

Leena Martin

MYYNTELILASKUTUS- JA PALKANLAS- KENTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOTKAN SAARET OY:SSA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtamisen koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi ylempi AMK
Tekijä/Tekijät	Leena Martin
Työn nimi	Myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin kehittäminen Kotkan Saaret Oy:ssä
Toimeksiantaja	Kotkan Saaret Oy
Vuosi	2023
Sivut	66 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anna-Liisa Immonen

TIIVISTELMÄ

Myyntilaskutus on yksi yrityksen tärkeimmistä prosesseista ja se vaikuttaa koko yrityksen maksuvalmiuteen ja koko toimintaan. Sujuva myyntilaskuprosessi säästää aikaa ja pitää yrityksen kassavirran optimaalisena.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia työn toimeksiantajalle Kotkan Saaret Oy:lle. Työn tarkoituksena oli saada prosessikuvaus ja kehitysehdotuksia myyntilaskutus- ja palkanlaskenta prosessin sujuvoittamiseksi. Tutkimus rajattiin koskemaan kiinteistönhoidon toimialaa sen suuren laskutettavan materiaalin vuoksi. Yritys voi hyötyä työstä muissakin toimialoissaan.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla saman alan isoa toimijaa, kohdeyrityksen talousvastaavaa ja ohjelmistokehittäjiä ja -toimittajia. Lisäksi analyysia tukemaan kerättiin yrityksestä valmiita aineistoja nykyisistä ohjelmistoista.

Prosessin kehittämisen tuloksena yritykselle löydettiin lähes kaikkia sen kehittämisen kohteena olevia ongelmia palveleva ohjelmisto, jossa tarvittavat rajapinnat nykyiseen kirjanpito-ohjelmistoon olivat valmiina olemassa. Kartoittamalla ongelmat pienemmissä osissa löytyi itse prosessista varsinaisten kenttätyöntekijöiden toimiin sekä myynti- ja ostolaskujen käsittelyyn uudet toimintaohjeet, jotka nopeuttavat huomattavasti myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia. Samalla ohjelmistolla saadaan tuntikirjaukset sähköisesti sekä laskutettavat tuotteet suoraan kirjanpito-ohjelmaan. Työntekijöiden ohjeistus on päivitettävä töiden kuittaamisessa niin työaikaseurannan kuin laskutettavien töiden suhteen.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan monialayrityksen myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin yhtä toimialaa, mutta tuloksena syntynyttä uutta prosessia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös yrityksen muissa toimialoissa soveltaen uusia toimintatapoja. Erityisesti laskutuksen oikea-aikaisuus sekä automaatio tällä prosessilla heti suoritettavan työn jälkeen ovat kassavirran kannalta tämän kehitystyön yksi tärkeimmistä tuloksista.

Asiasanat: Myyntilaskutus, myyntireskontra, laskutus, prosessijohtaminen, prosessin kehittäminen

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Leena Martin
Thesis title	Development of the sales and payroll process in Kotkan Saaret Oy
Commissioned by	Kotkan Saaret Oy
Time	2023
Pages	66 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Anna-Liisa Immonen

ABSTRACT

Sales invoicing is one of the most important processes in business. It has an effect the whole business activity and liquidity. A smooth sales invoicing process saves time and keeps the cash flow as optimal it as possible. The purpose of the present study was to develop the sales and payroll process at Kotkan Saaret Oy. The goal was to generate the new process flowchart and new procedure for the process of the sales and payroll process. The study was limited to property management field of the company because of the large amount of invoicing material. Despite the limitation result can be applied to other fields of business as well.

The thesis was conducted as a qualitative study and the research material was collected by interviewing the property maintenance specialist and the finance director of the company. The software developers were interviewed as well. Empirical material was collected for the support of the analysis.

As a result, new software that could address almost all the problems and be put into use immediately was found. The new software was compatible with the existing interface. By examining problems in smaller parts, it was possible to create new operating instructions for the employees both in the field and in administration. The same software can be used to log hours electronically and to enter invoicing information into the existing accounting program, which were found to be the most time-saving features of the software.

Especially the timeliness of the invoicing and the automated process will improve cash flow and save time.

Keywords: Sales ledger, Invoicing, Process management, Process development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS	7
2.1	Työn tavoite ja rajaus.....	7
2.2	Tutkimusongelma	8
2.3	Tutkimusmenetelmä	9
2.3.1	Laadullinen tutkimus	9
2.3.2	Tapaustutkimus	10
2.3.3	Haastattelu.....	11
2.3.4	Valmiit dokumentit	13
2.3.5	Aineiston analyysi	14
2.4	Opinnäytetyöprosessi	17
3	MYYNLASKUTUS JA PALKANLASKENTA	18
3.1	Taloushallinnon prosessit	19
3.2	Myyntireskontra	20
3.3	Lainsäädäntö myyntilaskutuksessa	23
3.4	Palkanlaskenta	24
3.5	Lait ja työehtosopimus palkanlaskennassa.....	27
3.5.1	Verotus ja lakisääteiset maksut	28
3.5.2	Työsopimuslaki, työaika- ja vuosilomalaki	30
3.5.3	Muut lait	34
3.5.4	Työehtosopimus	35
4	PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA.....	36
4.1	Prosessien määrittelemineen	36
4.2	Prosessijohtaminen	37
4.2.1	Prosessien kehittäminen.....	40
4.2.2	Prosessianalyysi	41
4.2.3	Benchmarking.....	41

4.2.4	Jatkuvan parantamisen malli	42
4.3	Prosessin projektin hallinta	43
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANNE	45
5.1	Kotkan Saaret Oy	45
5.2	Myyntilaskutuksen ja palkanlaskennan nykytilanne	47
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	48
6.1	Haastatteluiden toteuttaminen	49
6.2	Valmiiden dokumenttien käyttäminen	50
6.3	Saatavissa olevat ohjelmistot	51
6.4	Analyysit	51
6.5	Tulokset	53
6.5.1	Haastattelut.....	53
6.5.2	Dokumentit.....	54
6.5.3	Ohjelmistot.....	54
7	POHDINTA	57
7.1	Johtopäätökset	57
7.2	Kehittämisehdotukset	59
7.3	Luotettavuuden arviointi.....	61
8	LOPUKSI	62
	LÄHTEET.....	64

LIITTEET

Liite 1. Saman alan toimijan haastattelupohja

Liite 2. Talouspäällikön haastattelupohja

Liite 3. Ohjelmistotoimittajien haastattelupohja

1 JOHDANTO

Toimeksiantaja Kotkan Saaret Oy on kotkalainen monialayritys, jonka yksi isoimmista toimialoista on kiinteistönhoito ja siivous. Tämä toimiala toimii nimellä Suulisniemen huolto. Kiinteistönhoidon alaan kuuluu paljon sekä kuu-kausittaisia sopimuslaskutuksia että tuotelaskutuksia, jotka tulisi saada laskutettua suhteellisen ajantasaisesti. Tällä hetkellä laskut eivät lähde ajantasaisesti, koska myyntilaskutus on niin työlästä ja aikaa vievää. Paljon tuotteita kerätään monesta eri paikasta myyntilaskulle. Asiakkaita rahoitetaan turhan kauan, vaikka yritys joutuu maksamaan tuotteet paljon aikaisemmin.

Myyntilaskutus on yrityksen yksi tärkeimmistä prosesseista, jotta kassavirta olisi sujuva ja riittävä. Tämän työn tarkoituksena on kehittää toimeksiantoyrityksen Kotkan Saaret Oy:n myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia ja täten säästää myyntilaskujen käsittelyyn käytettävää aikaa, ajan tasaistaa laskutusta ja saavuttaa tällä parempi kassavirta sekä nopeuttaa myös palkanlaskentaa.

Lähestymistapana tässä työssä on tapaustutkimus, joka voidaan nähdä muuttuneena tilanteena eli opinnäytetyö on kuvaus uudesta prosessista. Kyseessä on laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa menetelmänä käytetään empiiristä aineistoa ja haastatteluja yrityksen sisällä sekä toisten toimijoiden ja ohjelmistotoimittajien haastatteluja.

Opinnäytetyö tuo johdattelun aiheeseen teoreettisen viitekehyksen kautta. Teoria paneutuu kirjanpidon ja palkanlaskennan lainalaisuuksiin sekä näiden tarpeisiin tutkimuksen kannalta. Luvussa 3 käsitellään myyntilaskutusta ja palkanlaskentaa keskittyen teoriassa kirjanpitolakiin sekä palkanlaskennan lakiin ja tarpeisiin. Luvussa 4 taas käsitellään prosessin hallintaa ja johtamisen teoriaa, jotta tämä haluttu prosessi saadaan toteutettua. Opinnäytetyöhön ja sen tarpeellisuuteen on vaikuttanut tekijän työskentely toimeksiantoyrityksessä ja päivittäisen työn ongelmat tämän aiheen ympärillä.

2 OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS

Tämä luku kertoo opinnäytetyön toteutuksesta ja käytetyistä tutkimuksellisista menetelmistä. Tutkittavan aiheen määrittäminen ja rajaaminen tulee esille seuraavissa luvuissa. Alaluvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä sekä se, miten työssä käytettävät tutkimukselliset menetelmät auttavat pääsemään tutkimuksen loppuun. Viimeiseksi käsitellään opinnäytetyön prosessia ja etenemistä.

2.1 Työn tavoite ja rajaus

Työn toimeksiantajana on kotkalainen monialayritys Kotkan Saaret Oy. Työ keskittyy yhtiön kiinteistöhoitoon toimialaan ja nimenomaan sen osion myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin kehittämiseen. Muut yrityksen toimialat jätetään tästä työstä pois, vaikka lopputulos saattaa hyödyttää myös muita toimialoja mahdollisten ohjelmakehityksien myötä.

Työn tavoite on kehittää myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia kiinteistöhuollon puolen myyntilaskutuksessa niin, että laskutettavat työt ja tuotteet olisivat helposti laskutettavissa. Tämän prosessin kehittäminen tulee myös tukemaan palkanlaskentaa, koska käsin laskettavat tuntilaput poistuvat uusien rajapintojen myötä. Tarkoituksena on kehittää myös ohjelmistoja tai löytää sopivia rajapintoja, jolla tätä voidaan kehittää. Kehittämistarve on lähtenyt yrityksen kassavirran parantamisen lähtökohdasta ja myyntilaskutus- sekä palkanlaskentaprosessin hitaan ja kalliin prosessin kehittämisestä.

Aihe rajataan kiinteistöhoitoon myyntilaskutukseen ja palkanlaskentaan, vaikka yritys voi mahdollisesti hyötyä siitä muissakin toimialoissa. Rajaus on tämä, koska suurin laskutettava massa sekä käsin laskettavat palkat ovat nimenomaan kiinteistöhuollon ja siivouksen toimialassa.

Viime vuosina yritys on muuttunut sähköiseen dokumentointiin ja kirjanpitoon. Pyrkimyksessä paperittomaan kirjanpitoon ja dokumentointiin on onnistuttu osittain muutoksilla ohjelmistoihin. Kiinteistöhuolto on jäänyt monimutkaisuuksiensa vuoksi muista toimialoista vähimmälle muutokselle ja vanhat tavat ovat jääneet kehityksessä jälkeen. Lisäksi yrityksessä on jäämässä pitkäaikainen työntekijä pois, joten prosessien kehittämistä tarvitaan kipeästi.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy prosessikuvaus ja kehittämissuhteita, joiden avulla laskutusta sujuvoitetaan. Mahdollisesti itse tekijät saisivat tuotteet/työt laskulle, jolloin lasku pitäisi vain tarkistaa. Tässä prosessissa täytyisi vain aukottomasti varmistaa se, että mitään ei jää laskuttamatta. Tavoitteena on, että tässä prosessissa palkanlaskenta myös helpottuisi ja tuntikirjanpidot saataisiin suoraan laskutukseen ja palkkaohjelmaan mahdollisimman helposti. Se vaatinee työaikakirjanpidon/kulunvalvonnan sekä laskutuksen toimien yhdistämistä sekä mahdollisesti uusia ohjelmia tai rajapintoja nykyisiin ohjelmiin.

Opinnäytetyö auttaa minua itseäni omassa päivittäisessä työssäni ja onnistuessaan antaa minulle kokemusta prosessin kehittämisestä ja tehostamisesta. Työnjohtaminen helpottunee myös, jos laskutettavia töitä ja tuotteita ei tarvitse vahtia ja suurella työllä läpikäytävät tuntikirjanpidot sähköistyvät. Dokumentit säilyvät sähköisesti myös tietosuojaa ajatellen paremmin. Koen, että uuden käytännön järjestäminen/prosessin kehittäminen antaa minulle arvokasta kokemusta uraani ajatellen. Lopputuotteena on uusi, tehokas tapa käsitellä myyntilaskuja ja niille kerättäviä asiakaskohtaisia tuotteita sekä helpottaa laskutettavien töiden laskutusta samalla antaen palkanlaskentaan valmista materiaalia. Opinnäytetyöni kertoo toivottavasti tämän lopputulemaan pääsemisen.

2.2 Tutkimusongelma

Myyntilaskutus on hidas prosessi, koska erilaisia tuotteita kerätään monilta eri toimittajilta asiakkaan laskulle. Lisäksi sopimukseen kuulumattomat työt laskutetaan erikseen asiakkailta. Työntekijät täyttävät käsin tuntikirjanpitoa, josta työt osittain kerätään laskutukseen sekä palkanlaskentaan. Lisäksi yrityksellä on toiminnanohjausjärjestelmä, josta osa laskutettavasta työstä siirretään myyntilaskulle käsin. Myyntilaskulle saapuvaa massaa tulee siis useasta eri paikasta ja massan määrä on suuri kerätä käsin. Palkanlaskennassa lasketaan tunnit käsin kirjoitetuista tuntiapuista. Tässä vaarana on aina lasku- ja lukuvirheet. Apuna käytetään Excel-taulukkoa ylityötuntien ja lomapalkan laskentaan. Tuntilaput tulevat aina yhden kerran kuussa, joten palkka pystytään laskemaan vasta, kun laput ovat palautuneet. Tämä aiheuttaa joskus kiirettä, kun lappuja palautetaan myöhässä. Työntekijät tuntevat tekevän laput jälkikäteen omista muistiinpanoistaan. Tämä taas aiheuttaa kysymyksen: ovatko tie-

dot varmasti oikein? Jälkikäteen on vaikea muistaa kuukauden takaista tapahtumaa. Koska tuntilapuista kerätään myös osa työstä edelleen laskutukseen, on vaarana, että laskutettavaa työtä jää laskuttamatta. Tämä on varsin vahingollista yritykselle.

Tutkimusongelmina ovat seuraavat kysymykset: Miten kehittää myyntilaskutusprosessia? Miten kehittää palkanlaskentaprosessia? Onko yrityksen mahdollista hyödyntää uusia ohjelmistoja ja rajapintoja prosessin kehittämisessä?

Tutkimusongelmien avulla selvitetään, miten tähän parannettuun prosessiin päästään. Työssä kuvataan teoreettisen viitekehyksen kautta, mitä asioita on otettava huomioon lainsäädännöllisesti tässä prosessissa taloushallinnon ja palkanlaskennan osa-alueella. Tarkoituksena on tarkastella, miten tähän prosessin kehittymiseen päästään erilaisten ohjelmistoparannusten ja toiminnan kehittymisen avulla. Näkökulmana huomioidaan isompien vastaavien yritysten toimintatapoja ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Prosessin kehittämisen työkaluja käyttämällä saadaan selkiytettyä myyntilaskutuksen- ja palkanlaskennan prosessia ja sille standardi.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Työn ajatuksena on tutustua ohjelmistoihin, jotka voisivat mahdollistaa ostolaskuilta laskutettavien tuotteiden siirtämisen myyntilaskuille tai jonkun muun prosessin, joka helpottaa laskutettavien tuotteiden edelleen laskutusta. Samassa prosessissa olisi tarkoitus saada erikseen laskutettava työ helpommin laskutettavaan muotoon, samalla helpottaen myös palkanlaskennan työtä. Samalla perehdytään prosessien kehittämisen ja taloushallinnon sekä palkanlaskennan kirjallisuuteen.

2.3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa totuuden löytyminen tutkittavasta asiasta ei ole sen tavoitteena. Tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla jotakin, joka on välittömien havaintojen tavoittamattomissa. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu kolme näkökulmaa; konteksti, ilmiön in-

tentio ja prosessi. (Vilkkä 2015, 120.) Laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin, miten ja miksi. Laadullinen tutkimus sopii yrityksissä kehittämishaasteisiin, jossa halutaan saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteen kehittämiseen tai jonkun muun prosessin kehittämiseen. Laadullista tutkimusta käytetään usein, kun tutkittavia on vähemmän. Voidaan sanoa, että tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää tämän kautta ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja paremmin. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Empiirisen tutkimusaineiston hankintamenetelmät valitaan tutkimusongelman mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedonkeruussa ja pyritään luonnollisiin sekä todellisiin tilanteisiin. Esimerkiksi laadullista tutkimusta voidaan käyttää yrityksessä, jos halutaan selvittää kysymystä: Miten kehittää yrityksen myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia? Menetelmänä voidaan käyttää haastattelua ja muita empiirisiä aineistoja, kuten olemassa olevia dokumentteja yrityksen nykyisestä prosessista.

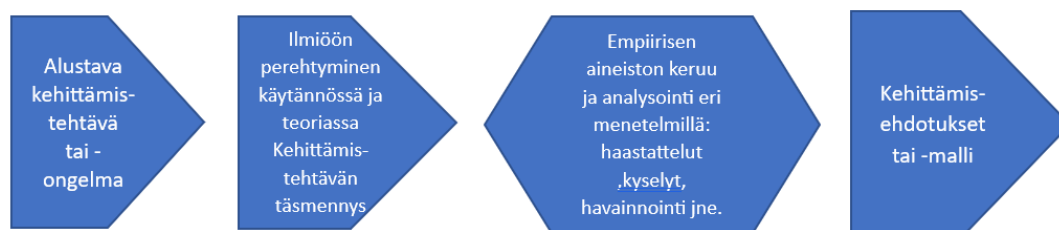
Tähän työhön laadullinen tutkimus sopii parhaiten juuri tutkittavan ongelman vuoksi. Tarkoitus on paneutua syvällisesti selvään ongelmaan ja saada ratkaisu siihen. Tutkittavia on vähemmän ja niitä on mahdoton saada numeeriseen muotoon, koska kyse on lähinnä prosessin kehittämisestä ja asiantuntijoiden tietotaidon saamisesta käyttöön uuden prosessin muodossa.

2.3.2 Tapaustutkimus

Tutkimukseen on valittava lähestymistapa, joka vastaa tutkimusstrategian valintaa. Lähestymistapa voi olla esimerkiksi tapaus- tai toimintatutkimus. Tässä ei ole kuitenkaan vielä kyse konkreettisen menetelmien valinnasta, vaikkakin se ohjaa valintaa. Lähestymistapa tulee valita tutkimuksen tai kehittämistyön mukaan niin, että tutkimuksellisuus tulee syvällisesti siihen mukaan. Se valitaan sillä perusteella, mikä parhaiten sopii kyseiseen tutkimukseen tai kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 51–52.)

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyöhön, kun täytyy tuottaa kehittämisohdotuksia. Se tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Prosessi etenee analysoitavasta tapauksesta perehtymiseen, aineiston keruuseen ja viimeiseksi kehittämisohdotukseen (kuva 1). Se ei kuitenkaan välttämättä ala kehittämiskoh-

teen valinnasta vaan se voi muuttua kehittämistyön edetessä. Tapaustutkimuksessa tutkimisen kohteita on vähän ja tärkeää on ymmärtää kohde kokonaisuutena. Tapaustutkimusta voi tehdä niin määrällisin kuin laadullisin menetelmin, mutta yleisimmin käytetään laadullisia menetelmiä, kuten haastattelut ja benchmarking. (Ojasalo ym. 2015, 52–56.)



Kuva 1. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2015, 54)

Tapaustutkimuksessa käytetään triangulaatiota tutkimusstrategiana eli siinä yhdistetään eri tietolähteitä. Yleensä tutkimusta ei tehdäkään yhden tietolähteen varassa vaan siinä käytetään useampaa aineiston hankintatapaa. Perusedellytys on aineiston monilähteisyys ja toinen edellytys on tulkinnan pohjana olevan aineiston dokumentaatio. Se tulee esittää selkeästi ja ymmärrettävästi. (Kananen 2008, 84–85.)

Tähän tutkimukseen tapaustutkimus soveltuu parhaiten, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotus myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin kehittämiseksi. Tutkimusaineistona ovat asiantuntijahaastattelut sekä kirjalliset lähteet ja valmiit dokumentit. Tämä täyttää tapaustutkimuksen piirteet näiltä osin. Tutkimus on myös hyvin rajattu koskemaan yrityksen kiinteistöhuollon toimialan myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia.

