jamk.fi

Pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien kehittäminen moniyritys-ympäristössä

Tuulia Silvennoinen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2021
Liiketalouden ala
Tradenomi (ylempi AMK), organisaation ja talouden johtaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

jamk.fi

Kuvailulehti

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Päivämäärä
Silvennoinen, Tuulia	Opinnäytetyö, ylempi AMK	Huhtikuu 2021
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x

Työn nimi

Pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien kehittäminen moniyritysympäristössä

Tutkinto-ohjelma

Tradenomi (ylempi AMK), organisaation ja talouden johtaminen tutkinto-ohjelma

Työn ohjaaja(t)

Pekka Pirinen

Toimeksiantaja(t)

Yritys X

Tiivistelmä

Liiketoimintaprosessit auttavat yrityksiä ymmärtämään toimintaansa sekä kehittämään sitä. Prosessien visuaalisella kuvauksella taas voidaan löytää prosessien kehittämiskohteet ja pullonkaulat helpommin. Prosessien kehittämiselle voi olla useita syitä. Usein lähtökohtana on kuitenkin muutostarve. Nykyiset toimintamallit eivät ole enää tehokkaita eivätkä ne tuota tarvittavaa lopputulosta. Taloushallinnon prosessien, kuten muidenkin liiketoimintaprosessien, kehittämisen tavoitteita ovat muun muassa tehokkuuden lisääminen, läpimenoaikojen nopeutuminen ja prosessissa syntyvien tapahtumien laadun parantuminen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation kahden taloushallinto prosessin, pääkirjanpidon ja palkanlaskennan, nykytilat sekä löytää mahdolliset kehittämiskohteet prosesseissa. Opinnäytetyön tarkoitus oli löytää kehittämiskohteita ja tehdä kehittämisehdotuksia, ei viedä kehittämisehdotuksia käytäntöön kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostui teemahaastatteluista, avoimista haastatteluista, organisaation dokumenteista sekä havainnoinneista.

Tutkimustuloksena laadittiin prosessikaaviot pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseista. Lisäksi löydettiin viisi kehittämisaluetta, jotka olivat taloushallinnon kokonaisuuden hallinta, tiedon laatu ja oikeellisuus, vastuut, tehtävät ja prosessijohtaminen, ostoreskontra ja järjestelmät. Taloushallinnon kehittämisessä puhutaan usein vain järjestelmien kehittämisestä. Tekoäly, robotiikka ja automaatio ovat nykyisin kaikkien huulilla, kun puhutaan prosessien kehittämisestä. On hyvä muistaa, että kehitystä tapahtuu myös kehittämättä ollenkaan järjestelmiä. Kehitystarpeita voidaan arvioida datan, prosessien, järjestelmien ja organisoinnin näkökulmasta.

Avainsanat (asiasanat)

Liiketoimintaprosessi, taloushallinto, liiketoimintaprosessien kehittäminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

jamk.fi

Description

Author(s)	Type of publication	Date
Silvennoinen, Tuulia	Master's thesis	April 2021
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 76	Permission for web publication: x

Title of publication

Development of general ledger accounting and payroll processes in a multi-enterprise environment

Degree programme

Master's degree Programme in Management of organization and finance

Supervisor(s)

Pirinen, Pekka

Assigned by

Company X

Abstract

Business processes help companies understand and develop their operations. Visual description of processes, on the other hand, can be used to find development projects more easily. There may be several reasons for developing processes. The starting point is often the need for change. The current operating models aren't longer effective and won't produce the necessary result. The objectives of developing financial management processes, like other business processes, include increasing efficiency, speeding up lead time and improving the quality of transactions that occur in the process.

The purpose of the thesis was to find out the current state of the case company's two financial management process, general ledger accounting and payroll, and to identify possible areas for development in the processes. The purpose of the thesis was to find areas for development and make development proposals, not to put development proposals into practice. The thesis was conducted as a qualitative case research. The research data consisted of thematic interviews, open interview, documents from the organization and observations.

As the results of the study process diagrams of the general ledger accounting and payroll processes were drawn. In addition, five areas of development were found: financial management, quality and accuracy of information, responsibilities, tasks and process management, purchasing summary and systems. In the development of financial management, only the development of systems is often discussed. Nowadays everybody speaks about artificial intelligence, robotics and automation when it comes to developing processes. It's good to remember that progress is also being made without developing systems at all. Development needs can be assessed from the perspective of data, processes, systems and organisation.

Keywords/tags (subjects)

business process, financial management, development

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1 Johdanto ... 3

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ... 4

1.2 Tutkimuksen rajaus ja viitekehys ... 5

1.3 Tutkimuksen rakenne ... 6

2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto ... 6

2.1 Tutkimusaineisto ja tutkimusaineiston keruu ... 8

2.2 Aineiston analyysi ... 10

2.3 Eettiset ratkaisut ... 11

3 Liiketoimintaprosessi ... 12

3.1 Prosessien luokittelu ... 14

3.2 Prosessihierarkia ... 15

3.3 Prosessin kuvaaminen ... 16

3.4 Prosessikaavio ... 19

3.5 Prosessien kehittäminen ... 20

4 Taloushallinto ... 22

4.1 Taloushallinnon prosessit ... 25

4.2 Sähköinen taloushallinto ... 30

4.3 Taloushallinnon informaatio ... 33

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset ... 34

5.1 Tutkimuksen toteutus ... 35

5.2 Pääkirjanpitoprosessin nykytila ... 39

5.3 Palkanlaskentaprosessin nykytila ... 45

5.4 Yhteenveto prosessien nykytilanteesta ... 49

5.5 Kehittämiskohteet ... 54

6 Pohdintaa ... 63

6.1 Tavoitteet ja saadut tulokset ... 63

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus ... 66

6.3 Jatkotutkimusaiheet ... 67

Lähteet **69**

Liitteet **73**

Pääkirjanpidon prosessikaavio 73

Liite 2. Toimihenkilöiden palkanlaskennan prosessikaavio 74

Liite 3. Työntekijöiden palkanlaskennan prosessikaavio 75

Liite 4. Teemahaastattelurunko 76

Kuviot

Kuvio 1. Liiketoimintaprosessi 13

Kuvio 2. Prosessihierarkia 16

Kuvio 3. Prosessikuvauksen malli 18

Kuvio 4. Prosessin kehittäminen 21

Kuvio 5. Taloushallinnon kokonaisuus 26

Kuvio 6. Palkkanlaskentaprosessi 27

Kuvio 7. Pääkirjanpidon ja osakirjanpitojen kirjaukset 29

Kuvio 8. Sähköisen taloushallinnon kehitys 31

Kuvio 9. Kehittämiskohteet ja -toimenpiteet 62

Taulukot

Taulukko 1. Kirjanpidon laatuvirheet prosesseittain 59

Taulukko 2. Ostoreskontran virheet 59

1 Johdanto

William Edwards Deming on sanonut ”mikäli et osaa kuvata sitä mitä teet prosessina, et tiedä mitä teet” (Eerola 2019). Erikson Quality Institute (1993) määrittelee liiketoimintaprosessin olevan sarja loogisesti yhdistettyjä ja toistuvia toimintoja. Toiminnot hyödyntävät organisaation resursseja jalostaakseen kohteesta ennalta määritellyn ja mitattavissa olevan tuloksen tai tuotteen organisaation sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. (Andersen 2007, 32-33.) Prosesseja voidaan kuvata sekä visuaalisesti että sanallisesti. Kuvauksen tarkoitus on auttaa organisaatiota ymmärtämään toimintaansa sekä kehittämään sitä (Laamanen 2003, 75). Prosessikuvauksia käytetään organisaatioissa johtamiseen, ohjaukseen, päätöksentekoon ja suunnitteluun (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3) ja ne kuuluvat yrityksen johtamisjärjestelmään (Lecklin 2006, 137). Prosessikaavion avulla kuvataan prosessin toiminnot visuaalisesti (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 2). Kaavioiden käyttö perustuu siihen, että on helpompi ymmärtää jotain, joka on graafisesti esitetty kuin sanallisesti selitetty. Niin kuin sanontakin sanoo, kuva kertoo enemmän tuhat sanaa. (Andersen 2007, 46.)

Maailma muuttuu jatkuvasti ja muutosvauhti vain kiihtyy kiihtymistään. Selviytyäkseen tässä muuttuvassa ympäristössä, organisaation on osattava johtaa ja kehittää prosessejaan. (Eerola 2019.) Andersenin (2007) mukaan on kolme syytä, miksi yrityksen tulee kehittää liiketoimintaprosessejaan. Ensimmäinen syy on se, että prosessien suorituskyky heikkenee ajan mittaan, ellei prosessia ylläpidetä tai kehitetä. Toisena syynä Andersen mainitsee markkinoiden jatkuvan kehityksen. Vaikka yritys ei halua kehittyä, kilpailijat kyllä kehittyvät. Kilpailijoiden lisäksi aina on myös uusia tulokkaita tulossa markkinoille. Kolmas syy on asiakkaat, jotka ovat entistä vaativampia. Tuotteiden ja palveluiden tarjonta ja niiden laatu kasvavat jatkuvasti, mikä nostaa asiakkaiden odotuksia merkittävästi. (Andersen 2007, 3.) Prosessien kehittäminen on aina osa yrityksen muuta kehittämistä. Kehittämisen lähtökohtana ovatkin yrityksen visio, strategia ja toimintaperiaatteet. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3.)

Organisaatioissa tehdään useita päätöksiä päivittäin. Päätöksentekotilanteet voivat olla hyvin monimuotoisia. Monessa päätöksessä yksi näkökulma on taloudellinen. Yri-

tyksen taloushallinnon tulee tarjota vaikeisiin ja nopeasti muuttuviin tilanteisiin apuvälineitä. Taloushallinnolla onkin yrityksen toiminnan ja päätöksenteon kannalta merkittävä rooli (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 11.) Organisaatioiden toimintaympäristöjen globalisoituessa ja digitalisoituessa, taloushallinnolta odotetaan koko ajan enemmän. (Moderni taloushallinto ennakoi ja antaa strategista tukea 2012). Jotta taloushallinto pystyy vastaamaan vaatimuksiin, tulee taloushallinnon prosessien olla tehokkaita ja toimivia. Taloushallinnon prosessien kehittämisellä haetaan tehokkuuden lisääntymistä, läpimenoaikojen nopeutumista ja prosessissa syntyvin tapahtumien laadun paranemista. Prosessien automatisointi, yhtenäistäminen ja standardisointi lisäävät prosessien tehokkuutta ja sujuvuutta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on kuvata toimeksiantajaorganisaation pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien nykytila. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on löytää kehittämiskohteita pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseista. Tutkimuksen tarkoituksena on, että prosessien kuvaamisen avulla ymmärretään prosessien kokonaisuudet ja löydetään mahdolliset ongelmakohdat prosesseissa. Kehitysehdotusten tarkoitus on auttaa kehittämään prosesseja ja näin tekemään prosesseista tehokkaampia. Taloushallinnon prosessien tehokkuuden lisäämisen tarkoituksena on varmistaa, että taloushallinnon tuottama informaatio olisi laadukasta, oikeanlaista ja oikeanaikaista talousraportointia varten ja raportoinnista olisi enemmän hyötyä eri tulosyksiköiden vetäjille ja johdolle.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen konserni, johon kuuluu tällä hetkellä 35 yritystä. Konserni on perustettu 2015. Konserni on kasvanut perustamisesta lähtien muutaman yrityksen konsernista yli kolmenkymmenen yrityksen kokonaisuudeksi. Konsernissa työskentelee tällä hetkellä noin 2000 työntekijää eri puolilla Suomea. Opinnäytetyön tekijä työskentelee konsernin taloushallintotiimissä. Taloushallintotiimin tehtävänä on tarjota taloushallinnonpalveluita kaikille konsernin yhtiöille sekä liiketoiminnoille ja johdolle.

Aiheen valinta tehdään yhteistyössä kohdeorganisaation ja tutkijan kanssa. Konsernissa on tarve kehittää taloushallinnon prosesseja, koska taloushallinnossa on ollut haasteita tuottaa laadukasta, oikeanlaista ja oikeanaikaista informaatiota talousraportointia varten. Konsernin voimakas kasvu ja muutokset, kuten uusien yrityksien integraatiot, liiketoiminta-alueiden ja palveluiden muutokset, organisaatiorakenteen uudistaminen sekä uusien toimintatapojen käyttöönotot, ovat aiheuttaneet haasteita taloushallinnon prosesseihin. Taloushallinnon prosessien tehottomuus ja laadukkaan informaation puute vaikuttavat talousraportointiin. Raportointi liiketoiminnoille ja johdolle ei ole vastannut heidän tarpeitansa. Lisäksi tehottomuus taloushallinnon prosesseissa on tarkoittanut, että taloushallintotiimin henkilöstön aika on mennyt manuaalisiin ja aikaa vieviin rutiinitehtäviin sekä epäselvyyksien ratkomiseen eli ns. ”tulipalojen sammuttamiseen”, eikä aikaa ole jäänyt johdon ja liiketoiminnan tukemiselle. Konsernin taloushallintoa on jo ryhdytty kehittämään ja tehostamaan toimeksiantajaorganisaatiossa.

Tutkimusongelmana on kuvata kohdeorganisaation pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien nykytila ja selvittää mahdolliset kehityskohteet. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan haetaan vastausta seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Minkälainen pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien nykytila on?
- Miten pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseja voidaan kehittää?

1.2 Tutkimuksen rajaus ja viitekehys

Tutkimuksessa kuvataan taloushallinnon kaksi prosessia. Nämä prosessit ovat pääkirjanpito ja palkanlaskenta. Tutkimuksessa kuvataan prosessien nykytilanne sellaisina kuin ne kuvaushetkellä ovat. Prosessin toiminnoista ja tehtävistä ei tehdä tässä tutkimuksessa tarkempia työohjeita. Pääkirjanpidon prosessia selvittäessä otetaan mukaan taloushallinnon muita osaprosesseja niiltä osin kuin prosesseilla on rajapintoja pääkirjanpidon prosessin kanssa. Tutkimuksessa kuvataan vain palkanlaskennan prosessi, ei koko palkkahallintoprosessia. Palkkahallintoon kuuluu palkanlaskennan lisäksi muita-

kin tehtäviä kuten henkilöstötietojen ylläpito ja työtodistusten ja erilaisten hakemusten laatiminen kuten työnantajan Kela hakemukset. Opinnäytetyössä tehdään kehitysehdotuksia prosesseihin. Tutkimuksessa ei toteuteta kehitysehdotuksia käytännössä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu liiketoimintaprosessien ja taloushallinnon osa-alueista. Viitekehyksen yhteydessä käsitellään liiketoimintaprosessin määritelmää, prosessin kuvaamista, prosessikaaviota ja prosessien kehittämistä. Taloushallinnon osalta käydään läpi taloushallinnon prosesseja, sähköistä taloushallintoa ja taloushallinnon dataa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus raportti koostuu kuudesta osasta. Johdannossa käsitellään tutkimuksen tavoitteita ja aiheen valintaa sekä tutkimuksen rajausta, viitekehystä ja rakennetta. Toisessa osassa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimusaineisto ja aineiston keruu sekä tutkimuksen luotettavuus. Kolmannessa osassa perehdytään tietoperustaan, joka koostuu liiketoimintaprosessien osa-alueista. Neljäs osa koostuu taloushallinnon tietoperustasta. Viidennessä osuudessa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tulokset, jonka jälkeen viimeisessä osassa on tutkimuksen ja tulosten pohdintaa.

2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksen avulla halutaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta ja tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Tutkimuksen tarkoituksena on tapauksen ymmärtäminen, ei asioiden yleistäminen (Aaltola & Valli 2010, 194). Tapaustutkimus tuottaa tietoa todellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähän, yksi tai muutama, kuitenkin niin että kohde on yksi kokonaisuus, tapaus. Tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi, yksilö tai ihmisryhmä. Tapaustutkimus voidaan

toteuttaa määrällisin tai laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Tapaustutkimus on usein kuitenkin laadullinen tutkimus, jossa käytetään laadullisia menetelmiä. Aineistonkeräys tapahtuu luonnollisissa tilanteissa esimerkiksi havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Myös haastatteluja käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä. (Ojasalo ym. 2014, 52-53, 55.)

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen määritteleminen on koettu hankalaksi. Laadullinen tutkimus määritellään usein määrällisen tutkimuksen vastakohdaksi. Tällä halutaan osoittaa, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole mittaaminen ja aineiston esittäminen numeraalisessa muodossa. Tämä määritelmä ei kuitenkaan ole aukoton, sillä menetelmillä on paljon yhteistä kuten vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja se, että tulokset tulee perustella. (Koskinen, Alasuutari &Peltonen 2005, 31.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen kohteesta halutaan saada lisää tietoa ja kohde on tarkoin valittu. Tutkittava kohde koetaan moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei tule jakaa erillisiin osiin. (Ojansalo ym. 2014, 105.)

Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään ja paljastamaan tosiasioita eikä todentamaan olemassa olevia väittämiä. Tarkoituksena ei ole hypoteesien testaus vaan aineiston monitahoinen tarkastelu. Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus ja aineiston hankinta luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, ihmisten suosiminen tiedonkeruussa mm. havaintojen ja keskustelujen avulla, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa kuten teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaiset dokumentit ja tekstit. Lisäksi kohdejoukon valinnan tarkoituksenmukaisuus ja tapausten käsittely ainutlaatuisina ovat tyypillisiä piirteitä laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152, 155.) Laadullisessa menetelmässä tutkija on usein lähellä tutkittavia ja voi jopa osallistua tutkittavaan toimintaan (Ojasalo ym. 2014, 105).

Laadullinen tapaustutkimus soveltuu parhaiten tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa kuvattaan kohdeorganisaation taloushallinto prosesseja ja kahdesta prosessista haluttiin saada syvällisempi ymmärrys. Vaikka taloushallinto onkin jokaisen yrityksen

toiminto, kuvauksia ei voi yleistää. Yrityksen koko, toimiala ja taloushallinnon organisointi vaikuttavat, miten yrityksen talousprosessit toimivat. Tutkimus on näin hyvin kontekstisidottu kohdeorganisaatioon. Tutkimuksessa kuvattaan todellista toimintaa, todellisessa toimintaympäristössä ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa käytettään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä eli haastatteluja ja dokumentteja ja havaintoja. Tutkimuksen haastateltavat ihmiset valitaan harkiten ja tarkoin.

2.1 Tutkimusaineisto ja tutkimusaineiston keruu

Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia kohteita on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta aineistoa syntyy laadullisessa tutkimuksessa enemmän. Tarkoitus on hankkia valikoidusta ja suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti. (Ojansalo ym.2014, 105.) Eskola ja Suoranta (1996) ovatkin todenneet, että ”ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys”. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ilmiötä tai tapahtumaa, siinä halutaan ymmärtää tiettyä toimintaa. Tutkimuksessa on tärkeätä kerätä aineisto henkilöltä, jotka tietävät tutkittavasta asiasta paljon ja heiltä löytyy asiasta kokemusta. Tutkimukseen osallistujien tulee olla harkitusti valittuja ja tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastattelujen ja avoimien haastattelujen perusteella. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään kohdeorganisaation sisäisiä dokumentaatioita kuten aikaisemmin tehtyjä prosessikaavioita, työohjeita, tehtävälistoja ja laaturaporttia. Tutkimuksessa käytetään myös havainnointikeinoa aineistonkeruussa. Havainnointia käytetään kuitenkin ainoastaan täydentämään tutkimuksen palkanlaskennan prosessikaaviota.

Haastattelu on käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Haastattelu sopii moniin tutkimuksiin, koska haastatteluiden avulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta varsin nopeasti. Haastatteluja voidaan toteuttaa usealla tavalla. Eroina eri haastattelumuodoissa on haastattelujen strukturointiasteet eli se, miten kiinteästi kysymykset ovat muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija joustaa haastattelutilanteissa. Lomakehaastattelu on strukturoitu haastattelumuoto ja se voidaan luokitella omaksi

haastatteluluokaksi. Muita haastattelumuotoja ovat teemahaastattelut, syvähaastattelut ja ryhmähaastattelut. (Ojasalo ym. 2014 106-107.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto. Teemahaastattelussa tutkija valitsee etukäteen keskeiset teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Haastattelussa voidaan lisäksi esittää tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelu antaa haastateltavalle vapautuksia. Haastattelija kysyy kysymykset, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin tai voi poiketa kysymysten järjestyksestä. (Koskinen ym. 2005, 104.) Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ja tutkimustehtävän mukaisesti. Haastattelun teemat tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattelurunko on keskeinen työväline haastatteluissa. Haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa, että haastattelija esittää oikeat kysymykset. (Koskinen ym. 2005, 108.) Täysin strukturoimaton haastattelu on syvähaastattelu, jossa kysymykset ovat avoimia. Haastattelussa määritellään ainoastaan aihe, josta keskustellaan. Avoimen haastattelun tarkoitus on löytää vastauksia tutkimusongelmaan, joten avoimessa haastattelussa ei ole tarkoitus keskustella sattumanvaraisesti mistä vaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä voidaan käyttää myös sekundääriaineistoja esimerkiksi dokumentteja kuten kirjoja, muistioita, raportteja, verkkosivuja, muistiinpanoja, tilastoja sekä kuvia ja muita tallenteita. (Kananen 2015, 76-77). Dokumentteja ovat kaikki tutkittavasta asiasta kirjoitettu, puhuttu ja kuvattu tieto (Ojansalo ym. 2014, 136). Tutkittavaan ilmiöön voi perehtyä verkkosivujen, raporttien ja manuaalien avulla. Yritykset dokumentoivat toimintaa eri tavoin. Yrityksissä löytyy prosessikuvauksia, organisaatiokarttoja, muistioita ja viranomaisilmoituksia. Näitä aineistoja käyttämällä saadaan kohdeyrityksestä ja tutkittavasta ilmiöstä paljon tietoa varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa. (Kananen 2015, 77-78.)

Havainnointi on hyvin yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Usein havainnointi tuo parhaan lopputuloksen jonkin toisen aineistonkeruun esimer-

kiksi haastattelun yhdistelmänä. Havainnointi voidaan jakaa piilohavainnointiin, havainnointiin ilman osallistumista, osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

2.2 Aineiston analyysi

Eskola (2001;2007) jakaa laadullisen analyysin aineistolähtöiseksi, teoriasidonnaiseksi ja teorialähtöiseksi analyysiksi. Aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, vaan ne valitaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Teoriaohjaavassa analyysi, josta Eskola puhuu teoriasidonnaisena analyysina, etenee paljolti aineistolähtöisen analyysin tavoin. Erona on se, että aineistolähtöisessä analyysissa käsitteet muodostetaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa käsitteet tuodaan valmiina. Teoriaohjaava analyysi voidaan toteuttaa niin, että aineistosta poimitaan asioita ja ilmiöitä teorian mukaan tai niin että aineistoa lähestytään aineiston ehdoin ja lopuksi pakotetaan tiettyyn teoriaan. (Mts. 117.) Teorialähtöinen analyysi pohjautuu tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämiin ajatuksiin. Tutkimuksessa esitetään valittu teoria tai malli ja määritellään tutkimuksen käsitteet. Analyysin tarkoituksena on usein aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Mts. 97.)

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla analysoidaan dokumentteja systemaattisesti. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104, 108.) Tutkimuksen analyysimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoria toimii analyysin apuna, mutta se ei pohjaudu suoraan teoriaan.

Teemoittelu on yksi etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemoja voidaan muodostaa aineistolähtöisesti etsimällä aineistosta yhdistäviä tai erottavia seikkoja. Teemoittelu voidaan tehdä myös teorialähtöisesti, jolloin viitekehys tai teoria ohjaa teemoittelua. Litteroinnin jälkeen aineisto voidaan teemoitella. Teemat voivat muistuttaa aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei tarvitse olla. Aineistosta voi löytyä myös uusia teemoja. Litteroitua aineistoa tuleekin

tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 105.) Tutkimusaineisto voidaan kvantifioida luokittelun ja kategorioimisen jälkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy tutkimusaineistossa. Kvantifiointi tuo laadulliseen tutkimukseen erilaista näkökulmaa. (Ojansalo ym. 2014, 142-143.)

Litterointi on aineiston kirjoittamista tekstimuotoon. Litterointi voidaan tehdä aina sanatarkasta yleisluontoiseen litterointiin, jossa haastattelun ydin kirjoitetaan. (Kananen 2015, 90.) Haastatteluissa, joissa vastausten sisällöllä on merkitystä, litterointi voidaan tehdä käyttämällä yleiskieltä. Haastattelu tulee litteroida sanatarkasti, jos myös sanoilla on merkitystä. Kun tunteilla tai muilla ei-puheviestinnän keinoilla on tutkimuksen kannalta merkitystä, litteroinnin lisäksi haastattelijan tulee merkitä lisäkommenteiksi haastateltavien mielialat, tunnetilojen muutokset ja käyttäytyminen. (Ojansalo ym. 2014, 107-108.) Aineisto voidaan litteroida koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaan (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 204, 210).

