

Minna Granlund ja Hanna-Mari Tihinen

**PALKKAKIRJANPIDON PROSESSIMALLINNUS JA
ANALYSOINTI**

Case Monetra Oy

**PALKKAKIRJANPIDON PROSESSIMALLINNUS JA
ANALYSOINTI**

Case Monetra Oy

Minna Granlund
Hanna-Mari Tihinen
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tekijät: Minna Granlund ja Hanna-Mari Tihinen

Opinnäytetyön nimi: Palkkakirjanpidon prosessimallinnus ja analysointi

– Case Monetra Oy

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 53+7

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa palkkakirjanpidon prosessi toimeksiantajayrityksen, oululaisen talous- ja henkilöstöpalveluita tarjoavan palvelukeskus Monetra Oy:n, jo olemassa olevan prosessikaavion pohjalta sekä kehittää opinnäytetyöntekijöiden ammattitaitoa. Mallintamisen avulla organisaatioon kuuluva työntekijä ymmärtää palkkakirjanpidon prosessin kokonaisuutena: mitä se sisältää ja miten se toimii. Tämä puolestaan helpottaa paitsi henkilöstön toimiessa toistensa sijaisina ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä, myös toimintojen ja osaprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin toiminnallinen tapaustutkimus, jossa tutkittiin kohdeyrityksen toimintoja prosessissa. Opinnäytetyön aihetta parhaiten palvelevaksi tiedonkeruumenetelmäksi soveltuvi laadullinen eli kvalitatiivinen teemahaastattelu, jonka avulla saatiin kerättyä riittävä aineisto palkkakirjanpidon prosessin mallinnusta varten. Aineiston keräämiseksi toteutettiin haastattelututkimus, jolla saatiin nostettua esille sekä toimeksiantajayrityksen johdon että henkilöstön näkökulmia palkkakirjanpidon prosessiin.

Tietopohjana käytetään paitsi alan kirjallisuutta, eri sidosryhmien nettisivuja, toimeksiantajayrityksen sisäisiä lähteitä ja haastattelumateriaalia myös opinnäytetyön tekijöiden omakohtaista kokemusta toimeksiantaja yrityksen palveluksessa. Käytetty kirjallisuus keskittyi olemassa oleviin teorioihin, joita alan ammattilaiset ovat aiheeseen liittyen kirjoittaneet. Prosessikäsitteen merkitystä on tässä työssä avattu prosessijohtamisen, prosessikuvaamisen ja menestystekijöiden avulla.

Opinnäytetyön tavoite, palkkakirjanpidon prosessin mallinnus, saavutettiin hyödyntämällä monipuolisesti kerättyä aineistoa, kirjallisuudella sekä omakohtaista kokemusta tutkimusta suoritettaessa. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi erityisesti työnkuormituksen ja kustannustehokkuuden näkökulmasta tarkasteltaessa nousi organisaation sähköistäminen manuaalisesta työstä. Toinen merkittävä kehittämiskohde on sisäisten sidosryhmien tiedonkulku ja vuorovaikutustaidot. Haastatte- luissa esiinnousseiden asioiden perusteella tämän opinnäytetyön aihetta voisi läh- teä jatkamaan ja laajentaa näkökulmaa esimerkiksi laskentatoimeen vertaamalla työhyvinvoinnin kustannuksia henkilöstöresursseihin.

Asiasanat: palkkakirjanpito, prosessijohtaminen, mallintaminen, sähköistäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Authors: Minna Granlund ja Hanna-Mari Tihinen

Title of thesis: Process Modelling of Payroll Accounting and analyzing– Case Monetra Oy

Supervisor: Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted:

Number of pages: 53+7

Spring 2016

The goal of the thesis was to model the payroll accounting process of a human resource and financial administration service centre Monetra Oy, based in Oulu, Northern Finland, based on their completed process chart and to develop the workmanship of the authors. With the help of the modelling an employee of the organization has better understanding of the payroll accounting process - what it includes and how it works. This will ease the substitutes in the organization and the introduction for the new employees, as well as planning and developing the functions and segment processes.

The research method used in the thesis is a functional case study, where the functions of the company during the payroll accounting process are being analyzed. Qualitative theme interview was chosen for collecting the required data for the payroll accounting process modelling. With the interview based research the company would be introduced from the both viewpoints of the management and the personnel concerning the process modeling of payroll accounting.

The database of the thesis consists of the experience of the authors working for the company, literature of the industry, the websites of a variety of stakeholders, documents of the company and the material gathered in the interviews. The literature about the existing theory has been gathered from the documents written by the experts of the industry. The relevance of the process concept has been explained with process management, process description and the factors of success.

The goal of the thesis, the process modelling was successful with the gathered material, literature and personal experience. From the perspectives of the workload and the cost-efficiency, the most important subject to develop is the digitalization of the manual work in the company. Additional important subjects to develop are the interaction skills and the data flow between the inner stakeholders. The interviews showed that the project can be continued by accounting, with a subject such as comparing the costs of workplace wellness and personnel resources.

Keywords: payroll accounting, business process management, modelling, electrification

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	PALKKAKIRJANPITO JA SIDOSRYHMÄT	9
2.1	Palkkakirjanpito	9
2.2	Sidosryhmät	11
2.2.1	Verohallinto	11
2.2.2	Työeläkevakuutusyhtiöt	13
2.2.3	Työttömyysvakuutusrahasto (TVR)	14
2.2.4	Ulosottoviranomaiset	15
2.2.5	Ammattiliitot ja työttömyyskassat	15
3	PROSESSIMALLINNUS	17
3.1	Prosessi	18
3.1.1	Prosessijohtamisen näkökulma prosessissa	18
3.1.2	Henkilöstöjohtaminen prosessissa	22
3.1.3	Prosessin peruskäsitteet	23
3.1.4	Prosessien luokittelu	24
3.2	Prosessin mallintaminen	24
3.2.1	Prosessikaavio ja kuvaaminen	24
3.2.2	Prosessin mittaaminen ja seuranta	26
3.2.3	Prosessikartta	27
4	KOHDEYRITYKSEN PROSESSIMALLINNUS	29

4.1	Monetra Oy	29
4.2	Teemahaastattelun analysointi	30
4.3	Palkkakirjanpidon prosessimallinnus	38
4.3.1	Palkanmaksuprosessi	38
4.3.2	Viranomaistilitysten prosessi	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6	POHDINTA	47
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii oululainen talous- ja henkilöstöpalveluita tarjoava palvelukeskus Monetra Oy. Opinnäytetyön tutkimusongelma ja käsiteltävä ilmiö, palkkakirjanpidon prosessimallinnus, on valittu opinnäytetyön tekijöiden omasta mielenkiinnosta palkkakirjanpitoa kohtaan sekä oman ammattitaidon lisäämistä varten. Työ on toiminnallinen tapaustutkimus, jossa menetelmänä laadullinen teemahaastattelu. Kehittämistutkimus on rajattu käsittelyn ulkopuolelle, jottei työ laajenisi liikaa.

Aihe on ajankohtainen nopeasti muuttuvassa liike-elämässä. Pystyäkseen vastaamaan alalle ominaiseen jatkuvasti kovenemaan kilpailuun on kohdeyrityksen pystyttävä vastaamaan myös asiakkaiden vaatimuksiin. Prosessien mallintaminen on edellytys sille, että toimintaa voidaan tulevaisuudessa tehostaa ja saada sujuvammaksi. Osaaminen, strategia, johtaminen ja vuorovaikutus ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimmät elementit.

Tietopohjana käytetään opinnäytetyön tekijöiden omakohtaisia kokemuksia toimeksiantaja yrityksen palveluksessa, alan kirjallisuutta, eri sidosryhmien nettisivuja, toimeksiantajayrityksen sisäisiä lähteitä sekä haastattelumateriaalia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palkkakirjanpitoon ja prosesseihin liittyvää teoriaa sekä tutkimuksen pohjustukseksi avataan käytettyyn tutkimusmenetelmään liittyvää haastatteluteoriaa, minkä jälkeen varsinaisessa tutkimusosuudessa kuvataan kohdeyrityksen toimintatapoja prosessikaavioiden pohjalta. Lopun johtopäätöksissä ja pohdinnassa perehdytään tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin, arvioidaan mallinnuksen onnistumista ja opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista sekä tuodaan esille ideoita toimeksiantajayrityksen toimintatapojen kehittämiseen.

Palkkakirjanpidossa käsitellään palkanlaskennasta siirtyviä tietoja, viranomaistilityksiä, kirjanpitotilien täsmäytyksiä, seurantaa ja raportointia. Palkanlaskenta on yrityksen palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon ydintoiminto, johon palkkakirjanpito sisältyy yhtenä osana. Palkkakirjanpidon viranomaistilitykset tehdään palkkalaskennasta siirtyneistä tiedoista, jotka tilitetään ja raportoidaan sidosryhmille kausit-

tain. Viranomaistilityksiä tehdään ennakonpidätys- ja sosiaaliturvamaksuista Verohallinnolle, eläkemaksuista eläkevakuutuslaitoksille, tapaturmavakuutusmaksuista vakuutusyhtiöille, palkanpidätyksistä ulosottoviranomaisille sekä ammattiyhdistysten jäsenmaksuista ammattiliitoille.

Prosessimallinnuksen avulla on tarkoitus avata, miten palkkakirjanpidon prosessi toimii yrityksen sisällä ja minkälaisia toimintatapoja siihen kuuluu. Mallinnusta varten työn tutkimusosuudessa haastatellaan kohdeyrityksen johtoa ja prosessiin osallistuvia työntekijöitä. Kerätyn aineiston perusteella pyritään löytämään prosessin mahdollisia ongelmakohtia sekä pohtimaan ja ehdottamaan korjaustoimia. Tavoitteena on mallintaa prosessia niin, että henkilöstö saa siitä ymmärrettävän kokonaiskuvan palkkakirjanpidon prosessista sekä löytää keinoja, joilla toimintaa voidaan kehittää sujuvammaksi.

Teemahaastattelun tarkoituksena on saada aineistoa, jonka pohjalta mallinnetaan prosessia ja pohditaan kehittämistoimenpiteitä. Teemahaastattelua varten tarvitaan aihealueita, joista keskustellaan yhdessä haastateltavan kanssa ja jotka mahdollisesti synnyttäisivät samalla uusia ideoita. Teemat valitaan sen mukaan, että ne tukevat ilmiötä mahdollisimman hyvin. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska halutaan mahdollisimman henkilökohtaiset näkemykset – ryhmähaastatteluissa ryhmänpaine ja työntekijöiden roolit voivat vaikuttaa liika haastattelun tulokseen. Haastatteluihin on valittu henkilöstöä prosessissa työskentelevistä perustyöntekijöistä sekä muutama esimies edustamaan johtoa. Näkökulmia on kaksi: työntekijöillä prosessin työtavat ja työnkuormitus, johdolla prosessin tehokkuus ja kustannukset. Haastattelut nauhoitetaan ja haastatteluiden aikana tehdään muistiinpanoja. Keskustelujen nauhoitukset litteroidaan propositiotasolla, jolloin ylös kirjataan yleinen sanoma ilmiöön liittyen.

Raportin eettinen näkökulma on huomioitu siten, että haastatteluiden tuloksia käsitellään kokonaisuuksina, jolloin ketään ei tuoda yksilönä esille. Tällä halutaan varmistaa, ettei organisaatiossa pääse syntymään tilannetta, että jonkun työntekijän ajatukset nähtäisiin uhkana, mikä voisi vaikuttaa työntekijän asemaan. Haastattelutulosten yhteiskäsittelyllä ja anonymiteetillä siis pyritään turvaamaan jokaisen haastateltavan asema yrityksessä.

2 PALKKAKIRJANPITO JA SIDOSRYHMÄT

Henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävänä on lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen sekä työntekijöille palkan maksaminen oikean suuruisena ja ajallaan. Palkanlaskenta on henkilöstö- ja palkkahallinnon ydintoiminto, jossa suoritetaan varsinainen palkanlaskenta. (Syvänperä & Turunen 2015, 10–11.) Palkkakirjanpito osana pääkirjanpitoa sisältää palkanlaskennasta siirtyvien tietojen hallinnointia, viranomaistilityksiä, kirjanpitotilien täsmäytyksiä, seuranta ja raportointia.

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin palkkakirjanpidon teoriasta ja viranomaistilistysten sidosryhmistä. Palkkakirjanpidon ulkoisia sidosryhmiä ovat Verohallinto, työeläkevakuutusyhtiöt, Työttömyysvakuutusrahasto (TVR), ulosottoviranomaiset ja ammattiliitot sekä työttömyyskassat. Palkkakirjanpidon viranomaistilistysten prosessi käsittelee ennakonpidätyksiä, sosiaaliturvamaksuja, työeläkevakuutusyhtiöiden eläkevakuutusmaksuja, TVR:n työttömyysvakuutusmaksuja, ulosottoviranomaisten maksukieltoja ja ammattiliittojen jäsenmaksupidätyksiä.

2.1 Palkkakirjanpito

Palkkakirjanpito yhtenä pääkirjanpidon osakirjanpitoa käsittelee palkkahallintoon liittyviä toimintoja. Palkanlaskennasta siirretään tiedot pääkirjanpitoon joko yksittäisinä tapahtumina tai tapahtumien yhdistelmänä. Palkkakirjanpito täsmäytetään pääkirjanpidon tileihin kuukausittain tai vähintään vuosittain eli tilikausittain. Tietojärjestelmää käyttävän yrityksen on tehtävä palkkaohjelmistosta menetelmäkuvauus, josta ilmenee kuinka varmuuskopiointi ja tuotettavat tulosteet hoidetaan. Menetelmäkuvauksen avulla esitetään yhteys osakirjanpidosta pääkirjanpitoon ja kuvataan yrityksen käyttämien ohjelmien toimintaperiaatteet. Menetelmäkuvaukset ovat tarpeen, jotta verotarkastajat ja tilintarkastajat pystyvät tarvittaessa todentamaan kirjanpidon kirjaustapojen riittävyys ja oikeellisuuden. (Syvänperä & Turunen 2015, 188–189.)

Palkkakirjanpito on osa palkkahallintoa ja kuuluu näin ollen yrityksen ydin- ja liiketoimintaprosessien rinnalla toimiviin tukiprosesseihin. Kirjanpitovelvollisen työnan-

tajan on ennakkoperintälain mukaan pidettävä palkkakirjanpitoa, joka sisältää palkansaajakohtaiset erittelyt työnantajan maksamista palkoista ja palkkioista. Työnantajan tulee laatia palkkakortti (liite 1), palkkalista (liite 2) ja palkkasuoritusten yhdistelmä (liite 3). Jokaisesta työntekijästä on pidettävä palkkakortti, johon merkitään henkilötiedot, palvelussuhdetiedot, maksetut palkat, kustannusten korvaukset, luontaisedut ja palkasta vähennetyt erät. Palkkakorttiin merkitään työntekijälle rahana maksettu määrä sekä vuosiansio. Palkkakorttia on säilytettävä viisikymmentä vuotta. (Stenbacka & Södeström 2015, 156–157.) Syvänperän ja Turusen mukaan kirjanpitolain edellyttämä palkkakirjanpidon tositteiden säilyttämisaika on kymmenen vuotta, mutta joihinkin palkkatietoihin sovelletaan pitempiä aikoja – esimerkiksi palkkakortin tietoja voidaan tarvita hyvinkin myöhäisessä vaiheessa eläkeasioiden selvittämiseen. (2015, 197–198.)

Työntekijöittäin eriteltyä koostetta samana päivänä maksetuista palkoista ja palkkioista kutsutaan palkkalistaksi, ja tätä dokumenttia on säilytettävä kymmenen vuotta. Palkkasuoritusten yhdistelmä laaditaan kuukausittain, ja siihen kootaan tiedot kalenterikuukauden maksetuista palkoista ja palkkioista, ennakonpidätyksistä, sosiaaliturvamaksuista sekä muista lakisääteisistä vähennyksistä. Yhdistelmästä työnantaja saa tiedot kuukausittain tehtäviä viranomaistilityksiä varten. Palkkasuoritusten yhdistelmän säilytysaika on palkkalistan tavoin kymmenen vuotta. (Stenbacka & Södeström 2015, 158–159.)

Lakisääteiset viranomaismaksut ovat oleellinen osa palkkakirjanpitoa. Työntekijän lakisääteiset pidätykset tehdään palkkatulosta. Pidätykset kirjataan kirjanpidon velkatileille ja tilitetään viranomaisille vaadittuna ajankohtana; vastaavalla tavalla kirjataan ja tilitetään myös työnantajamaksujen osuudet. Viranomaistilitykset ja ilmoitukset tehdään palkkakirjanpidosta syntyneistä tiedoista kuukausittain ja vuosittain eri sidosryhmille. Viranomaistilityksillä ilmoitetaan palkanmaksusta syntyneitä palkkakirjanpidollisia tietoja, jotka vaikuttavat henkilöverotukseen, eläkkeisiin, työttömyys- ja sosiaaliturvaan, vakuutusmaksuihin, ammattiyhdistysmaksuihin ja ulosottoviranomaisen maksukieltoihin.