2.3.3 Haastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä erilaiset haastattelut, joihin paneudun tarkemmin seuraavaksi, ovat tyypillisempiä tapaustutkimuksessa. Haastattelut soveltuvat tapaustutkimukseen usein parhaiten, koska tapaustutkimus liittyy yleensä ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Asiantuntijat voivat myös selittää ja avata ilmiöitä. Haastattelu tutkimusmenetelmänä on joustava ja sitä voi soveltaa monella tavalla. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Haastatteluilla saadaan kerät-

tyä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta ja se tukee muitakin menetelmiä kehittämistyössä. Oikeat kysymykset ovat tärkeimmät työkalut ja näin ollen antavat luotettavaa tietoa. (Kananen 2014, 88.) Eri haastattelumenetelmien käyttö vaatii pohdinnan siitä, millaista tietoa tarvitaan. Suurimmat erot ovat haastatteluiden strukturointiasteessa, joka määrittää kuinka kiinteästi kysymykset muotoillaan ja kuinka paljon haastattelijä voi joustaa haastattelutilanteessa. Nämä voidaan jakaa kahteen luokkaan; strukturoiduiksi ja muiksi haastatteluiksi. (Ojasalo ym. 2015, 106–107.)

Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina ja ne esitetään tietyssä, aina samassa, järjestyksessä. Vastauksen sisältö jätetään avoimeksi, joka erottaakin sen kyselytutkimuksesta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on tehty ennakkoon, mutta niiden järjestystä voi vaihdella haastattelun mukaisesti. (Ojasalo 2015, 108.) Teemahaastattelu on tällainen ja usein se onkin käytetyin haastattelumuoto. Tässä tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat ja tavoitteena on, että vastaaja voi antaa vastaukset itselleen luontevassa järjestyksessä. Teemat saadaan tutkittavan asia ennakkonäkemyksestä. (Vilkkä 2015, 124; Kananen 2014, 87.) Usein tällaisissa haastatteluissa haastateltava päättävät mitä haluavat kertoa ja mitä jättää kertomatta. Sen takia onkin tärkeää, että jo haastattelun alussa kerrotaan mitä tapahtuu ja mitä tutkimus käsittelee, jotta haastateltava voi orientoitua vastaamaan. (Alasuutari 2011, 148.) Teemahaastattelussa voidaan käyttää myös tunnelitekniikkaa, jossa lähdetään yleisestä tasosta ja edetään yksityiskohtaisempaan tasoon. Tätä voidaan kutsua myös yleisestä-yksityiseen-tekniikaksi. (Kananen 2014, 89.)

Avoin haastattelu taas keskittyy keskustelemaan haastatteluaiheesta tai ongelmasta. Tämä voi olla myös epämuodollista. Tämä haastattelumenetelmä soveltuu varsinkin, jos tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä. Tällaiset strukturoimattomat haastattelut on useimmiten hyvä äänittää, jotta myöhemmin voi varmasti ymmärtää mitä haastateltava on vastauksillaan tarkoittanut. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Avoin haastattelu on useimmiten yksilöhaastattelu ja perustuu vuorovaikutukseen, joka etenee haastateltavan ehdoilla (Vilkkä 2015, 127).

Syvähaastattelussa on teemat valmisteltuna etukäteen, jotta kaikki tarvittavat seikat tulee käytyä läpi. Tässä käytetään usein myös CIT-menetelmää (Critical Incident Technique), jossa haastateltavaa pyydetään kertomaan jostain erityisen huonosta ja erityisen hyvästä kokemuksesta. Tämä poikkeuksellisen hyvä tai huono palvelu on nimeltään kriittinen tapahtuma. Tämä soveltuu parhaiten palveluyritysten toiminannon kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 109.) Tämä haastattelumuoto vaatii myös usein useampia haastattelukertoja, jossa joka kerralla mennään syvemmälle asioihin (Kananen 2014, 91).

Ryhmähaastattelussa on useampia osallistujia. Myös haastattelijoita voi olla useampi. Tällaisessa haastattelussa päästään usein käsiteltävistä asioista uusille tasoille enemmän kuin yksilöhaastatteluissa. Tämä soveltuu hyvin kehittämistehtäviin, joissa aiheesta ei ole paljon tietoa tai se on kovin epämääräistä. (Ojasalo ym. 2015, 111–112.) Tässä haastattelumuodossa on otettava huomioon vahvojen persoonallisuuksien vaikutus ja muiden virhelähteiden mahdollisuus. Virheitä ei voi täysin eliminoida muutenkaan laadullisessa tutkimuksessa, joten tutkimattomuuteen täytyy heittäytyä. (Kananen 2014, 92.)

Tässä työssä käytän puolistruktuoitua teemahaastattelua yksilöhaastatteluna vähän erityyppisinä aihepiireinä riippuen siitä onko haastateltava samalla alalla toimija vai ohjelmistokehittäjä tai -toimittaja. Kysymykset ovat ennalta päätettyjä, mutta myös avointa haastattelua tullaan käyttämään, jotta mahdollinen hiljainen tieto saataisiin selville. Saman alan toimijan haastattelu keskittyy myyntilaskujen ja laskutettavien töiden eteenpäin laskutukseen ja siihen, miten he varmistavat, että kaikki oleellinen tulee laskutettua. Ohjelmistopuolella taas keskitytään siihen, mitkä ohjelmat ja rajapinnat mahdollistavat tämän sekä palkanlaskennan jo olemassa olevien ohjelmistojen kanssa yhteistyössä.

2.3.4 Valmiit dokumentit

Kaikki painettu, kirjallinen aineisto sekä kuva- ja äänimateriaalit ovat dokumentteja. Näitä aineistoja voidaan käyttää sellaisenaan tutkimusmateriaalina tai haastattelujen tukena. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Dokumentteja voi olla esimerkiksi pöytäkirjat, tilastot, raportit tai esitteet. Kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvä kirjallinen dokumentti toimii aineistona. Analysointitavat ovat samoja kuin haastatteluaineistojen analyysit. (Kananen 2008, 81–82.)

Kirjalliseen aineistoon perustuvan tutkimuksen luotettavuutta pitää mahdollisesti vahvistaa eri lähteistä saatavan tiedon yhtäläisyyttä vertaamalla, koska esimerkiksi muistiinpanot saattavat vaatia tällaista vahvistamista. Kirjallista aineistoa voidaan käyttää myös sellaisenaan haastatteluiden tukena. (Kananen 2010, 63–65.)

Dokumenttianalyysissa pitää pohtia, mitä varten dokumentti on tuotettu ja kuka sen on tuottanut, nämä asiat vaikuttavat dokumentissa olevan tiedon luonteeseen (Ojasalo ym. 2015, 43). Lähdekritiikki on olennainen osa analyysia. Aineistoa voidaan tarkastella indikaattoreina tai todistuksina. Indikaattorit ovat tietoa, jota käytetään epäsuorana todisteena kysymyksestä, johon halutaan löytää vastaus. Aineiston, joka on jo olemassa ilman tutkimustakin, on soveltuva indikaattoriksi. Tietoon ei vaikuta tapa, jolla se on kerätty. (Alasuutari 2011, 95–96.)

Todistusnäkökulmasta aineistoa tarkastellaan todistajanlausunnon lailla. Jos ajattelee, että todistaja valehtelee, lausunnolla ei ole arvoa. Esimerkiksi sanomalehdet edustavat tätä tyyppiä. (Alasuutari 2011, 95–96.)

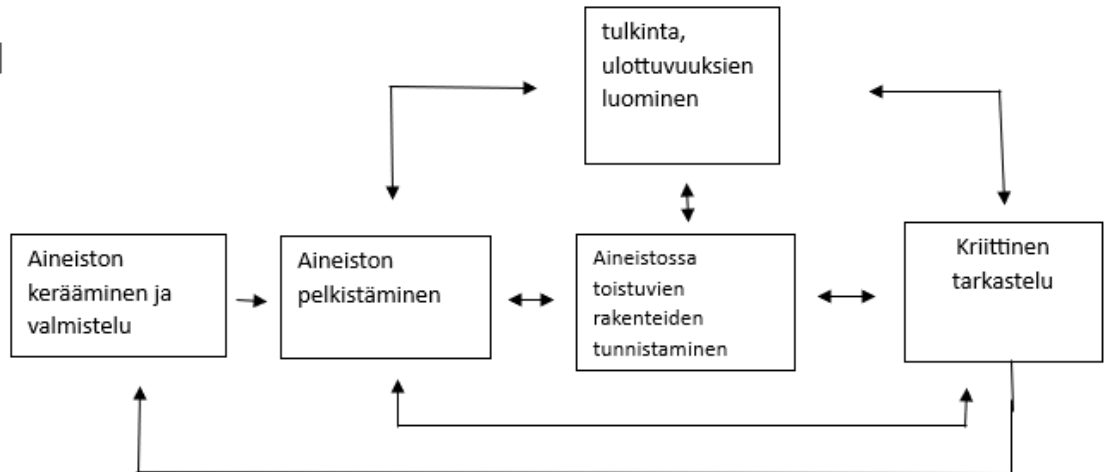
Tässä työssä empiiriset eli kokemuseräiset dokumentit ovat jo olemassa olevia yrityksen toimintaohjeita tai tapoja sekä käytössä olevia ohjelmia ja niiden oppaita, joita tulen käyttämään apuna. Nykyinen ostolaskujen käsittely ja myyntilaskutusprosessin sekä palkanlaskentaprosessi käytäntö luo pohjan tämän uuden prosessin kehittämiseksi. Ohjelmistona kirjanpidossa on Procoun-
tor, joka mahdollistaa monia eri rajapintoja muiden ohjelmistojen kanssa. Tämän ohjelmiston käyttöohjeet toimivat osaltaan dokumentteina.

2.3.5 Aineiston analyysi

Laadullinen analyysi eroaa tilastollisen tutkimuksen analyysistä. Kaikki luotettavina pidetyt seikat tulee kyetä selvittämään niin, että ristiriitaa tulkinnan kanssa ei ole. Laadullisessa analyysissä eivät tilastolliset todennäköisyydet kelpaa. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä sekä arvioituksen ratkaisemisesta eli tulkinnasta. (Alasuutari 2011, 38–39.) Voidaan yleisesti todeta, että kvantitatiivinen analyysi ei ole mahdollista laadullisessa tutki-

muksessa, koska aineisto on niin suppea verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin, jos aineistoa on riittävästi niin laadullinen tutkimus voi saada piirteitä ja osioita määrällisestä tutkimuksen analyysistä, mutta muistaen, että mitä vähemmän havaintoyksiköitä on, sitä voimakkaampia eri muuttujien väliset tilastolliset yhteydet tulee olla, jotta niitä voitaisiin pitää arvoituksen ratkaisemisena. (Alasuutari 2011, 203–214.) Vääristä kysymyksistä ei saada oikeanlaista aineistoa millään, joten kysymysten tekeminen on edellytys oikean analyysin tekemiselle, vaikka toki vääriä tulkintoja voidaan tehdä ja käyttää väärienlaisia analysointimenetelmiä (Kananen 2014, 88). Kananen (2014, 105) määrittelee analyysin seuraavasti: ”Analyysi tarkoittaa monimutkaisen ongelman pilkkomista pieniin, erillisiin osiin, jotka ratkaisemalla kokonaisongelma toivotaan pystyttävän ratkaisemaan”.

Haastattelun analyysi aloitetaan lukemalla käsitelty aineisto useasti, jonka jälkeen pyritään luokittelemaan se, sekä löytämään yhteys käytettyyn teoriaan. Luokittelussa pyritään löytämään ilmiöitä tai asioita, jotka toistuvat haastatteluissa. Säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on analyysin syvällisyyden perusta. Tarkastelussa voidaan käyttää ilmiöiden analyysiä, jossa pyritään ryhmittelemään asiat yhteisten piirteiden mukaan tai ääriyhmittelyä, jossa yritetään löytää vastakohtia vastauksista. Haastatteluaineiston määrä ei ole oleellinen, vaan haastattelujen määrä riippuu tehtävän luonteesta ja sille asetetuista tavoitteista. Määrää pohdittaessa täytyy analysoida myös saturaatiopistettä eli aineiston kylläntymistä. Kun haastattelut eivät tuota enää mitään uutta tietoa kehittämistehtävän kannalta, niin saturaatiopiste on saavutettu. Analyysit on syytä tehdä pian haastatteluiden jälkeen tiedon ollessa vielä hyvin muistissa. (Ojasalo ym. 2015, 110–111.) Viimeisenä vaiheena on aineiston tulkinta sekä kriittinen tarkastelu, jonka tavoitteena on tunnistaa eri vaiheissa tapahtuvia vääristymiä. Tämä parantaa tulosten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 137–138.) Kuvassa 2 on kuvattuna laadullisen tutkimuksen yleinen malli, josta saadaan analysointiprosessin kulku selkeästi näkyviin.



Kuva 2. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli. (Ojasalo ym. 2015, 138)

Haastatteluiden käsittelyyn käytetään myös usein litterointia eli erilaisten talenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jotta niitä voidaan käsitellä manuaalisesti. Teemahaastattelu kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti, mutta tutkijan on päätettävä mitä litteroi, koska se on usein hyvin hidasta. Tarkkuuden tasoista voidaan erottaa esimerkiksi kolme tasoa: sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi eli sanoman tai havainnon ydinsisältö kirjoitetaan vain ylös. Työn dokumentoinnissa tulee kertoa litteroinnin tarkkuustaso. (Kananen 2014, 105–106.)

Aineistot voivat olla laajoja ja niiden käsittelyyn tarvitaan työkaluja. Yksi näistä pelkistämisen keinoista voi olla myös koodaus eli luokittelu. Tässä tutkija pyrkii löytämään ulottuvuuksia ja kerroksia. Yksi asiakokonaisuus muodostaa segmentin, jolla annetaan koodi. Seuraavalla tasolla yhdistellään tason 1 koodeja ja näin edetään aina korkeammalle tasolle, jossa ylin taso sisältää koko aineiston. (Kananen 2014, 107.) Koodauksessa on kyse pelkästä tekniikasta, jolla se saadaan tiivistettyä, mutta se ei saa vähentää aineiston tiedon laadullista sisältöä (Kananen 2008, 89).

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia haastatteluiden ja valmiin empirisen tiedon avulla. Haastatteluissa tulee esille varmasti paljon muutakin asiaa liiketoimintaan liittyen. Analysoinnissa on kuitenkin tärkeää keskittyä niihin asioihin, jotka liittyvät myyntilaskutuksen ja palkanlaskennan kehittämiseen. Muut esille tulleet asiat jätän analy-

soinnista pois. Tulen käyttämään propositiotason litterointia ainakin saman toimijoiden haastattelussa. Ohjelmistokehittäjien tai toimittajien haastattelussa yleiskielinen litterointi voi joltakin osalta olla tarpeellinen.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetöille ammattikorkeakoulussa on suositukset ja normit. Ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittajan täytyy hallita opinnäytetyössään enemmän kuin alemman tutkinnon suorittaja. Opinnäytetyön täytyy täyttää myös tutkimukselliset piirteet. (Arene 2017.) Tieteellinen työ asettaa vaatimuksia tekijälle. Tekijältä täytyy löytyä motivaatio ja kiinnostus sekä analyyttisyys ja luovuus. Nämä piirteet ovat tärkeitä varsinkin laadullisessa tutkimuksessa. Projektin läpikäyminen vaatii myös itsekuria ja itseohjautuvuutta. (Kananen 2008, 42–43.)

Opinnäytetyöprosessi alkaa opinnäytetyön suunnitelmasta, jossa määritellään, ainakin alustavasti, tutkimusongelma sekä suunnitellaan yksityiskohtaisesti opinnäytetyön rakenne. Sen jälkeen tutustutaan teoriaan ja aletaan kirjoittamaan työtä. Oleellisinta on perehtyä tässä työssä siihen teoriapohjaan, joka tukee toimeksiantajaa myyntilaskutuksen ja palkanlaskennan kehittämisen prosessissa. Jotta voidaan kehittää tätä prosessia, niin lainsäädännöllinen teoria on oltava kunnossa, koska käsitellään yrityksen lain piirissä olevia prosesseja. Itse tutkimus toteutetaan haastatteluiden ja valmiiden dokumenttien avulla. Lopuksi kerätään ja analysoidaan tulokset ja tehdään niiden pohjalta kehitysehdotus toimeksiantajalle.

Yrityksessä myyntilaskutus ja palkanlaskenta, kuten koko taloushallinnon prosessi, pyörii koko ajan ja antaakin oman haasteensa muutoksen mahdolliselle toteuttamiselle. Nykyinen prosessi on hidas ja vaivalloinen ja odotus siitä, että tämä työ muuttaa sitä, on suuri.

Tämä työ on räätälöity juuri toimeksiantaja yritykselle ja ei ole suoraan siirrettävissä muihin toimialoihin tai yrityksiin. Tähän vaikuttaa tietysti moninainen ohjelmisto. Prosessi kuitenkin voi olla hyödyllinen ja joillakin muutoksilla siirrettävissä toimeksiantajan muihin toimialoihin tai jopa muihin kiinteistönhuolto

yrittäjäksi. Tekijä työskentelee itse yrityksessä ja on tämän prosessin toteuttajana myös omassa päivittäisessä työssään. Ammatillisesti uskon tämän työn antavan minulle paljon kokemusta ja oppia prosessin kehittämistä ja kassavirran parantamisesta.

Työvaihe	Aikataulu
Suunnitelma valmis	maaliskuu 2023
Suunnitelman esittely seminaarissa	2.5.2023
Raportin alkuosa ja teorialuvut kirjoitettu	huhtikuu 2023
Kielenhuolto antaa kommentit	huhtikuu 2023
Empiirisen aineiston hankinta ja analyysi valmis	huhtikuu 2023
Empiirisen tutkimuksen tulokset raportoitu	toukokuu .2023
Johtopäätökset ja työn lopputuotos valmis ja raportoitu	toukokuun loppupuoli 2023
Koko raportti valmis viimeiselle tarkistuskierrökselle	22.5.2023
Esittely seminaarissa	30.5.2023
Tutkinnon valmistuminen	6.6.2023

Kuva 3. Työn eteneminen ja alustava aikataulu

Työn aikataulu on melko tiukka toimeksiantaja yrityksen työntekijä vaihdoksiin vuoksi. Yrityksellä on tarve saada myyntilaskut lähtemään nopeammin, koska yksi työntekijä puuttuu työpanoksesta. Myös tekijän kokoaikatyön ja opinnäytetyön yhteen sovittaminen on ollut välillä haastavaa. Tutkimukselle oli kuitenkin hyvin aikaa ja sitä onkin tehty vuoden 2022–2023 aikana alustavasti ja kontakteja on solmittu. Itse teoriapohjan kirjoitusprosessi aloitettiin alkuvuodesta 2023. Alustava aikataulusuunnitelma kuvassa 3.

3 MYYNTILASKUTUS JA PALKANLASKENTA

Liiketoiminnan ydintehtävä on myynti. Suoritteet myydään markkinoille ja myyntitulot tulevat kassaan. Suoritevirta eli myyntilaskut ovat elinehto yrityksen toiminnalle. Jotta asiakkaille pystytään tuottamaan suoritteita, yrityksen

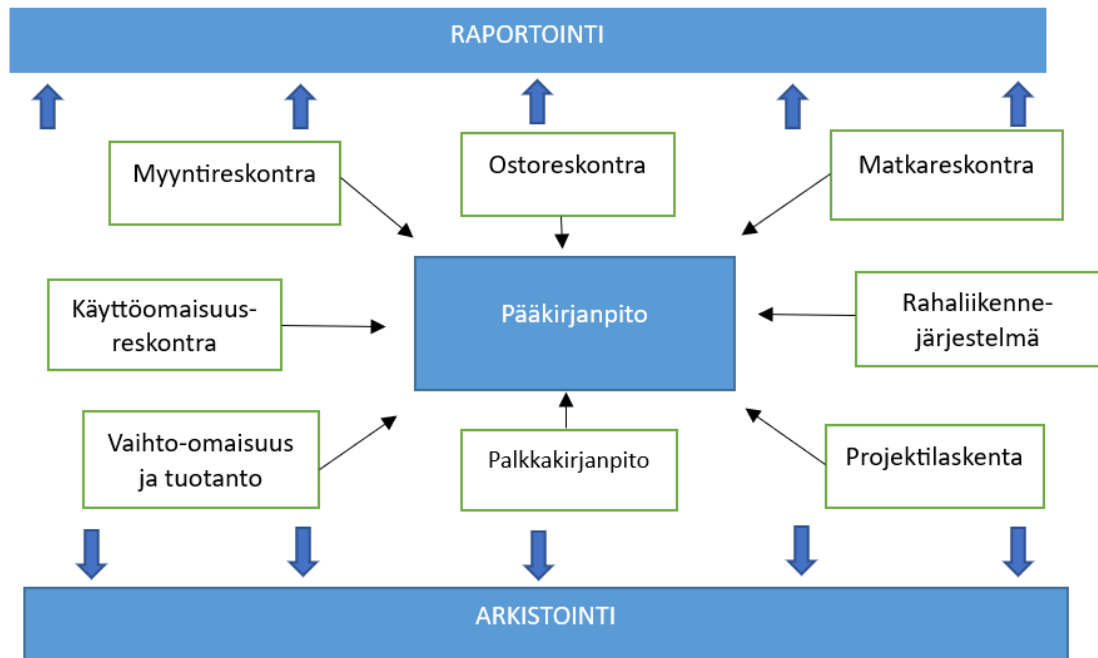
täytyy ostaa tavaroita ja palveluita sekä maksaa palkkaa työntekijöille. Useimmiten ostot tehdään ennen myyntejä, joten kassasta poistuu rahaa ennen kuin sitä tulee myynnistä. (Mäenpää 2015, 27–29.) Tämän kiertokulun on toimitava aukottomasti, jotta edellytykset toimivalle liiketoiminnalle säilyy. Mikäli tässä ketjussa on viiveitä niin myyntilaskun lähtemisen aikataulussa verrattuna kulun muodostumiseen tai asiakas ei maksakaan laskua sovitussa aikataulussa, kassavirta hidastuu tai pysähtyy ja aiheuttaa ongelmia dominopalikan tavoin.

