



# **MUISTIOTOSITEPROSESSIN KEHITTÄMISTUTKIMUS**

Maria Ovaskainen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

OVASKAINEN, MARIA:  
Muistiotositeprosessin kehittämistutkimus

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Toukokuu 2015

---

Tämän opinnäytetyön taustalla oli vuodelta 2012 tehty tutkimus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle (Palkeet) muistiotositeiden kappalemääristä ja muistiotositeilla tehtävän korjaustyön resurssitarpeesta. Nyt tehdyssä opinnäytetyössä tehtiin osin vertailukelpoinen tutkimus muistiotositeiden kappalemääristä vuodelta 2014 ja haastateltiin Palkeiden kirjanpitäjiä selvittäen heidän näkökulmaa muistiotositeprosessista. Tarkoituksena oli selvittää muistiotositeiden kappalemäärien muutos vuodesta 2012.

Suuri osa valtion virastoista siirtyy käyttämään yhteistä taloushallinnon järjestelmää vuosien 2012 ja 2016 välillä. Tämän järjestelmämuutoksen vaikutusta muistiotositeiden kappalemääriin haluttiin myös nähdä. Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällisen tiedon keruussa kyselyä ja laadullisen tiedon osalta haastattelua. Kyselylomake lähetettiin Palkeiden 63 asiakasviraston kirjanpitäjille. Kyselyssä oli mukana avoimia kysymyksiä, joiden vastauksista saatiin lisätietoa muistiotositeprosessin sujuvuudesta. Haastatteluilla selvitettiin Palkeiden kirjanpitäjien näkökulmaa laajemmin muistiotositeprosessista.

Määrällisen tiedon kyselyyn saatiin vastaukset 59 asiakasvirastolta. Vertailutiedot vuoden 2012 tutkimuksen tuloksille saatiin 49 asiakasvirastolta. Kappalemäärien vertailu ja tieto mahdollisesta järjestelmämuutoksesta auttaa Palkeita näkemään missä on onnistuttu ja missä tarvitaan jatkokehittämistä. Haastatteluja tehtiin kolmen asiakasviraston kirjanpitäjille. Haastatteluiden avulla saatiin lisätietoa prosessin analysointia ja kehittämistä varten. Työn tavoitteena oli pohtia kappalemäärien muutoksen ja haastattelusta nousevien ajatusten perusteella prosessin kehittämisehdotuksia.

Muistiotositeprosessi on edelleen muutoksen alla, koska järjestelmämuutoksia on laajalti käynnissä. Järjestelmämuutosten vaikutukset näkyivät tuloksissa ja vertailuissa. Järjestelmien tekniset ominaisuudet lisäävät tarkistustyön automaatiota ja vähentävät inhimillisen virheen todennäköisyyttä. Tekniset työkalut eivät kuitenkaan mitätöi työntekijän tarkkuuden vaikutusta aineiston oikeellisuuteen. Kehittämistyötä lähdettiin pohtimaan myös tästä muutoksen näkökulmasta. Järjestelmämuutoksien jälkeen työ ja prosessit lopulta Palkeissa tulevat tasaantumaan. Sen jälkeen voidaan harkita uutta tutkimusta, jossa vertaillaan tietoja näihin kahteen jo tehtyyn tutkimukseen.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Administration

OVASKAINEN, MARIA:  
A Development Study on the Memo Voucher Process

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 4 pages  
May 2015

---

This thesis follows up a study made in 2012 for the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR (also referred to as Palkeet), the purpose of which was to find out the volume of memo vouchers used. The questionnaire used for this thesis was mostly similar to the one used in 2012, in order to get comparable data for the years from 2012 to 2014. Some accountants at Palkeet were also interviewed, to find out their point of view on the memo voucher process.

A majority of government offices are starting to use a shared programme, called Kieku, for financial management. The new system is being introduced during 2012–2016. This thesis also investigates the effect of the change of programme on the volumes of memo vouchers. The questionnaire was sent to Palkeet accountants in 63 different government offices. The questionnaire included some open questions for the accountants regarding the fluency of the memo voucher process. This issue was investigated more thoroughly later in the interviews with the Palkeet accountants.

Completed questionnaires were received from 59 customer offices. The comparable data from 2012 were from 49 offices. The comparison of the memo voucher volumes and the information about the conversion of the financial system together will help Palkeet identify successes and the needs for further development. Three accountants took part in the interviews and these conversations helped to analyze the process better for development purposes. The aim of this thesis was to find development ideas for the memo voucher process.

The process is still in transition because of the vast amount of system conversions. The effects are showing up in the results and the comparisons. The new technical characteristics of the Kieku system are increasing the degree of automation in the accountants' work and decreasing the possibility of human error. Technical tools do not, however, eliminate the effect of individuals' meticulous work. Development possibilities were also considered from this point of view on change. Work and processes at Palkeet will normalize after the system changes. Once the changes are complete, it might again be a good time for a new study to be done.

---

Key words: memo voucher, development, processes, service centers

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	6
1.2	Työn tarkoitus .....	7
1.3	Työn tavoite .....	7
1.4	Työn tutkimusmenetelmät .....	7
2	TOIMEKSIANTAJAN, ELI PALKEIDEN ESITTELY .....	8
2.1	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet.....	8
2.2	Valtion taloushallinnon palveluvalikoima .....	9
2.3	Kieku-hanke .....	10
2.4	Toimeksianto opinnäytetyöhön.....	11
2.4.1	Tarve tutkimukselle.....	11
2.4.2	Tutkimuksen kohteena oleva prosessi.....	12
3	PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN.....	16
3.1	Kehittämistyö.....	16
3.2	Prosessit .....	17
3.2.1	Prosessin määritelmä ja tunnistaminen .....	17
3.2.2	Prosessin kehittämistyö.....	18
3.2.3	Prosessin kehittämisen vaarat .....	21
4	TUTKIMUSTYÖ .....	23
4.1	Tapaustutkimus .....	24
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	25
4.2.1	Kysely määrällisen tiedon keruussa .....	26
4.2.2	Haastattelut laadullisen tiedon keruussa .....	26
5	MUISTIOTOSITEPROSESSIN TUTKIMUS .....	29
5.1	Kyselylomakkeen tulokset muistiotositteiden kappalemääristä .....	29
5.1.1	Muistiotositteet vuodelta 2014.....	29
5.1.2	Muistiotositteet joulukuussa 2014.....	33
5.1.3	Muistiotositteiden kappalemäärien vertailu 2012–2014 .....	38
5.2	Kyselylomakkeen avoimet kysymykset.....	43
5.2.1	Miksi suorakirjausmuistioita kirjataan .....	44
5.2.2	Mikä aiheuttaa korjausmuistioiden tekemistä.....	44
5.2.3	Mikä vähentää korjausmuistioiden aiheutumista.....	45
5.3	Haastattelutulokset.....	46
5.3.1	Muutokset vuodesta 2012 ja järjestelmien toiminta.....	47
5.3.2	Yhteistyö ja kommunikaatio asiakkaan kanssa.....	49
5.3.3	Prosessin analysointi .....	51

5.3.4	Prosessin mittaaminen ja kehittäminen.....	52
6	KEHITTÄMISIDEOINTIA .....	55
6.1	SWOT-analyysi muistiotositeprosessista .....	55
6.2	Mahdollisuuksien hyödyntäminen ja uhkien torjunta.....	56
6.3	Mittareita kirjanpidon työhön .....	59
6.4	Koulutus osana prosessin sujuvuutta .....	60
6.5	Palvelukeskusideologia.....	61
7	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET .....	65
	LIITTEET .....	67
	Liite 1. Kyselylomake määrällisen tiedon keruuta varten .....	67
	Liite 2. Haastattelukysymykset .....	69

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön kohteena on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen eli Palkeiden muistiotositeprosessi, jonka on huomattu kuluttavan huomattavan paljon resursseja. Palkeet teetti vuodelta 2012 muistiotositutkimuksen, missä kerättiin kyseisestä prosessista määrällistä tietoa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat vertailutietona nyt tehtävän opinnäytetyön tuloksille. Tutkimuksen kohteena olevaa muistiotositeprosessia on kuvattu tarkemmin luvussa 2.4.2.

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu kohdetta sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin. Tämän jatkotutkimuksen tavoitteena oli selvittää muistiotositeiden kappalemäärän kehittymistä vuosien 2012 ja 2014 välillä sekä muistiotositeprosessin mahdollisia ongelma-kohtia. Lisäksi tavoitteena oli löytää näihin kehittämisehdotuksia.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön taustalla vaikuttaa valtion kehittämishanke Kieku. Hankkeen tarkoituksena on yhtenäistää valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit sekä niitä tukevan tietojärjestelmän käyttöönotto, joka tapahtuu portaittain vuosien 2012–2016 aikana. (Valtiokonttori 2015b.) Kieku-hankkeesta on kerrottu tarkemmin luvussa 2.3.

Kieku-hankkeen myötä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet yhtenäistää palvelutoimintaansa valtion virastoille (Valtiokonttori 2015a). Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelija (Tuhkanen 2015) on tehnyt muistiotositutkimuksen palvelutoiminnan prosessien kehittämiseksi vuoden 2012 tietojen perusteella. Tutkimuskohteena oli Palkeiden muistiotositeprosessi ja sen kehittäminen.

Tämä opinnäytetyö jatkaa Tuhkasen tutkimusta tehden määrällisen tiedon keruun vertailukelpoisin määrittelyin ja vertailee kappalemäärien kehitystä vuosien 2012 ja 2014 välillä. Lisäksi tässä opinnäytetyössä tehdään laadullisen tutkimuksen osa, jossa haastateluin selvitetään näkemystä tutkimuksen kohteena olevasta muistiotositeprosessista.

## 1.2 Työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa Palkeiden vuoden 2014 muistiotositteiden kappalemääristä, muistiotositteiden luonteesta ja sisällöstä ja mitä näillä on korjattu. Nämä tiedot kerätään kyselylomakkeella Palkeiden kirjanpitäjiltä. Lisäksi Palkeiden edustajille tehdään haastatteluita, joissa selvitetään lähemmin näkemystä muistiotositeprosessista. (Paukamainen 2014a.) Tietojen avulla on tarkoitus lähteä kehittämään muistiotositeprosessia.

## 1.3 Työn tavoite

Tietojen keruun ja haastatteluiden pohjalta on tavoitteena löytää kehittämis ehdotuksia muistiotositeprosessiin. Tutkimuksen kohteena oleva muistiotositeprosessi kulutti 10 henkilötyövuotta Palkeissa vuonna 2012. Vuonna 2014 määrä oli 8,2 henkilötyövuotta. (Paukamainen 2015c.) Tämä on olennainen resurssitarve, ottaen huomioon, että kyseessä on virheiden korjaustyö.

## 1.4 Työn tutkimusmenetelmät

Työssä on käytetty sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivinen eli määrällinen tiedon keruu tositteiden kappale- sekä euromääristä on toteutettu kyselylomakkeella. Kysely kohdistettiin Palkeiden kirjanpitäjille, jotka hoitavat asiakasvirastojen kirjanpitoa. Kvantitatiivinen eli laadullinen tiedon keruu on toteutettu haastatteluin, joissa haastateltavina oli Palkeiden kirjanpitäjiä kolmesta asiakasvirastosta.

Asiakasvirastoihin viitataan opinnäytetyössä myöhemmin asiakasnumerolla. Numerot on määritelty toimeksiantajaa varten erillisellä listalla. Tuloksista ei julkaista asiakaskohtaisesti nimettyä tietoa, joten numerointi toimii yksilöintinä.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN, ELI PALKEIDEN ESITTELY

### 2.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Palkeet tuottaa konsernipalveluja valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille. Tarjolla on talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja. Lisäksi palvelut kattavat asiantuntijapalvelut sekä tuen ja ylläpidon palvelut. (Palkeet 2015.)

Palkeiden päätoimipaikka sijaitsee Joensuussa ja muut toimipaikat ovat Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkelissä, Porissa ja Turussa. Kehittämistyötä tehdään yhteistyössä valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin ja asiakkaiden kanssa. Palkeiden toiminta alkoi vuonna 2010, kun oikeushallinnon, puolustushallinnon, sisäasiainhallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskukset yhdistyivät. Palkeet toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa. (Palkeet 2015.)

Palkeiden asiakkaina on valtionhallinnon virastoja ja laitoksia. Asiakasvirastojen koko vaihtelee muutamasta henkilöstä 15000 henkilöön. Palvelusopimuksilla sovitaan palveluiden tuottamisesta ja toimitusehdoista. Palkeissa työskentelee yli 700 henkilöä. Työtehtävät sijoittuvat erilaisiin talous- ja henkilöstöhallinnon ammattitaitoa vaativiin tehtäviin. (Palkeet 2015.)

Valtionhallinnolla on tavoitteena yhtenäistää taloushallinnon toimintatapoja ja työvälineitä. Tätä muutosta toimeenpannaan erilaisin kehittämishankkein. Taloushallinnon tehtävien toteuttamisessa on käytössä palvelukeskus-toimintamalli, jossa tukitoimintoja tuotetaan keskitetysti. Palkeiden asiakkaina on valtaosa valtion kirjanpitoyksiköistä. (Valtiokonttori 2015a.)

Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalveluita virastoille yhtenäisen toimintatavan mukaisesti. Lisäpalveluista voidaan sopia asiakkaan kanssa. (Palkeet 2015.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään taloushallinnon palveluiden prosesseja.

Taloushallinnon palveluvalikoimassa on neljä kategoriaa, jotka ovat menojen käsittely, tulojen käsittely, ulkoinen laskenta ja sisäinen laskenta (Palkeet 2015). Menojen käsitte-



ly, eli hankinnasta maksuun sisältää hankintojen suunnittelua, tekemistä sekä menojen käsittelyn. Tilauksesta perintään käsittää tulojen käsittelyn. Kirjauksesta tilinpäätökseen kattaa ulkoisen laskennan sekä tilinpäätöksen. Suunnitelmasta tuloksiin sisältää sisäisen laskennan sekä raportoinnin. (Valtiokonttori 2015a.)

## **2.2 Valtion taloushallinnon palveluvalikoima**

Valtion taloushallinnon prosessit jaetaan neljään alueeseen. Hankinnasta maksuun -prosessi hoitaa ostoprosessia sekä siihen liittyvän rahaliikenteen hoitamista. Julkisen hallinnon hankintaprosessin suunnitteluun liittyy olennaisesti hankintojen kilpailuttaminen. Sopimushallinta ja tilausten seuranta hoidetaan tässä prosessissa. Menoihin liittyvä taloushallinto hoitaa toimittajatietojen ylläpitämistä, menosisiteiden sekä -tiliotteiden käsittelyä sekä varsinaisen rahaliikenteen hoitamisen eli maksuunpanon. Menojen käsittelyn kauden vaihteen työt hoidetaan myös tässä prosessissa. (Valtiokonttori 2015a.)

Tilauksesta perintään -prosessi käsittää tulojen käsittelyn. Tämä alue hoitaa asiakkaiden perustietojen ylläpidon sekä myyntilaskujen ja maksusuoritusten käsittelyn. Tässä prosessissa hoidetaan saatavien valvonta ja perintä sekä tulojen käsittelyn kauden vaihteen työt. (Valtiokonttori 2015a.)

Kirjauksesta tilinpäätökseen -prosessi hoitaa nimensä mukaisesti ulkoisen laskennan tehtävät aina tilinpäätökseen saakka. Tämä alue hoitaa myös kirjanpidon perustietojen ylläpidon sekä valtuuksien seurannan. Kuun vaihteen tehtävät kuuluvat olennaisesti tähän alueeseen. (Valtiokonttori 2015a.) Muistiotositeprosessi, mitä tässä opinnäytetyössä on pääasiallisesti tutkittu, kuuluu tähän ulkoisen laskennan prosessiin.

Suunnitelmasta tuloksiin -prosessissa hoidetaan toiminnan ja talouden suunnittelu sekä kustannuslaskenta ja raportointi. Tämä alue keskittyy johdon laskentatoimen pohjalta toimivaan suunnitteluun sekä tulosten raportointiin. Erilaisten budjettien ja ennusteiden perusteella laadittavat talousarviot ja niiden tulkinta kuuluvat myös tähän alueeseen. Tämä alue hoitaa myös osin tilinpäätökseen liittyvää johdon raportointia, eli on tukena toimintakertomuksen sekä hallituksen vuosikertomuksen laadinnassa. (Valtiokonttori 2015a.)

### 2.3 Kieku-hanke

Kieku-hanke kattaa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien yhtenäistämisen sekä niitä tukevan tietojärjestelmän käyttöönoton. Käyttöönotto toteutetaan ministeriöissä ja virastoissa portaittain vuosien 2012–2016 aikana. Yhtenäiset prosessit tehostavat toimintaa ja tukevat olemassa olevaa palvelukeskusmallia. Yhtenäistäminen luo joustavuutta resursointiin sekä mahdollistaa tasalaatuisen palvelun. (Valtiokonttori 2015b.)

Palkeet kehittää taloushallinnon prosesseja yhdessä valtiovarainministeriön ja valtiokonttorin kanssa. Lähtökohtana kehittämisessä on määritetyt yhteiset prosessit. Prosessien kuvaaminen on vielä osin kesken ja tarkemmin onkin kuvattu vasta ne, jotka ovat osa Kieku-kokonaisuutta. (Valtiokonttori 2015b.)

Kieku-järjestelmä tulee käyttöön koko valtionhallinnossa lukuun ottamatta puolustusvoimia ja yliopistoja. Järjestelmää tulee käyttämään noin 65000 virkamiestä, joista noin 3000 on talous- ja henkilöstöhallinnon ammattikäyttäjiä. Virkamiehille ja esimiehille tulee käyttöön Kieku-portaali, jossa hoidetaan työaikakirjanpitoa. Järjestelmä korvaa nykyisin käytössä olevat järjestelmät. (Valtiokonttori 2015b.)

Kieku perustuu SAPin ja CGI:n valmistuotteisiin. Perusjärjestelmä koostuu SAP-pohjaisista talous- ja henkilöstöhallinnon osioista sekä CGI:n palkka- ja ajanhallinnan järjestelmistä sekä palveluaikalaskennasta ja vuosilomasuunnittelusta. Kieku-ratkaisua kehitetään jatkuvasti käyttöönottovaiheen aikana. (Valtiokonttori 2015b.)

Kieku-hankkeen myötä palvelukeskuksen rooli korostuu. Tiedot ovat yhteisessä rekisterissä ja niiden ylläpito keskitetään. (Valtiokonttori 2015c, 11.) Kirjauskaudet avataan ja suljetaan keskitetysti palvelukeskuksessa. Virastoilla on pääsy ja oikeudet tarvittaviin raportteihin. (Valtiokonttori 2015c, 62.) Kieku-järjestelmän asiakas- ja toimittajarekisterit ovat kaikille yhteiset. Molempien rekisterien ylläpito ja hallinnointi hoidetaan keskitetysti palvelukeskuksessa. Maksatustoiminto on kaikille yhteinen ja hoidetaan myös keskitetysti. (Valtiokonttori 2015c, 11–13.) Myös projektien tekninen perustaminen ja ylläpito tullaan keskittämään palvelukeskuksiin (Valtiokonttori 2015c, 35). Näin ollen palvelukeskuksen asiakasvirastojen taloushallinnon työtehtävissä korostuvat jatkossa johdon tukeminen, sisäinen valvonta ja tiedon analysointi. (Valtiokonttori 2015d, 14.)

## **2.4 Toimeksianto opinnäytetyöhön**

Toimeksianto opinnäytetyöhön löytyi Palkeiden www-sivujen palautelomakkeen kautta. Lähetin kyselyn mahdollisesta aiheesta 17.9.2014 ja sain yhteydenoton Palkeiden silloiselta kirjanpidon ja sisäisen laskennan palvelupäälliköltä, Mikael Mantilalta. Hän kertoi alkuperäisestä muistiotositetutkimuksesta, mikä Susanna Tuhkasella oli työn alla, ja kaipasi jatkotutkimukselle tekijää. Kiinnostuin aiheesta ja lähdimme suunnittelemaan opinnäytetyötä. Myöhemmin yhteyshenkilökseni nimettiin Palkeista palvelukoordinaattori Satu Paukamainen, jonka kanssa olemme suunnitelleet ja toteuttaneet tutkimuksen opinnäytetyöhön.

### **2.4.1 Tarve tutkimukselle**

Palkeiden kirjanpidon työssä on tunnistettu prosessin kohta, johon kaivataan kehittämistyötä. Kyseessä on kirjanpidon vientejä korjaavien muistiotositteiden laadinta, selvitystyö sekä seuranta. Koska kyseessä on korjaava työ, tarkoittaa se alkuperäisessä aineistossa jollain tapaa tapahtunutta virhettä. Tähän korjaamis- ja selvittelytyöhön kului Palkeiden kirjanpitäjiltä 10 henkilötyövuotta vuonna 2012 ja 8,2 henkilötyövuotta vuonna 2014 (Paukamainen 2015c). Tällaisena prosessi vie paljon resursseja, mikä on pois varsinaisesta kirjanpidon substanssityöstä.

Tuhkanen (2015) on tehnyt tutkimuksen muistiotositteiden sekä korjausmuistiotositteiden kappalemääristä vuodelta 2012. Tuhkasen tutkimuksessa kerättiin kappalemääriä vuoden 2012 muistiotositteista toukokuulta, joulukuulta, tilinpäätöspäivältä 31.12.2012 sekä koko vuoden 2012 kappalemäärä. Tässä opinnäytetyössä, jossa kerättiin tietoja vuodelta 2014, on kysely tehty muistiotositteiden joulukuun 2014, tilinpäätöspäivän 31.12.2014 sekä koko vuoden 2014 kappalemääristä (Liite 1). Tämä johtuu siitä, että nyt haluttiin keskittyä tarkemmin joulukuussa tehtäviin muistioihin (Paukamainen 2015b).

Tuhkasen tutkimukselle haluttiin jatkotutkimus, jossa pohditaan enemmän konkreettisia kehittämissuunnitelmia prosessille. Samalla tehtiin edellä kuvattu määrällinen tutkimus, jolla saatiin vertailutietoa muistiotositteiden kappalemäärän kehittymisestä vuoteen 2012 verrattuna.

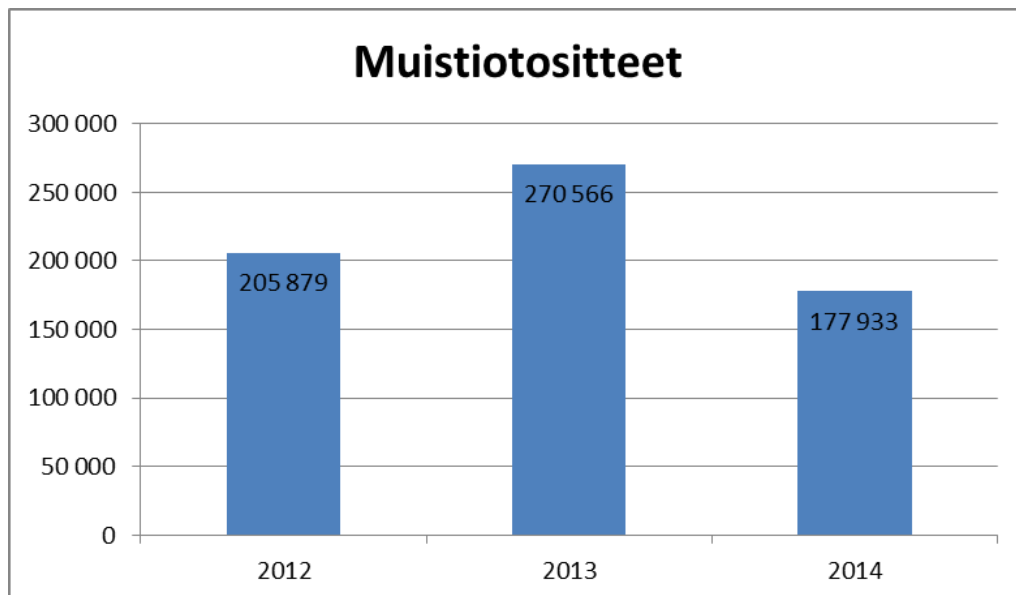
Alkuperäisessä tutkimuksessa haastatteluiden kohteina oli Palkeiden kirjanpitäjiä (Tuhkanen 2015). Myös nyt tehdyssä opinnäytetyössä haastateltiin Palkeiden kirjanpitäjiä. Haastatteluiden kysymysasettelu tehtiin käytännön työtä tutkivaksi (Liite 2).