2.2 Sidosryhmät

Yrityksellä on ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä, jotka ovat kiinteästi mukana yrityksen toiminnassa. Sisäisiä sidosryhmiä ovat omistajat, johto ja työntekijät; ulkoisia sidosryhmiä puolestaan rahoittajat, yhteistyökumppanit, kilpailijat ja asiakkaat. Yritys on oikeudellisesti muodostunut yksikkö, joka tarvitsee sidosryhmiensä yhteistoimintaa. Yksi yrityksen keskeisistä toiminnan tavoitteista on saavuttaa sidosryhmiensä päämäärät ja ylläpitää yritystoiminnan ympärillä olevaa yhteistoimintaa. Yrityksen toiminnalle kaikki sidosryhmät ovat tärkeitä, mutta eivät yhtä merkittäviä. Yrityksen ja sidosryhmän toiminnassa voi suhde olla yksipuolinen, jolloin sidosryhmä sanelee yritykselle noudatettavat ehdot: esimerkiksi julkinen valta, valtio, lait ja säädökset sanelevat yksipuolisesti yritykselle määräytyvät maksut. (Kinkki & Isokangas 2003, 61–63.) Palkkaprosessin palkkakirjanpitoon sisältyvien viranomaistilityksien sidosryhmiä ovat Verohallinto, työeläkevakuutusyhtiöt, Työttömyysvakuutusrahasto (TVR), vakuutusyhtiöt, ulosottoviranomaiset sekä ammattiliitot ja -järjestöt.

2.2.1 Verohallinto

Verohallinto on Suomen viranomainen, jonka tehtävä on verotulojen kerääminen yhteiskunnalle (Verohallinto 2015a, viitattu 16.3.2016). Verotulot ovat julkisen talouden suurin tulonlähde, jolla ylläpidetään, kehitetään ja rahoitetaan yhteiskunnan palveluja. Verohallinto välittää kuukausittain keräämiä verovaroja yhteiskunnan palveluja ylläpitäville tahoille, kuten valtiolle, kunnille, Kansaneläkelaitokselle, seurakunnille ja metsänhoitoyhdistyksille. (Verohallinto 2015b, viitattu 16.3.2016.)

Verotettavista tuloista peritään tuloverolain mukaan verovuoden aikana verot ennakonpidätyksenä tai ennakonkantona. Perittäviä veroja ovat valtionvero, kunnallisvero, kirkollisvero ja sairausvakuutusmaksu. Ennakonperinnän pääsäännön mukaan tulosta on toimitettava ennakonpidätys. Poikkeuksena tästä ovat ennakonkannon piiriin kuulumattomat tai muuten verovapaat tulot, jotka ovat ennakonperintäasetuksen tai Verohallinnon päätöksen perusteella vapautettu ennakonpidätysvelvollisuudesta. Työnantaja pidättää ennakonpidätyksen maksettavista palkoista

ja palkkioista verokorttiin merkityn perusprosentin ja lisäprosentin tai muuta tuloa koskevan pidätysprosentin mukaan, jonka jälkeen ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksu maksetaan Verohallinnolle. Sosiaaliturvamaksun maksuvelvollisuus on aina työnantajalla. (Verohallinto 2014, viitattu 29.2.2016.)

Työnantajan on maksettava sosiaaliturvamaksua eli sairausvakuutusmaksua, jos työntekijä on sairausvakuutuslain mukaan vakuutettu Suomessa. Sosiaaliturvamaksua ei suoriteta alle 16-vuotiailta eikä 68 vuotta täyttäneiltä työntekijöiltä. Kansaneläkelaitoksen perimä sosiaaliturvamaksu on sairausvakuutuksen rahoitusta, joka jaetaan työtulo- ja sairaanhoitovakuutukseen. Työtulovakuutuksen etuuksia ovat sairaus- ja vanhempainpäivärahat, kuntoutusrahat sekä työnantajan työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvat kulut. Työtulovakuutus rahoitetaan työnantajalta perittäville sosiaaliturvamuksilla, palkansaajien ja yrittäjien päivärahamaksuilla sekä valtion suorituksilla. Työntekijän bruttopalkasta laskettava päivärahamaksu sisältyy työntekijältä perittävään ennakonpidätykseen. Perityn maksuprosenttien ja euromäärän tulee näkyä työntekijän palkkalaskelmassa. (Kela 2015, viitattu 16.3.2016.)

Sairaanhoitovakuutuksen etuuksia ovat lääke- ja lääkärinpalkkiot, tutkimus-, hoito- ja matkakorvaukset sekä kuntoutuspalvelut. Etuudet rahoitetaan palkansaajilta, yrittäjiltä ja Kelan etuudensaajilta perittäville sairaanhoitomaksuilla. Ennakonpidätykseen sisältyvä sairaanhoitomaksu peritään nettotyötulon perusteella. (Kela 2015, viitattu 16.3.2016.)

Työnantajan on ilmoitettava Verohallinnon työnantajarekisteriin aloittaessaan säännöllisen palkanmaksun. Työnantajalla on velvollisuus ilmoittautua työnantajarekisteriin, jos työntekijöitä on vakituisesti vähintään kaksi kalenterivuoden aikana. Ilmoittautuminen on tehtävä myös silloin, jos työnantaja on maksanut palkkaa kalenterivuoden aikana vähintään kuudelle tilapäiselle työsuhteiselle palkansaajalle. (Verohallinto 2011, viitattu 31.3.2016.)

Työnantajan on maksettava palkasta pidätetty ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksu verotilille ja ilmoitettava ne kausiveroilmoituksella Verohallinnolle joko kuukausittain tai neljännesvuosittain. Verohallinto ylläpitää asiakaskohtaisia verotilejä,

jonne maksetaan perittyjä veroja. Verotileiltä voi seurata Verohallinnolle maksettua ja euromääriä ja ilmoitettuja tietoja. Rekisteröitynyt työnantaja tekee kausiveroilmoituksen aina, kun palkkoja on maksettu tai vaihtoehtoisesti kohdekuukausittain. Kuukausittain ilmoittavan työnantajan on maksettava ja ilmoitettava palkoista ja palkkioista pidätetyt verot viimeistään palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 12. päivänä. Sähköinen kausiveroilmoitus on annettava Verohallinnolle ilmoituskuukauden 12. päivänä, kun taas paperinen tulee toimittaa viimeistään ilmoituskuukauden 7. päivänä. Työnantajan on myös annettava vuosi-ilmoitus maksamista suorituksista, perityistä ennakonpidätyksistä ja maksuista suorituksen maksuvuotta seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä. (Verohallinto 2013, viitattu 1.3.2016.)

2.2.2 Työeläkevakuutusyhtiöt

Työeläkevakuutusyhtiöt ovat yhtiömuodoltaan vakuutusosakeyhtiötä tai keskinäisiä vakuutusyhtiöitä, jotka hoitavat yksityisten alojen työntekijöiden ja yrittäjien työeläketurvaa. Työeläkevakuutusyhtiöt, jotka harjoittavat lakisääteistä työeläkevakuuttamista, ovat valtioneuvoston myöntämän toimiluvan alaisia, ja niiden toimintaa valvoo Finanssivalvonta. Työeläkevakuutusyhtiöiden kautta vakuutetut henkilöt muodostavat suurimman osan kaikista työeläkevakuutetuista. (Eläketurvakeskus 2016, viitattu 1.3.2016.) Työeläkeyhtiöitä ovat esimerkiksi Eläketurvakeskus, Elo, Etera, Ilmarinen, Varma, Merimieseläkekassa ja Kela (Työeläke.fi 2015, viitattu 31.3.2016).

Kunnallinen eläkevakuutus, joka on vuoden 2011 alusta alkaen toiminut nimellä Keva, on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, jonka toiminta perustuu kunnalliseen eläkelakiin. Kevan toimintaa valvoo valtiovarainministeriö yhdessä Finanssivalvonnan kanssa. Keva huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista. Eläkkeet rahoitetaan kunta-alan työnantajilta ja työntekijöiltä perittävillä maksuilla. Keva vastaa kunta-alan henkilöstön eläkkeiden rahoituksesta ja eläkevarojen sijoittamisesta. (Keva 2016, viitattu 1.3.2016.)

Työnantajan on otettava työntekijöilleen lakisääteinen eläkevakuutus. Eläkevakuutusmaksut peritään maksettavista palkoista ja tilitetään kuukausittain työeläkevakuutusyhtiöille riippuen siitä, minkä eläkevakuutusyhtiön kautta työnantaja on työntekijänsä vakuuttanut. Työnantaja maksaa eläkevakuutuslaitokselle kuukausittain myös oman eläkevakuutusmaksuosuutensa. Eläkemaksuja peritään 18-vuotiaasta 68 ikävuoden täyttämiseen saakka. Alle 53-vuotiaiden työntekijöiden eläkemaksu on pienempi kuin 53 vuotta täyttäneillä työntekijöillä. (Keva 2015, viitattu 16.3.2016.) Sosiaali- ja terveysministeriö vahvistaa eläkevakuutusmaksuprosentit vuosittain. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, viitattu 31.3.2016).

2.2.3 Työttömyysvakuutusrahasto (TVR)

Työttömyysvakuutusrahaston (TVR) tehtävä on työnantajan ja palkansaajien rahoitusosuuksien järjestäminen ja työttömyyskassojen tukeminen. TVR määrää ja perii työttömyysetuuksien rahoituslakiin perustuvat työttömyysvakuutusmaksut työnantajilta ja palkansaajilta, ja tämän toiminnan toteuttamista valvoo Finanssi- ja valvonta. Palkansaajan työttömyysvakuutusmaksun perusteena on palvelussuhteesta saatu palkka, tulospalkkio tai muu vastike, joka on maksettu korvauksena työstä. Työnantajan työttömyysvakuutusmaksun perusteena on puolestaan yhteenlaskettu palkkasumma, joka muodostuu työnantajan maksamista palkansaajan työttömyysvakuutusmaksun perusteena olevista tuloeristä. (Työttömyysetuuksien rahoituslaki 555/1998 3:9–11 §, 6:19–19a §.)

Työttömyysvakuutusmaksujen suorittaminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus, jonka maksamiseen myös työntekijä osallistuu. Työnantaja perii palkansaajan osuuden työttömyysvakuutusmaksusta jokaisen palkanmaksun yhteydessä ja vastaa sekä palkansaajan että työnantajan maksun suorittamisesta TVR:lle. Maksuvelvollisuus ei koske alle 17-vuotiaita, eikä 65 vuotta täyttäneitä. (TVR 2015a, viitattu 16.3.2016.) Työnantajan ja palkansaajan työttömyysvakuutusmaksun maksuprosentit vahvistetaan kalenterivuodeksi kerrallaan. Työttömyysetuuksien rahoituslain mukaan näillä tuloilla rahoitetaan ansiosidonnaista työttömyysturvaa (555/1998 6:18 §).

Työnantaja voi pyytää Työttömyysvakuutusrahastoa määräämään työttömyysvakuutusmaksun arvioituna ennakkona ilmoitetun bruttopalkkasumman perusteella. Palkkasumman muuttuessa kalenterivuoden aikana ennakkomaksuun voi hakea muutosta Työttömyysvakuutusrahastolta. Ennakkomaksut maksetaan pääsääntöisesti kahdessa erässä; työnantajat, joiden palkkasumma ylittää palkkasummaraajan, maksavat ennakkomaksunsa kuitenkin neljässä erässä. Työttömyysvakuutusrahastolle toimitetaan vuosittain palkkasummailmoitus kalenterivuoden jälkeen tammikuun loppuun mennessä, minkä perusteella työttömyysvakuutusmaksujen lopulliset kustannukset selviävät. (TVR 2015b, viitattu 16.3.2016.)

2.2.4 Ulosottoviranomaiset

Ulosottoviranomaiset ovat osa oikeuslaitosta ja oikeusministeriön hallinnonala. Ulosoton tehtävänä on panna täytäntöön tuomioistuinten antamia tuomioita perä erilaisia ulosottokelpoisia maksuja, kuten maksamattomia laskuja, veroja tai sakkoja. Yleisimmin ulosmittauksen lähteenä toimivat palkkatulot, mikä tarkoittaa, että palkanlaskenta suorittaa ulosoton perinnän palkkatulosta ulosottoviranomaisen lähettämän maksukiellon mukaisesti. (Valtiolle 2014, viitattu 2.3.2016.)

Työnantajan velvollisuutena on pidättää työntekijälle maksettavasta palkasta ulosottoviranomaisen lähettämän maksukiellon mukainen suorite. Maksukiello on sitova määräys, jossa ohjeistetaan ulosmitattavan palkan suuruus. Työnantajan on tilittävä työntekijän palkasta pidätettävä määrä ulosottoviranomaiselle välittömästi palkanmaksun yhteydessä. Jos työnantaja laiminlyö pidätys- tai tilitysvelvollisuutensa, voidaan tilittämättä jätetty määrä ulosmitata työnantajalta. (Oikeus 2015, viitattu 2.3.2016.)

2.2.5 Ammattiliitot ja työttömyyskassat

Ammattiliitot ovat järjestöjä, jotka puolustavat ja parantavat työntekijöiden työehtoja. Ammattiliittojen tärkeimpinä tehtävinä on tehdä yhteistyötä työnantajaliittojen kanssa ja neuvotella työ- ja virkaehtosopimukset, minkä lisäksi ne valvovat työehtosopimusten oikeaa noudattamista ja ovat riitatilanteissa jäsentensä tukena. Työt-

tömyyskassa on vaihtoehto ammattiliitolle, ja sen tehtävä on huolehtia jäsenilleen työttömyysturvalain mukainen ansioturva. (Työ 2015, Viitattu 21.4.2016).

Ammattiliitot ja jäsenkassat vahvistavat jäsenmaksujen suuruuden pääsääntöisesti kalenterivuositain; maksu voi olla kiinteä vuosimaksu tai prosenttiosuus kokonaispalkasta. Työntekijän kuuluessa ammattiliittoon liiton jäsenmaksu vähennetään bruttopalkasta työntekijän toimittaman valtakirjan mukaisesti. Työntekijällä on myös mahdollisuus suorittaa jäsenmaksu suoraan ammattiliitolle. Työnantajat tilittävät palkasta perityt jäsenmaksut ammattiliitoille kuukausittain. (Stenbacka & Söderström 2015, 72.)

3 PROSESSIMALLINNUS

Prosessiajattelun takana on ajatus siitä, että yrityksen toimintatavat ovat kuin ketju: täynnä erilaisia toimintoja, joiden tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle. Tätä ketjua toimintatapoineen kutsutaan prosessiksi. Yrityksessä prosessijohtamisen avulla tuotettu arvo asiakkaalle on yrityksen operatiivinen tulos. Tämän tieto taustalla huomioiden yrityksessä lähdetään miettimään, mikä toimintaketju eli prosessi on sellainen, joka pystytään tunnistamaan ja mallintamaan, jotta kustannuksia voidaan laskea, mikä puolestaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tärkeänä pidetään, että toimintaa suunnitellaan ja seurataan johdon toimesta. Yritys saa parempaa tulosta ja asiakas arvoa hyödyille tai palvelulle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Yrityksissä on yleensä myös prosesseja, jotka ovat liian raskaita tai sisältävät liikaa toimintoja, jotka aiheuttavat turhia kustannuksia yritykselle. Työntekijöitä kuormittavat ylimääräiset työtehtävät, jotka aiheuttavat pahimmillaan koko yrityksessä turhautumista. Lopputuloksena ei tällöin voi olla parhainta arvoa tuottava hyöty tai palvelu asiakkaalle.

Prosessien mallinnuksen avulla pyritään saamaan tehokkuutta toimintoihin – tästä puhuttaessa käytetään usein termiä operatiivinen tehokkuus, jolle yleensä myös annetaan suhdeluku arvo/panokset. Operatiivisen tehokkuuden pohjalta yrityksen johto miettii, onko palvelu tai hyöty niin arvokasta, että asiakkaat maksavat tarpeeksi. Yrityksen toiminta eli panokset suhteessa arvoon tulisi olla kannattavaa. Yrityksen tehokkaaseen toimintaan vaikuttaa olennaisesti tietojärjestelmien käyttö, johon liittyy kustannuksia, jotka huomioidaan mallinnuksessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11–12.) Kannattavuuden näkökulmasta on oleellista, että tietojärjestelmiä kehitetään sujuviksi ja henkilöstön tietojärjestelmäosaaminen on ammattimaista ja tehokasta.

3.1 Prosessi

3.1.1 Prosessijohtamisen näkökulma prosessissa

Prosessijohtamiseen liittyy monenlaisia käsitteitä ja erilaisia lähestymistapoja, joiden avulla pyritään parantamaan tulosta, toimintatapoja ja prosesseja (Kamensky 2015, 9). Tämän kappaleen tarkoitus on antaa peruskäsitys prosessijohtamisesta ja sen tarkoituksesta. Lisäksi kappaleessa kuvataan lyhyesti muutamaa erilaista käsitettä, jotka avaavat prosessijohtamisen näkökulmaa prosessiin liittyen.

