

Palkanlaskennan prosessit ja niiden kehittäminen

Case Yritys X Oy

Pakarinen Katja

Opinnäytetyö, marraskuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Katja Pakarinen

Nimeke
Palkanlaskennan prosessit ja niiden kehittäminen: Case Yritys X Oy

Toimeksiantaja
Yritys X Oy

Tiivistelmä
Oikea-aikainen ja virheetön palkanmaksu on niin työntekijän, työnantajan kuin ulkopuolisten sidosryhmienkin etu, ja siinä sujuvat ja tehokkaat palkanlaskentaprosessit ovat keskeisessä asemassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan prosesseja ja esittää ideoita niiden kehittämiseen. Toimeksiantajayrityksellä oli tarve prosessien kartoittamiselle, sillä uuden palkanlaskentaohjelman käyttöönoton ja työntekijämäärän kasvun myötä prosesseja oli tehostettava. Opinnäytetyö oli toiminnallinen, ja sen tuotoksena oli havainnollistavia prosessikaaviota yrityksen palkanlaskennan prosesseista.

Teoriaosuudessa käsiteltiin palkanlaskentaa keskeisen palkkahallintoa ohjaavan lainsäädännön ja yrityksessä noudatettavan työehtosopimuksen näkökulmasta, prosessien kuvaamista ja kehittämistä sekä palkanlaskentaprosessia. Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, ja siinä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto hankittiin käyttäen osallista havainnointia, jonka tukena hyödynnettiin yrityksessä käytettäviä palkanlaskentaohjeita. Havainnointia ja aineiston analyysia toteutettiin limittäin ja kerätyn aineiston pohjalta laadittiin prosessikaaviot.

Työn tuotoksena syntyi viisi työsuhteen elinkaarta ja palkanlaskentaa kuvaavaa prosessikaaviota, joiden aiheina olivat uusi työntekijä, työsuhteen muutostilanne, lopputili, palkanlaskenta ja maksatus. Prosessikuvausten perusteella esitettiin kehitysideoita, joista keskeisimpiä olivat ohjeistusten ja tarkistuslistojen laatiminen, palkanlaskentaohjelman yksityiskohtien hiominen ja sairauspoissaolojen käsittely. Prosessikaaviot kuvasivat yrityksen palkanlaskennan prosessien nykytilaa, ja siten ne voivat toimia palkanlaskennan kehittämisen tukena.

Kieli
suomi

Sivuja 55
Liitteet 5
Liitesivumäärä 7

Asiasanat
palkanlaskenta, prosessit, kehittäminen



THESIS
November 2021
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Katja Pakarinen

Title
Payroll Processes and Their Development: Case Company X

Commissioned by
Company X

Abstract

It is in the interests of employees, employers and stakeholders' alike that salaries and wages are paid correctly and on time, and that is what makes smooth and effective payroll processes important. The aim of this thesis was to describe the payroll processes of the target company and suggest ideas for development. The target company's processes were surveyed to be make them more effective after the implementation of a new payroll software and for the needs of increasing number of staff. This thesis was practice-based. The purpose of the practical section was to create illustrative flowcharts of the company's payroll processes.

In the theory part of the thesis report, the payroll is discussed from the perspective of the statutory laws that regulate payroll administration and the collective agreement that is applied in the company. Additionally, description and development of processes and the payroll process is discussed. This thesis was based on a case study, and the research method was qualitative. The material was acquired using participant-as-observer observation. Moreover, the payroll instructions used in the company were also exploited. The observation and analysis of the material were carried out in parallel and the flowcharts were drawn based on the material.

The thesis produced five flowcharts describing the life cycle of employment and the payroll including topics, such as the new employer, a change in employment, the end of employment, calculation of pay and payment. Ideas on how to develop the processes were given based on the flowcharts, the most essential of which were the creation of instructions and checklists, refinement of the payroll program and management of sick leave processes. The flowcharts describe the present state of the payroll processes, so they can aid in the process development.

Language
Finnish

Pages 55
Appendices 5
Pages of Appendices 7

Keywords
payroll, processes, development

Sisältö

Sisältö	4
1 Johdanto	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	6
1.2 Aikaisemmat tutkimustulokset	6
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 Palkkahallinto	8
2.1 Työsuhde ja työoikeuden oikeuslähteet	9
2.2 Palkka	10
2.3 Työaika	13
2.4 Vuosiloma	15
2.5 Ennakonpidätys ja vähennykset	16
2.6 Palkkakirjanpito ja raportointi	18
3 Prosessit	19
3.1 Prosessien kuvaaminen	20
3.2 Prosessien kehittäminen	22
3.3 Palkanlaskentaprosessit	24
4 Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus	26
4.1 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät	26
4.2 Toteuttamisen lähtökohdat	28
4.3 Prosessikuvausten laatiminen	29
5 Opinnäytetyön tulokset	31
5.1 Uusi työntekijä	31
5.2 Työsuhteen muutostilanne	32
5.3 Lopputili	35
5.4 Palkanlaskenta	36
5.5 Maksatus	39
5.6 Prosessikartta	40
6 Johtopäätökset ja kehitysideat	42
6.1 Johtopäätökset tuloksista	42
6.2 Poissaolot	43
6.3 Muut toimijat	45
6.4 Palkanlaskentaohjelma	46
6.5 Keikat	48
6.6 Maksatus	48
7 Pohdinta	49
7.1 Tulosten soveltaminen kohdeyrityksessä	49
7.2 Luotettavuus	52
7.3 Jatkotutkimuskohteita	52
Lähteet	54

Liitteet

Liite 1	Uusi työntekijä -prosessikaavio
Liite 2	Työsuhteen muutostilanne -prosessikaavio
Liite 3	Lopputili -prosessikaavio
Liite 4	Palkanlaskenta -prosessikaavio
Liite 5	Maksatus -prosessikaavio

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia prosessikuvauksia erään kaupan alan yrityksen palkanlaskennan prosesseista ja kehittää yrityksen prosesseja kuvausten pohjalta. Opinnäyte on toiminnallinen, ja sen menetelmänä käytetään osallista havainnointia.

Yritys X Oy on osa suomalaista kaupan alan konsernia. Kohdeyrityksen nimi jätetään toimeksiantajan pyynnöstä kertomatta. Konsernissa on tarkoituksena alkaa kuvata prosesseja, mikä auttaa hallitsemaan ja kehittämään niitä.

Palkanlaskennan prosessien kuvaaminen on siis osa koko konsernin prosessien kuvaamista. Palkkaprosessin pilkkominen pieniin osiin ja saattaminen näkyville mahdollistaa sen tehostamisen ja kehittämisen.

Tehostamiselle on tarvetta, sillä konsernissa lasketaan kuukausittain noin 2000 henkilön palkat, ja määrä on uusien toimipaikkojen avaamisen takia kasvanut nopeasti ja kasvaa tulevaisuudessakin. Viime vuonna konsernissa on otettu käyttöön uusi palkanlaskentaohjelma, joka mahdollistaa aiempaa tehokkaamman palkanlaskennan, mutta jonka käyttöä on vielä mahdollista sujuvoittaa.

Tehokas ja toimiva palkanlaskentaprosessi on kaikkien etu: niin työntekijän, esimiesten, koko organisaation kuin koko yhteiskunnankin etu. Kun prosessi etenee sujuvasti, työntekijä saa palkkansa ajoissa ja oikean suuruisena.

Esimiesten ja palkanlaskijoiden työ on tehokasta: samoja tehtäviä ei tarvitse tehdä moneen kertaan, ja mahdollisimman paljon hoidetaan automaattisesti.

Kun resurssit ovat tehokkaassa käytössä, organisaation kulut pienenevät. Myös palkkatietojen sisäinen ja ulkoinen raportointi sekä sidosryhmille maksettavat suoritukset ovat oikein ja ajoissa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyö on toiminnallinen, ja sen menetelmänä käytetään osallista havainnointia. Työn tuotoksena on Yritys X Oy:n palkanlaskennan prosessien prosessikuvauksia. Niiden pohjalta on tarkoitus löytää keinoja prosessien kehittämiseen, joten työllä on myös kehittämistavoite. Opinnäytetyössä halutaan vastata kysymyksiin ”Miten palkanlaskennan prosessit etenevät?” ja ”Kuinka palkanlaskennan prosessit voidaan saada mahdollisimman sujuvaksi?” Prosessikuvausten on tarkoitus olla selkeitä, loogisia ja ymmärrettäviä, ja niiden avulla tulee saada kokonaisvaltainen näkemys prosessin kulusta.

Prosessikuvaukset on rajattu tehtäväksi yhden konserniyhtiön palkanlaskennan näkökulmasta. Yritys X on palkansaajamäärältään suurin konserniyrityksistä, ja sen palkanlaskentaprosessit ovat suurelta osin yleistettävissä muihin konserniyrityksiin. Konsernin palkat lasketaan palkka- ja henkilöstöhallinnon tiimissä, johon opinnäytetyön tekemisen aikana on tiimiesimiehen lisäksi kuulunut kahdesta kolmeen palkka-asiantuntijaa, yksi HR-asiantuntija ja palkkahallinnon assistentti, jotka kaikki osallistuvat Yritys X:n palkanlaskentaan. Opinnäytetyön aloittamisen aikana suoritetaan harjoittelua palkka- ja henkilöstöhallinnossa ja loppuvaiheessa työskentelen siellä palkka-asiantuntijana. Palkanlaskentaprosessiin keskeisimmin liittyvät järjestelmät ovat palkanlaskentaohjelma, HR master data -järjestelmä, palveluportaali ja työvuorosunnitteluohjelma. Konsernissa noudatetaan Kaupan työehtosopimusta.

1.2 Aikaisemmat tutkimustulokset

Palkanlaskennan prosesseja on kuvattu opinnäytetöissä paljon, ja usein niissä on ollut mukana myös kehittämisenäkökulma. Palkanlaskennan prosessit eroavat eri organisaatiossa muun muassa sen mukaan, kuinka paljon palkansaajia yrityksessä on, mitä järjestelmiä on käytössä, mitä työsopimuksia noudatetaan, onko palkansaajia eri maksuryhmissä ja hoidetaanko palkanlaskenta yrityksen sisällä vai onko se ulkoistettu. Koska jokaisen yrityksen palkanlaskennan

prosessit ovat yksilöllisiä eivätkä prosessikaaviot ole yleistettävissä, aihe on kuitenkin edelleen relevantti.

Yrityksen sisäistä palkanlaskentaa ovat opinnäytetöissään kuvanneet prosessikaavioiden muodossa mm. Pellinen (2014) ja Uittomäki (2020). Pellinen laati opinnäytetyössään prosessikaavioita ja työohjeistuksen vajaan 800 työntekijän yritykselle. Pellinen laati yhteensä seitsemän erilaista prosessikaaviota palkanlaskennan eri prosesseista. Uittomäki tarkasteli palkanlaskentaprosessia kohdeyrityksessä, jossa on sisäinen palkanlaskenta ja noin 2700 työntekijää. Hän käytti tutkimuksessaan osallistuvaa havainnointia ja puolistrukturoitua haastattelua. Työn tuotoksena oli prosessikaavio ja kehitysideoita, jotka vastasivat löydettyihin haasteisiin.

Palkanlaskenta voi olla myös ulkoistettu tilitoimistoon. Esimerkki ulkoistetun palkanlaskennan prosessikaaviosta on Huttusen (2019) opinnäytetyö, joka pyrkii kuvaamaan palkanlaskentaprosessia ja löytämään siitä ongelmakohtia, joita on mahdollista tehostaa automaation keinoin. Huttunen laati neljä prosessikaaviota, jotka kuvaavat eri asiakkaiden palkanlaskentaprosessia.

Palkanlaskenta ja siinä käytettävät järjestelmät ovat viime vuosina kehittyneet paljon digitalisaation myötä, ja muutos jatkunee tulevaisuudessakin. Myös lainsäädännön muutokset, kuten Tulorekisterin käyttöönotto, ovat pakottaneet palkkahallinnon prosesseja muuttumaan. Myös tästä syystä aihe on edelleen kiinnostava, sillä palkanlaskentaprosessit kehittyvät jatkuvasti niin organisaatiokohtaisesti kuin yleisestikin.

Lindholm (2019) tutki pro graduksaan digitalisaation merkitystä palkanlaskennalle ja palkanlaskijoiden tulevaisuudelle. Hänen mukaansa palkanlaskentaprosessi on automatisoitunut jo paljon, ja automatisaatio lisääntyy tulevaisuudessa entisestään, mikä johtaa palkanlaskijan työnkuvan muuttumiseen (2019, 94–95). Automatisoinnin haasteena ovat kuitenkin työehtosopimukset, sillä työehtosopimusten määräykset voivat olla niin kirjavina, että niitä on vaikea saada automatisoitua palkanlaskentajärjestelmään. Lisäksi työehtosopimukset ovat keskenään niin erilaisia, että yksi palkanlaskentaohjelma ei voi sopia kaikille yrityksille (2019, 96). Lindholmin

mukaan prosessin vaiheiden automatisoinnilla voitaisiin vähentää virheiden määrää, sillä palkanlaskennan virheet johtuvat yleensä ihmisen tekemistä muutoksista (2019, 97).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistoimintaa, joka perustuu tutkimukseen ja ammatilliseen käytäntöön. Se koostuu ammatillisesta käytännöstä ja opinnäytetyöraportista, jolla perustellaan ratkaisut, joita ammatillisen käytännön tuottamisessa on tehty. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämälähtöistä ja sen tuotoksena on itsenäinen, työelämää palveleva kokonaisuus. (Vilka 2021, 20–21.) Tämä opinnäytetyö koostuu opinnäytetyöraportista ja tuotoksena syntyneistä palkanlaskennan prosessikaavioista, jotka edustavat ammatillista käytäntöä.

Opinnäytetyöraportin teoriaosuudessa käsitellään palkkahallintoa ja sen säädöksiä sekä prosesseja ja niiden kuvaamista ja kehittämistä. Seuraavaksi raportissa kuvataan opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ja opinnäytetyön toteutus. Opinnäytetyön tuloksissa esitetään sanalliset kuvaukset prosesseista sekä johtopäätöksinä kehitysideoita palkanlaskentaprosessien kehittämiseen. Pohdintaosuudessa on arvioitu opinnäytetyön tuotoksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Opinnäytetyön tuotoksina syntyneet prosessikaaviot on esitetty raportin liitteissä 1–5.

2 Palkkahallinto

Palkkahallinto kattaa kaikki työnantajan palkanmaksuun liittyvät velvollisuudet ja varmistaa työntekijän oikeuksien toteutumisen (Kondelin & Peltomäki 2020, luku 2.1). Palkkahallinnon ydintoiminto on palkanlaskenta: sen tärkein tehtävä on saada maksettua palkat työntekijöille oikean suuruusina ja oikeaan aikaan. Palkanlaskennan lisäksi palkkahallinnossa muun muassa tulkitaan työ sopimuksia, tilastoidaan palkkoja, arkistoidaan tietoja sekä autetaan ja ohjeistetaan esimiehiä ja johtoa. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä &

Turunen 2017, 11.) Palkkahallinnossa on siis tunnettava työoikeuden oikeuslähteet, osattava tulkita ja soveltaa niitä sekä osattava selittää niitä myös asiakkaille.

2.1 Työsuhde ja työoikeuden oikeuslähteet

Työoikeus koostuu useista eri oikeuslähteistä, joita ovat soveltamisjärjestyksessä pakottava lainsäädäntö, työehtosopimus, työsopimus, työpaikan säännöt ja käytännöt, työnantajan määräykset ja tahdonvaltainen lainsäädäntö. Näistä tärkein on pakottava lainsäädäntö: sitä on noudatettava sellaisenaan ja joka tilanteessa. (Hyttinen & Korte 2019, 9.)

Työehtosopimuksessa työntekijä- ja työnantajajärjestö sopivat alan työehdoista. Joistakin työsuhteen ehdoista voidaan työehtosopimuksessa sopia toisin kuin työlainsäädännössä. Tällaiset ehdot on listattu lainsäädännössä.

Työehtosopimusten määräykset ovat vähimmäispakottavia, eli työsopimuksella ei voida heikentää työntekijän etuja, vaan ainoastaan parantaa niitä. (Hyttinen & Korte 2019, 10.)

Työsopimus on työnantajan ja työntekijän välinen, molempia osapuolia sitova sopimus työsuhteen keskeisistä ehdoista. Työsopimuksella työsuhteen ehdoista voidaan sopia tahdonvaltaisesta lainsäädännöstä poikkeavasti. (Hyttinen & Korte 2019, 12–13.) Sopimus voi olla kirjallinen, suullinen tai sähköinen, mutta työntekijälle on annettava kirjallisena aina vähintään selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista (Mattinen, Orlando & Parnila 2020, 22).

Työsopimus voi olla voimassa toistaiseksi, jolloin kyse on vakituisesta työsuhteesta eli se jatkuu, kunnes se irtisanotaan tai puretaan. Määräaikainen työsopimus on voimassa tiettyyn ajankohtaan saakka eikä sitä voi irtisanoa, jos irtisanomisoikeudesta ei ole erikseen sovittu. Työsopimuksen määräaikaisuudelle on aina oltava perusteltu syy, kuten sijaisuus tai työn luonne. (Hyttinen & Korte 2019, 33–34.)

Työsuhteen ehtoja voidaan muuttaa yhteisesti sopimalla, työnantajan määräyksellä tai irtisanomismenettelyllä. Työnantaja voi muuttaa yksipuolisesti vain epäolennaisia ehtoja. Irtisanomismenettelyllä voidaan muuttaa työsuhteen ehtoja, jos työsuhteelle on irtisanomisperuste. (Hyttinen & Korte 2019, 42.) Yhteisesti sopimalla alkuperäisen työsopimuksen ehtoja voidaan muuttaa vapaasti lainsäädännön ja työehtosopimuksen rajoissa. Tällöin solmitaan muutostyösopimus.

Työsuhde voi päättyä työsopimuksen irtisanomiseen tai purkamiseen. Työnantaja voi irtisanoa työsopimuksen vain hyväksyttävistä syistä, joita ovat esimerkiksi taloudelliset ja tuotannolliset perusteet, jos työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Kun työsopimus irtisanotaan, se päättyy irtisanomisajan jälkeen. Painavilla perusteilla työsuhde voidaan myös purkaa välittömästi irtisanomisaikaa noudattamatta. (Hyttinen & Korte 2019, 170–171.)

