

SISÄINEN ASIAKASPALVELU JA ITSEPALVELU ERÄÄSSÄ JULKISEN SEKTORIN ORGANISAATIOSSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2024

Tekijä: Anna Rusanen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Anna Rusanen	
Työn nimi Sisäinen asiakaspalvelu ja itsepalvelu eräässä julkisen sektorin organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 03.12.2024	Sivumäärä 63 + liite
<p>Tiivistelmä</p> <p>Organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin kohdanneet paineita muuttaa ja tehostaa prosessejaan. Muutospaineiden taustalla vaikuttavat uudet odotukset ja vaatimukset organisaatioita kohtaan sekä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten digitalisaation ja automatiikan lisääntyminen. Nämä paineet muutokselle ovat vaikuttaneet myös julkisen sektorin organisaatioihin. Julkisen sektorin organisaatiot ovatkin pyrkineet tehostamaan prosessejaan muun muassa lisäämällä niihin automatiikkaa sekä itsepalvelullistamalla niitä. Prosessien sujuvuus vaatii lisäksi organisaatioilta hyvää sisäistä asiakaspalvelua. Organisaation sisäisten prosessien johtamiseen tulisikin kiinnittää huomiota, koska ne vaikuttavat olennaisesti organisaation menestykseen. (Ahmad et al., 2024; Braun & Hadwich, 2016; Ehrhart et al., 2011; Jurczuk, 2021.)</p> <p>Tässä Pro gradu -tutkielmassa selvitetään, miten prosessijohtamisen menetelmät, erityisesti organisaation sisäinen asiakaspalvelu ja itsepalvelu ilmenevät tutkimuksen kohteena olevassa julkisen sektorin organisaatiossa ja sen pitkälti automatisoidussa Excel-laskutusprosessissa. Tarkastelun keskiössä ovat tutkittavien kokemukset. Tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin ja aineistona toimivat teemahaastattelut sekä tutkittavan organisaation prosessikuvaus Excel-laskutusprosessista.</p> <p>Tutkielman tulokset ovat yhteneväiset aiempien tutkimusten kanssa. Tulosten perusteella sisäisellä asiakaspalvelulla on oma tärkeä paikkansa pitkälti automatisoiduissa ja itsepalvelullistetuissa prosesseissa. Sekä sisäinen asiakaspalvelu että itsepalvelu ovat tämän tutkielman perusteella osa nykyaikaista työkalukulttuuria. Tutkielman tulokset myös tukevat aiemmissä tutkimuksissa esille tuotua käsitystä yksityiselle sektorille kehitettyjen käsitteiden ja työkalujen soveltumattomuudesta julkisen sektorin organisaatioiden kontekstiin sellaisinaan. Prosessijohtamisen keinojen avulla on puolestaan tulosten perusteella mahdollista pyrkiä parantamaan organisaation prosesseja kokonaisvaltaisesti.</p>	
Asiasanat prosessijohtaminen, organisaation sisäinen asiakaspalvelu, itsepalvelu organisaation prosesseissa, julkinen sektori	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
2	TEOREETTINEN TAUSTA	7
2.1	Prosessijohtaminen.....	8
2.2	Organisaation sisäinen asiakaspalvelu.....	11
2.3	Itsepalvelu organisaation sisäisissä prosesseissa	13
3	TUTKIELMAN KONTEKSTI	16
3.1	Julkisen sektorin organisaatio tutkimuksen kontekstina.....	16
3.2	Prosessijohtaminen julkisella sektorilla.....	19
3.3	Tutkielman kohteena Excel-laskutusprosessi.....	21
4	MENETELMÄ JA AINEISTO	25
4.1	Laadullinen tutkimus	25
4.2	Teemahaastattelu	26
4.3	Sisällönanalyysi.....	28
4.4	Tutkielman aineiston keruu ja analyysi	29
4.5	Luotettavuus ja eettiset kysymykset.....	33
5	TUTKIELMAN TULOKSET	35
5.1	Sisäinen asiakaspalvelu tutkittavassa organisaatiossa.....	35
5.2	Itsepalvelu tutkittavassa organisaatiossa.....	38
5.3	Excel-laskutusprosessi tutkittavassa organisaatiossa	40
5.3.1	Prosessikuvaus ja tavoitteet.....	40
5.3.2	Robottiikka	42
5.3.3	Perehdytys, koulutus ja ohjeistus	44
5.3.4	Excel-laskutusprosessin hyödyt ja vahvuudet	46
5.3.5	Excel-laskutusprosessin heikkoudet ja kehitys	48
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
6.1	Tutkielman tulokset teoriataustan valossa ja vaikutukset käytäntöön	51
6.2	Tutkielman kontribuutiot ja jatkotutkimus	56
6.3	Tutkielman arviointi.....	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET.....	64

1 JOHDANTO

Prosessijohtaminen (*business process management, BPM*) on yksi merkittävimmistä nousevista tavoista johtaa nykyaikaisia organisaatioita (Jurczuk, 2021). Kasva-neet vaatimukset organisaatioita kohtaan ja paineet reagoida nopeasti erilaisiin muutoksiin markkinoilla saattavat ainakin osittain selittää prosessijohtamisen suosion kasvua. Myös organisaatioiden tavoitteet automatisoida ja robotisoida prosessejaan sekä prosessien näkeminen palveluina itsessään ovat mahdollisesti vaikuttaneet prosessijohtamisen suosion kasvuun viime vuosina. Toisaalta yritykset ovat myös ymmärtäneet, että menestyminen nykyaikaisilla markkinoilla vaatii huomion kiinnittämistä tehokkaisiin prosesseihin yksittäisten toimintojen sijaan. (Jurczuk, 2021.)

Organisaation sisäiset prosessit ja niihin linkittyvä organisaation sisäinen asiakaspalvelu vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn menestyä ja pärjätä kilpailussa (Braun & Hadwich, 2016). Organisaation sisäisellä asiakaspalvelulla viitataan organisaation työntekijöiden saamaan palveluun muilta kyseisen organisaation työntekijöiltä (Ehrhart, Witt, Schneider & Perry, 2011). Organisaation sisäisen asiakaspalvelun on tutkimuksissa havaittu vaikuttavan muun muassa organisaation ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen sekä henkilöstön asenteisiin (Johnston, 2008).

Organisaatiot ovat pyrkineet tehostamaan ja parantamaan sisäisiä prosessejaan monin tavoin, kuten lisäämällä prosesseihin robotiikkaa ja automatiikkaa, mutta myös esimerkiksi itsepalvelullistamalla niitä (Bettioli, Di Maria & Grandinetti, 2012; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004). Prosessin itsepalvelullistamisella tarkoitetaan tässä kontekstissa sisäisen asiakkaan osallistamista prosessiin ja prosessin vaiheiden tai osien delegoimista sisäisen asiakkaan itsensä toteutettavaksi ja tehtäväksi (Radnor & Johnston, 2013; Danaj & Mustomäki, 2014; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004; Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Itsepalvelua hyödynnetään organisaatioissa usein esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tietojärjestelmissä (Konradt, Christophersen & Schaeffer-Kuelz, 2006).

Myös julkisen sektorin organisaatiot ovat enenevässä määrin alkaneet hyödyntää prosessijohtamisen metodeja toiminnassaan (Ahmad, Van Looy & Shafatova, 2024). Tämä kehitys johtunee siitä, että julkisen sektorin organisaatioiden

odotetaan toimivan jatkuvasti tehokkaammin ja paremmin (Buhl & Löffler, 2011). Lisäksi paineet digitaaliseen muutokseen ja toimintojen automatisointiin nostavat esiin uudenlaisia haasteita julkisen sektorin organisaatioissa ja vaativat niiltä muutoksia prosesseihin ja toimintatapoihin. Näiden muutosten aikaansaamisen voidaan puolestaan nähdä edellyttävän muun muassa onnistunutta prosessijohtamista. (Kregel, Distel & Coners, 2022.)

Tämän Pro gradu -tutkielman tutkimustehtävänä onkin selvittää, miten prosessijohtamisen metodit, erityisesti organisaation sisäinen asiakaspalvelu ja itsepalvelu ilmenevät tutkimuksen kohteena olevassa julkisen sektorin organisaatiossa ja sen pitkälti automatisoidussa Excel-laskutusprosessissa. Tutkielmassa pyritään siis vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia kokemuksia tutkittavilla on organisaation sisäisestä asiakaspalvelusta, itsepalvelusta sekä Excel-laskutusprosessista tutkittavassa organisaatiossa?
- Millaisin prosessijohtamisen keinoin kokemuksia organisaation sisäisestä asiakaspalvelusta, itsepalvelusta ja pitkälti automatisoidusta Excel-laskutusprosessista voidaan parantaa?

Organisaation prosessien ja niihin liittyvän sisäisen asiakaspalvelun sekä itsepalvelun tutkiminen niin organisaatioiden itsensä kuin myös tiedeyhteisöjen toimesta voidaan nähdä tärkeänä ja mielenkiintoisena, koska, kuten jo edellä on tullut ilmi, vaikuttavat ne moniin organisaation kilpailukyvyn turvaaviin tekijöihin (kts. myös Braun & Hadwich, 2016; Ehrhart et al., 2011). Lisäksi edellä mainitut muuttuneet vaatimukset sekä organisaatioiden tarve reagoida nopeasti erilaisiin muutoksiin markkinoilla tukevat myös osaltaan aiheen mielenkiintoisuutta.

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että sektori on yksi merkittävimmistä kontekstuaalisista tekijöistä, joka vaikuttaa prosessien johtamiseen (Kregel et al., 2022). Sektorin ollessa yksi tärkeimmistä kontekstuaalisista tekijöistä prosessijohtamisen näkökulmasta, voidaan julkisen sektorin organisaatiota pitää mielenkiintoisena tutkimuskohteena tämän tutkielman kontekstissa. Lisäksi julkisen sektorin organisaatioiden toiminnan tehokkuus on julkisessa keskustelussa toisinaan kyseenalaistettu. Näin ollen julkiseen sektoriin kohdistuu paineita tehostaa ja uudistaa prosessejaan ja toimintatapojaan. (kts. myös Buhl & Löffler, 2011.) Uudet ja koventuneet odotukset sekä vaatimukset julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa kohtaan tukevat myös osaltaan tämän tutkielman kontekstin mielenkiintoisuutta sekä ajankohtaisuutta.

Tämän tutkielman kontekstina toimii siis eräs julkisen sektorin organisaatio ja sen laskutukseen kuuluva Excel-laskutusprosessi. Excel-laskutusprosessissa tavoitteena on, että laskuttaja lähettää laskutettavan aineiston Excel-tiedostona laskutusrobotille, joka käsittelee ja laskuttaa aineiston. Laskutuksesta varsinaisesti vastuussa on organisaation laskutuspalvelutiimi. Tämän tiimin tehtävänä on tavoitetilassa toimia laskutusprosessin valvojana.

Laskuttajat ovat siis tutkittavan organisaation eri yksikössä työskenteleviä henkilöitä, joiden työnkuvat vaihtelevat ja sisältävät usein myös muita

työtehtäviä kuin laskuttamista. Tässä tutkielmassa keskitytään siis laskuttajien, eli laskutusaineistoja laskutusrobotille lähettävien työntekijöiden, kokemuksiin sisäisestä asiakaspalvelusta, itsepalvelusta ja Excel-laskutusprosessista.

Tämän Pro gradu- tutkielma tuottaa lisää tietoa prosessijohtamisen metodien, erityisesti sisäisen asiakaspalvelun ja itsepalvelun ilmentymisestä julkisen sektorin organisaation pitkälti automatisoidun prosessin kontekstissa. Lisäksi tutkittava organisaatio saa lisää tietoa Excel-laskutusprosessistaan ja laskuttajien kokemuksista prosessin vahvuuksista sekä mahdollisista kehityskohteista. Tämän Pro gradu -tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää tutkittavalle organisaatiolle sen sisäiseen käyttöön tarkoitetun koulutusmateriaalin tuottamisessa. Lisäksi tutkielmasta saadun tiedon perusteella tutkittavan organisaation on mahdollista suunnitella ja toteuttaa askelia Excel-laskutusprosessin tehostamiseksi ja laskuttajien kokemusten parantamiseksi.

Tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin, koska niiden avulla voidaan selvittää tutkittavien inhimillisiä kokemuksia tutkimuksen aiheesta sekä näiden kokemusten ulottuvuuksia, vivahteita ja tasoja (kts. Polkinghorne, 2005). Tutkittavilla on lisäksi laadullisin menetelmin ilmiötä tutkittaessa mahdollisuus itse sanallistaa kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkittavaan ilmiöön liittyen.

Aineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa (8) tutkimuksen kohteena olevan julkisen sektorin organisaation työntekijää. Jokaisen haastateltavan työkuvaan kuuluu Excel-laskutus. Se ei kuitenkaan kuulu jokaisen haastateltavan pääasiallisiin työtehtäviin. Osa haasteltavista siis toimittaa Excel-laskutusaineistoja laskutusrobotille säännöllisemmin kuin osa. Haastattelut toteutettiin verkkoälitteisesti ja ne nauhoitettiin.

Haastatteluiden tukena tässä tutkielmassa aineistona toimii myös tutkittavan organisaation prosessikuvaus Excel-laskutusprosessista. Haastateltavien kuvauksia Excel-laskutusprosessista ja sen vaiheista peilattiin tähän prosessikuvaukseen. Lisäksi prosessikuvausta hyödynnettiin suunniteltaessa tämän tutkielman haastattelurunkoa.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa esitellään seuraavaksi tutkimuksen teoreettinen tausta ja määritellään tutkimuksen tärkeimmät käsitteet (luku 2). Tutkimuksen teoreettinen tausta koostuu prosessijohtamisesta, sisäisestä asiakaspalvelusta ja itsepalvelusta organisaation sisäisissä prosesseissa. Luvussa 3 syvennytään tutkimuksen kontekstiin. Aluksi esitellään julkisen sektorin organisaatioiden ominaispiirteitä. Tämän jälkeen keskitytään prosessijohtamiseen julkisen sektorin organisaatioissa ja lopuksi esitellään vielä tutkimuksen kohteena oleva Excel-laskutusprosessi tarkemmin. Luvussa 4 puolestaan esitellään tämän tutkimuksen menetelmälliset valinnat, niiden perusteet sekä aineiston keruun ja analyysin käytännöntoteutus. Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen tulokset sisäisestä asiakaspalvelusta, itsepalvelusta ja Excel-laskutusprosessista. Luvussa 6 esitetään tutkimuksen johtopäätökset, jatkotutkimuskysymyksiä sekä lyhyt arviointi tutkielmasta.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Yksi merkittävimmistä nykyaikaisissa organisaatioissa hyödynnetyistä johtamistavoista on prosessijohtaminen (*business process management, BPM*). Prosessijohtamisen suosion kasvuun ovat vaikuttaneet muun muassa organisaatioiden kohtaamat uudet vaatimukset, paine reagoida nopeasti muutoksiin markkinoilla sekä tavoite tehostaa organisatorista toimintaa prosessien automatisoinnilla ja robotisoinnilla. (Jurczuk, 2021.) Näin ollen organisaation sisäiset prosessit ovat useissa organisaatioissa päätyneet suurennuslasin alle.

Organisaation sisäisiä prosesseja ja niihin kytkeytyviä prosessijohtamisen metodeja, kuten organisaation sisäistä asiakaspalvelua, on tutkittu laajasti markkinoinnin ja palvelujohtamisen (*service management*) aloilla sekä tuotantotaloudessa (*operations management*). Markkinoinnin ja palvelujohtamisen aloilla tehdyissä tutkimuksissa organisaation sisäistä asiakaspalvelua ja siihen liittyviä johtamisongelmia tutkitaan usein asiakkaan näkökulmasta ja kiinnostus kohdistuu erityisesti prosessien lopputuloksiin, kuten asiakastyytyvyyteen. Kirjallisuudessa onkin esitetty, että monia markkinoinnin piirissä kehitettyjä ulkoisiin asiakastilanteisiin tarkoitettuja konsepteja ja työkaluja voi hyödyntää myös sisäisiä asiakkaita tutkittaessa (Gremler, Bitner & Evans, 1993). (Johnston, 2008.)

Tuotantotaloudellisissa tutkimuksissa puolestaan sisäinen asiakaspalvelu ei välttämättä käsitteenä sellaisenaan ilmene. Tuotantotalous kuitenkin keskittyy tutkimaan organisaatioiden sisäisiä ja välisiä ilmiöitä, ja näin ollen myös organisaation sisäistä asiakaspalvelua ilmiönä. Tuotantotaloudellisissa tutkimuksissa ilmiötä lähestytään usein organisaation näkökulmasta ja erityisinä mielenkiinnonkohteina ovat tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen prosesseja kehittämällä. (Johnston, 2008.)

Organisaatiot ovat lisäksi pyrkineet tehostamaan prosessejaan lisäämällä niihin automatiikkaa ja robotiikkaa sekä itsepalvelua (Bettioli et al., 2012; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004). Prosessien osia tai jopa kokonaisia prosesseja onkin voitu siirtää sisäisen asiakkaan itsensä tehtäväksi. Tällä tavoin toimiessaan organisaatiot usein pyrkivät taloudellisiin säästöihin, kun asiantuntijaresursseja vapautuu vaativampiin tehtäviin. (Konradt et al., 2006).

Tässä Pro gradu -tutkielmassa aihetta lähestytään johtamistutkimuksen näkökulmasta. Aluksi käsitellään lyhyesti prosessijohtamista, jonka jälkeen siirrytään organisaation sisäiseen asiakaspalveluun. Lopuksi vielä esitellään prosessien itsepalvelullistamisen konsepti.

2.1 Prosessijohtaminen

Organisaatioilla on olemassa lukuisia prosesseja, ja nämä prosessit voidaan luokitella eri tavoin. Prosessit voidaan jakaa esimerkiksi operationaalisiin prosesseihin (*front office*) ja tukitoimintoihin (*back office*) (Jovanovic, Raja, Visnjic & Wiengarten, 2019; Quesada & Gazo, 2007). Operationaalisia prosesseja ovat esimerkiksi asiakaskohtaukset (*customer engagement*), toimittajien johtaminen (*supplier management*) sekä logistiikan ja varastojen hallinta (Quesada & Gazo, 2007). Operationaalisia prosesseja hoitavat työntekijät tarvitsevat riittävästi tukea ja tietoa tukitoiminnoilta voidakseen esimerkiksi palvella organisaation ulkoisia asiakkaita mahdollisimman hyvin (Jovanovic et al., 2019; Ehrhart et al., 2011). Tukitoimintojen tehtäväksi jääkin näin palvelutarjonnan, prosessien ja suoriutumisen mittareiden standardointi (Jovanovic et al., 2019). Tukitoimintoina voidaan siis pitää esimerkiksi huoltotoimintaa (*maintenance*), taloushallintoa (*financial management*) sekä henkilöstöjohtamista (*human resource management*) (Quesada & Gazo, 2007).

Erilaisten prosessien ollessa organisatorisen toiminnan ytimessä, on organisaatioiden kiinnitettävä huomiota myös niiden johtamiseen. Prosessijohtaminen (*business process management, BPM*) on tutkimusala vakiinnuttanut asemansa ja sen sisällä on syntynyt erilaisia toimintaa ohjaavia periaatteita, metodeja ja työkaluja. Prosessijohtamisen tutkimusten voidaan nähdä yhdistävän johtamisen, informaatioteknologian sekä tuotantotalouden tutkimusaloja. Tieteenhaarana prosessijohtaminen on siis varsin laaja. (van der Aalst, La Rosa & Santoro, 2016.)

Prosessijohtamisen juurten voidaan nähdä olevan liiketoimintaprosessien uudistamisessa ja uudelleensuunnittelussa (*business process re-engineering, BPR*) (Baiyere, Salmela & Tapanainen, 2020). Liiketoiminnan prosessien uudelleensuunnittelu voidaan määritellä työnkulun ja prosessien analyysiksi sekä suunnitteluksi organisaatiossa (Baiyere et al., 2020). Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun on myös määritelty tarkoittavan organisaation uudelleenorganisointia prosessien ympärille ja informaatioteknologian potentiaalinen hyödyntäminen organisaatioissa tehokkuuden parantamiseksi (Proctor & Gray, 2006). Kirjallisuudessa liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun määritelmässä usein korostetaan sen olevan perustavanlaatuisia ja jopa vallankumouksellista organisaation toiminnan uudelleen ajattelua ja järjestelyä. Muuten käsite voisi kattaa kaikenlaiset muutokset liiketoimintaprosesseissa. Toisaalta nykyisin liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun voidaan nähdä liittyvän myös

organisaation rakenteen muutokseen ja esimerkiksi toimintojen ja prosessien ulkoistamiseen. (Nkomo & Marnewick, 2021; Baiyere et al., 2020.)

Prosessijohtamista voidaan siis nähdä olleen aina ensimmäisestä teollisesta vallankumouksesta saakka, kun erilaisia koneita otettiin yrityksissä käyttöön tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi. Tästä on kuljettu pitkä matka nykyaikaan ja tällä hetkellä jopa trendikkääseen tavoitteeseen luoda älykkäitä prosesseja ja systeimejä. (van der Aalst et al., 2016.) van der Aalst ym. (2016) mukaan prosessiajattelu onkin vakiinnuttanut asemansa tutkimuksen lisäksi myös organisaatioissa. Nykyaikaisen prosessijohtamisen juurien voidaan nähdä juontuvan 1990-luvun teknologisen kehityksen myötä tapahtuneisiin muutoksiin työn teossa ja yritysten tekemiin teknologisiin investointeihin. Esimerkiksi ERP-toiminnanohjausjärjestelmien, kuten SAP, kehitys ja tulo markkinoille muuttivat työn tekoa ja liiketoimintaprosesseja monissa yrityksissä. (Baiyere et al., 2020.)

Prosessijohtamiselle on kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia määritelmiä. Näille määritelmille yhteistä on kuitenkin näkemys prosessijohtamisesta prosessikeskeisenä johtamisfilosofiana, joka yhdistelee oppeja informaatioteknologian ja johtamisen aloilta koko prosessin elinkaaren johtamiseksi. (Jurczuk, 2021.) Prosessijohtamisen voidaan siis määritellä tarkoittavan liiketoimintaprosessien tehokkuuden optimoimiseksi tarkoitettuja työkaluja ja menetelmiä. Näiden työkalujen ja menetelmien avulla liiketoimintaprosesseja voidaan tunnistaa, löytää, analysoida, uudelleen suunnitella, suorittaa ja seurata. (Kregel et al., 2022.) Laajasti ymmärrettyinä prosessijohtamisen voidaan nähdä tarkoittavan myös tieteenalaa, jonka kiinnostuksena on, kuinka parhaiten johtaa ja (uudelleen) suunnitella liiketoimintaprosesseja sekä luoda yritykselle valmiuksia hyödyntää prosessijohtamisen keinoja toiminnassaan (Baiyere et al., 2020). Toisaalta prosessijohtaminen voi myös viitata liiketoimintaprosessien parantamiseen ja innovointiin tähtäävään holistiseen johtamisen tieteenalaan (vom Brocke et al., 2021).

Prosessijohtamisen avulla pyritään usein saavuttamaan taloudellisia säästöjä, asiakaspalvelun laadun parantamista ja näiden edellä mainittujen parannuksien kääntämistä organisaation kilpailukyvyn tukipilareiksi (Jurczuk, 2021; Denner, Püschel & Röglinger, 2018; Syed, Bandara, French & Stewart, 2018). Lisäksi organisaatiot pyrkivät usein aktiivisella prosessijohtamisen soveltamisella käytäntöön kehittämään omia valmiuksiaan prosessijohtamiseen (Denner et al., 2018). Kuten jo edellä on tullut ilmi, prosessijohtamisen tavoitteena on prosessien analysoiminen operationaalisen johtamisen ja työn organisoinnin tueksi. Keskiössä on siis prosessien parantaminen niin, että ne auttavat organisaatiota strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa (van der Aalst et al., 2016).

Prosessijohtamisen alalla onkin kehitetty monia erilaisia työkaluja operationaalisen liiketoiminnan suunnitteluun, toteutukseen, johtamiseen ja analysointiin (Vanwersch et al., 2016). Prosessijohtaminen ulottuu siis prosessien automatisointia laajemmalle, eikä automatisointi ole välttämättä prosessijohtamisessa edes tavoitteena. On hyvä myös huomata, ettei prosessien automatisointi ole aina paras ratkaisu tai keino parantaa prosesseja ja siksi prosessijohtamisessa huomioidaan myös johtamisen työkalut, kuten muutoksen johtaminen, ratkaisuna prosessien tehostamiseksi. (van der Aalst et al., 2016; van der Aalst, 2013.) Kuitenkin

kirjallisuudessa usein ehdotetaan teknologian hyödyntämistä prosessien parantamiseksi käytännötasolla (Van Looy & Van den Bergh, 2018).

