



OHJEISTUS TIKON PALVELULASKUTUKSEN KÄYTTÄJÄLLE

Palvelulaskutusprosessin parantaminen
tilitoimistossa

Tuulikki Pirinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIRINEN, TUULIKKI:

Ohjeistus Tikon Palvelulaskutuksen käyttäjälle
Palvelulaskutusprosessin parantaminen tilitoimistossa

Opinnäytetyö 108 sivua, joista liitteitä 51 sivua
Marraskuu 2013

Organisaation on jatkuvasti kehitettävä ja ylläpidettävä liiketoimintansa prosesseja ja niiden tehokkuutta. Prosesseja parantamalla organisaatio pystyy kehittämään liiketoimintaa ja sen tulosta sekä toimittamaan palvelut tai tuotteet asiakkaille virheettömästi ja nopeasti. Ilman toimivia prosesseja toimintaa ei pystytä mittaamaan ja analysoimaan luotettavasti eikä muutoksia ennakoimaan.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen tilitoimisto. Työ tehtiin yrityksen Tampereella sijaitsevan yksikön palkkaosastolle. Työn tavoitteena oli kehittää yksikön palkanlaskennan prosessia parantamalla sen tukiprosessina toimivaa palvelulaskutusta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ohjeistus palvelulaskutusjärjestelmästä. Ongelmana on tähän asti ollut, että jokaisella työntekijällä on ollut hieman omat tapansa tehdä kirjaukset järjestelmään. Kaikkia kirjauksia ei ole myöskään osattu tehdä oikein, ja niiden miettimiseen ja selvittämiseen on kulunut turhaa aikaa. Väärät kirjat lisäksi vääristävät järjestelmän tiedoilla laskettavia mittareita, jolloin niihin perustuva päätöksenteko ja vertailu ei ole luotettavaa. Yhtenäisten kirjaustapojen lisäksi ohjeistuksen avulla haluttiin lisätä ymmärrystä kirjauksien vaikutuksista ja sitä kautta kasvattaa motivaatiota tehdä kirjat oikein.

Palvelulaskutuksen voidaan sanoa olevan toimeksiantajalle kaiken tiedon alkulähde. Sitä käytetään työajan kirjaamiseen ja kohdistamiseen, asiakkaiden laskuttamiseen sekä asiakas- ja työntekijäkohtaisen kannattavuuden ja tehokkuuden selvittämiseen. Palvelulaskutusjärjestelmän tiedoista saadaan erilaisia mittareita, joita käytetään päätöksenteon tukena ja viestimään henkilöstölle organisaation tilasta ja tavoitteista.

Opinnäytetyö toteutettiin vetoketjumallina eli valittuja teoria-aiheita käsiteltiin yhdessä käytännön kanssa asiakokonaisuus kerrallaan. Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan ja Tikon Palvelulaskutus -järjestelmän lyhyellä esittelyllä sekä palvelulaskutuksen nykytilan kuvauksella yrityksessä. Sen jälkeen on käsitelty prosessien kehittämisen, laadun sekä mittareiden ja mittaamisen teoriaa ja peilataan niitä samalla käytäntöön. Toimeksiantajaan liittyvät tiedot pohjautuvat Tampereen palkkaosaston palvelujohtajalta, Controllerilta ja Assistant Controllerilta saatuihin tietoihin. Toimeksiantajan nimi haluttiin salata, joten työssä puhutaan toimeksiantajasta ja toimeksiantajan esittely –kappale sekä osa toimeksiantajaan liittyvistä lähteistä jätettiin alkuperäisessä muodossaan julkaisematta.

Asiasanat: prosessit palvelulaskutus mittaristo mittari

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

PIRINEN, TUULIKKI:

A User Manual for a Service Invoice System User
Improving Accounting Company's Service Invoicing Process

Bachelor's thesis 108 pages, appendices 51 pages
November 2013

An organisation must constantly develop and maintain its processes and their efficiency. By improving processes an organisation is able to develop its business and results and also to deliver services and products quickly and flawlessly to the customers. Without functioning processes, operations cannot be measured and analysed reliably nor can changes be predicted.

This thesis was commissioned by the Tampere branch of a Finnish accounting company. The aim of this thesis was to develop the branch's payroll computation procedures by improving the service invoicing process.

As a result of this thesis, the company now has a user manual for the service invoice system. The problem so far has been that each employee has had their own way to enter the working time into the system. Also, the employees don't always know the right way to make the entries, so thinking about it and experimenting wastes time. Wrong entries also skew the indicators, which in turn causes problems for decision-making and making comparisons. In addition to ensuring a consistent way of making entries, the instructions were meant to increase employees' understanding of the effects of data entries, and motivate them to enter data correctly.

Service invoicing can be said to be the source of all information for an organisation. It is used to enter and allocate working time, invoice the customers and find out about the profitability and efficiency of customers and employees. The system gives information to form different kinds of indicators, which are used as a basis for decision-making and to inform the personnel about the state and goals of the organisation.

This thesis was carried out as a zipper model, which means that the theoretical and practical aspects of chosen subjects were dealt with side-by-side, one context at a time. The thesis begins with a short presentation of the commissioning company and the service invoice system, together with an account of the system's current state. The next section of the thesis covers the theory of process development, quality, measures and measurement together with the practice. The information relating to the commissioning company is based on information obtained from the service manager, controller and assistant controller. The company wished its name to remain confidential, so in the thesis it is referred to only as the commissioning company. The company presentation section and the references related to the company in their original form have been omitted from the published version of the thesis.

Key words: processes service invoicing instrumentation indicator

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Työn rakenne ja toteutus	7
1.4	Tiedonhankinta	8
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	10
2.1	Konserni.....	10
2.2	Konsernin yksikkö	10
2.3	Palvelulaskutuksen nykytila	10
2.4	Ohjeistuksen tavoitteet ja sisältö.....	12
3	PROSESSIT	14
3.1	Prosessit ja prosessijohtaminen	14
3.2	Syöte ja tuotos.....	15
3.3	Prosessin asiakkaat	16
3.4	Erilaiset prosessit	16
3.5	Toimeksiantajan palkanlaskennan prosessi	17
3.6	Palvelulaskutusprosessi	19
3.7	Prosessien hallinta.....	20
3.8	Prosessien kehittäminen.....	22
3.9	Henkilöstön kehittäminen	24
3.10	Tiedon hallinta ja hyödyntäminen	27
4	LAATU	30
4.1	Mitä laatu on?	30
4.2	Miksi laatua tarvitaan?	32
4.3	Laatuyrityksen tunnusmerkit	35
4.4	Laatu palvelulaskutuksessa.....	36
5	MITTARIT	38
5.1	Mittareista ja mittauksesta yleisesti	38
5.2	Mittareiden jaottelu.....	39
5.2.1	Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit	40
5.2.2	Eteenpäin ja taaksepäin katsovat mittarit.....	41
5.2.3	Strategiset ja operatiiviset mittarit	41
5.2.4	Sisäiset ja ulkoiset mittarit	42
5.2.5	Syy- ja seurausmittarit.....	42
5.3	Suorituskyvyn mittaus	42
5.4	Toimeksiantajan mittarit	44

5.4.1	Palkkapussin läpimenoaika	46
5.4.2	Kohdistusaste	47
5.4.3	Palkanlaskennan tuntilaskutus ja laskutus henkilöittäin	47
5.4.4	Muut mittarit	48
5.5	Mittauksen ja mittareiden haasteet	49
6	POHDINTA.....	52
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	57
	Liite 1. Palkanlaskennan prosessikaavio	57
	Liite 2. Palvelulaskutuksen prosessikaavio	58
	Liite 3. Ohjeistus Tikon Palvelulaskutus -järjestelmän käyttäjälle.....	59

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen taloushallinnon ulkoistuspalveluja tarjoava tilitoimisto. Työ tehtiin yrityksen Tampereella sijaitsevan yksikön palkkaosastolle.

Palkkaosaston työntekijöillä on paljon päivittäisiä ja kuukausittaisia rutiineja, jotka usein koetaan työläiksi ja hankaliksi muistaa, sillä kunnollisia ohjeistuksia ei ole. Työntekijöiden on ensinnäkin leimattava päivittäin työaikansa työajanseurantajärjestelmään sekä kirjattava tehdyt ja laskutettavat tunnit Tikon Palvelulaskutus -järjestelmään (myöhemmin PaLa). Kirjatut tunnit täsmätään kuukausittain leimauslistoihin ja lisäksi niitä verrataan laskutusennusteisiin eli kuluvan vuoden ennustettuihin työtunteihin ja laskutukseen, joita korjataan tarvittaessa.

PaLan kirjauksiin ei ole aiemmin ollut kunnollista ja yhtenäistä ohjeistusta. Kirjauksien teko ja ohjeiden puuttuminen on nähty ongelmalliseksi, sillä kirjaukset vievät paljon aikaa, niitä ei osata tehdä oikein ja epäselviä tilanteita tulee usein. Jokaisella työntekijällä on myös hieman omat tapansa tehdä kirjaukset, mikä vääristää PaLasta saatavia lukuja ja niistä laskettavia mittareita.

PaLan käyttöön oli aikaisemmin olemassa vain hajanaisia ohjeita ja taulukoita, joissa kerrottiin pääpiirteittäin koodit ja niiden käyttötilanteet. Ohjeet sisälsivät lisäksi paljon sellaista tietoa, joka ei ole palkanlaskijan kannalta oleellista. Järjestelmän ja koodien käyttöön pelkälle palkkaosastolle tarvittiin siis kunnollinen ja yhtenäinen ohjeistus, jossa on esimerkkitalanteita ja yksityiskohtaisesti lueteltu kaikki mahdolliset tilanteet koodien käyttöön. Lisäksi työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, mihin heidän kirjauksensa vaikuttavat, jotta motivaatio tehdä ne oikein kasvaisi.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan palkanlaskennan prosessia parantamalla sen tukiprosessina toimivaa palvelulaskutusta. Prosessia pyritään parantamaan tehostamalla palkanlaskijoiden päivittäisiä rutiineja, maksimoimalla laskutuksen oikeellisuus, kehittämällä asiakkaiden ja työntekijöiden kannattavuusseurantaa sekä saamalla järjestelmästä laskettavat mittarit vastaamaan todellisuutta.

Tavoitteeseen pääsemiseksi tehtiin yhtenäinen ohjeistus toimeksiantajan Tampereen palkkaosastolle Tikon Palvelulaskutus -järjestelmää varten. Ohjeituksen on tarkoitus helpottaa palkanlaskijan jokapäiväistä työtä ja lisätä motivaatiota tehdä kirjaukset järjestelmään oikein. Ohjeistus tehtiin nopeuttamaan kirjauksien tekoa, selkiyttämään laskujen sisältöä, helpottamaan lomituksia, vähentämään esimiesten tarkistukseen käyttämää aikaa, luomaan yhtenäiset kirjaustavat koko palkkaosastolle sekä lisäämään ymmärrystä kirjauksien vaikutuksista.

1.3 Työn rakenne ja toteutus

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan ja Tikon Palvelulaskutus -järjestelmän lyhyellä esittelyllä sekä palvelulaskutuksen nykytilan kuvauksella yrityksessä. Teoriaosuudessa aihetta on lähestytty prosessin kehittämisen, laadun sekä mittareiden ja mittauksen näkökulmista. Niiden kautta on käsitelty palvelulaskutuksen laatua, palvelulaskutusta yrityksen osaprosessina ja toiminnan analysoinnin tietolähteenä sekä mittaamista ja mittareita käytännössä.

Opinnäytetyö toteutettiin vetoketjumallina. Vetoketjumallissa valittuja teoria-aiheita käsitellään yhdessä käytännön kanssa asiakokonaisuus kerrallaan. Tekstin voi rakentaa joko lähtemällä ensin liikkeelle tietoperustasta siirtyen sitten omiin käytännön kuvauksiin sekä saavutettuihin tuloksiin ja ratkaisuihin tai ensin käsitellä omat tulokset ja sen jälkeen käsitellä niihin liittyvää teoriaa. (Boedeker & Vuorijärvi 2007.)

Opinnäytetyötä varten haastateltiin palvelulaskutusprosessin omistajana toimivaa Controlleria sekä Assistant Controlleria, joka esimerkiksi ylläpitää PaLan asiakasrekisteriä ja hinnastoa ja ajaa seurantaraportit PaLasta. Lisäksi käytiin keskusteluja yksikön palvelu-

johtajan kanssa, joka on vastuussa yksikön laskutuksesta, tulkitsee raportteja ja raportoi tiedot ylemmälle johdolle. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi avoin haastattelu.

Työssä on käsitelty kaikki haastatteluissa esiin nousseet mittarit, sillä ne ovat osa toimeksiantajan mittaristoa, ja ne haluttiin esitellä kokonaisuutena. Osa mittareista on suoraan laskettavissa PaLan tiedoista, ja niihin on työssä keskitytty tarkemmin. Loput mittarit on käsitelty vain yleisellä tasolla, jotta mittaristo hahmottuisi kokonaisuutena paremmin. Ohjeistukseen otettiin mukaan vain PaLasta suoraan laskettavat mittarit ja erityisesti painotettiin mittareita, joihin työntekijöiden kirjaukset eniten vaikuttavat.

Opinnäytetyön pohdintaosassa on käsitelty vielä tärkeimmät haastatteluissa esille nousseet asiat ja niiden merkitys toimeksiantajan henkilöstölle ja johdolle. Näitä asioita ovat PaLasta laskettavat mittarit, niiden käyttötarkoitus ja tulkinta sekä se, mitä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä niiden perusteella tehdään. Lisäksi on käsitelty ohjeistuksen säilytys ja päivitys sekä sen käyttöönotto ja liittäminen osaksi perehdytystä.

1.4 Tiedonhankinta

Opinnäytetyötä varten haastateltiin toimeksiantajan Lännen alueen Controlleria ja Tampereen yksikön Assistant Controlleria sekä käytiin keskusteluja palkkaosaston palvelujohtajan kanssa. Controller ja Assistant Controller tavattiin ainoastaan kerran, mutta palvelujohtajan kanssa käytiin keskusteluja useaan otteeseen opinnäytetyön edetessä.

Opinnäytetyötä varten tarvittiin tietoa Tikon Palvelulaskutuksen käytöstä, tarkoituksesta sekä sen avulla raportoitavista tiedoista ja analysoitavista mittareista. Menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja tiedon keruu hoidettiin avoimella haastattelulla tapaus-tutkimuksena.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus keskittyy numeeristen arvioiden sijaan syiden ja seurausten selvittämiseen. Sitä voidaan käyttää sekä itsenäisesti että kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kanssa. Tiedonkeruu laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu usein joko ryhmäkeskusteluina tai henkilökohtaisina haastatteluina. (Taloustutkimus Oy 2013.) Tutkijalla on yleensä aikaisempia kokemuksia tutkimuskohteesta ja jonkinlaisia

oletuksia tutkimuksen tuloksista. Tulkintoja on helppo tehdä tutkimusaineistosta, sillä laadullinen tutkimus mahdollistaa myös teorian käytön apuvälineenä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 14–15.)

Tapaustutkimukset ovat tyypillisiä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä, sillä esimerkiksi työharjoittelupaikasta saadut aiheet liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon. Myös erilaiset projektit ja kehittämistutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Niissä tutkitaan ja arvioidaan tiettyä tapausta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.)

Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat joko järjestelmällisesti tai laveasti tutkimusaiheesta. Haastattelun avulla kerätään aineistoa, jota on tarkoitus analysoida ja tutkia. Avoimessa haastattelussa keskustelun kulkua ei ole suunniteltu etukäteen, vaan se etenee vapaasti ja keskustelunomaisesti tietyn aihepiirin sisällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 54, Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000, mukaan.)

Opinnäytetyötä varten asetettiin muutama tutkimuskysymys, johon työn oli tarkoitus vastata:

1. Mitä lukuja johto saa palvelulaskutuksesta ja mihin niitä käytetään?
2. Saadaanko ohjeistuksen avulla muutettua kirjaustapoja ja miten muutos vaikuttaa niihin?

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Konserni

Tämä kappale jätettiin julkaisematta toimeksiantajan toiveesta.

2.2 Konsernin yksikkö

Tämä kappale jätettiin julkaisematta toimeksiantajan toiveesta.

2.3 Palvelulaskutuksen nykytila

Tikon Palvelulaskutus on Tikon Ohjelmistojen tarjoama lisäominaisuus Tikon laskutukselle. Sen avulla yritys pystyy seuraamaan sekä toimintansa kannattavuutta että suoritetun henkilötyön ja tehtyjen sopimusten laskutusta. Se on tarkoitettu tilitoimistojen lisäksi myös muille asiantuntijapalveluja tarjoaville yrityksille kuten konsultti- ja insinööritoimistoille. (Tikon Ohjelmistot 2013.)

PaLaa käytetään työajan kohdistamiseen, asiakaslaskutukseen, konsernin sisäiseen laskutukseen sekä niiden kaikkien seurantaan. Lisäksi PaLaan tallennetaan asiakaskohtaisten tositteiden tai palkkapussien määrät, ylläpidetään sopimusveloituksia ja tehdään hyvityslaskuja. Palvelulaskutuksen avulla yksittäiset työntekijät pystyvät kirjaamaan omat työsuorituksensa ja laskuttamaan asiakkaita. Esimiehet pystyvät kontrolloimaan laskutusprosessia eli muokkaamaan määriä tai hintoja ennen laskujen siirtoa laskutukseen. PaLaan tallennetut tiedot siirtyvät järjestelmästä Tikon laskutukseen, mistä ne siirtyvät tilastojen päivityksen yhteydessä tilastoihin ja samalla laskut päivitetään laskutuksesta kirjanpitoon. Laskutettavat tapahtumat lähetetään laskuina asiakkaille.

PaLalla on suuri merkitys yrityksessä laskutuksen esijärjestelmänä sekä raportoinnin ja kannattavuusanalyysien tietolähteenä. PaLasta saatavilla luvuilla lasketaan esimerkiksi palkkapussin läpimenoaika, työajan kohdistusaste, palkanlaskennan tuntihinta ja seurataan tositekertymää (kirjanpito), palkkapussikertymää (palkanlaskenta). Lisäksi pysty-

tään seuraamaan asiakas- ja työntekijäkohtaisia katteita. PaLasta saadaan myös toteumatiedot laskutus- ja työmääräennusteisiin, joita seurataan kuukausittain. (Palvelujohtaja 14.8.2013.)

PaLasta saatavan tiedon on tärkeää olla oikeansisältöistä ja luotettavaa, sillä esimerkiksi kohdistusastetta ja palkkapussin läpimenoaikaa käytetään toimistojen välisissä vertailuissa (Palvelujohtaja 14.8.2013). Vertailuja ei voida tehdä täysin luotettavasti, sillä jokaisella toimistolla on hieman omat tapansa tehdä kirjaukset yhtenäisten ohjeiden puuttuessa. Tulevaisuuden tavoitteena on, että PaLan käyttöä saadaan yhtenäistettyä ja samanlaiset ohjeet jalkautettua kaikkiin yksiköihin. (Controller 3.10.2013.)

Väärien kirjaustapojen vuoksi palkkapussin läpimenoaika ja kohdistusaste saattavat antaa virheellistä tietoa. Läpimenoaikaan vaikuttaa ainoastaan muutama PaLan koodi, joten jos kyseisille koodeille kirjataan niille kuulumattomia tunteja, huonontavat väärät kirjaukset läpimenoaikaa. Myös kohdistusaste näyttää todellisuutta huonommalta, jos osa asiakkaalle kuuluvista töistä kirjataan virheellisesti toimistolle. Tällöin kohdistusasteen käyttö rekrytoinnin ja kapasiteetin kartoittamisen tukena ei ole luotettavaa.

Palvelujohtajille on lisäksi asetettu kuukausittainen lisälaskutustavoite, jota pitäisi pysyä seuraamaan PaLan Palkanlaskennan lisätyöt –koodilla. Tällä hetkellä tarkastelua ei voida kuitenkaan tehdä luotettavasti, sillä koodille kirjataan paljon sille kuulumattomia töitä, joille on oikeasti olemassa oma koodinsa.

Myös liukumat ovat seurannan kohteena. Erityisesti seurataan päiviä, joille on kirjattu paljon toimistotöitä, mutta silti työtunteja on kertynyt yli 7,5. Normaalisti tällaista tilannetta ei saisi tulla, mutta se on välttämätöntä esimerkiksi silloin, jos asiakas lähettää aineiston myöhässä, ja palkkojen kriittisyyden vuoksi aineisto on tallennettava vielä saman päivän aikana. Näissä tapauksessa palveluntuottaja voi veloittaa asiakkaalta kiirellisän myöhässä toimitetusta aineistosta hinnaston mukaisesti. (Palvelujohtaja 28.9.2013.)

2.4 Ohjeistuksen tavoitteet ja sisältö

Ohjeistuksen tavoitteena on nopeuttaa kirjauksien tekoa, selkiyttää laskujen sisältöä, vähentää esimiesten tarkistukseen käyttämää aikaa ja luoda yhtenäiset kirjaustavat koko palkkaosastolle. Yhtenäiset kirjaustavat helpottavat sijaisuuksia niin vuosilomien kuin äkillisten sairaustapauksienkin aikana: laskut saadaan lähtemään asiakkaille ajallaan, asiakasta laskutetaan sopimuksen mukaisesti ja laskulle tulevat selitetekstit ovat samantyyppiset joka kuukausi.

Tavoitteena on lisäksi, että työntekijät oppivat kirjaamaan tunnit oikeilla koodeilla, jotta PaLan avulla laskettavat mittarit saadaan vastaamaan todellisuutta. Palkanlaskijoiden työskentelyä halutaan tehostaa niin, että aikaa kuluu mahdollisimman vähän talon sisäisiin tehtäviin, ja se aika saadaan vapautettua asiakastyölle. Näiden kaikkien asioiden onnistuessa työntekijöiden ja asiakkaiden kannattavuusseurantaa saadaan parannettua.

Ohjeistuksen toivotaan auttavan työntekijöitä myös laskutuksen tarkistamisessa, jotta esimiesten siihen käyttämää aikaa saadaan vähennettyä. Tarkoitus ei ole, että tarkistukseen kuluisi enemmän aikaa kuin ennen, vaan että siitä muodostuisi enemmänkin rutiini, jonka avulla työntekijät oppisivat nopeasti katsomaan, ettei mitään ole jäänyt laskuttamatta. Laskutuksen oikeellisuus ei kuitenkaan saisi perustua pelkästään tarkastamiselle. Ohjeistuksen on tarkoitus kehittää työntekijöiden osaamista, ja sitä kautta parantaa laskutusprosessia ja sen laatua sekä auttaa uusia työntekijöitä jo perehdytysvaiheessa ymmärtämään järjestelmän toimintaperiaatteet ja käyttötarkoitus.

Ohjeistuksessa kerrotaan lyhyesti PaLasta järjestelmänä, sen merkityksestä yrityksessä sekä ohjeistuksen tarkoituksesta niin työntekijän kuin yrityksen kannalta. Sen jälkeen annetaan yleisiä ohjeita laskutukseen, tuntien kirjaamiseen sekä järjestelmän käyttöön. Oleellista on, että ohjeistus sisältää vain palkanlaskijoiden kannalta tarpeelliset tiedot, joten siinä käsitellään vain palkkapuolella käytössä olevat koodit ja mahdollisimman tarkasti niiden käyttötilanteet. Koodeista on lisäksi erilliset tiivistetyt taulukot ohjeistuksen lopussa, jotka jokainen voi esimerkiksi tulostaa itselleen helposti saataville.

Ohjeistus sisältää myös tietoa esimiehen ja johdon tehtävistä palvelulaskutusprosessissa. Sen on tarkoitus auttaa työntekijöitä ymmärtämään heidän oman työnsä vaikutus prosessin seuraaviin vaiheisiin. Samalla kerrotaan myös, mitä tunnuslukuja ja mittareita

PaLasta saadaan ja miksi niiden on tärkeää olla oikein ja mikä niiden oikeellisuuteen ensisijaisesti vaikuttaa.

Ohjeistuksen avulla halutaan siis ennen kaikkea parantaa työntekijöiden ymmärrystä järjestelmän käytöstä ja omien kirjauksien vaikutuksista mittareihin. Ymmärrys antaa motivaatiota keskittyä kirjauksiin enemmän, sillä mittareiden halutaan näyttävän oikeaa tietoa.

3 PROSESSIT

3.1 Prosessit ja prosessijohtaminen

Prosessiajattelun perusajatuksena on suorituskyvyn perustuminen prosessien toimivuuteen. Prosesseja parantamalla voidaan kehittää liiketoimintaa ja yrityksen tulosta. (VirtuaaliAMK 2013.) Prosessien tarkoitus on toimittaa asiakkaille palvelut tai tuotteet virheettömästi, nopeasti, kannattavasti ja kustannustehokkaasti. Prosessin onnistumisen kannalta oleellista on lyhyt läpimenoaika, kustannustehokkuus, henkilöstön osaaminen ja luotettavat yhteistyökumppanit. (Jalonen 2012.)

Prosessi tarkoittaa toistuvaa tehtävien sarjaa, joita voidaan määritellä ja ohjata niin, että tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita (Lecklin 2006, 124). Prosessijohtaminen tarkoittaa toimintatapaa, jossa organisaation toiminta ja johtaminen perustuvat prosesseihin (Moisio 2005). Pelinin (2008, 22) mukaan prosessijohtaminen tarkoittaa toiminnan kehittämistä analysoimalla ja virtaviivaistamalla ydinprosesseja. Prosessijohtamisen avulla kehittämistyö osataan kohdistaa asiakkaiden ja organisaation kannalta oikeisiin kohteisiin ja prosesseja pystytään johtamaan faktapohjaisesti (Moisio 2008a).

Yritys määrittää itse prosessirakenteensa. Sen on sovittava yrityksen strategiaan ja tuettava menestystekijöitä. Prosessijohtaminen merkitsee prosessirakenteen kannalta sitä, että yrityksen kaikki prosessit pitää osata linkittää toisiinsa, ja niiden välillä on nähtävä kytkös. Tämä voi olla kuitenkin haastavaa, jos prosesseilla ei ole selvää alkutapahtumaa ja lopputulosta. (Lecklin 2006, 127–128.)

Strategia tarkoittaa yrityksen suuntaviivoja ja kehyksiä, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa ja prosesseja visiota kohti (Lecklin 2006, 38). Hyvä prosessi toteuttaa organisaation strategiaa ja sille on asetettu tavoitteet, joita mitataan. Strategiset tavoitteet voidaan asettaa organisaation asiakkaille, prosesseille, henkilöstölle ja taloudelle. Tavoitteina voi olla esimerkiksi asiakkaiden prosessien jatkuva uudistaminen, omien prosessien tehokkuuden parantaminen, johtamistaitojen parantaminen ja kannattavuuden hallitseminen samanaikaisesti kasvun kanssa. (Moisio & Ritola 2005.)

Prosessien johtamisen kannalta on tärkeää, että päätöksenteko perustuu todelliseen ja luotettavaan tietoon. Organisaatioilla on tietojärjestelmiä ja välineitä, joiden avulla kerättyä tietoa arvioidaan ja hyödynnetään sekä suorituskkyä ennakoidaan. Prosessien toimivuuden ja asiakastyytyväisyyden seuraamiselle täytyy asettaa tavoitteet ja mittarit sekä kehittää niille seurantajärjestelmä. Tämä auttaa ennakoimaan muutokset ja selvittämään niiden syyt. (Lecklin 2006, 28.)

Prosessin keskeisiä resursseja ovat ammattitaito ja osaaminen, laitteet ja välineet sekä tietojen hallinta ja tietojärjestelmät. Resurssien on mahdollistettava prosessin toimivuus. Prosesseille tulee määritellä mittarit, jotka perustuvat asiakkaiden vaatimuksiin, tarpeisiin ja odotuksiin sekä prosessin tavoitteisiin ja menestystekijöihin. Mittareiden tulee olla lisäksi kytketty organisaation perustehtävään, visioon ja strategiaan tavoitteisiin. (Jalonen 2012.) Mittarit esitellään tarkemmin luvussa 5.

3.2 Syöte ja tuotos

Jokainen prosessi alkaa syötteestä (input) ja päättyy tuotokseen (output). Syöte tarkoittaa sellaista prosessin käynnistävää herätettä, joka ei ole tekemistä, esimerkiksi tarpeita, palvelua, materiaaleja tai toisen prosessin tuotosta. Tuotos tarkoittaa prosessin aikaansaannosta eli tuotetta, palvelua tai ratkaisua. Myöskään tuotos ei ole tekemistä. (Jalonen 2012.)

Esimerkiksi palkanlaskennan prosessi alkaa aina, kun yksi palkanmaksujakso päättyy. Se voi päättyä joko kerran tai useita kertoja kuukaudessa. Siitä alkaa tapahtumien ketju: asiakas lähettää aineiston, jonka jälkeen palkanlaskija käsittelee sen, hyväksyttää palkat asiakkaalla, siirtää ne maksatukseen, hoitaa raportoinnin ja laskuttaa asiakasta. Samat rutiinit toistuvat kuukausittain. Prosessin tuotoksena on asiakkaan saama palvelu.

Palvelulaskutusprosessi ei tuota asiakkaalle suoraan arvoa, mutta on välttämätön palkanlaskennan prosessin kannalta. Palvelulaskutusprosessi alkaa aina kuukauden vaihtuessa, jolloin työntekijät alkavat tehdä kirjauksia PaLaan, ja päättyy järjestelmästä ajettaviin raporteihin.

3.3 Prosessin asiakkaat

Jokaisella prosessilla on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas, joka saa hyötyä ja lisäarvoa tuotteesta tai palvelusta. Asiakas voi olla esimerkiksi tilaaja, maksaja tai palvelun saaja. (Jalonen 2012.) Prosessi vaikuttaa asiakkaaseen siis joko suoraan tai epäsuoraan riippuen siitä, onko asiakas kuluttaja, toinen yritys vai liiketoimintakumppani (VirtuaaliAMK 2013).

Lähes jokaista yrityksen toimintoa kannattaa ajatella asiakkaalle arvoa tuottavana prosessina (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 210). Prosessiajattelun perusta on asiakkaassa, sillä jokaisella tapahtumien ketjulla halutaan luoda arvoa asiakkaalle. Taloudellinen menestyminen on mahdollista, kun arvoa pystytään luomaan asiakkaalle riittävästi suhteessa kustannuksiin. (Laamanen & Tinnilä 2009.)