#### **2.4.2 Tutkimuksen kohteena oleva prosessi**

Muistiotositteet jaetaan kahteen määritelmään. Korjaustositteilla korjataan jotain aiempaa kirjanpidon kirjausta ja muulla itse tehdyllä kirjauksella tarkoitetaan toimintamallista johtuvaa kirjausta. Tositteita voidaan laatia Rondon (ostolaskujen ja asiakirjojen kiertäys- ja arkistointijärjestelmä) kautta kirjanpitoon, suoraan kirjanpitojärjestelmään tai toimintona kirjanpitojärjestelmässä. Muistiotosite muodostetaan Rondossa ja se siirretään kirjanpitojärjestelmään. Tarpeita muistiotositteille voi syntyä monessa tilanteessa: asiakas tai palvelukeskus voi huomata korjaustarpeen, tiliotekäsittelyssä tehdään välitilin tyhjennykseen liittyen muistiotosite tai muistiotositeella kirjataan tilinpäätösvienti. (Paukamainen 2014b, 1–2.)

Palkeiden kirjanpidon prosessissa muistiotositteita käsitellään päivittäin. Virheellisiä kirjauksia korjataan muistiotositeella liittymien sisäänajoissa. Näitä ovat matka- ja kululaskut, menotositteet vanhoista järjestelmistä, tiliotteet Kieku-järjestelmästä, muut operatiiviset järjestelmät ja palkkajärjestelmät. (Paukamainen 2014b, 2–3.)

Kappalemääräisesti muistiotositteita tehdään paljon. Palkeiden asiakkailta oli vuonna 2012 kirjanpidon tositteita 3 500 000 kappaletta. Näistä 205 879 kpl oli muistiotositteita (Kuvio 1). Joulukuussa kirjataan noin 25 % koko vuoden muistiotositteista. Tämä johtuu tilinpäätöksen laadinnasta, josta muodostuu keskimäärin 16,43 % koko vuoden muistiotositteista. (Paukamainen 2014b, 4–7.)



KUVIO 1. Muistiotositteiden määrän kehitys 2012–2014 (vuodet 2012 ja 2013 Paukamainen 2014b, 5; vuosi 2014 tästä tutkimuksesta).

Muistiotositteiden yhtenäistämistä on käsitelty Palkeissa taloushallinnon referenssiryhmässä 11.9.2014. Tällöin puollettiin yhtenäiseen malliin siirtymistä. Yhtenäiset pohjat otetaan käyttöön viimeistään Kieku-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Jo Kiekua käyttävät virastot siirtyvät käyttämään yhtenäisiä pohjia 1.1.2015 alkaen. Tunnistettuja poikkeuksia löydettiin ainakin tiliotteista laadituista muistiotositteista sekä yhden asiakasviraston edustustojen tallentamista tositteista. (Paukamainen 2014b, 9.)

Yhtenäisen muistiotositteepohjan käyttäminen selkeyttää tosittien asiasisältöä sekä kirjausketjua. Tositteesta on käytävä ilmi mikä on korjattava tosite, mitä on korjattu ja miten korjaus on tehty. Asetus valtion talousarviosta § 45 määrittelee nämä vaatimukset. Tositeselitteiden tulee alkaa määrämuotoisesti ja sen on annettava mahdollisimman tarkka tieto siitä mitä korjataan. Suoratalennuksia Kiekuun voidaan tehdä vain erikoistapauksissa; jos täytyy tehdä yrityskohtaisten validointisääntöjen vastainen kirjaus, konvertoidaan keskeneräinen käyttöomaisuuskohde tai korjataan täsmäytyslaskelmalla erottava ero. Muutoin tosite tehdään aina Rondon asiakkaalle hyväksyttäväksi. (Paukamainen 2014b, 16–17.)

Muistiotositteet asiatarastaa ja hyväksyy asiakas. Asiakas voi antaa Palkeiden tehtäväksi muiden kuin tulon ja menon todentavien tosittien tarkastamisen ja hyväksymisen. Tulon tai menon hyväksymistä asiakas ei voi ulkoistaa, ne tapahtuvat aina asiakkaan toimesta ja vastuulla. Palkeiden toimesta hyväksyttävät tosittien hyväksytään kir-

janpidon prosessissa. Muissa prosesseissa tehtävät kirjanpitoon siirtyvät tositteet tarkastaa Palkeiden kirjanpitäjä ja hyväksyy ryhmän palveluesimies. Jälkeenpäin hyväksyttävät tositteet asiataarkastetaan siinä Palkeiden prosessissa, jossa tosite syntyy ja tositteet hyväksyy asiakkaan kirjanpitäjä. (Paukamainen 2014b, 19–20.)

Kun tositetta hyväksytään Palkeissa, on tarkistettava, että muistiotositteessa on kerrottu selkeästi mitä oikaistaan, miksi ja mitä alkuperäistä tositetta oikaisu koskee. Jos oikaistaan tasetilien välillä, on liitteenä oltava korjattava tosite. Jos oikaistaan Palkeiden tallennusvirhettä, on liitteenä oltava alkuperäinen tosite. Reskontraselitteessä on oltava oikaistavan tositetten numero ja tositetella ei saa olla kirjattuna meno- tai tulotapahtumaa, eikä talousarviokirjanpidon tapahtumaa. (Paukamainen 2014b, 21.)

Jos palkkoihin liittyviä korjauksia ei voida tehdä suoraan palkkajärjestelmään, ne tulee tehdä excel-muistiotositteella Rondon. Henkilöstöpalvelut täyttävät excel-tositepohjan, toimittavat sen asiakastukijärjestelmä AT:lla kirjanpitoon, Palkeiden kirjanpitäjä tarkastaa tiliöinnit ja vie muistion Rondon asiakkaalle hyväksyttäväksi. Jos on kyseessä Palkeissa hyväksyttävä tekninen tosite, tositetten asiataarkastaa kirjanpitäjä ja hyväksyy kirjanpidon palveluesimies. (Paukamainen 2014b, 22.)

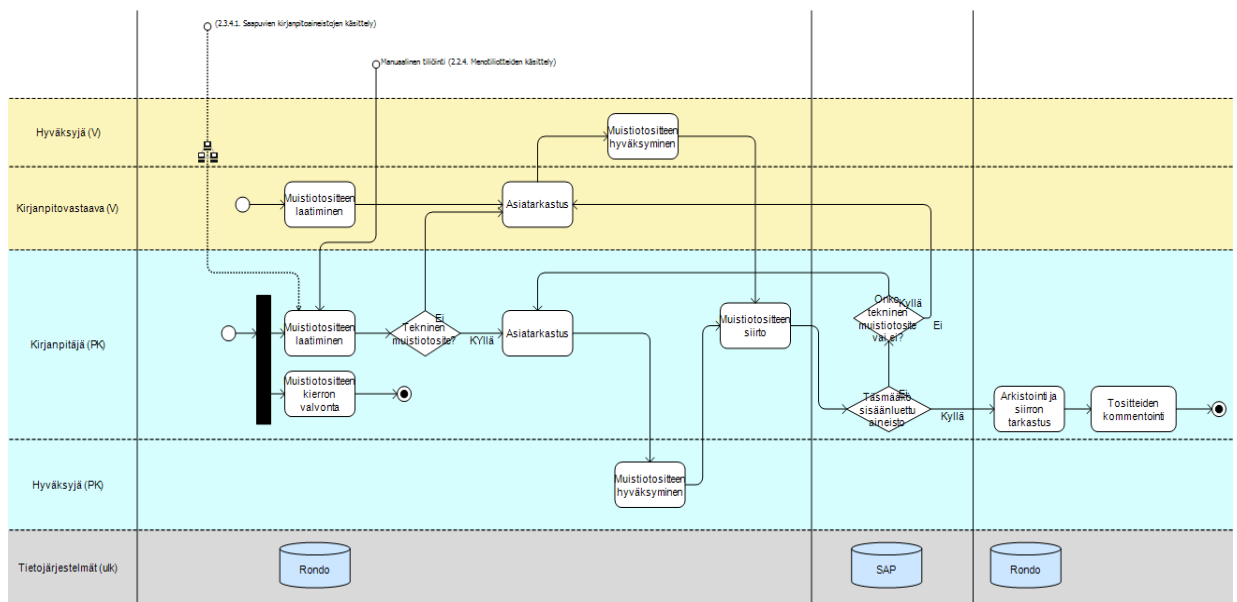
Tositteiden hyväksynnän kierron valvontaa tehdään Palkeissa tehostetusti kauden ja vuoden vaihteessa. Jos Rondokierto vuoden aikana on hidasta, otetaan asiakkaaseen yhteyttä sähköpostilla. Asiakasviestin lähettämisessä on käytettävä asiakaskohtaista harkintaa. Yhteys otetaan suoraan asiataarkastajaan/hyväksyjään tai asiakasviraston yhteyshenkilöön. Yhdestä tositetesta lähetetään kaksi muistutusta, jonka jälkeen otetaan yhteyttä asiakasviraston yhteyshenkilöön. Jos tositetella on kommentti, että se on selviytyksen alla, ei muistutuksia laiteta. Sähköpostimuistutus-tekstit on määritelty prosessiohjeissa. (Paukamainen 2014b, 23–24.)

Keskeytettyjä tositetta ei arkistoida Rondossa, vaan ne poistetaan Palkeiden kirjanpidon erityistehtävissä olevien henkilöiden tai esimiesten toimesta. Aineiston teknistä oikeellisuutta tarkistetaan virheiden välttämiseksi sisäänluvussa. Kun muistiotosite on hyväksytty, sen tiliöintiä ei saa muuttaa. Perustiedoista voidaan muuttaa tositevuootta, -päivää tai -lajia. Rondon kierrossa hyväksytyt tositetet siirretään päivittäin kansioon, josta ne automaattisiirrolla siirtyvät kirjanpitoon seuraavan yön aikana. Liittymä hylkää

tässä kohtaa Kiegun oikeellisuustarkastuksen vastaisia kirjauksia sisältävät tositteet. (Paukamainen 2014b, 25.)

Kirjausketjun varmistamiseksi korjaukset tulee merkitä myös alkuperäisiin tositteisiin. Rondon tositteille tehtävä kommentointi on avainasemassa, koska järjestelmä on Palkeiden ja asiakkaan yhteiskäytössä. Alkuperäisessä korjatussa tositteessa tulee olla korjaustositteen tositenumero kirjausketjun todentamiseksi. (Paukamainen 2014b, 27.)

Muistiotositeprosessi on kuvattu kuviossa 2 Kieku-järjestelmän mukaisena. Prosessien kuvaaminen on vielä osin kesken ja tarkemmin onkin kuvattu vasta ne, jotka ovat osa Kieku-kokonaisuutta (Valtiokonttori 2015b).



KUVIO 2. Muistiotositeprosessi Kieku-järjestelmän mukaisena (Valtiokonttori 2015a).

### 3 PROSESSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Kehittämistyö

Kehittämistyötä tehdään ja tarvitaan liiketoiminnassa jatkuvana toimintana. Kehittäminen voi kohdistua organisaatiosta riippuen liiketoiminnan eri osa-alueisiin, kuten tuotekehitys, kannattavuuden parantaminen, asiakastutkimukset tai yksinkertaisesti ongelmien ratkaiseminen. Myös nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö tuo aihetta kehittämislle ja jopa suuriakin muutostarpeita. Tiedon määrä on nykyään valtava ja se kasvaa koko ajan. Olennaisuus tiedon keräämisessä, tuottamisessa sekä hyödyntämisessä tulisi kuitenkin pitää etusijalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12–13.)

Tutkimus ja kehittäminen kulkevat usein käsi kädessä, niin myös tässä opinnäytetyössä. Tutkimukselliseksi kehittämistyöksi kutsutaan käytännön ongelmanratkaisua ja uuden asian tuottamista ja toteuttamista. Lopullisena tarkoituksena on uuden ratkaisun käyttöönotto. Painopiste tutkimuksellisella kehittämistyöllä on uuden teorian sijaan käytännön parannuksissa ja uusissa ratkaisuissa. Uuden tiedon tuottaminen on toki myös keskeistä. Ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuus on varmistettava tutkimuksen keinoin. (Ojasalo ym. 2009, 18–20.)

Kehittämistyön taustalla on usein tarve tehostamiselle. Digitaalisuuden ja automaation kautta pyritään kustannustehokkuuteen. Usein nämä tarpeet nousevat esille uusien järjestelmien käyttöönoton tai organisaatiomuutosten yhteydessä. (Lahti & Salminen 2014, 219.) Taloushallinnon prosessitehokkuutta kehitettäessä on huomioitava myös laadullisten tekijöiden keskeinen asema. Taloushallinnon on oltava nopeaa, virheetöntä, laadukasta ja ennen kaikkea luotettavaa. (Lahti & Salminen 2014, 221.)



## 3.2 Prosessit

### 3.2.1 Prosessin määrittely ja tunnistaminen

Prosessikäsite juontaa juurensa kemiallisista prosesseista, missä sarja reaktioita synnyttää uuden lopputuloksen. Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa kytkeytyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnalle hyödyllisen tuloksen. (Lecklin 2002, 137.) Käsite koostuu toiminnasta, resurssista, tuotoksesta sekä suorituskyvystä. Ideana on kyse jostain pysyvästä ja toistuvasta, jota voidaan mallintaa ja kehittää. Tietyt prosessit, kuten tuotteen valmistaminen, on helppo kuvata peräkkäisten vaiheiden ketjuna, mutta palvelutuotannossa kuvaaminen on haastavampaa. Tapahtuman kulkuun vaikuttaa useampi tekijä, jolloin prosessi on saatava toimimaan nämä huomioon ottaen. (Laamanen 2005, 20–21.)

Prosessin kehittäminen lähtee nykytilan kartoittamisesta. Kuvataan prosessi ja arvioidaan sen toimivuus. Analysointivaiheessa selvitetään ja ratkaistaan ongelmia, vertaillaan toimintatapoja sekä asetetaan mittareita. Analysoinnin tuloksena valitaan kehittämistapa. Tämän jälkeen laaditaan parannussuunnitelma ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Laatuajatteluun liittyy jatkuva kehittäminen ja prosessin parantamisen jälkeen palataan lähtöruutuun. Toimivuutta on arvioitava säännöllisesti ja tarpeen vaatiessa käynnistetään taas uudistustyö. Prosessin kehittäminen ei kuitenkaan ole pelkkää tekniikkaa, vaan aina on huomioitava myös henkinen muutos. (Lecklin 2002, 149–151.)

Prosessin tunnistamisella tarkoitetaan sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tässä kohtaa määritellään myös mitkä ovat prosessin asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. (Laamanen 2005, 52.) Prosessilla on aina asiakas, sisäinen tai ulkoinen, jolle prosessi tuottaa arvoa (Lecklin 2002, 137). Määrittely on tärkeää, jotta prosessia voidaan parantaa ja ohjata (Laamanen 2005, 52).

Toinen määrittelyvalinta on prosessin luokittelu liiketoiminnan alueen mukaan. Näitä luokkia ovat mm. tuote-, palvelu-, ohjaus-, tuki- tai ydinprosessi. Laamasen ehdotus luokittelulle on, että määritetään käsitteiksi ydin- ja tukiprosessit, joista valitaan organisaation avainprosessit. (Laamanen 2005, 54.)

Ydinprosesseiksi luokitellaan ne prosessit, joilla on suora yhteys asiakkaaseen ja joissa tehdään tuotteen jalostustyötä (Laamanen 2005, 55). Tukiprosesseja ovat sisäiset prosessit, jotka luovat edellytykset ydinprosessien luomiselle (Laamanen 2005, 57).

Prosessikartta toimii viestinnän välineenä, auttaen ymmärtämään toimintaa. Asiakkaan toiminta on näyttävä prosessikartassa, jotta organisaatiossa syntyy näkemys siitä, miten asiakas todella toimii. Prosessikartan tulee myös kuvata toimintaa niin, että siitä selviää prosessien välinen yhteys, se miten ne vaikuttavat toisiinsa. Näin muodostuu prosessien verkko. Prosessikartta tulee kuitenkin pitää tarvittavan yksinkertaisena, koska prosesseja on pystyttävä johtamaan. (Laamanen 2005, 60–62.)

### **3.2.2 Prosessin kehittämistyö**

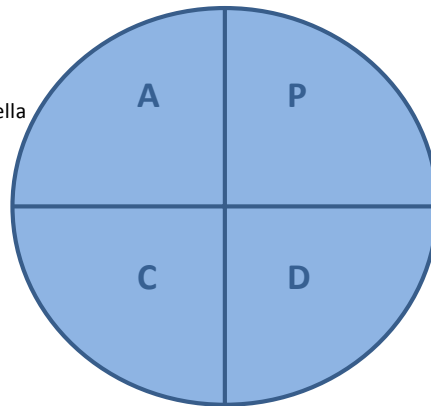
Prosessin kehittämistyötä voidaan lähteä tekemään joko sosiaalisena muutoksena tai teknisenä kehittämisenä järjestelmänäkökulmasta. Hyvässä kehittämistyössä tarvitaan molempia. Prosessien kehittämisen Laamanen jakaa kolmeen perustyyppiin: prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu ja benchmarking. Kaikille konsepteille on tyypillistä prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja tietenkin ratkaisujen testaaminen. (Laamanen 2005, 209.)

Prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen ovat työkaluja jatkuvaan parantamiseen. Kehitysmahdollisuudet liittyvät itse prosessiin ja tuotteeseen. Kuviossa 3 on kuvattu PDCA-malli, jolla kuvataan jatkuvaa parantamisen kehää. Olennaista tätä mallia noudattaessa on kohta 4. korjaaminen, mikä saattaa jäädä huomiotta ellei siihen erikseen keskitytä. (Laamanen 2005, 210.) Kuvan pyöreä rakenne kuvaa kehittämistyön jatkuvuutta.

**PDCA - HYÖDYLLINEN MUUTOKSEN MALLI**  
(Demingin ympyrä)

**4. Korjaa/paranna (Act)**

- Tutki tuloksia.
- Mitä opimme?
- Mitä voimme tämän perusteella ennustaa?



**3. Tarkista (Check)**

- Havainnoi muutoksen tai testin vaikutukset.

**1. Suunnittele/asetatavoitteet (Plan)**

- Mitä on tärkeintä saada aikaan?
- Millaista muutosta haluamme?
- Mitä tietoja tarvitsemme?
- Jos kyllä, suunnittele muutos tai testi.
- Päätä, miten hyödynnät tietoja.

**2. Toteuta/kokeile (Do)**

- Toteuta haluttu muutos tai testi mielellään pienessä mittakaavassa.

5. Suunnittele

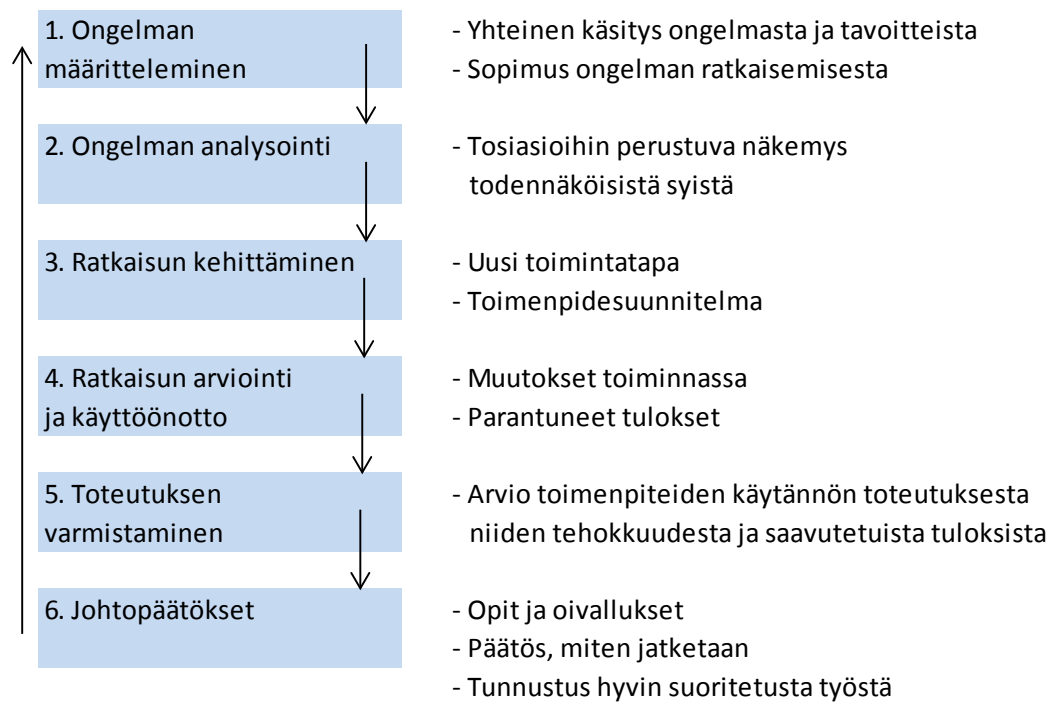
- toista vaihe 1 parantuneen ymmärryksen avulla

6. Toteuta

- jatka vaiheeseen 2 ja siitä eteenpäin

KUVIO 3. PDCA-malli, Demingin ympyrä (Laamanen 2005, 210 mukaellen).

Ongelmanratkaisu lähestymistapana keskittyy toimintaa haittaavan ongelman tunnistamiseen. Lähtökohtana on ongelman poistaminen, minkä odotetaan parantavan suorituskykyä. Tällä periaatteella ei kyseenalaisteta koko prosessia, vaan on kyse pienistä parannuksista. Kuviossa 4 on kuvattu ongelmanratkaisun periaatteella tapahtuvaa prosessin kehittämistyötä. Työ lähtee ongelman määrittämisestä ja päättyy toteutukseen, jossa ongelman aiheuttama haitta on parantunut muutoksen myötä. Prosessia saattaa vaikeuttaa, jos ongelman määrittelyä ei ole tehty tarpeeksi konkreettisesti. (Laamanen 2005, 211–212.)



KUVIO 4. Prosessin kehittämisyö ongelmanratkaisun periaatteella (Laamanen 2005, 212 mukaellen).

Benchmarking eli vertailu parhaisiin käytäntöihin auttaa selvittämään millaista suorituskykyä vaaditaan. Ydintoimintoja kannattaakin vertailla parhaiden käytäntöjen ja innovaatioiden löytämiseksi. Jos koko prosessia ei voi verrata, niin osaa siitä voi kuitenkin olla mahdollista benchmarkata. Jotta isossa organisaatiossa voidaan tehdä vertailua eri prosessien kesken, on niiden rajaukset sovittava samalla tavalla. Näin mittauksista saadaan vertailukelpoisia. Olennaista tässä vertailuun perustuvassa menetelmässä on oman toiminnan kuvaaminen. Jos toimintaa ei ole ennen vertailua kuvattu selkeästi, ei voida löytää eroja. (Laamanen 2005, 217–219.)

Jos prosessia lähdetään kehittämään tiiminä, tulisi tiimiin valita henkilöitä eri liiketoiminnan funktioista. Osaprosessit tulee olla edustettuina, jotta saadaan kattava kokonaisnäkemys. (Lecklin 2002, 146.)