Usein prosessijohtamista tarkastellaan joko siihen liittyvien kyvykkyyksien tai sen elinkaaren kautta. Kyvykkyyksienäkölma viittaa sellaisiin asioihin ja elementteihin, joita organisaatio tarvitsee implementoidakseen prosessin käyttöön. Kyvykkyyksiä voidaan luokitella ja määritellä monin tavoin, mutta niitä voivat esimerkiksi olla organisaation informaatioteknologia, organisaatiokulttuuri ja toimintojen strateginen yhteensopivuus. Elinkaarinäkölma puolestaan viittaa prosessin elinkaaren eri vaiheisiin, kuten prosessin suunnitteluun, mallintamiseen ja implementointiin sekä uudistamiseen. Elinkaarinäkölma tarkasteltuna prosessit siis syntyvät suunnittelun tuloksena ja tämän jälkeen niitä aletaan toteuttaa käytännössä. Prosesseja myös analysoidaan ja parannellaan ja sitten toteutetaan paranneltuja versioita prosesseista. (vom Brocke et al., 2021; Denner et al., 2018; Ahmad et al., 2024.)

Lisäksi prosessijohtamisen taustalla voidaan nähdä vaikuttavan kolme erilaista generistä lähtökohtaa tai logiikkaa, jotka liittyvät itse prosessiin, infrastruktuuriin ja toimijuuteen. Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä tapahtumien rajoina organisaatioissa, joita on mahdollista ymmärtää, mallintaa ja uudelleen mallintaa tarpeen vaatiessa. Tällöin ihanteellista ja lähtökohtaisena oletuksena on, että prosessit esitetään organisaatioissa eksplisiittisesti esimerkiksi erilaisten kaavioiden muodossa. Näin ollen prosessin mallintaminen on yksi prosessijohtamisen lähtökohdista. Prosessi vaatii lisäksi toimiakseen aina jonkinlaista infrastruktuuria. Infrastruktuurin sovittaminen prosessiin ja sen tavoitteisiin nähden oikeaksi on yksi prosessijohtamisen taustalla vaikuttavista keskeisistä ydinajatuksista. Lisäksi prosessin toimijoiden odotetaan toimivan prosessikuvauksen mukaisesti. Organisaation toimiessa prosessijohtamisen taustalla vaikuttavien lähtökohtien mukaisesti lisääntyy formaali, muodollinen, johtaminen organisaatiossa. (Baiyere et al., 2020.)

van der Aalst ym. (2016) kritisoivat artikkelissaan prosessijohtamisen tutkimusta sen liiallisesta keskittymisestä prosessien mallintamiseen. He näkevät mallintamisen ylipriorisoinnin organisaatioissa ja tutkimuksissa ongelmalliseksi, koska prosessien parantamiseksi tarvitaan yleensä myös muita toimia kuin parempia mallinnuksia. Lisäksi mallinnukset eivät välttämättä tosiasiallisesti vastaa todellisuutta ja ovat lähinnä suuntaa antavia tai tavoitetilaa kuvaavia. Onkin hyvä muistaa, etteivät prosessit ole, eikä niitä johdeta, tyhjiössä vaan osana muuta ympäristöä. (van der Aalst et al., 2016.)

Vaikka prosessijohtamista on tutkittu paljon, on sitä myös kritisoitu esimerkiksi siitä, ettei se usein pysty toteuttamaan lupauksiaan ja sen on nähty kannustavan tiukkaan ja yksioikoiseen työnjakoon Adam Smithin ajatusten hengessä organisaatioissa (Proctor & Gray, 2006; Jurczuk, 2021). Tämä saattaa johtua siitä, etteivät organisaatiot ymmärrä prosessijohtamisen taustalla vaikuttavia logiikoita ja onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä (Jurczuk, 2021). Organisaatioiden tulisikin muistaa, etteivät teknologiset ratkaisut yksinään takaa tehokkuuden parantumista vaan organisaatioiden tulee lisäksi kiinnittää riittävästi

huomioita ja allokoida resursseja esimerkiksi muutoksen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (Proctor & Gray, 2006).

2.2 Organisaation sisäinen asiakaspalvelu

Kuten edellä on tullut ilmi, on organisaatioilla lukuisia sisäisiä prosesseja. Nämä prosessit saattavat sisältää asiakkaiden palvelua eri muodoissaan. Organisaation sisäinen asiakaspalvelu on kirjallisuudessa nähty yhtenä avaintekijöistä työntekijöiden kyvyssä tarjota hyvää palvelua ulkoisille asiakkaille (Braun & Hadwich, 2016; Ehrhart et al., 2011; Jun & Cai, 2010). Toisin sanoen, organisaation sisäiset palveluprosessit vaikuttavat olennaisesti organisaation menestykseen markkinoilla. Organisaatioiden sisäisten asiakaspalveluprosessien johtamiseen tulisikin kiinnittää riittävästi huomiota, vaikka se ei aina olisikaan helppo tehtävä prosessien kompleksisuuden ja monimutkaisuuden vuoksi. (Braun & Hadwich, 2016; Ehrhart et al., 2011.)

Organisaation sisäisellä asiakaspalvelulla voidaan yksinkertaisesti tarkoittaa työntekijöiden saamaa palvelua muilta työntekijöiltä, tai yksikköjen saamaa palvelua laajemmalla organisaatiolla (Ehrhart et al., 2011; Jun & Cai, 2010; Gremmler et al., 1993). Johnstonin (2008) mukaan organisaation sisäisen asiakaspalvelun taustalla vallitsee ajatus siitä, että jokainen organisaation jäsen toisaalta on asiakas ja toisaalta jokaisella organisaation jäsenellä on asiakas. Näin ollen organisaation sisäinen asiakaspalvelu voidaan nähdä kaksisuuntaisena vuorovaikutussuhteena (Jun & Cai, 2010). Tässä ajattelutavassa siis korostuu yhteensopivuus organisaation eri toimintojen välillä, koska jokainen organisaation toiminto on tavalla tai toisella yhteydessä toisiinsa (Johnston, 2008).

Organisaation sisäistä asiakaspalvelua on pyritty määrittelemään myös esimerkiksi ekosysteeminäkökulmasta. Ekosysteemillä tarkoitetaan tässä kontekstissa Jovanovicin ym. (2019) mukaan multilateraalisten yhteistyökumppanien struktuurien yhteensopivuutta. Näiden yhteistyökumppaneiden on oltava vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tuottaakseen itselleen arvoa (Jovanovic et al., 2019).

Organisaation sisäiset asiakkaat ja palvelutilanteet eroavat monelta keskeiseltä osin ulkoisista asiakkaista ja ulkoisten asiakkaiden palvelutilanteista. Johnston (2008) huomauttaakin, ettei sisäisellä asiakkaalla ole juurikaan varaa valita, mistä tarvitsemansa palvelun hankkii. Braun ja Hadwich (2016) puolestaan toteavat, että jos organisaation sisäisellä asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mistä tarvitsemansa palvelun hankkii, on vaihtoehtoja usein vähäisesti tarjolla. Näin ollen organisaation sisäiset asiakkaat ovat usein hyvin riippuvaisia siitä tahosta, joka tarvittavaa palvelua organisaation sisällä tarjoaa. (Braun & Hadwich, 2016.)

Toisaalta sisäisillä asiakkailla on usein enemmän asiantuntemusta ja tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä toimintatavoista kuin ulkoisilla asiakkailla. Näin ollen sisäiset asiakkaat saattavat luoda erilaisia vuorovaikutussuhteita, joissa molemmat osapuolet tekevät osansa palvelun aikaansaamiseksi.

(Braun & Hadwich, 2016.) Keskeinen osa organisaation sisäistä asiakaspalvelua onkin siis sisäisen asiakkaan osallisuus. Sisäisen asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin on itse asiassa jopa välttämättömyys, koska lopulta sisäinen asiakas määrittelee sen, mikä tuottaa hänelle arvoa ja mikä ei (Grönroos, 2011; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004).

Lisäksi työntekijöiden työkokemuksen pituudella näyttäisi olevan vaikutusta siihen, kuinka he arvioivat sisäistä asiakaspalvelua organisaatiossa. Organisaatiossa pidempään työskennelleet työntekijät kiinnittävät tutkimusten mukaan useammin huomiota sisäiseen asiakkuuteen, sitoutumiseen ja vastuunkantoon. Vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet työntekijät puolestaan tarkastelevat prosesseja usein uudistamisen ja innovoinnin näkökulmista. (Kregel et al., 2022.)

Organisaation sisäisiä asiakaspalveluprosesseja voidaan pyrkiä parantamaan monin tavoin. Parantamistoimia suunniteltaessa organisaation tulisi kuulla sisäisiä asiakkaita siinä missä ne kuulevat myös ulkoisia asiakkaita organisaation ulkoisia palveluprosesseja suunniteltaessa (Jun & Cai, 2010). Organisaation sisäisen palvelun kehitystä voivat sisäisen asiakkaan huomioimattomuuden lisäksi vaikeuttaa myös heikko prioriteettien asettaminen, huonosti implementoidut prosessit, henkilöstöongelmat, johtamisongelmat ja heikot resurssit. Esteiden takana voidaan nähdä piilevän etenkin ongelmat päätöksenteossa sekä vuorovaikutuksessa. Myös epäonnistunut työntekijöiden voimaannuttaminen (*empowerment*), ristiin työskentelevien tiimien huono hyödyntäminen sekä jatkuvaan oppimiseen kannustamisen epäonnistuminen voivat olla kehityksen hidastajia. (Johnston, 2008.)

Kregel ym. (2022) mukaan organisaation sisäiset asiakkaat ovat kriittisessä asemassa prosessijohtamisessa, vaikkakin he ovat tutkimuksissa jääneet usein vähemmälle huomiolle. Sisäiset asiakkaat tulisi ottaa prosessijohtamisessa huomioon, koska tämä näkökulma tarjoaa tietoa prosesseihin liittyvästä vuorovaikutuksesta ja informaation kulusta sekä prosessiin osallistuvien tahojen yhteistyön laadusta. Kregel ym. (2022) lisäksi huomauttavat, että etenkin julkisen sektorin organisaatioissa sisäisen asiakkuuden näkökulman huomioiminen on usein vähäistä. Tämä voi johtua julkisen sektorin organisaatioiden hierarkkisesta ja siilomaisesta rakenteesta. Toisaalta on myös esitetty, ettei sisäisen asiakkuuden näkökulma täysin sovi julkisen sektorin organisaatioihin, koska prosessien johtaminen ja dokumentointi ovat usein heikolla tasolla. Tällöin voi olla vaikeaa määrittellä, kuka tai ketkä ovat prosessin sisäisiä asiakkaita. (Kregel et al., 2022.)

Lisäksi ongelmana saattavat olla jatkuvat ja toistuvat muutokset prosesseissa, jolloin sisäisen asiakkuuden määrittely vaikeutuu jatkuvasti muuttuvien tavoitteiden vuoksi. Myös yhteistyön sakkaaminen ja laajat, monia yksiköitä työllistävät prosessit voivat hankaloittaa sisäisen asiakkaan määrittelyä ja kukin tarkastelee prosessia vain omasta näkökulmastaan. Toisaalta kirjallisuudessa on myös esitetty, että sana asiakas saattaa olla huonosti, etenkin julkisen sektorin, organisaatioiden toimintaan soveltuva tai yhdistyä automaattisesti lähinnä organisaation ulkoisiin asiakkaisiin, jotka ovat lähtökohtaisesti helposti määriteltäviä. Sisäiset sidosryhmät voidaan erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa nähdä

asiakkaiden sijaan ennemminkin yhteistyökumppaneina, jotka ovat välttämättömiä tietyn prosessin tai tehtävän suorittamiseksi. (Kregel et al., 2022.)

2.3 Itsepalvelu organisaation sisäisissä prosesseissa

Organisaation sisäisten prosessien tehostamiseksi on kirjallisuudessa usein ehdotettu prosessin standardoimista ja automatisoimista (Bettioli et al., 2012; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004). Esimerkiksi radikaaliksikin johtamisfilosofiaksi leimatulla Lean-ajattelulla on pyritty maksimoimaan organisaation sisäisten prosessien tehokkuutta muun muassa hallinnollisten tehtävien uudelleen organisoinnilla (Radnor & Johnston, 2013). Tällä tavoin etenkin organisaation sisäisen asiakaspalveluprosessin osia, tai jopa kokonaisia prosesseja, on voitu siirtää sisäisen asiakkaan itsensä toteutettavaksi. Organisaation sisäisen asiakaspalveluprosessin itsepalvelullistaminen voidaan siis määritellä sisäisen asiakkaan osallistamiseksi palveluprosessiin ja prosessiin liittyvien vaiheiden delegoimiseksi sisäisen asiakkaan tehtäväksi (Radnor & Johnston, 2013; Danaj & Mustomäki, 2014; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004; Zaza et al., 2021).

Konradt ym. (2006) puolestaan määrittelevät organisaatioiden työntekijöiltä vaaditun itsepalvelun viittaavan henkilöstöjohtamisessa hyödynnettäviin tietojärjestelmiin. Toisaalta he myös argumentoivat, että työntekijöiden itsepalvelujärjestelmät ovat heterogeeninen joukko tietojärjestelmiä, palveluita ja sovelluksia, joita työntekijät voivat käyttää itse. Näin ollen myös muut kuin henkilöstöjohtamisessa hyödynnettävät tietojärjestelmät voisivat sisältää itsepalvelua. (Konradt et al., 2006.)

Kirjallisuudessa on esitetty, että työntekijöiden itsepalvelujärjestelmien tehokkuus riippuu etenkin työntekijöiden kyvystä ja halusta omaksua kyseiset järjestelmät. Tähän vaikuttavat olennaisesti järjestelmän koettu hyödyllisyys sekä helppokäyttöisyys. Järjestelmän on tarjottava konkreettisia hyötyjä päivittäisessä työnteossa. Järjestelmän käyttöä puolestaan helpottavat selkeät ohjeet ja toimintatavat sekä riittävä tuki ja perehdytys järjestelmän saloihin. Organisatorisella tasolla työntekijöitä voikin tukea uusien teknologioiden omaksumisessa laatimalla selkeät ohjeet ja toimintatavat sekä tarjoamalla riittävästi tukea. (Konradt et al., 2006.)

Zaza ym. (2021) ovat tutkineet itsepalveluiden käyttöönottoa ja omaksumista IT-palveluiden näkökulmasta. Tutkimuksessaan Zaza ym. (2021) havaitsivat työntekijän asenteiden teknologiaa kohtaan, IT-palveluiden yleisen saataavuuden sekä kohdatun ongelman laadun tai tyyppin vaikuttavan itsepalvelun käyttöön. Myös esimerkiksi aikapaine, henkilön asema organisaation hierarkiassa sekä sosiaalisen ympäristön vaikutus nähtiin keskeisinä itsepalvelun käyttöön vaikuttavina seikkoina. Zaza ym. (2021) tutkimuksessa havaittiin esimerkiksi, että mitä korkeammassa asemassa työntekijä on organisaation hierarkiassa sitä helpommin ja matalammalla kynnyksellä he saavat apua kohtaamiensa ongelmien ratkaisemiseen. (Zaza et al., 2021.)

Itsepalvelun käyttöä tukevinä keinoina IT-työntekijät pitivät tarjottavien itsepalvelutyökalujen sopivuutta, riittävää koulutusta näiden työkalujen käyttöön, johtamista ja palkitsemista sekä työntekijöiden rohkaisua ratkaista kohtaamiaan ongelmia omatoimisesti. Zaza ym. (2021) tutkimuksessa todettiin, että IT-palveluiden muuttuessa yhä itsepalvelullisemmiksi, muuttuu myös IT-työntekijöiden käsitys organisaation sisäisistä asiakkaista passiivisesta pyytäjämästä kohti aktiivista toimijaa. Tämä muutos puolestaan vaikuttaa niin IT-työntekijöiden kuin näiden aktiivisten itsepalvelua hyödyntävien työntekijöidenkin työnkuvaan ja työn luonteeseen. (Zaza et al., 2021.)

Kuten edellä on käynyt ilmi, tapahtuu prosessin itsepalvelullistaminen usein käytännössä jonkinlaisen teknologian kautta. Esimerkiksi Marler, Fisher ja Ke (2009) ovat tutkineet työntekijöiden itsepalveluteknologioiden käyttöä ja sitä edistäviä tekijöitä. Tutkimuksessaan Marler ym. (2009) havaitsivat, että johtajan merkitys on suuri teknologioiden käyttöönoton edistäjänä. Johtajan odotuksilla ja käytöksellä vaikuttaisi olevan enemmän vaikutusta teknologian käyttöönoton jälkeen kuin ennen sitä. Lisäksi eri organisatoriset tekijät voivat vaikuttaa johtajan vaikutuksen tehokkuuteen uuden teknologian käyttöönotossa. Johtajien tulisi siis asettaa odotuksia teknologian käytölle, tukea sosiaalista kanssakäymistä, näyttää arvostusta sekä auttaa riittävien resurssien turvaamisessa. Lisäksi johtajan kannattaa korostaa hyötyjä, jotka teknologia tuo työntekoon. (Marler et al., 2009.)

Idam ja Renwick (2010) ovat puolestaan tutkineet organisaation sisäisen itsepalvelujärjestelmän käyttöä työntekijöiden ja johtajien näkökulmia vertailemalla. Itsepalvelujärjestelmien avulla organisaatio hyötyy, kun työntekijät auttavat itse itseään ja asiantuntijaresursseja säästyy muihin tehtäviin. Itsepalvelujärjestelmät voivat lisäksi auttaa organisaatiota kontrolloimaan paremmin dataansa ja ne voivat lisätä prosessien läpinäkyvyyttä. Usein organisaation katse hyötyjen osalta on kuitenkin taloudellisissa säästöissä ja tehokkuuden maksimoimisessa. Tämä saattaa työntekijöille näyttäytyä laskelmoivana toimintana. (Idam & Renwick, 2010.)

Itsepalvelujärjestelmien implementoinnissa haasteiksi saattavat nousta esimerkiksi se, ettei teknologia lopulta olekaan käyttötarkoitukseen nähden sopiva, työntekijöillä ei ole riittävät valmiudet käyttää uutta teknologiaa tai työntekijät eivät yksinkertaisesti halua omaksua uusia toimintatapoja. Haasteita saattavat aiheuttaa myös ongelmat projektijohtamisessa, viestinnän vähäisyys ja epäselvästi kommunikoitu visio. (Idam & Renwick, 2010.)

Idamin ja Renwickin (2010) tutkimuksessa yritys oli päättänyt implementoida itsepalvelujärjestelmän toimintaansa taloudellisten hyötyjen, tehokkuuden lisäämisen ja datan vapaamman käsittelyn toivossa. Implementoinnissa johtajat kokivat keskeisimpänä haasteena itse teknologian. Työntekijät eivät puolestaan kohdanneet suurempia haasteita teknologian kanssa implementointiprosessissa. On kuitenkin hyvä huomata, että johtajilla on usein laajemmat käyttöoikeudet eri järjestelmiin ja tämä on voinut vaikuttaa heidän kokemukseensa teknologian haastavuudesta. Parannuksena aiempaan johtajat pitivät sitä, että tieto on saatavilla kootusti järjestelmästä. Työntekijät puolestaan kokivat

oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisen kohtelun lisääntyneen uuden itsepalvelujärjestelmän myötä. Implementoinnissa ilmenneitä haasteita olivat systeemin tärkeydestä kommunikointi, koulutus uuden järjestelmän toimintaan, osallistaminen uusiin toimintatapoihin, johdon sitoutuminen ja uuden toimintatavan omaksuminen. Onkin hyvä muistaa, etteivät kaikki tavoitellut hyödyt aina realisoitu ja siksi itsepalvelun käyttöönottoa arvioitaessa on muistettava myös riittävä kriittisyys. (Idam & Renwick, 2010.)

Batenburg ja Koopman (2010) ovat puolestaan tutkineet itsepalveluteknologian käyttöönottoa julkisella sektorilla. Batenburgin ja Koopmanin (2010) mukaan aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että mitä aiemmin loppukäyttäjä osallistetaan informaatiojärjestelmän käyttöönottoon, sitä hyödyllisempää se organisaatiolle on. Osallistamisen onkin todettu parantavan käyttäjien asenteita järjestelmää kohtaan ja edistävän käsitystä järjestelmän relevanssista sekä tärkeydestä. Batenburgin ja Koopmanin (2010) tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu selvää eroa projektin onnistumisessa sen suhteen, kuinka paljon tai aikaisin käyttäjiä osallistetaan projekteihin. Sen sijaan tutkimuksessa aikataulun ja kulttuurin todettiin vaikuttavan projektin onnistumiseen. (Batenburg & Koopman, 2010.)

Tiivistetysti Batenburgin ja Koopmanin (2010) tutkimuksessa havaittiin, että käyttöönottoprojektille on oltava selkeä aikataulu ja organisaation kulttuuri on muistettava ottaa projektissa riittävästi huomioon. Ilman aikataulua projekti voi muuttua hallitsemattomaksi ja ilman kulttuurin huomioimista projektiin osallistuminen voi olla haastavaa. Johtajilta puolestaan vaaditaan odotusten hallintaa ja selkeitä tavoitteita projektille. Käyttäjiä ei pidä paapoa. Heidän tulee päästä itse kokeilemaan ja tekemään, jotta he voisivat muodostaa käsityksen järjestelmästä ja sen toimivuudesta. (Batenburg & Koopman, 2010.)

Prosessien itsepalvelullistamisen taustalla vaikuttaa siis usein pyrkimys tehostaa organisaation toimintaa taloudellisten säästöjen saavuttamiseksi samalla pyrkien parantamaan osallistumista ja tyytyväisyyttä organisaatiossa (Radnor & Johnston, 2013; Konradt et al., 2006). Prosessien itsepalvelullistaminen vaatiikin siis onnistuakseen organisaatiolta tutkimusten mukaan monenlaisia kyvykkyyksiä ja resursseja (Danaj & Mustomäki, 2014; Fließ & Kleinaltenkamp, 2004). Käytännön tasolla prosessin itsepalvelullistaminen vaatii usein myös jonkinlaista teknologiaa tuekseen. Lisäksi johtajien merkitys näyttäisi edellä esitetyn perusteella olevan keskeinen prosessien itsepalvelullistamisessa ja sen onnistumisessa uusien järjestelmien kautta. Lisäksi organisaatioilta vaaditaan muutoksen johtamista prosessien itsepalvelullistamiseksi. Työntekijöiltä puolestaan odotetaan joustavuutta ja kykyä omaksua uusia toimintatapoja osaksi jokapäiväistä työnte-koa.

3 TUTKIELMAN KONTEKSTI

Julkisen sektorin organisaatiot ovat enenevässä määrin alkaneet implementoida prosessijohtamisen keinoja ja työkaluja toimintaansa (Ahmad et al., 2024). Tämä johtuneekin ainakin osittain julkisen sektorin organisaatioihin kohdistuneesta paineesta tehostaa ja parantaa toimintaansa sekä prosessejaan (Buhl & Löffler, 2011).

Yksi prosessien johtamiseen merkittävimmin vaikuttavista kontekstuaalisista tekijöistä onkin tutkimusten mukaan organisaation sektori (Kregel et al., 2022). Eri sektoreilla toimivilla organisaatioilla on havaittu olevan muun muassa toimintaympäristöön ja -kulttuuriin liittyviä keskinäisiä eroja (Nunes, Nascimento & Martins, 2024). Tästä syystä on perusteltua tarkastella tämän tutkielman kontekstia lähemmin.

Tämän Pro gradu -tutkielman kontekstina toimii siis eräs julkisen sektorin organisaatio ja sen laskutukseen kuuluva Excel-laskutusprosessi. Seuraavaksi esitelläänkin tarkemmin tutkielman kontekstia. Ensin tarkastellaan julkista sektoria, sen ominaispiirteitä ja niiden vaikutusta tutkimukseen. Tämän jälkeen tarkastellaan lyhyesti prosessijohtamista julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Lopuksi käydään läpi tämän tutkielman keskiössä olevan Excel-laskutusprosessin vaiheet sekä tavoitteet.

3.1 Julkisen sektorin organisaatio tutkimuksen kontekstina

Kirjallisuudessa usein ehdotetaan organisaatioiden jaottelua sektorien mukaisesti julkisen sektorin organisaatioihin, yksityisen sektorin organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Eri sektoreilla toimivilla organisaatioilla on omat ominaispiirteensä, jotka erottavat ne muilla sektoreilla toimivista organisaatioista. Julkisen sektorin organisaatioiden ominaispiirteinä pidetään tyypillisesti organisaatioiden toimintaa läpileikkaavaa poliittista toimintaympäristöä, korkeaa lainsäädännöllistä ja julkista vastuuta, itsenäisyyttä ja autonomisuutta sekä jäykkää rakennetta. (Nunes et al., 2024.)

Julkisen sektorin organisaatioina voidaan pitää sellaisia julkisia toimijoita, jotka työskentelevät palvelukseen kansalaisia ja näiden tarpeita (Luoma-aho, Canel & Sanders, 2020). Julkisen sektorin organisaatioiden tehtävänä on siis tuottaa erilaisia palveluita. Lisäksi julkisen sektorin organisaatiot keräävät tietoa palvelujensa käyttäjistä ja heidän tarpeistaan palvelujen kehittämistä varten. (Nutt, 2005.) Julkisen sektorin organisaatiot siis hoitavat yhteiskunnassa etenkin erilaisia sosiaalisia velvoitteita (Stemberger & Jaklic, 2007).