Prosessijohtamisessa kaiken lähtökohtana on pyrkimys saada tuotettua arvoa asiakkaalle, mikä syntyy johtamalla prosessia. Prosessista syntyvä tulos on asiakkaalle tuotettava arvo, jota kutsutaan myös yrityksen operatiiviseksi tulokseksi. Yrityksen menestymisen kannalta on oleellista johtaa ja kehittää prosessia tuottamaan arvoa asiakkaalle tehokkaasti ja laadukkaasti. Asiakkaan ollessa tyytyväinen tuotteen tai palvelun antamaan arvoon on yritys tehnyt operatiivista tulostaan kustannustehokkaasti. Huonosti toimiva prosessi, joka ei tuota tarpeeksi arvoa asiakkaalle, puolestaan aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Jotta tähän saadaan muutosta, on aloitettava prosessin toimintatapojen mallintaminen, missä johdon näkyvä rooli on erityisen tärkeä. Hyvin mallinnettu prosessi johtaa siihen, että henkilöstö ymmärtää oman roolinsa prosessissa ja omien työtapojen vaikutuksen asiakasarvon tuottamiseen. Asiakas saa ostamalleen palvelulle tai tuotteelle riittävää arvoa, jolloin tämä tulee ostamaan yrityksestä jatkossakin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Prosessin toimintatapojen mallintamisen lähtökohtana ei ole tarkoitus lisätä työtehtäviä, vaan tuoda kaikki käytössä olevat työtavat näkyville. Mallintamisen avulla henkilöstö ymmärtää, miten prosessi kulkee ja miten työtapoja on viisainta lähteä muuttamaan ja tehostamaan. Tehostamalla ei pidä uuvuttaa henkilöstöä vaan motivoida tehokkaampaan työhön: yhdessä johdon kanssa suunnitellaan keinoja sujuvoittaa työntekoa ja etsitään mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. Liiallisen tehostamisen vaarana on kuitenkin prosessin arvon heikkeneminen ja sitä kautta asiakkaan mahdollinen tyytymättömyys.

Seuraavaksi käsitellään niitä tekijöitä, asioita ja muutostarpeita, jotka vaikuttavat muutosprosessin käynnistymisen taustalla. Johto voi laatia ja johtaa muutoksia hyvän strategian avulla, mikä toteutuu prosessissa; ilman hyvää suunnitelmaa ja visiota on hankala lähteä tekemään työtä organisoidusti. (Laamanen & Tinnilä 2009,13.) Tässä korostuu prosessijohtamisen roolin tärkeys, jottei prosessi hajoa monen työntekijän käsiin, koska jokaisella on oma käsityksensä parhaasta työtavasta. Tarvitaan johto, joka onnistuu laatimaan hyvän strategian ja saamaan sillä kilpailuetua, jolloin yrityksessä on mahdollisuus onnistua parantamaan prosessia.

Kuten edellä todettiin, strategia on keskeisessä asemassa prosessin suunnittelun takana. Miten strategiaa sitten lähdetään suunnittelemaan, jotta sillä voidaan menestyä? Suunnittelua voidaan lähestyä esimerkiksi Kamenskyn menestyksen timantti -käsitteen avulla, minkä mukaan menestyksen timanttiin tarvitaan vuorovaikutus, johtaminen, strategia ja osaaminen (kuvio 1).



KUVIO 1. Menestyksen timantti (Kamensky 2015, 14)

Kuvio 1 havainnollistaa hyvin organisaation menestymisen kannalta tärkeimmät elementit. Strategialle valitaan lähestymisnäkökulma, joita on esimerkiksi vuoro-

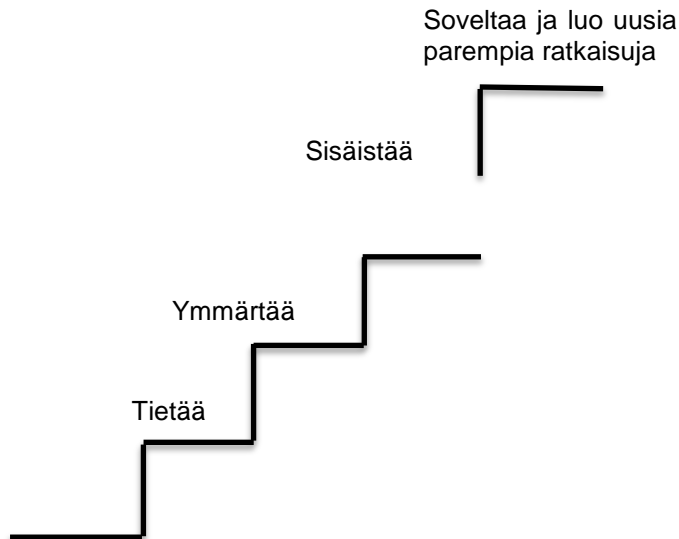
vaikutus-, osaamis-, kilpailu- tai ympäristölähtöisyys. Näkökulmia on muitakin, ja yritys valitsee organisaation luonteen mukaan yhden tai useamman itselleen sopivimman lähestymistavan – ainakin yhdestä on hyvä tehdä johtava näkökulma. (Kamensky 2015, 15–16.) Strategia kuvastaa hyvin organisaation arvoja ja liiketoiminnan toimintatapoja.

Organisaation johtaminen on hyvin oleellinen elementti menestystekijänä. Johtamisjärjestelmän luomisessa on aina otettava huomioon ihmiset, teknologia ja talous. Ihmisten johtamista pidetään tärkeimpänä, mutta se on samanaikaisesti myös hyvin haasteellista; erityisesti usein haasteena on saada eri tiimit ja yksiköt toimimaan yhteneväisesti. Tilitoimistossa teknologia painottuu hyvin pitkälti prosessiin. Teknologian avulla organisaatio kehittyy ja saa aikaiseksi joko uusia tuotteita tai palveluja tai vaihtoehtoisesti kehitettyä entisiä paremmaksi. Voidaan ajatella, että ihmiskuntakaan ei olisi menestynyt ilman teknologiaa. Talouden resurssien käyttö ohjaa voimakkaasti organisaatiota resurssien määrästä riippuen johonkin suuntaan. Voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa ollaan vaikeassa ja hankalassa tilanteessa, koska resursseja ei saada myyntituloista, vaan esimerkiksi jäsenmaksuista ja verovaroista. (Kamensky 2015, 16–17.) Asiakas toivoo aina, että yrityksen prosessit saataisiin edullisemmaksi organisaation sisäisen tehostamisen myötä, jolloin resurssipaineet kohdistuvat usein henkilöstöön.

Nämä kolme menestyvään johtamiseen liittyvää osa-aluetta tarvitsevat lopuksi hyvän päätöksentekoprosessin. Päätöksentekoprosessiin sisältyy myös kolme osatekijää: päätöksen valmistelu, päätöksenteko ja päätöksen vieminen käytäntöön. Prosessin onnistumisen merkitys on suoraan sidoksissa organisaation menestymiseen. Huonosti suunnitellut päätökset ja toteutukset ovat huonosti menestyvien organisaatioiden taustalla. (Kamensky 2015, 18.)

Osaamisen merkitys liiketoiminnassa on hyvin oleellinen ja se yhdistetään johtamiseen, vaikkei osaamista sinällään voi johtaa vaan sitä hankitaan (Kamensky 2015, 18). Käsitteenä osaaminen on laaja ja se koostuu monesta osatekijästä, kuten esimerkiksi tiedosta, taidosta, näkemyksestä ja näkemyksen vajeesta. Näitä osioita ohjaavat ihmisen inhimilliset tekijät: tahto, halu ja motivaatio. (Kamensky 2015, 159–164.) Samat tekijät vaikuttavat myös oppimiseen, joka voidaan kuvata

portaittainen etenevänä oppimisprosessina aina tietämisen syvenemisestä opitun tiedon ymmärtämiseen ja sisäistämiseen sekä sen soveltamiseen ja kehittämiseen (kuvio 2).



KUVIO 2. Oppimisen portaat (Kamensky 2015,187)

Vuorovaikutus on neljäs elementti, joka on hyvin tärkeä nykypäivän verkostoituneessa liike-elämässä. Menestymisen taustalla vaikuttavat hyvät vuorovaikutustaidot asiakkaiden kanssa; nykypäivänä oman toiminnan kehittämistä pyritään toteuttamaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. Organisaatio selvittää asiakkaan kokemuksia ja toteuttaa palveluitaan uusien elämyksien aikaansaamiseksi. (Kamensky 2015, 20.)

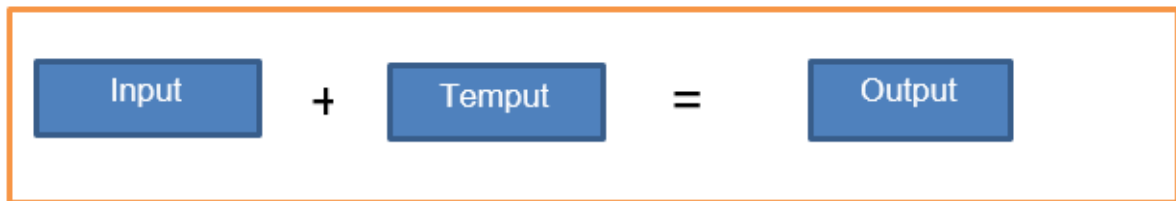
3.1.2 Henkilöstöjohtaminen prosessissa

Asiakasarvon tuottamisessa yrityksen keskeisenä resurssina on henkilöstö: sen jaksaminen ja ammattitaitoisuus. Kilpailukyvyn arvioinnissa korostuu henkilöstön ammattitaito ja motivaatio tehdä yritykselle hyvää ja arvokasta työtä, koska aineetomaksi pääomaksi luokiteltavia henkisiä resursseja kilpailevat yritykset eivät sellaisenaan voi kopioida. Sen sijaan monet muut resurssit ovat helposti muiden yritysten saavutettavissa, kuten esimerkiksi tuotteen tai palvelun piirteet ja tietojärjestelmien käyttö. Henkisten resurssien hyödyntämisen taustalla on henkilöstöjohtaminen, jonka avulla yritys hakee parempia tuloksia kehittämällä henkilöstöä oikeaan suuntaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.) Sisäiset koulutukset ovat menestyvän yrityksen kulmakivi, sillä henkilöstön osaamisen päivittäminen varsinkin nopeasti muuttuvassa taloushallintoalalla on elinehto kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Toinen tärkeä henkilöstöjohtamisen tavoite on sisäisen yrittäjyyden lisääminen, millä pyritään lisäämään henkilöstön motivaatiota tehdä työtä siten, että he aidosti haluavat yrityksen menestyvän ja itse pysyvänsä jatkossakin yrityksen palveluksessa.

Henkilöstöjohtamista voidaan luonnehtia osaamisen johtamiseksi. Tällä johtamistyylillä etsitään yrityksessä piilevän osaamisen tunnistamista, tiimityöskentelyn oppimista ja erilaisten visioiden tuomista ilmi yrityksessä. Henkilöstöjohtamiseen liittyy erilaisia prosesseja, kuten esimerkiksi tiimien ja työntekijöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut, erilaiset henkilöstösuunnitelmat ja ulkoiset tai sisäiset rekrytoinnit. Kuvaamalla näitä prosesseja niille saadaan asetettua tavoitteita ja kehittämisideoita, jolloin niitä voidaan myös kehittää tehokkaammiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.) Prosessit on hyvä kuvata huolella, koska prosessikuvauksesta saatava tieto voi olla hyvinkin arvokasta tehokkuuden ja työnkuormituksen kannalta. Ilman prosessista saatavaa tietoa hyväkin työntekijä voi huomaamattaan tehdä turhaa työtä, koska pitkällä ajalla omaan työhön rutinoituu; sille ”voi tulla sokeaksi”. Tästä syystä prosessien käyttö ja niiden tarkastelu on perusteltua kannattavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta.

3.1.3 Prosessin peruskäsitteet

Prosessin ensimmäinen vaihe on sen tunnistaminen ja määrittely. Lähtökohtana olisi hyvä olla ajatus asiakkaasta: miten asiakas hyötyy tästä palvelusta tai tuotteesta? Eli toisin sanoen pyritään vastaamaan kysymyksiin kenelle ja miten. (Pesonen 2009, 129.) Alla olevassa kaaviossa kuvataan prosessin peruskäsitteitä (kuvio 3).



KUVIO 3. Prosessin peruskäsitteet (Pesonen 2009, 16)

Prosessin peruskäsitteitä ovat input, tempuut ja output. *Input* tarkoittaa, että prosessiin syötetään jotain, ja *tempuut* puolestaan ilmaisee tilannetta, jossa prosessin jo sisällä olevat voimavarat ja resurssit kohtaavat syötteen eli inputin. Tempuut ja input yhtymisen tuloksena prosessista tulee *output* eli tuote tai palvelu. Prosessin mittarina pidetään asiakkaan tyytyväisyyttä: onko asiakas saanut sen mitä tarvitsi ja tuottaako tuote tai palvelu tarpeeksi arvoa asiakkaalle. Yrityksen kannalta vastata tämän jälkeen on kannattavaa aloittaa prosessin arvioiminen; onko prosessi kustannustehokas ja ovatko toimintatavat tehty suunnitelmien mukaisesti. (Pesonen 2009, 129.)

Esimerkiksi tilitoimiston syötteenä voivat olla tallennettavat ay- jäsenmaksut. Tilitoimiston toimintatavat prosessissa voivat olla seuraavat: materiaali syötetään prosessiin, kun työntekijä A tallentaa ne tietojärjestelmään, jonka jälkeen materiaali menee järjestelmästä tiedostona työntekijä B:lle, joka puolestaan laittaa materiaalin maksettavaksi ammattijärjestöille.

3.1.4 Prosessien luokittelu

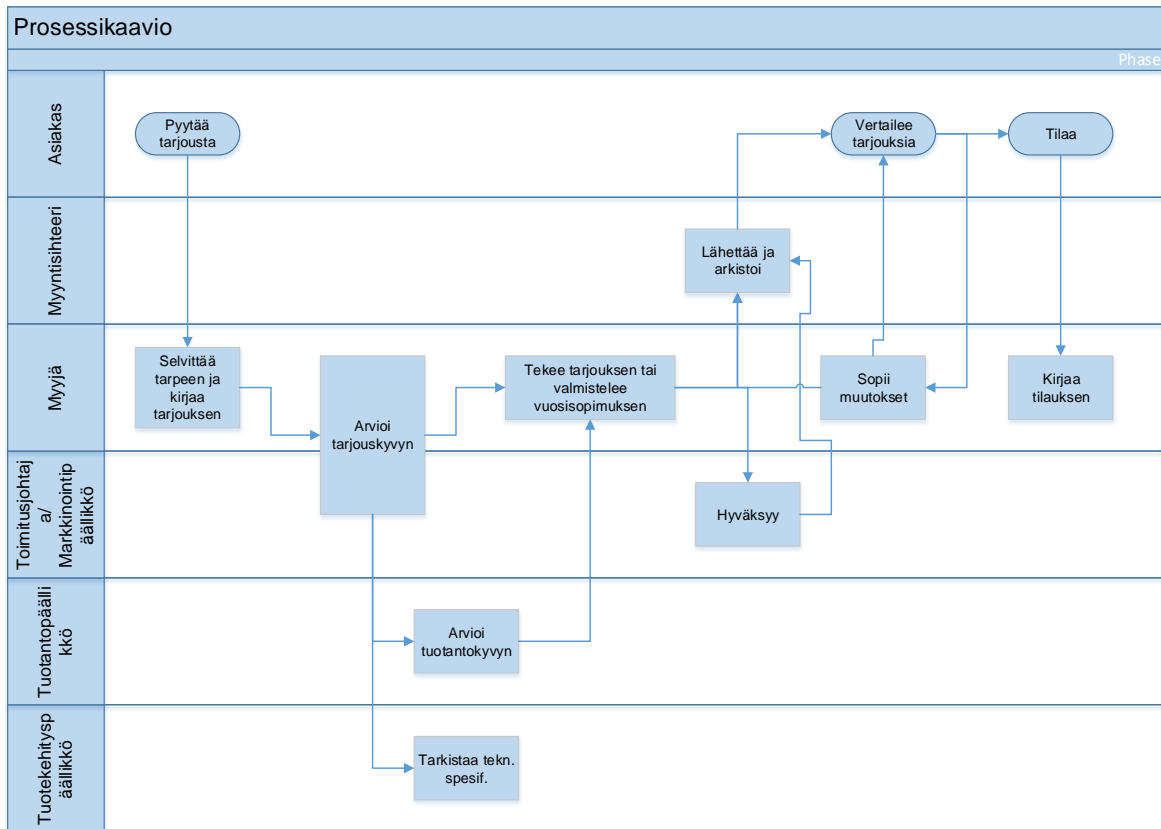
Yrityksen koosta riippuen erilaisia prosesseja on yksi tai useampi. Prosessit luokitellaan ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja avainprosesseihin. Ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi myyntiprosessi tai tuotekehitysprosessit, joiden toteutumisesta viime kädessä yrityksen menestyminen ja liiketoiminnan jatkuminen on kiinni. Tukiprosessit ovat prosesseja, jotka eivät ole välttämättä suoraan yhteydessä asiakkaaseen, mutta jotka tukevat ydinprosessien toteutumista.