Palkanlaskenta on osa yrityksen henkilöstöhallintoa ja palkkojen osuus yrityksen kustannuksista on suuri, varsinkin palvelualoilla. Palkanlaskenta työvaiheisiin kuuluu perustietojen ylläpitäminen, palkkakauden tapahtumien tallentaminen, palkkojen varsinainen laskenta, palkkaraportit ja tilastointitehtävät. (Eskola 2007, 23.) Varsinainen palkanlaskenta voi olla työläs laskea ja sitä varten usein käytetään erilaisia ohjelmistoja, jotka voivat olla työehtosopimuksen mukaan räätälöityjä, helpottamaan laskentaa. Myös Excel-taulukko voi toimia laskentatyössä apuna.

3.1 Taloushallinnon prosessit

Lahti ja Salminen (2014, 16) kirjoittavat määritelmän kirjassaan: ”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voidaan raportoida toiminnastaan sidosryhmille.”

Taloushallinnon prosessit voidaan jakaa kahteen taloudellista informaatiota tuottavaan osaan: Ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa muun muassa viranomaisille, asiakkaille, työntekijöille ja pankeille. Sisäinen laskentatoimi tuottaa taas tietoa yrityksen johdolle kannattavuudesta. Nämä kaksi osa-aluetta muodostavat kirjanpidon ja pureutuvat saumattomasti yhteen. Nämä prosessit voidaan jakaa pienempiin osiin, jotta niitä on helpompi käsitellä. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Kuvassa 4 on havainnollistettu taloushallinnon prosessit.



Kuva 4. Taloushallinnon kokonaisuus. (Lahti & Salminen 2014, 19)

Osto-, myynti-, matka- ja kululaskuprosessissa sekä raportointiprosessissa on selkeä alku ja loppu. Maksuliikenne taas on enemmän oma toimintonsa, joka liittyy muihin prosesseihin, kuten osto- ja matkalaskuprosessiin tai palkkahallintoon. Pääkirjanpito toimii kaikkia yhdistävänä tekijänä näille osaprosesseille. Seuraavissa luvuissa käsitellän tämän työn kannalta tärkeimpiä taloushallinnon osia. (Lahti & Salminen 2014, 18.)

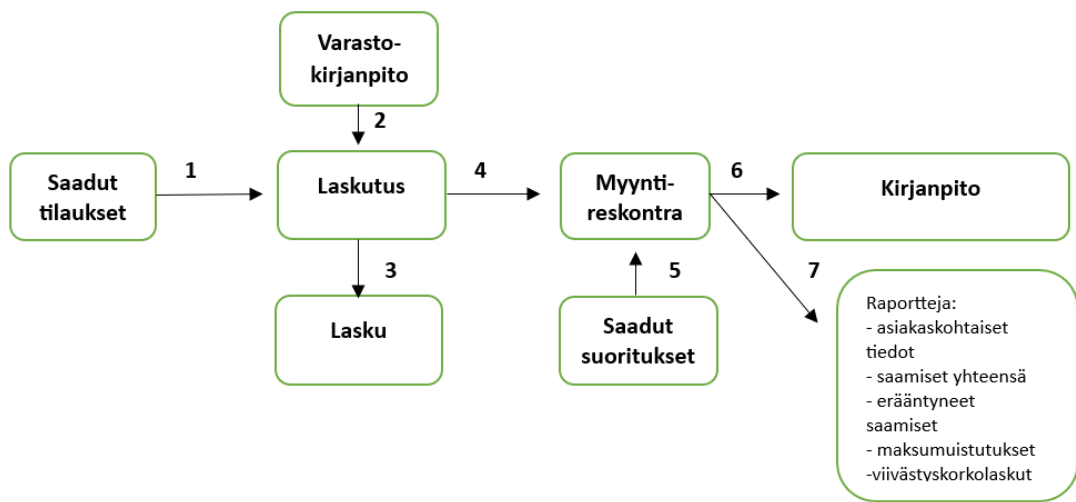
Kirjanpito on lakisääteinen velvoite yrityksille. Sen tehtävänä on selvittää toiminnan taloudellinen tulos ja taloudellinen asema. Verotus perustuu kirjanpitoon. Laki säätelee, että kirjanpidossa on pidettävä erillään rahat, menot ja tulot toisten kirjanpitovelvollisten ja muiden rahoita, menoista ja tuloista. Tämä muodostaa kokonaisuuden. Lain mukaan kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitoa. Tätä säätelee kirjanpitolaki sekä kirjanpitoasetus. (Lindfors 2011, 11–13.)

3.2 Myyntireskontra

Myyntireskontra pitää sisällään myyntilaskun suoritusten kohdistamisen sekä avointen saatavien seuraamisen ja mahdolliset perintätoimet. Myyntireskont-

raa hoidetaan useimmiten sähköisesti kirjanpito-ohjelmien avulla. Laskutusjärjestelmät muodostavat myyntilaskusta myyntireskontratapahtuman sekä pääkirjanpidonkirjaukset. (Hakonen & Roos 2014, 110.)

Laskutus on yksi yrityksen tärkeimmistä toimintaedellytyksistä. Lasku tulisi lähettää asiakkaalle mahdollisimman pian myyntitapahtuman jälkeen. Asiakkaalta tulevat rahat ovat näin yrityksen käytössä mahdollisimman nopeasti. Kuvassa 5 on kuvattu laskun kulku. (Hakonen & Roos 2014, 111.)



Kuva 5. Laskun kulku yrityksessä. (Hakonen & Roos 2014, 111)

Ensimmäisessä vaiheessa tilaukset kirjataan järjestelmään. Toiseksi varastokirjanpidosta saadaan tieto tuotteista, jotka on myyty. Kolmanneksi asiakkaalle tehdään lasku, joka siirtyy myyntireskontraan. Seuraavaksi saapuva maksu kohdistuu tiettyyn myyntilaskuun viitejärjestelmän avulla. Tästä tiedot siirtyvät kirjanpitoon. Reskontrasta voidaan tuottaa erilaisia raportteja tarpeen mukaan. (Hakonen & Roos 2014, 111.)

Tärkeitä asioita tänä päivänä myyntilaskuprosessissa on automaatio, joka on varsin yleistä. Laskun laadinnan automatisointi nopeuttaa laskun käsittelyä. Laskujen sähköinen lähetys poistaa virheiden mahdollisuutta laskua maksaessa ja täten saapuvat maksut kirjautuvat järjestelmään automaatiolla viitenumeron perusteella. Myyntilaskujen arkistointi sähköisesti on helppoa ja ympäristöystävällistä. Kirjanpito-ohjelmat tänä päivänä pitävät sisällään reskontrat ja kirjanpidon. Paljon toiminnoista on automatisoitu, joten usein vaan poikkeamat, kuten väärin maksetut suoritukset, täytyy käsitellä manuaalisesti.

(Lahti & Salminen 2014, 100.) Nopea laskutus parantaa myyjän omaa maksuvalmiutta eli sitä, että rahat riittävät yritystoiminnan päivittäiseen hoitamiseen. Laskutuksen viipyminen tarkoittaa ostajalle ilmaista lainaa ja myyjälle viipyvää saatavaa. Asiakkaankaan näkökulmasta lasku ei saa viipyä. Vastaanottajalla on oltava aikaa tarkastaa lasku ennen eräpäivää. Kuluttaja-asiakkaalle tapah-
tuvassa kaupassa laskun lähettämisestä laskun erääntymiseen on oltava vä-
hintään kaksi viikkoa aikaa. (Hakonen & Roos 2014, 120–121.)

Yrityksen kolme kulmakiveä on kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Kannattavuus tarkoittaa, että tulot ovat suuremmat kuin menot. Mittarina käytetään tuloslaskelmaa. Vakavaraisuus tarkoittaa yrityksen oman pääoman ja vieraan pääoman suhdetta. Tässä mittarina käytetään tasetta. Maksuvalmius taas kertoo miten ajantasaisesti yritys saa maksunsa hoidettua. Maksuvalmiuden mittarina paras väline on kassavirtalaskelma. Kaikki riippuvat toisistaan, mutta mikäli kassavirta on toimiva ja maksuvalmiudesta huolehditaan, kannattavuus ja vakavaraisuuskin on kunnossa. Kun kassavirta on positiivinen, ajan myötä se kasvattaa voittoa ja kasvattaa taseen pääomaa. Negatiivinen kassavirta taas syö omaa pääomaa ja toiminta kääntyy tappiolliseksi. (Mäkinen 2012, 31–33.)

Ennen myyntilaskun lähetystä, ne täytyy laatia joko tallentamalla ne manuaalisesti tai muodostamalla se järjestelmien sisältämän datan perusteella. Tehokkuuden kannalta sähköisyydellä on laskuttajalle usein suuri hyöty. Perinteisellä tavalla laskujen laatiminen voi olla hyvin työlästä. Usein, vaikka laskutus on sähköistetty, laskuttajat laskuttavat toisista järjestelmistä tai listoilta tietoa, joita tallennetaan uudelleen varsinaiseen laskutusjärjestelmään. Tämä prosessi olisi monesti automatisoitavissa. Tavoiteltaessa digitaalisuuden mahdollistamaa tehokkuutta, tulee muistaa kaksi tärkeää periaatetta. Itsepalvelun hyödyntäminen ja tiedon ottaminen järjestelmään sen alkulähteiltä. Itsepalvelun hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työntekijät täyttävät laskutustapahtumat suoraan tai vähintäänkin esitiedot, suoraan laskutusjärjestelmään. Toinen periaate, tiedon ottaminen järjestelmään, tarkoittaa sitä, että laskutusjärjestelmään pyritään ottamaan data automaattisesti toisista sovelluksista tai moduuleista, jossa tieto on jo olemassa. Erillislaskutusjärjestelmien hyöty saattaa olla siinä, että joillekin toimialoille löytyy parempia, heidän tarpeisiinsa suunniteltuja ohjelmistoja. (Lahti & Salminen 2014, 85–87.) Tämän

päivän kirjanpito-ohjelmistot saadaan monesti keskustelemaan muiden sovelusten kanssa. Tunnettujen ohjelmistojen välillä saattaa olla jo valmiita rajapintoja.

3.3 Lainsäädäntö myyntilaskutuksessa

Lasku on tosite tai ilmoitus, joka voi olla paperisessa tai sähköisessä muodossa. Tällä tarkoitetaan myös kassakuitteja. Tositteen pitää täyttää arvonverolaissa määrätyt vaatimukset. Pakollisia laskumerkintöjä kotimaan kaupassa ovat (Hakonen & Roos 2014, 114):

- laskutuspäivä
- laskun numero
- myyjän arvonlisäverotunnus
- ostajan arvonlisäverotunnus, kun kyse on yhteisömyynnistä tai käännetty verovelvollisuus
- myyjän sekä ostajan nimi ja osoite
- tuotteiden määrä ja laji
- yksikkö hinta ilman arvonlisäveroa
- hyvitykset ja alennukset
- veron peruste verokannoittain
- verokanta
- arvonlisäverojen määrä yhteensä
- merkistä, jos myynti on verotonta
- merkintä ostajan käännetystä verovelvollisuudesta
- ostajan itse laatimaan laskuun ”itselaskutus” merkintä
- maininta marginaaliverotusmenettelystä
- merkintä verollisen sijoituskullan myynnistä
- muutoslaskussa viittaus aikaisempaan laskuun.

Arvonlisäverolaissa annetaan mahdollisuus kevennettyyn laskumerkintävaatimukseen. Tätä voidaan käyttää, kun laskun määrä on vähäinen tai lasku annetaan vähittäiskaupassa yksityishenkilölle. Myös, jos lasku koskee kahvila- ja ravintolatoimintaa tai henkilökuljetusta tai kuitti tulostetaan pysäköintimittarista, voidaan käyttää kevennettyä merkintää. Kevennetyissä laskumerkinnoissä täytyy kuitenkin olla vähintään laskun päiväys, myyjän nimi ja arvonlisäverotunnus, myytyjen tuotteiden määrä ja laatu sekä suoritettavan veron määrä verokannoittain. (Hakonen & Roos 2014, 115.)

Arvonlisävero on välillinen kulutusvero. Se ei jää rasitteeksi arvonlisäverovelvollisille yrityksille vaan se lisätään tuotteen tai palvelun hintaan. Veron kerääntäminen estetään vähennysoikeuden avulla eli ostaja saa sen vähentää

omasta verokertymästään. Arvonlisäverovelvollisia ovat kaikki, jotka harjoittavat tavaroiden tai palvelujen myyntiä paitsi sosiaalihuolto, päivähoito, pankki- ja vakuutustoiminta sekä EU:n ulkopuolelle tapahtuva vienti. Lisäksi vähäinen liiketoiminta, alle 8500 € vuodessa, jää arvonlisäverotuksen ulkopuolelle. Arvonlisäverotus perustuu EU-direktiiviin ja kaikissa EU-maissa on samanlainen alv-järjestelmä, jonka arvonlisäveroprosentit kuitenkin vaihtelevat maittain. Suomessa arvonlisäverokannat ovat tällä hetkellä 24 %, joka on yleinen verokanta, 14 % elintarvikkeet ja ateriapalvelut sekä 10 % esimerkiksi liikuntapalveluissa ja kirjoissa, lääkkeissä ja lehdissä. (Jormakka ym. 2015, 82–83.)

Arvonlisävero täytyy oma-aloitteisesti laskea ja suoritettava verottajalle vero-kausittain, joka on yleensä kuukausi. Maksettava arvonlisävero erääntyy aina toiseksi seuraavana kuukautena, 12. päivänä, ja viimeistään tällöin on annettava myös kausiveroilmoitus. Tässä verolaskelmassa ostojen ALV:t vähennetään ja myyntien ALV:t tilitetään. (Jormakka 2015, 88.)

Kirjanpitolaki määrittää myyntilaskujen ja muiden kirjanpidonaineistojen säilyttämistä arkistossa. Aineistoja ja tositteita tulee säilyttää kuusi vuotta tilikauden päättymisestä. Tilinpäätöksiä, kirjanpitoa, tililuetteloita sekä luettelot kirjanpidosta ja aineistosta on säilytettävä vähintään kymmen vuotta. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 2 luku 10 §.)

3.4 Palkanlaskenta

Palkkahallinnon voidaan katsoa kuuluvaksi osaksi taloushallintoa. Palkanlaskentaprosessilla on rajapinta aina pääkirjanpitoon, raportointiin ja maksuliikenteeseen. Varsinkin palvelualoilla palkkakustannukset ovat yksi suurimmista kulueristä. Palkanlaskenta on työmäärältään yksi isoimmista talousprosesseista, joten palkanlaskentaohjelmiston rajapinta kirjanpito-ohjelmistoon on huomattavasti aikaa säästävä toimi. Palkanlaskentaan liittyy paljon raportointi- ja ilmoittamistehtäviä viranomaisvelvoitteiden täyttämiseksi, joten tämänkin automatisointi tai digitalisointi on hyvin tärkeä, varsinkin isommissa yrityksissä. (Lahti & Salminen 2014, 135–136.) Palkkojen laskennassa on kaksi vaihetta; kiinteiden palkkojen ajaminen järjestelmään sekä muuttuvien palkkatietojen

kirjaaminen. Palkkahallinnon vastuulla on lakien ja määräysten noudattaminen, mutta myös se, että palkan lasketaan oikein ja maksetaan ajallaan. (Eskola 2007, 23.)

Palkanlaskentaprosessi on monivaiheinen ja voidaan jakaa neljään osaan, joita käsitellen seuraavissa luvuissa tarkemmin. Kuvassa 6 on kuvattu palkanlaskentaprosessi.



Kuva 6. Palkanlaskentaprosessi. (Lahti & Salminen 2014,142)

Palkka- ja työaika-aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen on usein haastavin vaihe työn tehokkuuden kannalta. Tehdyt työtunnit sekä mahdolliset lisät tulisi saada kerättyä tehokkaasti ja oikein palkanlaskentaan. Riippuen alasta, työntekijän täytyy merkitä muitakin tarvittavia tietoja, kuten työkoodi tai työn laskutettavuus. Ennen kuin työt voivat siirtyä palkanlaskentaan ne pitää tarkistaa esimerkiksi esimiehen toimesta sekä käsitellä mahdollisesti muuten eteenpäin. Tehokkainta on, jos tämä vaihe pystytään hoitamaan sähköisesti ohjelmistojen rajapintoja avuksi käyttäen. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

Tietojen tulkinta

Työaikatapahtumat täytyy muuttaa sellaiseen muotoon, että varsinainen laskea voidaan suorittaa. Tämä vaihe voi olla usein työläs, koska on otettava huomioon monitulkinnallisia kirjauksia. Tämä saatetaan tehdä täysin manuaalisesti ja sen jälkeen tallentaa käsin kirjanpito-ohjelmaan. Kerätyt työtunnit ja työaika täytyy jäsentellä ja muokata palkkalajeiksi, jonka jälkeen vasta pystytään suorittamaan varsinainen palkanlaskenta. (Lahti & Salminen 2014, 139–140.) Tätä varten on nykyään monia erilaisia sähköisiä järjestelmiä, jossa työntekijä merkitsee tunnit järjestelmään ja sieltä ne ovat siirrettävissä palkanlaskenta- tai kirjanpito-ohjelmaan. Ohjelmia on räätälöity eri työehtosopimukselle, jotta alan erityispiirteet ovat jo integroituna ohjelmaan. Tämä helpottaa ja nopeuttaa palkanlaskentaa huomattavasti.

Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito

Kun kaikki tieto on viety palkanlaskentajärjestelmään, itse palkanlaskenta on helppo toimenpide, jos kaikki edeltävät vaiheet tuottavat oikeat tiedot. Käytännössä toimivassa palkkahallinto-ohjelmassa tämä on vaan tehtävän ajo, joka laskee automaattisesti ennakonpidätyksen ja muut vähennykset sekä maksettavan nettopalkan. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Lain mukaan työnantajan on pidettävä palkkakirjanpitoa, johon kuuluu palkkakortti liitteineen, palkkalista, palkkasuoritusten yhdistelmä ja verokortti. Palkkakortissa on työntekijä henkilö- ja ennakonpidätystiedot sekä kalenterivuoden kokonaissummat. Palkkalista on kooste samana päivänä maksetuista palkoista. Tiedot on merkittävä työntekijöittäin sekä kokonaissummana. Tämä on kirjapitoon tehtävien kirjausten perusta. Palkkasuoritusten yhdistelmässä on koottuna kalenterikuukauden palkat, ennakonpidätykset sekä sairausvakuutusmaksut. Työnantaja saa tästä koonnista maksettavat summat ennakonpidätyksen ja sairausvakuutusmaksujen maksamista varten. (Stenbacka & Söderström 2018, 149–152.)

Raportointi

Palkanlaskentaan liittyy erilaista raportointia palkansaajalle, viranomaisille sekä yrityksen sisäisesti. Monet kirjanpito tai palkanlaskentaohjelmistot automatisoivat myös tämän tiedon viemisen viranomaisille, kuten verottajalle tai

vakuutusyhtiöille sekä Kelaan. Palkkojen ja maksuaineiston siirtojen tiedot tulee siirtää kirjanpitoon sekä maksut hoidettava pankkiin. Palkkakustannuksiin liittyy erilaisia jaksotuksia kuukausittain, jotka tulee kirjanpitoon kirjata, kuten palkkojen pakolliset sivukulut sekä lomapalkkavarauksen laskenta. (Lahti & Salminen 2014, 140–142.) Työnantajan on säilytettävä työsuhteen perustietoja 50 vuotta, jotta ne ovat annettavissa todistuksena aiemmasta työsuhteesta (Stenbacka & Söderström 2018, 154).