2.2 Palkka

Työnantaja maksaa työntekijälle työn tekemisestä palkkaa tai muuta vastiketta. Useimmiten palkan suuruudesta on sovittu työehtosopimuksesta, mutta työnantaja ja -tekijä voivat sopia palkasta myös työsopimuksessa. (Hyttinen & Korte 2019, 50). Jos palkasta ei ole sovittu työsopimuksessa eikä työsuhteessa sovelleta työehtosopimusta, on Työsopimuslain (55/2001, 2. luku 10 §) mukaan maksettava tavanomainen ja kohtuullinen palkka.

Maksettava palkka voi olla aika- tai suorituspalkkaa tai näiden yhdistelmä. Aikapalkan perusteena voi olla esimerkiksi tunti- tai kuukausipalkka, suorituspalkkaa voidaan maksaa esimerkiksi urakka- tai provisiopalkkana. (Mattinen ym. 2019, 22.)

Työsopimuslain (55/2001, 2. luku, 3 §) mukaan palkka maksetaan viimeistään palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, ellei ole sovittu muuta. Jos palkkauksen peruste on tuntipalkka, tulee palkka maksaa kahdesti kuussa, kuukausipalkka puolestaan tulee maksaa kerran kuussa. Työehtosopimuksella voidaan määrätä, että tuntipalkkakin voidaan maksaa kerran kuussa (Mattinen

ym. 2019, 22). Palkanmaksukausi päättyy työsuhteen päättyessä, eli lopputili on maksettava työsuhteen viimeisenä päivänä, ellei ole sovittu muuta (Työsopimuslaki 55/2001, 14 §).

Palkka maksetaan työntekijän ilmoittamalle pankkitilille, ja sen on oltava käytettävissä palkan erääntymispäivän eli palkanmaksupäivänä. Samalla työntekijän on saatava palkkalaskelma, jonka on sisällettävä ainakin palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet. (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku, 16 §.)

Rahapalkan lisäksi palkkaan voi kuulua luontoisetuja eli muuna kuin rahana maksettuja korvauksia, jotka ovat työntekijälle veronalaista tuloa. Luontoisedut arvostetaan verotuksessa käypään arvoon Verohallinnon vuosittaisen päätöksen mukaan. Verotettavaa etua ei kuitenkaan muodostu, jos työntekijä maksaa edun käytöstä vähintään edun verotusarvon verran korvausta työnantajalle. (Mattinen ym. 2019, 72.) Luontoisetuja ovat muun muassa puhelinetu, asuntoetu, ravintoetu ja autoetu.

Kaupan työehtosopimuksen (2020, 11 §) mukaan palkan määräytymiseen vaikuttavat työtehtävät, koulutus, palvelusvuodet, lisät ja paikkakunta. Työtehtävien vaativuustasojen ja palvelusvuosien yhdistelmät muodostavat palkkataulukon, jonka mukaan työntekijän kuukausi- tai tuntipalkka määräytyy. Pääkaupunkiseudulle ja muulle Suomelle on omat palkkataulukonsa. Alan koulutuksella saa kaksi kokemusvuotta, jos niitä ei ole vielä kertynyt alalla työskentelystä. Lisillä tarkoitetaan vuoro-, vastuu-, kieli- ja olosuhdelisiä. Jos työntekijä tekee väliaikaisesti vaativampaa työtehtävää yli kahden viikon ajan, maksetaan hänelle vaativamman tehtävän mukaista palkkaa kahden viikon ylittävältä ajalta. Jos työntekijän työtehtävä muuttuu pysyvästi korkeamman vaatimustason tehtävään, uusi taulukkopalkka valitaan uudesta vaativuustasosta siitä vuosiporasta, joka on entisestä taulukkopalkasta euromääräisesti seuraava.

Työsopimuslain (55/2001, 2. luku, 11 §) mukaan työntekijällä on oikeus saada sairausajan palkkaa, jos hän ei pysty tekemään työtään sairauden tai tapaturman vuoksi. Yli kuukauden kestäneessä työsuhteessa oikeus täyteen

sairausajan palkkaan on sairastumispäivältä ja sitä seuraavilta yhdeksältä arkipäivältä eli sairausvakuutuslain omavastuuajalta. Palkkaan on kuitenkin oikeus vain siihen saakka, kunnes työntekijä voi saada sairauspäivärahaa. Jos työsuhde on kestänyt alle kuukauden, työntekijällä on oikeus 50-prosenttiseen palkkaan vastaavalta ajalta. Oikeus sairausajan palkkaan edellyttää, että työntekijä toimittaa luotettavan selvityksen työkyvyttömyydestään, jos työnantaja sitä pyytää. Työkyvyttömyys ei saa myöskään olla tahallaan tai törkeällä huolimattomuudella aiheutettu.

Sairausajan palkan maksamisesta voidaan määrätä myös työehtosopimuksissa, jolloin työnantajan on maksettava sairausajan palkka noudattamansa työehtosopimuksen määräysten mukaan. Työehtosopimuksella voidaan pidentää palkallisen sairausloman pituutta. Tämä voi tapahtua myös portaittain niin, että mitä kauemmin työsuhde on sairastumishetkellä kestänyt, sitä pidempään sairausajan palkkaa maksetaan. Työehtosopimuksessa voidaan myös sopia myös työsopimuslakia heikommista ehdoista, ja työnantajalla on oikeus noudattaa myös näitä ehtoja. (Mattinen ym. 2019, 237.)

Sairauden uusiutuessa 30 kalenteripäivän kuluessa siitä, kun edellinen sairauspäiväraajakso on päättynyt, vain sairastumispäivä on sairausvakuutuslain omavastuuajaa, minkä jälkeen työntekijällä on oikeus sairauspäivärahaan, eli työnantajan palkanmaksuvelvollisuus kestää vain sairastumispäivän. Jos työntekijä sairastuu samaan sairauteen uudestaan 30 kalenteripäivän sisällä, mutta ensimmäinen jakso ei ole ylittänyt sairausvakuutuslain omavastuuajaa, maksetaan sairausajan palkkaa omavastuuajaa. Työehtosopimuksissa voi olla määräyksiä saman sairauden uusiutumisesta esimerkiksi siten, että sairauden uusiutuessa poissaolojaksot lasketaan yhteen palkallisen sairauspoissaolon kestoa laskettaessa. (Mattinen ym. 2019, 242.)

Sairausajan palkkaa maksetaan Kaupan työehtosopimuksessa työsuhteen keston mukaan. Alle kuukauden ja vähintään kuukauden kestäneissä työsuhteissa sairausajan palkka maksetaan Työsopimuslain mukaisesti, mutta kun työsuhteen kesto ylittää kolme kuukautta, alkaa palkallisen sairausajan

pituus nousta portaittain. Ilta-, yö- ja lauantailisät maksetaan sairausajalta suunniteltujen työvuorojen mukaisesti. Jos sama sairaus uusiutuu 30 päivän sisällä työhön paluusta, sairauspoissaolot lasketaan yhteen palkallisuuden kestoja tarkasteltaessa. Sairausvakuutuslain omavastuuajalta maksetaan kuitenkin aina palkka. Sairausajan palkka maksetaan työehtosopimuksen mukaan myös silloin, kun poissaolo johtuu tartuntatautilain mukaisesta karanteenista tai eristyksestä. (Kaupan työehtosopimus 2020, 16 §.) Tilapäinen hoitovapaa alle 10-vuotiaan lapsen sairastuessa äkillisesti on palkallista kolmen kalenteripäivän ajan sairauden alusta (Kaupan työehtosopimus 2020, 17 §).

Kaupan työehtosopimuksen mukaan työntekijälle maksetaan äitiys- tai adoptiovapaa kolmen ensimmäisen kuukauden ajalta palkka tai palkan ja äitiysrahan erotus, jos työsuhde on kestänyt yhdeksän kuukautta vapaan alkuun mennessä ja työntekijä palaa työhön perhevapaiden jälkeen. Isyysvapaalle jäävälle työntekijälle palkka tai palkan ja isyysrahan erotus maksetaan kuudelta ensimmäiseltä isyysrahapäivältä samoin edellytyksin. (Kaupan työehtosopimus 2020, 19 §). Erotuspalkkaan on oikeus myös kertausharjoitusten ajalta, jolloin työntekijälle maksetaan palkan ja reserviläispalkan erotus, sekä tiettyjen yhteiskunnallisten luottamustoimien ajalta, jolloin maksetaan palkan ja ansiomenetykskorvauksen erotus (Kaupan työehtosopimus 2020, 17 §).

2.3 Työaika

Työaikalaissa (872/2019) säädetään erilaisista työaikajärjestelyistä.

Työehtosopimuksilla voidaan kuitenkin sopia työajan järjestämisestä työaikalaista poikkeavasti. Työaikalain mukaisessa yleistyöajassa säännöllinen työaika vuorokaudessa voi olla korkeintaan kahdeksan tuntia ja viikossa enintään 40 tuntia. Jaksotyössä säännöllinen työaika voi olla enintään 80 tuntia kahden viikon jaksolla tai 120 tuntia kolmen viikon jaksolla. (Työsopimuslaki 872/2019, 5 §, 7 §.)

Työehtosopimuksella tai työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella voidaan sopia yleisestä poikkeavasta säännöllisestä työajasta. Työsopimuslaki mahdollistaa myös muista työaikajärjestelyistä sopimisen. Liukuvassa työajassa

työntekijä voi itse sijoittaa päivittäisen työaikansa liukuma-aikojen puitteissa. Joustotyöaikaä käytettäessä työntekijä voi vähintään puolet työajastaan itse päättää työajan sijoittelusta ja työntekopaikasta. Työaikapankista sovittaessa työntekijä voi säästää työaikaä, vapaita tai aikamääräisiksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia myöhempää käyttöä varten. (Työaikalaki 872/2019, 10–14 §.)

Työaikalain (872/2019, 16–17 §) mukaan yleistöaikaä käytettäessä vuorokautista ylityötä on kahdeksan tuntia vuorokaudessa ylittävä työ, ja viikoittaisesta ylityöstä taas on kyse, jos työaika ylittää 40 tuntia viikossa. Jos viikkotyöaika on alle 40 tuntia, on kaikki säännöllisen työajan ylittävä työ lisätyötä. Muita työaikajärjestelyjä noudatettaessa sovelletaan niistä säädetyjä lisä- ja ylityömääräyksiä. Lisä- ja ylityötä tehdään vain työantajan aloitteesta, ja työntekijän on annettava niihin suostumuksensa niiden tekemiseen. Lisätyöstä maksetaan vähintään perusosa eli palkka sovitulä ajalta. Ylityöstä maksetaan perusosan lisäksi 50 tai 100 prosentilla korotettu korvaus ylityksen suuruuden ja ajankohdan mukaan.

Kaupän työehtosopimuksen (2020, 6 §) mukaan työsooimuksella on sovittava keskimääräisestä vähimmäisviikkotyöajasta. Toteutunutta viikkotyöaikaä on tarkasteltava säännöllisesti, ja jos se jää perusteetta alle sopimuksella sovitun viikkotyöajan, on sopimustunteja nostettava. Säännöllinen viikkotyöaika voidaan järjestää viikon jaksossa, jolloin se on korkeintaan yhdeksän tuntia vuorokaudessa ja 37,5 tuntia viikossa.

Säännöllisen työajan järjestämisessä voidaan kaupän alalla kuitenkin käyttää myös tasoittumisjärjestelmää, jolloin keskimääräinen viikkotyöaika tasoittuu jakson aikana 37,5 tuntiin tai sitä alemiaan, työsooimuksella sovittuun viikkotyöaikaan. Tällöin säännöllinen työaika nousee enintään 48 tuntiin viikossa. Työantaja voi ottaa käyttöön 2–26 viikon tasoittumisjakson ilman erillistä sopimista. Tätä pidempi tasoittumisjakso aina 52 tuntiin saakka on sovittava työpaikkakohtaisesti. (Kaupän työehtosopimus 2020, 6 §.)

Kaupän alalla 50 prosentilla korotettua palkkaa maksetaan tunneista, jotka ylittävät vuorokaudessa 10 tuntia tai viikossa 37,5 tuntia. Jos käytössä on

tasoittumisjakso, jakson päättyessä vähennetään jakson kokonaistytönnestä vuorokaudessa yli 10 tuntia tehty työ, josta on maksettu korotettu palkka, ja jakson enimmäistunnit eli 37,5 tuntia viikkoa kohti, ja saadusta erotuksesta maksetaan 50 prosentilla korotettu palkka. (Kaupan työehtosopimus 2020, 9 §.)

2.4 Vuosiloma

Vuosilomasta säädetään Vuosilomalaisissa (162/2005), mutta työehtosopimuksissa voi olla laista poikkeavia määräyksiä. Vuosiloman kertymistä tarkastellaan lomanmääräytymisvuosittain eli vuosittain 1.4.–31.3. välisellä ajalla. Vuosilomaa kertyy 2,5 arkipäivää jokaiselta täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta, jos työsuhte on 31.3. mennessä kestänyt vähintään vuoden. Alle vuoden kestäneessä työsuhteessa lomaoikeus on 2 arkipäivää jokaiselta täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Täysi lomanmääräytymiskuukausi tarkoittaa kalenterikuukautta, jossa työntekijällä on ollut vähintään 14 työssäolopäivää tai työssäolon veroista päivää, tai jos tämä ei työsuhteen mukaan ole mahdollista, 35 työssäolotuntia tai sen veroista tuntia. (Vuosilomalaki 162/2005, 5–6 §.)

Vuosilomalain (162/2005 9 §) mukaan vuosiloman ajalta maksetaan työntekijän säännönmukainen tai keskimääräinen palkka ja luontoisedut annetaan täysinä, tai jos niitä ei voi käyttää, ne korvataan rahana. Pääsääntöisesti viikko- tai kuukausipalkkainen työntekijä saa vuosilomansa ajalta sopimuksen mukaisen palkkansa. Tunti- ja suorituspalkkaisen työntekijän vuosilomapalkka lasketaan keskipäiväpalkan perusteella, jos hänen lomaoikeutensa määräytyy 14 päivän säännön perusteella. Jos tunti- ja suorituspalkkaisen työntekijän lomapalkka määräytyy 35 tunnin ansaintasäännön perusteella, on lomapalkka työsuhteen kestosta riippuen 9 tai 11,5 prosenttia loma-ansioista. (Vuosilomalaki 162/2005, 10–12 §.) Kun työsuhte päättyy, työntekijälle maksetaan lomakorvausta kaikista ansaituista vuosilomista, joita ei ole pidetty tai maksettu (Vuosilomalaki 162/2005, 17 §).

Kaupan alalla kuukausipalkkaisen vuosilomapalkka saadaan jakamalla kuukausipalkka jakajalla 25 ja kertomalla tulos lomapäivien määrällä.

Vuosilomapalkka lisien osalta lasketaan prosenttiperusteisesti lomanmääräytymisvuoden aikana kertyneistä työehtosopimuksen mukaisista vuorolisistä. Jos työsuhde on lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä kestänyt vähintään vuoden, lomapalkka lisistä on 12,5 prosenttia lisistä, muutoin 10 prosenttia. (Kaupan työehtosopimus 2020, 20 §.)

Tuntipalkkaisilla, suhteutettua kuukausipalkkaa saavilla ja lomanmääräytymisvuoden aikana kuukausipalkkaisiksi siirtyneillä vuosilomapalkka lasketaan prosenttiperusteisesti lomanmääräytymisvuoden ansioista. Prosentit määräytyvät työsuhteen keston perusteella kuten edellä on esitetty. Lomavuoden ansioon lasketaan työssäoloajan palkka ilman yli- ja hätätyötä, poissaoloajan palkka ja laskennallista palkkaa tiettyjen poissaolojen, kuten sairauspoissaolojen, äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaiden ja lomautusten ajalta. (Kaupan työehtosopimus 2020, 20 §.)

Vuosilomalaissa ei säädetä lomarahasta, vaan oikeus lomarahaan, sen määrä ja maksamisedellytykset perustuvat eri alojen työehtosopimuksiin. Kaupan työehtosopimuksen (2020, 21 §) mukaan lomaraha on puolet lomapalkasta. Lomarahan maksamisen edellytyksenä on, että työntekijä pitää vuosilomansa sovitusti ja palaa töihin loman päätyttyä. Vuosilomalain mukainen työssäolon veroinen poissaoloaika tai poissaolo työnantajan suostumuksella loman päättymisen jälkeen ei poista oikeutta lomarahaan. Hoitovapaan ja ase- tai siviilipalveluksen jälkeen lomaraha maksetaan vasta töihin palatessa. Jos työsuhde päättyy eläkkeelle siirtymiseen, maksetaan lomaraha sekä lomapalkasta että -korvauksesta. Lomarahan maksuajankohta on loman alku, mutta asiasta voidaan sopia työehtosopimuksesta poikkeavasti työpaikkakohtaisella sopimuksella.

2.5 Ennakonpidätys ja vähennykset

Palkanmaksajan on toimitettava ennakonpidätys maksamastaan rahapalkasta, luontoiseduista ja verotettavista korvauksista ja tilitettävä se Verohallinnolle. Ennakko pidätetään työntekijän esittämän verokortin ennakonpidätysprosentin mukaisesti verokortin tulorajaan asti, minkä jälkeen otetaan käyttöön verokortin

lisäprosentti, jos työntekijä ei toimita muutosverokorttia. Jos työntekijä ei toimita verokorttia työnantajalle, ennakkoa pidätetään 60 prosenttia suorituksesta. (Mattinen ym. 2020, 31–32.)

Työnantaja voi halutessaan hakea verokortit Verohallinnon sähköisen rajapinnan kautta, jolloin työntekijän ei tarvitse esittää verokorttia. Suorasiirto tehdään vuoden alussa, joten tietopyynnön tekemisen jälkeen aloittaneiden työntekijöiden on toimitettava verokorttinsa. Myös muutosverokortit on toimitettava, sillä suorasiirrossa saadaan vain perusverokortit. (Mattinen ym. 2020, 33.)