Prosessin parantamisella tarkoitetaan toimintaa, joka ehkäisee virheiden syntymistä tulevaisuudessa. Parantamista voi olla kolmenluonteista. Reagoiva parantaminen perustuu huomattuun asiaan, eli se on parantamista reagoimalla johonkin jo tapahtuneeseen asiaan. Ennakoiva parantaminen tulkitsee kehityskulkuja ja ennustaa tulevaisuutta. Näin ollen voidaan toimia jo ennen kuin kyseinen ilmiö vaikuttaa negatiivisesti organisaation toimintaan. Kolmas tapa on innovatiivinen parantaminen, jossa etsitään täysin uusia

ratkaisuja. Innovatiivisella parantamisella tavoitteet saatetaan asettaa radikaalisti paremmiksi. (Laamanen 2005, 205–206.)

Kun pohditaan prosessin kokemusta asiakkaan näkökulmasta, on pohdittava asiakkaalle tehtyä arvotarjousta. Tässä huomioidaan asiakkaan kokema hyöty ja toisaalta asiakkaan kokema hinta tai vaiva. (Laamanen 2005, 233.) Asiantuntijapalveluissa palveluprosessi voi olla pitkä. Asiakaspalautteen keräämistä ei silti kannata jättää loppuun, koska ongelmat eivät ehkä ole enää korjattavissa. Palautetta tulisi kerätä tasaisesti ja varmistaa, että prosessi vastaa asiakkaan odotuksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 37.)

Prosessien kehittämisen edellytyksiä ovat asiakaspalautteen seuranta ja asiakastytyvyyden mittaaminen. Asiakkaiden tekemät valitukset ja parannusehdotukset ovat arvokasta aineistoa. Menetettyjen asiakkaiden haastatteluilla voidaan saada kehittämistyöhön lisätietoa. Lecklin listaa asioita, mitä asiakaspalautteessa tulisi selvittää:

- Ketkä ovat prosessin asiakkaita/epäsuoria asiakkaita?
- Mitkä ovat prosessin tärkeimmät tulokset/hyödyt/arvot?
- Miten asiakkaat mittaavat hyötyjä?
- Mitkä ovat asiakkaan odotukset ja vaatimukset prosessin suorituskyvylle?
- Mitkä ovat asiakkaan mielestä ensisijaiset parantamiskohteet?
- Mitä ominaisuuksia arvostetaan toimittajassa?
- Mitkä ovat parhaita toimittajia ja millä perusteella? (Lecklin 2002, 159–160.)

### **3.2.3 Prosessin kehittämisen vaarat**

Erkheikin ja Laitisen laatimassa seminaarimateriaalissa (2009) aiheesta prosessien kehittämisen sudenkuopat löytyy useita relevantteja asioita, joiden huomiotta jättäminen voi aiheuttaa vaikeuksia prosessin kehitystyötä suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Prosessiajattelun tavoitteena on koota palapelin palasista kokonainen palapeli. Prosessi on toimintojen ketju ja prosessikaaviolla kuvataan kuka tekee, mitä tekee, miten tekee ja milloin tekee. Prosessien selkeä kuvaaminen mahdollistaa laadun tasaisuuden kautta organisaation. Prosessiajattelun myötä myös jokainen työntekijä ymmärtää kokonaisuuden, sekä oman roolinsa ja sen vaikutuksen kokonaisuuteen. (Erkheikki & Laitinen 2009, 5–10.)

Kehityskohteiden priorisointi on tärkeää ja se tulee tehdä analysoiden toimintaa prosessien kustannusvaikutuksen kannalta tai tulevien olennaisten henkilöstömuutoksien kannalta (Erkheikki & Laitinen 2009, 14). Kehittäminen aloitetaan prosessin mallintamisella, jonka vaaroina on määrittelyssä epäonnistuminen. Prosessi ei saa olla liian laaja ja sillä on oltava selkeästi alku ja loppu. Kohdealue ei saa myöskään olla liian suppea, jotta ei mennä liian tarkkoihin yksityiskohtiin. Odotukset on osattava asettaa selkeästi ja tavoitteen on liityttävä organisaation tavoitteisiin. (Erkheikki & Laitinen 2009, 19.)

Prosessien ydin- ja tukitoimintojen tunnistaminen on myös olennaista. Ydinprosessit ovat organisaation olemassaolon tehtäviä ja tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien suorittamisen (Erkheikki & Laitinen 2009, 27). Kun prosessit on kuvattu, on henkilöstö koulutettava. Koulutukseen on varattava tarpeeksi aikaa, sen on oltava suunniteltua ja koulutuksen tulokset on pystyttävä todentamaan. (Erkheikki & Laitinen 2009, 36.)

Prosessikuvausten on elettävä sitä mukaa kun prosessi elää. Ylläpitoa on tehtävä ja siihen on oltava aikaa ja resursseja. Prosessin suorituskkyä on myös pystyttävä arvioimaan ja mittaamaan jatkuvasti, jotta kehittämistarpeet ilmenevät. (Erkheikki & Laitinen 2009, 43.)

Suorituskky ja sen mittaaminen sisältävät useita vaaroja. On muistettava mitata toiminnan ja kehittämisen kannalta olennaisia asioita. Vääriä asioita saatetaan mitata sen perusteella, että jotain asiaa on helppo mitata. Mittareiden on tuettava toiminnan strategisia tavoitteita. Mittaaminen voi olla monimutkaista ja työlästä, mutta mittaria ei saa muuttaa tuloksen parantamiseksi. Tulokseen on vaikutettava vain toimintaa kehittämällä. (Erkheikki & Laitinen 2009, 53.)

Kehittämistyöhön on sitouduttava, sen tulee olla jatkuvaa ja sillä on oltava johdon tuki (Erkheikki & Laitinen 2009, 55). Kehittämistyötä ei saa eriyttää ydintoiminnasta. Työ ei pääty prosessikuvausten valmistumiseen, vaan siitä varsinainen kehittämistyö alkaa. Työllä on aloitettaessa oltava tavoitteita ja toteutus suunnitelma on kehittämistyön olennainen työkalu. (Erkheikki & Laitinen 2009, 60.)

## 4 TUTKIMUSTYÖ

Tutkimusprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen (Vilkkä 2005, 42). Ideatasolla kuvataan usein millaiselle tutkimukselle on tarve ja mitä aihepiiriä tutkimustarve koskee. Tämän perusteella tutkimusryhmän ja toimeksiantajan tulee täsmentää ja hahmottaa aihepiiriä. Tutkimuksen perusta on täsmällisesti määritetty tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. Nämä ovat niitä kysymyksiä, joihin tutkimuksella halutaan vastauksia. (Vilkkä 2005, 45.)

Ideatasolla päätetään, tehdäänkö selvitys, kartoitus vai tutkimus. Tutkimuksen kohdalla tärkeää on selvittää mitä tietoja tutkittavasta asiasta tarvitaan. Tutkimuksen piirteenä on usein päätellä tutkimusaineistosta jotain, mitä paljaalla silmällä ei näe. (Vilkkä 2005, 46–47.) Ideatasolla pohditaan myös käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja aineiston keräämisen tapaa (Vilkkä 2005, 49). Tutkimusmenetelmät jaotellaan perinteisesti määrällisiin, eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin, eli kvalitatiivisiin menetelmiin (Ojasalo ym. 2009, 93). Tässä opinnäytetyössä on käytetty molempia menetelmiä, koska selvitettävänä oli kvantitatiivista tietoa prosessin toteutuneista suoritemääristä, sekä kvalitatiivista tietoa prosessin vaiheiden syistä ja kokemuksista.

Sitoutumisvaiheessa muodostetaan suunnitelma tutkimukselle. Tämä on tavallaan sopimus toteutettavasta tutkimuksesta ja sen käytännöistä. Tutkimussuunnitelmassa selvitetään työn tausta, toimeksiantaja, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Lisäksi suunnitelmassa on selvennystä teoreettisesta viitekehyksestä, käsitteistä, tutkimusmenetelmistä sekä aineiston keruun ja analysoinnin tavoista. Jos tutkimustyötä tekee ryhmä, suunnitelmassa kerrotaan ryhmän jäsenten vastuut. (Vilkkä 2005, 58–59.) Tämän opinnäytetyön suunnitelmassa määritellyt asiat on kerrottu johdantoluvussa alkaen sivulta 6.

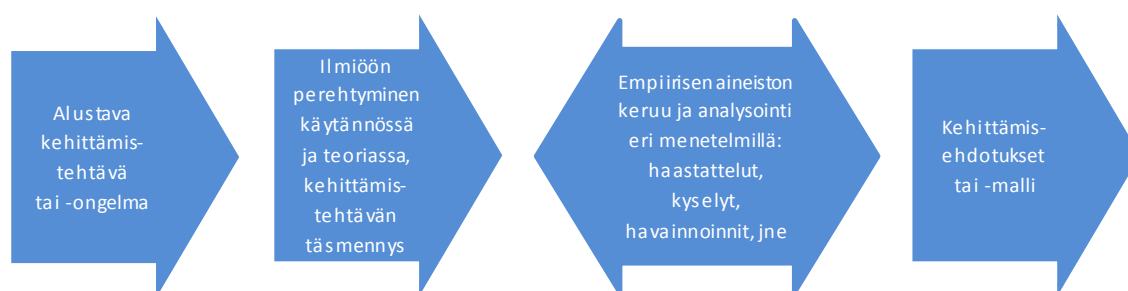
Tutkimuksen toteuttaminen tarkoittaa käytännön toteutusta suunnitelman mukaan. Ensin hankitaan tutkimusaineisto, jonka jälkeen aineisto luokitellaan tutkittavaan muotoon. Luokittelun jälkeen aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Lopuksi tutkimustuloksista esitetään johtopäätökset ja mahdolliset kehittämis- tai toimintaehdotukset. (Vilkkä 2005, 61.)

Kirjoittamistyötä on tehtävä alusta lähtien osana tutkimusta, joten se ei ole oma erillinen työvaiheensa. Dokumentointia kannattaa tehdä koko tutkimuksen tekemisen ajan erilaisin työpaperein. (Vilka 2005, 62.) Lopullisen tutkimusraportin tulee olla hiottu ja sitä kautta uskottava. Sisältöä on käytävä läpi myös toimeksiantajan kanssa, ettei julkiseen tutkimustekstiin sisälly salassa pidettäviä asioita. (Vilka 2005, 65.)

Tiedottamisella tarkoitetaan tutkimustyön esittämistä eri toimijoille tai toimeksiantajalle. Mahdollisessa tiedotustilaisuudessa tuodaan esille tutkimuksen sisältö ja merkitys. Hyvä tutkimus herättää aiheita koskevaa keskustelua sekä jatkotutkimusideoita. (Vilka 2005, 66.)

#### 4.1 Tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimustyön lähestymistapa on pääsääntöisesti tapaustutkimusta. Tapaus voi olla yritys tai sen osa, tuote, tai vaikka prosessi, kuten tässä työssä (Ojasalo ym. 2009, 52). Oleellista on käsittää tutkittava kohde tietyinä kokonaisuutena, mikä voidaan luokitella tapaukseksi. Tapaustutkimuksen vaiheet voidaan luokitella seuraavasti. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.) Kuviossa 5 havainnollistetaan tapaustutkimuksen prosessia vaiheittain



KUVIO 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54).

Aineiston keruuta voidaan tehdä tapaustutkimuksessa monella tapaa. Useita menetelmiä käyttäen saadaan tarkempi kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin ja tässä opinnäytetyössä onkin käytetty molempia. (Ojasalo ym. 2009, 55.)



Tapaustutkimus on esiintynyt eri nimikkeillä, kuten kenttätyö tai osallistuva havainnointi. Se on käsitteenä vaikeasti määriteltävä ja tapaustutkimus voidaan määritellä ennemminkin tutkimuksellisena näkökulmana, jota voidaan toteuttaa eri tavoin ja eri aineistoja yhdistellen. Aineistoa voivat olla tallenteet sekä tutkijan kirjaamat havainnot. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015.)

Tapaus voi olla henkilö tai ryhmä, tapahtuma tai prosessi, instituutio tai vaikka maantieteellinen paikka. Tärkeää on, että se voidaan määritellä kokonaisuutena eli tapauksena. Tutkimuksessa kuvataan ilmiötä sen omassa ympäristössään ja sitä tarkastellaan kokonaisuutena eri näkökulmista. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015.)

Tapaustutkimus tapahtuu todellisessa tilanteessa ja se on hyvä tapa lähestyä ongelmia. Samalla ongelmia tarkastellaan ja kuvaillaan tarkasti dokumentoinnin avulla. Tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus on avainasemassa luotettavan tutkimusaineiston saamiseksi. Tapaustutkimus on joustavaa, koska tietoja etsitään sieltä, mistä niitä voi saada sekä. Arvosidonnaisuus korostuu tutkijan katsantokannassa ja tutkijan oma arvo maailma vaikuttaa jopa tutkimustulokseen. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015.)

## **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin ja laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Määrällisen menetelmän intressinä on saavuttaa numeraalista tietoa ja laadullisella menetelmällä tietoa, mikä auttaa ymmärtämään ilmiötä tai asiaa. (Vilka 2005, 49.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Määrällistä tietoa on kerätty kyselyllä kartoittaen muistiotositteiden kappalemääriä. Laadullisen menetelmän osuuteen kuuluu kyselylomakkeen avoimet kysymykset Palkeiden kirjanpitäjille sekä haastattelut. Näin on saavutettu vertailutieto vuoden 2012 muistiotositteiden kappalemäärälle sekä selvitetty näkemystä siitä, kuinka muistiotositeprosessi koetaan. Haastatteluissa esille nousseiden asioiden pohjalta voitiin lähteä pohtimaan prosessin kehittämisehdotuksia.

#### **4.2.1 Kysely määrällisen tiedon keruussa**

Kyselytutkimus on määrällisen tutkimuksen menetelmä. Tutkimuskohteena oleva ilmiö määritellään tavoitteilla ja mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. (Ojasalo ym. 2009, 109.) Havaintoyksiköt tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ovat palkeiden asiakasvirastoja. Tutkimuksessa tietoa kerättiin jokaiselta havaintoyksiköltä, eli määrällisen tiedon keruun kysely suoritettiin kaikille Palkeiden asiakkaina oleville virastoille, joita on 63 kappaletta. Tarkoituksena oli saada kattava tilasto kirjattujen muistiotositteiden kappalemääristä. Tämän saavuttamiseksi oli tavoitteena saada vastaukset kaikilta asiakasvirastoilta joiden kirjanpitäjille kysely lähetettiin.

Kyselylomaketta suunniteltaessa on perehdyttävä aiempiin tutkimuksiin (Ojasalo ym. 2009, 115). Palkeiden muistiotositeprosessista on tehty tutkimusta vuodelta 2012 (Tuhkanen 2015) ja nyt tehdyssä tutkimuksessa käytettiin pohjana samaa kyselylomaketta, pienin muutoksin. Muutoksia aiheuttivat Palkeiden asiakasvirastojen järjestelmämuutokset, tiedonkeruun muuttaminen alkuperäisestä laajuudesta, sekä avoimien kysymysten lisääminen kyselylomakkeelle. Lomake oli aiemmassa tutkimuksessa koettu toimivaksi, joten sen varsinaista rakennetta ei muutettu.

Kyselytutkimuksella voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmä on nopea ja tehokas ja numeroihin perustuvat tiedot voidaan käsitellä tilastollisesti. Tuotettu tieto voi olla pinnallista, eikä pystytä arvioimaan vastaajien vakavuutta tutkimukseen, mikä vaikuttaa tulosten tarkkuuteen. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Määrällisen tiedon käsittelyssä voidaan käyttää perustavia menetelmiä, kuten keskiluvut, hajontaluvut, korrelaatio tai riippuvuusluvut (Ojasalo ym. 2009, 119.)

#### **4.2.2 Haastattelut laadullisen tiedon keruussa**

Laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastateltavina oli Palkeiden työntekijöitä, jotka tekevät muistiotositeprosessiin liittyvää työtä asiakasrajapinnassa. Näin kartoitettiin kokemusta muistiotositeprosessista. Mukana haastattelukysymyksissä oli kvantitatiivisen tutkimuksen kautta avoimissa kysymyksissä esille nousseita asioita. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on paljon käytetty ja se sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin. Haastatteluilla saadaan selville asioita vapaasti esille tuotuna ja ne mahdollistavat uusien näkökulmien avaamisen. Suunnitelmaa tehtäessä tulee kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun ja haastattelun joustavuuteen itse tilanteessa. Haastattelut kannattaa nauhoittaa, jotta haastattelijalla voi keskittyä tarkkailemaan. Nauhoitus mahdollistaa luotettavamman raportoinnin. Aineiston auki kirjoittaminen vie myös aikaa, mikä tulee huomioida suunnitellessa työtä. (Ojasalo ym. 2009, 95–96.)

Haastattelu on vuorovaikutusta ja se on huomioitava suunniteltaessa ja toteuttaessa. Työn tarkoitus ja luottamuksellisuus on selvitettävä haastateltavalle. Haastattelijan on huomioitava haastateltava omalla käytöksellään ja olemuksellaan. Nämä valmistelevat toimenpiteet edesauttavat haastattelun tuloksellisuutta. Kysymysten muotoa on suunniteltava, ovatko ne tarkoin rajattuja, onko järjestys aina sama ja voiko haastattelussa tehdä lisäkysymyksiä, jos näitä herää haastattelun edetessä. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Palkeiden muistiotositeprosessiin liittyvää haastattelua lähdettiin rakentamaan edellisen tutkimuksen haastattelukysymysten sekä määrällisen kyselylomakkeen avointen kysymysten pohjalta. Palkeiden kirjanpitäjien kyselyllä mainitsemia ajatuksia lisättiin haastattelun teemoihin. Täysin avointa haastattelua ei tässä työssä tehty, koska haluttiin karottaa määrättyjä asioita, mutta melko avoimesti kysymysrunkoa noudattaen.

Haastateltavia valittaessa on tärkeää, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. Rajausta voi tehdä joko kokemuksen tai teeman perusteella. (Vilka 2005, 114.) Tämän opinnäytetyön haastattelujen kohteina oli Palkeiden kirjanpitäjiä. Lähtötilanteessa haluttiin volyymiltaan suuren asiakkaan kirjanpitäjä ja sellaisen asiakkaan kirjanpitäjä, minkä muistiotositeiden kappalemäärissä oli havaittu muutosta vuoden 2012 jälkeen. Haastateltavia valittaessa otettiin myös huomioon mahdollinen kirjanpitojärjestelmän vaihtuminen vuosien 2012 ja 2014 välillä.

Nauhoittaminen on hyvä tapa dokumentoida haastattelu. Nauhoituksen voi purkaa kirjoittamalla se puhtaaksi. Tulosten analysointi suoritetaan lukemalla tai kuuntelemalla aineisto useaan kertaan ja siitä pyritään löytämään olennaiset asiat. Purettu aineisto voidaan luokitella teema-alueittain. Aineiston määrä ei korvaa laatua. Haastattelujen edetessä tuleekin huomioida milloin aineiston kylläntyminen eli saturaatio saavutetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että uudet haastattelut eivät enää tuota uutta oleellista tietoa. Ai-

neiston analysointi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen on suositeltavaa asian ollessa vielä hyvin muistissa. Tämän avulla myös voidaan vielä muokata mahdollisia tulevia haastatteluita, jos esiin nousee yllättäviä asioita. (Ojasalo ym. 2009, 99–100.)

Haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon saattamisen jälkeen tehdään dokumenttianalysointi, eli selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta sekä päätelmien tekeminen (Ojasalo ym. 2009, 121). Kun aineisto on ryhmitelty ja tiivistetty, tehtävänä on tulkita tulokset. Tulokinnan ja johtopäätöksien laatimisessa on kiinnitettävä huomiota asian mielekkyyteen ja johtopäätöksille on esitettävä perustelut. (Ojasalo ym. 2009, 128–129.)

## 5 MUISTIOTOSITEPROSESSIN TUTKIMUS

### 5.1 Kyselylomakkeen tulokset muistiotositteiden kappalemääristä

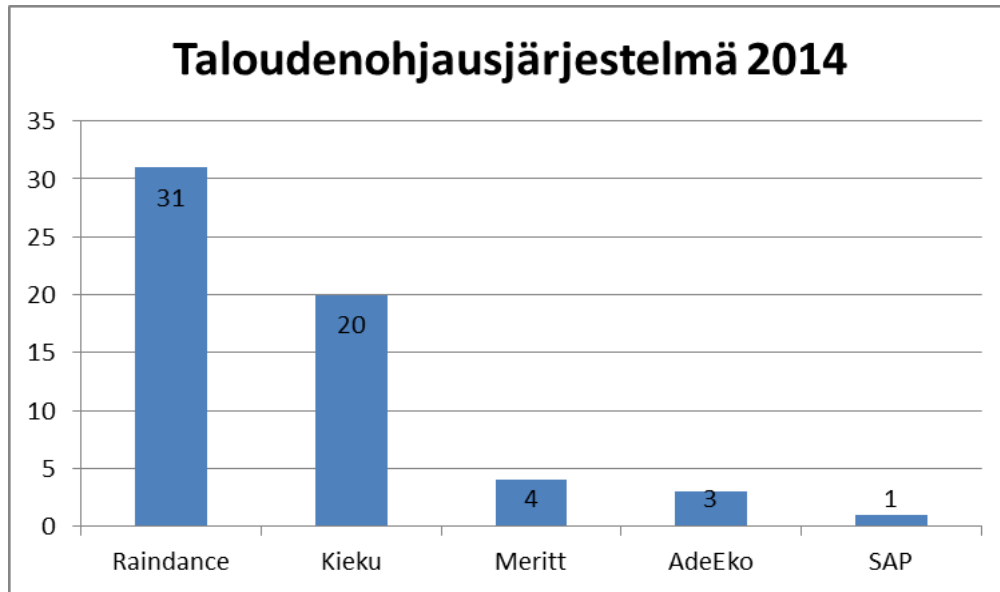
Määrällisen tiedon kyselylomakkeella (Liite 1) kysyttiin toteutuneita kappalemääriä vuoden 2014 aikana kirjatuista muistiotositteista. Kyselyllä haluttiin keskittyä joulukuun muistiotositteisiin, joten tietoja kerättiin koko vuodelta 2014, joulukuulta 2014 sekä tilinpäätöspäivältä 31.12.2014. Kyselylomake lähetettiin 63 asiakasviraston kirjanpitäjälle. Yhtä asiakasvirastoa voi hoitaa usea kirjanpitäjä tai yksi kirjanpitäjä voi hoitaa useaa asiakasvirastoa. Vastauksia saatiin 59 asiakasviraston kappalemääristä. Kysymyskohtaisesti vastaajien määrä vaihteli hieman. Vastaajien määrä on esitetty kunkin laskelman tai kuvaajan kohdalla. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin rahastot ja ritarikunnat. Kyselyssä mukana oleviin asiakasvirastoihin viitataan tässä opinnäytetyössä numeroilla, koska asiakasvirastoa yksilöivää tietoa ei haluta julkistaa.

Kysymykset 1–5 olivat taustatietokysymyksiä. Lomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyttiin normaalimuistioiden ja suorakirjausmuistioiden kappalemääriä sekä avoimella kysymyksellä selvitys, miksi suorakirjausmuistioita on kirjattu (kysymykset 6–11, Liite 1). Suorakirjausmuistiolla tarkoitetaan suoraan kirjanpitoon kirjattavaa tositetta (Paukamainen 2014b, 1). Toinen osio käsitteli joulukuussa 2014 kirjattuja muistiotositteita (kysymys 12 a - i, Liite 1). Joulukuun muistiotositteet jaettiin ensin sisällön mukaisesti oikean osaprosessin alle, korjausmuistioista kysyttiin korjauksen kohdekausi ja lopuksi joulukuun muistiotositteet luokiteltiin euromääräisesti tositteen loppusumman perusteella. Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä (kysymys 13, Liite 1), joissa pyydettiin kirjanpitäjiltä kommentteja oman työn ohella huomatuista havainnoista muistiotositeprosessiin ja korjaustyöhön liittyen.

