaikojen parantaminen. Käytetyn ajan lyhentyessä parannetaan myös laatua ja alennetaan kustannuksia. (Laamanen ja Tinnilä 2002, 13–14.)

## 2.7 Prosessimittarit

Mittaaminen on olennainen osa prosessin hallintaa. Jos prosessia ei mitata, sitä ei voi ohjata eikä hallita. Eri prosesseilla, kuten tuotekehitys-, tuotanto- ja toimitusprosesseilla on omat mittarinsa. Tukiprosesseja johdetaan mittareita apuna käyttäen. (Lecklin 2002, 170–171.)

Tulosmittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Mittauksen kohteena voivat olla esimerkiksi tuotteen kestävyys, suorituskyky tai paino. Myös asiakastyytyväisyys, arvo asiakkaalle ja menestys markkinoilla ovat hyviä mittareita. Prosessin lopputuotteen laatu on asiakkaalle merkittävää ja sillä on keskeinen vaikutus tuottoon, jota yritys prosessista saa. (Lecklin 2002, 171.)

Sisäiset laatumittarit liittyvät yleensä enemmän yrityksen kyvykkyyksiin kuin tulosjohtamiseen. Prosessimittarin tulisi antaa tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi eikä niinkään taloudellisen tuloksen seuraamiseksi. Osa mittareista on ajantasaisesti valvovia ja tietyn raja-arvon saavutettua säättävät itsestään prosessia, esimerkiksi lämpötilaa. Merkittävin osa prosesseista on kuitenkin tilastollisia mittareita, joita voidaan lukea ja tulkita vasta prosessin jälkeen. (Lecklin 2002, 171.)

Ajantasaista prosessimittausta tehdään kaiken aikaa. Myös useiden muiden prosessien mittaus on jatkuvaa, vaikka mittareita luetaan ja kehittämistoimenpiteitä käynnistetään vain tietyin väliajoin, esimerkiksi kuukausittain. Joissain prosesseissa, kuten raaka-aineiden käsittelyssä, laatua mitataan otantamenetelmällä tarpeen mukaisesti. Osalle laatumittareille saadaan arvot erilaisten tutkimusten kautta. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys. Tutkimuksia tehdään kuitenkin harvoin niiden kalleuden takia. (Lecklin 2002, 172.)

Hyvän prosessimittarin vaatimukset

- luotettavuus
- yksiselitteisyys
- ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys
- oikeudenmukaisuus
- edullisuus
- nopeus
- olennaisuus

## 2.8 Prosessin kehittäminen

Prosessimittarit voivat antaa lähtötietoa prosessin kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Jotta konkreettinen kehittämiskohteiden tunnistaminen onnistuu, täytyy prosessia ja sen osia tarkastella näkemyksellisesti ja suhteuttaa tavoitteisiin. Tunnistuksessa tulisi kiinnittää huomioita arvoa tuottavaan toimintaan. (Martinsuo ja Blomqvist 2010, 17.)

Usein kehittämiskohteita voi löytää kolmesta suunnasta: puutteellisista investoinneista, tuhlauksesta ja virhevalinnoista. Puutteellinen investointi voi tarkoittaa esimerkiksi aliresursointia. Tuhlauksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi yliresursointia tai hävikkiä. Virhevalinnoissa on kyse siitä, ettei prosessia käytetä tarkoituksenmukaisesta koko organisaation kannalta. Usein kehittämiskohteiden löytäminen vaatii irrottautumista prosessien yksityiskohdista ja asioiden tarkastelua kokonaisvaltaisemmin. (Martinsuo ja Blomqvist 2010, 17–18.)

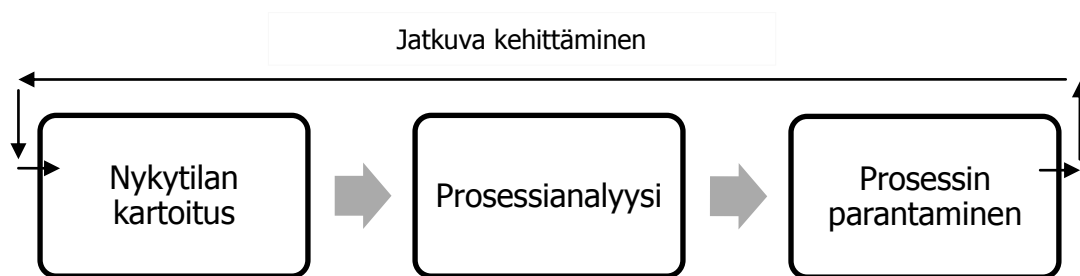
Prosessin kehittäminen voi tarkoittaa prosessimaiseen toimintatapaan siirtymistä, yksittäisen uuden prosessin käyttöönottoa tai olemassa olevien prosessien muokkausta ja parantamista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6). Tässä luvussa keskitytään olemassa olevan prosessin kehittämiseen. Lecklin (2002, 150) jaottelee prosessin kehittämisen kolmeen vaiheeseen. Vaiheita ovat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen.

Kehittämisessä lähdetään liikkeelle nykytilan kartoituksesta. Kartoituksessa organisoidaan prosessityö, laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot sekä arvioidaan prosessin toimivuutta. Kartoituksesta saadaan myös pohjatiedot auttamaan kehitettävien prosessien valintaa. Prosessikuvaukset ovat työväline johdolle, kehittäjille, palvelusta vastaaville ja tieto- ja asiakirjahallinnolle. Johdolle se on johtamisen, ohjauksen, päätösteon ja suunnittelun merkittävä väline. Prosessikuvausta käytetään usein muutosjohtamisen välineenä muun muassa organisaatioiden yhdistyessä. Prosessikuvaus aloitetaan prosessin tunnistamisesta ja kuvattavan prosessin valinnasta. Seuraavaksi päätetään prosessin käyttötarkoitus ja kuvattava taso sekä laaditaan prosessin perustiedot. Tämä on vaihe, jossa laaditaan prosessikaavio. Prosessikuvaus sovitetaan organisaation prosessikarttaan. (JUHTA 2011; Lecklin 2002, 150)

Toista vaihetta kutsutaan prosessianalyysiksi. Tässä vaiheessa selvitetään prosessien ongelmakohdat ja ratkaistaan ne, analysoidaan laatu- ja kustannuksia, valitaan sopivat työkalut ja mittarit sekä arvioidaan eri kehittämisvaihtoehtoja. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa, joka voi vaihdella hyvinkin paljon. Prosessiin saatetaan tehdä pieniä muutoksia, se voidaan uudistaa kokonaan tai prosessi voidaan lopettaa ja ulkoistaa. (Lecklin 2002, 150.)

Prosessianalyysia seuraa prosessin parantamisen vaihe. Kyseiseen kolmanteen vaiheeseen kuuluvat parannussuunnitelman luominen, sen hyväksyminen ja uudistetun prosessin käyttöönotto. Prosessin parantamiseen liittyy jatkuva kehittäminen. Uudistetun prosessin käyttöönoton jälkeen prosessia arvioidaan säännöllisesti ja tarpeen mukaan toistetaan uudistaminen. (Lecklin 2002, 150.)

Yksi tärkeä kehittämisen osio on henkinen muutosprosessi. Edellä kerrotun muutosprosessin avulla organisaatio rakentaa prosessin teknisen puolen. Onnistuneeseen prosessin kehittämiseen tarvitaan kuitenkin myös henkinen muutos. Tähän liittyvät henkilöstön motivoituneisuus ja kyky irtautua vanhoista tottumuksista ja käytännöistä. Kuvio 3 havainnollistaa prosessin kehittämisen kokonaisuutta. (Lecklin 2002, 150, 236.)



KUVIO 3. Prosessin kehittäminen (Lecklin 2002, 150)

### 3 LAATU JA LAADUN KEHITTÄMINEN

Kaikki prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tämän takia kaikessa liiketoiminnassa on otettava huomioon asiakasnäkökulma eli toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä. Asiakaslähtöisessä toiminnassa pyritään siihen, että asiakkaan kokema laatu olisi mahdollisimman hyvä. Asiakasnäkökulma on otettava huomioon organisaation kaikkia prosesseja kehitettäessä. Laatonäkökulma linkittyy tähän tutkimukseen tutkimustavoitteiden kautta. Yksi tärkeimmistä tavoitteista toimeksiantajan prosessin kehittämisessä on asiakkaan kokeman laadun parantaminen.

Tässä osiossa selitetään, mistä tekijöistä asiakkaan kokema laatu syntyy ja mitkä ovat laadun eri ulottuvuudet. Osiossa käy myös ilmi, miten laatu vaikuttaa imagoon ja miten laatua voi käyttää hyväksi kilpailutilanteessa. Osion lopussa kerrotaan laadun kehittämiseen liittyvästä asiakastyytyvyydestä ja sen mittaamisesta. Myös asiakastytymättömyyttä käsitellään erikseen.

#### 3.1 Koettu laatu

Menestystekijät ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan tulokseen. Kriittiset menestystekijät taas ovat niitä tekijöitä, joista koko liiketoiminnan onnistuminen riippuu. Ne ovat asioita, joiden on toimittava hyvin, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Laatu on yksi liiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. (Lecklin 2002, 24.)

Koettua laatua verrataan usein tuotteen tai palvelun teknisiin ominaisuuksiin tai niiden mielletään olevan tärkeimpiä laatuun vaikuttajia. Todellisuudessa laatu koetaan paljon laajemmin ja se voi pohjautua täysin muihin kuin teknisiin tekijöihin. Grönroos toteaa laadun olevan kaikkea, mitä asiakas sanoo sen olevan. (Grönroos 2003, 99.)

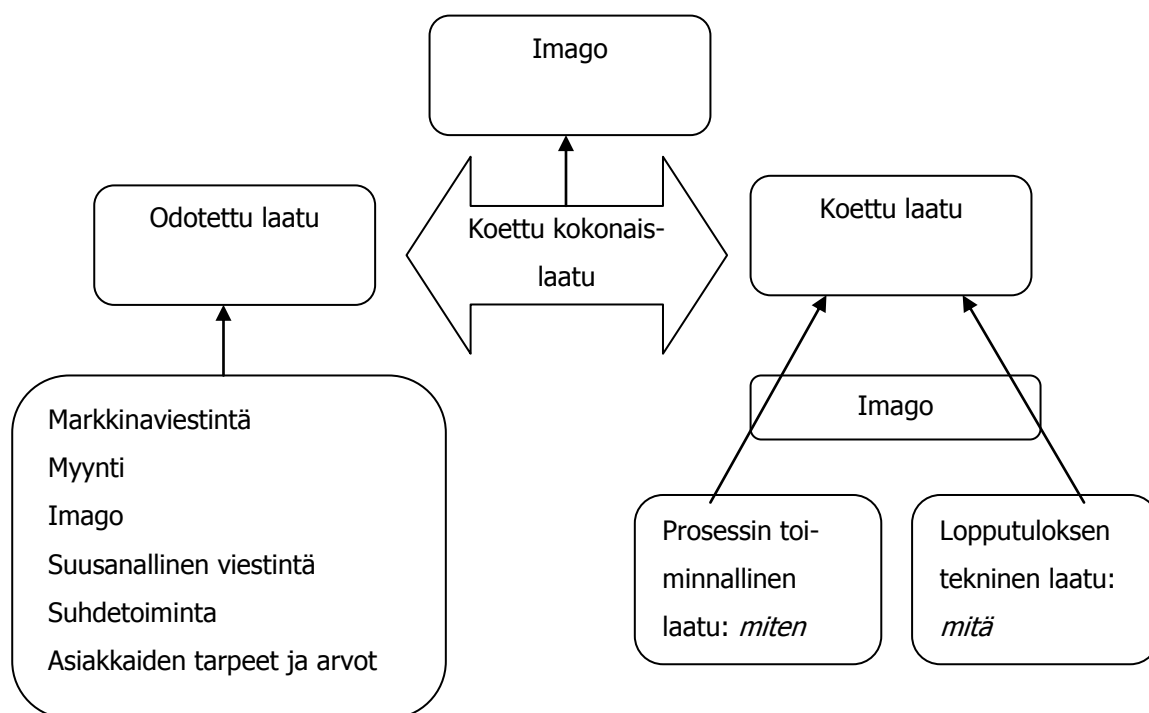
Asiakkaat päättävät itse, mitä kriteerejä he käyttävät arvioidessaan laatua. Nämä kriteerit voivat olla tuotteeseen kuuluvia sisäisiä ominaisuuksia tai markkinoinnillisia ominaisuuksia, kuten hinta tai merkinimi. Koetun laadun määrittämisen ongelma onkin juuri se, ettei se ole tuotteen konkreettinen ominaisuus, joka suoraan liittyisi ainoastaan tuotteen fyysisiin ominaisuuksiin. Laatu on abstrakti ominaisuus, joka voi edustaa useampaa konkreettista ominaisuutta. Laadun käsitettä voidaan täsmentää vain niiden konkreettisten ominaisuuksien kautta, joihin se on yhdistynyt asiakkaan mielessä. (Grönroos ja Järvinen 2001, 83–84.)