Muut asiat

Sujuvaan palkanlaskentaprosessiin kuuluu henkilötietojen sekä muiden tietojen ylläpito. Työsuhteen alkaminen on tämän prosessin ensimmäinen vaihe. Palkkajärjestelmään on kirjattava henkilötiedot, palkka- ja verotiedot. Nykyaikana verotiedot on mahdollista saada sähköisesti verottajalta, ja paperista verokorttia ei ole enää tarpeen toimittaa. Toisena vaiheena voidaan pitää työsuhteen aikaisia muutoksia, kuten työsuhteen ja palkan muutoksia tai osoitetietojen muutoksia. Tämä tieto pitää saada keskitetysti kaikkiin tarvittaviin järjestelmiin. Viimeisenä vaiheena on työsuhteen päättäminen. Tähän vaiheeseen päättyy palkanlaskentaprosessi, jossa maksetaan lopputili ja työsuhde muutetaan päättyneeksi. (Lahti & Salminen 2014, 142–144.) Työsuhteen päättyessä lasketaan lopputili, jossa selvitetään työnantajan ja työntekijän velat molemmin puolin. Tässä on otettava huomioon työntekijän lomakertymät ja palkasta suoritettavat pidätykset. Lisäksi työntekijälle on laadittava työtodistus, mikäli hän niin pyytää. (Mattinen ym. 2020, 284.)

3.5 Lait ja työehtosopimus palkanlaskennassa

Suomessa palkkausta säätelevät lainsäädäntö ja erilaiset sopimukset. Lisäksi palkkoihin liittyy verotus, lakisääteiset vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut sekä työ- ja loma-aikakäsittelyt. Ennakkoperintäasetuksen mukaan yrityksellä on velvollisuus pitää palkkakirjanpitoa aina, kun palkkoja maksetaan. (Lahti & Salminen 2014, 137.) Palkanlaskennassa on tunnettava erilaiset lait ja työehtosopimukset hyvin, jotta voidaan toimia lainmukaisesti.

3.5.1 Verotus ja lakisääteiset maksut

Tämä luku käsittelee työntekijän verotusta sekä työnantajan ja työntekijän lakisääteisiä maksuja, jotka tulee ottaa huomioon palkanlaskennassa.

Ennakonpidätys

Suomen verojärjestelmässä kaikista tulosta maksetaan veroja. Tulojen perusteella määräytyvät verot maksetaan ennakoon kalenterivuoden aikana. Palkansaajat maksavat ennakonpidätystä verokortin prosenttien mukaisesti. Tämä pidätetään suoraan palkasta ja työnantaja maksaa nämä kuukausittain verotajalle. Mikäli työntekijä ei toimita verokorttia työnantajalle, pidätetään palkasta 60 % veroa. (Hakonen & Roos 2014, 186.)

Työeläkevakuutusmaksu

Eläkevakuutusmaksu suuruus määräytyy vuosittain ja on riippuvainen työntekijän iästä. (Hakonen & Roos 2014, 192). Tämä maksu koostuu työnantajan ja työntekijän osuudesta. Työnantaja pidättää työntekijän palkasta työeläkevakuutusmaksun ennen ennakonpidätystä. Työnantajan sosiaaliturvamaksu perustuu työnantajan maksamien palkkojen yhteismäärään. Työeläkevakuutusmaksu takia maksu pidätetään koko bruttopalkan määrästä. Laki tulee työntekijän eläkelaista (TyEL). (Verohallinto 2023.) TyEL-vakuutusmaksu on työeläkeyhtiö Elolla vuonna 2023 sopimustyönantajilla 25,30 %. Tämän prosenttien määrä vaihtelee hieman riippuen eläkeyhtiöstä ja työnantajan palkkojen kokonaismäärästä vuositasolla. Maksu maksetaan tulorekisteriin ilmoitettujen palkkojen perusteella. Tämä työnantajan osuus on osa palkkojen sivukuluja. Työnantaja hoitaa myös työntekijän osuuden maksusta eläkeyhtiölle. Työntekijän maksun määrä lasketaan kuitenkin ennakonpidätyksen vähentämisen jälkeen. Prosenttiosuus 25,30 % pitää sisällään työntekijän osuuden. Työnantaja pidättää ansiotulosta nämä molemmat pidätykset ja maksaa sen kokonaisuudessaan sille eläkelaitokselle, jossa työnantaja on järjestänyt eläketurvan. Työntekijän maksuosuus on vuonna 2023 alle 53-vuotiailla 7,15 %, 53–62-vuotiailla 8,65 % ja 63 vuotta täyttäneillä 7,15 %. (Keskinäinen Työeläkeyhtiö Elo 2023.) Tämän työntekijän maksun suuruuden vahvistaa vuosittain sosiaali- ja ter-

veysministeriö. Eläkemaksua peritään 17–67-vuotialta. Kaikki Suomessa tehtävä työ tulee vakuuttaa Suomessa. Poikkeuksena työntekijät, jotka työskentelevät lähetettyinä tai useammassa maassa. (Suomen palkanlaskenta Oy 2023.)

Sairausvakuutusmaksu

Työnantaja maksaa sairausvakuutusmaksua 16–67-vuotiaasta työntekijästä, jos työntekijä on sairausvakuutuslain mukaan vakuutettu Suomessa. Työnantajan maksuprosentti on 1,53 % vuonna 2023. Tämä maksetaan myös ennakonpidätysmaksujen kanssa verohallinnolle. Työntekijä maksaa myös vakuutetun sairausvakuutusmaksua, mutta se sisältyy työntekijän ennakonpidätysprosenttiin, joten työnantajan ei tarvitse sitä palkasta pidättää. Tämä on myös osa työnantajan palkkojen sivukuluja. (Verohallinto 2023.)

Työttömyysvakuutusmaksu

Työttömyysvakuutusmaksuilla rahoitetaan muun muassa työttömyysturvaa, aikuiskoulutustukea ja eläke-etuuksia. Tämänkin maksun maksaa molemmat, työnantaja ja työntekijä. Maksuvelvollisuus koskee 18–64-vuotiaita palkansaa- jia. Työnantajaa se velvoittaa, kun palkkaa maksetaan yhteensä yli 1400 euroa kalenterivuoden aikana. Työnantajan maksuprosentti vuonna 2023 on 0,52 % (2 251 500 € asti). Tämänkin osuus on osa työnantajan palkan sivukuluja. Työntekijän osuus vuonna 2023 on 1,50 %, joka vähennetään työntekijän nettopalkasta. Tämänkin maksu suuruuden vahvistaa sosiaali- ja terveysministeriö vuosittain. (Työllisyysrahasto 2023.) Työnantaja maksaa sekä työntekijän että työnantajan osuuden Työttömyysvakuutusrahastoon (Hakonen & Roos 2014, 194).

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksu

Työnantaja on veloitettu ottamaan työntekijöille tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen vakuutusyhtiöstä, jos se maksaa työstä työansioita yli 1400 euroa. Tapaturmavakuutuksen maksu ja laajuus on riippuvainen toimialasta. Tämä

korvaa työtapaturman tai ammattitaudin aiheuttamia menetyksiä. Maksuprosentti on 0,5–8 % välillä ja riippuu työnantajan ja vakuutusyhtiön välisistä sopimuksista, vuosittaisista palkkasummista sekä sattuneista vahingoista. (Hakonen & Roos 2014, 228.) Vakuutusyhtiöt seuraavat työtapaturmatilastoja ja palkitsevat työnantajat pienemmillä maksuilla, jos vahinkoja ei satu, kun taas vastaavasti korottavat maksua, jos vahinkoja on paljon.

Tätä lakia valvoo Tapaturmavakuutuskeskus ja sen laiminlyönnin seurauksista määrätään laissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

Ryhmähenkivakuutusmaksu

Työmarkkinajärjestöt ovat sopineet ryhmähenkivakuutusturvan järjestämisestä ja vakuutuksen laajuudesta. Työnantaja ottaa vakuutuksen työntekijöille. Velvollisuus koskee kaikkia työnantajia, joita sitovassa työnehtosopimuksessa on ryhmähenkivakuutusta koskevat määräykset. Vakuutus on voimassa työ- ja vapaa-aikana ja siitä maksetaan korvaus edunsaajille riippumatta kuolin- syystä. Vakuutusmaksu määrätään vuosittain ja sen perusteena on samat työnansiot, jotka pakollisessa työntapaturma- ja ammattitautivakuutuksessa- kin. Tämä maksetaan myös työnantajan vakuutusyhtiölle. (TRHV 2023.) Vuonna 2023 ryhmähenkivakuutusmaksu on 0,061 % palkkasummasta (If Vahinkovakuutus Oyj 2023).

3.5.2 Työsopimuslaki, työaika- ja vuosilomalaki

Palkanlaskennassa täytyy noudattaa ja hallita monia erilaisia lakeja ja asetuksia. Tämä luku käsittelee palkanlaskennassa huomioon otettavat lait ja asetukset työsopimuksen ja työajan näkökannalta.

Työsopimuslaki

Työsopimuslaki määrittelee tietyt ehtoja, joita edes työehtosopimuksella ei voi sopia toisin. Tärkein ja ensisijainen lähde on lainsäädäntö. Työsopimuslaissa on erikseen säännökset, joista voidaan työehtosopimuksella poiketa. Laissa on myös määräyksiä, joista työnantaja ja työntekijä voivat sopia keske-

nään. (Mattinen ym. 2020, 20.) Tästä laista löytyy myös määräykset sairausajanpalkasta, mutta tästäkin saatetaan poiketa työehtosopimuksessa, jolloin noudatetaan sitä (Eskola 2007, 30). Laki määrää työsopimuksen muotoa ja kestoja, esimerkiksi määräaikaisten sopimusten määrästä. Laki määrää myös koeajan pituudesta. Se saa olla enimmillään 6 kuukautta tai puolet määräaikaisen työsopimuksen kestoista. Laissa määritetään myös työnantajan velvollisuuksia työnteon keskeisistä ehdoista, tasapuolisesta kohtelusta sekä työturvallisuudesta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työsopimuslaki määrittää palkanmaksun ajankohdan sekä palkkalaskelman antamisen työntekijälle. Palkan on oltava työntekijän tilillä palkanmaksupäivänä tai edeltävänä arkipäivänä, jos päivä on viikonloppu tai pyhä. Lisäksi laki määrittää, että työntekijälle on annettava tosite maksetusta suoritteesta, josta käy ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisperusteet. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023.)

Työaikalaki

Työaikalaki säätelee työaika- ja sitä käytetään, mikäli sovellettava työehtosopimus ei toisin sano. Työehtosopimuksissa on usein parempia korvauksia kuin työaikalaisissa. Tätä lakia ei kuitenkaan sovelleta, jos työaika-autonomia toteutuu työntekijän työssä eli käytännössä, jos työaika ei ole valvottua eikä ennalta määrättyä ja työntekijä voi siten itse päättää työajastaan. Lain ulkopuolelle jää myös työnantajan perheenjäsenen työ sekä johtavassa asemassa olevan työntekijän työ. Työaikalaki määrittelee työajaksi luettavaa aikaa ja sitä aikaa, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Koulutukseen osallistuminen luetaan työaikaan, jos työntekijän edellytetään siihen osallistuttavan sekä työterveyshuoltolain mukaisiin pakollisiin terveystarkastuksiin osallistuminen. Kuitenkaan työpaikan luottamustehtävät, kuten luottamusmiehentehävät eivät ole työaika. Ruokatuntia ei lueta työaikaan, jos työntekijä saa esteettä poistua työpaikalta. Tauon on oltava vähintään puolen tunnin mittainen, jos työpäivä on yli kuuden tunnin mittainen, eikä taukoa saa sijoittaa työpäivän alkuun eikä loppuun. (Mattinen ym. 2020, 144–148.)

Vuosilomalaki

Vuosilomalakia sovelletaan lähes kaikkeen työsuhhteessa tehtyyn työhön. Säännökset löytyvät laista, mutta työehtosopimuksilla voidaan sopia toisin kuin laki määrää. On aina tarkastettava, onko sovellettavassa työehtosopimuksessa laista poikkeavia määräyksiä. Vuosilomalaissa on määrätty mitä työehtosopimuksella voidaan muuttaa. Laki määrittää muun muassa sen, että lomanmääräytymisvuosi on 1.4–31.3, jolloin ansaitaan tulevan kauden lomat. Laissa määrätään myös loman pitämisaikakohdat, joista kuitenkin voidaan työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella poiketa jonkin verran. Laki määrittää tarkat säännöt loman kertymiselle riippuen työn määrästä ja työsuhteen kestosta. Vuosilomat ilmoitetaan arkipäivinä, jossa lauantait ovat normaaleita arkipäiviä, paitsi, jos ne on vuosilomalaissa määritelty toisin. Tällaisia päiviä, joita ei lasketa lomapäiviksi ovat muun muassa sunnuntait, loppiainen, juhannusaatto- ja päivä sekä itsenäisyyspäivä. (Mattinen ym. 2020, 172–188.)

Lomakorvaukset

Lomapalkka on vuosiloman ajalta maksettavaa palkkaa. Se on yleensä sen suuruinen kuin työntekijä saisi, jos olisi loman aikana työssä. Muut luontaisedut tulee myös maksaa työntekijälle. Mitään ylityö- tai sunnuntaikorvauksia ei kuitenkaan makseta. Vuosilomalaki määrittää, että lomapalkka on maksettava ennen loman alkua, jos loma on pidempi kuin 6 päivää. Talvilomasta palkan voi kuitenkin maksaa vasta loman jälkeen. Työsopimuksessa tai työehtosopimuksessa voidaan kuitenkin sopia, että lomapalkka maksetaan yrityksen palkanmaksupäivänä. Työehtosopimukset vuosilomalain lisäksi määrittävät lomapalkan laskukaavaa. Kuukausipalkkaisen työntekijän lomapalkka lasketaan niin, että loma-ajan työpäivät kerrotaan kuukausipalkalla ja jaetaan lomakuukauden työpäivillä. Useissa työehtosopimuksissa nämä lomakuukaudentyöpäivien jakajaksi on sovittu 25. (Stenbacka & Söderström 2018, 130–131.)

Tuntipalkkaliselle lomapalkan määrä riippuu siitä, kuinka paljon hän ansaitsee lomaa. Jos tuntipalkkainen ansaitsee lomaa 14 päivän säännön perusteella, lomapalkka lasketaan keskimääräisen päiväpalkan perusteella. Työssäoloajan palkkaan otetaan mukaan vain peruspalkka ja vuorokautiset ylityötunnit, jotka muutetaan työpäiviksi jakamalla se kahdeksalla. Tällä laskukaavalla

saadaan keskimääräinen päiväpalkka. Sen jälkeen lomapalkka lasketaan lomapäivistä riippuvalla kertoimella (kuva 8). Jos lomapäiviä on enemmän kuin 30 kerrointa korotetaan luvulla 0,9. (Stenbacka & Söderström 2018, 132.)

Jos taas tuntipalkkalainen ansaitsee lomaa 35 tunnin säännön perusteella, lomapalkka lasketaan prosentteina lomamääräytymisvuoden ansioista. Vuosilomalaki määrittää, että prosentti on 9 %, jos työsuhde on kestänyt alle vuoden ja 11,5 %, jos työsuhde on kestänyt vähintään vuoden. (Stenbacka & Söderström 2018, 135.) Tässäkin tapauksessa työehtosopimus voi määritellä ehtoja paremmaksi, joten työehtosopimuksen määräykset on aina katsottava tarkasti. Kuvassa 7 on koottu eri lomapalkan määräytymiskaavat.

Kuukausipalkkalainen	14 päivän sääntö	35 tunnin sääntö
$\frac{\text{loma-aian työpäivät} \times \text{kuukausipalkka}}{\text{lomakuukauden työpäivät}(25)}$	$\frac{\text{työssäoloajan palkka lomanmääräytymisvuonna}}{\text{vuoden työpäivät} + \text{vuorokautiset ylityötunnit} : 8}$	Vuoden ansioista: 9 % (työsuhde alle vuoden) 11,5 % (työ suhde väh. vuoden)

Kuva 7. Lomapalkan määräytyminen. (Stenbacka & Söderström 2018, 130–135)

Lomapäivät	Kerroin	Lomapäivät	Kerroin	Lomapäivät	Kerroin
		11	9,9	21	19,3
2	1,8	12	10,8	22	20,3
3	2,7	13	11,8	23	21,3
4	3,6	14	12,7	24	22,2
5	4,5	15	13,6	25	23,2
6	5,4	16	14,5	26	24,1
7	6,3	17	15,5	27	25,0
8	7,2	18	16,4	28	25,9
9	8,1	19	17,4	29	26,9
10	9,0	20	18,3	30	27,8

Kuva 8. Lomapalkan kertoimet 14 päivän sääntö. (Stenbacka & Söderström 2018, 133)

Työntekijälle maksetaan myös lomakorvausta, joka on tarkoittaa loman korvaamista rahana joko työsuhteen aikana tai työsuhteen päättyessä. Jos työntekijällä on loman sijasta oikeus vapaaseen, hänelle ei makseta lomapalkkaa vaan lomakorvaus. Laskukaava on sama kuin prosenttimääräisessä lomapalkassa (9 % ja 11,5 %). Vapaata kertyy 2 päivää lomamääräytymiskuukautta kohti. Lyhyissä työsuhhteissa, jos työsuhteen ensimmäinen ja viimeinen kuukausi eivät ole täysiä kuukausia, voidaan ne yhdistää. (Stenbacka & Söderström 2018, 135–136.)

Lomaraha ei ole lakisääteinen, mutta monissa työehtosopimuksissa se on kuitenkin sovittu erikseen. Useimmiten se on 50 % lomapalkasta. Useimmiten työehtosopimus määrittää sen maksamisesta kokonaan tai osittain ennen loman alkamista. Useimmissa työehtosopimuksissa myös määritetään, että lomarahaa maksetaan vain, jos työntekijä palaa lomalta töihin eli, jos irtisanominen päättyy lomaan, niin lomarahaa ei välttämättä makseta. (Stenbacka & Söderström 2018, 136.)

3.5.3 Muut lait

Yritystoimintaan liittyy paljon erilaisia asetuksia ja lakeja sekä ilmoitusvelvollisuuksia, jotka täytyy ottaa huomioon palkanlaskennassa sekä muussa kirjanpitoon kuuluvissa toimenpiteissä. Tässä luvussa käsitellään niitä velvollisuuksia, jotka liittyvät palkanlaskentaan.

Tulorekisteri

Tulorekisteri on valtion vuonna 2019 käyttöönottama palvelu. Sinne kootaan tiedot kansalaisten tuloista. Työnantajat ilmoittavat maksetut palkat rekisteriin, eikä niitä tarvitse enää ilmoittaa jokaiselle viranomaiselle erikseen. Viranomaiset kuten Verohallinto ja Kela saavat tarvitsemansa tiedot tästä rekisteristä. Nämä tiedot ovat ajantasaisia, koska työnantajat ilmoittavat tiedot maksetuista ansiotuloista viiden päivän kuluessa maksupäivästä. (Verohallinto 2023.)

Henkilötietolaki

Henkilötietolain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa henkilötietoja käsiteltäessä. Käsitelyllä tarkoitetaan henkilötietojen keräämistä ja tallentamista erilaisiin rekistereihin, kuten palkka- ja henkilötietorekisteriin. Lakiin kuuluu huolellisuusvelvoite, joka tarkoittaa sitä, että rekisterinpitäjän tulee noudattaa lakia ja hyvää tietojenkäsittelytapaa. Henkilötietojen käsittely tulee olla suunniteltua ja perusteltua. (Henkilötietolaki 523/1999.) Myös EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GPDR) säätelee henkilötietojen käsittelyä. Tämä täydentää henkilötietolakia antaen vielä paremmin suojaa ja enemmän keinoja hallita omien tietojen käsittelyä. Tämän lain tarkoituksena on ollut yhtenäistää EU-

maiden tietosuojasääätelyä sekä vastata digitalisaation tietosuojakysymyksiin. Yrityksen on nimettävä tietosuojavastaava, jos se käsittelee arkaluonteisia tietoja, kuten henkilötietoja palkkahallinnossa. (Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.) Työnantajan on huolehdittava, että vanhentuneita tai virheellisiä henkilötietoja ei käsitellä. Henkilörekisteri tai -tieto tulisi hävittää, jollei siihen tallennettuja tietoja ole säädetty erikseen säilytettäväksi. (Mattinen ym. 2020, 319.) Tällaisia säilytettäviä tietoja ovat kuitenkin palkkatiedot ja niiden taustalla olevat henkilöt tietoineen.

3.5.4 Työehtosopimus

Suomalainen työmarkkinajärjestelmä perustuu työnantaja- ja palkansaajajärjestöjen yhteistyöhön. Järjestelmän ominaispiirre on korkea järjestäytymisaste ja työehdoista sopiminen. Työehtosopimusten tarkoitus on sopia alakohtaisesti lainsäädäntöä yksityiskohtaisemmin, joten työehtosopimukset voidaan nähdä lainsäädännön lisänä tarkentavana kohtana. Työehtosopimuksen yleisittävyyden vahvistamislautakunta voi vahvistaa työehtosopimuksen yleissitovaksi, joka tarkoittaa sitä, että se velvoittaa myös järjestäytymättömiä työnantajia. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023.) Työehtosopimus voi olla myös normaalisitova, jolloin se koskettaa vain yrityksiä, jotka ovat kirjoittaneet sopimuksen itse tai kuuluvat sopimuksen allekirjoittaneeseen järjestöön. Työehtosopimuksissa määritellään alakohtaisesti vähimmäisehdot, joita työsuhhteissa tulee noudattaa. Siinä määritellään esimerkiksi palkat ja sairausajanpalkat, työajat ja lomat. (Suomi.fi 2023). Suomessa on noin 160 toimialakohtaista työehtosopimusta. Työmarkkinoiden keskusjärjestöt voivat myös tehdä sopimuksia työelämää koskevista asioista. Näiden sopimusten noudattaminen työehtosopimusten osana löytyy myös kyseessä olevasta työehtosopimuksesta. Työehtosopimus antaa paikallisen sopimuksen mahdollisuuden joihinkin asioihin määritellyillä rajoituksilla. Näistä siis työnantaja ja työntekijä voivat sopia paikallisesti. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2023.)