Julkisen sektorin organisaatioilla on useita sidosryhmiä, joiden odotukset sitä kohtaan vaihtelevat. Moninaiset odotukset puolestaan synnyttävät hajanaisia ja jopa ristiriitaisia tavoitteita julkisen sektorin organisaatioille. Lisäksi sidosryhmillä on toisinaan oikeus osallistua julkisen sektorin organisaatioiden päätöksentekoon. (Nutt, 2005.) Sidosryhmien asettamista odotuksista ehkäpä tavanomaisimpia ovat odotus toiminnan pitkäikäisyydestä ja toimintakyvyn jatkuvuudesta. Näin ollen julkisen sektorin organisaatioiden yleisinä tavoitteina voidaan pitää hallinnollista vakautta, puolueetonta politiikan täytäntöönpanoa sekä yhteisestä edusta huolehtimista (Rosacker & Olson, 2008; Nunes et al., 2024).

Yksityisen sektorin organisaatiot ovat yleensä jonkun henkilön tai henkilöiden tai osakkeenomistajien omistuksessa. Julkisen sektorin organisaatioiden omistajia on puolestaan yleensä vaikeaa, ellei jopa suorastaan mahdotonta määrittellä (Hofmann & Ogonek, 2018). Yleisesti ottaen julkisen sektorin toiminta rahoitetaan verovaroin (Nutt, 2005) ja näin julkisen sektorin organisaatioiden niin sanottu omistajuus voidaan lopulta nähdä olevan kansakunnalla.

Julkisen sektorin organisaatioiden budjetti perustuu siis pitkälti verovaroihin, mutta lisäksi myös mahdollisiin asiakkailta perittäviin maksuihin (Hofmann & Ogonek, 2018; Nutt, 2005). Nutt (2005) kuitenkin huomauttaa, että julkisen sektorin organisaatioilta puuttuu keinoja kanavoida tuloja markkinoilta, koska asiakkailta perittävät maksut määritellään usein laeissa ja asetuksissa.

Julkiseen sektoriin ja sen toimintaan vaikuttavatkin lainsäädännön ohella poliittinen ilmapiiri ja kenttä hyvin voimakkaasti (Rosacker & Olson, 2008). Ne voivat rajoittaa, ja rajoittavatkin, julkisen sektorin organisaatioiden käytössä olevaa budjettia. On myös hyvä huomata, että lainsäädäntö ja poliittinen kenttä voivat myös ainakin joiltain osin määrittellä, kuinka julkisen sektorin organisaation tulee annettu budjetti käyttää. Näin ollen, julkisen sektorin organisaation johtajien valtuudet ja mahdollisuudet päättää rahan käytöstä voivat olla hyvinkin rajalliset. Tämä puolestaan rajoittaa organisaatioiden toimintavaihtoehtoja ja johtajien mahdollisuuksia tehdä strategisia päätöksiä. (Nutt, 2005.)

Yksi julkisen sektorin ominaispiirteistä on sen byrokraattinen ja jopa toisinaan kankea rakenne, joka on ainakin osin seurausta julkisen sektorin organisaatioiden tavoittelemasta vakaudesta ja puolueettomuudesta. Kankeaan ja byrokraattiseen organisaatorakenteeseen saattavat vaikuttaa myös kirjallisuudessa usein julkisen sektorin organisaatioiden kulttuuria leimaaviksi tekijöiksi mainittu turvallisuushakuisuus ja riskien välttely. Toisaalta julkisen sektorin organisaatioiden rakenteisiin kytkeytyy usein myös vahva johdon kontrolli, joka hillitsee ja rajoittaa julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa. (Rosacker & Olson, 2008.)

Julkisen sektorin organisaatioiden kankea rakenne näkyy Nuttin (2005) mukaan usein julkisen sektorin organisaatioiden päätöksenteossa. Päätöksentekoon julkisella sektorilla liittyykin yleensä enemmän turbulenssia, keskeytyksiä, käsittelykierroksia ja konflikteja kuin yksityisen sektorin organisaatioiden päätöksentekoon (Nutt, 2005).

Julkisen sektorin organisaatioiden odotetaan myös jakavan organisaatiota koskevaa tietoa avoimesti sekä tekevän yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa ennemmin kuin kilpailevan näiden kanssa (Nutt, 2005). Tämähän ei ole tilanne etenkin yksityisellä sektorilla. Kuitenkin julkisen sektorin organisaatiot toimivat usein hyvin itsenäisesti ja autonomisesti, eivätkä ne välttämättä seuraa, mitä muissa organisaatioissa on meneillään (Stemberger & Jaklic, 2007). Tästä syystä Stembergerin ja Jaklicin (2007) mukaan julkiselta sektorilta puuttuu usein sellaista toimintojen ja prosessien sekä muutoksen yhtenäisyyttä, jota on havaittavissa yksityisen sektorin organisaatioissa.

Yksityisellä sektorilla yhtenä suurena muutosvoimana toimivatkin markkinat, joilla yritykset kilpailevat toisiaan vastaan. Yksityisen sektorin kilpailuvetoisuus pakottaakin ne pysymään ajan tasalla erilaisista muutostrendeistä (Stemberger & Jaklic, 2007; Rosacker & Olson, 2008). Julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla muutoksen ajurina toimii usein poliittinen kenttä ja poliittiset päättäjät sekä lainsäädäntö ja siihen tehdyt muutokset (Hofmann & Ogonek, 2018; Nunes et al., 2024).

On kuitenkin hyvä huomata, että kirjallisuudessa on myös yhä enenevässä määrin kritisoitu organisaatioiden jaottelua sektoreittain. Tämä johtuu siitä, että sektorien väliset rajat ovat muuttuneet entistä häilyväisemmiksi ja epätarkemmiksi. Usein yksittäisestä organisaatiosta onkin tunnistettavissa myös muiden sektorien organisaatioille tyypillisiä piirteitä. (Nunes et al., 2024; Stemberger & Jaklic, 2007.)

Eri sektorien väliset rajat ovat häilyvät, koska organisaatiot omaksuvat työkaluja ja toimintatapoja, jotka ovat alun perin suunniteltu toiseen kontekstiin eli toisella sektorilla toimivien organisaatioiden käyttöön (Nunes et al., 2024). Toisaalta kirjallisuudessa myös esitetään, että esimerkiksi julkisen sektorin ominaispiirteet estävät sitä omaksumasta yksityiselle sektorille kehitettyjä konsepteja ja työkaluja sellaisinaan (Hofmann & Ogonek, 2018) ja tästä syystä organisaatioiden kategorisointi sektoreittain on yhä mielekästä.

Julkisen sektorin organisaatiot voidaan joka tapauksessa nähdä erityisen mielenkiintoisina tutkimuskohteina, koska ne työllistävät paljon erilaisia ihmisiä. Julkista sektoria tutkittaessa on kuitenkin huomioitava sen ominaispiirteet. Nämä piirteet nimittäin voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkimusprojektien aikatauluun sekä käytössä olevaan budjettiin. Toisaalta julkisen sektorin organisaatioita leimaava byrokraattinen ja keskusjohtoinen kulttuuri voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden halukkuuteen osallistua erilaisiin tutkimuksiin. (Batenburg & Koopman, 2010.)

3.2 Prosessijohtaminen julkisella sektorilla

Kirjallisuuden perusteella organisaation koko ei näyttäisi juurikaan vaikuttavan prosessijohtamisen onnistumisen todennäköisyyteen. Sen sijaan organisaation sektorilla näyttäisi olevan tässä merkitystä. (Van Looy & Van den Bergh, 2018.) Vaikka yrityksen koko ei juurikaan vaikuta prosessijohtamisen onnistumiseen, suuremmat organisaatiot, kuten julkisen sektorin organisaatiot, voivat kokonsa vuoksi hyötyä onnistumisesta enemmän. Tämä johtuu siitä, että standardoidut prosessit tuovat mukanaan säästöjä, jotka kertautuvat organisaation koon kasvaessa. (Ahmad et al., 2024.)

Kirjallisuudessa on esitetty, että prosessijohtamista voidaan hyödyntää niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, vaikka se onkin alun perin kehitetty yksityisen sektorin tarpeisiin. Julkisen sektorin organisaatiot ovatkin enenevässä määrin omaksuneet prosessijohtamisen keinoja toimintaansa ja kehittäneet prosessijohtamisen edellyttämiä kyvykkyyksiä. (Niehaves, Plattfaut & Becker, 2013.) Tämä kehityskulku saattaa ainakin osittain selittyä julkisessa keskustelussa esitetystä vaatimuksesta ja paineesta tehostaa julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa. Julkisen sektorin organisaatiot hyödyntävät prosessijohtamisen keinoja muun muassa tarjoamiensa palveluiden parantamiseksi, prosessien tehokkuuden lisäämiseksi sekä uusien organisaation sisäisten toimintojen innovoimiseksi (Kregel et al., 2022).

Prosessijohtamisen käytäntöjen käyttöönotto ei ole tapahtunut julkisen sektorin organisaatioissa kitkattomasti. Tämä saattaa johtua julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristön ominaispiirteistä, jotka erottavat ne yksityisen sektorin organisaatioista. (Syed et al., 2018.) Prosessijohtamisen keinoja sovellettaessa käytäntöön, tulisi kulloinenkin konteksti ja toimintaympäristö muistaa ottaa huomioon riittävällä tasolla. Sama geneerinen tapa johtaa prosesseja ei välttämättä sovi jokaiseen kontekstiin. (Buhl & Löffler, 2011.) Toisaalta prosessijohtamisen epäonnistumisen taustalla julkisen sektorin organisaatioissa saattavat vaikuttaa myös vaikeudet integroida prosessijohtaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa organisaatioissa. Tämä saattaa puolestaan johtua siitä, ettei julkisen sektorin organisaatioissa ole aiemmin pyritty esimerkiksi tavoittelemaan taloudellista voittoa. (Van Looy & Van den Bergh, 2018.)

Prosessijohtamisen onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä ja kyvykkyyksiä on julkisen sektorin organisaatioiden kontekstissa tutkittu jonkin verran. Kuitenkin esimerkiksi Niehaves ym. (2013) huomauttavat, että julkisen sektorin näkökulmasta katsottuna prosessijohtamisen kyvykkyyksien arvioimista ei ole juurikaan vielä tutkittu hollistisesta näkökulmasta, eikä myöskään korkean maturiteetin prosessijohtamisen saavuttaneiden julkisen sektorin organisaatioiden osalta. (Niehaves et al., 2013.)

Lisäksi prosessijohtamisen onnistumista tukevien kyvykkyyksien luominen ja edistäminen on osoittautunut käytännön tasolla haastavaksi tehtäväksi etenkin julkisen sektorin organisaatioissa. Kyvykkyyksillä viitataan tässä kontekstissa siis sellaisiin tekijöihin, jotka auttavat organisaatioita mukauttamaan jo

olemassa olevia liiketoimintaprosessejaan sekä luomaan täysin uusi prosesseja. (Niehaves et al., 2013.)

Tutkimusten mukaan organisaation johdon toiminnan ja sitoutumisen merkitys on suuri prosessijohtamisen onnistumisessa tai toisaalta epäonnistumisessa (Ahmad et al., 2024). Ylemmän johdon tuki prosessijohtamiselle organisaatiossa ja ymmärrys prosessijohtamisen työkaluista on kirjallisuudessa esitetty olevan yksi merkittävimmistä ja kriittisimmistä tekijöistä prosessijohtamisen onnistumisen kannalta julkisen sektorin organisaatioissa. (Syed et al., 2018.)

Ylemmän johdon merkitys korostuu esimerkiksi työntekijöiden motivoimisessa sekä muutostilanteissa. Valmius organisatoriseen muutokseen ja muutoksen johtaminen korostuvatkin prosessijohtamisen onnistumisen kriittisinä edellytyksinä julkisen sektorin organisaatioissa. Johdon merkitys muutostilanteissa on siis keskeinen. Ilman valmiutta muutokseen ja muutoksen johtamista organisaatiossa voivat muutoksen seuraukset ja vaikutukset olla aiotusta tai tarkoitettua poikkeavia. Lisäksi kirjallisuudessa on esitetty, että etenkin julkisen sektorin organisaatioiden olisi syytä kiinnittää huomiota muutosvastaisuuden ja muutoksiin liittyvien pelkojen lievittämiseen. (Syed et al., 2018.)

Tämän lisäksi projektijohtaminen ja siihen liittyvät taidot ovat kriittisiä onnistumistekijöitä prosessijohtamisen taustalla. Näitä taitoja tarvitaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisessa. Niin ikään prosessien hallinta vastuullisuuden näkökulmasta on myös tärkeää prosessijohtamisen onnistumisen näkökulmasta. Tämä takaa mahdollisesti prosessijohtamisen kestävyuden pidemmällä aikavälillä. (Syed et al., 2018.)

Myös strategian selkeys ja sopivuus ovat kirjallisuudessa mainittu kriittisiksi prosessijohtamisen onnistumistekijöiksi. Se seuraako organisaation rakenne ja prosessit strategiaa vai strategia organisaation rakenteita ja prosesseja on kirjallisuudessa erimielisyyttä aiheuttava tema. Tästä huolimatta strategian ja kontekstin sopivuuden tärkeys on noteerattu merkittävänä tekijänä projektien onnistumisen kannalta organisaatioissa. Myös viestintä on nähty kriittisenä tekijänä prosessijohtamisen onnistumisen kannalta, koska ilman tehokasta, oikea-aikaista ja riittävää viestintää sidosryhmät eivät saa riittävästi tarvitsemaansa informaatiota. (Syed et al., 2018.)

Kirjallisuudessa informaatioteknologia näyttäisi olevan merkittävässä asemassa prosessijohtamisen näkökulmasta nykyaikaisissa organisaatioissa. Tästä syystä olisikin tärkeää, että käytössä oleva teknologia ja organisaation prosessit olisivat yhteensopivia ja mahdollistaisivat kustannustehokkaan työnteon sekä mutkattoman informaation kulun organisaatiossa. Tietoisuus teknologioista ja niiden käyttötavoista ovat myös kriittisiä tekijöitä prosessijohtamisen onnistumisen kannalta, koska ilman ymmärrystä niiden merkityksestä on vaikeaa kehittää tekniikan ja prosessien yhteensopivuutta sekä analysoida tarvittavia resursseja muutokseen. (Syed et al., 2018.)

Julkisessa keskustelussa on nostettu esiin julkisen sektorin organisaatioiden tarve tehostaa toimintaansa erilaisten teknologisten ratkaisujen avulla. Kuitenkin teknologioiden käyttöönotto ei aina ole yksinkertaista, etenkin julkisen sektorin organisaatioissa. Tämä johtuu Buhlin ja Löfflerin (2011) mukaan muun muassa

julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristöstä. Voimakkaasti poliittisen ja lainsäädännön kontrolloiman toimintaympäristönsä vuoksi julkisen sektorin organisaatioiden on oltava läpinäkyviä sen suhteen, kuinka ne käyttävät veronmaksajien rahoja. Tästä syystä odotukset, etenkin kalliiden, teknologisten integraatioiden tuloksista ovat korkeat, ja niiden tulee tyydyttää monien eri sidosryhmien tarpeita. Lisäksi kirjallisuudessa on esitetty, että teknologioiden käyttöönottoa julkisen sektorin organisaatioissa jarruttaa myös puute osaavista ja koulutetuista työntekijöistä. (Buhl & Löffler, 2011.)

Teknologioiden lisäksi prosessijohtaminen vaatii onnistuakseen yhä ihmisten panosta. Asiakkaiden ja muiden organisaatioiden ulkoisten sidosryhmien osallistaminen julkisen sektorin toimintaan ei ole enää nykyisin ennenkuulumatonta ja yhä useammin myös julkisen sektorin organisaatioiden prosesseja suunnitellaan ja muokataan ulkoisten sidosryhmien tarpeiden mukaan. Tästä syystä ulkoisten sidosryhmien osallistaminen on yksi kriittisistä tekijöistä prosessijohtamisen taustalla. Myös organisaation ulkoiset tekijät, kuten poliittinen ilmapiiri ja sosioekonomiset seikat, vaikuttavat prosessijohtamisen onnistumiseen. (Syed et al., 2018.)

Ulkoisten sidosryhmien ja tekijöiden vaikutuksesta huolimatta, tulee julkisen sektorin organisaatioiden kiinnittää huomiota myös sisäisiin sidosryhmiinsä ja erityisesti niihin, jotka työskentelevät prosessijohtamisen parissa. Ilman pätevää ja riittävän koulutettua henkilökuntaa ei prosessien suunnittelu ja johtaminen välttämättä yllä saavuttamaan täyttä potentiaaliaan. Myös työntekijöiden voimaannuttaminen ja valtuuttaminen nähdään usein kirjallisuudessa kriittisenä prosessijohtamisen onnistumiseen liittyvänä tekijänä. Työntekijöillä on oltava riittävästi toimivaltaa voidakseen toimia tehokkaasti. Tämä ei ole itsestään selvää julkisen sektorin organisaatioiden hierarkkisten rakenteiden vuoksi. (Syed et al., 2018.)

Myös yksittäisten työntekijöiden asenteet, uskomukset ja arvot vaikuttavat prosessijohtamisen onnistumiseen käytännössä. Prosessorientoituneisuuden on tutkimuksissa todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation toiminnan tehokkuuteen, ja siksi siihen tulisi organisaatioissa panostaa. (Ahmad et al., 2024.) Myös kulttuuri vaikuttaa prosessijohtamisen taustalla kriittisenä onnistumistekijänä, koska kulttuuri muokkaa organisaation toimintaa. Prosessorientoituneen kulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen onkin siksi tärkeää prosessijohtamisen onnistumisen kannalta. Organisaatioiden tulisikin ylläpitää ja kannustaa prosessorientoituneen kulttuurin luomiseen organisaatioissa, vaikkakin siihen liittyvä koulutus saattaa olla hintavaa (Ahmad et al., 2024). Julkisen sektorin organisaatioiden tulisi lisäksi keskittyä edistämään palvelukeskeistä kulttuuria teknologia-keskeisyyden sijaan. (Syed et al., 2018.)

3.3 Tutkielman kohteena Excel-laskutusprosessi

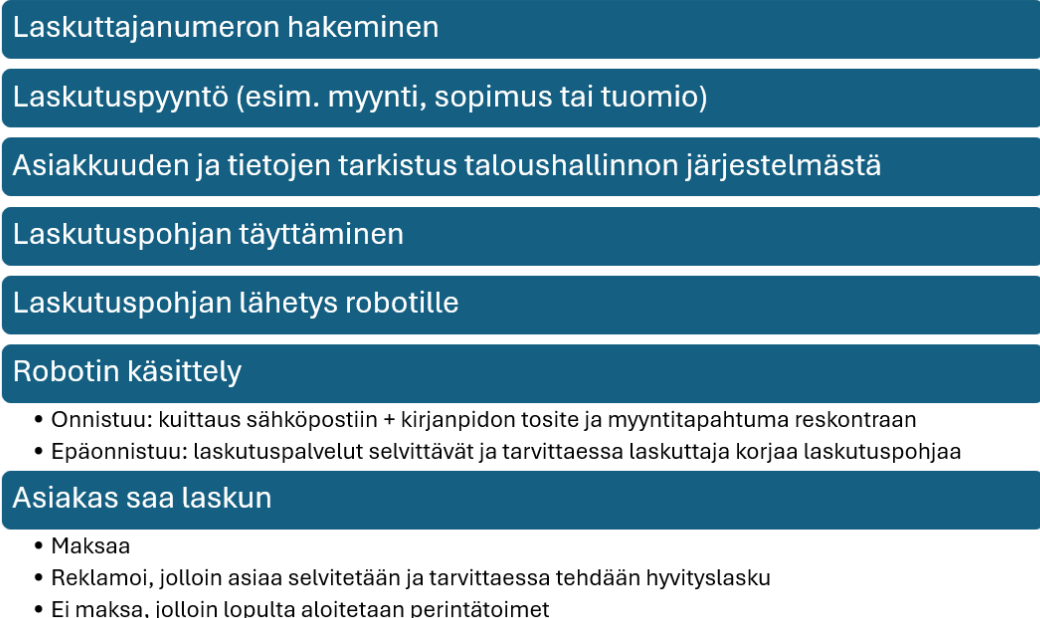
Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan erään julkisen sektorin organisaation Excel-laskutusprosessia sisäisen asiakaspalvelun ja itsepalvelun näkökulmista.

Excel-laskutusprosessin tarkoituksena on tutkittavan organisaation ulkoisen ja sisäisen myyntilaskutuksen toteuttaminen. Tämä prosessi on ollut tutkittavassa organisaatiossa käytössä jo pidempään, mutta vuonna 2021 prosessia automatisoitiin ottamalla käyttöön laskutusrobotti. Robotin käyttöönoton taustalla vaikuttivat erityisesti tavoitteet tehokkuuden ja automaation lisäämisestä. Lisäksi tavoitteena oli eliminoida manuaalista työtä vaativia vaiheita Excel-laskutusprosessista.

Aikaisemmin laskutuspalveluista vastaavan tiimin työntekijät tekivät manuaalisesti vaiheet, jotka ovat nykyisin siirretty robotille. Prosessia automatisoimalla voidaan käsitellä suurempia laskuvolyymeja reaaliaikaisemmin, kun robotti käsittelee laskutuspyynnöt ajastetusti. Myös inhimillisten virheiden todennäköisyys pienenee, kun osa prosessista on siirretty robotille. Lisäksi automaation avulla yksittäisen laskun kustannukset organisaatiolle pienenevät, kun henkilöresursseja säästyy muihin tehtäviin. Robotin avulla saadaan siis aikaan myös säästöjä henkilötyövuosista. Näin ollen, yleisesti ottaen laskutuksen kustannustehokkuus ja kilpailukyky paranevat prosessin automaatiolla.

Excel-laskutusprosessi koostuu tutkittavassa organisaatiossa useasta vaiheesta (KUVIO 1).

EXCEL-LASKUTUSPROSESSI



KUVIO 1 Excel-laskutusprosessi

Ensimmäisenä laskun tekevällä työntekijällä (laskuttaja) on oltava oma voimassa oleva laskuttajanumero. Mikäli työntekijä tekee ensimmäistä kertaa Excel-laskua,

on tämän haettava itselleen laskuttajanumero organisaation laskutuspalveluista. Kun laskuttajanumero on kunnossa, tutustuu laskuttaja saamaansa laskutuspyyntöön. Lasku voi perustua esimerkiksi myynnin aiheuttaneeseen tapahtumaan, sopimukseen, päätökseen tai tuomioon. Tämän jälkeen laskuttajan on tarkistettava, että laskutettava asiakas löytyy organisaation taloushallinnon järjestelmästä ja että tämän tiedot ovat järjestelmässä ajan tasalla. Tarvittaessa laskuttaja tekee asiakkuuden avauksesta taloushallinnon järjestelmään tai tietojen muutoksesta pyynnön laskutuspalveluille erillisen prosessin mukaisesti. Kun asiakkaan tiedot ovat taloushallinnon järjestelmässä oikein, laskuttaja täyttää valmiin Excel-muotoisen laskutus pohjan. Laskutus pohjaan kirjataan laskuun tarvittavat tiedot, kuten asiakkaan tiedot, laskun aihe ja summa. Lisäksi laskutus pohjaan kirjataan kirjapidollisia tietoja. Kun laskutus pohja on täytetty, lähettää laskuttaja sen liitetiedostona laskutusrobotille.

Laskutusroboti käsittelee sille lähetetyt tiedostot ajastetusti. Robotin ajon jälkeen laskuttaja saa kuittauksen sähköpostiinsa onnistuneesta laskutuksesta. Robotin hylätessä laskutus pohjan, selvittävät laskutuspalveluiden työntekijät hylkäyksen syyn ja tarvittaessa palauttavat laskutus pohjan laskuttajalle korjattavaksi. Laskuttaja puolestaan lähettää korjatun laskutus pohjan uudestaan robotille käsiteltäväksi. Vaihtoehtoisesti laskutuspalveluiden työntekijät voivat joissain tapauksissa, kuten robotin toiminnan häiriötilanteissa, laskuttaa laskutuspyynnöt manuaalisesti. Robotin onnistunut myyntitilauksen käsittely synnyttää laskun, joka lähtee välitysoperaattorin kautta asiakkaalle. Onnistunut myyntitilauksen käsittely synnyttää myös tapahtuman myyntireskontraan ja tositteen kirjanpitoon.