Vero API on Verohallinnon uusi rajapinta, joka mahdollistaa verokorttitietojen reaaliaikaisen hakemisen. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja voi hakea voimassa olevat ennakonpidätystiedot aina ennen jokaista palkanmaksua. (Verohallinto 2021a.) Näin ollen myös uusien työntekijöiden verokortit ja muutosverokortit ovat työnantajan saatavilla, toisin kuin edellä kuvatus ApitamoPKI-rajapinnan kautta tehdyssä suorasiirrossa.

Ennakonpidätyksen lisäksi palkasta vähennetään työntekijän osuus työeläkevakuutusmaksusta ja työttömyysvakuutusmaksusta vuosittain vahvistettavan prosentin mukaisesti. TyEL- ja tyva-maksujen vähennykset tehdään bruttopalkasta. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 58–59.)

Ulosottopidätys on palkasta maksukiellon perusteella toimitettava vähennys. Pidätys tehdään nettotulosta, ja siinä huomioidaan velallisen suojaosuus ja maksukiellon muut määräykset. Palkasta tehty ulosottopidätys tilitetään heti Ulosottovirastoon. (Mattinen ym. 2020, 63–64.)

Työnantajalla on oikeus kuitata palkasta oma saatavansa, kunhan saatava on erääntynyt, selvä ja riidaton. Kuittausoikeutta on rajoitettu niin, että ulosmittauksen alaisia eriä voidaan kuitata enintään saman verran kuin niistä voi pidättää ulosottoa. Maksetun palkkaennakon saa vähentää palkasta täysimääräisenä. Työnantajalla on myös oikeus periä takaisin virheellisesti liian suurena maksettu palkka kuittausrajoitusten mukaisesti. Jos virhe on kestänyt kauan, ei koko liikaa maksettua summaa välttämättä voida periä takaisin. Jos

kyse on täysin perusteettomasta maksusta, jonka virheellisyys työntekijän on täytynyt ymmärtää, kuittausoikeutta ei rajoiteta. (Mattinen ym. 2020, 68–69.)

Jos työnantajan noudattamassa työehtosopimuksessa on sovittu ammattiyhdistyksen jäsenmaksun perimisestä, voivat työnantaja ja työntekijä solmia keskenään jäsenmaksun perintasopimuksen. Tällöin työnantaja pidättää jäsenmaksun bruttopalkasta ja tilittää sen suoraan ammattiyhdistykselle. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 63–64.)

Palkasta tehtävät vähennykset tehdään etuoikeusjärjestyksessä alkaen palkkaennakosta ja liikaa maksetusta palkasta. Näiden jälkeen pidätetään ennakonpidätys ja työntekijän osuudet TyEL- ja tyva-maksuista. Nettopalkasta vähennetään ulosottopidätys, elatusmaksupidätys ja työnantajan saatavat. Viimeisenä vähennysvuorossa ovat työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen perustuvat maksut, kuten ay-jäsenmaksut. (Mattinen ym. 2020, 69–70.)

2.6 Palkkakirjanpito ja raportointi

Palkkakirjanpidosta säädetään Valtioneuvoston asetuksessa oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä (1355/2016). Palkkakirjanpitoon kuuluvat palkkakortti, palkkalista ja palkkasuoritusten yhdistelmä. Palkkakortti on työntekijä- ja kalenterivuosisikohtainen, palkkalista sen sijaan laaditaan jokaiselta palkanmaksukerralta erikseen, ja siinä esitetään kootusti kaikkien työntekijöiden palkkatiedot. Palkkasuoritusten yhdistelmästä käy ilmi oma-aloitteisten verojen tiedot. Palkkojen ja muiden ennakonpidätysten alaisten suoritusten on oltava palkkakirjanpidossa riittävästi eritelty, ja ennakonpidätykset on palkkakirjanpidossa kirjattava ennakonpidätysten tilille. Palkkakirjanpidon on oltava selkeää, ja siitä on voitava selvästi nähdä palkkakortin ja -listan kirjausten yhteydet veroilmoituksiin ja maksettujen verojen määrään. Palkkakirjanpito voidaan toteuttaa sähköisesti, mutta se on tarvittaessa voitava tuottaa myös kirjalliseen muotoon. (Valtioneuvoston asetus oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä 1355/2016, 3–11 §.) Työntekijälle on toimitettava palkkalaskelma, josta näkyy palkan määrä ja sen määräytymisen perusteet

(Työsopimuslaki 55/2001, 16 §). Palkkalaskelma voidaan antaa paperisena tai sähköisenä.

Vuodesta 2019 työnantajasuoritukset on ilmoitettu Tulorekisteriin. Se on kansallinen tulotietojärjestelmä, jonne palkan-, eläkkeen- ja etuudenmaksajat ilmoittavat tulonsaajille maksamansa suoritukset reaaliaikaisesti ja josta viranomaiset ja muut tietoja käyttävät voivat saada tulotietoja. Työnantaja voi tarkastella Tulorekisteristä sinne ilmoittamiaan tietoja ja tulonsaaja voi puolestaan tarkastella kaikkia hänestä annettuja ilmoituksia. Palkanmaksajan on tehtävä palkkatietoilmoitus Tulorekisteriin viiden päivän kuluessa maksupäivästä, jolloin tulotiedot ovat jatkuvasti ajantasaisia. (Laitinen & Peltomäki 2021, 12. luku.)

Työnantaja voi ilmoittaa tiedot sähköisesti rajapinnan kautta tai Tulorekisterin asiointipalvelussa. Tulorekisteristä tietoja saavat käyttöönsä mm. Verohallinto, Kela, työeläkelaitokset, vakuutusyhtiöt, työttömyyskassat ja Ulosottolaitos. Näin ollen työnantajan ei tarvitse tehdä monia erillisiä ilmoituksia eri tahoille. (Verohallinto 2021b.)

3 Prosessit

Laamanen ja Tinnilä (2009, 121) määrittelevät prosessin joukoksi ”toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi.” Prosesseja voidaan luokitella sen mukaan, kenelle ne tuottavat arvoa. Ydinprosessit palvelevat ulkoisia asiakkaita ja ovat kriittisiä organisaation menetykselle. Niitä ovat esimerkiksi tuotekehitys- ja toimitusprosessit. Tukiprosessien tarkoitus on puolestaan mahdollistaa ydinprosessit. Esimerkiksi erilaiset suunnitteluprosessit ovat tukiprosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.)

3.1 Prosessien kuvaaminen

Prosessin kuvauksen tai määrittelyn tarkoituksena on esittää prosessin kulku ymmärrettävästi kriittisimpien toimintojen ja keskeisimpien tekijöiden avulla. Prosessin kuvaamisen tarkkuus riippuu siitä, mitä tarkoitusta varten kuvaus on. Prosessikaavio on graafinen prosessikuvaus, joka sisältää toiminnot, tietovirrat ja toimijat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.) Prosessikartassa puolestaan esitetään graafisesti eri prosessien välisiä yhteyksiä, esimerkiksi organisaation ja asiakkaiden prosessit tai organisaation ydin- ja tukiprosessit (Laamanen & Tinnilä 2009, 126).

Prosessikuvaukset auttavat johtamaan ja kehittämään prosesseja, sillä niiden avulla kokonaisuuksien hahmottaminen ja tehostamistarpeiden löytäminen helpottuu. Prosessikuvauksia voidaan käyttää organisaatiossa myös esimerkiksi perehdyttämiseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 1.) Prosessien dokumentointi auttaa myös hallitsemaan riskejä, tuo läpinäkyvyyttä ja on osa laadunvarmistusta (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 6. luku).

JHS-suosituksen (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 4) mukainen prosessin kuvaaminen lähtee siitä, että prosessikuvauksen on oltava hyödyllinen. Jotta prosessien kuvaamisesta olisi hyötyä, on oltava selvää, minkä takia prosesseja kuvataan, sillä näin kuvaaminen on tarkoituksenmukaista. Aluksi prosessit on tunnistettava ja kuvattavat prosessit on valittava, minkä jälkeen päätetään prosessin kuvaustaso. Tämän jälkeen laaditaan prosessikaavio, joka sitten lisätään organisaation prosessikarttaan.

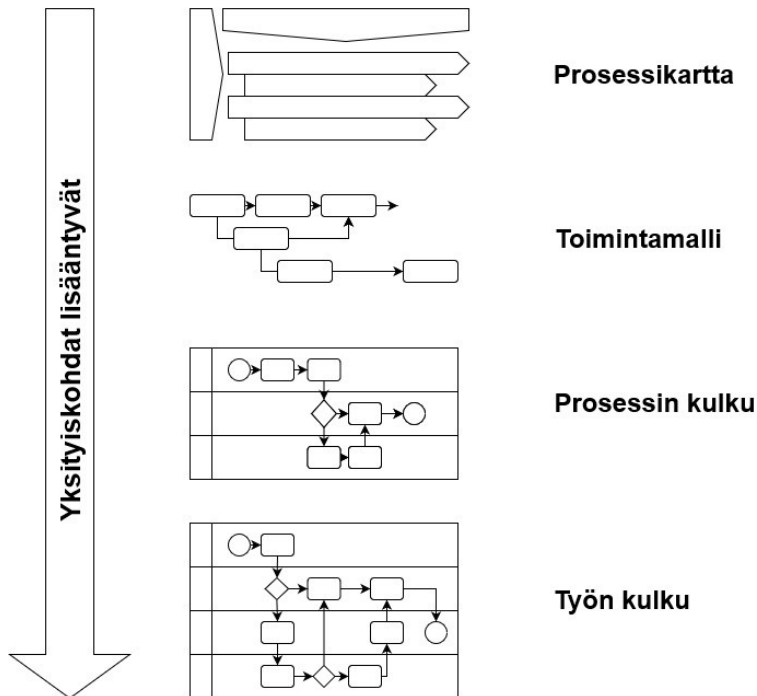
Tunnistamisvaiheessa prosessit tunnistetaan, niiden omistajat määritetään ja kullekin prosessille määritetään alku- ja loppupiste. Tässä vaiheessa tunnistetaan myös prosessin syötteet, tulokset ja käyttötarkoitus, minkä jälkeen prosessit ryhmitellään. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 4.)

Tunnistamisvaiheen jälkeen valitaan kuvattavat prosessit. Ennen kuvaamisen aloittamista prosessit rajataan, jotta prosessi olisi hyödyllinen ja hallittava, ja

jotta prosessikokonaisuus olisi eheä. Prosessin kuvaustaso on huomioitava jo tässä vaiheessa, jotta kuvauksesta tulisi tarkoituksenmukainen. Valitusta kuvaustasosta riippuu myös kuvauksen tapa ja tarkkuus. Tässä vaiheessa päätetään myös millä ja miten prosessikuvaus dokumentoidaan. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 4–5.)

Prosessin kuvaus voi koostua eri osista. JHS 152 -suosituksen (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 5) mukainen kuvaus koostuu prosessin perustietolomakkeesta, sanallisesta kuvauksesta ja kaaviosta. Nämä täydentävät toisiaan: perustietolomakkeesta löytyvät prosessin kriittiset tiedot, sanallisessa kuvauksessa kuvataan muun muassa prosessin vaiheet, toimijat ja toiminnot, kun taas kaavio on graafinen kuvaus prosessin kulusta.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen -suositus (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 6) jakaa prosessien kuvaamisen neljään eri tasoon, jotka ovat prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työnkulku. Suosituksen mukaiset kuvaustasot on esitetty kuviossa 1. Prosessikartta antaa yleiskuvan organisaation prosesseista, toimintamalli kuvaa prosessihierarkian, prosessin kulku kuvaa toimintaa ja työnkulku kuvaa toiminnan työvaiheita. Kuvauksen tarkkuus siis lisääntyy siirtyessä alemmalle kuvaustasolle, mutta erot tasojen välillä voivat kuitenkin olla pieniä tai kuvaustasot voivat mennä myös päällekkäin toistensa kanssa. Kuvaustasoa valittaessa on otettava huomioon, mihin tarkoitukseen kuvausta käytetään.



Kuvio 1. Prosessien kuvaustasot JHS 152 -suosituksen mukaan. (Mukailtu Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 6.)

Prosessien kuvaamisessa käytetään usein symboleita. JHS 152 -suositus (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 10) suosittelee käyttämään BPMN (Business Process Modeling Notation) -määrittelyn mukaisia symboleita, joita näkyy kuviossa 1. Kaavion tulisi edetä horisontaalisesti tai vertikaalisesti riippuen siitä, mikä on tarkoituksenmukaista. Värikoodausta ei suosituksen mukaan tulisi käyttää, sillä silloin prosessikuvausten käytettävyys heikkenee.

3.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen on osa koko organisaation kehittämistä, ja siksi organisaation prosessien kehittämisen pohjana ovat organisaation visio, strategia ja toimintaperiaatteet. Kehittämistyön on oltava jatkuvaa, sillä on oltava selkeät tavoitteet ja riittävät resurssit ja sen vaikutuksia on myös

mitattava. Kehittämiskprosessi voidaan tarvittaessa toistaan useita kertoja. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3–4.)

Kehittämiskellä voidaan tavoitella esimerkiksi toiminnan tehostamista, laadun parantamista tai kustannussäästöjä. Kehittämisksen keinoina voidaan käyttää esimerkiksi keskittämistä, työvaiheiden poistamista tai järjestämistä uudelleen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 3.) Kehitystyön tavoitteena on helppokäyttöinen ja tehokas prosessi. Prosessien yhdenmukaistaminen sekä lisää tehokkuutta että helpottaa automatisaatiota. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 6. luku.)

Prosessien kehittämisessä voi hyödyntää automaatiota, sillä se voi nopeuttaa ja tehostaa liiketoimintaprosesseja. Tietotekniikka voi kuitenkin tehostaa toimintaa vain tiettyyn pisteeseen saakka, ja automatisointi on tehokkainta silloin, kun sitä käytetään tehokkaisiin prosesseihin (Jeston 2018, 52).

Prosessien automatisoinnissa on otettava huomioon, että yleensä kehitystyö tulisi tehdä ennen automatisointia. Järjestelmät ovat lähtökohtaisesti hyvin muokattavissa erilaisiin tarpeisiin, mutta kun ne käyttöönottoprojektissa muokataan kohdeorganisaation tarpeisiin, ei muokkaaminen jatkossa enää ole yhtä yksinkertaista. Tämän vuoksi järjestelmät tulisi ottaa käyttöön prosessijohtoisesti. (Jeston 2018, 54.)

Automatisoinnista voi usein aiheutua organisaatiolle erilaisia haasteita, kuten työmäärän lisääntymistä tai virheiden määrän kasvua. Käyttöönottoprojektien aikataulu ja budjetti voivat venyä, jos sekä uuden teknologian käyttöönotto että kehitystyö tehdään yhtä aikaa. (Jeston 2018, 53.) Prosesseja voi tehostaa merkittävästi kokonaan ilman automatisaatiota, mutta toimiva ja prosessijohtoisesti käyttöönotettu teknologia voi tuoda paljon hyötyä organisaatiolle (Jeston 2018, 56).

3.3 Palkanlaskentaprosessit

Palkanlaskentaprosessi on monivaiheinen ja se vaatii suuren työmäärän. Siksi sen kehittämiseen on kannattavaa panostaa, sillä palkanlaskennan automatisaatio ja digitaaliset prosessit ovat huomattavasti tehokkaampia kuin manuaalinen palkanlaskenta. (Lahti & Salminen 2014, 135–136.)

Palkanlaskentaprosessissa on monta toimijaa: työntekijät, esimiehet ja palkkahallinto. Lisäksi prosessiin kuuluu raportointi taloushallintoon ja viranomaisilmoitukset. Tämä on otettava huomioon prosessia kehittäessä: jos kehittäminen koskee vain itse palkanlaskentaa, mutta ei muita prosessin osia, voi kehitys jäädä osaoptimoinniksi. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Lahti ja Salminen (2014, 138) jakavat palkanlaskentaprosessin neljään pääosa-alueeseen: palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. Palkka-aineisto tarkoittaa tietoa työntekijöiden työsuoritteista ja muista palkanlaskentaan liittyvistä tapahtumista, kuten sairauspoissaoloista ja lomista. Palkka-aineistoon kuuluvat siis esimerkiksi tehdyt työtunnit, suoritelisät ja erilaiset raportointi- ja kohdistustiedot. Yleensä esimies tarkistaa ja hyväksyy palkka-aineiston ennen sen lähettämistä palkkahallintoon. Palkka-aineiston kerääminen on olennaista palkkaproessin tehokkuudelle, sillä sen tulisi olla mahdollisimman täydellinen ja virheetön jo ennen varsinaisen palkanlaskennan alkamista, sillä silloin sen korjaaminen on työläämpää. (Lahti & Salminen 2014, 138–139.)

Työaikatapahtumatietojen tulkintavaiheessa tapahtumat tulkitaan ja ne jäsennellään palkkalajeiksi varsinaista palkanlaskentaa varten. Tulkinta voi tapahtua esimerkiksi työajanhallinta- tai palkanlaskentaohjelmistossa tai sitä voidaan tehdä manuaalisesti. Automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa tulkintavaiheella on tärkeä merkitys, sillä puutteellinen tulkinta lisää manuaalista työtä. (Lahti & Salminen 2014, 139.)