Sairausajanpalkasta määrää työsopimuslaki ja työehtosopimus. Lain mukaan työntekijälle tulee maksaa palkka sairausajalta, jos työsuhde on kestänyt yli yhden kuukauden. Jos työsuhde on kestänyt alle kuukauden, maksetaan 50 % palkasta. Sitä maksetaan sairauden alkamisesta lähtien yhdeksän arkipäivän ajan. Työehtosopimuksessa voidaan sairausajan palkanmaksua pidentää

ja määrittää myös tuleeko sairauden alusta niin sanottua karenssipäivää, joka tarkoittaa, että ensimmäisestä sairauspäivästä ei makseta palkkaa. Yhdeksänpäivän jälkeen työnantaja jatkaa palkanmaksua, mutta saa erillisellä hakemuksella Kansaneläkelaitokselta (KELA) työntekijän päivärahan maksamansa palkan suuruisena. Usein työehtosopimus määrittää myös tilapäisen hoitovapaan palkanmaksusta, vaikka lain mukaan työnantajalla ei ole velvollisuutta palkkaa tältä ajalta maksaa. Tilapäinen hoitovapaa on tarkoitettu alle 10-vuotiaan äkillisesti sairastuneen lapsen hoidon järjestämiseen. (Aalto 2003, 54–57.)

4 PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA

Yritystoiminnassa prosessien parantaminen on keino kehittää liiketoimintaa ja parantaa tulosta. Tästä on tehty paljon kirjallisuutta ja siihen on kehitetty useita eri johtamisen malleja, joihin paneudun tarkemmin seuraavissa luvuissa. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee toimintajärjestelmän ja keinot, jotka tukevat ihmisen toimintaa. Prosessijohtaminen muotoineen antaa erilaisia ajattelumalleja kehittämisen tueksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 8.)

4.1 Prosessien määritteleminen

Prosessien perusajatus yritystoiminnassa on tarkastella yrityksen toimintaa ja selvittää ne prosessit, joilla asiakkaat saadaan tyytyväisiksi (Karlöf 2002, 343). Prosessit täytyy ensin selvittää, jotta saadaan kokonaisnäkemys perinteisen organisaatiokartan läpileikkauksesta. Ajatuksena olisi määrittää prosessit niin, että katkoksia sinne välille ei jää. (Karlöf 2002, 343–345.) Prosessin määrittelemistä voidaan kuvata kolmivaiheisesti (Karlöf 2002, 346–347):

- Yksilöi prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa prosessin aiheuttamat ongelmat todennetaan.
- Uudista prosessi. Toisessa vaiheessa prosessi määritetään ja ilmaistaan kvantitatiivisesti. Mittalukujen tulee olla oikein määritettyjä, jotta kehittävä vaikutus olisi mahdollisimman hyvä. Tässä vaiheessa prosessia kehitetään ja parannetaan.
- Kehitä prosessi. Kolmas vaihe on kehittämistyötä, joka pitää sisällään uuden prosessin. Tätä tulee hoitaa jatkuvana prosessina.

Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Yritystoiminnassa tärkeimpiä ovat ne prosessit, jotka ovat vaikuttavat menestykseen. Prosessit voidaan määritellä kolmeen osaan: Ydinprosessit, tukiprosessit ja avainprosessit. Ydinprosessit ovat suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia, kuten palveluiden tuottaminen ja toimittaminen sekä asiakastuki. Tämä ei ole kuitenkaan riittävä toimintamalli organisaatiolle vaan tarvitaan myös edellytysten luomista. Nämä prosessit ovat tukiprosesseja. Näitä voi olla esimerkiksi toiminnan ja strategian suunnittelu, osaamisen kehittäminen ja prosessien suunnittelu. Avainprosesseja voidaan kutsua liiketoimintaprosessiksi tai pääprosesseiksi. Nämä ovat liiketoiminnalle elintärkeitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–124.)

Prosessien määrittelyssä esitetään sen ymmärtämisen kannalta tärkeimmät toiminnot. Prosesseja kuvataan usein kaavioilla, jossa esitetään sen toiminnot, tietovirrat ja roolit. Prosessikarttaan kuvataan esimerkiksi liiketoimintamalli ja siinä voi olla myös tietoja visiosta ja kuvattuna kaikki yrityksen yllä kerrotut kolme prosessia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–126.) Tällä prosessikartalla on muutamia tarkoituksia. Sen täytyy kuvata koko henkilöstölle prosessin kulku, päätoiminnot ja prioriteetit yrityksessä ja se tulisi olla hyvin nähtävillä esimerkiksi yhtiön sisäisillä intranet sivustolla. Prosessijohtamisen tulisi olla keskiössä ja näin kehitystyön hyödyt tässä prosessissa olisi näkyvä kaikille. Tämä antaa myös yhteisen tavoitteen kaikille yrityksessä ja voidaan varmistua siitä, että kaikki puhuvat niin sanotusti samaa kieltä. (Jeston & Nelis 2006, 90–92.)

4.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen perusajatus on luoda asiakkaalle arvoa. Täytyy tunnistaa tapahtumien ketju eli prosessi, mallintaa se ja asettaa tavoitteet sen toteutumiseksi. Kun asiakkaalle luodaan riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin, syntyy taloudellinen menestys. Toiminnan mallintaminen voi olla haasteellista, että siitä ei tehdä liian yksityiskohtaista. Alla (kuva 9) kuvataan työskentelyn loogiset tasot.

<p>1) Business</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarve, ratkaisu, jakelu • Arvoketjujen tai arvoa luovien verkostojen kuvaus • Asema verkostossa
<p>2) Ostologiikka vs. ansaintalogiikka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessikartta kuvaa asiakkaan ja organisaation prosesseja • Johtaminen kohdistuu kriittisiin (avain) prosesseihin • Arvoa luovat (ydin) prosessit ja edellytyksiä luovat (tuki) prosessit
<p>3) Liiketoiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessikuvaus kuvaa sen, mikä on kriittistä ymmärtää prosessia • Johtaminen kohdistuu kriittiseen toimintaan
<p>4) Palvelut ja tuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotekuvaukset, palvelukuvaukset, konseptit, spesifikaatiot
<p>5) Työnkulku</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn tarkka kuvaus tavoitteena mm. toiminnan kehittäminen, tietojärjestelmien kehittäminen, osaamisen kehittäminen

Kuva 9. Työskentelyn loogiset tasot (Laamanen & Tinnilä 2009, 11)

Prosessijohtamisessa jokaiselle prosessille nimetään omistaja, jotta varmentaan sen tuotosta ja asiakkaiden tarpeista (Karlöf 2002, 345.) Tässä yhteydessä olisi tärkeää määrittää prosessin muutkin roolit. Ylin johto tai omistaja on prosessin omistaja ja toimii prosessin vetäjänä kehittäen toimintaa tavoitteiden mukaiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.) Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen muodoista siinä, että se kohdistaa toiminnot suoraan toimintaan ja liittyy myös laatujohtamiseen, jossa keskitytään jatkuvaan parantamiseen. Ajattelun keskiössä on se, että ihmistä ei pyydetä tekemään enemmän vaan eri tavalla. Tämän johtamistyylin pohjalta on kehittynyt erilaisia johtamisen malleja ja lähestymistapoja, joista käsitellen muutamia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.)

Toimintajohtaminen

Toimintajohtamisessa pääasiana on keskittyä kustannusten selvittämiseen ja niihin vaikuttamiseen. Kustannusrakenteen kehittäminen on keskiössä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Tämä tekee prosessijohtamisen prosessit mitattavaksi ja läpinäkyviksi, jotta prosessien kustannuksia voidaan seurata ja kohdistaa kustannuksia oikeisiin paikkoihin. Etuina on kykenevyys ymmärtää kustannuksia ja vertailla eri prosessien kustannusrakenteita päästäkseen mahdollisimman matalaan kustannustasoon. (Jeston & Nelis 2006, 387.)

Liiketoimintaprosessien uudistaminen

Prosessin uudistamisessa pääajatuksena on radikaali liiketoimintaprosessin uudelleen ajattelu ja suunnittelu kriittisissä mittareissa (Laamanen & Tinnilä 2009, 12). Jeston ja Nelis (2006, 419) kertovat kirjassaan viidestä askeleesta tavoitteen saavuttamiseksi. Ensimmäisenä tulee löytää visio ja prosessin kohteet. Toisena tunnistaa liiketoiminnan prosessit, joita halutaan uudistaa. Kolmantena tulee ymmärtää ja mitata olemassa olevat prosessit. Neljäntenä tulee tunnistaa tietotekniikan mahdollisuudet prosessin kehittämisessä. Viidentenä suunnitella ja rakentaa malliesimerkki tästä uudesta prosessista.

Ketjujenhallinta

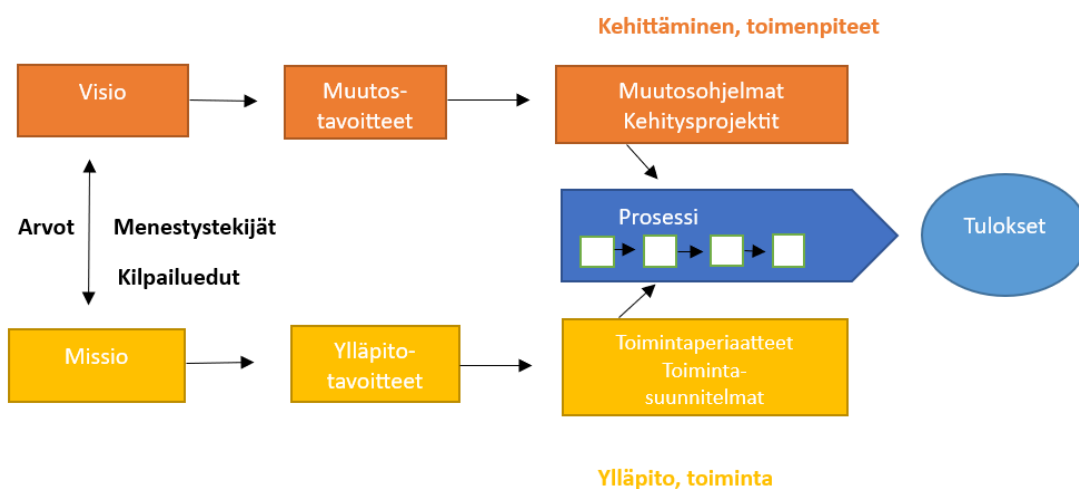
Tarjonta-, toimitus- ja kysyntäketjun hallinta korostaa logistiikkaa. Tavoitteena on koordinoita ja selventää arvoketjua raaka-ainelähteiltä lopulliselle asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Tässä ketjussa kriittisimmät elementit ovat strategian kehittäminen, raaka-aineiden hankinta, tuotanto, jakelu ja palautukset (Fernando 2022).

Aikaan perustuva johtaminen

Nimensä mukaisesti aika on keskeinen suoritustekijä. Ydinprosessien tarkastelu ja läpimenoajan massiivinen parantaminen poistamalla mahdollisimman paljon hukka-aikaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Tässä sovelletaan usein Lean johtamisesta tunnettua käsitettä just-in time (JIT). Prosessitason parannukset eivät yksin riitä, koska virtauksen on toimittava kokonaisuudessaan. Prosessien välillä on kytkentöjä, jotka ovat virtauksen kululle ratkaisevia. JIT voidaan jakaa kolmeen pääperiaatteeseen: Takt, jatkuvavirtaus ja imuohjaus. Takt:in periaatteena on, että toiminnon tuotantonopeutta tasataan, jotta tarvittava työmäärä saadaan vakaaksi. Jatkuva virtaus taas pyrkii siihen, että tiedot ja materiaalit jalostuvat jatkuvasti. Käytettyä odotusaikaa lyhentämällä saadaan läpimenoaika mahdollisimman lyhyeksi. Myös prosessien välisien etäisyyksien lyhentäminen nopeuttaa virtausta. Imuohjaus tarkoittaa, että informaatiovirtaus seuraa palvelun virtausta. Tämä pyrkii sopeutumaan toiminnon ohjauksen tuotannossa ilmaantuviin häiriöihin. (Petersson ym. 2018, 50–56.)

4.2.1 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen liittyy usein laatujohtamiseen. Organisaatiossa asetetaan laatuavoite, johon voidaan pyrkiä prosessien kehittämisen kautta. Toiminnassa tulee tunnistaa toimintatapoja ja prosesseja, jonka jälkeen niitä aletaan kehittämään eri työkalujen avulla. Kehitystyössä usein halutaan työntekijät mukaan kehittämiseen, koska uskotaan, että työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. Oleellista on, että tiedetään lähtötaso, mihin pyritään ja miten tavoitteeseen aiotaan päästä. Kehittämistyötä voi tehdä ilman prosessia, mutta se ei ole tehokasta. Kehittämisen perustana on tuntee omat arvoja luovat prosessit. Käytännön toiminta tapahtuu tässä ja nyt, ja toteutuu prosessissa, jossa ne itsessään ovat tehokasta muutosta tukeva arkkitehtuuri. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14–15.) Laamanen ja Tinnilä (2009, 15) kuvaavat operatiivisen strategian prosessia kuvassa 10.



Kuva 10. Mitä ylläpitää, mitä muuttaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 15)

Kehittäminen on aina muutosta ja käynnistettävä tietoisesti. Tässä kohtaa palataan taas siihen, että kehittämisen kohteet eli prosessit on tiedostettava. Ei ole suoraan sanottua, että liiketoiminnan prosessinkehittämisresurssit on käytettävä tuotteiden suorituskyvyn parantamiseen vaan usein ne kannattaakin kohdistaa sinne, missä ne saavat aikaan mahdollisimman suuren kilpailuedun. (Karlöf 2002, 120.)

Prosessin kehittäminen saatetaan joutua aloittamaan yrityksessä koko infrastruktuurin rakentamisesta uudelleen, jotta kaikki henkilöt yrityksessä voidaan

ohjata muutoksen läpi kehittämään avainprosesseja (Jeston & Nelis 2006, 54). Prosessien kehittämiseen on erilaisia työkaluja ja menetelmiä huomattavan paljon ja niiden kaikkien käsittely tässä ei ole tarkoituksenmukaista. Pöytäkirja käsittelyyn niistä muutamia seuraavissa alaluvuissa.

4.2.2 Prosessianalyysi

Prosessianalyysilla tutkitaan ja kehitetään prosesseja ja voidaan selvittää prosessin kriittisiä vaiheita ja osapuolten rooleja. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, jossa on prosessin eri vaiheet sekä ongelmat ja myös ehdotetut ratkaisut ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 178.) Tämän analyysin avulla voidaan tunnistaa yritykselle negatiiviset prosessin vaiheet. On tärkeää analysoida kaikki vaiheet, koska jotkut niistä tuottavat lisäarvoa ja jotkut ovat tarpeettomia. Analyysin vaiheita on seitsemän:

- prosessien tunnistaminen
- työryhmän nimeäminen
- prosessikaavion luominen
- nykytilan selvitys
- ongelmien tunnistaminen
- uuden, parannellun prosessin luominen.

Tämä menetelmä auttaa tekemään päätöksiä sellaisiin prosesseihin, jotka tarvitsevat parannusta ja uudelleen suunnittelua (Economy-Pedia.com 2012).

4.2.3 Benchmarking

Benchmarking menetelmän perustana on kiinnostus siihen, miten muut toimivat menestyksekkäästi. Tämä vaatii suurta pohjustustyötä. Ensiksi pitää selvittää omaa kehittämistä kaipaavaa kohdetta ja sen jälkeen löytää sopiva vertaiskumppani. Tämän jälkeen on systemaattisesti selvitettävä, miten organisaatio on siinä paremmin onnistunut. Apuna käytetään erilaista tiedonhankintaa ja yritysvierailua. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Tässä prosessissa on otettava huomioon ala, sen monimutkaisuus ja kulttuuri. Siksi ennen kuin benchmarking aloitetaan, on hyvin tärkeää ymmärtää näkökohdat ja määritelmät, jotta voidaan varmistua lukujen vertailtavuudesta. (Jeston & Nelis 2006, 233.) Toimitus tulisi suorittaa oikeassa järjestyksessä, jotta se olisi tehokas. Ensimmäisenä tulee varmistaa, että menetelmä hyväksytään. Sen jälkeen on oltava

tiedossa mitä verrataan. Kolmantena täytyy tietää, kehen verrataan. Tehokkuuskuilu tulee määrittää ja tavoiteluvut tulee asettaa. Kuudentena tulokset tulee kertoa ja varmistua siitä, että ne ovat hyväksyttävät. Sen jälkeen laaditaan toimenpidesuunnitelmat ja viimeisenä prosessia on valvottava ja tuettava. Benchmarking voidaan luokitella kolmeen alalajiin. Ensimmäinen on paras sisäinen menetelmä. Se tarkoittaa sitä, että projekti kohdistuu oman organisaation sisäisiin, toisiaan muistuttaviin toimintoihin. Toisena luokitteluna on paras ulkoinen menetelmä. Se merkitsee saman alan toimijoiden toisiaan muistuttavien toimien vertailua. Kolmantena on paras funktionaalinen menetelmä. Tässä vertaillaan eri toimialojen keskinäisiä funktioita. Tarkoituksena on etsiä erinomaisuutta, mistä vain mahdollista. Benchmarking olennaisin vaikutus on edistää tehokkuutta. Näiden kolmen valinta riippuu tilanteesta ja siitä mistä parhaat vertailukohdat löytävät. Tätä käytetään niin arvon kuin tuottavuuden tutkimiseen. Seuraavat tulokset ovat saavutettavissa benchmarkingilla: Tuottavuuden ja tehokkuuden koheneminen, paremmat tuotteet, hinnoittelumuu- tokset, laadunparannusohjelma, aikakeskeisen kilpailun toteuttaminen, orga- nisaation hienosäätö ja pohjatiedot osto-valmistusanalyysia varten. (Karlöf 2002, 96–98.)

Benchmarkingia voidaan käyttää myös prosessin tai projektin arvioinnissa. Ar- viointi voi perustua vertailuun, jolloin voidaan käyttää vertailua parhaisiin käy- täntöihin, benchmarkingia tai kilpailijavertailua. (Laamanen & Tinnilä 2009, 89.)

4.2.4 Jatkuvan parantamisen malli

Jatkuvan parantamisen mallin periaatteita on olosuhteiden kehittäminen, sys- temaattinen ongelmanratkaisu sekä juurianalyysisyyt. Tässä käytetään usein Lean ja Six sigma menetelmiä tämän virtauksen kehittämiseksi. (NPI 2021.)

Lean

Lean on lähestymistapa, joka pyrkii eliminoimaan hukka sen kaikissa muo- doissa. Hukan lähteistä löytyy kaikenlaisista yrityksen toiminnoista. Se voi olla esimerkiksi ylituotantoa, odottelua, tarpeetonta kuljettamista tai varastoa, tar- peetonta liikettä, virheellisiä tuotteita tai osaamisen käyttämättä jättäminen.



Leanissa on oleellista, että arvot, periaatteet, menetelmät ja tulokset ovat yhteydessä toisiinsa. Näiden kaikkien tulee kuulua saumattomasti yhteen, jotta Leanissa voidaan onnistua. (Petersson ym. 2018, 31–38.) Tässä voidaan käyttää apuna järjestelmällistä PDCA-menetelmää (Plan, Do, Check, Act). Ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa luodaan perustus onnistuneelle toiminnan parantamiselle. Juurisyiden selvittämiseksi voidaan käyttää 5 x miksi menetelmää. Toisessa toteuta-vaiheessa tehdään toimenpiteet, jotka on määritelty suunnitelmassa. Kolmas, tarkistamisvaihe, on arviointivaihe, jossa tulosta verrataan tavoitteeseen ja muihin kysymyksiin, johon oli tarkoitus saada vastaus. Viimeinen vaihe varmistetaan standardilla, eli sovitaan, että kaikki käyttävät jatkossa uutta työtapaa. Tämä viimeinen vaihe sulkee kehän. (Petersson ym. 2018, 59–61.)