Tämän jälkeen asiakas saa laskunsa joko paperisena tai sähköisesti. Jos asiakas maksaa laskun oikeilla tiedoilla, kuittaantuu se taloushallinnon järjestelmässä automaattisesti maksetuksi. Jos asiakas jättää laskun maksamatta, aloitetaan lopulta saatavan perintätoimet. Asiakas voi myös reklamoida laskun esimerkiksi virheellisten tietojen vuoksi tai ylipäänsä laskun aiheellisuuden osalta. Tällöin laskun aiheellisuus selvitetään laskuttajan toimesta ja tarvittaessa laskutuspalveluiden avustuksella. Jos lasku todetaan virheelliseksi tai aiheettomaksi, tekee laskuttaja laskun hyvityspyynnön laskutuspalveluille. Laskutuspalveluiden työntekijät käsittelevät hyvityspyynnön manuaalisesti. Myös hyvityslaskusta lähtee pääsääntöisesti kappale asiakkaalle. Lisäksi siitäkin syntyy tapahtuma myyntireskontraan ja tosite kirjanpitoon.

On hyvä huomata, että laskuttajat eivät tässä prosessissa välttämättä ole laskutuspalveluiden työntekijöitä. Laskuttajat ovatkin muun muassa eri yksiköissä toimivia sihteereitä, koordinaattoreita, asiantuntijoita, projektipäälliköitä, esihenkilöitä ja johtajia. Laskuttajat ovat siis joukkona hyvin moninainen ja siten myös laskut ja niiden aiheet vaihtelevia.

Laskutuspalveluista vastaavan tiimin työntekijät puolestaan hoitavat tutkittavan organisaation laskutusta kokonaisuutena ja auttavat eri yksiköiden laskuttajia laskutukseen liittyvissä kysymyksissä. Excel-laskutusprosessissa laskutuspalveluista vastaavan tiimin työntekijät valvovat robotin toimintaa sekä

käsittelevät robotin hylkäämät laskutuspyynnöt ja hyvityslaskuihin liittyvät pyynnöt.

Excel-laskutusprosessi on näin ollen laskutuspalveluiden näkökulmasta pitkälti automatisoitu. Laskuttaja siis itse hoitaa esivalmistelut sekä toimittaa täytetyn laskuspohjan robotille ja robotti puolestaan käsittelee sen ja lähettää kuittauksen onnistuneesta laskutuksesta laskuttajalle. Prosessin onnistuessa laskutuspalveluiden työntekijöiden ei siis tarvitse siihen puuttua ja heidän roolinsa on toimia prosessin valvojina.

4 MENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkielman menetelmälliset valinnat ja niiden perusteet. Aluksi käydään lyhyesti läpi laadullisen tutkimuksen määritelmä sekä sen ominaispiirteitä ja käyttökohteita. Tämän jälkeen syvennyttään teemahaastattelun määritelmään ja kyseisen aineistonhankintatavan hyötyihin ja haittoihin. Sen jälkeen esitellään tässä tutkimuksessa käytettyä aineiston analyysimenetelmää eli sisällönanalyysia. Tämän jälkeen esitetään yleiskuvaus tutkimuksen aineistosta sekä yksityiskohtaisempi selostus tutkielman aineiston keruu- ja analyysiprosessista. Lopuksi käsitellään laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yleisiä kriteereitä sekä syvennyttään tämän työn eettisiin kysymyksiin.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan määritellä tarkoittavan ei-numeraalista aineistoa ja sen analyysia (Eskola & Suoranta, 2008, 13). Laadullinen tutkimus voidaan nähdä myös tavaksi tutkia aineistoa muilla kuin tilastollisilla menetelmillä (Alasuutari, 2011, 33, 38). Polkinghornen (2005) mukaan puolestaan laadullisen tutkimuksen keskiössä on inhimillisten kokemusten kuvaaminen ja selventäminen. Usein kuitenkin laadullisen tutkimuksen määritelmää lähestytään määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kautta (Alasuutari, 2011, 31; Eskola & Suoranta, 2008, 13–14). Tällöin laadulliselle tutkimukselle pyritään johtamaan määritelmä määrällisen tutkimuksen negaation kautta. Laadullinen tutkimus olisi siis jotain, mitä määrällinen tutkimus ei ole.

Alasuutari (2011, 32) kuitenkin huomauttaa, että hedelmällisempää voisi olla vertailun sijaan nähdä laadullinen ja määrällinen tutkimus tosiaan täydentävinä ja tasapainottavina lähestymistapoina tutkimuksen tekoon. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 65) puolestaan argumentoivat, ettei yksiselitteistä vastausta laadullisen ja määrällisen tutkimuksen toistensa täydentävyyteen tai toisaalta poissulkevuuteen ole. Lisäksi niin laadullinen kuin määrällinenkin tutkimus voidaan

määritellä joko laveasti tai hyvin kapeasti. Näin nämä molemmat tutkimussuuntauukset voivat tarkoittaa eri asioita riippuen määrittelijästä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 74.)

Eskola ja Suoranta (2008, 14) muistuttavat, että menetelmät tulee aina valita suhteessa käsillä olevaan tutkimukseen. Näin ollen toisinaan laadullinen tutkimusote voi sopia paremmin kuin määrällinen tutkimusote johonkin tiettyyn tutkimuskontekstiin. Laadullista ja määrällistä tutkimusotetta ei näin ollen tule, eikä edes voi, arvottaa itsessään paremmaksi ja huonommaksi; vain paremmin tai huonommin tiettyyn kontekstiin sopivaksi. Tutkimusmenetelmää määrittäessä tutkijan on siis tiedettävä, mitä on tutkimassa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 67). Laadullisen tutkimusotteen nähdään usein sopivan erityisesti kokemusten tutkimiseen, eli kun halutaan selvittää tiettyyn ilmiöön liittyvien kokemusten ulottuvuuksia, vivahteita ja tasoja. (Polkinghorne, 2005.)

Kirjassaan Eskola ja Suoranta (2008, 15–24) esittävät yhteenvedon laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Laadulliselle tutkimusaineistolle on tyypillistä numeraalisuuden puuttuminen ja toisaalta tutkittavien näkökulman ja kokemusten sekä narratiivisen kerronnan korostuminen (Eskola & Suoranta, 2008, 15–16; 23). Laadullisen tutkimuksen otanta on useimmiten harkittu ja pieni verrattuna määrällisen tutkimuksen otantaan. Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa kuitenkin pyritään analysoimaan huolellisesti ja kattavasti. Aineistolähtöisyys onkin yksi Eskolan ja Suorannan (2008, 19) jaottelun mukaisista laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Tähän liittyy myös hypoteesittomuus ominaispiirteenä. Laadullisesta aineistosta voidaan aineistolähtöisesti pyrkiä rakentamaan teoreettisia tulkintoja ja löytämään uusia näkökulmia ja hypoteeseja tutkittavaan ilmiöön liittyen. Lisäksi tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen ja tämä on johtanut siihen, että laadullista tutkimusta on saatettu pitää subjektiivisena. Laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus ei Eskolan ja Suorannan (2008, 21) mukaan ole kuitenkaan uskottava väite. (Eskola & Suoranta, 2008, 18–21.)

Tämä Pro gradu -tutkielma on toteutettu laadullisin menetelmin, koska tavoitteena on ollut tutkia, miten prosessijohtamisen metodit, erityisesti organisaation sisäinen asiakaspalvelu ja itsepalvelu ilmenevät pitkälti automatisoidussa Excel-laskutusprosessista eräässä julkisen sektorin organisaatiossa. Keskiössä ovat siis tutkittavien kokemukset aiheesta. Kuten aiemmin on tullut ilmi, ovat laadulliset menetelmät oivia kokemusten tutkimisessa (Polkinghorne, 2005; Eskola & Suoranta, 1998, 61). Lisäksi laadullinen tutkimusote mahdollisti tässä tutkielmassa tarkoituksenmukaiseksi katsotun harkinnanvaraisen otannan.

4.2 Teemahaastattelu

Kirjallisuudessa esitetään monenlaisia tapoja kerätä laadullista aineistoa, mutta yksi yleisimmin käytössä oleva laadullisen aineiston keräämiseksi käytetty menetelmä on haastattelu (Polkinghorne, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 83). Yksinkertaista haastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä, yleensä suullisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73).

Haastattelun avulla pyritään useimmiten tutkimaan haastateltavan ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Haastattelut ovat siis haastattelijan ja haastateltavan tai haastateltavien välisiä vuorovaikutustilanteita. (Eskola & Suoranta, 1998, 86.)

Haastattelun vahvuuksiin menetelmänä kuuluu erityisesti joustavuus. Menetelmää voi käyttää hyvin erilaisissa tutkimuksissa ja se antaa mahdollisuuden tarkentaa kysymyksiä niin, että haastateltavat ne varmasti ymmärtävät. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73). Toisaalta haastattelut myös mahdollistavat kysymysten kysymisen vaihtelevassa järjestyksessä tutkijan harkinnan mukaan. Lisäksi haastattelukysymyksiin ei yleensä ole absoluuttisen oikeita tai vääriä vastauksia vaan niiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 83.) Lisäksi haastateltavat voidaan valita harkitusti etukäteen, jolloin on mahdollista yrittää varmistaa esimerkiksi haastateltavien sopivuus haastatteluun tiettyjen kriteerin (kuten ikä, ammatti tai omakohmainen kokemus tutkittavasta aiheesta) perusteella. Toisaalta haastattelut vievät muihin aineistonkeruunmuotoihin verrattuna usein enemmän aikaa ja mahdollisesti myös rahaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 74.)

Haastattelut voidaan toteuttaa onnistuneesti monella eri tavalla. Yksi tapa tehdä haastatteluja on teemahaastattelu. Teemahaastattelu rakentuu etukäteen valittujen teemojen eli aihepiirien ympärille. Haastattelijalla on lisäksi usein mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä teemoista haastattelutilanteissa. Keskeistä tässä haastattelumuodossa on, että haastateltavien oletetaan ymmärtävän teemat esitetyllä tavalla. Näin ollen voi olla perusteltua antaa haastateltavien tutusta haastattelun teemoihin sekä keskeisiin käsitteisiin jo ennen haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75–77.)

On hyvä huomata, että teemahaastattelun rakentaminen vaatii tutkijalta jonkinlaista etukäteistietoa ja ymmärrystä tutkimuksen aiheesta, jotta haastattelun teemat olisivat mielekkäät suhteessa kulloinkin käsillä olevaan tutkimukseen (Eskola & Suoranta, 1998, 79). Teemahaastattelun avulla on kuitenkin mahdollista saada haastateltavilta syvällistäkin tietoa kysymysten ollessa avoimia. Lisäksi teemahaastattelun avulla voidaan varmistua siitä, että jokaisen haastateltavan kanssa on käsitelty jokaista teemaa ainakin jollain tasolla. Etukäteen valitut teemat myös parantavat aineiston jäsentyneisyyttä ja siten auttavat tutkijaa aineiston lähestymisessä aineiston analyysin vaiheessa. (Eskola & Suoranta, 1998, 88.)

Kirjallisuudesta on havaittavissa eriäviä näkemyksiä teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välisestä suhteesta. Esimerkiksi Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua voidaan pitää toistensa synonyymeina. Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan näissä molemmissa haastattelutyypeissä edetään etukäteen suunnitellun haastattelukehikon mukaan melko vapaasti antaen haastateltavalle tilaa esittää ajatuksiaan näistä ennalta valituista aihepiireistä. Sen sijaan esimerkiksi Eskola ja Suoranta (1998, 87) pitävät teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua toisistaan erillisinä menetelminä. Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään samat kysymykset,

joihin ei kuitenkaan anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa puolestaan keskitytään ennalta valituista aihepiireistä keskustelemiseen keskittymättä liiammin kysymysten järjestykseen tai tarkkaan sanamuotoon (Eskola & Suoranta, 1998, 87).

Tässä työssä teemahaastattelu käsitetään Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) määritelmän mukaiseksi aineistonhankintatavaksi. Teemahaastattelu valittiin aineistonhankintatavaksi tähän Pro gradu -tutkielmaan, koska se on joustava tapa kerätä aineistoa ja sen avulla voidaan saada tutkittavilta syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (kts. myös Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73; Eskola & Suoranta, 1998, 88). Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti haastattelujen yhtäaikaisen ennalta määritetyn struktuurin luomisen ja toisaalta myös vapaamuotoisuuden vastaus-ten osalta.

4.3 Sisällönanalyysi

Alasuutarin (2011, 38–39) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tulisi tarkastella kokonaisuutena ja näin ollen tutkittavia ei välttämättä tarvita kovin montaa. Tutkittavien määrän ollessa vähäinen eivät tilastolliset menetelmät välttämättä kuvaa parhaiten aineistoa. Lisäksi laadullinen aineisto on usein moniulotteista, kuvailevaa ja kokemuksellista, jolloin tilastollinen analyysi ei välttämättä ole mielekästä (Alasuutari, 2011, 39, 86). Eskola ja Suoranta (1998, 226) puolestaan huomauttavat, että laadullisen aineiston analysoinnissa keskeistä on uudelleen järjestellä aineisto niin, että siitä voidaan jäsentelyn avulla löytää vastauksia käsillä olevaan tutkimusongelmaan.

Alasuutari (2011, 39–48) esittää kirjassaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin koostuvan kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä viitataan aineiston tarkasteluun tutkimuksen kontekstin ja tutkimuskysymysten mukaisesta näkökulmasta rajaamalla muut mahdolliset tarkastelun lähtökohdat analyysin ulkopuolelle. Havaintoja voidaan pelkistää joko yhdistämällä niitä tai rakentamalla niistä sääntöjä. Havaintoja yhdistämällä aineistosta pyritään löytämään kuvauksia ja esimerkkejä jostakin tietystä ilmiöstä. Sääntöjen rakentamisen lähtökohtana on puolestaan etsiä aineistosta yhdistäviä tekijöitä. Analyysin toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisen vaiheessa puolestaan pyritään rakentaa aineistoon no- jaten merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari, 2011, 39–48.)

Sisällönanalyysi on yksi laadullisen aineiston analyysimenetelmistä. Sille ei ole kirjallisuudessa esitetty yhtä yhteneväistä määritelmää. Tuomen ja Sarajärven (2018, 119) mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimenetelmää, jonka avulla aineistoa pyritään kuvaamaan kirjoitetussa muodossa, ei numeraalisesti. Sisällönanalyysi sopii siis hyvin erilaisten tutkimusten tarkoituksiin ja erilaisilla menetelmillä kerättyihin aineistoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 103, 117). Tuomen ja Sarajärven (2018, 117) mukaan sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan järjestää ja tiivistää mielekkäästi yleisiksi merkityskuvauksiksi tutkimuksen varsinaisten johtopäätösten tekoa varten.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 108–112, 122–133) mukaan sisällönanalyysia, kuten yleisestikin laadullisen tutkimuksen aineiston analyysia, voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta; aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa analyysin yksiköt muodostuvat aineistosta, eivätkä etukäteen suunnitellusti. Tällä tavoin analysoimalla aineistosta rakentuu teoreettinen kuvaus. Teorialähtöisessä analyysissa puolestaan aineisto pyritään analysoimaan suhteessa teoriaan eli teoria määrittää tällöin aineiston analyysiä. Ennalta valittua teoriaa siis tosin sanoen testataan tällaisissa tutkimuksissa. Sen sijaan teoriaohjaavalla analyysilla viitataan aineiston analyysitapaan, jossa analyysin yksiköt valikoituvat aineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa analyysia. Toisin sanoen analyysista on erotettavissa kytkennät aiempaan tietoon ja teorioihin, mutta niitä ei varsinaisesti pyritä testaamaan. Teorian merkitys on siis toimia tukena aineiston jäsenyyksessä ja avata uusia näkökulmia tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108–112.)

Tässä työssä on omaksuttu Tuomen ja Sarajärven (2018, 119) määritelmä sisällönanalyysista. Lisäksi tämän Pro gradu -tutkielman aineisto on analysoitu hyödyntäen Tuomen ja Sarajärven (2018, 108–112) esittämää teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi koostuu Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–127; 132–133) mukaan kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa eli aineiston pelkistämässä aineistosta poistetaan tutkimuksen näkökulmasta epärelevantit tiedot ja aineistoa tiivistetään tai pilkotaan pienempiin osiin. Tämän jälkeen pelkistettyä aineistoa aletaan ryhmitellä samanlaisuuksien ja/tai erilaisuuksien perusteella. Tällöin aineisto tiivistyy yhä. Ryhmittelyn avulla pelkistetyistä aineistosta muodostuu alaluokkia, alaluokista yläluokkia ja yläluokista pääluokkia. Lopuksi aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa abstrahoinnin eli käsitteellistämisen vaiheessa analyysissä huomioidaan aikaisempi tieto eli käsitteet tuodaan teoriasta. Toisin sanoen teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysin ylä- ja pääluokat johdetaan tutkimuksessa käytettävästä teoreettisesta viitekehyksestä ja alaluokat muodostuvat puolestaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 132–133.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin tämän työn aineiston analyysimenetelmäksi, koska aineistonkeruussa käytetty teemahaastattelu ja sen runko voidaan katsoa jo itsessään teorialatautuneiksi (kts. Eskola & Suoranta, 1998, 79). Aineistonhankintatapana käytetyn teemahaastattelun ja analyysimenetelmänä käytetyn teoriaohjaavan sisällönanalyysin voidaan siis nähdä tukevan toisiaan menetelminä.

4.4 Tutkielman aineiston keruu ja analyysi

Tämän Pro gradu -tutkielman aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Teemahaastattelun runko (LIITE 1) rakentui kolmesta teemasta, jotka ovat sisäinen asiakaspalvelu organisaatiossa, itsepalvelu organisaatiossa ja Excel-laskutusprosessi. Lisäksi haastattelun aluksi haastateltavilta kysyttiin lyhyesti taustatietoja heidän

työstään ja työkokemuksestaan. Taustatietoihin liittyvät kysymykset toimivat samalla orientaationa haastattelulle ja teemahaastattelulle tyypillisille avoimille kysymyksille. Haastattelujen lisäksi tutkielman aineistona on käytetty tutkittavan organisaation virallista prosessikuvausta Excel-laskutusprosessista. Prosessikuvausta on hyödynnetty teemahaastattelurungon rakentamisessa. Lisäksi haastateltavien kokemuksia on peilattu Excel-laskutusprosessin kuvaukseen. Excel-laskutusprosessi on kuvattu edellä aiemmin alaluvussa 3.3. Tutkielman kohteena Excel-laskutusprosessi (kts. myös KUVIO 1).

Tälle Pro gradu -tutkielmalle haettiin tarvittavat tutkimusluvut tutkittavasta organisaatiosta. Haastateltaviksi kutsuttiin sellaisia työntekijöitä tutkittavasta organisaatiosta, jotka toimivat Excel-laskutusprosessissa laskuttajan roolissa. Toisin sanoen haastateltavat lähettävät laskutusaineistoja laskutusrobotille. Apuna haastateltavien valinnassa toimi tutkittavan organisaation ylläpitämä listaus henkilöistä, jotka tekevät Excel-laskuja. Kyseisellä listalla oli noin 175 henkilöä. Listauksessa olleista laskuttajista pyrittiin valitsemaan kutsuttavia eri puolilta tutkittavaa organisaatiota. Lisäksi ennen haastattelukutsujen lähetystä tarkistettiin, että kutsuttava on lähettänyt vähintään yhden laskutusaineiston laskutusrobotille viimeisen vuoden aikana. Näin ollen haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 48 kappaletta.

Haastateltaville lähetettiin kutsut haastatteluun sähköpostitse. Kutsun liitteenä lähetettiin myös tietoa haastattelun luonteesta sekä tietosuojailmoitus. Haastattelukutsuun hyväksyvästi vastasi yhteensä 8 henkilöä. Haastateltavista käytetään jatkossa nimityksiä H1-H8.

Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin erikseen haastattelu-aika. Haastateltavat saivat lisäksi haastattelun teemat ja sisäisen asiakaspalvelun sekä itsepalvelun käsitteiden määritelmät etukäteen tutustuttaviksi. Tähän päädyttiin, koska sisäisen asiakaspalvelun ja itsepalvelun käsitteet eivät välttämättä ole haastateltaville ennestään tuttuja. Lisäksi teemoihin etukäteen tutustumisen mahdollisesti auttoi haastateltavia orientoitumaan haastattelutilanteeseen jo ennakkoon ja pohtimaan teemoja useammasta näkökulmasta.

Haastattelut järjestettiin verkkovälitteisesti Teams-palvelussa. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukseen pyydettiin jokaiselta haastateltavalta lupa ennen haastattelun alkua. Lisäksi jokaisen haastateltavan suostumus tutkielmaan osallistumiseen varmistettiin haastattelutilanteen aluksi. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin myös lyhyesti läpi tutkielman aihe ja tarkoitus sekä tietosuojailmoituksen sisältö pääpiirteissään.

Nauhoitetut haastattelut litterointiin. Litteroinnissa käytettiin apuna haastattelun nauhoitukseen käytetyn ohjelman tuottamaa transkriptiota haastatteluista. Jokainen nauhoitettu haastattelu kuunneltiin lisäksi vähintään kolmesti litteroinnin aikana. Haastatteluista syntyi yhteensä 74 litteroitua sivua fontilla Times New Roman, 12pt ja rivivälillä 1. Haastattelunauhoitteita sekä litteraatteja säilytettiin Jyväskylän yliopiston ohjeistuksen mukaisesti yliopiston verkkolevyllä. Nauhoitetut haastattelut tuhottiin niiden litteroimisen jälkeen. Litteraatit puolestaan hävitettiin tutkimuksen valmistuttua. Litteraatit ylikirjoitettiin ennen niiden tuhoamista.

Tiedot haastateltavista ja heidän taustoistaan sekä haastattelujen kestot ja litteroidut sivut ovat koottu alla olevaan taulukkoon (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1 Haastattelut

Haastateltava	Haastattelun kesto (hh:mm:ss)	Litteroituja sivuja	Kuinka pitkään tehnyt Excel-laskuja?	Kuinka usein tekee Excel-laskuja?
H1	00:40:06	15	alle 5 vuotta	kuukausittain
H2	00:30:17	7	yli 15 vuotta	viikoittain
H3	00:35:50	11	10-15 vuotta	kuukausittain
H4	00:43:06	12	5-10 vuotta	viikoittain
H5	00:31:16	9	alle 5 vuotta	kuukausittain
H6	00:24:49	7	10-15 vuotta	kuukausittain
H7	00:25:24	6	10-15 vuotta	kuukausittain
H8	00:29:18	6	alle 5 vuotta	kuukausittain tai harvemmin
Yhteensä	04:20:06	74		

Haastattelut ovat analysoitu Tuomen ja Sarajärven (2018, 122-127; 132-133) esittämän teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti. Analyysin apuna käytettiin Microsoft Word ja Excel -työkaluja.

Analyysi aloitettiin perehtymällä aineistoon huolellisesti ja värikoodaamalla haastattelut. Värikoodaus tehtiin, jotta myöhemmin olisi mahdollista tunnistaa ilmauksen sanonut haastateltava ja palata alkuperäiseen litteraattiin tarvittaessa. Tämän jälkeen analyysia jatkettiin järjestämällä aineisto teemahaastattelurungon mukaisten teemojen, sisäisen asiakaspalvelun, itsepalvelun ja Excel-laskutusprosessin, perusteella. Aineiston järjestelyn jälkeen jokaisen teeman alle järjestelty aineisto tiivistettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin niiden sisällön perusteella alaluokiksi. Alaluokkia yhdistelemällä saatiin puolestaan aikaan tutkielman yläluokat. Yhdistävinä luokkina puolestaan toimivat teemahaastattelurungon mukaiset kolme teemaa. Alle on koottu havainnollistava esimerkki aineiston analyysin etenemisestä (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2 Esimerkki aineiston analyysistä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistäväluokka
Toimii nykyään huonosti	Negatiiviset kokemukset	Kokemukset sisäisen asiakaspalvelun laadusta	Organisaation sisäinen asiakaspalvelu
Kiire, epätietoisuus ja hämmäisyys vaikeuttaa			
Soljuu ilman sen suurempia ongelmia	Positiiviset kokemukset		
Pääosin toimii hyvin			
Vastauksia saa nopeasti	Palvelun nopeus		
Työlästä saada vastauksia			
Vastauksien saaminen kestää			
Ihmiset tykkäävät ja haluavat auttaa	Halu auttaa	Sisäisen asiakaspalvelun elementit	
Epäselvää, mikseivät työntekijät halua auttaa tai jakaa tietoa			
Kollegat auttavat minua ja minä heitä	Vastavuoroisuus		
Vastavuoroisesti palvellaan toinen toisiamme			
Pyytävä taho ei ole välttämättä hoitanut osuuttaan täysin sovitusti	Luottamus		
Osataan tehdä delegoidut tehtävät			
Vastuut sovittu	Vastuun jakautuminen ja kantaminen		
Vastuut epäselviä			

Haastateltavien kertomukset Excel-laskutusprosessin vaiheista analysoitiin tekemällä jokaisen haastateltavan kertomukseen perustuen vaiheistettu prosessikuvaus Excel-laskutusprosessista. Näin siis jokaisen haastateltavan kertomus Excel-laskutusprosessin vaiheista haastateltavan omasta näkökulmasta tiivistyi omaksi prosessikuvaukseksi. Tämän jälkeen jokaista haastateltavien Excel-laskutusprosessista verrattiin tutkittavan organisaation viralliseen prosessikuvaukseen Excel-laskutusprosessista (KUVIO 1). Lisäksi haastattelujen perusteella syntyneitä prosessikuvauksia verrattiin keskenään toisiinsa.