Avainprosesseihin kuuluu ydinprosesseja ja muutamia tukiprosesseja. Avainprosesseiksi valittavat tukiprosessit ovat luonteeltaan niin tärkeitä, että epäonnistumisaan vaikeuttavat yrityksen toimivuutta. Ulkopuolelle jäävät tukiprosessitkin on olennaista tunnistaa, mutta ne eivät ole yrityksen toiminnan kannalta niin tärkeitä, että niitä kannattaisi lähteä erikseen kuvaamaan. Prosessien luokittelun lisäksi prosesseille täytyy nimetä omistaja. Tällä varmistetaan, että joku ottaa vastuun prosessin kehittämisestä, suunnittelusta ja toteutuksesta. (Pesonen 2009, 131–132.)

3.2 Prosessin mallintaminen

3.2.1 Prosessikaavio ja kuvaaminen

Prosessikaavion avulla pyritään kuvaamaan organisaation liiketoimintaa ja selkeyttämään toimintoja prosessin sisällä. Prosessikaaviosta jokainen voi ensisilmäyksellä nähdä miten kyseinen prosessi toimii. Tässä luvussa käsitellään miltä prosessikaavio voi näyttää ja kuinka toimintojen taakse saadaan mallinnettua työtappoja.



KUVIO 10. Prosessikaavio (Laamanen 2007, 79)

Yllä olevassa kaaviossa esitetään yksi selkeä tapa kuvata prosessikaavio (kuvio 10). Prosessikaavion kuvaamisen lähtökohtana on ajatus asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaan huomioinnin tärkeydestä hyvän liiketoiminnan perustana. Prosessi, jossa ei kuvata asiakasta tarkoittaa, ettei yrityksessä arvosteta asiakasta eikä nähdä asiakkaan merkitystä. Kaavioon liitetään ne työntekijät, jotka kuuluvat prosessiin ja kuvataan käytettävät työtavat ja liitokset toimintojen välillä. Tämän tarkoituksena on hahmottaa työntekijöille prosessin kulku niin selkeästi, että he osaavat sijoittaa itsensä kaavioon ja tehdä yhteistyötä prosessin muiden työntekijöiden kanssa. Kaaviossa on kaksitoista toimintoa, joka on hyvä määrä ihmisten hahmottamiskyvyn huomioon ottaen. Toimintojen kuvaamisen kannalta on oleellista, että ne kuvataan tarpeeksi ymmärrettävällä tavalla. Tärkeintä on keskittyä olennaisimpiin toimintoihin; kaikkia prosessin toimintoja ei tarvitse kuvata. (Laamanen 2007, 80–81.)

Prosessikaavion toteutuksen jälkeen alkaa toimintojen kuvaaminen eli kirjoitetaan mitä työvaiheita toimintoon kuuluu ja kenen vastuulla vaiheen suorittaminen on.

Kuvausten on suositeltavaa olla aluksi lyhyitä ja tiivistettyjä – tietoja voi jälkeensä tarkentaa tarpeen mukaan. (Pesonen 2007, 151–152.) Esimerkiksi tilitoimiston tilitysten prosessikaaviossa työvaiheena on tilitysten maksatus, tekijänä on maksuliikenne ja kuvaukseksi voidaan kirjoittaa ”sähköisten aineistojen ja manuaalisten maksumääräysten suorittaminen tietojärjestelmällä”.

3.2.2 Prosessin mittaaminen ja seuranta

Prosessin mittaamisen välineenä voi olla esimerkiksi toiminta eli työaika, missä mittaus painottuu seuraamiseen ja havainnointiin. Tilitoimiston prosessien mittamisessa voidaan käyttää mittareina esimerkiksi erilaisia tunnuslukuja, arvoja ja havaintoja. (Pesonen 2009, 154.) Palkanlaskija todennäköisesti osaa nopeasti laskea tunnuslukuja hyvän ohjeistuksen jälkeen. Suuremmassa yrityksessä olisi suositeltavaa todennäköisesti antaa taloushallinnon tehtäväksi laskea riittävän tarkat tunnusluvut, joiden pohjalta henkilöstö voi seurata ja mitata prosessia.

Ilman seuranta ja mittaamista henkilökunta alkaa ajan myötä kokea, ettei prosessin mittaaminen ole tärkeää. Johdon kiinnostuksen ja aktiivisuuden perusteella henkilöstö päättää mitä pidetään tärkeänä ja mitä ei. Tämän seurauksena vaarana on, että hienot prosessikuvaukset ja niiden tuominen käytäntöön unohtuu, ja käytetyt työtavat pysyvät edelleen samoina. Toinen tärkeä syy mittamiselle on tavoitteiden saavuttaminen. Työntekijä, joka ei tiedä mihin kohtaan prosessia hän sijoittuu tai mikä hänen roolinsa on kokonaisuuden kannalta, ei pysty asettamaan tavoitteitaan realistisesti ei tavoitteiden saavuttamista voida mitata. Tällöin saataa ajatella, että kaikki tehdään tuloksellisesti oikein. Kolmas tärkeä syy mittamiselle on työn kehittymisen osoittaminen. On hyvä nähdä, ovatko toimenpiteet tuottaneet haluttua tulosta. Työntekijä, joka näkee edistyneensä toimenpiteissään kohti tavoitteita, on motivoitunut jatkamaan työtä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Neljäs tärkeä mittamisen tarve on työntekijän mahdollisuus osoittaa oma ammatitaitonsa. (Pesonen 2009, 155.)

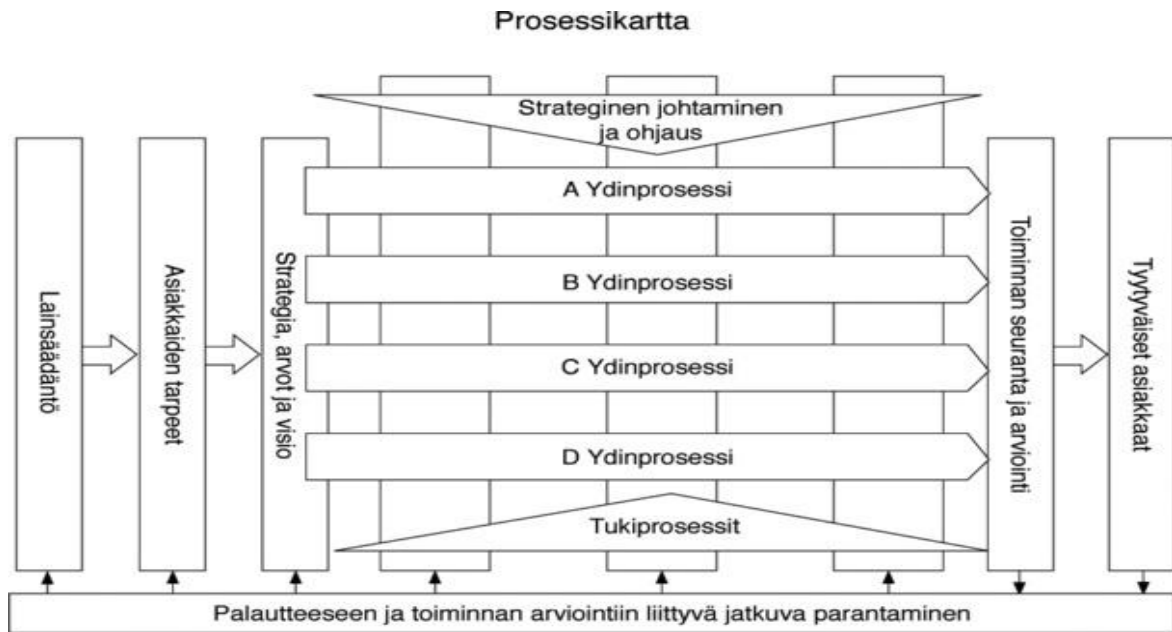
Mittamisen ja seurannan näkökulma tuotiin osaksi teoriaa syystä, että pohdinnassa otamme kantaa, miten prosessin toteutuksen kelpoisuutta olisi kannattavaa

seurata. Ilman seurantaa voisi käydä niin, ettei suunnitelmia toteutettaisi, vaan työt tehtäisiin tulevaisuudessakin vanhaan totuttuun tapaan.

3.2.3 Prosessikartta

Prosessien nimeämisen ja luokittelun jälkeen tehdään prosessikartta, jonka avulla nähdään miten yritys toimii laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna. Kartan suunnitteluun on paras näkemys johdolla, minkä lisäksi johdon osallistuminen antaisi todisteen siitä, että johto haluaa sitoutua yrityksen prosessien ja toimitapojen kehittämiseen. Prosessikartta on työväline, jota voidaan muuttaa sen mukaan, kun uusia suunnitelmia tehdään ja toimintatapoja löydetään prosessien tehostamiseksi. (Pesonen 2009, 131–132.)

Alla olevassa kuviossa 11 on esimerkki siitä, minkälainen prosessikartta voi olla. Prosessikartan laadintaa ei ole yhtä ja ainuttakaan oikeaa tapaa, vaan tyylejä on erilaisia. Prosessikartta voidaan esittää kuten kuvion esimerkissä, jossa lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, jotka löytyvät vasemmalta puolelta, ja joka etenee oikealle. Keskellä olevat ydinprosessit kuvaavat toimintaa, ja oikealla puolella viimeisenä ovat tyytyväiset asiakkaat. (Pesonen 2009, 134–137.) Toinen yleisesti käytetty prosessikartan esittämistapa on niin sanottu vesiputousmalli, jossa vasemmalle puolelle tulee allekkain asiakkaan prosessi, yrityksen ydinprosessi ja tukiproessit.



KUVIO 11. Prosessikartta (JHS, viitattu 26.4.2016)

4 KOHDEYRITYKSEN PROSESSIMALLINNUS

4.1 Monetra Oy

Monetra on oululainen taloushallinnon palvelukeskus, joka tuottaa talous-, henkilöstö-, tulkkaus- ja käännöspalveluita. Palveluita tuotetaan kunnille, kuntayhtymille, sairaanhoitopiireille, kuntien omistamille osakeyhtiöille ja liikelaitoksille sekä viranomaisille. Yrityksen palveluihin kuuluvat kirjanpito, palkkakirjanpito ja palkanlaskenta, osto- ja myyntireskontra, maksuliikenne, matkan- ja kulunhallinta, eri järjestelmien pääkäyttäjäyys sekä tulkkipalvelu. Henkilöstöä yrityksessä on 161, ja liikevaihto vuonna 2015 oli 11,9 miljoonaa euroa – kasvua edellisvuodesta oli 21 prosenttia. Palveluja tuotetaan yksittäisille palkansaajille, joita on 25 600 kappaletta, ja palkkalaskelmia 35 300 kuukaudessa. Yrityksen visiona on tarjota kunta-alan tehokkaimmat tukipalvelut, ja sen arvoiksi on nimetty seuraavat: kumppanuus, asiantuntijuus, tehokkuus, uudistuminen sekä hyvä paikka tehdä työtä. Tunnuksmerkkejä ovat tarmokas palveluasenne, kustannustehokkuus sekä asiakkaan kanssa yhtenäiset sähköiset järjestelmät. (Monetran punainen lanka 2015, viitattu 19.4.2016.) Yrityksen prosessit on kuvattu alla olevassa kuviossa 4 sekä liitteessä 4.



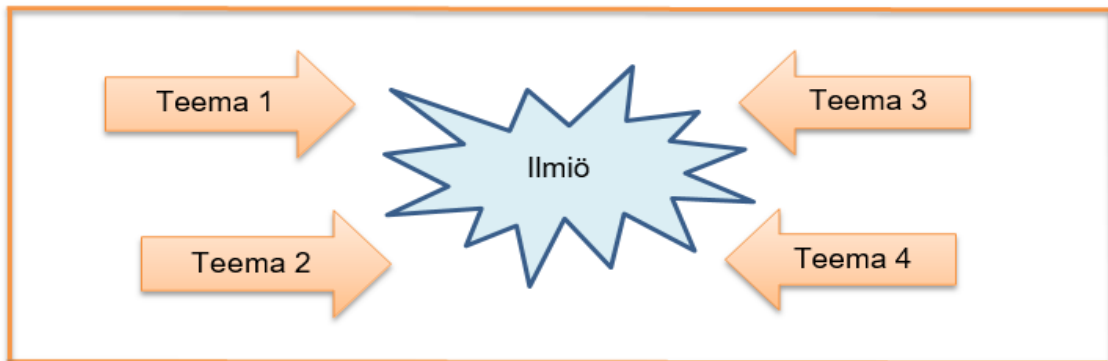
4.2 Teemahaastattelun analysointi

Tässä luvussa käsitellään toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehtyjä teemahaastatteluja, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluja johdettiin kahdesta eri näkökulmasta: johdon kanssa käsiteltyjä teemoja olivat prosessin toimivuus ja kustannustehokkuus, henkilöstön keskustelujen aiheena olivat puolestaan prosessin työtavat ja työn kuormitus. Haastatteluiden teemat avataan kahdessa osassa, johdolle ja henkilöstölle erikseen, jonka jälkeen analysoidaan haastatteluista saatua aineistoa teemoittain.

Teemahaastattelun tarkoituksena on saada tietoa suoraan ja tehokkaasti haastateltavalta. Haastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa pyritään saamaan selville haastateltavan kokemus ja mielipide tutkimuksen aiheesta. Keskustelut käydään läpi haastateltavien kanssa teemoittain, joiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella. (Aaltola & Valli 2015, 27–29.) Ennen haastatteluja teemat valittiin sen mukaan, että ne tukevat tutkittavaa aihetta mahdollisimman hyvin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelijat pystyivät keskittymään muistiinpanojen sijasta keskusteluun. Haastattelu tehtiin kuudelle henkilölle, ja yhden haastattelun kesto oli noin puoli tuntia. Keskustelun kulkua ohjattiin teemojen avulla – jos keskustelu ohjautui pois teemasta, haastattelija palautti keskustelun takaisin alkuperäiseen aiheeseen. Tällä tavalla varmistettiin, että haastatteluista saadaan varmasti tukittavaan aiheeseen liittyvää ja tutkimusta tukevaa materiaalia. Muutoin keskustelu oli vapaata vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena oli tuoda esille uusia ajatuksia ja kehitysideoita.

Alla olevassa kuviossa 5 kuvataan teemahaastattelun runkoa. Keskellä on ilmiö eli tutkimusongelma, ja sen rinnalla teemoja, joiden avulla etsitään vastausta tutkimusongelmaan. Kuten jo johdannossa mainittiin, tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on aineiston kerääminen palkkakirjanpidon prosessin mallinnukseen ja tämän mallinnuksen toteuttaminen kohdeyritykselle. Teemoiksi nimettiin esimer-

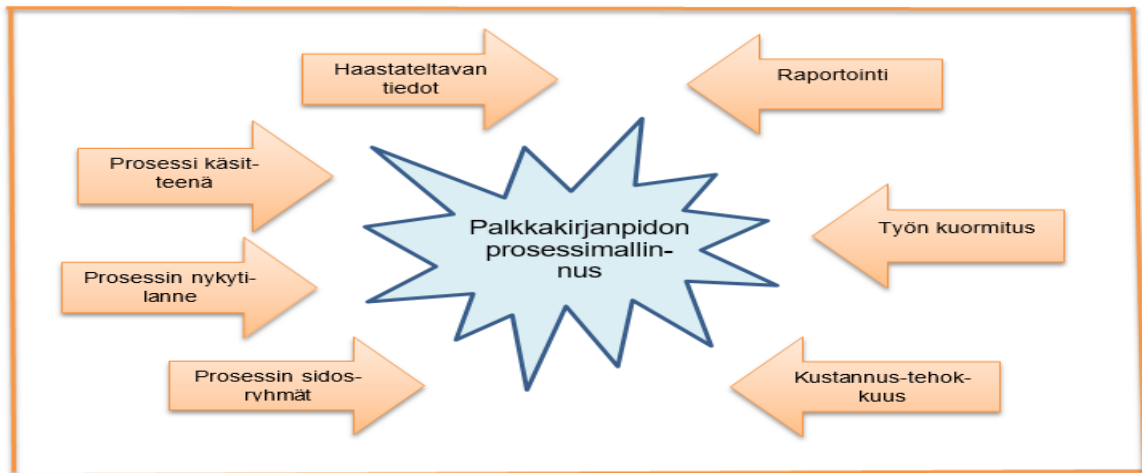
kiksi haastateltavan tiedot ja prosessi käsitteenä – loput teemat on esitelty yksi-



tyiskohtaisemmin alaluvussa 4.2.1 sekä kuviossa 7.