Palkanlaskennan prosessilla on sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Ulkoisia ovat asiakkaat, joille palvelu tuotetaan ja sidosryhmät esimerkiksi verottaja, eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöt, tilastokeskus, EK (Elinkeinoelämän keskusliitto), työnantajaliitot sekä ulosottoviranomaiset. Sisäisiä asiakkaita ovat yrityksen omat sidosryhmät, jotka vastaavat palkkaliiketoiminnan kehityksestä, järjestelmien käyttöönotosta, tukipalveluista ja palvelinympäristön hallinnasta. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Asiakkaat ovat myös palvelulaskutusprosessin ulkoisia asiakkaita, sillä he saavat järjestelmän kautta laskun. Prosessin sisäisiä asiakkaita ovat tiimiesimiehet, palvelujohtajat ja konsernijohto. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

3.4 Erilaiset prosessit

Prosessit voidaan jakaa liiketoiminta- eli ydinprosesseihin, osaprosesseihin, tukiprosesseihin ja avainprosesseihin. Liiketoimintaprosessit ovat menestyksen kannalta kriittisiä ja asiakkaalle arvoa tuottavia prosesseja, joiden vuoksi yritys on olemassa. Niitä kutsutaan myös ydinprosesseiksi, jos ne tuottavat arvoa suoraan ulkoiselle asiakkaalle. (VirtuaaliAMK 2013.)

Tukiprosessit ovat tärkeitä liiketoimintaprosessien kannalta. Niillä turvataan prosessien toimivuus ja niiden merkityksen huomaa usein vasta silloin, kun ne lakkaavat toimimasta. Osaprosessit tai toiselta nimeltään alaprosessit ovat pienempiä kokonaisuuksia, joihin ydinprosessi on jaettu sen ollessa laaja. (VirtuaaliAMK 2013.)

Avainprosessit voivat olla edellä mainituista mitä tahansa. Ne ovat yrityksen menestystekijöiden kannalta kaikkein tärkeimpiä ja ensisijaisia kehityskohteita. Prosessien lisäksi hierarkiassa on alimman tason aktiviteetteja eli vaiheita tai tehtäviä. (Lecklin 2006, 130.) Tehtävät muodostavat toimintoja, ja niiden avulla saadaan aikaan tietty tulos, joka vaikuttaa ydinprosessien tavoitteiden saavuttamiseen (VirtuaaliAMK 2013).

Prosessit tunnistamalla organisaatio ja sen piirissä toimivat ymmärtävät organisaation rakenteen. Tavoitteena on selvittää, mihin käytettävissä oleva aika kuluu. Käytetäänkö aika järkevästi ja tehokkaasti asiakkaalle arvoa tuottavaan toimintaan vai tuottamattomaan työhön, esimerkiksi virheiden korjaamiseen, kadonneiden tietojen etsintään, myöhässä olevan tiedon odotteluun tai turhiin kokouksiin. (VirtuaaliAMK 2013.)

Toimeksiantajan yksi ydinprosessi on palkanlaskenta, joka sisältää useita osaprosesseja muun muassa aineiston vastaanoton ja käsittelyn sekä maksatuksen. Maksatuksen osalta ollaan siirtymässä keskitettyyn maksatukseen, jolla pyritään sekä kustannussäästöihin että sujuvoittamaan prosessia. Muita ydinprosesseja ovat esimerkiksi kirjanpito, myynti- ja ostolaskutus, sähköinen taloushallinto sekä matka- ja kululaskutus. Kaikkien näiden ydinprosessien suorituskykyä ja laatua seurataan tukiprosessien esimerkiksi palvelulaskutuksen avulla. Muita tukiprosesseja ovat esimerkiksi sisäinen konsultointi ja pääkäyttäjät. (Palvelujohtaja 14.9.2013.)

3.5 Toimeksiantajan palkanlaskennan prosessi

Tässä kappaleessa esitellään palkanlaskennan prosessi pääpiirteittäin tätä opinnäytetyötä varten tehdyn prosessikaavion avulla (liite 1). Prosessi on yksi monista toimeksiantajan liiketoiminta- eli ydinprosesseista, ja se voidaan edelleen jakaa useaan osaprosessiin ja siitä koostuviin tehtäviin. Tarkoitus ei ole pureutua prosessiin kovin syvälle, vaan auttaa hahmottamaan palkanlaskentaprosessin kulku ja palvelulaskutuksen sijoittuminen kokonaisuuteen.

Jokaisella asiakkaalla on omat palkkajaksonsa ja palkanmaksupäivänsä. Uusi palkanlaskentaprosessi alkaa aina, kun yksi palkkajakso päättyy. Asiakas toimittaa palkka-aineiston palvelutuottajalle eli palkanlaskijalle, joka käsittelee aineiston ja tekee tarvittavat laskennat. Palkkalaskelmat lähetetään asiakkaalle hyväksyttäväksi, ja asiakas joko hyväksyy ne tai huomautessaan virheen, pyytää palkanlaskijaa tekemään korjauksia. Kun asiakas tekee lopullisen hyväksynnän, palkanlaskija siirtää palkat maksatukseen ja lähettää palkkalaskelmat palkansaajille.

Prosessi ei lopu palkkojen pankitukseen, vaan sen jälkeen hoidetaan vielä kuukausittainen raportointi. Palkanlaskija tekee kuukauden aikana lasketuista palkka-ajoista kirjanpidon tositteet, sosiaalikustannusten erittelyt ja ajaa lomapalkkavarauksen sekä lähettää ne asiakkaan kirjanpitoon. Lisäksi tehdään kausiveroilmoituksen ja mahdollisten ay-jäsenmaksujen ja ulosottojen tositteet, joiden maksatuksen hoitaa joko asiakas tai palkanlaskija riippuen siitä, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Näiden lisäksi asiakkaalle on voitu sopia tehtävän erilaisia ylimääräisiä raportteja, jotka lähetetään esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain ja joista myös laskutetaan sovitusti.

Lopuksi palkanlaskija kirjaa tehdyt työtunnit ja laskutuksen PaLaan, jonka kautta lasku lähtee asiakkaalle kuukausittain. Asiakas vastaanottaa ja maksaa laskun. Seuraavan palkanmaksukauden päätyttyä prosessi käynnistyy taas uudelleen.

Kuten alussa mainittiin, edellä esitetty oli vain karkea kuvaus palkanlaskennan prosessista. Prosessi voidaan siis jakaa pienempiin osaprosesseihin, joita ovat aineiston vastaanotto, palkka-ajo, aineiston hyväksyntä asiakkaalla ja laskelmien toimitus palkansaajille sekä raportointi. Nämä osaprosessit voidaan edelleen jakaa moneen eri tehtävään esimerkiksi sairauslomien ja vuosilomien käsittelyyn, mutta niiden yksityiskohtainen käsittely ei ole tässä työssä tarkoituksenmukaista.

3.6 Palvelulaskutusprosessi

Edellisten kappaleiden perusteella tiedetään nyt, miten PaLa sijoittuu toimeksiantajan prosessihierarkiaan ja palkanlaskennan prosessiin. Tässä kappaleessa on tarkoitus käsitellä tarkemmin PaLa-prosessin kulku ja selventää, ketkä kaikki ovat prosessiin osallisia ja mikä on heidän merkityksensä siinä. Kappale myös selventää prosessin käyttötarkoitusta eli PaLaan merkitystä raporttien ja mittareiden tuottajana sekä muun seurannan välineenä. Myös PaLa-prosessia varten tehtiin prosessikaavio tätä opinnäytetyötä varten (liite 2).

Yksi palvelulaskutusprosessi kestää aina yhden kuukauden ja uusi prosessi alkaa aina, kun kuukausi vaihtuu. Kuukauden aikana työntekijät kirjaavat työaikansa PaLaan kohdistuen tehdyt tunnit joko asiakkaille tai toimistolle. Samalla he laskuttavat asiakkaita sitä mukaa, kun laskutettavaa työtä syntyy. Tiimiesimies seuraa kirjattua työaikaa pitkin kuukautta ja huomaa sen avulla esimerkiksi, jos joku työntekijöistä on joutunut tekemään pitkää päivää. Tällöin töitä voidaan jakaa sellaisille, joilla töitä ei ole riittävästi.

Laskutus katkeaa aina seuraavan kuukauden ensimmäisenä työpäivänä, jolloin PaLassa pitäisi olla kaikki kuukauden tapahtumat ja laskutus kirjattuna sekä tarkistettuna. Kun kaikki on tarkistettu, muuttaa jokainen työntekijä omat tapahtumansa järjestelmässä valmiiksi laskutukseen siirtoa varten (laskutusvalmiiksi), jotta laskut saadaan myöhemmin lähetettyä asiakkaille. Assistant Controller tarkistaa, ettei laskutukseen ole lähdössä nollarivejä, ja että jokaiseen laskutusriviin on muistettu tallentaa kustannuspaikka. Lisäksi hän tarkistaa työn kohdistukset eli sen, ettei asiakkaille ole kirjattu toimiston tunteja ja päinvastoin. Tämän jälkeen hän ajaa järjestelmästä tarkistusraportit laskutuksesta ja palkkapusseista ja lähettää ne tiimiesimiehelle ja palvelujohtajalle

Tiimiesimiehen vastuulla on vielä tarkistaa koko laskutus. Tarkistusraporteista nähdään lähdössä oleva laskutus ja laskutettujen sekä tilastoon merkittyjen palkkapussien erot. Tarvittaessa hän pyytää palkanlaskijoita tekemään korjauksia tai lisäyksiä. Kun laskutus on tiimiesimiehen mielestä valmis, laittaa hän siitä tiedon palvelujohtajalle ja yksikön Assistant Controllerille.

Palvelujohtaja käy tarkistusraportit vielä läpi ja tarkistaa niistä muun muassa koko lähtevän laskutuksen, asiakaskannattavuuden, kohdistusasteen ja palkkapussin läpi-

menoajan ja antaa lopullisen hyväksynnän sekä laskutusluvan. Tämän jälkeen Assistant Controller siirtää tapahtumat laskutukseen, ja laskut lähtevät asiakkaille.

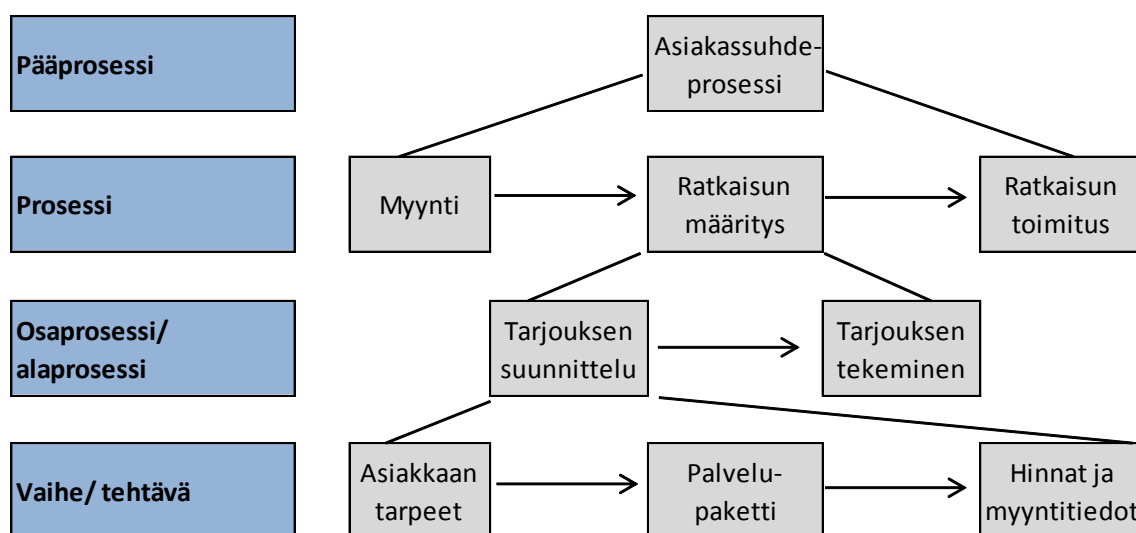
Laskujen lähettämisen jälkeen Assistant Controller ajaa palvelujohtajalle PaLasta vielä laskutusseurantareportin, asiakaskohtaiset tilastot ja raportin laskutuksesta henkilöittäin. Tämän lisäksi tiimiesimiehen tehtävänä on raportoida palvelujohtajalle kaikki tarkistuksessa ”kiinni” saadut eurot eli sen, kuinka paljon asiakkailta olisi jäänyt laskuttamatta ilman tarkistusta.

Kuukauden alussa maajohtoryhmälle lähetetään pikaraportti kuukauden tuloksesta, jota vertaillaan budjettiin. Siinä raportoidaan poikkeamat ennusteisiin ja niiden syyt sekä työntekijöiden liukumatilanne. Lisäksi raportoidaan uudet ja lopettaneet työntekijät sekä uudet ja lähteneet asiakkaat. Lähteneistä asiakkaista erotellaan lisäksi tyytyväiset ja tyytymättömät lähtijät.

PaLaa käytetään apuna KPI-mittariston (Key Performance Indicator) kokoamiseen, jota analysoi palvelujohtajan lisäksi maajohtoryhmä. Mittaristo ja mittarit esitellään tarkemmin luvussa 5.

3.7 Prosessien hallinta

Prosessien ryhmittely ja rajaaminen eri tasoihin helpottaa niiden hallintaa, sillä suurissa organisaatioissa prosesseja voi olla satoja. Prosessihierarkian kannalta on tärkeää rajata tasot tarkasti, sillä prosessiin osallistuvien täytyy tietää, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Kuvassa 2 havainnollistetaan organisaation prosessihierarkiaa. Asiakassuhdeprosessi on yrityksen pääprosessi. Siihen kuuluu kolme prosessia: myynti, ratkaisun määrittäminen ja toimitus. Näistä ratkaisun määrittäminen sisältää vielä kaksi osaprosessia eli tarjouksen suunnittelun ja tekemisen, joista suunnitteluun kuuluu kolme eri vaihetta. (Lecklin 2006, 132–134.)



KUVA 2. Organisaation prosessihierarkia (Lecklin 2006, 133)

Jokaisella prosessilla tulee olla myös prosessinomistaja, joka osaa kytkeä organisaation strategian oman prosessinsa tavoitteiksi ja mittareiksi. Prosessin omistajan tehtävänä on asettaa prosessille tavoitteet, viestiä niistä prosessissa työskenteleville sekä motivoida ja palkita heitä ylittämään asetetut tavoitteet ja puuttumaan ongelmiin. (Moisio 2008b.)

Prosessinomistaja vastaa prosessin suorituskyvyn, tuloksen ja laadun varmistamisesta. Hän määrittää prosessin sisällön, vastaa asetettujen tavoitteiden täyttymisestä, ratkaisee ongelmat, valitsee oikeat mittarit, seuraa niitä ja tunnistaa niiden avulla muutostarpeet. Lisäksi hän vastaa henkilöstön tehokkaasta toiminnasta ja resurssien hankinnasta niin, että prosessissa on riittävästi oikeita tietoja ja taitoja. (Lecklin 2006, 130–131.) Prosessinomistaja myös opastaa ja perehdyttää sekä huolehtii prosessikuvausten ajantasaisuudesta (Jalonen 2012).

Toimeksiantajalla on lukuisia prosesseja, joita hallitsee prosessinomistaja. Esimerkiksi palkanlaskentaprosessin omistajana toimii toimeksiantajan kehitysjohtaja ja Tampereen yksikön palvelulaskutusprosessin prosessinomistajana toimii Controller. Hän vastaa prosessin kehityksestä ja seurannasta maajohtajalle. Palvelulaskutusprosessin hallinnointi on toimeksiantajalla vielä hyvin alkutekijöissä. Prosessinomistaja huolehtii lähinnä siitä, että yksiköt saadaan toimimaan ja tekemään kirjaukset samojen periaatteiden mukaisesti. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Jokaisesta prosessista on laadittu prosessikuvaus, jota prosessinomistajan tulee päivittää. Prosessiin osalliset voivat myös ehdottaa prosesseihin muutoksia ja tehdä kehitysehdotuksia, jotka prosessinomistajan tulee ottaa huomioon. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Kuten jo aikaisemmin kohdassa 3.5 on mainittu, toimeksiantajan palkanlaskentaprosessi on jaettu edelleen osa- eli alaprosesseihin. Yksittäisistä alaprosesseista on laadittu ohjeistuksia, joista käytetään nimitystä Hyvä Käytäntö. Nimeksi on valittu nimenomaan hyvä eikä esimerkiksi paras, sillä prosesseissa ajatellaan olevan aina jotain kehitettävää. Ohjeistukset kuvaavat mallikkaita ja yhtenäisiä toimintatapoja, joiden mukaan jokaisen yksikön, paikkakunnasta riippumatta, tulisi toimia. Tällaisia Hyvä Käytäntö – dokumentteja on laadittu esimerkiksi palkkapalvelun käynnistyksestä. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Prosessien hallitsemiseksi on laadittu myös prosessin tarkistuspisteitä ja työvaiheseurantalomakkeita, joita jokaisen tulisi käyttää työssään varmistuakseen siitä, että kaikki sovitut työt tulevat tehdyksi, myös silloin, jos palkanlaskija esimerkiksi sairastuu. Tällöin sijaisen täytyy tietää, missä vaiheessa prosessia mennään. Käytössä on lisäksi palkkaprosessin kehityslista, johon on jaoteltu kehityskohteet koskien myyntiä, lisämyyntiä, osaamista ja tehokkuutta. Palkkaliiketoimintaa varten on muodostettu kehitysryhmä, joka kokoontuu kerran kuukaudessa keskustelemaan palkkaliiketoiminnan kannattavuudesta, kehityksestä ja prosessin toimivuudesta. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

3.8 Prosessien kehittäminen

Kun prosessit ja niiden johtaminen hallitaan, saadaan käytännön toiminnasta yhteneväistä. Tätä kautta toimintaa on helpompi kehittää kokonaisuutena ja tehdä kehittämisen tavoitteet selviksi kaikille osallisille. (Lecklin 2006, 128.) Prosessien kehittäminen vähentää prosessien kustannuksia ja virheitä sekä tukipyyntöjen ja asiakasvalitusten määrää. Lisäksi läpimenoajat lyhenevät ja ennustettavuus paranee. (Moisio 2010a.)

Organisaation täytyy tunnistaa, mikä kaikki hidastaa palveluprosessin kulkua. Nämä hidasteet liittyvät usein odottamiseen, turhaan tekemiseen ja virheisiin. Tyypillisiä palveluprosessia hidastavia tekijöitä ovat esimerkiksi materiaalin tallennus käsin, samojen tietojen tallentaminen moneen kertaan, tietojen ja ohjeiden etsiminen sekä tietojen syö-

töissä tapahtuvat virheet. Myös väärät laskutustiedot, hinnoitteluvirheet ja tarpeettoman työn tekeminen hidastavat prosessia. (Prosessien kehittämisen keinoja 2011.)

Lapin yliopiston henkilöstötuottavuuden tutkijan Marko Kestin mukaan työntekijät ”sähläävät” nykyään noin viidenneksen säännöllisestä työajasta. Tällä sähläyksellä tarkoitetaan etsimistä, korjaamista ja omien asioiden hoitamista työpäivän aikana. Yritykset menettävät Kestin arvion mukaan vuosittain yli kymmenen miljardia euroa sähläämisen vuoksi. Hänen mukaansa suuria rakennemuutoksia ei tarvita, vaan perustyön kehittämällä saataisiin työntekijöiden kokemus ja osaaminen hyötykäyttöön. (Aro 2013.)

PaLan avulla toimeksiantaja pystyy seuraamaan työtunteja, jotka on käytetty tällaiseen ”sähläämiseen”. Järjestelmässä on erillinen koodi työlle, johon työntekijöiden tulisi kirjata kaikki omien tai muiden virheiden korjaamiseen ja selvittelyyn kulunut aika. Jo pelkkä väärien tai puuttuvien kirjauksien selvittely ja korjaus vievät aikaa varsinkin esimiehiltä.

Prosesseja kehitetään yksittäisten työvaiheiden kautta uusien tekniikoiden ja työvälineiden avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa menettelytapojen virtaviivaistamista ja rationalisointia sekä uusia tai päivitettyjä työohjeita ja proseduureja. (Lecklin 2006, 150.) Prosesseista voidaan analysoida esimerkiksi kustannuksia, läpimenoaikaa, osaamista ja riskejä, jotta kehittämiskohteet voidaan tunnistaa (Prosessien kehittämisen keinoja 2011).

Prosesseja voidaan kehittää vasta, kun tiedetään niiden nykytila. Nykytilan kartoitus auttaa valitsemaan kehitettävät prosessit sisältäen prosessityön organisoinnin, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatimisen sekä prosessin toimivuuden arvioinnin. Kartoituksen jälkeen prosessit analysoidaan. Analysoinnin tarkoituksena on valita kehittämistapa ongelmien selvittämisen ja ratkaisemisen, laatukustannusten analysoinnin, työkalujen ja mittareiden valitsemisen sekä kehittämisvaihtoehtojen arvioinnin avulla. Kehittämistavan valitsemisen ja toteutuksen jälkeen prosessia täytyy arvioida säännöllisesti ja uudistaa sitä tarvittaessa. (Lecklin 2006, 135.)

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää uuden ohjeistuksen (liite 3) avulla toimeksiantaja liiketoiminnan yhtä osaprosessia eli palkanlaskentaa parantamalla sen tukiprosessia eli palvelulaskutusta. Kehittämistavoitteina on esimerkiksi palkkapussin läpimenoajan ly-

hentäminen ja kohdistusasteen, laadun sekä palvelun parantaminen. Tässä tapauksessa palkkapussin läpimenoajassa keskitytään vain siihen, että se saataisiin ohjeistuksen ja yhtenäisten kirjaustapojen avulla laskettua PaLasta oikein.

On myös tärkeää, että prosessista saadaan palautetta sen toimivuuden varmistamiseksi. Tässä tapauksessa palautetta voidaan saada sekä työntekijöiltä että esimiehiltä ja johdolta. Työntekijät aloittavat palvelulaskutusprosessin kirjaamalla työaikansa, jonka jälkeen ne ajetaan raporteiksi ja esimiehet sekä johto hoitavat analysoinnin. Prosessin toimivuus ja helppous on tärkeää työntekijöille, sillä heistä riippuu, saadaanko palvelulaskutuksesta oikeita lukuja. Ohjeistuksen täytyy siis selventää ja helpottaa kirjausprosessia. Esimiehet ja johto näkevät lopputuloksen eli sen, onko kirjaustapojen muutoksella vaikutusta laskettaviin mittareihin.

Palvelulaskutusprosessin kehittäminen vaikuttaa osaltaan myös palveluun ja sen laatuun, sillä tuntien kirjaamiseen ja laskutukseen käytettyä aikaa saadaan vähennettyä, jolloin aikaa jää enemmän asiakastyölle. Yhtenäisellä ohjeistuksella pyritään helpottamaan tuurauksia ja selkiyttämään laskujen sisältöä, jolloin asiakkaat saavat palvelusta ammattimaisemman kuvan.

3.9 Henkilöstön kehittäminen

Organisaation toiminta perustuu ihmisten osaamiselle. Mikään järjestelmä tai prosessi ei auta, jos ihmiset eivät osaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31.) Paras tapa varmistaa toiminnan laatu, on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Pelkästään hyvä johtaminen, hieno tekniikka ja toimivat prosessit eivät riitä. Henkilöstöä ei saa pitää vain kustannustekijänä, vaan se on nähtävä yrityksen voimavarana. (Lecklin 2006, 213.) Henkilöstön tulee ymmärtää työnsä vaikutus kokonaisuuteen ja se, millä tavalla oma panos nostaa yrityksen laatua. Virheiltä ei voida koskaan välttyä, mutta niistä voidaan oppia. (Lecklin 2006, 215.)

Organisaation tulisi motivoida ja mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen, ja heidän koko potentiaalinsa hyödyntäminen, tukeakseen organisaation tavoitteita. Työympäristö pitäisi myös rakentaa ja säilyttää sellaisena, että se tukee työntekijöitä ja luo täydellistä suoritusta ja kasvua edistävän ilmapiirin. Ottamalla työntekijät mukaan prosessien ke-

hittämiseen, valtuutetaan heidät käyttämään yhteistä tietoutta ja päätöksentekokykyä. Organisaation tehtävänä on antaa koulutus, välineet, materiaalit ja ohjeet tehtävien suorittamiseksi. (Bauer, Duffy & Westcott 2002, 9–10.)

Henkilöstösuunnittelu on edellytys menestyvälle yritykselle. Se täytyy osata kytkeä strategiseen suunnitteluun sekä lyhyen ja pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen tueksi. Henkilöstöhallinnolla voidaan vaikuttaa toiminnan ja työntekijöiden henkilökohtaiseen laatuun, kuten esimerkiksi osaamiseen ja pätevyyteen, koulutukseen, kehityssuunnitelmiin, palkkausjärjestelmiin, motivointiin, työtyytyväisyyteen sekä työolosuhteisiin. Olosuhteiden tulisi olla sellaiset, että henkilöstö voi keskittyä oman työpanoksensa antamiseen. (Lecklin 2006, 215–216.)

Henkilöstön tulisi ymmärtää oman työnsä tärkeys kokonaisuuden kannalta. Mittausjärjestelmiä käytetään usein kommunikointityökaluna kertomaan organisaation kriittisistä tavoitteista, ja niiden ymmärtämisen oletetaan motivoivan henkilöstöä suoriutumaan haasteellisista tehtävistä. Tällöin tavoitteiden tulee olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Kommunikaation tulee toimia molempiin suuntiin, joten henkilöstön täytyy saada mahdollisuus kommentoida mittareita ja toimintatapoja, sillä se auttaa heitä ymmärtämään muutosten syitä. (Kankkunen ym. 2005, 177, 179.)

Ihmisten kyvykkyydet, osaaminen ja motivaatio ovat ainutlaatuisia, ja toisin kuin teknologiaa, järjestelmiä tai menetelmiä, niitä ei voi kopioida. Organisaatio voi perustaa kestävän menestyksensä näiden inhimillisten voimavarojen varaan. Henkilöstöjohtamista tarvitaan, kun organisaatio haluaa ihmisten toiminnan kautta saavuttaa tavoitteiden mukaisia tuloksia. Perinteinen henkilöstöjohtaminen sisältää työsopimukset, koulutukset ja palkanmaksun, mutta mukaan on yhä enemmän tulossa myös urasuunnittelu, työkyvyn ja osaamisen kehittäminen sekä tulospalkkioiden suunnittelu, jolloin puhutaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.)

Yrityksen tulisi hyödyntää myös sekä sisäisiä että ulkoisia koulutuksia. Koulutukset ovat parhaimmillaan, kun ne ovat käytännönläheisiä ja sidottu yrityksen toimintaan. Koulutuksien tehokkuuteen liittyen voidaan mitata esimerkiksi suorituskyvyn parantamista, laatua, toteutettuja aloitteita ja kehitysideoita. Oleellista on, että koulutus tulee tarpeeseen eikä ketään kouluteta ”varastoon”. (Lecklin 2006, 225.)

Oppiva organisaatio liittyy läheisesti laadunhallintaan. Se tarkoittaa organisaatioita, joka kehittää ja muuttaa itseään sekä edistää työntekijöiden oppimista. Sen keskeisiä asioita ovat asiakaslähtöisyys, toiminnan jatkuva parantaminen sekä prosessien ja henkilöstön jatkuva kehittäminen. Oppiva organisaatio edesauttaa kehittymistä ja oppimista sekä osallistaa työntekijät päätöksentekoon ja antaa heille vaikutusmahdollisuuksia. Toimintaa pystytään nopeuttamaan ja tehostamaan, kun päätökset tehdään siellä, missä työkin tehdään. Oppivan organisaation tavoitteena on huippuosaamisen levittäminen ja suoritustason kohottaminen myös muissa yksiköissä. (Lecklin 2006, 232–235.)

Uusille työntekijöille tulisi aina laatia perehdyttämisohjelma. Sen avulla kartoitetaan tarvittava lisäosaaminen, joka hankitaan koulutuksen ja käytännön työn kautta. Uutta työntekijää varten nimetään tukihenkilö, vaikka perehdyttäminen on loppujen lopuksi koko tiimin vastuulla. (Lecklin 2006, 224.)

PaLan ohjeistus liitetään osaksi uuden työntekijän perehdyttämissuunnitelmaa. Järjestelmään tutustuttamisen on hoitanut yleensä esimies tai joku tiimiläisistä sitä mukaan, kun uutta tallennettavaa tulee tai uusi työntekijä pyytää neuvoa. Tällaisen perehdyttämisen ongelmana on, että kaikkea tarpeellista ei muisteta kertoa, jolloin kirjaukset voivat mennä alusta asti oleellisesti väärin tai järjestelmää ei yksinkertaisesti opita ikinä käyttämään nopeasti ja tehokkaasti eikä sen tarkoitusta ymmärretä. Ohjeistuksen avulla uusi työntekijä pääsee heti kiinni järjestelmään ja pystyy tutustumaan sen käyttöön itsenäisesti.

Ohjeistuksen avulla henkilöstön odotetaan ymmärtävän paremmin, millaista tietoa PaLasta saadaan. Tärkeä tavoite on, että jokainen ymmärtäisi omien kirjaustapojensa vaikutuksen ja saisi yleiskuvan siitä, miten PaLan eri koodit vaikuttavat laskettaviin lukuihin ja mittareihin. Esimerkiksi palkkapussin läpimenoaikaan vaikuttaa vain tietyt koodit PaLassa. Niille pitäisi kirjata ainoastaan peruspalkanlaskentaan kuluva aika, eli aika, joka kuluu, että palkat saadaan maksatukseen. Jos koodeille kirjataan myös kaikki ylimääräiseen selvittelyyn ja sähköpostien kirjoitteluun kulunut aika, joka pitäisi kirjata asiakkaan huolenpitoon, pidentää se läpimenoaika eli mittarina se näyttää todellisuutta huonommalta.

3.10 Tiedon hallinta ja hyödyntäminen

Organisaation täytyy jo mittareita suunnitellessaan miettiä, miten tietoa tullaan keräämään. Olemassa olevista tietojärjestelmistä saadaan usein helposti tarvittava informaatio taloudellisten ja muiden fyysisten mittareiden laskemiseen. Usein ongelmana onkin tarvittavan informaation saaminen sellaisten mittareiden laskemiseen, jotka liittyvät aineetomaan pääomaan, sillä tietojärjestelmät eivät pysty tuottamaan niiden laskemiseen tarvittavaa tietoa. Tällaisen tiedon saamiseksi tarvitaan usein erilaisia kyselyitä ja lomakkeita. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 69–70.)

Organisaation tulisi myös määritellä liiketoimintansa kannalta kriittiset tavoitteet ja menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan ominaisuuksia, tietoja, taitoja, kykyjä ja resursseja, joiden perusteella organisaatio menestyy (Moisio & Ritola 2005). Tällaisia toiminnan johtamiseen ja suuntaamiseen tarvittavia tietoja ovat esimerkiksi operatiiviset tiedot, taloudelliset ja tulostiedot, muut eksplisiittiset tiedot sekä hiljainen tieto. (Lecklin 2006, 254.)

Operatiiviset tiedot liittyvät tuotteiden suorituskyykyyn, ominaisuuksiin ja laatuun. Mittareita valittaessa on tärkeää keskittyä vain toiminnan kannalta oleellisiin tekijöihin esimerkiksi prosessin suorituskyykyyn, kesto aikaan ja virheiden lukumäärään. Koko prosessista kerättävät avaintiedot auttavat kokonaisvaltaisessa laadunkehittämisessä. (Lecklin 2006, 255.)