Koetulla laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Asiakkaalle on merkittävää, *mitä* he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Tämä ei ole kuitenkaan kokonaislaatu vaan vasta koetun laadun osatulottuvuus, tekninen ulottuvuus. Toiminnallinen ulottuvuus laatuun saadaan kun mietitään, *miten* asiakas saa tuotteen tai palvelun. Toiminnallista ulottuvuutta voi heikentää esimerkiksi huono asiakaspalvelu tai pitkät jonot. (Grönroos 2003, 100–101.)



Organisaation imagolla on suuri vaikutus siihen, miten asiakas kokee laadun. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva organisaatiosta, pienet virheet annetaan helpommin anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Mielikuvan ollessa kielteinen pienikin virhe vaikuttaa koettuun laatuun. (Grönroos 2003, 101.)

Asiakkaan kokema kokonaislaatu on hyvä, kun se vastaa hänen odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen. Koettuun odotettuun laatuun taas vaikuttavat esimerkiksi markkinointiviestintä, yrityksen imago ja asiakkaan tarpeet. Kuvio 4 havainnollistaa koettua kokonaislaatua. (Grönroos 2003, 105.)



KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2003, 105)

Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset. Sen seurauksena asiakastyytyväisyys nousee. Tyytyväinen asiakas on usein uskollinen yritykselle ja näin ollen ostojen määrä lisääntyy. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat saattavat viestiä positiivisista kokemuksistaan potentiaalisille asiakkaille. Tyytyväiset asiakkaat antavat yritykselle myös mahdollisuuden vapaampaan hinnoitteluun, sillä tuotteet voidaan myydä paremmalla katteella. Pitkällä aikavälillä ajateltuna hyvä laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja näin työpaikkojen säilymistä. (Lecklin 2002, 26–27.)

### 3.2 Asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys

Asiakastyytyväisyys on laadun kehittämisen painopistealue. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen perusta. Asiakastyytyväisyyden mittausta tulee suorittaa ja kohdistaa oikein, jotta sitä voidaan hyödyntää suorituskyvyn ennakoinnissa. Asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja arvojen muutokset aiheuttavat muutostarpeita myös tyytyväisyyden määrittämiskäytäntöihin ja mittareihin. (Lecklin 2002, 117–119.)

Asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää monipuolisesti. Tuotteen ominaisuuksien lisäksi selvitetään, tyytyväisyys yrityksen toimintoihin, kuten asiakaspalveluun, myynninedistämiseen, sopimus- ja maksuehtoihin ja henkilökunnan ammattitaitoon. Normaalit asiakaspalautteet tarjoavat paljon tietoa. Näiden lisäksi on tarpeellista suorittaa ajoittain asiakastyytyväisyystutkimuksia. Tutkimuksissa on muistettava keskittyä menestyksen kannalta olennaisiin kysymyksiin, sillä vastaushalukkuus laskee laajoissa kysymyssarjoissa. (Lecklin 2002, 119.)

Asiakastyytymättömyys on toinen puoli asiakastyytyväisyydestä. Sen selvittäminen auttaa laadunkehittämisessä vähintään yhtä paljon kuin tyytyväisyyden. Tyytymättömät asiakkaat muodostavat riskiryhmän, sillä he voivat siirtyä helposti kilpailevan yrityksen asiakkaiksi. Lisäksi he voivat kertoa negatiivisista kokemuksista ympäristölleen. (Lecklin 2002, 127.)

Asiakastyytyväisyysmittauksissa kannattaa tarkkailla erikseen tyytymättömien osuutta. Tyytymättömät asiakkaat pitäisi pystyä tunnistamaan, selvittämään tyytymättömyyden syyt ja tämän jälkeen poistamaan tyytymättömyyden aiheuttajat. Asiakastyytyväisyystutkimusten lisäksi tietoa tyytymättömyydestä voi saada asiakasprosesseihin kytkeytyvistä mittareista. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi asiakasvalitusten lukumäärä, hyvitysten osuus tai takuukorjaukset. (Lecklin 2002, 127.)

### 3.3 Laatu kilpailutekijänä

Laatu mielletään usein kilpailutilanteessa avaintekijäksi menestykseen. Yleensä yrityksen laadun kehittämässä kiinnitetään eniten huomiota laadun tekniseen ulottuvuuteen. Laadun kehittämässä tulisi kuitenkin muistaa panostaa myös laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen. (Grönroos 2003, 103.)

Tekniseen laatuun keskittyvä strategia on kannattava vain silloin, jos yrityksellä on sellainen tekninen ratkaisu, jota kilpailijoilla ei ole. Nykyään tällaista tilannetta on harvoin, sillä kilpailijat pystyvät tuomaan markkinoille vastaavia ratkaisuja nopeastikin. Vaikka yritys onnistuisikin kehittämään loistavan teknisen ratkaisun, menestys voi jäädä haaveeksi, jos vastapainona on huolimattomasti hoidettu vuorovaikutustilanteet. Tällöin toiminnallinen laadun ulottuvuus on puutteellinen. (Grönroos 2003, 103–104.)

Toiminnalliseen laatuun panostettaessa noudatetaan palvelustrategiaa ja keskitytään laatuhankeissa ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen parantamiseen. Toiminnallisen laadun kehittäminen voi lisätä

hyvinkin paljon asiakkaan saamaa arvoa ja tarjota yritykselle kilpailuetua. Toki teknisen laadun näkökulmat on pidettävä tässäkin strategiassa mielessä. (Grönroos 2003, 104.)

### 3.4 Johto ja henkilöstö laadun tekijöinä

Organisaation johdolla on tärkeä rooli laadun kehittämisessä. Johdon tehtävänä on tarjota sellaiset puitteet, joiden vallitessa henkilökunta pystyy ja tahtoo toimia laadun kehittämistä tukevasti. Johdon laadun kehittäminen tapahtuu usein erityisen laatujohtoryhmän toimesta. Ryhmä laatii laadun kehittämissuunnitelman, organisoii laatu toimintaa ja suunnittelee laatu toimintaan liittyvän viestinnän. Lisäksi laatujohtoryhmä asettaa organisaation laatu tavoitteet ja määrittelee laatu politiikan. (Yritys-suomen [www-sivu](#))

Laadun kehittämistä varten laaditaan suunnitelma lähitulevaisuudelle ja kehittämistoimenpiteiden pääpiirteet hahmotellaan tavallisesti muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Itse kehittäminen toteutetaan yksittäisten projektien kautta. Organisaation laatu tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi asiakastytyvyyden parantamiseen tai laatu kustannusten pienentämiseen. (Yritys-suomen [www-sivu](#))

Kaikki osastot ja niiden työntekijät vastaavat omalta osaltaan hyvän laadun muodostumisesta. Jos henkilöstö on tyytyväinen ja laatu tietoinen, se yleensä osaa ja tahtoo tuottaa hyvää laatua. Henkilöstön tyytyväisyyteen ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa esimerkiksi laatu tavoitteisiin liitettyllä palkitsemisjärjestelmällä. Jokaiselta työntekijältä tulee edellyttää vähintään, että he vastaavat oman työnsä laadusta ja ilmoittavat laatu poikkeamista esimerkiksi esimiehelleen. (Yritys-suomen [www-sivu](#))

## 4 TUTKIMUS

Tutkimusprosessiin kuuluu monia vaiheita. Ensin mietitään tutkimuksen tarkoitusta ja päämääriä. Tutkimusta suunniteltaessa tulee valita sopivat tutkimusmenetelmät ja aineiston keräystavat. Myös tutkimuksen toteutus on hyvä suunnitella huolellisesti etukäteen. Toteutustapoja on useita eikä yksi tapa ole välttämättä ainoa oikea tapa.

Tässä osiossa käydään läpi opinnäytetyön prosessia, joka lähtee liikkeelle tutkimuksen tarkoituksen selvittämällä ja menetelmien valinnalla. Tämän jälkeen kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu. Ennen tutkimustulosten käsittelyä on eduksi ymmärtää taustatekijät. Tässä osiossa taustaa avataan ensin käsitteiden kautta. Taustatietoihin kuuluvat myös toimeksiantajan käyttämän DomaCare – laskutusjärjestelmän esittely sekä myyntilaskutusprosessin eri vaiheet.

Tutkimuksessa on käytetty hyväksi Prosessin kehittäminen -otsikon alla kuvattuja kehitysvaiheita. Tutkimuksen alkupuolella on kartoitettu laskutusprosessin nykytilanne. Tämä löytyy raportissa Toimeksiantajan myyntilaskutus -otsikon alta. Seuraavaksi etsittiin palvelumaksulaskutukseen ongelmia aiheuttavia tilanteita, jotka on koottu Yleisimmät ongelmat laskutuksessa -alaotsikon alle. Ongelmien ratkaisukeinoja on esitelty kyselytulokset -osiossa vastaajien kehitysehdotuksien muodossa. Johtopäätökset -pääotsikon alla on pohdittu mahdollisia syitä kyselyn tuloksiin. Prosessin kehittämisen viimeinen vaihe eli kehittämistavan valinta ja sen käytäntöönpano jäävät toimeksiantajan vastuulle.

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Hirsjärven ym. (2004, 129) mukaan tutkimuksella on aina tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus voi olla selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa asioita tai ilmiöitä (Vilka 2007, 19).

Tällä tutkimuksella on monia tarkoituksia, se on sekä kartoittava, selittävä että kuvaileva. Tutkimuksen kartoittava tarkoitus oli haastattelulla. Siinä tavoitteena oli kartoittaa tutkimuksen lähtötilannetta. Myyntilaskutuksen ongelmat olivat tässä tapauksessa vähän tunnettu ilmiö, jota tahdottiin selvittää tarkemmin. Tutkimuksessa on kartoittavuuden lisäksi selittävä piirre. Tämä piirre on liitettävissä kyselyyn. Selittävän kyselystä tekee se, että sillä pyrittiin etsimään selityksiä laskutuksessa tapahtuviin virheisiin. Lisäksi tutkimuksella oli kuvailevakin tarkoitus, sillä kyselyssä pyrittiin siihen, että vastaajat kuvailisivat ongelmatilanteita ja antaisivat kehitysehdotuksia laskutukseen liittyen.

Koko tutkimuksen päätarkoitus oli kuitenkin se, että toimeksiantaja voisi hyödyntää tutkimustuloksia toiminnassaan. Tämä pyrittiin täyttämään huolellisella tutkimuksen suunnittelulla toimeksiantajaa koko ajan kuunnellen. Varsinkin kyselyosuudessa toimeksiantaja oli tiiviisti mukana.

## 4.2 Tutkimusmenetelmävalinnat

Tutkimus lähti liikkeelle laadullisen tutkimuksen teemahaastattelulla. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli sopivin tapa lähestyä aihetta, koska toimeksiantajan ala sekä toiminta olivat minulle ennestään vieraita. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti keskityttiin vain pieneen otantaan, tässä tapauksessa haastateltavia oli vain kaksi. Haastateltavat valikoituivat helposti, sillä he tekevät joka päivä töitä laskutuksen parissa ja näin ollen tietävät paljon tutkittavasta asiasta.

Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu, koska aihealue oli ennestään tuntematon. Teemahaastattelu on keskustelua, jonka tarkoitus on edeltä käsin päätetty. Esiin otettavat teemat ovat etukäteen harkittuja ja määriteltyjä. Haastatteluille on tyypillistä vuorovaikutus, jossa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa (Heikkilä 2005,17). Haastatteleamalla toimeksiantajasäätiön talouspäällikköä ja laskentasihteeriä sain hyvän käsityksen tutkimuksen lähtökohdista. Haastattelulla selvitettiin myös toimistolla jo havaittuja laskutuksen ongelmakohtia.

Tutkimuksen toisessa osassa käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä suurempi tutkittavien määrä, asioiden kuvaaminen numeeristen suureiden avulla ja tulosten havainnollistaminen taulukoiden ja kuvioiden avulla (Heikkilä 2005, 16).

Tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa aineiston keräämistavaksi valittiin sähköinen kysely. Kysely soveltui tilanteeseen parhaiten, koska tutkittavia oli suhteellisen paljon ja he olivat hajallaan eri yksiköissä. Sähköisellä kyselyllä vastaukset saadaan nopeasti ja haastattelijan vaikutus vastauksiin vältetään. Lisäksi omia mielipiteitä on usein helpompi esittää kirjoittaen nimettömänä kuin kasvojen vaikkapa haastattelussa (Heikkilä 2005,20). Kyselyn tavaksi valittiin puolistrukturoitu kysely. Puolistrukturoidussa kyselyssä osa kysymyksistä on strukturoituja ja osa avoimia. Strukturoitu kysymys tarkoittaa sitä, että kysymys ja sen vastausvaihtoehdot on laadittu tarkasti etukäteen (Tilastokeskuksen www-sivu 2013).

## 4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa eli haastattelussa paikalla olivat toimeksiantajan talouspäällikkö ja laskentasihteeri yhtä aikaa. Teemahaastattelun pohjana käytettiin aiemmin sähköpostitse saamiani prosessikaaviota (kuvio 5) ja ongelmatilanneraporttia. Näiden kautta haastattelussa käytiin läpi vapaasti keskustelemalla vaihe vaiheelta laskutusprosessin kulku sekä havaitut ongelmatilanteet. Haastatteluun oli laadittu teemoihin johdattelevia apukysymyksiä. Koska käsiteltävät asiat olivat minulle vieraita, en yksityiskohtaisia kysymyksiä olisi osannut laatiakaan. Haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen nauhoitus litteroitiin tietokoneella ja analysoitiin.