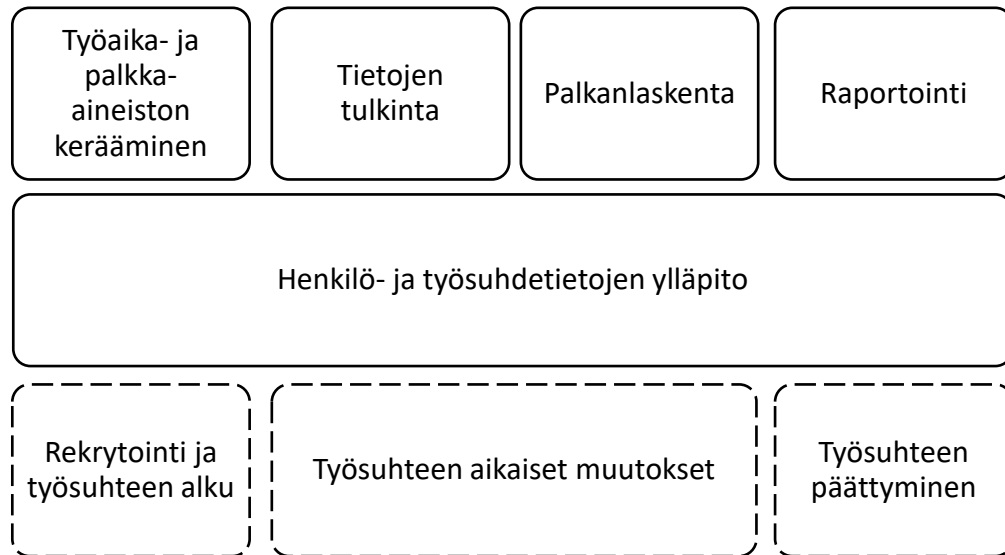
Automatisoidussa palkanlaskentaprosessissa varsinainen palkanlaskenta on yksinkertainen vaihe, jos edeltävät vaiheet on toteutettu oikein. Silloin

palkanlaskentaohjelmassa on valmiina kaikki palkanlaskentaan tarvittava data. Palkanlaskentaohjelmistossa suoritetaan ajo, jolloin ohjelma osaa laskea palkan ja siitä tehtävät vähennykset. Myös tarkistukset ja korjaukset tehdään ohjelmassa. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Palkkakirjanpito ja raportointi kuuluvat palkanlaskentaprosessin loppuvaiheeseen. Palkanlaskennasta raportoidaan monille eri tahoille kuukausittain, palkkakausittain tai vuosittain. Yrityksen sisällä palkkatietoja siirretään esimerkiksi kirjanpitoon ja maksuliikennejärjestelmään. Kirjanpitoa varten lasketaan lomapalkkavaraus ja jaksotetaan palkkakustannukset ja sivukulut sekä kohdistetaan ne oikeille kustannuspaikoille. Nämä tiedonsiirrot ovat helposti automatisoitavissa. (Lahti & Salminen 2014, 141–142.)

Palkanlaskentaprosessiin kuuluu olennaisesti myös henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito sekä työsuhteen elinkaaren vaiheet, sillä nämä vaikuttavat myös palkanlaskentaan. Palkanlaskentaprosessin sujuvuuden kannalta näiden tietojen siirtyminen palkanlaskentaohjelmaan oikein ja sujuvasti ilman päällekkäisiä työvaiheita on olennaista. Tietojen tallennuksen ja ylläpidon ratkaisut vaikuttavat prosessin automatisointiin ja toimivuuteen. (Lahti & Salminen 2014, 142–143.)

Kuviossa 2 on esitetty palkanlaskentaprosessi Lahden ja Salmisen mukaan. Henkilö- ja työsuhdetiedot vaikuttavat kaikkiin prosessin osa-alueisiin. Ylärivillä on varsinaisen palkanlaskentaprosessin vaiheet, alarivillä työsuhteen elinkaaren vaiheet.



Kuvio 2. Palkanlaskentaprosessi Lahden ja Salmisen (2014, 142) mukaan.

4 Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus

4.1 Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaus- eli case-tutkimus.

Tapaustutkimuksessa keskitytään yhteen tapaukseen, jonka avulla pyritään saamaan monipuolinen ymmärrys ilmiöstä. Tapaustutkimus on usein monimenetelmällistä ja se voi yhdistellä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. (Kananen 2015, 76). Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia menetelmiä.

Tapaustutkimus sopii opinnäytetyön lähestymistavaksi, sillä tarkoitus on ymmärtää tietyn organisaation tiettyä toimintoa, eli kyse on siis rajatusta kokonaisuudesta. Tarkoitus on saada selkeä ja todenmukainen kuva kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessista, mikä mahdollistaa todenmukaisten, kuvaavien prosessikaavioiden laatimisen. Lisäksi se mahdollistaa kehittämiskohteiden etsimisen, sillä kehittäminen vaatii aina nykytilan kartoittamisen. Tapaustutkimuksen tuloksia ei voi yleistää laajempaa

kontekstiin, mutta tässä tapauksessa sille ei ole tarvekaan: kyse on vain tiettyjen prosessien todenmukaisesta kuvaamisesta ja kehittämisestä.

Opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmänä käytetään havainnointia. Paalumäen ja Vähämäen (2020, 131–132) mukaan havainnointi on järjestelmällistä, aistienvaraista tiedonkeruuta. Se on autenttista ja reaaliaikaista. Havainnointia voi käyttää joko itsenäisenä aineistonhankinnan menetelmänä tai siihen voi yhdistää muita menetelmiä.

Havainnointia voidaan luokitella sen mukaan, mikä on havainnoijan suhde tutkimuksen kohteeseen. Havainnointi voi olla osallista, osallistuvaa tai täysin ulkopuolista. Osallisessa havainnoinnissa tutkija on osa havainnoitavaa ilmiötä, hän voi olla esimerkiksi töissä tutkittavassa organisaatiossa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on ilmiön ulkopuolinen, mutta hänen läsnäolonsa kuitenkin vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Ulkopuolisesta havainnoinnista on kyse silloin, kun tutkija pyrkii olemaan vaikuttamatta havainnoinnin kohteeseen. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 132–133.)

Koska olen itse osallinen tutkittavaan ilmiöön eli palkanlaskentaprosessiin, kyse on osallisesta havainnoinnista. Monimenetelmällisyyttä työhön tuo se, että aineiston keräämisessä on lisäksi hyödynnetty konsernissa olevia palkanlaskennan järjestelmäohjeita, jotka käsittelevät esimerkiksi palkanlaskentaohjelman käyttöä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta ja analyysi limittyvät toisiinsa, sillä aineistoa voidaan joutumaan hankkimaan lisää tai eri keinoin analyysin perusteella. Tiedonkeruuta ja analyysiä tehdään siis vuorotellen ja rinnakkain, ja tutkimus etenee syklisesti. (Kananen 2010, 50; Puusa 2020, 146.) Käytettäessä havainnointia menetelmänä tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa analysoidaan jatkuvasti sen kertyessä. Näin havainnoija oppii ymmärtämään ilmiötä koko ajan paremmin, jolloin hän myös osaa kohdistaa havainnointia yhä tarkoituksenmukaisemmin prosessin edetessä. (Kananen 2010, 51.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä aineisto on riittävä, kun sillä pystyy perustelemaan tuotoksessa käytetyt ratkaisut (Vilkkä 2021, 94). Aineiston riittävyyttä ja kuvaavuutta arvioidaan siis jatkuvasti.

Havainnoinnissa käytettävät työkalut ja havainnoinnin suunnitelmallisuus riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja siitä, kuinka tarkasti tiedetään, mitä havainnoidaan. Kun havainnoinnin kohde on tiedossa, on mahdollista suunnitella havainnointi tarkemmin etukäteen ja havainnointi voidaan kohdistaa haluttuihin seikkoihin. Keskeinen työväline on tutkimuspäiväkirja, johon havainnoinnit kirjoitetaan ylös. (Kananen 2010, 51.)

Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa tutkimuksen etenemistä. Aluksi ymmärretään ilmiötä aineiston erittelyn ja käsittelyn avulla ja sitten edetään teorian ja tutkimuskysymyksen avulla tulkinnessa kohti päättelyä. (Vilkka 2021, 112–113.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä aineiston analyysin tarkoitus on tuottaa tietoa, joka auttaa tekemään perusteltuja ratkaisuja tuotosta tehdessä (Vilkka 2021, 109). Aineistolähtöisen analyysin avulla on pyritty ymmärtämään palkanlaskennan prosesseja ilmiönä ja löytämään ne prosessien toimijat ja toiminnot, joiden avulla prosessit voi kuvata kaaviona.

4.2 Toteuttamisen lähtökohdat

Tarve palkanlaskennan prosessikuvauksille tuli toimeksiantajalta, sillä niiden ajateltiin olevan hyödyksi palkanlaskentaprosessin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi keväällä 2021. Prosessien kuvaamisen kohteeksi valittiin suurin konserniyrityksistä, sillä palkansaaajien määrän vuoksi yhtiön palkanlaskennassa tulee esiin koko palkanlaskennan kirjo. Tuotokset ovat näin myös yleistettävissä muiden konserniyritysten palkanlaskentaan.

Palkanlaskentaprosessiin perehtyminen alkoi palkanlaskennan seuraamisella jo harjoittelun alussa tammikuussa ennen kuin opinnäytetyön aihe oli valittu. Kun opinnäytetyön aihe täsmentyi, prosessiin perehtyminen muuttui suunnitelmalliseksi. Havainnointi on ollut jatkuvaa, ja se on jakautunut muiden työn ja oman työn havainnointiin. Havainnointia on dokumentoitu jatkuvasti kirjoittamalla muistiinpanoja joko havainnoinnin aikana tai jälkeenpäin. Tiimin jäsenten havainnointi on liittynyt perehdytystilanteisiin, ja niihin on aina liittynyt selitys siitä, mitä tehdään ja miksi niin tehdään. Näistä tilanteista on syntynyt

muistiinpanoja, joihin on kuvattu, missä järjestyksessä asiat tehdään ja mihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Oman työn havainnointi on tapahtunut kirjoittamalla muistiinpanoja ja piirtämällä kaavioita eri tehtävien tekemisestä ja erityisesti haastaviksi koetuista osa-alueista. Lisäksi palkanlaskennan prosesseihin perehtymiseen on kuulunut HR-järjestelmäohjeiden ja palkanlaskentaohjelman ohjeiden lukeminen havainnoinnin tukena. Havainnointimuistiinpanot, kaavioluonnokset ja niistä tehdyt päätelmät muodostavat yhdessä tutkimuspäiväkirjan.

Aineiston kerääminen alkoi opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja siinä on näkynyt laadullisen tutkimuksen syklisyys, sillä muistiinpanot ovat jatkuvasti tarkentuneet havainnoinnin myötä, kun aineistoa analysoidessa on käynyt ilmi, mikä kohta prosessin kulussa tarvitsee vielä tarkennusta. Näin tuohon osa-alueeseen on voinut palata vielä uudestaan ja havainnointia on voinut kohdistaa siihen tarkemmin. Palkanlaskennan prosessit ovat myös muuttuneet aineiston keräämisen aikana, kun esimerkiksi ylimääräisistä työvaiheista on päästy eroon, joten aineistoa on kerätty uudestaan myös siksi.

Koska palkanlaskentaprosessi toistuu kuukausittain, oli mahdollista tehdä prosesseista alustavat luonnokset, joita pystyi täydentämään jatkuvasti tiedon lisääntyessä. Useamman kuukauden havainnointiaika osoittautui hyväksi, koska siten oli mahdollista kohdistaa havainnointia tarkemmin ja saada jatkuvasti laajempi kuva siitä, mitkä kohdat palkanlaskentaprosessissa ovat haasteellisimpia. Kun kaaviot olivat valmiit, pystyi niitä myös testaamaan käytännössä prosessin vaiheiden toistuessa. Kaavioiden valmistumisen jälkeen prosesseissa tapahtuneita muutoksia ei ole enää otettu huomioon opinnäytetyössä.

4.3 Prosessikuvausten laatiminen

Kuvattavat prosessit valittiin palaverissa, johon osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi tiimiesimies, henkilöstöpäällikkö ja yksi palkka-asiantuntija. Kuvattavat palkanlaskennan prosessit on jaettu työsuhteen elinkaareen liittyviin prosesseihin ja palkanlaskentaan liittyviin prosesseihin. Niitä ovat uusi

työntekijä, työsuhteen muutostilanne, lopputili, palkanlaskenta ja maksatus. Kuvattavien prosessien ulkopuolelle jäivät esimerkiksi kuun vaiheen työt sekä Kela- ja vakuutusyhtiöhakemusten ja -ilmoitusten tekeminen.

Prosessit on luonnosteltu muistiinpanojen pohjalta ensin paperille prosessista riippuen 2–3 kertaa, jolloin niitä on ollut mahdollista testata, korjata ja täydentää. Luonnosteluvaiheessa on haettu selkeintä tapaa rajata ja kuvata prosessi. Osassa prosesseista on tapahtunut muutoksia opinnäytetyön tekemisen aikana, esimerkiksi uuden työntekijän perustamisprosessista on jäänyt pois kokonainen järjestelmä, joten uusimista on tehty myös siksi. Sanallisia prosessikuvauksia on tehty kaavioluonnosten rinnalla. Paperiluonnoksien jälkeen prosessikaaviot on laadittu draw.io-työkalulla suoraan konsernin intranettiin.

Prosessikaavioiden laadinnassa on käytetty pohjana JHS 152 -suositusta, jotta kaavioista tulisi selkeitä ja yhdenmukaisia. Kaaviossa on käytetty JHS 152-suosituksen mukaisesti BPMN-määrittelyn mukaisia symboleita kaavioiden tulkinnan helpottamiseksi.

Prosessin kuvauksen taso riippuu sen käyttötarkoituksesta, kuten luvussa 3.1 kerrottiin. Prosessikaavioita on tarkoitus käyttää palkanlaskennan prosessien kehittämisen pohjana, joten prosessin toimijoiden toiminnot on kuvattava selkeästi ja riittävällä tarkkuudella. Prosesseista on kaavioiden perusteella saatava kokonaiskuva prosessien etenemisestä, mutta kaaviot eivät saa olla liian yksityiskohtaisia, jotta niiden helppolukuisuus ja kokonaiskuvan saaminen eivät kärsi. Tämän vuoksi kuvaustasoksi on valittu JHS 152-suosituksen mukainen prosessin kulku -taso, josta käy ilmi kunkin toimijan suorittamat toiminnot.

Prosessin kulku -tason kaaviossa eri toimijat eli roolit sijoitetaan omille uimaradoilleen (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012, 9). Rooli ei tarkoita tiettyä henkilöä, vaan vastuualuetta, jolle tehtävät ja toiminnot kuuluvat, jolloin roolia voi hoitaa organisaatiossa kuka vain, jolla on siihen pätevyys (Laamanen 2009, 132). Toimijoiksi on valittu työntekijä, päällikkö, palkkahallinto, HR-järjestelmä ja palkanlaskentaohjelma, joista kaikkia ei ole

jokaisessa prosessikaaviossa. Työntekijä ja päällikkö ovat prosessien asiakkaita, mutta myös toimijoita osassa prosesseista. Palkkahallinto ja päällikkö eivät ole tietty henkilö, vaan rooleissa voi olla yhden prosessin aikana useita eri henkilöitä tai henkilö voi vaihtua prosessista toiseen.

Opinnäytetyön tuotoksina syntyneet prosessikaaviot on esitetty opinnäytetyön liitteissä 1–5. Luvussa 5 on esitetty sanalliset kuvaukset samoista prosesseista.

5 Opinnäytetyön tulokset

5.1 Uusi työntekijä

Uusi työntekijä on perustettava palkkahallinnon järjestelmiin ennen työsuhteen aloittamista. Tämä prosessi on kuvattu Uusi työntekijä -prosessikaaviossa liitteessä 1. Tavaratalopäällikkö lähettää uudelle työntekijälle sähköpostitse linkin perustietolomakkeeseen ja tekee HR-palveluportaaliin uuden työntekijän perustamispyynnön. Kun työntekijä on täyttänyt perustietolomakkeen, palkkahallinto käy perustamassa työntekijän HR-järjestelmään siirtämällä perustietolomakkeen tiedot henkilöstöön. Palkkahallinto lisää tietokortille esimies- ja aluepäällikötiedot ja käy kuittaamassa portaaliin, että työntekijä on perustettu HR-järjestelmään.

Tämän jälkeen tavaratalopäällikkö tekee HR-järjestelmään työsuhterivin sekä täyttää palkka- ja työterveystiedot. Tietojen täyttämisen jälkeen hän tekee sähköisen työsopimuksen, jonka lähettää työntekijälle allekirjoitettavaksi. Palkkahallinto tarkistaa ja hyväksyy HR-järjestelmän muutokset päivittäin. Jos tiedoissa on puutteita tai virheitä, muutokset hylätään ja ohjeistetaan, kuinka tiedot tulee täyttää. Samalla tarkistetaan, että työsopimus on tehty, allekirjoitettu ja että siinä on kaikki tarvittavat tiedot. HR-järjestelmän tietojen ja työsopimusten tarkistamisessa huomioidaan siis työehtosopimuksen ja lainsäädännön vaatimukset. HR-järjestelmästä tiedot siirtyvät integraatiolla eri järjestelmiin, kuten työvuoronsuunnitteluun, työterveyshuoltoon ja IT-järjestelmiin.

Seuraavana aamuna HR-järjestelmän tiedot siirtyvät automaattiajossa palkanlaskentaohjelmaan, josta palkkahallinto hyväksyy ne. Uuden työsuhteen tietokorttia verrataan HR-järjestelmän tietoihin, ja tietokortille täydennetään tarvittavat tiedot. Jotta työntekijän palkkatiedot saadaan perustettua ohjelmaan, kokemus- ja palvelusvuodet on lasketettava ajan tasaisiksi, minkä jälkeen palkkaperusteet päivitetään kokemusvuosien mukaisiksi ja viikkotyöaika tallennetaan. Palkkaperusteille lisätään myös mahdolliset kieli- ja vastuulisät, henkilökohtaiset lisät, luontoisedut ynnä muut työsuhteen mukaiset palkkaperusteet. Uusi työntekijä toimittaa verokortin HR-palveluportaaliin joko itse tai tavaratalopäällikön välityksellä, ja palkkahallinto tallentaa sen tiedot palkanlaskentaohjelmaan.

5.2 Työsuhteen muutostilanne

Työsuhteen elinkaareen voi kuulua erilaisia muutostilanteita: määräaikainen työsuhde voidaan vakinaistaa, sitä voidaan jatkaa samalla perusteella tai määräaikaisen työsuhteen jälkeen voidaan solmia uusi määräaikainen työsuhde eri perusteella.