Taloudellisilla tiedoilla tarkoitetaan voittoa, katetta, pääoman tuotto prosenttia, vakavaraisuutta ynnä muita taloudellisia mittareita, jotka on jatkuvasti oltava ajan tasalla. Ne kuvaavat yrityksen tilaa ja niillä seurataan strategian onnistumista. Tulostietojen prosessimittarit puolestaan kuvaavat kyvykkyyspuolta. Muita eksplisiittisiä eli helposti prosessoitavia, tallennettavia, viestittyjä ja jaettuja tietoja ovat esimerkiksi työtapakuvaukset, ohjeet, lait ja asetukset sekä standardit. (Lecklin 2006, 255.)

Hiljainen tieto tarkoittaa kaikkea ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, arvoihin, tunteisiin ja ihanteisiin sidottua tietoa ja kannattavaa olisi yrittää muuttaa kaikki hiljainen tieto eksplisiittiseksi tiedoksi (Lecklin 2006, 255–256). Hiljaista tietoa syntyy esimerkiksi valmennuksissa, benchmarkkauksessa, haastavissa tehtävissä tai tutkimustyössä. Tieto rakentuu henkilökohtaisen oppimiskyvyn varaan. (Laamanen & Tinnilä 2002, 31.)

Kaikelle kerättävälle tiedolle tulisi myös olla lähde, ja selkeä tieto siitä, mitä tiedon avulla halutaan mitata ja seurata sekä miten johto käsittelee kerättyä tietoa (Lecklin 2006, 256). Jokaista valittua mittaria tulee arvioida sen järkevyyden sekä hyötyjen ja haittojen kannalta. Tärkeää on myös keskittyä jokaisen mittarin käyttötarkoitukseen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 73.)

Mitattavalle tiedolle täytyy asettaa myös vaatimuksia. Tärkeintä on tietojen oikeellisuus, sillä parhaimmistaan järjestelmät eivät anna oikeaa tulosta, jos niistä saatu tieto on virheellistä. Jos tietoja käytetään johtamisessa, täytyy tiedon olla mahdollisimman tuoretta ja ajantasaista, sillä prosessien ohjaus vaatii sitä. Tiedon on oltava myös yhdenmukaista ja helppokäyttöistä, sillä varsinkin isoissa yrityksissä on monta eri yksikköä, joiden kaikkien tietoja pitäisi pystyä arvioimaan ja muokkaamaan. (Lecklin 2006, 256–257.)

Organisaatiolla täytyy olla riittävästi tietojärjestelmiä ja niiden tulee myös vastata organisaation tarpeita. Ei riitä, että tietoa tallennetaan manuaalisesti, vaan sitä pitäisi tallentaa erilaisiin tietojärjestelmiin, jotta tiedon käsittely nopeutuisi ja tieto olisi kaikkien saatavissa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 66–67.)

Kerätyn tiedon täytyy siis olla helposti saatavilla, jotta sitä voidaan hyödyntää. Mittareille on myös hyvä asettaa hälytys- tai varoitusrajat, jotta poikkeaviin ja hälyttäviin tuloksiin osataan reagoida nopeasti. Johtoryhmien kuukausittaiset kokoukset perustuvat pitkälti mittaristojen käsittelyyn. Niissä mittaristot käydään yleensä läpi yksiköittäin ja katsotaan, onko tarvetta tarkemmalle tarkastelulle. (Kankkunen ym. 2005, 238–239.)

Mitattavia tietoja voidaan hyödyntää vasta, kun niitä osataan analysoida ja ne ovat keskeisiä johdon avainlukujen ja raporttien kannalta. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää verrata tietoja tavoitteisiin ja budjetteihin, aikaisempiin vuosiin, kilpailijoihin sekä toimialan keskiarvoihin. (Lecklin 2006, 261–262.)

Analyyseja ja vertailutietoja on hyvä tarkastella säännöllisesti ja tarpeen mukaan käynnistettävä kehittämis- ja parantamistoimenpiteitä. Asiakastyytyväisyys, prosessitulokset ja monet muut ennakoivat taloudellisen tuloksen kehittymistä, joten niiden avulla pystytään torjumaan kriisejä ja havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Lecklin 2006, 262.)

PaLa tuottaa järjestelmänä lähes kaiken tarvittavan tiedon toiminnan analysoimiseksi. Ohjeistuksen avulla pyritään saamaan PaLasta saatu tieto ja siitä laskettavat mittarit vastaamaan todellisuutta, jotta analysointi olisi luotettavaa. Tieto on ajantasaista, sillä uutta tietoa saadaan ja sitä analysoidaan kuukausittain. Ongelmana on, että työntekijät eivät osaa tehdä kaikkia kirjauksia oikein tai tekevät ne omalla tavallaan, jolloin ne vaikuttavat mittareihin vääristävästi, ja esimerkiksi palkkapussin läpimenoaika voi näyttää todellisuutta huonommalta.

Toimeksiantajan yksiköjä katsotaan yksittäin ja niitä vertaillaan keskenään. Tämän vuoksi jokaisesta toimistosta saatavien tietojen pitäisi olla yhdenmukaista ja saatu samojen periaatteiden mukaisesti syötetystä aineistosta. Ohjeistus tehdään vain yhdelle toimeksiantajan toimistolle, mutta sen osoittautuessa hyödylliseksi, voidaan sitä mahdollisesti käyttää myös muissa yksiköissä.

4 LAATU

4.1 Mitä laatu on?

Yleisenä käsitteenä laatu tarkoittaa kokonaisvaltaista liikkeenjohtoa eli yrityksen laaja-alaista kehittämistä ja johtamista. Laatuajattelun haasteena organisaatioille on ollut sen ymmärtäminen vain tuotteiden virheettömyytenä. Nykyään laatu ymmärretään kuitenkin myös toiminnan ja sen prosessien laatuna. Tuotteen laadulla tarkoitetaan asiakkaan käsitystä organisaatiosta ja sen tuotteiden laadusta verrattuna kilpailijoihin. Toiminnan laatu puolestaan tarkoittaa organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien virheettömyyttä ja tehokkuutta. Jako tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun sekä niiden molempien kehittäminen luovat edellytykset markkinoilla menestymiselle. (Silén 2001, 9, 15–17.)

Hyvä laatu luo tyytyväisiä asiakkaita ja on siten tärkein tekijä, joka vaikuttaa organisaation suoritukseen verrattuna kilpailijoihin. Korkealaatuiset tuotteet ja palvelut antavat organisaatiolle huomattavan kilpailuedun. Tuotantopohjaisesta lähestymistavasta katsottuna laatu tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden tarjoamista virheettöminä noudattaen täsmälleen niiden suunniteltuja määrityksiä. (Császár 2002, 3.)

Virheettömyys ei saa kuitenkaan tarkoittaa sitä, että asiakkaille tehdään ylilaatua, sillä asiakas ei ole valmis maksamaan siitä. Kokonaislaadun kannalta tärkeintä on ylittää asiakkaan odotukset niin, että hänet saadaan ostamaan palvelu tai tuote, ja että yritys saavuttaa kilpailuedun. (Lecklin 2006, 19.) Käyttäjäpohjaisesta lähestymistavasta katsottuna on tärkeää, että tuote tai palvelu sopii tarkoitukseensa eli se sekä vastaa määrityksiä että nämä määritykset ovat asiakkaalle sopivia. (Császár 2002, 3.)

Nykyinen laatuajattelu perustuu sidosryhmistä erityisesti asiakkaisiin. Heidän tarpeensa, vaatimuksensa ja odotuksensa ovat laadun mittari, ja toiminnan voidaan katsoa olevan laadukasta vasta, kun asiakas on tyytyväinen. (Lecklin 2006, 18.) Asiakas on tyytyväinen ja tuotteen tai palvelun laadun voidaan sanoa olevan korkea, jos asiakkaan kokemus tuotteesta tai palvelusta oli odotettua parempi (Császár 2002, 4).

Laatua ei kuitenkaan saavuteta pelkällä asiakastyytyväisyydellä, vaan tarvitaan myös muita tekijöitä, kuten virheettömyyttä ja tehokkuutta. Tyytyväisiä asiakkaita voidaan

saada halvoilla hinnoilla, mutta silloin yrityksen kannattavuus ja sitä kautta myös laatu kärsivät. (Lecklin 2006, 18.)

Yrityksen strategisissa tavoitteissa tulee esiintyä myös laatonäkökulma, ei pelkästään taloudellisia tavoitteita. Nämä laatatavoitteet osoittavat, mitkä osa-alueet ovat kunnossa ja mitä pitäisi kehittää. Strategisia laatua mittaavia tavoitteita ovat esimerkiksi tyytyväisten asiakkaiden osuus prosentteina ja asiakasvalitusten määrä alle X % toimituksista. Johdon jokapäiväiseen työhön tulisi kuulua laatatavoitteiden seuranta, ja tavoitteiden tulisi liittyä kiinteästi muihin strategisiin tavoitteisiin. (Lecklin 2006, 39, 42.)

Laadun suunnittelu on yksi organisaation prosessi, jonka tarkoituksena on linkittää laatu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, jotka liittyvät tuotteiden tai palvelun laatuun ja niiden toimittamiseen asiakkaille. Laadun suunnittelu sisältää vaatimuksia, suoritusmittareita ja resurssien sitouttamisen, joiden avulla varmistetaan asiakkaiden tarpeiden täyttyminen. (Bauer, Duffy & Westcott 2002, 10.)

Laatua voidaan tulkita eri tavalla eri näkökulmista. Lecklin (2006) esittelee Paul Lillrankin kuusi eri tarkastelunäkökulmaa: valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristölaatu. Valmistuslaatu kertoo valmistusprosessin laadusta ja siitä, onko tuote valmistettu määritysten mukaan. Tuotelaatu korostaa tuotteen suunnittelun laatua, ja arvolaatu parasta kustannus-hyötysuhdetta. Kilpailulaatua tarkastellessa tuotteen laatu on riittävä, jos se vastaa kilpailijoiden laatua, ja asiakaslaatu on riittävä, jos se tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Ympäristölaatu mittaa tuotteen laatua sen suunnittelusta hävittämiseen asti. Käytännössä nämä kaikki näkökulmat on otettu huomioon organisaatioissa, sillä eri osastot tuovat oman näkökulmansa esille, mikä pakottaa organisaation sovittamaan ne yhteen. (Lecklin 2006, 20.)

Laadulle asetetaan jatkuvasti uusia vaatimuksia innovaatioiden, kilpailijoiden toiminnan sekä yhteiskunnan ja markkinoiden muutoksen myötä, ja laatu liitetään usein suoritusasteen jatkuvaan parantamiseen. Laatu on organisaation yksi menestystekijä, jonka toteutumista seurataan mittareilla toiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuuden seurannan ohessa. (Lecklin 2006, 18, 21.)

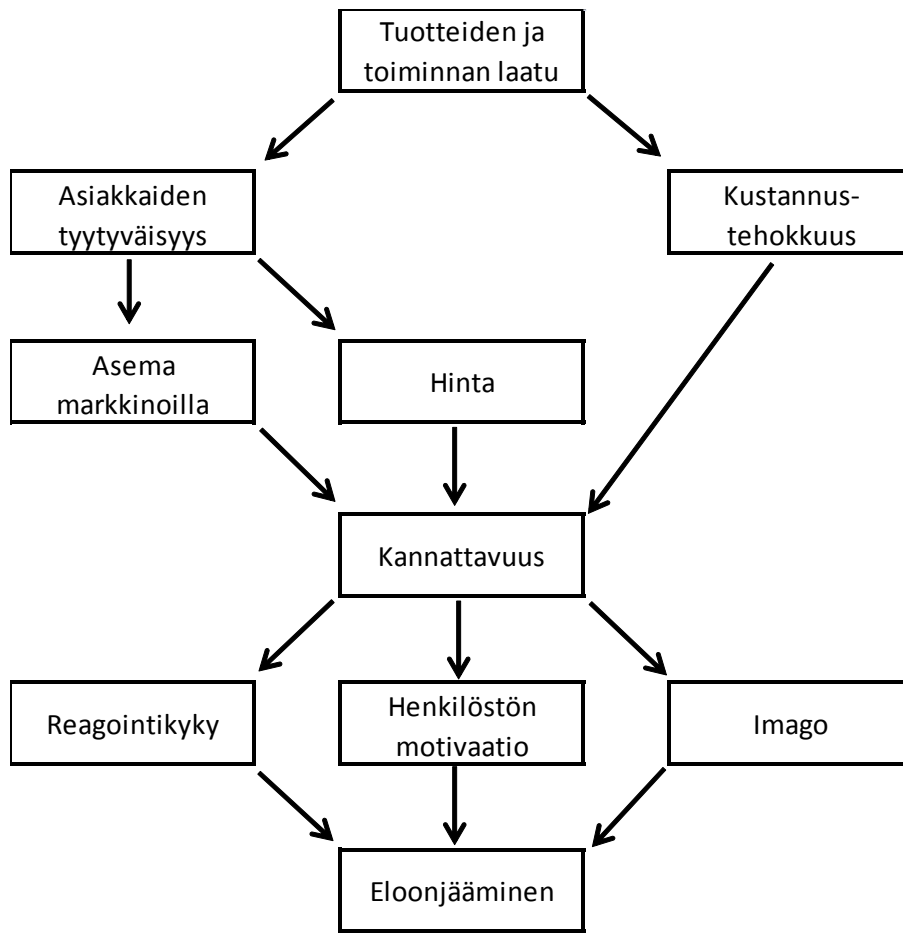
Lecklinin (2006) mukaan laadulle on olemassa menestystekijöitä ja kriittisiä menestystekijöitä. Menestystekijät ovat niitä, jotka vaikuttavat toiminnan tulokseen, ja kriittiset

menestystekijät niitä, joista organisaation liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu. Ne ovat organisaation eri yksiköissä ja tiimeissä erilaisia, ja ne olisi hyvä arvioida vähintään kerran vuodessa tai aina, kun yritys kohtaa muutoksia. Kriittisiä menestystekijöitä ovat esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät ja korkea asiakastyytyväisyys. (Lecklin 2006, 23–24.)

Anderssonin, Hiltusen ja Villasen (2004) Kauppa- ja teollisuusministeriölle tekemään tutkimukseen haastatelluista yritysjohtajista ja laatupääälliköistä 70 % oli sitä mieltä, että asiakaslähtöisyys ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat laadun kehittämisen merkittäviä näkökohtia. Muu henkilöstö piti merkittävämpänä reklamaatioiden vähentämistä. (Andersson ym. 2004, 38–39.)

4.2 Miksi laatua tarvitaan?

Laadulla on suuri merkitys organisaatiolle (kuva 3). Se vaikuttaa markkinoilla sekä yrityksessä sisäisesti. Markkinoilla hyvä laatu lisää asiakastyytyväisyyttä ja ostojen määrää, ja sitä kautta yritys saa myös vapauden hinnoitella tuotteensa ja saada näin parempaa katetta. Yrityksen sisäisesti laatu tarkoittaa kustannustehokkuutta eli tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia, joka vaikuttaa yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen. Yhdessä nämä kaksi tekijää parantavat yrityksen kannattavuutta, joka puolestaan mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan ja auttaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita, esimerkiksi kilpailuedun, yrityskuvan kohottamisen, osallistuvan ja motivoituneen henkilöstön sekä nopeamman reagointikyvyn ympäristömuutoksiin. (Lecklin 2006, 24–25.)



KUVA 3. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Korkea laatu hyödyttää organisaatiota itseään, sen työntekijöitä ja asiakkaita sekä yhteisöä. Työntekijöiden tunne onnistumisesta kasvaa ja he tietävät tehneensä työt parhaan kykynsä mukaan. Myös varmuus omasta asemasta vahvistuu, sillä työ vastaa tyytyväisten asiakkaiden vaatimuksia. Laadukkaat järjestelmät ja prosessit helpottavat työntekoa, vähentävät virheitä ja mahdollistavat kehittymisen. Hyvä maine ja korkealaatuisen organisaation imago varmistaa työntekijöiden pysyvyyden ja helpottaa uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Bauer, Duffy & Westcott 2002, 16.)

Organisaatiolle korkea laatu edustaa tuotteliasta ja kannattavaa tapaa käyttää resursseja. Korkealaatuiset tuotteet ja palvelut pienentävät korjaamiseen, muokkaamiseen ja takuusiin liittyviä kustannuksia. Jos laadussa on puutteita, yrityksen maine kärsii ja se voi aiheuttaa menetyksiä nykyisten tilausten lisäksi myös tulevaisuuden tilauksissa. Organisaatio pystyykin keskittymään jatkuvaan parantamiseen ja ennakoimaan ongelmat ja

huonon laadun sen sijaan, että ongelmiin reagoidaan vasta, kun vahinko on jo tapahtunut. (Bauer, Duffy & Westcott 2002, 16–17.)

Asiakkaita laatu hyödyttää kasvattamalla tyytyväisyyttä. Virheitä on vähemmän ja asiakaskokemuksesta tulee miellyttävämpi. Organisaatiot, joiden laatuasiat ovat kunnossa, saavat vähemmän valituksia, sillä henkilökunta on paremmin koulutettua ja he seuraavat selkeitä prosesseja, jolloin virheitä tehdään vähemmän. Laatuorganisaatio tarjoaa asiakkailleen korkean tason henkilökohtaista palvelua ja rakentavat näin pitkäkestoisia asiakassuhteita. Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on helpompaa ja edullisempaa, kuin uusien saaminen. (Bauer, Duffy & Westcott 2002, 17.)

Myös yksittäiset yhteisöt hyötyvät korkealaatuisista organisaatioista. Organisaatiot ja niiden työntekijät ensinnäkin tuovat yhteisölle verotuloja. Korkealle kehittyneet organisaatiot toimivat niin sanotusti lahjoittajina vakaannuttamalla taloutta. Niiden laatu, tuotavuus ja kilpailukyky vaikuttavat yhteisöjen elinkykyisyyteen. (Bauer, Duffy & Westcott 2002, 18.)

Toimeksiantaja seuraa palkanlaskentaprosessin laatua aktiivisesti. Osalla asiakkaista on käytössä laadunseurantatalukko, jonka avulla pystytään seuraamaan prosessin aikana tapahtuneita virheitä ja sitä, ovatko virheet asiakkaan vai toimiston tekemiä. Laadunseurannan avulla halutaan selvittää poikkeamat ja niiden syyt sekä se, kuinka paljon virheistä saadaan karsittua jo prosessin aikana ja kuinka paljon päätyy palkansaajan laskelmalle. Virheille on asetettu tietty prosenttimääräinen raja, jonka ylittyessä, esimerkiksi puolen vuoden aikana, maksetaan asiakkaalle siitä korvaus. Laadunseurantatalukko käydään asiakkaan kanssa läpi yhteisissä seurantapalavereissa, ja mietitään toimia ongelmien ratkaisemiseksi. (Palvelujohtaja 23.10.2013.)

Jokaiselle asiakkaalle on lisäksi laadittu huolenpitosuunnitelma, johon on kirjattu kaikki asiakkaan palvelun kannalta olennaiset asiat. Suunnitelman avulla palvelun laatu ei muutu, vaikka yhteyshenkilö vaihtuisi. Jokainen laskija vastaa omien asiakkaidensa huolenpitomakkeiden päivityksestä, jotta myös lomitukset ja sairauslomasijaisuudet sujuisivat ongelmitta. Käytössä on lisäksi erilliset tehtävälistat, joiden avulla seurataan, että kaikki kuukausittaiset asiakastyöt tulevat tehtyä. (Palvelujohtaja 23.10.2013.)

4.3 Laatuyrityksen tunnusmerkit

Organisaatio, joka pystyy kilpailjoita tehokkaammin ja nopeammin yhdistämään laatu-kulttuurin luomisen ja brandin rakentamisen oman liiketoiminnan strategiseen uudistamiseen, tulee menestymään (Silén 2001, 40). Hyvin johdetussa yrityksessä johto ottaa laadun huomioon kaikessa toiminnassaan eikä pidä sitä erillisenä toimintona muusta liikkeenjohdosta. Täytyy kuitenkin varoa, ettei laadusta tule itse tarkoitus, ja tiettyjä laatuksiteerejä pyritä täyttämään vain sen takia, koska ne ovat käytössä muillakin. (Silén 2001, 23.) Organisaation toimintaa ohjaavat keskeisimmät arvot ovat toiminnan laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys, joiden avulla laadusta voidaan tehdä strateginen kilpailutekijä (Silén 2001, 49–50).

Lecklinin (2006) mukaan asiakassuuntautuneisuus on yritykselle tärkeä laadun tunnusmerkki. Tuotteiden ja prosessien tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin, sillä asiakas on se, joka rahoittaa yrityksen toiminnan. Asiakas tulee nähdä muunakin, kuin tuotteen tilaajana ja maksajana, sillä yrityksen asiakkaita ovat loppukäyttäjien lisäksi myös esimerkiksi tukkukaupat. Markkinoilla menestyminen edellyttää asiakasketjujen hallintaa alusta loppuun. (Lecklin 2006, 26.)

Yrityksillä on asiakkaina sekä välittömiä että välillisiä asiakkaita. Välitön asiakas on se, joka tilaa ja vastaanottaa tuotteen sekä maksaa laskun. Heidän tarpeidensa tyydyttäminen kuuluu laadun perusasioihin. Välilliset asiakkaat eivät ole suorassa yhteydessä yrityksen kanssa. He ostavat yrityksen tuotteet tukku- ja vähittäisliikkeistä. (Lecklin 2006, 79–80.)

Jo olemassa olevien asiakkaiden lisäksi yrityksen täytyy ottaa huomioon myös potentiaaliset asiakkaat, joita ovat ei-kenenkään-asiakkaat ja kilpailijoiden asiakkaat. Myös menetetyt asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, sillä heiltä voidaan saada arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen. (Lecklin 2006, 82.)

Organisaation tuottama brandi vaikuttaa myös oleellisesti asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, sillä he ostavat mielellään laadukkaiksi ja luotettavaksi kokemiaan brandeja. Laatubrandi ja laadukas yritys täytyy kuitenkin osata erottaa toisistaan, sillä laadukas yritys ei tarkoita laadukasta brandiä, joka kuitenkin ensisijaisesti houkuttelee asiakkaita ostamaan. Jos yritys on laadukas, se pystyy ylläpitämään luomaansa laatubrandia ja sen

synnyttämiä odotuksia. Muussa tapauksessa asiakas pettyy ja siirtyy kilpailevan brandin käyttäjäksi. (Silén 2001, 127.)

Asiakaskohtaamisen merkitys on suurin palvelualoilla, sillä koko palvelu tapahtuu henkilökunnan välityksellä. Yritys ei saa myytyä tuotetta ilman ammattitaitoisia asiakaspalvelijoita, sillä heidän avullaan tuotteet saadaan vastaamaan asiakkaiden laatuvaatimuksia ja odotuksia. (Lecklin 2006, 93.)

Yrityksen täytyy muistaa, että henkilöstö on se, joka tekee laadun. Laatuyrityksessä henkilöstöä ei nähdä kustannustekijänä, vaan edellytyksenä asiakastyytyväisyydelle. Henkilöstön kehittämiseen ja osallistumiseen täytyy panostaa. Henkilöstö on se, joka käyttää tuotantomenetelmiä ja -välineitä, joten on tärkeää, että he ovat koulutettuja ja motivoituneita. Työntekijöiden on saatava vapauttaa koko potentiaalinsa yrityksen käyttöön, jotta henkilökohtaista kehitystä saadaan edistettyä. (Lecklin 2006, 27.)

4.4 Laatu palvelulaskutuksessa

PaLasta saadaan liiketoiminnan kannalta tärkeää tietoa. Tämän niin kutsutun liiketoimintatiedon hallinta tarkoittaa toimintaa, jossa liiketoimintaan ja sen ympäristöön liittyen kerätään systemaattisesti tietoa. Tiedon avulla päästään selvyyteen, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. Tiedon täytyy olla luotettavaa, sillä sitä tulkitaan, analysoidaan ja käytetään päätöksenteon tukena. (Laamanen & Tinnilä 2009, 28.)

Myös laskutus kertoo palvelun laadusta. Jos laskutusta ei ole suunniteltu asiakkaan näkökulmasta, saattaa se aiheuttaa turhia reklamaatioita ja asiakastyytymättömyyttä. Laskut eivät saa olla epäselviä ja täynnä yrityksen omia tuotekoodeja, joita asiakas ei ymmärrä. (Hannus 1997, 38.)

Ohjeistuksen yksi tavoite on henkilöstön osaamisen kehittäminen PaLan käytön ja yleisesti laskutuksen osalta. Kun laskutustapahtumat kirjataan yhtenäisten kirjaustapojen mukaan, myös lomitusten ja sairauspoissaolojen aikana laskut lähtevät asiakkaalle samansisältöisinä, mitään ei jää laskuttamatta eikä asiakasta laskuteta myöskään sellaisesta, mitä ei ole sopimuksessa. Tämä kaikki vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja heidän kokemukseensa yrityksen ammattitaitoisuudesta ja palvelun laadusta.

Työntekijöiden tulisi lisätä jokaisen asiakkaan ohjeistuksiin erilliset laskutusohjeet, jossa kerrotaan, mikä kaikki on laskutettavaa työtä ja kuinka paljon työstä on yleensä laskutettu. Tämä on tärkeää esimerkiksi äkillisten sairastumisien vuoksi, jolloin tuuraajan täytyy osata laskuttaa asiakasta oikein.

Laatu palvelulaskutuksessa voidaan käsittää palvelulaskutusprosessin hallintana ja toimivuutena. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjien täytyy tietää järjestelmän mahdollisuudet ja osata hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla organisaationsa toiminnan ja sen kehittämisen hyväksi. Järjestelmää varten on oltava kunnolliset ohjeistukset, jotta työntekijät käyttävät sitä yhtenäisten periaatteiden mukaisesti. Tämä auttaa varmistamaan, että palvelulaskutuksesta saatu tieto on oikeansisältöistä, virheetöntä ja vastaa todellisuutta.

5 MITTARIT

5.1 Mittareista ja mittauksesta yleisesti

Lönnqvist ym. (2006, 30) mukaan mittari eli tunnusluku tarkoittaa menetelmää, jolla kuvataan menestystekijän suorituskykyä. Mittareiden tarkoituksena on ohjata ihmisten toimintaa, seurata onnistumista ja edistymistä, tukea päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta sekä auttaa ihmisiä oppimaan ja analysoimaan syitä ja seurauksia. Mittareiden avulla päätökset ja johtaminen perustuvat faktoihin, eivät mielipiteisiin ja selittelyihin. (Moisio & Ritola 2005.)

Mittareihin liittyy olennaisena osana mittaus, joka on olennainen osa prosessin hallintaa, johtamista ja ohjaamista. Jokaisella prosessilla on omat mittarinsa. (Lecklin 2006, 151.) Mittauksen avulla organisaatio pystyy esimerkiksi seuraamaan tavoitteiden toteutumista, arvioimaan muutos- ja kehitystarpeet, tekemään vertailuja sekä tunnistamaan ongelmat jo varhaisessa vaiheessa. (Moisio & Ritola 2005.) Mittaaminen auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään strategian ja tavoitteiden yhteyden operatiivisiin toimenpiteisiin sekä auttaa heitä reagoimaan nopeammin muutoksiin (Moisio 2009).

Mittareilla voidaan tarkastella esimerkiksi prosessin tehokkuutta, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja joustavuutta. Jokaiselle näkökulmalle on olemassa ajallisia, määrällisiä, laadullisia ja rahallisia mittareita. Esimerkiksi tehokkuutta kuvaavana ajallisena mittarina käytetään läpimenoaikaa, laadullisena virheiden määrää ja rahallisena työkustannuksia tai myyntisaamisia (taulukko 1). (Moisio & Ritola 2005.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä prosessien mittaamisesta (Moisio & Ritola 2005, muokattu)

	Aika, määrä	Laatu	Raha
Tehokkuus	-läpimenoaika -työaika/tuotettu yks. -materiaalin käyttö/kk	-virhe-%	-työkustannukset/ tuotettu yksikkö -myyntisaamiset
Tuloksellisuus	-varastonkierto -myyntisaamisten kierto-aika -palvelutapahtumat/kk	-toimitusvarmuus	-liikevaihto/työntekijä -kate/työntekijä -virhekustannukset
Vaikuttavuus	-toimitusaika -ideat/aloitteet -poissaolot	-asiakastyytyväisyys -asiakasvalitukset -saadut/menetetyt asiakkaat -markkinaosuus -henkilöstön tyytyväisyys	-myynnin kehitys -toteutunut hintataso
Joustavuus	-toimitusnopeus -tehollinen työaika	-tavoitettavuus -monitaitoisuus	-tuotteiden varioitavuus

5.2 Mittareiden jaottelu

Hyvät mittarit ovat yksinkertaisia ja niiden tuottama tieto on ymmärrettävää. Mittareiden tulisi lisäksi kytkeytyä yrityksen tavoitteisiin ja aiheuttaa keskustelua osapuolten välille. (Moisio 2008a.) Henkilöstön täytyy pystyä erottamaan hyvä ja huono suoritus sekä ymmärtämään mittareiden käyttötarkoitus (Moisio 2006). Mittarit voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, eteenpäin ja taaksepäin katsoviin, strategisiin ja operatiivisiin, sisäisiin ja ulkoisiin sekä syy- ja seurausmittareihin. (Moisio & Ritola 2005.)

Mittareille ei ole olemassa oikeaa määrää. Määrän kasvaessa kaikki tarpeelliset näkökohdat pystytään ottamaan huomioon ja liiketoimintaa mallintamaan paremmin. Mittareiden suuri määrä kuitenkin vähentää työntekijöiden kokonaisuuden ja syyseuraussuhteiden ymmärrystä, kasvattaa ylläpidon ja kehittämisen resursseja sekä heikentää kriittisiin osa-alueisiin keskittymistä. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

Jokainen prosessi on oma mittaushkohteensa. Johto on se, joka lähtökohtaisesti asettaa mittarit, mutta myös prosessiin osallistuvan tiimin on saatava vaikuttaa niihin. Tiimi tietää yleensä paremmin, mitä asioita on tärkeää seurata ja mitkä ovat kehittämisen kannalta tärkeitä mittareita. Osallistaminen myös motivoi työntekijöitä, sillä he kokevat saavansa vaikuttaa. Mittareiden halutaan näyttävän hyviä tuloksia. Työntekijöiden täy-

tyy saada vaikuttaa mittariin omalla työllään, jos mittari vaikuttaa esimerkiksi palkkaukseen. (Lecklin 2006, 152–153.)