Tutkimuksen toinen osio eli kysely aloitettiin suunnittelemalla sen toteutus ja lomake. Toimeksiantaja vaikutti suurelta osin lomakkeeseen tuleviin kysymyksiin, jotta he saisivat vastaukset haluamiinsa asioihin. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että ne olisivat selkeitä ja yksiselitteisiä. Lomakkeelle valittiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kaikissa strukturoiduissa kysymyksissä oli sel-

keät viisi vastausvaihtoehtoa. Koska osa kysymyksistä oli pakollisia, yksi vastausvaihtoehdoista oli neutraali "ei tyytymätön eikä tyytyväinen". Näin ketään ei pakotettu olemaan tyytyväinen tai tyytymätön. Avoimilla kysymyksillä, pyrittiin saamaan yksityiskohtaisia syitä mahdolliseen tyytymättömyyteen ja monipuolisia kehitysehdotuksia.

Vastaajat päätettiin jaotella vain kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluivat esimiehet, vastaavat ohjaajat ja varavastaavat ja toiseen ohjaajat. Nämä ryhmät muodostettiin sen perusteella, että saman ryhmän vastaajilla on samanlaiset tehtävät ja vastuut laskutuksessa ja DomaCare -ohjelman käyttäjinä. Muita vastaajia jaottelevia tietoja ei kysytty, sillä esimerkiksi vastaajan iän ja sukupuolen tietämyksellä ei ole merkitystä kyselyn tavoitteiden kannalta.

Kysely rakennettiin Webropol -ohjelmalla ja lähetettiin vastaanottajille sähköpostitse ohjelmasta saadulla linkillä. Tutkimuksessa ei käytetty mitään otantamenetelmää, sillä kohderyhmä ei ollut suuri. Näin ollen kysely lähetettiin koko kohderyhmälle. Kaiken kaikkiaan kyselyn sai 13 esimestä, 10 vastaavaa ohjaajaa ja 8 varavastaavaa sekä ohjaajien näkemystä pyydettiin 22 yksiköstä. Koska ohjaajilla ei ole henkilökohtaista työsähköpostia, ideana oli, että ohjaajat vastaisivat kyselyyn yksiköittäin, yhdessä miettien. Vastausaikaa kyselyssä oli vain puoli toista viikkoa, koska kysely suoritettiin verkkokyselynä, eikä ajankohta osunut yleisiin loma-aikoihin. Vastausajan loputtua vastaukset analysoitiin samaisen Webropol -ohjelman avulla.

#### 4.4 Käsitteiden selitykset

Tutkimusta tehdessä vastaan tuli monenlaisia käsitteitä, jotka on hyvä selittää, jotta tutkimusta olisi helpompi ymmärtää. Seuraavaksi tarkastellaan käsitteitä palvelupaketti ja karensisääntö.

Palvelupaketti on kullekin asiakkaalle sopivaksi räätälöity kokonaisuus. Paketti koostuu erilaisista tuotteista, joita asiakas saa. Siinä on määritelty esimerkiksi se, mitä palveluasumista asiakas saa tai millaiset ateriat hänelle kuuluvat. (Taluspäällikkö 13.11.2012.)

Karensisääntö on puolestaan hieman monimutkaisempi asia. Lähtökohtaisesti laskutus muodostuu niin, että laskutusta syntyy kuukaudessa niin monta kappaletta kuin kalenterikuukaudessa on päiviä. Tämä aiheutuu siitä, että hinnat on määritelty asumisvuorokausille. Karensisääntö on helpoiten ymmärrettävissä esimerkin avulla. Ajatellaan, että kunnalla x karenssi on 7 päivää. Jos tämän kunnan asiakas ei ole tammikuussa poissa yhtään päivää, laskua muodostuu kaikilta tammikuun 31 päivältä. Jos asukas on poissa alle 7 päivää tammikuun aikana, saadaan laskuttaa silti kaikilta päiviltä, myös poissaolopäiviltä, koska kyseisen kunnan karenssi on 7 päivää. Jos taas henkilökohtaisia poissaolopäiviä on yli 7 päivää, yli karenssin menevät poissaolopäivät vähentävät laskutettavia päiviä. Esimerkiksi asiakkaan ollessa poissa 8 päivää, laskutetaan häntä 30 päivältä. (Taluspäällikkö 13.11.2012.)

#### 4.5 Toimeksiantajan myyntilaskutus

Toimeksiantaja on ottanut reilu vuosi sitten käyttöön uuden DomaCare -laskutusjärjestelmän. Tätä ennen laskutustietoja siirrettiin ja laskut muodostettiin nykyistä manuaalisemmin Excel -taulukoiden avulla. Nyt uuden järjestelmän myötä laskutusmateriaalin käsittely sujuu helpommin ja nopeammin. (Talouspäällikkö 13.11.2012.)

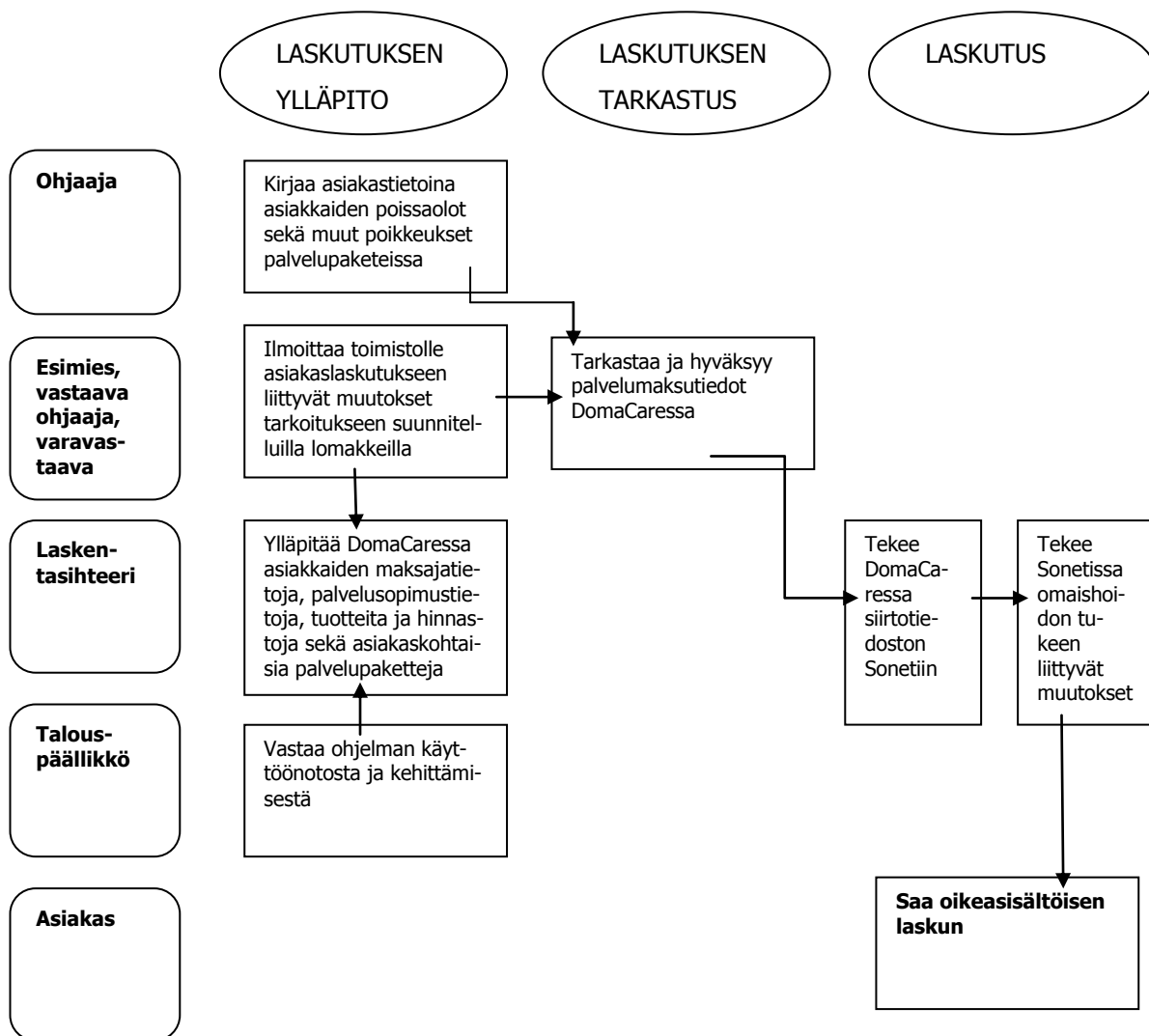
DomaCare on asiakastietojärjestelmä, jonka avulla asiakaslaskutus hoituu kätevästi. Järjestelmällä voidaan kerätä suoritteita sekä säännöllisistä palveluista että erikseen sovituista lisäpalveluista. Automaatio laskujen muodostus toimii siten, että laskut menevät juuri halutuille tahoille. Esimerkiksi kunnan ostopalvelusopimukseen kuuluvien asiakkaiden laskut yhdistyvät yhdeksi laskuksi. Näin ollen käyttäjän ei tarvitse muodostaa erikseen jokaista laskua. Automaattinen laskun muodostus vaatii ainoastaan, sen että kaikki suoritteet on kirjattu ohjelmaan. (DomaCaren www-sivu)

DomaCare on integroitu usean talousjärjestelmän kanssa toimivaksi. Toimeksiantaja käyttää Sonet - talousjärjestelmää. Integraatio mahdollistaa sen, että DomaCaren muodostama laskutusaineisto voidaan viedä suoraan Sonetin myyntireskontraan. (DomaCaren www-sivu)

Toimeksiantajan myyntilaskuprosessi käytiin läpi haastattelussa. Prosessi lähtee liikkeelle laskutusmateriaalin muodostumisesta yksikössä. Yksiköissä ohjaajat kirjaavat asiakastiedot DomaCare - ohjelmaan. Ohjelmaan kirjataan muun muassa asiakkaiden poissaolot tai muut poikkeukset, kuten normaalista poikkeavat ruokailut. Tämän jälkeen yksikön esimies, vastaava ohjaaja tai varavastaava tarkastaa ja hyväksyy kuukausittain laskutustiedot. (Talouspäällikkö 13.11.2012.)

Kun tarvittava laskutusaineisto on muodostettu yksiköissä, laskutusprosessi etenee toimistolle. Toimistolla laskentasihteeri siirtää hyväksytyyn laskutusaineiston DomaCare -ohjelmasta siirtotiedostolla laskutusohjelma Sonetiin. Sonet muodostaa laskun, joka lähetetään toimistolta asiakkaalle. Laskentasihteerin tehtävänä on myös ylläpitää DomaCaressa asiakkaiden maksajatietoja, palvelusopimuksia, tuotteita, hinnastoja sekä palvelupaketteja. (Laskentasihteeri 13.11.2012.)

Talouspäällikön rooli on vastata DomaCare -ohjelman toimivuudesta ja sen kehittämisestä. Hän niin sanotusti vartioi, että kaikki toimii niin kuin pitäisi. Kuvio 5 näyttää, kuinka laskutusprosessi etenee kunkin ihmisen toimesta. (Talouspäällikkö 13.11.2012.)



KUVIO 5. Palvelumaksulaskun muodostuminen

Vaikka DomaCare -ohjelma otettiin säätiössä käyttöön syksyllä 2011, ohjelman päivittäisessä käytössä on jo tapahtunut paljon kehitystä vuoden aikana. Tulevaisuudessa kehityksen toivotaan jatkuvan. (Taluspäällikkö 13.11.2012.)

Käyttöönoton alkuvaiheessa ongelmia tuottivat monet tekniset seikat. Ohjelma ei yksinkertaisesti toiminut oikealla tavalla. Ongelmat ratkottiin ohjelmistotoimittajan kanssa ja ohjelman tekninen puoli saatiin sujumaan. Tekniikan parannuttua syntyi kuitenkin uusia, niin sanottuja sisäisiä ongelmia. Osa tällaisista ongelmista on jo selvitetty, mutta osaan ongelmista ratkaisua ei ole vielä löydetty. (Taluspäällikkö 13.11.2012.)

Yksi kehityksen jo tuomista eduista on omaishoidon tuen käsittelyn helpottuminen. Omaishoidon tuki on kunnan tarjoama tuki tietynlaisille asukkailla. Omaishoidon tuen käsittelyä helpottava osa-alue on otettu käyttöön pikkuhiljaa. Tuen käsittely on tehty aiemmin manuaalisemmin, mutta nyt käsittely on muuttumassa automaattisemmaksi. (Taluspäällikkö 13.11.2012; Laskentasihteeri 13.11.2012.)

Omaishoidon tuen käsittelyn lisäksi muutoksen kohteena on palvelupakettien luonti ja ylläpito. Aiemmin nämä asiat kuuluivat toimiston hoidettaviksi, mutta nyt paketeista huolehtiminen on siirty-



mässä yksiköiden tehtäväksi. Tätä siirrosta varten taluspäällikkö on käynyt pitämässä yksiköissä koulutuksia. (Taluspäällikkö 13.11.2012.)