Muutostilanteet voivat johtua liiketoiminnan tarpeesta: esimerkiksi kun resursseja tarvitaan lisää, voidaan sopimustunteja nostaa ja samalla työntekijä voi muuttua kuukausipalkkaiseksi. Sopimustuntien nosto voi tapahtua myös silloin, jos keskimääräistä viikkotyöaika tarkasteltaessa on huomattu, että työmäärän tarve on alkuperäistä sopimusta suurempi. Palkkaus voi muuttua, jos tehtävänimike ja työtehtävän vaativuustaso muuttuu, sillä Kaupan työehtosopimuksen mukaan palkka määräytyy kokemusvuosien ja vaativuusluokan yhdistelmästä. Työntekijä voi saada myös vastuutehtävän, jolloin hänelle maksetaan vastuulisää. Muutokset voivat lähteä myös työntekijän aloitteesta, sillä työntekijä voi esimerkiksi pyytää sopimustuntien vähentämistä.

Muutostilanteita voi olla niin monia erilaisia, että niitä kuvatessa prosessikaaviossa on tehtävä kompromisseja: kaaviossa ei ole käyty läpi kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja, vaan prosessin yleiskuvaus. Muutostilanteita kuvaava prosessikaavio on liitteessä 2.

Kun työsuhteessa tapahtuu jokin muutos, tavaratalopäällikkö päättää sillä hetkellä voimassa olevan työsuhderivin HR-järjestelmästä ja tekee uuden rivin. Jos palkkatiedot muuttuvat, päätetään vanhat palkkatietorivit ja lisätään uudet sekä tarvittaessa päivitetään myös kokemusvuodet. Muutoksesta tehdään sähköinen dokumentti, joka lähetetään työntekijälle allekirjoitettavaksi. Jos kyseessä on uusi määräaikainen työsuhde eri perusteella, solmitaan uusi työsopimus. Jos taas voimassa olevan työsuhteen ehtoja muutetaan, tehdään muutossopimus. Vastuutehtävä annetaan vastuulisäliitteellä.

Palkkahallinto tarkistaa ja hyväksyy työsuhderivit ja muut HR-järjestelmässä muutetut tiedot. Jos tiedoissa on puutteita tai virheitä, ne hylätään ja samalla ohjeistetaan, kuinka ne tulee korjata. Samalla tarkistetaan, että on tehty oikeanlainen sopimus ja että siitä löytyy kaikki tarvittava tieto. Muutostilanteissa huomioidaan lainsäädännön ja työehtosopimuksen vaatimukset.

HR-järjestelmän henkilö-, työsuhde- ja palkkatietojen muutokset siirtyvät palkanlaskentaohjelmaan seuraavana aamuna automaattiajossa. Samassa työsuhteessa samassa maksuryhmässä tapahtuvat muutokset, kuten työsuhteen vakinaistaminen, määräaikaaisuuden jatkaminen samalla perusteella, sopimustuntien muutos tai tehtävänimikkeen ja palkkataulukon muutos ovat kohtuullisen yksinkertaisia, sillä ne vain hyväksytään ja tarvittaessa käydään muuttamassa tietokortin tietoja oikealla lokipäivällä.

Kun määräaikaisuus jatkuu eri perusteella, on kyseessä uusi työsuhde. Tällöin hyväksytään ensin entisen työsuhteen päättymispäivä, sitten uusi työsuhde ja sitten muut muutokset. Samalla on tarkkailtava sitä, että muutokset siirtyvät oikealle työsuhteelle. Työsuhteiden välissä ei makseta lopputiliä, ellei työntekijä sitä pyydä tai ellei päättyvä työsuhde ole puitesopimus, eli päättyvässä työsuhteessa kertyneet vuosilomat siirretään siis uuteen työsuhteeseen. Uusi työsuhde perustetaan palkanlaskentaohjelmaan samalla tavalla kuin kokonaan uusi työntekijä. Kertyneet lomakertymät ja -saldot on kuitenkin vietävä työsuhteelle käsin, samoin edellisen työsuhteen aikana kertyneet kumulatiiviset verotiedot. Vaihtoehtoisena tapana on vanhan työsuhteen kopioiminen ja muuttuneiden tietojen päivittäminen manuaalisesti. Jos muutos ajoittuu keskelle

palkkajaksoa, maksetaan työntekijälle palkkaa kahdelta eri työsuhteelta. Tällöin loma- ja verokorttitiedot voidaan siirtää vasta, kun päättävän työsuhteen viimeiset palkkatapahtumat ovat tiedossa.

Maksuryhmän vaihto tapahtuu kopioimalla työsuhde ryhmästä toiseen. HR-järjestelmästä siirtyviä tietoja ei siis hyväksytä, vaan ne tarkistetaan ja poistetaan. Ennen kopiointia työntekijän tiedot silmäilläään läpi siltä varalta, että hänellä olisi esimerkiksi aikaisempi ryhmänvaihdos, pitämättömiä lomapäiviä tai tulevia poissaoloja. Työsuhteelta kopioidaan uuteen maksuryhmään tietokortin tiedot, saldot, lomaoikeudet, verokortti kumulatiivisine tietoineen, palkkaperusteet, poissaolot ja maksamattomat tapahtumat. Työsuhteen alkupäivä pysyy samana uudessa maksuryhmässä. Kopioinnin jälkeen vanhalle työsuhteelle käydään tallentamassa päättymispäivä ja -syy.

Uuden maksuryhmän tietokortin tiedot käydään muuttamassa käsin uuden maksuryhmän mukaiseksi lokipäivää käyttäen. Käytännössä siis jokainen tietokenttä on tarkistettava HR-järjestelmästä, sillä maksuryhmän vaihdoksen yhteydessä muutkin kuin maksuryhmään liittyvät tiedot voivat muuttua. Vanhan maksuryhmän mukaisille palkkaperusteille viedään päättymispäivä ja päivitetään viikkotyöaika sekä uuden maksuryhmän palkkaperusteet ja tarvittaessa lisätään muut sopimuksen mukaiset lisät. Jos työntekijällä on ollut vanhassa maksuryhmässä ulosotto tai ay-jäsenmaksun perintä, tarkistetaan, että ne ovat siirtyneet mukaan. Lisäksi tarkistetaan, että verokortti kumulatiivisine tietoineen on siirtynyt oikein.

Vanhasta ryhmästä siirtyneet lomakertymät tarkistetaan ja kuluvana lomanmääräytymisvuonna jo kertyneet lomaoikeudet käydään lukitsemassa, jotta ohjelma ei tee niihin enää muutoksia. Kuluvan lomanmääräytymisvuoden lomasaldot eli lomavuoden ansiot viedään käsin palkkatapahtumille, josta palkanlaskentaohjelma vie ne seuraavassa loma-ansion päivityksessä henkilön taakse lomakertymiin. Menneet saldot siirtyvät kopioinnissa, joten niitä ei tarvitse tallentaa. Palkanmaksun jälkeen käydään vielä tarkistamassa, että saldo on siirtynyt oikein. Maksuryhmänvaihdos kirjataan

palkanlaskentaohjelmaan henkilön lisätietoihin, sillä se on olennainen tieto aina, kun henkilön palkkatietoja tarkastellaan.

Moni muutos aiheuttaa toimenpiteitä ainakin seuraavassa palkanmaksussa jollei pidempäänkin, joten useimmista muutoksista otetaan tuloste yksikön mappiin. Esimerkiksi kun työntekijä muuttuu tuntipalkkaisesta kuukausipalkkaiseksi, maksetaan hänelle kuukausipalkkaa muutoksesta alkaen, mutta samassa palkassa maksetaan vielä tunnit palkkajakson alusta muutokseen saakka. Seuraavissa palkoissa tarkistetaan, ettei tunteja enää siirry työvuoronsuunnittelusta. Tuntipalkkaisille vuosilomapalkka maksetaan toukokuussa, kuukausipalkkaisille loman pitämisen yhteydessä, joten ryhmänvaihtajien lomien pitämistä on tarkkailtava jatkuvasti, jotta lomapalkkaa ei maksettaisi kahteen kertaan tai jotta se ei jäisi maksamatta.

5.3 Lopputili

Työsuhteen päättymistä ja lopputilin maksamista on kuvattu Lopputili-prosessikaaviossa, joka löytyy liitteestä 3. Kun työsuhde on päättymässä, päällikkö käy tallentamassa työsuhteen päättymispäivän ja työsuhterivin voimassaolon päättymispäivän HR-järjestelmään ja täyttämässä lopputililomakkeen, jonne kirjataan edellisen palkkakauden jälkeiset tapahtumat. Palkkahallinto hyväksyy muutokset ja lopputililomakkeen. Tieto työsuhteen päättymisestä siirtyy palkanlaskentaohjelmaan, josta se hyväksytään seuraavana aamuna.

Lopputilejä maksetaan normaalin palkanmaksupäivän lisäksi kuun 15. päivä. Työsopimuksilla on sovittu, että työsuhteen päättyessä lopputili maksetaan viimeistään tavallisena palkanmaksupäivänä, eli niitä ei tarvitse maksaa työsuhteen viimeisenä päivänä. Työsuhteen päättyessä kertynyt lomaoikeus, pidetyt lomat ja ennakoon maksetut lomapalkat ja -rahat tarkistetaan. Jos työntekijälle on maksettu etukäteen lomarahaa, johon hän ei ole pitämättömän vuosiloman vuoksi oikeutettu, se peritään pois lopputilissä. Työehtosopimuksen mukaisesti lomarahat kuitenkin maksetaan, jos työsuhde päättyy eläkkeelle

siirtymiseen. Etukäteen maksettu vuosilomapalkka peritään pois ja sama summa maksetaan uudelleen vuosilomakorvauksena.

Palkkatapahtumat tallennetaan käsin lopputililomakkeen mukaisesti, minkä jälkeen voidaan ajaa lopputilijojono. Ajojono päivittää lomakertymät ja -saldot ja tuo tapahtumille vuosilomakorvaukset, jotka tarkistetaan vielä manuaalisesti. Lopputilien maksaminen 15. päivänä tapahtuu palkanmaksatusprosessin (liite 5) mukaisesti. Ainoa ero on, että työntekijät, joille on menossa tapahtumia maksuun, on poimittava käsin ajojonossa 2.

5.4 Palkanlaskenta

Konsernissa tuntipalkkaisten palkkajakso on 16.–15. päivä ja kuukausipalkkaisten kalenterikuukausi, mutta vuorolisät maksetaan heillekin ajalta 16.–15. päivä. Niinpä palkanlaskenta alkaa 16. päivä, kun edellisen palkkajakson palkka-aineistot lähetetään yksiköistä palkkahallintoon. Palkanlaskentaa ja palkkojen tarkastusta on kuvattu Palkanlaskenta-prosessikaaviossa liitteessä 4.

Ennen palkka-aineiston lähetystä tavaratalopäällikkö tarkistaa, että kaikki palkkajaksoon tulevat muutokset on tehty HR-järjestelmään, työvuoronsuunnitteluohjelman toteumat ovat kunnossa ja poissaolotodistukset ja omailmoitteiset poissaloilmoitukset on toimitettu palveluportaaliin. Jokainen yksikkö lähettää työvuoronsuunnitteluohjelmasta loma-, palkkio- sekä poissaolo- ja tapahtumatiedostot integraation kautta. Lisäksi yksiköt tekevät vapaamuotoisen palkkasaatteen eli palkkatiketin palveluportaaliin.

Ennen palkanlaskentaa ajetaan jokaiseen maksuryhmään erikseen nolla-ajo eli Ajojono 0, joka päivittää kokemusvuodet, ajaa palkkaperusteiden kaavojen laskennan ja kokemusvuosikorotukset. Palkkahallinnossa yksittäisen yksikön palkanlaskenta alkaa HR-järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman henkilölistoja vertailemalla, jotta nähdään, että työntekijöitä on molemmissa oikea määrä. Samalla katsotaan läpi ”seuraavaan ajoon” -välilehti yksikön mapista, jotta nähdään, että kaikki etukäteen huomioitava on jo tehty.

Palkanlaskentaohjelman liittymätiedostojen hallinnasta tarkistetaan, ovatko kaikki tiedostot siirtyneet, minkä jälkeen tiedostot voidaan ajaa sisään yksi kerrallaan. Mahdolliset virhelistat avataan, tulostetaan ja tutkitaan. Poissaolo- ja lomatiedostoja ei voi perua, eli mahdolliset virheet on korjattava käsin. Tapahtuma- ja palkkiotiedostojen ajot voi tarvittaessa palauttaa ja pyytää yksikköä lähettämään uudet tiedostot. Jos on kyse yksittäisistä virheistä, ne voidaan korjata myös manuaalisesti. Heti tiedostojen sisäänajon jälkeen voidaan ajaa yksiköittäin ja maksuryhmittäin ajojono 1 eli bruttopalkka-ajo, joka ajaa henkilö- ja palkkaperustehistorian sekä toistuvaistapahtumat.

Toistuvaistapahtumien ajon jälkeen käydään läpi mapin ”seuraavaan ajoon” - välilehti ja tallennetaan käsin lisättävät palkkatapahtumat ja muut tarvittavat muutokset. Välilehdellä voi olla esimerkiksi tieto väliaikaisesta palkkamuutoksesta kuten sijaisuuskorvauksesta, muistutus ryhmänvaihtajasta, maksukielto, tieto oikaisusta edelliseen palkkaan tai tieto erilaisista palkallisista tai palkattomista poissaoloista. Käsin tallennettava palkkatapahtuma voi olla esimerkiksi sijaisuuskorvaus, erotuspalkka tai konsernin tarjoaman ammattitutkinnon suorittaneille maksettava ammattitutkintolisä.

Tässä vaiheessa käsitellään myös keikkalistat eli erilaisiin projekteihin osallistuneiden työntekijöiden tuntilistat. Tällöin työntekijän kuukausipalkka tai työtunnit sekä mahdolliset vuorolisät jaetaan keikkalistan mukaisesti oman tulospaikan ja projektin kohteena olevan tulospaikan kustannuksiksi. Projektin ajalta kertyy yleensä lisä- ja ylitöitä, joiden perus- ja korotusosat tallennetaan manuaalisesti. Palkkatapahtumille lisätään myös selitekentät, jotta palkansaaja erottaa palkkalaskemaltaan projektin ajalta maksetut palkat tavanomaisesta palkastaan.

Maksuun tuleviin lopputileihin lisätään käsin viimeiset palkkatapahtumat, minkä jälkeen lopputilijat ajetaan ja tarkastetaan. Joissakin yksiköissä on mahdollista käyttää työpaikkaruokalaa, jossa syödyistä lounaista tehdään lounasvähennykset. Lounaslistat ajetaan sisään palkanlaskentaohjelmaan, joka tekee niistä vähennykset automaattisesti.

Kun palkkatapahtumille on tehty tarvittavat muutokset, ajetaan tarkistusajo maksuryhmittäin. Tarkastusajo palautetaan heti, kun se on tehty, sillä se on tarkoitettu vain palkkojen tarkistamiseen ja varsinainen palkka-ajo tehdään kaikista yksiköistä kerralla. Tarkistusajo tekee tulosteina palkkalistan, palkkalaskelmat, virhelistan, tapahtumat henkilöittäin, maksetut ennakkotunnit ja rästilistan. Palkkalista täsmäytetään henkilöluetteloon ja maksettava summat silmäilläään läpi, jotta nähdään, onko maksuun menossa huomiota herättävän pieniä tai suuria summia. Laskelmien ja nollalaskelmien määrä kirjataan ylös, jotta niiden määrät voidaan tarkastaa maksatusvaiheessa. Virhelista käydään läpi ja mahdolliset poikkeamat tutkitaan ja tarvittaessa korjataan. Ennakkotuntien vähennyslistasta tarkistetaan, että vähennykset pitävät paikkansa.

Palkkalaskelmat silmäilläään läpi ja niistä katsotaan, että taulukkopalkka on oikein ja että maksettava palkka on vähintään taulukkopalkan suuruinen. Tuntipalkkaisten sopimustuntien on täsmättävä HR-järjestelmän viikkotyöaikaan. Lisäksi palkkalaskelmilta tarkastetaan, että samalle työntekijälle ei makseta sekä kuukausi- että tuntipalkkaa ilman syytä. Ulosotot tarkastetaan ja täsmätään maksukieltoon. Kuukaudesta riippuen palkoista voidaan lisäksi tarkistaa erilaisia tavallisesta poikkeavia asioita: esimerkiksi lomarahoja, kun ne ovat maksussa tai lisätöitä, kun tasausjakso päättyy. Näitä voidaan tarkistaa palkkalaskelmilta tai käyttämällä palkanlaskentaohjelman hakutoimintoa.

Tarkistusvaiheeseen ollaan ottamassa käyttöön tarkistusraportteja, jotka tekevät näitä tarkistuksia automaattisesti. Näin säästyy aikaa ja virheiden mahdollisuus pienenee, sillä satoja laskelmia tarkistaessa voi jäädä jotakin huomaamatta.

Sairauspoissaoloja on voitu käydä läpi jo ennen palkanlaskennan aloittamista, mutta ne tarkistetaan viimeistään palkkalaskelmia läpikäydessä.

Sairauspoissaoloista tarkistetaan, onko poissaolo palkallinen vai palkaton ja ylittääkö se sairausvakuutuslain omavastuuajan eli voidaanko siitä tehdä sairauspäivärahashakemus Kelalle. Jos työntekijä on koronapandemian takia

määrätty pois työstä taudin leviämisen ehkäisemiseksi, tehdään Kelalle tartuntatautipäiväraahakemus. Jos sairauspoissaolo johtuu työtapaturmasta, ilmoitetaan poissaolo- ja palkanmaksutiedot vakuutusyhtiölle.

Jos palkkalistalta, -laskelmista tai virhelistalta löytyy jotakin poikkeavaa, käydään tekemässä tarvittavat korjaukset. Usein viimeistään tässä vaiheessa on herännyt kysymyksiä, ja silloin kysymykset käydään esittämässä palkkatiketille tai tarvittaessa soitetaan päällikölle. Kun vastaukset ja puuttuvat dokumentit on saatu ja kaikki muutokset on tallennettu, kirjataan yksikön palkkalaskelmien lukumäärä ja tarvittaessa lisätiedot Excel-taulukkoon, jossa on kootusti koko konsernin palkkalaskelmien lukumäärä kuukausittain. Kaikki palkka-aineisto, eli palkkasaate, työntekijälistat, lopputilit, keikkalistat, käsin tallennetut tapahtumat, korjaukset, virhelistat ja kaikki muut palkanmaksun perusteena käytetyt dokumentit viedään sivukulumappiin.