#### 5.1.1 Muistiotositteet vuodelta 2014

Taustatietokysymyksissä kysyttiin vuoden 2014 lopussa käytössä oleva taloudenohjausjärjestelmä. Kuvioista 6 nähdään kuinka moni virasto on vuoden 2014 loppuun mennessä siirtynyt käyttämään yhteistä Kieku-järjestelmää ja kuinka moni virasto käyttää vielä vanhoja järjestelmiä. Kuvaajasta nähdään, että suurin osa virastoista käytti vielä vuoden

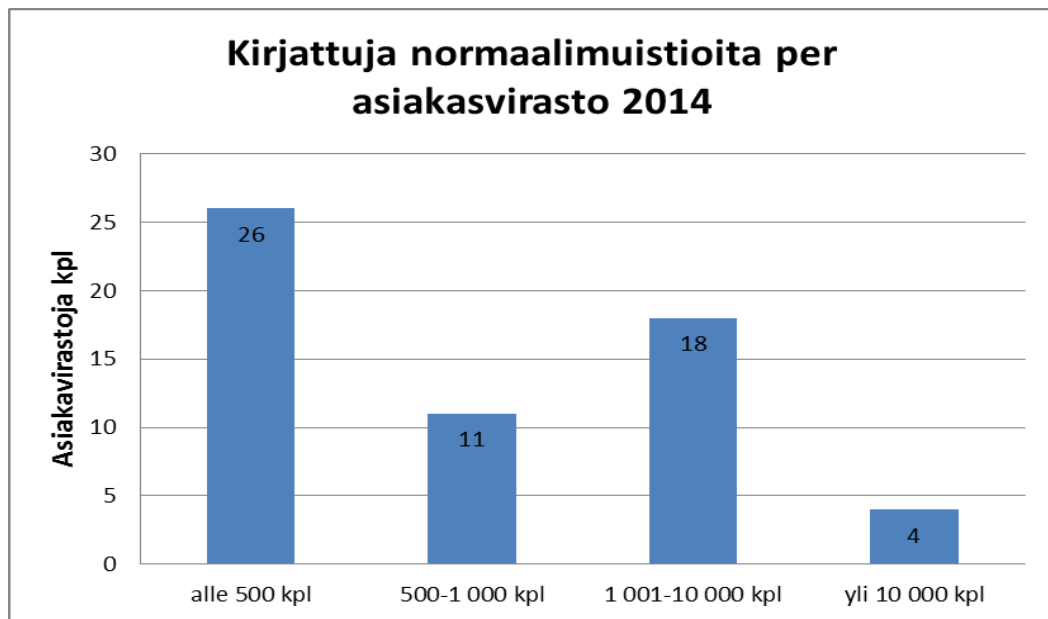
2014 lopussa Raindance-järjestelmää (52,5 %), mutta lähes kolmasosalla on jo käytössä Kieku. Asiakasvirastolla 36 on käytössään oma räätälöity taloudenohjausjärjestelmä, eikä se siirry Kiekun käyttöön.



KUVIO 6. Vuoden 2014 lopussa käytössä oleva taloudenohjausjärjestelmä (n 59).

Vuonna 2014 kirjattiin kyselyyn vastanneiden virastojen osalta (59 kpl) muistiotositteita yhteensä 177933 kappaletta. Näistä 162911 kappaletta oli normaalimuistioita ja 15022 suorakirjausmuistioita. Kappalemääräisesti eniten muistiotositteita kirjattiin asiakasvirastolla 52, jossa normaalimuistioita kirjattiin 59334 kpl ja suorakirjausmuistioita 224 kpl. Volyymeiltaan pienin oli asiakasvirasto 26, jossa normaalimuistioita kirjattiin 52 kappaletta ja suorakirjausmuistioita ei kirjattu yhtään. Keskiarvo normaalimuistioista on 2761 kpl vuodessa asiakasvirastoa kohti.

Kuviossa 7 on esitetty kuinka normaalimuistioiden koko vuoden virastokohtainen kappalemäärä jakautuu. Suurimmassa osassa virastoja kirjataan alle 500 normaalimuistioita vuodessa. Yli 10 000 normaalimuistioita kirjanneita asiakasvirastoja on vain neljä.



KUVIO 7. Asiakasvirastot normaalimuistioiden kappalemäärin luokiteltuna vuodelta 2014 (n 59).

Suorakirjausmuistioita kirjattiin vuoden 2014 aikana suurin määrä asiakasvirastolla 39, jossa lukumäärä on 8097 kappaletta. Suorakirjausmuistioiden keskiarvo koko vuodelle on 255 kpl asiakasvirastoa kohti.

Kuviossa 8 on esitetty asiakasvirastot vuonna 2014 kirjattujen suorakirjausmuistioiden kappalemäärien mukaan luokiteltuna. Kolmasosalla virastoista on kirjattu 1 - 10 kappaletta suorakirjausmuistioita vuonna 2014 ja 15 virastoa (25,4 %) ei ole kirjannut kyseisiä tositteita lainkaan.



KUVIO 8. Asiakasvirastot suorakirjausmuistioiden kappalemäärin luokiteltuna vuodelta 2014 (n 59).

Suorakirjausmuistioita kirjataan noin kymmenesosa kaikista muistiotositteista (Taulukko 1). Tilinpäätöspäivänä suorakirjausmuistioiden osuus on hieman suurempi kuin muuna aikana, koska tilinpäätös sisältää kappalemääräisesti paljon kirjauksia ja luonteeltaan monenlaisia kirjauksia, joita ei voi aina kirjata normaalin tositteen tapaan.

TAULUKKO 1. Suorakirjausmuistioiden % -osuus kaikista kirjatusta muistiotositteista vuonna 2014 (n 59).

	Normaali- ja suorakirjausmuistiot kpl	Suorakirjausmuistioita %
Vuosi 2014	177 933	8,4 %
Tilinpäätöspäivä 31.12.2014	12 916	10,1 %

Lomakkeen ensimmäisessä osiossa kysymyksessä 11 kysyttiin, miksi suorakirjaustositteita kirjataan. Tämän kysymyksen vastauksista nousseita teemoja on analysoitu luvussa 5.2.1.

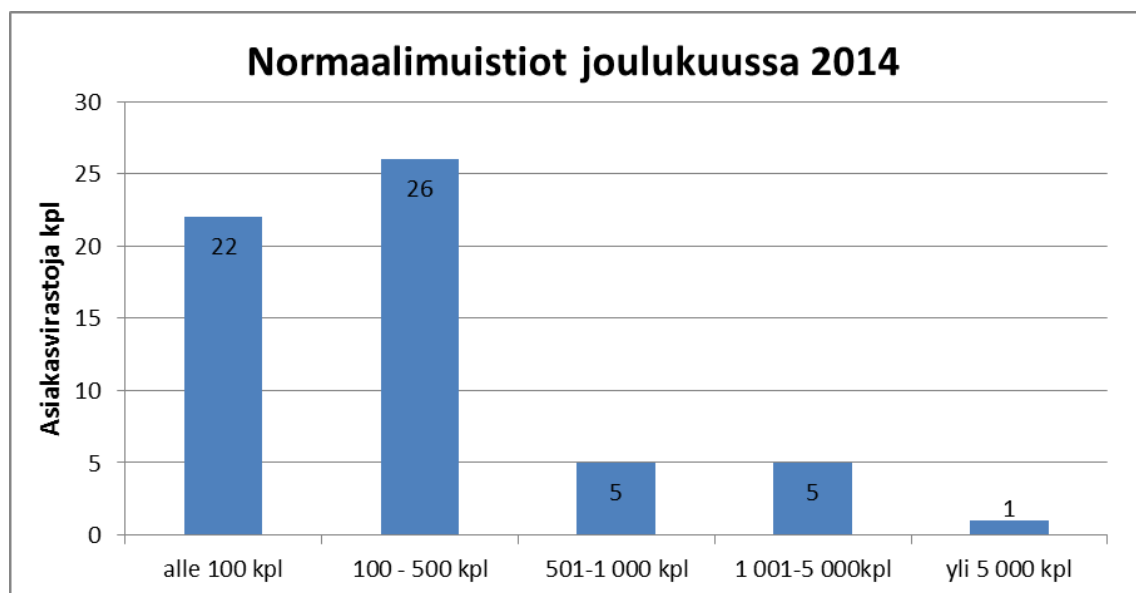


### 5.1.2 Muistiotositteet joulukuussa 2014

Kyselylomakkeen kysymykset 7, 8, 10 ja lomakkeen toinen osio, eli kysymys 12 kokonaisuudessaan (Liite 1) liittyivät joulukuussa 2014 kirjattuihin muistiotositteisiin ja niiden analysointiin tarkemmin. Kysyttiin tilinpäätöspäivänä 31.12.2014 kirjattujen tositteiden kappalemääriä sekä koko joulukuun 2014 normaalimuistioiden kappalemääriä. Kysymys 12 selvitti mihin osaprosessiin joulukuun muistiot liittyvät, mitä kautta korjausositteilla on korjattu ja lopuksi tositteet on vielä jaettu luokkiin niiden loppusumman perusteella.

Joulukuussa normaalimuistioita oli kirjattu yhteensä 28553 kappaletta (n 59). Tämä on 17,5 % koko vuoden normaalimuistioiden määrästä. Tilinpäätös aiheuttaa paljon kertaluonteisia kirjauksia, joten joulukuun tositteet muodostavat suuremman osuuden koko vuoden kappalemääristä kuin muut kuukaudet.

Kuviossa 9 on esitetty virastot sen mukaan luokiteltuna, kuinka monta normaalimuistioita on kirjattu. Enemmistöosa 81,4 % (48 kpl) virastoista kuuluu luokkiin, joissa on kirjattu enintään 500 normaalimuistioita. Vain yhdessä virastossa (asiakas numero 52) oli kirjattu yli 5000 normaalimuistioita kappalemäärän ollessa 7926. Vähiten normaalimuistioita oli joulukuussa kirjannut asiakasvirasto 26, jossa kappalemäärä oli 10.

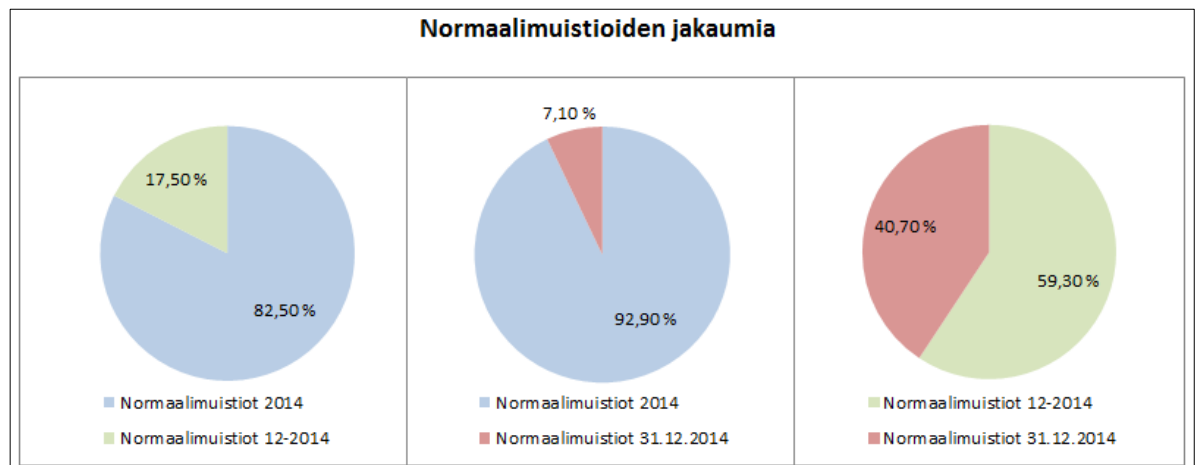


KUVIO 9. Asiakasvirastot joulukuussa 2014 kirjattujen normaalimuistioiden kappalemäärin luokiteltuna (n 59).

Kysymyksissä 8 ja 10 (Liite 1) kysyttiin tilinpäätöspäivälle 31.12.2014 kirjattujen normaalimuistioiden sekä suorakirjausmuistioiden kappalemääriä. Tilinpäätös aiheuttaa joulukuulle nousun muistiotositteiden kappalemäärissä. Taulukossa 2 ja kuviossa 10 on laskettu prosentteina, kuinka paljon joulukuun normaalimuistioiden ja toisaalta tilinpäätöspäivälle kirjattujen normaalimuistioiden osuus on joulukuun ja koko vuoden kappalemäärästä.

TAULUKKO 2. Joulukuun ja tilinpäätöspäivän normaalimuistioiden osuus koko vuoden kappalemäärästä (n 59).

	kpl	% koko vuoden normaalimuistioista	% joulukuun normaalimuistioista
Normaalimuistiot 2014	162911		
Normaalimuistiot 12-2014	28 553	17,5 %	
Normaalimuistiot 31.12.2014	11 612	7,1 %	40,7 %



KUVIO 10. Normaalimuistioiden jakaumia vuodelta 2014 (n 59).

Joulukuussa 2014 on kirjattu 17,5 % koko vuoden normaalimuistioiden määrästä. Näin ollen muina kuukausina on kirjattu noin 7,5 % koko vuoden normaalimuistioista. Joulukuun määrä on siis tilinpäätöksen vuoksi yli kaksinkertainen niin sanottuun normaaliin kuukauteen verrattuna.

Suorakirjausmuistioiden kappalemääriä kysyttiin tilinpäätöspäivältä 31.12.2014, mutta ei koko joulukuulta. Suorakirjausmuistioita kirjattiin vuonna 2014 yhteensä 15022 kappaletta (n 59). Suurin kappalemäärä oli kirjattu asiakasvirastolla 36, joka oli 434. Vastaajista 18 virastoa ei ollut kirjannut lainkaan suorakirjausmuistioita ja 21 virastoa oli

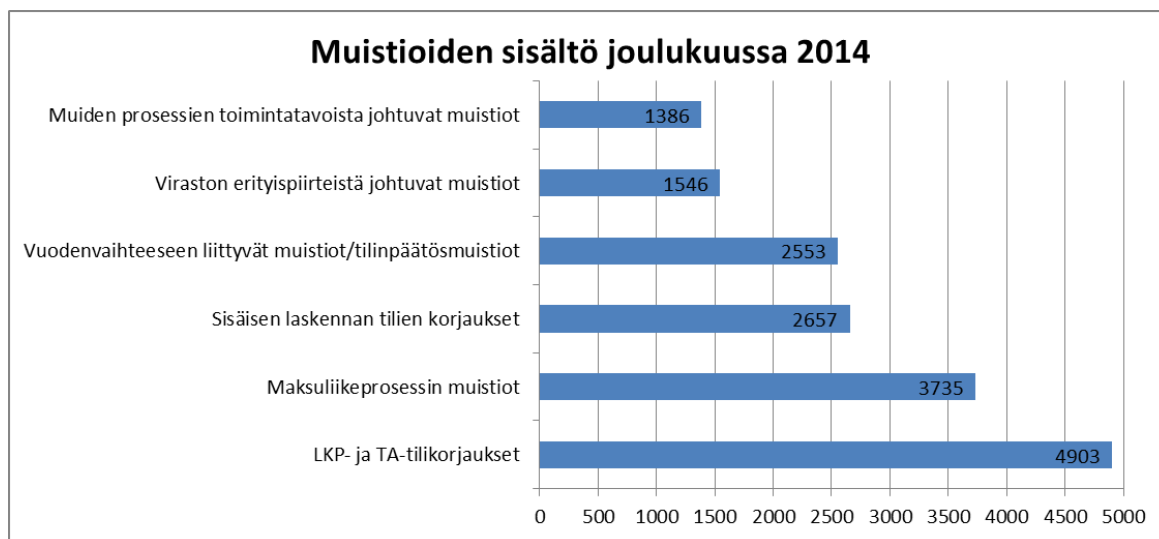
kirjannut alle kymmenen kappaletta. Loput 19 virastoa olivat kirjanneet 10–201 suora-  
kirjaustositetta tilinpäätöspäivänä.

Taulukossa 3 on laskettu prosenttiosuus tilinpäätöspäivän suorakirjausmuistioista koko  
vuoden lukumäärään verrattuna. Tästä lajista ei kyselylomakkeella pyydetty tietoa jou-  
lukuun 2014 kappalemääristä, vaan ainoastaan tilinpäätöspäivältä 31.12.2014. Jos yh-  
den kuukauden osuus on 8,3 % vuoden kokonaisuudesta (100/12), lukema 8,7 % kertoo,  
että tilinpäätöspäivälle on kirjattu noin tavallisen kuukauden prosenttiosuus koko vuo-  
den suorakirjausmuistioista. Jos vertailutietona olisi koko joulukuun kappalemäärä, näh-  
täisiin onko joulukuun kappalemäärä olennaisesti erilainen muihin kuukausiin nähden.

TAULUKKO 3. Tilinpäätöspäivän 31.12.2014 suorakirjausmuistioiden osuus koko  
vuoden kappalemääristä (n 59).

	kpl	% koko vuoden suorakirjausmuistioista
Suorakirjausmuistiot 2014	15022	
Suorakirjausmuistiot 31.12.2014	1 304	8,7 %

Kohdissa 12 a - g (Liite 1) kysyttiin mihin joulukuussa 2014 kirjatut normaalimuistiot  
liittyvät. Vastaukset saatiin 56 asiakasvirastolta. Valittavana oli kuusi vaihtoehtoa, kor-  
jauksiin, prosesseihin tai tositteen luonteeseen liittyen. Kuviossa 11 on esitetty jakauma,  
miten tositteet jakautuvat näiden ryhmien kesken. Maksuliikeprosessin muistiot ovat  
pääsääntöisesti tiliotetapahtumien kirjauksia (Paukamainen 2014b, 20). Kuviosta voi  
nähdä, että kappalemääräisesti eniten on tehty LKP- ja TA-tilikorjauksia (liike- ja talo-  
usarviokirjanpito).

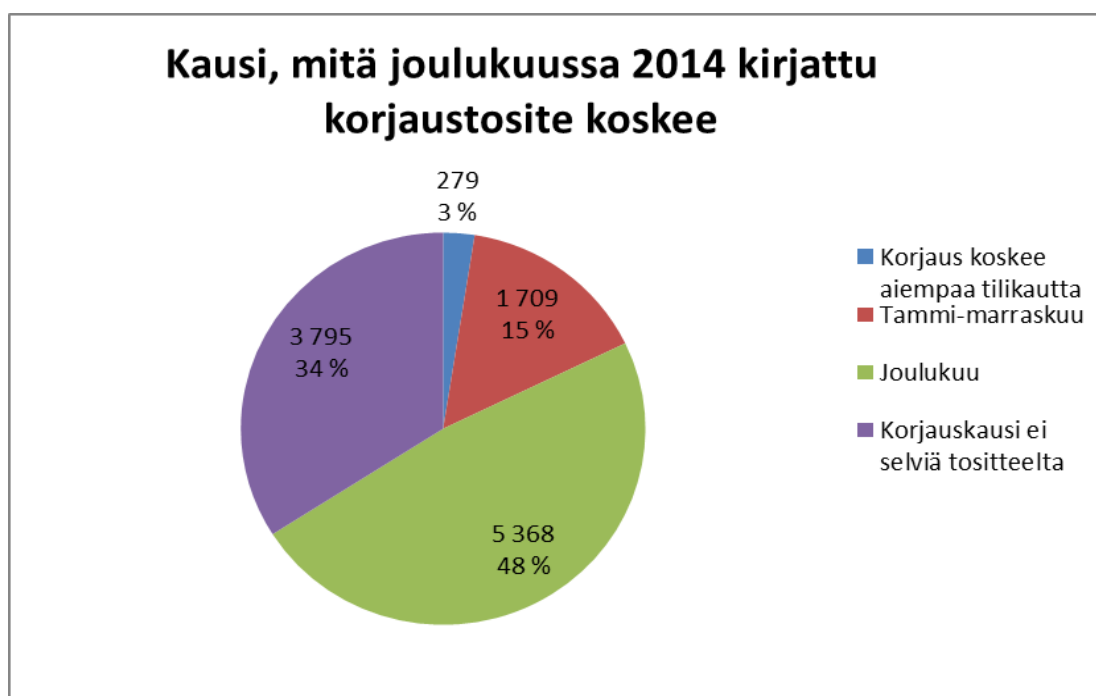


KUVIO 11. Joulukuussa 2014 kirjattujen muistioiden sisältö (n 56).

Kysymyksessä 12 h (Liite 1) tiedusteltiin, minkä kauden kirjausta joulukuussa 2014 kirjatulla tositteella korjataan. Vastauksissa oli numerotiedon lisäksi kommentteja, ettei tositteelta selviä korjauskausi. Yhdellä lomakkeella mainittiin, että tositteella oli ca-seid/docid/tositenumero, mutta ei korjauskautta.

Palkeissa on otettu käyttöön yhtenäinen muistiotositteepohja vuoden 2015 alusta alkaen (Paukamainen 2014b, 9). Nyt tehdyn kyselyn tulokset puoltavat tarvetta yhtenäiselle ja selkeälle muistiotosittemallille, missä tarvittavat tiedot korjauksesta on esitetty määrämukaisesti.

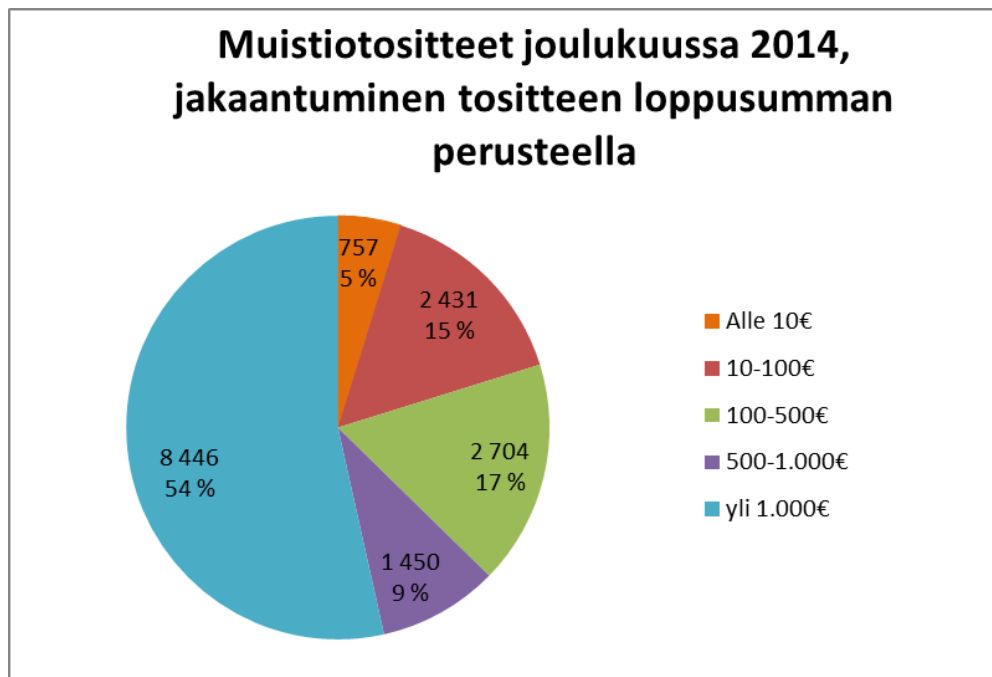
Kuviossa 12 on esitetty, kuinka joulukuussa kirjatut tositteet jakautuvat korjauskauden perusteella. Lähes puolella tositteista on korjattu joulukuun kirjauksia. Toinen suuri ryhmä on tositteet, joilta ei selviä kausi, mitä tositteella korjataan. Tähän vastausryhmään kuuluvia tositteita oli 34 %.