Six Sigma

Six Sigman perusajatuksena on vähentää prosessien hajontaa käyttäen tilastollisia menetelmiä muun muassa arvon tuottamisen suunnitteluun, mittaamiseen ja parantamiseen. Näistä vaiheista käytetään lyhennettä DMAIC (Design, Measure, Analyze, Improve, Control). (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Ensiksi tulee määritellä aiottu parannus ja sen prosessi. Seuraavaksi täytyy hankia lähtötason tiedot prosessista ja ongelmista. Kolmanneksi luodaan syyseurausanalyysi ongelmasta, joka testaa ratkaisuja. Neljänneksi toteutetaan ehdotetut ratkaisut, jotka poistavat tai ainakin vähentävät tunnistettuja syitä ongelmalle. Viimeiseksi on arvioitava toteutettu ratkaisu ja alkuperäinen suunnitelma sekä luotava tästä toimintamalli. Six Sigma sopii hyvin käytettäväksi, kun ongelma on jokapäiväinen ja ei määritelty tai mutkikas tilanne. (Jeston & Nelis 2006, 424–425.)

4.3 Prosessin projektin hallinta

Prosesseja toteutetaan tyypillisesti projekteina. Kuvassa 11 erotellaan projekti ja prosessi.

Projekti	Prosessi
<ul style="list-style-type: none"> • Projektipäällikkö • Nimetty vastuuhenkilö • Tehtävä • Tietty kalenteriin sidottu aikataulu • Projektisuunnitelma • Suorituskyvyn mitta on erosuunnitelmiin • Lineaarinen, ainutkertainen 	<ul style="list-style-type: none"> * Prosessin omistaja * Rooli * Toiminta tai vaihe * Kesto * Prosessin kuvaus * Suorituskyvyn mitta on prosessinhajonta * Syklinen, toistuva
	

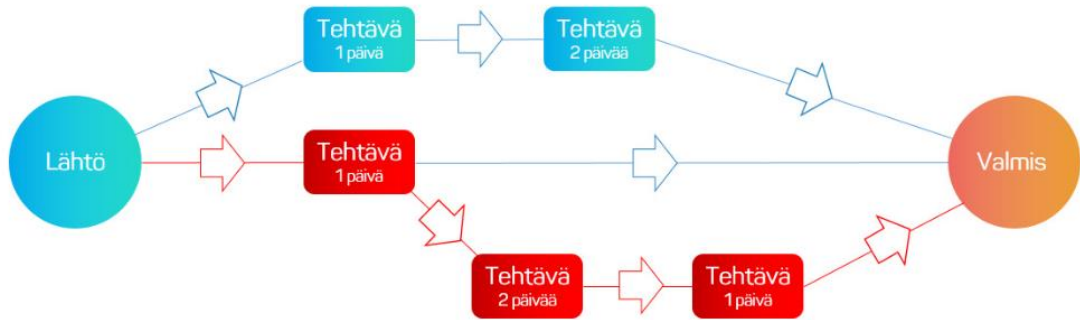
Kuva 11. Projekti vs. prosessi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24)

Projektit tarvitsevat onnistuakseen hallintamenetelmiä, kuten prosessitkin. Menetelmän valintaan vaikuttaa organisaation arvot, projektin tavoitteet ja rajoitteet, sidosryhmät, riskit, monimutkaisuus ja projektin koko. (Pulkkanen 2022.)

Vesiputousmallissa vesi virtaa ylhäältä alaspäin eli tavoitteet ja aikataulu on määritelty selvästi alusta alkaen ja tiimi työskentelee selkeässä järjestyksessä. Tämä menetelmä toimii, kun projekti pystytään määrittelemään ennalta ja siihen ei liity suuria muuttujia. Muutoksia suunnitelmiin ei juurikaan tehdä tässä menetelmässä. Vesiputous-malli sopii suuriin kertaluontoisiin projekteihin, jossa ennakkosuunnittelu on välttämätöntä. (Pulkkanen 2022.)

Ketterän projektityön perusidea on, että projektia ei yritetäkään suunnitella etukäteen, vaan matkalla syntyviin muutoksiin varaudutaan työmallilla, jossa kierretään silmukkaan suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin aina uudelleen. Projektin suuntaa voidaan tarkastella uuden kierroksen alkaessa aina uudestaan. Tässä tärkeää on tiivis yhteistyö tiimin ja sidosryhmien kanssa. Tämä soveltuu hyvin pieniin ja luovuutta vaativiin projekteihin. Tästä mallista on monia sovelluksia, kuten Scrum ja Extreme Programming. (Pulkkanen 2022.)

Kriittisen polun menetelmä (CPM) pyrkii yksinkertaistamaan monimutkaisen tehtävien verkon löytämällä kriittiset tehtävät, joihin kannattaa keskittyä. (Pulkkanen 2022.)



Kuva 12. Kriittisen polun kaavio. (Pulkkanen 2022)

Kuvassa 12 on kuvattu kriittisen polun kaavio, jossa kriittinen polku on punaisella. Tämän avulla voidaan laskea mikä projektin vaihe vaatii eniten työtä. Nämä muodostavat kriittisen polun eli niiden myöhästyminen myöhästyttää koko projektin. Muut tehtävät antavat enemmän aikaa eivätkä vielä myöhästyttäne projektia. Tämä menetelmä soveltuu hyvin projekteihin, jossa aika on keskeinen tekijä. (Pulkkanen 2022.)

Projektin hallinnassa voidaan myös käyttää samoja menetelmiä kuin prosessien kehittämisessä, kuten six sigma.

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANNE

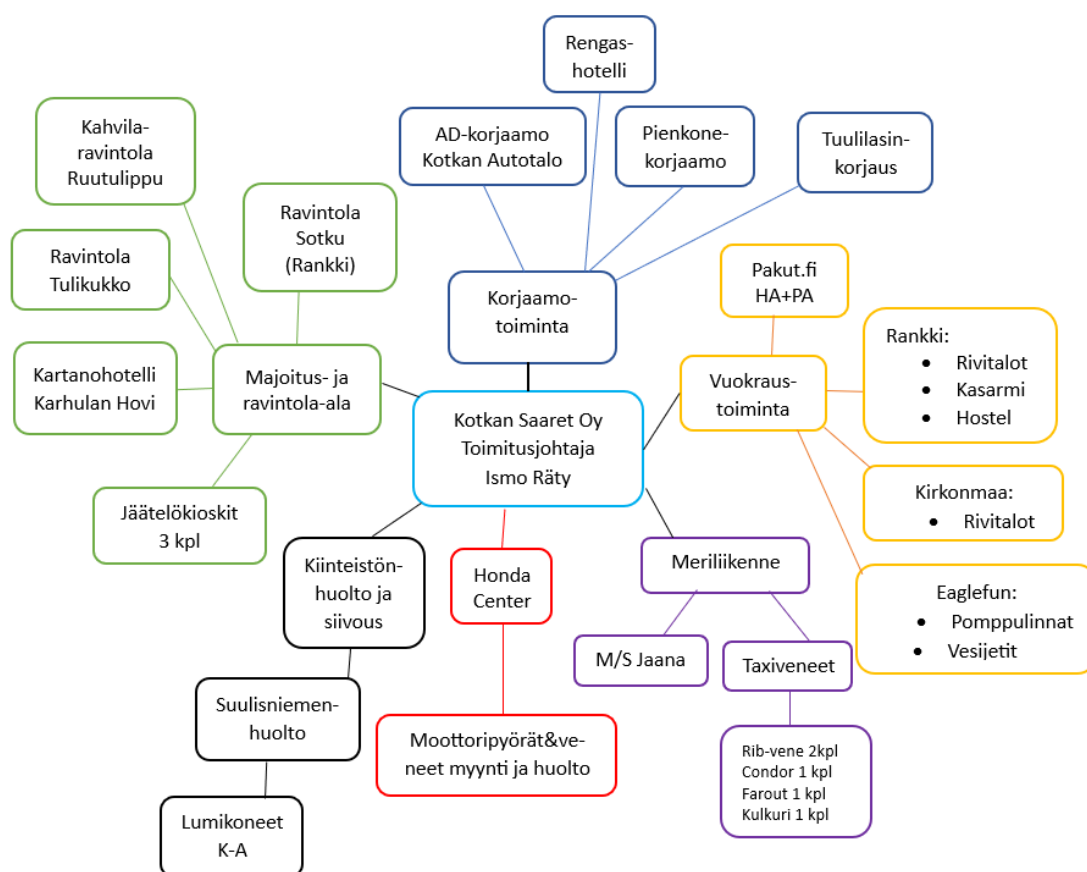
Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä esitellään myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin nykytilanne. Nämä tiedot on koottu opinnäytetyöntekijän vuosien työskentelyn tiedoista asian parissa sekä keskusteluista talouspäällikön kanssa. Toimeksiantoyrityksessä on samankaltaisia haasteista myös muissa toimialoissa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain kiinteistönhoidon myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin kehittämiseen, mutta vastaavien prosessien kehittäminen on koko yrityksen toimialojen haaste enemmän ja vähemmän.

5.1 Kotkan Saaret Oy

Kotkan Saaret Oy on kotkalainen monialayritys. Yrityksen toimialoihin kuuluvat autokorjaamotoiminta, pienkoneiden korjaus, kiinteistöjen vuokraustoiminta,

ravintolatoiminta usean eri toimipisteiden kautta, majoitustoiminta yhden hotellin muodossa sekä kahden rivitalon vuokraustoiminta saaristossa, pakettiautojen vuokraus, veneliikennöinti, HondaCenter sekä kiinteistöhuolto- ja siivoustoiminta. Toimialat ovat toisistaan eroavia ja näin ollen tarvitsevat paljon erilaista osaamista ja tuntemusta liiketoiminnan pyörittämiseksi. Yritys on perheomisteinen ja koko perhe työskentelee yhtiön palveluksessa. Ennen vuotta 2019 nämä kaikki toimialat olivat omia yrityksiään, mutta vuonna 2019 yhtiö fuusioitui yhdeksi Kotkan Saaret Oy:ksi. Tämä osaltaan helpotti toimialojen hallinnointia ja selkeytti yritysrakennetta.

Yhtiön liikevaihto vuonna 2021 oli noin 3,4 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli 40 henkilöä. Koska toiminta on osittain kausiluonteista, voi työntekijämäärä nousta jopa 80 henkilöön hetkittäin. Toimialue on Etelä-Kymenlaaksossa ja Kotkan saaristossa.



Kuva 13. Kotkan Saaret Oy:n toimialat ja -paikat.

Kuvassa 13 on kuvattu yhtiön toimialat ja toimipaikat.

Yritystä johtaa toimitusjohtaja, joka on yrityksen omistaja. Lisäksi vastuualueita on jaettu eri toimipisteiden esimiehille. Johtoryhmässä toimii talousvas- taava, palvelupäällikkö sekä toimitusjohtaja. Hallinnossa noudatetaan osake- yhtiölakia.

5.2 Myyntilaskutuksen ja palkanlaskennan nykytilanne

Kotkan Saaret Oy:n myyntilaskutus on jaettu suurimmalta osin toimipaikka- kohtaisesti. Ravintola-alan kohteet laskuttavat omat, kohteessa tapahtuvat laskutettavat myyntinsä. Majoitustoiminnan ja kiinteistöhuollon laskutus teh- dään keskitetysti päätoimistolta. Korjaamotoiminta laskuttaa samoin omasta erillisestä ohjelmastaan. Myyntilaskutus tehdään suurilta osin Procountor kir- janpito-ohjelmalla, jossa jokaisella käyttäjällä on oma käyttäjätunnus ja jaetut oikeudet esimerkiksi vain myyntilaskutukseen tai ostolaskujen tarkastukseen. Kaikkien toimipisteiden varaukset kirjataan pilvessä toimivaan kalenteriin, josta ne sitten merkitään laskutetuksi.

Kiinteistönhoidon laskutus kerätään ostolaiskuilta, joista kerätään asiakkaille menneet laskutettavat tuotteet yhdelle koontilaskulle Procountoriin. Lisäksi työnohjausjärjestelmä KiinteistöVelistä kerätään laskutettavat työt koontilas- kulle. Järjestelmässä on valinta, onko työ laskutettavaa vai ei. KiinteistöVe- lissä on myös merkintä, kun laskutettava työ on laskutettu. Tämän lisäksi työn- tekijät täyttävät käsin tuntikirjauslomaketta, johon kirjaavat päivän aikana teh- dyt työt suurpiirteisesti. Tässä lapussa on työn aloitus- ja lopetusaika sekä mahdollisesti muuta päivän aikana tapahtuvaa työtä. Tästä lapusta kerätään vielä mahdolliset laskutettavat työt tai ainakin tarkastetaan, onko nämä työt jo työnohjausjärjestelmässä laskutettavana työnä. Jos työntekijät tekevät kesken päivän jonkun työn, tulee heidän merkitä työn työnohjausjärjestelmään ja mer- kitä se laskutettavaksi tai ei laskutettavaksi.

Laskutettava materiaali kerätään monesta paikasta ja aiheuttaa näin ollen pal- jon myös päällekkäistä työtä erilaisten tarkastuksien muodossa. Kaikki tieto kerätään käsin koontilaskulle. Ostolaskuilla saattaa olla toimintaan kuuluvia ostoja sekä asiakkaalle toimitettuja tarvikkeita samoilla laskuilla, joten jokainen laskun rivi on käsiteltävä erikseen. Ostolaskun käsittelijä merkitsee laskutetta-

vat ostolaskun merkinnällä, jotta myyntilaskuttaja osaa poimia eteenpäin laskutettavat laskut. Työnohjausjärjestelmässä on kuukausitasolla satoja töitä, joita osa on laskutettavaa ja osa ei. Nämä tulee laskuttaa tästä järjestelmästä. Työntekijät eivät välttämättä aina tiedä onko työ laskutettavaa vai ei. Tämän takia olisi tärkeää, että kaikki työnohjausjärjestelmässä olevat työt käytäisiin läpi ja varmistuttaisiin siitä, että kaikki työt tulee laskutettua.

Palkanlaskennassa kiinteistönhoidon tunti- ja vuorokausilaput tulevat käsin kirjoitettuna palkanlaskijalle. Hän tarkistaa, että tuntikirjapito täsmää esimerkiksi taukojen osalta ja määritellyissä aikaikkunoissa on pysytty. Lisäksi työnohjohto pitää omaa kirjanpitoa poikkeuksista, kuten sairauslomapäivistä tai aikaisemmin lopetetuista päivistä. Palkanlaskija täsmäyttää myös nämä. Kiinteistöhoitoon kuuluu myös päivystysluonteista työtä, josta maksetaan erillinen korvaus työntekijälle. Nämä korvaukset sekä niiden aikana tehty työ lasketaan myös erikseen käsin kirjoitetuista lapuista.

Yrityksen haasteena on myyntilaskutuksen hajautuminen moneen eri kanaan, monelle eri tekijälle sekä hidas kassavirta myyntilaskutuksen viipyessä. Lisäksi palkanlaskenta vie aikaa, koska kaikki lasketaan käsin. Nämä nykyiset prosessit ovat aikaa vieviä eikä aina voida varmistua, että käsin kirjoitetuista lapuista kaikki tiedot luetaan varmasti oikein. Töiden ja tarvikkeiden ajantasainen laskutus olisi myös asiakkaiden näkökannalta varmasti helpompi seurannan kannalta. Lisäksi myyntilaskutuksen- ja palkanlaskentaprosessin selkeyttämisellä voidaan saavuttaa huomattavia työajansäästöjä, voidaan varmistua siitä, että kaikki tulee laskutettua sekä kassavirta saadaan paremmaksi, jolloin yrityksen maksuvalmius parantuu.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia. Tavoitteena oli kuvata tämä prosessi ja saada uusi toimintatapa yrityksen käyttöön. Lähtökohdat kehitystarpeelle oli nykyisessä myyntilaskutuksessa ja palkanlaskennassa sen aikaa vievä, monimutkainen ja virheille altis prosessi. Pyrkimys sähköiseen ja paperittomaan kirjanpitoon on yrityksessä tavoitteena ja siihen onkin siirrytty joitakin vuosia sitten pääpiirteittäin, kuitenkin osittain tietyt prosessit ovat jääneet kehityksessä jälkeen.

6.1 Haastatteluiden toteuttaminen

Myyntilasku- ja palkanlaskentaprosessin kehittämistä varten haastateltiin samalla alalla toimivaa, isoa kiinteistöhoito yrityksen palveluohjaajaa heidän prosesseistaan sekä toimeksiantaja yrityksen talousvastaavaa. Lisäksi haastateltiin kolmea eri ohjelmistojen toimittajaa. Samalla ohjelmatoimittajilta kartoitettiin yrityksen tarpeita vastaavaa ohjelmistoa ja niiden rajapintoja hintoineen, jotta sitä voidaan verrata nykyisiin kuluihin myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessissa. Haastateltavat valikoituivat toimenkuvansa perusteella asiantuntijahenkilöiksi, jotka toimivat päivittäisessä työssään tämän aiheen ympärillä.

Haastattelut toteutettiin puolistruktuoituna teemahaastatteluna sekä avoimena yksilöhaastatteluna 24.4–28.4.2023. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, mitä aihealuetta käsitellään ja heiltä varattiin tähän tarvittava aika. Samalla alalla toimivan yrityksen haastattelun haluttiin olevan vapaata keskustelua ja toimintatapojen vertailua. Haastattelussa ei haluttu keskittyä kilpailuteknisiin asioihin, joten keskustelu pidettiin suhteellisen vapaana. Talousvastaavan haastattelu keskittyi enemmän taloudelliseen näkökulmaan ja itse nykyisen prosessin toimintatapoihin.

Haastatteluissa oli mukana haastattelukysymysten pohja (liite 1 ja 2), muistiinpanovälineet sekä puhelimen nauhuri tallentamista varten. Menetelmänä oli puolistruktuoitu teemahaastattelu, jossa kysymykset on ennalta määrätty, mutta niiden järjestyksestä vaihdeltiin haastattelun etenemisen mukaan. Lisäksi käytettiin avointa haastattelua, jossa lähinnä keskusteltiin erilaisista toimintatavoista ja kehittämis ehdotuksista puolin ja toisin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät tunnista kahteen tuntiin. Haastattelutilanteet olivat onnistuneita, koska ne olivat luottamuksellisen oloista, hyvää keskustelua aiheen tiimoilta. Yksilöhaastatteluiden perusteella taas saatiin erilaisia näkökantoja tarpeista ja mahdollisista muista prosesseista aiheen ympärillä.

6.2 Valmiiden dokumenttien käyttäminen

Nykyisen kirjanpito-ohjelma Procountorin ohjekirjasta tutkittiin myyntilaskuihin ja palkanlaskentaan liittyvät ohjeet sekä rajapintoja käsittelevät asiat. Procountor myy perusohjelmaan lisäpalveluita, jotka valitaan erikseen. Yrityksellä on jo käytössään palvelut sopimuslaskutus sekä töiden laskutus. Sopimuslaskutus mahdollistaa toistuvan, esimerkiksi kuukausilaskutuksen, asiakkaan taakse laitettavilla tiedoilla nopean massalaskutuksen. Töiden laskutus taas mahdollistaa yksittäisten tuotteiden lisäämisen yhdelle koontilaskulle. Käytössä on myös jo Procountor-API, joka mahdollistaa erilaisten ohjelmistojen ja automaattisen tiedonsiirron ohjelmistojen välillä. Yrityksellä on käytössään jo kattavasti palveluja, jotka mahdollistavat uuden prosessin käyttöönottoa myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessissa.

Ohjelmatoimittajien nettisivut tutkittiin ja valikoitiin kolme toimittajaa sen mukaan, mitä tietoa nettisivuilta löytyi. Tärkeinä seikkoina pidettiin yhdistettävyyttä nykyiseen kirjanpito-ohjelmaan niin palkkakirjausten, myynti- ja ostolas- kujen suhteen, käytettävyyttä ja raportointia sekä ohjelman toiminnallisuutta työnohjaukseen ja työn laskutettavuuteen.

Käytiin läpi yrityksen sisäinen laskutusprosessiohje kiinteistönhoidon puolella, joka oli erikseen laadittu sekä työntekijöille, että hallinnon puolelle. Ohjeissa oli selkeää epäselvyyttä siinä, mikä on laskutettavaa työtä ja mikä ei. Tässä kohtaa pohdittiin, että kuinka tarkasti kiinteistönhoitajan tulee tietää sopimus- ten sisällöt, jotta he voivat arvioida työn laskutettavuuden. Pohdittiin myös sitä, onko se heidän tehtävänsä edelleenkaan vai jonkun muun, kuten työnjohdon. Myyntilaskutus puolen on hoitanut opinnäytetyöntekijä lähes toimialan alusta alkaen edellisen omistajan ohjeilla, jotka perustuivat lähinnä Excel-taulukkoon ja paperisiin työnohjauslappuihin. Tähän prosessiin on vuosien myötä tullut kehitystä työnohjausjärjestelmillä sekä kirjanpito-ohjelman vaihdolla, mutta monimutkaisten asioiden vuoksi prosessiin on jäänyt tarpeettomia käsin tehtä- viä osia, jotka eivät ole seuranneet kehityksen mukana. Nämä ohjeet sekä kenttätyöntekijöille että hallinnolle olivat useampia vuosia vanhoja ja eivät ol- leet useampaan vuoteen päivitettyjä.