Soisalon-Soinisen (2012) Taloussanomisiin kirjoittaman artikkelin mukaan talousasiantuntijat pitävät tärkeimpinä mittareita tällä hetkellä erityisesti korkoja, bruttokansantuotetta, yhtiöiden voittoa ja kannattavuutta sekä pörssiä. Näiden lisäksi tärkeiksi mittareiksi nousi kuitenkin myös ennakoivat mittarit ja luottamusmittarit.

5.2.1 Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Taloudelliset mittarit ohjaavat organisaation liiketaloudellisia eli rahallisia tavoitteita ja ne saadaan helposti jo käytössä olevista järjestelmistä tai joko suoraan tai laskemalla esimerkiksi tilinpäätöstiedoista. Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto ja käyttökate. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Taloudellisten mittareiden ongelmana on, että ne eivät auta organisaatiota tunnistamaan ongelmia ja niiden syitä. Ne viestivät vain historiaa ja ovat yleensä hyvin joustamattomia. Taloudellisten mittareiden avulla ei myöskään saada selville, mitä asiakkaat ja markkinat vaativat organisaatiolta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. (Moisio & Ritola 2005.)

Pelkkä taloudellisten mittareiden käyttö saattaa pahimmillaan estää toiminnan jatkuvan parantamisen, sillä mittareiden käyttö vääristää pitkän aikavälin suunnittelua (Veini 2008). Taloudellisten mittareiden huonona puolena on, että ne antavat organisaation tilanteesta vain osittaisen kuvan, ja johtaa vain lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun. Henkilöstön on usein lisäksi vaikea ymmärtää niitä. Toisaalta taas taloudelliset mittarit ovat luotettavia, sillä niistä on paljon kokemusta ja niiden laskentatavat ovat vakiintuneet. Lisäksi taloudellisten mittareiden avulla organisaatioita voidaan verrata keskenään. (Lönnqvist ym. 2006, 29–30.)

Ei-taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja henkilöstön osaaminen. Ne eivät perustu rahamittaiseen tietoon ja niiden osuus yritysten mittareista kasvaa jatkuvasti. (Lönnqvist ym. 2006, 30.) Asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyteen liittyvät kyselyt ovat kuitenkin kalliita ja juuri siitä syystä ne tehdään harvoin, yleensä kerran

vuodessa. Säännöllisyys on kuitenkin tärkeää trendien selviämisen vuoksi. (Lecklin 2006, 152.)

Ei-taloudellisten mittareiden haasteena on oikeiden mittareiden löytäminen ja niiden käyttäminen yhdessä taloudellisten mittareiden kanssa suorituskyvyn seurannassa (Moisio & Ritola 2005). Niiden huonona puolena on myös se, että niillä ei ole vakiintuneita laskentatapoja, joten ne eivät ole yhtä luotettavia tai vertailukelpoisia kuin taloudelliset mittarit. Työntekijöiden kannalta ei-taloudelliset mittarit ovat kuitenkin parempia, sillä ne ovat konkreettisempia ja helpommin ymmärrettävissä. (Lönngqvist ym. 2006, 30–31.)

5.2.2 Eteenpäin ja taaksepäin katsovat mittarit

Eteenpäin (lead) ja taaksepäin (lag) katsovat mittarit nimensä mukaisesti siis joko ennakkoivat tulevaa tai kertovat, mitä on tapahtunut. Niitä kutsutaan myös ennakoiviksi ja reaktiivisiksi mittareiksi. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi asiakkaisiin käytetyt tunnit, poissaolot tai läpimenoaika ja ne ennakoivat, miltä reaktiiviset mittarit esimerkiksi asiakastytyväisyys, markkinaosuus ja myynti tulevat näyttämään. (Moisio 2009.)

Ennakoivia mittareita ovat myös panosmittarit. Niitä käytetään apuna sekä pitkän että lyhyen aikavälin strategisessa suunnittelussa. Panosmittareita ovat esimerkiksi tulojen ja menojen toteuma sekä kapasiteetin käyttöaste. (Laamanen 2005, 114–115.)

5.2.3 Strategiset ja operatiiviset mittarit

Strategiset ja operatiiviset mittarit kuuluvat myös reaktiivisiin eli taaksepäin katsoviin mittareihin. Strategiset mittarit saadaan sidosryhmien tulevaisuuden odotuksista tai suoraan ylemmän tason strategisista päämääristä. Operatiivista näkökulmaa käytetään usein ydinprosessien kuvaamiseen eli kuvataan, miten prosessi vastaa asiakkaiden, johdon, henkilöstön ja viranomaisten odotuksia ja tarpeita joka päivä. Operatiiviset mittarit voidaan tunnistaa prosessin tarkoituksen, perustehtävän tai sidosryhmien nykyhetken odotusten avulla. (Moisio 2010b.)

5.2.4 Sisäiset ja ulkoiset mittarit

Sisäisillä mittareilla selvitetään organisaation sisäisten prosessien kyvykkyyttä sekä oppimista ja kasvua. Ulkoiset mittarit kertovat ulkoisista vaikutuksista ja keskittyvät omistajien ja asiakkaiden intresseihin. (Sillanpää 2009, 20; Malmi 2006, 32-33, mukaan.) Sisäistä tehokkuutta kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi läpimenoajat, hukka ja tuottavuus ja ulkoista vaikuttavuutta kuvaavia asiakastyytyväisyys, markkinat sekä laatu (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 195).

Sisäisten prosessien avulla tuotetaan arvoa asiakkaille ja tyydytetään heidän tarpeensa. Tehokkuutta parantamalla vaikutetaan siis myös taloudelliseen tulokseen, joten sisäistä tehokkuutta kuvaavat mittarit kertovat oleellista tietoa toiminnan kehittämisen kannalta. (Järvenpää ym. 2001, 198.)

5.2.5 Syy- ja seurausmittarit

Syymittareita ovat esimerkiksi ei-taloudelliset tunnusluvut, ja vastaavasti seurausta kuvaavia ovat taloudelliset tunnusluvut. Seurausmittareiksi voidaan luokitella myös mittarit, jotka kuvaavat asiakkaille lisäarvoa tuottavien toimenpiteiden seurauksia. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys sekä markkinaosuus. (Järvenpää ym. 2001, 189, 202.)

5.3 Suorituskyvyn mittaus

Suorituskyvyn mittauksesta puhutaan myös strategisena suorituskyvyn mittauksena, joka voidaan määritellä yhdeksi yrityksen prosessiksi. Siinä yritykselle asetetaan tavoitteet ja niille ohjausmittarit strategisesti tärkeiden menestystekijöiden perusteella. Suorituskyvyn mittauksesta puhutaan usein myös suorituksen mittauksena. Ne tarkoittavat kuitenkin eri asiaa, suorituksen mittauksen tarkoittaessa toteutunutta suoritusta ja suorituskyvyn mittauksen tarkoittaessa parhaan mahdollisen suorituksen tavoittelemista ja sen seuranta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 286–287.)

Laamasen (2005) mukaan ”suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla”. Suorituskyky voi olla siis esimerkiksi organisaation asiakastyytyväisyyttä tai kannattavuutta, joka on mittaamalla hankittu tai muutoin todennettu. Se kertoo, miten henkilö, tuote, prosessi tai organisaatio suoriutuu. (Laamanen 2005, 19.) Suorituskykyyn liittyy myös tuottavuus, tehokkuus, läpimenoajat ja laatu, ei pelkästään taloudellinen suorituskyky (Veini 2008).

Suorituskyvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jonka avulla selvitetään jonkin liiketoiminnallisesti tärkeän tekijän tila. Sen avulla myös viestitään organisaation tärkeimmät asiat operatiiviselle tasolle, mikä vaikuttaa suoraan henkilöstön käyttäytymiseen. (Järvenpää ym. 2010, 287.)

Suorituskykyä tarkastellaan yrityksissä nykyään useasta eri näkökulmasta. Tätä varten on kehitetty useita erilaisia malleja, joiden avulla suorituskyky voidaan jakaa pienempiin osiin ja näin ollen tarkastelu ja mittaaminen on helpompaa. Yksi tunnetuimmista malleista on Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard, jossa suorituskyvyn mittaamiseen käytetään neljää eri näkökulmaa; talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmia. Yrityksen on saavutettava asetetut tavoitteet näissä kaikissa näkökulmissa mahdollistaakseen tulevaisuuden kilpailukyky. (Lönnqvist ym. 2006, 20–21.)

Järvenpää ym. (2010, 289) esittelevät Laitisen (1998) dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän. Siinä seurataan yrityksen ulkoisten ja sisäisten resurssien kulkua prosesseista tuotoiksi. Ulkoista suorituskykyä kuvaavat taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky. Sisäistä suorituskykyä kuvaavat kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet ja tuotot. Näihin liittyviä mittareita ovat esimerkiksi kustannusrakenne, työtyytyväisyys, kapasiteetin käyttöaste, prosessin läpimenoaika, laatu, asiakastyytyväisyys sekä asiakas- ja aluekohtaiset kannattavuudet.

Jokainen organisaatio valitsee käyttämänsä mittarit oman strategian, toimintatapojen, kulttuurin ja muiden piirteiden mukaan. Samoja mittareita saatetaan siis käyttää eri organisaatioissa eri tarkoituksiin. Käyttötarkoitukset voivat olla myös erilaisia riippuen siitä, käyttäväkö niitä johto vai henkilöstö. Johto käyttää mittareita toiminnan ohjaamiseen, valvomiseen ja palkitsemiseen, kun yksittäinen työntekijä käyttää niitä oman työnsä kehityksen seuraamiseen. (Lönnqvist ym. 2006, 124.)

Käyttömahdollisuuksia mittaamiselle on siis monia. Tyypillisesti suorituskyvyn mittausta käytetään toiminnan nykytason arviointiin, sillä toimintaa ei voida kehittää, jos ei tiedetä lähtötasoa. Toinen yleinen käyttötarkoitus on mittauksen käyttö niin sanottuna varoitus- tai hälytysjärjestelmänä. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyä mittaria ei seurata säännöllisesti ja ainoastaan hälyttäviin poikkeamiin reagoidaan. (Lönnqvist ym. 2006, 124.)

Mittaamisella voidaan saada aikaan myönteistä kilpailua tiimien sisällä tai niiden välillä. Voidaan mitata sellaista menestystekijää, jonka avulla tiimit voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen, kuitenkin niin, että kilpailu ei aiheuta kielteistä toimintaa, esimerkiksi tärkeän tiedon salailemista. (Lönnqvist ym. 2006, 125.) Suorituskyvyn mittausta voidaan käyttää myös ohjaamaan motivaatiota kohti jatkuvaa parantamista, ohjaamaan muutoksia ja tukemaan oppimista (Prosessien mittaaminen 1998).

Mittauksen avulla ennustetaan myös tulevia tuloksia ja tilanteita, esimerkiksi koko vuoden tulosta voidaan arvioida kuukausi- tai neljännesvuositulosten avulla. Tässä on oleellista myös syy-seuraussuhteiden merkitys, joiden kohdalla täytyy muistaa aikaviive. Jos yritys esimerkiksi saa uusia asiakkaita, näkyy se rahallisesti vasta tietyn ajan kuluttua. (Lönnqvist ym. 2006, 125.) Tilitoimistoissa uudet asiakkaat saattavat olla aluksi kannattamattomia käynnistysprosessin ja asiakkaan tapojen sekä järjestelmän opettelu vuoksi.

5.4 Toimeksiantajan mittarit

PaLa-prosessin tuotoksena toimeksiantajalle syntyy erilaisia mittareita ja tunnuslukuja, joita käytetään toiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden selvittämiseen. Tämän kappaleen tarkoituksena on tarkastella PaLan avulla laskettavia mittareita ja tunnuslukuja sekä yhdistää niitä edellä käytyyn teoriaan. Kappaleessa käytävät asiat pohjautuvat Tampereen yksikön palkkaosaston palvelujohtajan ja Controllerin kanssa käytyihin keskusteluihin. Mittareiden haasteita käsitellään kohdassa 5.5 yhdessä aiheeseen liittyvän teorian kanssa.

PaLan avulla laskettavat mittarit ovat osa toimeksiantajan KPI-mittaristoa (Key Performance Indicator), joka koostuu yrityksen kasvua, kannattavuutta, tehokkuutta, motiva-

tiota ja asiakastyytyväisyyttä kuvaavista luvuista. Mittaristoa tarkastelee palvelujohtajan ja Controllerin lisäksi maajohtoryhmä. Mittariston lukuja verrataan budjettiin ja sitä käytetään apuna tuloksen arvioinnissa. Sen avulla yksiköitä myös vertaillaan keskenään. (Controller 3.10.2013.)

Mittaristoa tarkastellaan kokonaisuutena yksiköittäin ja kustannuspaikoittain, joten pelkkää palkkaosastoa ei saa koko mittaristoa tarkasteltaessa eroteltua. Osa mittareista on kuitenkin suoraan PaLan tiedoista laskettavissa, joten niiden avulla palkkaosastoa pystytään arvioimaan erikseen ja laskemaan sille omat luvut.

PaLan tiedoista on suoraan laskettavissa laskutus/hlö, laskutus/tunti, min/palkkapussi eli palkkapussin läpimenoaika ja kohdistusaste. Näillä kaikilla mittareilla seurataan organisaation tehokkuutta ja kannattavuutta. Lisäksi tehokkuuden ja kannattavuuden mittarina käytetään negatiivista ebitaa eli negatiivista tulosta. Kasvua, motivaatiota ja asiakastyytyväisyyttä kuvaavat liikevaihdon kasvu 12 kuukauden aikana, uudet ja menetetyt asiakkaat, motivaatio sekä asiakkaiden suositteluaste. Kaikkia mittareita seurataan liukuvasti yhden ja 12 kuukauden ajalta. Ebitaa, liikevaihdon kasvua ja muita viimeksi mainittuja mittareita ei saada suoraan PaLasta, mutta ne perustuvat PaLasta otettuihin tietoihin. (Palvelujohtaja 3.10.2013.)

Mittareista tuntilaskutus, laskutus henkilöittäin, liikevaihto ja negatiivinen ebita ovat taloudellisia mittareita. Ne kuvaavat yrityksen taloudellista tilaa ja ovat samalla myös seurausmittareita. Taloudellisten mittareiden vastapainoksi on valittu ei-taloudellisia mittareita, joita ovat uudet ja menetetyt asiakkaat, suositteluaste ja henkilöstön motivaatio. Ne luokitellaan myös syymittareiksi eli ne kertovat, miksi taloudelliset mittarit näyttävät tiettyä tulosta.

Osa mittareista kertoo toimeksiantajan sisäisestä tehokkuudesta, oppimisesta ja kasvusta. Näitä ovat läpimenoaika, kohdistusaste ja henkilöstön motivaatio. Kohdistusaste on myös panosmittari. Sillä mitataan kapasiteetin käyttöastetta ja sitä käytetään strategisen suunnittelun tukena. Ulkoisia vaikutuksia mitataan uusilla ja menetetyillä asiakkailla sekä asiakkaiden suositteluasteella.

Mittareiden seurannan ketju toimeksiantajalla on pitkä. Se alkaa tiimiesimiehestä ja päättyy lopulta hallitukseen asti. Tiimiesimies on ensimmäinen, joka tutkii PaLan lukuja,

ja hän tulkitsee niitä kaikkein tarkimmalla tasolla palvelujohtajan kanssa. Palvelujohtajan tehtävä on raportoida tiedot aluejohtajalle, joka raportoi ne edelleen maajohtajalle. Maajohtaja raportoi toimitusjohtajalle, joka raportoi hallitukselle. Tiedot päätyvät lopulta siis hyvin kauas itse prosessin suorittajista, joten tiimiesimiehen ja palvelujohtajan rooli mittareiden seuraajina ja tulkitsijoina on kaikkein oleellisin. He ovat kaikista lähimpänä palkanlaskennan prosessia, joten heidän täytyy pystyä perustelemaan prosessissa ja luvuissa tapahtuvat muutokset ylimmälle johdolle. (Palvelujohtaja 14.9.2013.)

5.4.1 Palkkapussin läpimenoaika

Palkkapussin läpimenoajalla seurataan yhden palkkapussin laskemiseen käytettyä aikaa minuutteina. Mittari kertoo työn tehokkuudesta ja sitä tarkastellaan pääasiassa vain toimitoittain ja järjestelmittain. Järjestelmien välisellä vertailulla päästään selville, millä palkanlaskentajärjestelmällä palkkapussi saadaan laskettua kaikista nopeimmin. Mittarin tarkastelu myös yksittäisen asiakkaan osalta on mahdollista, jos esimerkiksi selvitetään asiakkaan kannattamattomuutta. (Controller & palvelujohtaja 3.10.2013.)

PaLassa läpimenoaikaan vaikuttaa kolme koodia: normaalin palkanlaskennan ja kuukausittaisen raportoinnin koodit, joista otetaan tunnit sekä palkkapussiveloituskoodi, josta otetaan laskutettujen palkkapussien määrä. Tuntikoodeille tulisi kirjata ainoastaan peruspalkanlaskentaan kuluva aika ja jättää sen ulkopuolelle esimerkiksi kaikki ylimääräiseen selvittelyyn, sähköpostin kirjoitteluun tai raportteihin kulunut aika. (Controller 3.10.2013.)

PaLan kirjauksissa täytyy kiinnittää erityistä huomiota siihen, että palkanlaskentaan käytettyjen tuntien lisäksi kirjataan myös lasketut palkkapussit niille varattuun kenttään, sillä läpimenoaika saadaan, kun jaetaan palkanlaskentaan käytetyt tunnit laskettujen palkkapussien määrällä. Läpimenoaika seurataan liukuvasti 12 kuukauden ajalta. Tavoitteena on toimistokohtaisesti tietty prosenttimääräinen parannus verrattuna vuodentakaiseen. (Palvelujohtaja 14.9.2013.)

5.4.2 Kohdistusaste

PaLan avulla työntekijät pystyvät kohdistamaan työaikansa. Työajan kohdistusta seurataan kohdistusasteella, joka kertoo prosentteina, kuinka paljon työntekijä tekee töitä kuukauden aikana toimistolle ja kuinka paljon asiakkaalle. Kohdistusastetta käytetään rekrytoinnin ja kapasiteetin selvittämisen tukena. Sen avulla voidaan tarkastella yksiköiden työtilanteita, eli ovatko yksiköt ylikuormitettuja vai onko niissä vapaata kapasiteettia. Tiedon avulla voidaan tehdä päätöksiä rekrytoinnin tarpeesta tai miettiä esimerkiksi, voisiko töitä siirtää yksiköstä toiseen tasaamaan työtilanteita. (Palvelujohtaja 14.9.2013.)

Yksiköittäin kohdistusastetta seurataan vain ylätasolla. Jokaisessa yksikössä esimiehet seuraavat sitä henkilöittäin. Kohdistusaste saadaan, kun asiakkaille kohdistetut tunnit jaetaan kaikilla tehdyillä tunneilla. Tavoitteena on, että asiakkaille saataisiin kohdistettua vähintään 90 % ja toimistolle enintään 10 % tehdystä työajasta, mikä tarkoittaa toimiston tunneissa noin neljää tuntia viikossa. Toimiston tunteihin saa kirjata siis ainoastaan sellaiset tunnit, joita ei pystytä kohdistamaan millekään asiakkaalle. Tällaisia tunteja ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, palaverit ja kehityskeskustelut.

PaLasta ajettavissa raporteissa seurataan varsinkin henkilöitä, joiden kohdistusaste on alle 80 %, ja tällaiselle ”huonolle” kohdistusasteelle etsitään aina selitys. Syynä voi olla, että työntekijä on lomalla tai sairaana tai hänellä ei ole tarpeeksi asiakastyötä tai kirjaukset on yksinkertaisesti tehty väärin, jolloin toimistolle on kirjattu asiakkaalle tehtyä työtä. (Palvelujohtaja 14.9.2013.)

5.4.3 Palkanlaskennan tuntilaskutus ja laskutus henkilöittäin

Tuntilaskutusta, eli asiakkaiden keskimääräistä tuntilaskutushintaa, tarkastellaan yksiköittäin, asiakkaittain ja henkilöittäin. Koko palkkaosaston tuntilaskutuksen avulla saadaan kokonaiskäsitys toiminnan kannattavuudesta. Asiakkaittain tai henkilöittäin tarkasteltuna kokonaiskuvaa pystytään tarkastelemaan pienemmissä osissa ja selvittämään, mitkä asiakkaat ovat kannattamattomia ja pienentävät tuntilaskutusta.

Laskutus henkilöittäin kertoo, kuinka paljon kukin työntekijä laskuttaa asiakkaitaan yhteensä kuukausittain. Esimiehet seuraavat jokaisen työntekijän laskutuksesta sen suuruutta, vaihtelua ja kehitystä. Laskutustietojen avulla PaLasta saadaan laskettua työntekijöille laskutuskerroin, jota käytetään yhtenä perusteena henkilökohtaisille palkankorotuksille.

Tuntilaskutus saadaan, kun jaetaan kuukauden koko laskutuksen loppusumma tehdyillä työtunneilla. Laskutus henkilöittäin saadaan suoraan raporttina PaLasta. Tuntilaskutukselle on asetettu minimihinta, joka on korkeampi kuin monissa muissa toimeksiantajan yksiköissä. Syynä tähän on esimerkiksi se, että vuokratulot ovat suuruudeltaan noin 10 % yksikön liikevaihdosta, kun jossain pienemmässä yksikössä osuus saattaa olla vain 2 %. (Palvelujohtaja 14.9.2013.)

5.4.4 Muut mittarit

Muilla mittareilla tarkoitetaan tässä niitä mittareita, jotka eivät ole suoraan PaLasta laskettavissa. Niitä ovat negatiivinen ebita, liikevaihdon kasvu 12 kuukauden aikana, uudet ja menetetyt asiakkaat, motivaatio ja asiakkaiden suositteluaste. Kyseiset mittarit kuitenkin perustuvat PaLan tietoihin ja ovat osa toimeksiantajan mittaristoa, joten ne esitellään lyhyesti mittariston kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Negatiivisen ebitan avulla seurataan asiakkaita, jotka tuottavat joka kuukausi negatiivista tulosta. Tämä saadaan selville, kun lasketaan yhteen kaikki kulut ja vähennetään niistä asiakkaalta saatu tuotto. Jos kulut ovat suuremmat kuin asiakkaan laskutus, asiakas tuottaa talolle tappiota. Tällaiset asiakkaat käydään tarkasti läpi, jotta ymmärrettäisiin, mistä negatiivisuus johtuu. Syy saattaa olla tekijäkohtainen, jolloin laskija käyttää liikaa aikaa asiakkaan hoitamiseen, eikä laskuta kaikkea laskutettavissa olevaa työtä. Negatiivisuuteen vaikuttaa myös vahvasti, jos asiakkaan prosessi on manuaalinen ja kaikki tallennetaan palkkajärjestelmään käsin. Tällöin palkkapussin hinta ei riitä kattamaan tehtyä työtä. Kannattamattomuuden syynä voi kuitenkin olla myös yksinkertaisesti alun perin tehty huono sopimus. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Liikevaihdon kasvua 12 kuukauden aikana seurataan erityisen tarkasti. Kyseinen mittari tulee varsinkin tulevaisuudessa olemaan yksi tärkeimmistä mittareista, sillä yritys ei

menesty, jos sillä ei ole orgaanista kasvua. Mittarille on asetettu tietty prosenttimääräinen tavoite, jonka verran jokaisen yksikön tulisi kasvaa vuodessa. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Uusia ja menetettyjä asiakkaita seurataan, jotta saataisiin käsitys, miksi asiakkaat lähtevät, ja saadaanko uusia tilalle tarpeeksi korvaamaan menetetyt. Menetetyt asiakkaat on lisäksi jaettu tyytyväisiin ja tyytymättömiin lähtijöihin. Asiakkaille tehdään tyytyväisyyskysely vuosittain, jossa palvelusta pyydetään antamaan arvosana asteikolla 1–5 ja kertomaan kolme tärkeintä asiaa, joita asiakas arvostaa palvelussa. Arvosanojen avulla lasketaan asiakkaiden suositteluaste. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Työntekijöiden motivaatiota seurataan myös asteikolla 1–5. Seuranta tapahtuu Sym-paHR-järjestelmän kautta, jonne työntekijät voivat päivittää oman motivaationsa niin usein, kuin näkevät sille olevan tarvetta, mutta kuitenkin vähintään kerran kuukaudessa. Seurannan kautta nähdään työntekijän motivaation kehitys ja esimerkiksi, jos motivaatio yhtäkkiä laskee. Silloin työntekijältä kysytään siihen syytä, jolloin hänellä on mahdollisuus kertoa, mikä on pielessä. Kun asia on tiedostettu, tilanteeseen voidaan tehdä muutos motivaation parantamiseksi. Motivaatio kertoo yleisestä ilmapiiristä ja on siten herkästi reagoiva mittari. Myös konsernin johto seuraa sitä henkilötasolla aktiivisesti kuukausittain. Työntekijät vastaavat lisäksi vuosittain Grate Place to Work –kyselyyn, mikä on johdolle tärkein toiminnan mittari työtyytyväisyyden kannalta. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

5.5 Mittauksen ja mittareiden haasteet

Mittausta ajatellen on olemassa monta tekijää, jotka organisaation täytyy osata ottaa huomioon. Mittauksen epäonnistuessa toimintaa saatetaan ohjata väärään suuntaan, korostaa vääriä asioita ja palkita vääristä asioista. (Lönngqvist ym. 2006, 123.) Haasteena on esimerkiksi se, että mittaus saa aikaan vääränlaista toimintaa, aiheuttaa ylisuorittamista, vääristää kokonaiskuvaa tai saa reagoimaan väärin tuloksiin. Myös pelkkien määrällisten tekijöiden seuraaminen tai kaiken mahdollisen mittaus liian pikkutarkasti aiheuttaa ongelmia, eikä toimintaa aleta kehittämään, vaan huonoa suorituskkyä yritetään vain selittää. (Veini 2008.)

Mittauksesta voi tulla ongelma myös silloin, jos mittarit eivät ole yhteydessä yrityksen strategiaan ja kannattavuuteen tai kerättyä tietoa ei käytetä hyväksi toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa (Kankkunen ym. 2005, 19). Yksittäisiä mittareita ei saa määritellä huolimattomasti tai valita niitä vain niiden helppouden perusteella (Kankkunen ym. 2005, 142). Kompastuskivinä voi olla se, että mittareihin ei sitouduta eivätkä ne tuota realistista ja ajantasaista tietoa niille, joita tieto todella koskee (Moisio 2006).

On tärkeää muistaa, että yritys koostuu aina ihmisistä ja suorituskyvyn mittaus saattaa vaikuttaa heihin voimakkaasti. Työntekijät eivät saa kokea olevansa henkilökohtaisen arvioinnin tai liian tarkan seurannan kohteena. (Veini 2008.) Henkilöihin kohdistuva mittaus alentaa ihmisen omanarvontuntoa, jos hän suoriutuu muita huonommin, ja toisaalta se voi saada ihmisen ylisuoriutumaan, jolloin työntekijä sankarin maineessa polttaa itsensä loppuun. Esimerkiksi myyntialalla myyjille asetetaan usein tavoitteita, joiden perusteella heitä arvioidaan tai verrataan. Tällainen mittaus kuitenkin estää yhteistyön ja aiheuttaa ainoastaan kilpailua myyjien välillä, kun paremman tuloksen voisi saavuttaa yhteistyöllä. (Laamanen 2005, 30.)

Määrällisiä mittareita pidetään usein helppoina tapoina mitata suorituskyyä, sillä niillä saadaan helposti selville konkreettisia asioita esimerkiksi toimitettujen tuotteiden lukumäärä. Täytyy kuitenkin muistaa, että monet tärkeät suorituskyyt ovat laadullisia, esimerkiksi palvelun laatu, eikä niitä voida mitata määrällisillä mittareilla. Organisaatioissa ei aina kiinnitetä tarpeeksi huomiota laadullisiin tekijöihin, sillä niitä varten ei ole olemassa kunnollisia välineitä. (Laamanen 2005, 30.)

Toimeksiantajan mittareista palkkapussin läpimenoajan ja kohdistusasteen haasteet liittyvät PaLan käyttöön. Kyseiset mittarit ovat nimittäin hyvin riippuvaisia tehdyistä kirjauksista, ja kirjaustavat ovat tällä hetkellä erilaiset sekä yksittäisten työntekijöiden että yksiköiden välillä. Mittareita on näin ollen myös mahdollista manipuloida, jos kirjaukset tehdään tietoisesti väärin. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Kohdistusaste on käännteinen läpimenoaikaan verrattuna. Jos kohdistusasteen halutaan näyttävän paremmalta, kirjataan tunteja enemmän asiakkaalle. Jos näistä tunneista lascutetaan, asiakkaan kannattavuus paranee. Muussa tapauksessa palkkapussin läpimenoaika kasvaa eli asiakas näyttää kannattamattomammalta. Toimeksiantajalla läpimenoai-

ka on kasvanut, sillä kirjauksiin on vasta alettu kiinnittää enemmän huomiota. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Palkanlaskennan tuntilaskutus ja laskutus henkilöittäin eivät välttämättä kerro yksittäisen henkilön osaamisesta ja onnistumisesta, vaan ovat riippuvaisia myös prosessin sähköisyydestä ja puhtaasti sopimuksesta. Laskutus on todennäköisesti parempi asiakkailla, joiden palkanlaskentaprosessi on pitkälle sähköistetty, sillä se mahdollistaa suurempien määrien käsittelyn. Pelkkien lukujen tuijottelu ei siis ole järkevää, vaikka myös työskentelytavoissa voisi olla kehitettävää. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Uusien ja menetettyjen asiakkaiden seurantaan liittyy myös haasteita, sillä tyytyväisiin asiakkaisiin kirjataan ainoastaan konkurssit, yritysstot ja yrittäjän kuolemat. Kaikki muut lähteneet asiakkaat kirjataan tyytymättömiin, oli syy mikä tahansa. Myös suositte luaste on ongelmallinen sen laskentatavan vuoksi, sillä luku saadaan, kun kaikista arvosanan 5 antaneista vähennetään kaikki arvosanan 1, 2 ja 3 antaneet. Tämä antaa käsityksen, että vain täysiä arvosanoja arvostetaan ja muut ovat huonoja. Usein kuitenkin arvosanan 4 antaneet asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta eivät anna täyttä arvosanaa vain periaatteen vuoksi. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Motivaation mittaaminen arvosanalla on myös haasteellista, sillä jokainen kokee antavansa arvosanan eri asioista. Jotkut antavat arvosanan motivaatiolleen olla yrityksessä töissä ja jotkut halulleen tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (Palvelujohtaja 17.10.2013.)

Erilaisia tunnuslukuja tulkittaessa on olennaista muistaa tunnusluvun tarkoitus, ja se, mihin se on alun perin suunniteltu. Tämä auttaa tunnuslukua säilyttämään uskottavuutensa eikä hämarrä sen sisältämää informaatiota. (Laamanen 2005, 32.)