2.3 Eettiset ratkaisut

Laadullisen tutkimuksen oppaissa on esillä vielä suhteellisen vähän tutkimuksen etiikkaa ja moraalia koskevia asioita. Vapaamuotoiset tiedonhankintakeinot muistuttavat usein arkielämän vuorovaikutusta. Tällöin pitäisi tutkimuseettisten kysymysten korostua enemmän. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.) Tutkimuseettiset ongelmat jaetaan usein kahteen luokkaan. Ensimmäinen luokka sisältää tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Näitä kutsutaan usein Mengele-tapauksiksi. Toiseen luokkaan kuuluvat tutkijan vastuuseen tutkimustulosten sovelluksista. Näitä kutsutaan Manhattan-tapauksiksi. Jos tutkimuksessa käytetään standardoituja tiedonkeruumenetelmiä, ovat tutkimusasetelman mahdolliset eettiset ongelmakohdat ennakoitavissa. Jos tutkimuksessa käytetään vapaamuotoisempi tiedonhankintatapa, on tutkijan ja tutkittavan suhde epämuodollisempi. Tällöin tutkijalle jää moraalinen vastuu tutkimuksen eettisten kysymyksistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20.)

Hyvä tutkimuskäytäntö vaatii, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan suostumus. Suostumuksella tarkoitetaan sitä, että tutkittava pystyy tekemään arviointeja annettujen tietojen perusteella, ja että tutkittava osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimustietojen käsittelyssä on kaksi keskeistä käsitettä, jotka ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Tietoja julkistettaessa pitää huolehtia luottamuksellisuuden säilyttämisestä ja anonymiteettisuojasta. On huolehdittava, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 22-23.)

Tutkijan asema voi olla ongelmallinen suhteessa tutkittaviin. Tutkija ei saisi vaikuttaa tutkittavien tarjoamaan tietoon itse. Täydellinen objektiivisuus edellyttäisi sitä, että tutkija pystyisi tutkimaan tutkimuskohdetta puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. Täydellinen objektiivisuus ei ole useinkaan mahdollista. Tutkijan tulee pyrkiä kuitenkin tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, ja pyrkiä toimimaan siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liiaksi. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009, 24.)

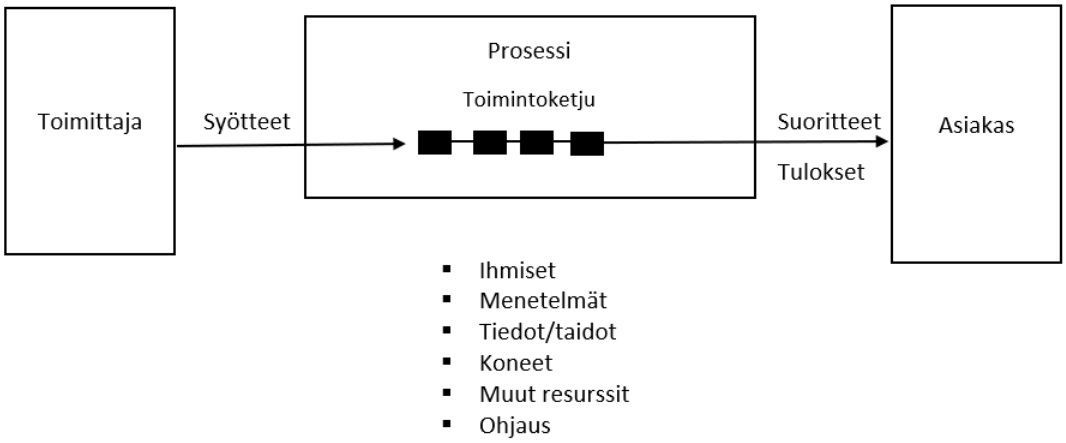
3 Liiketoimintaprosessi

Tässä luvussa perehdytään liiketoimintaprosesseihin tarkemmin. Aluksi määritellään, mitä liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan. Tämän jälkeen käsitellään prosessien luokittelua, prosessien hierarkiaa, prosessien kuvaamista ja prosessikaavioita. Viimeiseksi kuvataan prosessien kehittämistä omassa luvussaan.

Liiketoimintaprosessit auttavat ymmärtämään, miten yritykset toimivat (Arias, Saavedra, Marques, Munoz-Gama & Sepúlveda 2018, 378) sekä auttavat yrityksiä määrittelemään keinot, joilla saavutetaan yrityksen tavoitteet (Aguilar-Savén 2004, 133). Laamanen (2003, 22) toteaa, että liiketoimintaprosessien avulla yritykset voivat kehittää toimintaansa sekä yrityksen henkilöstö ymmärtää oman roolinsa ja yrityksen toiminnan kokonaisuuksia. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja tehtäviä sekä niihin tarvittavia resursseja. Toiminnot, tehtävät ja resurssit yhdessä synnyttävät tuotteen tai liiketoiminnalle muun hyödyllisen tuloksen (Laamanen 2003, 19; Lecklin 2006, 123). Smith ja Fingar (2003, 47) ovat määritelleet

liiketoimintaprosessin olevan yhtenäinen ja tehokkaasti koordinoitu joukko liiketoiminnallisia toimintoja, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Liiketoimintaprosessin määritelmiä on useita, mutta moni niistä korostaa liiketoimintaprosessien olevan yrityksiin ja organisaatioihin liittyviä prosesseja (Aguilar-Savén 2004, 133). Lisäksi useat määritelmät painottavat, että liiketoimintaprosessien tarkoituksena on arvon tuottaminen asiakkaalle. Lisäarvoketju tai jalostusketju ovatkin hyviä määritelmiä, jos liiketoimintaprosessia halutaan määritellä yhdellä sanalla. Nämä määritelmät auttavat ymmärtämään, että prosessi on aina asiakkaalle lisäarvoa tuottava toimintoketju. (Lecklin & Laine 2009, 40.)

Prosessiajattelu lähtee liikkeelle asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista (Laamanen 2003, 21). Prosessissa syötteet muutetaan suoritteiksi ja tuloksiksi (Anupindi, Chopra, Deshmukh, Van Mieghem & Zemel 2012, 3; Lecklin 2006, 124), joilla asiakkaan tarpeet tyydytetään (Laamanen 2003, 21). Anupindi ja muut (2012) määrittelevät prosessille viisi osatekijää, joita tarvitaan prosessissa tapahtuvaan muutokseen. Nämä ovat syötteet ja tulokset, yksiköt, jotka kulkevat prosessissa, toimintojen muodostamat verkostot, resurssit sekä informaatiorakenne. (Anupindi ym. 2012, 3-4.)



Kuvio 1. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124, muokattu)

Kuviossa 1 on esitetty liiketoimintaprosessin kulku. Prosessissa ulkoinen tai sisäinen toimittaja antaa syötteen (Lecklin 2006, 124). Materiaali, tieto, raha tai asiakas on esi-

merkkejä prosessin läpi kulkevista yksiköistä (Anupindi ym. 2012, 5). Syötteet muutetaan prosessin aikana erilaisten toimintojen muodostamien toimintoketjujen kautta ja resurssien kuten ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla. Lopputuloksena asiakas saa tarvitsemansa tuloksen. (Lecklin 2006, 124.)

Smith ja Fingar (2003, 47-48) ovat listanneet liiketoimintaprosessin tyypillisesti olevan seuraavanlainen:

• Laaja ja monimutkainen. Prosessi sisältää niin materiaalien kuin informaation kulun.

• Dynaaminen. Prosessin tulee vastata asiakkaiden vaatimuksiin sekä markkinoiden muutoksiin.

• Hajautettu ja mukautettu yli liiketoiminta-rajojen. Prosessit kulkevat liiketoimintojen sisällä ja liiketoimintojen välillä ulottuen useampaan IT-ohjelmaan ja sovellusalustaan.

• Pitkäkestoinen. Prosessi voi toimia kuukausia tai jopa vuosia.

• Automatisoitu. Usein ainakin osa prosessista on automatisoitu, mikä takaa prosessin nopeuden ja luotettavuuden.

• Liiketoiminnallinen sekä tekninen. IT-prosessit ovat osa liiketoimintaprosesseja sekä ne tukevat laajoja prosesseja, joihin kuuluvat sekä ihmiset että koneet.

• Riippuvainen ihmisen älykkyydestä ja arviointikyvystä. Ihminen suorittaa tehtäviä, joita voi olla vaikea opettaa tietokoneelle sekä joihin liittyy henkilökohtainen vuorovaikutus. Ihminen myös muodostaa ymmärryksen runsaasta informaatiosta, ratkaisee ongelmia sekä muodostaa strategioita hyödyntääkseen uusia mahdollisuuksia.

3.1 Prosessien luokittelu

Prosesseja voidaan luokitella eri tavalla. Lecklin (2006) luokittelee prosessit kahteen ryhmään: ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka palvelevat ulkoisia asiakkaita. Näitä ovat esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Tukiprosesseilla tarkoitetaan usein yrityksen sisäisiä prosesseja. Tukiprosessit

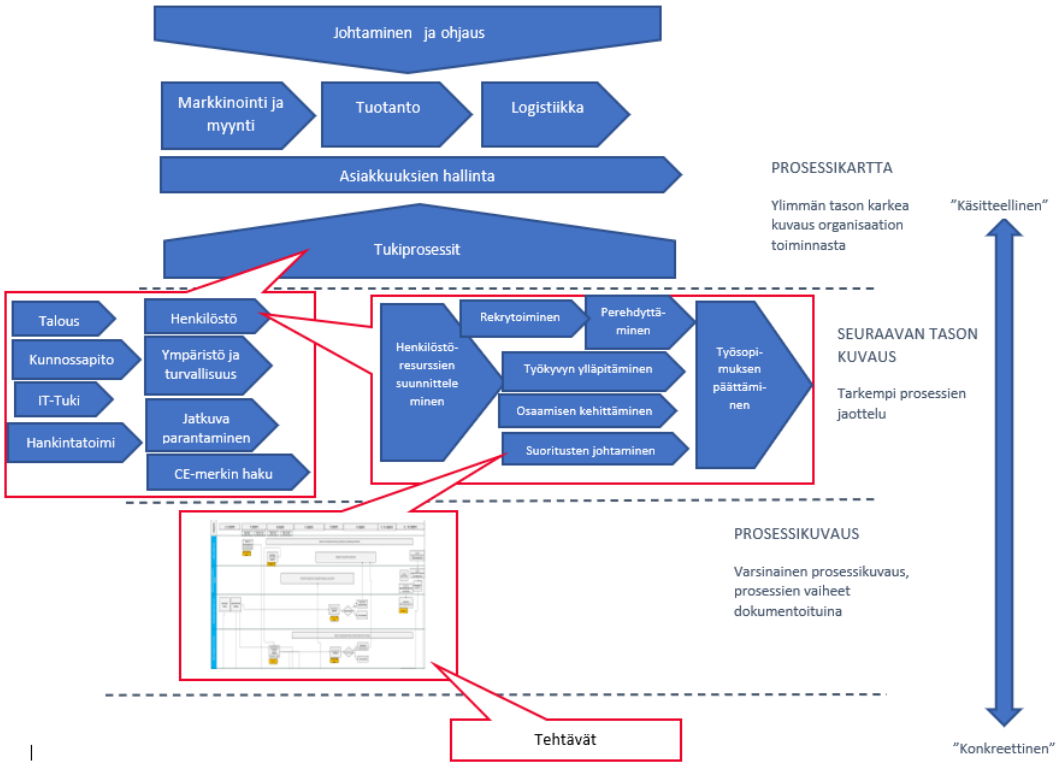
luovat edellytykset ydinprosesseille ja tukevat näitä. Talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto ovat yrityksen tukiprosesseja. (Lecklin 2006, 130.)

Toinen luokittelutapa on luokitella prosessit hierarkkisesti pääprosesseiksi, osa- ja alaprosesseiksi ja vaiheiksi ja tehtäviksi. Pääprosessit ovat keskeisiä ja laajoja prosesseja eli yleensä yrityksen ydin- ja tukiprosesseja. Osa- ja alaprosessit ovat prosessihierarkian alimman tason prosesseja ja vaiheet ja tehtävät alimman tason aktiviteetteja. (Lecklin 2006, 130.) Prosessien terminologia ei ole vakiintunutta ja kirjallisuuden mukaan käytetään eri nimityksiä (Lecklin 2006, 129), kuten tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain- tai ali-, johtamis- ja ohjausprosessit (Laamanen 2003, 53). Onkin siis tärkeätä, että organisaatiossa yhdessä mietitään käytettävä terminologia ja kaikki ymmärtävät käytettävät termit.

3.2 Prosessihierarkia

Yrityksissä löytyy erilaisia prosesseja aina kymmenistä jopa tuhansiin prosesseihin. Jäsentämällä yrityksen prosessit hierarkkiseen rakenteeseen pystytään prosesseja hallitsemaan tehokkaammin. (Lecklin 2006, 132-133.) Prosessihierarkiassa kuvaukset tarkentuvat mitä alemmas hierarkiassa mennään (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 6) ja samalla siirrytään käsitteellisestä ja abstraktista konkreettiseen jokapäiväiseen työhön (Meurman 2019). Tasojen lukumäärä kannattaa pitää hallittavuuden takia mahdollisimman pienenä (Lecklin 2006, 133).

Hierarkian ylintä tasoa kutsutaan prosessikartaksi. Prosessikartta antaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja siinä on yleensä kuvattu tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit, organisaatio ja toimintaympäristö (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 6). Seuraavat tasot kuvaavat pääprosessien jakautumisen osa- ja alaprosesseiksi ja osa- ja alaprosessien jakautumista toiminnoiksi ja lopulta toimintojen jakautuessa tehtäviin eli hierarkian alimpaan osaan.



Kuvio 2. Prosessihierarkia (Meurman 2019, muokattu)

Kuviossa 2 on esimerkki prosessihierarkiasta. Kyseisessä prosessihierarkiassa on viisi tasoa. Ylimmällä tasolla prosessikartassa on kuvattu pääprosessit. Pääprosessit ovat sekä laajimmat ydinprosessit että tukiprosessit. Seuraavalla tasolla pääprosessit on jaettu osaprosesseiksi, jotka ovat mm. talous, kunnossapito, IT-tuki ja henkilöstö. Henkilöstöprosessin alaprosesseja ovat mm. rekrytoiminen, perehdyttäminen, työkyvyn ylläpitäminen ja suoritusten johtaminen. Suoritusten johtaminen on alaprosessi, josta tehdään prosessihierarkian neljännessä tasossa prosessikuvaus. Hierarkian viides taso on tehtävät, joista voidaan tehdä vielä oma prosessikuvaus ja -kaavio tai työohjeet.

3.3 Prosessin kuvaaminen

Prosessikuvaus on tapa mallintaa yrityksen toimintaa sekä ymmärtää, analysoida ja kehittää sitä (Laamanen 2003, 75). Liiketoimintaprosessien kuvaaminen auttaa yritystä lisäämään tietoisuutta liiketoimintaprosesseistansa sekä hahmottamaan yrityksen monimutkaisuutta paremmin (Bandara, Gable & Rosemann 2005, 347). Parannus- ja

kehittämiskohteet on myös helpompi havaita, kun prosessi on visualisoitu (Mustonen 2020). Prosessimallintamisen tärkeimpiä asioita on ymmärtää, miksi ja mitä varten kuvausta tehdään (Aguilar-Savén 2004, 131) sekä minkä tason kuvausta tarvitaan (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 6). Työntekijän perehdytys vaatii yksityiskohtaisemman mallintamisen kuin johdolle kuvattavat prosessit (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 5).

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ihmisiä tunnistamaan kokonaisuuksia ja omaa rooliaan kokonaisuudessa. Prosessikuvaus auttaa myös prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Prosessikuvauksen on oltava ymmärrettävä ja looginen sekä käsitteiden tulee olla yhtenäisiä. (Laamanen 2003, 76.) Prosessista kannattaa laatia sanallinen kuvaus prosessikaavion rinnalle. Sanallisessa kuvauksessa käydään läpi prosessin keskeiset asiat. (Lecklin 20016, 138.) Laamasen (2003) mukaan kuvauksen tulee olla lyhyt. Prosessikaavion lisäksi neljä sivua on riittävä pituus prosessikuvaukselle. Pitkät kirjoitukset hävittävät prosessin kuvauksen tärkeän viestin, kun lukija ei jaksa lukea liian yksityiskohtaisia kirjoituksia. (Laamanen 2003, 78.)

1. **Soveltamisala**
    - Mihin prosessia sovelletaan?
    - Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
2. **Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa**
    - Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
    - Mihin he käyttävät prosessin tuotteita?
3. **Tavoite**
    - Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio)?
    - Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
    - Miten prosessin suorituskykyä mitataan?
4. **Syötteet, tuotteet ja palvelut**
    - Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut?
    - Miten tietoja hallitaan?
5. **Prosessikaavio**
    - Mikä on prosessin karkeavaiheistus?
    - Millainen on prosessikaavio?
6. **Vastuut**
    - Mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit?
    - Mitkä ovat rooleihin ja tiimeihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut?
    - Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?

Kuvio 3. Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2003, 78, muokattu)

Kuviossa 3 on prosessikuvauksen malli. Kuvaus voi olla suppeampikin. Prosessikuvausta tehtäessä pitää aina muistaa yrityksen kannalta tärkeät asiat ja keskittyä prosessikuvauksessa niihin (Laamanen 2003, 78).

Prosessikuvauksen hyötyjä on paljon. Niitä voidaan käyttää esimerkiksi muutoksen johtamisessa, työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkeyttämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3). Prosessikuvaukset auttavat kokonaisuuksien ymmärtämisessä ja tehtävien kehittämisessä. Prosessin kuvaamisen hyötynä on myös

työkokonaisuuksien kasvattaminen, monitaitoisuus ja muiden yrityksen työntekijöiden osaamisen arvostaminen. (Laamanen 2003, 23.)

3.4 Prosessikaavio

Prosessikaavio on graafinen kuvaus prosessin toiminnoista, tietovirroista ja tuotteista. Toimintojen järjestystä ja toimintojen välisiä yhteyksiä on helpompi ymmärtää prosessikaavion avulla. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 2.) Prosessikaavion tulee olla mahdollisimman yksinkertainen ja ymmärrettävä, jotta kaaviota on helpompi lukea ja hyödyntää (Figl 2017, 42; Lecklin 2006, 141). Kaavion tulee olla kuitenkin niin yksityiskohtainen, että prosessin toimintalogiikka tulee selville (Laamanen 2003, 81). Kaaviossa tulisi olla noin 10-20 toimintoa ja toimintojen olisi hyvä olla samantasoisia. Jokaiseen prosessiin kuuluu useita työvaiheita ja tehtäviä, joten kaikkia ei pidä yhdessä kaaviossa kuvata. Tehtävien yksityiskohdat sekä poikkeamat ja vaihtoehtoiset toimintamallit voidaan esittää erikseen työohjeissa. (Lecklin 2006, 141.)

Prosessikaaviossa on mukana toiminta eli tekeminen sekä roolit eli tekijät. Roolien merkitseminen on tärkeätä, jotta ihmiset tunnistavat oman roolinsa prosessissa. (Laamanen 2003, 79-80.) Prosessin roolit voidaan esittää kaavion vasemmassa reunassa pystytasolla sellaisessa järjestyksessä, kun rooli on mukana prosessissa. Prosessin toiminnot kuvataan järjestyksessä kunkin roolin kohdalle. (Lecklin 2006, 140.) Tällaista prosessin kuvauksessa käytettävää tapaa kutsutaan uimarata-malliksi. Jokaisella roolilla on oma uimarata, johon merkitään kyseisen roolin toiminnot ja vastuut (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3). Toimintojen kuvauksessa kannattaa kuvata aitoa tekemistä. Tällä korostetaan sitä, mihin tietoja oikeasti käytetään. Projektin toteutuksen prosessikaaviossa käytetäänkin mieluummin ilmaisua ”suunnittelee prosessia” kuin ”prosessisuunnitelma”. (Laamanen 2003, 81.)

Liiketoimintaprosessien kuvaustekniikoita on useita. Yksi käytetyimpiä tekniikoita on vuokaaviotekniikka. (Aguilat-Savén 2004, 133-134.) Vuokaavio on graafinen esitys prosessista, jossa on esitetty peräkkäisset prosessin vaiheet (Freeman 2020). Erilaiset symbolit kuvaavat kaaviossa esimerkiksi prosessin vaiheita, dataa, virtausten suuntaa ja laitteita. Vuokaavion käytön etuja on sen helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys.

Vuokaavion piirtämiseen ei ole yhtä oikeata tapaa, vaan kaavion voi piirtää monella tavalla riippuen kaavion piirtäjästä. Vuokaaviosta saa helposti selville kuvattavan prosessin, sillä kaaviota on usein helppo lukea. (Aguilar-Savén 2004, 134.)

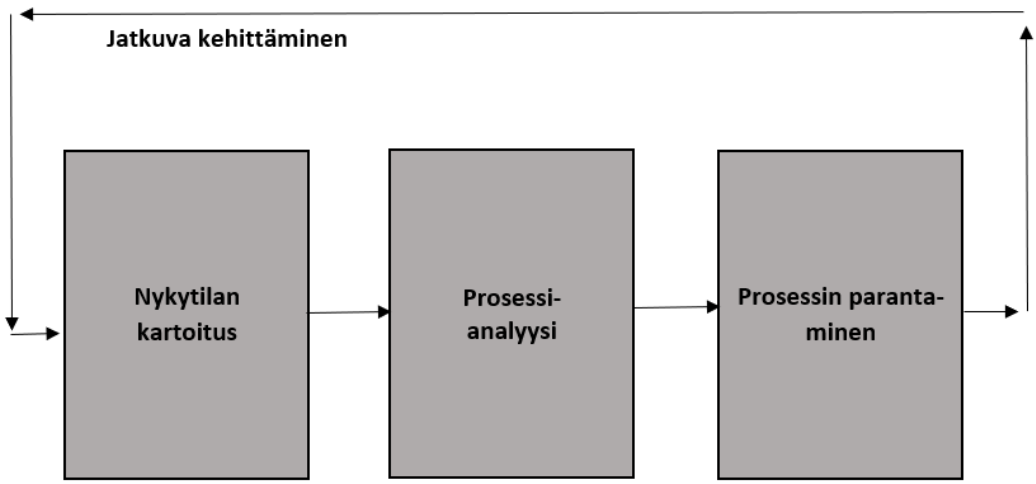
3.5 Prosessien kehittäminen

Yritysten tavoitteena on tarjota korkealaatuisia palveluita ja tuotteita asiakkailleen sekä vahvistaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Toisaalta yrityksillä on paine tehostaa toimintaansa ja vähentää kuluja kilpailuilla markkinoilla. Liiketoimintaprosessien kehittäminen on avaintekijä, kun puhutaan laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tarjoamisesta ja asiakassuhteiden vahvistamisesta ja toiminnan tehostamisesta. (Johannsen & Fill 2017, 251.) Prosesseja lähdetään kehittämään, kun yritykselle syntyy muutostarve, koska nykyiset toimintamallit ja prosessien suorituskyky eivät vastaa kilpailutilanteen ja ympäristön vaatimuksiin (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33). Prosessien kehittäminen on osa yrityksen toiminnan kehittämistä (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3). Kehittämällä prosesseja, joista syntyvät yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut, kehitetään samalla koko yrityksen toimintaa (Lecklin 2006, 134). Prosessin kehittämisellä voi olla monia tavoitteita. Yleisimpiä ovat esimerkiksi toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamien, ongelmatilanteiden hallinta, läpimenoaikojen lyhentäminen sekä kustannussäästöt. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3; Lecklin 2006, 128.)

Tutkimusten mukaan huomattava määrä prosessin kehittämisprojekteista epäonnistuu. Isoimpia haasteita ovat asiakkaiden tarpeiden nopea muutos sekä asiakkaiden vähentynyt asiakasuskollisuus ja kasvanut hintatietoisuus. Uudet teknologiat mahdollistavat nopean hintavertailun sekä asiakaskokemusten jakamisen. Toinen haaste liittyy globalisaation. Yritys voi kuulua yhteisyritysverkostoon, joka yhdessä synnyttää arvoa asiakkaille yhteisillä liiketoimintaprosesseilla. Prosessien kehittäminen vaatii hyvää yhteistyötä kaikilta prosessiin osallistuvilta läpi koko yritysverkoston. Kolmas haaste prosessien kehittämisprojekteihin liittyy menetelmiin, joilla prosesseja kehitetään. Vakiintuneita prosessien kehittämisen menetelmiä kuten TQM :taja Six Sigmaa pidetään yrityksissä monimutkaisina ja yli mitoitettuina, koska ne vaativat mittavan määrän hen-

kilöresursseja. (Johannsen & Fill 2017, 253.) Prosessin kehittämistyö tuleekin suunnitella tarkasti, jotta se on helposti toteutettavissa ja että kehitys koetaan hyödyllisenä, eikä vain resursseja vievänä taakkana.