KUVIO 5. Teemahaastattelu (Kananen 2014, 72)

Teemahaastattelumenetelmään kuuluu lisäksi nauhurille tallennetun haastattelu-
materiaalin kirjoittaminen tekstimuotoon propositiotason litteroinnilla, mikä tarkoittaa tekstiaineiston ydinsisällön esille nostamista. Tekstiaineisto avataan teemojen avulla, jotta saadaan selville ilmiötä koskevat kokonaisuudet. Nämä asiakokonaisuudet tiivistetään, ja niille annetaan tekstisisältöä kuvaava koodi, joka yhdessä muiden koodien kanssa muodostaa koodausvaiheen. Tämän jälkeen suoritetaan luokitteluvaihe, jossa koodit luokitellaan omiin ryhmiinsä, ryhmät nimetään ja näin saatuja ryhmiä analysoidaan saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 99–102.) Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty visuaalisesti suoritettujen teemahaastatteluiden runko Kanasen perusmallia mukaillen, jonka jälkeisessä taulukossa (kuvio 7) on esitetty haastattelun teemat johdolle ja henkilöstölle eriteltynä.



KUVIO 6. Teemahaastattelu Kanasen kuviota mukaillen (Kananen 2014, 72)

	Johto	Henkilöstö
Teema 1	Haastateltavan tiedot <ul style="list-style-type: none"> • Ammattinimike • Työnkuva lyhyesti • Työkokemus vuosina, työkokemus kohdeyrityksessä 	Haastateltavan tiedot <ul style="list-style-type: none"> • Ammattinimike • Työnkuva lyhyesti • Työkokemus vuosina, työkokemus kohdeyrityksessä
Teema 2	Prosessi käsitteenä <ul style="list-style-type: none"> • Prosessikäsitteen tietämys 	Prosessi käsitteenä <ul style="list-style-type: none"> • Prosessikäsitteen tietämys
Teema 3	Prosessin toimivuus ja tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> • Prosessin haasteet • Prosessin toimivuus 	Prosessin toimintatavat, toimivuus ja tehokkuus <ul style="list-style-type: none"> • Prosessin haasteet • Työtapojen kuvaus • Turhat ja tarpeettomat toimintatavat • Kehittäminen
Teema 4	Yhteyksien toimivuus sidosryhmien kanssa <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö • Käytäntöjen yhteneväisyys • Turhat ja tarpeettomat toimintatavat • Kehittäminen 	Yhteyksien toimivuus sidosryhmien kanssa <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö • Käytäntöjen yhteneväisyys • Turhat ja tarpeettomat toimintatavat • Kehittäminen
Teema 5	Raportointi <ul style="list-style-type: none"> • Toimivuus • Laatu ja tarpeellisuus • Kehitysehdotukset 	Raportointi <ul style="list-style-type: none"> • Toimivuus • Laatu ja tarpeellisuus • Kehitysehdotukset
Teema 6	Työnkuormitus <ul style="list-style-type: none"> • Vaikutus henkilöstössä • Kehittäminen 	Työnkuormitus, tuntemukset <ul style="list-style-type: none"> • Kehittäminen
Teema 7	Kustannustehokkuus <ul style="list-style-type: none"> • Johdon näkökulma 	

KUVIO 7. Teemahaastatteluiden teemat johdolle ja henkilöstölle

Haastatteluiden analysointi

Luku aloitetaan johdon haastattelun analysoinnilla, jota seuraa henkilöstön haastatteluiden käsittely. Analysointi pohjautuu haastattelujen perusteella tehtyyn propositiotason litterointiin. Tämän aineiston perusteella pyritään vastaamaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan eli hakemaan mallinnuksen kannalta tärkeää tietoa palkkakirjanpidon prosessista.

Johdon haastattelut

Teema yksi käsittelee **haasteltavien tietoja**; johdon osalta koskien palvelupäälliköitä. Haastateltaviksi saatiin kaksi palvelupäällikköä, jotka vastaavat tiimiensä esimiestehtävistä ja asiakkaiden sisäisestä kehittämistyöstä. Palvelupäällikkö A:n työnkuvaan kuuluu tällä hetkellä asiakkaiden yhdyshenkilönä toimiminen, oman tiimin esimiestehtävät, työpajojen ja projektien vetäminen sekä ulkoiset asiakkaat. Palvelupäällikkö B:n työnkuvan muodostavat esimiestehtävät, prosessin kehittäminen, asiakasvastaavana toimiminen ja asiakkaiden sisäinen kehittäminen. Työnkuva prosessissa on kiinteä, koska hän on palkkakirjanpitäjän esimies. Molemmilla palvelupäälliköillä on pitkä työkokemus palkkahallinnon ja HR-henkilöstön työtehtävistä. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Toisen teeman aiheena on **prosessi käsitteenä**, minkä tarkoituksena oli selvittää palvelupäälliköiden teoretieto aiheesta. Palvelupäälliköillä oli vahva tietämys prosessin teorian kuvaamisesta: miten prosessi alkaa jostakin ja loppuu johonkin, kuinka prosessin työvaiheita kuvaillaan mallintamisella avulla, mitä ja miksi prosessi tuottaa ja kuinka prosessilla on jokin suunta. Haastatteluissa myös tuotiin esille, kuinka edellä mainittujen vaiheiden jälkeen pystytään kehittämään ongelmakohtia, helpottamaan työnkuormituksen ja parantamaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Teemassa kolme käsitellään **prosessin haasteita, toimivuutta ja tehokkuutta**. Työtehtävät ovat pitkälti lakeihin ja säädöksiin pohjautuvia, joten kehittämismahdollisuudet ovat lähtökohtaisestikin rajalliset. Työn kulun kannalta kuitenkin toimintatapoihin, työskentelyyn ja työvälineisiin voidaan vaikuttaa paremman lopputuloksen aikaan saamiseksi. Haasteena on selkeästi työntekijöiden omien työtapojen kehittäminen ja työn sitoutuneisuus aikatauluihin. Kehittämiskohteena on tällä hetkellä sähköistäminen ja manuaalisten työvaiheiden karsiminen, mihin pyritään ke-

hittämällä raportteja ja tietojen sähköistä kulkua. Tehokkuutta lisätään myös jakamalla aiemmin muissa prosesseissa hoidetut ulosotot, jäsenmaksut, puolueverot ja rästitilien täsmäytyksiä osaksi palkanlaskentaa. Yhteistyön kehittämällä sisäisten sidosryhmien kanssa saadaan myös tehokkuutta prosessiin, kuten Palvelupäällikkö B totesi: *”Toimivuutta ja tehokkuutta haetaan palkkakirjanpitäjän ja pääkäyttäjien yhteistyön kehittämällä siten, että he oppisivat toistensa työtehtäviä.”* Prosessin näkymisestä asiakkaalle puolestaan Palvelupäällikkö A kommentoi seuraavaa: *”Osaprosessina palkkakirjanpito ei näy asiakkaalle, kun se toimii. Jos prosessi ei toimi, niin se näkyy heti asiakkaalla.”* (Granlund & Tihinen, 2016.)

Teemassa neljä selvitetään **yhteyksien toimivuutta sidosryhmien välillä**. Yhteydenpito ulkoisiin sidosryhmiin on viranomaistilitysten osalta toimivaa. Palvelupäällikkö B:n mielestä sisäisten sidosryhmien kanssa yhteistyö toimii, mutta tiedonkulussa olisi kehitettävää. Palkkakirjanpidon ja taloushallinnon yhteistyötä kehitetään, jottei prosessissa tehtäisi päällekkäisiä työtehtäviä. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Teemassa viisi käsitellään **raportointia** ja sen toimivuutta, josta palvelupäälliköt kertoivat hyvin suppeasti. Palvelupäällikkö A:n mukaan: *”Mittarit ovat raportoinnin lähtökohta. Kehitettävää on, että mittarit muutetaan tarkemmiksi.”* Palkkakirjanpidossa mittarina toimii työajan seuranta, jonka tietoja raportoidaan resurssiseurannan avulla asiakkaittain johdolle ja hallitukselle. Mittareita kehitetään tarkemmiksi siten, että niissä otetaan huomioon myös osaprosessit. Uusien mittareiden avulla johdolle voidaan raportoida tarkempaa ja kattavampaa tietoa. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Teemassa kuusi pohditaan **työnkuormitusta ja sen vaikutusta henkilöstöön**. Kohdeyrityksessä on useita palkkajärjestelmiä, joiden toiminnoista muodostuu palkkakirjanpidon osuus. Palkkajärjestelmien toiminnoissa on eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat palkkakirjanpitäjien työmäärään. Palvelupäällikkö B:n mielestä *”työn jakaminen palkanlaskentaan auttaa keventämään tiukkaan aikataulutettua työtä, koska kuormittavinta on vuoden vaihteen aikana tehtävät vuosi-ilmoitukset ja kuukausittaiset tilitykset”*. Poissaolot vaikuttavat myös lisäävästi työn kuormittavuuteen. Työn kuormitusta aiotaan keventää kehittämällä parempia raportteja ja yh-

teistyön sujuvuutta sisäisten sidosryhmien kanssa. Palkkakirjanpidon tehtävät koetaan haastaviksi, eikä kyseisiin tehtäviin ole kovin laajasti halukkuutta. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Seitsemännen teeman aiheena pohditaan **kustannustehokkuutta**. Kustannustehokkuuteen vaikuttavat useat tahot, kuten esimerkiksi kohdeyrityksen toiminta, tietojärjestelmien toimittajat ja viranomaistahot. Kustannustehokkuuden kehittämistyöllä tuodaan tehokkuutta ja taloudellisuutta kohdeyrityksen ja asiakasyritysten toimintaan. Palvelupäällikkö A kommentoi aihetta seuraavasti: *”Tehokkuusvaatimukset ovat kovat kustannustehokkuuden takia, mitkä eivät ole täyttyneet. Manuaalisia täsmäytksistä kehitetään sähköiseen työtapaan, jotta asiakkaan prosessia saadaan tehostettua. Eri asiakkuuksilla on paljon erilaisia työtapoja, joita tulisi yhdenäistää.”* Palvelupäällikkö B puolestaan kertoo seuraavaa: *”Kustannustehokkuus aiheuttaa tällä hetkellä jokaiselle prosessille kehittämispaineita. Henkilöstön on mietittävä omia työtapojaan, joita voitaisiin kehittää.”* (Granlund & Tihinen, 2016.)

Henkilöstön haastattelut

Henkilöstön haastattelut koostuvat samoista teemoista kuin johdolla pois lukien kustannustehokkuus. Palkkakirjanpidosta ja maksuliikenteestä haastateltiin neljää työntekijää, joiden työtehtävät mallinnetaan palkkakirjanpidon prosessikaaviossa. Henkilöstön ensimmäisessä teemassa käsiteltiin **haastateltavien tietoja**. Työkokeudesta haastateltavilta löytyy taloushallinnosta ja palkkakirjanpidosta kahdelta henkilöltä kaksikymmentä vuotta, ja kahdelta noin kymmenen vuotta. Maksuliikenteen työtehtäviä ovat laatu järjestelmän pääkäyttäjä, maksuliikenteen hoito ja avainkäyttäjän työtehtävät, joihin kuuluu selvittää tiimensä yleisiä teknisiä ongelmatilanteita. Palkkakirjanpidosta haastateltavia on kolme työntekijää, ja heidän yleisiä työtehtäviä ovat palkkakirjanpito, viranomaistilitykset, virheraporttien käsittely ja tasetilien täsmäytukset. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Henkilöstön ymmärrys **prosessin käsitteestä** oli selvästi huomattavasti heikompi kuin palvelupäälliköillä. Työntekijä A luonnehtii prosessia tiimien väliseksi yhteydeksi, työtehtävien toimintamallin kuvaamiseksi kaaviolla. Kolme työntekijää koki

ymmärtävänsä hyvin pinnallisesti prosessin teoriaa. Työntekijä D ei kuvannut prosessikäsitettä lainkaan. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Prosessin nykytilaa kuvataan prosessiin kuuluvilla työ- ja toimintatavoilla. Maksuliikenteen työnkuva prosessissa on vastaanottaa palkkakirjanpidosta viranomaistilitysten maksatusaineisto sähköisesti tai manuaalisesti, jonka jälkeen suoritetaan maksatukset ulkoisille sidosryhmille. Maksuliikenteen haasteina ovat esimerkiksi sähköisten tiedostojen nimien muuttuminen, virheelliset pankkitilinumero ja väärät maksupäivät, jolloin tietojärjestelmä ei muodosta maksatusta. Manuaalisten maksumääräysten osalta riskinä on maksujen tuplaantuminen, kun maksu toteutetaan kopiotositteen perusteella, ja hyväksytyt alkuperäinen tositemoimitetaan myöhemmin. Manuaalisen ja sähköisen aineiston tietojen ollessa oikein, tietojärjestelmä muodostaa maksatuksen, jolloin prosessi toimii oikein maksuliikenteen osalta. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Palkkakirjanpidossa nykyiset työnkuvat prosessissa ovat palkka-ajojen jälkeen ajettavat tilityserittelyraportit ja niiden käsittely. Kuluneen kuukauden jälkeen verratetaan tilityserittelyiden ja koko kuukauden tilierittelyiden yhteenvetoraportin tietoja Excel-ohjelmalla. Excel-taulukon tietojen perusteella tehdään osa viranomaistilityksistä, osa puolestaan manuaalisesti maksumääräyksillä, joihin pyydetään asiakkaalta hyväksyminen allekirjoituksella. Virhelistat tarkistetaan palkka-ajon jälkeen ja lähetetään korjattavaksi palkanlaskentaan, minkä lisäksi tasetilit täsmäytetään kuukausittain. Korjauslaskennan jälkeen tehdään käsikorjauksia, joten prosessissa tehdään edelleen manuaalisena käsityönä laskentaa ja täsmäytyksiä. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Haasteena on palkkatilien oikeellisuus, joiden tarkastukseen pitäisi olla enemmän aikaa. Tietojen tallentaminen Excel-taulukkoon mahdollistaa myös virheet tilityksissä, mihin liittyen Työntekijä C listaakin kehityskohteiksi seuraavat: *”Viranomais-tilitysten Excel-tiedoston kehittäminen sillä tavalla, että siellä ei olisi turhaa tietoa ja palvelisi koko kalenterivuoden ajan. Eläkevakuutusmaksujen täsmäyttämiseen ja tarkistamiseen toivoisi kehittämistoimenpiteitä.”* Työntekijä D puolestaan kertoo, että palkanlaskentajärjestelmässä voi saman yhteisön alla olla kaksi asiakkuutta, joiden yhteiset toiminnot tuottavat ongelmia. Asiakkuudet pitäisi olla tietojärjestel-

mässä omina kokonaisuuksina, jotka eivät ole yhteydessä toisiinsa. Asiakkuuksien erottaminen mukaan lukien sähköinen maksumääräys ja allekirjoitus toisivat prosessiin tehokkuutta. Lisäksi esille nostettiin se, ettei kaikissa palkkajärjestelmissä voi kirjata Kelan maksamia korvauksia, mikä puolestaan aiheuttaa manuaalisia toimenpiteitä Kela-korvauksien sosiaaliturvakulujen vähennyksistä. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Palkkakirjanpidon, maksuliikenteen ja ulkoisten sidosryhmien välistä yhteistyötä pidetään haastatteluiden perusteella toimivana. Ulkoisten sidosryhmien kanssa **yhteydet ja tiedonkulku** toimii; viranomaisilta saa ohjeistusta ja neuvontaa. Sisäisten sidosryhmien välillä tiedonkulku ei kuitenkaan aina toimi hyvin. Ratkaisuehdotukseksi Työntekijä B ehdottaakin seuraavaa: *”Pitämällä palavereita, keskustelemalla mitä missäkin tehdään ja tiedottamalla tehokkaammin uusista asioista ja aikatauluista.”* Haastattelussa ilmeni, että päällekkäisiä työtehtäviä on tehty tarpeettomasti huonon tiedonkulun vuoksi. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Raportointia maksuliikenteessä ei varsinaisesti ole, mutta Työntekijä A kertoo, että sosiaaliturvamaksut lasketaan Excel-ohjelmassa, ja raportoidaan sillä palkkakirjanpitoon. Palkkakirjanpidossa raportointia pidetään oleellisena, mutta raportteja on liikaa, eikä tietojärjestelmästä saa kaikilta osin selkeää ja luotettavaa tietoa. Työntekijä B:n näkemyksen mukaan *”raportointia pitäisi kehittää niin, että saataisiin tilityksiin tarvittavat tiedot suoraan palkkaohjelmasta, ja ettei niitä tarvitsisi syöttää erikseen Excel-taulukkoon”*. (Granlund & Tihinen, 2016.)

Kehitysehdotuksena on, että maksutositteiden sähköistämällä tiedot saataisiin suoraan palkkajärjestelmästä, jolloin tositteita ei tarvitsisi tehdä manuaalisesti. Virhetilien raportoinnin yhteneväisyydellä saataisiin tehostettua virhetilien tarkastusta. Työntekijä D ehdottaa seuraavaa: *”Kirjanpidon täsmäytysraporttien käyttöön toivoisi perusteellisempaa koulutusta. Raporttien pitäisi olla luotettavat, ettei tarvitsisi tehdä manuaalisesti tarkistuslaskentoja.”* Palkkakirjanpitäjien kuuluessa pääkäyttäjätiimiin olisi mahdollisuus opiskella raporttipohjien tekoa palkkakirjanpitäjien tarpeeseen. (Granlund & Tihinen, 2016.)