6 POHDINTA

Haastatteluissa selvästi tärkeimmiksi huomioiksi nousi kirjausten vaikutus mittareihin. PaLaa varten ei ole ollut aikaisemmin kunnon käytännönläheistä ja yhtenäistä ohjeistusta, joten jokaisella paikkakunnalla ja henkilöllä on voinut olla toisistaan poikkeavat tavat tehdä sekä tunti- että laskutuskirjaukset.

Yksiköitä vertaillaan keskenään PaLasta saatavien lukujen avulla ja on selvästi tiedotettu, että vertailu ei tällä hetkellä ole täysin luotettavaa. Mittareiden avulla seurataan muun muassa yksiköiden tehokkuutta ja tuottavuutta sekä tehdään päätöksiä esimerkiksi rekrytoinnin tarpeesta. Ohjeistus hyödyttää siis oleellisesti myös johtoa, jos sen avulla analysoinnissa käytetyt tiedot saadaan oikeiksi ja tehdyt päätökset perustumaan todellisuutta vastaavalle tiedolle. Työntekijöille ohjeistus antaa apuja ensinnäkin kirjauksien ja laskutuksen tallennukseen, mutta myös ymmärtämään järjestelmän käyttötarkoitus.

Ohjeistuksen käyttöönotto tapahtuu mahdollisimman pian. Palvelujohtajan kanssa on sovittu, että seuraavassa mahdollisessa tiimipalaverissa ohjeistuksen tekijänä esittelen ohjeistuksen koko palkkatiimille. Työntekijöiltä toivotaan hieman erilaista suhtautumista, ehkä hieman uusiinkiin käytäntöihin, jos ne esittää heille joku muu kuin esimies. Järjestelmän käyttö ja tuntien kirjaus on monelle varmasti vain pakollinen paha, joten tarkoitus olisi alustuksen avulla ensinnäkin esitellä ohjeistuksen sisältö ja rakenne, mutta myös esittää tärkeitä huomioita, joita tekemisvaiheessa on tullut vastaan sekä tekijän oma näkemys ja kasvanut ymmärrys järjestelmän käyttötarkoituksesta ja kirjausten oikeellisuuden tärkeydestä.

Alustuksen jälkeen jokaisen laskijan tulisi lukea ohjeistus itsenäisesti, jotta he jatkossa epäselvissä tilanteissa tietävät, että sieltä löytyy apu ja luultavasti myös oppivat lukiessa jotain uutta järjestelmän käytöstä sekä tuntien ja laskutuksen kirjaamisesta. Palvelujohtajan kanssa sovittiin myös, että hän esittelee ohjeistuksen ja sen hyödyt lyhyesti seuraavassa tapaamisessa, jossa on mukana isoimpien paikkakuntien esimiehet. Ohjeistus myös julkaistaan palkkaliiketoiminnan omilla sisäisillä sivuilla, jossa se on kaikkien paikkakuntien luettavissa, ja siten on mahdollista, että ohjeistus otetaan käyttöön myös laajemmin. Myös ohjeistukseen liitetettiin palvelulaskutuksen prosessikaavio hahmotamaan työntekijöille koko prosessin kulku ja heidän työnsä sijoittuminen prosessiin.

Ohjeistus on sovittu säilytettäväksi yhteisellä verkkoasemalla, johon kaikilla on pääsy. Jatkossa PaLaa varten on nimetty yksi vastuuhenkilö, joka neuvoa tarvittaessa muita ja hoitaa ohjeistuksen päivityksen. Käyttöön voi tulla esimerkiksi uusia koodeja tai jokin voi muuttua järjestelmän käytössä. Jos muut huomaavat jotain puuttuvan tai pyytävät tarkennusta, laittavat he pyynnön vastuuhenkilölle, joka päivittää sen ohjeistukseen.

Ohjeistus otetaan myös osaksi toimeksiantajan perehdytysprosessia. Uuden työntekijän on erittäin tärkeää oppia käyttämään palvelulaskutusta ja ymmärtää sen käyttötarkoitus heti alusta alkaen, sillä PaLan merkitys yrityksessä on suuri ja järjestelmää käytetään aktiivisesti joka päivä. Perehdytyksen yhteydessä opetetaan myös yleisesti laskutuksesta, jotta uusi laskija ymmärtää, mistä kaikesta asiakasta voi ylittää laskuttaa. Tämä auttaa hahmottamaan kokonaisuuden ja ymmärtämään oman työn merkityksen. Oma tekemistä ei saa aliarvioida. Ohjeistus ei suoraan kerro, mitä kaikkea asiakkaalta saa laskuttaa, sillä se on asiakaskohtaista. Se kuitenkin esimerkiksi neuvoa katsomaan asiakkaan huolenpitomaketta, josta pitäisi löytyä kyseisen asiakkaan laskutusohjeet.

Ohjeistus on todettu kaiken kaikkiaan erittäin hyödylliseksi ja se tehtiin juuri oikeaan aikaan. Palvelulaskutusprosessin hallinta on ollut hyvin alkutekijöissään ja prosessilla on ollut omistajakin vasta hetken aikaa. Tulevaisuuden suunnitelmana on saada kaikille toimeksiantajan yksiköille käyttöön yhtenäiset ohjeet, joten opinnäytetyönä tämä aihe oli erittäin ajankohtainen ja vastasi oikeasti toimeksiantajan tarpeisiin.

LÄHTEET

- Andersson, P., Hiltunen, K. & Villanen H. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. KTM Rahoitetut tutkimukset 7/2004. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aro, S. 2013. ”Töissä sählätään vuosittain miljardien edestä”. Yle Uutiset. Julkaistu 30.9.2013. Luettu 1.10.2013.
http://yle.fi/uutiset/toissa_sahlataan_vuosittain_miljardien_edesta/6843222
- Assistant Controller. 2013. Haastattelu 26.9.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.
- Bauer, J., Duffy, G. & Westcott, R. 2002. The Quality Improvement Handbook. Quality Management Division of the American Society for Quality. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Boedeker, M. & Vuorijärvi, M. 2007. Asiantuntijaviestintä ja opinnäytetyötekstin rakenne. Artikkel. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Controller. 2013. Haastattelu 3.10.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.
- Császár, I. 2002. Quality Management. Tampere Polytechnic Publications. Ser C. Study Materials 8. Tampere.: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskky. Espoo: HM&V Research.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. Qualitas Fennica Oy. Luettu 28.9.2013. <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>
- Järvenpää M., Länsiluoto, A., Partanen V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto. Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. Painos. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uusittu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tun-
nusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovela
tehokkaasti. 5. Painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Moisio, J. 2005. Prosessien johtaminen, mittaaminen, analysointi ja parantaminen.
Qualitas Fennica Oy. Luettu 5.10.2013.

<http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien ohjaus ja mittaaminen. Qualitas Fennica Oy.
Luettu 5.10.2013. <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Moisio J. 2006. Tehokkaan mittariston metsästys. Qualitas Fennica Oy. Luettu
12.10.2013. <http://ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/mittaaminen-ja-bsc>

Moisio, J. 2008a. Prosessijohtamisen ja prosessien mittaamisen näkökulma. Qualitas
Fennica Oy. Luettu 5.10.2013. <http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Moisio, J. 2008b. Prosessin omistajuudesta, prosessijohtamisesta ja kehittämisestä.
Qualitas Fennica Oy. Luettu 5.10.2013.

<http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Moisio, J. 2009. Prosessien mittaaminen. Qualitas Fennica Oy. Luettu 6.10.2013.

<http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Moisio, J. 2010a. Prosessien kehittäminen. Qualitas Fennica Oy. Luettu 5.10.2013.

<http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Moisio, J. 2010b. Prosessimittareiden tunnistus vaatii työtä. Qualitas Fennica Oy. Lu-
ettu 14.10.2013. <http://ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/mittaaminen-ja-bsc>

Palvelujohtaja. 2013. Haastattelu 14.8.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.

Palvelujohtaja. 2013. Haastattelu 14.9.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.

Palvelujohtaja. 2013. Haastattelu 28.9.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.

Palvelujohtaja. 2013. Haastattelu 3.10.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.

Palvelujohtaja. 2013. Haastattelu 17.10.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.

Palvelujohtaja. 2013. Haastattelu 23.10.2013. Haastattelija Pirinen, T. Tampere.

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Prosessien kehittämisen keinoja. 2011. Qualitas Fennica Oy. Luettu 28.9.2013.

<http://www.ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/prosessit>

Prosessien mittaaminen. 1998. Qualitas Fennica Oy. Luettu 12.10.2013.

<http://ims.fi/artikkelit/artikkeliluettelo/mittaaminen-ja-bsc>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Tampere.

http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sillanpää, S. 2009. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen taloushallinnon palvelukeskuksessa. Case Taloushallinnon palvelukeskus. Liiketalous ja matkailu. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Soisalon-Soininen J. 2012. Näitä mittareita talousviisaat nyt seuraavat. Taloussanomat. Julkaistu 31.7.2012. Luettu 30.9.2013.

<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2012/07/31/naita-mittareita-talousviisaat-nyt-seuraavat/201234423/12>

Taloustutkimus Oy. 2013. Tiedonkeruutarkistukset ja monitilaajatutkimukset. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettu 7.9.2013.

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruutarkistukset_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Tikon Ohjelmistot. 2013. Laskutus. Luettu 5.8.2013.

<http://www.tikonohjelmistot.fi/tikon-tuotteet/laskutus>

Veini, M. 2008. Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Luettu 24.8.2013.

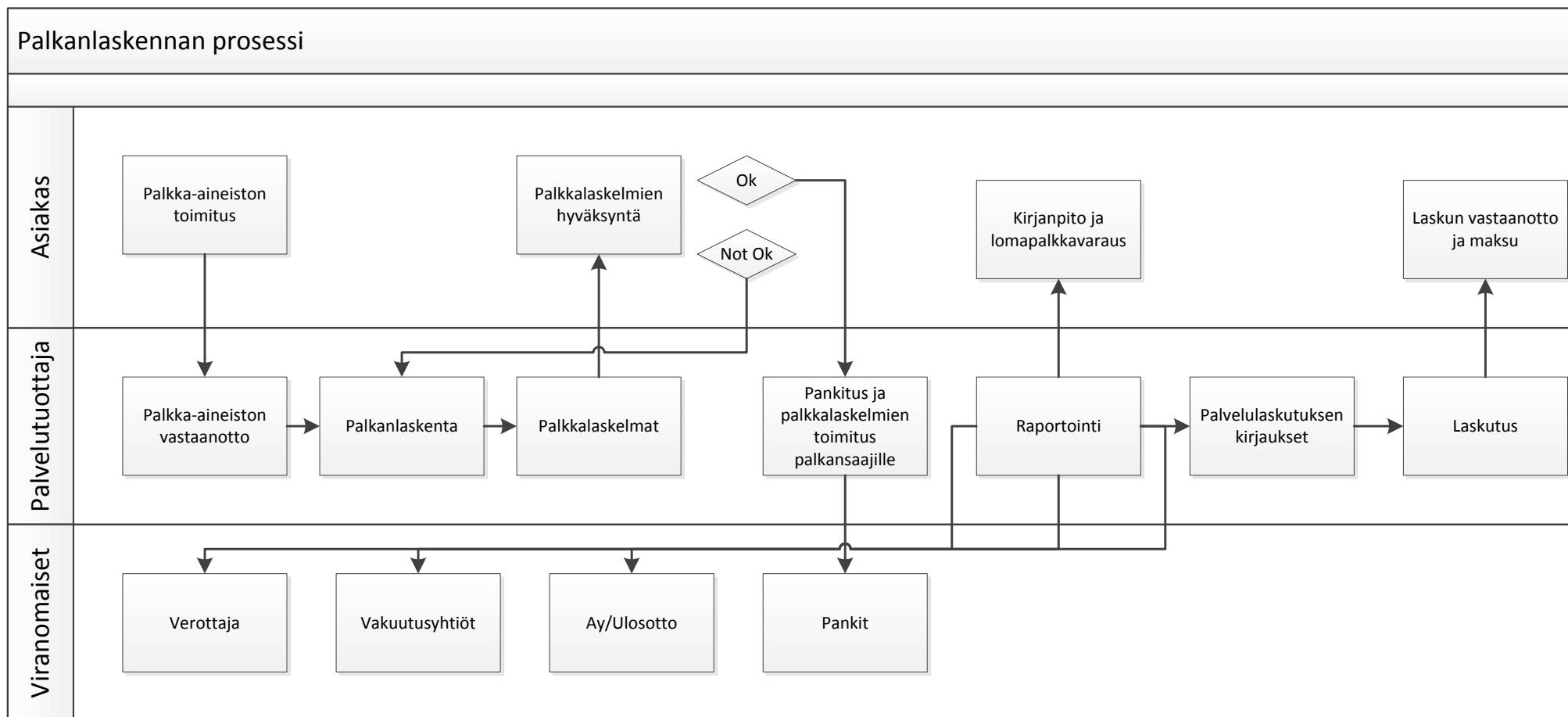
<http://www.veini.net>

VirtuaaliAMK. 2013. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Luettu 22.9.2013.

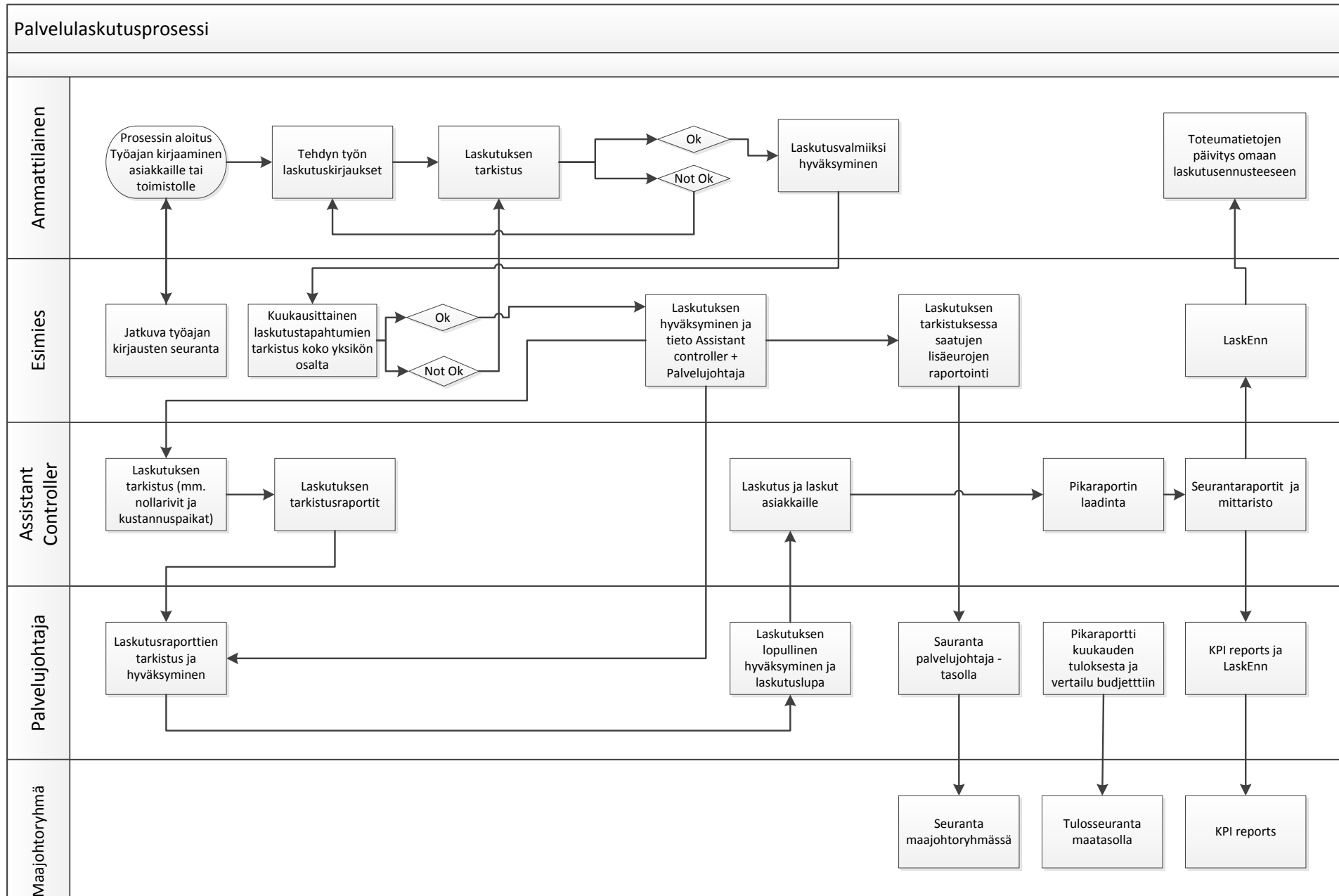
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/digma/kaikki.html>

LIITTEET

Liite 1. Palkanlaskennan prosessikaavio



Liite 2. Palvelulaskutuksen prosessikaavio





Tikon Palvelulaskutus

Ohjeistus palkkaosastolle 11/2013



SISÄLLYS

1	TIKON PALVELULASKUTUS	2
1.1	Palvelulaskutuksen rooli ja tarkoitus	2
1.2	PaLa prosessina.....	4
1.3	Käyttöoikeustasot.....	7
2	OHJEISTUKSEN TARKOITUS	8
3	TYÖAJANKOHDISTUS	9
3.1	Mitä työajankohdistus tarkoittaa?	9
3.2	Miksi työajankohdistusta tarvitaan?	9
4	YLEISIÄ OHJEITA	10
4.1	Laskutukseen	10
4.2	Tuntien kirjaamiseen.....	10
5	PALAAKIRJAUTUMINEN	12
6	SYÖTTÖRUUDUN SISÄLTÖ.....	15
6.1	Kentät.....	15
6.2	Painikkeet.....	20
7	KOODIT JA TUNTIEN KIRJAAMINEN.....	23
7.1	Yhtenäiset kirjaustavat.....	23
7.2	Koodien jaottelu.....	24
7.3	Toimistolle kohdistettava työaika (z-koodit)	25
7.4	Asiakkaalle kohdistettava työaika (0-koodit)	27
7.5	Laskutettava työ (laskutuskoodit)	30
7.5.1	Ennakkolaskutus	31
7.5.2	Sopimuslaskutus.....	31
7.5.3	Hyvityslasku.....	33
8	ONGELMAT JA VIRHEILMOITUKSET	36
8.1	Ongelmat kirjautumisessa.....	36
8.2	Virheilmoitus kirjautumisessa	37
9	TARKISTUS JA KORJAUS.....	38
9.1	Laskutuksen tarkistus.....	38
9.2	Tehtyjen tuntien tarkistus.....	40
10	TAPAHTUMIEN MUUTTAMINEN LASKUTUSVALMIIKSI	42
	LIITTEET	45
	Liite1. Toimistolle kohdistettava työaika (z-koodit)	45
	Liite2. Asiakkaalle kohdistettava työaika (0-koodit)	46
	Liite3. Laskutettava työ (laskutuskoodit)	48

1 TIKON PALVELULASKUTUS

1.1 Palvelulaskutuksen rooli ja tarkoitus

Tikon Palvelulaskutus (myöhemmin PaLa) on Tikon Ohjelmistojen tarjoama lisäominaisuus Tikon Laskutukselle. Sen avulla yritys pystyy seuraamaan sekä toimintansa kannattavuutta että suoritettun henkilötöiden ja tehtyjen sopimusten laskutusta. Se on tarkoitettu tilitoimistojen lisäksi myös muille asiantuntijapalveluja tarjoaville yrityksille. (Tikon Ohjelmistot 2013.)

PaLaa käytetään työajan kohdistamiseen, asiakaslaskutukseen, konsernin sisäiseen laskutukseen sekä niiden kaikkien seurantaan. Lisäksi PaLaan tallennetaan asiakaskohtaisten tositteiden tai palkkapussien määrät, ylläpidetään sopimusveloituksia ja tehdään hyvityslaskuja.

Palvelulaskutuksen avulla yksittäiset työntekijät voivat kirjata omat työsuoritteensa ja laskuttaa asiakkaitaan. Esimiehet pystyvät seuraamaan tehtyjä työtunteja ja kontrolloimaan laskutusprosessia eli muokkaamaan määriä ja hintoja ennen laskujen siirtoa laskutukseen. PaLaan tallennetut tiedot siirtyvät järjestelmästä Tikon laskutukseen, mistä ne siirtyvät tilastojen päivityksen yhteydessä tilastoihin ja samalla laskut päivitetään laskutuksesta kirjanpitoon. Laskutettavat tapahtumat lähetetään laskuina asiakkaille.

PaLalla on tärkeä rooli yrityksessä laskutuksen esijärjestelmänä sekä raportoinnin ja kannattavuusanalyysien tietolähteenä. Järjestelmän avulla seurataan asiakas- ja työntekijäkohtaista laskutusta ja katteita, palkkapussin läpimenoaika ja kohdistusastetta eli sitä, kuinka paljon työajasta kohdistetaan toimistolle ja kuinka paljon asiakkaille. Lisäksi seurataan tositekertymää (kirjanpito), palkkapussikertymää (palkanlaskenta) sekä palkanlaskennan, kirjanpidon ja muiden töiden tuntihintaa. PaLasta saatavien tietojen avulla verrataan myös ennustettua ja toteutunutta laskutusta sekä työmääriä.

Edellä mainitut PaLan avulla laskettavat mittarit (läpimenoaika, kohdistusaste, laskutus/h ja laskutus/hlö) ovat osa KPI-mittaristoa, joka koostuu yrityksen kasvua, kannattavuutta, tehokkuutta, motivaatiota ja asiakastyytyväisyyttä kuvaavista luvuista.

Palkkapussin läpimenoajalla seurataan yhden palkkapussin laskemiseen käytettyä aikaa minuutteina. Mittari kertoo työn tehokkuudesta ja sitä tarkastellaan pääasiassa vain toimistoittain ja järjestelmittain. PaLassa läpimenoaikaan vaikuttaa kolme koodia: normaalin palkanlaskennan ja kuukausittaisen raportoinnin koodit, joista otetaan tunnit sekä palkkapussiveloituskoodi, josta otetaan laskutettujen palkkapussien määrä. Siksi on erittäin tärkeää, että laskutetut palkkapussit kirjataan myös niille varattuun tilastokenttään. Tuntikoodeille tulisi kirjata ainoastaan peruspalkanlaskentaan kuluva aika ja jättää sen ulkopuolelle esimerkiksi kaikki ylimääräiseen selvittelyyn, sähköpostin kirjoitteluun tai raportteihin kulunut aika.

Työajan kohdistusta seurataan kohdistusasteella, joka kertoo prosentteina, kuinka paljon työntekijä tekee töitä kuukauden aikana toimistolle ja kuinka paljon asiakkaalle. Kohdistusastetta käytetään rekrytoinnin ja kapasiteetin selvittämisen tukena. Sen avulla voidaan tarkastella yksiköiden työtilanteita, eli ovatko yksiköt ylikuormitettuja vai onko niissä vapaata kapasiteettia. Tiedon avulla voidaan tehdä päätöksiä rekrytoinnin tarpeesta tai miettiä esimerkiksi, voisiko töitä siirtää yksiköstä toiseen tasaamaan työtilanteita.

Tuntilaskutusta, eli kuinka paljon asiakkaita laskutetaan keskimäärin tunnilta, tarkastellaan yksiköittäin, asiakkaittain ja henkilöittäin. Koko palkkaosaston tuntilaskutuksen avulla saadaan kokonaiskäsitys toiminnan kannattavuudesta. Asiakkaittain tai henkilöittäin tarkasteltuna kokonaiskuvaa pystytään tarkastelemaan pienemmissä osissa ja selvittämään, mitkä asiakkaat ovat kannattamattomia ja pienentävät tuntilaskutusta. Tuntilaskutus saadaan, kun jaetaan kuukauden koko laskutuksen loppusumma tehdyillä työtunneilla. Laskutus henkilöittäin saadaan suoraan raporttina PaLasta.

Lisäksi mittaristo sisältää negatiivisen ebitan, jonka avulla seurataan asiakkaita, jotka tuottavat joka kuukausi negatiivista tulosta. Muita mittareita ovat liikevaihdon kasvu 12 kuukauden aikana, uudet ja menetetyt asiakkaat, motivaatio sekä asiakkaiden suositteluaste. Näitä tietoja ei saada suoraan PaLasta, mutta osa niistä perustuu järjestelmästä saataviin tietoihin.

Mittaristoa tarkastelee palvelujohtajan ja controllerin lisäksi maajohtoryhmä. Mittariston lukuja verrataan budjettiin ja sitä käytetään apuna tuloksen arvioinnissa. Sen avulla yksiköitä myös vertaillaan keskenään.

1.2 PaLa prosessina

PaLan voidaan sanoa olevan kaiken tiedon alkulähde, sillä sinne tallennetaan lähes kaikki talolle tulevat eurot, ja sitä kautta saadaan myös muuta toiminnan kehittämisen kannalta oleellisesta tietoa. PaLasta saatavan tiedon avulla tehdään esimerkiksi toimistojen välistä vertailua ja selvitetään vapaata kapasiteettia ja kannattavuutta. Järjestelmään tallennetuista tiedoista ajetaan raportteja, joita esimiehet ja johto analysoivat ja käyttävät päätöksenteon tukena. Palvelulaskutusta prosessina kuvataan kuviossa 1.

Palvelulaskutusprosessissa osallisia ovat ammatillaiset eli tässä tapauksessa palkanlaskijat, tiimiesimies, Assistant Controller, palvelujohtaja ja maajohtoryhmä. Palkanlaskijat kirjaavat työaikansa, laskuttavat asiakkaita ja tarkistavat oman laskutuksensa. Tiimiesimies käy katselemassa kirjauksia pitkin kuukautta ja seuraa liukumatilanteita, jotta tarvittaessa osataan tarjota apua ja jakaa töitä ylikuormitetuilta työntekijöiltä muille.

Laskutuskatkon jälkeen, viimeistään seuraavan kuukauden ensimmäisenä työpäivänä klo 12 mennessä, jokaisen on muutettava PaLan tapahtumat laskutusvalmiiksi, jonka jälkeen Assistant Controller ajaa järjestelmästä tarkistusraportit laskutuksesta ja palkkapusseista ja lähettää ne tiimiesimiehelle ja palvelujohtajalle. Assistant Controller tarkistaa myös, että laskutusriveihin on tallennettu kustannuspaikka, mitään tapahtumariviä ei ole tallennettu 0-rivinä ja ettei asiakkaalle ole kirjattu toimiston tunteja tai päinvastoin.

Tiimiesimies tarkistaa koko laskutuksen. Tarkistusraporteista nähdään lähdössä oleva laskutus sekä laskutettujen ja tilastoon merkittyjen palkkapussien erot. Tarvittaessa hän pyytää palkanlaskijoita tekemään korjauksia tai lisäyksiä. Kun kirjaukset ovat oikein ja kaikki on laskutettu, tiimiesimies ilmoittaa siitä Assistant Controllerille ja palvelujohtajalle. Tiimiesimiehen tehtävänä on lisäksi raportoida palvelujohtajalle kaikki tarkistuksessa ”kiinni” saadut eurot eli sen, kuinka paljon asiakkailta olisi jäänyt laskuttamatta ilman tarkistusta.

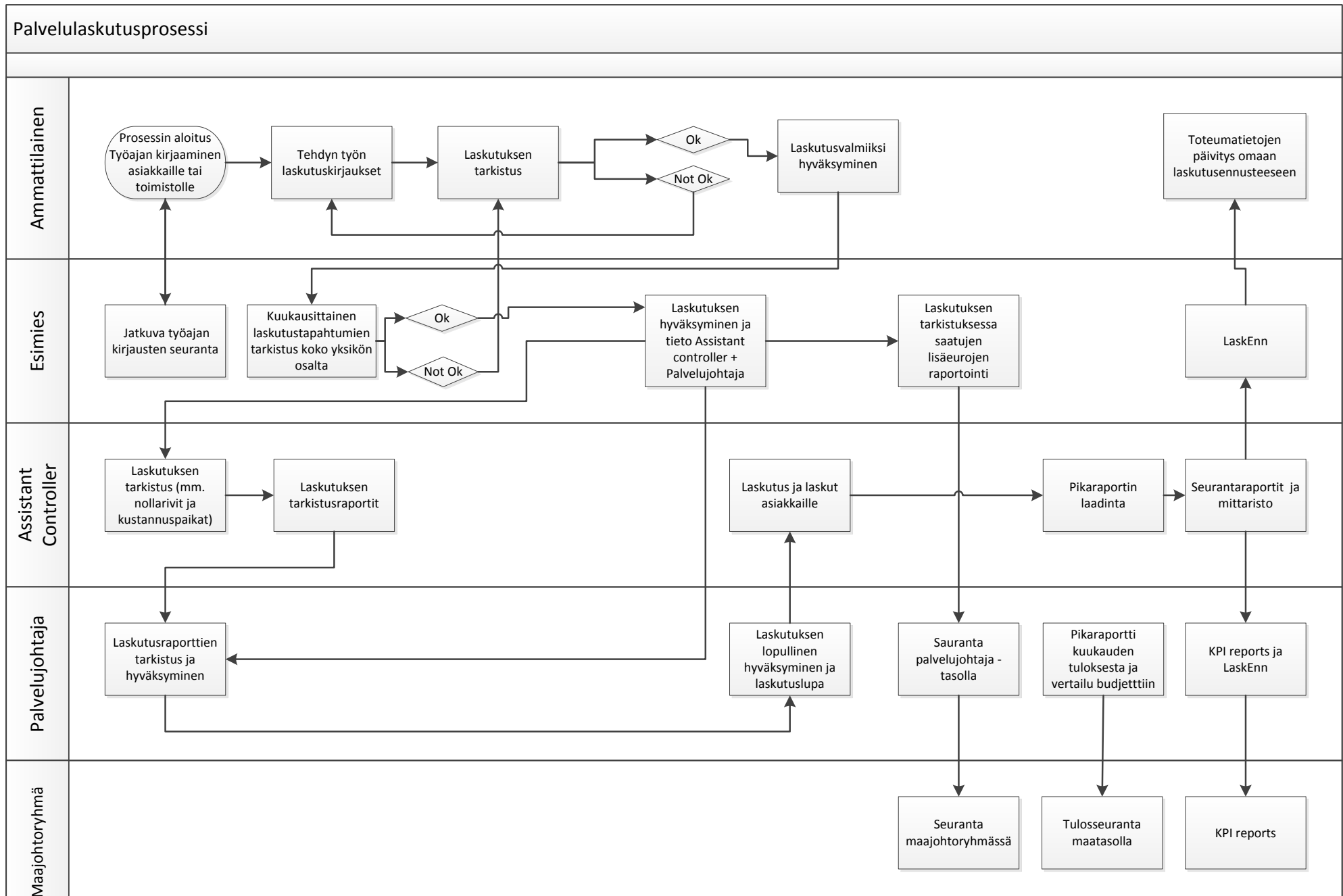
Palvelujohtaja käy tarkistusraportit vielä läpi ja antaa lopullisen hyväksynnän sekä laskutusluvan. Tämän jälkeen Assistant Controller siirtää tapahtumat laskutukseen, ja laskut lähtevät asiakkaille.