Prosessinkehittämisen menetelmiä, tekniikoita ja työkaluja on useita. Six Sigma, TOC-teoria (Theory of Constraints) ja Lean-johtaminen ovat saaneet viime vuosien aikana paljon huomiota (Johannsen & Fill 2017, 251.) Muita kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi yleisesti käytetty Demingin ympyrä eli PDCA-ympyrä (Plan, Do, Check, Act), asiakaslähtöinen tuotekehitys QDF (Quality Function Deployment), tilastollinen laatuohjaus SPC (Statistical Process Control) ja Taguchi menetelmä. Usealle mallille yhteistä on prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. (Laamanen 2003, 209-210.)



Kuvio 4. Prosessin kehittäminen (Lecklin 2006, 134, muokattu)

Kuvio 4 esittää Lecklinin kolmivaiheisen kehittämismallin. Kehittämismallin lähtökohtana on nykytilan kartoitus. Ennen kuin voidaan kehittää mitään, pitää tietää, missä ollaan. (Lecklin 2006, 134.) Näin siis myös liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Nykytilan kartoittamisessa organisoidaan prosessityö, laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot ja arvioidaan prosessien toimivuus. Kehittämistyön alussa tulee nimetä ainakin

yrityksen pääprosessit ja piirtää näistä prosessikartta, nimetä vastuulliset prosessiomistajat, valita prosessitiimi tekemään kartoitus- ja kehittämistyön sekä tehdä tiedonkeruusuunnitelma. (Mts. 134, 136-137.) Prosessikuvausten ja -kaavioiden laatimisen lisäksi nykytilan kartoitukseen kuuluu prosessien toimivuuden arviointi. Prosessin toimivuutta tulee arvioida sekä prosessin asiakas että prosessin oma henkilöstö. (Mts. 142, 145.)

Nykytilakartoituksen jälkeen tehdään prosessianalyysi. Analyysivaiheessa selvitetään ja ratkaistaan esille nousseita ongelmia, tehdään benchmarking-vertailua, valitaan työkalut, määritellään mittarit ja arvioidaan kehittämisvaihtoehdot (Lecklin 2006, 135.) Erilaisia prosessin kehittämisvaihtoehtoja ovat mm. prosessin uudistaminen, muutokset prosessin kulkuun, työvaiheen sisäiset muutokset, johtamisjärjestelmän muutokset tai edellä mainittujen vaihtoehtojen yhdistelmä (Mts. 187.) Joskus prosessi voidaan myös lopettaa kokonaan tai se voidaan ulkoistaa tai laajentaa osaksi suurempaa kokonaisuutta (Mts. 135). Prosessinhallintaan kuuluu prosessimittarit. Mittaamisella ohjataan ja seurataan prosessia (Prosessien pikaopas 2018, 5).

Kolmivaiheisen kehittämismallin kolmas vaihe on prosessin parantaminen. Analysoinnin ja kehittämistavan valinnan jälkeen tehdään parannussuunnitelma ja otetaan uusi prosessimalli käyttöön (Lecklin 2006, 135). Prosessin kehittäminen ei pääty uuden prosessimallin käyttöönottoon, vaan kehittäminen on jatkuvaa. Kehittämisprojektin päätyttyä prosessin suorituskykyä tulee valvoa. Virheiden vähentymistä, prosessin nopeutumista ja asiakastyytyväisyyden lisääntymistä tulee seurata (Mts. 197-198.), jotta prosessin suorituskyky ei heikkene uudelleen.

4 Taloushallinto

Tässä luvussa käsitellään yrityksen taloushallintoa ja siihen liittyviä osa-alueita lähdekirjallisuuden avulla. Luvussa tarkastellaan aluksi taloushallintoa ja sen tehtäviä yrityksessä, jotta saadaan käsitys, mitä yrityksen taloushallinto tarkoittaa. Omissa alaluvuissa käydään läpi taloushallinnon prosesseja (3.1), sähköistä taloushallintoa (3.2) ja

taloushallinnon informaatiota (3.3.). Taloushallinnon prosessit, sähköinen taloushallinto, taloushallinnon data ja taloushallinnon prosessien kehittäminen ovat tiivisti yhteydessä toisiinsa. Tämän takia nämä osa-alueet ovat valittu opinnäytetyön teoriaperustaksi.

Sähköisen taloushallinnon tuomat edut, kuten tehokkuus ja nopeus, toiminnan laadun paraneminen ja virheiden väheneminen (Lahti & Salminen 2014, 32), tehostavat taloushallinnon prosesseja. Sähköinen taloushallinto ja automaatio tarvitsevat digitaalista dataa. Lisäksi laadukas data mahdollistaa tehokkaat prosessit (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 68). Taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää muun muassa automaation, robotiikan ja tekoälyn avulla (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 168). Kun taloushallinnon data saadaan digitaaliseen muotoon, mahdollistetaan digitaalisen taloushallinnon lisääntyminen ja taloushallinnon prosessien tehostaminen. Kun puhutaan sähköisestä tai digitaalisesta taloushallinnosta ja taloushallinnon datasta sekä taloushallintoprosessien kehittämisestä, ei voida välttää puhumasta automatisaatiosta, robotiikasta ja tekoälystä.

Lahtisen ja Salmisen (2014, 16) mukaan ”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen.” Taloushallinto palvelee sekä yrityksen ulkoisia, että sisäisiä sidosryhmiä. Sisäiset sidosryhmät tarvitsevat taloudellisia tietoja yrityksestä johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Päätöksenteossa perustana käytetäänkin tyypillisesti erilaisia talousraportteja. Sisäisille sidosryhmille tuotettuja talousraportteja ovat muun muassa budjetit, katetuottolaskelmat, rahoituslaskemat sekä muut laskelmat ja selvitykset. Yrityksen ulkoiset sidosryhmät kuten, tavarantoimittajat, sijoittajat ja luotonantajat, saavat yrityksestä taloudellista tietoa ulkoisten raporttien kuten tilinpäätöksien ja pörssiyhtiöiden osavuosikatsauksien kautta. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 11.)

Toimiakseen tehokkaasti yritys tarvitsee päätöksenteon tueksi luotettavaa ja merkityksellistä tietoa, jota taloushallinnon on tuotettava (Ikäheimo ym. 2019, 11). Taloushallinnolla on tärkeä rooli yrityksen toiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden var-

mistajana. Taloushallinnon tuottama informaatio on usein numeraalista, mutta numeroiden takana on liiketoimintaprosesseja ja todellisia tapahtumia ja ihmisiä. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 11.) Taloushallinnolla on siis välitön tai välillinen vaikutus läpi koko yrityksen ja tästä syystä taloushallinnon merkitystä yritykselle ei tule aliarvioida.

Laskentatoimen tehtävänä voidaan pitää toimintoja, jotka keräävät informaatiota, ovat suunnitelmallisia ja järjestelmällisiä, rekisteröivät tekemistä kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä tuottavat informaation perusteella tietoa päätöksenteon tueksi johdolle ja muille sidosryhmille. (Ihantola, Leppänen & Kuhanen 2016, 12; Vilkkumaa 2005, 49.) Laskentatoimen kaksi perustehtävää ovat Vilkkumaan (2005, 49) mukaan hyväksikäyttö- ja rekisteröintitehtävät. Rekisteröintitehtävän tarkoituksena on kerätä informaatiota mahdollisimman laajasti yrityksen käyttöön (Vilkkumaa 2005, 49) sekä rekisteröidä yrityksen ja muiden talousyksiköiden välisiä taloudellisia tapahtumia (Ihantola ym. 2016, 12). Vilkkumaa (2005) painottaa, että rekisteröitävän informaation tulee perustua yrityksen strategiaan. Yrityksen on mietittävä, mitä informaatiota rekisteröidään, missä informaatio rekisteröidään, kuka rekisteröi ja missä vaiheessa, miten tietojärjestelmät integroidaan sekä kuka vastaa virheellisestä informaatiosta ja kuinka hyvin rekisteröintivaiheessa huomioidaan hyväksikäyttötehtävän vaatimukset. (Vilkkumaa 2005, 49.) Informaation rekisteröinti tulee siis suunnitella huolellisesti.

Rekisteröintitehtävän perusteella laskentatoimi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi kerää ja rekisteröi yrityksen taloudellisia tapahtumia. (Ihantola ym. 2016, 12.) Ulkoisen laskentatoimen tehtävät ovat yritykselle lakisääteisiä, ja se tuottaa tuloslaskelman ja taseen perustuen yrityksen kirjanpitoon. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9.) Sisäinen laskentatoimi kerää tietoja reaaliprosessista (Ihantola ym. 2016, 12). Sisäinen laskentatoimi on yrityksen oma sisäinen toiminto, jonka tehtävä on päätöksenteon tukeminen (Suomala ym. 2011, 9-10). Käytännössä yrityksen taloushallinnon ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi työskentelevät tiiviisti yhdessä. Käytettävä johtamisjärjestelmä ja laskentatekniikat ohjaavat myös ulkoisen laskentatoimen tapahtumakäsittelyprosesseja. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

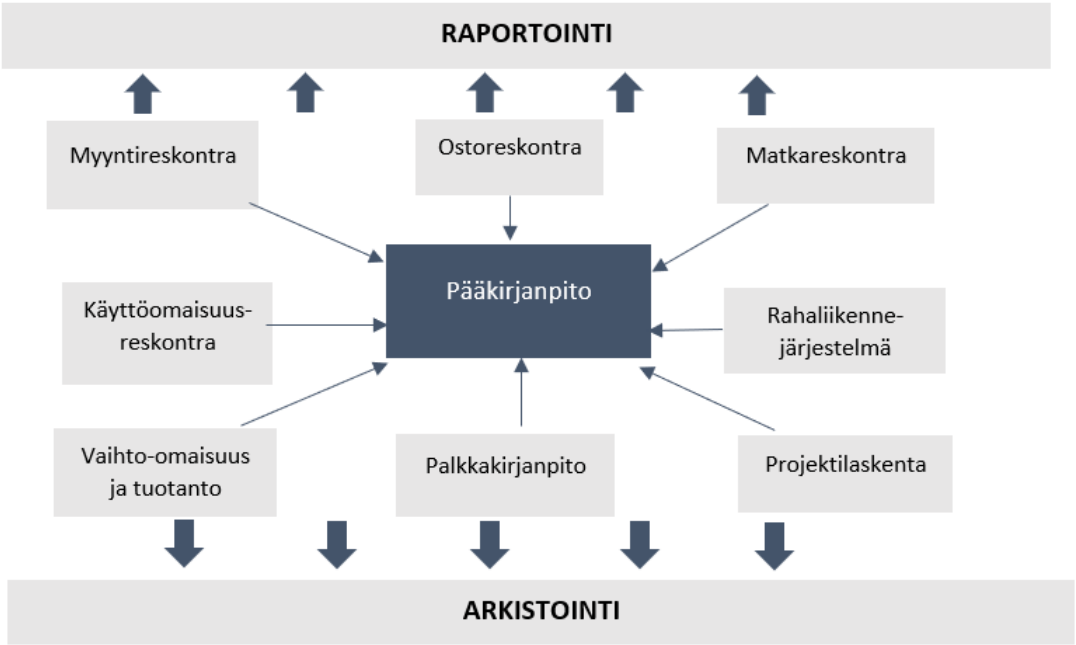
Hyväksikäyttötehtävä tuottaa tietoa yrityksen sidosryhmille (Vilkkumaa 2005, 49). Hyväksikäyttötehtävän perusteella laskentatoimi voidaan jakaa johdon ja rahoittajan laskentatoimeen. Rahoittajan laskentatoimi auttaa yritystä tuloksen laskemisessa ja jakamisessa. Tilinpäätöksen avulla yritys jakaa tietoa tuloksestaan ja taloudellisesta asemastaan ulkoisille sidosryhmille. Johdon laskentatoimen tehtävä on auttaa yrityksen sisäisiä sidosryhmiä toiminnan ohjaamisessa. Yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettuja työkaluja ovat budjetit, investointilaskelmat ja rahoituslaskelmat. (Ihantola ym. 2016, 12.) Vilkkumaan (2005) mukaan hyväksikäyttötehtävänkin perusteena tulee olla yrityksen strategia. Vain sellaista tietoa tulee tuottaa, jolla on merkitystä yritykselle ja sen toiminnalle. (Vilkkumaa 2005, 49-50.)

Liiketoiminnan harjoittaminen konsernina eli useampana yrityksenä voi johtua useasta syystä. Syy voi olla liiketoiminnallinen eli johtaminen ja vastuunjako on helpompaa, kun jokaista liiketoimintaa harjoitetaan eri yrityksissä. Liiketoimintariskienhallinta voi olla syynä toimia konsernina. Konkurssitilanteissa voi olla helpompi toimia konsernirakenteessa. Lisäksi maantieteellinen laajentuminen voi olla syynä konsernille. Liiketoiminnallisten syiden lisäksi verotukselliset syyt voivat lisätä halua toimia konsernina. (Honkamäki, Reponen, Mäkelä & Pohjonen 2016, 13.) Konsernilla on laajemmat mahdollisuudet verosuunnitteluun kuin yksittäisillä yrityksillä. Verohyötyjä ovat esimerkiksi konserniavustusten käyttö ja tytäryhtiöiden mahdollinen verovapaa myynti. (Hookana 2020.)

4.1 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinto on kokonaisuus, mutta se voidaan jakaa pienempiin osiin eli osaprosesseihin. Nämä osaprosessit ovat ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, pääkirjanpitoprosessi ja raportointiprosessi. Näiden lisäksi taloushallintoon tulee dataa muistakin prosesseista, kuten palkka- tai materiaalihallinnosta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93-95.) Yrityksen osaprosesseissa tapahtuvat toiminnot riippuvat pitkälti yrityksestä ja sen toiminnasta. Myyntilaskuprosessi on erilainen tavaroita valmistavassa ja niitä myyvässä yrityksessä tai palveluita myyvässä yrityksessä. Maksuliikenteen osaprosessin tehtävät ovat erilaisia yrityksessä, jossa on vain laskutusmyyntiä ja yrityksessä, jossa

on lisäksi käteis- ja korttimaksuja. (Koivumäki & Lindfors 2012, 12.) Tässä luvussa käsitellään syvemmin pääkirjanpito- sekä palkkahallinto- ja palkanlaskentaprosesseja.

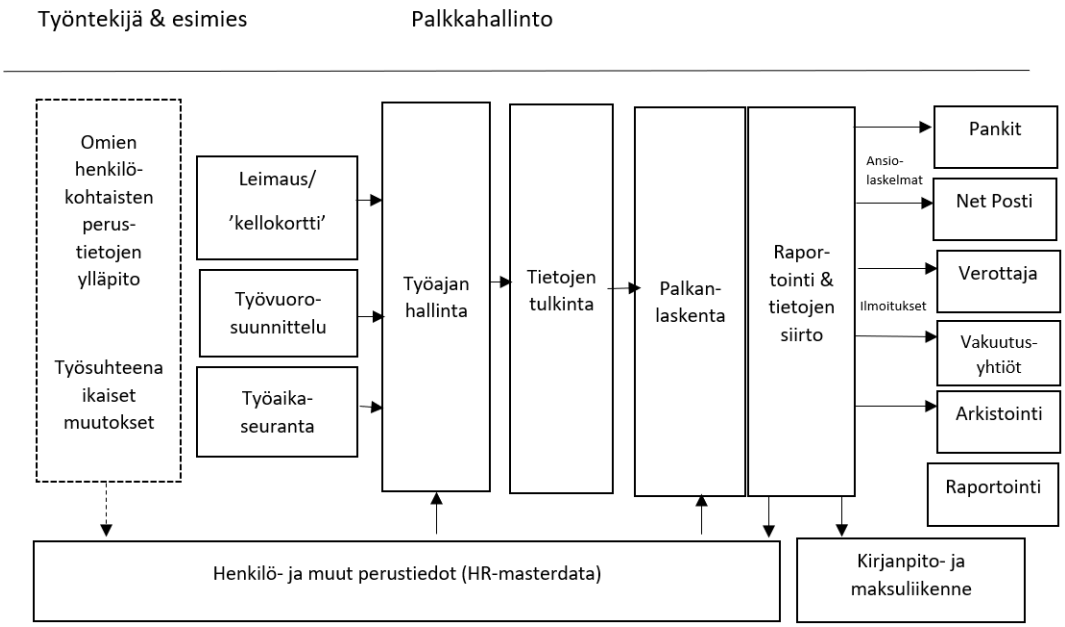


Kuvio 5. Taloushallinnon kokonaisuus (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 95, muokattu)

Kuvio 5 esittää pääkirjanpitoon liittyvät prosessit, jotka yhdessä muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden. Taloushallinnon yksi aikaa vievin prosessi on ostolaskujen käsittely. Taloushallinnon digitalisointi aloitetaankin usein ostolaskuista. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13.) Myyntilaskuprosessi sisältää vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen ja maksusuorituksen sekä myyntireskontran ja perintätoimet (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 93). Matka- ja kululaskuprosessi käsittelee yrityksen henkilöstön työmatkoista ja muista pienkulutapahtumista aiheutuvien korvausten käsittelyn (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 94). Maksuliikenne on maksujen välitystä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmän välillä sekä tapahtumien kirjaamista taloushallintojärjestelmässä. Maksuliikenne käsittelee yrityksen rahavirtoja. Näitä on taloushallinnosta ulospäin lähtevät maksut ja sisäänpäin tulevat maksut. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 132) Käyttöomaisuuskirjanpitoon kirjataan hankinnat, jotka ovat osallisena tulon tuottamiseen usean tilikauden aikana. Käyttöomaisuutta kutsutaan kirjanpidossa nykyään pysyviksi vastaaviksi. (Koivumäki & Lindfors 2012, 15.) Taloushallinnon kokonaisuuteen

kuuluvat myös kuuluvat myös raportointi ja arkistointiprosessit. Vaikka taloushallinto on kokonaisuus, jokainen osaprosessi sisältää omat tehtävänsä sekä erityispiirteensä.

Palkkahallinto nimensä mukaisesti hallinnoi yrityksen henkilöstön palkkoja ja palkkoihin liittyviä tapahtumia. Palkkahallintoprosessi on laaja prosessi sisältäen työntekijöiden toimenpiteet, esimiesten toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet, taloushallinnon raportoinnin ja yrityksen ulkopuoliset prosessit kuten viranomaisilmoitukset. Prosessi onkin paljon muuta kuin vain palkanlaskentaa ja palkan maksamista. (Lahti & Salminen 2014, 138.) Palkkahallinto on usein organisoitu yrityksissä joko taloushallinnon tai HR-toimintojen vastuulle. Riippumatta kumman toiminnon vastuulla palkkahallinto on, sillä on useita rajapintoja taloushallintoon kuten pääkirjanpitoon, maksuliikenteeseen sekä raportointiin. Palkkahallintoprosessi on yksi työläimmistä talousprosesseista. Palkanlaskentaprosessiin liittyy useita vaiheita ja moni niistä vaatii huomattavia työpanoksia manuaalisesti tehtäessä. (Mts. 135-136.)

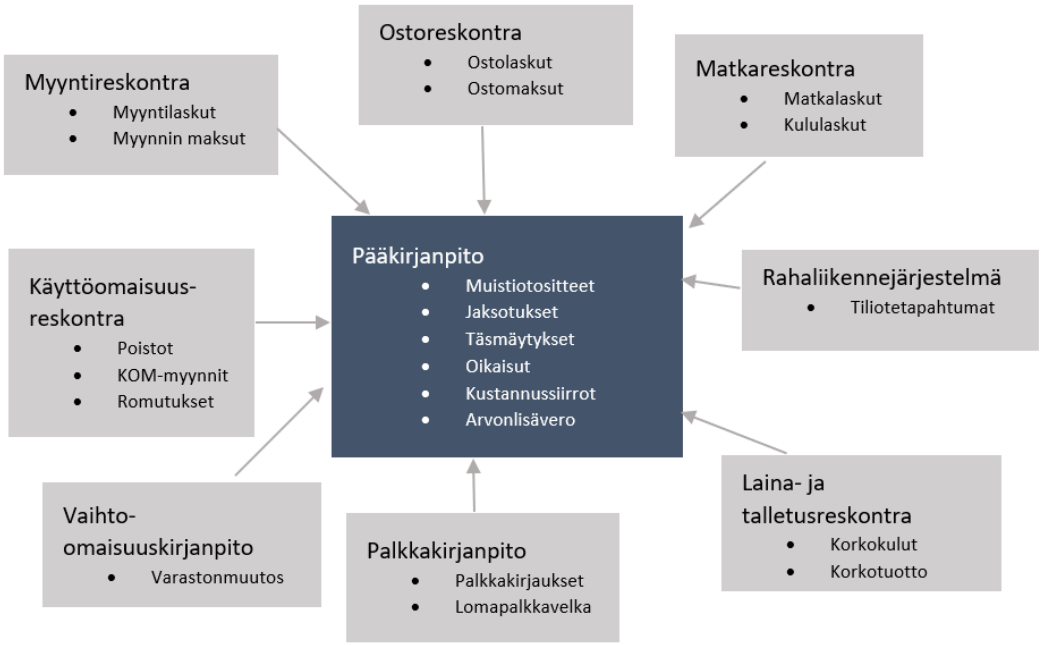


Kuvio 6. Palkkanlaskentaprosessi (Lahti & Salminen 2014, 145, muokattu)

Kuviossa 6 on kuvattu palkanlaskentaprosessi. Kuviosta ilmenee, miten moneen eri osa-alueeseen palkanlaskentaprosessilla on rajapintaa yrityksessä ja yrityksen ulkopuolella. Palkanlaskentaprosessilla on neljä pääaluetta, jotka ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. Usein haastavin vaihe on työaika- ja palkkatietojen kerääminen työntekijöiden työsuoritteista ja muista tapahtumista kuten sairaus- ja lomapoissaoloista. Esimiesten tulee usein tarkastaa ja hyväksyä tiedot. Vasta hyväksymisen jälkeen tiedot siirretään palkanlaskentaan. Tiedon keruun jälkeen tietoja tulkitaan ja muutetaan muotoon, jonka perusteella palkanlaskenta voidaan tehdä. Usein tämä tarkoittaa tietojen muuttamista palkkalajeiksi. Jos nämä kaksi vaihetta tuottaa oikeat tiedot palkanlaskentajärjestelmästä löytyvät tarvittavat ominaisuudet ja järjestelmä on toteutettu oikein voi itse palkanlaskenta olla tehokas ja automaattinen toimenpide. Palkanlaskentaan liittyy myös raportointia. Palkanlaskennasta lähtee tietoa palkansaajille, viranomaisille ja yrityksen sisäisille sidosryhmille. Sisäisiä tiedonsiirtoja ovat esimerkiksi palkkatietojen siirrot kirjanpitoon, maksuaineiston siirrot maksuliikennejärjestelmään ja tietojen siirrot HR-järjestelmään. Lisäksi tietoja voidaan siirtää erilliseen raportointijärjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 138 -140.)

Pääkirjanpitoon kirjataan henkilöstökulut palkkakirjanpidon perusteella. Pääkirjanpitoa varten muodostetaan palkkakirjanpidossa yhteenveto, joka sisältää maksetut palkat, niistä pidätetyt verot ja muut vähennykset sekä työnantajan sairasvakuutusmaksun. (Koivumäki & Lindfors 2012, 14.) Palkkojen kirjaus kirjanpitoon tehdään suoriteperusteisesti eli syntyhetkellä, jotta tuloksesta ja taloudellisesta asemasta saadaan mahdollisimman oikea kuva. Palkkojen kirjauksen yhteydessä kirjataan myös palkkoihin liittyvät sivukulut, vaikka maksu tapahtuisi myöhemmin. Palkkojen kirjaus sisältää myös kirjanpitoon kirjattavan työntekijän ansaitseman lomapalkan ja lomarahan ja näiden sosiaalivakuutusmaksut. (Mattinen, Orlando & Parnila 2020, 324-325.)

Yrityksen on kirjattava liiketapahtumansa yrityksen kirjanpitoon (Koivumäki & Lindfors 2012, 24). Pääkirjanpitoprosessin tehtävänä on tiedon kokoaminen taloushallinnon osaprosesseista, täsmäyttäminen ja varmistaminen sekä raporttien luominen (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 94-95).