6.3 Saatavissa olevat ohjelmistot

Ohjelmistotoimittajia valittiin tarkasteluun kolme nettisivujen perusteella parhaiksi luultavaa ohjelmistoa. MaraPlan Pro-ohjelmisto on yrityksellä käytössä toisella toimialalla, joten se valikoitui tarkasteluun sen perusteella, mutta keskittyy lähinnä tuntikirjauksiin. TarmoPro on erikoistunut ohjelmallaan kiinteistönhoidon ja siivouksen työnohjaukseen, laskutukseen ja osittain myös tuntikirjanpitoon. Kolmas valikoitu ohjelmistotoimittaja oli Avux, joka myös tarjoaa erilaisia rajapintoja jo olemassa oleviin kirjanpito-ohjelmiin ja on erikoistunut nimenomaan kiinteistönhoidon ja siivouksen työnohjaukseen.

Ohjelmistotoimittajien haastattelut olivat samalla heidän ohjelmistojensa esittelytilaisuuksia Teamsin välityksellä. Toimittajille oli kerrottu etukäteen yrityksen tarpeet ja toiveet sekä hinnoitteluun vaikuttavat seikat 25.4.2023 ja tapaamiset suoritettiin 27.4.2023. Näistä tapaamisista dokumentoitiin kuvankaappauksilla sekä muistiinpanoilla tärkeimmät seikat. Näissä haastatteluissa käytettiin kevyttä kysymyspohjaa, joka oli muodostettu nettisivujen perusteella asioista, jotka vaativat tarkennusta yrityksen näkökannalta liittyen toiminnallisuuksiin ohjelmissa ja rajapinnoissa (liite 3). Lisäksi toimittajat lähettivät tarjouksensa jälkikäteen sähköpostilla. Jokaisesta ohjelmasta saatiin käyttöön myös demoversiot.

Haastatteluiden ja esittelyiden perusteella tehtiin alustava vertailu nykyisiin kustannuksiin ja arvio kunkin ohjelmiston toiminnoista yrityksen tarpeiden pohjalta.

6.4 Analyysit

Yksilöhaastattelut nauhoitettiin ja samalla tehtiin muistiinpanoja. Haastattelujen jälkeen aineistot kuunneltiin useaan kertaan ja niistä koottiin selkeiden vastausten yhteenveto. Muuta monimutkaisempaa analysointi tarvetta ei yksilöhaastatteluissa tarvinnut, koska niitä oli vain kaksi. Kysymykset olivat yksiselitteisiä ja pitkistä keskusteluista sai tarvittavat vastaukset suhteellisen helposti poimittua.

Fenomenologisessa aineiston lähestymistavassa työvälineitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Ensisijaisena lähtökohtana tutkimuksessa käytetään

tutkijan omaa käsitystä ihmisestä, kokemuksesta ja merkityksestä. Tässä kohdalla on myös tutkija itse paljastaa oman merkityksensä ymmärryksen tutkittavaan asiaan. Tutkimuskysymykset suuntavat tutkijan mielenkiintoa tutkimusaineistossa siihen mikä on oleellista. Tähän soveltuukin parhaiten avoimet haastattelut. tämän voidaan sanoa olevan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Diskurssianalyysi on taas väljä teoreettinen viitekehys. Ajattelutavassa on lähtökohtana se, että kielellisesti tuotetut merkitykset jäsenyivät merkityssuhteiden kokonaisuuksiksi. Tilanteella sekä ajalla ja paikalla on suuri merkitys sille, miten ilmiöt muotoutuvat. Tässä tutkitaan ensisijaisesti sitä, miten merkitykset tuotetaan ihmisten välillä. Tähän vaikuttavat muun muassa äänen sävyt sekä haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutus. (Vilka 2015, 171–176.)

Tässä opinnäytetyössä pilkoin myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin pienempiin osiin ja yritin selvittää ongelmia ja tarpeita niiden pienempien osien kautta. Haastateltavien kysymykset koskettivat kerrallaan yhtä osasta. Samalla alalla toimijan vastaukset koskivat käytännön työtä ja toimia sekä niiden konkreettisia laskutustoimia kentällä, kun taas talousvastaavan vastaukset koskivat itse palkanlaskenta- ja myyntilaskutusprosessia. Analysointitavat saivat vaikutteita sekä fenomenologisesta lähestymistavasta sekä diskurssianalyysistä.

Ohjelmatoimittajien haastattelut/esittelyt kerättiin taulukkoon tarvittavien ominaisuuksien sekä hinnoittelun suhteen, jotta eri ohjelmistoja voitiin verrata. Tästä analyysin vaiheesta kertoo kuva 14.

Toimittaja	laskutusrajapinta PC	Palkkarajapinta PC	Ostolaskujen rajapinta PC	Toimijoiden hinnastoja	Yhteys muihin TOJ	Tuntikirjaukset huolto	Tuntikirjaukset siivous	Päivystys	KiinteistöTES	Hinta alv 0% (sis. kaiken)
MaraPlan		x				x	x	x	x	150
TarmoPro	x			x	x	x	x			300
Avux	x	tulossa	x	x	x	x	x	x		310

Kuva 14. Ohjelmistojen vertailu

Valmiita dokumentteja, kuten ohjelmatoimittajien nettisivuja oli analysoitu valintavaiheessa niiden ominaisuuksien perusteella. Toimeksiantajayrityksen kirjainpito-ohjelman ohjekirja koskien myyntilaskutusta ja palkanlaskentaa ja sen

mahdollistavia rajapintoja on tutkittu. Tekijä on omassa työssään päivittäin tämän prosessin kanssa tekemisessä, joten prosessin nykytila ja sen vaiheet sekä haasteet olivat hyvin selvillä.

6.5 Tulokset

Tulokset olivat melko yksiselitteisiä jokaisessa tutkimuksen osassa. Valikoidut menetelmät osoittautuivat oikeiksi. Mikäli olisi ollut saatavissa enemmän saman alan toimijoita haastateltaviksi, olisi se voinut syventää tietämystä alan yleisestä tilanteesta varsinkin myyntilaskutuksen osalta. Tutkin tuloksia lähemmin seuraavissa luvuissa kunkin menetelmän osalta.

6.5.1 Haastattelut

Samana alan toimijan haastattelussa kävi ilmi, että heillä oli käytössään yrityksen itse valmistuttama työnohjausjärjestelmä, joka on räätälöity heidän tarpeita varten. Haastattelussa huomattiin, että kentällä työtätekevät kirjaavat työn tehdyksi ja siihen käytettävät tunnit, mutta tarvikkeet kirjataan ostolaskuista keskitetysti erilaisten controllerien toimesta. Kenttätyöntekijöiden esimies tarkistaa työt ja niiden laskutettavuuden päivittäin. Työntekijöiden tunnit menevät kellokortti periaatteella samasta työnohjausjärjestelmästä palkanlaskentaan. Kyseessä on maanlaajuinen kiinteistönhoidon toimija ja laskutettavia töitä ja tuotteita hallinnoi siihen erikseen palkatut henkilöt. Tällä toimijalla siis kentällä tehty laskutettava työ siirtyy myyntilaskulle rajapinnan kautta, kun se sinne hyväksytään esimiehen toimesta. Kuitenkin tuotteet siirretään manuaalisesti ostolaskuilta asiakkaalle. Haastateltava koki heidän järjestelmänsä hiukan kankeaksi toiminnaltaan ja oli sitä mieltä, että prosessi voisi olla sujuvampi. Yhteenvedon keskustelusta voidaan päätellä, että myyntilaskutusprosessi on haasteellinen kokonaisuus myös valtakunnallisella tasolla olevalle toimijalle. Täytyy kuitenkin muistaa, että vertailukohtia on tässä tutkimuksessa vain yksi, joten kovin pitkälle vietyjä päätelmiä tästä ei kuitenkaan voi tehdä.

Talospäällikön haastattelussa käytiin keskustelua itse prosessin kulusta, jossa todettiin, että myyntilaskun luontiin käytettävä aika on kompastuskivi. Tämän ajan lyhentäminen kehittää prosessia huomattavasti. Verrattiin vuonna 2019 käyttöön otettua kirjapito-ohjelmaa Procountoria vanhaan ohjelmaan ja to-

dettiin, että tässä vaihdoksessa ohjelman toiminnallisuus on kuitenkin nopeutanut edeltävää myyntilaskun luontiprosessia. Palkanlaskentaan käytettävään aikaan kiinteistönhoidon puolella se ei ole vaikuttanut, koska paperisia tuntilappuja on käytetty aina. Yrityksessä ostolaskujen kirjaaja kirjaa saapuneet laskut ja merkitsee myyntilaskuttajalle eteenpäin laskutettavat tuotteet. Keskusteltiin, että voisiko ostolaskun käsitellä myyntilaskuun asti jo ostolaskun kirjaajan toimesta. Talouspäällikkö on myös Procountor -ohjelmiston asiantuntija, joten ohjelman toiminnallisuuksia, joita osittain on jo otettu käyttöön myyntilaskutuksessa, tutkittiin. Nykyinen ohjelma mahdollistaa usean asiakkaan saman aikaisen sopimuslaskutuksen, joka hoituu valmiiksi täytettyjen pohjatietojen ansiosta napin painalluksella. Talouspäällikön haastattelussa keskusteltiin myös mahdollisen toiminnanohjausjärjestelmän vaihdosta syntyviä kustannuksia ja kustannussäästöjä. Todettiin, että nykyisen myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin kehittäminen voisi tuoda huomattavat säästöt alkupanostamisen jälkeen. Puhutaan jopa useista päivistä kuukausitasolla, mitä oikein kohdistettu ja oikein toimiva työnohjausjärjestelmä ja sähköinen tuntikirjausprosessi voisi säästää aikaa.

6.5.2 Dokumentit

Valmiista dokumenteista saatiin selville Procountorin yhteensopivuus ja mahdolliset rajapinnat. Tämä valmis rajapinta oli yksi ratkaisevista tekijöistä ohjelmatoimittajan valinnassa. Uusien rajapintojen rakentaminen saattaa olla hyvin kallista. Procountorin ohjekirja sekä ohjelmatoimittajien nettisivut toimivat pohjana tutkimuksen tälle osalle sekä ohjelmatoimittajien valinnalle.

Yrityksen vanha laskutusohje toimi lähinnä sen kehityksen pohjana, josta hulttiin päästä pois. Laskutusohjeet olivat päivittämättä, joten ihan ajantasaista tietoa ei näistä ohjeista saatu.

6.5.3 Ohjelmistot

Ohjelmistotoimittajien haastattelussa keskityttiin erilaisiin toimintoihin, jotka käyn läpi toimittajakohtaisesti seuraavissa luvuissa.

Maraplan Pro

MaraplanPro tarjoaa työvuorosuunnittelua ja kellokortti toimintoa. Taustalle saa kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksen, joka noudattaa tuntikirjauksissaan oikeita toimintatapoja. Koska kiinteistönhoitajat ja siistijät tarvitsevat erilaisia toimintoja tuntikirjauksissaan, molempien erottelu onnistuu tässä ohjelmassa. Toteutuneet tunnit on mahdollista siirtää rajapintaa pitkin kirjanpito-ohjelmaan. Yhtenä tärkeänä seikkana oli päivystyskorvauksen merkitseminen kiinteistönhoidon työntekijöille sekä päivystysaikana tehdyn työn erittelemine normaalityöstä. Näiden kaikkien erotteleminen työntekijäkohtaisesti on mahdollista tässä ohjelmassa. Työnohjausta ja sitä kautta myyntilaskulle tulevaa laskutettavaa työtä tai tuotetta ei tämän ohjelman kautta saa ollenkaan. Tämä ohjelma antaa erilaisia sähköisiä ratkaisuja palkanlaskennan puolelle. Kustannus syntyy aktiivisten käyttäjien määrästä sekä käytettävästä kellokorttitoiminnosta / käyttäjä. Tämän kustannus olisi tarvittavalla henkilömäärällä noin 150 €/kk.

TarmoPro

TarmoPro ohjelmisto on kehitetty kiinteistönhoito- ja siivousalalle. Päivittäinen työnohjaus hoituu tällä ohjelmistolla, kuten olettaa saattaa. Käyttönotosta ja koulutuksesta tulee kertaluontoinen maksu. Ohjelmasta löytyy kellokorttityyppinen tuntikirjaus ja tästä saadaan suhteellisen kattavaa raportointia. Rajapintaa toteutuneiden tuntien osalta ei ole Procountoriin eikä myöskään kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksenmukaisia liitännöitä tuntikirjauksissa ole. Päivystystyötä ei myöskään saada erikseen merkittyä normaalityöstä poikkeavana toimintona. Tuntiraporttien perusteella tunnit siirretään käsin yrityksen käytössä olevaan palkanlaskentaohjelmistoon. Ohjelmisto tarjoaa digi- ja väestöntietojärjestelmään suoran haun asukastiedoista ovenavaustilanteissa. Asukastietojen ylläpito toiminnanohjausjärjestelmässä on yleisesti ottaen työlästä ja monesti tätä ylläpidetään vain ovenavaustilanteita varten. Ohjelmistosta löytyy rajapinta muiden toimijoiden toiminnanohjausjärjestelmiin, joita pitkin tulee työtehtäviä. Nämä työtehtävät tulevat järjestelmään ja kuittaautuvat automaattisesti, kun työ on tehty. Ohjelmistolta löytyy myös rajapinta muutamien suurien tarvikemyyjien hinnastoihin, josta tarvikkeiden hintoja saadaan suoraan ohjelmaan. Ostolaskujen kanssa kohdistusta Procountoriin ei ole, joten tuotteiden

hinnastot jäävät hieman turhiksi, koska tuotteen ostolasku kulkee kuitenkin kirjanpito-ohjelman kautta ja on käsiteltävä siellä. Jotta työtehtävän tai tuntikirjanpidon saa merkittyä loppuun asti, vaatii se kenttätyöntekijältä melko paljon erilaisia kuittauksia ja painalluksia. Ohjelmiston hinta on käyttäjäkohtainen ja yrityksen tarpeilla kuukausittainen kulu olisi noin 300 €.

Avux

Avux toiminnanohjausjärjestelmä on niin ikään kehitetty kiinteistöhuollon ja siivouksen tarpeisiin. Työnohjaus on perustoiminto kaikissa tämän kaltaisissa ohjelmistoissa ja pitkälti melko samanlainen. Lisäpalvelua ohjelmistolta vaativat muut seikat. Tässä ohjelmistossa asiakkaat yhdistetään Procountoriin asiakasnumeron perusteella sekä myyntilaskujen laskutettavat tuotteet ja laskutettavat työt saadaan siirrettyä tästä ohjelmasta Procountoriin. Työn laskutettavuustiedon saa laitettua asiakkaan taakse ja näin ollen työpiirejä saa luotua niin, että osa kohteista on sopimukseen kuuluvaa ja osa kohteista laskutettavaa käyntiä. Nämä tiedot saadaan keskitetysti siirrettyä Procountoriin. Lisäksi ostolaskut saadaan käsiteltyä rivikohtaisesti oikealle asiakkaalle. Rajapinta tähän on jo olemassa. Isojen toimijoiden hinnastoja oikeilla katteillaan saadaan myös tässä ohjelmistossa taustalle. Rajapintaa muihin toiminnanohjausjärjestelmiin löytyy myös tästä ohjelmistosta. Sähköinen tuntikirjanpito, erilliset päivystyskuittaukset ja siistijöiden kohdekohtaiset ajat onnistuvat kellokorttiperiaatteella Avuxissa. Rajapinta palkkatietojen siirtämisestä Procountoriin on tekeillä, mutta ei ole vielä valmis. Ohjelmistoa ollaan myös kehittämässä niin, että samalla ohjelmalla saadaan myös paikannustiedot esimerkiksi erilaisten päiväkirjojen pitoa helpottamaan, kuten hiekoituspäiväkirjat. Tätä varten kiinteistöhuoltoyrityksillä on usein erilliset paikannusjärjestelmät. Tässä ohjelmistossa on jo olemassa kevyt paikannus, jossa kierretty kohde kuittautuu käydyksi. Käyttöönotto ja koulutus tehdään veloituksetta. Rajapinnat ovat myös ilmaisia. Tämän ohjelmiston kuukausikustannus toimeksiantoyrityksen tarpeilla olisi noin 310 €.

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan työn saavutettuja tuloksia ja sitä kautta syntyneitä johtopäätöksiä. Tutkitaan johtopäätöksiä myös teoreettisen viitekehyksen ympäriltä. Luvussa käydään läpi myös kehittämisehdotukset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Liiketalouden kehittämisprosesseissa tarvitaan sekä ajattelua että toimintaa. Tavoitetaso, ongelman määrittely ja organisaation rakenne määrittää muutostyön raamit ja käytettävät työkalut. Kattavaa ja avointa informaatiota on jaettava niin monelle kuin mahdollista. Tiedotus tulisi hoitaa keskitetysti ja sitä tulisi tehdä jatkuvasti. Muutosprosessin läpivienti vaatii erityistä panostamista myös henkiseen puoleen ja näitä investointipäätöksiä on useimmiten vaikeampi tehdä kuin esimerkiksi kone- tai laiteinvestointipäätöksiä. (Karlöf 2002, 166–169.) Muutokselle tarvitaan aina aikaa ja voimavaroja, jotka usein koetaan rajalliseksi. Muutosprosessi, vaikka se olisi muuten hallinnassa, kaatuu tai jää puolivalmiiksi usein sen vuoksi, että sille ei ole kuitenkaan annettu tarvittavia resursseja. Tästä syystä muutosprosessien tulee lähteä aina myös yrityksen ylemmiltä tahoilta, jotta siihen voidaan todella sitoutua.

Toimintatapojen tarkastelu ja tuotteen tai palvelun tuottaminen kannattavasti on liiketoiminnan perusta. Arvioista ja mittaamisista on hyötyä vasta, kun niitä hyödynnetään asioiden parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Nämä tulisivatkin nähdä osana jatkuvaa toimintaa. (Mäenpää 2015, 133–134.)

Tutkimuksen aikana pohdittiin jatkuvasti myyntilaskutukseen ja sen eri prosessien käytettävää aikaa mittarina prosessin kehittämiseksi. Tämän prosessi ei ole kuitenkaan yrityksen varsinaista liiketoimintaa vaan tulee liiketoiminnan pakollisena sivutuotteena. Myyntilaskut on tehtävä ja palkat on maksettava, jotta liiketoimintaa voidaan yleensä suorittaa. On muistettava, että tämän kaiken sivutyön, kuten palkanlaskenta ja myynti- ja ostoreskontran hoitaminen, tulisi hinnoitella tuotettavan varsinaisen tuotteen tai palvelun hintaan. Tätä ei kuitenkaan aina ymmärretä tai hahmoteta varsinaisena tuotteen hinnoitteluun kuuluvana työnä. Tämä korostuu varsinkin, jos tähän menee paljon aikaa, kuten toimeksianto yrityksessä menee.

Tutkimuksessa esille tuli selvästi, että nykypäivänä käytettävä ohjelmisto ja sen ympärillä toimivat prosessit ovat avainasemassa toiminnan helppouden ja prosessiin käytettävän ajan kanssa. Voidaan tehdä johtopäätös, että myyntilaskutusprosessi on kiinteistöhoito- ja siivousalalla haastetta asettava prosessi, johon ei ole selvää, helppoa ratkaisua.

Toiminnanohjausjärjestelmän tai minkä muunkin uuden ohjelmiston käyttöönoton on oltava hallittu ja toteuttaa kehitys suunnitelmallisesti kehitysprojektina. Isoissa projekteissa muutos koskee yleensä laajalti työntekijäitä niin kentällä kuin hallinnossa. (Lahti & Salminen 2014, 224.) Oman haasteensa asettaa ihmisten erilainen lähtötaso eri sovelluksien hallinnassa. Mahdollista muutosta mietittäessä on otettava huomioon, että toiminnanohjausjärjestelmä on riittävän helppokäyttöinen, jotta sen käyttöönotossa ei siirryttäisi vaan toisenlaiseen ongelmaan. Jos työntekijät ennen käyttivät paljon aikaa paperisten tuntilappujen yksityiskohtaiseen kirjaamiseen sekä töiden kuittaamiseen järjestelmässä, ei uusi prosessi saa ainakaan lisätä tätä aikaa, eikä muutenkaan monimutkaistaa kenttäpuolen kirjausmerkintöjä.

Projektin käynnistysvaiheessa tulisi tehdä projektisuunnittelu, jossa määritellään kehitysprojektin laajuus, rajaukset ja menetelmät. Lisäksi on äärimmäisen tärkeää, että projektilla on riittävä resurssi ja tarvittava osaaminen käytössä. Projektille tulee määrittää myös aikataulutavoite. Kun uusi sähköinen ympäristö on valmis ja testattu, voidaan sitä alkaa käyttää tuotantokäytössä. Projekti päätetään, kun ensi vaiheen kokemukset ovat saatu ja tutkittu onko tavoitteisiin päästy. Muutosprosessi tai -projekti on onnistunut, jos siinä on muutettu toimintaa ja prosessiin liittyvät ihmiset kokevat tyytyväisyyttä. (Lahti & Salminen 2014, 225–226.) Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto olisi kohdeyritykselle suuri ponnistus henkilökunnan kouluttamisen, vanhojen tietojen syöttämisen sekä uusien rajapintojen avaamisen takia, mutta prosessin kehittämisen näkökulmasta väistämättä edessä oleva asia. Kehittämistyöhön on panostettava, jotta haluttuja säästöjä prosessissa voidaan saada aikaan ja koko liiketoimintaa kiinteistöhoitoalalla kehittää. Nykyteknologia on tässä se muutoksen mahdollistava asia.