#### 4.6 Yleisimmät ongelmat laskutuksessa

Toimeksiantajasäätiön toimistolla kirjattiin kesän aikana ylös yleisimpiä tilanteita, joissa laskutusvirheitä sattuu. Tilanteet käytiin tarkasti läpi taluspäällikön ja laskentasihteerin kanssa haastattelussa. Toistuvia yleisiä ongelmakohtia on muutamia. Virhetilanteet liittyvät usein tarkastukseen tai perehdytyksen puutteeseen. Osa virheistä voitaisiin estää, mutta osa on inhimillisiä virheitä, joita voi sattuua kaikille.

Taluspäällikön mukaan yksi yleisistä virheistä tapahtuu, kun laskutuksen tarkastaja ei käy tarkasti läpi, että kaikki asiakkaan saamat tuotteet ovat laskutuksessa. Nämä virheet johtuvat usein palvelupakettien voimassaoloajan umpeutumisesta. Palvelupaketille on aina määriteltävä voimassaoloajan päättymispäivä, eikä sitä voi kirjata toistaiseksi voimassa olevaksi. Jos päättymispäivä ohittuu kenenkään huomaamatta, jää palvelupaketti itsestään pois laskutusaineistosta. Usein virheet tulevat esille loma-aikoina, kun tarkastajana on sijainen. (Taluspäällikkö 13.11.2012; Laskentasihteerin 13.11.2012.)

Palvelupakettien ylläpidossa ja päivittämisessäkin voi sattua erehdyksiä. Näin tapahtuessa voi laskutus muodostua virheellisenä. Jotta virheet tulisivat esille, on tarkastajan oltava huolellinen tehtävässään. Toimistosihteerin mukaan on myös osattava välillä kyseenalaistaa ohjelman laskelmia, eikä hyväksyä laskutuksia ilman perusteellista tarkastamista. (Taluspäällikkö 13.11.2012; Sähköposti: taluspäällikkö 2012.)

Kolmas virhetilanne liittyy karenssilaskentaan. Jos karenssi on määritelty ohjelmaan oikein, ohjelma laskee tietyn laskusäännön mukaisesti laskutuksen oikein. Joskus toimistolla sattuu kuitenkin inhimillinen erehdys, ja karenssi on määritelty ohjelmaan väärin. Tällöin ohjelma laskee väärin laskukavon ja laskutus syntyy virheellisenä. (Taluspäällikkö 13.11.2012, Sähköposti: taluspäällikkö 2012.)

Kahta edellä mainittu virhetyyppiä voitaisiin vähentää kiinnittämällä enemmän huomioita laskun tarkastukseen ennen hyväksyntää. Hyväksyjän tulisi ymmärtää edellä mainitut säännöt, jotka vaikuttavat laskutuksen muodostumiseen. Hyväksyjän olisi tärkeää sisäistää esimerkiksi karenssisääntö ja sen vaikutus laskutuksen lopputulokseen. Ilmeisesti näin ei kuitenkaan aina ole ja tarkastus ei toteudu riittävän perusteellisesti.

Neljäs tyypillisesti virheitä aiheuttava tilanne syntyy, kun sijaiset yrittävät puutteellisella perehdytyksellä hoitaa laskutusta. Sijaiset joutuvatkin usein turvautumaan laskutusilanteissa toimiston apuun. Tämä osaamisvaje vaikuttanee osaltaan myös kaikkiin edellä mainittuihin virhetilanteisiin. (Taluspäällikkö 13.11.2012, sähköposti: taluspäällikkö 3.10.2012)

## 5 KYSELYN TULOKSET

Jotta vastauksia olisi helppo ymmärtää, valintakysymyksiä vastaukset on esitetty prosenttiosuuksin. Tämä myös siksi, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään. Raportissa on käytetty yksilolotteista frekvenssijakaumaa, sillä se on yksinkertaisin havainnollistamiskeino yhden muuttujan ominaisuuksien kuvaamisessa. (Kananen 2008, 41–42.)

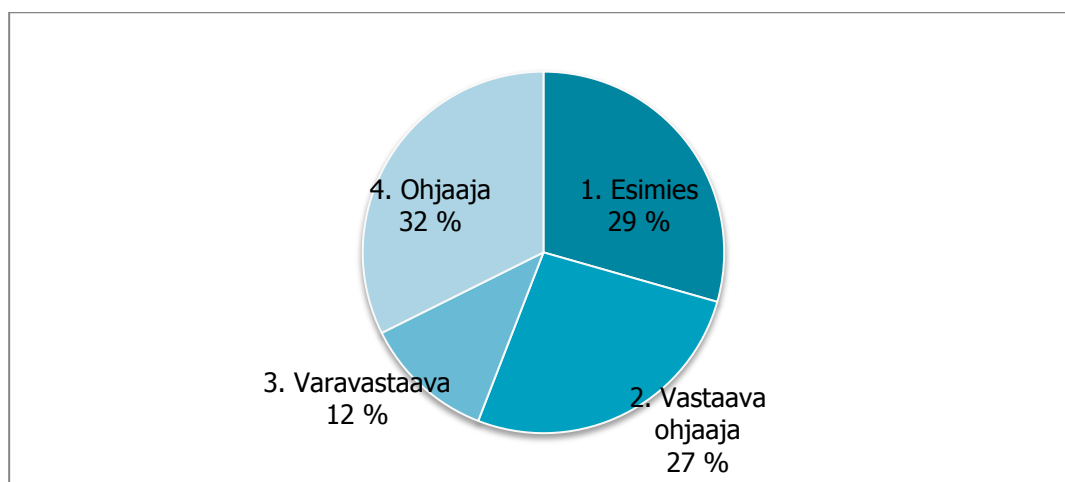
Keskiarvot päätettiin laskea, jotta numeerisista muuttujista saa hyvän yleiskuvan. Keskiarvoja laskessa on ajateltu, että luku 1=erittäin tyytymätön, 2=jokseenkin tyytymätön, 3=ei tyytymätön eikä tyytyväinen, 4=jokseenkin tyytyväinen ja 5=erittäin tyytyväinen.

Kysely toteutettiin niin, että esimiehille, vastaaville ohjaajille ja varavastaaville kysely oli samanlainen, mutta osa ohjaajien kysymyksistä erosi hieman muista. Tämä johtuu siitä, että ohjaajilla, esimiehillä, varavastaavilla ja vastaavilla ohjaajilla on hieman erilaiset vastualueet ohjelman käyttäjinä.

### 5.1 Rooli yksikössä

Ensimmäisellä kysymyksellä, selvitettiin vastaajan asema yksikössä. Kysymys oli kaikille pakollinen. Kyselyyn vastasi 10 esimestä eli vastausprosentti tässä ryhmässä oli lähes 77. Vastaavia ohjaajien vastauksia saatiin 9, jolloin heidän vastausprosenttinsa oli 90. Varavastaavien vastauksia palautui 4. Näin ollen heidän vastausprosenttinsa on 50. Ohjaajilta saatiin 11 mielipidettä. Ohjaajien vastausprosenttia on vaikea määrittää, koska yhden vastauksen takana voi olla useamman ohjaajan mielipide. Vaikka ohjaajilta pyydettiin vastauksia yksiköittäin yhdessä mietittynä, voi joistain yksiköistä olla useampikin vastaus.

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 34, joista esimiesten oli 29 %, vastaavien ohjaajien 27 %, varavastaavien 12 % ja ohjaajien 32 %. Kuvio 6 havainnollistaa kunkin roolin prosenttiosuuksia kaikista vastanneista.



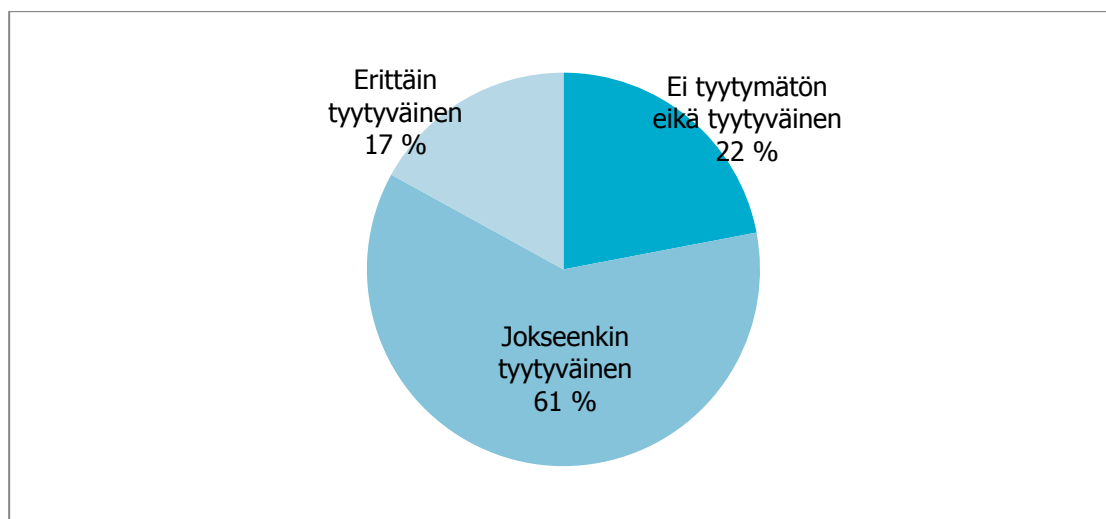
KUVIO 6. Vastaajan rooli yksikössä (n=34)

## 5.2 Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien kyselytulokset

### 5.2.1 Tyytyväisyys koulutuksiin

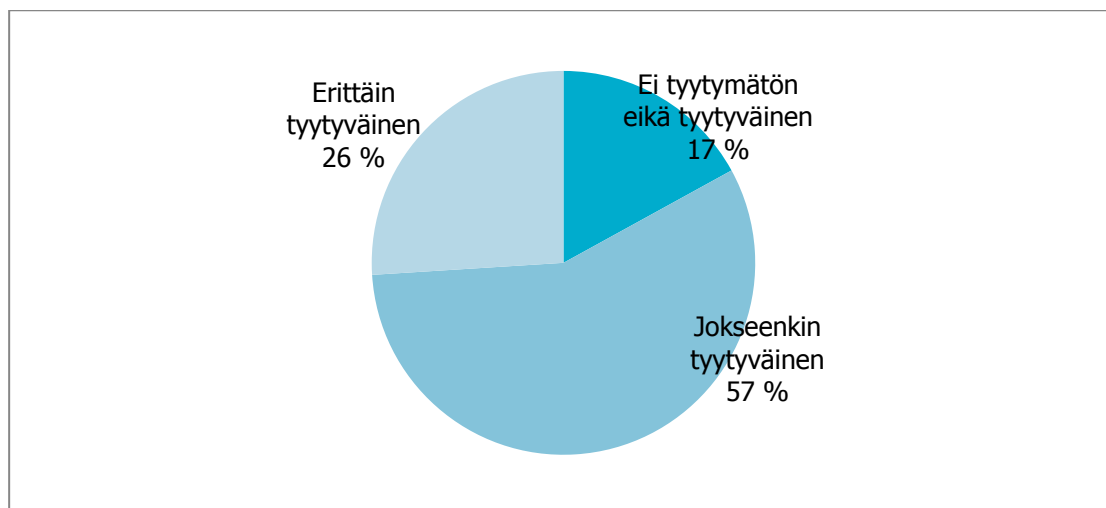
Toisessa esimiehille, vastaaville ohjaajille ja varavastaaville suunnatussa kysymyksessä mitattiin heidän tyytyväisyyttä koulutuksiin. DomaCare -ohjelman käyttöä opettavia koulutuksia on järjestetty kaksi. Alkukoulutus järjestettiin syksyllä 2011 ja koulutusta jatkettiin syksyllä 2012.

Suurin osa, eli noin 61 %, tähän kysymykseen vastanneista oli jokseenkin tyytyväisiä alkukoulutukseen. Noin 22 % vastanneista ei ollut tyytymättömiä eikä tyytyväisiä. Erittäin tyytyväisiä syksyn koulutukseen oli noin 17 % vastaajista. Kukaan vastanneista ei ollut jokseenkin tyytymätön tai erittäin tyytymätön alkukoulutukseen. Vastausten keskiarvoksi tähän kysymykseen muodostuu 3,96. Jos kesiarvon muuttaisi tyytyväisyys lauseeksi, niin se olisi lähellä jokseenkin tyytyväistä. Vastaajien tyytyväisyyttä alkukoulutuksiin havainnollistaa kuvio 7.



KUVIO 7. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys alkukoulutukseen (n=23)

Vastanneista suurin osa oli jokseenkin tyytyväisiä myös myöhemmin järjestettyyn jatkokoulutukseen. Heitä oli noin 57 % vastaajista. Toiseksi eniten, eli noin 26 % vastanneista, oli erittäin tyytyväisiä jatkokoulutukseen. Ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli noin 17 % kysymykseen vastanneista. Tämän kysymyksen keskiarvo on 4,09. Tyytyväisyyslauseen kautta ajateltuna keskiarvo olisi hieman yli jokseenkin tyytyväinen. Vastaajaryhmän tyytyväisyyttä jatkokoulutukseen havainnollistaa kuvio 8.