Kuvio 7. Pääkirjanpidon ja osakirjanpitojen kirjaukset (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 146, muokattu)

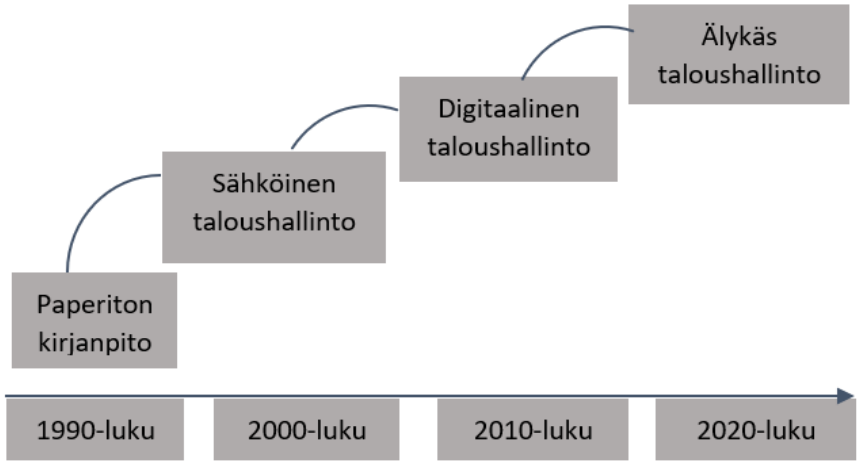
Kuviossa 7 on kuvattu, mitä eri kirjauksia osakirjanpidoissa ja pääkirjanpidossa syntyy. Kirjanpidon tapahtumista valtaosa muodostuu liiketoimintaprosesseissa tai osakirjanpidoissa. Tapahtumia siirtyy pääkirjanpitoon mm. ostoreskontrasta, myyntireskontrasta, matka- ja kululaskutusreskontrasta, käyttöomaisuusreskontrasta, palkkakirjanpidosta, projektikirjanpidosta ja vaihto-omaisuuskirjanpidosta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 143-144.) Suoraan pääkirjanpitoonkin voidaan luoda tositteita. Muistiotositteita voidaan laatia, kun tapahtumaan ei liity ulkopuoliselta saatua tositetta. (Koivumäki & Lindfors 2012, 91.) Muistiotositteilla kirjataan muun muassa jaksotuksia ja niiden purkuja, oikaisuja ja korjauksia, täsmäytyksiä, laskennallisia kurssieroja ja sisäisiä kustannussiirtoja (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 144-145).

Pääkirjanpidon tehtäviä digitaalisessa taloushallinnossa ovat kirjanpitoon kirjauksia tuovien liiketoimintaprosessien kirjausparametrien ja automaation ohjaus. Tällä varmistetaan, että kirjaukset kirjataan niille tileille ja dimensioille kuin raportoinnin kan-

nalta halutaan. Muita tehtäviä pääkirjanpidolla on osakirjanpitojen täsmäytys, kokonaisuuden analysointi ja poikkeamien havainnointi sekä oikaisujen, korjausten ja järjestelmien ulkopuolisten jaksotuksien kirjaaminen. Digitalisoidussa ja automatisoidussa taloushallinnossa pääkirjanpidon rooli on merkittävin sen ohjaavan ja täsmäyttävän tehtävän takia. Taloushallinnon tehokkuus, oikeellisuus ja laadukkuus saadaan aikaiseksi, kun prosessit ja kontrollit on määritelty pääkirjanpidon kannalta tehokkaiksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 145-147.)

4.2 Sähköinen taloushallinto

Teknologian kehitys on edennyt huimaa vauhtia viimeisten vuosikymmenien aikana. Teknologian merkitys ja hyödyt ovat tunnistettu myös taloushallinnossa ja tilintarkastuksessa. Älykkäästä automaatiosta on puhuttu jo vuosikymmenten ajan, mutta ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn käyttö on edelleen lapsenkengissä yrityksissä. PWC:n (2017) tekemän tutkimuksen mukaan vain viisitoista prosenttia yrityksistä hyödyntää kunnolla ohjelmistorobotiikkaa ja viisi prosenttia tekoälyä. (Gotthardt, Koivulaakso, Paksoy, Saramo, Martikainen & Lehner 2020, 90.) Sähköinen taloushallinto mahdollistaa yrityksen toimintojen tehokkaamman, edullisemman ja joustavamman johtamisen (Güney 2014, 852). Suomi mahdollisti vuonna 1997 lainsäädännöllä yrityksille siirtymisen sähköiseen taloushallintoon ja oli näin globaali edelläkävijä asiassa. Suomalaiset yritykset hyödyntävät edelleen modernia teknologiaa taloushallinnossa monia muita maita paremmin. Toisaalta Suomi on myös menettänyt edelläkävijäasemaansa. Esimerkiksi verkkolaskutus ei ole edennyt odotetulla vauhdilla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11.)



Kuvio 8. Sähköisen taloushallinnon kehitys (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16, muokattu)

Kuviossa 8 on esitetty taloushallinnon digitalisoitumisen neljä vaihetta. Taloushallinnon digitalisoituminen alkoi 1990-luvulla ja on kehittynyt tähän päivään saakka. Paperiton kirjanpito -termi oli käytössä 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alkupuolella. Paperittomassa kirjanpidossa kirjanpidon tositteet tallennetaan sähköiseen muotoon. Tämä tila saadaan aikaiseksi myös niin, että kirjanpitoaineisto muutetaan sähköiseen muotoon jälkikäteen skannaamalla, jolloin digitalisaatio on näennäistä ja taloushallintoprosessi on edelleen tehoton. (Lahti & Salminen 2014, 27.) Sähköinen taloushallinto on seuraava vaihe paperittomasta taloushallinnosta kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköisestä taloushallinnosta puhuttaessa tarkoitetaan usein vain verkkolaskutusta ja laskujen sähköistä käsittelyä (Mts. 11).

Digitaalisuuden lisääntyessä voidaankin puhua jo digitaalisesta taloushallinnosta eikä vain sähköisestä taloushallinnosta. Digitaalinen taloushallinto saavutetaan, kun kaikki taloushallinnon tietovirrat ja työvaiheet automatisoidaan sekä tieto käsitellään digitaalisessa muodossa (Lahti & Salminen 2014, 24). Kokonaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yrityksen talouteen liittyvät tehtävät ja toiminnot, kuten myyntilaskutus, ostolaskujen käsittely, palkanlaskenta, matka- ja kululaskutus, reskontrat, kirjanpito, raportointi ja viranomaisilmoitukset, tapahtuu digitaalisesti. (Siivola, Yli-Heikkuri,

Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola, Helistö, Kinnarinen & Ignatius-Partanen 2015, 38.) Digitaalisessa taloushallinnossa tietoa ja prosessivaiheita tarkastellaan yli yritys- ja sidosryhmärajojen niin, että kaikki taloushallinnon tietovirrat muun muassa toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön ja rahoittajien kanssa hoidetaan mahdollisimman digitaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 24-26.)

Digitaalisessa taloushallinnossa hyödynnetään digitaalista dataa sekä sääntöpohjaista automaatiota. Järjestelmiin luodaan automaatio- ja käsittelysääntöjä, jotta ne voivat tehdä rutiininomaiset toimenpiteet itsenäisesti. Taloushallinnon henkilöstölle jää käsiteltäväksi poikkeamat, tarkastukset ja täsmäytykset sekä lopputuloksen, kuten tulosraportin, analysointi ja tulkinta sekä tulevan ennustaminen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 6.) Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan taloushallinnon digitalisoituminen on siirtymässä jo neljänteen vaiheeseen eli älykkääseen taloushallintoon (ks. kuvio 10). Digitaalisen ja älykkään taloushallinnon erona on esimerkiksi se, että älykkäässä taloushallinnossa järjestelmät pystyvät itse luomaan käsittelysääntöjä sekä käsittelevät niin normaali- kuin poikkeamatilanteita, täsmäyttävät ja analysoivat lopputuloksen. (Mts. 14-17.) Digitaalinen taloushallinto on siis kokonaisvaltaista taloushallinnon automatisointia ja digitalisoitumista ja sisältää muutakin kuin verkkolaskutuksen tai laskujen sähköisen käsittelyn.

Sähköinen taloushallinnon hyötyjä verrattuna perinteiseen taloushallintoon on toiminnan ja työnkulun tehostaminen. Sähköinen taloushallinto poistaa päällekkäisiä työvaiheita, kun samaa asiaa ei tarvitse kirjata ja tallentaa useasti eri paikkoihin. Tällä tehostetaan ajankäyttöä ja saadaan kustannussäästöjä. Sähköinen taloushallinto parantaa myös raportointia. Tieto on ajantasaisempaa, kun tiedot kirjautuvat kirjanpitoon sitä mukaa kun ne saapuvat tai niitä valmistuu. Sähköinen taloushallinto parantaa myös tiedonhakua. Tiedonhaku nopeutuu ja helpottuu sähköisen arkistoinnin ansiosta. Tietoa voidaan hakea monipuolisesti paikasta ja ajasta riippumatta. Digitalisaation ja automaation avulla yrityksen resursseja voidaan kohdistaa talouden ohjaukseen ja prosessien tehostamiseen. (Siivola ym. 2015, 19-20.)

Taloushallinnon toteuttamiseen tarvitaan sekä ihmisiä että järjestelmiä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 19). On siis syytä muistaa, että järjestelmät eivät voi korvata ihmistä

kokonaan. Taloushallinnon digitalisoitumisen myötä on kuitenkin huomioitava ihmisen ja järjestelmän työn uusjako. Järjestelmien kehittymisen, uusien teknologioiden kuten ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn ja kehittyneiden rajapintojen myötä yhä isompi osa taloushallinnon tehtävistä voidaan jo automatisoida. Näin taloushallinnon henkilöstöltä jää enemmän aikaa esimerkiksi organisaation ja liiketoimintojen tukemiselle. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 19-20.) Digitaalinen taloushallinto ei siis poista taloushallintoa yrityksistä eikä se poista taloushallinnon roolia tiedon kerääjänä ja tiedon tuottajana yritykselle.

4.3 Taloushallinnon informaatio

Informaation määritellään olevan kokoelma tietoa, joka on organisoitu ja prosessoitu ja jolla on merkitystä käyttäjälleen. Informaation hyötyjä ovat epävarmuuden väheneminen, päätöksenteon helpottuminen sekä toiminnan parempi suunnittelu ja aikatauluttaminen. Informaation tulee olla merkityksellistä, luotettavaa, ajantasaista, ymmärrettävää ja todennettavaa. Taloushallinnon informaatiossa tärkeätä on informaation relevanttius, virheettömyys, täydellisyys ja ajantasaisuus. (Fitriati & Mulyani 2015.) Taloushallinto käsittelee kerätyn datan ja muuttaa datan standardoituun muotoon eli informaatioksi. Data muokataan esimerkiksi yrityksen tilikartan ja seurantakohteiden mukaisesti. Datan kulkua ohjataan, seurataan ja sen oikeellisuutta varmistetaan. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 68.)

Sähköisen taloushallintoon tarvitaan muutakin kuin se, että laskut ja muu taloushallinnon informaation on sähköisessä muodossa. Informaation on liikuttava järjestelmästä toiseen ehjänä ja täydellisenä. (Ojala 2016.) Datan oikea-aikaisuus ja oikeasisältöisyys saadaan aikaiseksi tietovirtojen ohjaamisella ja hallinnalla sekä täsmäytyksillä. Tietovirtoja voidaan ohjata ja hallita integraatioiden avulla. Integraatioissa tieto kulkee digitaalisessa muodossa kahden lähteen, tietolähteen ja tiedon hyödyntäjän, välillä. Yritysten järjestelmäarkkitehtuurit ovat nykyisin laajoja kokonaisuuksia. Järjestelmäkokonaisuudet tulee rakentaa ja integroida toisiinsa niin, että tiedot siirtyvät mahdollisimman digitaalisesti ja automaattisesti järjestelmästä toiseen. Koska taloushallinnon tapahtumat luodaan usein erillisjärjestelmissä, tarvitaan teknologian lisäksi toimivaa

yhteistyötä taloushallinnon ja sen sidosryhmien välillä. Integraatioita voidaan toteuttaa rajapintojen, API:en (Application programming interface) sekä ohjelmistorobotiikan avulla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 75-77.)

Toinen tekijä, jolla varmistetaan taloushallinnon datan oikea-aikaisuus ja oikeasisältöisyys on täsmäytysprosessit. Integraatioilla ja osakirjanpidoilla on oltava täsmäytysprosessi, jotta varmistutaan, että tietolähteestä tuleva data pysyy samana, kun se siirtyy taloushallintoon. Täsmäytys kannattaa automatisoida, kun siirtyvää dataa on suuria määriä. Tällöin ihmisen rooli on selvittää virhetilanteet ja varmistaa lopputulos. Täsmäytys voidaan automatisoida liittymätyökalun tai ohjelmistorobotiikan avulla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 78.) Kolmantena vaihtoehtona on alettu puhumaan liiketapahtumien tietosisällön esittämistavan yhtenäistämisestä eli standardoinnista. Tietosisällön standardoinnin avulla järjestelmien yhteen toimivuus paranisi. Samalla myös vähenisi räätälöinnit järjestelmien välillä. (Ojala 2016.)

Taloushallinnon tavoitteena on vastaanottaa digitaalisessa muodossa, oikeansisällöistä ja halutussa rakenteisessa muodossa olevaa dataa sekä automatisoida tiedon siirrot ja täsmäytykset. Datan laadun parantaminen on jatkuva toiminne. Taloushallinnon datan parantaminen on niin taloushallinnon kuin dataa tuottavien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vastuulla. Datan laadun parantaminen tarkoittaa esimerkiksi paperilla tulevan datan muuttamisen digitaaliseksi, datassa olevien virheiden korjaamisen, datan oikeellisuuden varmistamisen, datan oikea-aikaisuuden parantamisen sekä datan yhdenmukaistamisen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 68-69.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tulokset. Omissa alaluvuissaan käydään läpi pääkirjanpito- ja palkkahallintoprosessit sekä prosessien nykytilan yhteenveto. Viimeisessä alaluvussa esitetään tutkimuksessa esille nousseita kehittämiskohteita.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta aloittaessa tarkoitus oli kerätä tutkimusaineisto havainnoinninkeinoin. Vuoden 2020 aikana maailmaa mullisti koronavirus, joka pakotti ihmiset karanteenimaisiin olosuhteisiin ja toimistotyötä tekevät siirtyivät toimistoista etätöihin kotiin. Tämä tilanne muutti myös tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä haastatteluiden perusteella. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa käytetiin prosessien nykytilan selvittämiseen kohdeorganisaation sisäisiä dokumentaatioita, kuten aikaisemmin tehtyjä prosessikuvauksia- ja kaavioita sekä työohjeita ja muita dokumentteja. Tutkimuksen aikataulun pitkittyessä myös alkuperäistä havainnointikeinoa käytetiin tutkimuksen lopussa, kun tutkija palasi työskentelemään toimeksiantajaorganisaatioon.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea henkilöä. Yhtä henkilöä haastateltiin kahteen otteeseen ja kahta henkilöä haastateltiin kerran. Yhteensä haastatteluja oli neljä kappaletta. Haastateltavat henkilöt olivat financial controller, talousjohtaja ja palkanlaskentaprosessin vastaava henkilö. Financial controller vastaa pääkirjanpitoprosessista. Henkilö on ollut konsernin palveluksessa reilun vuoden ajan. Toisaalta hänen aikanaan pääkirjanpidon prosessiin on tehty merkittäviä muutoksia kuten kirjanpidon osittainen ulkoistaminen yhteistyökumppanille. Hänellä oli suurin tieto pääkirjanpidon prosessista tutkimuksen aikana. Lisäksi pääkirjanpidon prosessin kokonaisvaltaista ymmärtämistä varten haastateltiin organisaation talousjohtajaa. Talousjohtaja on työskennellyt organisaatiossa kolme ja puoli vuotta.

Palkanlaskennan prosessin vastaavan henkilön kanssa käytiin palkanlaskentaprosessi läpi. Henkilö on vastannut prosessista parin vuoden ajan. Myös tässä prosessissa on ollut merkittäviä muutoksia viimeisten vuosien aikana, joten hän oli paras henkilö kuvaamaan prosessia. Henkilö ei ole palkanlaskija, joten hän siis ei laske palkkoja. Hän vastaa kokonaisprosessista eli siitä, että palkat ovat ajallaan laskettu, kirjanpitomateriaali on kunnossa ja taloushallintotiimin käytössä ajallaan. Lisäksi hän on mukana kehittämässä palkanlaskentajärjestelmää.

Nämä ihmiset valittiin, koska heillä oli suurin asiantuntijuus kohdeorganisaation palkanlaskenta- ja pääkirjanpito -prosesseista tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen tuloksista kerrottaessa käytettiin tunnistekoodeja H1, H2 ja H3. Jotta tutkittavien anonyymi säilyy, tutkimuksessa ei kerrota kuka haastateltavista on H1, H2 ja H3. Tutkimustuloksia analysoitaessa pidettiin huoli, ettei haastateltavien anonyymiys kärsi.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin sekä avoimilla haastatteluilla. Haastattelun aihepiirit olivat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ollut haastattelutilanteissa tarkkaa järjestystä. Ennen haastatteluja haastattelija määritteli haastattelurungon teemoineen tutkimuksen viitekehystä mukaillen. Haastattelurungot ja vanha, aikaisemmin tehty prosessikaavio lähetettiin ennakkoon haastateltaville. Haastatteluihin oli varattu tunti aikaa, mutta kaikki haastattelut kestivät vähemmän kuin tunnin.

Kolme haastattelua toteutettiin verkkohaastatteluina, koska tutkimusta tehtäessä kohdeorganisaatiossa suosittiin etätyöskentelyä. Haastateltavat oli omassa kodissaan yksin tai työpaikalla työhuoneessaan. Haastattelija oli omassa kodissaan yksin. Näin haastattelutilanne oli rauhallinen. Yhden verkkohaastattelun jälkeen haastateltava ja haastattelija jatkoivat aiheesta puhumista ilman nauhoitusta. Haastattelija kysyi lupaa käyttää tätäkin materiaalia tutkimukseen. Haastateltava antoi luvan. Tämän osan haastateltava kirjoitti käsin muistilehtiöön. Verkkohaastattelussa haastattelija ja haastateltava eivät ole kasvotusten ja haastattelija ei näe kehonkieleen liittyviä seikkoja yhtä hyvin kuin perinteisessä haastattelussa. Haastattelu on vain tekninen haastattelu. (Kananen 2015, 86.) Tähän tutkimukseen verkkohaastattelu soveltui, koska haastattelussa käytiin toimintojen prosesseja läpi, jotka ovat hyvin asiapitoisia ja teknisiä asioita. Kehonkielellä tai äänenpainoilla ei ole merkitystä tutkimustulokseen eli prosessikuvauksiin ja -kaavioihin.

Yksi haastatteluista toteutettiin haastateltavan kotona. Paikalla oli vain haastateltava ja haastattelija, joten tämäkin tilanne oli rauhallinen. Tämäkin järjestely johtui vallitsevasta koronaepidemiasta ja kohdeorganisaation etätyösuosituksesta. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja pyydettiin lupa nau-

hoittaa haastattelu. Haastateltaville kerrottiin, että heidän nimeänsä ei tulla mainitsemaan tutkimuksessa. Haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2020. Haastatteluja jouduttiin täydentämään vielä analyysivaiheessa lisäkysymyksillä. Kysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostilla. Haastatteluja täydennettiin kohdeorganisaation sisäisen dokumentaation avulla. Sisäiset dokumentaatiot talouden ohjekirja, aikaisemmat prosessikuvaukset ja -kaaviot ja kirjanpidon laaturaportti ovat tallennettu organisaation tietojärjestelmiin, johon tutkijalla on pääsy.

Tutkimuksessa tutkimusaineisto koostui lisäksi kohdeorganisaation sisäisistä dokumenteista. Tutkimuksessa käytetyt dokumentit olivat muun muassa talouden käsikirja, joka sisältää työohjeita talouden työtehtävistä. Talouden käsikirja on osa talouden prosessien kehitystyötä ja se on koottu konsernin laatuvastaavan toimesta taloushallintotiimin henkilökunnan kanssa vuoden 2020 aikana. Dokumentteina käytetään myös aikaisemmin tehtyjä prosessikuvauksia ja -kaavioita. Vuonna 2018 konsernissa tehtiin prosessien kartoitustyö, josta löytyy materiaalia. Lisäksi konsernin laatuvastaava on päivittänyt vuoden 2020 aikana konsernin eri toimintojen prosessikuvauksia ja -kaavioita. Henkilö on myös aloittanut talousprosessien kartoituksen. Talouden käsikirjaa ja aikaisempia prosessikuvauksia ja -kaavioita käytettiin tutkimuksessa prosessikaavioiden luomiseen.

Kolmantena dokumenttina käytetään kirjanpidon laaturaporttia, johon ulkoinen yhteistyökumppani kokoaa kuukausittain virheitä, joita on havaittu taloushallinnon prosesseissa. Raporttia on tehty alkuvuodesta 2020 lähtien. Raportti käydään kuukausittain läpi yhteistyökumppanin ja konsernin pääkirjanpito-prosessista vastaavan henkilön kanssa. Aineistossa käytettiin kirjanpidon laaturaportista maalis – syyskuun 2020 havaintoja. Laaturaportissa on virheet ja havainnot luokiteltu eri prosessien mukaan. Raportissa on selitetty virhettä ja havaintoja tekstimuodossa. Raportin tiedot kvantifioitiin eri prosessien mukaan. Kuinka monta virhettä eri prosesseissa oli havaittu ja kirjattu. Lisäksi raportista luokiteltiin virheiden tyypit. Luokittelu tehtiin aineistolähtöisesti. Virheluokkia löytyi viisi erilaista luokkaa. Virheet kvantifioitiin luokittelun jälkeen eli laskettiin, kuinka monta virhettä löytyi kuhunkin luokkaan. Tällä selvitettiin, missä

prosesseissa esiintyy eniten virheitä ja minkä tyyppisiä virheet ovat. Kirjanpidon laaturaporttia käytettiin, kun selvitettiin prosessien kehittämiskohteita.

Tässä tutkimuksessa havainnointia käytettiin tutkimuksen loppuvaiheessa. Havainnointi olikin pienessä roolissa aineistonkeruussa. Havainnoinnilla tarkennettiin muilla menetelmillä, haastatteluilla ja dokumentaatioilla, saatua tietoa.

Tutkimuksen haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mutta koska mielialoilla, tunnetilojen muutoksilla ja käyttäytymisellä ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä, nämä jätettiin litteroinnista pois. Litteroitu aineisto luettiin useampaan kertaan läpi ja aineistosta haettiin teemoja. Tutkimusaineiston teemoittelu tehtiin teorialähtöisesti. Teemoittelu muistut pitkälti teemahaastattelurunkoa, mutta ei vastannut täysin sitä. Tunnistettuja teemoja olivat prosessi, prosessin nykytila ja prosessin kehittäminen ja jatkuva parantaminen. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin. Pelkistämisellä tarkoitetaan sitä, että aineistosta poistetaan kaikki epäolennainen. Pelkistäminen voidaan tehdä etsimällä aineistosta tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Ilmaisut voidaan koodata esimerkiksi erivärisillä kynillä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Aineistosta etsittiin teemojen mukaisia ilmiöitä. Jokaiselle teemalle annettiin oman väri, jolla teeman ilmiöt koodattiin aineistoon. Lopuksi pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä koodatut ilmaisut käydään läpi ja etsitään samankaltaisia ja/tai eroavaisia käsitteitä. Samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään luokaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Analyysivaihe muodostui kahdesta osasta. Ensiksi muodostettiin tutkimusaineiston perusteella prosessikaaviot. Prosessikaaviot kuvattiin vuokaaviotekniikalla Microsoft Visio- ohjelmistolla. Prosessikaavioiden kuvaamisen jälkeen analysoitiin aineistosta prosessien kehittämiskohteita.

Tutkija ja kohdeorganisaatio laativat opinnäytetyösopimuksen tutkimuksen alkuvaiheessa. Tässä sovittiin muun muassa se, ettei kohdeorganisaatiosta puhuta nimellä, vaan tutkimuksessa käytetään käsitettä toimeksiantajaorganisaatio. Salassapitosopimusta ei kuitenkaan tarvinnut tehdä. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui haastatteluin. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja

pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelu. Haastateltaville kerrottiin, että heidän nimeänsä ei tulla mainitsemaan tutkimuksessa. Tutkimuksen tuloksista kerrottaessa käytettiin tunnistekoodeja H1, H2 ja H3. Jotta tutkittavien anonyymi säilyy, tutkimuksessa ei kerrota kuka haastateltava oli H1, H2 ja H3. Tutkimustuloksia analysoitaessa pidettiin huoli, ettei haastateltavien anonyymiys kärsi,

Tutkimuksessa tutkija tunsi hyvin toimeksiantajaorganisaation tavat ja prosessit sekä haastateltavat henkilöt. Liika läheisyys tutkittavaan kohteeseen voi aiheuttaa perspektiivin menettämisen. Tutkimusta tehtäessä, tutkija oli ollut kuitenkin vuoden pois omasta työstään. Pääkirjanpitoon ja palkanlaskentaan oli tehty merkittäviä muutoksia vuoden aikana, joten tutkijalla ei ollut tarkkaa tietoa tämänhetkisen prosessien kulusta. Täydellinen objektiivisuus ei ollut mahdollista kuitenkaan, koska tutkija on aikaisemmin itse vastannut pääkirjanpidon prosessista ja tuntee prosessin muutoksista huolimatta hyvin.