5.5 Maksatus

Kun kaikkien yksiköiden palkat ovat valmiita, alkaa palkkojen maksatus maksuryhmä kerrallaan. Tämä maksatusprosessi on kuvattu liitteessä 5. Ensimmäisenä ajetaan ajojono 2 eli nettopalkat, joka tekee maksettujen ennakkotuntien vähennyksen, poissaolotapahtumien täydennyshinnoittelun, ajaa palkat, ajaa tapahtumat henkilöittäin, luo palkkalaskelmat ja palkkalistan. Palkka-ajon virhelista käydään läpi ja palkkalista silmäillään vielä kertaalleen poikkeamien varalta. Palkkalaskelmien ja nollalaskelmien määrä tarkistetaan ja niitä verrataan palkanlaskentataulukkoon. Jos tässä vaiheessa huomataan virhe, ajojono on peruttava, sillä tapahtumat ovat jo ajettu-tilassa, eikä niitä voi muuttaa palauttamatta ajojonoa. Palkkalistan summa otetaan ylös ja palkkalista tallennetaan HR-kansioon ja tulostetaan.

Seuraavana ajettava ajojono 3 eli palkka-ajon raportit -ajo on tarkistusajo, eli se ei vielä maksa mitään. Ajojono ajaa maksuluettelon, ulosottotilityksen ja kirjanpidon tositteen. Mahdollinen virhelista käydään taas läpi ja samalla tarkistetaan, että maksuluettelon summa ja kirjanpidon tositteen palkkavelkatilin summa täsmäävät palkkalistan summaan. Maksujen määrän puolestaan on

täsmäittävä palkanlaskentataulukko. Jos kaikki on kunnossa, maksuluettelo ja ulosottotilitys tulostetaan ja niihin sekä palkkalistaan haetaan hyväksyntäkuittaus tiimin esimieheltä tai henkilöstöpäälliköltä. Jos jotakin täytyy vielä tässä vaiheessa korjata, on peruttava sekä ajojono 3 että ajojono 2.

Ajojono 3.1 eli palkka-ajon raportit ja tiedostot muodostaa verkkopalkka-aineiston ja maksuaineiston, muodostaa ulosottotilityksen, ajaa kirjanpidon aineiston ja luo kirjanpidon tosittien. Tässä vaiheessa ajon luomat raportit ja tiedostot tallennetaan. Verkkopalkka-aineisto tallennetaan T-asemalle, josta se lähtee automaattisesti integraatiolla eteenpäin verkkopalkkaoperaattorille. Ajosta muodostuvat tiedostot ovat lakisääteistä palkkakirjanpitoa.

Palkkalaskelmat tallennetaan HR-kansioon, maksuluettelo ja ulosottotilitys tallennetaan HR-kansioon ja tulostetaan. Maksutiedostot lähtevät automaattisesti eteenpäin eli niitä ei tarvitse erikseen tallentaa. Kirjanpidon tosite tallennetaan pdf-tiedostona sekä HR-kansioon että L-asemalle ja csv-tiedostona HR-kansioon ja U-asemalle. Kaikki nimetään sovitulla tavalla tallennuspaikasta riippuen, jotta ne on helppo löytää.

Palkkojen maksamisen jälkeen tehdään vielä palkkatietoilmoitus Tulorekisteriin ajojonolla 4 eli Katre-ajolla. Ajojono ajetaan kahteen kertaan, jotta varmistetaan että aineisto muodostuu oikein: ensin ajetaan palkkatietoaineiston muodostaminen ja sitten palkkatietoaineiston lähetys. Katre-ajossa palkkatiedot siis siirtyvät Tulorekisteriin rajapinnan kautta, eikä muita ilmoituksia tarvita. Katre-ilmoitus voidaan tehdä heti palkkojen maksamisen jälkeen tai viimeistään viiden päivän kuluessa maksusta.

5.6 Prosessikartta

Kuvatut prosessit ovat osa palkkahallinnon prosessikarttaa. Niitä voi verrata Lahden ja Salmisen (2014, 142) kaavioon palkanlaskentaprosessista, joka on esitetty myös luvussa 3.3. Kuviossa 3 tässä työssä kuvattujen prosessien muodostama prosessikartta on sijoitettu Lahden ja Salmisen palkanlaskentaprosessiin.

Työsuhteen elinkaaren prosesseja ovat tässä työssä Uusi työntekijä, Työsuhteen muutostilanne ja Lopputili-prosessit. Lahti ja Salminen sisällyttävät kaavioonsa myös rekrytoinnin osana työsuhteen alun toimenpiteitä, mutta tässä työssä sitä ei kuvata, sillä se ei tapahdu palkkahallinnossa. Muilta osin työsuhteen elinkaaren prosessit vastaavat Lahden ja Salmisen palkanlaskentaprosessin osa-alueita.



Kuvio 3. Kuvattujen prosessien prosessikartta Lahden ja Salmisen (2014, 142) palkanlaskentaprosessiin sijoitettuna.

Lahden ja Salmisen (2014, 138) mukaan palkanlaskentaprosessin pääosa-alueet ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. Näistä työaika- ja palkka-aineiston kerääminen jää kokonaan tämän työn ulkopuolelle, sillä sekään ei tapahdu palkkahallinnossa. Lahden ja Salmisen kaaviossa tietojen tulkinta on oma osa-alueensa, tässä työssä se sisältyy Palkanlaskenta-prosessiin. Palkkakirjanpito ja raportointi sisältyvät osittain Maksatus-prosessiin, mutta osa raportoinnista tapahtuu vielä kuun vaihteen ajoissa, jotka jäävät tässä työssä kuvattujen prosessien ulkopuolelle.

Henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito kuuluu kaikkiin prosesseihin niin tämän työn prosesseissa kuin Lahdella ja Salmisellakin. Tässä sitä ei ole eritelty omaksi prosessikseen, vaan järjestelmät, joissa henkilö- ja työsuhdetietoja ylläpidetään, ovat lähes kaikkien prosessien toimijoita.

6 Johtopäätökset ja kehitysideat

6.1 Johtopäätökset tuloksista

Prosessien etenemistä on kuvattu luvun 5 sanallisissa kuvauksissa ja liitteenä olevissa prosessikaaviossa. Prosessit etenevät kaavioiden mukaisesti, mutta niissä on työvaiheita, jotka ovat työläitä tai joita täytyy toistaa useita kertoja. Tässä luvussa esitetään kehitysideoita eli vastataan kysymykseen, kuinka prosessit voisivat edetä sujuvammin.

Kehittämisen lähtökohtana on aina kysymys siitä, mikä on kehittämisen tarkoitus. Kohdeyrityksessä prosessi halutaan saada kehittämällä mahdollisimman sujuvaksi ja tehokkaaksi, jolloin manuaalinen työ vähenee ja resursseja säästyy. Tällöin prosessi olisi nopeampi eli palkat saataisiin maksuun lyhyemmässä ajassa, jolloin työntekijät saisivat palkkalaskelmat nykyistä aiemmin, ja siten heillä olisi mahdollisuus tutustua laskelmiin hyvissä ajoin etukäteen. Sujuvampi prosessi tarkoittaa myös resurssien tehokkaampaa käyttöä: samoja asioita ei tarvitse toistaa moneen kertaan. Kaikkien etu on myös se, että virheitä sattuu mahdollisimman vähän, jolloin niitä ei tarvitse korjata jälkikäteen.

Kehittämistä tulee myös mitata. Jos kehityksen tavoitteena on saada prosessin läpimenoajasta nopeampi, olisi helppo mittari se, kuinka nopeasti palkat saadaan maksuun. Tätä voitaisiin mitata niin, että asetetaan tavoite, kuinka monta päivää ennen maksupäivää palkkojen on oltava maksussa, ja seurataan, kuinka tämä tavoite toteutuu.

Kehittämistä voisi siis lähestyä miettimällä, mihin prosessien vaiheisiin kuluu paljon aikaa ja mitä vaiheita täytyy toistaa useita kertoja. Tällaisia ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen käsittely ja lisäselvitykset puutteellisista palkka-aineistoista, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

6.2 Poissaolot

Sairauspoissaolojen käsittely vie aikaa, sillä etenkin suurissa yksiköissä poissaoloja voi olla paljon. Sairauspoissaolotodistukset ja omailmoitukset toimitetaan palveluportaaliin, josta ne käydään yksitellen läpi. Kokonaiskuvan saaminen yhden henkilön poissaoloista voi olla haastavaa etenkin, jos poissaolot ovat lyhyitä, mutta niitä on paljon. Jos työntekijällä on paljon poissaoloja, täytyy selvittää, niiden syyt ja yhdenjaksoisuus, jotta tiedetään, tehdäänkö niistä hakemus Kelalle ja meneekö poissaolo palkattomaksi.

Poissaoloja on tarkastettava myös palkanlaskentaohjelmassa, sillä se ei aina osaa tulkita oikein palkallisuuden kestoja. Jos palkattomuuden ajankohta on merkitty työvuoronsuunnitteluohjelmaan oikein, se alkaa oikein palkanlaskentaohjelmassakin. Palkanlaskentaohjelma ei kuitenkaan osaa laskea palkattomuuden ajankohtaa, jos poissaoloa ei ole merkitty työvuoronsuunnitteluohjelmaan yhdenjaksoisesti tai jos se merkitty sinne kokonaan sairauspoissaolona, ei palkattomana sairauspoissaolona. Poissaolot on käytävä yhdistämässä toisiinsa manuaalisesti tai muokkaamassa palkattomuuden alkamisaikaa käsin. Tuntipalkkaisten 50-prosenttiset sairausajan palkat ja palkattomaksi muuttuvat sairauspoissaolot on joka kerta tarkistettava erikseen, sillä palkanlaskentaohjelma saattaa muuttaa niiden keston työvuoronsuunnitteluohjelmasta tulevan tuntimäärän sijaan työntekijän sopimustuntien mukaiseksi, jolloin tuntimäärä on korjattava todellisuutta vastaavaksi.

Sairauspoissaolotikettejä tarvitaan monessa kohtaa: esimerkiksi kun palkkoja tarkistetaan ja kun tehdään hakemuksia Kelaan ja vakuutusyhtiölle. Tikettejä voi hakea esimerkiksi henkilöittäin ja yksiköittäin. Haku henkilöittäin tehdään tällä

hetkellä ”asiakkaat”-kentän avulla, mutta tekstimuotoinen haku olisi nopeampaa, koska ”asiakkaat”-haun asiakas täytyy erikseen vaihtaa joka kerta, ja asiakkaan käyttäjätunnuksen muoto saattaa vaihdella, jolloin henkilöä hakiessa on kokeiltava eri variaatioita.

Poissaolotiketeille voisi ottaa käyttöön automaattisen nimeämisen, jolloin kaikki tiketit olisivat muotoa ”Sukunimi Etunimi poissaolon alkupäivämäärä – poissaolon päättymispäivämäärä”. Tällä hetkellä tällainen nimeäminen on vain suositus, eivätkä kaikki noudata sitä. Näin haku olisi nopeampaa, kun aina ei tarvitsisi käyttää erikseen ”asiakkaat”-hakua. Samalla poissaolon päivämäärät voisi nähdä nopealla silmäyksellä, jolloin kokonaiskuvan saisi nopeammin. Tällä hetkellä ajankohdan näkee, jos ottaa käyttöön päivämääräsarakkeet, mutta silloin kaikki tieto ei mahdu kerralla näytölle.

Poissaolotiketeille voisi myös lisätä pakollisia lisätietokenttiä, joiden avulla voisi heti nähdä, että kyseinen ticketti vaatii enemmän huomiota. Lisätietokenttien aiheita voisivat olla ”poissaolo johtuu työtapaturmasta / kyllä – ei”, ”työntekijä on ollut samasta syystä poissa aiemmin 30 pv sisällä / kyllä - ei”. Tällä hetkellä näitä tietoja on mahdollista täyttää, mutta ne eivät ole pakollisia.

Toistaiseksi tiketillä voisi olla myös lisätieto ”poissaolo johtuu tartuntatautilain mukaisesta karanteenista tai eristyksestä” ja jos rasti tulee ruutuun kyllä, olisi myös pakollista antaa lisätieto, olisiko työntekijällä ollut sunnuntaivuoroja. Tämä johtuu siitä, että Kaupan työehtosopimuksen mukaan sairausajalta ei makseta sunnuntaityökorvausta. Tartuntatautilain mukaan työntekijällä on kuitenkin oikeus täyteen ansionmenetykskorvaukseen karanteenin ja eristyksen ajalta, minkä vuoksi tartuntatautipäiväraahakemukseen ilmoitetaan myös ansionmenetys sunnuntailta. Näitä sunnuntaitunteja joudutaan kysymään aina erikseen, mikä hidastaa hakemusten tekemistä.

Jos käytössä olisi kenttiä erilaisille lisätiedoille, niitä voisi käyttää myös tikettien suodattamiseen, esimerkiksi hakea kaikki työtapaturmista johtuvat poissaolot. Tällaisia hakuja voisi myös tallentaa niin, että yhdistettynä tikettien työvaihestatusten käyttämiseen niitä voisi käyttää oman työlistan hallitsemiseen. Työtapaturmapoissaolot ja HR-järjestelmän työtapaturmarivit

voisi myös linkittää toisiinsa, jolloin näkisi helposti, mihin työtapaturmaan poissaolo liittyy.

6.3 Muut toimijat

Jos palkanlaskentaprosessin kehitystyössä ei kiinnitetä huomioita koko prosessiin ja sen toimijoihin, on vaarana, että kehitys jää osaoptimoinniksi (Lahti & Salminen 2014, 138). Tämän vuoksi tulisi myös pohtia, voisiko kehitystyötä ulottaa palkkahallinnon ulkopuolellekin.

Palkkahallinnon päivittäisiin rutiineihin kuuluu HR-järjestelmän työsuhde-, palkka- ja työterveystietojen sekä sopimusten tarkistaminen. Riveissä on usein pieniä, toistuvia virheitä, jolloin palkkahallinnossa kuluu toistuvasti paljon aikaa siihen, että tiedot pyydetään korjaamaan. HR-järjestelmiin on intranetissä tarjolla kattavasti ohjeita, joista löytyy apua moneen tilanteeseen.

Toimipaikoissa on kuitenkin kiireistä, ja juuri sen tarvittavan tiedon etsiminen kaiken muun keskeltä voi olla joskus haastavaa. Työsuhteen muutostilanteissa toiminen voi olla monimutkaista, sillä eri muutoksiin tarvitaan erilainen sopimus ja HR-järjestelmässä päivitetään eri asioita eri tavoilla. Tätä ongelmaa voisi lähteä helpottamaan selkeällä ja yksinkertaisella infografiikalla muutamaa yleisempään muutostilanteeseen. Käytännössä nämä voisivat olla yksinkertaisia kaaviokuvia, joilla ohjataan oikeaan ohjeeseen, jolloin tarvittavaan tietoon pääsisi käsiksi nopealla vilkaisulla.

Usein palkanlaskennan aikaan huomataan, että tarvitaan lisätietoa tai joitakin tarvittavia dokumentteja puuttuu vielä. Tällöin niitä täytyy erikseen pyytää ja odotella. Puuttuvia dokumentteja voivat olla esimerkiksi verokortit, äitiys- ja isyysrahapäätökset tai sairauspoissaolotodistukset. On olemassa ohjeistus siitä, mitä ennen palkkoja tulee olla tehtynä, mutta ohjeistus ei ehkä ole aktiivisessa käytössä. Tähän voisi rakentaa tarkistuslistan yksikön päälliköille. Se voisi toimia muistutuksena siitä, mitkä kaikki toimenpiteet tulee olla tehtynä ennen palkkojen lähettämistä.

Palkka-aineisto on kaiken perusta: tiedon on oltava oikeaa ja riittävää. Palkkasaatteet vaihtelevat yksiköittäin: joissakin on kerrottu hyvin kattavasti yksiköin palkkoihin vaikuttavat asiat, joissakin tietoa on hyvin suppeasti. Perusteellinen palkkasaate kuitenkin hyödyttäisi kaikkia, sillä se helpottaisi palkanlaskentaa ja pienentäisi virheiden mahdollisuutta. Palkkasaatteen sisältöön on olemassa ohje, mutta se voisi olla nykyistä aktiivisemmassa käytössä.

Palkkasaatteelle voisi kehittää vakiorungon, johon voisi lisätä aina kunkin palkkakauden tiedot, kuten aloittaneet ja lopettaneet työntekijät, ryhmänvaihtajat, palkkamuutokset, pitkät sairauslomat, muut poissaolot ja muut tarvittavat tiedot. Jos käytössä olisi valmiit listat siitä, mitä täytyy olla tehtynä ennen palkkoja ja mitä palkkasaatteessa on oltava mukana, olisi palkkojen lähettäminen mahdollisimman helppoa. Asiat ovat kyllä tuttuja ja tiedossa palkkoja usein lähettäville, mutta esimerkiksi silloin, kun palkkoja lähettääkin sijainen, voisi tällaisesta tarkistuslistasta olla apua. Näin myös palkanlaskennan aikaisten lisätietopyyntöjen määrä saattaisi vähentyä ja prosessi siten tehostua ja nopeutua, kun tietoja ei tarvitsi odotella ja yksikön palkat saataisiin tehtyä kerralla valmiiksi.

Samaan yhteyteen voisi lisätä muistilistan kussakin kuussa erityistä huomiota vaativista asioista ja toimenpiteistä, joita ne vaativat. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi maksettavat lisätyötunnit tasotusjakson päättyessä, kvartaalibonukset ja lomarahat.

6.4 Palkanlaskentaohjelma

Käytössä olevan palkanlaskentaohjelman hyviä puolia on, että sitä voi räätälöidä laajasti yrityksen omaan tarpeeseen. Ohjelman muokkaaminen on kuitenkin vaativaa, sillä sen toimintaperiaatteet on tunnettava hyvin. Siksi vaativat muutokset eivät välttämättä onnistu itse tehden, ilman konsulttien apua. Kehitystyötä tehdään jatkuvasti yhdessä ohjelmatoimittajan kanssa. Joitakin parannuksia olisi kuitenkin melko yksinkertaista tehdä itse.