Laskujen lähettämisen jälkeen Assistant Controller ajaa palvelujohtajalle PaLasta vielä laskutusseurantaraportin, asiakaskohtaiset tilastot sekä raportin laskutuksesta henkilöittäin. Tämän lisäksi tiimiesimiehen tehtävänä on raportoida palvelujohtajalle kaikki tarkistuksessa ”kiinni” saadut eurot eli sen, kuinka paljon asiakkailta olisi jäänyt laskuttamatta ilman tarkistusta.

Kuukauden alussa maajohtoryhmälle lähetetään pikaraportti kuukauden laskutuksesta, jota vertaillaan budjettiin. Siinä raportoidaan myös uudet ja lopettaneet työntekijät sekä uudet ja lähteneet asiakkaat. Lähteneistä asiakkaista erotellaan lisäksi tyytyväiset ja tyytymättömät lähtijät. Pikaraportin lisäksi raportoidaan poikkeamat ennusteisiin ja niiden syyt sekä työntekijöiden liukumatilanne.

PaLaa käytetään apuna KPI-mittariston (Key Performance Indicator) kokoamiseen, jota maajohtoryhmä analysoi.

Kuvio 1. Palvelulaskutuksen prosessikaavio



1.3 Käyttöoikeustasot

PaLassa on neljä eri käyttöoikeustasoa: 1, 2, 3 ja 9, jotka määritellään jokaiselle käyttäjää perustettaessa:

1 – Omien tapahtumien syöttöoikeus

Käyttäjä pääsee selailemaan ja syöttämään omia tapahtumia.

Ei näe hintatietoja.

Menuvalikot eivät ole valittavissa (päivitys, raportit, ylläpito).

2 – Raporttien tulostaja

Käyttäjä pääsee tulostamaan Raportit-valikon raportteja.

3 – Omien tapahtumien syöttöoikeus - hintatiedoilla

Käyttäjä voi selailla, syöttää ja muokata omia tapahtumia.

Näkee hintatiedot ja pystyy muuttamaan niitä.

Pääsee tulostamaan Raportit-valikon raportteja.

9 – Kaikki oikeudet palvelulaskutukseen

Käyttäjä pääsee selailemaan ja syöttämään omia ja muiden tapahtumia.

Näkee hintatiedot ja pystyy muuttamaan omien lisäksi myös muiden käyttäjien tietoja.

Laskutukseen siirto –välilehti on valittavissa.

Jokaiselle käyttäjälle on tarkoituksenmukaista antaa vähintään 3-tason oikeudet, jolloin käyttäjä näkee omat tietonsa ja pystyy tallentamaan tietoja sekä tulostamaan raportteja. Laskuttajalle ja esimiehille annetaan 9-tason oikeudet eli kaikki oikeudet palvelulaskutukseen. He näkevät omien tietojensa lisäksi myös muiden käyttäjien tiedot sekä pystyvät muokkaamaan, lisäämään ja korjaamaan niitä. Laskutukseen siirto on mahdollista vain 9-tason oikeuksilla.

2 OHJEISTUKSEN TARKOITUS

Ohjeistuksen avulla pyritään helpottamaan palkanlaskijan jokapäiväistä työtä tehostamalla päivittäisiä rutiineja ja lisäämällä motivaatiota tehdä kirjaukset järjestelmään oikein. Ohjeistus tehtiin auttamaan kirjauksissa, nopeuttamaan niiden tekoa, selkiyttämään laskujen sisältöä, helpottamaan lomituksia, vähentämään esimiesten tarkistukseen käyttämää aikaa sekä luomaan yhtenäiset kirjaustavat koko palkkaosastolle.

Ohjeistuksen tarkoituksena on parantaa laskutusprosessia ja saada järjestelmän avulla laskettavat mittarit totuudenmukaisiksi sekä maksimoida laskutuksen oikeellisuus. Lisäksi ohjeistuksen toivotaan parantavan työntekijöiden ja asiakkaiden kannattavuusseurantaa. Tähän kaikkeen vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden kirjaustavat eli se, mitä koodeja he käyttävät tehdylle työlle.

Jokaisella työntekijällä on hieman omat tapansa tehdä kirjaukset, mikä saattaa vääristää PaLasta saatavia lukuja ja niistä laskettavia mittareita. Yhtenäisillä kirjaustavoilla halutaan saada jokainen kirjaamaan työtuntinsa samojen periaatteiden mukaisesti, jolloin asiakaskannattavuuden seuranta perustuu yhdenmukaiselle ja oikealle tiedolle.

PaLasta lähteviä laskuja voidaan pitää myös eräänlaisina käyntikortteina asiakkaille. Mikäli laskun sisältö on harhaanjohtavaa tai epäselvää, voi asiakkaalle muodostua käsitys, että myös palvelussa on jotain vikaa. Siksi on tärkeää, että laskut ovat sopimuksen mukaisia, sisältävät kaiken tarvittavan tiedon suoritetusta palvelusta ja ovat kieliasultaan ja seliteteksteiltään huoliteltuja ja ymmärrettäviä. Yhtenäiset kirjaustavat helpottavat myös lomituksia, ja laskut saadaan lähtemään asiakkaille joka kuukausi samansisältöisinä tarkoittaen sitä, että kaikki tarvittava tulee laskutettua ja laskulla näkyvät tekstit ovat aina samanlaiset.

Ohjeistuksella on oleellinen merkitys myös esimiesten kannalta, sillä heidän vastuullaan on PaLasta lähtevien laskujen tarkistus. Laskutuksen oikeellisuus ei kuitenkaan saa perustua pelkästään tarkastamiselle, joten ohjeistuksen avulla pyritään kehittämään työntekijöiden osaamista, ja sitä kautta parantamaan laskutusprosessia ja laatua sekä vähentämään esimiesten tarkistukseen käyttämää aikaa.

3 TYÖAJANKOHDISTUS

3.1 Mitä työajankohdistus tarkoittaa?

Työajan kohdistuksella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tehdyistä työtunneista työntekijä kirjaa PaLaan kullekin asiakkaalle ja kuinka paljon toimistolle. Toimistolle tulisi kohdistaa vain ja ainoastaan välttämättömät tunnit niin, että enintään 10% tehdystä työajasta kohdistetaan toimistolle ja loput vähintään 90 % asiakkaille. Tämä 10 % sisältää tiimipalaverit, one-to-one –keskustelut, liukumien oikaisut, LaskEnn- ja sympapäivitykset, koulutukset ym. tunnit, joita ei voi kohdistaa millekään asiakkaalle.

Tuntipalkan jakajana käytetään lukua 159, joten sen avulla laskettuna 10 % tarkoittaa kuukaudessa jo noin 16 tuntia, mikä tarkoittaa noin neljää tuntia viikossa. Tämä 10 % osuuskin on siis vielä aika suuri. Ajoittain kohdistusaste voi olla suurempi esimerkiksi lomien ja sairauslomien aikana.

3.2 Miksi työajankohdistusta tarvitaan?

Työajan kohdistuksen tarkoituksena on selvittää, mihin työntekijöiden työaika on kohdistettu ja miten työpanokset jakautuvat asiakkaiden ja toimiston kesken. Tämä auttaa ymmärtämään kunkin asiakkaan ja työntekijän kannattavuuden, tehokkuuden ja ajankäytön. Kohdistus antaa tietoja myös sopimusveloitusten ylläpitoon, tarjousten tekemiseen ja hinnoitteluun. Sitä käytetään lisäksi rekrytoinnin ja kapasiteetin selvittämisen tukena.

Kannattavuuden ymmärtäminen edellyttää, että jokainen työntekijä kirjaa tekemänsä tunnit samojen periaatteiden mukaisesti. PaLaan kohdistettujen asiakastuntien avulla saadaan asiakaskohtaiset katteet, joita käytetään asiakaskannattavuusvertailuissa sekä yksikön sisällä että eri yksiköiden välillä. Katteet saattavat vaihdella asiakkaittain paljon, joten on tärkeää perehtyä erityisesti huonokatteisiin asiakkaisiin, sillä ne ovat usein hankalia ja kuormittavia, ja syövät palveluaikaa hyväkatteisilta asiakkailta. Tarkoituksena ei ole hiostaa tai urkkia työntekijöitä, vaan selvittää, ovatko resurssit käytössä tehokkaasti eikä ketään ole yli- tai alikuormitettu.

4 YLEISIÄ OHJEITA

4.1 Laskutukseen

Laskutuksen yleisenä periaatteena on, että jokainen toimihenkilö huolehtii omasta asiakaslaskutuksestaan mahdollisimman pitkälle itse. Vastuu ei kuitenkaan rajoitu pelkästään toimihenkilöön, vaan myös esimiehellä on vastuu laskutuksen oikeellisuudesta. Esimiehen tehtävänä on ohjata ja valvoa laskutusprosessia sekä tarkastaa laskut ennen niiden lähettämistä asiakkaille. Kokonaisvastuu yksikön laskutuksen oikeellisuudesta on palvelujohtajalla.

Asiakasta pitäisi pystyä laskuttamaan minimissään 75,00 €/h. Tuntihinta saadaan, kun jaetaan laskun loppusumma tehdyillä tunneilla. Jos tuntihinta jää alhaiseksi, on syytä miettiä, onko tehdyissä tunneissa jotain sellaista, jota olisi voinut vielä laskuttaa erikseen sekä tarkistaa, ja että kaikki on varmasti tullut laskutettua ja ne on laskutettu oikeilla tunti- ja kappalehinnoilla.

Laskutus katkeaa aina kuukauden viimeisen päivän jälkeen, joten jokaisen työntekijän laskutuksen tulisi olla kunnossa seuraavan kuukauden ensimmäisenä työpäivänä klo 12 mennessä.

4.2 Tuntien kirjaamiseen

PaLaan kirjataan päivittäinen todellinen työaika eli myös normaalin työajan ylittävä aika ja vastaavasti tunteja kirjataan vähemmän, jos ollaan esimerkiksi liukumilla tai palkattomalla vapaalla. Arkipyhiä tai viikonloppuja ei myöskään kirjata, ellei silloin olla töissä. Vuosiloma, koulutukset ja sairauspoissaolot kirjataan normaalisti.

Kirjaukset tehdään PaLaan 0,25 tunnin tarkkuudella. Tärkeää on huomioida myös ns. ”pikkutyöt”. Jos asiakas esimerkiksi soittaa päivän aikana monta pientä puhelua, jotka yksinään vievät muutaman minuutin, mutta päivän aikana vievät yhteensä esim. 15 min, tulisi ne kohdistaa asiakkaalle esimerkiksi yhtenä vartin mittaisena pätkänä. Sama pätee, jos asiakas soittaa viikon aikana pieniä puheluita, jolloin joillekin päiville

ne jätetään kokonaan kirjaamatta ja kirjataan yhdelle päivälle esim. 15 minuutin mittaisena. Näiden ”pikkutöiden” kirjaamatta jättäminen tai päinvastoin liikakirjaus saattaa vääristää kuvaa asiakkaiden todellisesta kannattavuudesta.

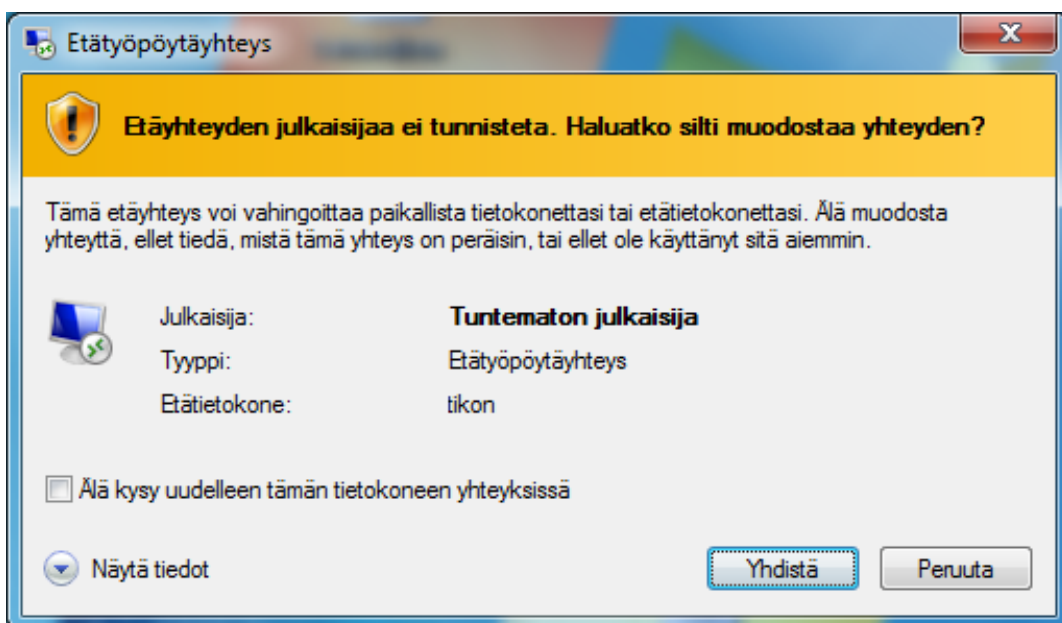
Järkevintä on kirjata tunteja joko sitä mukaan, kun saa töitä valmiiksi tai vaihtoehtoisesti pitää jonkinlaista tukkimiehen kirjanpitoa pitkin päivää ja kirjata kaikki tunnit kerralla päivän päätteeksi. Tunnit kirjataan saman päivän aikana tai viimeistään seuraavana aamuna niin, että ne ovat vielä tuoreessa muistissa., sillä kuten jo aiemmin kohdassa 1.2 on mainittu, tiimiesimies käy katselemassa kirjauksia pitkin kuukautta.

Myös sairaustumisien takia tunnit ja laskutus kirjataan heti, kun työt on tehty. Muutoin voi käydä niin, että jos työntekijä sairastuu kuun vaihteessa ja kirjaukset on useilta päiviltä tai viikoilta tekemättä, laskut lähtevät vajaina ja rahaa ei siltä kuukaudelta saada talolle. Muut kuin palkanlaskija eivät voi tietää, mitä on tehty, mikä on laskutettavaa ja mikä tehdystä työstä on jo laskutettu.

5 PALAAN KIRJAUTUMINEN

Tikon Palvelulaskutukseen kirjaudutaan etätyöpöydän kautta, jonka pikakuvake kannattaa kopioida omalle työpöydälle. Kirjautumiseen on olemassa monta erilaista pikakuvaketta riippuen käyttöjärjestelmästä ja siitä, kirjautuuko PaLaan työpaikalta vai kotoa. Yleisimmät työpöydältä lyötyvät pikakuvakkeet ovat **Yritys Etätyöpöytä** ja **Yritys-Pro_etätyöpöytä_v1.0**. Tässä ohjeistus nopeammasta tavasta, eli **Yritys-Pro_etätyöpöytä_v1.0** –pikakuvakkeen kautta.

Kaksoisklikkaa ensin pikakuvaketta, jolloin työpöydälle avautuu etätyöpöytäyhteys. Paina *Yhdistä*



Näytölle avautuu kirjautumisikkuna. Kirjautumisikkunoita on kahta erilaista (kuvat seuraavalla sivulla). Ylemmän ikkunan kautta pääsee kirjautumaan palvelimelle, jolla on vanha 2003 vuoden ohjelmistoversio, ja alemmalla palvelimelle, jolla on uusi 2008 vuoden ohjelmistoversio. Palvelin valikoituu satunnaisesta ruuhkan tasaamiseksi ja ikkuna määräytyy palvelimen mukaan. Voit kirjautua kummalle tahansa samoilla tunnuksilla.

Valitse alasvetovalikosta **PPD1** ja kirjaudu sisään omilla käyttäjätunnuksillasi.



TAI



Nyt olet kirjautunut etätyöpöydälle. Työpöydältä pitäisi löytyä **Tikon Palvelulaskutus** – pikakuvake. Kaksoisklikkaa kuvaketta.



Näytölle avautuu uusi kirjautumisikkuna, josta kirjaudutaan Palvelulaskutukseen. Kirjaudu sisään omilla käyttäjätunnuksillasi.



Aditro Tikon palvelulaskutus

Lisenssi

Versio 6.3.0

Serveri tikon4a\तिकон4a

Käyttäjä

Salasana

OK

Peruuta

Näytölle avautuu ensin *Yrityksen avaus* –ikkuna, jossa tietoja yrityksestä. Paina *OK*. Sen alta avautuu Palvelulaskutuksen syöttöruutu, johon kaikki kirjaukset tehdään.

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta	Ale-1	Ale-2	Netto

Pirinen Tuulikki : Keskiviikko - 14.08.2013 / Ei tapahtumia

ASIAKAS Kenttien tyhjennys ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Työntekijä 42495 Päivä 14.08.2013 Asiakas

Kausi Tuote/Työ Nimi

Tehdyt	Laskutettavat	A-hinta	ale1	ale2	Kp	Proj
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Kons.kdi Viennit 0,00 Tositem. 0,00 Plkpps. 0,00

Selite

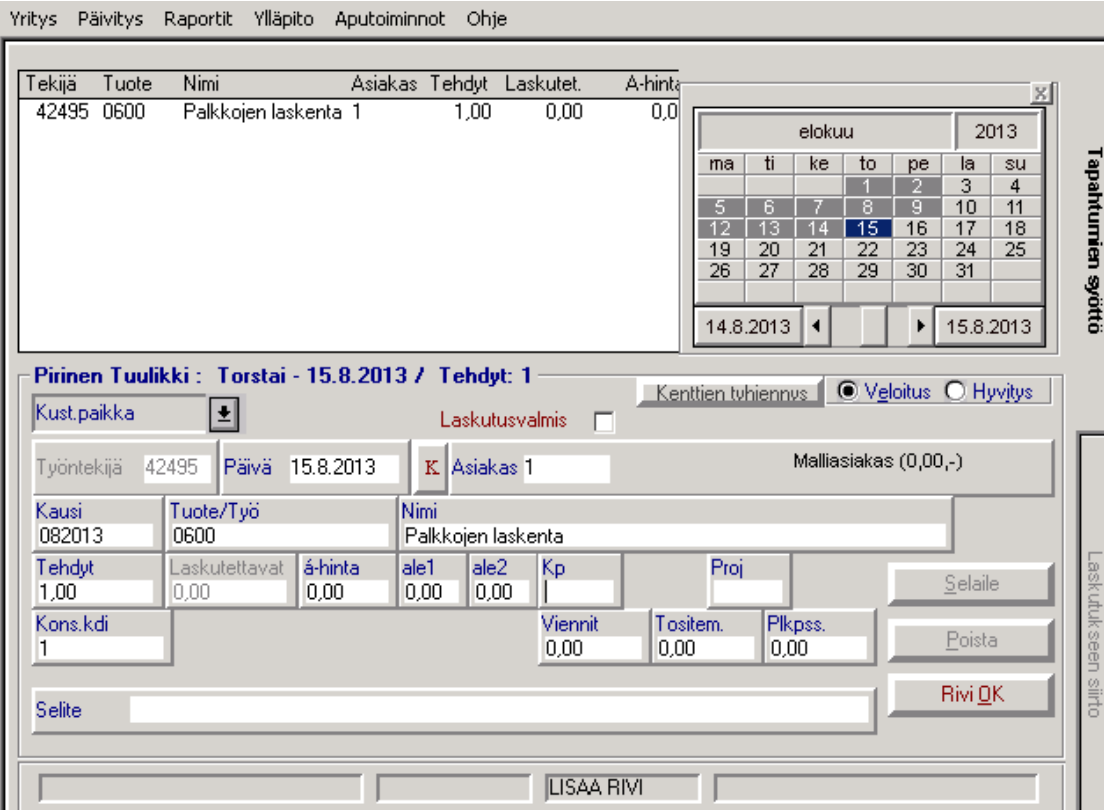
Tapahtumien syöttö

Laskutukseen siirto

6 SYÖTTÖRUUDUN SISÄLTÖ

6.1 Kentät

Syöttöruudussa helpoin tapa liikkua kentästä toiseen on käyttää tabulaattoria  tai Enter-näppäintä. Tabulaattoria sijaitsee Caps lock –näppäimen yläpuolella. Tässä kapaleessa käydään läpi syöttöruudun kentät siinä järjestyksessä, kuin niissä edetään tabulaattoria käyttämällä. Painikkeet käydään läpi kohdassa 6.2.



Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
42495	0600	Palkkojen laskenta	1	1,00	0,00	0,00

elokuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

14.8.2013 15.8.2013

Pirinen Tuulikki : Torstai - 15.8.2013 / Tehdyt: 1

Kust.paikka Laskutusvalmis ☐ Kenttien tuhennus ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Työntekijä 42495 Päivä 15.8.2013 K Asiakas 1 Malliasiakas (0,00,-)

Kausi 082013 Tuote/Työ 0600 Nimi Palkkojen laskenta

Tehdyt	Laskutettavat	ä-hinta	ale1	ale2	Kp	Proj
1,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Kons.kdi 1 Viennit 0,00 Tositem. 0,00 Plkps. 0,00

Selite

Selaile Poista Rivi OK

LISAA RIVI

Tapahtumien syöttö

Laskutukseen siirto

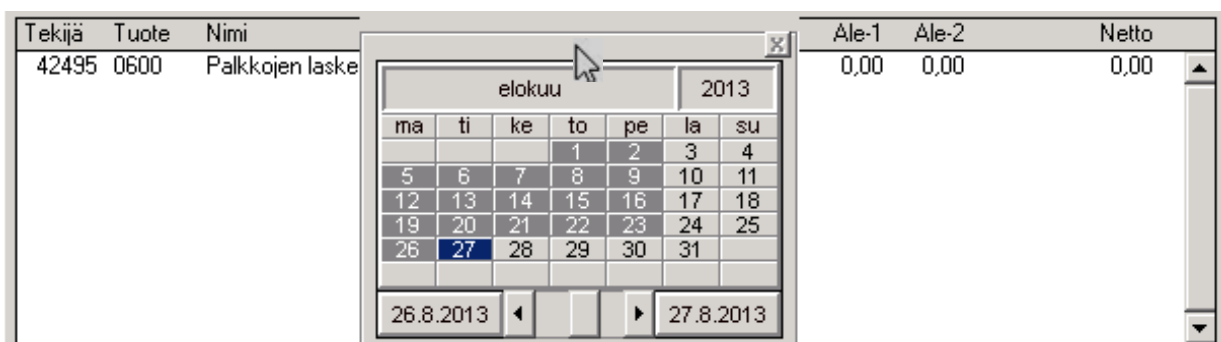
TYÖN-TEKIJÄ Työntekijänumero tulee kenttään automaattisesti käyttäjätunnuksen perusteella. Kenttä on lukittu 1- ja 3-tason oikeuksilla, mutta 9-tason oikeuksilla sitä voi muuttaa.

PÄIVÄ Päivä, jolle tunteja kirjataan. Kenttään tulee automaattisesti kuluva päivä, mutta sitä voi tarvittaessa muuttaa. Kentässä voidaan kasvattaa/pienentää päivämäärää nuoli ylös - ja nuoli alas –painikkeilla. Siirryttäessä pois kentästä, ohjelma hakee ko. päivän tapahtumat automaattisesti.

KALEN-TERI (K) Päivämääräkentän vieressä olevasta K-näppäimestä avautuu kalenteri, jonka avulla on helppo vaihtaa päivää ja hakea syötettyjä tapahtumia päivämäärän mukaan.

Päivämäärät näkyvät kalenterissa harmaana, jos kyseisellä päivällä on tallennettu tapahtumia. Päivän kohdalla näkyy S-kirjain (siirretty), jos ko. päivän tapahtumat on siirretty laskutukseen. Tällöin tapahtumat eivät myöskään ole enää selailtavissa. Jos päivämäärä on harmaa ja siinä on lisäksi S-kirjain, on ko. päivällä sekä siirtämättömiä että siirrettyjä tapahtumia.

Kalenteria voi liikuttaa sivusuunnassa painamalla hiiren vasenta painiketta kalenterin yläpalkin päällä pohjassa ja liikuttamalla hiirtä.



Kalenterin voi sulkea avauspainiketta painamalla, kalenterin oikeassa yläkulmassa olevasta ruksista tai kaksoisklikkaamalla kalenteria. Kalenteri kattaa ajan 1.1.2003 - 31.12.2020. Kirjoittamalla päivämäärän Päiväkenttään, mahdollinen aikaväli on 1.1.1899 – 31.12.9999.

ASIAKAS Sen asiakkaan asiakasnumero, jolle tehtyjä tunteja ollaan syöttämässä. Kursorin ollessa kentässä, voidaan asiakkaita hakea joko asiakasnumeron perusteella F3-näppäimellä tai nimen perusteella F4-näppäimellä. Jos syötät asiakasnumeron käsin, asiakkaan nimi tulee näkyviin vasta, kun liikut (tabulaattorilla) seuraavaan kenttään.

Käyttöoikeustasoilla 3 ja 9 näkyy asiakkaan nimen vieressä sulkeissa yhteensä ko. päivän laskutus, kun valitset jonkun päivän aikana asiakkaalle syöttämäsi rivin.

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta	Ale-1	Ale-2	Netto
42495	0600	Palkkojen laskenta	1	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42495	0609	Palkanlaskennan li	1	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42495	300062	Palkanlaskenta, pe	1	0,00	1,00	50,00	0,00	0,00	50,00
42495	300062	Palkkapussiveloitu	1	0,00	100,00	10,00	0,00	0,00	100,00
42495	300065	Henkilörekisterin	1	0,00	5,00	10,00	0,00	0,00	50,00

Pirinen Tuulikki : Torstai - 15.8.2013 / Tehdyt: 7,5

Kenttien tyhjennys ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Laskutusvalmis ☐

Työntekijä 42495 Päivä 15.8.2013 K Asiakas 1 Malliasiakas (1100,00,-)

Kausi 082013 Tuote/Työ 3000620 Nimi Palkanlaskenta, perusveloitus

Tehdyt 0,00 Laskutettavat 1,00 ä-hinta 50,00 ale1 0,00 ale2 0,00 Kp 300 Proj

Kons.kdi 1 Viennit 0,00 Tositem. 0,00 Plkpps. 0,00

Selite

Selaile Poista Rivi OK

LISAA RIVI

Tapahtumien syöttö

Laskutukseen siirto

KAUSI Laskutuskausi, jolle asiakkaan työ kohdistetaan. Kausi on muodossa kkvvvv. Esimerkiksi elokuussa 2013 tehty palkanlaskenta kohdistetaan kaudelle 082013, niin kuin myös elokuun 2013 kirjanpito, vaikka se tehtäisiin syyskuun puolella.

Kenttään ei tarvitse itse syöttää kautta, vaan kuluva kausi tulee siihen automaattisesti, kun liikutaan seuraavaan kenttään. Kauden kanssa tulee olla erityisen tarkkana jos esim. 1.10. käydään vielä syöttämässä tapahtumia 30.9. päivälle. Tällöin ohjelma tarjoaa jo kuluva kuukautta eli 102013, jolloin kausi täytyy huomata vaihtaa syyskuuksi. Kenttään voi myös syöttää pelkän kuukauden, jolloin järjestelmä täydentää sen perään kuluvan vuoden seuraavaan kenttään siirryttäessä. Tämän kanssa täytyy olla erittäin tarkka vuodenvaihteessa. Kausi tulostuu asiakkaan laskulle.

- TUOTE/ TYÖ** Tehdyn työn koodi. Cursorin ollessa kentässä, voidaan koodeja hakea joko numeron perusteella F3-näppäimellä tai nimen perusteella F4-näppäimellä (koodeista luettelot ohjeistuksen lopussa).
- NIMI** Koodin nimi. Kun Tuote/Työ-kentästä siirrytään (tabulaattorilla) Nimi-kenttään, ilmestyy koodin nimi siihen automaattisesti. Nimeä voidaan muuttaa käsin, ilman, että muutettu tieto tallentuisi tietokantaan. Laskutus-riveillä nimeä on syytäkin muuttaa, sillä se näkyy asiakkaan laskulla. Varsinkin lisätöiden osalta asiakkaan on hyvä tietää, mistä häntä laskutetaan. Jos kentän tekstiä ei haluta muuttaa, voi tarkempaa tietoa itselleen kirjoittaa Selite-kenttään. Se ei näy asiakkaan laskulla.
- TEHDYT** Kenttään syötetään kunkin syötetyn tapahtuman tehdyt tunnit. Päivän aikana syötetyt tunnit näkyvät yhteenlaskettuina tallennettujen rivien alapuolella, työntekijän nimen ja päivämäärän vieressä sekä työntekijä- ja asiakaskohtaisissa raporteissa. Kenttä on käytössä 0100 – 0999 ja z-alkuisilla koodeilla. Tunteja käytetään kateraportoinnissa.
- LASKU- TETTAVAT** Kenttään syötetään laskutettava tunti- tai kappalemäärä. Kenttä on käytössä ainoastaan laskutuskoodilla. HUOM! Muista aina katsoa, että kenttä ei jää nolllaksi, sillä silloin rivi siirtyy kyllä laskutukseen, mutta ei päädy asiakkaan laskulle.
- A-HINTA** Yhden laskutettavan tunnin tai kappaleen hinta. Käytetään ainoastaan laskutuskoodilla. HUOM! A-hinta on AINA syytä tarkastaa, että nousee PaLasta oikein hinnaston mukaisesti. Varsinkin hintojen korotuksien yhteydessä hinnat eivät ole välttämättä päivittyneet PaLaan oikein.
- Jos huomaat a-hinnassa virheen, lähetä esimiehellesi korjaus Excel-tiedostona, jonka ensimmäisessä sarakkeessa asiakasnumero, toisessa tuotenumero ja kolmannessa oikea a-hinta.
- ALE1/ALE2** Alennusprosentti asiakkaalle. Ale2 lasketaan hinnasta, jossa on ensin huomioitu mahdollisesti annettu alennusprosentti ale1. Ei ole käytössä palkkapuolella.