4.5 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan yleensä myös validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on todella tutkittu sitä, mitä on aiottu tutkia. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa. Toisaalta on myös argumentoitu, että etenkin laadullisen tutkimuksen kontekstissa ei ole mielekästä keskustella tiedonantajien todellisuustulkintojen ja kokemusten oikeellisuudesta tai vääryydestä, ja siten myöskään tutkimuksen reliabiliteetista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136–137.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerit voivat Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan vaihdella tutkimuksesta toiseen, mutta tutkimuksen luotettavuutta voi pyrkiä parantamaan monin keinoin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi kertomalla avoimesti tutkimuksen kohteesta ja tarkoituksesta, tutkijan sitoumuksista sekä tutkimusprosessin vaiheista tutkimusraportissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140–141.) Näin ollen tutkija ja tämän tekemät valinnat ovat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskiössä (Eskola & Suoranta, 1998, 211).

Luotettavuuden lisäksi tutkimuksen arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota tutkimuseettisiin kysymyksiin ja niiden huomioimiseen tutkimuksessa, koska eettiset kysymykset ja niihin liittyvät valinnat näkyvät kaikissa tutkimusprosessin eri vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 125–129; Eskola & Suoranta, 1998, 52; Kuula, 2011, 24). Uskottavassa tutkimuksessa siis huomioidaan eettiset kysymykset osana tutkimusprosessia ja noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 132; Kuula, 2011, 34–35).

Eettisyys ja sen huomioiminen tutkimusta koskevissa valinnoissa korostuvat von Bonsdorff, Järvensivu ja von Bonsdorff (2018) mukaan etenkin työelämään liittyvissä tutkimuksissa. Tiukentunut sääntely asettaa uudenlaisia vaatimuksia eettisyyden arviointiin ja sen huomioimiseen läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimuksen eettisyys on kuitenkin viimekädessä tutkijan vastuulla. Toisaalta eettinen arviointi ja pohdinta on tehtävä tapauskohtaisesti kulloisenkin tutkimuksen tavoitteet ja konteksti huomioiden. Tutkijan tulisi siis arvioida omaan tutkimukseensa liittyviä mahdollisia eettisiä haasteita ja toisaalta esitettävä perusteluja, miksi jokin valinta on eettinen ja miten eettisyys on pyritty turvaamaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. (von Bonsdorff et al., 2018; Kuula, 2011.)

Hyvä tieteellinen käytäntö on Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatima ohjeistus tutkimuksen tekijöille (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023) ja se on toiminut ohjenuorana eettisten kysymysten pohdinnassa sekä lähtökohtana työnteossa tässä Pro gradu -tutkielmassa. Tässä työssä on pyritty noudattamaan tarkasti myös Jyväskylän yliopiston antamia ohjeita tutkimuksen ja opinnäytetyön teosta.

Tämän työn tekijä on pyrkinyt toiminnassaan yleiseen huolellisuuteen ja tarkkuuteen läpi tutkimusprosessin. Lisäksi tutkimusprosessin vaiheet sekä tulokset on pyritty esittämään avoimesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkielman

aineiston hankinnassa, käsittelyssä, tallentamisessa ja säilyttämisessä on noudatettu Jyväskylän yliopiston ohjeistusta. Tässä tutkielmassa ei ole käytetty teköälyä tai kielimalleja. Tutkielmassa aineiston litteroinnissa on kuitenkin hyödynnetty haastattelujen nauhoituksessa käytetyn Teams -ohjelman tuottamaa transkriptiota haastatteluista.

Tutkielmaa varten on hankittu tarvittava tutkimuslupa tutkittavasta organisaatiosta. Haastateltaville on puolestaan annettu selvitys tutkielman tarkoituksesta ja luonteesta sekä tietosuojailmoitus, josta selviävät aineiston käyttöön, käsittelyyn, säilytykseen ja tuhoamiseen liittyvät seikat. Haastateltavilla on ollut mahdollisuus tutustua sekä tutkielman tarkoituksesta annettuun selvitykseen että tietosuojailmoitukseen ennen haastattelutilaisuutta.

Haastattelutilanteen aluksi haastateltavilta on vielä suullisesti varmistettu lupa haastatteluun ja sen nauhoitukseen. Lisäksi haastateltavia on ennen varsinaisen haastattelun alkua muistutettu haastattelun vapaaehtoisuudesta sekä haastateltavan oikeudesta keskeyttää haastattelu tai vetäytyä tutkielmasta. Haastateltavien tunnistaminen on puolestaan pyritty tässä Pro gradu -tutkielmassa tekemään mahdollisimman vaikeaksi poistamalla suorat henkilöihin liittyvät tunnistetiedot, kategorisoimalla haastateltavista kysytyt taustatiedot sekä muuttamalla aineistokatkelmat yleiskielisiksi (kts. myös Kuula, 2011, 214; Eskola & Suoranta, 1998, 57).

Tämän Pro gradu -tutkielman tekijä on tutkittavassa organisaatiossa töissä ja hänen työtehtävänsä liittyvät tutkielman kohteena olevaan Excel-laskutusprosessiin. Haastateltaville on tästä kerrottu haastattelukutsussa, joten heidän voidaan katsoa olevan asiasta tietoisia haastatteluun luvan antaessaan. Lisäksi haastateltaville on kerrottu heidän antamiensa tietojen luottamuksellisuudesta ja pyrkimyksestä suojata haastateltavien anonymiteettiä tekemällä haastateltavien tunnistaminen aineistosta mahdollisimman vaikeaksi. Tutkielman tekijän roolin tutkittavassa organisaatiossa ei voida katsoa vaikuttaneen olennaisesti tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen (kts. myös Eskola & Suoranta, 1998, 55). Haastateltaville on lisäksi annettu mahdollisuus kysyä tämän työn tekijältä kysymyksiä niin tutkielman aiheeseen kuin tutkimusprosessiin yleisestikin liittyen. Heitä on myös tähän kannustettu tutkimusprosessin eri vaiheissa.

5 TUTKIELMAN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän Pro gradu -tutkielman tulokset. Tulokset käsitellään tutkielmassa käytetyn teemahaastattelurungon kolmen teeman mukaisesti. Ensin esitellään sisäisen asiakaspalvelun teeman tulokset. Tämän jälkeen tarkastellaan itsepalvelun teeman tuloksia ja lopuksi käsitellään Excel-laskutusprosessin teeman tulokset.

5.1 Sisäinen asiakaspalvelu tutkittavassa organisaatiossa

Organisaation sisäinen asiakaspalvelu on määritelty tässä tutkimuksessa tarkoitettavan organisaation työntekijöiden saamaa palvelua muilta työntekijöiltä (Ehrhart et al., 2011). Näin ollen voidaan ajatella, että jokaisella organisaation työntekijällä on organisaation sisällä asiakkaita ja toisaalta jokainen työntekijä on jonkun toisen organisaation jäsenen asiakas (Johnston, 2008). Tämä määritelmä kerrottiin jokaiselle haastateltavalle ennen sisäisen asiakaspalvelun -teemasta keskustelua. Haastateltavat kertoivat haastatteluissa sisäisen asiakaspalvelun ilmentymisestä tutkittavassa organisaatiossa, siihen keskeisesti liittyvistä elementeistä sekä kokemuksistaan sisäisen asiakaspalvelun laadusta tutkittavassa organisaatiossa.

Haastateltavat tunnistivat ilmiön osana nykyaikaista työntekoa. Lisäksi haastateltavat näkivät sisäisen asiakaspalvelun keskeisenä tekijänä työntöön sujuvuudessa.

No siis kyllä meidän pitäisi tehdä sitä yhteistyötä. Eihän se muuten suju. (H3)

Sisäisen asiakaspalvelun ilmentyminen työntöössä kuitenkin eroaa haastateltavien välillä. Haastateltavista neljän mukaan sisäinen asiakaspalvelu on osa jokapäiväistä työntekoa ainakin jollain tasolla tai jopa välttämättömyys työntöön kannalta.

Totta kai se näkyy. Se on ihan päivittäin. (H1)

Kuitenkin kaksi haastateltavaa kertoi, että sisäinen asiakaspalvelu ei näy heidän jokapäiväisessä työnteossään, vaan on pikemminkin päivästä tai sesongista riippuvaista.

Ei ehkä ihan päivittäin, että ne tulee pikkuisen siis silleen ja on sielläkin muutamia sesonkeja. (H5)

Kaksi haastateltavista ei ottanut lainkaan kantaa siihen, onko sisäinen asiakaspalvelu osa heidän jokapäiväistä työnteokoaan.

Kolme haastateltavista toi ilmi, että sisäisen asiakaspalvelun sijaan he puhuisivat samasta ilmiöstä mieluummin termillä yhteistyö kuin sisäinen asiakaspalvelu. Myös muiden haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että yhteistyö on keskeinen osa sisäistä asiakaspalvelua tutkittavassa organisaatiossa.

No, mä en tiedä, että onko se niinku palvelu. Se on ennemminkin yhteistyötä. Toisemme niin kun. (Yksiköiden) kanssa keskenään on enemmän yhteistyötä. (H7)

Haastateltavat siis tunnistavat sisäisen asiakaspalvelun ilmiönä tutkittavassa organisaatiossa. Sen painoarvo ja toistuvuus jokapäiväisessä työnteossa kuitenkin vaihtelevat haastateltavien välillä. Tämä saattaa johtua siitä, että haastateltavien työnkuvat ovat keskenään erilaiset. Toisaalta haastateltavat näkivät sisäisen asiakaspalvelun keskeisenä tekijänä työn sujuvuuden näkökulmasta. Tämä saattaa puolestaan selittyä sillä, että sisäinen asiakaspalvelu ilmiönä ymmärretään pikemminkin yhteistyönä tutkittavassa organisaatiossa, vaikka vain kolme haastatelluista toi sen esille haastattelutilanteessa.

Haastateltavat kuvailivat sisäistä asiakaspalvelua yhteistyön lisäksi myös haluksi auttaa. Lisäksi vastavuoroisuus sisäisen asiakaspalvelun keskeisenä elementtinä nostettiin haastatteluissa esiin.

No siis joo, elikkä niin kun jos (organisaation yksiköt) ihan niin kun autetaan toisamme, niin sehän on sitä palvelua. (H7)

Tämän lisäksi haastateltavat näkivät sisäisen asiakaspalvelun keskeisenä elementtinä vastuukysymykset. Haastateltavat toivat esille vastuun jakautumisen, vastuun kantamisen sekä luottamuksen sisäisen asiakaspalvelun taustalla vaikuttavina elementteinä.

Nää tehtävät, mitkä meillä on, koska ne on etukäteen sovittu ja ne on niinku määritetty ja sitten on enemmän siitä kiinni, että kumpikin taho vaan sitten niinku muistaa ne sovitut käytännöt ja niin kauan, kun ne on hyvin muistissa niin ne kyllä soljuu oikein hyvin. (H5)

Sisäisen asiakaspalvelun taustalla vaikuttavat keskeiset elementit; halu auttaa, vastavuoroisuus, luottamus ja vastuun jakautuminen sekä sen kantaminen, viittaavat siihen, että haastateltavat ymmärtävät ilmiön kaksi puolta. Toisin sanoen, haastateltavat ymmärtävät roolinsa sekä sisäisinä asiakaspalvelijoina että sisäisinä asiakkaina. Haastateltavien kertomuksista ilmenee selkeästi, että

toimiakseen hyvin sisäinen asiakaspalvelu molempien roolien, niin sisäisen asiakkaan kuin asiakaspalvelua antavan, näkökulmista vaatii halua auttaa, vastavuoroisuutta sekä luottamusta ja selkeää vastuunjako.

Vaikka haastateltavien näkemykset sisäisen asiakaspalvelun ilmentymisestä ja keskeisistä elementeistä tutkittavassa organisaatiossa ovat melko yhdenmukaiset, kokemukset sisäisen asiakaspalvelun laadusta vaihtelevat. Kuusi haastateltavaa kertoi kokemustensa sisäisestä asiakaspalvelusta tutkittavassa organisaatiossa olevan pääasiassa myönteisiä. Positiivisena asiana sisäisessä asiakaspalvelussa haastateltavat mainitsivat mukavat ja auttamishaluiset ihmiset.

Kyllä se mun mielestä toimii aika hyvin. (H6)

Sen sijaan kaksi haastateltavaa kertoi sisäisen asiakaspalvelun toimivan pääsääntöisesti huonosti tutkittavassa organisaatiossa. Negatiivisiksi asioiksi sisäisessä asiakaspalvelussa tutkittavassa organisaatiossa nousivat esille kiire, henkilöstön vaihtuvuus sekä epäselvät yhteydenottokanavat. Myös epäselvyydet vastuunjakautumisessa vaikuttavat haastateltavien kertomusten mukaan heikentävästi sisäisen asiakaspalvelun laatuun.

No tosi huonosti nykyään, koska ennen oli puhelinnumerot. (H7)

Myös sisäisen asiakaspalvelun nopeus nousi esiin haastatteluissa sisäisen asiakaspalvelun laatuun vaikuttavana tekijänä. Kokemus palvelun nopeudesta vaihteli haastateltavien välillä hyvin nopeasta todella hitaaseen.

Pääosin ihan, ihan hyvin, että saa niin kun nopeasti sitä, vastauksia. Vastauksia ja autetaan ja. (H8)

Asioiden hoito on tosi hankalaa eli johonkin pikkuasiaan voi mennä oikeasti niinku viikko, muutamakin viikko. Eli se on tosi tommoista työlästä, että mä en tiedä mikä siinä sitten tökkii mut. (H3)

Haastateltavien kokemukset sisäisestä asiakaspalvelusta tutkittavassa organisaatiossa ovat vaihtelevia. Tämä saattaa osaltaan selittyä haastateltujen erilaisilla työnkuvilla ja, kuten edellä tuli ilmi, vaihtelee sisäisen asiakaspalvelun esiintyminen osana työtehtäviä haastateltavien välillä jonkin verran. Toisaalta myös se, mihin haastateltava vertaa kokemuksiaan sisäisestä asiakaspalvelusta tutkittavan organisaation kontekstissa voi vaikuttaa kokemuksen positiivisuuteen tai negatiivisuuteen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat tunnistavat sisäisen asiakaspalvelun ilmiönä tutkittavassa organisaatiossa. Lisäksi haastateltavat havaitsivat käytännöntasolla myös sisäisen asiakaspalveluun liittyvät roolit palvelun antajana ja vastaanottajana. Haastateltavien kokemukset sisäisen asiakaspalvelun laadusta ja nopeudesta ovat vaihtelevat.

5.2 Itsepalvelu tutkittavassa organisaatiossa

Itsepalvelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation sisäisen palveluprosessin tai sen osan delegoimista ja siirtämistä sisäisen asiakkaan itsensä toteuttavaksi ja tehtäväksi (Radnor & Johnston, 2013). Tässä tutkimuksessa käytetty määritelmä itsepalvelusta organisaatiossa kerrottiin jokaiselle haastateltavalle. Lisäksi käsitettä havainnollistettiin käyttämällä konkreettisenä esimerkkinä HR-palveluita, kuten lomahakemuksen tekoa itsenäisesti HR:n palvelujärjestelmässä. Haastatteluissa haastateltavat kertoivat kokemuksistaan itsepalvelusta tutkittavassa organisaatiossa sekä näkemyksiään itsepalvelun toimivuuden reunaehdoista.

Haastateltavat tunnistivat itsepalvelun ilmiönä tutkittavassa organisaatiossa. Kolmella haastateltavalla oli kuitenkin epävarmuutta sen suhteen, mihin kaikkeen itsepalvelu organisaatiossa oikeastaan linkittyy.

En oikein, no varmasti olen, mutta ei nyt tule mieleen. (H7)

Haastateltavista seitsemän kertoi omaan työhönsä liittyviä esimerkkejä itsepalvelusta tutkittavassa organisaatiossa. Haastatelluista neljä kertoi Excel-laskutuksesta tai sen vaiheista esimerkkinä itsepalvelusta tutkittavassa organisaatiossa. Yksi haastatelluista ei osannut kertoa yhtäkään esimerkkiä itsepalvelusta omassa työssään, mutta koki kuitenkin tunnistavansa itsepalvelua sisältävät tilanteet, jos hänelle annettaisiin valmiita esimerkkejä.

No, siinä se varmaan, siinä ei tee kukaan muu niin on itse asiassa tämän laskun muodostus sinne Exceliin ja mä lähetän sen raportin robotille, ja robotti sen sitten sieltä käsittelee ja sitten sieltä tulee, että onko se onnistuneesti mennyt. (H4)

Haastateltavat kokivat itsepalvelun kuuluvan nykykulttuuriin. Yksi haastateltavista koki itsepalvelua vaadittavan liikaa tutkittavassa organisaatiossa. Toisaalta yksi haastateltavista puolestaan kertoi, että itsepalvelua odotetaan ja vaaditaan sopivasti suhteessa hänen työnkuvaansa. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi, että hän on työssään hyödyntänyt itsepalvelua jopa enemmän kuin häneltä edellytetäisiin.

No ei ainakaan liikaa minusta, että. Tokihan se on monesti oikeuksista kiinni, että mitä pystyy, pystyy ja saa tehdä, että tota. Että ihan sopivasti on niin, ku no odotukset ja se mitä työnkuva vaatii että. Joissain kohti toivoisi, että olisi niitä oikeuksia enemmän, että pääsisi vähän syvemmälle sitten ensin ehkä selvittämään, että sitten saisi niin, ku asioita helpommin eteenpäin, mutta. (H8)

Itsepalvelu näkyy siis haastateltavien kertomusten perusteella tutkittavassa organisaatiossa. Haastateltavien laskutusaktiivisuus saattaa osaltaan selittää sitä, miksi vain puolet haastateltavista käyttivät Excel-laskutusta esimerkkinä itsepalvelusta tutkittavassa organisaatiossa, vaikka jokainen haastateltava on viimeisen vuoden aikana tehnyt vähintään yhden Excel-laskun. Itsepalvelu nähtiin myös osana nykyaikaista työkuultuuria. Kokemukset itsepalvelun vaatimisesta

työntekijöiltä tutkittavassa organisaatiossa vaihtelivat. Tämäkin saattaa ainakin osittain selittyä haastateltavien erilaisilla työnkuvilla.

Haastateltavat tunnistivat itsepalvelun käyttönoton taustalla vaikuttavina tekijöinä resurssipulan sekä pyrkimyksen lisätä automaatiota organisaation prosesseihin. Rajallisten resurssien vuoksi prosessien itsepalvelullistaminen nähtiin jopa välttämättömyytenä.

Ja se meidän vastaus (sisäisen asiakkaan toimeksiantoon) on joskus, koska meillä on rajatut resurssit niin me ollaan että ei. Ei se, ei tää niin, kuin (toimeksianto ei välttämättä vaadi yksikön tukea), että teillä on tavallaan ratkaisu siellä tai että voitte vähän itse hinkata, että ratkaisua paremmaksi, mutta täähän on kyse niin kuin enemmän toimintamallin muutoksesta. Me kyllä voidaan tukea siinä ja me voidaan auttaa ja me voidaan sparrailla siinä, mutta tää ei varsinaisesti ole sellainen mitä niinku (yksikkö) lähtee liidaamaan. (H1)

Automatiikan ja robotiikan lisääntyminen organisaation prosesseissa nähtiin pääasiassa myönteisenä kehityskulkuna haastatteluissa. Kuitenkin haastateltavat myös pohtivat, ettei manuaalisesta työstä pääse kokonaan eroon, koska prosesseissa on vaiheita, jotka vaativat ihmistä ja ihmisen hyväksynnän.

Joo että kyllä niin, ku sitä automaatiota alkaa taas tuntua enempi tulevan. Myöskin tähän taloushallintoon jatkuvasti. (H2)

Itsepalvelun toimivuuden vaatimuksena haastateltavat pitivät vastuunkantoa sekä itsenäisyyttä tai itseohjautuvuutta. Haastatteluissa nousi esiin, että toimiakseen hyvin, on itsepalveluita käyttävien työntekijöiden otettava vastuuta omasta tekemisestään sekä kyettävä itsenäiseen ja itseohjautuvaan työskentelytapaan.

Oma-aloitteinen ja vähän sellainen niin, ku että ei niin, ku odota sormi suussa, että jostain tulee jotain. (H3)

Lisäksi haastateltavat näkivät organisaation sisäisen asiakaspalvelun keskeisenä tekijänä itsepalvelun toimivuuden kannalta. Haastateltavat kokivat tärkeäksi saada tarvittaessa, etenkin ongelmatilanteissa, kontakti myös osaavaan ja asiantuntevaan ihmiseen. Itsepalvelu voisi haastateltavien mukaan olla muuten liian kuormittavaa yksittäiselle työntekijälle.

Vaikka automatisaatio tuntuu olevan menossa jatkuvasti enemmän, mutta että kun kuitenkin on sitä osaavan henkilökunnan neuvoja saatavissa, niin mä näen sen vaan niin, ku tässä kohtaa plussana. (H2)

Haastateltavien kokemukset ja tuntemukset itsepalvelusta tutkittavassa organisaatiossa vaihtelivat. Toisaalta työnteko on jossain määrin jouhevoitunut itsepalvelun myötä. Toisaalta itsepalvelun myötä lisääntynyt työtaakka koettiin turhauttavana ja muutoksesta saavutettavat hyödyt minimaalisina.

On tiettyjä asioita, mitkä on siirretty helpommaksi, on mun mielestä vähän minimaalinen helpotus siihen nähden, mitä on muutettu tiettyjä asioita, tuolle henkilölle suoranaisesti niin, ku kuulu. Palvelua on vaikka vaikeutettu. Pitäisi olla toisen kaavan kautta. (H7)

Resurssien niukkuus sekä pyrkimys lisätä automatiikkaa tutkittavan organisaation prosesseihin nähtiin haastatteluissa itsepalvelun lisääntymisen taustalla vaikuttavina tekijöinä. Itsepalvelu vaatii haastateltavien kertomusten perusteella työntekijöiltä vastuunkantoa omasta työnteostaan sekä itsenäistä ja itseohjautuvaa työskentelyotetta. Haastatteluista lisäksi ilmenee, että sisäinen asiakaspalvelu vaikuttaa itsepalvelun sujuvuuteen. Ihmistä ja ihmisen asiantuntijuutta siis edelleen tarvitaan prosesseissa. Haastateltavien kokemukset itsepalvelusta kuitenkin vaihtelivat. Tämäkin saattaa ainakin osittain selittyä haastateltavien erilaisilla työnkuvilla. Joihinkin tiettyihin työnkuviin tai niihin liittyviin prosesseihin itsepalvelu saattaa siis sopia paremmin kuin toisiin.

5.3 Excel-laskutusprosessi tutkittavassa organisaatiossa

Haastateltavilta kysyttiin myös kokemuksia Excel-laskutusprosessista tutkittavassa organisaatiossa. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan Excel-laskutusprosessia omasta näkökulmastaan sekä siihen liittyviä tavoitteita. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin kokemuksia Excel-laskutusprosessiin keskeisesti linkittyvästä robotiikasta sekä haastateltavien saamasta perehdytyksestä, koulutuksesta ja ohjeistuksesta Excel-laskutusprosessiin. Haastatteluissa käsiteltiin myös Excel-laskutusprosessin hyötyjä ja vahvuuksia sekä heikkouksia ja kehityskohteita. Haastateltavat kertoivat myös omia kehitysehdotuksiaan sekä toiveitaan Excel-laskutusprosessin parantamiseksi ja sujuvoittamiseksi. Seuraavaksi esitelläänkin Excel-laskutusprosessiin liittyvät tulokset.

5.3.1 Prosessikuvaus ja tavoitteet

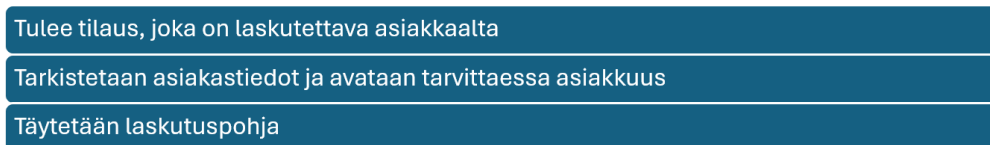
Jokaista haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan Excel-laskutusprosessia ja sen vaiheita omasta näkökulmastaan. Jokaisen haastateltavan kuvaukset prosessista tiivistettiin vaiheiksi, joiden perusteella saatiin kuva kunkin haastatellun Excel-laskutusprosessista. Jokaisen haastateltavan kuvausta Excel-laskutusprosessista verrattiin tutkittavan organisaation viralliseen Excel-laskutuksen prosessikuvaukseen (KUVIO 1). Alla esimerkkinä H3:n (KUVIO 2) ja H6:n (KUVIO 3) kertomuksiin perustuvat Excel-laskutusprosessit vaiheittain.