Uuden työsuhteen perustaminen palkanlaskentaohjelmaan nopeutuisi, jos mietittäisiin, voisiko käyttämättömiä kenttiä piilottaa tietokortilta, sillä nyt näkyvillä on paljon tarpeettomia kenttiä. Näin tietoja syöttäessä näkisi heti, mitkä kohdat on täytettävä. Kun näkyvillä olisi vain tarvittavat kohdat, tietojen tarkistaminen helpottuisi.

Palkkatapahtuma-näkymää olisi mahdollista muokata niin, että siihen saisi näkyville lisää tietoja työntekijästä. Esimerkiksi konserniin tulopäivän voisi lisätä näkymään. Nyt näkyvillä on vain työsuhteen alkupäivä, minkä vuoksi konserniin tulopäivän joutuu aina tarkistamaan HR-järjestelmästä, sillä henkilöllä on voinut olla esimerkiksi peräkkäisiä työsuhteita. Näkymään voisi mahdollisesti tuoda myös palkkaperusteita, esimerkiksi tuntipalkkaiselle tuntipalkan ja kuukausipalkkaiselle rahapalkan, jolloin näitä ei tarvitsisi käydä tarkistamassa henkilön takaa. Näiden tietojen näkyminen nopeuttaisi montaa eri työvaihetta, kun tietoja ei tarvitsisi käydä tarkistamassa eri paikoista.

Palkanlaskentaohjelmassa on mahdollista ottaa käyttöön hälytysraportteja, joiden perusteella lähetään käyttäjälle ohjelman sisäinen viesti tai sähköposti. Valmiita malliraportteja on mm. määräaikaaisuuden päättymisen tai syntymäpäivän lähestymisestä sekä sairauspoissaoloista, mutta hälytysraportteja voi myös tehdä muihinkin tarpeisiin. Yrityksessä voitaisiin miettiä, olisiko niitä mahdollista hyödyntää esimerkiksi sairauspoissaolojen tai lomien käsittelyssä. Esimerkiksi pitkät poissaolot, tuntipalkkaisen 50-prosenttiset tai palkattomat poissaolot tai väärän lomavuoden loma voisi lähettää hälytysviestin yksikön palkanlaskennasta vastaavalle.

Kehitystyössä voi hyödyntää myös sidosryhmien uusia palveluita. Palkanlaskentaohjelmassa on mahdollista ottaa käyttöä Verohallinnon uusi rajapintapalvelu Vero API, joka mahdollistaa palkansaajan ennakonpidätystietojen hakemisen ennen jokaista suoritusta. Tällä hetkellä verokortit haetaan Verohallinnosta suorasiirtona vuoden alussa, eli muutosverokortit ja vuodenvaihteen jälkeen aloittaneiden työntekijöiden verokortit on kuitenkin toimitettava palkkahallintoon. Ennakonpidätystietojen hakeminen kuukausittain vähentäisi työmäärää monessa kohtaa prosessia, sillä

työntekijän eikä päällikön ei tarvitsisi huolehtia verokortin toimittamisesta, puuttuvia verokortteja ei tarvitsisi pyytää eikä verokorttia tarvitsisi tallentaa palkkaohjelmaan. Näin säästyisi aikaa ja myös virheiden mahdollisuus pienenisi, kun tietoja ei tallennettaisi käsin eikä verokortin toimittaminen unohtuisi.

6.5 Keikat

Yrityksessä on lähes koko ajan käynnissä useita projekteja, joihin osallistuu työntekijöitä eri yksiköistä. Projektityöntekijöiden tuntilistat, eli keikkalistat, syötetään palkanlaskentaohjelmaan käsin. Kun keikkalistoja voi kuukausittain olla kymmeniä, kertaantuu niiden viemä aika. Ne on käsiteltävä manuaalisesti, sillä työvuoronsuunnitteluohjelmalla ei pysty lähettämään toiselle tulospaikalle kuuluvia tapahtumia.

Keikkalistat ovat Excel-taulukkoita, joissa on päiväkohtaisesti työntekijän työvuorot sekä lisä- ja ylityöt. Tämänhetkinen taulukko ei laske lisä- ja ylityön määrää oikein. Keikkalistoilta voisi tehdä uuden Excel-pohjan tai muuttaa vanhaa niin, että se laskisi tunnit automaattisesti oikein, jolloin yksi työvaihe jäisi pois. Lisäksi lisä- ja ylityöiden perus- ja korotusosat voisi ketjuttaa, jolloin niiden tallentaminen käsin olisi nopeampaa

6.6 Maksatus

Maksuvaiheessa käy usein niin, että laskelmien, nollalaskelmien tai maksujen määrä ei täsmää palkanlaskentataulukkoon, jonne kaikki laskelmat on merkitty, jolloin selvittelyyn kuluu aikaa. Jotta maksuvaiheessa tähän selvittelyyn ei kuluisi ylimääräistä aikaa, voisi ennen maksamisen aloittamista tehdä rutiininomaisesti tarkistuksen, jossa palkanlaskentataulukon määriä verrattaisiin sivukulumapin työntekijälistoihin merkittyihin määriin. Lisäksi otettaisiin aina listat myös päättyneille työsuhteille tehdyistä sotuvähennyksistä siltä varalta, että vähennys olisi tallennettu yksikön tarkistusajon jälkeen, jolloin vähennyksestä syntyvä nollalaskenta olisi jäänyt merkkäämättä taulukkoon.

Maksuvaiheessa tallennus vie paljon aikaa, sillä tulosteita tallennetaan eri paikkoihin eri tiedostomuodoissa ja eri nimisinä. Tähän hyvä olla tarkistuslista, josta näkisi helposti, mitä tallennetaan mihinkin ja minkä nimisenä. Näin varmistettaisiin, että kaikki tulee tehtyä ja työvaihe sujuisi myös nopeammin. Jossakin vaiheessa myös automaattinen arkistointi otettaneen käyttöön, mikä sujuvoittaa prosessia, kun tallennus- ja nimeämisvaiheet jäävät pois.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten soveltaminen kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön tuotokset ovat kuvaus yhden yrityksen palkanlaskennan prosesseista eivätkä ne sellaisenaan ole yleistettävissä eivätkä hyödynnettävissä muissa organisaatioissa. Ne ovat kuitenkin yleistettävissä konsernitasolla, sillä Yritys X:n palkanlaskennassa ei ole olennaisia eroja muihin konserniyrityksiin nähden, joten prosessikaaviot voidaan yleistää koskemaan koko konsernin palkanlaskentaa.

Toimeksiantajayritykselle prosessikaaviot tarjoavat myös mahdollisuuden palkanlaskentaprosessin jatkokehittämiseen kehitysideoiden pohjalta tai niiden ulkopuolelta. Prosessikaavioita on tarkoitus käydä läpi koko palkkatiimin kesken, jotta keskustella niistä yhdessä. Tuttujen prosessien näkeminen visuaalisessa muodossa voi tuoda niihin uusia näkökulmia ja siten auttaa kehittämään prosesseja entistä sujuvammiksi.

Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessit ovat kokeneet muodonmuutoksen muutaman viime vuoden aikana uuden palkanlaskentaohjelman käyttöönoton myötä. Uuteen ohjelmaan siirtyminen on kuitenkin pitkä projekti, eikä se ole vielä kokonaan päättynyt, sillä ohjelman yksityiskohtia hiotaan edelleen. Uuteen ohjelmaan siirtyminen on hidastanut palkanlaskentaa niin, että toistaiseksi palkanlaskenta on hitaampaa kuin vanhalla järjestelmällä. Samalla yritys on avannut uusia toimipisteistä ja sen työntekijämäärä on kasvanut. Kaikki tämä

asettaa palkanlaskennalle paineita. Virheitä kuitenkin sattuu melko vähän, ja konsernin sisäiset asiakkaat ovat sisäisen palvelun mittauksen perusteella tyytyväisiä.

Yrityksessä hyödynnetään jo palkanlaskennan automatisointia, ja tulevaisuudessa palkanlaskennan on tarkoitus olla yhä automaattisempaa. Tavoitteena on, että pian palkkalaskelmia ei tarvitse tarkistaa yksitellen, vaan tarkistus voidaan hoitaa kokonaan tarkistusraporteilla. Prosessikaaviot tukevat automatisoinnin tavoitetta, sillä kun prosessin kulku on esitetty visuaalisesti, se avaa uuden näkökulman automatisoinnin pullonkaulojen havaitsemiseen.

Prosessin kehittäminen uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen voi olla haasteellisempaa, mutta toisaalta uusi järjestelmä ominaisuuksineen ja haasteineen on tullut selväksi vasta käytön myötä, joten prosessien muuttaminen etukäteen olisi tuskin ollut tarkoituksenmukaista.

Sähköiseen muotoon laadittuja prosessikaavioita on tulevaisuudessa yksinkertaista muokata ja päivittää ajan tasalle aina, kun prosesseissa tapahtuu muutoksia. Prosessikaavioita voidaan käyttää organisaation sisäisessä viestinnässä intranetissä, jossa organisaation jäsenten on mahdollista perehtyä palkanlaskentaprosessiin niiden avulla. Prosessien näkeminen visuaalisena kaaviona voi helpottaa hahmottamaan prosessin kulkua ja näin jokainen voi hahmottaa omaa rooliaan prosessissa, mikä voi olla hyödyksi niin uusille työntekijöille kuin pidempäänkin talossa olleille. Palkanlaskennan prosessikuvaukset ovat aikanaan myös osa koko konsernin laajuista prosessikarttaa.

Kehitysideoiden avulla on pohdittu sitä, miten palkanlaskennan prosesseja voitaisiin saada sujuvammiksi. Tässä työssä esitetyt kehitysehdotukset ovat yksinkertaisia toteuttaa ja niiden pohjalta lienee mahdollista sujuvoittaa joitakin prosessin vaiheita. Ehdotukset voivat tarjota apukeinoja prosessin toimijoille myös palkkahallinnon ulkopuolella ja siten sujuvoittaa prosessien kulkua palkkahallinnossa.

Osaa esitetyistä kehitysideoista on jo lähdetty jatkokehittämään, ja jotkin ideat ovat siirtyneet toteutukseenkin saakka. Poissaolotiketteihin ehdotetut muokkaukset on toteutettu niin, että niissä on nyt käytössä automaattinen nimeäminen ja pakolliset lisätietokentät. Tämä on parantanut haun käytettävyyttä ja siten nopeuttanut tikettien käsittelyä. Teknisistä syistä päivämääriä ei kuitenkaan saatu sisällytettyä automaattiseen otsikkoon. Myös tartuntatautipäivärahahakemusten tekemisestä on jäänyt pois yksi työvaihe, kun sunnuntaityötunteja ei tarvitse pyytää enää erikseen, vaan tieto saadaan yhtä aikaa karanteenipäätöksen kanssa.

Työsuhteen muutostilanteista ja erilaisista sopimuksista on laadittu kaavio, jonka jokainen osa on linkitetty kyseistä asiaa käsittelevään ohjeeseen, jolloin tarvittavan ohjeen löytää helposti. Kaavio löytyy konsernin intranetistä, ja se on tarkoitus lisätä myös HR-järjestelmään niin, että kaavio on helposti saatavilla silloin, kun työsuhdemuutosta ollaan tekemässä.

Palkkasaatteen sisältöön on laadittu päivitetty ohjeistus, johon on listattu palkkasaatteen ilmoitettavat tiedot. Osassa yksiköitä palkkasaatteiden sisältö muuttui kattavammaksi ohjeen käyttöönoton myötä. Listausta käytetään pohjana kehitteillä olevaan vakiorunkoiseen palkkasaatetikettiin, jonka toivotaan parantavan palkkasaatteiden laatua edelleen.

Vaikka jokaisen organisaation palkanlaskennan prosessit ovat omanlaisiaan, löytyi prosessin haasteissa yhtäläisyyksiä muiden organisaatioiden haasteisiin. Esimerkiksi myös Uittomäki (2020, 69, 71) kuvaa palkanlaskentaprosessin ongelmakohdiksi virheet henkilötiedoissa ja palkka-aineistossa sekä viiveen dokumenttien toimittamisessa, jotka aiheuttavat virheitä, selvittelyä ja aikataulun venymistä palkanlaskennassa. Myös Lindholm (2019, 96) nostaa esiin sen, että vaikka työaika-aineisto voidaan siirtää työajanseurantaohjelmasta suoraan palkanlaskentaohjelmaan, tarvitaan ihmistä kuitenkin korjaamaan poikkeustapaukset, jotka voivat johtua inhimillisistä unohduksista, tahallisista virhemerkinnöistä, osaamisen puutteesta tai jälkikäteisestä korjauksesta. Tällaiset ongelmat haitannevat mitä tahansa palkanlaskentaprosessia, sillä palkka-aineiston sekä henkilö- ja työsuhdetietojen oikeellisuus on olennaisen

tärkeää palkanlaskentaprosessille myös Lahden ja Salmisen (2014, 138, 142) mukaan.

7.2 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia käsitteitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus on vakuuttava ja sen lukijat hyväksyvät, että aineisto, analyysi ja tulokset ovat todenmukaisia. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on dokumentoinut kaikki tutkimuksen vaiheet niin kattavasti, että lukija vakuuttuu siitä, että tutkimus on toteutettu ammattitaitoisesti, perusteellisesti ja oikein. Eettisyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimus on toteutettu eettisten ohjeiden mukaisesti alusta loppuun saakka. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Luotettavuuden varmistamiseksi opinnäytetyön kaikki vaiheet on dokumentoitava huolellisesti ja tehdyt valinnat on perusteltava. Opinnäytetyön tekemisen vaiheet on dokumentoitu tutkimuspäiväkirjaan muistiinpanoina ja prosessikaavioluonnoksina. Toimeksiantajan toiveesta toimeksiantajayritys on jätetty opinnäytetyössä nimettömäksi, jolloin prosessikuvauksia ei tarvitse salata osittain tai kokonaan. Toimeksiantajayrityksestä on kuitenkin esitetty prosessin kannalta olennaiset tiedot.

7.3 Jatkotutkimuskohteita

Kehitysehdotusten toteutuskelpoisuuden arvioiminen, niiden mahdollisen toteuttamisen kuvaus ja toteuttamisen vaikutukset jäävät tämän työn ulkopuolelle. Kehittämissuunnitelman laatiminen ja kehitystyön vaikutusten arviointi voisi siis olla mahdollinen jatkotutkimuksen aihe. Organisaatiossa voisi jatkossa tutkia myös palkkaohjelman kehittämisen mahdollisuuksia palkanlaskennan prosessien sujuvoittamiseksi.

Palkkahallinnon prosessikartan täydentäminen olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Prosessikaavioita voisi siis laatia myös tämän

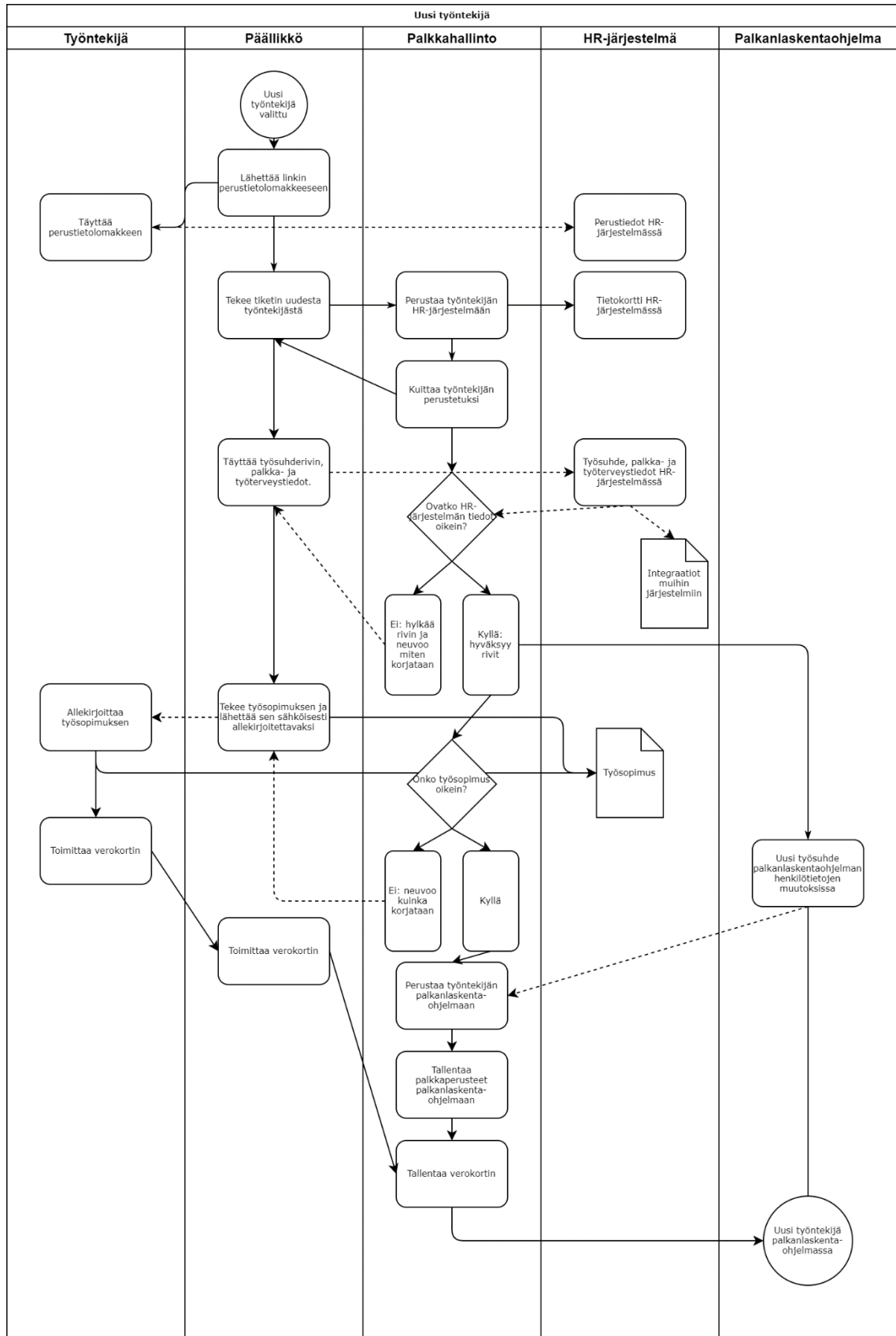
opinnäytetyön ulkopuolelle jääneistä palkanlaskennan prosesseista, kuten sairauspäiväraha- ja vakuutuskorvaushakemusten tekemisestä sekä kuukaudenvaihteen töistä. Nämä täydentäisivät palkkahallinnon prosessikarttaa ja siten osaltaan tukisivat kehitystyötä.