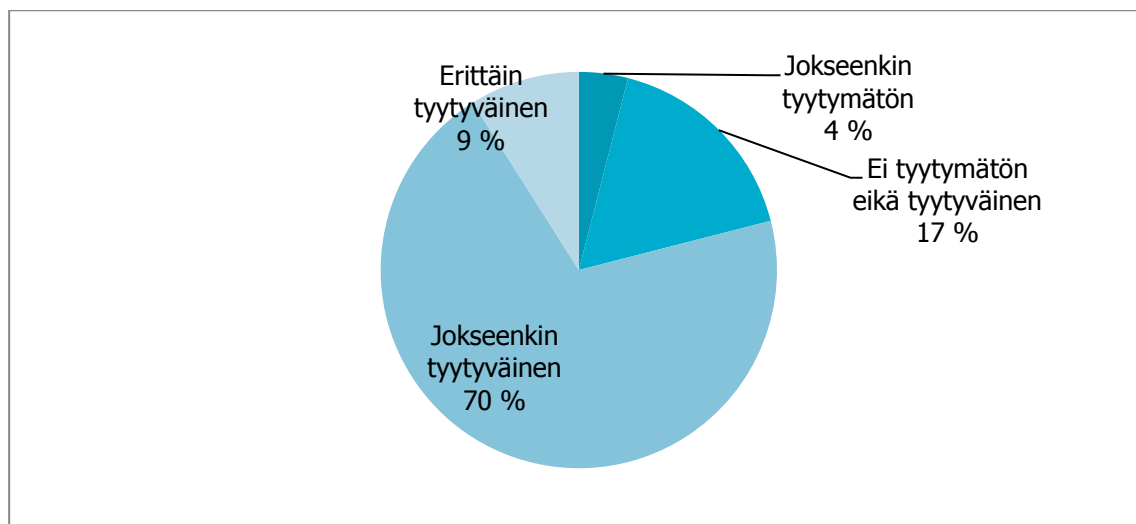
KUVIO 8. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys jatkokoulutukseen (n=23)

Seuraava kysymys oli tarkoitettu niille, jotka eivät olleet tyytyväisiä toiseen tai kumpaankaan edellä mainittuun koulutukseen. Avoimella kysymyksellä tahdottiin selvittää, miksei vastaaja ollut tyytyväinen koulutukseen tai koulutuksiin. Tähän kysymykseen saatiin vain neljä vastausta. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, ettei alkukoulutuksessa ollut vielä tarpeeksi tietoa kaikista DomaCare ohjelman toiminnoista. Muut vastaajat kertoivat, etteivät olleet päässeet osallistumaan alku- tai jatkokoulutukseen.

#### 5.2.2 Tyytyväisyys DomaCare -ohjelman käyttöön liittyviin asioihin

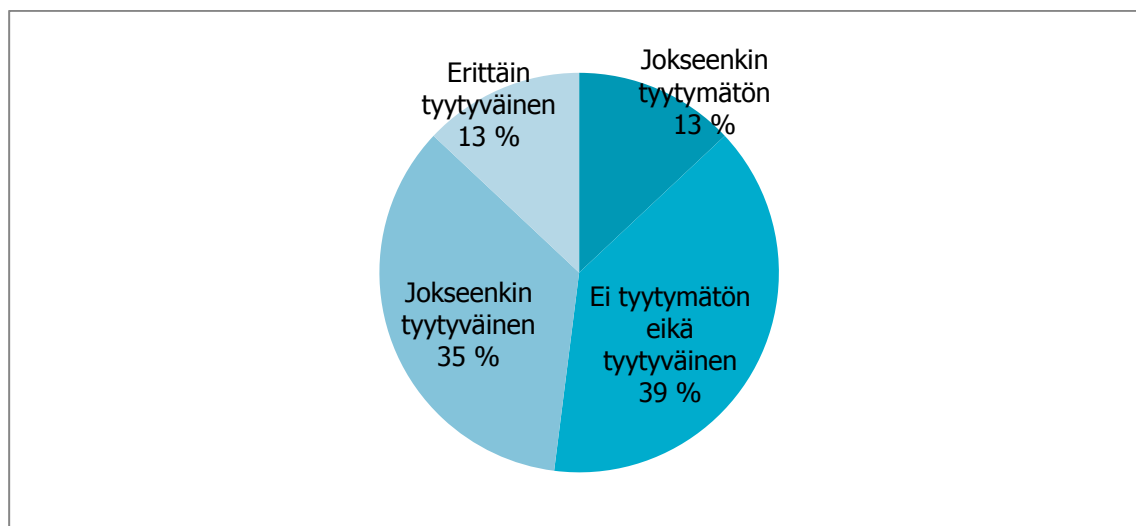
Neljännellä kysymyksellä mitattiin esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyyttä DomaCare -ohjelman käyttöön liittyviin asioihin. Näitä asioita olivat oma osaaminen, käytön tuki eri tahoilta sekä ohjelman toimintavarmuus.

Ensimmäisessä kysymyksen kohdassa kysyttiin tyytyväisyyttä omaan osaamiseen DomaCare -ohjelman käyttäjinä. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin tyytyväisiä kyseiseen asiaan. Heitä oli noin 70 % vastanneista. Seuraavaksi eniten, noin 17 % vastaajista, ei ollut tyytymättömiä eikä tyytyväisiä omaan osaamiseensa. Erittäin tyytyväisiä oli noin 9 % ja jokseenkin tyytyväisiä noin 4 % vastanneista. Kukaan ei ollut erittäin tyytymätön omaan osaamiseensa. Kyseisen kohdan keskiarvo on 3,83. Jos keskiarvoa ajattelisi tyytyväisyyslauseella, se olisi lähellä jokseenkin tyytyväisyyttä. Kuvio 9 kertoo vastaajien tyytyväisyydestä omaan osaamiseensa.



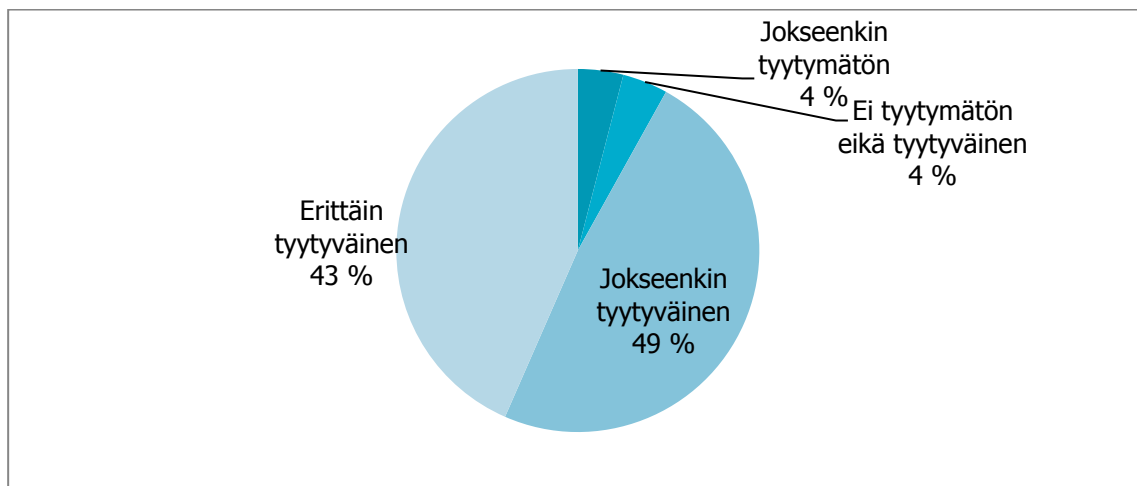
KUVIO 9. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys omaan osaamiseensa (n=23)

Noin 39 % vastaajista ei ollut tyytymättömiä eikä tyytyväisiä omassa yksikössä saamaansa tukeen DomaCare -ohjelman käytössä. 35 % vastaajista taas koki olevansa jokseenkin tyytyväinen oman yksikkönsä tukeen. Jokseenkin tyytymättömiä tai erittäin tyytyväisiä oli kysymykseen vastanneista 13 %. Kukaan ei ollut erittäin tyytymätön käytön tukeen omassa yksikössä. Kohdan keskiarvoksi saatiin 3,48. Keskiarvo sijoittuu tyytyväisyyslauseena ”ei tyytymätön eikä tyytyväinen” ja ”jokseenkin tyytyväinen” – vaihtoehtojen väliin. Kuviossa 10 on näkyvissä vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet oman yksikön käytön tukeen liittyen.



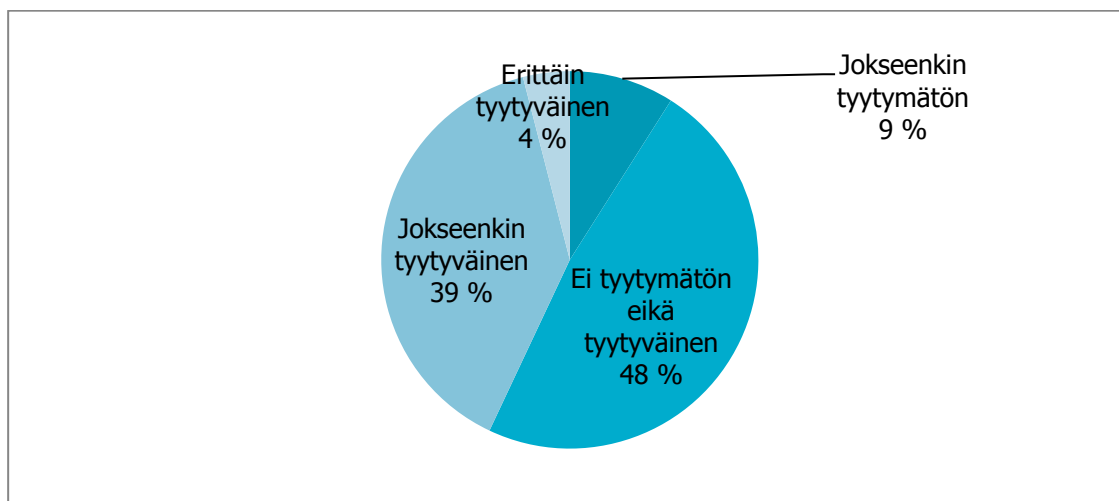
KUVIO 10. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys käytön tukeen omassa yksikössä (n=23)

Toimistolta saatuun käytön tukeen oltiin suurimmaksi osaksi erittäin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä. Jokseenkin tyytyväisiksi ilmoittautui 48 % ja erittäin tyytyväisiksi 43 % vastaajista. Jokseenkin tyytymättömiä oli 4 % vastaajista, samoin kuin ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei ollut erittäin tyytymätön toimistolta saamaan tukeen. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,3. Kuvio 11 havainnollistaa vastaajien tyytyväisyyttä toimiston antamaan käytön tukeen.



KUVIO 11. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys käytön tukeen toimistolta (n=23)

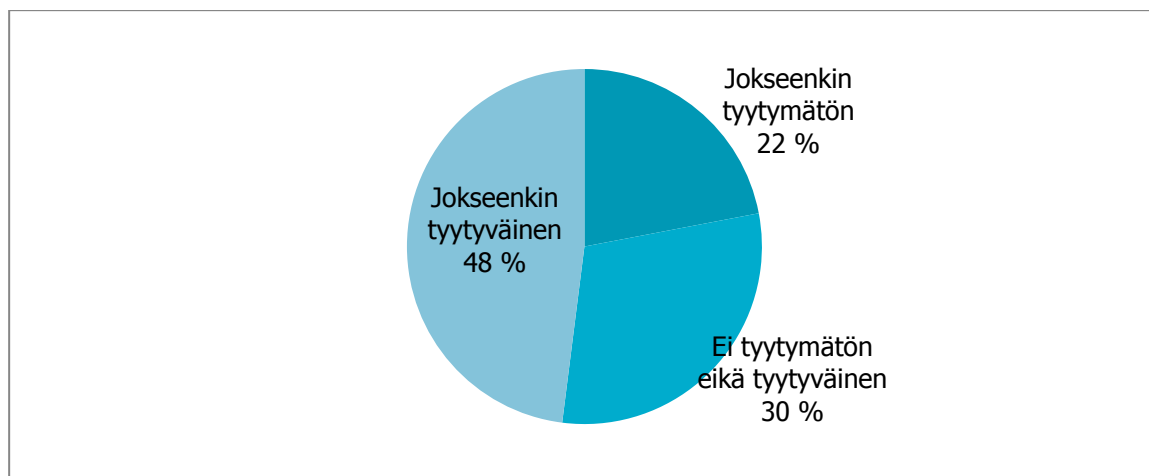
Suurin osa vastaajista ei ollut tyytymätön eikä tyytyväinen ohjelmistotoimittajalta saamaan käytön tukeen. Heitä oli noin 48 % vastanneista. Toiseksi suurin ryhmä eli 39 % vastaajista oli jokseenkin tyytyväisiä. 9 % vastanneista oli jokseenkin tyytymättömiä ja erittäin tyytyväisiä 4 % vastaajista. Erittäin tyytymättömiä ei ollut lainkaan. Keskiarvo kyseiseen osioon on 3,39. Jos keskiarvoa ajatellaan tyytyväisyyslauseen avulla, olisi se vähän parempi kuin ei tyytymätön eikä tyytyväinen. Tyytyväisyyttä ohjelmistotoimittajan tarjoamaan käytöntukeen havainnollistetaan kuviossa 12.