H3:N KUVAUS EXCEL-LASKUTUSPROSESSISTA



KUVIO 2 H3:n kuvaus Excel-laskutusprosessista

H6:N KUVAUS EXCEL-LASKUTUSPROSESSISTA



KUVIO 3 H6:n kuvaus Excel-laskutusprosessista

Kuten yllä olevista kuvioista (KUVIO 2 ja KUVIO 3) käy ilmi, vaihtelivat Excel-laskutusprosessin vaiheiden määrä haastateltavien kertomuksissa. Jokainen haastateltava kuitenkin kertoi prosessiin kuuluvan vähintään kolme vaihetta, joista yksi oli jokaisen kertomuksessa laskutuspohjan täyttäminen. Vain yksi haastatelluista ei kertonut mitään laskutuspyynnön tarkistukseen liittyen. Neljän haastateltavan kuvailun perusteella työmäärällisesti eniten heitä kuormittaa laskutuspyynnön tarkistukseen liittyvät toimenpiteet.

Haastatelluista kuusi kertoi asiakastietojen tarkistuksesta osana Excel-laskutusprosessia. On hyvä huomata, että osa laskuttajista saattaa laskuttaa vain tiettyjä asiakkaita, jolloin asiakastietoja ei ole tarpeen jokaisen laskutuksen yhteydessä tarkistaa taloushallinnon järjestelmästä. Lisäksi kuusi haastatelluista kertoi laskutuspohjan lähettämistä robotille. Viisi haastateltavaa kertoi robotin kuittaavan onnistuneen käsittelyn tai vaihtoehtoisesti laskutuspohjan

palautuvan takaisin laskuttajalle korjattavaksi. Haastatelluista kolme kertoi maksun saapumisesta tai asiakkaan taholta tulevasta selvityspyynnöstä laskuun liittyen.

Haastateltavien kuvaukset Excel-laskutusprosessista ja sen vaiheista siis vaihtelevat. Lisäksi laskuttajatunnuksen hakemista ei mahdollisesti nähdä varsinaisesti osana Excel-laskutusprosessia. Ylipäätään laskuttajatunnuksen haastateluissa mainitsi vain kaksi haastatelluista. Kumpikin heistä kertoi laskuttajatunnuksesta eri kontekstissa kuin Excel-laskutusprosessin vaiheena. Voi siis olla, että haastateltavat keskittyivät kuvauksissaan niihin prosessin vaiheisiin, jotka heitä työllistävät enemmän tai joissa ilmenee enemmän haasteita.

Excel-laskutusprosessin vaiheiden lisäksi haastateltavilta kysyttiin prosessin tavoitteista. Haastatelluista kuusi kertoi, ettei heille ole kukaan kertonut, mitä Excel-laskutusprosessilla tavoitellaan. Lisäksi kaksi haastateltavaa ei muistanut, onko niistä erikseen kerrottu.

Ei, ei oo. Joo, se on vaan ollut, että täällä on tää uusin Excel täytä siihen ja sitten kun ihan sama ketä tulee, niin tämä on laskutustapa. Tehkää tää vähän tähän tyyliin, että ei ole muuta tapaa. (H7)

Kaksi haastatelluista kuitenkin kertoi, että he ovat asiaa itse pohtineet. Molemmat kertoivat ajatelleensa, että prosessin avulla on mahdollista luoda automatiikkaa ja siten vähentää manuaalista työtä. Lisäksi toinen heistä kertoi tavoitteeksi myös läpinäkyvyyden lisäämisen laskutuksessa.

No ei nyt varmasti ole sillei kukaan avannut sitä siis sanallisesti. Mutta siis mä ymmärrän täysin sen, että kun se laaditaan koko ajan samalla tavalla, niin pystytään luomaan automatiikka, kun se edellyttää, että tietyssä kohtaa on tietyt asiat ja siitä kohtaa ne poimitaan tietylle kohdalle sitä itse laskua, niin mä ymmärrän täysin sen, että miksi se on. Se halutaan luoda sille, että se on aina kaikilla sama ja sitten vaan siellä on jonkun sarakkeen koodi kertoo sen robotille, että kenelle se raha menee. (H4)

Haastatteluista ilmeneekin selvästi, ettei Excel-laskutusprosessin tavoitteista ole selkeästi laskuttajille kerrottu ja he ovat tästä syystä päätelleet niitä itse. Tavoitteiden epämääräisyys saattaa puolestaan näkyä haastateltujen kokemuksissa Excel-laskutuksesta sekä toisaalta myös heidän kuvauksissaan prosessista. Kun tavoitteet eivät ole tiedossa, voi olla vaikeampaa hahmottaa prosessin eri vaiheita ja vastuun jakautumista eri vaiheissa prosessia.

5.3.2 Robotiikka

Robotiikka liittyy keskeisesti Excel-laskutusprosessiin tutkittavassa organisaatiossa. Robotti otettiin tutkittavassa organisaatiossa käyttöön vuonna 2021 ja se toi mukanaan muutoksia prosessiin.

Haastatelluista kuusi kertoi, ettei robotti ole juurikaan vaikuttanut heidän näkökulmastaan Excel-laskutusprosessiin ja sen vaatimaan työmäärään. Yksi haastatelluista puolestaan kertoi pitävänsä robottia miellyttävänä muutoksena prosessissa. Lisäksi yksi haastatelluista ei puolestaan kommentoinut mitään robotin vaikutuksesta Excel-laskutusprosessiin.

On se, se on itse asiassa jotenkin miellyttävämpi, että. Niin viimeksi just eilen, kun mä toissa päivänä laitoin laskun niin, se on sinänsä selkeä ja sitten sieltä tulee niin, ku se kuittaus seuraavana aamuna, että onko se mennyt läpi tai jos siinä on jotain niin se huomauttaa. (H6)

Robotin mukaan ottaminen Excel-laskutusprosessiin vaikutti käytettävään laskutus pohjaan. Nykyisin laskutus pohjan on aina oltava määrämuotoinen. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen mielestään ennen laskutus pohjassa oli vähemmän pakollisia täytettäviä sarakkeita. Tämän lisäksi robotti näkyy haastateltavien mukaan lähinnä siinä, minne täytetty laskutus pohja lähetetään. Lähetys osoitteen muuttuminen ei ole itsessään vaikuttanut haastateltavien mukaan Excel-laskutusprosessin työmäärään heidän näkökulmastaan.

Aikaisemmin laitettiin (sähköpostiosoite). Nyt se menee robotille vaan. Eihän siinä ole mitään niinku eroa meille (laskuttajille) tullut. (H3)

Haastateltavat kertoivat myös robotin vaikuttaneen laskutuksen aikatauluun, koska robotti käsittelee sille lähetetyt laskutus pohjat ajastetusti. Kokemukset robotin vaikutuksesta Excel-laskutusprosessin aikatauluun vaihtelivat. Haastateltavat kertoivat, että aiemmin ihmisten käsitellessä manuaalisesti laskutus pohjat palautteen sai usein samana päivänä tai jopa melkein välittömästi. Toisaalta ihmisten käsitellessä laskutus pohjat manuaalisesti, ei voinut olla varma, millainen työjono laskutus pohjien käsittelijöillä on. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi, että vastuu aikataulutuksesta on kuitenkin viimekädessä laskuttajalla.

Että ainut tietenkin silloin kun ne lähetettiin ihmiselle, joka suoraan tarkistaa niin se pystyi, saattoi tulla niin, ku välittömästi tietoa, että jos siinä niinku on jotain. Nyt jos se menee se automatiikan kautta niin siinä on se tietty kellonaika, kun se robotti pyöryttää ne laskut, että se tavallaan se vaste tulee niin, ku vähän jälkijunassa mutta. (H5)

Vaikka pääsääntöisesti haastateltavat kokivat robotin toimivan hyvin ja jättäneen laskutuksesta pois manuaalista työtä, on Excel-laskutusprosessissa silti paljon muistinvaraisia asioita. Esimerkkinä eräs haastateltava kertoi, että hänen pitää aina tarkistaa, mihin sähköpostiosoitteeseen hänen tulisi lähettää mikäkin prosessiin liittyvä pyyntö. Kielteisenä seikkana robotin toiminnassa yksi haastateltavista nosti esiin sen, ettei robotti käsittele kaikkia pyyntöjä. Osa pyynnöistä, kuten hyvityslaskun tekeminen, on yhä manuaalista työtä tutkittavan organisaation laskutuspalveluissa.

Se ei ole siis vaikuttanut siihen mitenkään muuten kuin siltä osin, että mun täytyy vaan tarkistaa, että minkä mä sinne (robotille) lähetän, mutta se ei liity varsinaiseen siihen itse laskun luomiseen. (H4)

Lisäksi kaksi haastateltavista toi esiin, että laskutus pohjan jäädessä virhetilaan robotin käsittelyssä, joutuu ihminen tarkastaa syyn virhetilalle ja palauttaa laskutus pohjan korjattavaksi laskuttajalle. Yksi haastateltavista lisäksi kertoi, että hänen mielestään robotin paikka on perusteltu rutiininomaisissa tehtävissä.

Että se siinä on niin kun tosi hyvä, että jos on nää peruslaskut, miten mullakin niinku kuukausittain toistuu ja ne pykälät kaikki mihin ja nää niin kun perusteet millä mä ... laskuttelen sieltä (asiakaalta), ne (laskun perusteet) on jo selvitetty. Siinä vaiheessahan se on ihan paikallaan, että se menee sen robotin kautta. Niin että, tuntuu että kaikilla niin, ku on oma tarkoituksensa ja on oma niin kun tehtävänsä, jos näin voi sanoa. (H2)

Robotin käyttöönotto Excel-laskutusprosessissa ei ole siis juurikaan vaikuttanut haastateltavien mukaan prosessin vaatimaan työmäärään laskuttajien näkökulmasta. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että robotti on tuonut aikataulullisesti prosessiin ennustettavuutta ja osa puolestaan koki Excel-laskutusprosessin ottaneen takapakkia aikataulun suhteen robotin käyttöönoton myötä. Robotti ei myöskään käsittele kaikkia prosessiin liittyviä pyyntöjä ja tämä saattaa aiheuttaa sekaannusta sen suhteen, mihin sähköpostiosoitteeseen mikäkin pyyntö tulisi lähettää. Lisäksi haastatteluiden perusteella laskutuspalveluiden työntekijöiden rooli Excel-laskutusprosessissa ja etenkin virhe- ja ongelmatilanteissa on yhä robotista huolimatta keskeinen.

5.3.3 Perehdytys, koulutus ja ohjeistus

Perehdytys, koulutus ja ohjeistus ovat itsepalvelullistetun ja automatisoidun prosessin sujuvuuden kannalta olennaisia tekijöitä (kts. esim. Idam & Renwick, 2010). Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan kohtaamiensa haasteellisia tilanteita Excel-laskutusprosessissa sekä millaista perehdytystä, koulutusta ja ohjeistusta he ovat saaneet ja millaiseksi he kokevat saamansa opastuksen Excel-laskutusprosessiin tutkittavassa organisaatiossa.

Haastateltavat kertoivat Excel-laskutusprosessissa kohtaamiensa ongelmien tai haastavien tilanteiden takana vaikuttavan epäselvyydet prosessissa. Esimerkkeinä kerrottiin vaikeus hahmottaa prosessin vaiheiden vaikutusta toisiinsa sekä yhteydenottokanavien paljous ja sekavuus. Laskutus pohjan täyttäminen itsessään ei ole haastateltavien mukaan vaikeaa ja siihen saa tarvittaessa korjausohjeita. Sen sijaan prosessin tavoitteiden epäselvyyden koettiin hankaloittavan prosessin hahmottamista. Kun ei ole selvää, miksi asioita tehdään niin kuin tehdään, saattoi haastateltavien mukaan toisinaan syntyä epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteita sekä jopa häpeää siitä, että joutuu joka kerta pyytää uudestaan apua. Yksi haastateltavista huomautti, että lisääntyneen automaation vuoksi olisi entistäkin tärkeämpää tietää, mitä on tekemässä. Lisäksi prosessi koettiin hankalaksi, koska se sisältää paljon muistettavaa ja vaatii paljon oma-aloitteisuutta.

Ja mitä, mitä enempi mennään tähän automaatioon niin sitä tärkeämpihän se olisi tietysti varmistaa, että henkilökunta tietää mitä on tekemässä. (H2)

Haastateltavat kertoivat saaneensa perehdytystä Excel-laskutukseen pääasiassa edeltäjältään. Perehdytystä olivat antaneet myös esihenkilöt ja kollegat.

Tää mun edeltäjä oli kyllä siis tosi näppärä ja niin, ku tosi valveutunut tietokoneasioissa, mutta hänellekin oli, hänetkin oli vaan heitetty siihen laskutushommaan ja hän opetti, että tää on niin, ku apina opettaa apinaa tekemään, koska apina opetti tekemään joskus näin niin hänkin tekee sen samalla tavalla. (H5)

Kokemukset perehdytyksestä Excel-laskutusprosessiin vaihtelivat. Osa kertoi saaneensa riittävästi perehdytystä ja mahdollisuuden kysyä epäselvistä kohdista. Toisaalta osa kertoi perehdytyksen olleen heikkoa ja siihen oli varattu liian vähän aikaa suhteessa opittavan määrään.

Hyvin heikosti on saanut niin, ku silleen opastusta. (H7)

Lisäksi haastateltavat kertoivat saavansa tukea ja neuvoja Excel-laskutusprosessiin myös kollegoiltaan, mikäli sellaisia on. Kollegat ovat auttaneet haastateltavia muun muassa tekemällä ohjeita Excel-laskutukseen liittyen sekä neuvomalla haastateltavia ongelmatilanteissa. Kollegiaalinen tuki koettiin tärkeäksi Excel-laskutusprosessissa. Haastateltavat kertoivat usein kääntyvänsä kollegansa puoleen, mikäli he kohtaavat ongelman Excel-laskutusprosessissa.

Kollega, joka perehdytti, niin hänellä oli, hän oli tehnyt ohjeet sitä varten. Että, niiden pohjalta oon lähtenyt liikkeelle. (H8)

Formaalia, laskutuspalveluiden tarjoamaa koulutusta eivät haastateltavat yhtä luukunottamatta olleet saaneet tai eivät muistaneet saaneensa. Yksi haastateltavista lisäksi koki, ettei formaalia koulutusta oikein haluta järjestää Excel-laskutusprosessiin tai taloushallinnon järjestelmään liittyen.

Joo ne, no sitä koulutusta tai opastusta ei ollut varsinaisesti mun mielestä. Mä en ainaakaan muista. (H3)

Laskutuspalveluiden tekemät ohjeet Excel-laskutukseen liittyen olivat jokaiselle haastateltavalle tutut. Lisäksi haastateltavat kertoivat käyttävänsä niitä tai niiden pohjalta itse tekemiään tiiviimpiä ohjeita Excel-laskuja tehdessään.

Silloin aikoinaan esihenkilö opasti niin kun ne pääpiirteet. Muuten on kyllä joutunut sitten tota niin tonkimaan tuolta intrasta näitä ohjeita, mitä sieltä löytyy. (H6)

Haastateltavat kuvailivat laskutuspalveluiden tekemää ohjetta Excel-laskutusprosessiin kattavaksi, yksityiskohtaiseksi ja selkeäksi. Samanaikaisesti haastateltavat kertoivat kokevansa ohjeen pitkänä ja raskaana lukea. Lisäksi ohjeista kerrottiin puuttuvan tietoa asiakastietojen tarkistukseen liittyen taloushallinnon järjestelmästä. Ohjeiden ajantasaisuutta pidettiin myös tärkeänä.

No ohjeitahan on nyt saatu kyllä, että ohje, ohjeita tulee kyllä hyvin, jos on jotain muutoksia ja muita, mutta ohjeethan on aika paksuja. Eli siis aika isoja ja työläitä kun siellä on just se, että siellä avataan se ihan niinku selkeästi joka sarakkeeseen mitä täytetään. (H3)

Itsetehdyt tiiviimmät ja omaan laskutukseen sopivat ohjeet sekä tekemällä oppiminen mainittiin myös haastatteluissa tärkeinä tapoina oppia tekemään Excel-laskuja.

Plus että mä teen usein itselleni ohjeita, eli varmasti tein siitäkin jonkun näköisen kirjallisen. (H4)

Haastateltavat kertoivat pyytävänsä neuvoja Excel-laskutukseen liittyen tarvittaessa myös laskutuspalveluista tai organisaation muista yksiköistä riippuen kohdatun ongelman luonteesta. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että ongelmatilanteissa he yrittävät ensin keksiä ratkaisun itse ohjeiden ja kollegojen tuen avulla ja vasta viimeisenä keinona he pyytävät apua laskutuspalveluista tai muilta organisaation yksiköiltä.

Ensin itsenäisesti (kollegan) kanssa jos ei muu, kumpikaan niinku tajua sitä, niin sitten tietenkin sitten laittaa aina sinne (sähköpostiosoite) jo kyselyä, että voisiko joku auttaa. (H3)

Haastateltavat kertoivat saavansa kysyessään pääsääntöisesti riittävästi ja kohdullisessa ajassa ohjeita laskutuspalveluista ja muista tutkittavan organisaation yksiköistä. Ohjeiden koettiin myös olevan asiantuntevia ja niiden avulla haastateltava kertoi vähintäänkin pääsevänsä asiassaan eteenpäin. Myös muutoksista Excel-laskutusprosessissa oli haastateltavien mielestä informoitu pääsääntöisesti hyvin. Toisinaan kuitenkin vastauksien saamisessa saattaa kestää kauemmin ja silloin haastateltavien mukaan syntyy kokemus, ettei apua ole tarjolla riittävästi. Organisaation sisäinen asiakaspalvelu koettiin tärkeäksi ja jopa välttämättömäksi pitkälti automatisoiduissa prosesseissa, kuten Excel-laskutusprosessissa.

Mä saatan laittaa siis ihan (sähköpostiosoite) sinne sähköpostia ja sanon että hei mulla on tällainen ongelma, että nyt yritin, yritin etsiä ja joko silmäni ei näe tai en nyt ymmärrä mitä luin. Että, jos ei kuulu teille, niin välitänkö eteenpäin, että mistä tiedon saisin ja tällainen on toiminut mun mielestä siis. Ja mä en muista, että olisi tullut selaista tilannetta, että mä oon joutunut niin kun laittaa viestiä perään. (H4)

Kohdatut ongelmat ja haasteet Excel-laskutusprosessissa vaikuttavat haastateltavien kertomusten perusteella liittyvän Excel-laskutusprosessin epäselvyyteen. Jokainen haastateltava on kuitenkin saanut jonkinlaista perehdytystä, koulutusta tai opastusta Excel-laskutusprosessiin. Lisäksi jokainen haastateltava on tietoinen laskutuspalveluiden tekemästä ohjeesta Excel-laskutusprosessiin. Kollegiaalinen tuki näyttäisi ohjeiden ohella olevan tärkein saatu tuen muoto Excel-laskutusprosessiin. Kokemukset perehdytyksestä, koulutuksesta, opastuksesta ja ohjeista kuitenkin vaihtelevat. Tämä saattaa osittain selittyä haastateltavan laskutusaktiivisuudella, koska mitä enemmän Excel-laskuja, tekee sitä tutummiksi prosessi ja ohjeistukset muuttuvat.

5.3.4 Excel-laskutusprosessin hyödyt ja vahvuudet

Haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemistaan hyödyistä ja vahvuuksista Excel-laskutusprosessissa. Prosessin hyötyinä ja vahvuuksina nähtiin prosessin nopeus, robotin käyttöönotto sekä laskutus pohjaan ja sen täyttöön liittyviä seikkoja. Toisaalta haastateltavat toivat myös esiin, ettei heillä ole vertailukohtaa tutkittavassa organisaatiossa käytössä olevan Excel-laskutusprosessin hyötyjen ja vahvuuksien havaitsemiseksi tai sanallistamiseksi.

Haastateltavat kertoivat yhdeksi Excel-laskutusprosessin hyödyksi ja vahvuudeksi prosessin nopeuden. Kokemus prosessin nopeudesta syntyi robotin

käsittelyn ajastuksesta sekä rutinoitumisen myötä tulleesta varmuudesta omaan tekemiseen. Myös Excel-laskutusprosessissa käyttöön otettu robotti koettiin yhtenä prosessin hyötynä tai vahvuutena. Haastateltavat kertoivat saavansa robotilta kuittauksen onnistuneesta käsittelystä ja toisaalta robotin jättävän virhetilaa virheellistä tietoa sisältävät laskutus pohjat, jolloin ne eivät päädy asiakkaalle saakka.

No varmaan nyt se kehitys, että laskutusrobotti se nyt sitten tai robotin kautta se menee. (H3)

Myös laskutus pohjan täyttö koettiin yhtenä prosessin vahvuuksista. Laskutus pohjana toimii Excel- taulukko. Haastateltavat kertoivat Excelin olevan muutenkin tuttu työkalu ja siten laskutus pohjan täyttäminen koetaan teknisesti luontevaksi.

Excel on tosi tuttu työkalu et siis se sitä on niinku sikäli niinku helppo käyttää. (H5)

Lisäksi laskutus pohjan määrämuotoisuuden nähtiin helpottavan työskentelyä, koska määrämuotoisuus tuo mukanaan valmiit raamit laskun muodostukselle. Lisäksi määrämuotoisuuden vuoksi monet tiedot pysyvät haastateltavien mukaan vakioina ja vain muutamat tiedot, kuten summat ja asiakkaan tiedot, vaihtuvat laskusta toiseen.

No siis tietyt laskut, mitkä on vakkareita tulee niin, mä kunhan mä saan ne numerot oikein (yksikön järjestelmässä) ja sitten ne, mä pistän ne, vaan kopsaan Exceliin niin siellä tietty määrä rivejä siinä mun Excelissä tai niissä Excelissä mitkä on aika vakioita. Ne laskutetaan joka kuukausi ja se on hyvä, että ne on niinku löytynyt. (H1)

Määrämuotoisuudesta huolimatta laskutus pohja koettiin joustavaksi. Laskuttaja voi itse päättää esimerkiksi laskutus pohjaan kirjattavista selitteistä ja teksteistä.

No ehkä se, että se siihen niinku näihin kuvauskenttiä tai tämmöinen otsikkomuistio ja rivitekstiä niinku että siihen pystyy itse määritellä sitten sen, tota, tekstin, että mikä se on, että ei ole pelkkiä jotain vakijuttuja, mistä sitten pitäisi lähteä listasta selaamaan, että mihin ne (laskun perusteet) liittyy, että sen puoleen hyvä. (H8)

Haastateltavista kolme kuitenkin toi esiin, ettei heillä ole vertailukohtaa Excel-laskutusprosessille ja siksi sen hyötyjä ja vahvuuksia on vaikeaa tai jopa mahdollonta arvioida.

Mutta en osaa sanoa niinku mä sanoin, että mä oon niin niin kauan kun oon ollut (organisaatiossa) ja tää on ollut se sama Excel. (H3)

Yhteen vetona voidaan todeta, että Excel-laskutusprosessin hyödyt ja vahvuudet liittyvät haastateltavien näkökulmasta prosessin nopeuteen, robotiikkaan ja laskutus pohjan ominaisuuksiin. Mielenkiintoisena voidaan pitää haastateltavien kokemusta laskutus pohjan määrämuotoisuuden ja joustavuuden yhtäaikaista hyödyllisyydestä. Tämä kokemus saattaa indikoida, että laskutus pohjassa on

tasapainoisesti pakollisia tietoja sisältäviä sarakkeita sekä vapautta päättää itse laskutus pohjaan kirjattavista tiedoista.

5.3.5 Excel-laskutusprosessin heikkoudet ja kehitys

Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan Excel-laskutusprosessin heikkouksista ja kehityskohteista sekä kertomaan omia ideoitaan prosessin parantamiseksi. Excel-laskutusprosessin heikkouksiksi koettiin prosessin vanhanaikaisuus, työläys, epäselvyys ja tarkkuuden vaatimus. Kehityskohteiksi puolestaan koettiin muun muassa sisäinen asiakaspalvelu ja koulutus, organisaation kontrollin ulkopuolella olevien seikkojen minimoiminen sekä järjestelmien kehitys.

Haastateltavat kokivat Excel-laskutusprosessin vanhanaikaisena. Kokemus vanhanaikaisuudesta syntyi prosessin kehityksen hitaudesta sekä laskutus pohjan ja prosessin jäykkyydestä.

Oikeasti just sanotaan, että se on aika vanhanaikaista, että henkilöitäkin meillä on just tullut ulkopuolelta, että ei ole (organisaation) sisäisesti tullut niin hekin, hänkin niinku suurin piirtein, että häkeltyy että mitä hitsiä, kun Excelillä tehdään laskua vielä. (H7)

Haastateltavat kokivat Excel-laskutusprosessin myös työlääksi, koska se sisältää edelleen paljon manuaalista työtä vaativia vaiheita haastateltavien näkökulmasta. Lisäksi laskutusperusteiden selvittäminen voi olla työlästä. Manuaaliset vaiheet ja laskutusperusteiden selvittäminen vievät haastateltavien mukaan toisinaan paljonkin työaika. Tämä koettiin ongelmalliseksi, koska laskutus on useimmille haastateltaville vain yksi työtehtävä muiden joukossa.