KUVIO 12. Joulukuussa 2014 kirjattujen muistiotositteiden jakautuminen korjauskauden perusteella (n 49).

Vastauslomakkeilla oli kommentoitu, että yhdellä tositteella voi olla korjattu iso nippu ostolaskuja, mitkä jakaantuvat pitkin vuotta usealle kuukaudelle. Neljä vastaajaa oli kommentoinut, että ne tositteet, joilla korjattiin useaa kautta, ovat mukana kohdassa ”korjauskausi ei selviä tositteelta”. Jos näiden vastaajien osuus otetaan pois tämän ryhmän kappalemääristä, jää tositteita silti 3492 kappaletta (31,3 %), mikä on edelleen olennainen määrä kokonaisuuteen nähden.

Joulukuun 2014 muistiotositteiden jako luokkiin tositteen loppusumman perusteella osoitti, että kirjatut tositteet ovat pääsääntöisesti summaltaan merkityksellisiä. Kysymykseen 12 i (Liite 1) vastattiin 56 asiakasviraston osalta. Kuviossa 13 on esitetty muistiotositteiden jakaantuminen euromääräisiin luokkiin. Kolme keskimmäistä euromääräistä luokkaa ovat lomaketta suunnitellussa jääneet raja-arvoiltaan päällekkäisiksi, mutta tuloksista on tarkistettu, ettei kappaleita ole kirjattu kahteen luokkaan.

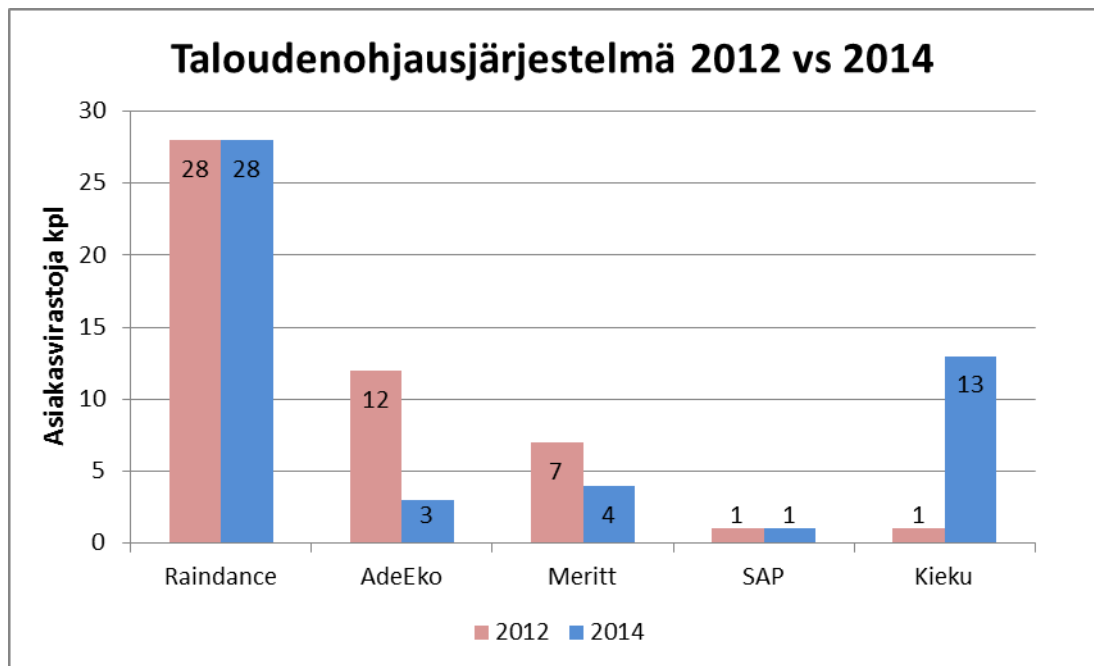


KUVIO 13. Joulukuussa 2014 kirjattujen muistiotositteiden jakaantuminen loppusumman perusteella (n 56).

Jos korjaustositteita haluttaisiin vähentää, voisi tuotto- ja kulupuolen kirjauksien oikaisuihin liittyen tehdä harkintaa rajanvetoon olennaisuuden periaatteiden pohjalta, kulujen luonne huomioiden tietenkin. Taseen täsmäytyksessä pienetkin erot selvitetään ja oikaistaan, joten pieniä summia tulee kirjattavaksi, jos eroja syntyy.

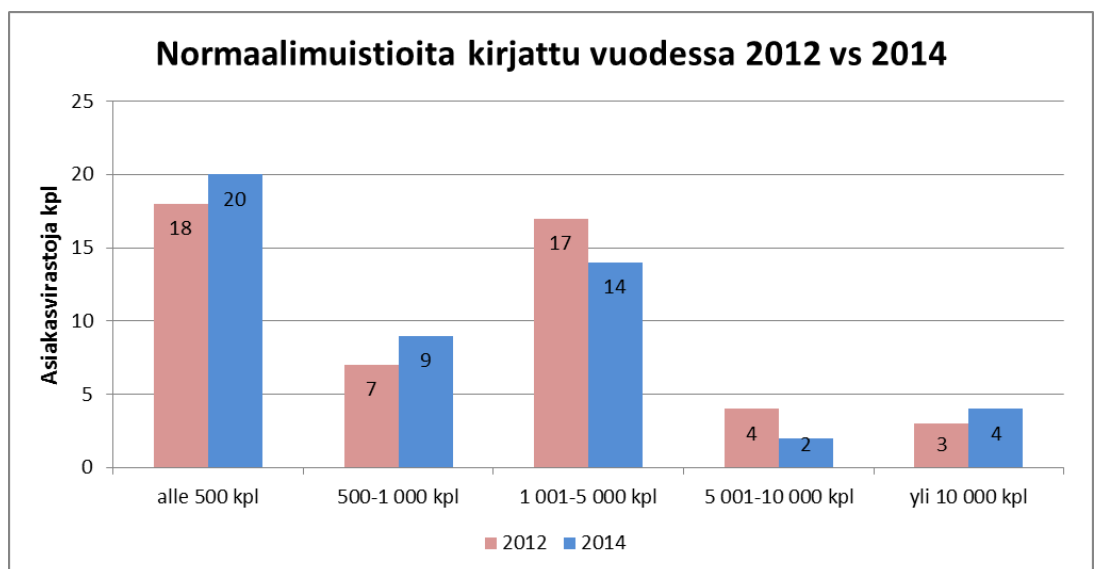
### 5.1.3 Muistiotositteiden kappalemäärien vertailu 2012–2014

Taloudenohjausjärjestelmien vaihto on ollut ajankohtainen monella asiakasvirastolla vuosien 2012 ja 2014 välillä. Vertailutieto käytössä olevasta taloudenohjausjärjestelmästä saatiin 49 virastolta ja tilanteet on esitetty kuviossa 14. Vertailtavista virastoista 14 kappaletta, eli 28,6 % oli vaihtanut järjestelmää.



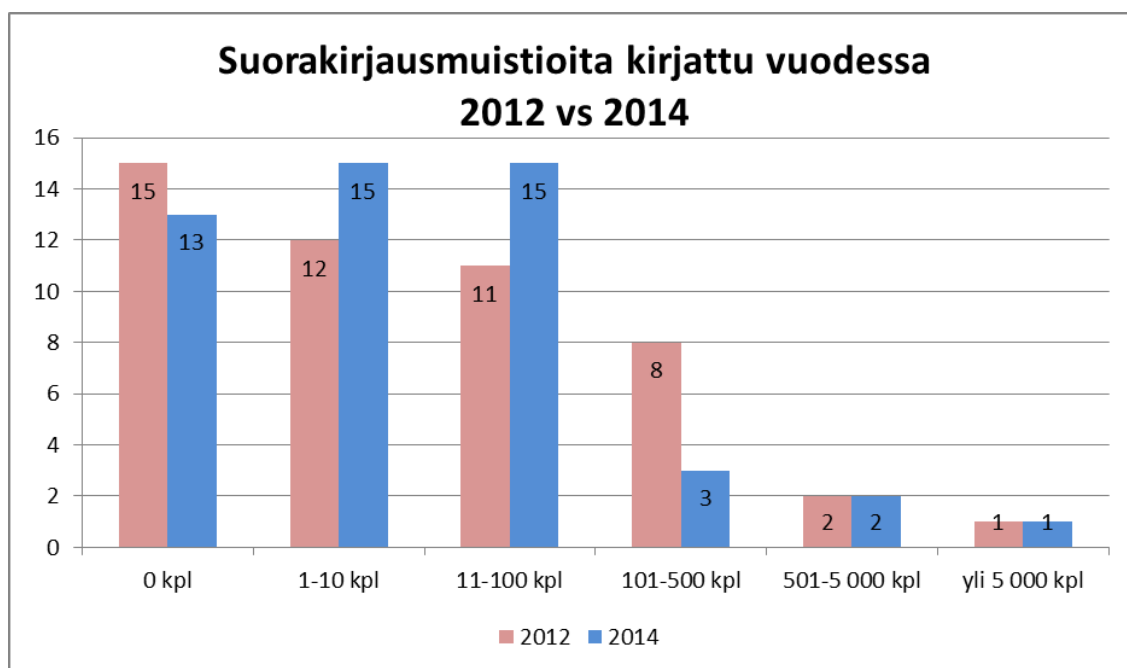
KUVIO 14. Käytössä oleva taloudenohjausjärjestelmä vuosina 2012 ja 2014 (n 49).

Vuoden aikana kirjattujen normaalimuistioiden kappalemäärät saatiin vertailtua 49 asiakasvirastolta. Kuviossa 15 näkyy, kuinka tositteiden kirjausmäärät ovat muuttuneet asiakasvirastojen kesken. Alle 1000 kpl normaalimuistioita kirjaavien virastojen osuus on noussut. Vuonna 2012 oli vertailtavien virastojen kesken kirjattu yhteensä 177556 normaalimuistioita. Vuonna 2014 lukumäärä oli 156548 kpl. Normaalimuistioita on kirjattu 21008 kpl vähemmän (-11,8 %).



KUVIO 15. Vertailu normaalimuistioiden kirjausmääristä asiakasvirastoissa vuosina 2012 ja 2014 (n 49).

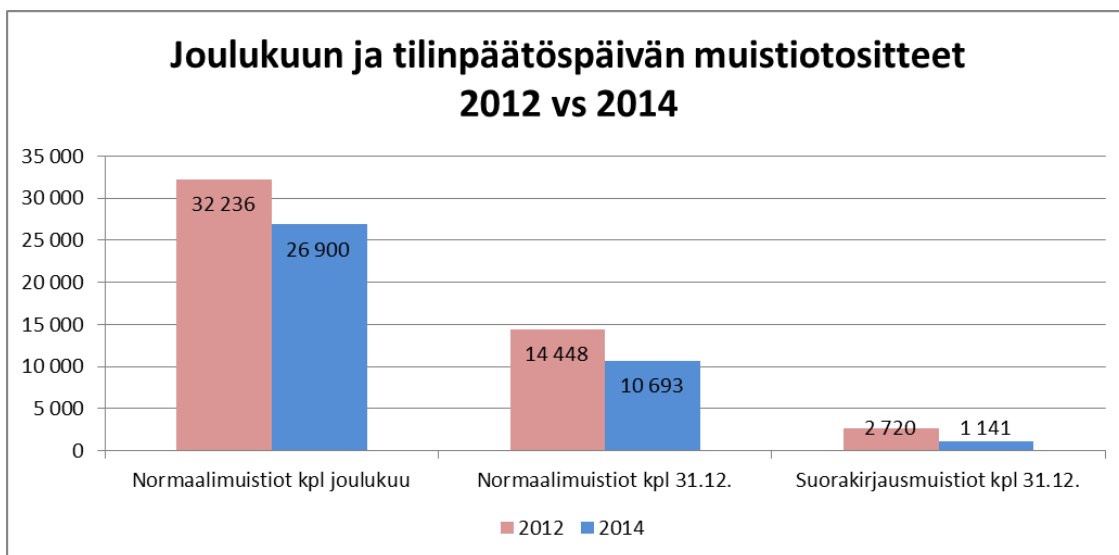
Suorakirjausmuistioiden vähentyminen on ollut voimakkaampaa. Vertailutieto vuosien 2012 ja 2014 välillä saatiin 49 asiakasvirastolta. Vuonna 2012 kirjattiin 20281 suorakirjausmuistiota, kun 2014 lukumäärä oli vain 12899. Tämä on 7382 kpl, eli 36,4 % vähemmän. Kuviossa 16 näkyy tositteiden kirjausmäärien jakautuminen asiakasvirastoille vuosina 2012 ja 2014. Alle 100 suorakirjausmuistiota vuodessa kirjaavien virastojen määrä on noussut.



KUVIO 16. Vertailu suorakirjausmuistioiden kirjausmääristä asiakasvirastoissa vuosina 2012 ja 2014 (n 49).

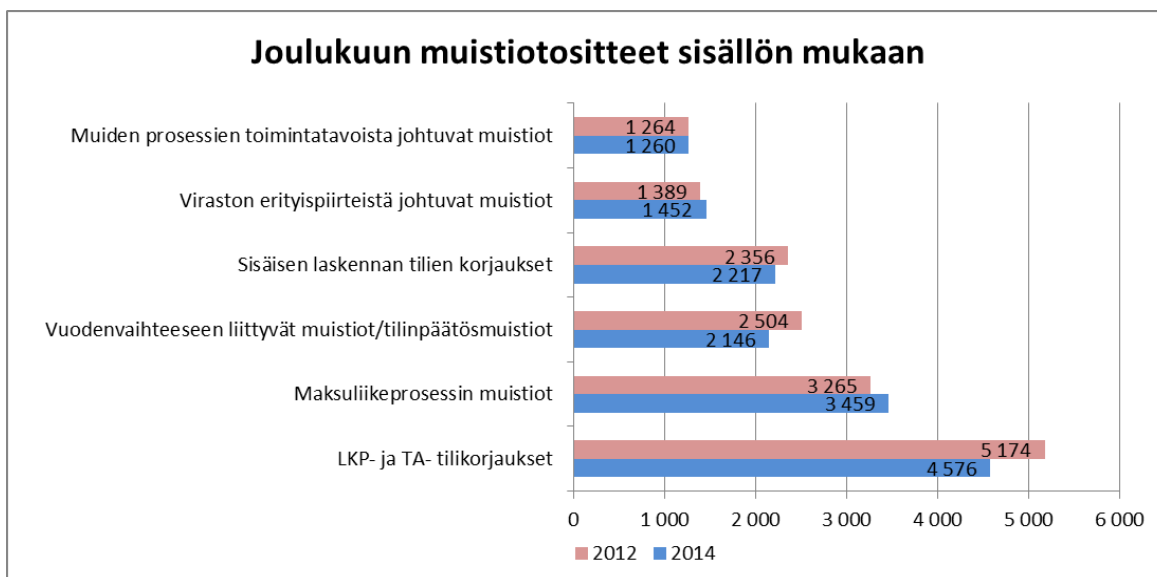
Joulukuussa ja tilinpäätöspäivänä kirjattujen muistiotositteiden kappalemäärät ovat laskeneet vuodesta 2012 (Kuvio 17). Vertailu tehtiin 49 asiakasviraston tiedoilla. Joulukuussa kirjattujen normaalimuistioiden kappalemäärä on vähentynyt 16,6 % ja tilinpäätöspäivänä kirjattujen 26,0 %. Tilinpäätöspäivänä 31.12. kirjattujen suorakirjaustositteiden määrä on laskenut 58,1 %.





KUVIO 17. Joulukuussa kirjattujen normaalimuistioiden ja tilinpäätöspäivänä kirjattujen normaali- ja suorakirjausmuistioiden kpl-määrän muutos 2012 vs 2014 (n 49).

Kohdissa 12 a - g (Liite 1) kysyttiin mihin joulukuussa 2014 kirjatut normaalimuistiot liittyvät. Vertailu tehtiin 46 asiakasvirastolta. Valittavana oli kuusi vaihtoehtoa, korjauksiin, prosesseihin tai tositteen luonteeseen liittyen. Kuviossa 18 on esitetty jakaumat ja muutokset vuosien 2012 ja 2014 välillä näiden ryhmien kesken. LKP- ja TA-tilien korjauksia on tehty eniten molempina vertailukausina.



KUVIO 18. Joulukuussa kirjatut muistiotositteet sisällön mukaan vuosina 2012 ja 2014 (n 46).

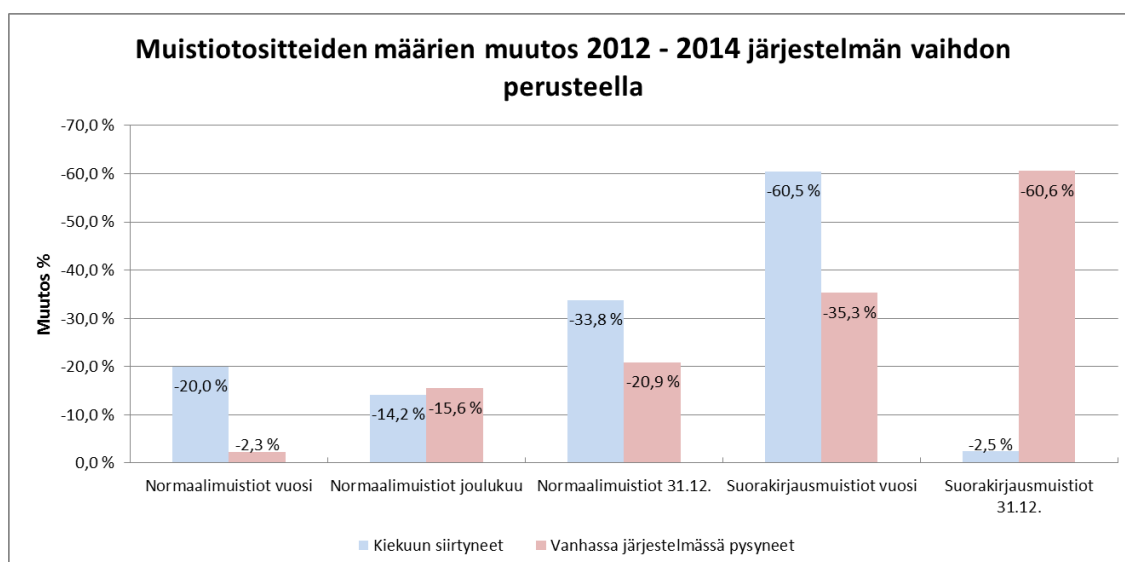
Tuhkanen (2015) on laskenut samaa sisällön mukaista jaottelua noudattaen karkeamman yhteenvedon joulukuun muistiotositteista. Tätä vastaavaa jaottelua noudattaen (Tauluk-

ko 4) voidaan nähdä, kuinka joulukuussa kirjattujen muistiotositteiden sisällön painotus on muuttunut vuosien 2012 ja 2014 välillä. Korjausmuistioihin on laskettu sisäisen laskennan tilien korjaukset sekä LKP- ja TA-tilikorjaukset. Prosesseihin liittyviin muistioihin on laskettu muiden prosessien toimintavoista johtuvat ja maksuliikeprosessin muistiot. Muut muistiot sisältävät viraston erityispiirteiden ja vuodenvaihteen muistiotositteet.

TAULUKKO 4. Joulukuussa 2012 ja 2014 kirjatut muistiotositteet, jakauma sisällön mukaisesti (n 46).

	joulukuu 2012	joulukuu 2014
Korjausmuistiot	47,2 %	45,0 %
Prosesseihin liittyvät muistiot	28,4 %	31,2 %
Muut muistiot	24,4 %	23,8 %
	100,0 %	100,0 %

Jos vertaillaan niiden asiakasvirastojen muutoksia, jotka ovat ottaneet Kiekun käyttöön niihin, jotka ovat pysyneet samassa kirjanpitojärjestelmässä, voidaan suurin muutos nähdä koko vuoden tositemäärien muutoksissa (Kuvio 19 ja Taulukko 5). Vanhassa kirjanpitojärjestelmässä pysyneiden asiakasvirastojen (35 kpl) muutos normaalimuistioissa on ollut -2,3 %, kun Kiekuun siirtyneiden (13 asiakasvirastoa) normaalimuistioiden kappalemäärä on pudonnut 20 %. Joulukuun ja tilinpäätöspäivän normaalimuistioiden kappalemäärien muutoksiin järjestelmän vaihdolla ei ole ollut näin suurta vaikutusta.



KUVIO 19. Muistiotositteiden muutos prosentteina järjestelmävaihdon perusteella (n 48).

Suurempi ero on huomattavissa suorakirjausmuistioiden määrissä. Koko vuoden aikana kirjattujen suorakirjausositteiden määrä on vähentynyt Kiekuun siirtyneiden asiakkaiden kesken 60,5 %. Sen sijaan vanhassa järjestelmässä pysyneiden virastojen tilinpäätöspäivänä kirjattujen suorakirjausmuistioiden määrä on vähentynyt 60,6 %.

TAULUKKO 5. Vertailu muistioiden kappalemäärän muutoksista järjestelmän vaihdon perusteella (n 48).

	Kieku (n 13)		Muutos kpl	Muutos %	Vanha (n 35)		Muutos kpl	Muutos %
	2012	2014			2012	2014		
Normaalimuistiot vuosi	85 152	68 103	-17 049	-20,0 %	86 192	84 226	-1966	-2,3 %
Normaalimuistiot joulukuu	11 422	9 804	-1 618	-14,2 %	19 301	16 299	-3002	-15,6 %
Normaalimuistiot 31.12.	3 036	2 009	-1 027	-33,8 %	10 253	8 112	-2141	-20,9 %
Suorakirjausmuistiot vuosi	856	338	-518	-60,5 %	19 422	12 561	-6861	-35,3 %
Suorakirjausmuistiot 31.12.	120	117	-3	-2,5 %	2 600	1 024	-1576	-60,6 %

## 5.2 Kyselylomakkeen avoimet kysymykset

Kyselylomakkeella (Liite 1) oli mukana kaksi avointa kysymystä. Kysymyksessä 13 kysyttiin kirjanpitäjiltä kahta asiaa: mikä aiheuttaa korjausmuistioita ja mikä mahdollisesti vähentää näiden syntymistä. Vastauksia oli noin puolessa vastauslomakkeista, joten näistä saatiin avustavaa tietoa ja aiheita tulevia haastatteluja varten. Kysymyksessä 11 vastaustapa oli myös omin sanoin. Tässä kysyttiin syitä suorakirjausmuistioille, eli kirjauksille suoraan kirjanpitojärjestelmään. Kysymykseen vastattiin lähes kahdella

kolmasosalla lomakkeista, koska suurimmalla osalla virastoja oli kirjattu suorakirjausmuistioita. Vastaukset antoivat myös lisätietoa haastattelujen tueksi.

### **5.2.1 Miksi suorakirjausmuistioita kirjataan**

Kysymys 11 (Liite 1) liittyi suorakirjausmuistioiden syiden listaamiseen. Vastaukset koottiin tekstitiedostoon, josta ne luokiteltiin esille nousevien teemojen mukaan. Kolme teemaa esiintyi vastauksissa useimmin, ja ne olivat järjestelmien teknisten ominaisuuksien vuoksi kirjatut suorakirjaustositteet, kirjauksen aihepiirin tai luonteen vuoksi kirjatut suorakirjaustositteet sekä aikataulujen vuoksi kirjatut suorakirjaustositteet.