KUVIO 12. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys käytön tukeen ohjelmistotoimittajalta (n=23)

Ohjelmiston tekniseen toimintavarmuuteen suurin osa vastanneista oli jokseenkin tyytyväisiä. Heidän osuus kaikista ryhmän vastaajista oli 48 %. 30 % vastaajista ei ollut tyytymätön eikä tyytyväinen toimintavarmuuteen. 22 % vastaajista oli jokseenkin tyytymättömiä, mutta erittäin tyytymättömiä ei löytynyt ollenkaan. Kukaan vastaajista ei ilmaissut myöskään olevansa erittäin tyytyväinen toimintavarmuuteen. Kysymysosion keskiarvo on 3,26. Tämän keskiarvon voitaisiin ajatella olevan hieman parempi kuin "ei tyytymätön eikä tyytyväinen" -vaihtoehto. Kuvio 13 esittää eri vastausvaiht

toehtojen prosenttiosuuksia liittyen vastaajien tyytyväisyyteen ohjelman teknistä toimintavarmuutta kohtaan.



KUVIO 13. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys ohjelman tekniseen toimintavarmuuteen (n=23)

Viidennessä kysymyksessä tahdottiin perusteluita vastaajilta, jotka eivät olleet tyytyväisiä joihinkin edellisessä kysymyksessä mainittuihin asioihin. Lähes puolet kysymykselle kohdistetuista vastaajista jätti vastauksensa tähän avoimeen kysymykseen.

Ylivoimaisesti yleisimmät ongelmat DomaCare -ohjelman toimivuudessa ovat ajoittainen hidastelu ja jumittuminen. Tämä tulee ilmi yli puolessa vastauksista. Hidastelun koetaan huonontavan ohjelman toimintavarmuutta. Eräs vastaaja tarkentaa ohjelman hidastelun kohdistuvan yleensä kuukauden vaihteisiin, jolloin laskutusta tehdään ja käyttäjiä on samanaikaisesti paljon. Ohjelman jumiin jäämistä kuvaillaan seuraavasti: "ei tallenna kirjattuja tietoja, eikä lähde tilasta mihinkään suuntaan". Jumittamista kuvaillaan myös katkoksina ja huonona yhteytenä tietokantaan.

Lisäksi vastauksissa mainitaan yksittäisiä ongelmakohtia. Yhdessä vastauksessa ruoditaan ohjelman toimintojen sujuvuutta. Esimerkkinä mainitaan, ettei ohjelman karenssilaskenta toimi. Toinen vastaaja ilmoittaa, että joissain toiminnoissa muiden yksikön tietojen näkyvyys häiritsee, sillä kaikissa toiminnoissa ei saa valittua vain oman yksikön tietoja näkyville.

Ohjelman toimintaan liittyviä ongelmakohtia on ilmeisesti suhteellisen paljon. Erään vastaajan mielestä asiakkaiden ja tilapäisasiakkaiden ilmoittaminen poissaolevaksi tai paikalla olevaksi on ohjelmassa epälooginen. Kyseinen vastaaja tarkentaa, että tilapäisasiakkaille pitäisi saada aina paikalle tulon yhteydessä ilmoitus. Nykyisin ilmoitus saattaa jäädä ohjaajalta tekemättä, koska ohjelmassa voi valita poissaolon luonteeksi henkilökohtaisen poissaolon. Sama vastaaja jatkaa seuraavasti: "Lisäksi tilapäispaikkalaisilla pitäisi näkyä vain selkeästi jakson alku ja loppu, eikä niin kuin nyt, että asiakkaan poissaolo päättyy kun jakso alkaa."

Ohjelmistotoimittajan toimintaa on kommentoitu sekä positiivisesti että negatiivisesti muutamassa vastauksessa. Kahden vastaajan mukaan ohjelman hidastelusta ja jumittelusta on ilmoitettu ohjel-

mistotoimittajalle, mutta vastausta ei ole saatu, eikä toimenpiteisiin tilanteen parantamiseksi ole ryhdytty. Eräs vastaaja näkee kuitenkin kehitystä tapahtuneen parempaan suuntaan, mutta myöntää, että kehitettävää olisi edelleen. Myös toimistolta saatavaa käytön tukea kommentoidaan. Eräs vastaaja kertoo vastauksessaan, että toimistolta saa apua vain yhdeltä työntekijältä. Tämän takia hän kokee, että asialla ylikuormitetaan kyseistä työntekijää.

Vain yksi vastaaja kommentoi omaa osaamistaan avoimessa kysymyksessä. Hän kertoo, ettei oma osaaminen pysy niin hyvällä tasolla kuin hän haluaisi. Tämä johtuu siitä, että hän käyttää ohjelmaa erittäin vähän.

Joidenkin vastaajien mielestä ongelmat eivät ole vain ohjelman syytä. Eräs vastaaja luonnehtii ohjaajien taitoa käyttää ohjelmaa seuraavalla tavalla: ”Ohjaajien perustiedot ohjelman käytöstä ja monipuolisuudesta ovat vielä osittain hakosessa”. Yhdessä vastauksessa kerrotaan kiireen olevan joskus syynä siihen, etteivät ohjaajat muista asioita aina. Eräs vastaaja summaakin laskutukseen liittyvät ongelmakohdat seuraavasti: ”Ohjelma jumittuu usein, aikaa on vähän ja apua ei ole lähellä.”

Seuraavassa eli kuudennessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipidettä siihen, onko DomaCare -ohjelman käyttöönotto tuonut helpotusta käyttö- ja palvelumaksulaskutuksen sisällön tuottamiseen. Tähän kysymykseen vastaajat olivat yksimielisiä. Kaikki 23 vastaajaa vastasi kysymykseen myöntävästi.

### 5.2.3 Toiveita laskutusohjelman kehittämisen suhteen

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä tahdottiin kuulla laskutusliittymän kehittämistoiveita. Kysymys oli kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa pyydettiin lähestymään asiaa säätiön sisällä prosessin näkökulmasta ja toisessa osassa ohjelman teknisen toimivuuden kannalta. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia kymmenen.

Säätiön sisältä katsottuna kehittämistoiveita oli useita. Muutamassa vastauksessa toivottiin johdonmukaisempaa ohjeistusta. Eräs vastaaja toivoi ohjeistusta nimenomaan karenssipäivä – tilanteisiin. Toinen vastaaja taas toivoi koko prosessin ohjeistusta. Hän ehdotti, että prosessi käytäisiin läpi toimistoa myöten. Tällöin tehtävät voitaisiin jaotella selkeämmin, jotta tiedettäisiin, mitä asioita yksikön on osattava ja mitkä taas jäävät toimiston tehtäviksi. Eräs vastaaja ehdotti ohjekirjaa, jonka avulla saataisiin selkeät toimintaohjeet koko henkilökunnalle. Yksi vastaajista toivoi seuraavanalaista toimenpidettä: ”DomaCare osaamista useammalle, ettei näin tärkeä asia ole yhden henkilön (toimistolla) varassa”.

Yksittäisiä ohjelman kehittämiskohtia löytyi vastauksista muutamia. Eräs vastaaja toivoi, että ylläpitoon kuuluvien hyvitysten löytäminen ja laskeminen tapahtuisi automaattisemmin. Myös termistön yhtenäistämistä ja vuorokauden kulun mukaan toimivaa ruokapalvelulaskutusta toivottiin yhdessä vastauksessa. Kuten edellisessäkin kysymyksessä, myös tähän kysymykseen vastannut tahtoi yksikön valintamahdollisuutta kaikkiin toimintoihin, jolloin käyttäjä saisi vain oman yksikön tiedot näky-



ville. Esimerkkinä hän mainitsee, että etusivulta raportteja lukiessa ei voi valita vain yhtä yksikköä näkyviin. Vastauksessaan hän huomauttaa myös etusivusta, jossa näkyvät kaikkien yksiköiden kalenterimerkinnät ja uusimmat huomautukset. Osa vastaajista ei osannut kommentoida tai heidän mielestään kaikki toimii hyvin.

DomaCare -ohjelman teknistä toimivuutta tarkasteltaessa vastaajien toiveet olivat hyvin yksilöllisiä. Kaksi vastaajista otti esille karenssilaskennan ja sen toimivaksi saamisen, josta on aiemman kysymyksenkin vastauksessa mainittu. Heistä toinen kirjoittaa näin: "Karenssipäivä- tilanteet vaativat liikaa käsityötä, löytyisikö teknistä toteutusta."

Eräs vastaaja kokee, että pitäisi saada jokin ratkaisu arkipyhien "kiinnioloapäivien" merkitsemiseksi suoraan yksikölle, ettei jokaiselle asiakkaalle tarvitse merkitä poissaoloa erikseen. Ohjelma ilmeisesti myös herjaa joskus "turhaan" uloskirjauksen yhteydessä. Vastaajan mukaan: "Uloskirjauksen jälkeen herjaa muutoksia tehtäessä jo kaksi päivää etukäteen uloskirjauksesta että asiakkaalla on poissaolo."

Vastauksien joukossa oli myös pari mahdollisesti tarkastusta helpottavaa parannustoivomusta. Erään vastaajan ehdotus oli, että asiakastietojen palvelut -välilehdellä olisi viikonpäivien lisäksi päivämäärät. Toinen vastaaja taas toivoisi, että joissain kohdissa välilehtiä voisi pitää yhtä aikaa auki.

Muita kehitysehdotuksia olivat yleisesti ohjelman selkeyttäminen, suuremman fontin käyttö ja jumittamisen korjaus. Lisäksi pyydettiin ohjelmaan lisäperehdytystä. Eräs vastaaja kertoo vastauksessaan, että ohjelma toimisi moitteettomasti, jos sovitut muutokset toteutuisivat ajallaan.

#### 5.2.4 Muita laskutukseen liittyviä kommentteja

Viimeisenä esimiehille, vastaaville ohjaajille ja varavastaaville annettiin mahdollisuus jättää kommentteja laskutukseen liittyen. Kommentteja heiltä saatiin yhteensä kuusi ja ne olivat kaikki positiivisesta näkökulmasta.

Eräs vastaaja kertoi kommentissaan DomaCare -ohjelman olevan näppärämpi kuin entinen ruksilomake. Ohjelmaa keuhuttiin myös hyväksi ja toimivaksi. Sen kerrotaan selkeyttävän ja nopeuttavan asioiden hoitoa sekä vähentävän paperityötä.

Yksi ohjaaja kertoo, että ohjelmaa on helppo käyttää, kunhan on löytänyt ratkaisuja joihinkin tilanteisiin. Esimerkkinä hän käyttää poissaolojen "luonteen" merkitsemistä tilanteessa, jossa poissaolon luonne vaihtuu yhtenäisen jakson aikana. Luonteella tarkoitetaan sitä, onko poissaolo henkilökohtainen vai ei. Laskutuksesta todetaan myös, että se on haasteellista hoidettavaa ja että varmuus tulee rutiinien kautta.

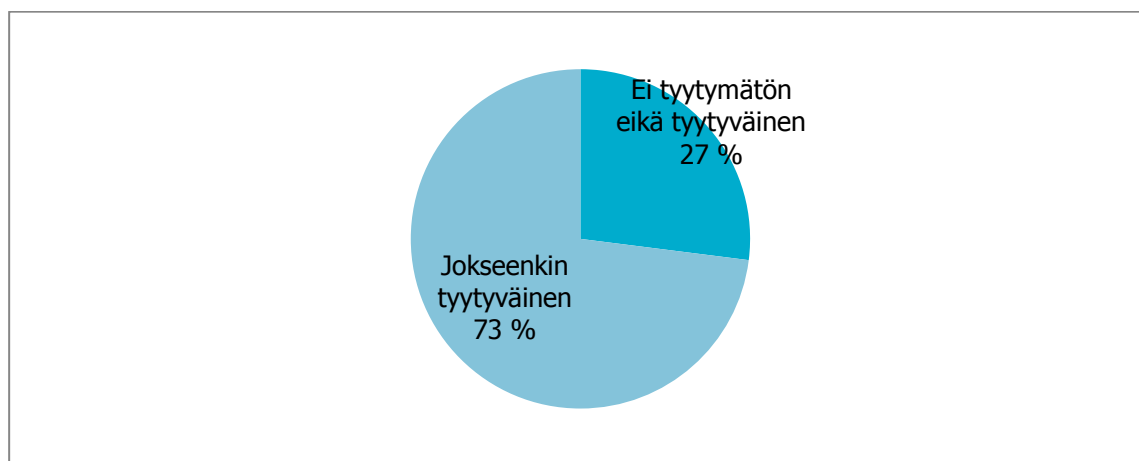
### 5.3 Ohjaajien kyselytulokset

Ohjaajille toteutettu kysely oli hieman muille tehtyä lyhyempi. Kyselyssä haettiin ohjaajien suuntaa antavia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, ei niinkään tarkkoja mittaustuloksia. Tarkat mittaustulokset eivät ole mahdollisia, koska jonkin vastauksen takana voi olla useamman hoitajan ryhmä ja jonkin vain yksi hoitaja.