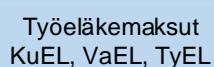
Työn kuormittavuus on vaihtelevaa, ja tiimien väliset erot ovat yllättävän suuret. Yhdessä tiimissä särkymävaraa ei ole ollenkaan, ylityötä tehdään paljon ja vapaat

suunnitellaan viranomaistililysten aikataulujen mukaan. Työntekijä D:n mukaan *”lähin esimies tietää tilanteen, mutta hän on sidottu ylemmältä taholta resurssien suhteen, ja ylin johto ei ymmärrä tilannetta”*. Toisessa tiimissä henkilöresurssit ovat kohdallaan, mutta työtehtäviä ei voi nykyisestä lisätä. Työntekijä B kommentoi tilannetta: *”Vuodenvaihteen kiire ja tilinpäätös aiheuttaa työn kuormitusta. Normaalisissa rytmissä ehtii työn suorittamaan, mutta työn kehittämiseksi pitäisi olla enemmän aikaa.”* Toimintojen sähköistäminen toisi tehokkuutta ja aikaa kehitystyöhön. (Granlund & Tihinen, 2016.)

4.3 Palkkirjanpidon prosessimallinnus

Tässä luvussa mallinnetaan palkanmaksuprosessin kulkua (kuvio 10). Kaavion toiminnoista viranomaistililysten ja tilien täsmäytysten työtavat kuvataan osana viranomaistililysten prosessikaaviota. Kaavio on laadittu kohdeyrityksen palkanmaksukaavion perusteella.

Analysoidusta haastattelumateriaalista on nostettu ydinsanoma, jonka perusteella tililysten prosessikaavion toiminnot ovat mallinnettu. Prosessikaavio on luotu Visio-ohjelmalla toimeksiantajayrityksen sisäisen lähteen perusteella. Prosessikaavion jokaiselle toiminnolle on mallinnettu 1-3 virkkeen pituinen kuvaus. Alla on esimerkkinä yksi toiminto ja mallinnus: Excel-taulukon tietojen perusteella laaditaan eläkemaksujen tililykset työeläkelaitoksittain (Kuel, Vael, Tyel, Etera).



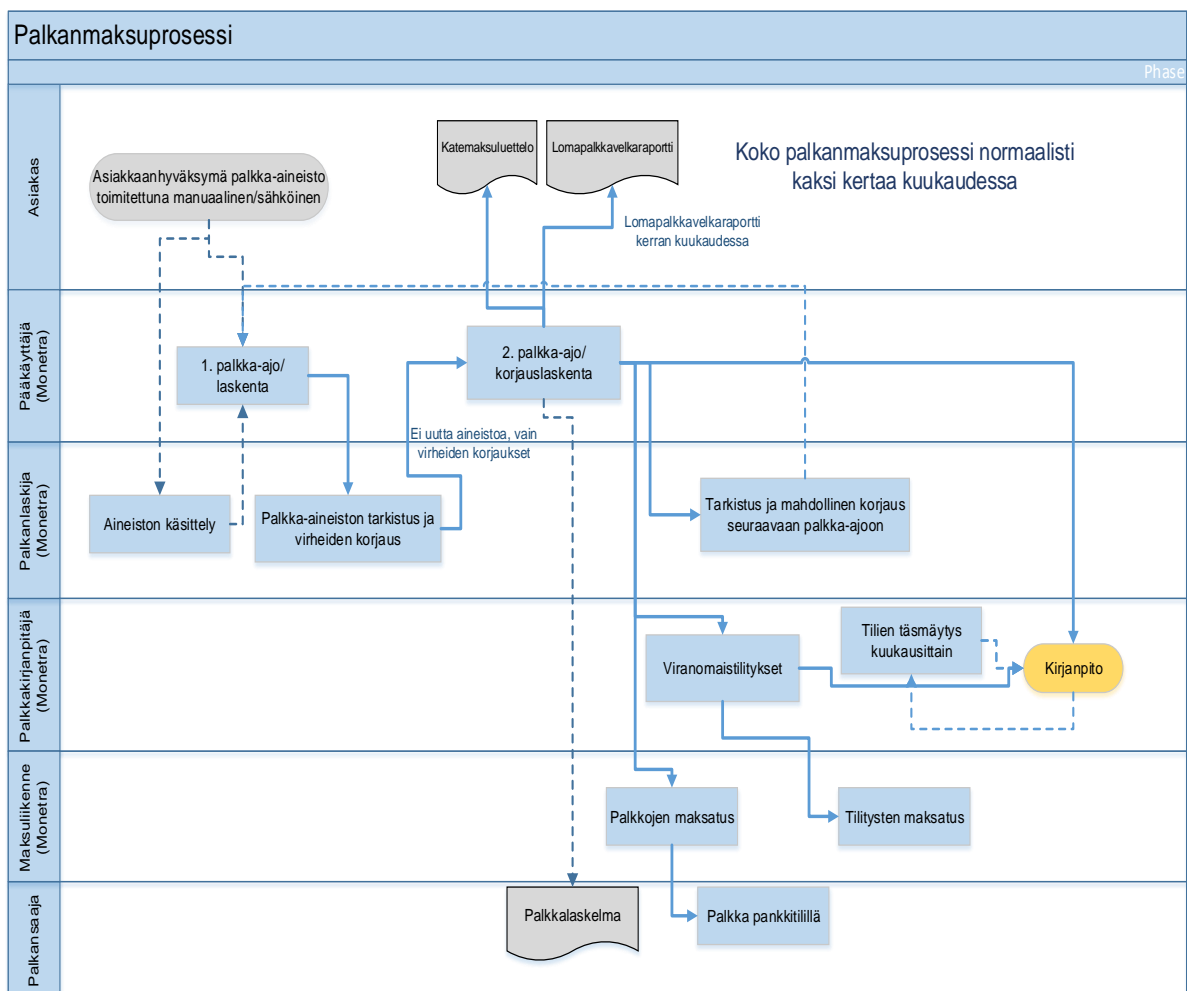
Työeläkemaksut
KuEL, VaEL, TyEL

4.3.1 Palkanmaksuprosessi

Palkanmaksuprosessi toteutetaan tilaavan asiakkaan kanssa yhdessä sovitun vastuumatriisin perusteella, jossa on sovittu asiakkaan ja kohdeyrityksen välisistä vastuista ja velvollisuuksista. Palkanmaksuprosessiin kuuluvat asiakkaat, kohdeyrityksestä pääkäyttäjät, palkanlaskijat, palkkirjanpitäjät, maksuliikenteen hoitajat ja

lopuksi palkansaajat. Prosessin keskeisimpiä haasteita ovat palkkamateriaalien toimittaminen palkanlaskentaan oikea-aikaisesti sekä tiukat aikataulut, jotta palkansaajan palkka saadaan maksettua oikeellisesti ja ajallaan.

Palkanmaksuprosessi on palkkakaussittain toistuva prosessi, joka normaalisti suoritetaan kaksi kertaa kuukaudessa. Kuukausipalkkoilla ja tuntipalkkoilla ovat kuitenkin omat maksuaikataulut, joten käytännössä prosessi suoritetaan neljä kertaa kuukaudessa. Prosessin eteneminen on kuvattu vaihe vaiheelta alla olevassa kuviossa 8 sekä liitteessä 6.



KUVIO 8. Monetra Oy, Palkanmaksun prosessikaavio (Pohjana sisäinen lähde 2016)

Prosessi käynnistyy, kun asiakas toimittaa toimeksiantajayritykselle maksuun pantavan palkkamateriaalin joko sähköisenä tai paperisena. Palkanlaskijat käsittelevät

ja tallentavat manuaalista työtä vaativan paperisen palkkamateriaalin palkka-ajoa varten. Palkkamateriaalin käsittelyn jälkeen pääkäyttäjät ajaa ensimmäisen palkka-ajon laskennan, jossa palkkajärjestelmään siirryy manuaalisesti tallennetun aineiston lisäksi kaikki asiakkaalta tullut sähköinen palkkamateriaali, joka on palkanlaskijoiden käsiteltävissä ja muokattavissa. Palkka-ajosta muodostuu palkkojen tarkistuslistat, jotka palkanlaskijat tarkistavat ja korjaavat mahdolliset virheet. Tämän jälkeen pääkäyttäjät suorittavat toisen palkka-ajon korjauslaskennan, josta siirryy palkka-ajoon virheiden korjaukset. Palkanlaskijat suorittavat korjausten jälkeen tarkistuksen ja tekevät tarvittaessa muutoksia uuteen palkka-ajoon.

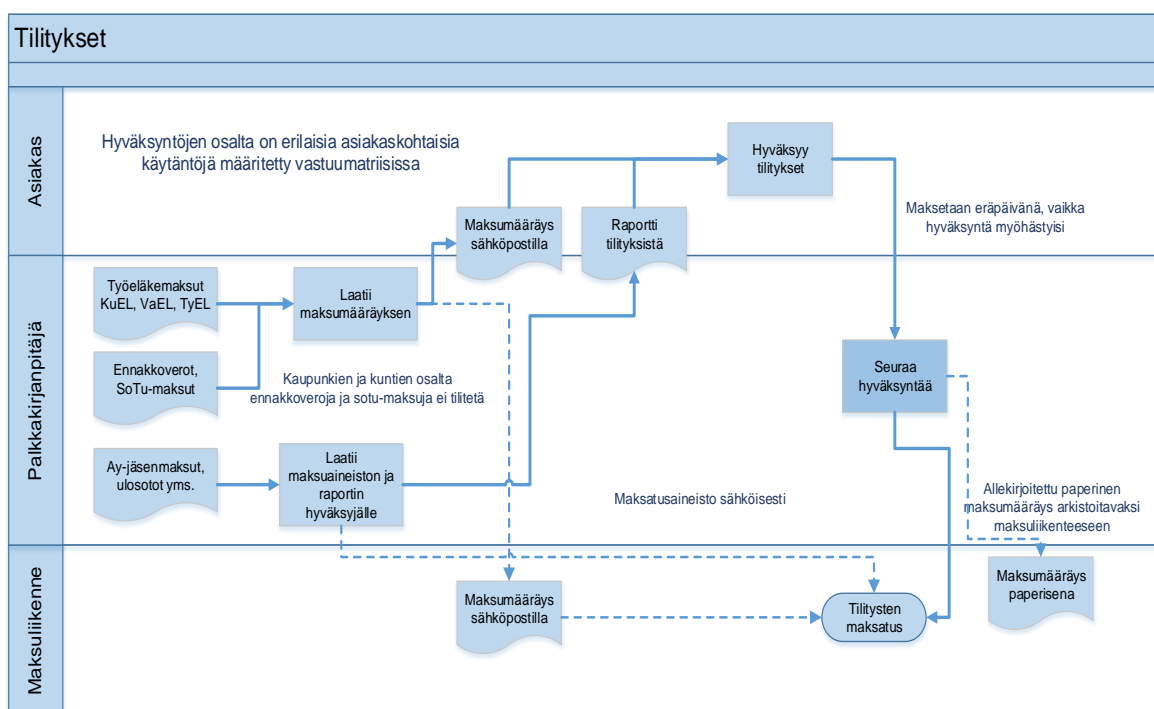
Toisen palkka-ajon tuloksena syntyvät asiakkaalle lähetettävät katemaksuluettelot, joista käyvät ilmi esimerkiksi maksettavat palkkasummat. Asiakas palauttaa hyväksytyt ja allekirjoitetut katemaksuraportit maksuliikenteeseen tiliotteen kassatositteena arkistoitavaksi. Lisäksi pääkäyttäjät toimittavat palkka-ajon perusteella asiakkaalle lomapalkkalaskentarataportit asiakkaan haluamalla aikataululla joko kuukausittain tai neljännesvuosittain. Palkka-ajosta syntyvät myös työntekijöille sähköisesti lähtevät palkkaerittelyt sekä maksuun laitettava nettopalkka-aineisto, jonka maksatuksen työntekijöiden pankkitileille suorittaa maksuliikenne, joka hoitaa myös tilitysten maksatuksen.

Palkkakirjanpitäjät laativat palkkajärjestelmän tietojen perusteella viranomaistilitykset ulkoisille sidosryhmille. Palkkaproessin viranomaistilityksiä ovat kausiveroimetus, työeläkemaksut, ulosottopidätykset sekä ammattiliittojen jäsenmaksut. Viranomaistilityksiä varten palkkakirjanpitäjät tulostavat palkkajärjestelmästä jokaisen palkka-ajon jälkeen tilityserittelyt asiakkaittain ja palkkaryhmittäin. Tilityserittely sisältää kaikki palkanerät kirjanpitotileittäin – näitä ovat esimerkiksi verollinen ja sosiaaliturvamaksun alainen ansio, ennakonpidätykset, eläke- ja työttömyysvakuutusmaksut, ammattiliittojen jäsenmaksut ja ulosottopidätykset. Kalenterikuukauden päätyessä ajetaan palkkajärjestelmästä koko kuukauden tilierittelyraportti, jossa on kyseisen kuukauden palkka-ajojen yhteenveto. Excel-taulukkoon (liite 5) tallennetaan tiedot maksupäivittäin tilityserittelytulosteista, joita verrataan koko kuukauden tilierittely raporttiin. Tietojen pitää täsmätä toisiinsa, jotta voidaan edetä seuraavaan työvaiheeseen.

Palkkakirjanpitäjät suorittavat palkanlaskennan tasetilien täsmätykset kuukausittain. Tällaisia tilejä ovat esimerkiksi palkka- ja palkkaennakkotilit, laskutettujen palkkasaatavien tili, sairausvakuutuskorvausten tilit ja virhetili. Kuukausittain tehdyillä täsmätyksillä helpotetaan tilinpäätösaikaan tehtävien toimintojen suorittamista. Kirjanpitoon siirtyy palkkaprosessista tietoa jokaisen palkanmaksutapahtuman perusteella.

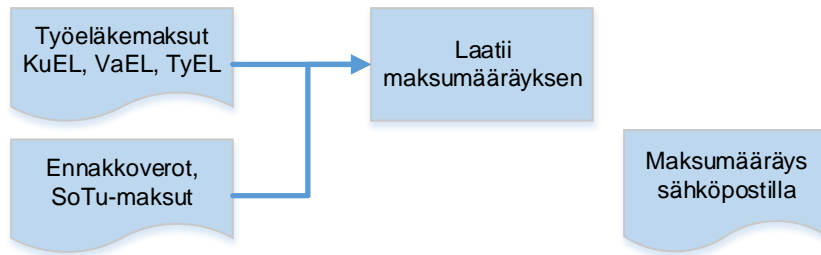
4.3.2 Viranomaistilitysten prosessi

Seuraavassa kuviossa mallinnetaan tilitysten prosessikaaviota (liite 7). Prosessissa kuvataan viranomaistilitysten tehtävien kulkua. Prosessiin kuluvat asiakkaat, palkkakirjanpitäjät sekä maksuliikenne. (Kuvio 9.)

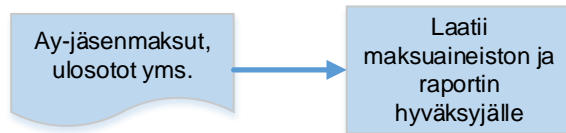


KUVIO 9. Viranomaistilitysten prosessikaavio (Pohjana sisäinen lähde 2016)

Excel-taulukon tietojen perusteella laaditaan eläkemaksujen tilitykset työeläkelaitoksittain (Kuel, Vael, Tyel, Etera) ja kausiveroilmoitukset (ennakkoverot ja sosiaaliturvamaksut), joista manuaaliset maksumääräykset toimitetaan sähköpostilla asiakkaalle ja maksuliikenteeseen. Puolueveroista ja henkilöstökassatilityksistä tehdään myös manuaaliset maksumääräykset palkkajärjestelmän tietojen perusteella.



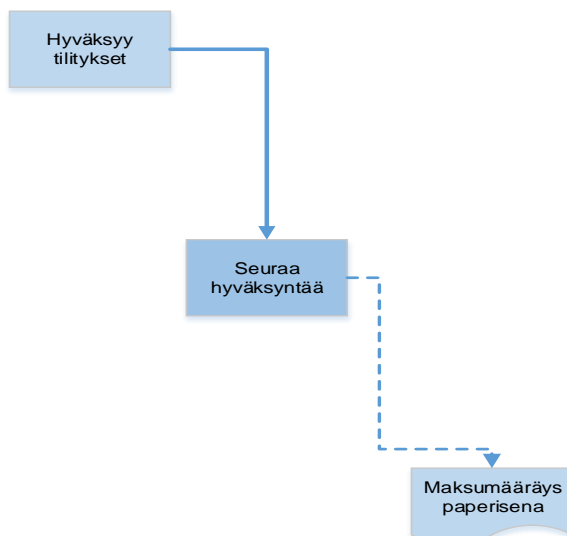
Ammattiyhdistysten jäsenmaksuista ja ulosottopidätyksistä ajetaan palkka-järjestelmästä raportit ja sähköiset tiedostot jokaisen asiakkaan osalta. Tiedostot muodostavat aineiston maksuliikenteeseen, jossa suoritetaan maksatus. Palkka-kirjanpitäjä laatii jäsenmaksuista ja ulosotoista asiakkaalle raportin.