Järjestelmien teknisistä ominaisuuksista mainittiin usein, että Rondon validointisäännöt eivät salli tiettyjä kirjauksia, tai että Rondossa ei voi käsitellä kaikkia tarvittavia käsitteitä. Näin ollen ohjelma on kierrettävä ja kirjaus on tehtävä suoraan kirjanpitojärjestelmään, jotta kirjaus saadaan tehtyä kaikkien dimensioiden suhteen oikein.

Kirjauksen aihepiirin vuoksi kirjattuja suorakirjaustositteita mainittiin palkkakirjanpidosta, käyttöomaisuudesta, jäsenmaksuista tai Kieku-järjestelmän konversioista. Näitä kirjauksia ei ominaisuuksiensa vuoksi voi kirjata Rondon kautta, joten ne kirjataan suorakirjaustositteina kirjanpitoon.

Kolmas esille noussut syy kirjata suorakirjaustositteita oli aikataulu. Kun kirjanpidon sulkupäivät ovat lähellä, ei tositteita kerkeä enää kierrättämään Rondon kautta. Näin ollen kiireelliset tositteet viedään suorakirjauksella kirjanpitoon, että ne ehtivät ajoissa oikean kauden kirjanpitoon. Aikataulujen vuoksi kirjattuja suorakirjaustositteita kirjaetaan sekä kuukauden vaihteissa kesken vuotta että tilinpäätöksessä.

### **5.2.2 Mikä aiheuttaa korjausmuistioiden tekemistä**

Kysymyksen 13 (Liite 1) ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, mikä aiheuttaa korjausmuistioiden tekemistä. Tämän kysymyksen vastauksista nousi voimakkaimmin esille kolme teemaa, jotka olivat tiliöintien virheellisyys, järjestelmien teknisistä ominaisuuksista johtuvat oikaisut sekä koulutuksen tai osaamisen puute.

Tiliointien virheellisyys tapahtuu jo kirjausvaiheessa. Joko ei ole tiedetty oikeaa kirjanpidon tiliä, tai tiliä ei ole tarkastettu kirjausvaiheessa ja se joudutaan korjaamaan jälkikäteen. Tämä teema kattaa henkilön tekemät virheet ja vastauksissa mainittiin syiksi myös huolimattomuus ja kiire.

Järjestelmien teknisestä toimivuudesta ja tarkastuksista nousi esille aiheina toimimattomuus, epätäydelliset yhteystarkistukset toisten järjestelmien kanssa, automaattitiliöinnit sekä puutteelliset tiliöinnit. Rondon yhteystarkistukset ja puutteellisten tiliointien hyväksyminen tuntui aiheuttavan korjauksia jälkeenpäin. Yhteystarkistuksista mainittiin muun muassa, että Rondon yhteystarkistukset eivät ole yhteneväiset Raindancen kanssa ja että yhteystarkistuksesta johtuen sisäisen laskennan tilejä jää virheeseen.

Kahdessa vastauksessa mainittiin myös, että uutena kirjanpitäjänä asiaan on vaikea ottaa kantaa. Tämä on mielestäni myös tärkeä esiin tuotu näkökulma. Kommentti voi kertoa perehdytyksen perusteellisuudesta. Jos kirjanpitäjän työsuhteen alussa jää perehdytyksessä käymättä läpi asioita, jotka aiheuttavat helposti korjaustyötä jälkeenpäin, näihin opitaan kiinnittämään huomiota vasta kokemuksen kautta. Tällainen toiminta voitaisiin välttää tuomalla jo perehdytysaikana esille prosessin kohtia, missä virheitä helposti syntyy ja mihin kirjanpitäjän kannattaa virheiden ennaltaehkäisyssä kiinnittää huomiota.

Vastausten kolmas teema oli koulutuksen ja osaamisen tärkeys. Vastauksissa mainittiin, että asiakasvirastoissa ei välttämättä ole kirjanpidon tietämystä. Näistä kommentteista voisi tehdä johtopäätöksen, että kaikille muistioita käsitteleville henkilöille tulisi olla tarjolla koulutuksia, joissa tuotaisiin esille tärkeimmät periaatteet, joita tiliöintityötä tehtäessä on otettava huomioon.

### **5.2.3 Mikä vähentää korjausmuistioiden aiheutumista**

Kysymyksen 13 toinen kysymys kartoitti asioita, jotka vähentävät korjausmuistioiden aiheutumista. Näistä vastauksista nousi esille kolme teemaa, jotka olivat tiliointivaiheessa tapahtuva tarkastus, koulutus sekä järjestelmien tekemät oikeellisuustarkastukset.

Tiliointivaiheen tarkastustyö, kiireen poistaminen, huolellisuuden lisääminen, kirjanpitäjän tarkkuus ja vakiintuneet toimintatavat koettiin korjaustyötä vähentäviksi tekijöiksi. Kirjanpitäjän tarkkuuden sanottiin auttavan virheiden huomaamiseen, mutta tälle tarkastustyölle pitää löytyä aikaa. Virheelliset tositteet on huomattava ja toimitettava takaisin kiertoon. Tiliointivaiheen tarkastustyö ehkäisee myös virheellisiä kirjauksia.

Koulutustarpeet tulevat esille myös sen vuoksi, että järjestelmämuutoksia on menossa Palkeiden asiakasvirastoissa laajasti. Kieku-järjestelmän käyttöönotot lisääntyvät ja samalla uusia ohjelmia on opittava käyttämään ja hyödyntämään tehokkaasti. Koulutusta toivottiin monessa kohtaa asiakasvirastolle ja mainittiin myös, että ohjelmatuntemus auttaa korjaustyön vähenemisessä.

Useimmin apuna korjausmuistioiden syntymiselle koettiin järjestelmien tekemät oikeellisuustarkastukset. Tiliointisääntöjen pitää olla hyvät ja niitä tulisi lisätä. Ajantasaiset ja kattavat yhteystarkastukset auttavat ja ne pitäisi korjata erilaisia kirjauskombinaatioita kattaviksi. Mainittiin myös konkreettisesti, että Kieku-järjestelmän validointisäännöt tarkastavat tietoja tehokkaasti ja virheelliset tositteet eivät siirry automaattisesti kirjanpitoon. Tällöin virheelliset kirjaukset on korjattava, jotta tositteet saadaan siirtymään kirjanpitoon.

Järjestelmiin rakennettu tekninen tarkastus on tehokas apukeino. Se ei rasita työajallisesti kirjanpitäjää, koska tarkastus toimii taustalla järjestelmään rakennetun kirjanpidon oikeellisuuslogiikan perusteella. Tämä on hyvä työkalu ja auttaa saamaan kiinni osan virheistä. Se, että virheelliset tositteet hylkääntyvät ja vaativat korjaustoimenpiteitä, auttaa myös näkemään missä kirjauksissa virheitä syntyy. Tämän perusteella Palkeiden kirjanpitäjä voi ottaa yhteyttä kirjauksen tehneeseen henkilöön tai laajemmassa mittakaavassa virheiden toistuminen voi olla syy järjestää aiheeseen liittyvää koulutusta.

### **5.3 Haastattelutulokset**

Haastattelut tehtiin 16.4.2015 Palkeiden Hämeenlinnan toimipaikassa. Haastatteluihin valittiin asiakasvirastot 27, 36 ja 52. Valintakriteereinä haastateltaville olivat asiakasvirastojen volyyymimäärät sekä mahdollinen kirjanpitojärjestelmän vaihto vuosien 2012 ja 2014 välillä. Taulukossa 6 on kerrottu haastatteluissa mukana olleiden asiakasvirastojen

normaali- ja suorakirjausmuistioiden kappalemäärien muutokset vuosien 2012 ja 2014 välillä.

TAULUKKO 6. Asiakasvirastojen 27, 36 ja 52 muistiotositemäärien vertailu vuosien 2012 ja 2014 välillä.

Asiakas- virasto	Normaali- muistiot 2012	Normaali- muistiot 2014	MUUTOS kpl	MUUTOS %	Suorakirj. muistiot 2012	Suorakirj. muistiot 2014	MUUTOS kpl	MUUTOS %
27	8 528	10 769	2 241	26,3 %	1 904	69	-1 835	-96,4 %
36	18 200	16 155	-2 045	-11,2 %	4 449	1 114	-3 335	-75,0 %
52	74 292	59 334	-14 958	-20,1 %	0	224	224	100,0 %

### 5.3.1 Muutokset vuodesta 2012 ja järjestelmien toiminta

Haastattelukysymyksissä 1–3 ja 5 (Liite 2) kysyttiin onko muistiotositteiden kappalemäärissä tapahtunut muutoksia vuoteen 2012 nähden ja onko kirjanpitojärjestelmä muuttunut. Pohdittiin myös mahdollisia vaihtoehtoisia toimintatapoja muistiotositteiden tarkastus- ja tiliöintityöhön sekä järjestelmien tekemiä yhteystarkistuksia ja näitä varten tehtyjen validointisääntöjen ajantasaisuutta.

Asiakasvirastolla 52 normaalitositteiden määrä vuositasolla oli laskenut 20,1 %, mutta suorakirjaustositteiden kappalemäärä oli noussut nolasta 224:een Kieku-konversion vuoksi. Suorakirjaustositteet liittyivät kertaluontoisena tapahtumana järjestelmän vaihtamiseen. (Kirjanpitäjä 1 2015.) Kyseessä ei siis ollut pysyvä muutos muistiotositeprosessissa. Asiakasvirastolla 27 suorakirjausmuistiot ovat vähentyneet tarkoituksella. Suuntana on, että suorakirjaustositteita pyritään poistamaan tarkoituksella ja käsittelyä on pyritty siirtämään Rondon. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Asiakasvirastolla 36 on tapahtunut mittavia organisaatiomuutoksia, jonka myötä asiakkaan taloushallinto hoidetaan sen omassa palvelukeskuksessa. Palkeissa seurataan Rondon liikennettä ja täsmäytyslaskelmaa ja virheiden muistiotositteissa on huomattu vähentyneen. (Kirjanpitäjä 3 2015.) Kappalemäärät ovat vähentyneet haastateltavista virastoista eniten asiakasvirastolla 36 ja kirjanpitäjä 3 pohti, että ehkä asioihin on keskitytty eri tavalla.

Kirjanpitojärjestelmää oli vaihtanut asiakasvirasto 52, jossa AdeEko oli vaihdettu Kiekuun. Uusi järjestelmä oli heti vaikuttanut virheiden määrään vähentävästi, koska Kiekuussa on isot validointisäännöt. Liittymäaineistosta sisäänajoissa tulee vielä virheellistä aineistoa, koska lähettävissä järjestelmissä, kuten palkanlaskenta ja matkalaskut, ei ole validointisääntöjä. (Kirjanpitäjä 1 2015.)

Asiakasvirasto 27 ei ollut vaihtanut järjestelmää vuoden 2012 jälkeen, mutta on siirtymässä Kiekuun vuoden 2016 alusta (Kirjanpitäjä 2 2015). Samalla kirjanpitojärjestelmällä oli toiminut myös asiakas 36, joka ei myöskään ollut siirtymässä Kiekuun käyttöön. Asiakasvirasto jatkaa todennäköisesti tulevaisuudessakin oman räätälöidyn järjestelmän käyttämistä ja kehittämistä. (Kirjanpitäjä 3 2015.)

Toimintatavan muutoksessa ja virheiden kiinni saamisessa ennen kuin ne siirtyvät kirjanpitoon tunnistettiin haastateltavien kesken useita apukeinoja. Validointisäännöt auttavat muistioiden kirjaamisessa, estäen virheiden tekemistä. M2-matkalaskuohjelmassa virheitä syntyy sen vuoksi, että käyttäjät eivät ole kirjanpidon taitoisia ja heillä ei ole aikaa tarkastaa tekemiään laskuja. Ohjelmaan ei ole rakennettu validointisääntöjä. (Kirjanpitäjä 1 2015.)

Asiakasviraston 27 kirjanpitäjät käyvät Rondon tositteita läpi säännöllisesti, jotta vältytään turhilta korjausmuistioilta. Asiakasta opastetaan ja pienien virastojen työntekijöillä on paljon eroja osaamisessa. Virheelliset tositteet palautetaan asiakkaalle, jotta ne voidaan korjata ennen kirjanpitoon siirtämistä. Asiakkaalle laitetaan kommentti virheestä ja häntä ohjeistetaan virheen korjaamisessa. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Asiakasviraston 27 työpari on tehnyt viraston kirjanpitoa alle vuoden, joten työssä on vielä sisäänajoa. Tiliöintejä tarkastetaan koko ajan laajemmin. (Kirjanpitäjä 2 2015.) Asiakasvirasto 36 kehittää omaa toimintatapaansa organisaatiomuutos huomioon ottaen. Muutokset ovat olleet isoja asioita asiakkaan päässä. Työ Palkeissa on pysynyt samana, mutta yhteydenotto asiakkaan palvelukeskuksen myötä on muuttunut selkeämmäksi. Virheiden on huomattu vähentyneen. (Kirjanpitäjä 3 2015.)

Validointisäännöistä ja yhteystarkastuksista kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä, että ne ovat hyviä ja auttavat virheiden estämisessä. Asiakasvirastolla 52 todettiin, että Kiekuun käyttöönoton yhteydessä sääntöjä oli ollut niin paljon, että ne olivat menneet pääl-



lekkäin ja jopa estäneet oikean kirjauksen tekemistä. Nämä on sittemmin korjattu. (Kirjanpitäjä 1 2015.) Kirjanpitäjä 1 sanoo, että järjestelmät eivät aiheuta virheellisiä kirjauksia.

Asiakasviraston 27 kirjanpitäjä sanoo, että yhteystarkistukset ovat tärkeitä. Rondon hyväksytytjä tositteita käydään läpi jatkuvasti, etteivät ne siirry Raintanceen virheellisinä. Yhteystarkistuksissa kiinni jääneet virheelliset tositteet on korjattava. Palkka-aineistossa on aika paljon virheitä. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Kirjanpitäjä 3 toteaa, että Rondon säännöt huomauttavat jos tehdään virheellisiä kirjauksia. Säännöt ovat ajan tasalla, mutta kaikkia tapauksia ei sääntöihinkään voi laittaa. Mahdolliset virheelliset tositteet reititetään asiakkaan palvelukeskukseen korjattavaksi. (Kirjanpitäjä 3 2015.) Kirjanpitäjä 3 ei koe, että mikään tietty järjestelmä aiheuttaisi virheitä, tai mistä tulisi enemmän virheellistä aineistoa.

Päällimmäisenä asiana järjestelmien toiminnassa ja uuden järjestelmän tuomissa muutoksissa nousee haastatteluissa esille validointisääntöjen ja yhteystarkistusten tärkeys. Nämä ovat taloushallinnon järjestelmiin rakennettuja teknisiä tarkistustyökaluja. Muistiotositteilla on oltava kaikki tiliointikombinaation osat oikein ja tällaiset järjestelmien mahdollistavat tekniset työkalut oikein rakennettuina estävät kattavasti virheiden muodostumista.

Asiakasviraston 27 kirjanpitäjä painotti vastauksissaan tarkastustyön olennaisuutta. Kyseisen asiakkaan normaalimuistioiden kappalemäärä vuodelta 2014 on kasvanut 26,3 % vuoden 2012 lukuihin verrattuna, mutta suorakirjaustositteiden määrä on vähentynyt 96,4 %. Tarkastustyön tehostaminen on toiminut toivotulla tavalla ja tulos korostaa kirjanpitäjän oman työn tärkeyttä teknisten tarkastustyökalujen rinnalla.

### **5.3.2 Yhteistyö ja kommunikaatio asiakkaan kanssa**

Haastattelukysymyksissä 4, 8, 11, 12 ja 15 (Liite 2) käsiteltiin asiointia ja kommunikaatiota Palkeiden ja asiakasviraston kesken. Yhteistyön sujuvuus sekä asiakaspalaute ja sen kerääminen ovat tärkeitä asioita palvelukeskustoiminnassa.

Työnjako Palkeiden ja asiakasviraston kesken koetaan pääsääntöisesti selkeäksi. Asiakasviraston 52 kirjanpitäjä kertoo, että jotain päällekkäisyyksiä saattaa ilmetä, mutta näitä on vähemmän koko ajan. Palkeista annetaan viestiä, että he voivat hoitaa asian, ettei asiakkaan tarvitse. (Kirjanpitäjä 1 2015.) Loma-aikojen sijaisuuksien ei koeta aiheuttavan asioihin suuria viivästyksiä asiakasvirastojen päässä.

Asiakasvirastolla 27 pienet virastot ovat alkaneet periaatepäätöksen myötä itse tehdä muistiotositteita ja tähän on kaivattu paljon ohjeistusta. Tekijät asiakkaan päässä ovat enimmäkseen innoissaan asiasta, ja ohjeistusta tehdään Palkeista paljon jatkuvasti. (Kirjanpitäjä 2 2015.) Kirjanpitäjä 2 mainitsee myös palveluasenteen tärkeydestä yhteistyössä ja sanoo, että vaikka työnjako on selkeä, Palkeet joustaa tarvittaessa. Työnjaon rajoja voidaan välillä ylittää, koska asioita hoidetaan yhteistä hyvää varten (Kirjanpitäjä 2 2015).

Yhteyshenkilöt ovat kaikilla tiedossa. Yhteistyön asiakkaan kanssa kerrotaan toimivan hyvin ja keskustelun olevan sujuvaa. Asiakasvirastolla 36 mainitaan, että heidän palvelukeskuksen aloittamisen myötä yhteydenotto asiakkaaseen päin on selkeämpää kuin aikaisemmin (Kirjanpitäjä 3 2015).

Asiakasvirastolla 27 yhteydenottoja tulee pieniltä virastoilta, joissa kaivataan ohjeistusta ja perehdytystä. Tämä liittyy muistiotositteiden tekemiseen asiakkaan toimesta ja tähän työhön liittyen annetaan paljon puhelinkonsultointia Palkeilta. Osa (asiakasviraston) henkilöistä arkailee hieman ja kaipaa tukea uuteen tekemiseen. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Palautetta johonkin tiettyyn asiaan liittyen ei asiakkailta tule toistuvasti. Keskustelun kerrotaan olevan arjessa sujuvaa. Palkeet teettää kerran vuodessa asiakastyytyväisyyskyselyn ja näitä tuloksia käydään läpi ryhmissä. Kirjanpitäjä 2 kertoo käytössä olevasta AT-järjestelmästä, millä asiakas tekee työpyyntöjä Palkeille. Tämän järjestelmän vuoksi on muutaman kerran tullut huonoa palautetta. Jokin työ onkin jäänyt pyörimään Palkeissa eri prosessien välille, eikä asiakas ole saanut vastausta asiaan. Järjestelmän kautta tehtävien tukipyyntöjen näkökulmasta Palkeet saattaa vaikuttaa etäiseltä ja kylmältä. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Keskustellessa kirjanpitäjien kanssa yhteistyöstä ja kommunikaatiosta asiakkaan kanssa, esille nousivat aina teemat luottamus, yhteistyö ja avoimuus. Keskusteluyhteyden on

oltava avoin ja asioihin on reagoitava. Kysymyksien esittämiseen kannustetaan, jotta asiat hoituvat heti oikein ja näin tehdään myös jatkossa. Kun virheellinen tosite palaute- taan tekijälle kommentin kera korjattavaksi, tämäkin on omalla tavallaan kommunikaatiota. Toiminta herättää asiakkaalla luottamusta, että asiat ovat huolellisessa ja asiantuntevassa hoidossa Palkeissa.

### 5.3.3 Prosessin analysointi

Haastattelukysymyksissä 6, 9 ja 10 (Liite 2) kysyttiin missä kohtaa muistiotositeprosessi virhe yleensä syntyy, miten virheitä voisi estää, mistä virheet johtuu ja millaisia muistioita Palkeissa kirjataan. Kysyttiin myös yksipuoleisten muistioiden tekemisestä ja asiakkaan kontaktoinnista muistion tekemisessä.

Korjausmuistioita aiheuttaa asiakasviraston 52 kohdalla eniten matkalaskuohjelmasta tuleva aineisto. Matkalaskuohjelmassa ei ole validointisääntöjä ja siellä kulkee paljon erilaisia kuluja, joita on vain kyseisellä asiakasvirastolla käytössä. Ohjelmaan on mahdollista tehdä virastokohtaisia sääntöjä ja tätä kehittämistyötä on jatkuvasti käynnissä. (Kirjanpitäjä 1 2015.)

Rondon yhteystarkistusten tärkeyttä korostetaan asiakasviraston 27 kohdalla. Rondosta virheellisenä Rاندanceen siirtynyt tosite saatetaan korjata poistamalla virheellinen koodi, mutta kirjaus jää silti virheelliseksi. Näitä on huomattu ja korjattu. Yhteystarkistukset ovat tärkeitä ja ohjeistusta tarvitaan muistioiden laadinnassa. Virheellisen kirjauksen korjausohje menee tositteen tekijälle ja tämä ohjeistus auttaa. Kaikkia virheitä ei voi huomata, mutta tarkkuus tositteiden läpikäynnissä kannattaa, koska se vähentää omaa työmäärää korjausmuistioiden osalta. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Kirjanpitäjä 3 muistuttaa, että virheellisten kirjausten tapahtuminen on inhimillistä. Palkeet ei asiakasviraston 36 kohdalla juurikaan tiliöi muistioita, vaan työ keskittyy kierron ylläpitämiseen Rondossa ja tarkastustyöhön kirjanpidon katkon jälkeen. (Kirjanpitäjä 3 2015.)

Kaikki haastatellut kirjanpitäjät ovat sitä mieltä, että ajanpuute tai kiire ei aiheuta virheitä. Näitä syntyy ennemminkin tietämättömyydestä tai järjestelmien tarkistussääntöjen

puutteesta. Työtahti voi olla joskus hyvinkin kova, mutta huolella koitetaan tehdä (Kirjanpitäjä 3 2015).

Palkeissa tehdään muistiotositteita oma-aloitteisesti, joko sovittujen tapausten kohdalla (Kirjanpitäjä 3 2015) tai jos muistio huomataan puuttuvan (Kirjanpitäjä 2 2015). Yksipuoleisia tositteita kirjataan, jos liittymäaineistossa on virheellisiä kirjauksia esimerkiksi palkkoihin liittyen (Kirjanpitäjä 1 2015). Yksipuoleisia tositteita kirjattaessa toinen kirjanpidon vienti toimitetaan asiakkaan kirjattavaksi. Näin toimitaan jos oikeaa tiliointiä ei tiedetä tai jos on kyseessä tuotto- tai kulupuolen kirjaus, joihin Palkeet ei ota kantaa. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Virheiden syntymiseen vaikuttaa monta tekijää. Kirjanpitäjä 1 mainitsi, että kun uusi järjestelmä tarkistaa kirjausta hyvinkin tarkasti, ei välttämättä toisessa järjestelmässä osakaan kirjata oikein, jos tämä ohjelma ei kontrolloi kirjauksen oikeellisuutta. Omaan muistiin ei näin jääkään säännöt, koska ohjelma muistuttaa automaattisesti. Osaamisen puute voi aiheuttaa virheitä, jos asiakasviraston henkilö ei ole kirjanpidon ammattilainen. Järjestelmät voivat myös aiheuttaa virhetilanteita, jos uusi ohjelma ei ole tuttu tai toimintoja ei ole vielä hyvin opeteltu.

Haastatteluista sai käsityksen, että jos toistuvasti tapahtuu virheitä, niin asioihin puututaan arjen työssä. Virheelliset tositteet palautetaan takaisin tekijöilleen korjattavaksi ja vaikka välillä ärsyttää, että toistetaan jatkuvasti samaa virhettä, ohjeistus auttaa kuitenkin pikkuhiljaa (Kirjanpitäjä 2 2015).