#### 5.3.1 Tyytyväisyys ohjelman käyttöön liittyviin asioihin

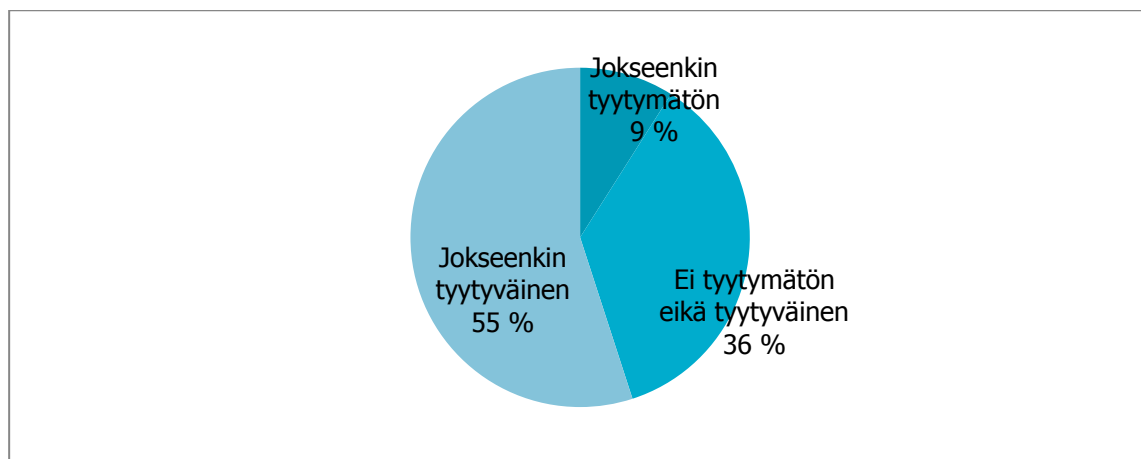
Toisessa kysymyksessä ohjaajilta tiedusteltiin DomaCare -ohjelman käyttöön liittyvien asioiden tyytyväisyyttä. Ohjaajilta kysyttiin tyytyväisyyttä omaan osaamiseen, ohjelman käytön tukeen omassa yksikössä ja ohjelman toimintavarmuuteen. Ohjaajilta ei kysytty tyytyväisyyttä käytön tukeen toimistolta tai ohjelmistotoimittajalta, koska ohjaajat eivät ole suoraan yhteydessä heihin, vaan palaute kulkee esimiehen, varavastaavan tai vastaavan ohjaajan välityksellä. Tämä kysymys oli ohjaajille pakollinen. Taulukko 4 kertoo ohjaajien vastausten prosentti osuudet kussakin vastausvaihtoehdossa.

Suurin osa eli 73 % ohjaajista oli jokseenkin tyytyväisiä DomaCare -ohjelman käytön omaan osaamiseensa. Vain 2,5 % ohjaajista ei ollut tyytymätön eikä tyytyväinen osaamiseensa. Kukaan ohjaajista ei ollut erittäin tyytymätön, jokseenkin tyytymätön tai erittäin tyytyväinen. Kyseisen osion vastausten keskiarvoksi muodostui 3,73. Keskiarvo olisi pyöristettynä jokseenkin tyytyväinen. Kuvio 14 esittää ohjaajien tyytyväisyyttä omaan osaamiseensa.



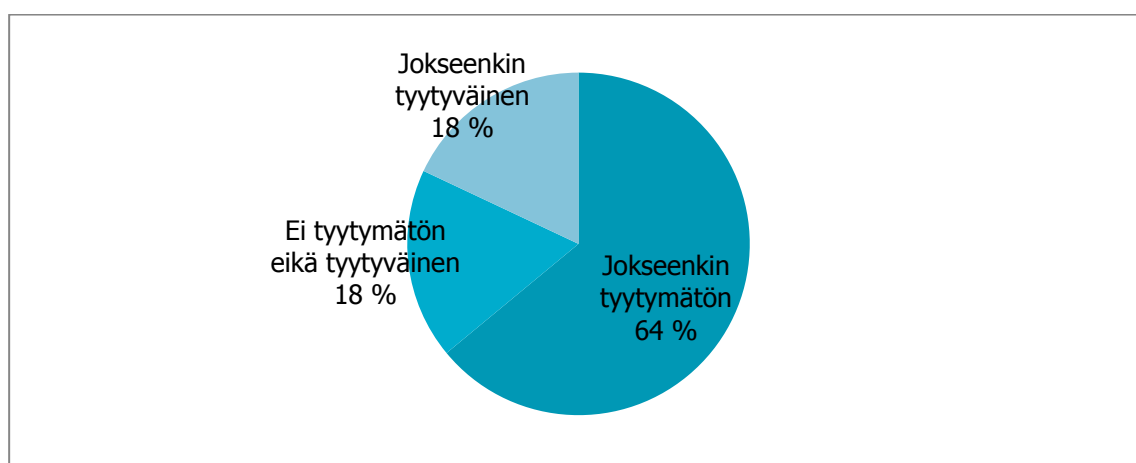
KUVIO 14. Ohjaajien tyytyväisyys omaan osaamiseensa (n=11)

Käytön tukeen omassa yksikössä oltiin yleisimmin jokseenkin tyytyväisiä. Näin ilmoitti 55 % ohjaajista. "Ei tyytymätön eikä tyytyväinen" – vaihtoehto sai kannatusta 36 %:lta ohjaajista. 9 % kysymyksen vastanneista ilmoitti olevansa jokseenkin tyytyväinen tukeen. Kukaan ei ollut erittäin tyytymätön tai erittäin tyytyväinen. Vastausten keskiarvo on 3,45. Tämä keskiarvo osuisi tyytyväisyys asteikolla "ei tyytymätön eikä tyytyväinen" ja "jokseenkin tyytyväinen" – vaihtoehtojen väliin. Ohjaajien tyytyväisyyttä käytön tukeen omassa yksikössä havainnollistaa kuvio 15.



KUVIO 15. Ohjaajien tyytyväisyys käytön tukeen omassa yksikössä (n=11)

Ohjelman tekniseen toimintavarmuuteen suurin osa vastaajista oli jokseenkin tyytymätön. Heitä oli jopa 64 % kysymykseen vastanneista. Molemmat vaihtoehdot "ei tyytymätön eikä tyytyväinen" ja "jokseenkin tyytyväinen" saivat kannatusta hieman alle viides osalta ohjaajista. Kukaan ei kertonut olevansa erittäin tyytymätön tai erittäin tyytyväinen ohjelman tekniseen toimintavarmuuteen. Tämän osion vastausten keskiarvoksi laskettiin 2,55. Keskiarvo on mitatuista asioista huonoin ja se sijoittuisi tyytyväisyysmittarilla jokseenkin tyytymättömän ja ei tyytymätön eikä tyytyväinen -vaihtoehdon väliin. Ohjaajien tyytyväisyyttä ohjelmiston tekniseen toimintavarmuuteen kuvaa kuvio 16.



KUVIO 16. Ohjaajien tyytyväisyys ohjelman tekniseen toimintavarmuuteen (n=11)

Kolmannessa ohjaajille suunnatussa kysymyksessä tiedusteltiin perusteluita niiltä, jotka eivät olleet tyytyväisiä joihinkin edellisen kysymyksen asioihin. Vastauksia tähän avoimeen kysymykseen saatiin seitsemän.

Eniten vastauksissa on huomautettu ohjelman hitaudesta ja jumentuksesta, jolloin jo ohjelmaan pääsy on hankalaa. Vastausten mukaan kaikki sivut eivät avaudu tai yhteys saattaa katketa kesken kaiken. Erään vastaajan mukaan kaikki kirjaukset eivät näy heti kirjoituksen jälkeen, vaan vaativat näkyäkseen ohjelmasta uloskirjautumisen. Lisäksi vastauksessa tulee esille, että ohjelma herjaa välillä turhaan. Esimerkiksi joissain tilanteissa ohjelma ilmoittaa, ettei ohjaajalla ole oikeutta joihinkin tietoihin, vaikka todellisuudessa olisikin.

Myös muutama yksityiskohtaisempi ongelmatilannekuvaus oli vastausten joukossa. Eräs ohjaaja luonnehtii tilannetta näin: ”Jos asiakas on ollut vaikka viikonlopun poissa, ja on merkattu oikein henkilökohtainen poissaolo, laskutusta varmistaessa on ollut liikalaskutusta. Voiko luottaa että ohjelma laskuttaa vain lähtöpäivänä aamupalan ja tulopäivänä iltapalan?” Yhden ohjaajan mielestä työntekoa helpottaisi, jos tyhjästä asiakaskertomuksesta voisi siirtyä lukemaan toisen asiakkaan asiakaskertomusta. Toinen ohjaaja huomauttaa, että ruokaruokien kirjaamisen oppiminen vie aikaa ja vaatii tarkkuutta.

Ohjaajien neljännessä kysymyksessä tarkasteltiin, sitä onko DomaCare -ohjelman käyttöönotto tuonut helpotusta päivittäiseen asiakkaiden ateriakirjauksiin ja poissaolokirjauksiin. Tämä kysymys oli kaikille ohjaajille pakollinen. Vastaaajista 82 % vastasi kysymykseen myöntävästi ja 18 % kieltävästi.

Viides kysymys oli suunnattu vain niille, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kieltävästi. Kysymys kuului: ”Miksi ohjelman käyttöönotto ei ole tuonut helpotusta päivittäiseen asiakkaiden ateriakirjauksiin/poissaolokirjauksiin?”. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin kaksi.

Erään vastauksen mukaan paperiversio koettiin yksinkertaisemmaksi. Toisen vastauksen perusteella uuden muistaminen ja oppiminen on haastavaa. Vastauksessa kerrotaan myös, että koneita on liian vähän, joten niille joutuu jonottamaan. Jos koneelle ei pääse heti, asia saattaa unohtua. Vastauksessa on myös positiivista palautetta. Erään ohjaajan mielestä on hyvä, että vastaava voi nykyisin tehdä palvelupaketit, jolloin asiat eivät veny eivätkä mutkistu.

### 5.3.2 Muita laskutukseen liittyviä kommentteja

Lopuksi ohjaajille annettiin mahdollisuus jättää laskutukseen liittyviä kommentteja. Tämä avoin kysymys ei ollut pakollinen, joten vastauksia saatiin vain neljä. Vastaukset keskittyivät suurelta osin käytössä olevan ohjelman ongelmakohtiin.

Kahdessa vastauksessa otetaan esille sairaalajaksojen kirjaamisen haastavuus ja sekavuus. Erään ohjaajan mielestä sairaalajaksojen oikean kirjaustavan oppiminen ja käyttäminen vie aikaa, eikä sitä hänen mielestään anneta ohjaajille tarpeeksi. Hän kommentoi asiaa näin: ” Meille annetaan tstoilta (toimistolta) aikatauluja nopealla tahdilla, mutta annetaanko meille aikaa omaksua ja opetella asioiden tekemistä.”

Eräessä vastauksessa karenssipäivän laskutuksen toivotaan tulevan mahdollisimman pian automaattiseksi. Toisessa vastauksessa ohjelmaan liittyviä epäkohtia kuvataan seuraavasti: ”Asiakkaiden päivähoitopäiviä merkittäessä, rivejä on liian monta. Olisi helpompia, jos olisi vain yksi rivi, mitä täytetään päivähoidosta.” Sama vastaaja toivoo myös, että ateriarivit voisivat olla aikajärjestyksessä aamiaisesta alkaen. Eräs vastaaja kommentoi positiivisempaan sävyyn: ” onneksi voi aina kysyä muita”.

## 5.4 Johtopäätökset

Kyselyyn osallistuneiden määrä vastasi odotuksiani. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien suuri vastausprosentti selittyy osin sillä, että talouspäällikkö oli jo ennen kyselyn tekoa informoinut heitä tulevasta tutkimuksesta ja kehottanut osallistumaan siihen. Heillä saattaa myös olla asemansa puolesta suurempi vastuuntunto asioiden kehittämisen suhteen kuin ohjaajilla. Ohjaajien pienempään vastausprosenttiin vaikutti varmaankin se, että kysely lähetettiin yleiseen sähköpostiin. Tämän takia osa ohjaajista ei välttämättä ole edes huomannut kyselyä.

Yleisesti ottaen DomaCare -ohjelman alku- ja jatkokoulutuksiin oltiin melko tyytyväisiä, eikä sen vuoksi selityksiä tyytymättömyyteen tullutkaan. Vastaajien tyytyväisyydestä voidaan päätellä, ettei koulutuksissa ole ollut suurempia puutteita. Näin ollen ohjelman käyttöön liittyvät ongelmat eivät luultavasti aiheudu koulutusten tasosta.

DomaCare -ohjelman käyttöön liittyvät asiat jakoivat vastaajien mielipiteitä hieman enemmän. Kaikkien kysytyjen asioiden keskiarvot löytyvät väliltä 2,5–4,5. Mihinkään asiaan ei oltu erittäin tyytymättömiä, mutta toisaalta erittäin tyytyväisiäkin oli suhteellisen vähän. Tästä voitaisiin päätellä, että lähes kaikilla osa-alueilla on jotain kehitettävää, mutta akuuttia hätää ei ole minkään asian suhteen.