Lähteet

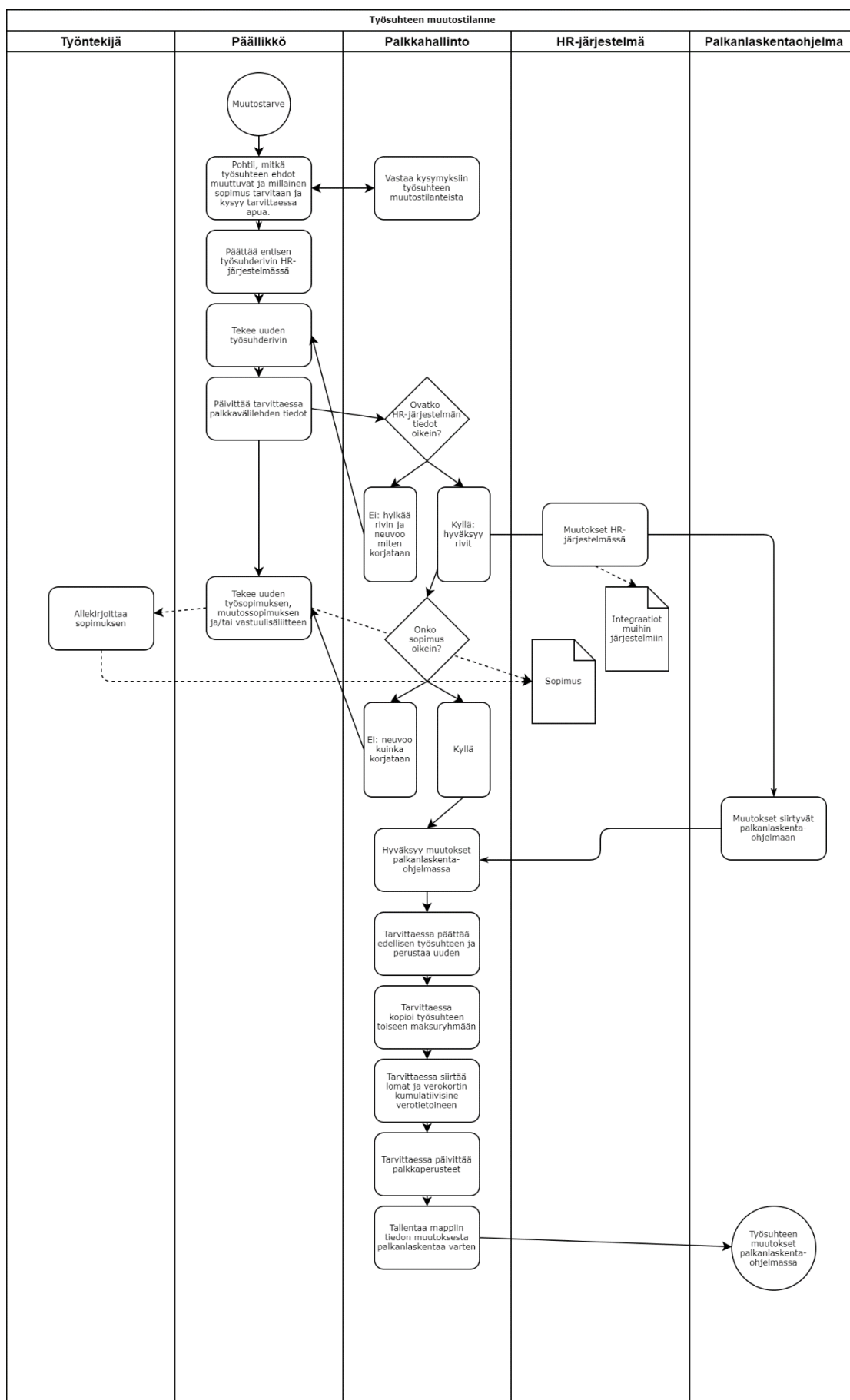
- Huttunen, V. 2019. Palkanlaskennan prosessien kuvaus ja kehitysehdotukset. Case: ulkoistettu palkanlaskenta. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265734/Huttunen_Viljami.pdf. 7.9. 2021.
- Hyttinen M. & Korte A. 2019. Työoikeuden perusteet. Helsinki: Books on Demand.
- Jeston, J. 2018. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. London: Routledge.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-06/JHS152_0.doc. 8.5.2021.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Storytel. 9.10.2021.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaupan työehtosopimus 1.2.2020–31.1.2022 ja palkkaliite 1.4.2020–31.1.2022. 2020. https://publish.edocker.com/system/packages/files/000/031/973/original/tes_kauppa_2020_2022_web.pdf. 22.8.2021.
- Kondelin, A. & Peltomäki, T. (toim.) 2020. Palkkahallinnon säädökset 2020. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent Verkkokirjalyly. 21.8.2021.
- Kouhia-Kuusisto K., Mikkonen L., Syvänperä O. & Turunen L. 2017. Palkkavuosi. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laitinen, M. & Peltomäki T. 2021. Ennakkoperintä. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent Verkkokirjalyly. 21.8.2021.
- Lindholm, S. 2019. Digitalisaation merkitys palkanlaskennan tulevaisuudelle. Jyväskylän yliopisto. Johtaminen. Pro gradu. <https://urly.fi/2eZt>. 7.9.2021.
- Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2019. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. 131–140.
- Pellinen, N. 2014. Palkkahallinnon prosessit ja työohjeistus: Oy Hartwall Ab. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

- https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83032/Opinnaytetyora_portti.pdf. 7.9.2021.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. 145–156.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. 175.
- Työaikalaki 872/2019
- Työsopimuslaki 55/2001
- Uittomäki, M. 2020. Palkanlaskentaprosessin nykytilan kuvaaminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494294/Uittom%C3%A4ki_Miia.pdf. 7.9.2021.
- Valtioneuvoston asetus oma-aloitteisten verojen verotusmenettelystä 1355/2016
- Verohallinto. 2021a. Vero API. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/kehittaja/veron-rajapintapalvelut/vero-api/>. 31.7.2021.
- Verohallinto. 2021b. Tietoa tulorekisteristä.
<https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>. 2.4.2021.
- Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus Oy. Ellibs 22.8.2021.
- Vuosilomalaki 162/2005

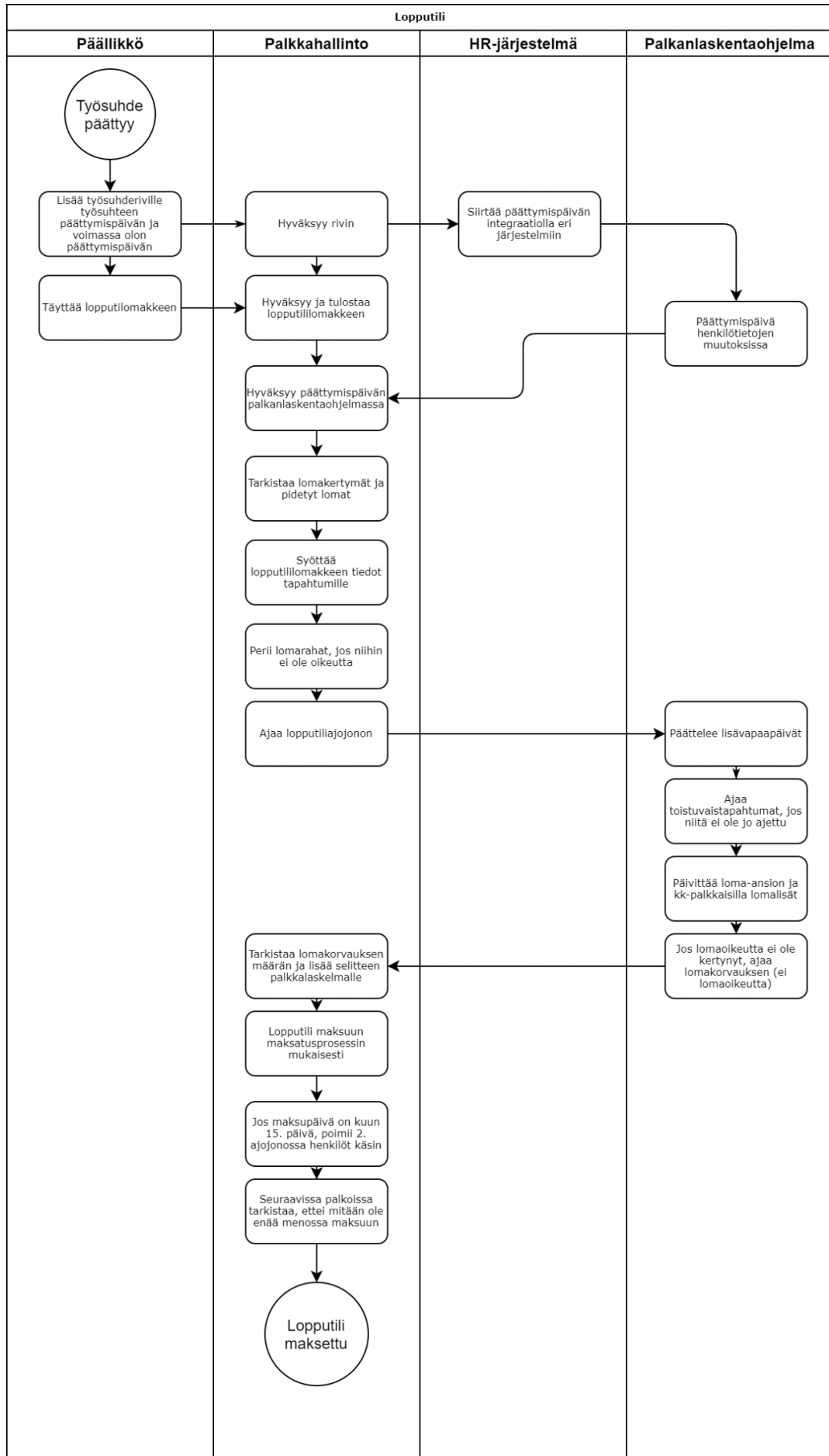
Uusi työntekijä -prosessikaavio



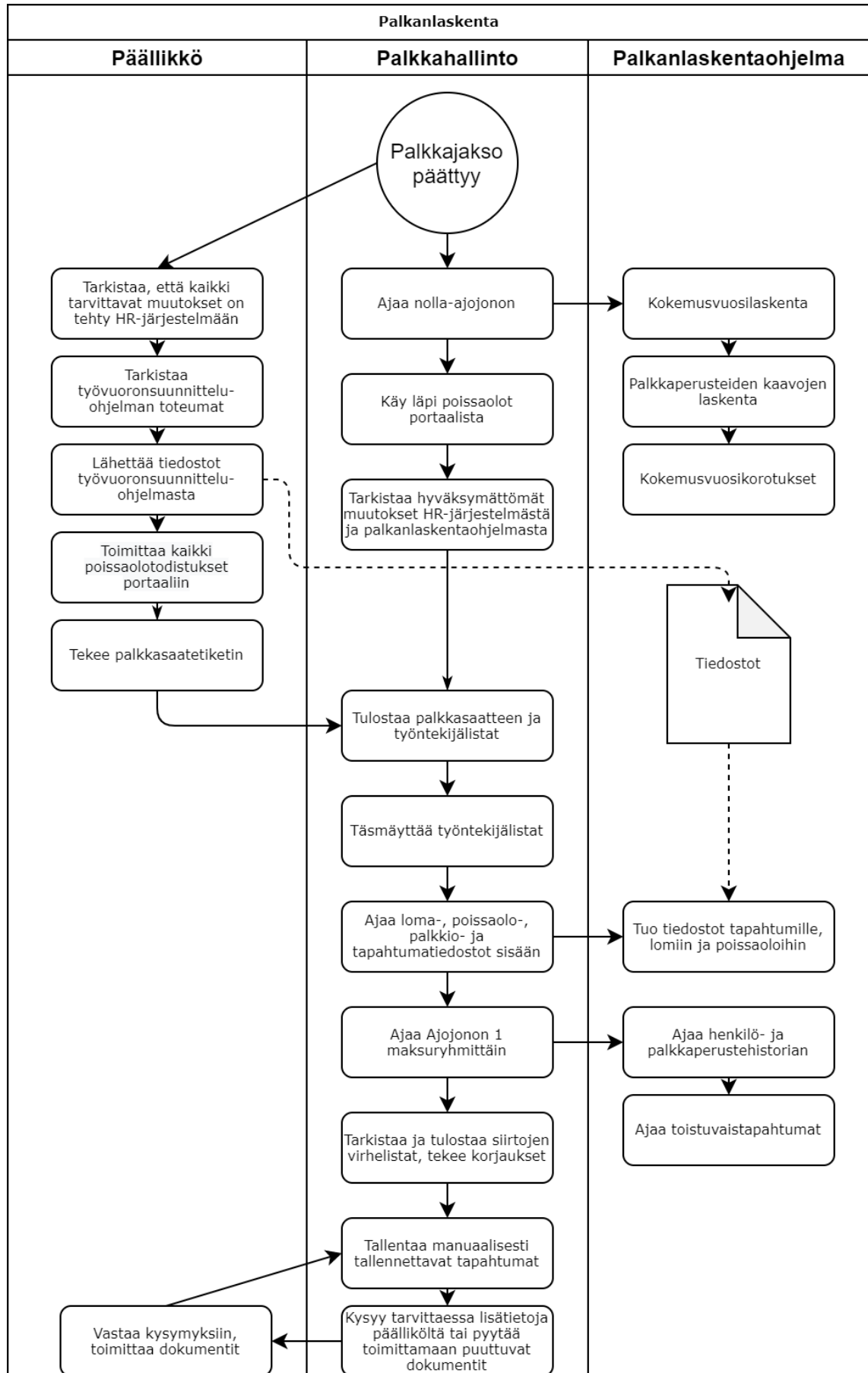
Työsuhteen muutostilanne -prosessikaavio

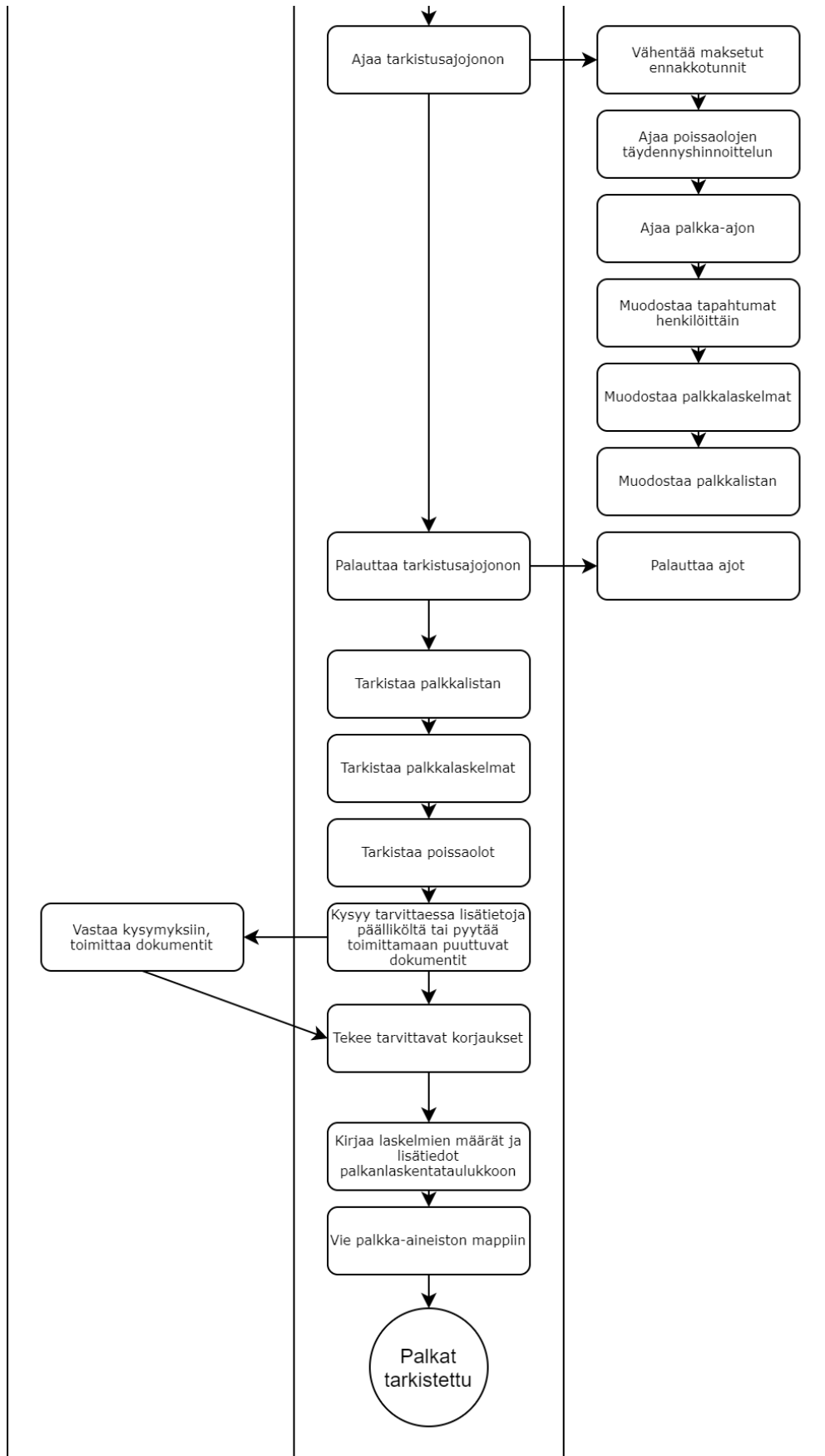


Lopputili-prosessikaavio



Palkanlaskenta-prosessikaavio





Maksatus-prosessikaavio