#### **5.3.4 Prosessin mittaaminen ja kehittäminen**

Haastattelukysymyksissä 7, 13 ja 14 (Liite 2) kysyttiin koulutuksen tarjonnasta ja tarpeesta, kirjanpidon mittareista ja kehittämistyöstä kirjanpitäjien arjen työssä.

Koulutustarpeita tunnistetaan uusiin järjestelmiin liittyen. Kun uutta järjestelmää on käytetty jonkin aikaa, on hyvä järjestää kertauskoulutusta, koska järjestelmä on jo tumpi (Kirjanpitäjä 1 2015). Asiakasvirasto 27 järjestää taloushallintopäiviä, joihin syksyllä 2014 oli kutsuttu mukaan myös Palkeiden henkilöitä. Palkeilta oli myös kysytty, mitä ajankohtaisia asioita he haluaisivat koulutuksessa käytävän läpi. (Kirjanpitäjä 2

2015.) Asiakasvirastot 27 ja 36 järjestävät itse omat koulutuksensa (Kirjanpitäjät 1 & 3 2015).

Asiakasvirastolle 52 oli järjestetty pyynnöstä oma räätälöity koulutustilaisuus Palkeiden puolesta. Kieku-järjestelmän käyttöönotto vaati ohjelmaan perehtymistä. Asiakkaalla olisi tarvittu enemmänkin koulutusta liittyen muutoksiin, kuten kuinka uuden näköisiä raportteja tulkitaan tai kuinka tiedot nousevat uusille raporteille. Raportteja on ymmärrettävä vaikka asiat näkyvät eri tavalla. Koulutusta on sittemmin järjestetty lisää. (Kirjanpitäjä 1 2015.)

Kirjanpitäjä 2 mainitsee, että Palkeista ohjeistetaan asiakasta arjen työssä puhelimitse ja neuvotaan tarvittaessa vaihe kerrallaan muistiotositteen tekemisessä. Joskus asiakas on kirjannut tositteen ja pyytää, että Palkeet tarkastaa onko tosite tehty oikein. Palkeista annetaan viestiä, että saa kysyä ja että mielellään kysyttäisiinkin, että saadaan tosite oikein ja vaivatta tehtyä. (Kirjanpitäjä 2 2015.)

Palkeet järjestää koulutusta tarpeen mukaan. Usein koulutus liittyy uusiin järjestelmiin tai uusiin ominaisuuksiin järjestelmissä. Koulutus on lähinnä teknisen osaamisen koulutusta. Jos koulutusta kaivataan, sitä pyydetään esimiehen kautta. (Kirjanpitäjä 3 2015.)

Kirjanpidon mittarit eivät ole kovin tuttuja kirjanpitäjille. Maininta suoritemääristä kuulostaa kuitenkin tutulta ja näitä muistetaan käyneen palavereissa läpi. Muistiotositteiden kappalemääriä katsellaan, mutta näiden vaikutusta omaan työhön ei tunnisteta. Ei myöskään nähdä miten näitä tietoja voisi hyödyntää omassa työssä. Johto näkee näistä missä mennään ja voivat tehdä johtopäätöksiä (Kirjanpitäjä 3 2015). Suorakirjaustositteiden määrän noustua herää kyllä kysymys mitä on tapahtunut ja miksi näin on tehty (Kirjanpitäjä 1 2015).

Palkeissa tehdään työn ohella jatkuvaa pientä kehittämistyötä. Asiakasvirastolla 52 kehitetään Rondon käyttöä. Käyttöoikeuksia muutetaan niin, että Palkeille siirtyisi enemmän työtä asiakkaalta ja tarkastustyö helpottuisi. Tämä myös menisi yhtenäiseen suuntaan muiden virastojen kanssa. (Kirjanpitäjä 1 2015.) Kirjanpitäjä 2 kertoo, että ehdottomasti tehdään arjen kehittämistyötä, ja erityisesti jos huomataan epäkohta, siihen pyritään pähkäilemään ratkaisuja.

Asiakasviraston 36 kohdalla todetaan ryhmän toimivan hyvin ja esimies vie asioita eteenpäin. Tuloksia on saatu. Asiakasvirastolta haluttaisiin siirtää enemmän töitä Palkeille, jotta sekä asiakkaan että Palkeiden toiminta tehostuisi. Näin myös työnjako olisi mielekäs. Asiakkaan organisaatiomuutos on ollut todella suuri ja haasteellinen monelle. Koetaan kuitenkin, että asiakas on selvinnyt melko hyvin. Nykyään muutoksiin työelämässä on sopeuduttava. (Kirjanpitäjä 3 2015.)

Koulutustarpeen kartoittaminen on pitkän tähtäimen kannalta hyvä keino kehittää toimintaa. Asiakkaan toiveet koulutuksesta on huomioitu ja niitä kannattaa myös kysellä. Asiakasvirastot järjestävät omia koulutuksia henkilökunnalleen. Tämä parantaa osaamista räätälöidysti. Pienemmille asiakkaille voisi olla hyvä järjestää koulutusta Palkeiden puolesta, jos asiakkaan omat resurssit eivät tähän riitä.

Kirjanpitäjät mainitsivat ohjeistuksesta puhelimen kautta päivittäisessä työssään. Tämä on hyvä keino opastaa asiakasta, koska sähköiset työkalut mahdollistavat opetuksen kohta kohdalta tietokoneen ruudulta nähtynä. Näin ohjeistus jää paremmin mieleen ja asiakas saa henkilökohtaisen kontaktin palvelukeskukseen ja omaan kirjanpitäjäänsä.

Prosessin mittaaminen ja kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Palkeiden muistiotositeprosessia kehitetään arjen työn ohella jatkuvasti ja koska keskustelu asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä on sujuvaa, tulevat mahdolliset ongelmakohdat nopeasti esille. Kirjanpitäjien näkemys suoritemääristä mittarina oli melko toteava, mutta johdolle mittari voi kertoa enemmän.

## 6 KEHITTÄMISIDEOINTIA

### 6.1 SWOT-analyysi muistiotositeprosessista

SWOT-analyysillä selvitetään kohteen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. Analyysin tarkoituksena on auttaa organisaatiota tarkastelemaan valintojen ja suunnitelmien kannalta keskeisiä tekijöitä. Pelkkä faktojen listaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan on pohdittava asioita ristiin. Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää? Miten uhkia tai heikkouksia voidaan torjua vahvuuksien avulla? (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71.)

SWOT-analyysiä voi hyödyntää prosessin kehittämistyössä. Haastatteluiden ja kyselylomakkeen avoimien kysymysten pohjalta saatujen vastausten perusteella Palkeiden muistiotositeprosessista voisi muodostaa seuraavanlaisen swot-analyysin, josta on tehty yhteenvetona taulukko 7.

Sisäisiä vahvuuksia ovat kirjanpitäjien ammattitaito ja osaaminen sekä näiden ylläpitäminen. Kommunikaation sujuvuus ja avoimuus sekä asiakkaaseen että kollegoiden muodostamaan rinnakkaisverkostoon on tärkeää. Asiakkaan opastaminen kuuluu myös arjen työhön ja se on toisaalta kouluttamista ja toisaalta palveluntuottajalta saatavaa asiantuntijakonsultointia.

Sisäisiä heikkouksia muodostavat mahdollinen ohjeistuksen ja tiedon kulun puutteellisuus, koulutuksen ja osaamisen laiminlyönti tai asiakkaan puutteellinen ohjeistaminen. Järjestelmämuutosten keskellä on pidettävä huoli omasta osaamisesta, koska asiakasta on myös osattava opastaa. Ajoittaisesta työn hektisyydestä huolimatta on muistettava tarkkuus, mikä palkitaan täsmäytyksiä tehdessä korjaustyön vähenemisenä. Asiakaspa-lautteeseen reagoimista ei saa unohtaa, tämä on arvokas kanava kehittämiskohteiden paikallistamiseksi. Kirjanpitäjien työhön tulisi kehittää mittareita, joita työssä voisi hyödyntää.

Ulkoiset mahdollisuudet syntyvät palvelukeskustoiminnan laajentumisesta ja syventymisestä. Palvelutarjonnan yhtenäistäminen mahdollisimman monen asiakasviraston osalta selkeyttää toimintamallia. Tämä auttaa myös tekemään rinnakkaisvertailua toi-

mintamenetelmistä. Uusien järjestelmien tuomien ominaisuuksien hyödyntäminen avaa paljon mahdollisuuksia työn kehittämiseen.

Ulkoisia uhkia muodostavat ensisijaisesti järjestelmäosaamisen ja koulutuksen laiminlyönnit. Uusien järjestelmien myötä pitäisi työn sujua normaalisti ja katkoja raportoinnissa tai kirjanpidon tietojen ajantasaisuudessa pitäisi pystyä välttämään. Palvelukeskus toiminnan laajentuessa olisi muistettava asiakkaan näkökulma ja muutoksen vaikutukset henkilötasolla. Asiakkaalle ei saisi muodostua mielikuvaa kasvottomasta koneesta, koska tällöin keskusteluyhteys voi vaikeutua ja toiminnan sujuvuus vaarantuu.

TAULUKKO 7. Muistiotositeprosessista tehdyn SWOT-analyysin yhteenveto.

<p><b><u>VAHVUUDET</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaito ja sen ylläpitäminen</li> <li>- Osaaminen ja sen ylläpitäminen</li> <li>- Kommunikaatio asiakkaan kanssa</li> <li>- Kollegoiden muodostama rinnakkaisverkosto</li> <li>- Asiakkaan opastaminen ja neuvonta</li> <li>- Asiantuntijakonsultointi asiakkaalle</li> </ul>	<p><b><u>HEIKKOUEDET</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjeistuksen puute</li> <li>- Tiedon kulun puutteellisuus</li> <li>- Koulutuksen laiminlyöminen</li> <li>- Huolellisuuden tai tarkkuuden puute</li> <li>- Mittareiden puute tai heikkoudet</li> </ul>
<p><b><u>MAHDOLLISUUDET</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelukeskustoiminnan laajentuminen</li> <li>- Palvelutarjonnan yhtenäistäminen</li> <li>- Toimintamallin selkeytyminen ja yhtenäistyminen</li> <li>- Rinnakkaisvertailu asiakkaiden toimintamallien kesken</li> <li>- Uusien järjestelmien tuomat mahdollisuudet</li> </ul>	<p><b><u>UHAT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestelmäosaamisen puutteellisuus</li> <li>- Koulutuksen laiminlyöminen</li> <li>- Katkot tai aikatauluhaasteet kirjanpidon raportoinnissa ja tietojen ajantasaisuudessa</li> <li>- Asiakkaan näkökulman unohtaminen palvelukeskustoiminnan kehittämisessä</li> <li>- Muutosten vaikutuksen laiminlyönti henkilötasolla</li> <li>- Palvelukeskuksen "kasvottomuus"</li> </ul>

## 6.2 Mahdollisuuksien hyödyntäminen ja uhkien torjunta

Palkeiden kirjanpitäjien ammattitaidon ja palvelun tason ylläpitämisellä mahdollistetaan asiakkaan sujuva työnteko prosessien liitoskohdissa. Järjestelmämuutokset vaativat paljon koulutusta ja kaikki oppi on hyvä laittaa kiertämään. Palveluasenteen ollessa auttavainen ja keskusteluun kannustava asiakas tuntee olevansa tärkeä ja saa samalla asiantuntevaa apua. Asiakkaan kattava ohjeistaminen sen sijaan, että vastataan vain kyllä tai ei, auttaa asiakasta tilanteen ymmärtämisessä ja hän osaa toimia vastaavassa tilanteessa jatkossakin. Keskustelun avoimuus Palkeiden kirjanpitäjien kesken auttaa osaltaan asioihin syventymisessä. Rinnakkaistuki on asiantuntijatyössä tärkeää.



Jos jonkin asiakasviraston kohdalla prosessi ja toimintatavat mahdollistavat virheettömän toiminnan, tulisi tällaisia toimintatapoja pyrkiä noudattamaan ja suosimaan myös muiden asiakkaiden kohdalla. Tällaisissa asioissa Palkeiden kirjanpitäjillä on hyvää tietämystä. Yhteinen keskustelu ja käytäntöjen vertailu voisi auttaa nostamaan esille toimintatapoja, joilla muidenkin asiakkaiden kanssa toiminta saataisiin yhtä sujuvaksi ja virheettömäksi. Tämä olisi eräänlaista palvelukeskuksen sisäistä benchmarking-toimintaa.

Palveluprosessissa asiakkaalta saama palaute on tärkeää. Siitä näkee, missä kohtaa prosessia on onnistuttu ja mikä on aiheuttanut tyytymättömyyttä. Asiantuntijayrityksen kannattaa hyödyntää asiakaspalautetta, asiakaspalveluhenkilökunnan palautetta ja muista käyttökokemuksista saamaansa palautetta palvelutuotteen kehittämistyössä. Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin korostuu asiantuntijapalveluiden kohdalla. He voivat olla mukana vaatimusten määrittämisessä, tai jopa varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40–41.)

Asiakaspalautteesta saadaan tietoa, mitä voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Tämä on ”ilmainen” työkalu, mitä kannattaa hyödyntää. Jos asiakkaat törmäävät toistuvasti samankaltaisiin ongelmiin, on toiminnan sujuvuuden kannalta hyvä harkita koulutusta tai kehittämistyötä. Uusien järjestelmien myötä myös prosesseja tulee pohdittua uudesta näkökulmasta. Näitä tilaisuuksia kannattaisi hyödyntää, ettei palata samaan tapaan vain siksi, että niin on ennenkin toimittu (Kirjanpitäjä 1 2015).

Asiakaspalautekyselyä suunniteltaessa kannattaa käyttää aikaa pohtimiseen, mitä tietoa asiakkaalta oikeasti halutaan. Kyselystä ei kannata rakentaa liian raskasta, jolloin vastaamista ei jakseta tehdä loppuun saakka. Avoimet kysymykset ovat toki hyviä, mutta vastausten hyödyntäminen vaatii usein tiedon taustalta, mihin vastaus tarkasti ottaen liittyy. Kyselyn rakentaminen on siis vähintään yhtä tärkeää kuin vastausten analysointi.

Uudet järjestelmät ovat mahdollistaneet tarkempia validointisääntöjä järjestelmiin ja yhteystarkistuksia liittyviin, jotta virheelliset kirjaukset eivät menisi läpi kirjanpitoon. Nämä uudet ominaisuudet kannattaa virittää huippuunsa, jotta työkalusta saadaan kaikki teho käyttöön. Jos johonkin käytössä olevaan järjestelmään on mahdollista rakentaa erilaisia teknisiä oikeellisuustarkistuksia, työtä kannattaa tehdä. Jokainen vältetty virhe vähentää kalliin korjaustyön tarvetta. Tämä kehittämistyö vie aikaa, varsinkin jos sitä

tehdään arjen työn ohella. Se kuitenkin kannattaa, jos jatkossa virheet vähenevät ja korjaustyöhönkin kuluvat resurssit saadaan kohdennettua asiakkaan oikeasti ostamaan kirjanpidon asiantuntijatyöhön.

Kun työkaluja kehitetään, tarkistustyötä tehdään tiheämmin ja virheellisiä kirjauksia palautetaan korjattavaksi, tulee myös muistaa seurata toimenpiteiden tehokkuutta. Olennaisimpia asioita prosessin kehittämisessä ovat korjaaminen ja seuranta, joita ei saa unohtaa. Kehittämistoimenpiteiden vaikutus nähdään seurannalla ja tämän pohjalta voidaan lähteä tarvittaessa tekemään taas uutta kehittämistyötä. Luvussa 3.2.2 mainitulla PDCA-mallilla kuvataan jatkuvaa parantamisen kehää. (Laamanen 2005, 210.)

Automatisointi vähentää manuaalista työtä, mutta samalla lisää täsmäyttämisen ja tiedon oikeellisuuden tarkastamisen osuutta. Tämä työn painopisteen muutos vaatii myös henkilöstöltä erilaista osaamista kuin aiempi kirjaamistyö. (Lahti & Salminen 2014, 210.) Kehittämistyössä on muistettava aina lakien ja asetusten tuomat raamit ja tiedon oikeellisuuden säilyttäminen. Käytäntöjen puolesta uudet ominaisuudet kannattaa kuitenkin hyödyntää maksimaalisesti. Järjestelmien tuomat tekniset työkalut eivät saisi tuodittua mielikuvaan tiedon oikeellisuudesta. Nämä työkalut on osattava tuki hyödyntää, mutta tarkastustyön tärkeyttä ei saa unohtaa. Tarkkuus, asioihin puuttuminen ja toisten opastaminen ovat kirjanpitäjien vastuulla, ja ne auttavat vähentämään korjaustyötä.

Ulkoisia uhkia voidaan torjua pitämällä mielessä asiakkaan näkökulma. Kun työ asiakasvirastossa muuttuu palvelukeskuksen myötä, voi järjestelmämuutos tehdä asian entistä vieraammaksi. Kun palvelukeskuksessa asioita hoidetaan hyvällä asenteella ja kontaktoinnissa on mukana sopivasti henkilökohtaisuutta, säilyy asiakkaalla luottamus ja asiakassuhde saa syvyyttä. Luottamus syntyy asiantuntijuudesta, kirjanpidon aineiston oikeellisuudesta ja siitä, että toimitetaan mitä on luvattu. Luottamuksen voi murtaa vaikka yksi huolimattomasti hoidettu palvelutapahtuma.

Palkeilla käytössä oleva asiakaspalveluportaali AT voi toimia monella tapaa tehokkaasti, ja sähköisen järjestelmän etuna yleensä on palvelutapahtumien mitattavuus ja seurattavuus. Tähän sovellukseen voisi kehitellä jotain lisäominaisuutta, kuten chat-toiminto, jolla asiakas voisi hoitaa nopeasti pienempiä palvelupyyntöjä ja saisi henkilökohtaista

palvelua. AT:n kautta toimien tästä jäisi silti palvelutapahtuman tiedot mittaamista varten.

### 6.3 Mittareita kirjanpidon työhön

Kirjanpidon työhön voisi pohtia mittareita, jotka kertoisivat työn kuormittavuudesta, työn painottumisesta tiettyyn kohtaan kuukautta tai vuotta, työn ruuhkautumisesta, kohdatuista ongelmista, onnistumisista tai menestyksestä. Suoritemäärät eivät haastattelujen perusteella kerro kirjanpitäjille heidän työstään sen syvällisempää tietoa, eikä tieto hyödytä kuin ajoittain asiakaskeskusteluissa tilastojen näkökulmasta. Olennaista olisi löytää mittari, jolla olisi merkitystä oman työn kehittämisen kannalta.

Työajanseurannalla voisi mitata selvitystyöhön käytettyä työaika sekä korjaustositteiden laadintaan ja kirjaamiseen käytettyä työaika. Myös AT:n kautta tulevat korjaustyöhön liittyvät työpyynnöt ja niiden suorittamiseen käytetty aika voisivat olla mittareina. Korjaustyön tuntimäärä ja erilaisten virhetapahtumien kappalemäärä voisivat kertoa kirjanpitäjälle jo konkreettisemmin kuinka paljon korjaustyö vie resursseja. Virhetapahtumia voisi myös tilastoida ja kategorioida, jotta selviäisi mikä virheitä aiheuttaa.

Jos pystyttäisiin ideoimaan jotain arkipäivän mittareita, joilla erityisesti kirjanpitäjän työn ominaisuuksia saataisiin mitattua, voisi näitä myös hyödyntää työssä. Työn kuormittavuuden tasaisen jakaantumisen tutkimisessa voisivat erilaiset vuosikellot olla hyvä työväline. Voisi myös pohtia mahdollisuutta hyödyntää AT-järjestelmää laskemalla erityyppisiä palvelutapahtumia tai niiden painottumista tiettyyn ajankohtaan. AT:n palvelutapahtumia voisi myös tilastoida selvittäen mitä ongelmia usein ratkotaan.

Mittareihin liittyen tavoitteita voitaisiin asettaa myös henkilöstön osaamiselle, vastaajille tai muille prosessin tekijöille. Tavoitteet mahdollistaisivat vertailun yksilö- ja organisaatiotasolla. Vertailuasetelma parantaisi tuottavuustietoisuutta, eli ymmärrystä oman toiminnan vaikutuksesta laajempaan kokonaisuuteen. (Jääskeläinen ym. 2013, 24.)

Menestystekijät kertovat, missä on oltava hyvä ollakseen menestyksekkäs. Palveluorganisaatiossa menestys liittyy asiakkaalle tehtyyn palvelulupaukseen ja asiakkaan ennak-

ko-odotusten täyttämiseen. Palvelua pitäisikin pystyä tarkastelemaan myös asiakkaan näkökulmasta ymmärtääkseen, mitä asiakas arvostaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä on tarpeellista myös mitata palvelun käyttöastetta. (Jääskeläinen ym. 2013, 29–30.)

Mittaamisen oppeja ja hyviä käytäntöjä kannattaa luokitella. Ennen mittareiden suunnittelua on määriteltävä mittariston käyttäjät ja käyttötarkoitus. Mittauskohteeksi on valittava asioita, joilla on merkitystä ja joihin voidaan vaikuttaa. Suunnittelussa on muistettava yksinkertaisuus ja käytännönläheisyys, jotta mittarit ovat kiinnostavia. Mittareilla on oltava aina vertailukohde, kuten aikaisempi tulos tai tavoite. Käytössä olevien järjestelmien ominaisuuksia kannattaa hyödyntää, koska tämä lisää mittaamisen automaatiota. (Jääskeläinen ym. 2013, 63.)

Yksittäisiä mittausratkaisuja ovat esimerkiksi:

- Vaste- ja jonotusajat, jatkuva seuranta ja tiedon on oltava kaikkien työntekijöiden nähtävissä.
- Asiakasnäkökulman huomioiminen voi olla antoisaa ja se voi avata uusia näkökulmia.
- Asiakastytyväisyyskysely neljä kertaa vuodessa, mutta yksi asiakas vastaa vain kerran vuodessa. Näin saadaan tietoa usein, mutta asiakas ei kyllästy vastaamaan.
- Yksittäisen projektin mittaaminen asiakastytyväisyyskyselyllä.
- Sisäinen auditointi, yksikkö arvioi toisen yksikön. Tämä tuo myös tietoa hyvistä käytännöistä yksiköiden välillä (benchmarking). (Jääskeläinen ym. 2013, 63.)

#### **6.4 Koulutus osana prosessin sujuvuutta**

Koulutuksen tärkeys ja tarve nousi määrällisen tiedon kyselylomakkeen avoimissa kysymyksissä esille niin Palkeiden kirjanpitäjille kuin asiakasvirastojen henkilökunnallekin suunnattuna. Järjestelmien muuttuessa koulutuksen olennaisuus korostuu.

Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakasvirastot järjestävät paljon koulutuksia omalle henkilökunnalleen. Näin on monesti hyödyllistä, jos henkilökuntaa on paljon, ja jos kyseinen virasto tarvitsee paljon omaa räätälöintiä koulutuksen sisällön suhteen. Se että Pal-

keilta on kysytty tällaisiin tilaisuuksiin sisältöehdotuksia ja heidät on pyydetty mukaan koulutuksiin, kertoo hyvästä yhteistyöstä. Läsnäolo hyödyntää molempia osapuolia.

Jokin asiakasvirasto on myös pyytänyt Palkeilta koulutusta. Pienemmillä asiakasvirastoilla ei välttämättä ole resursseja järjestää omaa koulutustilaisuutta. Palkeet voisi pohtia aloittavansa järjestää tällaisille asiakkaille koulutuksia. Näihin tilaisuuksiin voisi osallistua sekä Palkeiden kirjanpitäjiä että asiakasvirastojen taloushallintoa hoitavia henkilöitä. Koulutustilaisuuksia voisi järjestää tietyin väliajoin, esimerkiksi pari kertaa vuodessa. Koulutusta voisi järjestää myös sähköisten työkalujen avulla, puhelinneuvottelun tapaan, jolloin osallistujan ei tarvitsisi matkustaa paikan päälle.