- KP** Kustannuspaikka, jolle tehty työ kohdistetaan. Tässä tapauksessa 300. Kustannuspaikka syötetään laskutuskoodille, mutta ei haittaa, vaikka sen syöttää tuntikoodillekin.
- PROJ.** Lisäerottelua varten. Syötetään projektinnumero, jos ajankäyttöä halutaan seurata tarkemmin. Jos projektinnumeroita tarvitaan, annetaan niistä erillinen ohjeistus.
- KONS.KDI** Konsernikoodi, käytetään yksiköiden välisessä laskutuksessa. Kenttään tulee normaalisti näkyviin syötetty asiakasnumero. Käytössä, jos laskutetaan konsernin muita yksiköjä. Esim. jos kyseessä on Helsingin yksikön asiakas, mutta Tampere laskee palkat → Tampere laskuttaa Helsinkiä, joka laskuttaa asiakasta. Tällöin konsernikoodiksi tulee muuttaa Helsingin asiakasnumero.
- VIENNIT** Kenttään ilmestyy sama luku, kuin Laskutettavat-kenttään on syötetty. Tämä tulee aina nollata, sillä kenttä on käytössä vain kirjanpidon puolella ja sillä seurataan kirjanpidon vientejä, samalla tavalla, kuin palkkapuolella seurataan Plkpss.-kenttää.
- TOSITEM.** Kirjanpidon puolella, käytössä vain laskutuskoodilla.
- PLKPSS.** Laskutettavien palkkapussien määrä. Käytetään koodissa 3000621 ja j300063, jos asiakasta laskutetaan tuntiveloituksena.
- HUOM!** Muista syöttää tähän sama palkkapussimäärä, jonka olet syöttänyt Laskutettavat-kenttään. Palkkapussien määrä siirtyy kentästä tilastoihin, ja määrän pitäisi täsmätä siihen, mitä on laskutettu. **Palkkapussin läpimenoaika lasketaan (0600+0601)/Plkpss.-kenttä.**
- SELITE** Sisäinen selite, joka näkyy käyttäjän tuntiraportilla. Kenttään voi kirjoittaa tarkempaa tietoa tehdyistä tunneista. Teksti ei näy asiakkaan laskulla. Laskutusrivin alapuolelle on mahdollista lisätä seliterivi, joka tulee näkyviin myös laskulle. Hae tällöin Tuote/Työ-koodiksi S.

6.2 Painikkeet

KENTTIEN Painikkeella voidaan tyhjentää syöttökentät.

TYHJENNYS

POISTA Rivin poisto onnistuu kaksoisklikkaamalla haluttua riviä, jolloin se muuttuu turkoosiksi ja *Poista* –painike aktivoituu.

RIVI OK Painike tallentaa syötetyt tiedot uudeksi riviksi syöttöruudulle. Rivi voidaan hyväksyä myös Enter-näppäimellä viimeisessä kentässä (Selite).

SELAILE Tapahtumia voidaan selailla kaksoisklikkaamalla yksi tai useampia syöttökenttä turkoosiksi, jolloin Selaile-painike aktivoituu. Aktivoituneisiin kenttiin voidaan syöttää halutut valintakriteerit. Kun painetaan Selaile-painiketta, selailuikkunaan ilmestyy tapahtumat, jotka vastaavat turkoosiksi valittuja kenttiä.

Esim. haluat selailla kaikkia 3020455-koodilla (Postimaksut) syöttämiäsi tapahtumia:

- kaksoisklikkaa *Tuote/Työ* –kenttää, jolloin kenttä muuttuu turkoosiksi ja Selaile –painike aktivoituu
- syötä haluttu arvo *3020455*
- paina *Selaile*, jolloin syöttöruudulle ilmestyy kaikki ko. arvolla syötetyt tapahtumat.

Päivät, joille koodilla on syötetty tapahtumia, näkyvät harmaana. Näet myös tapahtumien yhteissumman euroina tai esim. 0600-koodia haettaessa tunteina.

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
42495	302045	Postimaksut	1	0,00	100,00	1,0
42495	302045	Postimaksut	1	0,00	50,00	1,0
42495	302045	Postimaksut	1	0,00	100,00	1,0

elokuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

26.8.2013

Ei tapahtumia

TUOTE

Laskutusvalmis ☐

Kenttien tuhennus ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Työntekijä 42495 Päivä 26.8.2013 K Asiakas Selaus yhteensä: (250,00,-)

Kausi 0 Tuote/Työ 3020455 Nimi Postimaksut

Tehdyt 0,00 Laskutettavat 0,00 á-hinta 0,00 ale1 0,00 ale2 0,00 Kp Proj Selaile

Kons.kdi Viennit 0,00 Tositem. 0,00 Plkpss. 0,00 Poista

Selite Rivi OK

SELAILE Selataan syötettyjä tilauksia

Näkymässä voit myös muokata tapahtumia kaksoisklikkaamalla haluttua riviä ja muuttaa haluttuja kenttiä. Lopuksi paina *Rivi Ok*.

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
42495	302045	Postimaksut	1	0,00	101,00	1,0
42495	302045	Postimaksut	1	0,00	50,00	1,0
42495	302045	Postimaksut	1	0,00	100,00	1,0

elokuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

26.8.2013

Ei tapahtumia

Laskutusvalmis ☐

Kenttien tuhennus ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Työntekijä 42495 Päivä 5.8.2013 K Asiakas 1 Malliasiakas (251,00,-)

Kausi 082013 Tuote/Työ 3020455 Nimi Postimaksut

Tehdyt 0,00 Laskutettavat 113,00 á-hinta 1,00 ale1 0,00 ale2 0,00 Kp 300 Proj Selaile

Kons.kdi 1 Viennit 0,00 Tositem. 0,00 Plkpss. 0,00 Poista

Selite Rivi OK

MUUTA/POISTA

Selailutilasta pääset pois kaksoisklikkaamalla selailtua kenttää eli tässä tapauksessa *Tuote/Työ* –kenttää.

Selailu-toiminnolla on mahdollista rajata haku myös useammalla arvolla. Jos halutaan tarkistaa esimerkiksi kuinka paljon tietylle asiakkaalle on tehty työtä 0600-koodilla, tuplaklikataan turkoosiksi sekä *Asiakas* –kenttä että *Tuote/Työ* –kenttä, syötetään asiakasnumero ja koodiksi 0600 ja painetaan *Selaile*. Näkyviin tulevat vain kyseisen asiakkaan 0600-koodilla syötetyt tapahtumat ja tehtyjen tuntien yhteismäärä.

Kaikkia tapahtumia voidaan selata antamalla päivämääräkenttään selausarvoksi tähti (*)

7 KOODIT JA TUNTIEN KIRJAAMINEN

7.1 Yhtenäiset kirjaustavat

Sairastumisien, lomitusten ja muiden poissaolojen helpottamiseksi yhtenäiset kirjaustavat ja tekstit laskuilla ovat oleellisia. Jokaisen asiakkaan huolenpitolomakkeen lopusta tulisi löytyä laskutusohjeet, joista käy ilmi, mikä kaikki on laskutettavaa työtä, onko se tunti- vai kappaleveloitteista ja kuinka paljon eri töistä on yleensä laskutettu.

Asiakkaan kannalta on tärkeää, että laskut lähtevät joka kuukausi samansisältöisinä, ja että hän tietää, mistä häntä laskutetaan. Siksi PaLan *Nimi*-kenttä tulisi aina muuttaa ja kirjoittaa myös huolenpitolomakkeen laskutusohjeisiin, mitä kenttään kirjoitetaan. Laskutuskoodien *Nimi*-kentän teksti näkyy asiakkaan laskulla, joten jos asiakkaalla on monta eri maksuryhmää ja maksupäivää, tulisi nimi vaihtaa esim. seuraavaksi:

”Palkkapussiveloitus mr1 (tai TH) mp. 30.9.2013”
 ”Lisäerä mr3 (tai TT) mp. 20.9.2013”
 ”Palkkapussivel. lisäerä mr3 mp.20.9.2013”
 ”Ylitöiden koodaus+tallennus 09/2013”
 ”Kela-hakemus Meikäläinen M.”

Kentässä on käytössä 40 merkkiä. Palkkapussiveloitus- ja perusveloituskoodien vastakirjaukset tehdään koodille 0600 (Palkkojen laskenta) ja vuodenvaihdetöiden vastakirjaukset koodille 0610 (Palkanl. Lomavv- ja vuodenvaihdetyöt). Kaikkien muiden tapah-
 tumien vastakirjaukset tehdään koodille 0609 (Palkanlaskennan lisätyöt). Sama teksti on hyvä tallentaa myös siihen.

Myös ei-laskutettavien kenttien osalta nimi on hyvä muuttaa, jos sama henkilö laskee esim. useampaa saman asiakkaan maksuryhmää ja materiaalit tulevat selvästi eri aineistoina. Tällöin nimen päälle voi vaihtaa esim. ”*Palkkojen laskenta mr1*” tai ”*Palkkojen laskenta mr2*”. Yhteenveto-raporteilta pystyy näin helposti seuraamaan, miten tehty työ jakautuu eri maksuryhmille.

Kela-hakemuksille, tapaturmailmoituksille, palkkatodistuksille, henkilörekisterin perustamiselle ja lopputileille on omat tunti- ja kappaleveloitteiset koodit, joita pitäisi käyttää tuntiveloitus-koodin sijaan. *Tuntiveloitus*-koodi (300063) on tarkoitettu lähinnä satun-

naiselle tai ”ylimääräiselle” työlle esim. käsin tallennettavalle, selvitystyölle tai raporteille, josta on sovittu laskutettavan, ja jolle ei ole olemassa omaa koodia.

7.2 Koodien jaottelu

Pääsääntönä on, että työajan seurantaan menevä tieto ja laskulle menevä tieto syötetään eri riveinä. Laskutusriveille ei koskaan syötetä työhön käytettyä aikaa, vaan ainoastaan se aika, joka laskutetaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos esimerkiksi tietyn kuukausittaisen raportin teosta on sovittu laskutettavan 0,5 tuntia, mutta aikaa kuluukin jonain kuukautena 0,75 tuntia, syötetään PaLaan 0609-koodilla 0,75 tuntia ja 300063-koodilla vain sovittu 0,5 tuntia.

PaLassa on kolme eri ”koodiryhmää”: **toimistolle** ja **asiakkaille** kohdistettavien työtuntien koodit sekä **laskutuskoodit**. Toimistotöiden koodit ovat z-alkuisia, asiakastöiden koodit 0-alkuisia ja laskutuskoodit 3-alkuisia. Toimistolle tulee kirjata vain ja ainoastaan työt, joita ei voida kohdistaa millekään asiakkaalle. Näin kohdistusaste saadaan näyttämään todellinen työtilanne.

Z-alkuiset. Kaikki sellainen toimistotyö, mitä ei voida kohdistaa suoraan millekään asiakkaalle. Tällaisia ovat esimerkiksi kokoukset, palaverit, koulutukset, liukumien oikaisut sekä LaskEnn- ja sympa-päivitykset. HUOM! Toimistotöiden koodeilla ei saa kirjata asiakastunteja.

0-alkuiset. Kaikki mahdollinen asiakkaalle kohdistettava työ. Näitä koodeja pitäisi pyrkiä käyttämään mahdollisimman paljon. HUOM! Asiakastöiden koodeilla ei saa kirjata toimistotunteja.

Laskutuskoodit. Kaikki asiakkaan laskulle menevä. Laskutuskoodia käytettäessä pitäisi vastaava rivi löytyä myös 0609-koodilla. HUOM! Tarkista aina, että Laskutettavat-kenttä ei ole nolla, ja että a-hinta nousee hinnastosta oikein.

Tulostettavat taulukot palkkapuolella käytössä olevista koodeista ja niiden käyttötilanteista löytyvät liitteinä ohjeistuksen lopusta (liitteet 2-4)!

7.3 Toimistolle kohdistettava työaika (z-koodit)

Täytettävät kentät Asiakas: 1099200
 Kausi
 Tuote/Työ
 Nimi (vaihda tehdyn työn mukaan)
 Tehdyt

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta	Ale-1	Ale-2	Netto
42495	z6110	CRM-koulutus	1099200	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Pirinen Tuulikki : Tiistai - 10.09.2013 / Tehdyt: 3

Kenttien tvihiennus ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Laskutusvalmis ☐

Työntekijä	42495	Päivä	10.09.2013	K	Asiakas	1099200	(0,00,-)
Kausi	092013	Tuote/Työ	z6110	Nimi	CRM-koulutus		
Tehdyt	3,00	Laskutettavat	0	á-hinta	0,00	ale1	0,00
				ale2	0,00	Kp	
				Proj			
Kons.kdi	1099200	Viennit	0,00	Tositem.	0,00	Plkps.	0,00
Selite							

Selaile Poista Rivi OK

Ulkoiset koulutukset (z6100)

Esim. Kela, Verohallinto, TES, PHT. Koko päivän kestäviä koulutuksista kirjataan 7,5h/päivä.

Sisäiset koulutukset (z6110)

Esim. omiin järjestelmiin liittyvät (CRM, PW), asiakaspalvelukoulutukset, Palkanlaskennan perusteet – kurssi.

Neuvominen (z6120)

Esim. järjestelmiin ja TES:n liittyvä neuvominen, joka ei liity suoraan asiakkaaseen.

Palaverit/kokoukset (z6130)

Talon sisäiset palaverit ja kokoukset: tiimi- ja osastopalaverit, one-to-one, kehityskeskustelut, pisteytys- ja palkankorotuskeskustelut, henkilöstöinfotilaisuudet, strategiaesittelyt.

Toimiston muut työt (z6190)

Gatekeeper-listojen tarkistus, liukumaoikaisut, PaLan ja laskutuksen tarkistus, LaskEnn- ja sympa-päivitys, kevätpäivät ym. työajalla alkavat yhteiset juhlat, työergonomiatarkastukset, työpisteen vaihto.

**Järjestelmähäiriöistä
johtuva odotusaika
(z6210)**

Kaikki järjestelmiin ja nettiyhteyksiin liittyvät ongelmat, hitaus, toimimattomuus, jumittuminen. Myös päivityksien jälkeiset ongelmat, sähkökatkot ja tietokoneen vaihdosta johtuva työn keskeytyminen.

**Uuden työntekijän
perehdyttäminen
(z630)**

Perehdyttävä kirjaa, kun perehdyttää uutta työntekijää talon toimintatavoille, tutustuttaa tiloihin ja esittelee muulle henkilöstölle ym.

**Lomat/sairauslomat
(z8010/z8020)**

Lomista kirjataan palkalliset vuosilomat ja sairauslomat 7,5h/pv ma-pe (ei arkipyhiä). Palkattomia poissaoloja ei kirjata (liukumavapaa, ylityövapaa, palkaton vapaa, viikonloppuvapaa).

**Muu vapaa
(8030)**

Esim. palkallinen merkkipäivä (50v/60v) tai omaisen hautajaiset, lomarahavapaa

Muita ohjeita

Ruokatunti

Ruokatunteja ei kirjata, koska ne eivät kuulu työaikaan

Uusi työntekijä

Uusi työntekijä kirjaa taloon perehtymiseen ja järjestelmien opetteluun käytetyn ajan sisäisen koulutuksen koodilla z6110

7.4 Asiakkaalle kohdistettava työaika (0-koodit)

Täytettävät kentät

Asiakas
Kausi
Tuote/Työ
Nimi
Tehdyt

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
42495	0960	Asiakastapaamine	1	5,00	0,00	0,00

syyskuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

12.9.2013 ◀ ▶ 13.9.2013

Pirinen Tuulikki : Perjantai - 13.9.2013 / Tehdyt: 5

Kenttien tviennus ☒ Veloitus ☐ Hyvyitys

Laskutusvalmis ☐

Työntekijä	42495	Päivä	13.9.2013	K	Asiakas	1	Malliasiakas (0,00,-)
Kausi	092013	Tuote/Työ	0960	Nimi	Asiakastapaaminen		
Tehdyt	5,00	Laskutettavat	0	ä-hinta	0,00	ale1	0,00
				ale2	0,00	Kp	
Kons.kdi	1			Viennit	0,00	Tositom.	0,00
				Plkps.	0,00		

Selaile Poista Rivi OK

Selite

Palkkojen laskenta (0600)

Vain peruspalkanlaskentaan kuuluvat työt eli sellainen normaali aineiston tallennus ja palkka-ajot, jotta palkat saadaan pankkiin.

Raportointi (0601)

Kuun vaihteen työt ja muut raportit ja ilmoitukset, joista ei laskuteta erikseen. Aineiston mapitus ym. arkistointi kirjataan asiakkaan huolenpitoon.

Erillisveloitettavat työt (0609)

Kirjataan vastakirjaus kaikesta laskutettavasta työstä (poikkeuksena vuodenvaihdetyöt ks. seuraava kohta) Nimen päälle vaihdetaan sama teksti, kuin laskutusrivissä, jotta nähdään, kuinka paljon työhön kului aikaa.

Lomavuoden päätös/ vuodenvaihdetyöt (0610)

Kaikki lomavuoden ja kalenterivuoden vaihteeseen liittyvä työ, myös vuosi-ilmoitukset. Vastakirjaus eli laskutus tehdään koodeilla 30006600 ja 30006601 eli poikkeaa normaalista laskutuskirjauksesta niin, ettei käytetä koodia 0609.

**Palkkapalvelun
käynnistys**
(07123)

Uuden asiakkaan palkkapalvelun käynnistäminen. Tunnit kirjataan käynnistuksen projektinumerolle, jos sellainen on perustettu. Kaikki muutoksen aikaansaamiseksi tehty työ siihen asti, kun ratkaisu on todettu valmiiksi.

Palkkapalvelun siirto
(07163)

Palkkapalvelun siirto järjestelmästä toiseen ja siirto yksiköstä toiseen. Kaikki muutoksen aikaansaamiseksi tehty työ siihen asti, kun ratkaisu on todettu valmiiksi. Eli myös siirrosta aiheutunut ylimääräinen tarkistus.

Huolenpito
(0960)

Kaikki asiakkaalle tehty työ, joka ei kuulu perus palkanlaskentaan, eikä ole laskutettavaa työtä. Tälle koodille kirjatessa on hyvä miettiä, voisiko työ olla laskutettavaa.

**Yhteyshenkilön
vaihto**
(0961)

”Ylimääräinen” aika, joka vanhalta laskijalta kuluu uuden laskijan perehdytykseen normaalin palkanlaskennan lisäksi. Uusi laskija kirjaa kaiken perehtymiseen käytetyn ajan ja ”ylimääräisen” ajan, joka kuluu ensimmäisiä kertoja yksin laskettaessa. → pystytään erottamaan kannattavuusseuranassa!

Asiakastapaamiset
(0962)

Kaikki asiakastapaamisiin käytetty aika, myös matkustusaika Tätä koodia käytetään vain sellaisten tapaamisten työajan kirjaamiseen joita ei voida laskuttaa asiakkaalta! Meidän kokoonkutsuma, usein myynnillinen tapaaminen. Laskutettavien tapaamisten työaika kirjataan koodilla 07124.

Virheiden korjaus
(0998)

Omien tai työkaverin asiakastyöhön liittyvien virheiden selvittelyyn ja korjaukseen käytetty aika. Myös kirjanpitäjän havaitsemat virheet.

Muita ohjeita

**Kirjaamiseen/
laskutukseen
käytetty aika**

Työaikojen kirjaamiseen ja laskutukseen käytetty aika kohdistetaan asiakkaalle kirjaajan valitsemalla tavalla. Huomaa kuitenkin, että kun tunteja kirjataan päivittäin, aikaa ei mene kauaa ja kohdistetaan asiakkaille muiden päivän tuntien mukana.

Kahvitaumat

Kahvitauko kuuluu työaikaan, mutta ei ole oma kirjauskohdeensa. Ne sisällytetään asiakastyöhön ja tapana on ollut kirjata ne sille asiakkaalle, jota oltiin tekemässä kahvitauelle lähettäessä.

**Neuvon kysyminen/
antaminen**

Aika, joka kuluu neuvon kysymiseen toiselta tai toisen neuvominen, kirjataan asiakkaan huolenpitoon 0960. Jos asiakkaan ongelmia pohditaan yhdessä, molemmat kirjaavat käytetyn ajan asiakkaan huolenpitoon. Myös Tes:n liittyvät kysymykset, jos ne liittyvät suoraan asiakkaaseen. Jos neuvominen ei suoraan yhteydessä asiakkaaseen, kirjataan toimistolle z6120.

7.5 Laskutettava työ (laskutuskoodit)

Täytettävät kentät Asiakas
 Kausi
 Tuote/Työ
 Nimi
 Laskutettavat
 á-hinta
 Kp
 Plkpss. (3000621-koodilla syötettäessä tai koodille 300063, jos kyseessä tunti-laskutettava asiakas)

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta	Ale-1	Ale-2	Netto
42495	0600	Palkkojen laskenta	1	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42495	300062	Palkanlaskenta, pe	1	0,00	1,00	50,00	0,00	0,00	50,00
42495	300062	Palkkapussiveloitu	1	0,00	100,00	10,00	0,00	0,00	100,00
42495	0609	Kela-hakemus Meik	1	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42495	300061	Kela-hakemus Meik	1	0,00	0,50	50,00	0,00	0,00	25,00
42495	0609	Selvittelytyö+myöh	1	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42495	300063	Selvittelytyö+myöh	1	0,00	2,00	50,00	0,00	0,00	100,00

Pirinen Tuulikki : Perjantai - 08.11.2013 / Tehdyt: 2,75

Kenttien tyhjennys ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Laskutusvalmis ☐

Työntekijä 42495 Päivä 08.11.2013 K Asiakas 1 Malliasiakas (1175,00,-)

Kausi 112013 Tuote/Työ 3000621 Nimi Palkkapussiveloitus

Tehdyt 0,00 Laskutettavat 100,00 á-hinta 10,00 ale1 0,00 ale2 0,00 Kp 300 Proj

Kons.kdi 1 Viennit 0,00 Tositem. 0,00 Plkpss. 100,00

Selite Rivi OK

Tärkeintä laskutuskoodilla kirjattaessa on muistaa, että laskutusriveille on löydyttävä vastakirjaus, joka ilmoittaa työhön käytetyn ajan. Vastakirjaus kirjataan pääsääntöisesti koodille 0609 (palkanlaskennan lisätyöt) ja sille kirjattu aika voi olla eri, kuin laskutuskoodille kirjattu aika. Esimeriksi asiakkaalle kuukausittain toimitettavasta raportista on sovittu laskutettavan 0,5h, mutta aikaa sen tekemiseen kuluukin jonain kuukautena 0,75h.

Kela-hakemusten, palkkatodistusten ym. ollessa kappaleveloitteisia, käytetään niille tarkoitettuja kpl-veloituskodeja, eikä laskutusriviin kirjata enää laskutettavaa aikaa, vaan ainoastaan kappalemäärä.

Poikkeuksena 0609-koodin käytölle on palkkojen maksatus, joka kirjataan koodille 0600 ja sille vastakirjauksena tehdään laskutus eli mahdollinen perusveloitus ja palkkapussiveloitus. Ainoastaan, jos maksatus ei sisälly peruspalvelun hintaan, esimerkiksi työnantajasuoritusten maksatus lisäpalveluna, kirjataan se koodille 0609.

Toinen poikkeus vastakirjauksissa on *Palkanl. lomavv- ja vuodenvaihdetyöt* –koodia (0610) käytettäessä, joka toimii vastakirjauksena laskutuskoodille 30006600 ja 30006601 koodin 0609 sijaan.

Joiltakin asiakkailta saatetaan laskuttaa tuntiveloituksena tietty tuntimäärä kuukausittain. Tällöin ei käytetä erikseen palkkapussiveloituskoodia (3000621) vaan tehty työ kirjataan koodille 0600 ja laskutetaan tuntiveloituskoodilla 300063. Tällöin täytyy muistaa tallentaa lasketut palkkapussit 300063-koodille Plkpss.-kenttään, koska palkkapussiveloituskoodia ei erikseen käytetä.

7.5.1 Ennakkolaskutus

Asiakkaat, joilla on käytössä ennakkolaskutus, lähetetään arvioitu ennakkolasku aina kuukauden ensimmäisenä työpäivänä. Esimerkiksi lokakuun ennakkolasku lähetetään asiakkaalle lokakuun ensimmäisenä työpäivänä, kun normaalisti lokakuun lasku lähetetään vasta marraskuun alussa. Ennakkolasku tasataan seuraavan kuun alussa, kun tiedetään todellinen laskutus. Asiakkaalle lähetetään siis joko lisälasku tai hyvityslasku.

7.5.2 Sopimuslaskutus

Sopimuslaskutus on ominaisuus PaLassa, jonka avulla asiakkaalta veloitetaan automaattisesti kiinteä kuukausittainen hinta. Sopimuslaskutusta käytetään siis, kun asiakkaan kanssa on sovittu kiinteästä kuukausiveloituksesta ja tietyistä sopimuksen piiriin kuuluvista töistä. Sopimuksen ulkopuolisista töistä veloitetaan tarvittaessa erikseen.

Jos asiakkaalla on käytössä sopimuslaskutus, laskutusrivejä ei syötetä PaLaan, vaan ne siirtyvät automaattisesti laskutukseen sopimukselta, kun kuukausi on merkitty valmiiksi. Sopimusasiakkaalle syötetään ainoastaan tehdyt tunnit (huom. asiakkaalle määritellyt

omat koodit) sekä mahdolliset sopimuksen ulkopuolella tehdyt työt. Sopimuksen ulkopuolisissa töissä ja laskutuksessa käytetään tavallisia tunti- ja laskutuskoodoja.

Jos jollekin sopimusriveillä olevalle tuotekoodille ei ole merkitty tehtyjä tunteja, niin PaLan tilastoissa olevat laskutuseurot sopimuksella eivät täsmää kuukausiveloituksen kanssa. Jokaiselle sopimukselle määritellyille tuotteelle täytyy siis olla kirjauksena vähintään 0,01 tuntia joka kuukausi.

Sopimuslaskutus: Asiakkaalle kohdistuvat työajan koodit 10200-10999

7.5.3 Hyvityslasku

PaLan kautta on mahdollista tehdä joko kokonaan oma hyvityslasku tai liittää hyvitysri-
vi samalle laskulle veloitettavien kanssa. Jälkimmäinen edellyttää kuitenkin, että veloi-
tettavaa on enemmän kuin hyvitetävää. Muutoin tapahtumat eivät siirry laskutukseen.

Jokaiselle PaLaan tallennettavalle hyvitysriville täytyy kirjoittaa selite, josta käy ilmi,
mitä laskua hyvitetään. Tarvitset siis hyvitetävän laskun numeron. Hyvitysriivi täytyy
myös kohdistaa samalle kaudelle, jolla alkuperäinen veloituslasku on ollut.

Hyvitys

☐ Veloitus ☒ Hyvitys

Tallennettaessa tapahtumista muodostuu oma hyvityslasku.

Hyvitetävä määrä syötetään + -merkkisenä. Ohjelma muuttaa määrän automaattisesti
miinusmerkkiseksi, kun rivi tallennetaan.

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta	Ale-1	Ale-2	Netto
42495	300063	Palkanlaskenta, tu	1	0,00	-1,00	54,40	0,00	0,00	-54,40
	S	Hyvitys laskuun 11-1234567							

Pirinen Tuulikki : Perjantai - 06.09.2013 / Ei tapahtumia

☐ Veloitus ☒ Hyvitys

Laskutusvalmis ☐

Työntekijä 42495 Päivä 06.09.2013 K Asiakas 1 Malliasiakas (-54,40,-)

Kausi 072013 Tuote/Työ 300063 Nimi Palkanlaskenta, tuntiveloitus

Tehdyt	Laskutettavat	á-hinta	ale1	ale2	Kp	Proj
0,00	-1,00	54,40	0,00	0,00	300	

Kons.kdi	Viennit	Tositem.	Plkpss.
1	0,00	0,00	0,00

Selite

Seliterivi syötetään omana rivinään. Tuote/Työ-valikosta haetaan F4-näppäimellä S eli *Selitystuote*. Nimen päälle kirjoitetaan ”Hyvitys laskuun + laskun numero”. Myös tämä tapahtuma kohdistetaan hyvitetävälle kaudelle. On huomattava, että Hyvitys-valinta täytyy olla valittuna myös selitteelle, muutoin selite ja varsinainen hyvitysriivi päätyvät eri laskuille tai pahimmassa tapauksessa selitteestä tulee yksinään oma laskunsa (joka tosin hylkääntyy Itellassa).

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta	Ale-1	Ale-2	Netto
42495	300063	Palkanlaskenta, tu	1	0,00	-1,00	54,40	0,00	0,00	-54,40
S Hyvitys laskuun 11-1234567									

Pirinen Tuulikki : Perjantai - 06.09.2013 / Ei tapahtumia

Kenttien tyhjennys ☐ Veloitus ☒ Hyvitys

Laskutusvalmis ☐

Työntekijä 42495 Päivä 06.09.2013 K Asiakas 1 Malliasiakas (-54,40,-)

Kausi 072013 Tuote/Työ S Nimi Hyvitys laskuun 11-1234567

Tehdyt	Laskutettavat	á-hinta	ale1	ale2	Kp	Proj

Kons.kdi 1 Viennit Tositem. Plkpss.

Selite

Selaile Poista Rivi OK

Veloitus
☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Rivi siirtyy samalle laskulle veloittettavien kanssa edellyttäen, että veloitusrivien summa on suurempi kuin hyvitetävän. Hyvitettävä määrä syötetään negatiivisena. Myös tässä tapauksessa syötetään seliterivi.

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta	Ale-1	Ale-2	Netto
42495	0609	Kela-hakemus Meik 1		0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42495	300061	Kela-hakemus Meik 1		0,00	0,50	54,40	0,00	0,00	27,20
42495	0609	Palkkatodistus TY 1		1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
42495	300067	Palkkatodistus TY 1		0,00	1,00	54,40	0,00	0,00	54,40
42495	300063	Palkanlaskenta, tu 1		0,00	-1,00	54,40	0,00	0,00	-54,40
S Hyvitys laskuun 11-1234567									

Pirinen Tuulikki : Perjantai - 06.09.2013 / Tehdyt: 1,5

Kenttien tyhjennys ☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Laskutusvalmis ☐

Työntekijä 42495 Päivä 06.09.2013 K Asiakas 1 Malliasiakas (27,20,-)

Kausi 092013 Tuote/Työ 300063 Nimi Palkanlaskenta, tuntiveloitus

Tehdyt	Laskutettavat	á-hinta	ale1	ale2	Kp	Proj
0,00	-1,00	54,40	0,00	0,00	300	

Kons.kdi 1 Viennit 0,00 Tositem. 0,00 Plkpss. 0,00

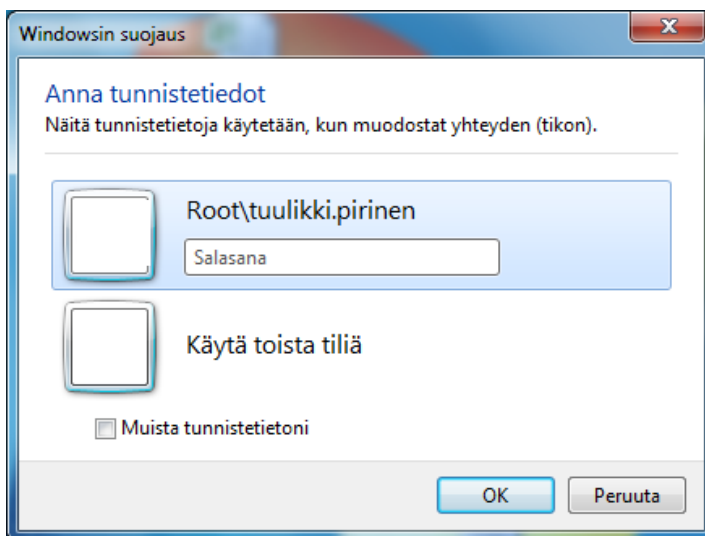
Selite

Selaile Poista Rivi OK

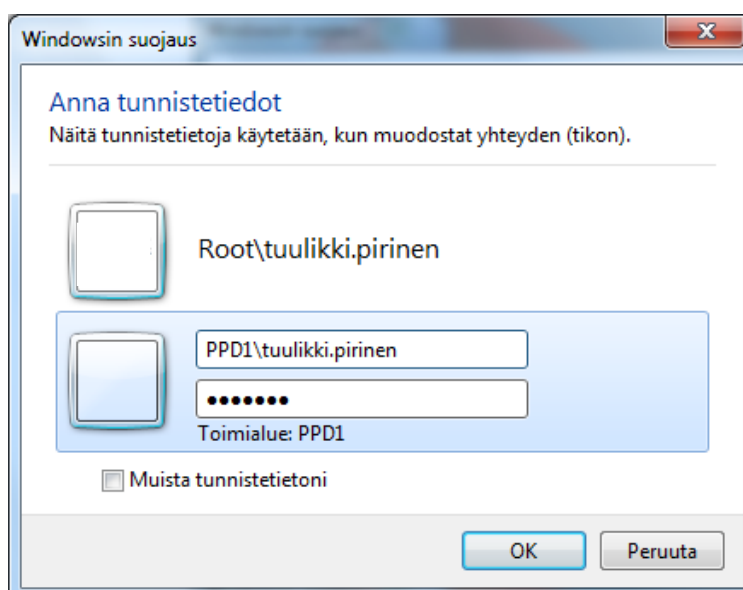
8 ONGELMAT JA VIRHEILMOITUKSET

8.1 Ongelmat kirjautumisessa

PaLaan kirjaututtaessa saattaa näytölle avautua alla oleva, tunnistetietoja pyytävä ikkuna tai kumpi tahansa luvun 5 kirjautumisikkunoista, ja ainoana erillaisuutena on käyttäjän nimen edessä oleva teksti **Root**.