Palkkakirjanpito toimittaa asiakkaalle skannatun manuaalisen maksumääräyksen sekä raportit sähköisistä aineistoista sähköpostilla hyväksyttäväksi.



Palkkakirjanpito myös ottaa vastaan asiakkaalta alkuperäiset hyväksytyt maksu-määräykset ja raportit, jotka toimitetaan maksuliikenteeseen tiliotteen kassatosit-teena arkistoitavaksi.



Sähköisten aineistojen ja manuaalisten maksumääräysten perusteella maksuliikenne suorittaa viranomaistilitysten maksatuksen.

Tilitysten
maksatus

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mallintaa palkkakirjanpidon prosessi, selvittää ongelmakohtia ja pohtia kehittämisehdotuksia. Seuraavaan taulukkoon on kerätty tiivistäen haastattelusta saadut vastaukset teemoittain (kuvio 12). Johtopäätökset muodostuvat teemahaastattelutaulukon vastauksista. Menetelmän valintaa, työn kulkua, kehitysehdotuksia ja yhteistyötä on pohdittu kappaleen loppuosassa.

Teema	Johto	Henkilöstö
Haastateltavan tiedot	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelupäälliköt • Esimiestehtävät, asiakasvastaava • Palkkahallinnosta ja HR-henkilöstö tehtävistä pitkät työkokemukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluasiantuntija, palkkakirjanpitäjä • Maksuliikenne, palkkakirjanpito • Palkka-, taloushallinto ja palkkakirjanpidosta työkokemusta 10–20 vuotta
Prosessi käsitteenä	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessilla on jokin tarkoitus, ja se tuottaa jotain • Mallintamisen avulla työkuormituksen keventäminen • Alkaa jostakin, kuvataan työtehtävät ja loppuu johonkin 	<ul style="list-style-type: none"> • Luonnehtivat prosessia tiimien väliseksi yhteistyöksi • Työtehtävien mallintaminen kaaviolla • Tietämys käsitteestä pinnallista
Prosessin haasteet, toimivuus ja tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Haasteena pidetään työntekijöiden omien toimintatapojen kehittämistä • Prosessin toimivuutta parannetaan sähköistämällä • Työtehtävien jakamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin haasteet ovat tietojen virheellisyys ja oikeellisuus • Maksuliikenne vastaanottaa aineistoa palkkakirjanpidosta • Palkkakirjanpito ajaa tilityserityraportit, viranomaistilitykset, virhelistat ja maksumääräykset • Kirjanpidon virhelistojen tarkistaminen • Maksumääräysten ja tositteiden sähköistäminen
Yhteyksien toimivuus sidosryhmien kanssa	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoisiin sidosryhmiin yhteistyö toimii • Sisäisten sidosryhmien tiedonkulkua ei toimi hyvin • Samoja päällekkäisiä työtehtäviä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulkoisten sidosryhmien kanssa yhteistyö toimii • Sisäisten sidosryhmien tiedonkulkua ei toimi hyvin • Kehitysehdotuksena palaverit
Raportointi	<ul style="list-style-type: none"> • Raportointi ei ole tarpeeksi tarkkaa • Mittarit ja työajanseuranta • Oleellisin raportointi • Mittareita kehitetään tarkemmaksi ylintä johtoa varten 	<ul style="list-style-type: none"> • Maksuliikenne raportoi palkkakirjanpitoon soutu-maksut • Palkkakirjanpidossa raportointi tärkeää • Raporttipohjia muokattava selkeimmiksi
Työnkuormitus	<ul style="list-style-type: none"> • Vuodenvaihte kuormittavin • Työnjakamista palkanlaskentaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimeissä ei ole särkymävaraa juuri lainkaan • Ylin johto ei näe ongelmaa • Kehittäminen, toimintojen sähköistäminen
Kustannustehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkuusvaatimukset ovat kovat • Sähköistäminen 	

KUVIO 12. Haastatteluiden yhteenvetotaulukko

Haastatteluista kävi ilmi, että johdolla on vahva työkokemus alalta ja hyvä tietotaito prosesseista, minkä voidaan katsoa tukevan haastattelusta saadun materiaalin pätevyyttä. Henkilöstö on kokenutta, mutta prosessikäsitteeseen ja työnsuunnitteluun liittyvä teoreettinen tietämys on vähäistä. Toisaalta tämä ei välttämättä ole huono asia, sillä johdolla pitäisi tässä asiassa olla suurempi rooli. Kohdeyrityksen tulevaisuuden ja toiminnan kehittämisen kannalta voidaan nähdä huolestuttavana, ettei työntekijöillä ei ole aikaa eikä resursseja oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen perustyön ohella.

Palvelupäälliköt näkevät, että työskentelytapojen ja työvälineiden kehittäminen sekä palkkakirjanpidon töiden jakamisella osaksi palkanlaskentaa saataisiin prosessia tehostettua. Prosessin tämänhetkinen toimivuus ei käynyt haastatteluista täsmällisesti ilmi – esille nostettiin kuitenkin se, että mikäli prosessi ei toimisi, se näkyisi välittömästi asiakkaalle. Yksi oleellisimmista kehittämiskohteista on sähköistäminen. Maksuliikenteestä saatiin tietoa menetelmäkuvauksiin tilityksiin ja maksumääräyksiin liittyen, mistä oli suuresti hyötyä kaavion mallintamisessa siltä osin. Kokonaisuutena prosessin mallintamisessa suurin osuus oli palkkakirjanpidolla. Haastattelusta saatu aineisto ei antanut kaikkea tarpeellista ja olennaista tietoa palkkakirjanpidon työtehtävien mallintamiseen, eikä ilman omakohtaista kokemusta työtehtävistä mallinnusta olisi pystytty tekemään loppuun.

Johdolla ja henkilöstöllä oli samanlaiset näkemykset sidosryhmien yhteistyöstä ja toimivuudesta. Ulkoisten sidosryhmien yhteistyö koettiin sujuvaksi, eikä sen osalta nähdä tarvetta kehitystoimenpiteille. Sen sijaan sisäisten sidosryhmien tiedonkulku ei kaikilta osin toimi toivotulla tavalla. Heikosta tiedonkulusta johtuen on huomattu, että prosessissa on tehty osittain samoja päällekkäisiä työtehtäviä.

Palvelupäälliköiden raportointi toteutetaan mittareiden avulla; palkkakirjanpidon mittarina on puolestaan työajanseuranta, josta saadut tiedot raportoidaan ylemmälle johdolle. Maksuliikenne raportoi palkkakirjanpitoa sosiaaliturvamaksujen osalta. Palkkakirjanpidon prosessissa toimiva raportointi on tärkeässä asemassa. Palkkakirjanpidon osalta kehitysideaksi nousi viranomaistilityksiin liittyen selkeämpien raporttien luominen, jotka saisi ajettua suoraan palkkajärjestelmästä. Manuaalisesti tehtävät maksumääräykset ja tositteet rasittavat prosessia, minkä vuoksi

ne olisi hyvä saada sähköisiksi, jolloin samalla voitaisiin luopua kopiotositteella maksamisesta. Tämä toisi tehokkuutta prosessiin ja vähentäisi virheiden mahdollisuutta.

Työn kuormituksen ja työhyvinvoinnin huomiointi on oleellinen osa toimivan prosessin suunnittelua. Palvelupäälliköt eivät juuri ottaneet asiaan kantaa, mutta kertoivat kuitenkin ajatuksiaan toimenpiteistä, joilla työn kuormittavuutta voisi keventää. Osalla henkilöstöä työn kuormitus on ollut ajoittain liian raskasta, mistä on seurannut sairastumista työuupumukseen. Henkilöstö kokee, että johto tietää työn kuormituksen tilanteen, muttei tästä huolimatta asiaan ole saatu muutosta.

6 POHDINTA

Yksi prosessin toimivuuteen ja resursseihin merkittävimmin vaikuttavista asioista on johdon haastatteluissa käsitelty kustannustehokkuusteema. Tehokkuusvaatimukset koettiin koviksi; tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkemmin selvitetty, ovatko laskelmat realistiset ja mihin ne perustuvat. Palvelupäälliköt painottivat, että työntekijöiden tulee kehittää omia työtapojaan. Työntekijöiden on kuitenkin haasteellista kehittää työtapoja omien töidensä ohella kiireisen työtahdin ja suuren työmäärän takia. Työtapojen ja toimintojen kehittämiseen tarvitaan johdon tukea, joka toisi tietotaitoa prosessin suunnitteluun. Palvelupäälliköiden ja ylimmän johdon tulisi ottaa suurempi vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden seurannasta.

Tämänhetkinen johtaminen ei kaikilta osin vaikuta prosessin toimintoihin, ja henkilöstö jää ainakin joiltain osin yksin suoriutumaan prosessista. Johtamisella tulisi tukea ja kannustaa henkilöstöä tutustumaan eri prosessien toimintoihin ja lisätä vuorovaikutusta sisäisten sidosryhmien välillä. Henkilöstön hyvinvoinnin ja kannattavuuden näkökulmasta hyväkin työntekijä tarvitsee johdon tukea ja tietoa prosessien sisällöstä, jotta välttyttäisiin turhilta työtehtäviltä ja päällekkäisyyksiltä.

Erilaiset palkkajärjestelmät toivat palkkakirjanpitäjien työnkuviin erilaisia toimintoja, jotka erosivat toisistaan. Toimintojen yhtenäistäminen vaatisi järjestelmiltä samankaltaisia ominaisuuksia, jotta mallinnus pystyttäisiin tekemään prosessin kaikilta osa-alueilta samankaltaiseksi. Palkkajärjestelmiin on tulossa uudistuksia tulevina vuosina, joten palkkakirjanpidon osalta työtavat tulevat mahdollisesti helpottumaan ja nopeutumaan jatkossa.

Palkkakirjanpitäjät käsittelevät kirjanpidon lähettämät palkka-ajojen virhelistat, mikä tarkoittaa, että osassa prosessia myös palkanlaskijat käsittelevät ja korjaavat virhelistat palkkajärjestelmään. Virhelistojen osalta toimintoja voisi yhtenäistää niin, että ne korjattaisiin palkanlaskennassa. Tämä vaatisi kaikilta palkkajärjestelmiltä yhtenäisiä toimintamalleja. Viranomaistilitysten kohdalla puolestaan havaittiin, että asiakkaiden palkkakirjanpitoon toimitetut viranomaistilitysten alkuperäiset hyväksytyt maksumääräykset ja tositteet välitetään edelleen maksuliikenteeseen

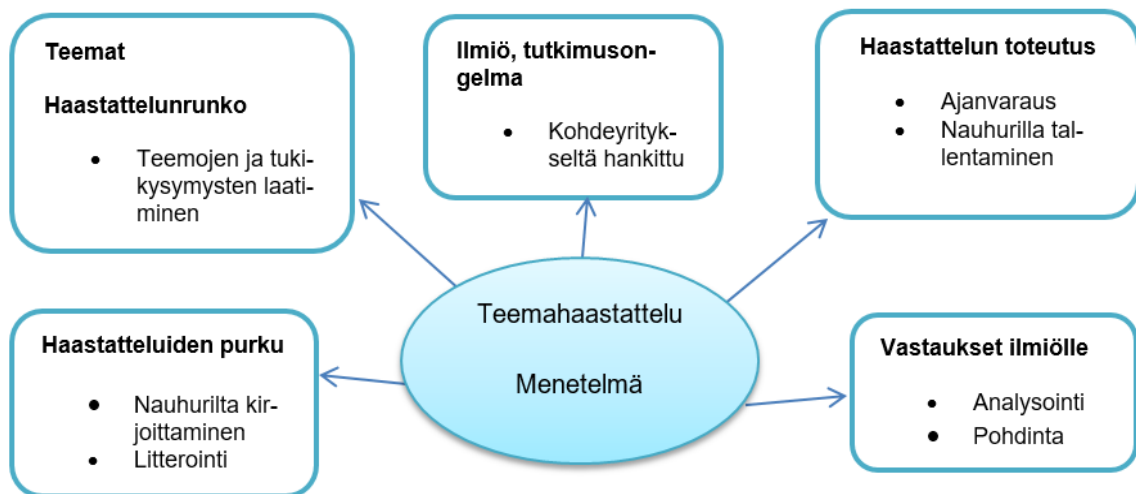
tiliotteen kassatositteeksi. Kehitysehdotuksena olisikin, että asiakas toimittaisi alkuperäisen tositteen suoraan maksuliikenteeseen, jolloin yksi toiminto prosessissa vähenisi.

Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto on tulossa vuonna 2019, jolloin tulotiedot tulevat siirtymään sähköisesti suoraan palkkahallinnon järjestelmistä viranomaisille. Tällöin yritykset voivat luopua nykyisistä vuosi-ilmoituksista, ja rekisterin myötä yritysten hallinnollinen taakka tulee todennäköisesti keventymään. Toteutuessaan tämä tulisi jatkossa helpottamaan huomattavasti palkkakirjanpidon vuositilitysten työkuormaa vuoden vaihteessa. Muilta osin työnkuormitusteeman käsittely ja erityisesti aiheesta saatujen kommenttien analysointi oli haastavaa, koska ne perustuivat hyvin pitkälti työntekijöiden voimakkaisiin tuntemuksiin. Esimiehet sen sijaan sivuuttivat keskusteluissa työnkuormituksen varsinaisen vaikutuksen, mutta kertoivat mahdollisista keinoista työnjakoon – johtopäätöksenä voidaan kuitenkin todeta, ettei työnkuormitus henkilöstöllä ole tasavertainen. Lisäksi sisäisten sidosryhmien tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen olisi mahdollista vaikuttaa tutustumalla muiden prosessiin osallistuvien tekijöiden työhön, mikä lisäisi tietoisuutta työtehtävien vaikutuksesta toisiinsa. Yhteistyötä voisi parantaa palavereilla ja kehittämällä vuorovaikutustaitoja.

Johdon puolestaan olisi hyvä miettiä henkilöstö- ja prosessijohtamiseen uusia näkökulmia ottaen huomioon henkilöstön osaaminen, tietotaidot ja vuorovaikutustaidot prosessissa. Tällä ei tarkoiteta, että henkilöstöllä ei olisi vahvaa ammattitaitoa, vaan pyritään kannustamaan ottamaan eri osa-alueet ja niiden erityispiirteet paremmin huomioon prosessin kehittämisessä. Hyvien prosessitaitojen hallitseminen on tie organisaation menestymiseen ja yhdessä tekemiseen

Opinnäytetyön prosessin etenemistä vaiheittain on havainnollistettu kuviossa 13. Raportin tekeminen aloitettiin hankkimalla teoretietoa tutkimuksen pohjaksi, minkä avulla pystyttiin valitsemaan aiheen käsittelylle soveltuva tutkimusmenetelmä. Laadulliseksi menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, ja tutkittavaksi ilmiönä nimettiin palkkakirjanpidon prosessimallinnus. Haastatteluun tarvittiin teemoja keskustelun herättämiseksi ja uusien ideoiden esiin nostamiseksi. Teemat valittiin siten, että ne tukivat tarkasteltavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haluttiin saada mahdollisimman henkilökohtaiset näkemykset kustakin aiheesta. Ryhmähaastattelussa ryhmäpaine ja työntekijöiden roolit olisivat voineet vaikuttaa liikaa haastattelun lopputulokseen. Haastatteluun valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät prosessissa sekä muutama esimies edustamaan johtoa. Näkökulmia oli kaksi: työntekijöillä prosessin työtavat ja työnkuormitus, johdolla prosessin työnkuormitus henkilöstössä ja kustannukset. Haastattelut nauhoitettiin ja keskustelujen nauhoitteet litteroitiin propositiotasolla, jolloin tallenteista kirjattiin ylös ilmiöön liittyvä ydinsanoma.



KUVIO 13. Opinnäytetyöprosessi

Haastatteluja varten suunniteltiin teemat ja niille tukikysymykset. Nauhurille tallennetut haastattelut kirjoitettiin tekstiksi, jota lähdettiin litteroimaan ja analysoimaan. Teemahaastatteluiden tekeminen oli sekä antoisaa että haastavaa, ja haastatteluiden voi sanoa sujuneen yleisesti ottaen hyvin – tosin muutama haastattelu jäi hieman suppeaksi. Propositiotason litterointi ja tiivistetty analysointi olivat työläisimmät vaiheet tutkimuksessa. Haastatteluilla kerätyn aineiston validiteetti eli pätevyys on hieman kyseenalainen, sillä aineiston analysointivaiheessa huomattiin, että haastattelutilanteessa esitettyihin kysymyksiin liittyvien tukikysymyksien esittäminen jäi vähäiseksi, mikä puolestaan vaikeutti prosessin mallintamista. Toisaalta omakohtainen kokemus kohdeyrityksen palkkakirjanpidosta ja haastattelumateriaali täydensivät toisiaan, mikä helpotti huomattavasti prosessin mallintamista.