Tilaisuuksissa käytäisiin läpi yleisimmät kirjausperiaatteet sekä ohjelmistojen käyttöopastusta. Kirjanpidon osaaminen ja järjestelmäkoulutus painottuisi tarpeen mukaan. Aiheita tai kysymyksiä voisi toimittaa etukäteen kouluttajalle jo pohdittavaksi. Koulutustilaisuuksissa Palkeiden ja asiakasvirastojen henkilökunta tutustuisi toisiinsa, mikä voisi toimia kommunikaatiota ja yhteistyötä edistävänä prosessina. Näin myös nimet saisivat kasvoja, ja mielikuva palvelukeskuksesta henkilöityisi.

Asioiden pohtiminen yhteisessä koulutustilaisuudessa voisi auttaa asian muistamista. Näin myös asiakkaalla kirjanpidon osaaminen syventyisi. Kun erilaiset tiliöintikombinaatiot ja niiden tarkoitukset käytäisiin läpi yhdessä, voisi jatkossa tiliöintejä tehdessä pohtia asiaa jo laajemmasta näkökulmasta. Kokonaisuuden hahmottaminen vähentäisi virheitä tiliöinneissä. Kun koulutuksessa olisi tavattu oma kirjanpitäjä, voisi kynnys yhteydenottoonkin olla matalampi.

## **6.5 Palvelukeskusideologia**

Ulkoistettuun palveluun siirtyminen ei huononna kontrollia, vaan ennemminkin parantaa sitä. Palveluntarjoajat dokumentoivat prosessit ja palvelusopimuksilla sovittujen kontrolliparametrien toteutumisen. Sopimuspohjaisuus lisää palvelun raportointia. Vaikka työn suorittaminen ulkoistetaan palvelukeskukselle, kokonaisvastuu lakisääteisten velvollisuuksien toteutumisesta pysyy ulkoistaneella organisaatiolla. (Lahti & Salminen 2014, 216–217.)

Toimintojen ulkoistamisessa tärkeitä kysymyksiä ovat mittakaava sekä rakenteelliset haasteet. Työnjako palvelun ostajan sekä tuottajan välillä on määriteltävä. Palvelun ulkoistamisen yhteydessä toteutetaan usein muutoksia prosesseihin, järjestelmiin ja organisaatioon. Riskien kartoitus operatiivisiin ja lainsäädännöllisiin asioihin liittyen on selvitettävä. (PwC Suomi 2015.)

Palvelukeskusmalliin siirtymisellä saavutetaan usein kustannussäästöjä sekä yhteisen standardin mukaiset toimintatavat läpi toimipaikkojen. Prosessien kehittäminen yksinkertaistuu ja tehokkuuden mittaamisesta tulee helpompaa. Näin ollen kehitystoimenpiteiden läpivienti helpottuu. (Lahti & Salminen 2014, 212.) Toimintojen keskittäminen korostaa prosessiajattelua ja toiminnan kehittäminen hoidetaan prosessien kautta (Lahti & Salminen 2014, 209).

Palvelukeskukselle siirrettävien toimintojen valintaan ei ole valmista vastausta. Tarjolla ei ole vain rutiinityön suorittamista, vaan myös korkeaa asiantuntijaosaamista ja vähemmän standardoitavissa olevaa toimintaa. Ensisijaisesti kuitenkin suositetaan volyymeiltaan suurien ja suoritukseltaan samankaltaisina toistuvien töiden siirtämistä palvelukeskuksiin. Näillä saavutetaan nopeasti merkittäviä kustannussäästöjä korkean automaatiotason vuoksi. (Lahti & Salminen 2014, 212.)

## 7 POHDINTA

Palkeiden muistiotositeprosessin kehittämisessä on tärkeää huomioida asiakkaan kokemana hyöty ja toiminnan sujuvuus. Jos asiakas ei koe hyötyä prosessin kehittämisestä, ei asian eteen myöskään olla valmiita ponnistelemaan. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna ostetun palvelun hinta voisi olla tekijä, jolla huomataan prosessin sujuvuuden tuomat edut. Mitä enemmän prosessi vaatii resursseja Palkeilta, sitä kalliimmaksi ostettu palvelu tulee asiakkaalle. Tämän kaltaisia asioita esiin tuomalla voitaisiin myös asiakkaat osallistaa ja saada sitoutumaan kehittämistyöhön.

Asiakkaalle on tärkeää, että ostettu palvelu sisältää asiantuntijatasoista osaamista. Asiantuntijatyö eli taloushallinnon varsinainen substanssityö jää kuitenkin sitä vähemmälle ajalle, mitä enemmän aikaa kuluu korjaus- ja selvittelytyöhön. Näin ollen asiakas saa jopa vähemmän varsinaista taloushallinnon palvelua samalla hinnalla, mitä hän saisi, jos selvittelytyötä saataisiin vähennettyä.

Kirjanpitäjän työhön on pohdittu Palkeiden toiveesta mittareita luvussa 6.3. Palvelutyön mittaaminen on haastavaa, koska palvelutapahtumat eivät toistu aina samanlaisina. Kirjanpitäjän työhön palvelukeskuksessa kuuluu muutakin kuin palvelutapahtumien hoitamista. Työn kuormitus painottuu kuukauden vaihteisiin ja vuodenvaihteeseen. Työn kuormittavuuden ja ruuhkahuippujen tasoittaminen on haasteellista, koska työ on sidoksissa aikatauluihin kirjanpidon katkoaikoina. Mittareita määrittäessä tulisi huomioida työn monipuolisuus palvelutapahtumien luonteessa ja ajankäytössä, sekä työn kuormituksen kausiluontoisuus.

Prosessin kokonaisuuden hahmottaminen jokaisen työntekijän kohdalla on tärkeää, koska kenenkään työ ei ole muista työntekijöistä riippumaton. Jokaisen työ alkaa siitä, kun toisen työ päättyy ja näin ketju jatkuu prosessin päästä päähän. Kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa näkemään, mihin oma työ vaikuttaa ja mitä virhe aiheuttaa prosessin seuraavissa vaiheissa.

Kun on kyseessä prosessiluontoinen työ, mitä hoidetaan monessa paikassa ja monen henkilön toimesta, on erityisen tärkeää huomioida oman toiminnan vaikutus muiden toimintaan. Yhden henkilön tekemä virhe aiheuttaa aina jollekin toiselle lisätyötä. Ko-

konaissujuvuuden kannalta näitä asioita kannattaisi käsitellä palvelukeskuksen ja asiakkaan kesken. Yhteiset koulutustilaisuudet voisivat sisältää havainnoivia tapauksia, joissa virheen aiheuttama lisätyö tulisi ilmi.

Palkeiden muistiotositeprosessin kehittäminen noudattaa jo nyt Demingin ympyrän kaltaista PDCA-mallia (Laamanen 2005, 210). Tätä kuviosta on kerrottu luvussa 3.2.2. Ympyrän muoto kuvaa kehittämistyön jatkuvuutta, aloittaen aina uuden kierroksen kun edellinen on tehty. Toimenpiteiden vaikutuksen seuranta ei saa unohtaa, eikä saa aliarvioida pienen tai hitaasti etenevän kehittämistyön vaikutusta. Tutkimustulosten vertailu ja muutoksen seuraaminen mahdollistaa kehittämistyön sujuvan jatkamisen.

Palkeille on nyt tehty tutkimuksia muistiotositeiden määristä ja sisällöstä kaksi kertaa. Näitä tutkimuksia kannattaa jatkaa myös tulevaisuudessa, jotta muistiotositeprosessin kehittämistyön vaikutuksia voidaan seurata. Käynnissä olevat järjestelmämuutokset aiheuttavat vaihtelua kirjattavien muistiotositeiden kappalemääriin. Toisaalta uudet järjestelmät auttavat teknisesti virheiden kiinni saamisessa, mutta virheitä voi myös aiheutua järjestelmän heikosta tuntemuksesta tai konversiotöistä johtuen. Vertailukelpoisia tutkimuksia jatkamalla voidaan seurata prosessin kehittymistä ja muutoksia myös järjestelmämuutosten keskellä.

Prosessin kehittämistyössä on tärkeää ymmärtää prosessi kokonaisuutena. Tämän työn tekeminen ulkoiselle toimeksiantajalle on ollut haasteellista, koska prosessi ei ole oma-kohtaisesti tuttu. Vaikka kirjanpidon työ on tuttua, ovat prosessit kaikkialla hieman erilaisia. Jos tutkimusta ja kehittämistyötä tekevä henkilö olisi itse töissä Palkeilla osana tutkimuksen kohteena olevaa prosessia, voisi kehittämistyö saada syvemmän näkökulman. Tässä tutkimuksessa on ollut Tuhkasen (2015) työhön nähden uusi, Palkeiden ulkopuolinen näkökulma. Toivottavasti tämä tuo toimeksiantajalle uudenlaista pohdintaa ja ideoita jatkaessaan kehittämistyötä.



## LÄHTEET

Erkheikki M. & Laitinen A. Etelä-Pohjanmaan liitto, Prosessien kehittämisen sudenkuopat, QPR Software Oyj. Luettu

21.2.2015. [http://www.epliitto.fi/upload/files/2009\\_10\\_20\\_erkheikki\\_laitinen.pdf](http://www.epliitto.fi/upload/files/2009_10_20_erkheikki_laitinen.pdf)  
4.12.2014

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V., Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Luettu

14.5.2105. [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/arvoa\\_palvelutuotannon\\_mittareista.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/arvoa_palvelutuotannon_mittareista.pdf)

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Luettu

22.2.2015. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimustyytit/Kuvaileva/Tapaus>

Kirjanpitäjä 1, asiakasvirasto 52, Palkeet. 2015. Haastattelu 16.4.2015. Haastattelija Ovaskainen, M. Hämeenlinna.

Kirjanpitäjä 2, asiakasvirasto 27, Palkeet. 2015. Haastattelu 16.4.2015. Haastattelija Ovaskainen, M. Hämeenlinna.

Kirjanpitäjä 3, asiakasvirasto 36, Palkeet. 2015. Haastattelu 16.4.2015. Haastattelija Ovaskainen, M. Hämeenlinna.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

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

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Palkeet. Luettu

7.2.2015. <http://www.palkeet.fi/pages/fi:language/fi?PHPSESSID=94f7f4bf571e4652557499d14307362e>

Paukamainen, S. palvelukoordinaattori, kirjanpito. Palkeet. 2014a. Opinnäytetyön tekijä kaipaa aiheita. Sähköpostiviesti. satu.paukamainen@palkeet.fi. Luettu 24.11.2014.

Paukamainen S., palvelukoordinaattori, kirjanpito. Palkeet. Muistiotositteet (powerpoint materiaali) 2014b. Luettu 29.12.2014.

Paukamainen, S. palvelukoordinaattori, kirjanpito. Palkeet. 2015a. Aloituskeskustelu, palaverimuistio 26.1.2015 Hämeenlinna.

Paukamainen, S. palvelukoordinaattori, kirjanpito. Palkeet. 2015b. Kyselylomake. Sähköpostiviesti. [satu.paukamainen@palkeet.fi](mailto:satu.paukamainen@palkeet.fi). Luettu 17.2.2015.

Paukamainen, S. palvelukoordinaattori, kirjanpito. Palkeet. 2015c. Työ luettavaksi. Sähköpostiviesti. [satu.paukamainen@palkeet.fi](mailto:satu.paukamainen@palkeet.fi). Luettu 17.5.2015.

PwC Suomi. Luettu 23.2.2015. <http://www.pwc.fi/fi/liikkeenjohdon-konsultointi/palvelukeskukset-ja-ulkoistaminen.jhtml>

Tuhkanen, S. 2015. Muistiotositteiden käsittelyn kehittäminen. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Valtiokonttori. Luettu 7.2.2015a. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Taloushallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Valtion\\_taloushallinnon\\_prosessit](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Taloushallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Valtion_taloushallinnon_prosessit)

Valtiokonttori, Kieku-hanke. Luettu 7.2.2015b. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Kiekuhanke](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke)

Valtiokonttori, Kieku-taloushallinto pdf, Luettu 7.2.2015c. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Materiaalipankki/Materiaalit/Taloushallinto/Taloushallinto%2843604%29](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Materiaalipankki/Materiaalit/Taloushallinto/Taloushallinto%2843604%29)

Valtiokonttori, Mikä muuttuu taloushallinnossa pdf, Luettu 7.2.2015d. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Kiekun\\_kayttoonotto\\_valtionhallinnossa/Materiaalipankki/Materiaalit/Taloushallinto/Taloushallinto%2843604%29](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Materiaalipankki/Materiaalit/Taloushallinto/Taloushallinto%2843604%29)

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## LIITTEET

## Liite 1. Kyselylomake määrällisen tiedon keruuta varten

1 (2)

	Vinkki: Tulosta kysely paperille. Tallema valmis kysely Excel -lomakkeelle ja lähetä sähköpostin liitetiedostona osoitteeseen maria.ovaskainen@biz.tamk.fi		
	KYSELY EI KOSKE RAHASTOJA EIKÄ RITARIKUNTIA		
	KIRJOITA VASTAUSSARAKKEESEEN AINOASTAAN NUMEROTIETO!		
NRO	KYSYMYKSET	VASTAUS	OHJE
1	Asiakasvirasto		Klikkaa vastauskohtaa, jolloin alasetoalikko ilmestyy vastaussarakkeen oikeaan laitaan. Valitse alasetoalikkosta asiakasviraston nimi
2	Kirjanpitojärjestelmä		Valitse alasetoalikkosta asiakkaalla käytössä oleva kirjanpitojärjestelmä
3	Puhelinnumero tai sähköpostiosoite		Kirjoita tähän puhelinnumero tai sähköpostiosoiteesi mahdollisia lisätietoja varten
4	Normaalimuistioiden tositelaji(t)		Normaalimuistioilla tarkoitetaan niitä muistioita, jotka siirtyvät Rondosta kirjanpitojärjestelmään. Kiertävät Rondossa Kirjanpidon tositteet-kansiossa.
5	Suorakirjausmuistioiden tositelaji(t)		Suorakirjausmuistioilla tarkoitetaan niitä muistioita, jotka kirjataan suoraan kirjanpitojärjestelmään ja vasta sen jälkeen vietään Rondon Kierrätettävät dokumentti-kansioon.
6	Normaalimuistioiden kpl-määrä vuonna 2014		Etsi kirjanpitojärjestelmästä normaalimuistioiden tositelajeilla kappalemäärät ajalta (tositepvm.) 1.1.-31.12.2014.
7	Normaalimuistioiden kpl-määrä joulukuussa 2014		Etsi kirjanpitojärjestelmästä normaalimuistioiden tositelajeilla kappalemäärät ajalta (tositepvm.) 1.-31.12.2014.
8	Normaalimuistioiden kpl-määrä 31.12.2014		Etsi kirjanpitojärjestelmästä normaalimuistioiden tositelajeilla kappalemäärät ajalta (tositepvm.) 31.12.2014.
9	Suorakirjausmuistioiden kpl-määrä 2014		Etsi kirjanpitojärjestelmästä suorakirjausmuistioiden tositelajeilla kappalemäärät ajalta (tositepvm.) 1.1.-31.12.2014.
10	Suorakirjausmuistioiden kpl-määrä 31.12.2014		Etsi kirjanpitojärjestelmästä suorakirjausmuistioiden tositelajeilla kappalemäärät ajalta (tositepvm.) 31.12.2014.
11	Mitä/miksi suorakirjausmuistioita tehdään?		
12	Hae Rondosta kirjanpidon tositteet - kansion sisältö <b>joulukuulta 2014 (1.-31.12.2014)</b> ja kerää alla olevaan taulukkoon pyydetyt tiedot. Tiedot kerätään käymällä kansion kaikki tositteet läpi. Jokaiselle muistiotositteelle valitaan parhaiten sopiva kategoria (a-g). <b>Vinkki: Taulukko kannattaa tulostaa ja kirjata paperille esimerkiksi tukkimiehen kirjanpidolla viiva aina kun kyseeseen kategoriaan tulee muistio. Kun olet käynyt joulukuun muistiot läpi, laske viivat yhteen ja siirrä paperin tiedot Exceliin. Maksuliikeprosessin muistioiden lkm:n voit etsiä Rondosta tositteen laatija-tiedon mukaan.</b>		
	a LKP - JA TA-TILI KORJAUKSET (KPL)		Tähän kohtaan ne muistiot, joilla korjattu LKP- tai TA-tiliä tai molempia. Tähän myös sellaiset muistiot, joilla on korjattu kaikkia tililukkoja (LKP, TA ja SISÄINEN LASKENTA)
	b SISÄISEN LASKENNAN TILIEN KORJAUKSET (KPL)		Tähän kohtaan ne muistiot, joilla korjattu pelkästään sisäisen laskennan tilejä. Sisäisen laskennan tileiksi luokitellaan kaikki muut kuin LKP- ja TA -tilit.
	c VUODENVAIHTEESEEN LIITTYVÄT MUISTIOT / TILINPÄÄTÖSMUISTIOT (KPL)		Tähän kohtaan esimerkiksi lomapalkkavelan muutos, siirtomäärärahan siirrot, pääoman siirrot, Siirtovelkojen ja siirtoasemien purku ynnä muut vuodenvaihteen toimin / tilinpäätökseen liittyvät muistiotositteet.
	d MAKSULIIKEPROSESSIN MUISTIOT (KPL)		Tähän kohtaan kaikki kaikki Palkeiden maksuliikeprosessin tekemät muistiot.
	e MUIDEN PROSESSIN TOIMINTATAVOISTA JOHTUVAT MUISTIOT (KPL)		Tähän kohtaan ne muistiot, jotka johtuvat esimerkiksi m2 / ostolaskujen/palkkojen/muistioiden tms. siirtovirheistä. Tulojen käsittelyn tekemät muistiot. Tai ne muistiot, jotka ovat syntyneet muista Palkeiden toimintavoista
	f VIRASTON ERITYISPIIRTEISTÄ JOHTUVAT MUISTIOT (KPL)		Tähän kohtaan esimerkiksi sellaiset muistiot, joita pelkästään asiakkaasi käyttää tai muistiot, jotka eivät kuulu muihin kategorioihin. Jos kirjaat tähän kohtaan jotain, kirjoita lisätietokenttään (g), millaisista muistioista on kyse.
	g LISÄTIETO F-KATEGORIAN MUISTIOISTA		Kuvalle tähän kenttään millaisia tositteita ovat f-kohtaan kirjaamasi erityismuistiot.

2 (2)

	h) Minkä kuukauden tietoa korjataan? Selväkö muistiola?		Tähän jokaisen kuukauden kohdalle tieto (lukumäärä) siitä kuinka monella tositteella korjataan ko. kuukauden tietoja <b>mikäli tämä selviää muistiotositteelta.</b>
	Korjaus koskee aiempaa tilikautta		
	Tammikuu		
	Helmi		
	Maaliskuu		
	Huhtikuu		
	Toukokuu		
	Kesäkuu		
	Heinäkuu		
	Elokuu		
	Syyskuu		
	Lokakuu		
	Marraskuu		
	Joulukuu		
	Ei selviä tositteelta		
	i) Tositteen loppusumma		Tähän jokaisen € määrän kohdalle tieto (lukumäärä) siitä monenko tositteen loppusumma osuu ko. välille.
	Alle 10€		
	10-100€		
	100-500€		
	500-1.000€		
	yli 1.000€		
13	Vastaa omin sanoin: Minkä olet havainnut aiheuttavan korjausmuistioiden tekemistä?          Minkä olet havainnut vähentävän korjausmuistioiden aiheutumista?		

## Liite 2. Haastattelukysymykset

1 (2)

## Haastattelukysymykset, Palkeet 2015

1. Jos tositemäärät ovat vähentyneet vuodesta 2012, onko tehty toimenpiteitä tai onko jotain muuta syytä miksi tositteiden määrä on saatu alennettua? Jos tosite-määrä on kasvanut, onko tähän syytä tiedossa?
2. Onko järjestelmä muuttunut vuoden 2012 jälkeen? Jos järjestelmä on muuttunut, mikä vaikutus tällä on ollut virheellisten kirjausten ja niistä johtuvan korjaus-työn määrään?
3. Haastateltavan kokemuksen perusteella, voisiko käyttää jotain toista toimintata-paa? (Tarkistustyön prosessi, tiliöinnin käytännöt, tiliöintineuvonta, ohjeistus kirjaamiseen, jne. Kaikki mikä voisi auttaa virheiden kiinni saamisessa ennen kuin se siirtyy kirjanpitoon) Mitä? Onko kokemuksia? Onko tullut ehdotuksia asiakkaalta kuultuna?
4. Vastuiden/tehtävien rajaukset kirjanpidon työssä ja muistiotositteiden tekemi-ässä, onko tehtävänjako ja rajapinnat selviä asiakas – palvelukeskus? Toimiiko vastuunjako? Mitä voisi muuttaa tai kehittää?
5. Virheelliset ostolaskut ja muistiot eivät siirry Kiekuun asti, ne jäävät Rondon korjattavaksi. Toimiiko validointisäännöt ja ovatko ne ajan tasalla? Onko tunnis-tettu puutteita, tulisiko sääntöjä lisätä? Onko kaikki kirjaukset teknisesti mahdol-lisia Rondossa? Aiheuttavatko järjestelmät virheellisiä kirjauksia? Tuleeko jo-honkin tiettyyn järjestelmään liittyen eniten muistioita? Miksi? Mitä tälle voisi tehdä?
6. Onko virheiden syntymistä analysoitu, mistä virheitä syntyy? Missä kohtaa tosit-teen käsittelyä virhe useimmiten tapahtuu? Voisiko virheitä estää parantamalla validointisääntöjä? Onko teknisesti oikeissa tiliöinneissä asiavirheitä? Onko huomattu virheiden johtuvan ajanpuutteesta, kiireestä tai huolimattomuudesta? Mitä tälle voisi tehdä?

7. Ohjelmistojen käyttö (varsinkin uusien) ja tiliöntien tekeminen vaativat koulutusta. Voisiko koulutusta lisätä? Ketä pitäisi kouluttaa ja miltä osin? Onko koulutusta pidetty?
8. Kuka on vastuussa muistiotositeprosessista asiakkaan päässä, kuka on omistaja? Onko Palkeilla tiedossa yhteyshenkilöt ja onko asiakkaan reagointi asiallista ja nopeaa? Toimiiko yhteistyö muistioihin ja korjauksiin liittyen asiakkaan kanssa? Onko jotain mitä voisi muuttaa, kehittää?
9. Tehdäänkö Palkeissa muistioita oma-aloitteisesti, jos huomataan virheitä, vai ollaanko näistä ensin yhteydessä asiakkaaseen?
10. Kun laaditaan muistioita, selvitetäänkö tarvittava tiliointi kokonaisuudessaan vai tehdäänkö yksipuolinen muistio ja jätetään asiakkaan tiliöitäväksi toinen puoli? Miksi? Onko Palkeissa mahdollista tiliöidä muistio kokonaisuudessaan?
11. Mitkä ovat asiakkaiden odotukset muistiotositeprosessille? Tuleeko palautetta jostain toistuvasti? Onko asiaan reagoitu?
12. Mitä ovat Palkeiden taloushallinnon kirjanpidon menestystekijät?
13. Ovatko kirjanpidon mittarit tiedossa ja kuinka ne vaikuttavat työhösi? Seuraatko omassa työssäsi näitä mittareita ja onko näistä hyötyä työssäsi?
14. Onko kirjanpitäjiltä kysytty/tuotu esille kehittämissuhteita? Onko näistä tullut tuloksia?
15. Kerätäänkö asiakaspalautetta säännöllisesti? Onko olemassa järjestelmää, minkä kautta palautetta tulee/kerätään? Vaikuttaako palaute kehittämistyöhön?