Päivän tunnit siihen, että sä puljaat tätä ja sä et saa mitään aikaiseksi. (H1)

Lisäksi Excel-laskutusprosessin heikkoudeksi koettiin sen vaativan paljon tarkkuutta, koska prosessissa on paljon muistinvaraisia asioita ja vaiheita. Näin ollen myös virheiden mahdollisuus koettiin suureksi.

Että aika paljon on muistin varassa. (H3)

Myös Excel-laskutusprosessin epäselvyyden kerrottiin olevan sen yksi heikkouksista. Epäselvyyksiksi mainittiin muun muassa vaikeus hahmottaa prosessin vaiheiden yhteyttä toisiinsa sekä asiakkuuden tarkistaminen taloushallinnon järjestelmästä.

Että mä oon monesti niinku vaikka, kun oon hakenut henkilön nimellä jotain. Niin sitä ei niinku löydy, mutta sitten kun hakee koko vaikka kadun tai tietyä kujan pätkällä, vaikka tietää, et se on pieni kuja, sinne ei ole hirveän iso haku ja sitten sorttaan ne aakkosjärjestyksessä, kuinka ollakaan sieltä löytyy. Ja muistaakseni silläkin olikohan merkitystä, onko se niinku kokonaan kirjoitettu isolla vai pienellä kirjaimella nimi tai jotain niinku semmoisena aivan niinku mysteeria, että mä en tiedä, että miksi se ei niin kun osaa hakea. No se on vaikea. Joku jouhevampi hakusana (taloushallinnon järjestelmä) pitäisi olla. Ja toki perehdytyskin voi auttaa, mutta tota niin. (H6)

Haastateltavista neljä kertoi olevansa pääasiassa tyytyväinen Excel-laskutusprosessiin ja ei siksi näe siinä juuri kehitettävää tai ei ole kehitysideoita pohtinut. Lisäksi kaksi haastateltavaa kertoi, ettei heillä ole vertailukohtaa Excel-laskutusprosessille ja siksi kehityskohteiden ja -ideoiden keksiminen on hankalaa.

Vähän myöhäistä, että miten tätä voisi kehittää, mutta täytyy sanoa kyllä että, jos siihen ei jotain niin kun automaatiota ja tän tyyppistä laittaa niin en mä kyllä keksi mikä siinä välttämättä olisi mikä niinku, siihen toimisi. Että kyllä mun mielestä niinku on ollut hyvä sellaisenaan. (H2)

Haastateltavien mukaan sisäinen asiakaspalvelu Excel-laskutusprosessiin liittyen ei aina ole oikea-aikaista ja vastausta kysymyksiin saattaa joutua odottamaan. Haastateltavat toivoivatkin selkeämpää ja tehokkaampaa viestintää yksiköiden välillä. Lisäksi yksi haastateltavista kertoi, ettei hänen saamansa perehdytys Excel-laskutusprosessiin ole ollut riittävää ja siksi perehdytystä Excel-laskutusprosessiin tulisi kehittää.

Mä sain jonkinlaista perehdytystä, mut tiedät sä, 2 viikkoa on porrasta hyppää (uuteen tehtävään), nyt tulee tää itkukyynelvaihe multa, mutta siis ihan sairaasti asiaa. (H1)

Myös ohjeiden ja koulutuksen kehittäminen koettiin haastateltavien kertomusten perusteella tärkeäksi. Haastateltavat toivoivat laskutuspalveluiden ohjeesta kevyempää versiota sekä mallipohjaa laskusta, josta kävisi ilmi, mikä sarake laskutus pohjasta tuo tiedon mihinkin kohtaan varsinaisessa asiakkaalle toimitettavassa laskussa. Haastateltavat toivoivat myös lisää koulutusta taloushallinnon järjestelmän käyttöön sekä asiakkuuden tarkistukseen taloushallinnon järjestelmästä. Yksi haastatelluista toivoi, että koulutus tapahtuisi verkkovälitteisesti.

Tota, no varmaan se on edelleen näin (useamman) vuoden jälkeenkin epäselvää itselleni, että mihin kun tässä on ainakin kolme kohtaa mihin itse kirjoittaa sitä vapaata tekstiä, että miten ne siinä itse laskulla sitten näkyy, että mihinkä ne sijoittuu, niin se olisi ehkä kiva että olisi sitten niinku joku laskupohja. (H8)

Yhdeksi Excel-laskutusprosessin kehityskohteeksi nähtiin myös laskuttajien kokemuksen parantaminen. Haastateltavat kertoivat kohtaamistaan epävarmuuden, riittämättömyyden ja ahdistuksen kokemuksista opetellessaan Excel-laskujen tekoa. Prosessin aiheuttamien negatiivisten kokemusten ja stressin koettiin kuitenkin vähänevän prosessiin rutinoitumisen myötä.

Ei ole kiva (prosessi), koska olo on epävarma. (H1)

Haastateltavat toivoivat myös laskutus pohjan modernisointia. Nykyisellään laskutus pohja sisältää haastateltavien mukaan paljon tarpeettomia sarakkeita etenkin asiakastietojen suhteen. Lisäksi sarakkeiden merkkimääriä tulisi tarkastella, koska ne ovat nykyisiin tarpeisiin nähden vähäiset.

Siinä on muuten sellainen mikä on, kun viitekenttä on vain 12 merkkiä pitkä. Niin se on aivan liian lyhyt ja sen takia meillä on viite eri kohdassa esimerkiksi. (H4)

Automatiikan lisääminen ja manuaalisen työn vähentäminen nähtiin myös tärkeäksi kehityskohteeksi Excel-laskutusprosessissa. Haastateltavat toivoivat lisää automatiikkaa prosessiin myös laskuttajan näkökulmasta. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa järjestelmien välisen integraation lisääminen laskuttamisen helpottamiseksi sekä automatiikan käyttöönottoaminen rutiininomaisissa toistuvissa laskutuksissa. Yksi haastatelluista lisäksi ehdotti tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksien selvittämistä Excel-laskutusprosessin helpottamiseksi laskuttajan näkökulmasta.

Niin siis semmoisessa pystyisi tämmöisellä niin kun niinku automatiikalla. Niin kun nopeuttamaan sitä työtä, että jollei jopa sitten tekoälyn kautta, että opettaa niinku tekoälyn tekemään se (laskutus pohjan täyttäminen). (H5)

Lisäksi kolme haastateltavista toivoi kokonaan uutta järjestelmää laskuttamiseen ja taloushallinnon eri järjestelmien yhdistämistä yhdeksi järjestelmäksi. Kaksi haastatelluista koki, että Excel-laskutusprosessi tulisi suunnitella kokonaan uudestaan ja organisaation tulisi selvittää muita keinoja tehdä laskuja.

Niin, että jos on mahdollista, niin miksei että satsaisi semmoiseen järjestelmään, johon, jossa olisi ne kaikki? Tietenkin ei ole mahdollista varmaankin. (H3)

Excel-laskutusprosessi sisältää myös jonkin verran organisaation kontrollin ulkopuolisia tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa virheitä laskuissa. Esimerkkinä haastatteluissa mainittiin asiakkaan antamat virheelliset laskutustiedot. Organisaation kontrollin ulkopuolisista tekijöistä aiheutuvat virheet syövät haastateltavien mukaan turhaan organisaation resursseja ja siksi ne pitäisi minimoida prosesseista. Yksi haastateltavista ehdotti esimerkiksi laskutuslisän perimistä asiakkaalta, mikäli virhe laskussa johtuu asiakkaan itse ilmoittamien tietojen virheellisyydestä. Tämä saattaisi haastateltavan mukaan motivoida asiakkaita tarkistamaan ilmoittamiensa tietojen oikeellisuus etukäteen.

Mutta että, jos asiakas itse on ilmoittanut niin kun (asiakasryhmä) kohdalla usein käy, kyllä ne ilmoittaa aivan päin seiniä maksajan tiedot. Niin silloin lasku on kyllä mennyt ihan oikein, mutta se on mennyt väärälle, mutta se on taas meistä riippumaton tekijä, koska he ovat ilmoittaneet tiedot väärin. (H4)

Excel-laskutusprosessin heikkouksiksi koetaan siis sen vanhanaikaisuus, työläys ja tarkkuuden vaatimus. Työläys ja tarkkuuden vaatimus saattavat jo itsessään synnyttää kokemuksen prosessin vanhanaikaisuudesta. Kehityskohteina Excel-laskutusprosessissa haastateltavat näkivät muun muassa sisäisen asiakaspalvelun ja koulutuksen, automatiikan lisäämisen prosessiin sekä järjestelmien kehityksen. Mielenkiintoista on, että neljä haastateltavista ei nähnyt tarvetta prosessin kehitykselle tai kertoi ettei ole pohtinut asiaa. Tästä huolimatta jokainen haastateltava mainitsi vähintään yhden mielestään kehitystä vaativan seikan Excel-laskutusprosessissa.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä laadullisin menetelmin toteutetussa Pro gradu -tutkielmassa selvitettiin, miten prosessijohtamisen metodit, erityisesti organisaation sisäinen asiakaspalvelu ja itsepalvelu ilmenevät tutkimuksen kohteena olevassa julkisen sektorin organisaatiossa ja sen pitkälti automatisoidussa Excel-laskutusprosessissa. Tutkielman teoreettinen tausta rakentuikin prosessijohtamisesta, organisaation sisäisestä asiakaspalvelusta ja itsepalvelusta. Kontekstina tutkielmassa toimi eräs julkisen sektorin organisaatio ja sen laskutukseen kuuluva pitkälti automatisoitu Excel-laskutusprosessi.

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut rakentuivat kolmen teeman ympärille. Nämä teemat olivat organisaation sisäinen asiakaspalvelu, itsepalvelu sekä Excel-laskutusprosessi. Lisäksi aineistona hyödynnettiin tutkittavan organisaation virallista prosessikuvausta Excel-laskutusprosessista. Haastattelut analysointiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 108–112) esittämän teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti.

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkielman johtopäätökset. Ensin tuloksia tarkastellaan teorian valossa sekä käytännönvaikutusten näkökulmasta. Tämän jälkeen esitetään tämän tutkielman kontribuutiot ja hahmotellaan jatkotutkimusta kaipaavia aiheita. Lopuksi vielä arvioidaan tutkielmaa.

6.1 Tutkielman tulokset teoriataustan valossa ja vaikutukset käytäntöön

Prosessijohtamisen voidaan nähdä olevan yksi merkittävimmistä nousevista tavoista johtaa nykyaikaisia organisaatioita. Suosion kasvun taustalla vaikuttavat muun muassa organisaatioiden tavoite tehostaa ja automatisoida prosessejaan paremman kilpailukyvyyn turvaamiseksi. (Jurczuk, 2021.) Prosesseja on organisaatioissa pyritty tehostamaan muun muassa kiinnittämällä enemmän huomiota organisaation sisäiseen asiakaspalveluun sekä itsepalvelullistamalla prosesseja

organisaation sisäisten asiakkaiden itsensä toteutettavaksi ja tehtäväksi (Braun & Hadwich, 2016; Ehrhart et al., 2011; Radnor & Johnston, 2013).

Myös julkisen sektorin organisaatiot ovat enenevässä määrin omaksuneet prosessijohtamisen keinoja toimintaansa (Ahmad et al., 2024). Uusien käytäntöjen käyttöönotto ei ole julkisella sektorilla tapahtunut kirjallisuuden perusteella täysin kitkattomasti. Muun muassa julkisen sektorin toimintaympäristöön liittyvien ominaispiirteiden voidaan nähdä jarruttaneen prosessijohtamisen käytäntöjen käyttöönottoa. (Syed et al., 2018.)

Tässä Pro gradu -tutkielmassa selvitettiin, miten prosessijohtamisen menet, erityisesti organisaation sisäinen asiakaspalvelu ja itsepalvelu ilmenevät tutkimuksen kohteena olevassa julkisen sektorin organisaatiossa ja sen pitkälti automatisoidussa Excel-laskutusprosessissa. Tulosten perusteella niin organisaation sisäinen asiakaspalvelu kuin myös itsepalvelu ovat ilmiöinä tunnistettavissa tutkittavassa organisaatiossa ja sen Excel-laskutusprosessissa.

Tutkielmassa lähestyttiin tutkimusongelmaa kahden tutkimuskysymyksen kautta. Näistä ensimmäinen liittyi tutkittavien kokemuksiin organisaation sisäisestä asiakaspalvelusta, itsepalvelusta ja Excel-laskutusprosessista. Tutkimuskysymyksenä olikin:

- Millaisia kokemuksia tutkittavilla on organisaation sisäisestä asiakaspalvelusta, itsepalvelusta sekä Excel-laskutusprosessista tutkittavassa organisaatiossa?

Tutkielman tulosten perusteella organisaation sisäisen asiakaspalvelun koetaan pääsääntöisesti toimivan hyvin tutkittavassa organisaatiossa. Lisäksi apua saa yleensä oikea-aikaisesti ja avun koetaan tulosten valossa olevan asiantuntevaa. Apua ja tukea on tarjolla myös Excel-laskutusprosessissa.

Tulosten valossa Excel-laskutuksessa kohdatut ongelmatilanteet laskuttajat pyrkivät kuitenkin lähtökohtaisesti ratkaisemaan itse mahdollisesti ohjeen ja kollegojen avulla. Mikäli ongelma ei edelleenkään ratkea, ottavat laskuttajat yhteyttä organisaation laskutuspalveluihin tai muihin organisaation yksiköihin. Tämä herättää kysymyksen, miksi yhteydenotto muihin yksiköihin, kuten laskutuspalveluihin, nähdään viimesijaisena keinona kohdatun ongelman ratkaisemiseksi. Ilmiö saattaa ainakin osittain selittyä tutkittavan organisaation kulttuurilla, johon saattavat kuulua esimerkiksi oma-aloitteisuus, itsenäisyys ja työntekijöiden tottuminen itsepalvelullistettuihin prosesseihin.

Kirjallisuudessa on kuitenkin myös esitetty, ettei sisäisen asiakaspalvelun käsite välttämättä sovi kaikkiin konteksteihin, etenkin julkisen sektorin organisaatioihin. Organisaation sisäinen asiakaspalvelu saatetaan nähdä pikemminkin organisaation sisäisten sidosryhmien välisenä jopa välttämättömänä yhteistyönä prosessien ja toimintojen suorittamiseksi. (Kregel et al., 2022.) Kregel ym. (2022) esittämät pohdinnat sisäisen asiakaspalvelun käsitteen sopivuudesta julkisen sektorin organisaatioihin ovatkin yhteneväiset tämän tutkielman tulosten kanssa. Tämän tutkielman tulosten perusteella organisaation sisäinen asiakaspalvelu mielletään tutkittavassa organisaatiossa ennemminkin yhteistyöksi, jonka tavoitteena on jonkun tietyn prosessin suorittaminen. Tämä saattaa selittää

juuri Kregel ym. (2022) kuvaamalla seikoilla sisäisen asiakaspalvelun käsitteen soveltumattomuudesta julkisen sektorin organisaatioihin.

Itsepalvelu tunnustetaan ilmiönä tutkittavassa organisaatiossa, mutta käsite vaikuttaa tulosten valossa olevan tässä kontekstissa vieraampi. Käsitteen uutuus tai vieraus puolestaan saattaa ilmentyä vaikeutena tunnistaa itsepalvelua sisältäviä organisaation prosesseja, kuten Excel-laskutusprosessi. Voi myös olla, ettei käsite "itsepalvelu" kuulu tutkittavan organisaation käyttämään termistöön tai yleisemminkään julkisen sektorin organisaatioiden käyttämään kieleen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Excel-laskutusprosessista pääsääntöisesti tunnustetaan tutkittavan organisaation prosessikuvauksen mukaiset vaiheet myös käytännön työssä. Excel-laskutusprosessi näyttäisi tulosten perusteella koostuvan useasta osaprosessista, joihin osallistuu eri ihmisiä tutkittavasta organisaatiosta ja sen ulkopuoleltakin. Tämä ei välttämättä organisaation virallisesta prosessikuvauksesta kovin selkeästi välity. Excel-laskutusprosessin eri vaiheiden vaatima työmäärä näyttäisi lisäksi vaihtelevan erilaisten laskutusten välillä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että etenkin laskun perusteiden selvittäminen ja asiakastietojen tarkistaminen ovat Excel-laskutusprosessissa laskuttajia kuormittavia työvaiheita.

Tutkielman tuloksista käy ilmi, että Excel-laskutuksessa käytettävä laskutus pohja koetaan yhtä aikaa positiivisessa mielessä määrämuotoiseksi ja joustavaksi. Tulos saattaa kertoa siitä, että laskutus pohja taipuu hyvin erilaisiin tarpeisiin. Tämä on toisaalta myös todennäköisesti ollut tutkittavassa organisaatiossa tarkoituksenakin, kun Excel-laskutuksen tulisi sopia koko organisaatiolle.

Excel-laskutusprosessissa on tapahtunut muutoksia robotin käyttöönoton myötä vuonna 2021. Tutkielman tuloksista kuitenkin selviää, etteivät robotti ja sen käyttöönotto ole juurikaan vaikuttaneet Excel-laskutusprosessiin ja sen vaatimaan työmäärään laskuttajien näkökulmasta. Excel-laskutusprosessi näyttäisi siis olleen laskuttajien näkökulmasta pitkälti itsepalvelullistettu jo ennen robotin käyttöönottoa. Excel-laskutusprosessi sisältää yhä paljon manuaalista työtä sekä muistinvaraisia asioita. Tästä syystä Excel-laskutusprosessi saatetaan kokea vanhanaikaiseksi ja monimutkaiseksi. Robotti vaikuttaa siis tehostaneen Excel-laskutusprosessia lähinnä sitä valvovan laskutuspalveluista vastaavan tiimin näkökulmasta.

Excel-laskutusprosessin itsepalvelullistaminen ja automatisointi robotin käyttöönoton myötä ovat tulosten perusteella vaikuttaneet Excel-laskutusprosessiin jopa osittain ristiriitaisesti. Toisaalta robotti ja itsepalvelu näyttäisivät nopeuttaneen prosessia ja parantaneen prosessin aikataulun ennustettavuutta. Samanaikaisesti robotin käyttöönotto on aiheuttanut epävarmuutta Excel-laskutusprosessin aikataulun suhteen ja jopa kokemuksen prosessin hidastumista.

Kokemusta prosessin hidastumisesta selittänee ehkä osittain robotin vaikutukset laskuttajien saamaan organisaation sisäiseen asiakaspalveluun laskutuspalveluilta. Robotin käyttöönotto on lisännyt prosessin läpimenon aikataulun ennustettavuutta sekä todennäköisyyttä ja siten myös koettua nopeutta, koska robotti käsittelee sille lähetetyt laskutus pohjat ajastetusti. Ihmisten käsitellessä laskutus pohjat eivät laskuttajat ole voineet tietää todellista työjonoa, joka

laskutus pohjia käsittelevillä ihmisillä on ollut. Sen sijaan ajallinen vaste organisaation sisäiselle asiakaspalvelulle, eli ihmiskontaktille, on saattanut hidastua robotin käyttöönoton myötä. Laskuttaja saa kontaktin laskutuspalveluiden työntekijään useimmiten vasta kun robotti on käsitellyt laskutus pohjan ja se on jäänyt virhetilaan. Käytännössä siis laskuttaja saa kontaktin laskutuspalveluiden työntekijään laskutus pohjan robotille lähettämistä seuraavana työpäivänä. Tulosten perusteella aikaisemmin palautteen sai laskutuspalveluiden työntekijältä pääsääntöisesti laskutus pohjan lähetyspäivänä, ellei jopa välittömästi laskutus pohjan lähetyksen jälkeen.

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittää prosessi johtamisen keinoja, joiden avulla tutkittavien kokemuksia voitaisiin parantaa. Tutkimuskysymys kuuluikin:

- Millaisin prosessijohtamisen keinoin kokemuksia organisaation sisäisestä asiakaspalvelusta, itsepalvelusta ja pitkälti automatisoidusta Excel-laskutusprosessista voidaan parantaa?

Automaatiikka, robotiikka ja erilaiset teknologiset ratkaisut ovat merkittävässä asemassa prosessijohtamisessa (Syed et al., 2018). Tutkielman kohteena oleva organisaatio onkin automatisoinut Excel-laskutusprosessinsa laskutusrobotin kautta. Tästä huolimatta tutkielman tulokset indikoivat, että tutkittava yritys voisi vielä enemmänkin automatisoida prosessejaan. Esimerkiksi Excel-laskutusprosessin automaatio laskuttajan näkökulmasta voisi parantaa kokemuksia Excel-laskutusprosessista. Lisäksi järjestelmien välisen integraation parantaminen voisi tutkielman tulosten valossa parantaa myös kokemusta Excel-laskutusprosessista.

Organisaatioiden prosessit vaativat kuitenkin yhä myös ihmisen työpanosta (Syed et al., 2018). Tästä syystä organisaatioiden tulisi kiinnittää prosessijohtamisessaan huomiota myös työntekijöihin, heidän osaamiseensa, asenteisiinsa ja kokemuksiinsa ylläpitämällä ja kannustamalla prosessorientoituvaa kulttuuriin (Ahmad et al., 2024; Johnston, 2008). Organisaatioiden sisäisten asiakkaiden näkökulma on tutkimuksissa jäänyt usein vähemmälle huomiolle, vaikka heidän asemansa on prosessijohtamisen onnistumisen näkökulmasta jopa kriittinen (Kregel et al., 2022).

Organisaation sisäisiä asiakkaita tulisi kuulla, koska heidän näkemyksensä ja kokemuksensa voivat antaa syvällistäkin tietoa organisaation prosesseihin liittyvästä tiedon kulusta ja yhteistyön sujuvuudesta organisaatiossa (kts. myös Kregel et al., 2022). Sisäisiltä asiakkailta kerätyn kokemustiedon avulla organisaatio voi puolestaan kehittää prosessejaan ja parantaa sisäisten asiakkaiden kokemuksia. Tämän tutkielman avulla tutkittava organisaatio onkin pyrkinyt kuulemaan laskuttajien kokemuksia Excel-laskutusprosessista. Tutkittavan organisaation voisi kirjallisuuden valossa olla järkevää jatkaa tulevaisuudessakin työntekijöiden kokemusten huomioimista mahdollisia prosessien parannustoimia suunniteltaessa.

Liiketoimintaprosessien uudistamisen lähtökohtaisena edellytyksenä on tuntea jo olemassa olevat liiketoimintaprosessit hyvin. Standardien ja

dokumentoinnin puute voivat johtaa liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun epäonnistumiseen, koska ilman näitä elementtejä ymmärrys prosessista voi olla heikkoa. Prosessien riittävä dokumentointi auttaa organisaatioita pitämään näkymän prosessien todelliseen tilaan ja ennalta estämään mahdollisia ongelmia, kuten pullonkauloja ja turhia vaiheita prosesseissa. (Nkomo & Marnewick, 2021.)

Excel-laskutusprosessin suurimmaksi haasteeksi ilmeni tulosten valossa prosessin epäselvyys. Epäselvyyttä aiheuttavia seikkoja Excel-laskutusprosessissa ovat tulosten perusteella muun muassa asiakkuuden tarkistaminen taloushallinnon järjestelmästä, yhteydenottokanavat eri tilanteissa, prosessin tavoitteet sekä prosessiin liittyvä vastuunjako. Prosessia vaivaava epäselvyys puolestaan synnyttää tulosten perusteella epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteita laskuttajissa. Epäselvyydet prosessin eri vaiheissa saattavat hämärtää myös prosessin kautta tavoiteltavia hyötyjä ja niiden vaikutuksia. Tärkeää olisikin, että ihmiset organisaatioissa tietävät mitä tekevät mutta myös sen, miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Toisaalta prosessi, sen tavoitteet ja vaiheet, sekä tavoiteltavat hyödyt saatetaan kokea epäselviksi myös vertailukohdan puutteen vuoksi.

Tutkittava organisaatio on laatinut prosessikuvauksen Excel-laskutusprosessistaan. On kuitenkin hyvä huomata, että tutkittavan organisaation virallinen prosessikuvaus Excel-laskutuksesta on tehty pääasiassa laskutuspalveluista vastaavan tiimin näkökulmasta. Näin ollen prosessikuvaus ei välttämättä näyttäydäkään täysin samanlaisena laskuttajien käytännön työssä, vaikkakin tutkittavan organisaation Excel-laskutuksen virallisen prosessikuvauksen vaiheet ovatkin tutkielman tulosten perusteella tunnistettavissa myös laskuttajien käytännön työssä. Tämä saattaa osaltaan selittää kokemusta Excel-laskutusprosessin epäselvyydestä. Prosessikuvauksen kirkastaminen ja selventäminen laskuttajille voisi parantaa heidän kokemuksiaan prosessista. On myös hyvä huomata, että liiketoimintaprosesseja tulisi arvioida säännöllisesti, jotta niiden tehokkuus voidaan varmistaa (Nkomo & Marnewick, 2021). Organisaation prosessien arvioinnin ja uudelleen suunnittelun ei siis pitäisi olla yksittäinen tapahtuma organisaation toiminnan historiassa, vaan jatkuvaa toimintaa.