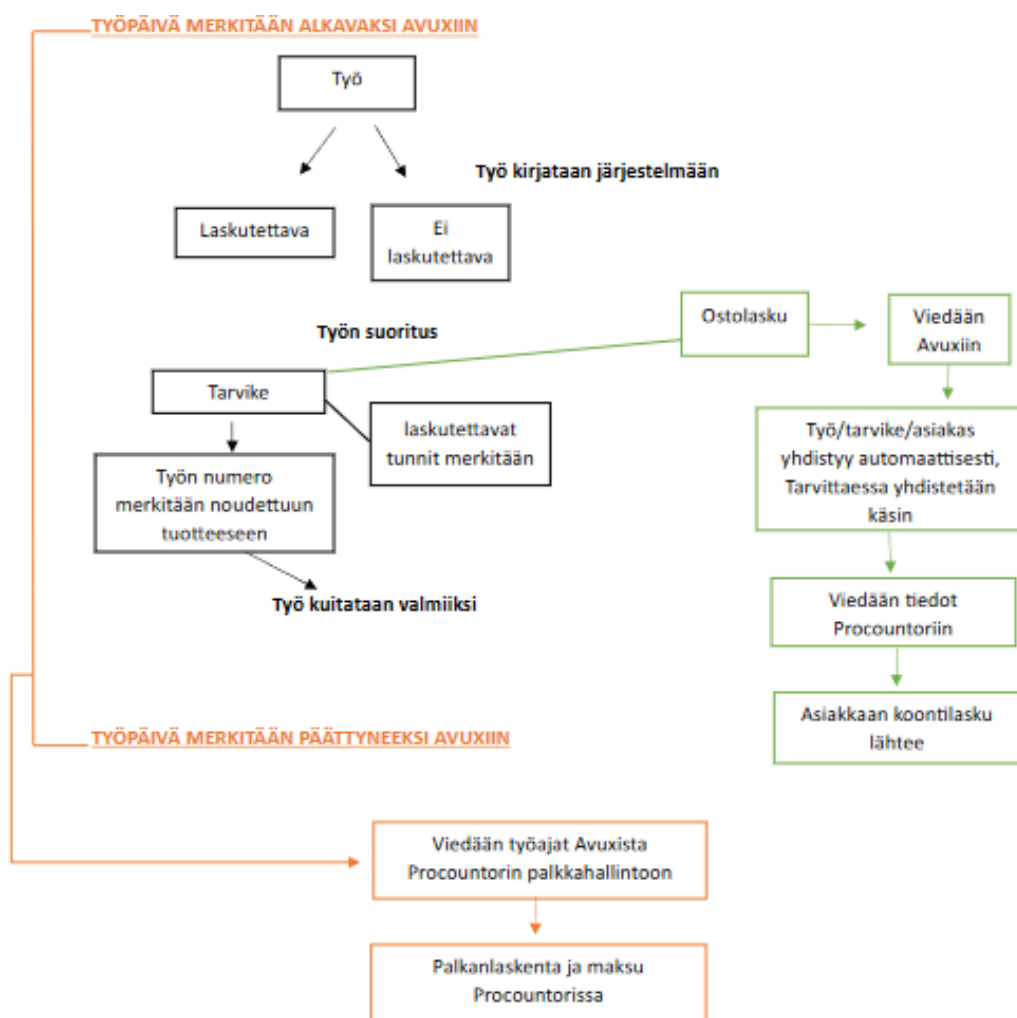
Laamanen ja Tinnilä (2009, 39) toteavat, että pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Tässä yhteydessä puhutaan jatkuvasta parantamisesta ja muutosjohtamisesta. Pienemmässä ryhmässä muutokset on helpompi toteuttaa kuin isossa organisaatiossa. Kiinteistöpalveluala on toimeksiantoyrityksen toimialueella kovasti kilpailtu ja asiakkaille hinta on pääasiallinen valintakriteeri laadun tullessa selvästi toisena. Palvelualana työvoimakustannukset ovat suuria ja työ pitäisi saada mahdollisimman tehokkaaksi, jotta toiminta pysyy kannattavana. Perinteisesti kiinteistöjen sopimusten hinnoittelu ei ota huomioon esimerkiksi kova lumisia talvia, jolloin lumitöitä tehdään samalla hinnalla kuin, jos lunta tulisi vähän. Tehokkuus voidaan saada myös muita prosesseja tarkkailemalla, kuten tarkastelemalla suuritoista myyntilaskutusprosessia. Työn laskutettavuuden ja laskutettavien tuotteiden käsittely tulisi saada mahdollisimman automatisoiduksi ja helpoksi. Toiminnanohjausjärjestelmällä on tässä suuri vaikutus. Mikäli ohjelmaan saadaan kaikki tarvittava työn ja työajan hallinnointi, säästetään aikaa huomattavasti itse hallinnolliselta työltä. Mikään automaatio tai työnohjausjärjestelmä ei kuitenkaan poista valvonnan tärkeyttä niin kenttätöissä kuin hallinnollisella puolella. Kaikkea ei pystytä automatisoimaan eikä ihmistyön tarvetta voida vähätellä eikä sitä saada poistettua.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa tuli esiin, että myyntilaskutusprosessi on haastava kokonaisuus kiinteistöhoitoalalla. Huomattavaa säästöä voidaan saada aikaan oikeanlaisen toiminnanohjausjärjestelmän valinnalla. Tutkituista ohjelmistoista Avux tuntui vaikuttavan parhaiten sopivalta toimeksiantoyritykselle. Siinä ohjelmassa vastattiin lähes kaikkiin yrityksen tarpeisiin, kunhan myös palkanlaskenta tulisi siirrettäväksi Procountoriin. Todellinen käyttöönotto näyttäneen prosessin kehittämisen avulla säästetyt kustannukset. Todellinen käyttöönotto vaatii myös oman projektin ja kunnollisen suunnittelun, jotta kaikki saadaan optimaalisesti räätälöityä kohdeyritykselle sopivaksi. Ohjelmistotoimittaja kertoi tämän integroinnin olevan maksuton ja käyttöönottoon liittyvä koulutus myös. Tämä on huomattava etu ja ei ole ollenkaan tavallista ohjelmistojen integroinnissa yrityksen käyttöön, koska siihen menee usein huomattavasti aikaa siirtää vanhoja tietoja ja saada asetukset kohdeyrityksen toiminnan mukaiseksi.

Työntekijöiden koulutukseen uuden ohjelman käyttöönotossa olisi hyvä panna. Työn laskutettavuuden ja laskutusperusteiden valinta on yksi tärkeimmistä asioista. Työntekijän tulisi tietää minimilaskutus aika ja se mistä työn laskutus alkaa ja mistä se loppuu. Tämä ei välttämättä seuraa työntekijän oman työn aika-akselia vaan siinä on otettava muitakin asioita huomioon.

Laskutusohje tulee päivittää niin työntekijöille kuin hallinnollekin. Yrityksellä on hyvä olla selkeä ohje olemassa prosessiin esimerkiksi työntekijävaihdoksien vuoksi. Tämä vähentää yrityksen haavoittuvuutta. Usein yksityisissä yrityksissä tietotaitoa on vain muutamien ihmisten takana, ja sitä ei välttämättä ole missään muualla dokumentoituna. Tämän ohjeen perustana voidaan käyttää esimerkiksi uutta prosessikaaviota, joka on syntynyt tämän opinnäytetyön tuloksena (kuva 15).



Kuva 15. Uusi prosessikaavio

Kuvassa 15 on pääpiirteittäin kuvattu toiminnot, uuden prosessikaavion muodossa, jotka ovat kaikki yhdistyneet uuteen työnohjausjärjestelmään ja kirjanpito-ohjelmaan. Työaikakirjanpito, työnohjaus, laskutus sekä palkanlaskenta nivoutuu yhteen ja monta turhaa työvaihetta poistuu. Tämän lisäksi esimerkiksi päivystystyö ja liputus saadaan merkittävä erillisenä työnä, joka eroaa normaalista työstä niin työntekijän palkkana kuin yrityksen laskutettavana työnä.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus on varmistettava. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on vaikeampaa kuin määrällisen tutkimuksen. Mittarit eivät sovellu tutkimuksiin, jossa ihminen on tutkimuskohteena. Rationaalisuus, reliabiliteetti ja validiteetti eivät ole laadullisen tutkimuksen arviointikeinoja. Näitä ei voida sellaisenaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset tulee ottaa huomioon jo työn alkuvaiheista lähtien. Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä luotettavuuden lähteistä. Kaikki ratkaisut ja valinnat perustellaan perusteellisesti. Täytyy muistaa myös, että samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja vaihtamalla tarkastelukulmaa tai tutkimusongelmaa. Yksinkertainen varmentamistapa on tarkistuttaa aineisto sillä, jota se koskee. Tällä tavalla voidaan varmistua tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta, jos hän päätyy vahvistamaan tutkijan tulkinnan. (Kananen 2010, 69–70.)

Luotettavuutta arvioitaessa olisi otettava myös huomioon puolueettomuusnäkökulma. Usein tutkimusryhmänjäsenet ovat itse osa tutkittavaa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria. Tässä voidaan pohtia tutkijan roolin merkitystä hänen asemansa, uskomustensa ja asenteidensa vaikutusta tehtyyn tulkintaan. Tutkimuksen tulee olla arvovapaata, mutta tutkijan omat arvot väistämättä vaikuttavat tulkintaan. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee se, että tutkija paljastaa omat arvonsa tutkimuksessa. Tämä läpinäkyvyys kytkeytyy tutkimuksen etiikkaan. (Vilkka 2015, 198.)

Usein mietitään mikä on riittävä määrä teemahaastatteluja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden todentamiseksi. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan saturaatiosta. Se tarkoittaa sitä, että uusia havaintoyksiköitä otetaan

mukaan niin kauan kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Toisaalta, jos ilmiö on sellainen, että saatavilla on vaan esimerkiksi yksi havaintoyksikkö, niin siihen määrään on kuitenkin tyytyminen. (Kananen 2010, 70.) Viimeiseksi luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin kyseessä tutkija ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena on tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee arvioida siis luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla työn alusta lähtien. (Vilkkä 2015, 196.)

Tämän opinnäytetyön vaiheet ja tulokset ovat esitelty tässä työssä. Mikäli tutkimusongelmaa olisi katsottu eri näkökulmasta, olisi tulokset voineet olla erilaisia. Tutkimuksen tekijän työskentely yrityksessä on etu, koska tämän nykyisen prosessin vaikeuksia ja tämän uuden prosessin tarvetta ei olisi välttämättä huomattu, ainakaan tässä laajuudessa. Toisaalta tutkijan oma asema yrityksessä on saattanut vaikuttaa valittavaan ohjelmaan. Tässä voidaan miettiä esimerkiksi henkilökemioita, joita esittely tilaisuuksissa tuli esille. Kuinka ohjelmisto toimittajat olivat kuunnelleet yrityksen tarpeita? Kuinka nopeasti tarjous tuli? Tällä asialla oli merkitystä, mutta lopulliseen valintaa vaikuttivat kuitenkin vain ohjelmiston ominaisuudet.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin haastattelujen avulla ongelmaa ja varsinaista ratkaisua lähdettiin hakemaan ohjelmistoista. Suositeltavan ohjelman valintaan on voinut vaikuttaa ohjelman myyjän toimet. Haastattelut olivat samalla ohjelman esittelytilaisuuksia, joten jokainen myyjä haluaa tuoda ohjelmastaan parhaat puolet esiin. Toisaalta tutkimuksessa oli määritelty tarvittavat osat mitä toimeksiantaja ohjelmalta tarvitsee. Tutkimukseen valittiin kolme ohjelmistotoimittajaa heidän nettisivujensa perusteella, joten tämä on ollut tutkijan oman harkinnan varassa mitkä kolme on tullut valituksi.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessia yrityksessä ja löytää näihin prosesseihin aikaa säästävä keino sekä tätä kautta parantaa yrityksen kassavirtaa. Teoreettinen viitekehys muodostui myyntireskontrasta, palkanlaskennasta sekä prosessien kehittämisestä ja hallinnasta.

Työn aihe myyntilaskutus- ja palkanlaskentaprosessin kehittäminen osoittautui vieläkin mutkikkaammaksi kuin etukäteen oli ajateltu. Koska opinnäytetyön tekijän päivittäinen työ yrityksessä koostuu paljolti myyntilaskutuksen ympärille asettuvista töistä, alkuajatuksena oli, että tämä prosessi ja sen haasteet ovat hyvin selvillä. Työn edetessä kuitenkin ilmeni, että nämä molemmat kehitettävät prosessit ovat olleet jopa vielä enemmän aikaa vieviä kuin alun perin oli ajateltu. Varsinkin palkanlaskennan haasteet kiinteistöhoitopuolella osoittautuivat varsin aikaa vieväksi prosessiksi. Näillä prosessien kehittämisellä tulee olemaan suuri vaikutus yrityksen kassavirran parantumiseen ja jopa koko liiketoiminnan kannattavuuden parantumiseen.

Eri prosessien kehittämistä on syytä tarkastella muissakin toimissa yrityksessä, koska tämän prosessin kehittämisestä saatiin niin paljon hyötyä. Toki tämänkin prosessin kehittäminen täytyy viedä loppuun ja tälle loppuun viemiselle täytyy antaa resursseja. Usein yrityksissä kehittäminen loppuu tai keskeytyy resurssien puutteeseen tai siihen, että sille ei osata antaa riittävästi aikaa, koska se tuntuu aikaa vievältä ja täten hetkellisesti jopa kalliilta.

Työ onnistui siinä mielessä odotuksien mukaisesti, että jo etukäteen tiedettiin, että prosessia on varmasti mahdollista kehittää. Kuitenkin positiivisena yllätyksenä tuli, että prosessin aikaa säästävä merkitys olisi niin suuri. uuden ohjelman käyttöönotto vaatii suhteellisen suuria panostuksia ajallisesti, jotta se saataisiin todella toimimaan optimaalisesti kaikissa prosessin vaiheissa. Henkilökunnan koulutus vaatii myös panostuksia. Mutta toimiessaan tämän opinnäytetyön tuloksien mukaisesti, on tämä kehitys suuri harppaus yritykselle ja sen toiminnalle.

Jatkotutkimuksena tästä työstä voisi tutkia mahdollisuuksia, miten tällaisen yksityisen monialayrityksen palkanlaskenta prosessia saisi yhtäläistettyä sopimaan kaikille yhtiön toimialoille. Olisiko mahdollista avata jonkinlainen järjestelmä vapaille työvuoroille koko yrityksen toimialalle, josta työntekijä voisi sitten valita ylimääräisiä vuoroja halutessaan? Kaikki toteutuneet vuorot olisivat sitten yhdessä järjestelmässä palkanlaskentaa varten.

LÄHTEET

Aalto, L. 2003. Palkkatieto, opas palkanlaskentaan. Helsinki: WSOY.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arene. 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinn%C3%A4ytet%C3%B6iden%20eettiset%20suositukset.pdf>. [viitattu: 12.4.2023].

Economy-Pedia.com. 2021. Prosessianalyysi. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://fi.economy-pedia.com/11040588-process-analysis#menu-2>. [viitattu: 15.4.2023].

Eskola, A. 2007. Palkka – työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Helsinki: Otava.

Fernando, J. 2022. Supply chain management (SCM): How it works and why it is important. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>. [viitattu: 15.4.2023].

Henkilötietolaki 523/1999.

If Vahinkovakuutus Oyj. 2023. Saatavilla: <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/tyotapaturmavakuutus/ryhmahenkivakuutus2>. [viitattu: 18.4.2023].

Jeston, J. & Nelis, J. 2006. Business Process Management. Amsterdam: Elsevier Ltd.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskenta-
toimi. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisuja 2008:93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu julkaisuja 2014:185. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. 3.painos. Helsinki: WSOY.

Keskinäinen Työeläkeyhtiö Elo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.elo.fi/fi-fi/tyonantaja/tyel-vakuuttaminen/maksut-ja-todistukset>. [viitattu: 18.4.2023].

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Laamanen, K & Tinnilä, M.2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu-painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lindfors, H. 2011. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Suomen yritysikirjat Oy.

NPI. Nordic process improvement Oy. 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.npi.fi/jatkuva-parantaminen/>. [viitattu: 15.4.2023].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. 2018. Johtajuus – Tee Leanista menestys! Bromma: Part Media.

Pulkkanen, A. 2022. 6 yleistä menetelmää projektityöhön. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.agendum.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>. [viitattu: 15.4.2023].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://stm.fi/tapaturmavakuutus>. [viitattu: 18.4.2023].

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2018. Palkanlaskenta. 6. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Suomen Palkanlaskenta Oy. 2023. TyEL – Työntekijän eläke. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palkkaus.fi/abc/tyel-tyontekijan-elake/>. [viitattu: 18.4.2023].

Suomi.fi 2023. Työehtosopimukset. WWW-dokumentti. Päivitetty 10.12.2020. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyontekijan-palkkaaminen/opas/palkkaaminen/tyoehtosopimukset>. [viitattu: 22.3.2023].

Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a. Tietosuoja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/GDPR>. [viitattu: 19.4.2023].

Työllisyysrahasto. 2023a. Työttömyysvakuutusmaksut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuusmaksut/>. [viitattu: 18.4.2023].

Työllisyysrahasto. 2023b. Maksuprosentit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyollisyysrahasto.fi/tyottomyysvakuusmaksut/tyottomyysvakuutusmaksun-maksaminen/#maksuprosentit>. [viitattu: 18.4.2023].

Työntekijäin ryhmähenkivakuutuspooli. 2023. Vakuutuksen sisältö. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.tvk.fi/trhv/vakuutus/vakuutuksen-sisalto/>. [viitattu: 18.4.2023].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2023a. Palkanmaksu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka/palkanmaksu>. [viitattu: 19.4.2023].

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2023b. Työehtosopimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoehtosopimus>. [viitattu: 22.4.2023].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Verohallinto. 2023a. Työnantaja maksaa työntekijän puolesta tämän pakollisen eläkevakuutusmaksun. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/kannanotot/47630/tyonantaja-maksaa-tyontekijan-puolesta/>. [viitattu: 18.4.2023].

Verohallinto. 2023b. Yrityksen ja organisaatiot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/>. [viitattu: 18.4.2023].

HAASTATTELU, osa 1

Työnohjausjärjestelmät, myyntilaskutus ja tuntikirjanpito

Menetelmä: Puolistruktuoitu teemahaastattelu

Toteutus: 24.4 – 28.4.2023

Haastateltava/asema:

- Mikä työnohjausjärjestelmä on käytössä?
- Työssä tarvittavat tarvikkeet eteenpäin laskutus, kuka suorittaa, Miten?
- Laskutettavat työt / sykli / kuka kokoaa?
- Tuntilappu, tuntikirjanpito? päivystyspäivät, päivystystyöt?
-
- Onko tuntikirjaukset riippuvaisia laskutettavista töistä vai kulkeeko laskutettavat työt omassaan?
- Kuka laskuttaa ja hyväksyy tunnit ja kuinka varmistutaan niiden oikeellisuudesta?

HAASTATTELU, osa 2

Myyntilaskutuksen- ja palkanlaskentaprosessin nykytila, kustannukset, kehitysehdotukset

Menetelmä: Avoin haastattelu

Toteutus: 24.4 – 28.4.2023

Haastateltava/asema:

- Myyntilaskutuksen nykytila ja siihen käytettävä aika
- Palkanlaskenta ja siihen käytettävä aika
- Procountor ohjelmiston käyttö ja hinnoittelu, uudet rajapinnat
- Mahdollisen uuden prosessin tarpeet yrityksen kannalta
- Uuden prosessin säästötavoitteet ja -toimet

HAASTATTELU/OHJELMISTOESITTELY, osa 3

Toiminnanohjausjärjestelmät, ohjelmistotoimittajat

Menetelmä: Puolistruktuoitu teemahaastattelu

Toteutus: 27.4.2023

Haastateltava/Yritys:

- Toiminnanohjaus
- Töiden laskutettavuus
- Laskutettavuuden rajapinta Procountoriin
- Laskutettavat tuotteet ja sen rajapinta
- Tuntikirjanpito
- Tuntikirjanpidon rajapinta Procountoriin
- Päivystys ja päivystys aikana tehty työ → laskutettavuus
- Rajapinnat muihin toiminnanohjausjärjestelmiin, kuten Tampuuri, Granelund, Issi
- Hinta
- Muita ominaisuuksia