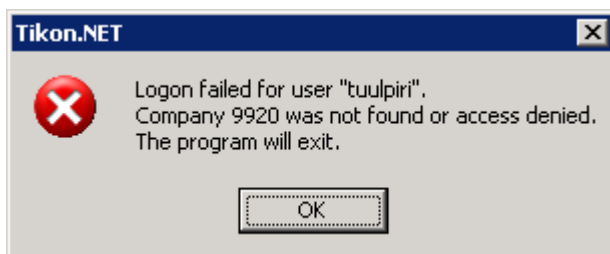


Valitse silloin *Käytä toista tiliä* ja kirjoita käyttäjätunnukseksi PPD1\etunimi.sukunimi, jolloin toimialueeksi muuttuu PPD1. Paina ok ja pääset kirjautumaan PaLaan normaalisti. Jatkossa vaihtoehdon pitäisi olla automaattisesti PPD1, joten sitä ei tarvitse vaihtaa joka kerta.

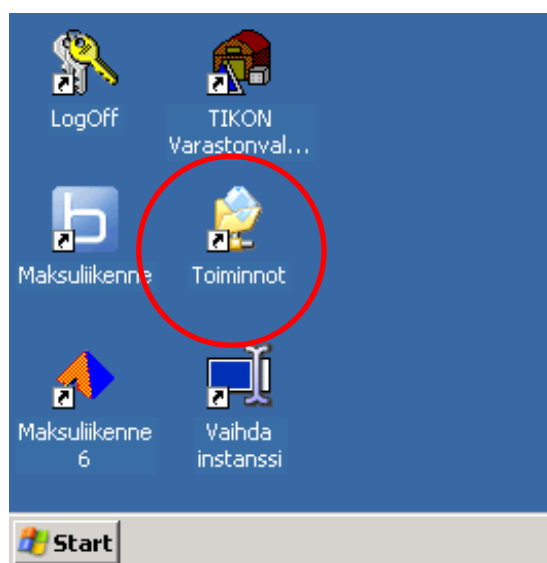


8.2 Virheilmoitus kirjautumisessa

PaLaan kirjautuessa saattaa tulla oheinen virheilmoitus, mutta tuntien kirjaus onnistuu silti Ok-painalluksen jälkeen normaalisti.



Virheilmoituksen pois saamiseksi mene etättyöpöydän Toiminnot-kansioon ja valitse sieltä joko ”Määritä uusi ylläpito” tai ”Määritä vanha ylläpito”. Valinta korjaa ongelman. Jos PaLa on henkilöllä ainoa käytössä oleva Tikon-sovellus, ei ole väliä, kumman valitsee. Muussa tapauksessa tulee valita uusi.



Name	Size	Type
Kansiot käyttäjän Hille		File Folder
Ketjutuspaikka.cmd	10 KB	Windows Command ...
Korjaa tuhaterotin.cmd	1 KB	Windows Command ...
Korvaa vanha tai luo uusi tiko_ini.cmd	1 KB	Windows Command ...
Määritä automaattisesti.cmd	1 KB	Windows Command ...
Määritä KÄSIN.cmd	4 KB	Windows Command ...
Määritä MaxTimeOut.cmd	1 KB	Windows Command ...
Määritä palvelulaskutus.cmd	1 KB	Windows Command ...
Määritä uusi ylläpito.cmd	1 KB	Windows Command ...
Määritä vanha ylläpito.cmd	1 KB	Windows Command ...
Pakota käyttöön T-asema.cmd	1 KB	Windows Command ...

9 TARKISTUS JA KORJAUS

Kun kaikki päättävän kuukauden tapahtumat on tallennettu, tulee tapahtumat ja laskutus vielä tarkastaa huolellisesti. Tämä vaihe on erittäin tärkeä, jotta esimiesten tarkistukseen käyttämää aikaa saataisiin vähennettyä.

Laskutusta ja tuntimääriä täytyy verrata myös LaskEnn-tiedostoon ja korjata tarvittaessa loppuvuoden ennustetta, jos mielestäsi määrissä on tapahtunut pysyvä muutos.

Mahdolliset virheet korjataan ennen laskujen lähettämistä asiakkaille. Jos virhe havaitaan myöhemmin, korjaus voidaan tehdä seuraavaan laskuun (ks. kohta 7.5.3 Hyvityslasku).

9.1 Laskutuksen tarkistus

Tarkistukseen voi käyttää esimerkiksi Työntekijä/Asiakas/Tuote –raporttia, johon tulostuu yhteenvetona kaikki tallennetut tunnit ja laskutus:

Raportit → Laskutettavat → Työntekijä/Asiakas/Tuote

Yritys	Päivitys	Raportit	Ylläpito	Aputoiminnot	Ohje			
		Tilastot						
Tekijä	Tuote	Laskutettavat		Työntekijä/Asiakas/Tuote		A-hinta	Ale-1	Ale-2
		Tuntiraportti		Työntekijä/Tuote/Asiakas				
				Asiakas/Työntekijä/Tuote				
				Asiakas/Tuote/Työntekijä				
				Tuote/Työntekijä/Asiakas				
				Tuote/Asiakas/Työntekijä				Netto

Rajaa päivämäärät laskutettavaan kuukauteen ja valitse joko *Molemmat* tai *Yhteenvedo*.

Paina *Tulosta*

Tikon Laskutettavien tulostus - Työntekijä/Asiakas/Tuote

	Mistä	Mihin
Työntekijäryhmät		
Työntekijät	42495	42495
Päivämäärät	01.09.2013	30.09.2013
Asiakasryhmät	0	9999
Asiakkaat	0	99999999
Asiakastyöt		
Kaudet		
Tuoteryhmät	0	9999
Tuotteet	0	ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ

Minimiraja

☒ Asiakaskohtainen
☐ Laskutuskohdainen
 0,00

Laskulaji

☒ Veloitukset
☐ Hyvitykset

☐ 13-kaudet mukaan
☐ Tulostus ilman ennakko- ja sop.tapahtumia
☐ Sivunvaihto / työntekijä

☒ Esikatselu
☐ Paperituloste
☐ Rajauksen tallennus siirtoon

☐ Tapahtumalista
☒ **Yhteenvedo**
☐ Molemmat

Tulosta **Sulje**

Molemmat-valinta tuo näytölle kaksi raporttia: ylemmässä on tapahtumalista eli tapahtumat näkyvät asiakkaittain päiväkohtaisesti ja myös selite on näkyvissä. Alemmassa tapahtumat näkyvät yhteenvedona ilman yksittäisiä päivämääriä tai selitteitä. *Yhteenvedo*-valinta tuo näytölle ainoastaan jälkimmäisen eli tapahtumat yhteenvedona.

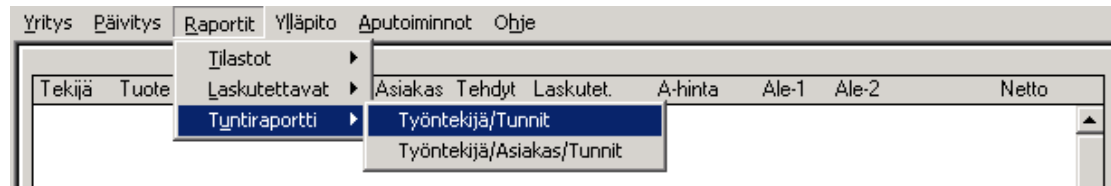
1. Tarkista erikseen jokaisen asiakkaan laskutuksen loppusumma ja tehtyjen tunti-en määrä, että ne vastaavat suurin piirtein edellisten kuukausien määriä. Tämä auttaa huomaamaan, jos jotain oleellista on jäänyt laskuttamatta tai jos asiakkaalle on esim. kirjattu vahingossa jonkun toisen asiakkaan tunteja
2. Laske tuntihinta koko kuukauden laskutuksesta (=laskutus / tehdyt tunnit)
3. Tarkista, että toimiston tunteihin ei ole tallennettu asiakastyötä ja päinvastoin
4. Tarkista, että mikään tapahtuma ei ole tallentunut 0-rivinä

TULOSTA TAI TALLENNAPORTTI TIEDOSTOKSI ITSELLESI TALTEEN KORJAUKSIEN JÄLKEEN, SILLÄ RAPORTTIA EI SAA ENÄÄ TULOSETTUA, KUN TAPAHTUMAT ON SIIRRETTY LASKUTUKSEEN!

9.2 Tehtyjen tuntien tarkistus

Kuukauden tehdyt tunnit tulee täsmäyttää omaan työajanseurantaan sekä Gatekeeper-työajanseurantaraporttiin, jonka saat esimieheltäsi aina kuukauden ensimmäisenä työpäivänä:

Raportit → Tuntiraportti → Työntekijä/Tunnit



Rajaa halutun kuukauden päivämäärät ja täppää *Vain yhteenveto*. Paina *Tulosta*.

The screenshot shows a dialog box titled 'Tikon Työntekijä/Tunnit -raportin tulostus'. It contains the following fields and options:

- Tulostettavat raportit:**
 - ☐ Vain tuntiraportti
 - ☒ Vain yhteenveto
 - ☐ Tuntiraportti ja yhteenveto
- Mistä / Mihin:**
 - Päivämäärä:** 01.09.2013 to 30.09.2013
 - Työntek.ryhmä:** (empty field)
 - Työntekijä:** 42495
 - Asiakas:** 0
- Output options:**
 - ☐ Paperille
 - ☒ Esikatselu näytölle
- Buttons:** Tulosta, Sulje

Tarkista, että päiväkohtaiset tunnit ja tunnit yhteensä täsmäävät omaan seurantaasi ja tee tarvittavat korjaukset. Raportin saa tulostettua vielä laskutukseen siirron jälkeenkin.

<u>Työntekijä</u>	<u>Pvm</u>		<u>Tehdyt tunnit</u>
<u>Työntekijäryhmä</u>	<u>6 908</u>	<u>Näinan tiimi</u>	
42495Pirinen Tuulikki			
	2.9.2013		7,75
	3.9.2013		8,25
	4.9.2013		7,75
	5.9.2013		8,25
	6.9.2013		7,00
	9.9.2013		8,50
	10.9.2013		7,75
	11.9.2013		7,25
	12.9.2013		7,75
	13.9.2013		6,75
	16.9.2013		6,75
	17.9.2013		7,00
	18.9.2013		7,75
	19.9.2013		7,00
	20.9.2013		6,50
	23.9.2013		7,75
	24.9.2013		6,00
	25.9.2013		7,50
	26.9.2013		7,75
	27.9.2013		7,75
	30.9.2013		7,50
42495	Pirinen Tuulikki	yhteensä:	156,25
6 908	Näinan tiimi	yhteensä:	156,25
Kaikki yhteensä			156,25

Jos työntekijä tai esimies huomaa laskutuksessa virheen, on suositeltavaa, että korjauksen tekee palvelun asiakkaalle suorittanut henkilö, jotta tulevaisuudessa virheiltä osataisiin välttää paremmin. Tarvittaessa myös esimies voi tehdä korjauksen, mutta silloin on tärkeää antaa palaute laskutuksen tehneelle.

10 TAPAHTUMIEN MUUTTAMINEN LASKUTUSVALMIIKSI

Laskutukseen lähtevän kuukauden kaikki tapahtumat muutetaan laskutusvalmiiksi, kun kaikki on tallennettu, tarkistettu ja korjattu. Tallennetut rivit ovat ei-laskutusvalmiita, jos tapahtumarivien edessä on tyhjää.

Yritys	Päivitys	Raportit	Ylläpito	Aputoiminnot	Ohje
Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas		
9920	0200	Kirjanpito	208000		
9920	300001	Kirjanpito, kiinte	208000		
9920	0210	Tilinpäätöstyöt	208001		
9920	300013	Tilinpäätös, tunti	208001		
9920	0207	Aivan turha rivi	208001		
9920	3000053	Toinen turha rivi	208001		

Syötetyt rivit tallentuvat oletuksena ei-laskutusvalmiiksi, jotta laskut eivät lähde asiakkaille liian aikaisin. Palkkapuolella asiakkaita laskutetaan kerran kuukaudessa, mutta tilipuolella laskutusvalmiit tapahtumat lähtevät laskutukseen kerran viikossa. Palkka-puolella jokainen muuttaa omat tapahtumansa laskutusvalmiiksi siis vasta kuun lopussa. Tämä tehdään mielellään siinä vaiheessa, kun kaikki päättyneen kuun tapahtumat on täydellisesti tallennettu, eikä seuraavan kuun tapahtumia ole vielä syötetty.

Yksittäisten rivien muuttaminen laskutusvalmiiksi on mahdollista, mutta kun kyseessä on koko kuukausi, muutetaan kaikki tapahtumat kerralla. Tämä on mahdollista sekä 3-että 9-tason oikeuksilla, mutta 9-tason oikeuksilla muutettaessa on erittäin tärkeää muistaa valita myös halutun työntekijänumero. Muuten valintaan tulee talon kaikkien ihmisten kaikki tunnit.

Rivien muuttaminen kerralla laskutusvalmiiksi (selaile-toiminnolla):

Kaksoisklikkaa sanaa *Laskutusvalmis* niin, että se muuttuu turkoosiksi. Tässä kohtaa 9-tason oikeuksilla pitäisi myös kaksoisklikata haluttu työntekijännumero. **Paina *Selaile*** Järjestelmä hakee syöttöruudulle kaikki ei-laskutusvalmiit tapahtumat. Näkyviin tulee myös kaikkien tapahtumien tunnit ja laskutus yhteensä.

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
42495	0601	Palkkojen peruspal	2010007	0,50	0,00	0,0
42495	0601	Palkkojen peruspal	2010006	0,50	0,00	0,0
42495	0960	Vuosilomalakietied	2010006	0,25	0,00	0,0
42495	0960	Vuosilomalakietied	2010140	0,25	0,00	0,0
42495	z6190	Grate Place to Wor	1099200	0,25	0,00	0,0
42495	0960	Soitto Kelasta kos	2010140	0,25	0,00	0,0
42495	0600	Palkkojen laskenta	2010006	0,25	0,00	0,0
42495	z6190	Opinnäytetyö	1099200	4,75	0,00	0,0
42495	z6190	PaLan tarkistus	1099200	0,50	0,00	0,0

syyskuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12S	13S	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27S	28	29
30						

1.10.2013 30.9.2013

ASIAKAS

Laskutusvalmis

Kenttien tyhjiennus

☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Työntekijä 42495 Päivä 30.9.2013 K Asiakas

Kausi Tuote/Työ Nimi

Tehdyt Laskutettavat á-hinta ale1 ale2 Kp Proj

0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

Kons.kdi Viennit Tositem. Plkps.

0,00 0,00 0,00

Selite

Selaile

Poista

Rivi OK

Jos kalenterissa jonkun päivämäärän kohdalla on S-kirjain, tarkoittaa se, että kyseiseltä päivältä on siirretty jo jotain laskutukseen, eivätkä ne näy enää syöttöruudulla tai raporteilla, eivätkä ole mukana laskutuksen ja tuntien yhteissummissa.

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
42495	0960	CRM-päivitys	2010123	0,25	0,00	0,0
42495	z6190	Grate Place to Wor	1099200	0,25	0,00	0,0
42495	z6190	Opinnäytetyö	1099200	4,75	0,00	0,0
42495	z6190	PaLan tarkistus	1099200	0,50	0,00	0,0
42495	0601	Palkkojen peruspal	2010006	0,50	0,00	0,0
42495	0960	Vuosilomalakietied	2010006	0,25	0,00	0,0
42495	0600	Palkkojen laskenta	2010006	0,25	0,00	0,0
42495	0601	Palkkojen peruspal	2010007	0,50	0,00	0,0
42495	0960	Vuosilomalakietied	2010140	0,25	0,00	0,0
42495	0960	Soitto Kelasta kos	2010140	0,25	0,00	0,0

syyskuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12S	13S	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27S	28	29
30						

1.10.2013 30.9.2013

ASIAKAS

Laskutusvalmis

Kenttien tyhjiennus

☒ Veloitus ☐ Hyvitys

Työntekijä 42495 Päivä 30.9.2013 K Asiakas

Kausi Tuote/Työ Nimi

Tehdyt Laskutettavat á-hinta ale1 ale2 Kp Proj

0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

Kons.kdi Viennit Tositem. Plkps.

0,00 0,00 0,00

Selite

Selaile

Poista

Rivi OK

Seuraavaksi valitaan kaikki tapahtumat, jotta ne saadaan muutettua laskutusvalmiiksi kerralla: **paina Shift ja klikkaa hiiren vasemmalla tapahtumarivien otsikkoriviä.**

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
42495	0960	CRM-päivitys	2010123	0,25	0,00	0,0
42495	z6190	Grate Place to Wor	1099200	0,25	0,00	0,0
42495	z6190	Opinnäytetyö	1099200	4,75	0,00	0,0
42495	z6190	PaLan tarkistus	1099200	0,50	0,00	0,0
42495	0601	Palkkojen peruspal	2010006	0,50	0,00	0,0
42495	0960	Vuosilomalakietied	2010006	0,25	0,00	0,0
42495	0600	Palkkojen laskenta	2010006	0,25	0,00	0,0
42495	0601	Palkkojen peruspal	2010007	0,50	0,00	0,0
42495	0960	Vuosilomalakietied	2010140	0,25	0,00	0,0
42495	0960	Soitto Kelasta kos	2010140	0,25	0,00	0,0

syyskuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

 1.10.2013 30.9.2013

Tehdyt: 154

ASIAKAS Laskutusvalmis ☐

Työntekijä 42495 Päivä 30.9.2013 K Asiakas Selaus yhteensä: (7770,75,-)

Kausi Tuote/Työ Nimi

Tehdyt Laskutettavat á-hinta ale1 ale2 Kp Proj

Kons.kdi Viennit Tositem. Plkps.

Selite

Selaile Poista Rivi OK

Kun tapahtumat ovat sinisenä, **laita ruksi kohtaan *Laskutusvalmis***. Kaikki tapahtumat muuttuvat laskutusvalmiiksi ja tapahtumarivien eteen ilmestyy L-kirjain.

Yritys Päivitys Raportit Ylläpito Aputoiminnot Ohje

Tekijä	Tuote	Nimi	Asiakas	Tehdyt	Laskutet.	A-hinta
L 42495	0960	CRM-päivitys	2010123	0,25	0,00	0,0
L 42495	z6190	Grate Place to Wor	1099200	0,25	0,00	0,0
L 42495	z6190	Opinnäytetyö	1099200	4,75	0,00	0,0
L 42495	z6190	PaLan tarkistus	1099200	0,50	0,00	0,0
L 42495	0601	Palkkojen peruspal	2010006	0,50	0,00	0,0
L 42495	0960	Vuosilomalakietied	2010006	0,25	0,00	0,0
L 42495	0600	Palkkojen laskenta	2010006	0,25	0,00	0,0
L 42495	0601	Palkkojen peruspal	2010007	0,50	0,00	0,0
L 42495	0960	Vuosilomalakietied	2010140	0,25	0,00	0,0
L 42495	0960	Soitto Kelasta kos	2010140	0,25	0,00	0,0

syyskuu 2013

ma	ti	ke	to	pe	la	su
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

 1.10.2013 30.9.2013

Tehdyt: 154

ASIAKAS Laskutusvalmis ☒

Työntekijä 42495 Päivä 30.9.2013 K Asiakas Selaus yhteensä: (7770,75,-)

Kausi Tuote/Työ Nimi

Tehdyt Laskutettavat á-hinta ale1 ale2 Kp Proj

Kons.kdi Viennit Tositem. Plkps.

Selite

Selaile Poista Rivi OK

Lopuksi **kaksoisklikkaa uudestaan sanaa *Laskutusvalmis*** niin, että turkoosi väri poistuu ja pääset pois tapahtumien selailusta.

Liite1. Toimistolle kohdistettava työaika (z-koodit)

Koodi	Tuotenimi PaLassa	Ohje
z6090	Markkinointi ja asiakashankinta	Käytetään hyvin vähän, sillä normaalisti myynnin parissa työskentelevät eivät kuulu työaikalain piiriin → ei työaikaa, eivät täytä PaLaa. Saatetaan käyttää, jos esimies käyttää aikaa esim. olemassa olevan asiakkaan lisämyyntiin ym.
z6100	Osallistuminen ulkoiseen koulutukseen	Ulkopuolisen kouluttajan pitämät koulutukset - Kelan, verohallinnon koulutukset, Excel-koulutus, TES-koulutukset - PHT
z6110	Osallistuminen sisäiseen koulutukseen ja tiedonhankinta	- talon sisäiset koulutukset (CRM, PW, ym.) - Palkanlaskennan perusteet –kurssi, - uuden työntekijän perehtyminen talon omaan tes:een, henkilöstökäsikirjaan
z6120	Työntekijän kouluttaminen ja neuvominen	Muu neuvominen kuin perehdytys, esim. järjestelmään ja työehtosopimuksiin liittyvä neuvominen, joka ei liity suoraan asiakkaaseen.
z6121	Ei työtä	
z6122	Pääkäyttäjätehtävät, jotka eivät kohdistu asiakkaalle	Myös projektinumero
z6130	Tiimi- ja osastopalaverit	- viikoittaiset tiimipalaverit, one-to-one –keskustelut, kehityskeskustelut - pisteytys-, palkankorotuskeskustelut
z6190	Toimiston muut omat työt (Selite annettava)	- työaikaerittelylistojen tarkistus ja liukumaoikaisut, PaLan tarkistus sekä LaskEnn- ja sympa-päivitys - kevätpäivät ja muut yhteiset juhlat, jotka alkavat työajalla - työergonomiatarkastukset
z6210	Järjestelmähäiriöistä johtuva odotusaika	- järjestelmiin ja nettiyhteyksiin liittyvät ongelmat, hitaus, jumittuminen ym. - päivitysten jälkeiset ongelmat ja niiden selvittely - sähkökatkot, tietokoneen vaihto uuteen
z6300	Perehdyttäminen	Uuden työntekijän perehdyttäminen ”talon tavoille”
z8010	Vuosiloma	
z8020	Sairausloma	Sairausloma, lääkäriissäkäynti, työhöntulotarkastus
z8030	Muu vapaa (ei liukumavapaa)	Esim. palkallinen merkkipäivä (50v/60v), omaisen hautajaiset, lomarahavapaa

Liite2. Asiakkaalle kohdistettava työaika (0-koodit)

Koodi	Tuotenimi PaLassa	Ohje
0600	Palkkojen laskenta (vaikuttaa palkkapussin läpimenoaikaan!)	-sopimuksen mukainen peruspalvelu (palkkakauden työt ja ajot) eli kaikki perustyö, joka tehdään, että palkat saadaan pankkiin. -myös peruspalveluun sisältyvä palkkojen maksatus, jolle vastakirjauksena perusveloitus ja palkkapussiveloitus
0601	Palkkojen peruspalveluun sis. ilm. ja raportointi (vaikuttaa palkkapussin läpimenoaikaan!)	- kirjanpitositteet, lomapalkkavaraus - kausiveroilmoituksen, ay-tilitysten ja ulosottojen tositteet - muut kuin vaihteeseen liittyvät raportit/ilmoitukset, joista ei laskuteta erikseen
0609	Palkanlaskennan lisätyöt	Erikseen veloitettavat työt. Laskutuskoodista löydyttävä vastaava rivi. - henkilörekisterin perustaminen, lopputililaskenta - Kela-hakemus, tapaturmailmoitus, - palkkatodistus, TYJ palkkatodistus - selvitystyö ja myöhästynyt aineisto - joillakin asiakkailla tuntien käsin koodaus ja tallennus - palkankorotukset, jotka eivät sisälly peruspalveluun - tilastot, selvitykset (esim. EK, ay-jäsenmaksut) - raportit (joko kuukausittaiset tai erikseen pyydettyäessä) - työnantajasuoritusten maksatus ja muut lisäpalvelut <u>Kirjoita sama teksti, kuin laskutuskoodien vastaavalle riville</u>
0610	Palkanl. Lomavv- ja vuodenvaihdetyöt	Lomavuoden ja kalenterivuoden vaihteeseen liittyvä työ: - lomavuoden päätös sekä siihen liittyvä tarkistus ja korjaus - uusien maksukausien luominen järjestelmiin - uudet mapit, uudet aikataulut asiakkaalle - uudet verokortit - uudet sivukuluprosentit ja luontoisetujen verotusarvot ym. järjestelmiin - vuosi-ilmoitukset <u>Kaikkien töiden laskutuskirjaus koodeille 30006600 tai 30006601</u>

07123	Palkka- ja HR-palvelujen käynnistys	Uuden asiakkaan palkkapalvelun käynnistäminen. Tunnit kirjataan käynnistuksen projekti-numerolle, jos sellainen on perustettu
07163	Palkkapalvelujen järjestelmäsiirto	Palkkapalvelun siirto järjestelmästä toiseen ja siirto yksiköstä toiseen. Tunnit kirjataan siirron projektinumerolle, jos sellainen on perustettu
0960	Asiakkaan huolenpito	- huolenpitomakkeen ja CRM:n päivitys - laskutus - vanhan materiaalin pakkaus ja lähetys asiakkaalle - normaali kuukausikohtainen arkistointi eli materiaalien mapitus ja siirto Q-asemalle sekä s-postin järjestely -varahenkilö kirjaa esim. lomien varten tapahtuvan perehdytyksen
0961	Yhteyshenkilön vaihto	- vanha laskija kirjaa uuden laskijan perehdytykseen käytetyn ylimääräisen ajan - uusi laskija kirjaa kaiken perehtymiseen käytetyn ja ensimmäisen kerran yksin laskettaessa kuluneen ylimääräisen ajan.
0962	Asiakastapaamiset	Kaikki asiakastapaamisiin käytetty aika, myös matkustusaika. Kirjataan vain ei-laskutettavat asiakastapaamiset: meidän kokoonkutsumat, usein myynnilliset tapaamiset. Laskutettavien tapaamisten työaika kirjataan koodilla 07124.
0998	Omien virheiden selvittely ja korjaus (asiakastyön)	Omien tai työkaverin virheiden selvittely ja korjaus. Kirjoita selittävä teksti nimen päälle
0999	Ei-laskutettava asiakastyö (selite annettava)	Pääkäyttäjätöitä, joita ei voi laskuttaa asiakkaalta

Liite3. Laskutettava työ (laskutuskoodit)

Kohdistetaan asiakkaalle

Koodi	Tuotenimi PaLassa	Ohje
3000620	Palkanlaskenta, perusveloitus	Kiinteä kuukausittainen veloitus. Jos yrityksessä monta maksuryhmää ja laskijaa, vain yksi laskuttaa. Vastakirjaus 0600 palkkojen maksatuksen yhteydessä
3000621	Palkkapussiveloitus (Plkpss.-kenttä vaikuttaa palkkapussin läpimenoaikaan!)	Vastakirjaus 0600 palkkojen maksatuksen yhteydessä. Nimen perään maksuryhmä sekä kausi tai maksupäivä, jos asiakkaalla monta eri maksuryhmää ja maksupäivää. Esim. ”Palkkapussiveloitus mr1 30.8.2013”.
300063	Palkanlaskenta, tuntiveloitus	Laskutettava työ, jolle ei ole omaa koodia - tuntiveloitteiset asiakkaat - raportit, tilastot, selvitykset - myöhästynyt aineisto, selvittelytyö, tuntien käsin koodaus ja tallennus
30006402 30006403	Lopputililaskenta, kpl Lopputililaskenta, tuntiveloitus	”Lopputililaskenta mr2 mp. 25.9.2013” ”Lopputililaskenta mr2 x kpl mp.25.9.2013” jos tuntiveloitteinen
300065 300066	Henkilörekisterin perustaminen/Hlö Henkilörekisterin perustaminen/h	”Hlörekisterin perust. mr1 mp. 30.9.2013” ”Hlörekisterin perust. mr1 x kpl mp.30.9.2013” jos tuntiveloitteinen
30006600 30006601	Vuodenvaihdetyöt/ hlö Vuodenvaihdetyöt/ h	Näillä laskutetaan vuodenvaihdetöihin käytetty aika eli aika, joka on kirjattu 0610-koodille, joko tunti- tai henkilöveloituksena. Vastakirjaus löydyttävä siis 0610-koodista (ei käytetä 0609-koodia)
300067 3000671	Palkkatodistus, kpl Palkkatodistus, h	”Palkkatodistus Meikäläinen M.” Jos asiakas haluaa tietää, kuka työntekijä on kyseessä.
3000612 3000613	Kelan ja vak.yhtiön korvaushakemus, kpl Kelan ja vak.yhtiön korvaushakemus, h	”Kela-hakemus/Tapaturmailmoitus Meikäläinen M.” Jos asiakas haluaa tietää, kuka työntekijä on kyseessä.
3020455	Postimaksut	E-kirjeet, verkkopalkkalaskelmat - jos käytössä molempia ja niillä eri hinta, eritellään e-kirjeet ja verkkopalkkalaskelmat omille riveilleen ja vaihdetaan nimeksi e-kirjeet tai verkkopalkkalaskelmat + maksuryhmä ym. Muussa tapauksessa käytetään Postimaksut-nimeä. ”Postimaksut mr2 mp. 25.9.2013”