5.2 Pääkirjanpitoprosessin nykytila

Pääkirjanpitoprosessin organisointi

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaation pääkirjanpidon prosessiin osallistuu kaksi henkilöä toimeksiantajayrityksestä. Nämä henkilöt ovat financial controller ja talousjohtaja. Pääkirjanpitoprosessin prosessinomistajana toimii financial controller. Prosessinomistaja vastaa koko pääkirjanpitoprosessista. Prosessinomistajan tehtäviin kuuluvat myös taloushallinnon osaprosessien prosessiomistajien sekä ulkoisen kirjanpitotoimiston ohjeistus ja avustaminen. Pääkirjanpidon prosessinomistajana financial controller vastaa lisäksi konsernin tilikartasta, kuitenkin niin, että talousjohtaja hyväksyy tilikartan. Talousjohtajan rooli pääkirjanpitoprosessissa on validoida eli varmistaa kirjanpidon luvut raportointia varten. Organisaation sisäinen palvelukeskus osallistuu pääkirjanpitoprosessiin järjestelmien välisten tiedonsiirtojen osalta.

Organisaation pääkirjanpitoprosessiin osallistuu myös ulkoinen tilitoimisto. Ulkoisen tilitoimiston vastuut ovat kirjattu tilitoimiston ja toimeksiantajaorganisaation välisessä sopimuksessa. Tutkimusaineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tilitoimis-

ton vastuulla on kirjanpidon tuottaminen kirjanpitojärjestelmässä. Tilitoimiston tehtäviin kuuluvat muun muassa erilaisten varausten kirjaaminen, arvonlisäveroilmoitukset, käyttöomaisuuskirjaukset ja käyttöomaisuuspoistokirjaukset ja täsmäytykset.

Toimeksiantajaorganisaation taloushallinnossa työskentelee myös kaksi reskontranhoitajaa, jotka vastaavat osto- ja myyntireskontrasta ja kassanhallinnasta sekä yksi henkilö, joka vastaa palkkahallinnosta. Toimeksiantajaorganisaatiossa käytetään Visma Netvisor taloushallinto-järjestelmää, jossa hoidetaan kirjanpito, rahaliikenne, ostoreskontra ja myyntireskontra ja laskutus. Palkanlaskenta hoidetaan kolmessa eri järjestelmässä.

Organisaatiossa on vuoden 2020 aikana kehitetty prosesseja mukaan lukien taloushallinnon prosesseja. Taloushallinto prosesseina on tunnistettu muun muassa ostolaskutus, myyntilaskutus, saatavienhallinta, talouden raportointi, ennustaminen ja kuukauden vaihde. Lisäksi on tunnistettu asiakkuuden perustaminen, budjetointi ja ennustaminen, kassanhallinta ja tulosyksikköhallinta. Edellä mainittujen prosessien kuvaaminen on vielä kuitenkin kesken. Tutkimushaastattelujen pohjalta ilmeni, että matka- ja kululaskutus hoidetaan palkanlaskennan kautta, joten tämä ei ole kohdeyrityksessä oma taloushallintoprosessi. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta on palveluliiketoimintaa, joten myöskään vaihto-omaisuuskirjanpitoprosessia ei yrityksessä ole. Pääkirjanpitoprosessin kuukauden vaihteen -tehtävistä löytyy prosessikaavio. Tämän opinnäytetyön tavoite on kuvata koko pääkirjanpitoprosessi, ei vain kuukauden vaihteen tehtäviä. Pääkirjanpito prosessikaavio on esitetty liitteessä 1.

Pääkirjanpitoon kuuluvat tehtävät

Pääkirjanpidon työt painottuvat kuukauden vaihteen tehtäviin. Pääkirjanpidon kuukauden vaihteen työt alkavat, kun ostoreskontra sulkeutuu edellisen kuukauden osalta seuraavan kuukauden viidentenä työpäivänä kello kaksitoista. Konsernissa on yksi poikkeus, jonka ostoreskontra suljetaan kuitenkin jo kuukauden ensimmäisenä työpäivänä, jolloin tämän yrityksen kirjanpitoa aletaan työstämään tilitoimiston osalta. Ostoreskontran sulkemisen jälkeen tilitoimisto pääsee siis työstämään yritysten kirjanpitoa. Kuukauden vaihteen töistä on koottu kirjanpitotoimistolle seurantalista, johon ti-

litoimiston kirjanpitäjät käyvät kuittaamassa, kun eri tehtävät on tehty ja yritysten kirjanpidot ovat valmiina. Seurantalista on käytössä lähinnä tilitoimistotyöntekijöillä sekä yrityksen reskontranhoitajilla. Pääkirjanpito prosessinomistaja, financial controller, ei seurantalistaa seuraa juurikaan. Seurantalistan mukaan tilitoimiston tehtäviin kuuluvat muun muassa ostoreskontran sulkemisen jälkeen ostoreskontran täsmäyttäminen. Täsmäyttämisessä täsmätään kirjanpidon taseen ostoreskontravelkatili ja yrityksen ostoreskontra. Koska ostoreskontra on samassa järjestelmässä, täsmäytyksessä ei täsmätä eri järjestelmien välistä tiedonsiirtoa. Tilitoimisto tarkastaa myös, että järjestelmän antama oletustili ei ole käytössä ostolaskuilla, vaan laskuilla on jokin kulu-, liikevaihto- tai taseen tili.

Tilitoimiston kuukauden vaihteen tehtäviin kuuluvat myös erilaiset kuluvaraukset. Merkittävimmät varaukset ovat liikevaihto- ja palkkavaraukset. Konsernissa liikevaihto ja palkkakulut muodostuvat kuukauden jälkikäteen. Liikevaihto ja palkkakulut varataan kirjanpitoon kuukausittain, jotta kuukauden vaihde saadaan toteutettua aikataulussa ja raportointi saadaan toteutettua liiketoiminnalle ja johdolle. Taloushallinto valmistaa kuukausittain jokaiselle liiketoiminnalle oman kuukauden vaihteen työkalun, closing data -nimellä kulkevan excel-työkirjan. Liiketoiminnat ilmoittavat omat tietonsa excelissään. Tilitoimisto kirjaa liiketoimintojen ilmoittamat tiedot kirjanpitoon älykkään excelin avulla. Älykäs excel on Visma Netvisorin kehittämä työkalu, jolla voidaan tuoda ja käsitellä tietoa tehokkaasti ulkoisista järjestelmistä. Älykkäät excel -lomakkeet sisältävät valmiin toiminnallisuuden tietojen tuomiseen ja tietojen tuonti tapahtuu Netvisorin ohjelmistorajapintapalvelua käyttäen. (Älykkäät Excel-lomakkeet – Yleistä ja käyttöönotto.) Kirjanpitoon vietävät tositteet muodostuvat closing data -exceleissä. Tilitoimisto kopioi tiedot closing data -excelistä älykkääseen exceliin. Kirjanpitoon varaukset kirjautuvat muistiotositteelle. Tilitoimisto kirjaa samalla myös toisen muistiotositteen, jolla varaukset purkautuvat seuraavassa kuussa. Liiketoiminnan tulee ilmoittaa liikevaihto- ja palkkavaraukset viimeistään seuraavan kuukauden neljäntenä työpäivänä kello kaksitoista. Liiketoimintoja on jouduttu muistuttamaan tietojen toimittamisesta ajallaan.

Tilitoimisto tekee käyttöomaisuuspoistokirjaukset, täsmäyttää myyntireskontran, täsmäyttää tiliotteet, tarkastaa saapuneet viitesiirrot ja tekee sisäisen laskutuksen. Myyntireskontran täsmäytyksellä tarkoitetaan, että taseen myyntivelkatili ja myyntireskontra eli avoimet myyntilaskut täsmätään. Koska myyntilaskutus tapahtuu samassa järjestelmässä, ei täsmäytyksessä täsmätä tiedonsiirron oikeellisuutta eri järjestelmien välillä. Tilitoimisto tekee myös organisaation sisäistä myyntilaskutusta.

Tilitoimisto tarkistaa, että kirjanpidon tileillä on tarvittavat laskentakohteet. Tilitoimisto pystyy varmistamaan, että tarvittavilla tileillä on laskentakohteet, mutta laskentakohteiden oikeellisuutta tilitoimisto ei pysty varmistamaan. Tilitoimisto huolehtii myös yritysten arvonlisäverojen ilmoittamisen. Lisäksi tilitoimiston tehtäviin kuuluvat tuloslaskelman ja taseen tuloksen täsmäytys ja isoimpien kuluerät kuten vuokrien kirjautuminen oikeille kausille. Tilitoimiston tehtäviin on vuoden 2020 aikana lisätty taseiden täsmäytys. Näissä on kuitenkin ollut epäselvyyksiä, joten taseita ei ole saatu täsmättyä kuukausittain. Kirjanpito valmistuu seuraavan kuukauden kahdeksantena työpäivänä. Tilitoimisto ilmoittaa sähköpostitse financial controllerille ja talousjohtajalle, kun kirjanpito on valmis kaikkien konserniyritysten osalta. Tilitoimisto työstää organisaatioon kuuluvien yritysten kirjanpitoa kuukauden aikana omien aikataulujen mukaisesti siten, että kirjanpito valmistuu sovitussa aikataulussa.

Financial controllerin rooli pääkirjanpitoprosessissa on avustaa tilitoimistoa. Avuntarve on suurin kuukauden vaihteessa, kun tilitoimisto työstää yritysten kuukauden vaihteen tehtäviä. Tilitoimistolta tulee tarkennuskysymyksiä ja selvityspyyntöjä esimerkiksi poikkeuksellisista havainnoista. Tilitoimisto on aina yhteydessä financial controlleriin. Financial controller selvittää epäselvyydet itse tai talousjohtajan ja liiketoimintojen avulla. Tilitoimiston ja yrityksen taloushallinnolla on käytössä laaturaportti, johon tilitoimisto kokoaa havaittuja virheitä ja korjauksia. Laaturaportti käydään kuukausittain läpi tilitoimiston ja yrityksen taloushallinnon kanssa. Kuukauden vaihteen töihin kuuluu myös lukujen validointi eli vahvistaminen. Tämän tekee koko kirjanpidon osalta talousjohtaja. Validointi alkaa jo kuudentena tai seitsemäntenä työpäivänä, vaikka kirjanpito valmistuu kuukauden kahdeksantena työpäivänä. Yhdeksäntenä tai kymmentenä työpäivänä talousjohtaja käy luvut läpi liiketoimintojen kanssa.

Käyttöomaisuus

Käyttöomaisuuskirjanpito hoidetaan excelissä. Jokaisella yrityksellä on omat käyttöomaisuus-excelit, joihin kirjataan käyttöomaisuuslisäykset ja lasketaan käyttöomaisuuspoistot. Käyttöomaisuuspoistot kirjataan kirjanpitoon muistiotositteilla. Käyttöomaisuuslisäykset tehdään sitä mukaan järjestelmään, kun lisäykset tapahtuvat tai taloudessa saadaan tieto lisäyksistä tai muutoksista. Liiketoimintojen tai muiden hallintoyksiköiden tulisi ilmoittaa heti taloushallintoon, kun uusia hankintoja tapahtuu. Esimerkiksi henkilöstöhallinto vastaa uusien työsuhdeautojen ostamisesta. Tiedonkulussa on ollut haasteita. Taloushallinto ei ole saanut tietoa heti, vaan tieto tulee jälkikäteen taloushallintoon. Financial controller ottaa vastaan tiedon liiketoiminnoilta ja muilta hallintoyksiköiltä, tarkistaa materiaalit ja toimittaa ne eteenpäin ulkoiselle tilitoimistolle, joka kirjaa hankinnan kirjanpitoon, yrityksen käyttöomaisuudeksi.

Ostoreskontra

Osakirjanpidoista ostoreskontra hoidetaan kokonaisuudessaan taloushallintojärjestelmässä. Järjestelmässä tapahtuu ostolaskujen vastaanotto, tiliöinti, tarkastus ja hyväksyntä, kulujen vyöryttäminen useammalle tulosyksikölle, kulujen jakaminen useammalle kuukaudelle sekä laskujen maksaminen. Ostoreskontralle on nimetty prosessinomistaja, ostoreskontranhoitaja. Lisäksi organisaation myyntireskontranhoitaja avustaa tarvittaessa ostoreskontrassa. Ostoreskontraprosessista löytyy prosessikaavio ja ostoreskontrasta on tehty ostolaskujen käsittelyohje, joka on jaettu koko konsernin käyttöön. Ostoreskontrasta on lisäksi ohjeistusta taloustiimin sisäisessä ohjekirjassa.

Ostoreskontraprosessissa ostoreskontranhoitajan tehtävänä on tehdä alustava tiliöinti ostolaskulle, jonka laskun asiatarkastaja hyväksyy tai muuttaa. Asiatarkastajan tehtävä on tehdä mahdollinen vyörytys useammalle tulosyksikölle tai jakaa kulu useammalle kuukaudelle. Asiatarkastaja ei saa laittaa ostolaskua eteenpäin hyväksyjälle ilman, että laskulta löytyy tiliöinti ja laskentakohteet. Järjestelmässä ei ole kuitenkaan laitettu pakollisiksi kentiksi tiliöintiä ja laskentakohteita, joten lasku on mahdollista mennä eteenpäin ilman tarvittavia tietoja.

Ostolaskut kirjautuvat automaattisesti kirjanpitoon, kun laskut on asiatarkastettu. Ostolaskuja ei tarvitse erikseen siirtää ostoreskontrasta kirjanpitoon. Myöskään ostolaskun hyväksyntää ei tarvita kulun kirjanpitoon siirtymistä varten. Ostolaskun hyväksyntä vaaditaan ostolaskun maksamista varten. Koska konsernissa on yli kolmekymmentä yritystä, on ostolaskujen käsittely aikaa vievä osa-alue. Ostoreskontranhoitaja joutuu prosessissa kyselemään ja huomauttamaan asiatarkastajia ja hyväksyjiä ostolaskuista, niiden tiliöimisestä, tarkastamisista ja hyväksymisistä.

Ostoreskontra suljetaan edellisen kuukauden osalta seuraavan kuukauden viidentenä työpäivänä puolen päivän aikaan. Ostoreskontranhoitaja sulkee Visma Netvisorissa ostoreskontrat. Financial controller avustaa tarvittaessa ostoreskontranhoitajaa reskontrien sulkemisessa. Jotta lasku kirjautuu oikealle kuukaudelle, ostolaskun tulee olla tarkastettu, mutta hyväksyntää ei tarvita. Kuukauden seitsemäntenä työpäivänä ostoreskontranhoitaja validoi ostodatan. Tämä tarkoittaa sitä, että ostoreskontranhoitaja käy liiketoiminnan tulosyksiköiden ennusteen ja toteuman läpi kulujen osalta ja kirjaa kuukauden vaihteen closing data- excel työkaluun mahdolliset poikkeamat ennusteen ja toteuman välille. Talouden sisäisessä ohjeessa on maininta ostodatan validoinnista ja linkki ohjeeseen. Tämä linkki ei kuitenkaan johda ohjeeseen. Ohjetta ei ole tehty, vaikka talouden sisäisessä ohjeessa näin lukee.

Myyntireskontra ja myyntilaskutus

Myyntilaskutus tapahtuu taloushallintojärjestelmässä. Myyntilaskutusprosessin omistajana toimii myyntireskontranhoitaja. Myyntilaskuja tekevät liiketoimintojen asiakasvastaavat ja palkanlaskijat. Konsernin sisäisiä myyntilaskuja tekevät ulkoinen tilitoimisto ja myyntireskontranhoitaja sekä ostoreskontranhoitaja. Ulkoinen tilitoimisto huolehtii konserniyritysten liikevaihtojen ja palkkojen laskutuksesta konserniyritysten välillä kirjanpidon kuukauden katkon yhteydessä. Myyntireskontranhoitaja tekee konsernin hallintopalvelulaskut financal controllerin määrittelemien summien perusteella kuukauden puolessa välissä. Ostoreskontranhoitaja tekee satunnaiset edelleen veloitukset konserniyhtiöiden välillä, silloin kuin laskutettavaa huomataan. Kirjanpitojärjestelmässä tehdyt laskut kirjautuvat kirjanpitoon silloin, kun lasku tallennetaan järjestelmään. Myyntilaskuja ei tarvitse erikseen siirtää kirjanpitoon.

Myyntireskontranhoitaja validoi eli vahvistaa myyntidatan kuukauden vaihteessa raportointia varten. Tämä tarkoittaa, että hän käy läpi liiketoimintojen closing data -exceliin merkityt liikevaihtovaraukset ja tehdyt toteumalaskut. Myyntireskontranhoitaja kirjaa huomattavat erotukset aikaisemmin tehdyn liikevaihtovarauksen ja toteumalaskutuksen välillä. Kaikki uudet asiakkuudet tulevat myös myyntireskontranhoitajan kautta. Tällä voidaan seurata, että liikevaihto laskutetaan kaikkien asiakkuuksien osalta. Myyntireskontranhoitaja lisää uudet asiakkuudet liiketoimintojen closing data -excel työkirjaan. Näin hän pystyy seuraamaan, että laskutus on tapahtunut jokaisen asiakkaan osalta. Talouden sisäisessä ohjeessa on maininta myös myyntidatan validoinnista ja linkki ohjeeseen. Kuten ostojenvalidointi linkki, ei myöskään myyntivalidointi linkki johda ohjeeseen. Tätäkään ohjetta ei ole tehty.

Rahaliikenne

Rahaliikenne hoidetaan taloushallintojärjestelmän kautta. Myyntireskontranhoitaja on nimetty kassanhallinnan prosessinomistajaksi. Myyntireskontranhoitaja ja ostoreskontranhoitaja huolehtivat tiliotteiden tiliöimisestä. Lainojen maksusta vastaa financial controller. Hän vastaa, että lainat menevät ajallaan maksuun sekä kirjautuvat oikeille tileille kirjanpidossa. Järjestelmässä on mahdollista käyttää tiliöintisääntöjä tiliotteiden kirjaamisessa. Sääntöjä käytetään jonkin verran organisaatiossa, ei kuitenkaan paljon. Myyntisuoritukset kirjautuvat suoraan myyntisaamistilille ja pankkitilille. Ostoreskontramaksut kirjautuvat suoraan ostovelkatilille. Manuaalisesti tiliöidään muun muassa konsernin sisäisten erien maksut, yksittäiset maksut kuten käyttöomaisuuteen hankittavien autojen käsirahat ja palkkajärjestelmistä maksettavat maksut. Taloushallintojärjestelmässä voidaan merkitä yksi oletustili myyntisaamisille ja ostoveloille, jonka takia konsernin sisäiset maksuerät joudutaan kirjaamaan manuaalisesti.

5.3 Palkanlaskentaprosessin nykytila

Toimeksiantajaorganisaatiossa palkkahallinto on merkittävä osa-alue. Organisaatiossa työskentelee noin 2 000 työntekijää, joista noin 100 on toimihenkilöitä ja loput työntekijöitä. Näiden työntekijäryhmien palkanlaskenta käsitellään omina toiminteinaan. Organisaatiossa on nimetty omat palkanlaskijat toimihenkilöpalkoille ja työntekijäpalkoille. Työntekijät työskentelevät eri asiakkuustoimeksiannoissa. Palkkahallintoon

tämä vaikuttaa siten, että työntekijöillä on useita palkka- ja provisiomalleja. Lisäksi eri työehtosopimukset ja näiden sopimusten ehdot vaikuttavat palkanlaskentaan. Organisaatiossa on useita palkanmaksupäiviä. Tällä hetkellä palkkahallinnon työntekijät ovat sijoitettu organisaatiossa osittain eri liiketoimintojen yhteyteen. Lisäksi HR toiminnot hoitavat palkkahallintoa. Myös organisaation sisäinen palvelukeskus hoitaa palkanlaskennan tehtäviä. Palkkahallintoa on siis hajautettu usean eri toiminteen yhteyteen. Palkanlaskentaprosessille on taloudessakin nimetty prosessinomistaja. Tämä henkilö vastaa, että palkanlaskijat ovat ajallaan laskeneet palkat ja ilmoittaneet taloudelle palkka-aineiston valmiiksi kirjanpitoon viemistä varten. Henkilö on mukana myös tiiviisti yhden palkanlaskentajärjestelmän kehitystyössä. Hän pystyy opastamaan järjestelmän käytössä palkanlaskijoita.

Palkkahallinnon ja palkanlaskentajärjestelmien kehittämiseen panostetaan organisaatiossa. Palkkahallinnon kehittämistä varten on perustettu jopa oma yritys toimeksiantajaorganisaatiossa. Palkkahallintoprosessi ja erityisesti palkanlaskennan prosessi otettiin osaksi tätä opinnäytetyötä, koska palkanlaskennasta integroituu merkittävä kuluerä organisaation taloushallintoon. Palkanlaskennan ja talouden integraatiossa on myös ollut haasteita, jotka vaikuttavat pääkirjanpidon valmistumiseen. Opinnäytetyö ei tule antamaan vastauksia haasteisiin, koska palkkahallinto prosessin tiedetään olevan haastava ja prosessia on jo kehitetty vuosien ajan. Opinnäytetyössä halutaan korostaa, miten iso vaikutus palkanlaskennalla on taloushallintoon toimeksiantajaorganisaatiossa.

Toimeksiantajaorganisaation palkanlaskennassa on pystytty erottamaan erilaisia prosesseja. Nämä ovat muun muassa toteumapalkkojen siirto kirjanpitoon ja palkkojen maksatus. Palkanlaskennasta ei ole tehty yhtenäisiä ohjeita. Asiakaskohtaisia ohjeita ns. ”ruksilistoja” löytyy joistain asiakkaista, mutta ei kaikista. Toteumapalkkojen siirrosta kirjanpitoon ja palkkojen maksatuksesta löytyy ohjeita talouden sisäisestä ohjeistuksesta. Toteumapalkkojen siirtoa ja palkkojen maksatusta pidetään tällä hetkellä enemmän talouden prosesseina kuin palkkahallinnonprosesseina.

Toimeksiantajaorganisaation palkanlaskenta hoidetaan kolmessa eri järjestelmässä. Osasta järjestelmistä on suunniteltu luovuttavan. Aikataulua järjestelmistä luopumiselle ei ole vahvistettu. Opinnäytetyössä on keskitytty vain yhteen palkanhallintajärjestelmään. Tätä palkanlaskentajärjestelmää voidaan pitää pääjärjestelmänä, jossa lasketaan suurimman osan organisaation työntekijöiden palkoista. Opinnäytetyön tavoite on kuvata kyseisessä järjestelmässä tehtävä palkanlaskenta. Liitteessä 2 on kuvattu toimihenkilöiden palkanlaskenta ja liitteessä 3 on kuvattu työntekijöiden palkanlaskenta. Opinnäytetyössä käydään läpi myös toteumapalkkojen siirtoa kirjanpitoon. Tästä prosessista on tehty jo prosessikaavio, joten tässä opinnäytetyössä tätä kaaviota ei enää piirretä.

Työntekijäpalkat

Organisaatiossa on käytössä työnhallintajärjestelmä, johon työntekijät kirjaavat työtuntinsa. Järjestelmässä työntekijät ilmoittavat myös poissaolonsa, kuten vuosilomansa ja sairauslomat sekä tekevät kulu- ja matkalaskut. Työntekijöiden tulee merkitä työtuntinsa, lomansa ja sairauslomat viimeistään kuukauden viimeinen päivä. Esimiehet hyväksyvät järjestelmässä työtunnit sekä poikkeamat eli lomat ja sairauslomat. Järjestelmässä on kaksinkertainen hyväksyntä poikkeamille. Tämä tarkoittaa, että myös palkanlaskija hyväksyy nämä ja tekee tarvittavia muutoksia poikkeamiin. Edellisen kuukauden tunteja ja poikkeuksia voidaan vielä tehdä ja hyväksyä seuraavan kuukauden neljäntenä työpäivänä.

Esimiesten tai asiakasvastaavien kautta tulevat työntekijöiden provisiolaskentaan tarvittavat tiedot. Provisiolaskennan tiedot viedään excelin avulla työnhallintajärjestelmään. Kun kaikki tiedot ovat järjestelmässä, siirretään tiedot palkanlaskentajärjestelmään. Työnhallintajärjestelmästä siirtyy palkanlaskentajärjestelmään tehtyyn työhön ja työaikaan liittyvät tiedot. Työnhallintajärjestelmässä ei ole rahamääreitä. Palkanlaskentajärjestelmässä on työntekijöiden tiedoissa työsopimukset, joista tulee palkanmaksuun palkkaan vaikuttavat rahamäärät. Näitä voi olla kuukausipalkka, tuntipalkka tai provisiopalkka. Palkkajärjestelmä laskee palkat automaattisesti, kun tiedot työnhallintajärjestelmästä on tuotu järjestelmään.