Keskiarvon mukaan tyytyväisimpiä vastaajat olivat käytön tukeen toimistolta. Vähiten tyytyväisiä molempien ryhmien vastaajat olivat ohjelman tekniseen toimintavarmuuteen. Koska tyytyväisyys ohjelman tekniseen toimintavarmuuteen oli heikohkoa, kannattaisi toimintavarmuutta koettaa parantaa yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa. Vastauksissa on nähtävissä monenlaisia kehitysideoita ja ohjelman epäkohtia, jotka huomioon ottaen voitaisiin ohjelmaa muokata tarpeisiin sopivammaksi.

Ryhmien välisiä keskiarvoja vertailtaessa on havaittavissa suuriakin eroja. Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien tyytyväisyys omaan osaamiseen oli keskiarvon mukaan hieman korkeampi kuin ohjaajilla. Lisäksi kukaan ohjaajista ei ollut erittäin tyytyväinen omaan osaamiseensa. Tästä voitaisiin päätellä, että ainakin joidenkin ohjaajien taidoissa DomaCare -ohjelman käyttäjinä olisi kehittämisen varaa. Ohjaajien osaamista voitaisiin kehittää ja pitää yllä uusien koulutusten avulla.

Esimiesten, vastaavien ohjaajien ja varavastaavien ryhmä sekä ohjaajien ryhmä olivat keskiarvolla mitattuna lähes yhtä tyytyväisiä käytön tukeen omassa yksikössä. Kukaan ohjaajista ei ollut erittäin tyytyväinen kyseiseen tukeen, joten kehitettävää saataisi siinäkin asiassa löytyä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kertonut vastauksessaan syitä tyytymättömyyteen tai kehittämistoiveita. Tukeen ohjelmistotoimittajalta ja toimistolta oltiin keskiarvojen perusteella melko tyytyväisiä. Toimistolle kehitysideaksi oli ehdotettu ohjelman käytön tukivastuun jakamista useammalle henkilölle. Tämä voisi pienentää yksiköissä kynnystä ottaa yhteyttä toimistoon laskutusasioissa.

Jotta laskutusprosessia olisi helpompi kehittää, tulisi toimeksiantajan käyttää erilaisia mittareita toimivuuden kartoitukseen jatkossakin. Tällaisia mittareita voisivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyt ja henkilöstökyselyt.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksessa saatiin selville monia palvelumaksulaskutuksen ongelmakohtia. Useat niistä olisivat estettävissä pienillä muutoksilla. Esimerkiksi tarkastustyössä tulisi käyttää huolellisempaa tarkastustapaa ennen laskutuksen hyväksymistä. Myös sijaisten perehdytykseen kannattaisi panostaa aiempaa enemmän. Tulosten mukaan myös yhteisesti laskutusprosessin läpikäynti ja sääntöjen sopiminen voisivat vähentää ongelmia. Näin kaikille olisi selvää, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin ja miten ne tulisi hoitaa oikein.

Kyselyn vastausten mukaan eniten kehittämisideoita keräsi itse DomaCare -ohjelma. Kyselyn vastauksissa tuli esille monia tilanteita ja asioita, joita voitaisiin toteuttaa käytännössä ja saada näin ohjelman toimintavarmuutta parannettua. Myös ilmeisesti yleisesti esiintyvää ohjelman jumiutumista kannattaisi mahdollisuuksien mukaan koettaa parantaa. Edellä mainitut ongelmat voisivat olla ratkaistavissa ohjelmistotoimittajan avulla.

Tutkimus oli mielestäni onnistunut. Sen avulla saatiin paljon hyviä kehitysideoita ja monenlaisia ongelmakohtia löydettiin. Näiltä osin tavoitteet siis saavutettiin. Yksiköihin suunnatun kyselyn avulla saatiin uusia näkökulmia, joita toimistolta käsin ei välttämättä ole osattu ajatellakaan. Toivottavasti myös viimeinen asetettu tavoite toteutuu eli opinnäytetyöstä olisi tulevaisuudessa käytännön hyötyä toimeksiantajalle.

### 6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus on tärkeää. Validiteettia ja reliabiliteettia käytetään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkimus on validi, jos, sillä on osattu selvittää tutkimusongelman kannalta oikeat asiat. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustuloksen pysyvyyttä. (Kananen 2008, 79.)

Validi mittari mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Validiteetin mittaaminen voi olla vaikeaa. Ulkoinen validiteetti liittyy tulosten yleistettävyyteen. Yleistettävyyden on kunnossa, jos tutkimuksen otos vastaa populaatiota. (Kananen 2008, 81.)

Tässä tutkimuksessa validiutta voidaan todistaa otannan kautta. Tutkimuksen otantana on käytetty koko populaatioita. Tutkimuksen mittareista on pyritty saamaan mahdollisimman valideja laatimalla ne tarkasti. Tutkimus on yleistettävissä populaatioon ainakin esimiesten, varavastaavien ja vastaavien ohjaajien osalta, sillä heidän vastausprosenttinsa oli melko korkea. Toisaalta heikomman vastausprosentin takia ohjaajien osalta kyselytulokset eivät ole yhtä yleistettävissä.

Korkea reliabiliteetti voidaan todistaa toistamalla tutkimus samoilla mittareilla. Tutkimustulosten pitäisi pysyä muuttumattomina eli tulokset eivät johdu tällöin sattumasta. Kanasen (2008, 79) mukaan tutkimuksen validius takaa yleensä myös reliabiliteetin. Toisaalta tutkimuksella voi olla korkea reliabiliteetti, muttei se ole validi. Näin ollen tämän tutkimuksen validiuden ansiosta voitaneen todeta sillä olevan myös korkea reliabiliteetti. (Kananen 2008, 79–81; Tähtinen ja Isoaho 2001, 137.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus tulee esille myös perusteellisena raportointina ja tehtyjen valintojen perusteluina. Tutkimus on luonnehdittu avoimesti, jotta siitä syntyisi lukijalle mahdollisimman todenmukainen kuva. Luotettavuutta puoltavat myös huolellisesti valitut lähteet, joissa on kiinnitetty huomiota niiden alkuperään ja ajankohtaisuuteen.

### 6.3 Oma opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön teko oli monipuolinen projekti. Koska se vaati paljon ponnisteluja, oli sen valmiiksi saaminen hyvin palkitsevaa. Suurimpia vaikeuksia tuottivat sopivan aiheen löytäminen ja työn aloittaminen. Aluksi työn kokonaisuuden hahmottaminen oli todella vaikeaa. Tämän vuoksi sopivan aloituskohdan löytäminenkin vei aikansa. Työn aihe rajautui vasta työn edetessä, kun kokonaisuus alkoi hahmottua paremmin.

Mielestäni työn haastavin osa oli järjestelmällisen rakenteen kokoaminen. Myös teoriaviitekehityksen työstämisen koin ajoittain vaikeaksi. Lähteiden löytäminen ja teoriaosuuden rajaaminen toivat omat haasteensa työhön. Toisaalta sain prosessin aikana itselleni paljon uutta teoriatietoa. Myös toimeksiantajaan piti tutustua alusta alkaen, sillä se oli minulle ennestään vieras ja toiminta tuntematonta.

Helpoin osa työn teossa oli mielestäni kyselytulosten raportointi, koska kysely oli selkeä ja vastausten määrä oli helposti hallittavissa. Koska keräsin aineistoa sekä haastattelun että kyselyn avulla, koen oppineeni niiden kautta paljon. Haastattellessa opin teemahaastatteluun valmistautumisen, itse haastattelun teon ja litteroinnin. Jopa nauhurin käyttö oli minulle uutta. Kyselyssä taas opin lomakkeen tekoa ja vastausten käsittelyä Webropol -ohjelman avulla.

Opinnäytetyön teko on ollut pitkä projekti. Itselläni se kesti noin vuoden, koska välillä oli pidempiä taukoja, jolloin työ ei syystä tai toisesta edennyt. Periksi en kuitenkaan antanut ja työ tuli vihdoinkin valmiiksi.

## LÄHTEET

- BURLTON, Roger T. 2001. Business Process Management. Indianapolis: Sams Publishing.
- DOMACAREN WWW-SIVU. [viitattu 10.12.2012]. Saatavissa: <http://www.domacare.fi/ominaisuudet/laskutus/>
- GRÖNROOS, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- GRÖNROOS, Christian ja JÄRVINEN, Raija 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- HEIKKILÄ, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- JUHTA- julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS-suositukset. JHS 152 Prosessin kuvaaminen. Päivitetty versio 5.10.2012. [viitattu 4.4.2013] Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152/full>
- KANANEN, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KARLÖF, Bengt 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY
- LAAMANEN, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- LAAMANEN, Kai ja TINNILÄ, Markku 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- LAAMANEN, Kai 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatu keskus Oy.
- LAHTI, Sanna ja SALMINEN Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- LASKENTASIIHTEERI 2012 [haastattelu]. [viitattu 14.12.2012]
- LECKLIN, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- MARTINSUO, Miia ja BLOMQVIST, Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto, Teknis-taloudellinen tiedekunta. [viitattu 4.4.2013] Saatavissa: [http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf?sequence=1](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1)
- PITKÄNEN, Raimo 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa: Infor Oy.
- SIPILÄ, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY
- TALOUSPÄÄLLIKKÖ 2012. [haastattelu]. [viitattu 14.12.2012].
- TALOUSPÄÄLLIKKÖ 2012. [sähköpostiviesti]. [viitattu 4.1.2013].
- TILASTOKESKUKSEN WWW-SIVU. Virtual Statistics. Tiedonkeruu. Haastattelutavat. [viitattu 15.2.2013]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/>
- TÄHTINEN, Juhani ja ISOAHO, Hannu 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiaskleet kvantitointiaineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS – ohjelmaympäristössä. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.



VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

YRITYS-SUOMEN WWW-SIVU. [viitattu 8.4.2013]. Saatavissa:

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku\\_Kehittyminen&ppa=Palp\\_laatu](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Kehittyminen&ppa=Palp_laatu)

## LIITE 1

## KYSELYN SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Savon Vammaisasuntosäätiön laskutukseen liittyvien ongelmien syitä ja pyrkiä parantamaan laskutusprosessia entisestään. Kysely on osa liiketalouden alan opinnäytetyötutkimusta.

Alla olevasta linkistä aukeavaan kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksestasi on merkittävä hyöty Savon Vammaisasuntosäätiön toimistolle laskutusprosessia kehitettäessä.

Vastaathan kyselyyn 25.1.2013 mennessä.

Linkki kyselyyn: <http://www.webropolsurveys.com/S/9E7449DFAB3F3265.par>

Vastauksista kiittäen

Annikki Riihimäki, opiskelija  
Savonia-ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Kuopio

## LIITE 2

## KYSELYLOMAKE ESIMIEHILLE, VASTAAVILLE OHJAAJILLE JA VARAVASTAAVILLE

## Neutral

## DomaCare -laskutusliittymän käyttöönotto

## 1. Roolisi \*

- Esimies
- Vastaava ohjaaja
- Varavastaava
- Ohjaaja

## 2. Tyytyväisyytesi DomaCare -laskutusliittymän käyttöönottokoulutuksiin \*

	Erittäin tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Alkukoulutus syksyllä 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkokoulutus syksyllä 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Jos et ole tyytyväinen koulutukseen/koulutuksiin, miksi?

---



---



---

□

	Erittäin tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Oma osaamisesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytön tuki omassa yksikössäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytön tuki toimistolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytön tuki ohjelmistotoimittajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelman tekninen toimintavarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jos et ole tyytyväinen joihinkin edellä mainituista asioista, miksi?

---



---



---

6. Onko DomaCare -laskutusliittymän käyttöönotto tuonut helpotusta käyttö- ja palvelumaksulaskituksen sisällön tuottamiseen? \*

- Kyllä  
 Ei

7. Miksi laskutusliittymän käyttöönotto ei ole tuonut helpotusta käyttö- ja palvelumaksulaskituksen sisällön tuottamiseen?

---



---



---

8. Mitä muita toiveita sinulla on laskutusliittymän kehittämisen suhteen Säätiön sisällä prosessin näkökulmasta?

---

---

---

Ohjelman teknisen toimivuuden kannalta?

---

---

---

□

**13.** Muita laskutukseen liittyviä kommentteja

---

---

---

## LIITE 3

## KYSELYLOMAKE OHAJAJILLE

## Neutral

## DomaCare -laskutusliittymän käyttöönotto

## 1. Roolisi \*

- Esimies  
 Vastaava ohjaaja  
 Varavastaava  
 Ohjaaja

## 9. Tyytyväisyytesi DomaCare -ohjelman käyttöön liittyviin asioihin \*

	Erittäin tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Erittäin tyytyväinen
Oma osaamisesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytön tuki omassa yksikössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelman tekninen toimintavarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Jos et ole tyytyväinen joihinkin edellä mainituista asioista, miksi?

---



---



---

## 11. Onko DomaCare -ohjelman käyttöönotto tuonut helpotusta päivittäiseen asiakkaiden ateriakirjauksiin/poissaolokirjauksiin \*

- Kyllä

Ei

**12.** Miksi ohjelman käyttöönotto ei ole tuonut helpotusta päivittäiseen asiakkaiden ateriakirjauksiin/poissaolokirjauksiin?

---

---

---

**13.** Muita laskutukseen liittyviä kommentteja

---

---

---