Lisäksi formaalin koulutuksen puute voi osaltaan vaikuttaa kokemukseen Excel-laskutusprosessin epäselvyydestä, vaikka perehdytys, kollegiaalinen tuki ja laskutuspalveluiden tekemä ohje sekä organisaation eri yksiköistä annetut ohjeistukset olisivatkin kattavat ja oikea-aikaiset. Toisaalta tulosten valossa esimerkiksi tekemällä oppiminen ja tehdyistä virheistä oppiminen voivat auttaa Excel-laskutusprosessin hahmottamista pidemmällä aikavälillä. Tekemällä oppisen on myös kirjallisuudessa todettu tukevan itsepalvelua sisältävien prosessien ja järjestelmien omaksumista (kts. esim. Batenburg & Koopman, 2010).

Muut oppimisen tavat näyttäisivätkin tutkielman tulosten perusteella ainakin osittain jopa syrjäyttäneen formaalin koulutuksen. Kuitenkin formaalilla koulutuksellakin näyttäisi olevan oma paikkansa Excel-laskutusprosessissa. Onhan hieman ongelmallista, jos organisaatiossa ”apina opettaa apinaa tekemään” (H5). Tällöin organisaation kyky tarkastella toimintaansa kriittisesti ja pyrkimykset parantaa ja tehostaa työntekoa käytännöntasolla saattavat heikentyä.

Yksi prosessijohtamisen keinoista parantaa tutkittavien kokemuksia on muutoksen johtaminen. Muutoksenjohtamisen huomioiminen on keskeistä jo liiketoimintaprosessien tehostamis- ja parantamistoimia suunniteltaessa, jotta organisaatio kykenisi johtamaan työntekijöitään muutostilanteissa ja auttamaan heitä sopeutumaan muutoksiin. Tämä on tärkeää, koska liiketoimintaprosessien muutokset ulottuvat usein itse prosesseista myös johtamiskäytäntöihin ja sitä kautta työntekijöiden jokapäiväiseen työntekoon organisaatiossa. (Soliman & Youssef, 1998.)

Tutkielman tulosten perusteella Excel-laskutusprosessissa tapahtuneista muutoksista on pääsääntöisesti viestitty hyvin. Ainakin muutoksesta viestimisen osalta muutosjohtaminen Excel-laskutusprosessissa vaikuttaisi onnistuneen ja aktiivista viestintää kannattaa jatkaa tutkittavassa organisaatiossa. Tutkittavan organisaatio voisi tutkielman tulosten perusteella kuitenkin parantaa laskuttajien kokemuksia viestimällä selkeämmin Excel-laskutusprosessin tavoitteista.

Työntekijöiden kyvyn ja halun omaksua itsepalvelua sisältävät prosessit ja järjestelmät on aiemmissa tutkimuksissa nähty olevan kriittistä itsepalvelun implementoinnin tehokkuuden ja onnistumisen näkökulmasta. Työntekijöiden tulisi kokea itsepalvelu hyödylliseksi ja riittävän helppokäyttöiseksi päivittäisessä työnteossa. (Konradt et al., 2006.) Organisaation tulisikin siksikin allokoita riittävästi resursseja työntekijöiden tukemiseen uusien toimintatapojen omaksumisen turvaamiseksi.

Lisäksi itsepalvelun myötä vastuu työtehtävästä siirtyy taholta toiselle ja samoin työtaakka siirtyy taholta toiselle. Organisaation tulisikin tarkoin pohtia, kuinka paljon itsepalvelua kannattaa vaatia ja toisaalta myös, mitä ja millaisia prosesseja kannattaa itsepalvelullistaa, koska itsepalvelu vaatii paljon itseohjautuvuutta ja itsenäistä työtettä työntekijöiltä. Lisäksi organisaation tulisi pystyä esittämään työntekijöilleen vakuuttavia perusteita itsepalvelun ja automaation lisäämisen hyödyistä. (kts. myös Syed et al., 2018.)

6.2 Tutkielman kontribuutiot ja jatkotutkimus

Uudet ja tiukentuneet odotukset ja vaatimukset sekä toimintaympäristön muutokset luovat painetta julkisen sektorin organisaatioille tarkastella prosessejaan eri näkökulmista ja tarvittaessa muokata prosesseja paremmin uudet odotukset täyttäväksi. Vaikka julkisella sektorilla muutos keskittyy usein byrokraattisten rakenteiden purkamiseen, on tehokkuuden lisääminen yhä muutostrendien keskiössä. (Luoma-aho et al., 2020; Stemberger & Jaklic, 2007; Rosacker & Olson, 2008.) Nämä uudet vaatimukset, paineet muutokselle ja tehokkuuden lisäämiselle sekä monimutkaistuneet liiketoimintaprosessit heijastuvat tämän tutkielman tulosten perusteella myös tämän tutkielman keskiössä olevaan pitkälti automatisoituun Excel-laskutusprosessiin.

Tutkielman tulokset ovat yhteneväiset aiempien tutkimusten kanssa. Tutkielman perusteella vaikuttaa siltä, että itsepalvelun käsite kulkee käsikädessä sisäisen asiakaspalvelun käsitteen kanssa. Tämän tutkielman tulosten perusteella

organisaation sisäisellä asiakaspalvelulla on oma tärkeä roolinsa pitkälti automatisoiduissa ja itsepalvelullistetuissa prosesseissa. Sisäinen asiakaspalvelu on tulosten perusteella tärkeä tukitoiminto pitkälti automatisoidussa ja itsepalvelullistetussa Excel-laskutusprosessissa. Tämän työn tulosten valossa näyttääkin siis, että itsepalvelullistetun prosessin sujuvuuden vaatimuksena on toimiva sisäinen asiakaspalvelu ja riittävä tuki prosessin eri vaiheissa.

Kirjallisuudessa on esitetty organisaation sisäisen asiakaspalvelun kehityksen esteiksi sisäisen asiakkaan huomioimattomuuden, heikon prioriteettien asettamisen, huonosti implementoidut prosessit, henkilöstö- ja johtamisongelmat sekä heikot resurssit (Johnston, 2008). Itsepalvelua sisältävien järjestelmien ja prosessien implementoinnissa esiintyviksi haasteiksi kirjallisuudessa on nostettu teknologian sopimattomuus, työntekijöiden heikot valmiudet ja haluttomuus omaksua uusia järjestelmiä ja prosesseja, heikko ja vähäinen viestintä, epäselvästi kommunikoitu visio sekä ongelmat implementointiin liittyvässä projektijohtamisessa (Idam & Renwick, 2010). Tutkielman tulosten perusteella näitä haasteita voidaan ratkoa prosessijohtamisen keinoin. Prosessijohtamisen keinojen voidaan nähdä olevan hyödyllinen työkalu organisaation sisäisen asiakaspalvelun parantamisessa ja itsepalvelun lisäämisessä prosesseihin, koska prosessijohtamisen avulla on mahdollista parantaa prosesseja kokonaisvaltaisesti. Prosessijohtamisen keinojen avulla voidaan puuttua niin itse prosessiin kuin myös esimerkiksi johtamiskäytänteisiin ja sitä kautta työntekijöiden kokemuksiin. (van der Aalst et al., 2016; van der Aalst, 2013.)

Tämän tutkielman tulosten valossa vaikuttaa siltä, että itsepalvelun käsitteen soveltuvuus julkisen sektorin organisaatioihin voidaan kyseenalaistaa. Tämän tutkielman tulokset herättävät kysymyksen myös itsepalvelun hyödyistä ja vastuun jakautumisesta itsepalvelullistetuissa prosesseissa. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation tulisi tarkoin pohtia itsepalvelullistamisesta saatavia hyötyjä sekä perusteluja sen käyttöönottoon ennen sen lisäämistä prosesseihin (kts. myös esim. Marler et al., 2009.)

Lisäksi tutkielman tulokset saavat vahvistusta Kregel ym. (2022) esittämästä pohdinnasta ja kritiikistä sisäisen asiakaspalvelun käsitteen soveltuvuudesta ja sen heikkoudesta julkisen sektorin organisaatioiden kontekstiin. Tutkielman perusteella voidaan siis todeta, ettei sisäisen asiakaspalvelun sekä itsepalvelun käsitteet välttämättä sovi julkisen sektorin organisaatioiden tutkimukseen ainakaan sellaisinaan. Toisaalta tästä syystä voidaan käsitteiden soveltuvuuden jatkotutkimus nähdä tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Jatkossa olisikin tarpeen tutkia etenkin sisäisen asiakaspalvelun käsitteen soveltuvuutta sekä toisaalta myös yhteistyön käsitteen soveltuvuutta julkisen sektorin organisaatioiden kontekstiin.

Tässä yhteydessä olisi myös hyvä tutkia, kuvaavatko sisäinen asiakaspalvelu ja yhteistyö käsitteinä todella samaa ilmiötä julkisen sektorin organisaatioissa vai onko niissä jotain sävyeroja. Lisäksi jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, tuleeko sisäisen asiakaspalvelun käsitteestä osa julkisen sektorin puhe- ja ajattelutapoja tulevaisuudessa, niin kuin se on nyt osa yksityisen sektorin kaanonin ja jargonin, vai jääkö se lähinnä yksityisen sektorin organisaatioiden kontekstiin soveltuvaksi käsitteeksi. (kts. myös Kregel et al., 2022.)

Toisaalta myös monet muut johtamiseen liittyvät käsitteet ja konseptit ovat alun perin kehitetty yksityisen sektorin organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöihin sopiviksi. Kysymys siitä, voiko näitä yksityiselle sektorille suunniteltuja konsepteja hyödyntää tai soveltaa julkisen sektorin kontekstissa on puhuttanutkin jo pitkään. (Alford & Greve, 2017.) Kirjallisuudessa on myös esitetty, että julkisen sektorin organisaatioiden tulisi aktiivisemmin ja rohkeammin hyödyntää yksityisellä sektorilla käytössä olevia hyväksi havaittuja työkaluja ja toimintatapoja, kuten asiakkaiden osallistamista prosesseihin itsepalvelun kautta (Buhl & Löffler, 2011).

Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia julkisen sektorin organisaatioiden ja niiden työntekijöiden kokemuksia tilanteista, joissa on sovellettu alun perin yksityiselle sektorille suunniteltuja konsepteja, työkaluja ja käsitteitä. Tätä kautta voitaisiin mahdollisesti selvittää, sopivatko yksityiselle sektorille kehitetyt käsitteet ja konseptit sekä työkalut julkisen sektorin organisaatioihin ja pyrkivätkö julkisen sektorin organisaatiot adoptoimaan ne toimintaansa sellaisinaan vai pikemminkin sovittamaan niitä omaan toimintaansa ja toimintaympäristöönsä sopiviksi.

6.3 Tutkielman arviointi

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on selvitetty laadullisin menetelmin, miten prosessijohtamisen metodit, erityisesti organisaation sisäinen asiakaspalvelu ja itsepalvelu ilmenevät tutkimuksen kohteena olevassa julkisen sektorin organisaatiossa ja sen pitkälti automatisoidussa Excel-laskutusprosessissa. Laadullisin menetelmin toteutetun tutkimuksen arviointi pohjautuu pitkälti sen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta, 1998, 211). Tässä tutkielmassa on pyritty huomiomaan luotettavuus läpi koko tutkimusprosessin sekä parantamaan sitä eri tavoin. Tutkielman raportoinnin yksityiskohtaisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota, jotta lukijalla on mahdollisuus seurata tutkimusprosessin vaiheita ja siihen liittyviä päättelyketjuja sekä tehdä omat arvionsa tästä tutkielmasta (kts. myös Eskola & Suoranta, 214, 218).

Tutkimusten luotettavuuden arvioinnin yhteydessä usein esitetään perusteluja tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on aiottukin tutkia. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136.) Tämän tutkielman validiteetista ja reliabiliteetista on pyritty huolehtimaan kiinnittämällä huomiota tutkimuskysymysten asetteluun ja menetelmällisiin valintoihin sekä tehtyjen valintojen perusteluihin.

Aineiston laajuuden ja tutkittavien määrän nähdään toisinaan olevan yksi keskeisistä tutkimuksen arviointiin liittyvistä seikoista (kts. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85). Haastateltavien määrä ei kuitenkaan ole välttämättä ratkaiseva tekijä arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tai yleistä onnistuneisuutta. Tässä tutkielmassa haastateltiin kahdeksaa (8) harkinnanvaraisesti valittua tutkittavassa organisaatiossa työskentelevää henkilöä, joilla on kokemusta

Excel-laskutuksesta tutkittavassa organisaatiossa. Kyseessä on lisäksi ollut tapaustutkimus eli yhteen todellisen elämän ilmiöön ja tapahtumaan liittyvä tutkimus (kts. myös Eskola & Suoranta, 1998, 65). Näin ollen tässä tutkielmassa ei ole pyritty tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä kokemuksia yhden tapauksen kontekstissa. Aineiston koon voidaan katsoa olevan riittävä suhteessa tutkielman tavoitteisiin. (kts. myös Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85–86.)

Lisäksi tutkielman eettisyyteen on kiinnitetty huomiota läpi koko prosessin. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön periaatteet sekä Jyväskylän yliopiston ohjeistukset opinnäytteen teosta ovat toimineet tutkielman teossa ohjenuorana. Eettisistä kysymyksistä ja tutkielman tekijän sitoumuksista on kerrottu edellä alaluvussa 4.5. Luotettavuus ja eettiset kysymykset.

LÄHTEET

- Ahmad, T., Van Looy, A. & Shafagatova, A. (2024). Business Process Performance. *Business & Information systems engineering*, 66(1), 67-84. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00820-z>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uudistettu painos). Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alford, J. & Greve, C. (2017). Strategy in the Public and private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
- Baiyere, A., Salmela H. & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238-259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Batenburg, R. & Koopman, G. (2010). The conditional benefits of early user involvement at employee self-service applications in four Dutch ministries. *International journal of Business Information Systems*, 5(2), 162-174. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2010.030627>
- Bettiol, M., Di Maria, E. & Grandinetti, R. (2012). Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 550-562. DOI 10.1108/13673271211246130
- Braun, C. & Hadwich, K. (2016). Complexity of internal services: Scale development and validation. *Journal of business research*, 69(9), 3508-3522. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.035>
- Buhl, H. U. & Löffler, M. (2011). The Role of Business and Information Systems Engineering in E-Government. *Business & Information systems engineering*, 3(6), 341-344. <https://doi.org/10.1007/s12599-011-0182-4>
- Danaj, S. & Mustomäki, A. (2014). Asiakas palvelun asiantuntijana – Ajankohtaisia tutkimuksia asiakkaiden roolista palveluiden tuotannossa (Dunkel, W. & Kleemann, F. (2013) Customers at Work. New Perspectives on Interactive Service Work). *Työelämän tutkimus*, 12(1), 90-92. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87193>
- Denner, M.-S., Püschel, L. C. & Röglinger, M. (2018). How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Business & information systems engineering*, 60(4), 331-349. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>
- Ehrhart, K. H., Witt, L. A., Schneider, B. & Perry, S.J. (2011). Service Employees Give as They Get: Internal Service as Moderator of the Service Climate-Service Outcomes Link. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 423-431. <https://doi.org/10.1037/a0022071>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen (8. painos). Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Fließ, S. & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company. Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(2004), 392-404. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00273-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4)

- Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans, K. R. (1993). The Internal Service Encounter. *International journal of service industry management*, 5(2), 34-56. <https://doi.org/10.1108/09564239410057672>
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40(2011), 240–247. doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.036
- Hofmann, S. & Ogonek, N. (2018). Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal With New Digital Competences. *The Electronic Journal of e-Government*, 16(2), 127-135.
- Idam, N. & Renwick, D. (2010). E-HR and Employee Self-Service (ESS) in a British public sector organization: an exploratory analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 92-99.
- Johnston, R. (2008). Internal service – barriers, flows and assesment. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2), 210-231. DOI 10.1108/09564230810869748
- Jovanovic, M., Raja, J. Z., Visnjic, I. & Wiengarten, F. (2019). Paths to service capability development for servitization: Examining an internal service ecosystem. *Journal of Business Research*, 104, 472-485. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.015>
- Jun, M. & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 205-223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Jurczuk, A. (2021). Barriers to implementation of business process governance mechanics. *Engineering Management in Production and Services*, 13(4), 22-38. doi: 10.2478/emj-2021-0029
- Konradt, U., Christophersen, T. & Schaeffer-Kuelz, U. (2006). Predicting user satisfaction, strain and system usage of employee self-services. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(11), 1141-1153. doi:10.1016/j.ijhcs.2006.07.001
- Kregel, I., Distel, B. & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business & Information Systems engineering*, 64(2), 201-221. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. uudistettu painos). Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Luoma-aho, V., Canel, M. -J. & Sanders, K. (2020). Global Public Sector and Political Communication. Teoksessa K. Sriramesh & D. Verčič (toim.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (3. painos, s. 111-119). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315173290-10>
- Marler, J. H., Fisher, S. L. & Ke, W. (2009). Employee self-service technology acceptance: A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62(2), 327-358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01140.x>
- Niehaves, B., Plattfaut, R. & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government*

- Information Quarterly*, 30(3), 217-225.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.002>
- Nkomo, A. & Marnewick, C. (2021). Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework. *South African Journal of Information Management*, 23(1), 1-11.
<https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1259>
- Nunes, F. G., do Nascimento, G., & Martins, L. D. (2024). Do sectors (still) matter? Exploring similarities and differences between public, private, and non-profit organizations from an organizational identity perspective. *Nonprofit management & leadership*, 34(4), 959-977.
<https://doi.org/10.1002/nml.21596>
- Nutt, P. C. (2005). Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices. *Journal of public administration research and theory*, 16(2), 289-318.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui041>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(5), 137-145. DOI: 10.1037/0022-0167.52.2.137
- Proctor, T. & Gray, L. (2006). Business Process Re-engineering in the Public Sector: A Case Study. *EuroMed Journal of Business*, 1(1), 84-97.
<https://doi.org/10.1108/14502190610750117>
- Quesada, H. & Gazo, R. (2007). Methodology for determining key internal business processes based on critical success factors. A case study in furniture industry. *Business Process Management Journal*, 13(1), 5-20. DOI 10.1108/14637150710721104
- Radnor, Z. & Johnston, R. (2013). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production Planning & Control*, 24(10-11), 903-915. DOI: 10.1080/09537287.2012.666899
- Rosacker, K. M. & Olson, D. L. (2008). Public sector information system critical success factors. *Transforming Government*, 2(1), 60-70.
<https://doi.org/10.1108/17506160810862955>.
- Soliman, F. & Youssef, M. A. (1998). The role of SAP software on business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 886-895. <https://doi.org/10.1108/01443579810225504>
- Stemberger, M. I. & Jaklic, J. (2007). Towards E-government by business process change - A methodology for public sector. *International Journal of Information Management*, 27(4), 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.02.006>
- Syed, R., Bandara, W., French, E. & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Australasian Journal of Information systems*, 22.
<https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (9.10.2023). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.
- van der Aalst, W. M. P. (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*, 2013(1), 1-37. <http://dx.doi.org/10.1155/2013/507984>
- van der Aalst, W. M. P., La Rosa, M. & Santoro, F. M. (2016). Business Process Management. Don't Forget to Improve the Process! *Business & Information Systems engineering*, 58(1), 1-6. DOI 10.1007/s12599-015-0409-x
- Van Looy, A. & Van den Bergh, J. (2018). The Effect of Organizational Size and Sector on Adopting Business Process Management. *Business & information systems engineering*, 60(6), 479-491. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0491-3>
- Vanwersch, R. J. B., Shahzad, K., Vanderfeesten, I., Vanhaecht, K., Grefen, P., Pintelon, L., Mendling, J., van Merode G. G. & Reijes, H. A. (2016). A Critical Evaluation and Framework of Business Process Improvement Methods. *Business & information systems engineering*, 58(1), 43-53. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0417-x>
- vom Brocke, J., Baier, M.-S., Schmiedel, T., Stelzl, K., Röglinger, M. & Wehking, C. (2021). Context-Aware Business Process Management. *Business & information systems engineering*, 63(5), 533-550. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00685-0>
- von Bonsdorff, M., Järvensivu, A. & von Bonsdorff, M. (2018). Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 16(1), 1-3. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>
- Zaza, S., Junglas, I. & Armstrong, D.J. (2021). Who needs the help desk? tackling one's own technological problem via self IT service. *Information and Organization*, 31(3), 100367. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100367>

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

- Varmistetaan lupa haastattelun nauhoitukseen ja suostumus osallistumiseen
- **Haastateltavan taustat**
 - Kerro lyhyesti, millaista työtä teet tällä hetkellä ja mitä työsi pitää sisällään.
 - Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- **Sisäinen asiakaspalvelu organisaatiossa**
 - Organisaation sisäisellä asiakaspalvelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöiden saamaa palvelua muilta työntekijöiltä (Ehrhart et al., 2011). Määritelmän taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että jokainen organisaation jäsen toisaalta on asiakas ja toisaalta jokaisella organisaation jäsenellä on asiakas (Johnston, 2008).
 - Millaisissa tilanteissa tai yhteyksissä olet kohdannut sisäistä asiakaspalvelua?
 - Miten ja missä määrin sisäinen asiakaspalvelu näkyy työssäsi?
 - Kerro jostakin viimeaikaisesta omakohtaisesta sisäisen asiakaspalvelun tilanteesta, joka on jäänyt mieleesi.
 - Miten sisäinen asiakaspalvelu mielestäsi toimii työnantajaorganisaatiossasi?
- **Itsepalvelu organisaatiossa**
 - Itsepalvelulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaation sisäisen palveluprosessin tai sen osan delegoimista ja siirtämistä sisäisen asiakkaan itsensä toteutettavaksi ja tehtäväksi (Radnor & Johnston, 2013).
 - Millaisissa tilanteissa tai yhteyksissä olet kohdannut itsepalvelua työnantajaorganisaatiossasi?
 - Oletko työssäsi osallisena sellaisissa prosesseissa, toiminnoissa tai työtehtävissä, jotka edellyttävät sinulta itsepalvelua ja missä määrin?
 - Millaisissa työhösi liittyvissä tehtävissä sinulta odotetaan tai vaaditaan itsepalvelua?
 - Kerro jostakin viimeaikaisesta omakohtaisesta itsepalveluun liittyvästä tilanteesta työssäsi, joka on jäänyt mieleesi.
- **Excel-laskutusprosessi: taustatiedot ja tavoitteet**
 - Kuvaile omin sanoin Excel-laskutusprosessia. Mikä on Excel-laskutusprosessi ja millaisia vaiheita siihen liittyy?
 - Kuinka kauan olet tehnyt Excel-laskutuksia tai osallistunut Excel-laskutusprosessiin?
 - Missä määrin Excel-laskutus kuuluu työnkuvaasi? Onko se sinulle rutiinitehtävä vai teetkö Excel-laskuja enemmän satunnaisesti?

- Miten Excel-laskutusprosessiin keskeisesti liittyvä robotiikka on vaikuttanut työhösi?
- Mitä Excel-laskutusprosessilla mielestäsi tavoitellaan ja ovatko tavoitteet selkeät?
- Kuka tai ketkä ovat kertoneet prosessin tavoitteista?
- Mitä itse ajattelet näistä tavoitteista ja perusteluista Excel-laskutusprosessin käyttöönotolle?
- Millaista ohjeistusta tai opastusta olet saanut Excel-laskutusprosessin vaiheisiin ja kuka sitä on antanut? Mitä ajattelet saamastasi ohjeistuksesta?
- Jos kohtaat jonkun haasteen tai ongelman Excel-laskutusprosessissa, miten lähdet ratkaisemaan ongelmaa? Mistä saat apua ja millaista apua olet saanut?
- **Excel-laskutusprosessi: koetut hyödyt ja vahvuudet**
 - Mitkä ovat mielestäsi Excel-laskutusprosessin vahvuudet?
 - Miten ja missä nämä vahvuudet ilmenevät?
 - Millaisia hyötyjä Excel-laskutusprosessi tuo työhösi? Miten prosessi hyödyttää juuri sinua?
- **Excel-laskutusprosessi: koetut haitat ja kehityskohteet**
 - Mitkä ovat mielestäsi Excel-laskutusprosessin kehityskohteita?
 - Miten ja missä kehityskohteet ilmenevät?
 - Millaisia haittoja Excel-laskutusprosessi tuo työhösi? Millä tavoin prosessi haittaa tai vaikeuttaa työtäsi?
- **Excel-laskutusprosessi: kehittäminen**
 - Mikä Excel-laskutusprosessissa vaatii mielestäsi kehittämistoimia ja millaisia?
 - Mikä Excel-laskutusprosessissa tulisi säilyttää ennallaan ja miksi?
 - Miten kokemustasi Excel-laskutusprosessista voitaisiin parantaa? Mitä tulisi tehdä tai tapahtua?
 - Miten prosessista koituvat hyödyt voitaisiin maksimoida ja haitat tai vaikeudet puolestaan minimoida?
- **Muut ajatukset ja kysymykset tutkimuksen tekijälle**
 - Onko vielä jotain, mitä haluat lisätä aiempiin vastauksiisi tai onko sinulla kysymyksiä tutkimuksen tekijälle?