Palkanlaskentajärjestelmässä palkanlaskija hyväksyy ja vahvistaa palkat. Kun palkat hyväksytään ja vahvistetaan, lähtee työntekijälle palkkalaskelma työnhallintajärjestelmään. Jos työntekijä huomaa palkassa virheitä, ilmoittaa hän siitä palkanlaskentaan, joka korjaa ja maksaa mahdolliset virheet. Palkanlaskija myös vahvistaa palkat maksuun. Kun palkat on vahvistettu maksuun, palkanlaskija ilmoittaa maksettavan palkkasumman talouden tietoon excel-tiedostossa. Excel-tiedosto sijaitsee Microsoft Teams järjestelmässä. Tämän jälkeen palkanlaskija ilmoittaa sähköpostilla maksettavan palkkasumman ja maksun viitesiirron ostoreskontranhoitajalle, myyntireskontranhoitajalle ja financial controllerille. Kaikkien konserniyritysten palkat lähtevät maksuun samalta, emoyrityksen pankkitililtä. Talouden tehtävänä on siirtää konsernin tytäryhtiöiltä palkanmaksua vastaava summa emoyrityksen palkanmaksutilille.

Palkanlaskijan tehtäviin kuuluvat lisäksi kirjanpito-aineiston ajaminen palkanlaskentajärjestelmästä, kirjanpito-aineiston tallentaminen Teams järjestelmään sekä kuittaus ”tsekkilistaan”, että palkkojen kirjanpito-aineisto on valmiina kirjanpitosiirtoa varten. Myös palkkakorjauksissa tulee tehdä kaikki samat tehtävät eli kirjanpitoaineiston ajaminen järjestelmästä, aineiston tallentaminen Teams-järjestelmään sekä kuittaus, että korjauspalkat ovat valmiina. Koska palkanlaskentaan osallistuu henkilöitä palkkahallinnosta, HR:stä, palvelukeskuksesta ja taloustiimistä, on tietoa jaettava kaikkein näiden tiimien kesken. Jaettavat tiedostot eivät sisällä yksittäisen henkilön palkkatietoja, vaan yritystason kokonaissummia. Yksittäiset palkkatiedot ovat palkkasalaisuuksia, joita ei jaeta eri tiimien kesken.

Toimihenkilöpalkat

Organisaation toimihenkilöiden palkkoja hoitaa yksi henkilö. Toimihenkilöiden palkanmaksuprosessi on suurilta osin sama kuin työntekijäpalkoissa. Palkanlaskenta eroaa työntekijä- ja toimihenkilöpalkoissa provisiolaskennan osalta. Toimihenkilöiden provisiolaskenta tehdään suoraan työnhallintajärjestelmään toisin kuin työntekijäpalkoissa provisiot tulevat excelin kautta. Toinen merkittävä ero liittyy palkkavarausdatan toimittamiseen talouden käyttöön. Koska organisaation talousraportointi tehdään liikevaihto- ja palkkavarausten avulla, palkanlaskennan tulee ilmoittaa kuukauden neljäs työpäivä edellisen kuukauden tietoja toimihenkilöiden palkkavarausta varten.

Toteumapalkkojen siirto kirjanpitoon

Kun palkkahallinto on laskenut palkat, ajetaan palkanlaskentajärjestelmästä kirjanpitoerittely. Kirjanpitoerittely viedään Teams-kansioon ja merkitään seuranta exceliin ”tsekkilistaan” toimitetuksi. Palkka-aineisto viedään kirjanpitojärjestelmään Visma Netvisorin älykkään excelin avulla. Tiedonsiirron tekee organisaation sisäisen palvelukeskuksen työntekijä. Toisinaan kun palvelukeskuksen työntekijä ei ehdi tai hänellä on haasteita tiedonsiirrossa, financial controller taloushallinnosta avustaa palvelukeskusta. Palkanlaskentajärjestelmän ja kirjanpitojärjestelmän välille ei ole rakennettu integraatiota. Myöskään täsmäytystyökalua ei ole rakennettu tiedonsiirron yhteyteen. Yksi merkittävä haaste pääkirjanpidossa liittyy palkkoihin ja niiden oikeellisuuteen.

Konsernin yrityksissä on useita palkanmaksupäiviä ja palkka-aineistot viedään kirjanpitoon sitä mukaan kuin ne valmistuvat. Palkanmaksujärjestelmistä tulevat tiedot eivät ole sellaisenaan vietävissä kirjanpitoon. Tietoja joudutaan muokkaamaan excelissä manuaalisesti. Laskentakohteet eivät tule palkanlaskentajärjestelmistä kirjanpidon vaatimalla tavalla. Laskentakohteita joudutaan käsin muokkaamaan ennen tiedonsiirtoa. Manuaalinen muokkaus aiheuttaa aineistoissa virheitä. Jokaisen konserniyhtiön palkat tarvitsevat oman älykkään excelin, joka haetaan Visma Netvisorista. Lisäksi toisessa palkanlaskentajärjestelmässä on ollut vuoden 2020 aikana teknisiä virheitä. Kirjanpitoraportit ovat olleet puutteellisia. Lisäksi palkanlaskentajärjestelmän tiedot eivät ole tulleet kirjanpitoon vaaditulla tasolla. Muun muassa palkkojen sivukulujen kirjauksessa on ollut puutteita sen osalta, miten tiedot tulevat palkkajärjestelmästä kirjanpitoon. Ongelmia on saatu jo korjattu vuoden 2020 aikana. Tutkimusaineiston perusteella palkka-aineistojen vienti kirjanpitoon on yksi manuaalisin ja suuritöisin tehtävä palkanlaskenta prosessissa.

5.4 Yhteenveto prosessien nykytilanteesta

Pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseja on kehitetty vuoden 2020 aikana. Joltain osin prosessit ovat toimivia ja etenevät hyvin. Toisaalta prosesseihin on tullut muutoksia melkein kuukausittain. Jatkuvat muutokset ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja epätietoisuutta prosesseissa. Prosessit eivät ole vielä täysin standardoituja

ja valmiita. Haastatteluissa nousi esille asioita, jotka vaikuttavat eniten prosessien nykytilaan ja prosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen. Osa aiheista tuli esille molemmissa prosesseissa, kun taas osa aiheista vain jommassakummassa prosessissa. Esille nousseet aiheet olivat aikataulut, datan laatu, manuaalityöt, poikkeukset prosessissa ja epäselvä prosessi, yhteistyö ja viestintä sekä vastuut ja tehtävät.

Aikataulut

Pääkirjanpitoprosessin aikataulu koetaan tiukkana ja haasteellisena. Tiukka aikataulu ja kiire aiheuttavat huolimattomuusvirheitä kirjanpidossa. Aikataulun takia myös prosessin eri työvaiheita tehdään päällekkäin, mitä ei pidetä tehokkaana. Lukujen validointi aloitetaan jo ennen kuin kirjanpito valmistuu. Tämä aiheuttaa epäselvyyksiä, kun validoitavat luvut eivät ole valmiita. Kirjanpidon luvut saadaan kyllä aina aikataulun mukaisesti valmiiksi raportointia varten.

> *…prosessin mukaisesti validointi voi alkaa working day ysinä. Mutta todellisuutena se alkaa jo aikasemmin...*(H3)

Datan laatu

Datan laatu ja oikeellisuus nousivat usein esille haastatteluissa. Haastateltavat kokivat, että aikataulut vaikuttavat datan laatuun. Toinen asia, joka nousi esille, oli se että, erilaiset täsmäytykset puuttuvat sekä pääkirjanpidon että palkanlaskennan prosessissa. Vaikka kirjanpidossa tehdään tiliotteiden, ostoreskontran ja myyntireskontran täsmäytyksiä, niin kuitenkin koettiin, että asioita ei täsmätä ja varmenneta tarpeeksi. Muun muassa järjestelmien väliset siirrot ja niiden täsmäytykset puuttuvat. Taloushallinnossa asia on tiedostettu. Muun muassa myynti-, osto- ja palkkadatalle on ohjeisiin merkitty datojen validointi. Tehtäville ei ole kuitenkaan ohjeita. Palkkojen validoinnista ei haastateltavat osanneet kertoa.

> *…Valmista tulee deadlinee mennessä kyllä, mutta sit taas jos katotaan niin ku laatunäkökulmasta niin sitten ei. Et se aikataulupaine pakottaa siihen, että laatuvirheitä jää…"* (H3)

> *No periaatteessa closing prosessissa ei oo tähän mennessä tehty. (täsmäytyksiä)* (H3)

> *En, en varsinaisesti. Mä saatan yrittää täsmäyttää jos kysytään jotain.* (H2)

Kirjanpidossa tulee ilmi säännöllisesti jotain poikkeuksellista kuten poikkeuksellisia katteita, silmiinpistäviä kuluja ja matalaa liikevaihtoa. Nämä poikkeukset ja selvitettävät asiat tulevat usein esille, kun talousjohtaja validoi kuukauden lukuja. Näitä poikkeuksia selvittävät financial controller tai talousjohtaja. Toisaalta kuitenkin virheiden määrää on jo saatu vähennettyä erilaisten toimenpiteiden avulla.

> *Sitä virheiden määrää on kyllä saatu vähennettyä.* (H1)

Kirjanpidon laatuun ja oikeellisuuteen vaikuttavat myös se, että osaprosessien kautta tulevat tiedot eivät ole oikein. Merkittävimpänä ovat yhden palkanlaskentajärjestelmän kautta tulevat tiedot, joissa on ollut haasteita. Palkkojen kirjanpitovienneissä on ollut virheitä, jotka on korjattu kumulatiivisesti syksyn 2020 aikana. Ongelman syynä on muun muassa se, ettei palkkajärjestelmää ei ole rakennettu alusta alkaen vastaamaan kirjanpidon vaatimuksia.

> *Sehän on aikasemmin se järjestelmä ollut koodattu sillä tavalla, että vaikka tyel ja työttömyysvakuutusmaksu, niin sieltä ei kirjaudu mitään muuta tuloslaskelmalle kun se työnantajan osuus. Kun sit sieltä kuuluu kirjautua kokonaiskustannus, josta vähentyy työntekijän palkasta pidätetty ja sitten taseeseen se kokonaisvelka. Niin ne ei oo ajautunut sieltä oikein.* (H3)

Manuaalityöt

Pääkirjanpito- ja palkanlaskentaprosessissa tehdään edelleen manuaalisesti osa tehtävistä. Isoimpana manuaalisena työnä mainittiin palkka-aineiston vieminen kirjanpitoon. Sama asia mainittiin, kun haastateltiin pääkirjanpidon sekä palkanlaskennan prosessiin osallistuvia henkilöitä. Palkka-aineisto, joka ajetaan palkanlaskentajärjestelmistä, joudutaan muokkaamaan manuaalisesti, ennen kuin aineistoa viedään kirjanpitoon. Koska konsernissa on yli kolmekymmentä yritystä ja jokaiselle yritykselle on oma aineistonsa, joka viedään kirjanpitoon erikseen, on manuaalinen työ aikaa vievää. Li-

säksi aineiston manuaalinen muokkaaminen aiheuttaa virheitä aineistoon. Yksi syy tiedon manuaaliseen muokkaamiseen on se, että eri järjestelmissä on eri laskentakohteet.

> *Varmaan se palkkojen vienti on isoin semmonen selkee yksittäinen (manuaalityö).* (H3)

> *Käsittääkseni jonkun verran tulee (virheitä). Ja onhan se ihan jos käsin teet niin aika helppo sun on vetää virhe jollekin riville. Aika hazardii touhuu ja sitten kun käytetään aikaa siihen selvittelyyn ja korjaamiseen ku mietitään mikä tässä mättää.* (H2)

> *Se lähtee ihan liikkeelle siitä että meillä on eri järjestelmissä esimerkiksi eri kustannuspaikat, dimensiot…* (H2)

Palkanlaskentajärjestelmän maksut aiheuttavat myös manuaalityötä. Tämäkin aihe tuli esille molempia prosessien haastatteluissa. Maksujärjestelmästä maksettavat palkat maksetaan yhdeltä emoyrityksen palkanmaksutililtä. Reskontranhoitajat taloustiimissä laittavat jokaisen palkkaerän manuaalisesti maksuun. Lisäksi palkkojen maksut tiliöidään tiliotteilta manuaalisesti kirjanpitoon. Maksettavat palkat ovat kokonaismaksuja, jotka pitää manuaalisesti tiliöidä tiliotteelta eri palkkatileille. Reskontranhoitajat hakevat palkkajärjestelmästä maksuerittelyt, joiden mukaan he tiliöivät maksut tiliotteelta.

> *…niille ilmoitetaan sähköpostilla ja jokaisen erän tekee maksun ja sit he hakevat maksuerittelyn siitä ja tiliöi sen mukaan.* (H2)

Pääkirjanpidon prosessissa manuaalityötä aiheutuu myös tiliotteiden kirjaamisesta. Kirjanpitojärjestelmässä on mahdollista käyttää tiliöintiautomatiikkaa. Ominaisuus on käytössä, mutta ei laajasti. Esimerkiksi konsernin sisäisiä maksueriä tiliöidään manuaalisesti. Kirjanpitojärjestelmä ei salli oletustiliksi kuin yhden velka- ja saamistilin myyntisuorituksille ja ostolaskumaksuille. Konsernin sisäisissä maksuerissä tilit joudutaan manuaalisesti korjaamaan konsernitileiksi. Lisäksi suoraan verkkopankista maksettavia maksuja kirjataan manuaalisesti. Palkkaprosessissa manuaalityötä aiheuttavat myös lomalaskenta ja lopputilien laskenta. Tämä johtuu siitä, että järjestelmät ovat vielä keskeneräisiä.

Poikkeukset prosesseissa

Poikkeukset prosesseissa vaikuttavat prosessien tehokkuuteen. Organisaatiota on orgaanisen kasvun lisäksi kasvatettu yritysostoilla. Aina ostettujen yritysten prosesseja ei ole yhdistetty konsernin prosesseihin. Tämä aiheuttaa myös poikkeuksia pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseissa. Palkanlaskennassa myös eri työehtosopimukset aiheuttavat prosessiin poikkeuksia. Lisäksi muutokset prosesseissa ja epäselvyydet prosesseissa aiheuttavat tehottomuutta. Jatkuvat muutokset ja muutosten odottaminen jopa estävät asioiden kehittämistä. Muutosten myötä aina myöskään ei tiedetä, kenen tulee tehdä ja mitä tulee tehdä.

> *…viimeks vielä kaksi viikkoa sitten niin mä kuulin, että XXX ei viekään vie kun on niin sekasin se prosessi ja se ei osaa sitä.* (H2)

> *Me itse asiassa pysyttäisiin tekemään jo nyt mutta siinä ei mitää järkee jos nää kaikki dimensiot vedetään uusiksi. Niin me tehdään tavallaan turhaa työtä..* (H2)

Yhteistyö ja viestintä sekä vastuut

Yhteistyö ja viestintä osastojen välillä koettiin haastatteluissa tärkeänä. Tiedon saaminen ajallaan taloushallintoon vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Kirjanpito prosessi on laaja käsite ja ulottuu läpi organisaation. Kirjanpito tarvitsee tietoja liiketoiminnoilta kuten palkka- ja liikevaihtovarauksia koskevat tiedot. Taloushallinnossa koetaan, että tietoa ei saada ajallaan taloushallinnon käyttöön. Liiketoimintoja joudutaan muistuttamaan toisinaan tietojen toimittamisesta.

Yhteistyö ulkoisen tilitoimiston kanssa on haastattelujen perusteella toiminut hyvin. Tilitoimisto on riippuvainen organisaation avusta ja ohjeista. Tilitoimiston ja organisaation yhteistyö hoidetaan puhelimella ja sähköpostilla sekä laaturaportti kulkee kirjallisena dokumentaationa kommunikaation apuna. Palkkahallinnon tehokkuuteen vaikuttavat korjauspalkat. Palkkoja korjataan, koska työntekijät unohtavat merkitä tuntejaan. Lisäksi esimiehet unohtavat ilmoittaa työntekijöiden provisioita tai hyväksyä vuosilomia. Esimiesten tehtävien hoitamattomuus johtuu sekä järjestelmämuutoksista että johtamisesta. Esimiehet eivät tiedä välttämättä tehtäviään ja vastuitaan, eivätkä he tiedä mitä, eri järjestelmissä tulisi tehdä.

Muut asiat

Haastatteluissa tuli esille myös konsernirakenteen tuomat haasteet. Kokonaisuuden hallinta, kun yrityksiä on useita, koetaan haastavana. Haastatteluissa puhuttiin myös eri työvaiheiden epätasapainosta. Kuukauden vaihde kuormittaa varsinkin pääkirjanpitoa. Haastatteluissa tuotiin esille prosessien tehokkuutta lisääviä tekijöitä myös. Prosessien tehokkuutta lisää se, että prosesseja kehitetään ja onnistuneita parannuksia on saatu jo aikaiseksi. Prosessin kehittäminen ja siihen panostaminen nousi esille palkanlaskennan osalta. Palkkahallinnon kehittämistyötä varten on perustettu oma yritys organisaatiossa. Lisäksi palkanlaskentajärjestelmien toimittajien kanssa ollaan säännöllisesti, jopa viikoittain, yhteydessä kehitystyön osalta.

5.5 Kehittämiskohteet

Kehittämiskohteet ovat koottu haastattelujen sekä organisaation dokumentaation kuten laaturaportin perusteella. Haastatteluaineistosta nousivat kehittämiskohteiksi taloushallinnon kokonaisuuden hallinta, tiedon laatu ja oikeellisuus, vastuut, tehtävät ja prosessin johtaminen sekä järjestelmät. Dokumentaatiosta nousi kehittämiskohteeksi ostoreskontra.

Taloushallinnon kokonaisuuden hallinta

Haastattelujen perusteella organisaation taloushallinto ja pääkirjanpito keskittyy enemmän tuloslaskelman tuottamiseen ja sisäiseen laskentaan, tulosyksikkölaskentaan, kuin taloushallinnon kokonaisuuteen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että taloushallinnon kokonaisuuden hallinta puuttuu tällä hetkellä organisaatiosta. Konserniin kuuluvien yritysten kokonaisuutta, tuloslaskemaa ja tasetta, ei varmisteta kuukausittain. Pääkirjanpidon prosessi keskittyy lähinnä tuloslaskelman tuottamiseen. Talousraportointi johdolle ja liiketoiminnoille keskittyy tulosyksikkölaskentaan. Taseen lukuja on täsmätty vain kerran vuodessa, tilinpäätöksessä. Kuukausittaista taseen seurantaa esimerkiksi tase-erittelyiden kautta ei olla tehty. Taseen lukuihin ei ole voitu luottaa tilivuoden aikana. Tämä on tiedostettu ongelma ja syksyllä 2020 taseita on selvitetty ulkoisen tilitoimiston avulla.

> *…on ollut nyt iso ongelma kun ei ole ollut luottoa taseen lukuihin. Se pitäisi olla niin sanotusti perusjuttu että se on kunnossa, mutta valitettavasti tämän osalta on ollut haasteita.* (H1)

Myöskään konsernikirjanpitoa ei tehdä säännöllisesti. Erillisyhtiöiden kirjanpito tapahtuu taloushallintojärjestelmässä. Konsernikirjanpito tehdään excel työkalulla. Konsernilakana on rakennettu exceliin, johon tiedot haetaan taloushallintojärjestelmästä erikseen rakennetun hakutyökalun avulla. Konsernilakanalla ei ole kuukausittain määritelty aikataulua, eikä konsernilakanaa olekaan tehty säännöllisesti. Konsernirakennetta pidetään hallinnollisena rakenteena, jonka takia konsernilakanan raportointia esimerkiksi johtoryhmälle ei pidetä mielekkäänä.

Vaikka organisaatiossa konsernirakennetta pidetään hallinnollisena rakenteena, tulisi konsernimalli ja sen hyödyt ymmärtää taloushallinnossa paremmin. On perusteltua, että operatiivisen johtoryhmän kanssa konsernikirjanpitoa ei käydä läpi. Kuitenkin ainakin ylimmän johdon ja hallituksen tulisi olla tietoisia koko konsernin taloudellisesta asemasta ja konsernikirjanpitoon liittyvistä eristä muutoinkin kuin kerran vuodessa, tilinpäätöksen valmistuttua. Konsernilakanan tulisi muodostaa säännöllisesti, jos ei kuukausittain niin esimerkiksi kvartaaleittain. Säännöllinen konsernilakanan muodostaminen ja sen läpikäynti mahdollistavat muun muassa hallitun ja suunnitellun verosuunnittelun, joka on konsernirakenteen hyöty. Tällä hetkellä hallittua verosuunnittelua organisaatiossa ei ole.

Vaikka ei voidakaan esittää yleispätevää taloushallinnon organisointitapaa organisaatioissa, voidaan kuitenkin olettaa, että talousjohtajan vastuualueina on organisaation ulkoinen laskentatoimi, sisäinen laskentatoimi, rahoitus, henkilöstöhallinto, strateginen laskentatoimi ja tietojärjestelmät. Jokaisen organisaation on tietenkin itse pohdittava, mitä nämä osa-alueet sisältävät. (Vilkkumaa 2005, 59-60.) Organisaatiossa olisi oltava aina henkilö, joka hallitsee taloushallinnon kokonaisuutta ja johtaa sitä. Organisaation pääkirjanpidon prosessilla on prosessinomistaja. Tämän henkilön tehtäviin tulisi lisätä koko pääkirjanpidon prosessin hallinta mukaan lukien konsernin yhtiöiden taseiden hallinta sekä säännöllinen konsernikirjanpito.

Tiedon laatu ja oikeellisuus

Tutkimuksessa nousi esille tiedon laatu ja oikeellisuus. Kirjanpidon tuottamaa tietoa ja sen laatua tulisi parantaa. Toimeksiantajaorganisaation tiedon laatuun ja oikeellisuuteen vaikuttavat muun muassa täsmäytyksien ja järjestelmien välisten integraatioiden puuttuminen sekä yhtenäisten prosessimallien sekä toimintatapojen puuttuminen. Pääkirjanpidossa ja palkanlaskennassa tulisi pystyä rakentamaan yhtenäiset prosessimallit liiketoiminnasta tai asiakkaasta riippumatta. Mahdolliset poikkeukset tulisi kirjata erillisiin ohjeisiin. Prosessin poikkeukset ovat usein muistin varaisia ja kaikista tehtävistä ei ole ohjeita, joten poikkeukset ovat usein yhden tai muutaman ihmisen tiedossa. Poikkeuksia onkin hyvin hankala hallita. Yhtenäiset prosessit ja järjestelmät parantavat taloushallinnon raportoinnin laatua. Yhtenäiset prosessit ja tavat mahdollistavat lukujen vertailukelpoisuuden ja läpinäkyvyyden. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 174.)

Kuten aikaisemmin opinnäytetyössä on ilmennyt, palkka-aineisto viedään kirjanpitoon manuaalisesti ja tietoa korjataan järjestelmien välissä manuaalisesti. Tästä syntyy virheitä jatkuvasti. Virheiden selvittämiseen käytetään niin talousosaston sekä muiden osastojen aikaa, kun tutkitaan, mistä virhe johtuu. Toinen datan laatuun ja oikeellisuuteen vaikuttava asia on täsmäytykset. Tutkimuksessa selvisi, että kirjanpidossa tehdään joitain täsmäytyksiä. Kirjanpidossa täsmätään muun muassa ostoreskontra, myyntireskontra ja pankkitili. Nämä kaikki osakirjanpidot hoidetaan kuitenkin samassa järjestelmässä. Täsmäytykset eivät siis koske eri järjestelmien välistä tietojen siirtoa, josta aiheutuu eniten virheitä. Haastatteluiden aikana ei noussut esille, onko järjestelmäintegraatioiden mahdollisuutta aktiivisesti selvitetty. Integraatioita ja rajapintaohjelmistojen hyödynnettävyyttä tulisi selvittää. Toimeksiantajaorganisaation käyttämä taloushallintojärjestelmä mahdollistaa tiedonsiirron järjestelmän ja muiden järjestelmien välillä. Järjestelmään on rakennettu useisiin järjestelmiin valmiit tiedonsiirtoyhteydet ohjelmistointegraatioiden avulla. (Tiedonsiirtotavat – yleistä.) Lisäksi eri järjestelmien, kuten palkanlaskennan ja kirjanpidon, välille tulisi rakentaa täsmäytys työkaluja, joilla varmistetaan tiedon oikeellisuutta.

Vastuut, tehtävät ja prosessien johtaminen

Organisaatiossa on tunnistettu taloushallinnon prosesseja ja prosesseille on määritelty prosessinomistajat. Haastatteluiden perusteella kuitenkin selvisi, etteivät edes prosessinomistajat aina tiedä omia vastuitaan ja tehtäviään. Prosessinomistajat tietävät olevansa prosessinomistajia, mutta eivät tiedä tarkalleen tehtäviänsä ja vastuitaan. Prosessinomistajat kokevat, ettei heitä ole valtuutettu tarpeeksi toimimaan prosessinomistajina. Lisäksi muiden prosessiin osallistuvien tehtävät ovat jossain määrin epäselviä. Prosessissa on voitu sopia, että jonkin tehtävän on tietyn ihmisen vastuulla. Käytännössä kuitenkin tehtävän voi hoitaa kuukausittain eri henkilö, riippuen kenellä on aikaa tehdä kyseinen tehtävä. Yksi syy vastuiden ja tehtävien epäselvyyksiin on useat muutokset prosessissa lyhyessä ajassa.