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syksyllä 2015 ja kirjoittaminen vuoden 2016 alussa. Suunnitteluvaiheessa aikataulussa pysyminen oli haasteellista tekijöiden yhteisen ajan puutteesta. Yksistään lähteiden hankintaan käytettiin liikaa aikaa, mistä johtuen aikataulu kiristyi. Kuitenkin parityönä tehdyssä opinnäytetyössä saa tukea toiselta ja työtehtäviä jakamalla pääsee etenemään asioissa nopeammin, minkä lisäksi prosessin aikana toiselta saa rakentavaa kritiikkiä ja opitaan vuorovaikutustaitoja. Aiheeseen liittyvän teorian läpikäynnin ja tämän opinnäytetyön kirjoittamisen myötä saatiin syvennettyä ammattitaitoa prosessin mallinnuksesta, jota voi tulevaisuudessa soveltaa työelämässä.

Tämän opinnäytetyön perusteella voisi tehdä jatkotutkimusta työnkuormituksesta ja sen vaikutuksista kustannusnäkökulmasta esimerkiksi opinnäytetyön tai gradun muodossa. Tutkimusongelmana voisi olla työhyvinvoinnin kustannukset verrattuna henkilöstöresursseihin ja niiden kustannuksiin. Sisäisen laskentatoimen ja teema-haastatteluiden avulla voisi saada konkreettisia laskelmia esitettäväksi ylimmälle johdolle kehityssuunnitelmien pohjaksi ja taustatiedoiksi.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eläketurvakeskus 2016. Eläkejärjestelmät. Viitattu 1.3.2016, <http://www.etk.fi/elakejarjestelmat/suomi/elakejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/elakejarjestelman-toimijat/tyoelakevakuutusyhtiot/>.
- Granlund, M & Tihinen, H-M. Litterointiaineisto, Palkkakirjanpidon prosessimallinnus, 2016.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA 2002. JHS 152 Prosessin kuvaaminen. Viitattu 26.4.2016, <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti, strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kela 2015. Työnantajat. Viitattu 16.3.2016, <http://www.kela.fi/tyonantajan-maksut>.
- Keva 2015. Tietoa meistä. Viitattu 1.3.2016, https://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Sivut/Default.aspx.
- Keva 2016. Työnantajille. Viitattu 16.3.2016, <https://www.keva.fi/fi/tyonantajille/elakemaksut/valtio/Sivut/Default.aspx>.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Laki työttömyysetuuksien rahoituksesta 24.7.1998/555.

Monetran punainen lanka 2015. Viitattu 19.4.2016, http://www.monetra.fi/wp-content/uploads/MonetranPunainenLanka2016_web_FINAL.pdf.

Oikeus 2016. Ulosotto. Viitattu 2.3.2016, <http://www.oikeus.fi/ulosotto/fi/index/tyonantajanvelvollisuudet.html>.

Pesonen, H. 2009. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Ajankohtaista. Viitattu 31.3.2016, http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vuoden-2016-tyoelakemaksut-vahvistettu.

Stenbacka, J. & Södeström, T. 2015. Palkanlaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

STTK ry 2015. Ammattiliitto. Viitattu 21.4.2016, <http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/ammattiliitto/>.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. Helsinki: Edita.

TVR 2015a. Työnantajat. Viitattu 16.3.2016, <https://tvr.fi/fi/tyonantajat/yritys-tai-yhteiso2/tyottomyysvakuutusmaksut2/miten-tyottomyysvakuutusmaksut-maksetaan/ennakon-hakeminen/>.

TVR 2015b. Työnantajat. Viitattu 16.3.2016, <https://tvr.fi/fi/tyonantajat/yritys-tai-yhteiso2/tyottomyysvakuutusmaksut2/maksuvelvollisuus2/> .

Työeläke.fi 2015. Työeläkeyhtiöt ja -laitokset. Viitattu 31.3.2016, <https://www.tyoelake.fi/fi/elakelaitokset/yhteystiedot/tyoelakeyhtiotjalaitokset/Sivut/default.aspx>.

Valtiolle 2014. Ulosottovirastot. Viitattu 2.3.2016, https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tyonantajat_ja_tyontekijat/Oikeusministerio/Ulosottovirastot.

Verohallinto 2011. Ilmoittautuminen rekistereihin - yhdistys ja säätiö. Viitattu 31.3.2016, <https://www.vero.fi/fi->

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Perustaminen/Ilmoittautuminen_rekistereihin__yhdistys\(11693\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Perustaminen/Ilmoittautuminen_rekistereihin__yhdistys(11693))).

Verohallinto 2013. Verohallinnolle maksettavat ja ilmoitettavat työnantajasuoritukset. Viitattu 1.3.2016, <https://www.vero.fi/fi->

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_tyonantajana/Verohallinnolle_maksettavat_ja_ilmoitett\(9602\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yritys_tyonantajana/Verohallinnolle_maksettavat_ja_ilmoitett(9602))).

Verohallinto 2014. Ennakonpidätyksen toimittaminen. Viitattu 29.2.2016, <http://www.vero.fi/fi->

[FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Ennakonpidatysen_toimittaminen_ja_verokortit/Ennakonpidatysen_toimittaminen\(12222\)#Yleistä ennakkoperinnästä](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Ennakonpidatysen_toimittaminen_ja_verokortit/Ennakonpidatysen_toimittaminen(12222)#Yleist%C3%A4_ennakkoperinn%C3%A4st%C3%A4).

Verohallinto 2015a. Vuosikertomus 2014. Viitattu 16.3.2016, [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Verohallinnon_vuosikertomus_2014_on_ilme\(36702\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Verohallinnon_vuosikertomus_2014_on_ilme(36702))).

Verohallinto 2015b. Vuosikertomus 2014. Viitattu 16.3.2016, [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Verohallinnon_vuosikertomus_2014_on_ilme\(36702\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Uutiset/Verohallinnon_vuosikertomus_2014_on_ilme(36702))).

LIITTEET

Liite 1 Palkkakortti

Liite 2 Palkkalista

Liite 3 Palkkasuoritusten yhdistelmä

Liite 4 Organisaation prosessikartta

Liite 5 Tilitysten Excel- taulukko

Liite 6 Palkanmaksun prosessikaavio

Liite 7 Viranomaistilitysten prosessikaavio

Palkkakortti (2).pdf - Adobe Acrobat Reader DC

File Edit View Window Help

Home Tools Palkkakortti (2).pdf x Sign In

Palkkakortti

Tulostettu 06.04.2016 Klo 09:47
Sivu 1(1)

	Porrasettu ennakonpidätyks EUR 0,00 - 300,00 19,00 % 300,00 - 99 999,00 40,00 %	Kumulatiivinen palkka EUR Kumulatiivinen ennakonpidätyks EUR Kumulatiiviset veropäivät EUR Kumulatiiviset nolliatut
--	---	--

11.01.2016

Palkkakausi	Maksupvm.	Veropäivät	Rahapalkat	Verovapaat korvaukset	Työelämyys- vakuutus- maksut	Työeläke- maksut	Ennakonpidätyks / Lähdevero	Yhteensä
01.12.2015 - 31.12.2015	18.12.2015	30,33	400,00	126,72	-2,60	-28,80	-97,00	398,32
Yhteensä			400,00	126,72	-2,60	-28,80	-97,00	398,32

13:58
4.5.2016

Palkkalista (pitkä)
Ei maksetutTulostettu 17.12.2015 Klo 13:43
Sivu 1(1)

Porrastettu ennakonpidätys EUR		Kumulatiivinen palkka EUR	6 705,00
0,00 - 25 060,80	38,00 %	Kumulatiivinen ennakonpidätys EUR	2 547,90
25 060,81 - 99 999,99	41,50 %	Kumulatiiviset veropäivät EUR	181,98

Kausi 01.12.2015 - 31.12.2015
Maksupäivä 18.12.2015

Palkkalaji	Määrä	Kerroin	Ä-hinta EUR	Summa EUR
1100 Tuntipalkka, tuntipalkkaiset	32,00		30,00	960,00
3000 Kilometrikorvaus	536,00		0,44	235,84
3507 Korvaus oman puhelimen käytöstä	1,00		20,00	20,00
6000 Ennakonpidätys	1,00		364,80	- 364,80
Maksettu EUR				851,04

Yhteenvedo		Kausi EUR
Rahapalkat		960,00
Verovapaat korvaukset		255,84
Työttömyysvakuutusmaksut		0,00
Työeläkemaksut		0,00
Ennakonpidätys / Lähdevero		- 364,80
Maksettu EUR		851,04

Porrastettu ennakonpidätys EUR		Kumulatiivinen palkka EUR	400,00
0,00 - 300,00	19,00 %	Kumulatiivinen ennakonpidätys EUR	97,00
300,00 - 99 999,00	40,00 %	Kumulatiiviset veropäivät EUR	30,33

Kausi 01.12.2015 - 31.12.2015
Maksupäivä 18.12.2015

Palkkalaji	Määrä	Kerroin	Ä-hinta EUR	Summa EUR
1100 Tuntipalkka, tuntipalkkaiset	16,00		25,00	400,00
3000 Kilometrikorvaus	288,00		0,44	126,72
5020 Työttömyysvakuutusmaksu	1,00	0,65%	2,60	- 2,60
5029 TyEL- eläkevakuutusmaksu	1,00	7,20%	28,80	- 28,80
6000 Ennakonpidätys	1,00		97,00	- 97,00
Maksettu EUR				398,32

Yhteenvedo		Kausi EUR
Rahapalkat		400,00
Verovapaat korvaukset		126,72
Työttömyysvakuutusmaksut		- 2,60
Työeläkemaksut		- 28,80
Ennakonpidätys / Lähdevero		- 97,00
Maksettu EUR		398,32

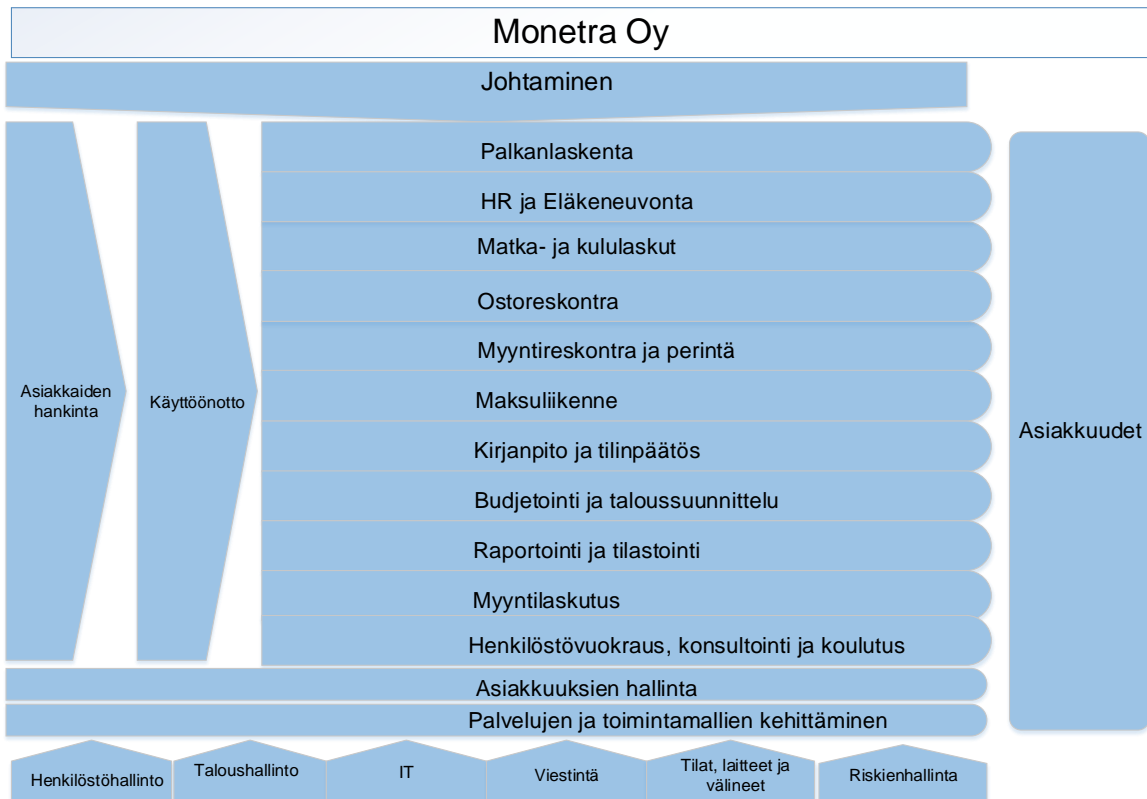
Yhteenvedo	EUR
Rahapalkat	1 360,00
Verovapaat korvaukset	382,56
Työttömyysvakuutusmaksut	- 2,60
Työeläkemaksut	- 28,80
Ennakonpidätys / Lähdevero	- 461,80
Yhteensä/raportti EUR	1 249,36

Kirjanpidon yhteenveto
 Ei maksetut
 Palkkakausi Joulukuu 2015/2
 Maksupäivä 18.12.2015

Tulostettu 17.12.2015 Klo 13:43
 Sivu 1(1)

Kirjanpidon kausi 201512

Tilin nimi	Tili	Kumppanikoodi	Kustannuspaikka	Summa EUR
Debet				
Kiinteistöhoitajien palkat	5031			1 360,00
Sosiaaliturvamaksut palkoista ja palkkioista	5111			8,32
TyEL-vakuutusmaksut/työnantajan osuus	5121			98,80
Työttömyysvakuutusmaksut	5130			5,80
Tapaturmavakuutusmaksut	5141			13,60
Ryhmähenkivakuutusmaksut	5142			0,91
Kilometrikorvaukset	5174			362,56
Puhelinkorvaukset	5176			20,00
Yhteensä/Debet EUR				1 869,99
Kredit				
Ennakonpidätysvelka	2961			- 461,80
Sosiaaliturvamaksuvelka	2962			- 8,32
Palkat ja palkkiot	2983			- 1 249,36
KvTEL-maksuvelka	2985			- 98,80
Tapaturmavakuutuksen jaksotus	29891			- 13,60
Työttömyysvakuutuksen jaksotus	29892			- 5,80
Ryhmähenkivakuutuksen jaksotus	29893			- 0,91
KuEL-vakuutusmaksut/työntekijän osuus	5122			- 28,80
Työttömyysvakuutusmaksut/työntekijältä perityt	5133			- 2,60
Yhteensä/Kredit EUR				- 1 869,99
Yhteensä EUR				0,00
Yhteenveto				Kausi EUR
Palkkatapahtumat				
Rahapalkat				1 360,00
Ennakonpidätys / Lähdevero				- 461,80
Sotumaksu yhteensä				0,00
Työnantajan maksut				
Sotumaksu yhteensä				8,32



Document1 - Word

FILE HOME INSERT DESIGN PAGE LAYOUT REFERENCES MAILINGS REVIEW VIEW DESIGN LAYOUT

Clipboard Font Paragraph Styles Editing

TABLE TOOLS

Font: Times New Roman, 10, Bold, Italic, Underline, Text Color, Background Color, Paragraph: Normal, No Spacing, Heading 1, Heading 2, Title, Subtitle, Subtle Emphasis, Emphasis

Minna Granlund

YRITYS OY

Ly-tunnus Lyhennetty versio

Kuukausi **Sotun alainen palkka**

9960

Pvm Kuukausi- ja tuntipalkat

Kaikki palkat yht. 0,00

kohta 609 **Sotull. yht.** 0,00

Sotu_2561/9960

Pvm Kuukausi- ja tuntipalkat

Kaikki palkat yht. 0,00

Lupapalkkiot 0,00

Kohta 610 **Sotu yht.** 0,00

Enn.pidätys 2560

Pvm Kuukausi- ja tuntipalkat

Kaikki palkat yht. 0,00

Lupapalkkiot 0,00

Kohta 602 **Enn.pid. yht.** 0,00

Ta-kauel 2830/9961

Pvm Kuukausi- ja tuntipalkat

Kaikki palkat yht. 0,00

Lupapalkkiot 0,00

Ta-kauel yht. 0,00

Ti-kauel 2840/9381

Pvm Kuukausi- ja tuntipalkat

Kaikki palkat yht. 0,00

Lupapalkkiot 0,00

Ti-kauel yht. 0,00

Ti-työttöm.maksu 2843/9390

Pvm Kuukausi- ja tuntipalkat

Kaikki palkat yht. 0,00

Ti-työttöm. yht. 0,00

Ennakkopidätysten al. palvelut

7160 kustann.korv.

7030 Km-korv.uomais- ja tukib.

6303 Lupapalkkiot

6051 Työkorvaus

6050 Teh.korv.

6120 Omaishoidon.

6127 Perhehoito.

6133 Tukienkoko.

6137 Kust.korv.uom.

Sotuton läh.paus.

LUPA SOTUTTOMAT

Yhteensä 0,00

Kohta 601 **Sotull. ja enn.pidäläiset yht.** 0,00

Sotuvähennys sx ym korvaukset

Tuntipalkat

Kuuk.palkat

Korvaukset yht. 0,00

sotu vähennys edell.

kohta 610 0,00

Laskeno.sotu 0,00

Sotun tarkistus % kohdan 609 eurosta 0,00

PAGE 1 OF 1 161 WORDS FINNISH

13:10 4.5.2016