Prosessinomistajat eivät myöskään osanneet täysin nimetä prosessin perustietoja kuten prosessin tavoitteita, asiakkaita, mihin asiakkaat tuotteita tai palveluita käyttävät. Myöskään mittareita ole prosesseille selkeästi määritelty. Tietyt mittarit kuten aikataulut molemmissa prosesseissa ovat selvillä. Lisäksi prosessinomistajat seuraavat itse tiettyjä mittareita, mutta niiden tuloksia ei tarkastella laajemmin missään.

> *… olis selkeet vastuualueet tekijöillä. Jokainen tietäis mahdollisimman selkeästi mistä hän vastaa ja mitä hänen pitää huolehtia.* (H3)
>
> *...siihen on ilmeisesti tehty muutos.* (H3)

Haastatteluissa ilmeni myös, että prosessin osallistuvien henkilöiden tietotaito kyseiseen prosessiin ei ole aina oikealla tasolla. Henkilöitä on ajautunut erilaisiin tehtäviin muun muassa henkilövajauksien takia. Henkilöitä ei ole koulutettu kunnolla tehtäviin, eikä näin ollen henkilöiden osaaminen ole vaaditulla tasolla.

Vaikka prosesseja on selvitetty ja prosesseja on kuvattu prosessikaavioiden avulla, on tämä jäänyt joltain osin vielä kesken. Tutkimuksen aikana selvisi, että tehtyjä prosessikaavioita ja työohjeita ei päivitetä säännöllisesti prosessien muuttuessa. Joten vaikka työohjeita on tehty, näiden sisältö voi olla vanhentunutta ja sekin omalta osaltaan lisää epäselvyyttä prosesseissa. Prosessinomistajat eivät osanneet aina kertoa, miten tai missä vaiheessa prosessia jonkin tehtävä tehdään. Pelkkä prosessien kuvaaminen ja dokumentointi ei riitä, vaan niitä tulisikin päivittää ja seurata jatkuvasti.

…en ole ihan varma missä vaiheessa se sen tekee. (H3)

Sen lisäksi, että prosessin tehtävät ja vastuut tulisi selvittää ja määritellä, tulisi myös prosessinjohtamista kehittää toimeksiantajaorganisaatiossa. Johtajuutta tarvittaisiin muun muassa viestintään, prosessin vastuiden selkeyttämiseen, prosessien kehittämiseen ja kehityshankkeiden loppuun saattamiseen ja yhteistyön parantamiseen eri toimintojen välillä. Haastatteluista tuli esille se, että kaikista tehdyistä prosessikaavioista ja työohjeista huolimatta moni käytännön asia päivittäisessä työssä vaatii vielä selvennystä, ohjeita ja johtamista. Koettiin, että selviä ohjeita ja toimintamalleja ei ole. Vaikka jokin asia on päätetty, ei asia käytännössä toimi. Tutkimuksen aikana selvisi, että jopa talousosaston sisällä oli epäselvyyttä esimerkiksi aikatauluista. Haastateltavat henkilöt ja työohjeet kertoivat eri aikatauluja esimerkiksi kuukauden vaihteen tehtävistä. Asioiden kehittäminen on jäänyt ajanpuutteen vuoksi puolitiehen. Esimerkiksi konserniyhtiöille on vuonna 2020 tehty yhtenäinen tilikartta, jota ei kuitenkaan saatu vietyä käytäntöön.

Prosessijohtamista kaivataan myös muutosten läpiviemiseen. Muutoksia on prosesseihin tehty, mutta aina ei ole tiedetty kenen tehtävä on jalkauttaa muutoksia osaksi arkea ja osaksi prosessia. Muutosten vieminen osaksi arkea on ollut haastavaa. Viestintä ja tiedonkulku eri toimintojen välillä koetaan myös haastavana. Sekä pääkirjanpito että palkanlaskenta tarvitsevat tietoja muilta toiminnoilta. Tieto ei kulje kuitenkaan taloushallintoon ajallaan. Tiedonkulun lisäksi taloushallinnolla ja liiketoiminnalla on ollut eri käsitys ja ymmärrys, mitä taloushallinnon tuottama tieto sisältää. Prosessinjohtajuutta kaivattaisiinkin prosessien tarkoituksen terävöittämiseen läpi koko organisaation. Tutkimukset ovat osoittaneet, että prosessien onnistuminen vaatii johtajan, jolla on rohkeutta ja halua opastaa ja tukea prosessin onnistumisessa ja kehittämisessä (Jeston & Nelis 2006, 69).

> *… sitten ku mä tarkastin sitä asiaa, niin mun nähdäkseni siellä ei oo virhettä.....Eli epäilen, että osasyy voisi mahdollisesti olla se, että liiketoiminta ei ymmärrä…”* (H3)

Ostoreskontra

Ostoreskontraprosessi on kuvattu ja ostoreskontrasta on tehty ohjeita sekä talouden sisäiseen ohjeeseen että organisaation muiden toiminteiden käyttöön. Ostoreskontra on koettu olevan hyvin hallussa ostoreskontranhoitajalla ja myyntireskontranhoitajalla. Tutkimuksessa käytettiin aineistona kirjanpidon laaturaporttia. Ulkoinen yhteistyökumppani kokoaa dokumenttiin kuukausittain virheitä, joita on havaittu taloushallinnon prosesseissa. Tämän dokumentaation pohjalta ostoreskontra nousi kuitenkin prosessiksi, jossa havaittiin eniten virheitä. Taulukossa 1 on esitetty laatuvirheet prosesseittain ja taulukossa 2 on ostoreskontran virheiden eri tyypit. Eniten virheitä tapahtui tiliöinneissä.

Taulukko 1. Kirjanpidon laatuvirheet prosesseittain

Määrä / Virheen tyyppi	Sarakeotsikot							
Riviotsikot	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	Kaikki yhteensä
Ostoreskontra	66	49	36	28	56	19	14	268
Palkka	14	12	14	2	23	27	1	93
Myyntireskontra	27	13	5	2	13	7	4	71
Muut	17	3	1	2	8	5	2	38
Pankki	9	8	7	3	5	2	3	37
Kaikki yhteensä	**133**	**85**	**63**	**37**	**105**	**60**	**24**	**507**

Taulukko 2. Ostoreskontran virheet

Määrä / Virheen tyyppi	Sarakeotsikot							
Riviotsikot	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	elo	syys	Kaikki yhteensä
Tiliöinti	28	17	11	5	25	14	4	104
Alv	19	18	13	8	11	3	3	75
Dimensio	11	8	6	9	18		5	57
Muu	7	5	4	6	2	1	2	27
Useampi virhe	1	1	2			1		5
Kaikki yhteensä	**66**	**49**	**36**	**28**	**56**	**19**	**14**	**268**

Tiliöinti virheet johtuivat muun muassa epäselvästä ohjeistuksesta organisaation taloushallinnon ja tilitoimiston välillä. Toimeksiantajaorganisaation oman taloustiimin reskontranhoitajien tehtävänä on korjata sisäisten laskujen tiliöinnit konsernitileiksi. Järjestelmä kirjaa kaikki myyntilaskut automaattisesti ulkoiselle myyntisaamistilille.

Kirjanpitotoimisto merkitsi nämä virheiksi, vaikka organisaation taloustiimin mukaan tiliöintimuutokset tehtiin sovitun aikataulun mukaisesti. Kohdeorganisaation ja tilitoimiston vastuut ovat kirjattu yhteistyösopimuksessa. Tarkempia tehtäväohjeita ei kuitenkaan ole kirjattu. Yhteistyön selvyyden vuoksi olisikin hyvä kirjoittaa tehtävistä tarkemmat ohjeet tai piirtää eri prosesseista omat prosessikaaviot.

Usein tiliöintivirheet johtuivat myös tarkastajien virheistä. Laskun tarkastajan tehtävä on tarkastaa laskun sisältö ja tiliöinti. Laskun tarkastajat eivät ollut tarkastaneet laskun sisältöä tai olivat käyttäneet vääriä tilejä tiliöidessään ostolaskuja. Ohjeista ja prosessikaavioista ei ole hyötyä, jos niitä ei osata käyttää. Talouden olisikin hyvä säännöllisesti käydä läpi liiketoimintojen kanssa esimerkiksi laskujen tarkastamisen tehtävät. Ns. talouden tietoisku voisi olla hyvä käydä läpi aina, kun uusia laskuntarkastajia tai hyväksyjiä merkitään järjestelmään sekä säännöllisesti myös päivittää kaikkien laskujen tarkastajien ja hyväksyjien vastuita. Järjestelmän osalta tulisi myös selvittää, onko mahdollista tietyistä tiliöintikentistä tehdä pakollisia. Laskentakohteiden puuttumiseen voisi toimia se, että järjestelmän laskentakohde-kentät olisivat pakollisia ja laskua ei pystyisi tarkastamaan tai hyväksymään ilman tietoa näissä kentissä. Kolmas virheiden syy oli aineiston mukaan se, että ostolaskulla oli käytetty järjestelmän antamaa oletustiliä.

Järjestelmät

Järjestelmät nousivat yhdeksi kehityskohteeksi tutkimuksessa. Yksi suurin asia järjestelmissä on se, että organisaatiossa on useita eri järjestelmiä muun muassa palkanlaskennan käytössä. Organisaatiossa ei ole master data -järjestelmää, josta löytyisi kaikki tieto. Tämä aiheuttaa haasteita esimerkiksi laskentakohteiden kanssa. Koska tietoa on eri paikoissa ja tietoja pitäisi päivittää, usein manuaalisesti, useaan paikkaan, voi tieto jossain järjestelmässä olla väärin. Kuten Kaarlejärvi ja Salminen (2018) toteaa master datan eli perustietojen hallinnan tavoitteena on muodostaa taloushallinnosta hyvänlaatuista ja ajantasaista dataa. Parhaimmassa tilanteessa perustiedot tallennetaan järjestelmään kerran ja sitä voidaan hyödyntää kaikissa samaa dataa tarvitsevissa järjestelmissä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 81.) Toimeksiantajaorganisaation tulisi pyrkiä keskittämään toiminnot yhteen tai pariin eri järjestelmään. Näin taloushallinnossa on-

kin pystytty tekemään, kun kaikki taloustoiminnot ovat yhdessä järjestelmässä. Kuitenkin haasteena on, että palkanlaskenta tapahtuu useassa järjestelmässä. Vaikka yhteen järjestelmään siirtyminen ei olisikaan lähitulevaisuudessa mahdollista, olisi pystyttävä luomaan yksi master data -järjestelmä, jossa hallitaan perustietoja.

Järjestelmien keskeneräisyys nousi haastatteluissa esille. Varsinkin yksi palkanlaskentajärjestelmä sekä työnhallintajärjestelmä ovat vielä keskeneräisiä. Palkanlaskentajärjestelmän kehittämistä vaativia osa-alueita ovat muun muassa palkkatietojen siirto kirjanpitojärjestelmään, palkkojen maksatus palkanhallintajärjestelmästä ja uusien toimintojen lisääminen järjestelmään. Uusien toimintojen lisääminen järjestelmään voi olla useamman kuukauden työ. Tämä on haaste tilanteissa, joissa organisaatioon tulee uusi asiakas, jossa tarvitaan uusi TES palkanlaskennassa. Yleensä ei ole aikaa odottaa kuukausia. Toinen haaste palkanlaskentajärjestelmässä on palkkatietojen siirto kirjanpitojärjestelmään. Tietoa joudutaan manuaalisesti muokkaamaan kuten lisäämään laskentakohteita. Lisäksi palkkaerät maksetaan palkanmaksujärjestelmän osalta manuaalisesti. Palkkatietojen siirto kirjanpitoon ja maksatus on manuaalista työtä ja aiheuttaa virheitä tietoihin.

Vaikka taloushallinto toimii yhdessä järjestelmässä, ei järjestelmän koko potentiaalia ole käytetty hyväksi. Haastatteluissa tuli esille esimerkiksi tiliöintiautomatiikka, jota käytetään mutta ei laajasti. Haastatteluissa puhuttiin myös myyntisaamisten ja ostovelkojen kirjautumisesta yksille saamis- ja velkatileille. Haastatteluissa ei tullut esille, onko aktiivisesti otettu selvää, onko tätä ominaisuutta mahdollista kehittää järjestelmässä. Haastatteluissa ei puhuttu järjestelmissä hyödynnettävistä teknologioista kuten automaatiosta, robotiikasta ja tekoälystä. Opinnäytetyön haastatteluissa kysyttiin prosessien automatisoinnista, mutta siitä ei päästy keskustelemaan syvemmin. Haastatteluissa todettiin lähinnä, että ”prosessi on niin automatisoitu kuin se voi olla. Mutta eihän se ideaalitilanne ole”. Organisaation käyttämä järjestelmä on älykäs taloushallintojärjestelmä. Visma Solution Oy on tuonut Visma Netvisorin käyttäjille 2020 aikana palveluominaisuuden, joka on koneoppimista hyödyntävä tiliöintiautomatiikka ostoreskontrassa (Ostolaskujen tiliöintietojen automaatiota koneoppimisen avulla). Uusi ominaisuus kirjaa laskun oikealle kirjanpitotilille historiatiedon perusteella, ilman ihmisen tekemiä sääntöjä. (Rumpu 2020.) Järjestelmää opetetaan asiakaskohtaisilla

ostolaskujen tiliöintitiedoilla. Algoritmit luovat opetusaineiston perusteella ehdotukset ostolaskun tiliöintikohteille. Käyttäjä hyväksyy tai tekee ehdotuksiin korjaukset. Tekoälyn algoritmeja opetetaan käyttäjien tekemien valintojen perusteella. (Ostolaskujen tiliöintietojen automaatiota koneoppimisen avulla.) Taloushallintojärjestelmä ja sen kokonaisvaltainen hyödynnettävyys tulisi selvittää organisaatiossa.

Taloushallinnon kokonaisuus - Tuloslaskelma ja tase tasavertaisiksi osa-alueiksi - Taseiden läpikäynti ja tase-erittelyt osaksi kuukausiraportointia. - konsernilakanan aikatauluttaminen ja läpikäynti säännöllisesti. - Verosuunnittelu osaksi taloushallintoa. - Taloushallinnon kokonaisvaltainen johtaminen.
Tiedon laatu ja oikeellisuus - Yhtenäiset prosessimallit ja toimintatavat. - Täsmäytykset ja varmennukset prosessin tehtäville. - Integraatioiden rakentaminen talouteen yhdistyvien järjestelmien välille. - Manuaalisten työvaiheiden vähentäminen.
Vastuut ja tehtävät sekä johtaminen - Prosessinomistajien perehdytys omaan prosessiin ja sen tavoitteisiin, tarkoitukseen, asiakkaisiin ja mittareihin. - Olemassa olevien prosessikaavioiden ja työohjeiden päivitys. Prosessikaaviot ja työohjeet prosesseihin, joissa vielä ohjeita ei ole. - Prosessin omistajien vastuuttaminen ja tehtävien selventäminen. - Mittareiden määrittäminen prosesseille. - Prosessijohtaminen osaksi prosessia. - Viestinnän suunnittelu ja toteutus.
Ostoreskontra - Kirjanpitojärjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen mm. uudet palveluominaisuudet. - Säännöllinen ohjeistus talousasioista liiketoiminnoille.
Järjestelmät - Master data -järjestelmä. - Palkkadatan siirto kirjanpitojärjestelmään integraation avulla. - Palkkojen maksujen siirto automaattisesti pankkijärjestelmään jokaisen erillisyhtiön tililtä - Kirjanpitojärjestelmän kokonaisvaltainen hyödynnettävyys. - Tekoälyn ja robotiikan hyödyntäminen.

Kuvio 9. Kehittämiskohteet ja -toimenpiteet

Kuvioon 9 on koottu yhteenveto opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta nousseista kehittämiskohteista ja -toimenpiteistä. Usein taloushallinnon kehittämisessä painotetaan järjestelmien ja automaation kehittämistä. Kehitystä tapahtuu myös kehittämättä ollenkaan järjestelmiä. Taloushallinnon kehitystarpeita voidaan arvioida datan, prosessien, järjestelmien ja organisoinnin osalta. (Kaarlejärvi & Salminen 247.) Opinnäytetyössä nousivat esille sekä järjestelmiin, organisointiin, dataan että prosessiin liittyviä kehittämiskohteita. Datan osalta kehittämiskohteeksi muodostui tiedon laatu ja

oikeellisuus. Organisoinnin kehittämiskohde on vastuut ja johtaminen. Toimenpiteinä olisi esimerkiksi vastuiden ja tehtävien selkeyttäminen, prosessinomistajien vastuuttaminen sekä prosessijohtamisen nostaminen osaksi prosessiajattelua. Järjestelmät olivat selkeä kehittämiskohde. Järjestelmiin liittyviä toimenpiteitä olisi master data-järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto, automaation, teko-älyn ja robotiikan hyödyntäminen sekä nykyisten järjestelmien kokonaisvaltainen hyödynnettävyys.

6 Pohdintaa

6.1 Tavoitteet ja saadut tulokset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien nykytilaa sekä sitä, miten prosesseja voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan haettiin vastausta seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Minkälainen pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien nykytila on?
- Miten pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseja voidaan kehittää?

Tutkimuksesta pystyttiin selvittämään pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessien nykytila. Prosessit kuvattiin visuaalisena prosessikaaviona. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä asiat vaikuttavat prosessien nykytilaan ja prosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen. Esille nousseet aiheet olivat aikataulut, datan laatu, manuaalityöt, poikkeukset prosessissa ja epäselvä prosessi, yhteistyö ja viestintä sekä vastuut ja tehtävät. Teoriaperustassa liiketoimintaprosessin yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin asiakas. Asiakasnäkökulma tulee olla mukana prosessin joka vaiheessa; nykytilan selvittämisessä ja arvioinnissa, prosessin kehittämisessä ja mittareiden määrittelemisessä. Tutkimuksessa prosessien asiakkaan merkitys jäi kuitenkin heikoksi. Tutkimushaastatteluissa yksi teema oli prosessin perustiedot, jossa kysyttiin prosessien asiakkaista. Se ei kuitenkaan ollut itsestään selvää haastateltaville, kuka prosessin asiakas oli tai että miten tärkeä rooli asiakkaalla prosessissa on.

Tutkimuksessa vastattiin myös tutkimuskysymykseen, miten kirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseja voidaan kehittää. Haastatteluaineistosta nousivat kehittämiskohteiksi taloushallinnon kokonaisuuden hallinta, tiedon laatu ja oikeellisuus, vastuut, tehtävät ja prosessin johtaminen, järjestelmät ja ostoreskontra. Lecklinin (2006, 134) määrittelee prosessien kehittämisen sisältävän kolme vaihetta, jotka ovat nykytilan kartoitus, prosessin analyysi ja prosessin parantaminen. Tutkimuksessa kuvattiin pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessit. Lisäksi prosesseista löydettiin kehittämiskohteita. Opinnäytetyössä päästiinkin siis vasta prosessin kehittämisen ensimmäiseen vaiheeseen. Analysointia, mittareiden määrittelyä, kehittämisvaihtoehtoja tai kehittämissuunnitelmaa ja toteutusta ei tässä tutkimuksessa ollut lainkaan. Voidaankin todeta, että kehittämistyö näissä prosesseissa on vielä kesken.

Teoriaperustassa ei käsitelty prosessin eri rooleja kuten prosessinomistajuutta tai prosessijohtajuutta. Tutkimusosuudessa nämä aiheet kuitenkin nousivat vahvasti esille. Prosessinomistajalla on suuri rooli prosessissa. Prosessin kehittäminen ei ole kuitenkaan yksin prosessinomistajan tehtävä. Jos tavoitteena on merkittävä uudelleensuunnittelu ja kehittäminen, tulisi tällöin prosessin kehittämiselle perustaa muutostiimi ja ohjaustiimi. Muutostiimi analysoi nykytilanteen ja tekee muutossuunnitelman ja toteuttaa muutokset. Ohjaustiimissä työskentelevät ne liiketoiminnan henkilöt, jota prosessi ja sen uudistaminen koskee. (Hannus 1994, 40.) Myös prosessinjohtajan roolilla on suuri vaikutus prosessin onnistumiseen ja sen kehittämiseen. Moisio (2020) kuvailee, että vaikka prosessiajattelu ja prosessien kehittäminen on nostettu yrityksissä usein tärkeäksi osa-alueeksi ja prosesseja onkin kuvattu ahkerasti, niiden johtaminen ja kehittäminen on ollut hidasta.

Tutkimuksessa toistuivat usein samat aihe-alueet, kun selvitettiin prosessien nykytilaa ja kehittämiskohteita. Aiheet myös menivät usein limittäin toisiinsa nähden. Tutkimuksessa toistuivat usein tiedon laatu ja oikeellisuus, järjestelmät, muutokset ja epäselvyydet prosesseissa, vastuut ja tehtävät prosesseissa ja manuaalityöt. Manuaalityön paljous johtui usein järjestelmien keskeneräisyydestä tai toimimattomuudesta. Toisaalta taas manuaalityöt aiheuttavat virheitä, jotka vaikuttavat tiedon laatuun ja oikeellisuuteen. Tiedon laatuun vaikuttaa myös jatkuvat muutokset ja epäselvyydet prosessissa sekä epäselvät vastuut ja tehtävät aiheuttavat epäselvyyttä prosessiin. Asiat

vaikuttavat toisiinsa ja tästäkin syystä taloushallintoa kehittäessä tulee muistaa ottaa huomioon sekä järjestelmät että muut asiat kuten organisointi ja prosessit. Sähköinen taloushallinto, tekoäly ja robotiikka eivät ole vastaus kaikkeen, jos ihmiset eivät tiedä mitkä tehtävät kuuluvat kenenkin vastuulle.

Toimeksiantajaorganisaatiossa oli jo aloitettu prosessien kehittäminen mukaan lukien taloushallintoprosessien kehittäminen. Opinnäytetyön aikana tehdyllä tutkimuksella voitiin vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kuitenkin pitää todeta, että mikään prosessi ei ole ikinä täysin valmis. Prosessia tulee arvioida, kehittää, ja mitata jatkuvasti. Tutkimuksen aikana tuli esille, että prosessit eivät ole valmiita ja standardoituja vieläkään. Muutoksia on tehty ja tullaan edelleen tekemään. Vaikka opinnäytetyössä voitiin kuvata nykytilanne ja piirtää prosessikaaviot, tiedetään, että ne ovat vain tämän hetkinen tilanne. Organisaatiossa on tulossa muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan myös pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosesseihin.

Opinnäytetyöprosessiin kului aikaa noin kymmenen kuukautta. Prosessi ei edennyt alun aikataulun mukaisesti. Maailmaa mullistanut korona-virus aiheutti tutkimukseen olennaisia muutoksia. Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin pääosin haastattelujen pohjalta, ei havainnoinnin keinoin kuten suunnitelmissa oli. Toisaalta kuten Hirsijärvi ja muut (2004, 155) toteavat, laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi muuttua ja tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti. Toimeksiantajaorganisaatiossa prosesseihin on tehty useita muutoksia opinnäytetyöprosessin aikana. Tutkijan ollessa työyhteisön ulkopuolella tutkimusta tehtäessä ja useiden prosessin muutosten vuoksi, prosessin nykytilan hahmottaminen oli välillä hankalaa. Tutkijana toteaisin, että prosessin ollessa muutosherkkä, olisi tutkimuksen kannalta parempi, jos tutkija olisi osana työyhteisöä.

Kohdeorganisaation taloustiimi on pieni, joten haastateltavia oli vain kolme kappaletta. Koska opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus käydä läpi pääkirjanpidon osaprosesseja, tutkimukseen ei haastateltu osaprosessien omistajia. Kokonaisuutta hahmotettiin pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessiin osallistuvilta saatujen tietojen ja dokumentaation avulla. Haastatteluja litteroitaessa ilmeni, että haastatteluista saatu

tieto olisi voinut olla rikkaampaa. Teemahaastatteluja täydennettiin uusilla haastatteluilla, jotka olivat enemmän avoimia haastatteluja, joissa käytiin läpi esille nousseita asioita. Lisäksi haastatteluja täydennettiin sähköpostikyselyillä ja toimeksiantajaorganisaation dokumentaatiolla. Analyysi vaiheessa kävi selväksi, että haastatteluissa saadaan vain tietty määrä tietoa tutkittavasta aiheesta. Kuitenkin voidaan todeta, että haastatteluista saatiin tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa ja tutkimus voitiin toteuttaa luotettavasti.

Opinnäytetyön emipiirinen tutkimus tehtiin toimeksiantajaorganisaatiota varten. Tutkimustuloksista kehittämiskohteita voidaan kuitenkin mahdollisesti hyödyntää muissakin organisaatioissa, koska kaikki kehittämiskohteet eivät ole tiukasti toimeksiantaja organisaatioon sidottuja.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen aihetta suunniteltiin ja se muotoutui helmikuun 2020 lopussa. Hyvin nopeasti aiheen varmistuttua myös tutkimussuunnitelma valmistui. Tutkimussuunnitelma antoi hyvät lähtökohdat tutkimukselle. Kuitenkin maaliskuussa 2020 korona virus jylläsi maailmaa. Tämä aiheutti aikatauluihin viivästystä sekä aineistonkeruu menetelmiin muutoksia. Tutkimuksen aineiston keruu tapahtui pääsääntöisesti haastattelujen ja dokumentaation avulla. Tutkimussuunnitelmassa vielä suunniteltiin aineiston keruun tapahtuvan havainnoinnin avulla. Tutkimuksen teoriaperustaa päästiin kirjoittamaan kesällä 2020. Teoriaperustassa on käytetty monipuolisesti erilaisia kirja ja artikkeli lähteitä. Syksyllä 2020 teoriaperustan kirjoittaminen jatkui. Syksyllä myös päästiin aineiston keräämiseen, kun haastattelut tehtiin. Tässäkin korona-virus aiheutti sen, että haastattelut tehtiin pääsääntöisesti verkkohaastatteluina. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitettu ja litteroitu aineisto tallennettiin tutkijan tietokoneelle sekä pilvipalveluna toimivaan tallennuspalveluun. Haastattelut dokumentoitiin siis asiaankuuluvalla tavalla, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että haastateltaviksi valikoitui tutkimuksen kannalta eniten tietoa ja kokemusta omaavat henkilöt toimeksiantajaorganisaatiosta.

Opinnäytetyön raportti on kirjoitettu perusteellisesti. Tutkimuksen aineisto, aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analysointimenetelmät ovat kuvattu huolellisesti, jotta lukijat pystyvät arvioimaan tulosten luotettavuutta. Myös menetelmien valinnat ovat kuvattu ja perusteltu kattavasti. Tutkimuksessa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Eettiset näkökulmat on huomioitu tutkimuksessa. Haastateltavilta on saatu suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimustietojen käsittelyssä on pidetty huolta luottamuksellisuudesta ja anonymiteetista. Raportissa ei ole plagioitu tekstejä. Suoria lainauksia on käytetty raportissa ja ne on merkitty asianmukaisin lainausmerkein.

Tutkija työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa. Kuitenkin tutkijan puolueettomuutta lisäsi se, että tutkija ei työskennellyt tutkimuksen aikana organisaatiossa. Koska tutkittavaan kohteessa on tapahtunut muutoksia, ei tutkijan aikaisempi tieto ollut enää relevanttia ja näin myös tutkijan puolueettomuus korostui. Tutkijan omat oletukset tutkittavasta aiheesta olivat osittain samat kuin tutkimuksen tulos. Oletuksena oli, että kehittämiskohteita olisivat järjestelmät ja tiedonsiirrot järjestelmien välillä. Toisaalta tutkimus osoitti myös, että muun muassa vastuunjaon selkeyttäminen ja prosessijohtaminen voivat tuoda myös merkittäviä muutoksia prosesseihin ja niiden tehokkuuteen.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää ulkoisen tilitoimiston hyödyt, haasteet ja tehokkuus toimeksiantajaorganisaatiossa: kuinka hyvin kirjanpidon ulkoistaminen toimii ja mitkä ovat isoimmat haasteet ulkoistamisessa. Koska ulkoinen tilitoimisto on merkittävä osa kirjanpidon prosessia, olisi sen tehokkuus ja myös kustannukset mielenkiintoista tutkia.

Lisäksi mittariston rakentaminen ja testaaminen pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessissa voisi olla potentiaalinen jatkotutkimuksen aihealue. Toimiva prosessi tarvitsee mittarit. Tämä olisi varsin merkittävä ja tärkeä aihealue, johon tulisi tulevaisuudessa toimeksiantajaorganisaation taloushallinnossa keskittyä. Kolmas aihealue jatko-

tutkimukselle olisi selvittää kirjanpitojärjestelmän kehitysmahdollisuus tai mahdollisesti kokonaan uuden järjestelmän käyttöönotto sekä samalla tutkia automaation ja tekoälyn parempi hyödyntäminen toimeksiantajaorganisaation taloushallinnossa.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Aguilar-Savén, R. 2004. Business process modelling: Review and framework. International Journal of Production Economics, 90, 2, 129–149. Viitattu 24.8.2020. http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00102-6.

Andersen, B. 2007. Business process improvement toolbox. 2nd ed. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. Viitattu 14.9.2020. Https://janet.finna.fi, ProQuest Ebook Central.

Anupindi, R, Chopra,S, Deshmukh, D.S, Van Mieghem, A.J & Zemel, E. 2012. Managing business process flows: Principles of operations management. 3 .p. Boston: Prentice Hall

Arias, M., Saavedra, R., Marques, M. R., Munoz-Gama, J. & Sepulveda, M. 2018. Human resource allocation in business process management and process mining: A systematic mapping study. Management decision, 56, 2, 376-405. Viitattu 20.8.2020. https://janet.finna.fi, ABI/INFORM Collection.

Bandara, W., Gable, G. G. & Rosemann, M. 2005. Factors and measures of business process modelling: Model building through a multiple case study. European journal of information systems, 14, 4, 347-360. Viitattu 24.8.2020. https://janet.finna.fi, ProQuest Central.

Eerola, T. 2019. Miksi menestyvät yritykset hallitsevat prosessinsa?. Blogikirjoitus Arter Oy:n www-sivuilla 23.10.2019. Viitattu 9.10.2020. https://www.arter.fi/miksi-menestyvat-yritykset-hallitsevat-prosessinsa/.

Figl, K. 2017. Comprehension of Procedural Visual Business Process Models: A Literature Review. Business & Information Systems Engineering, 59, 1, 41-67. Viitattu 24.8.2020. https://janet.finna.fi, ProQuest Central.

Fitriati, A. & Mulyani, S. 2015. Factors That Affect Accounting Information System Success and its Implication on Accounting Information Quality. Asian Journal of Information technology, 14, 5, 154-161. Viitattu 10.11.2020. https://www.researchgate.net/publication/284895710_Factors_that_affect_accounting_information_system_success_and_its_implication_on_accounting_information_quality

Freeman, J. 2020. Flow Chart Definition. Vuokaavion kuvaus Edrawsoftin www-sivuilla. Viitattu 26.8.2020. https://www.edrawsoft.com/flowchart-definition.html.

Gotthardt, M., Koivulaakso, D., Paksoy, O., Saramo, C., Martikainen, M. & Lehner, O. 2020. Current State and Challenges in the Implementation of Smart Robotic Process Automation in Accounting and Auditing. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives, 9, 1, 90-102. Viitattu 10.11.2020. http://www.acrn-journals.eu/resources/jofrp09g.pdf.

Güney, A. 2014. Role of Technology in Accounting and E-accounting. Procedia, social and behavioral sciences, 152, 852-855. Viitattu 10.11.2020. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814054007.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. p. Espoo: HM & V Research.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uud. p. Helsinki: Tammi.

Honkamäki, T., Reponen, M., Mäkelä, L. & Pohjonen, S. 2016. Konsernitilinpäätöksen laadinta. 4., uud.p. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 24.1.2020. Https://janet.finna.fi, Alma Talent verkkokirjahylly.

Hookana, H. 2020. Osakeyhtiön henkilöomistus yhtiöomistukseksi – konsernin hyödyt. Blogi-kirjoitus Talenom www-sivuilla 11.6.2020. Viitattu 24.1.2020. https://www.talenom.fi/osakeyhtion-henkiloomistus-yhtioomistukseksi-konsernin-hyodyt/.

Ihantola, E., Kuhanen, H. & Leppänen, P. 2016. Yrityksen kirjanpito: Perusteet ja sovellusharjoitukset. 1. p. Helsinki: Gaudeamus.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8. uud.p. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 29.8.2020. Https://janet.finna.fi, Alma Talent verkkokirjahylly.

Jeston, J. & Nelis, J. 2006. Business process management: Practical guidelines to successful implementations. Oxford: Elsevier.

Johannsen, F. & Fill, H. 2017. Meta Modeling for Business Process Improvement. Business & information systems engineering, 59, 4, 251-275. Https://janet.finna.fi, ProQuest Central.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4. p. Helsinki: Edita.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositus. Viitattu 11.8.2020. http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 7.8.2002. Https://janet.finna.fi, Alma Talent verkkokirjahylly.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto?. 3. p. Helsinki: KY-palvelu.

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Laatukeskus.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 7.8.2020. Https://janet.finna.fi, Alma Talent verkkokirjahylly.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 3. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Meurman, M. 2019. Onnistunut laadunhallinta vaatii kivijalakseen selkeän prosessiarkitehtuurin. Blogikirjoitus Arter Oy:n www-sivuilla. Viitattu 3.9.2020. https://www.arter.fi/selkea-prosessiarkkitehtuuri-on-laadunhallinnan-kivijalka/.

Moderni taloushallinto ennakoi ja antaa strategista tukea. 2012. Uutinen Turun Kauppakorkeakoulun www-sivuilla. Viitattu 10.9.2020. https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/moderni-taloushallinto-ennakoi-ja-antaa-strategista-tukea.

Mustonen, A. 2020. Miten ja miksi Prosessit kannattaa kuvata?. Blogi kirjoitus Team Laamanen www-sivustolla. Viitattu 28.8.2020. https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/.

Ojala, M. 2016. Taloushallinnon data yhtenäiseksi. Tilisanomat. 2016/1. Viitattu 6.11.2020. https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-data-yhtenaiseksi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Ostolaskujen tiliöintietojen automaatiota koneoppimisen avulla. 2020. Blogikirjoitus Visma Solutions Oy:n Community palvelussa 21.12.2020. Viitattu 27.10.2020. https://community.visma.com/t5/Netvisor-uutiset/Ostolaskujen-tiliointietojen-automaatiota-koneoppimisen-avulla/ba-p/296772.

Rumpu, A. 2020. Automaatio, robotti ja tekoäly – mitä hyötyä taloushallinnossa?. Blogikirjoitus Visma Solution Oy:n www-sivuilla 21.12.2020. https://netvisor.fi/blog/automaatio-robotti-tekoaly-hyodyt/.

Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto: Ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. p. Espoo: ProCountor.

Smith, H. & Fingar, P. 2003. Business process management: The third wave. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita

Tiedonsiirtotavat – yleistä. N.D. Kuvaus tedonsiirtotavoista Visma Netvisor järjestelmässä Netvisor www-sivuilla. Viitattu 29.1.2020. https://support.netvisor.fi/fi/support/solutions/articles/77000466389-tiedonsiirtotavat-yleist%C3%A4.

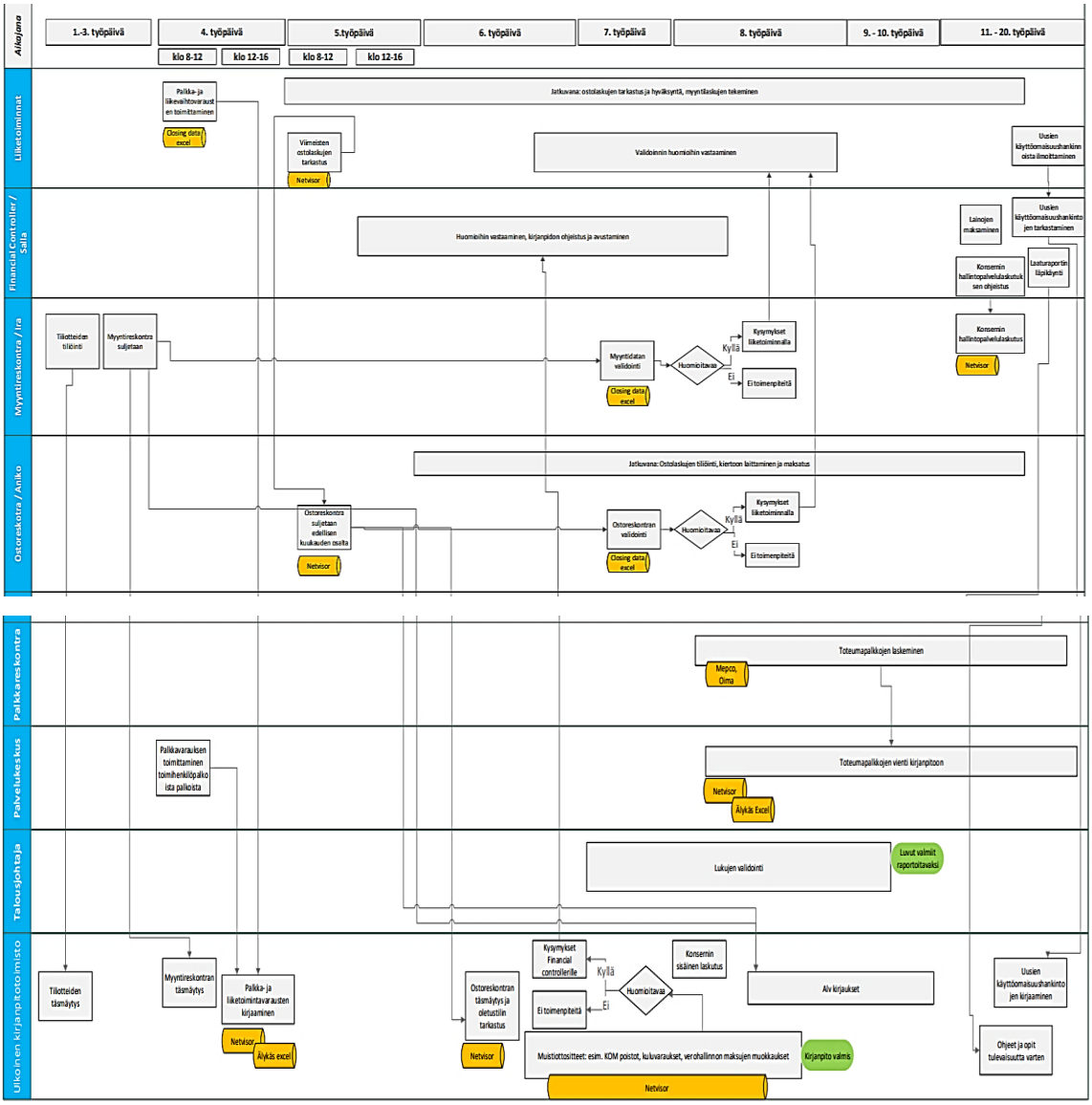
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 13.9.2020. Https://janet.finna.fi, Ellibs.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

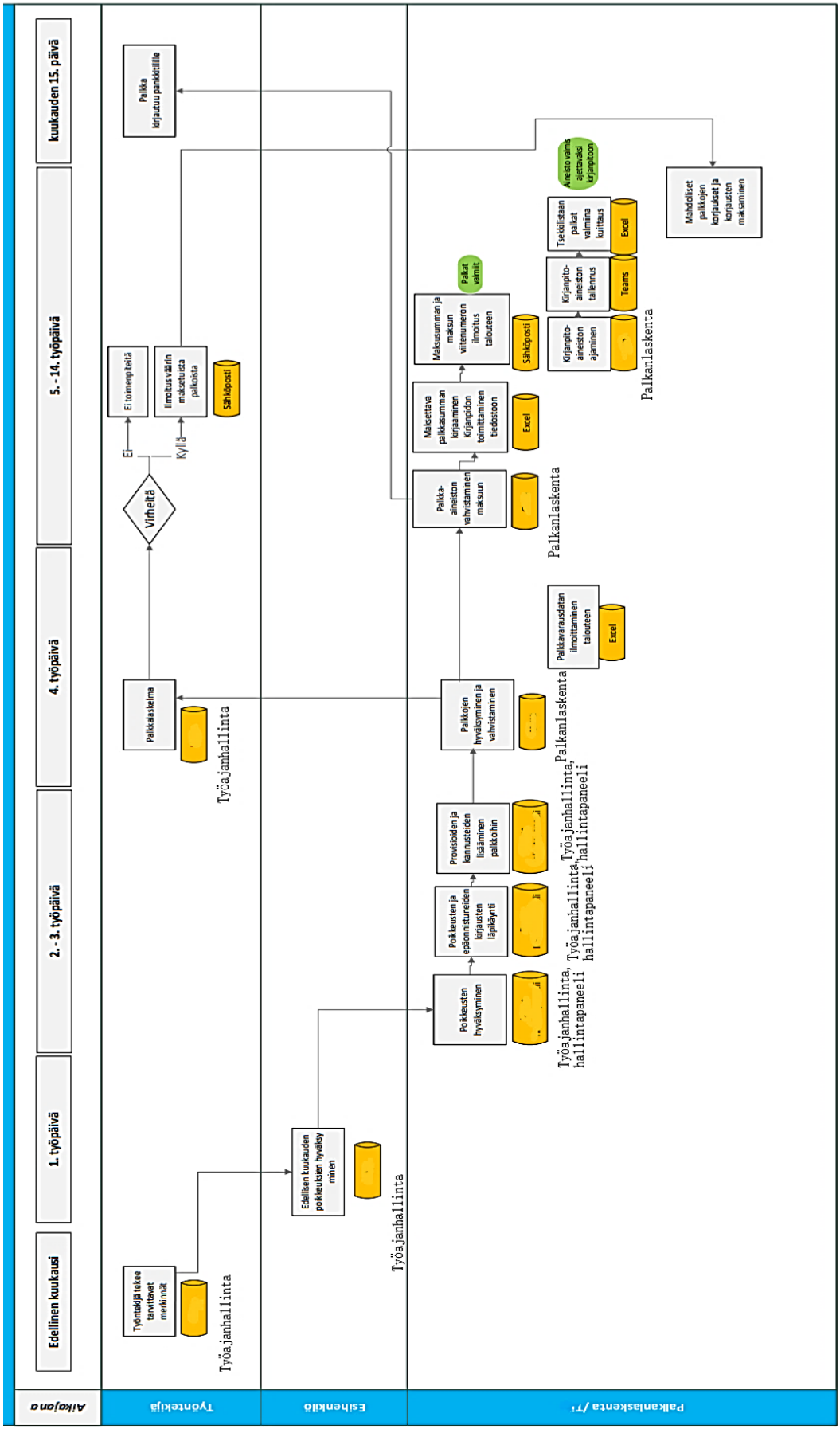
Älykkäät Excel-lomakkeet – Yleistä ja käyttöönotto. N.d. Kuvaus älykkäiden excel -lomakkeiden toiminnasta Netvisor www.sivuilla. Viitattu 24.1.2020. https://support.netvisor.fi/fi/support/solutions/articles/77000466542-%C3%84lykk%C3%A4%C3%A4t-excel-lomakkeet-yleist%C3%A4-ja-k%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6notto.

Liitteet

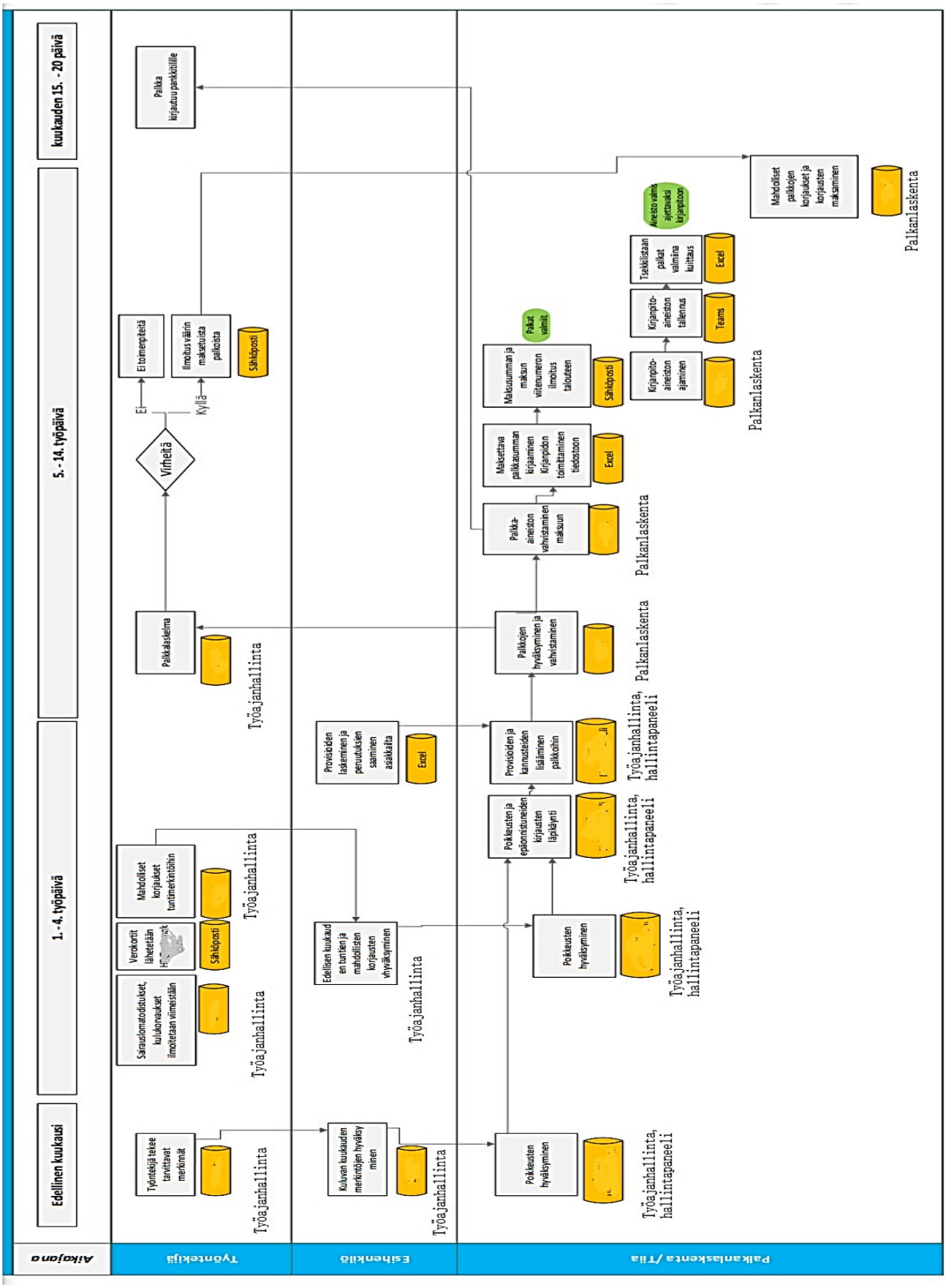
Pääkirjanpidon prosessikaavio



Liite 2. Toimihenkilöiden palkanlaskennan prosessikaavio


Aikajana
Edellinen kuukausi
1. työpäivä
2. - 3. työpäivä
4. työpäivä
5. - 14. työpäivä
kuukauden 15. päivä
Palkanlaskenta /Ti
Esihenkilö
Työntekijä
Palkka kirjautuu pankkitilille
Ei toimenpiteitä
Ilmoitus väärin maksetuista palkoista
Sähköposti
Ei
Kyllä
Virheitä
Palkkaäsiselma
Työajanhallinta
Palkka-aineiston vahvistaminen maksun
Palkanlaskenta
Maksettava palkkasumman kirjaaminen Kirjanpidon täsmittaminen tiedostoon
Excel
Maksusumman ja maksun viitenumeron ilmoitus talouteen
Palkat valmiit
Sähköposti
Palkkavarausdatan ilmoittaminen talouteen
Excel
Palkkojen hyväksyminen ja vahvistaminen
Palkanlaskenta
Provisioiden ja kannusteiden lisäaminen palkkoihin
Palkkeusten ja epäonnistuneiden kirjausten läpikäynti
Palkkeusten hyväksyminen
Edellisen kuukauden palkkeuksien hyväksy minen
Kirjanpito-aineiston ajaminen
Kirjanpito-aineiston talleinus
Teams
Tsekkilistaan palkat valmiina kuittaus
Excel
Aineisto valmis ajettavaksi kirjanpitoon
Mahdolliset palkkojen korjaukset ja korjausten maksaminen
Palkanlaskenta
Palkanlaskenta
Palkanlaskenta

Liite 3. Työntekijöiden palkanlaskennan prosessikaavio



Liite 4. Teemahaastattelurunko

Teemat

Teema 1: Prosessin perustiedot

- Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy
- keitä ovat prosessin asiakkaat, mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia heillä on
- Mikä on prosessin tarkoitus ja tehtävä
- Miten prosessin suorituskykyä mitataan (jos mitataan)
- Mitkä ovat prosessin syötteet

Teema 2 : Prosessin työvaiheet (keskeisimmät, ei yksittäisiä työtehtäviä)

Teema 3: Prosessin kriittiset pisteet

- missä joutuu tekemään eniten manuaalityötä
- missä esiintyy eniten virheitä
- mikä prosessin vaihe vie aikaa eniten

Teema 4: Prosessin poikkeamat

- onko prosessille esimerkiksi liiketoimintakohtaisia poikkeamia

Teema 5 Prosessin sujuvuus

- Onko päällekkäisiä töitä
- meneekö prosessissa paljon aikaa virheiden korjaamiseen
- onko prosessi toimiva

Teema 6. Jatkuva parantaminen

- Onko prosessille asetettu selkeät tavoitteet, seurataanko tavoitteita ja mitataanko tavoitteita?

Teema 7: Kehitysideoita

- Mitä prosessin vaiheita voitaisiin tehostaa, miten?